

الفصل الخامس

الدوافع الإنسانية

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- تعريف مصطلحي الدوافع والحوافز. 
- المنبهات الداخلية والخارجية. 
- وظائف الدوافع. 
- أنواع الدوافع. 
- الفرق بين الدافع والحاجة والحوافز. 
- تحويل الرغبات إلى حوافز. 
- الدافعية والطاقة العالية. 
- استقصاء: القدرة على فهم دوافع الغير. 

الفصل الخامس

الدوافع الإنسانية

مقدمة:

يحتل موضوع الدوافع Motives منزلة كبيرة عند علماء النفس لأنها من العوامل التي لها أهمية سواء في التعليم أو تكيف الفرد مع بيئته الخارجية.

إن إدراك دوافع الأفراد تنير الطريق أمام الإدارات في تحفيزها للعاملين، إذ أنها تستطيع أن تضرب على الوتر الحساس، ألا وهو حاجات الأفراد التي لم يتم إشباعها بعد. لكن إدراك الإدارة لحاجات الأفراد وضرورتها لا يعني 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، وذلك بإفساح المجال في الترقى وفرص التقدم، وهي بذلك تشبع حاجات الذات.

تعريف مصطلحي الدوافع والحوافز:

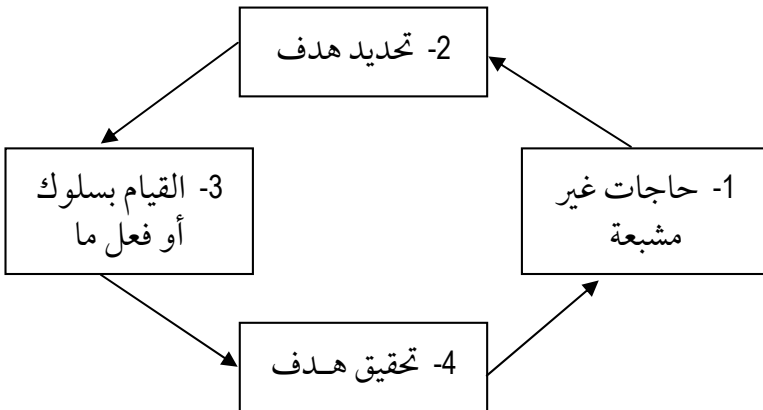
يرى أحمد عزت راجح الدافعية Motivation بأنها العملية التي تم بها إثارة الدوافع وتعيين السلوك أي تحديد نوعه واتجاهه ومضمونه، سواء أثّرت الدوافع نتيجة لمنبهات داخلية - فسيولوجية أو نفسية - أو خارجية كالبيئة.

ويعرف عبدالغفار حنفي 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 القوة الدافعية أو المثير عندما يبلغ غايته.



كذلك يعرف جيرالد جرينبرج وروبرت بارون J. Greenberg & R. Baron الدافعية بأنها عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين. وحددا مكونات الدافعية في ثلاث هي:

- 1- الإثارة Arousal والتي تتمثل في الباعث على السلوك.
- 2- التوجيه Direction والذي يتمثل في توجيه السلوك نحو الهدف.
- 3- الاستمرارية Maintaining والتي تتمثل في الاستمرار في توجيه السلك نحو الهدف.



ويعرف حسن محمد خير الدين وآخرون الدافع Motive بأنه قوة أو عامل أو استعداد أو حالة داخلية، دائمة أو مؤقتة، تثير السلوك الظاهر أو الباطن - في ظروف معينة - وتواصله حتى ينتهي إلى غاية أو غايات معينة.

بمعنى أن الدوافع قوة محركة داخلية تحث الإنسان على القيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين، منها على سبيل المثال إشباع الحاجات وحل المشكلات ... أي أن الدوافع هي تعبير عن حاجات يريدتها الإنسان ويسعى إلى إشباعها. بينما الحوافز Incentives هي قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بعمل بالشكل المطلوب والتميز.

أيضاً الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز. فالحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء.

