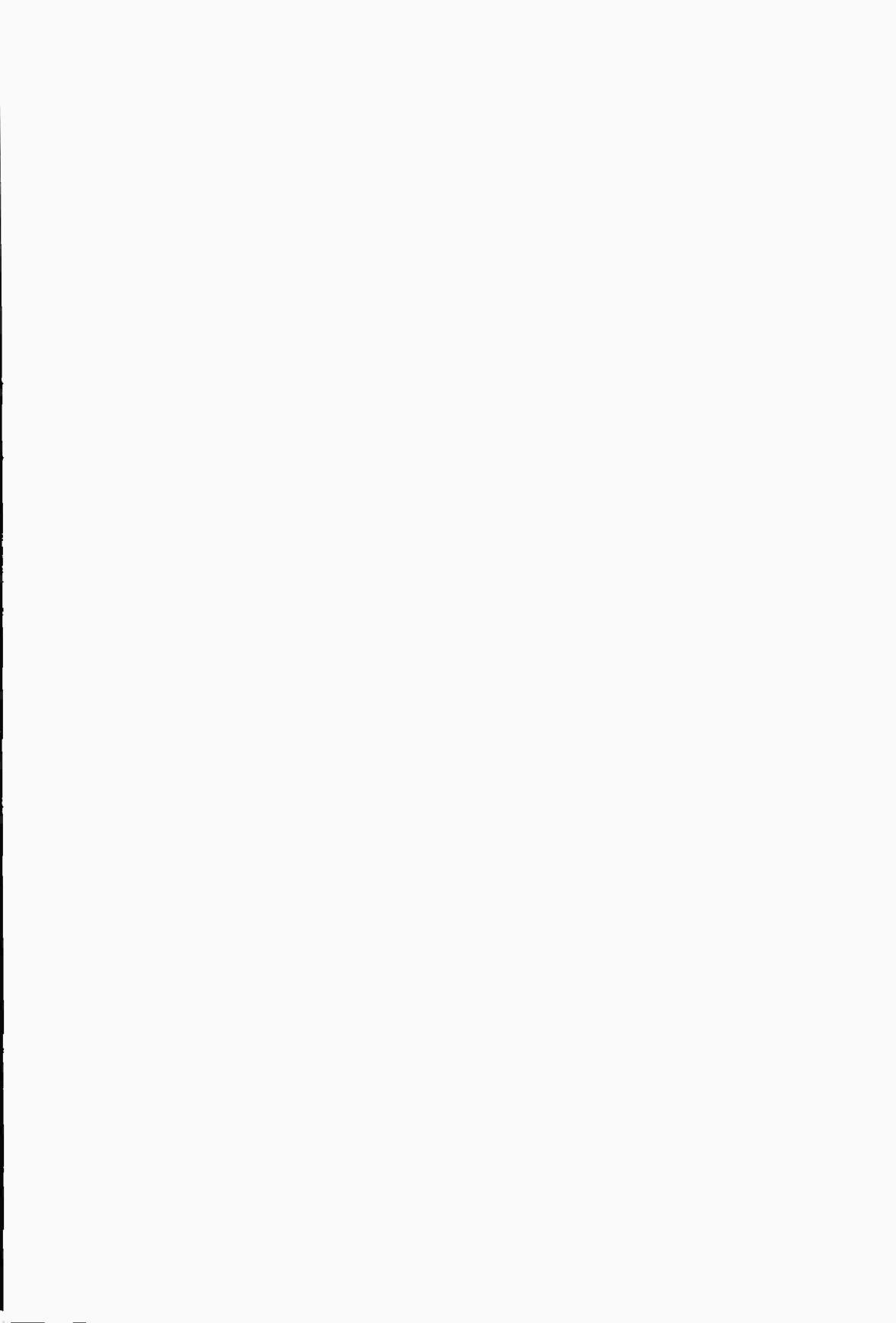


الأَفْعِيَّة (La motivation)



1 - تعريف :

من المعروف أن للإنسان إمكانيات ذهنية ومعرفية وبدنية وكذلك مهارات متنوعة تختلف بالطبع في أهميتها ونوعيتها حسب الأفراد وهي تمثل في كل الحالات طاقة كامنة يمكن توظيفها لغايات حياتية متعددة.

ولكن من الملاحظ أن هذه الإمكانيات لا يعتمد عليها الإنسان في سلوكه للقيام بعمل ما أو للتغلب على صعوبة ما إلا في بعض المواقف وحسب عوامل خاصة.

لنأخذ مثال العامل الميكانيكي الذي يتمتع بمهارات عليا ولكن شغله في الورشة غير جيد ومن ناحية أخرى تجده يستغل مهارته كليا في صيانة سيارته ومختلف المعدات التي يملكها في بيته أو في الشغل لحسابه الخاص.

هذا الاختلاف في السلوك مرده حسب علماء النفس إلى وجود حوافز ودوافع (motifs) وراء كل سلوك تقوم مقام المتغيرة الوسيطة (variable intermediaire) التي تبعث على استغلال القدرات وفي غياب هذه الدوافع لا توظف الإمكانيات في السلوك.

الإمكانيات (أو الكفايات) —| الدوافع |← السلوك.

والسؤال المطروح الآن هو ما هي هذه الدوافع وما هو مصدرها هل أن كل المثيرات يمكن أن تقوم بدور الدافع الذي يبعث على السلوك؟

الإجابة عن هذا السؤال نجدها في نظريات الدافعية التي بينت أن المثيرات تتحول إلى دوافع إذا كانت لها علاقة بالحاجات الإنسانية فتثير الرغبة في إشباع الحاجة وتبعث على السلوك لتحقيق هذه الرغبة.

مثلاً إذا علم الموظف أن المؤسسة تدفع علاوات لمن يحقق الأداء المطلوب يثير ذلك في نفسه الرغبة في الحصول على دخل إضافي ويضعف مجهوداته لإشباع هذه الرغبة المرتبطة بحاجات متعددة كالمأكل والملبس والترفيه . . .

