

# السلوك التنظيمي

## ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

الدوافع  
الفصل الثاني (المحاضرة الثالثة والرابعة)

كلية إدارة الأعمال  
الجامعة السورية الخاصة

Prepared By: Dr. Munir Abas

2017-2018

## الدوافع: المفهوم والنظريات

بعد الانتهاء من هذا الفصل سوف تتعرف على:

تحديد مفهوم الدوافع

التعريف بأهم نظريات الدوافع

التعريف بالتطبيقات المختلفة لنظريات الدوافع في عملية التحفيز

## الدوافع

الدوافع هي إحدى محددات السلوك التنظيمي. في هذا الفصل سنتعرف على أهم نظريات الدافعية وتطبيقاتها المختلفة من قبل الإدارة لتحفيز العاملين من النواحي المادية والمعنوية.

كما سنتعرف على الحوافز الفردية والجماعية على اعتبار أن الإنسان كائن ذو حاجات متعددة لا يمكن شطره إلى أجزاء مختلفة، ومدفوع فقط بعوامل الرضا أو الخبرات السابقة أو المعرفة المتواجدة لديه. وبالتالي التركيز على الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.

## مفهوم الدوافع

يتحدد السلوك الفردي للعاملين في أي تنظيم بمجموعة من العوامل تتمثل في:

- مفاهيم الدوافع والحوافز لدى الفرد،
- والنمط الذاتي لتطور شخصية الفرد وطبيعة تلك الشخصية،
- وبمستوى إدراكه وتصوره للأمور التي يحس بها ويراها ويسمعها،
- وكذلك بالاتجاهات والقيم التي اكتسبها أو تربي عليها خلال سنوات التنشئة الاجتماعية وما يصاحبها من الخبرات من بين عوامل أخرى.

## مفهوم الدوافع

تهتم نظريات الدوافع بالوصول إلى إجابات حول مسببات السلوك الإنساني انطلاقاً من فهم الطبيعة الإنسانية.

ذلك أنه من المهم للمديرين أن يتفهموا دواعي سلوك العاملين بشكل معين وزيادة قدرتهم على التنبؤ بما سيكون عليه السلوك مستقبلاً.

تشكل نظريات الدوافع جزءاً هاماً من نظريات السلوك الإداري وتقوم على فكرة أساسية: أنه من اللازم والممكن تغيير سلوك الآخرين لتقوية الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب وإضعاف الرغبة في تكرار السلوك غير المقبول.

## مفهوم الدوافع

من المعروف أن السلوك الإنساني هو في الأساس سلوك موجه لتحقيق أهداف محددة، رغم أن الإنسان قد لايعي تماما أهداف كافة أنواع السلوك الذي يسلكه حيث أن بعضا منها لاشعوري ولايمكن معرفة هدفها إلا بالتحري والتفحص الدقيق.

ويعتبر عالم النفس سيجموند فرويد من أوائل الذين انتبهوا إلى حقيقة السلوك اللاشعوري الذي لايعي الأفراد أهدافه الحقيقية مما يستدعي في نظره اللجوء لأساليب التحليل النفسي لمساعدة الفرد على معرفة ذاته وحاجاته الدفينة أو دوافعه.

## مفهوم الدوافع

تعرف **الدوافع** بأنها الحاجات (Needs) والرغبات (Wants) والحوافز/الدوافع (Impulses) الداخلية لدى الفرد، أي أنها جميعها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لاشعوري.

فالدوافع هي مسببات داخلية للسلوك تتضمن قيام فرد ما بعمل معين وتحدد اتجاه ذلك العمل.

كثيرا مانجد استعمالا لمصطلحي الدوافع والحوافز على شكل مترادفات.

فالدوافع تعني الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة قدرته على تلبية احتياجاته. فهي بالتالي محركات داخلية للسلوك.

وتختلف الدوافع عن الحوافز (Incentives) التي تعتبر **عوامل خارجية** تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من أدائه للعمل والتي يمكن أن تكون ذات طبيعة مادية (Material incentives) تتصل بالأجر، أو ذات طبيعة معنوية (Non-material incentives) تتمثل بزيادة السلطة والنفوذ وما إلى ذلك من تلك الأمور التي يصعب التعبير عنها بقيم مادية.

## الحاجات والرغبات والمطالب

**الحاجات (Needs):** هي الاحتياجات الإنسانية الأساسية كالهواء والماء والغذاء والملبس والمأوى. أيضا تدخل في قائمة الاحتياجات الحاجة للترويح عن النفس، والتعليم وغيرها.