وهناك تعريفات مشابهة للحوافز هي:

- 1- الحافز هو إعطاء الفرد جائزة مقابل العمل الذي أنجزه.
- 2- الحافز هو ما ينشط السلوك ويهيئه للعمل.
- 3- الحافز هو تحفيز وتنشيط الفرد بطريقة ميكانيكية لتحقيق هدف معين.

المنبهات الداخلية والخارجية:

لا تستطيع المنبهات الخارجية وحدها أن تثير سلوك الفرد إن لم تتجاوب مع عوامل داخلية عنده، ف رؤية الطعام لا تثير الشهية في الشبعان بل قد تثير النفور، فالمنبهات الخارجية لا تكفي وحدها لتفسير السلوك أو التنبؤ به، لأن نفس المنبهات الخارجية قد تثير السلوك في فرد بعينه تارة ولا تثير تارة أخرى، كما أنها تثير استجابات مختلفة في أشخاص مختلفة.

ويقرر حسن محمد خير الدين وآخرون أننا لا نستطيع تفسير السلوك إلا إذا افترضنا وجود دوافع تختلف باختلاف نوع الفرد وجنسه وسنه وثقافته وحالته الجسمية والنفسية ... الخ وهذا لا ينفي وجود دوافع عامة مشتركة بين الناس جميعاً أو بين من تجمعهم حضارة معينة.

ولكل دافع مهما كان نوعه حالتان: حالة الكمون وحالة النشاط. ويحتاج الدافع إلى منبه يحيله من حالة الكمون إلى حالة النشاط. ومتى نشط الدافع أصبح الفرد في حالة من الضيق والقلق والتوتر والانفعال. ولا تزول هذه المشاعر السلبية إلا بإرضاء الدافع أو توجيهه وجهة أخرى سليمة. من هذا نرى أن المنبه مؤثر عارض في حين أن الدافع استعداد يوجد لدى الفرد قبل أن يؤثر المنبه فيه.

وظائف الدوافع:

يمكن تحديد خمس وظائف سلوكية هي:

- 1- تنشئ السلوك.
- 2- تحديد مجال (اتجاه) السلوك.
- 3- تحديد قوة السلوك.
- 4- تحديد استمرارية السلوك.
- 5- تنهي السلوك.

أنواع الدوافع:

يقسم علماء علم النفس الدوافع النفسية إلى الأنواع الآتية:

- 1- الدوافع الأولية (وهي الدوافع البيولوجية) تتميز لها عن الدوافع الثانوية (وهي الدوافع المكتسبة أو المتعلمة).

- 2- الدوافع الفردية أو الشخصية تميزاً لها عن الدوافع الاجتماعية.
- 3- الدوافع الشعورية تميزاً لها عن الدوافع اللاشعورية.
- 4- الدوافع الإيجابية تميزاً لها عن الدوافع السلبية.
- 5- الدوافع المادية تميزاً لها عن الدوافع المعنوية.
- 6- الدوافع النشطة تميزاً لها عن الدوافع الخاملة.

الفرق بين الدافع والحاجة والحافز:

ولتوضيح الفرق بين الدافع والحاجة والحافز ببساطة يمكن تقديم الأمثلة التالية:

- الدافع: شعور.
- الحاجة: رغبات (رغبة في فعل).
- الحافز: تلبية (رد فعل)

الدافع	الحاجة	الحافز
العطش	رغبة في الشرب	تقديم الماء
الجوع	رغبة في الأكل	تقديم الطعام
شعور بالقلق	رغبة في الاطمئنان	توفير الأمن والأمان
شعور بالوحدة	رغبة في الانضمام إلى الآخرين	توفير الصداقة أو عضوية جماعات أخرى

تحويل الرغبات إلى حوافز:

يرى دين سبتزر Dean R. Spitzer في كتابه «التحفيز الخارق» أنه يمكن تحويل الرغبات الإنسانية الثمان إلى قوى حافزة تدعم نظم الإنتاج والتخطيط والاتصال والتدريب والتقييم والمكافآت. فمتى أرسيت هذه القوى وقضيت على المشبطات أمكنك تحويل الشركة إلى مكان يعمل فيه الناس بقلوبهم وعقولهم، وليس بأيديهم فقط. ولتحويل الرغبات إلى قوى حافزة:

- 1- **رغبة النشاط:** اجعل العمل أكثر نشاطاً والاستمتاع جزءاً من العمل وأضف التنوع للعمل وأطلب آراء العاملين.
- 2- **رغبة الملكية:** اتح للعاملين الفرصة للمساهمة في نجاح المؤسسة ومجالاً أكبر للاختيار واتخاذ القرار وأعط للعاملين المسؤولية عما يفعلون.
- 3- **رغبة السلطة:** اتح للعاملين فرصة القيام بدور قيادي وفرص للتألف الاجتماعي.
- 4- **رغبة الانتماء:** وظف قوة العمل وقوى العاملين الكامنة.
- 5- **رغبة التمكن:** اتح فرصاً للتعلم وتجاوز عن الأخطاء ووفر مقاييس موضوعية للأداء ودع العاملين ليتفوقوا على أنفسهم.
- 6- **رغبة الانجاز:** شجع العاملين على التطور وتحذ العاملين ليتفوقوا على أنفسهم.
- 7- **رغبة الاحترام:** شد من أزر العاملين وأرفع من تقديرك وعرفانك.
- 8- **رغبة المعنى:** اشرح للعاملين أهمية وقيمة ومعنى ما يفعلون.

الدافعية والطاقة العالية:

يشير محمد عبدالغني هلال إلى أن 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 للإنسان.

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 مكانه 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 تهيب الفرصة والظروف من أجل إثارة وتحريض

الدافعية الداخلية والخارجية للتأثير على الأفراد، حيث إنها 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، والمعايشة 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.

استقصاء

القدرة على فهم دوافع الغير (*)

إليك مجموعة من التساؤلات والمواقف والقرارات، تختلف اتجاهاتك تجاه كل منها، ضع علامة (✓) أمام الخانة التي تعتقد أنها تعبر عن موقفك.

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماماً
5	4	3	2	1	
1	الدافع يجعل الفرد يوجه سلوكه وتصرفاته تجاه هدف معين يرغب في تحقيقه.				
2	ثقافة المجتمع والأفكار التي يؤمن بها تؤثر في دوافع الأفراد.				
3	يجب أن تدرك الإدارة الدافع وراء عمل المرؤوسين في المنظمة.				
4	تختلف الدوافع بين الأفراد وبعضهم البعض.				
5	هناك العديد من العوامل المتداخلة التي تشكل دوافع العاملين.				
6	فهم دوافع المرؤوسين يؤدي إلى إحداث التفاعل بينهم وبين المنظمة.				
7	تحقيق الأهداف يتم بشكل أسرع إذا ما تفهمت الإدارة لطبيعة دوافع الأفراد العاملين لديها.				

(*) المصدر: أسامه فريد (2007).

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماماً
5	4	3	2	1	
8	فهم دوافع الرؤوسين للعمل يؤدي إلى معرفة أساليب تحفيزهم على العمل.				
9	تفهم دوافع الرؤوسين للعمل يقلل من حدة الصراعات التي تنشأ بينهم وبين الإدارة				
10	يحتاج فهم دوافع العاملين إلى أناس متخصصين في هذا المجال.				
11	تحسين كفاءة الأداء مهمة تتطلب فهم دوافع الأفراد العاملين في المنظمة.				
الدرجات					
مجموع الدرجات					---- درجة

تفسير الدرجات:

- 1- إذا حصلت على 36 درجة فأكثر فإن قدرتك ممتازة على فهم دوافع الغير.
- 2- إذا حصلت على 18 - 35 درجة فإن قدرتك جيدة على فهم دوافع الغير.
- 3- إذا حصلت على 17 درجة فأقل فإن قدرتك ضعيفة على فهم دوافع الغير.