وفي هذه الحالة نقول إن السلوك الملاحظ ناتج عن الدافعية:

إذا وجد الإنسان في موقف تتوافر فيه مثيرات لبعض حاجاته وشعر بالرغبة في إشباع حاجة ما يمكن القول إنه في حالة دافعية (état de motivation) ويمكن أن تترقب منه القيام بعمل ما لإشباع رغبته.

والحاجة (le besoin) هي خاصية كامنة في النفس البشرية وهي كما يراها علم النفس التحليلي بعدد من أبعاد الشخصية.

أما الرغبة (le desir) فتولد عن وعي بالحاجة وبإمكانية إشباعها في الزمان والمكان وعن طريق وسيلة معينة.

مثير للحاجة ← شعور بالرغبة ← سلوك يهدف إلى إشباع الرغبة

حالة الدافعية

وإذا كان السلوك حسب نظرية الدافعية ينطلق من دوافع وحوافز فإنه كلما أمكن التحكم في هذه الحوافز أمكن كذلك مراقبة سلوك الغير بمعنى التأثير عليه وتوجيهه . ويستنتج من هذه الملاحظة أنه يمكن لفرد ما أن يحمل

غيره على اتخاذ سلوك حسب إرادته إذا ما وفر ظروفاً فيها دوافع محددة: كأن يستعمل المال أو الإقناع أو التعبير عن الرضا أو المحبة. . . وكلها تمثل حوافز لأنها توافق حاجات ومن شأنها أن تثير رغبات يمكن إشباعها عن طريق الحصول على هذه الحوافز.

وقد أثارت ظاهرة الدافعية اهتمام المختصين في العلوم الإدارية والسلوك التنظيمي لما توفر من إمكانيات لإدارة السلوك في المنظمات .

وللتقدم في دراسة هذه الظاهرة لا بد من التعمق في دراسة طبيعة الحاجات البشرية .

2 - طبيعة الحاجات الإنسانية:

البحث على طبيعة الحاجات يقوم على شيئين: الأول هو أصل الحاجات ومنبعها والثاني هو العلاقة بين الحاجات والتدرج في أهميتها وتأثيرها على السلوك.

1.2 - منبع الحاجات:

يفرق عادة وببساطة بين الحاجات الغريزية أو الطبيعية والحاجات المكتسبة .

- الحاجات الغريزية هي التي تولد عن آليات فيزيولوجية طبيعية كحاجات الأكل والشرب والتنفس والبقاء والعدوانية والجنس .

- الحاجات المكتسبة هي التي تتكون بالتجربة كالحاجة إلى اكتساب بعض الأمتعة والحاجة إلى التعلم والسفر. . .

ويمتاز هذا التصنيف بالبساطة لكنه لا يصمد أمام الاختبار على محك الواقع فهو:

أولاً: لا يفرق بين طبيعة الحاجة ومحتواها الثقافي . لو أخذنا مثلاً غريزة

العدوان فإن كيفية إشباعها ومدى سيطرتها على السلوك ترتبط بنوعية المجتمع وثقافته فما يشاهد اليوم في بعض المجتمعات من تصاعد للعنف لا يشكل تعبيراً عن غرائز فحسب بل هو كذلك مؤشر لأزمة حضارية ولا معيارية وتأثير نمط من الإعلام الخ . . .

ثانياً: يعطي هذا الترتيب أهمية كبرى للحاجات الطبيعية أو الغريزية لأن ظهورها يعتبر حتمياً ولكن الدراسات الحديثة بينت أن الحاجات المكتسبة يكون لها أحياناً حدة وتأثير يماثلان أو يفوقان حدة وتأثير الحاجات الغريزية - لتتصور مثلاً أن يحرم سكان المدن العصرية من الكهرباء والماء الجاري والسيارات والتلفزة وما يمكن أن ينجر عن ذلك من ردود فعل - ولتتصور من جهة أخرى كيف يقدر الإنسان على أن يكبت حاجات فيزيولوجية كالأكل والشرب والجنس والعدوان بسبب دوافع اجتماعية ودينية.

وخلاصة القول إن هذا الترتيب لا يعطي الأهمية اللازمة للعوامل الثقافية والاجتماعية التي لها تأثير على حدة وسيطرة الحاجات على السلوك.

وهذه العوامل هي التي لها دور في إدراك الحاجة والوسيلة التي يتم عن طريقها إشباع هذه الحاجة .

إذن فإن تحليل الحاجات لا يكفي أن يعتمد على مدخل فيزيولوجي بل يحتاج كذلك إلى اعتماد مدخل نفسي واجتماعي .

2.2 - المدخل النفسي ونظرية الدفع (La theorie des pulsions) :

هذه النظرية من وضع فرويد الذي كان يفسر السلوك في كتاباته الأولى بوجود قوة دافعة للجسم نحو هدف ما وهو ما يعبر عنه بالدفع . وعملية الدفع تحتوي على ثلاثة عناصر:

- المنبع وهو حالة إثارة وتهيج داخل الجسم تكون مصحوبة بشعور غير مريح وفي بعض الأحيان الألم .

- الهدف وهو إلغاء حالة الإثارة هذه .

- الأداة وهي الشيء (objet) الذي بواسطته يدرك الهدف .

وقد أعانت هذه التجزئة على وضع مفهوم الدفع في إطاره الذهني والفيزيولوجي .

وفي كتابات موالية فرق فرويد بين دوافع الأنا الأعلى والدوافع الجنسية ويرتبط الصنف الأول من الدوافع بالمثل العليا الأخلاقية والجمالية التي يتوق إليها الإنسان ويحاول أن يماثلها ويدفع ثمن ذلك كبت الدوافع الجنسية التي لا تتمحي بل تفرز تصرفات استبدالية (Comportement de substitution) مثل السلوك التعويضي (Comportement de compensation) والسلوك التقمصي (Comportement d'identification): فعوض أن يشبع الإنسان غريزته الطبيعية يقوم بعمل لا علاقة له مبدئياً بالغريزة ولكنه من شأنه أن يلغي حالة الإثارة التي يشعر بها .