**الرغبات (Wants):** هذه الاحتياجات تصبح رغبات عندما يتم توجيهها إلى أهداف محددة يمكن أن تُلبي هذه الحاجة. مثال، مستهلك في دولة عربية وفي أمريكا كلاهما يحتاج لتناول وجبة الغداء (نفس الحاجة – الغذاء) ولكن ما يرغب به المستهلك العربي يختلف عن المستهلك الأمريكي فيما يتناول للغداء. المجتمع الذي نعيش فيه يساهم بشكل كبير في صياغة الرغبات.

**المطالب (Demands):** هي رغبات لمنتجات محددة تدعمها القدرة على الشراء. العديد من الناس يريدون سيارة فخمة، ولكن عدد قليل قادرين على شراء واحدة. يجب على الشركات قياس ليس فقط كم من الناس يريدون منتجاتها، ولكن أيضا كم من هؤلاء مستعد وقادر على الشراء.

لماذا أهتم بما هي الحاجة، الرغبة أو المطلب في مشروع الريادي؟  
الحاجة كما عرفنا موجودة مسبقا لا تحتاج لأية تسويق أو دعائية، هدفك هو وصول المستهلك إلى مرحلة المطالبة بما يقدمه منتجك له ولكن لعل ذلك لا بد أن تصنع الرغبة لديه أولا. **لذا مهمة التسويق هي تحفيز الرغبة للمستهلكين.**

مثال بسيط، **الحاجة هي التواصل والتحدث مع الآخرين.** أنت لديك تطبيق يوفر خدمة كهذه تساعد الناس في التحدث بسهولة ويسر (لنفترض تطبيق مثل سكايب أو الفايسبوك) وأنت تريد المستهلكين أن يتقدموا من مرحلة الحاجة إلى المطالبة بتطبيقك الذي يلبي تلك الحاجة ولكن أولا عليك أن ترغبهم بمنتجك! هذا يحدث بالتسويق لدى فئة المستخدمين الذين تستهدفهم لاستخدام تطبيقك – فتظهر إعلانات تربط هذه الحاجة وكيف أنه يمكن تلبية تلك الحاجة بواسطة تطبيقك وهكذا حدث الترغيب.



## مفهوم الدوافع

فالدافعية بمعنى العامل الداخلي المؤثر على سلوك الفرد، تمثل القوة (Force) التي تحرك سلوك الفرد وتستثيره لأداء العمل. ويعتمد الأداء وقوته على درجة هذه القوة.

فالعامل المثابر والذي يتقدم باستمرار هو الذي يتوافر لديه دوافع أقوى من غيره من الزملاء الذين يقلون عنه أداء ومهارة، حيث تحتكم الدافعية لطاقات الفرد الكامنة والتي تختلف درجة استثمارها ما بين فرد وآخر حسب قوة الدافعية لديه.

## نظريات الدوافع

هناك نظريات ترى الرضى عن العمل كأساس محرك للدافعية:

وهي:

-نظرية (X-Y) والافتراضات السلبية والإيجابية حول الإنسان

-نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو

-نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية لفريدريك هيرزبرغ

-نظرية الوجود والانتماء والنمو لألدرفر

## نظرية (X & Y) والافتراضات السلبية والإيجابية حول الإنسان

وضع دوغلاس مكريجور (Douglas McGregor) أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه واصفا واحدا منها بافتراضات (X) السلبية التقليدية والثاني بافتراضات (Y) الإيجابية.

**الافتراضات التقليدية (X):** حيث قدمت الافتراضات التالية لتفسير السلوك الإنساني:

- 1- إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل
- 2- إن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل
- 3- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل
- 4- يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل. أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب وليس حبا في العمل
- 5- تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل
- 6- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل

## نظرية (X & Y) والافتراضات السلبية والإيجابية حول الإنسان

الافتراضات التقليدية (X): (يتبع)

وعلى أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة الخطط والأساليب الملائمة فسلكت طريقاً ذو شقين:

اتخذت القوة (سياسة العصا) شعاراً لها في إدارة جهود الأفراد وجعلت التهديد والإشراف المحكم وسائلها،

بينما التزمت باللين والتراخي وجعلت شعارها في إدارة جهود العاملين التسامح وإرضاء رغبات العاملين (سياسة الجزرة) من ناحية أخرى.

أثبتت العلوم الاجتماعية بطلان هذه السياسات التقليدية الظالمة حول سلوك الأفراد.

# نظرية (X & Y) والافتراضات السلبية والإيجابية حول الإنسان

الافتراضات الإيجابية (Y): حيث قدمت الافتراضات التالية لتفسير السلوك الإنساني:

1- تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر لم يخلقوا ضد أهداف الإدارة

2- ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس وتحمل المسؤوليات وتوجيههم نحو أهدافها، بل إن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين وعلى الإدارة إعانتهم على تطوير واكتشاف تلك الصفات الإنسانية لتحقيق أهدافهم وأهداف الإدارة

3- إن الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود ويفضل أن يكون قائدا وليس تابعا

4- كما آمنت بالإدارة بالأهداف، أي أن الإنسان يعمل أملاً في المكافأة لا خوفاً من العقاب

## نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو

تقوم نظرية أبراهام ماسلو على افتراضات نظرية (Y)، فهو يرى أن الإنسان كائن مميز يسعى لتحقيق أهداف مهمة أهمها تحقيق الذات (Self Actualization/Realization).

