



الدوافع

تعريفها – أهميتها – أنواعها – وظائفها – نظرياتها

ورقة علمية من إعداد

حمد بن صالح بن سعد الطويل

ماجستير إدارة تربوية – كلية التربية جامعة الملك سعود

معلم تعليم عام بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

الدوافع

تعريفها - أهميتها - أنواعها - وظائفها - نظرياتها

ورقة علمية من إعداد

حمد بن صالح بن سعد الطويل

ماجستير إدارة تربوية - كلية التربية جامعة الملك سعود

معلم تعليم عام بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

تمهيد:

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتبر الدوافع من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن القول معه أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الأداء. (الشبلي والنسور، ٢٠٠٩م)

إن ادراك دوافع الأفراد تنير الطريق أمام الإدارات في تحفيز العاملين، إذا أنها تستطيع أن تضرب على الوتر الحساس، ألا وهو حاجات الأفراد التي لم يتم إشباعها بعد، لكن إدراك الإدارات لحاجات الأفراد وضرورتها لا تعني إشباعها لتلك الحاجات بمعزل عن حاجات الإدارة ذاتها، بل بالتنسيق والاندماج بين تلك الحاجات، حاجات العاملين وحاجات الإدارة معاً، كما تستطيع الإدارة أن تدفع العاملين إلى طلب المزيد من الأهداف العليا، ومن ثم تقديم العطاء الأرقى والأفضل، وذلك بإفصاح المجال في الترقى وفرص التقدم، وهي بذلك تشبع حاجات الذات. (أبو النصر، ٢٠١٢م)

تعريف الدوافع:

يعرف برلسون وستاينر الدوافع بأنها شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة. ويعرف ستيرز ومورتر الدافع بأنه دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه، أو تغيير مساره. (شاويش، ٢٠٠٧م)

كما يعرف الدافع على أنه قوة وشعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات والحاجات.

وبشكل أكثر تحديداً وصف الدافع بأنه متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، لكن يمكننا استنتاجه من السلوك، عن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان لديه دافع للعمل أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء العمل. (الشيخ سالم وآخرون، ١٩٨٩م)

كما تعرف الدافعية بأنها تعبير عن وضع أو حالة تعترى الفرد نتيجة حاجة أو شيء خارجي، وتعتبر هذه الحاجة أو هذا الشيء الباعث أو الهدف، فهذه الحاجة مصحوبة بقوة دافعة، أو مثير قوي على سلوك الفرد وتوجيهه نحو الهدف وينتج عند إشباع الحاجة، وبذلك تقل قوة الدافعية أو المثير عندما يبلغ غايته. (العديلي، ١٩٨٦م)

وعند التحدث عن الدوافع نجد أن هناك بعض الاعتبارات التي ترتبط به، ويجب أخذها في الحسبان وهي:

- ١/ أن درجة حماس الفرد تتأثر بوجود مثيرات سواء داخل الفرد أو خارجه.
- ٢/ أن السلوك الدافع هو سلوك موجه في اتجاه محدد، فد يكون هدفاً يرغب الفرد في تحقيقه، أو حاجة غير مشبعة يريد إشباعها.
- ٣/ إن درجة إشباع هذه الحاجات قد تؤدي إلى تكرار السلوك أو تغييره أو تثبيته أو تحويله إلى سلوك هادف آخر.

ويمكن القول بأن السلوك أو الأداء ما هو إلا محصلة لمجموعة من العوامل هي الدافع والقدرة وظروف العمل.

وهو ما يمكن توضيحه في المعادلة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{الدافع} \times \text{القدرة} \times \text{الرغبة. (الشبلي والنسور، ٢٠٠٩م)}$$

وتهدف الدوافع إلى رفع كفاءة الأفراد وزيادة ولائهم للمنظمة والتأثير في سلوكهم وتوجيه هذا السلوك بما يتماشى مع تحقيق الأهداف المثلى للمؤسسة، لذلك لا بد من كشف وتحديد الدوافع الخاصة بكل فرد ودرجة الأهمية بالنسبة له.