1.2.2 - التعويض:

إن الحاجات لدى الإنسان متفاوتة بدرجة كبيرة من حيث النوع والقوة وذلك بسبب اختلاف منابعها (دوافع الجنس ودوافع الأنا) فنجد الحاجات الفيزيولوجية المختلفة وحاجات الأمن المادي والنفسي والحاجات الاجتماعية كالمحبة والتقدير والاعتراف . . .

وإذا ما ارتقت إحدى هذه الحاجات إلى مستوى الشعور وصارت رغبة فقد تركز على أشياء مختلفة كثيراً ما لا يكون لها علاقة بالحاجة نفسها لأن الأشياء تختار حسب الموانع الاجتماعية . وهكذا يتجه الإنسان إلى أشياء تعوض الأشياء الممنوعة وهنا يقال إن سلوكه تعويضي .

مثلاً: يمكن إشباع غريزة العدوان أو بتعبير أصح إلغاء حالة الإثارة الناتجة عن بروز غريزة العدوان عن طريق العمل الفني أو تكثيف العمل في نطاق الشغل .

أو كما بينت بعض الدراسات المتعلقة بالمستهلك أنه كثيراً ما يكون

الشراء بدافع تعويض بعض الرغبات النفسية أو الاجتماعية التي لم يتسن إشباعها فيمكن أن يقتني المستهلك أشياء لا لأنه في حاجة لها بل ليغطي شعوراً بالمرارة أو بالنقص أو بالوحدة أو ليحلب التقدير والاعتراف من طرف الغير. . . (اشترى بعض الكماليات أو أشياء باهظة الثمن بدون استعمال لها أو حتى اقتناع بفائدتها).

إن هذا الهروب من حاجات عميقة وحقيقية يحدث شيئاً من فقدان التوازن النفسي ولا يعرف الإنسان دائماً على أي شيء يركز رغباته ليشبع حاجاته وكثيراً ما يستغل الإشهار هذا التردد فيقدم مواد وخدمات مثيرة للغرائز توحى بربط بين اقتناء هذه المواد أو الخدمات وإشباع الحاجات العميقة المكبوتة ويصبح هكذا سلوك الشراء هو الوسيلة لتحقيق هدف إلغاء حالة الإثارة.

2.2.2 - التقمص:

وبناء على حيرة الفرد في اختيار الأشياء التي يركز عليها لإشباع رغباته فإن وجود شخصيات «مثالية» في المحيط الاجتماعي من شأنها أن توحى بتصرفات معينة وتجلب المحاكاة أو التقمص بمعنى أن الفرد يتصرف وكأنه يلعب دور هذه الشخصيات وهذا يمثل متنفساً لمن يخشى مخالفة المعايير الاجتماعية المقبولة.

وقد يستغل الإشهار هذه الظاهرة فيقدم صوراً لشخصيات تمثل تجسماً للمثل الاجتماعية العليا وهي ترمز مثلاً للنجاح والجمال والأناقة والثراء أو المحبة والتفاهم. . . وتعتمد في ذلك على شخصيات معروفة على نطاق واسع (ممثلين، سياسيين) أو على رموز فقط (رمز الإطار الإداري الناجح، أو الرياضي المكتمل. . .).

وعلى مستوى الحياة الجماعية الضيقة فقد تبرز شخصيات تكون بمثابة القدوة والمثال الذي يتقمصه الآخرون بحثاً عن الهيبة والتقدير والاعتراف.

3.2.2 - مرونة الحاجات :

انطلاقاً من نظرية الدفع وبناء على وجود ظاهرة السلوك الاستبدالي (Comportement de substitution) في شكل التقمص أو التعويض نستنتج أن الرغبات تنطلق من حاجات متعددة وترتكز على أشياء مختلفة جداً ليس لها أحياناً علاقة مباشرة بطبيعة الحاجة .

ومن هنا نلاحظ الصعوبة التي تعترض من يريد أن يعرف بدقة ما هي الدوافع الحقيقية لسلوك ما في لحظة ما؟ إذ إن دوافع السلوك تكمن في حالة التوتر المتأتمية من انفجار قوة الرغبة والبحث عن وسيلة معينة لإلغاء هذا التوتر .

فالصعوبة تكمن في تعدد الرغبات وتعدد الوسائل التي يختارها الفرد حسب عوامل شتى : وجودها أو عدم وجودها، مطابقتها للقيم الاجتماعية أو تناقضها معها وبالتالي إمكانية الاستبدال .

ومن جهة ثانية فكما أن إشباع الرغبة محتمل باستعمال وسائل شتى فإنه بالمقابل يمكن لوسيلة واحدة أن تلبى رغبات متعددة وهذا ما نستنتجه بالاعتماد على ظاهرة الاستبدال .

مثلاً: يمكن عن طريق الاتصال بالغير والحديث معه إلغاء حالة التوتر الناتجة إما عن رغبة اجتماعية (الانتماء، الاعتراف) أو ذاتية (تحقيق الذات أي استغلال الإمكانيات الذاتية وتنميتها) أو فيزيولوجية (عدوانية، جنسية) .

ويعبر عن هذه الظاهرة بمرونة الحاجات (la plasticité des besoins) وهي تدل على أن إشباع الحاجات الإنسانية قابل للتكيف مع اختلاف المواقف وما تحتوي عليه من إمكانيات ومحددات مادية واجتماعية . ولكن هذا لا يعني كما ذهب إليه بعض المنظرين في ميدان الإدارة والتسيير أن قدرات الإنسان على التأقلم مع محيط العمل لا حدود لها واليوم، وقد اكتشفت هذه الحدود، صار التوجه نحو أقلمة محيط العمل لخصائص الإنسان بقدر الإمكان على مستويات عدة ابتداء من تصور الآلات والمعدات إلى تنظيم أوقات

العمل وتوزيعه وتصور لنظام الحياة الاجتماعية داخل المنظمة .