حيث أن للعامل حاجات متعددة فهو إنسان يطلب المزيد إذ أنه ما أن يرضي حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها وهي عملية يمارسها منذ مهده حتى لحده.

وتتسلسل هذه الحاجات من قاعدة الهرم إلى الذروة كما يلي:

1- الحاجات الفيزيولوجية الأساسية: وتتمثل بالحاجة للطعام والمسكن والجنس وغيرها

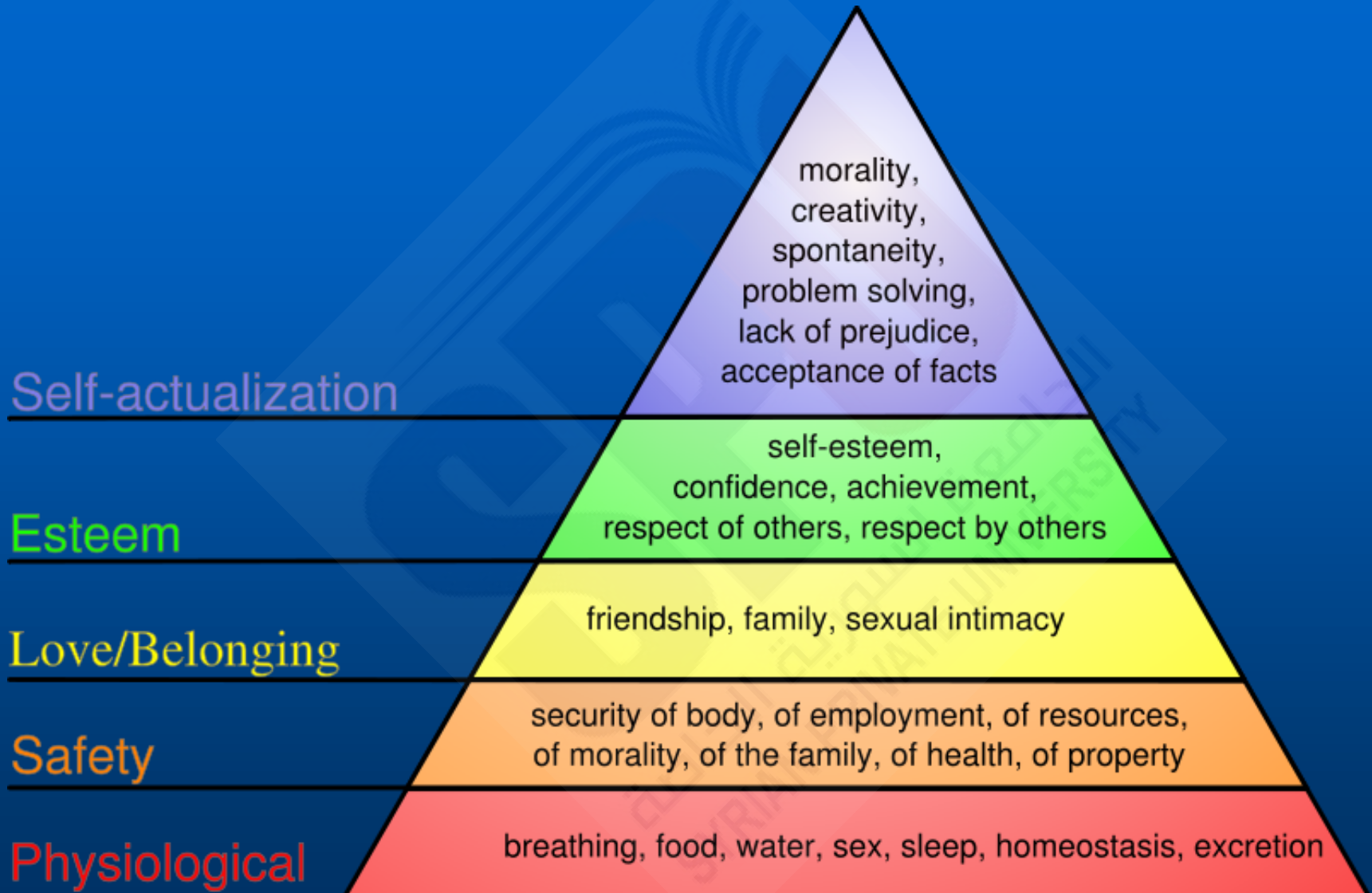
2- الحاجة للشعور بالأمان

3- الحاجة للانتماء والحب: وهي أول حاجة اجتماعية وتعني حاجة الشخص لأن يكون عضوا في جماعة