مما سبق يلاحظ بان الدافع قوة داخلية تدفع الإنسان إلى العمل وفي حالة وضوح المتغير المناسب فإن ذلك سيدفع الأفراد إلى العمل برغبة وحماس وبالتالي سيلتزمون بأداء أعمالهم ويتحسن بذلك أداءهم.

ومن خلال ذلك نرى أن الإنسان دائماً يستجيب للمؤثرات الداخلية أو الخارجية، والتي تؤدي بالتالي إلى رفع مستواه وخفضه، فإن معرفة الدافع لا يكفي إذا لم يحقق الإشباع المطلوب ويحقق بالتالي الإشباع عن طريق معرفة الحوافز التي تضعها الإدارة للعاملين لديها، ويشترط في تلك الحوافز أن تكون متوافقة مع متطلبات الأفراد بمعنى أن تكون تلك الحوافز إيجابية وتحقق الأهداف من وضعها وذلك بدفع الأفراد إلى الأداء الجيد وارتفاع إنتاجيتهم وإقبالهم إلى العمل.

فالدافع في العمل الوظيفي يمكن أن ينظر إليها على أساس أنها عملية مرحلية ومتعددة تمر بعدة خطوات قبل أن تصل إلى عملية الإشباع والرضا وهي:

الخطوة الأولى: ظهور الحاجات والرغبات ودرجة إحاسها الداخلي الذي يتمثل في التوتر وعدم التوازن لدى الفرد.

الخطوة الثانية: وتعتبر هذه المرحلة للبحث والاختيار من بين عدة بدائل لإشباع هذه الحاجات.

الخطوة الثالثة: تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة البحث فتحدد في هذه المرحلة الهدف والسلوك المتبع لإشباع الحاجة لدى الفرد.

الخطوة الرابعة: وهي مرحلة المراجعة والتقويم والربط بين هذه الحاجات.

الخطوة الخامسة: وهي مرحلة الجزاء ثواباً كان أم عقاباً وتعتمد على نوعية تقويم الأداء المستخدم لإشباع الحاجة لدى الفرد.

الخطوة السادسة: وهي الخطوة الأخيرة وهي ربط الفرد بين السلوك والجزاء الذي حصل عليه لإشباع الحاجة الأصلية فإذا كانت دورة الدافع هذه قد أشبعت فالنتيجة تكون توازناً ورضاء مع احترام تلك الحاجة الخاصة والموجودة.

فبالإضافة إلى الخطوات السابق ذكرها والتي تمر بها الدوافع هناك عوامل أخرى تلعب دوراً أساسياً في عملية الدوافع مثل:

- **الجهد:** وتعني الطاقة (الطاقات) التي يبذلها الفرد أثناء تأدية العمل.
 - **القدرة:** وتعني مجموعة الاستعدادات والصفات الشخصية التي تميز بها الفرد مثل الذكاء.
 - **العوامل التنظيمية:** لها دور في التأثير على عملية الدوافع وعلى سلوك الأفراد وأدائهم.
- (العبيلي، ١٩٨٢م)

الفرق بين الدوافع والحوافز:

الدوافع هي مجموعة من القوى الدافعة في داخل الشخصية الإنسانية تعمل على تنشيط السلوك الإنساني وتدفع الفرد باتجاه تحقيق أهداف معينة وذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوك وأيضاً يستخدم ليعبر عن الحاجة التي تدفعه للقيام بسلوك ما من أجل تحقيق أهداف معينة. (الشيخ سالم وآخرون، ١٩٨٩م)

إن الدافعية لها دور كبير في إنجاز الأعمال لما لها من أهمية كبيرة في الحصول على الرضا النفسي للأفراد مهما كان الفرد في الإدارة لديه قدرات فنية عالية ومهارة غير عالية ومهارة غير عادية لإنجاز الأعمال وكانت الرغبة لديه معدومة فإن محصلة أدائه ستكون صفراً، ولهذا نجد أن النظام الإداري الحديث يولي اهتماماً كبيراً لاستثارة الدوافع لدى الأفراد لإخراج أقصى ما عندهم من طاقات كامنة. (منصور، ١٩٩٩م)