3.2 - سلم الحاجات :

لنأخذ هذا المثال الذي يتواتر كثيراً في ميدان الشغل :

تعلن المؤسسة عن شغور في منصب لرئيس ورشة فيتقدم عديد العمال بطلب للارتقاء إلى هذا المنصب ولكن بدوافع مختلفة: واحد يرغب في تحسين دخله عن طريق الارتقاء والثاني يبحث عن الهيبة، والثالث يرغب في اعتراف له بالجميل من طرف الإدارة والمجازاة، والرابع يرغب في شغل يحتوي على مسؤولية وشيء من الصعوبة والتحدى . . .

وبما أن المنصب واحد فلا يمكن للإدارة أن تلي كل الطلبات ولكن بالاعتماد على نظرية مرونة الحاجات يمكن أن تقدم وسائل بديلة لإرضاء العاملين: فتمكن من يرغب في تحسين دخله من ساعات إضافية. ومن يبحث عن الهيبة تعطيه مسؤولية أكبر في الشغل، ومن يحتاج إلى عرفان تعبر له عن الشكر ومن يبحث عن مسؤولية وعمل أكثر تعقيداً توجهه إلى شغل يحتوي على هذه الأشياء أكثر من شغله الحالي . . .

ولكن هل أن كل العاملين سيرضون بهذه البدائل؟ هل أن رغبتهم في الارتقاء متفاوتة من حيث الحدة والأهمية التي يعلقونها عليها؟ أم هل أن الحاجات درجات؟

بين ماسلو⁽¹⁾ في نظريته لسلم الحاجات أن هذه الأخيرة تنقسم إلى مستويات وكلما وقع إشباع الحاجات في المستوى الأسفل طغى على السلوك صنف أعلى من الحاجات حسب التدرج التالي .

- الحاجات الفيزيولوجية (الأكل، الشرب، الغطاء . . .).

- الحاجات الأمنية (التأمين على الحياة الحاضرة والحياة المستقبلية).

A.H. MASLOW, Motivation and Personatilty, New York 1961 .

(1) انظر:

- حاجات الانتماء والمحبة .
- حاجات الاعتبار والتقدير (الاعتراف بالمكانة، والتقدير والنجاح الاجتماعي).

- حاجات تحقيق الذات (تفتح واكتمال الشخصية، الرضا عن النفس، ممارسة الكفاءات الذاتية وتنميتها).

ويعتمد تصنيف ماسلو للحاجات على مبدئين :

أولاً: إذا لم تشبع الحاجات من المستوى الأدنى فلن تظهر تصرفات بتأثير الحاجات من المستوى الأعلى .

مثلاً: لن يبحث الإنسان عن الانتماء إلى جماعة ترضيه ولا عن المحبة والتقدير إذا لم يشبع بعد حاجاته الفيزيولوجية والأمنية .

ثانياً: تمثل الحاجات من المستوى الأعلى طاقات أو إمكانيات ضمنية، ظهورها وتأثيرها على السلوك محتمل ولكن بعد إشباع الحاجات الدنيا - فالإنسان الذي يعيش الجوع والعراء لا يهتم بصحته ولا يبحث عن محبة واحترام الآخرين - ولما يقع إشباع الحاجات الفيزيولوجية والأمنية والاجتماعية فإن الفرد يتوق إلى تحقيق ذاته . وفي هذا المجال بينت أبحاث هارزبارق⁽¹⁾ أن الإطارات العليا في دول مختلفة ترغب في استعمال وصقل قدراتها ومواهبها وكذلك في العمل بصفة مستقلة وتحقيق الشخصية .

حدود نظرية ماسلو :

تمثل نظرية ماسلو إطاراً سيكولوجياً منطقياً وسهل الاستيعاب لذلك أثرت كثيراً على الباحثين في الإدارة والسلوك التنظيمي في الستينات خاصة وتعتبر نظرية ماك قريغور (Mac Gregor) ودروكر (Drucker) وهارزبارق (Herzberg) امتداداً لسلم ماسلو ولكنها نظرية تبدو مبسطة لطبيعة النفس

(1) انظر: F. HERZBERG, Le travail et la nature de l'homme Entreprise Moderne d'Edition, 1971.

البشرية ولا تصمد أمام اختبار الواقع :

فلسائل أن يسأل عند أي قدر من إشباع الحاجات الدنيا تبدأ الحاجات العليا في التأثير على السلوك؟

الملاحظ أنه من الصعب الإجابة عن سؤال كهذا إذا اعتمدنا نظرية مرونة الحاجات واعتبرنا أن نفس الحاجة يمكن إشباعها بوسائل متعددة وإذا لاحظنا أن الثقافة بالمعنى الأنثروبولوجي تعطي معنى للحاجات وتحدد كيفية إشباعها ولها تأثير بالتالي على سلم الحاجات .

ففي المجتمعات القبلية، حيث تسود العصبية، تأخذ حاجة الانتماء الدرجة الأولى في سلم الحاجات وذلك ما يفسر أن الطرد من القبيلة يمكن أن ينجر عنه فقدان الصواب أو حتى الموت. وفي المجتمعات المعاصرة تطغى النزعة الفردية أحياناً ويسلك الفرد تحت تأثير حاجات تحقيق الذات دون إشباع للحاجات الاجتماعية: يمكن مثلاً أن يتخلى الأفراد عن الأسرة أو أي خلية اجتماعية أخرى ينتمون إليها إذا رأوا أنها تقف حجر عثرة أمام طموحاتهم (ملاحظة: هذه الظاهرة ليست حديثة ولكن تواترها يختلف بين العصور والمجتمعات).

وفي ميدان الشغل وبقطع النظر عن الحاجات التي يشعر بها الأفراد، تعمل الإيديولوجيات النقابية على توجيه الاهتمام نحو حاجات دون أخرى فأحياناً تكون الحاجات مادية فيتحرك العمال للمطالبة بالزيادة في الأجور وأحياناً تكون أمنية ويتحركون للمطالبة بالانخراط في مؤسسة تأمين، وأحياناً أخرى تكون الحاجة لتحقيق الذات هي الأهم ويتحرك العمال للمطالبة ببرنامج تكوين أو الاشتراك في أخذ القرارات .