4- الحاجة للشعور بالاحترام والتقدير من قبل الآخرين

5- الحاجة لتحقيق الذات أو رسالة الإنسان في هذا الوجود

هرم الحاجات من ماسلو  
Maslow's Hierarchy of Needs



## نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو

وتتشكل تلك الحاجات على شكل هرم تشكل قاعدته حاجاته الطبيعية فهو يريد أن يأكل ليعيش أولاً. وما أن يجد لقمة الخبز ويضمن استمرارها حتى يتوقف الجوع من أن يكون المسيطر على دوافعه وسلوكه ويبدأ التفكير بحاجة أخرى

وهي الحاجة للأمن والاطمئنان وهي من أهم الحاجات في حياة العاملين وما أن يشبع الفرد الحاجة حتى تحل محلها في سلم الحاجات الحاجة الاجتماعية

وهي حاجة الإنسان للعائدية لجماعة ما لكي يكون مقبولاً في مجتمع وبين أصحابه، حاجته للصدقة والحب تلك الحاجات التي تدركها الإدارة وتحسبها مواقع الخطر ولذلك تخلق أحياناً الوسائل المتعددة للوقوف في طريق تلك الغريزة الاجتماعية نحو التجمع والرغبة في التنظيم الجماعي.



## نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو

فالفرد ما أن يحس من أن أمرا يحول دون إشباع حاجاته حتى يتمرد وهو حينما يفعل ذلك فهو يقاوم نتيجة لسبب المنع والحرمان.

وما أن يرضيها حتى تحل محلها حاجة تليها في سلم الحاجات وهي الحاجة للشعور بالتقدير والاحترام من قبل الآخرين.

أما الحاجة التي تقف في أعلى درجات هذا السلم فهي الحاجة لتحقيق الذات والرغبات الذاتية وهذه لاتقل أهمية عن بقية الرغبات كحاجة الإنسان للثقة بالنفس وحاجته لأن يترك وراءه شيئا في هذه الحياة.

## نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو

ويختلف مفهوم ماسلو لمفهوم الدافعية (Motivation) في هذا الصدد عن المفاهيم الأخرى الشائعة فرغم أن الكثير يرون أن الدافعية هي شئ يعمل به شخص لشخص آخر، إلا أنه بالنسبة لماسلو شئ ذاتي لا يمكن أن يكون مفروضاً من الخارج، فهو قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل معين، وأهم دافع لدى الإنسان هو تحقيق رسالته في الحياة والتي سماها بتحقيق الذات.

## نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو

- إن مغزى ترتيب هذه الحاجات بالشكل الهرمي هو أن أهمية هذه الحاجات تتدرج هي الأخرى فالحاجات الفسيولوجية هي في أدنى السلم ولكنها بالغة الأهمية إذا منعت. ولا يمكن أن نتوقع من الإنسان الجائع أن يهتم بالحاجات الأعلى لأن الحاجة الأساسية قبل أن يتم إشباعها تكون هي الدافع الرئيس.
- أما بعد أن يتم إشباع الحاجات الأساسية فلا يمكن اعتبار زيادة إشباعها نوعاً من الدافعية. وهذه حقيقة مهمة لم تتضح من منظور نظرية (X & Y) ومن منظور الإدارة التقليدية التي اعتبرت أن زيادة الأجر بغض النظر عن مستوى الحاجة عند العامل هو الدافع الرئيسي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحسين الأداء.
- فمتى تم إشباع المستوى الأدنى من الحاجات حتى تبدأ الحاجة اللاحقة تسيطر على سلوك الإنسان أو تشكل دافع لذلك السلوك وهكذا إلى آخر السلم.
- إن حرمان الإنسان من الحاجات المختلفة وخاصة تلك التي في قمة الهرم تؤدي إلى سلبية الفرد وعدم رغبته في التعاون مع الإدارة وأحياناً إلى سلوك عدواني ولا تعتبر هذه الظواهر عندئذ أمراضاً في الإنسان بل أمراضاً في التنظيم الذي يحرمه حاجاته.

## نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية لفريدريك هيرزبرغ

تركز نظرية فريدريك هيرزبرغ (Herzberg) على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين.

وقد قام هيرزبرغ بدراسة استطلاعية لمائتين من المحاسبين والمهندسين محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يؤديونها وقد توصل من تلك الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل سمى الفئة الأولى العوامل الدافعية (Satisfiers Motivating Factors) والفئة الثانية العوامل الوقائية (Dissatisfiers Hygiene factors).