أما الحوافز فهي عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل، فالفرد قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى الإدارة أن لدى هذا الفرد مهارات وقدرات لم توظف، فيمنح حافزاً لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل، فالحوافز تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد. (الطجم والسواط، ٢٠٠٠م)

ولتوضيح الفرق ببساطة يمكن تقديم الأمثلة التالية :

• الدافع: شعور.

• الحافز: تلبية (رد فعل).

الدافع	الحافز
العطش	تقديم الماء
الجوع	تقديم الطعام
شعور بالقلق	توفير الأمن والأمان

(أبو النصر، ٢٠١٢م)

العلاقة بين الدافع والحاجة

علاقة الحاجة بالدافع علاقة متداخلة، فالحاجة تعني الشعور بنقص شيء معين، فإذا ما وجد تحقق الإشباع، كما يمكن أن تعرف بأنها أحساس الكائن الحي بعد التوازن نتيجة شعوره بافتقار شيء ما، بناءً على ذلك يمكن القول: بأن الحاجة هي نقطة البداية لإثارة الدافعية والحفز إلى سلوك معين يؤدي إلى الإشباع.

وينشأ الدافع نتيجة وجود حاجة معينة لدى الكائن الحي، ومتى ما وجدت هذه الحاجة فستدفعه إلى أنماط من السلوك هدفها إشباع تلك الحاجة. (العديلي، ١٩٨٦ م)

أهمية الدوافع:

يمكن إيجاز أهمية الدوافع في إدارة المنظمات فيما يلي:

- ١/ تشخيص الدوافع ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة.
- ٢/ تشخيص دوافع العمل يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية.
- ٣/ تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.
- ٤/ تساعد الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد وتساعد كذلك في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.
- ٥/ تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية.
- ٥/ يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه والمستوى في تحديد التوجيهات الإستراتيجية للمنظمة، فالمنظمة تمتلك موارد بشرية ذوي الحاجات العليا غالباً ما تبني إستراتيجية المتبعين في حين أن المنظمات التي تمتلك موارد بشرية من ذوي الحاجات الدنيا تتجه بتبني إستراتيجية المدافعين.
- ٦/ يعد تشخيص الدوافع ذات أهمية كبيرة للمنظمة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها. (العديلي، ١٩٨٢ م)

نوعية الدوافع:

يجب على الإدارة أن تحدد أنواع الدوافع التي يمكن أن تثير حماس الفرد وتدفعه للعمل، وتحديد أكثرها تأثيراً على سلوك الفرد، ومن ثم استخدام الأساليب لإثارته. واختلاف الدوافع من فرد إلى آخر يمثل تحدياً خطيراً يجب على الإدارة مواجهته حتى تتجح في مخاطبة الدافع الحقيقي للفرد على العمل.

طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع:

تتفاوت الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع منها ما يعتمد على التهديد والعقاب، ومنها ما يعتمد على المكافأة وترغيب الموظفين أو العاملين، وعادة ما تعتمد الإدارة في أي منظمة على مزيج من هذه الأساليب عند تحريك الدوافع وإثارته لدفع العاملين وحثهم على العمل.

ويقع على عاتق الإدارة اختيار الأسلوب المناسب للموظفين، والذي يسهم في تحريك سلوكهم بالشكل المرغوب فيه.