وهكذا وإذا أخذنا بعين الاعتبار العوامل الثقافية والإيديولوجية في تأثيرها على الوعي بالحاجات والتحرك لإشباعها بطريقة معينة يتضح أن اعتماد سلم ماسلو وحده لترتيب الحاجات لا يكفي للتنبؤ ولا حتى لتفسير السلوك وأسبابه .

4.2 - نظرية السلوك التفصيلي (Le comportement d'option) :

هذه نظرية من النظريات التي تعتبر أنه ليس هناك سلم نظري للحاجات وأن الإنسان في أي لحظة من اللحظات لا يشعر بنمط واحد من الحاجات بل ربما بحاجات عديدة .

وقد وضع أسس هذه النظرية لوين (Lewin 1935) وطورها فروم (Vroom 1963) .

تنتقل هذه النظرية من أن الفرد في أي لحظة من اللحظات يشعر برغبات عدة ولكن اتخاذه لسلوك معين يرتبط بثلاثة عوامل :

- مدى قوة الرغبة وسيطرتها على الرغبات الأخرى ،
- تفضيل نتيجة عن أخرى التي يمكن أن تنجر عن اتخاذ السلوك ،
- التوقع بأن السلوك المختار سيؤدي فعلاً إلى النتيجة المفضلة .

هذه العوامل تؤثر بصفة متزامنة لتؤدي إلى السلوك الأخير ولا يمكن الجزم في كل الحالات بأن أحدها سيكون له التأثير الحاسم .

يمكن مثلاً أن تكون رغبة ما أقوى بكثير من الرغبات الأخرى التي يشعر بها الفرد في لحظة ما ولكن هذا الأخير لا يتوقع أن السلوك الذي يمكن أن يتخذه لإشباع الرغبة الأقوى سيؤدي فعلاً إلى هذه النتيجة المفضلة وعلى هذا الأساس يختار سلوكاً آخر يسمح بإشباع رغبة أقل حدة من الأولى .

وفي تحليله للسلوك المفضل لاحظ (K. Lewin) أن هناك ثلاث حالات يكون فيها اختيار السلوك مجال صراع نفسي .

(أ) عندما يتطلب السلوك الاختيار بين حوافز يمكن لكل واحد منها إشباع رغبة من رغبتين تكونان ذاتي حدة متساوية تقريباً فيصبح الفرد مشدوداً إلى اتجاهين متعاكسين أو مدفوعاً إلى تحقيق سلوكين مختلفين في نفس الوقت .

مثلاً: يكون الفرد عازماً على القيام بعمل واجب ويدعوه أحد أصدقائه

للمشاركة في مباراة لكرة القدم. هذان التصرفان ممكنان ويرتبطان بحوافز إيجابية ولكن الواحد يمنع الآخر (انظر شكل 1).

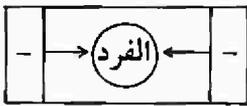
(ب) عندما يتوجب على الفرد الاختيار بين الابتعاد عن هدف أو الاقتراب منه، بين القيام بعمل أو عدم القيام به عندما يكون مرتبطاً في الآن نفسه بدوافع إيجابية ودوافع سلبية (انظر شكل 2).

مثلاً: يطلب من العامل أن يختار بين القيام بساعات عمل إضافية والحصول على زيادة في الدخل أو عدم القيام بها وفي كلا الحالتين دوافع إيجابية ودوافع سلبية: الزيادة في الدخل ولكن تعب أكثر وربما تعكير الصحة والحياة العائلية / أو الحرمان من تحسين الدخل والمحافظة على الظروف الصحية والعائلية المرضية.

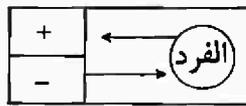
(ج) عندما يستوجب على الفرد الاختيار بين تصرفين لا يرغب في كليهما (انظر شكل 3).

مثلاً: إما القبول بالقيام بعمل شاق أو مقلق أو التعرض إلى العقاب أو الحرمان.

كالطفل الذي يطلب منه والداه القيام بعمل ترتيب في البيت أو التعرض للعقاب إن لم يفعل.



(3)



(2)



(i)

حالات الصراع في نظرية السلوك التفضيلي⁽¹⁾

ما هي مزايا وحدود نظرية السلوك التفضيلي؟

من مزايا هذه النظرية أنها لا تحمل اعتبارات ضمنية ومسبقة في ترتيب

الحاجات أو نسبة قوتها وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة . ويمكن أن نصنفها من بين النظريات الموقفية التي تفسر السلوك حسب الموقف أي حسب التفاعل الذي يحصل بين المتغيرات في زمان ومكان ما .

والمتغيرات الأساسية في هذه النظرية هي الرغبة والاختيارات الفردية للأهداف وتمسك الفرد بها وتوقعاته بأن السلوك المتخذ سيسمح فعلاً بإدراك الهدف . ولكن ما يعاب على هذه النظرية هو:

أولاً: اعتمادها المفرط على العقلانية وكأن الفرد قبل اتخاذ لأي سلوك يحسب لكل شيء حسابيه بصفة عقلانية . وفي الواقع فإن عقلانية السلوك محدودة وقد بين سايرت ومارتش Cyert & March أن الإنسان في الغالب ما يتخذ سلوكاً مرضياً لا عقلانياً بمعنى السلوك الأفضل «He satisfices rather than maximises» وذلك بحكم تأثير العوامل الوجدانية على السلوك .

ثانياً: لم تعتبر هذه النظرية العوامل الثقافية والإيديولوجية والجماعية (Groupales) التي من شأنها أن توجه تركيز الإنسان على رغبات دون أخرى وتخضعه لقوى تحول دون اختياره العقلاني لتصرفاته .

3 - الشغل ودوافعه:

تعددت النظريات التي تدرس الدوافع الحقيقية التي يعلقها الأفراد على الشغل .