أما الفئة الأولى (العوامل الدافعية) فتشمل العوامل التالية:

- الشعور بالإنجاز (Achievement)
- الشعور باعتراف الآخرين بأهمية دوره في التنظيم (Recognition)
- أهمية العمل نفسه (Importance of work) وكونه إبداعياً وفيه نوع من التحدي
- الرغبة في تحمل المسؤولية (Sense of responsibility) وتحكم الشخص في وظيفته
- إمكانيات التقدم في الوظيفة (Advancement possibilities)
- التطور والنمو الشخصي (Personal growth and development)

## نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية لفريدريك هيرزبرغ

أما الفئة الثانية وهي العوامل الوقائية فتشمل العوامل التالية:

-سياسة الشركة وإدارتها (Policy and management style)

-نمط الإشراف (Supervision)

-العلاقات مع الرؤساء (Superior subordinate relationship)

-ظروف العمل (Work conditions)

-الراتب (Salary)

-المركز الاجتماعي (Social status)

-الأمان الوظيفي (Job security)

-التأثيرات على الحياة الشخصية (Effects on personal life)

## نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية لفريدريك هيرزبرغ

لقد بين هيرزبرغ أن وجود العوامل الدافعية هو الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

أما العوامل الوقائية فإن وجودها لا يثير الدافعية ولا يؤدي لمزيد من الإنتاج بل يمنع حالة عدم الرضى أو التمرد أو الإضراب عن العمل. فوجود هذه العوامل يعتبر حدا أدنى لا بد من وجوده ويعتبره العاملون أساسا ولا يعتبر كرما من الإدارة.

## نظرية الوجود والانتماء والنمو لـ أدرفر

- لاضيف هذه الفكرة الكثير لأفكار ماسلو، إلا أنها تقلص مجموعة الحاجات والدوافع إلى ثلاث حاجات تتماثل مع تلك التي جاء بها ماسلو، حيث تعبر:
- الحاجة للوجود عن الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو
- والحاجة للانتماء هي الحاجة للانتماء والحب عند ماسلو وهي أولى الحاجات الاجتماعية
- والحاجة للنمو هي الحاجة لتحقيق الذات عند ماسلو

الشيء الجديد في هذه النظرية هو عدم تأكيد أدرفر على ضرورة التزام المدير وهو بصدد تحفيز العاملين بالتسلسل الذي ورد في ترتيب هذه الحاجات عند ماسلو، لأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات، وأولوية إشباعها من بيئة إلى أخرى.

إذ يمكن للفرد أن يشعر بالحاجة لإشباع أكثر من حاجة في آن واحد، وأن الفشل في تحقيق حاجة عليا قد يؤدي إلى زيادة الرغبة في إشباع الحاجات الأدنى منها.

ولا شك أن هذه النظرية تتفق مع الإقرار بالفروق الفردية بين الناس، بسبب عوامل عديدة مثل مستوى التعليم والخلفية الاجتماعية ونمط الثقافة...إلخ.

## نظريات ترى الخبرات السابقة للثواب والعقاب كأساس للدافعية

تنتهج هذه النظريات مدخلاً أكثر تعمقاً لتفسير الدافعية حيث ترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تعتمد على خبرته السابقة وفيها تلازم مع أنواع السلوك المختلفة سواء كان ذلك ثواباً أو عقاباً.

وفقاً لنظرية التدريب والتعليم المتبعة في علم النفس والمعروفة بأثر التعزيز على الاستجابة (Effect, Reinforcement and Response) فإن الفرد إذا ماتلقى ثواباً على عمل معين فإن احتمال استجابته بنفس الطريقة سيتعزز.

وعلى العكس من ذلك فإن تعرضه لخبرة سيئة أو عقاب سيجعل احتمال تكراره لنفس السلوك في المستقبل أقل.



## نظريات ترى الخبرات السابقة للثواب والعقاب كأساس للدافعية

وتتفاوت فعالية المثبر على إحداث السلوك المرغوب:

- 1- حسب عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك
- 2- وحسب قوة الأثر الذي يتركه
- 3- وعلى مدى اقتران التعزيز بالاستجابة.

يلخص علماء النفس هذا النوع من الثواب والعقاب في استعراضهم لنظريات التعلم بما يسمونه قانون الأثر (Law of Effect)، وفحوى هذا القانون أن المتعلم إنسانا كان أو حيوانا يختار الاستجابة التي تؤدي إلى مكافأته ويتجنب تلك الاستجابة التي تؤدي إلى الإحباط.

ومن النظريات المعروفة في التعلم نظريات ثورنडाيك وواطسون وبافلوف.