درجة التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة :

تعارض في كثير من الأحيان الأهداف الخاصة بالفرد وأهداف المنظمة، هذا التعارض قد يتسبب في الكثير من المشكلات التي يجب على الإدارة مواجهتها، وتأتي الدوافع لتقليل الفجوة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وإذا نجحت الإدارة في اختيار الدافع المناسب لتقليل هذه الفجوة بين الفرد والمنظمة يكون للدافع قيمته وتأثيره الإيجابي. (الشبلي والنسور، ٢٠٠٩م)

أنواع الدوافع:

يقسم العلماء الدوافع إلى الأنواع التالية:

- ١/ الدوافع الأولية وهي الدوافع البيولوجية تمييزاً لها عن الدوافع الثانوية وهي الدوافع المكتسبة أو المتعلمة.
- ٢/ الدوافع الفردية أو الشخصية تمييزاً لها عن الدوافع الاجتماعية.
- ٣/ الدوافع الشعورية تمييزاً لها عن الدوافع اللاشعورية.
- ٤/ الدوافع الإيجابية تمييزاً لها عن الدوافع السلبية.
- ٥/ الدوافع المادية تمييزاً لها عن الدوافع المعنوية.
- ٦/ الدوافع النشطة تمييزاً لها عن الدوافع الخاملة. (أبو النصر، ٢٠١٢م)

وظائف الدوافع:

يمكن تحديد خمس وظائف سلوكية للدوافع هي:

- ١/ تنشئ السلوك.
- ٢/ تحديد مجال (اتجاه) السلوك.
- ٣/ تحديد قوة السلوك.
- ٤/ تحديد استمرارية السلوك.
- ٥/ تنهي السلوك. (عقيلي، ١٩٩٩م)

الدافعية والطاقة العالية :

الأشخاص المبدعون والمبتكرون يتميزون بدافعية قوية وطاقة عالية في المثابرة على العمل وحب الاستطلاع والإطلاع وجمع المعرفة وتجميع المعلومات، وكل ذلك يمثل قوة دافعة للنشاط المعرفي الإنساني.

ويبدو تأثير الدافعية على الإنسان واضحاً في اتجاهين هما:

الاتجاه الأول: وهي الدافعية الداخلية التي تنطلق من الداخل من هدف مرسوم يظهر الرغبة في البحث والمعرفة والشعور بالسعادة في اكتشاف الواقع وتقديم الأفكار الجديدة، ويؤكد هذا الدور الرئيسي والمهم للدوافع الداخلية في التفكير بشكل مبتكر ومبدع.

الاتجاه الثاني: حيث تؤثر الظروف الخارجية المحيطة بالإنسان على حركته وحركة عقله وفكره نحو تشغيل العقل بكفاءة، مثل السعي أو الرغبة في الحصول على مكانة أو موقع أو لقب معين في المجتمع.

وليس معنى أن يكون للدافعية الداخلية دور حاسم في تشغيل العقل بكفاءة أن يكون لها السيطرة الكاملة، حيث إن ذلك يعني أن الفرد سيركز على الاهتمامات الشخصية بدلاً من موضوع المعرفة، وتشغيل العقل بدرجة عالية من الكفاءة يتطلب ألا يكون من أجل مساعدة ورفاهية المجتمع المحيط، حيث يساعده أيضاً لدفع عمليات التطوير والتقدم الاجتماعي من خلال تأمين متطلبات القوى الاجتماعي الصاعدة عبر ما يقدمه لها من أفكار وإنتاج جديد يسهل من استمرارها.

ويجب على المجتمعات المختلفة أن تهيئ الفرصة والظروف من أجل إثارة وتحريض الدافعية الداخلية والخارجية للتأثير على الأفراد، حيث إنهما المحرك الرئيسي لتشغيل العقول، حيث يتضح ذلك من ظهور بعض السمات مثل العمل الجاد والرغبة في اقتحام المجهول للبحث عن الأحسن والأفضل بصورة دائمة الاستقلالية في التفكير والممارسة وعدم الخضوع للأعراف والمفاهيم الجامدة، والتحريض الدائم للفكر من أجل الخوض في المسائل الصعبة والغامضة والوضوح والوصول إلى الحقائق.

ويجب الإشارة في هذا السياق إلى ضرورة التفاعل بين الاستعدادات والاتجاهات من خلال صياغة الاتجاهات في إطار اجتماعي أخلاقي مثل الإخلاص في العمل، وحب المهنة، والمعاشية الكاملة للأداء حيث تمثل كلها دوافع ونتائج سلوكية في نفس الوقت.