وفي كتاب نشره ليفنسون Levinson⁽¹⁾ سنة 1974 صنف هذه النظريات إلى صنفين: نظريات العلاقة بالمحيط والنظريات الفطرية .

- نظريات العلاقة بالمحيط (Théories mésologiques) :

تنطلق هذه النظريات من تصور للإنسان طبع القرن التاسع عشر وبداية

(1) انظر: Harry LEVINSON, Les motivations de l'homme au travail, E.O. Paris 1974.

القرن العشرين تحت تأثير الفيلسوف Locke وعلماء النفس السلوكيين Skinner وWaston - وهذا التصور يركز على تأثير المحيط الخارجي وعلى اعتبار أن دافعية الإنسان وسلوكه يتحددان بقوى خارجية عنه. وهذه النظرية التجريبية تتمحور حول القوى والعوامل الخارجية عن الإنسان ولا تهتم إلا قليلاً بالعوامل الداخلية كالفكر والإحساس والتجارب الذاتية.

وعلى مستوى التطبيق تشدد هذه النظريات على مبدأ مراقبة السلوك انطلاقاً من أن هناك من يراقب ومن يخضع إلى المراقبة وفيما يتعلق بكيفية التحفيز على العمل تعتبر أنه عندما نقوم بالتأثير على الإنسان أو محيطه بفعل شيء ما يمكن أن نجعله يتخذ السلوك الذي نبعيه.

وقد تزامنت هذه النظريات مع نظريات اقتصادية وتنظيمية تعتمد كلها على مبدأ «الإنسان الاقتصادي» «homo economicus» حيث يعتقد أن العامل يحمل نظرة عقلانية واقتصادية نحو الشغل ودافعه الرئيسي هو المال وهو لا يختلف جوهرياً عن الآلات التي يستعملها أو الوظائف التي يشغلها في النظام البيروقراطي إذ هي بمثابة قطع الغيار يسهل تعويض واحدة بأخرى. ومعنى ذلك أن مشاعره وخاصياته الإنسانية لا تدخل في اعتبار المسير. وطريقة الدافعية المتخذة هي الترغيب والترهيب، العقوبة والجزاء الماديين ومن اعتبارات هذه الطريقة أن المسيرين الهيرركيين أرقى فكراً من العمال الذين يبقى مصيرهم مرتبطاً بسلطة الرؤساء ومعرفتهم.

- النظريات الفطرية (Théorie nativistes):

تنطلق هذه النظريات من فلسفة Kant ونظريات عالمي النفس Freud و Piaget وتهتم أساساً بالمحيط الداخلي في تأثيره على سلوك الإنسان (milieu interieur). وترى أن الإنسان يتبلور وينمو جسمانياً ونفسانياً انطلاقاً من معطيات فيزيولوجية (علم نفس الطفل عند Piaget، ومراحل تكون الشخصية وتطور الليبدو عند Freud).

وعلى هذا الأساس فهي تركز على نمو وصقل القدرات الداخلية

وبخاصة الانفعالات (émotion) والإدراك (perception) التي تولد بدورها بعض المشاعر، والرغبات، والأفكار والتصورات والاتجاهات.

وتهتم الأبحاث التطبيقية انطلاقاً من هذه النظريات بفهم السلوك وفي الغالب بتحرير الإنسان نفسياً وفتح مجالات واسعة من الاختيارات أمامه حتى يتصرف حسب رغباته ويتمكن من اتخاذ المسالك التي يحتمل أن تكون كثيرة.

أما ممارسة التسيير بناء على هذه النظريات فهي تعمل على فهم الدوافع الخاصة بالفرد وخلق ظروف من شأنها أن تسمح بتفتح هذه الدوافع في ميدان الشغل وبذلك تتحقق في نفس الوقت حاجات العامل وحاجات المنظمة.

وعلى مستوى التطبيق في ميدان الدافعية فقد ولدت هذه النظريات تيارات فكرية مختلفة منها:

- التيار الأول يعتمد على فلسفة «الإنسان الاجتماعي». وقد انطلق هذا التيار الفكري أساساً من أبحاث Mayo الذي ركز على أهمية العلاقات البشرية داخل المنظمة والبنية الاجتماعية غير الرسمية (Structure informelle) ومثل الجماعة. وأبرز تيار العلاقات الإنسانية الذي نشأ عن أبحاث مايو حاجة الإنسان إلى الانتماء وبالتالي أهمية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك العلاقات على مستوى مجموعة الشغل. وبناء على هذا فإن تحقيق الدافعية يتم عن طريق إيجاد علاقات مرضية وهذا ما يحتم تكوين الأطر المسيرة في ميدان علم النفس الاجتماعي والعلاقات الإنسانية. وهكذا فإن أعمال مايو تمثل نقطة التحول من فلسفة الإنسان الاقتصادي إلى فلسفات فطرية ولكن مايو لم يعد النظر في النظام البيروقراطي والسلطة الهريرية ولم يهتم بحاجات أخرى داخلية غير حاجة الانتماء.

كما أنه يعطي أهمية كبرى للعلاقات دون اعتبار طبيعة الشغل وكان ذلك ليس له أهمية بالنسبة للعامل.

- التيار الثاني يعتمد على فلسفة «الإنسان الذي يحقق ذاته» «L'homme»

« qui se réalise » وينطلق هذا التيار من أن الإنسان تلقائي وخلاق وبيحث عن التعبير عن ذاته ويركز واضعو هذا المنهج على تحرير العامل من سيطرة النظام البيروقراطي وسلطته الأحادية (pouvoir unilateral) الذي هو في الواقع محدود الفاعلية لأن العلاقات الهريرية زيادة على أنها تفقد العامل طبيعته الإنسانية (déshumanisation) فهي تحمله على إبداء مقاومة سلبية وانكماش إزاء نظام المؤسسة .