## النظريات المعرفية

يقوم المدخل المعرفي في تفسير الدافعية على إدراك قصور تفسير القوى الدافعية من خلال الاعتماد فقط على دراسة متغيرات الدعم الخارجي لأنها لا تقدم بالرغم من أهميتها تفسيراً متكاملًا للسلوك الإداري.

تقدم النظريات المعرفية بعداً إضافياً لتفسير سلوك الإنسان وهو ضرورة دراسة إدراك الفرد وأفكاره وتوقعاته وخبراته.  
وأهم النظريات في هذا المجال:

-نظرية التوقع (Expectancy theory)

-نظرية الحاجة للإنجاز لمكلياند (McClelland)

-نظرية المشاركة في تحديد الأهداف (Goal Setting)

-نظرية العدالة (Equity theory)

## نظرية التوقع (Expectancy Theory)

يعتبر فروم وبورتر ولولر من أبرز أنصار هذه النظرية التي تقوم على افتراض:  
أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة والموازنة بين  
الكلفة والفائدة المتوقعة لكل من تلك البدائل  
ويسلك بعد تلك العملية العقلانية السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر الفوائد ويجنبه أكثر  
الصعوبات.  
ويمثل التوقع: درجة احتمال تحقق تلك الفوائد المباشرة المرتبطة بالعمل وغير المباشرة التي  
تأتي من البيئة الخارجية.

ويدخل الإدراك هنا لأن رغبة الفرد في القيام بسلوك معين تتأثر بإدراكه للأهمية النسبية  
المتوقعة لنتائج ذلك السلوك.  
يعد فروم أول من جاء بهذه النظرية التي تؤكد على أن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد  
على قناعة العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه لدرجة العلاقة الإيجابية بين المكافآت  
التي يحصل عليها وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه.

## نظرية التوقع (Expectancy Theory)

وهنا التركيز على ثلاثة أنواع من العلاقات:

- 1-العلاقة بين الجهد المبذول والأداء: حيث أن بذل جهود إضافية يؤدي إلى تحسين الأداء
- 2-العلاقة بين الأداء والمكافأة: حيث يعتقد الفرد أن الوصول لمستوى أداء معين سيؤدي إلى الحصول على نتيجة يرغب بها
- 3-العلاقة بين المكافأة والأهداف الخاصة للفرد

وبالتالي الأداء = القدرة  $\times$  الرغبة في العمل

ويضاف إلى ذلك الفرصة، حيث أن توفر الفرصة للفرد يظهر هذه القدرات الكامنة ويعكس هذه الرغبات

# نظرية الحاجات لمكلياند (McClelland's Theory of Needs)

تفترض هذه النظرية التي ترتبط بكل من ماكلياند وأتكينسون أن عوامل الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى والرغبات الداخلية لدى الفرد والمتمثلة برغبته في التميز والإبداع.

وينعكس ذلك عمليا على الأفراد من هذه الفئة لأنهم يفضلون الأعمال ذات الطبيعة غير الروتينية والتي تتوفر فيها درجة من التحدي والتي يمكن قياس أثرها وبالتالي تزويد من يقومون بها بمعلومات عن إنجازاتهم التي يمكنهم التفاخر بها.

ويبذل الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة جهودا أكبر من غيرهم لأنهم يرون في ذلك إنجازا خاصا لأنفسهم وإرضاء لذاتيتهم بغض النظر عن ارتباط عملهم المتميز بمكافآت ومنافع مادية.

تركز هذه النظرية على ثلاث حاجات:

- 1- الحاجة للإنجاز والتميز والتفوق (Need for achievement)
- 2- الحاجة للسلطة والقوة والسيطرة (Need for power)
- 3- الحاجة للانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين (Need for affiliation)

# نظرية المشاركة في تحديد الأهداف (Goal-Setting Theory)

ترتبط هذه النظرية ب لوك (Locke) وتقوم على أن مبعث إثارة دافعية الأفراد هو الأهداف ومالها من أهمية لديهم.

-فسلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها وما يعطيها من أهمية. فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة ومقبولة لدى الفرد، كانت الدافعية لديه لعملها.

-كما أن هناك أثر كبير للمعلومات التي يتلقاها الفرد عن مستوى أدائه وإنجازه في تحقيق الأهداف مما يؤدي لاستثارة دافعيته لمزيد من العمل.

وهناك ثلاثة عوامل تتصل وتؤثر على علاقة الأداء بوجود أهداف محددة وهي:

- 1-درجة الالتزام بالأهداف الموضوعه
- 2-درجة الثقة بالقدرة على تحقيق الأهداف
- 3-القيم الثقافية للبيئة التي يعيش فيها الفرد

## نظرية العدالة (Equity Theory)

تربط هذه النظرية بين درجة الدافعية لدى الفرد وبين شعوره بعدالة نظام الحوافز المتبع في المنظمة التي يعمل بها.

