

الفصل السادس

نظريات الدافعية والتحفيز -1-

أشتمل هذا الفصل على:

مقدمة. 

نظريات الدافعية والتحفيز : 

أولاً : نظرية ماسلو.

ثانياً : نظرية آلدرفير.

ثالثاً : نظرية ماكللند.

رابعاً : نظرية هيرزبيرج.

خامساً : نظرية ماكجروجر.

الفصل السادس

نظريات الدافعية والتحفيز -1-

مقدمة:

ما الذي يدفع الإنسان إلى العمل والإنجاز والتميز؟ سؤال حاولت العديد من نظريات علم النفس وعلم الإدارة الإجابة عنه.

وسيحاول الفصلان السادس والسابع إلقاء الضوء على بعض النظريات المشهورة في مجال الدافعية والتحفيز كالتالي:

أولاً: نظرية ماسلو Maslow's Theory:

وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية، قدمها إبراهام ماسلو والتي تسمى باسم نظرية تدرج الحاجات Needs Hierarchy Theory ، والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفياً.

ويرى ماسلو أن الحاجات الفسيولوجية والأمن والأمان ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد، وهي موجودة لدى الإنسان والحيوان، في حين أن الحاجات الاجتماعية وتقدير وتحقيق الذات موجودة لدى الإنسان فقط ولازمة لسعادته وطمأننته.

هذا ولقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية في شكل هرمي Needs Hierarchy إلى خمسة أنواع كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (7)

هرم الحاجات الإنسانية كما حددها ماسلو

وفي كتاباته الأخيرة أضاف ماسلو الحاجة إلى المعرفة والفهم ووضعها من حيث الأهمية بعد الحاجة إلى التقدير والاحترام وقبل الحاجة إلى تحقيق الذات؛ وذلك لأن الإنسان إذا فشل في إشباع حاجته إلى المعرفة والفهم فإن النتيجة المتوقعة هي أنه سوف تكون له شخصية فقيرة في معارفها، وقد يؤدي ذلك إلى عدم الاهتمام بالحياة، أو قد تصبح الحياة غير ذات معنى في نظر هذا الإنسان. وفي حالات كثيرة قد يكون من المستحيل على الإنسان الذي فشل في إشباع حاجة المعرفة والفهم أن يحقق ذاته أو يرتقي لإشباع الحاجة التي تليها في الترتيب كما يتصور ماسلو.

والآتي شرح لهذه الحاجات من وجهة نظر ماسلو:

1- الحاجات الفسيولوجية (المادية): وهي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الإنسان، وتمثل هذه الحاجات في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفسيولوجي، كالماء والهواء والأكل والجنس.

وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والمقاومة والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد: فحاجة الشخص للأكل والشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور. ويرى ماسلو أنه إذا كانت كل حاجات الفرد غير مشبعة، فأول حاجة تلح عليه هي الحاجات الفسيولوجية، أما الحاجات الأخرى فيأتي إشباعها تبعاً.

2- الحاجة إلى الأمن والأمان: وهي تتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه، مثل: الأمن، الثبات، الحماية، الحرية من الخوف، الحرية من القلق.. إلخ. كما أن حاجات الأمن تعني - في رأي ماسلو - الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي والحماية الكافية للحاضر والمستقبل، وكذلك الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين ضد البطالة والشيخوخة والعجز.. إلخ.

3- **الحاجات الاجتماعية:** يقول ماسلو إنه عندما تتحقق حاجات الفرد الفسيولوجية وحاجات الأمن وتشبع بشكل عادل ومقبول، تبدأ حاجات الحب والصدقة في الظهور ويقصد بحاجات الحب والصدقة الحاجات الاجتماعية عند الفرد التي تظهر الحاجة إلى الحب والتعاطف مع الآخرين والانتماء وربط العلاقة مع الغير، وعدم إشباع هذه الحاجات سوف يترتب عليه بعض التوتر وعدم التوازن في قدرة الفرد على التكيف مع مجتمعه وأصدقائه.