ومن بين المنظرين لهذا المنهج نجد (1960) Mc Gregor ونظريته Y التي تحتوي على المبادئ التالية :

- الإنسان يحتاج إلى بذل مجهود مادي ومعنوي في الشغل كما يحتاج للعب وللراحة وهذا أمر طبيعي .

- الإنسان يضع مبادراته في خدمة الأهداف التي يلتزم بها .

- وهذا الالتزام يرتبط بمدى الجزاء الذي يصحب تحقيق الأهداف وأهم الجزاءات هي التي تتعلق بحاجات تحقيق الذات .

- إن الإنسان يتعلم ، إذا توفرت الظروف ، لا فقط قبول المسؤوليات بل وكذلك البحث عنها .

- إن القدرة على استعمال الذكاء والفتنة والابتكار في حل مشاكل المؤسسة موزعة بشكل واسع على العاملين (يعني أن هذه القدرة ليست حكراً على المسيرين) .

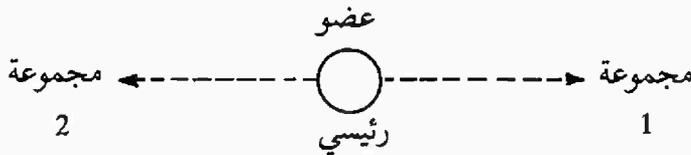
- إن الظروف الحالية للصناعة الحديثة لا تسمح إلا باستغلال جزء من الإمكانيات الفكرية للإنسان العادي .

وفي نظريته هذه يهتم Mc. Gregor بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان ويشير إلى إمكانية إدماج أهداف الفرد وأهداف المنظمة عن طريق إيجاد بنية تنظيمية ملائمة .

ويتفق Argyris مع Mc. Gregor في أن البنية البيروقراطية تمنع الفرد من

تحقيق حاجاته وخاصة منها حاجات الشعور بقيمة ذاتية واعتبار الذات الفردية واستقلاليتها ويرى أن الدافعية هي ذاتية ولا تأتي من قوى خارجية .

أما Likert فيتصور المؤسسة كمجموعة من الجماعات الصغيرة تربط بينها «حلقات» (Chainons) تتمثل في أعضاء رئيسيين من الموظفين (Person-nes chefs) يربطون بين المجموعات، وتكون المسؤولية في مستوى الجماعة حيث تتخذ القرارات بالإجماع وتضبط الأهداف جماعياً. وقد شدد Likert في تحاليله على أهمية علاقات المساندة (rapports de soutien) في خلق الشعور بالقيمة والأهمية الذاتية .



أما Herzberg فقد فرق بين «عوامل الرضا» و«عوامل عدم الرضا» «Fac-teurs de satisfaction et facteurs d'insatisfaction» فعوامل الرضا هي تحقيق الذات، والاعتراف، وطبيعة الشغل، والمسؤولية، والارتقاء والنمو. أما عوامل عدم الرضا فهي سياسة المؤسسة وإدارتها، والمراقبة، وظروف العمل، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والأجر، والمكانة، والاطمئنان على الشغل والحياة الخاصة .

والدافعية نحو الشغل تتحقق بفضل عوامل الرضا. أما عوامل عدم الرضا فهي وإن كانت مرضية لا تحقق الدافعية وإن كانت غير مرضية فهي تثير اضطراباً في المحيط النفسي وهي إذن بمثابة العوامل الصحية ولهذا يطلق على نظرية Herzberg اسم «النظرية الصحية» (Hygiene theory).

كل هذه النظريات تعتمد بصفة كبيرة على سلم ماسلو للحاجات وعلى المستوى العملي فقد استنبطت طرق مختلفة في تنظيم العمل منها: المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحديد وظيفة المسير على أساس المساندة (لا المراقبة)، التزام المشرف واشتراكه في العمل وفي اختيار طرق تحقيقه، تحقيق الاتصال المفتوح والتعاون على مختلف المستويات بشكل يقضي على

الحواجز النفسية التي تمنع الالتزام .

ورغم اهتمامها بالحاجات الداخلية للإنسان فإن هذه النظريات حسب Levinson تفتقر إلى نظرية شاملة للشخصية فهي تركز على نمط واحد من الحاجات ولا تعتبر الاختلاف بين الأفراد ومحدودية حاجات تحقيق الذات عند بعض الأفراد .

التيار الثالث يستمد جذوره من مبادئ علم النفس التحليلي ويقوم على نظرية واسعة للشخصية حيث يعتبر ان الإنسان هو جسم معقد ينمو وينضج ويمر من مراحل في تطوره الفيزيولوجي والنفساني وهو بمثابة النسق المفتوح الذي يتفاعل مع محيطه الخارجي . وهو يتوق في نفس الوقت إلى تحقيق الأنا المثالي الذي يتصوره وإلى تطوير آليات يجابه بها دوافع (Pulsion) الجنس والعدوان والأنا الأعلى والمحيط .

وفي هذا الإطار يخدم الشغل أهدافاً مختلفة حسب الأشخاص ولكنه يمثل دائماً وسيلة أساسية لتحقيق التوازن النفسي . ويعتبر هذا المنهج أن السلوك التلقائي الوحيد للإنسان هو سلوك التأقلم أي معالجة المحيط بهدف السيطرة عليه وضمان البقاء . وهذا المفهوم للشخصية أوسع من مفهوم التفتح وتحقيق الذات .

وعلاقة العامل بالمؤسسة تكتسي أهمية نفسية كبرى لأنها تذكره ببنية الأسرة في المجتمع الذي ينتمي إليه وقد تكون للموظفين علاقات شعورية وغير شعورية بالمؤسسة من شأنها أن تساعد على التوازن النفسي .

وإن كانت هذه النظرية تتعارض مع صلابة البيروقراطية إلا أنها تعترف بأهمية السلطة والعلاقات المبنية على القوة والسيطرة .

وخلفاً لمنهج العلاقات الإنسانية الذي ينطلق من تصورات أكاديمية للشخصية فإن هذا المنهج يعتمد دراسات حالات نفسية شخصية قام بها علماء وأطباء نفسانيون .