وهناك عوامل سلبية تؤثر في الاتجاهات السابقة نحو صناعة برنامج فعال لتشغيل العقل الإنساني بكفاءة، حيث تكبح أو تعيق عملية التشغيل، مثل عدم القدرة على اتخاذ القرارات والتردد والجبن وعدم الثقة بالنفس، والخوف من النقد والجمود، أو النقد المفرط للذات والخجل. (أبو النصر، ٢٠١٢م)

نظريات الدوافع:

في محاولة لتفسير دوافع العمل والحاجات الإنسانية المختلفة ظهرت العديد من النظريات التي تفسر الدوافع، وكيفية استخدامها لدفع الأفراد للعمل، وتدرج هذه النظريات بين المنهج النظري والعلمي، وفيما يلي سيتم تناول أهم هذه النظريات.

أولاً: نظرية ماسلو:

اختبر ابرهام ماسلو حاجات الفرد بالتفصيل، وأشار إلى أن هذه الحاجات يمكن ترتيبها هرمياً، حيث يجب إشباع الحاجات الدنيا قبل البدء في الحاجات الأعلى في الترتيب الهرمي، وذلك تبعاً لإلحاح الحاجة أو ضرورة إشباعها، ومن المبادئ الأساسية لهذه النظرية ما يلي:

١/ يوجد على الأقل خمس مجموعات من الحاجات، وهي: الحاجات الأولية (الفسولوجية)، وحاجات الانتماء والأمن، والحاجات الاجتماعية، والحاجة إلى التقدير، وحاجات تحقيق الذات.
٢/ تعتبر هذه الحاجات متدرجة هرمياً وأكثرها إلحاحاً يسيطر على الشعور، ويحرك الفرد نحو الطريق المناسب لإشباعها، أم الحاجات المشبعة فنقل أهميتها وقد تهمل، ولكن عندما تشبع حاجة معينة تظهر الحالة التالية لتأخذ دور سابقها في تنظيم السلوك، لأن الحاجة المشبعة لا تعد دافعاً، وتتضح الحاجات الخمس التي حددها ماسلو وأسلوب إشباعها من الناحية التنظيمية أو الناحية العامة كما يلي:

- الحاجة إلى تقدير الذات.
- الحاجة إلى التقدير.
- الحاجات الاجتماعية.
- الحاجة للأمان والانتماء.
- الحاجات الفسيولوجية الأولية (المأكل، الملابس، المشرب).

ويمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ هذه النظرية في دفع الموظفين وتحفيزهم للعمل من خلال تعريفهم على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها، والتركيز على الحاجات غير

المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للدوافع والتحفيز أثر في دفع العاملين واستثارتهم للعمل. (عقيلي، ١٩٩٩م)

ثانياً / نظرية آلدرفير :

أطلق آلدرفير على نظرية GRE وهي اختصارات لثلاث مجموعات من الحاجات هي: البقاء والانتماء والنمو.

وقد طرح آلدرفير هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو، حيث قسم الحاجات الإنسانية بدلاً من خمس كما في نظرية ماسلو إلى ثلاث هي كما يلي:

- حاجات النمو.
- حاجات الانتماء.
- حاجات البقاء.

ولم تشترط هذه النظرية ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات كما في نظرية ماسلو فأى حاجة يمكن لها أن تنشط في أي وقت.