فعلى سبيل المثال فإن الوحدة تسبب اضطراباً خطيراً في الشخصية. فالطفل الوحيد غالباً ما يكون خجولاً ومتردداً يتعذر عليه الاندماج بسهولة مع غيره وهو دائماً سريع الغضب...

4- **حاجات تقدير الذات:** وهي حاجات الإنسان ورغبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وبأهميته بين الناس، ويرى ماسلو أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها إلى نوعين: الأول يتمثل في الرغبة في القوة والرغبة في الإنجاز والرغبة في الاستقلال والحرية، والثاني يتمثل في: الرغبة في السمعة الحسنة وكسب احترام الغير والمكانة الاجتماعية واعتراف الآخرين وكذلك التقدير. ويعتقد ماسلو أن إشباع الحاجة إلى الاحترام يقود إلى الشعور بالثقة بالنفس والقوة والإحساس بالأهمية والضرورة في هذا العالم.

5- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة، وهذه الحاجة تظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته، أو - كما يقول ماسلو - رغبة الفرد في أن يكون ما يود أن يكونه وما يمكنه أن يكونه. فالموسيقي يصنع الموسيقى، والفنان التشكيلي يرسم اللوحات، والشاعر يكتب الشعر.. إلخ.

ويرى ماسلو أن الحاجات الإنسانية مرتبطة بعضها ببعض، ويمكن ترتيبها والنظر إليها في شكله هرم متدرج، حيث تمثل الحاجات عملية إشباعها، فالإنسان قد يسعى إلى إشباع نوعين أو أكثر من هذه المستويات من الحاجات في وقت واحد أو تحت ظروف معينة، أو قد يحدث أن درجة الإشباع بالنسبة لمستوى معين من الحاجات لم تصل إلى درجة معقولة، ومع ذلك يسعى الإنسان لإشباع حاجة من مستوى آخر.

وعلى الرغم مما وجه لتصنيف الحاجات لماسلو من نقد مازال يحظى بالقبول في كثير من الدوائر العلمية لإحاطته بمعظم الحاجات الإنسانية، وترتيبها، وتقديره لأهمية كل منها بالنسبة لحياة الفرد، وفي مراحل نموه المختلفة.

وبصفة عامة فإن نظرية ماسلو قد أفادت في تفسير كثير من مشكلات العاملين في المنشآت المختلفة، ففي كثير من الأحيان تفاجأ الإدارة بالعديد من المشكلات غير المتوقعة والتي لا تجد لها تفسيراً للوهلة الأولى، ولكن بالرجوع إلى نظرية هرم الحاجات وإشباعها نجد التفسير للوهلة الأولى.

ومن أمثلة هذه المشكلات ما تلاقيه الإدارة من رفض التعامل للانتقال إلى وظيفة أخرى أعلى أجراً. حيث تفسر نظرية ماسلو تصرف هذا العامل على أنه قد أشبع حاجاته الأساسية من استخدام النقود وأصبح يعطي أهمية أكثر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال تواجده في وسط مجموعة عمل معينة.

ثانياً: نظرية ألدرفير Alderfer's Theory:

قدم ألدرفير نظرية أخرى أطلق عليها نظرية GRE وهي اختصارات لثلاث مجموعات من الحاجات هي: البقاء والانتفاء والنمو.

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



شكل رقم (8)
الحاجات الإنسانية في نظر ألدرفير

ولم تشترط نظرية ألدرفير ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات - كما في نظرية ماسلو - فأبي 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.

ثالثاً: نظرية ماكللند Maclelland Theory:

يؤكد العالم ماكللند (1984) صاحب نظرية دوافع الإنجاز أن للإنسان ثلاث رغبات هي: الإنجاز، والانتفاء، والنفوذ. ونتيجة لذلك فإن محرك أو محفز السلوك الإنساني هو الحاجات الرئيسية الثلاث التالية:

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

ويشرح نبيل عشوش هذه النظرية كالتالي: يرى ماكللند أن هذه الحاجات تحدث في إطار متماسك ومتكامل، وبدون تسلسل، وتلك الحاجات الثلاثة موجودة في الإنسان، ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة. وقد لاحظ ماكللند على أصحاب كل حاجة من الحاجات ما يلي:

📖 المهتمون بالإنجاز لهم أهداف معتدلة فيها ويرغبون في السيطرة والعمل وحدهم، وقد لاحظ أن الأفراد ذو المستوى العالي من الإنجاز يمتازون بخصائص أهمها:

- الرغبة في تحديد أهداف معتدلة لأنفسهم، وفيها بعض التحدي.
- الرغبة في أن يكون لهم سيطرة أو تحكم في الوسائل التي توصلهم إلى تحقيق أهدافهم.

