

تعرف الدوافع بأنها: "تحركات أو مسببات داخلية للسلوك تدفع الفرد بوعي أو بدون وعي للقيام بعمل معين والدوافع ما هي إلا الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه.¹

الدافع هو حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها، فالدافعية هي حاجة غير مشبعة تنبع من داخل الفرد وتؤثر في سلوكه ويمثل الدافع السبب وراء السلوك.

وتعرف الدوافع بأنها: "طاقة جسمية ومعنوية داخلية محركة لسلوك الفرد، متولدة عن تفاعلات نفسية داخلية، هذه الطاقة تنبها الحوافز، ويثرها الضغط والتوتر الناتج عن حاجات الفرد المتنوعة وغير المشبعة فيحدث لديه الدافع والاستعداد العام للقيام بسلوك معين لإشباع هذه الحاجات".²

حسب هذا التعريف الدافع هو مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد التي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة، فمثلا الطالب يعمل في بحثه طوال الليل والهدف من ذلك أن يكون بحثه مميزاً، إذا فالتميز كان دافعا له للعمل.

يعرف سلوك الدافعية بأنه القوة التي تحرك وتثير الفرد؛ لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مشاركته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات، ومهارات في العمل.³

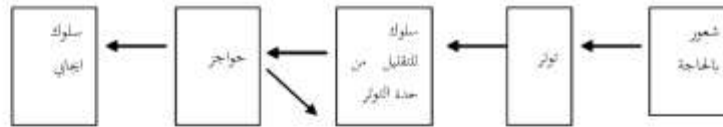
ويعرف ميلفون الدافعية بأنها: "مجموعة من العوامل الداخلية النشطة، والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان".⁴

يمكننا القول بأن السلوك أو الأداء هو محصلة لكل من الدافعية والقدرة وظروف العمل أي أن:

$$\text{السلوك} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{ظروف العمل}$$

والغاية الأساسية من دراسة الدوافع هي معرفة مسببات السلوك من أجل تفسيره ومحاولة ضبطه على اعتبار أن الإنسان لديه حاجات داخلية عديدة تؤثر في تصرفاته المرئية.

الشكل رقم (06): دوافع السلوك



بأس
سلوك عدائي

استجاب

إمارة الخولا

¹ فريد كوزل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للتوزيع والنشر، إمارة الخولا

² أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.

³ تاجر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، 2016، ص 69.

⁴ نفس المرجع والصفحة.

المصدر: عبد الله بن عبد العلي الطنجي، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم-النظرية-التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودي 2003، ص109.

من خلال الشكل فإن نقطة البداية والانطلاق تتمثل في الشعور بنقص أو حاجة أو مطلب أو رغبة وهذا يسبب حالة من التوتر والقلق وعدم الارتياح لدى الفرد، و هذه الحالة تخلف لديه دافعاً معيناً موجهاً للحصول على ما يحقق له تخفيف النقص وإشباع الحاجة، فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر، وإذا ما وقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل، وقد يكون ذلك سبباً في رد فعل معين يصدر منه.

2- وسائل خلق الدافعية في العمل: من أهم الوسائل لخلق الدافعية الحوافز بأنواعها المختلفة حيث تلجأ الإدارة إليها من أجل تحسين مستوى الأداء والقضاء على روح التسبب وعدم الاكتراث لدى بعض العاملين، ومن أهم الأساليب التي تلجأ إليها الإدارة في هذا الشأن مايلي :

1.2- الأجر التقدي: ولكن يشترط في هذا الأسلوب أن يحقق شرطين هما ، أن يرتبط الأجر بصورة مباشرة مع مستوى الأداء، وأن يحقق الأجر شعوراً بالعدالة بالنسبة للأفراد داخل للمنظمة التي يعملون بها ومقارنته بالأعمال المشابهة في منظمات أخرى.

2.2- المشاركة بالإدارة: أي للمشاركة باتخاذ القرارات الإدارية وخاصة المتعلقة بوضع الأهداف وتحديد السياسات والبرامج والأنظمة اللازمة لتحقيق الأهداف.

2.3- إثراء العمل: ويقصد به جعل الأعمال وما تنطوي عليه من مهمات أكثر جاذبية للأفراد.

د- الأمان والاستقرار في العمل: فالشعور بالأمان يعتبر حافز للأداء الجيد والفعال.

هـ- المباريات الفردية والجماعية: حيث تزيد دافعية الأفراد للقيام بالسلوك المرغوب فيه.