إذ يميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره، ومقارنة الحوافز التي يتلقاها غيره وفقا لمستوى الأداء. فإذا وجد الفرد أن هناك عدالة في الحوافز والمكافآت، أدرك أن الدافعية (وهي الاستعداد لبذل أقصى الجهود في العمل) هي الطريق السليم الواجب عليه اتباعه، والعكس صحيح تماما.

وعادة ما يقارن الموظف مستويات الأداء الممكن له عملها والمكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع وآخر داخل المنظمة،

كما يقارن عمله والعوائد المترتبة عليه لو كان يعمل في مكان آخر خارج التنظيم.

كما يقارن عمله بعمل الآخرين من الذين يعملون معه في نفس المنظمة أو القسم،

كما يقارن العمل بمستوياته وعوائده بين المنظمة التي يعمل فيها والمنظمات الأخرى التي سبق أن عمل فيها.

## نظرية العدالة (Equity Theory)

ويترتب على شعور الفرد بعدم العدالة تصرفات وسلوكيات عديدة تتراوح ما بين تقليل الجهد المبذول أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه وقد ينتهي به الأمر إلى ترك العمل.

**والنقطة الرئيسية هنا هي** أن الأفراد لا يهتمون فقط بما يقدمه غيرهم من جهد ومكافآت بشكل مطلق، بل إنهم يعتقدون المقارنات مع ما يقدمه غيرهم من جهد وما يتقاضونه من مكافآت.

إن واجب الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة في تقييم الأداء وفي توزيع الحوافز والمكافآت. لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل عندما يعرفون أن العمل والإنجاز هما الطريق الصحيح للحصول على مكاسب أكثر.

أما إذا ظهر للعاملين أن أسس التقييم والتحفيز غير عادلة، فإن هذا يكون رسالة غير مباشرة للعاملين أنه لا علاقة لنوعية الأداء بالحوافز، وأن عليهم ان يتبعوا أساليب أخرى للوصول إلى أهدافهم.



## تطبيقات نظريات مختلفة في مجال التحفيز

سبق وأن ذكرنا أن الهدف من تعريف المديرين بالنظريات المختلفة للدوافع هو أن يكون ذلك الفهم أساساً في عمليات التحفيز التي تمارسها الإدارة بهدف حث العاملين على بذل أقصى الجهود في العمل.

ومن هنا فإننا سنتناول في هذا الجزء التطبيقات المختلفة لنظريات الدوافع وكيف يمكن ترجمتها على أرض الواقع في مجال الأعمال.

ويمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين هما الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، وقد تكون الحوافز موجهة للأفراد (فردية) أو للمجموعات (جماعية) وهذا ما سيتم تناوله فيما يلي:

## الحوافز الفردية

### الحوافز الفردية (Individual Incentives)

وهي حوافز موجهة للفرد وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول لإنتاج وأداء أفضل.

ويقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج. مثل تخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ أو إعطاء هدية للطالب الأول في القسم أو في الكلية.

هناك أنماط عديدة للأجور التشجيعية الفردية وتعتمد في مجملها على إعطاء العاملين نسبة معينة من قيمة الأرباح المتأتية من زيادة الإنتاج ومن هذه النظم: نظام هالسي (Halsey) ونظام جانت (Gant) ونظام روان (Rowan) ونظام الفئات ونظام الحصص.

## الحوافز الجماعية

### الحوافز الجماعية (Group Incentives)

تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملاءه الذي يضر بدوره الأهداف الرئيسية للعمل.  
مثالها: تخصيص جائزة لأفضل فرع في شركة أو بنك أو كلية في جامعة.

من شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق (Team Spirit) وروح التعاون بين العاملين.  
ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد، يمكن استخدام الأسلوبين معاً ولا تقتصر على أسلوب واحد.  
هناك أنماط عديدة للأجور التشجيعية الجماعية تعرف بنظم برستمان، وسكانلون، ودروكر.

## الحوافز من حيث نوعيتها

### الحوافز المادية:

تتعدد الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات المختلفة اتباعها. ومن أشكالها:

#### 1- الأجر حسب عدد الوحدات المنتجة (Piece rate pay plans)

تتمثل بإعطاء العاملين أجورا تتناسب مع عدد ماينتجونه من وحدات سلعية أو خدمية ويوفر ذلك للعاملين حوافز لإنتاج أكبر عدد من الوحدات.

#### 2- خطط تقاسم الأرباح والمكاسب (Profit sharing plans)

يتمثل هذا المنهج بوجود معادلة يتقاسم على أساسها العاملون في المنظمة الأرباح المتحققة نتيجة عملهم.

حيث يمكن توزيع نسبة من الأرباح المتحققة على العاملين إضافة إلى الرواتب التي يتقاضونها أو يعطى العاملون أسهما في الشركة.