• الرغبة في العمل وحدهم بدلاً من العمل الجماعي.

• الرغبة في الحصول على معلومات مرتدة وسريعة حول تقدمهم لتحقيق أهدافهم.

وخلص ماكللند أن ذوي الإنجاز المرتفع يملكون دافعاً داخلياً ذاتياً في المجتمع، فهم يضعون أهدافهم الخاصة بناء على تصورهم لقدراتهم الخاصة، ويكون التحدي الذي يقابلهم هو مصدر الدافع لديهم لتلبية تلك الأهداف.

المهتمون بالانتماء حريصون على العلاقات الحميمة، ويؤكد ماكلند أن الذين لديهم حاجة كبيرة للانتماء ينالون الرضا والإشباع من خلال بناء علاقات حميمة مع الآخرين، وتتحدد دوافعهم أساساً من خلال تأثير سلوكهم مع الغير، لذا فهم يضعون قيمة كبيرة للصدقة التي يقيمونها، فالذين يشعرون بالحاجة إلى الانتماء يختارون أصدقاءهم أولاً، ومن ثم ينظرون إلى موضوع الكفاءة والمهارة لتحقيق عمل أو مهمة ما، بينما المهتمون بالانجاز يختارون الأصدقاء ويقيمون العلاقات التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

المهتمون بالنفوذ حريصون على التأثير على الآخرين للحصول على مكانة بينهم، فالذين يشعرون بالحاجة إلى القوة فإنهم يختارون الناس الذين يمكنهم التأثير والسيطرة عليهم، فهم ينالون الرضا والإشباع من خلال التأثير والنفوذ والسيطرة على الآخرين، فهؤلاء يدفعهم ويحثهم حافز الحصول على مراكز نفوذ ومكانة مرموقة إلى العمل الجاد الذي تجني ثماره من وراء امتلاكهم القوة والتأثير.

اكتشاف حاجات الفرد:

يقوم المدير بمراقبة سلوك الأفراد لكي يحدد أي من النماذج الثلاثة التي تناسبه، ويتطلب ذلك درجة من الحساسية والتمرين على المراقبة والتحليل.

تطبيق النظرية:

لتطبيق تلك النظرية يقوم المدير بتحديد الدوافع الرئيسية لدى المرؤوسين، وبعد ذلك يتم تصميم وتطبيق طرق محددة لاستخدام هذه الدوافع بشكل فعال، وذلك على النحو التالي:

حاجة الإنجاز:

- الزيادة في إعطاء العامل معلومات مرتدة، وبشكل دقيق وملموس حول تقديم العامل في تحقيق أهداف العمل.
- تجنب جعل العامل يعتمد على الآخرين للقيام بعمله.
- تجنب وضع العامل في مشاريع جماعية.
- ترك العامل يحدد أهدافه الخاصة للعمل.
- ترك العامل ما أمكن بحاله.

حاجة القوة:

- ضع العامل في مركز يسمح له بالتحكم في المصادر والمعلومات.
- علاج مشكلات الإنتاج بإظهار العلاقة بين قلة الإنتاج، وقوة العامل.
- تنظيم مجموعات العمل بشكل يمكن من خلاله لهذا النوع من العاملين أن يبارس نفوذه.
- تزويد العامل بالمهارات والمعارف خاصة التي يحتاجهم فيها الآخرون.
- استخدام عملية الإدراك بالمشاركة، وذلك لكي تكون لديهم الفرصة في التأثير عليك.

نخلص إلى التحذير من هذه الدوافع بإحداثها تأثيراً سلبياً يصل إلى حد الأذى إذا وجد الدافع بشكل زائد، لذلك ينبغي على المدير أن يكون دائماً يقظاً من حدوث تأثيرات سلبية ممكنة خاصة فيما يتعلق بدوافع العاملين.