3- توظيف الدوافع في إدارة السلوك التنظيمي: تلجأ الإدارة إلى استثمار مفاهيم الدوافع من اجل للتأثير على السلوك التنظيمي وتوجيهه بما يحقق أهداف للمنظمة، وتمثل فائدة معرفة دوافع الأفراد في أنها توفر الأساس لبناء نظم الحوافز وقيمة الظروف التنظيمية وإعداد المناخ الداخلي في المنظمة بما يساعد على إشباع الرغبات التي تعبر عنها دوافع الأفراد، ومن ثم توفر الأساس لتفعيل الدوافع وتحويلها من طاقة كامنة غير فاعلة في توجيه السلوك التنظيمي إلى قوى محركة تدفع السلوك في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة.

وتعتبر نظم إدارة الموارد البشرية في الأساس هي الآلية الرئيسية لتحريك الدافعية واستثمارها لإدارة الأداء والتعبير المرادف لإدارة السلوك التنظيمي، وتبدأ الإدارة بتجهيز مجموعة الحوافز والمغريات التي تقدمها للفرد منذ لحظة الاختيار.

ثانياً: الحوافز

لا يوجد سلوك دون دافع يكمن و راءه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يجيها الأفراد ويتمنونها، تلك التي يطلق عليها الحوافز.

1-تعريف الحوافز: تمثل الحوافز عوامل خارجية مادية أو معنوية تؤثر في سلوك الأفراد.

تعرف الحوافز بأنها: "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة"¹

يهدف تحفيز الأفراد إلى رفع كفاءتهم وزيادة ولائهم للمنظمة والتأثير في سلوكهم وتوجيه هذا السلوك بما يتماشى مع تحقيق الأهداف الاقتصادية للمثلى من المنظمة، لذلك لابد من كشف وتحديد الدوافع الخاصة بكل فرد ودرجة الأهمية بالنسبة له لتصميم سياسات تحفيزية تحقق الإشباع لدى هؤلاء الأفراد. يتمثل الفرق بين الدوافع والحوافز في أن الدوافع داخلية ويطلق عليها الحاجات أو الرغبات أو الغرائز أما الحوافز فهي عوامل خارجية، أي المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين، والصلة بين الدافع والحوافز صلة وثيقة كالتى تربط المثير والاستجابة.

2-أنواع الحوافز: هناك عدة تقسيمات للحوافز، حسب طبيعتها، ونوعها، و عدد الأفراد المستفيدين منها.

1.2-تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: حيث تقسم من حيث طبيعتها إلى:

أ-الحوافز المادية : مثل زيادة الرواتب والمكافآت.

ب-الحوافز المعنوية : مثل خطابات الشكر وشهادات التفوق.

2.2- تقسيم الحوافز حسب طبيعة المستفيدين: حيث تقسم حسب الأفراد المستفيدين منها إلى:

أ-الحوافز الفردية : مثل تقديم مكافآت لأفضل موظف أو خطاب شكر للموظف للتالي.

ب-الحوافز الجماعية : تقديم جائزة لأفضل قسم أو إدارة.

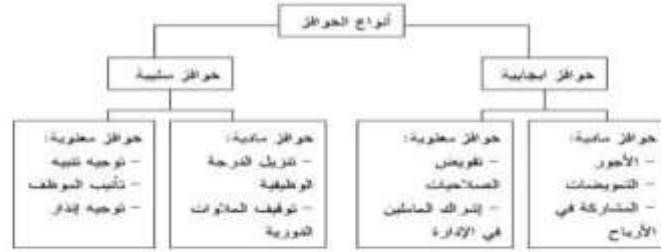
3.2- تقسيم الحوافز حسب نوعها: حيث تقسم حسب نوعها إلى:

أ-الحوافز الايجابية: مثل تقديم مكافأة مالية لأحد الموظفين يعتبر حافز مادي إيجابي.

ب-الحوافز السلبية:مثل الخصم من الراتب يعتبر حافز مادي سلبى، الإنذار هو حافز معنوي سلبى.

الشكل رقم(07): أنواع وتقسيمات الحوافز

¹ رولف مهندي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مطبوع في الكويت، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 1994.