وهناك صورة أخرى لهذا الشكل من التحفيز ترتبط بزيادة الإنتاجية أو تخفيض كلفة الإنتاج ويسمى هذا الأسلوب (Gain sharing) حيث يصرف حوافز للعاملين حتى وإن لم يتحقق أرباح.

## الحوافز من حيث نوعيتها

### الحوافز المادية

#### 3-التحفيز على أساس المهارات المكتسبة (Skill based pay plans)

حيث يقوم هذا الأسلوب على تشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل، فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا حوافز مادية.

يصبح العامل وفق هذا المعيار راغبا وقادرا على القيام بمهام عديدة بدلا من أن يبقى محدود الإمكانيات وحسب ما يحدده مسماه الوظيفي.

ولاشك أن في هذا الأسلوب تطبيق لنظرية الدوافع التي تتعلق بالحاجة للنمو والتطور الشخصي لألدرفر.

## الحوافز من حيث نوعيتها

### الحوافز المادية

#### 4-المزايا المادية المنتقاة (Flexible incentives)

تلجأ بعض المنظمات إلى إعطاء العاملين حرية اختيار حزمة من المزايا التي يمكن تقديمها لهم وضمن نسبة محددة وفقا لرواتب العاملين الأساسية، حيث يعطى العاملون حرية اختيار المزايا التي تتناسب مع أوضاعهم بحيث يكون هناك سعر خاص محدد لكل مزية من المزايا مثل: التأمين الصحي والإجازات السنوية وغيرها من المزايا.

إن هذا الشكل من أشكال التحفيز يتوافق مع نظرية التوقع في الدوافع، لأنه يستجيب للتوقعات المختلفة للعاملين حيث يقوم الأفراد ببذل الجهود الإضافية لأنهم يتوقعون الحصول على ما يريدونه وما يختارونه من مزايا نتيجة هذا المجهود الإضافي.

# الحوافز من حيث نوعيتها

## الحوافز المعنوية

تعتبر الحوافز المعنوية مهمة أيضا في تحفيز العاملين أو فئات منهم ومثالها:

1- إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها:

حيث ينظر الكثير من العاملين إلى أهمية الدور الذي تعطيه الإدارة لهم بالاشتراك في مناقشة السياسات والأهداف والبرامج المراد تنفيذها.

إن أسلوب الإدارة بالأهداف (Management by objectives) يشكل حافزا أساسيا في هذا الاتجاه ويشتمل هذا الأسلوب على خطوات رئيسية هي:

1- تحديد الأهداف على كافة المستويات وبمشاركة العاملين

2- تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف المحددة بحيث يتم احترام هذه المواعيد التي اتفق عليها أصلا بمشاركة الجميع

3- المتابعة والتغذية الراجعة لمستوى الأداء المتحقق

ويعتبر هذا الأسلوب في التحفيز تجاوبا مع نظرية الدافعية التي تقوم على أهمية المشاركة في تحديد الأهداف.

# الحوافز من حيث نوعيتها

## الحوافز المعنوية

### 2- الاعتراف بجهود العاملين (Employee recognition programs)

يعطي كثير من العاملين أهمية للاعتراف بجهودهم ويعتبرون ذلك حافزا مهما لهم لبذل جهود إضافية في العمل. مثالها: إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل تسمية الموظف المثالي أو إعطاء كتاب شكر أو أوسمة وغيرها.

كما أن أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها وإشراك ممثلين عن العمل مع الإدارة واتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة كلها تصب في اتجاه زيادة ولاء العاملين للمنظمات التي يعملون فيها لبذل أقصى الجهود من قبلهم.



## مشاكل خاصة في التحفيز

من الضروري القول أن وسائل التحفيز تتنوع وتتجاوب مع التغييرات في الاحتياجات والدوافع.

وكلما تنوعت القوى العاملة كان ضروريا الاجتهاد في تنويع أساليب التحفيز لتناسب مع مختلف الاحتياجات والرغبات.

فمثلا تحفيز الاستشاريين (Professionals) الذين لايشكون من قلة الراتب يكون بحوافز معنوية متميزة بنوعية العمل ووجود درجة من التحدي فيه وإعطائهم مزيدا من الاستقلالية والصلاحيات في العمل.

# Questions & Answers



# References

Robbins, S.P. & Judge, T. (2016). **Organizational Behavior**. (17<sup>th</sup>. Edition). Pearson Education. United Kingdom

راثوس، سبنسر إيه. ترجمة إم بي سي للكتب. (2012). علم النفس. (الطبعة الأولى). مكتبة المنار، دمشق، الجمهورية العربية السورية.

القريوتي، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. (الطبعة الخامسة). دار وائل للنشر – عمان-الأردن.