وهذه النظرية لا تختلف كثيراً عن نظرية ماسلو، حيث إن حاجات البقاء تقابل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والأمان في نظرية ماسلو، وحاجات الانتماء تقابل الحاجات الاجتماعية، في نظرية ماسلو، وحاجات النمو تقابل حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات في نظرية ماسلو. (العديلي، ١٩٨٦م)

ثالثاً / نظرية ماكلند :

يؤكد ماكلند أن للإنسان ثلاث رغبات هي: الإنجاز والانتماء والنفوذ، ونتيجة لذلك فإن محرك أو محفز السلوك الإنساني هو الحاجات الرئيسية الثلاث التالية :

- الرغبة في الإنجاز: أي الحاجة للوصول إلى الأهداف التي تتحدى قرارات الفرد.
- الرغبة في الانتماء: أي الحاجة إلى تشكيل علاقات شخصية وإنسانية مع الآخرين.
- الرغبة في القوة والنفوذ: أي الحاجة إلى التحكم والسيطرة في سلوك الآخرين.

ولكي يستطيع المدير تطبيق هذه النظرية فإنه يقوم بتحديد الدوافع الرئيسية لدى المرؤوسين، وبعد ذلك يتم تصميم وتطبيق طرق محددة لاستخدام هذه الدوافع بشكل فعال. (عقيلي، ١٩٩٩م)

رابعاً / نظرية هيرزبيرج :

فرق فريدريك هيرزبيرج بين نوعين من العوامل المؤثرة على دافعية الفرد للعمل

وهما :

١/ العوامل الواقية:

وهي تلك التي تخلق إحساساً بعدم الرضا، ولكن لا يمكنها أن تخلق إحساساً بالرضا، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة، إذ أنها تقتصر على توفير الوقاية للعاملين.

٢/ العوامل الدافعية :

ويمكن أن تؤدي إلى مستوى عالي من الرضا، وعادة ما تكون من داخل العمل نفسه، وهي عوامل قريبة جداً من الحاجة إلى تحقيق الذات التي أشار إليها ماسلو.

ويمكن توضيح العوامل الواقية والعوامل الدافعة في الجدول التالي:

عوامل واقية بالعمل (عدم الرضا)	عوامل دافعة للعمل (الرضا الوظيفي)
الأجر والمكانة	ما ينظمه العمل من فرص وتحديات
أمان الوظيفة	التقدير للإنجاز
ظروف العمل	الإحساس بأهمية الإنجاز
المزايا العينية	المسؤولية المتزايدة
السياسات والنظم الإدارية	فرص النمو والترقي
علاقات العمل	مهام العمل نفسه

ويستطيع المدير أن يستخدم مبادئ هذه النظرية في دفع الموظفين أو العاملين واستثارتهم وتحفيزهم للعمل بالتركيز على الجانب المعنوي والنفسي في التعامل مع المرؤوسين من خلال إتاحة الفرصة لهم بالنمو والترقي وإسناد بعض الأعمال التي تولد لديهم الرغبة في التحدي والشعور بأهميتهم عند إنجازهم للعمل المطلوب بكفاءة، كما يتطلب تطبيق هذه النظرية نوعية من المديرين على درجة عالية من الكفاءة تتوافر لديهم القدرة على التعرف على أبعاد شخصية مرؤوسيهم والتعامل معهم من خلالها. (الشماع، ٢٠٠١م)

خامساً / نظرية ماكجروجر :

ركزت هذه النظرية على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنيت على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب الأمثل لدفعهم من خلالها، وبناء على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين وحدد الملامح الرئيسية لكل منهما.

نظرية (Y) الاتجاه التفاوضي	نظرية (X) الاتجاه التفاوضي
يحب الفرد العمل	يكره الفرد العمل
ممارسة الرقابة الذاتية	هناك ضرورة للرقابة المباشرة
يسعى الفرد إلى تحمل المسؤولية	الفرد يتجنب المسؤولية
طموحات عالية ودوافع للابتكار	لديه طموح قليل
يفضل التوجيه الذاتي	يفضل التوجيه عن طريق الآخرين
يكون مدفوعاً للعمل أساساً نتيجة للحوافز المعنوية	يكون مدفوعاً للعمل نتيجة للحوافز المادية
يرغب في الإثراء الوظيفي	يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة

ويمكن للمديرين والموظفين أن يستفيدوا من مبادئ هذه النظرية في دفع العاملين من خلال تحليلهم لشخصية هؤلاء العاملين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (X) والآخرين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (Y). (الدهان، ٢٠٠٥م)

سادساً / نظرية فروم "نظرية التوقعات" :

تهتم هذه النظرية بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر، وترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلاً يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى، وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها.