رابعاً: نظرية هيرزبيرج Herzberg's Theory:

بناء على الأبحاث التي قام بها بإجرائها عالم النفس فريدريك هيرزبيرج Fredrick Herzberg (1980) توصل إلى نتيجتين محددتين تشرحها سامية فتحي عفيفي كالتالي:

1- أن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التي ينتج - في حالة عدم وجودها - عدم الرضا عند العاملين ، ولا يعني وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين. هذه الظروف هي عوامل عدم الرضا، أو العوامل الصحية، لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم الرضا على الأقل.

وترتبط هذه العوامل بيئة ومحيط الوظيفة، وتسمى عوامل عدم الرضا Dissatisfiers، وتشمل:

أ- الأمان الوظيفي.

ب- الراتب.

ج- ظروف العمل.

د- المركز.

هـ- سياسات المنظمة.

و- نوعية الإشراف الفني.

ز- نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين.

2- هناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن تفضي إلى مستوى جيد من الأداء. فإذا لم تتوافر هذه الظروف، فلن ينتج عن ذلك شعور بعدم الرضا، وتتعلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة ويطلق عليها اسم عوامل الرضا وتشمل:

أ- الإنجاز.

ب- التقدير.

ج- مهام العمل نفسه.

د- المسؤولية.

هـ- التقدم في الوظيفة.

و- النمو والتطور الذاتي.

وكما هو واضح فقد قام هيرزبيرج بتقليص مستويات (ماسلو) الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل ، تقابل فيهما العوامل الصحية حاجات المستويات الدنيا عن (ماسلو)، وهذه العوامل في الأساس عوامل وقائية تساعد في تخفيض حالة عدم الرضا، أما إذا كانت موجودة فتنشأ حالة "يكون مستوى عدم الرضا فيها صفرًا Zero Dissatisfaction" أو درجة الحياد. فالعوامل الصحية (أو عوامل البيئة المحيطة بالوظيفة) لا تدفع الأفراد إلى الأفضل في حد ذاتها.

خامساً: نظرية ماكجروجر MC Gregor's Theory:

وضع دو جلاس ماكجروجر Douglas MC Gregor نظريته في الدافعية والتحفيز بناء على اتجاهات الإدارة نحو العاملين. وأطلق على هذه النظرية نظرية X ونظرية Y (Theory X & Theory Y) حيث ترى نظرية X أن المديرين يرون:

أن الموظف العادي:

- 1- خامل ولا يحب العمل.
- 2- يتهرب من المسؤولية ولا يحب تحمل هذه المسؤولية.
- 3- يحتاج إلى الرقابة والإشراف المستمرين.
- 4- ليس لديه طموح.
- 5- كل ما يهيمه الأمان.
- 6- لا يتم حفزه إلا بالمال.
- 7- يجب التحكم والتهديد والسيطرة على العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- 8- الحوافر السلبية أقوى من الحوافر الإيجابية في تحفيز الموظف للقيام بالعمل المطلوب منه.

ويرى ماكجروجر أن هذا الأسلوب التقليدي في التعامل مع العاملين لا يناسب المنظمات هذه الأيام، بينما نظرية Y تشير إلى أن المديرين يرون:

1- أن العمل عملية طبيعية لدى الناس تحتاج إلى بذل الجهد العقلي والجسمي مثل: اللعب أو الراحة.

2- سيوجه العاملون أنفسهم ويتحكموا بها (التوجيه الذاتي) لتحقيق الأهداف إن كانوا مرتبطين بها.

3- الالتزام تجاه الأهداف مرتبط بالرضا والإنجاز والخوافز.