ومن أهم الباحثين الذين غدوا هذا التيار نجد E. Jaques ، و Abraham

Zaleznik ، و H. Levinson . يهدف Jaques من خلال نظريته إلى إلغاء الشعور بعدم الاطمئنان والقضاء على القلق الناتج عن أسباب غير واعية والذي تثيره المشاكل الحالية ويؤدي في النهاية إلى تصرفات غير عقلانية .

وبين Zaleznik كيف أن أسباب غير شعورية تؤثر على اتخاذ القرارات وكيف أن القوى النفسية الداخلية لدى المسيرين تحملهم على وضع أنساق من التنظيم تؤثر على المجتمع كله . وانطلاقاً من ذلك ركز على الطرق التي يمكن استعمالها للتحكم في النفس واتخاذ السلوك المسؤول .

أما Levinson فيرى أن أهم حاجة يشعر بها الإنسان هي بلوغ الأنا المثالي . فقبل سن الرشد ومن خلال التماثل للوالدين والرغبة في الحصول على تقديرهم ، وتشجيع ومحبة الناس الذين لهم أهمية بالنسبة لنا، وصقل مواهبنا وقدراتنا نرسم لأنفسنا صورة نكون عليها لو حققنا المثالية وعندما نعمل على الاقتراب من هذا النموذج المثالي نشعر بالفرحة العميقة وحب أنفسنا ونغضب جداً عن أنفسنا في الحالات الأخرى .

أما الدافعية نحو العمل فتتحقق إذا كان الشغل والمنظمة والعلاقات يمثلون إطاراً يوافق الشخصية ويسمح للفرد باستغلال ذاته نفسانياً كما يرغب في ذلك .

4 - دوافع العمل والرضا الوظيفي :

إذا كانت الدافعية نحو العمل تتمثل في الظاهرة الآتية : يجد الفرد في الشغل وسيلة لتحقيق حاجاته وبالتالي يتخذ السلوك الذي يحقق به الأداء الأفضل فإن الرضا الوظيفي (satisfaction professionnelle) يمثل حالة نفسانية عامة (تشبه الاتجاه) يكون فيها الموظف قابلاً لوظيفته ولوضعيته . ويعرف ناصف عبد الخالق (1982) هذه الحالة بأنها تكامل بين الفرد ووظيفته تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها .

والرضا الوظيفي يعتمد في الحقيقة على إدراك الموظف لوظيفته

ولوضعيته العامة في الشغل وكذلك انعكاسات ذلك على وضعيته الاجتماعية .

ويتحدد الرضا بإدراك ما هو كائن أي ما تحققه الوظيفة بالمقارنة مع ما يتوقعه الموظف ومع الطموحات التي يعلقها على وظيفته ويرى بعض الباحثين أن الرضا يتحدد فعلاً بالفارق الذي يدركه الفرد بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون .

مثلاً: الموظف الذي ليس له تكوين يؤهله لتحمل مسؤولية تسيير لا يغضب إذا لم تعط له المسؤولية ولكن يظهر هذا الغضب لدى الذي له المؤهلات لذلك ويوضع في موضع المنفذ الذي ليس له إلا أن يطبق الأوامر فيشعر بالإحباط .

والسؤال الذي يبقى مطروحاً هو هل أن الرضا الوظيفي يؤثر كحافز للعمل وتحقيق الأداء الأفضل أم لا؟

وفي هذا الموضوع يوجد فعلاً اختلاف على المستوى النظري :

فماسلو يرى أن الحاجات المشبعة لم تعد تمثل حافزاً للسلوك إذ يجب أن يعي الفرد حاجات جديدة من المستوى الأعلى حتى يعمل على تحقيقها .

أما هارزبارغ فيرى أن العامل الراضي هو الذي يمكن تحفيزه ويمكن أن تستثار دوافعه . مثلاً لا يفقد الموظف الذي يبحث عن ترقية ويحصل عليها دافعيته بل يصبح مدفوعاً إلى ترقية أخرى (وكأن تلبية الحاجة تزيدها حدة) .

وعلى المستوى التطبيقي أظهرت البحوث الميدانية نتائج متضاربة فالعلاقة بين الرضا والاستقرار في الشغل أوضح من العلاقة بين الرضا والدافعية وهذا ما يمكن قياسه عن طريق دوران الموظفين (rotation du personnel) .

وفي رأينا، واعتماداً على الأبحاث التي قمنا بها في المنظمات يبدو أن السلوك الوظيفي يتأثر بوجود اتجاه مركزي أو عامل وجداني «Un affect» يهم الموقف في الشغل . وهذا العامل هو الذي يحوصل الصعوبات التي اعترضها

الفرد في عملية التأقلم مع ظروف هذا الشغل . ومن ناحية أخرى يتحكم في السلوك الوظيفي جانب عقلائي من شأنه أن تتولد عنه استراتيجيا يتبعها الفرد في سلوكه ويقلل بواسطتها من تأثير الجانب الوجداني كما نبينه في المثال الموالي :

إرادة الارتقاء المهني والإيمان بأن هذا الارتقاء لا يتحقق إلا بالجهد وإدراك الواجب والمسؤولية . . . وهذا يتعارض مع الشعور بالإحباط والغضب من معاملة المسيرين والشعور بأن الارتقاء لا يعتمد دائماً على المجهود . . .

ويلاحظ أن السلوك يتأرجح بين الاستراتيجيا والوجدان وهو محاولة مستمرة لحل التناقض بين المشاعر والأهداف .

ونرى أن هذا التصور أدق مما يعبر عنه لوين Lewin بالدوافع الإيجابية والدوافع السلبية .

وقد تعمل إدارة الأفراد «الفعالة» على التخفيض من حدة الصراع على مستوى كل فرد ومساعدته على حل مقبول للمعادلة بين الوجدان والعقل .

أما الإيديولوجيات الرافضة فهدفها على العكس هو الزيادة في الوعي بالتناقضات المعاشة في الشغل وربما إثارتها .