وتقوم هذه النظرية على تقدير الآتي:

- ١/ النتائج: النتيجة النهائية للسلوك.
- ٢/ التوقع: قدرة الشخص على أداء السلوك المطلوب.
- ٣/ الارتباط: مدى ارتباط مستويات الأداء بحوافز الأداء.
- ٤/ قوة جذب الفعل: القيمة التي يضعها الفرد لحوافز معينة.
- ٥/ القوة الدافعية للأداء: ما يستطيع الإنسان عمله وليس ما ينوي أو يرغب في عمله.
- ٦/ الدافعية: حجم المكافآت المرغوبة والتوقع والمنفعة المقدر.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز، في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعاً لحاجاته، كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه.

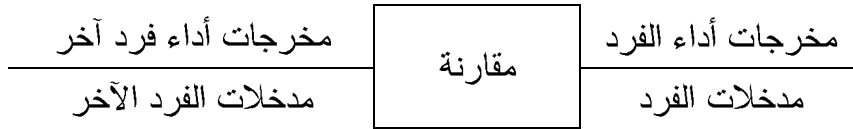
ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطاً عاماً لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عملياً. (العبيلي، ١٩٨٢م)

سابعاً / نظرية هومانز "نظرية العدالة في التوزيع" :

ترى هذه النظرية أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضاً وتعتبر النظرية مهمة جداً لأنها تدخل عملية عقلية في عملية الدافعية، وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته، وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازناً.

وترتكز هذه النظرية على الأسس التالية:

- ١/ أهمية المكافآت في تحفيز السلوك.
- ٢/ شعور الفرد بالعدالة في التوزيع تزيد من دافعيته في السلوك الإيجابي.
- ٣/ لتحقيق العدالة لا بد من عقد المقارنة التالية:



٤/ تمثل المدخلات: الجهة، المهارة، المعرفة، الأداء.

٥/ تمثل المخرجات: الراتب، الترقية، التقدير، الشعور بالإنجاز أو المركز. (الدهان، ٢٠٠٥م)

ثامناً / نظرية كوفي:

قدم ستيفن كوفي نظرية التوازن والتي ركزت على موضوعات النجاح في الحياة، وإدارة الحياة الشخصية، والفاعلية، والإنتاجية، وترتيب الأولويات وغيرها.

واستنتج كوفي مجموعة من الحقائق حول الاحتياجات الإنسانية، ولقد لخصت نظريته أربعة احتياجات أساسية لا يمكن الاستغناء عنها ليعيش الإنسان حياة متوازنة، وهذه الاحتياجات هي:

١/ **الاحتياجات المادية:** وتتضمن الحاجات الفسيولوجية المرتبطة بأسباب الوجود والبقاء والحياة.

٢/ **الاحتياجات الروحية:** وتتضمن الحاجات المعنوية المرتبطة بالإيمان والقيم والأخلاق والعبادات.

٣/ الاحتياجات الاجتماعية: وتتضمن الحاجات النفسية والعاطفية المرتبطة بالانتماء والولاء والحب والعلاقات الإنسانية.

٤/ الاحتياجات العقلية: وتتضمن الحاجات الفكرية المرتبطة بالعلم والثقافة والمعرفة والمهارات. (الشماع، ٢٠٠١م)

تاسعاً / نظرية Z لويليام أوشي :

هذه النظرية التي توصل إليها البروفيسور "ويليام أوشي" بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر النجاح للإدارة اليابانية، وحيث توصل إلى أنها تقوم على "العامل الإنساني، وروح الجماعة، واشتراك العمال في اتخاذ القرارات، وخلق الجو الأسري في المؤسسة، وروابط إنسانية، واتصالات مستمرة، والشعور بالمسؤولية، والرقابة الذاتية، والشعور بالملكية لكل المؤسسة، وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة، وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص".