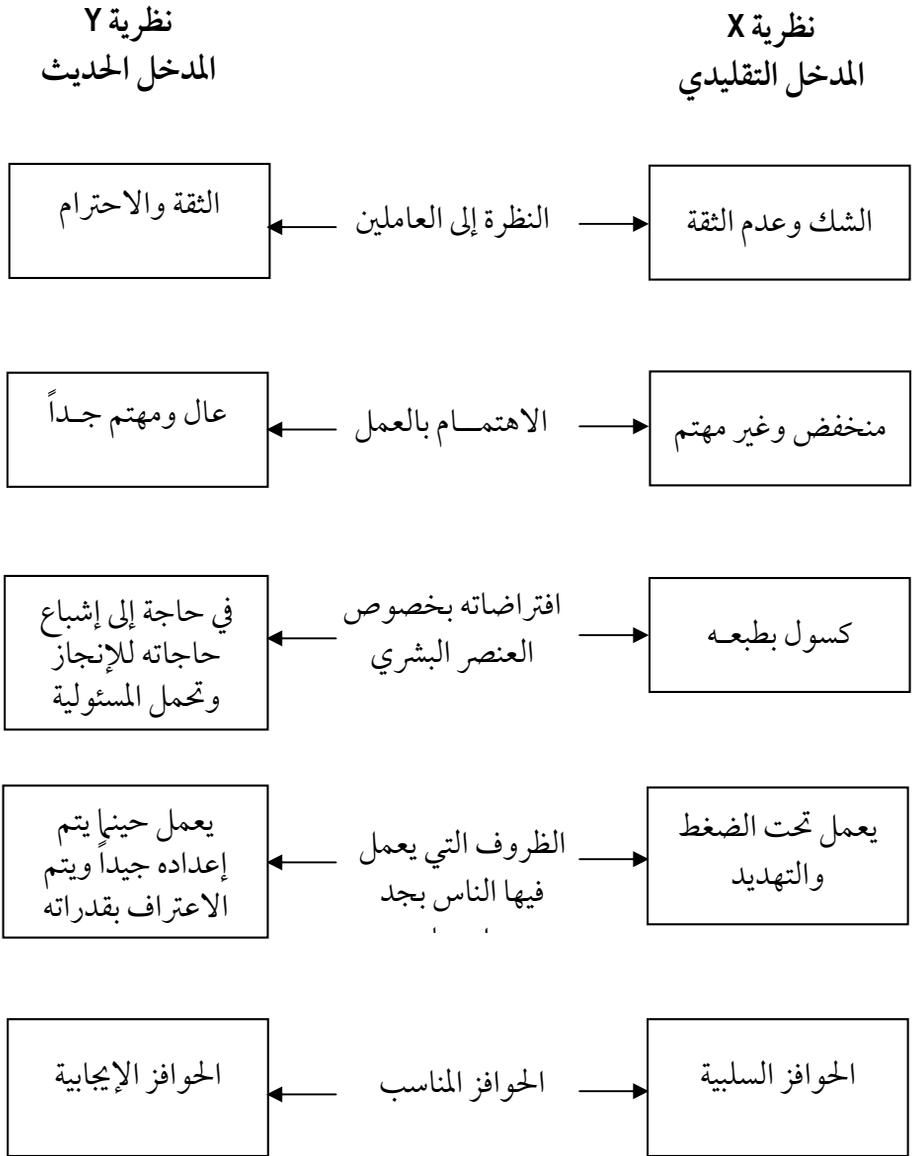
4- الموظف العادي يبحث عن المسؤولية ويقبلها في الأحوال الصحيحة.

5- إن الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين المنفردتين لجعل العاملين يبذلون الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ونظرية Y تدافع عما نطلق عليه في الوقت الحاضر «الإدارة بالمشاركة» Participative Management حيث يتاح للعاملين المشاركة في جميع مراحل العمل وخاصة في عمليات صنع القرارات وحل المشكلات..

6- النقود (الخوافز المالية) ليست هي الدافع الوحيد للعمل.

7- الخوافز الإيجابية أقوى من الخوافز السلبية في تحفيز الموظف للقيام بالعمل المطلوب منه.

نستخلص مما سبق أن نظرية X تحمل فكرة سلبية عن العاملين بالمقارنة بنظرية Y. ويوضح كل من جيرالد جرينبرج J. Greenberg وروبرت بارون R. Baron بعض الفروق الرئيسية بين النظريتين في الشكل التالي:



شكل رقم (9)
الفرق بين نظرية (x) و (y)