ومن أهم المهارات التي تقدمها نظرية Z: الثقة، الدقة والمهارة، الألفة والمودة.

✦ **الثقة:** من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكناً، فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك.

✦ **الحدق والمهارة:** عن الحاجة والثقة والحدق ليست عناصر منعزلة بعضها عن الآخر، فالثقة والحدق لا يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية فحسب من خلال التنسيق الفعال، ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطاً وثيقاً، وسعة الحدق والمهارة في التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية لا تتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

✦ **الألفة والمودة:** الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام، وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة.

ومن خلال هذه المهارات الثلاثة يقوم "أوشي" بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم

عليها فلسفة الإدارة في اليابان وهي كما يلي:

- ١/ الوظيفة مدى الحياة: إن أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة وهذا ما ينمي أواصر الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.
- ٢/ التقويم والترقية: إن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.
- ٣/ مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة: في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المنظمات ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ولكن ضمن منظمة واحدة.
- ٤/ عملية المراقبة الضمنية: إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تتصف بقدر كبير من الحذر، والمفاهيم الضمنية، والأمور الداخلية لدرجة تبدو معها للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة، وهي في كنهها لا تختلف عن طرق الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.
- ٥/ اتخاذ القرارات: عندما يراد اتخاذ القرار في المنظمة اليابانية فإن كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه، وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعياً، وتتحمل المجموعة التي اتخذته أيضاً المسؤولية جماعياً في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام، وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار.
- ٦/ القيم المشتركة: من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص الشعور الياباني بالمسؤولية.
- ٧/ النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين: تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات شمولية، حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين، وبهذا بدلاً من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي، وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنمو وتترعرع. (عقبلي، ١٩٩٩م)

الخاتمة:

إن للدوافع أثر إيجابي على أداء العامل ورفع روحه المعنوية، كما أن له أثر ملحوظ على تحسن الأداء وزيادة الإنتاجية للعامل. ومما لا شك فيه أن موضوع الدوافع موضوع طويل ومتشعب وأن لكل منشأة ظروفها الخاصة، لذا يجب على كل منشأة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام خاص يفي بمتطلباتها ويؤدي الغرض الذي وضع لأجله. إن عملية الدوافع غير سهلة وإنما تنطوي على كثير من العوامل التي مر ذكرها في هذا البحث ومن الضروري أن تعطي إدارة أي منشأة هذا الموضوع أهمية قصوى حتى تستمر المنشأة وتواكب متطلبات العصر حتى تصل إلى ما تريد تحقيقه من أهداف.

المراجع

- أبو النصر، مدحت محمد. ٢٠١٢م، الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى: القاهرة.
- سالم، فؤاد الشيخ، وآخرون. ١٩٨٩م، المفاهيم الإدارية الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة: عمان.
- الطجم، عبدالله عبدالغني، والسواط، طلق بن عوض الله. ٢٠٠٠م، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة.
- الدهان، عثمان يوسف. ٢٠٠٥م، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب، الطبعة الثامنة: عمان.
- شاوليش، مصطفى نجيب. ٢٠٠٧م، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الطبعة الأولى: عمان.
- الشبلي، هيثم حمود، والنسور، مروان محمد. ٢٠٠٩م، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى: عمان.
- الشماع، إيمان فاضل. ٢٠٠١م، مبادئ الإدارة، جامعة عين شمس، الطبعة الأولى: القاهرة.
- العبيلي، ناصر محمد. ١٩٢٨م، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، الطبعة الأولى: الرياض.
- العديلي، ناصر علي. ١٩٨٦م، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الطبعة الأولى: الرياض.
- عقيلي، عمرو صفي. ١٩٩٩م، إدارة الموارد البشرية، دار زهران.
- منصور، علي محمد. ١٩٩٩م، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى: القاهرة.