- المصدر: زوليف مهدي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: منظور كمي، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 1994، ص94.
- 3- شروط فعالية الحوافز في المنظمات: إن عدم توفر الحوافز المناسبة ينعكس سلبًا على مستوى الرضا الوظيفي وهذا بدوره قد يفقد الموظف الحماسة والإحساس بأهمية العمل، فتتخفف روحه المعنوية ويرغبته في الأداء بفعالية، وهذا بالطبع ينعكس على كفاءته في العمل نتيجة لعدم الرضا وبالتالي يتخفف مستوى أدائه الوظيفي.
- ولكي تكون الحوافز المادية للعاملين فعالة وتحقق أهداف المنظمة يجب أن تضم الركائز التالية:
- أن يكون الحافز عادلاً وينطبق وفقاً للقوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.
 - أن يكون مناسباً لما بذله العامل من جهود في العمل.
 - أن يكون متوافقاً مع المعدلات المحددة للأداء.
 - أن يكون مشبعاً للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية.
 - يتوافق مع طبيعة العمل ودرجة صعوبته وتعقيداته.

ثالثاً: نظريات الدوافع والحوافز: صيغت مجموعة من النظريات للدوافع والحوافز. وفيما يلي تعريف بأهم هذه النظريات

- 1- **النظرية التقليدية (الكلاسيكية) (traditional theory):** صاحب هذه النظرية هو "فريدريك تايلور" وقد نظر إلى العامل على أنه رجل اقتصادي، كل همه أن يزيد دخله المادي فقط، ومن ثم فإن زيادة إنتاجه مرتبطة بنظام سليم للأجور التشجيعية، فزيادة الحافز على العمل والتحكم فيه تأتي عن طريق الأجور.
- 2- **نظرية تغيير السلوك (Behavior Modification):** يسمي أصحاب هذا الفكر من علماء النفس بالسلوكيين، وتستند وجهة نظر السلوكيين في تفسير السلوك على ما يسمى "بقانون الأثر"، فالسلوك الذي يترتب عليه نتائج سارة للفرد هو السلوك الذي سيقوم الفرد بعد ذلك بتكراره، أما السلوك الذي يترتب عليه نتائج غير سارة، فإن الفرد سيتوقف عنه.
- 3- **نظرية ذات العاملين (Two factors Theory):** لسفريدريك هيرزبرغ تركز هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، حيث قام بدراسة استطلاعية لفهم شعور العاملين المتعلق بالأعمال التي يؤديها وقد توصل من تلك الدراسة إلى تصنيف فئتين من العوامل: الفئة الأولى العوامل الدافعة، والفئة الثانية: العوامل

الوقائية، تشمل العوامل الدافعة: الشعور بالإنجاز، إدراك الشخص لقيمة عمله، أهمية العمل نفسه وكونه إبداعياً وفيه نوع من التحدي، المسؤولية، مدى تحكم الشخص في وظيفته، ومدى مسؤوليته عن الآخرين، إمكانية التقدم في الوظيفة، أي مدى ما توفره الوظيفة من فرص الترقى في السلم الوظيفي، التطور والنمو الشخصي الفئة الثانية وهي العوامل الوقائية *Hygienic Factors* فتشمل: سياسة المؤسسة وإدارتها، نمط الإشراف السائد فيها العلاقات مع الرؤساء، ظروف العمل وطبيعته، الراتب أو الأجر، المركز الاجتماعي، الأمن الوظيفي.

4- نظرية الحاجات الإنسانية *Human Needs Theory* أشهر النظريات عن دوافع الإنسان قدمها إبراهيم ماسلو في عام 1943، وتقوم نظرية ماسلو على عدد من الافتراضات هي: الحاجات الأساسية (فسيولوجية) (لأكل، المشرب المسكن، الملابس)، الحاجات الأمنية أو الحاجة للأمن (الحماية ضد الأخطار، الأمن الوظيفي، التأمينات)، الحاجات الاجتماعية (الصداقة والانتماء، العلاقات الاجتماعية)، حاجات تقدير الذات (المركز، احترام النفس، احترام الآخرين)، حاجات إثبات الذات أو تحقيق الذات (التقدم، الإبداع)، يتضح من من العناصر في هرم ماسلو أن الإنسان مدفوع لإشباع سلسلة من خمس حاجات تبدأ بإشباع الحاجات الأساسية ثم تنتقل إلى الحاجات الأعلى أو الأرقى.

5- نظرية التوقع *Expectancy Theory* تقوم هذه النظرية لـ (فروم، وبورتر، ولولر) على افتراض أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتعليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة للقيام بسلوك معين، وموازنة للتكلفة والفائدة المتوقعتين لكل بديل من تلك البدائل، ويسلك الفرد بعد تلك العملية العقلانية السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر الفوائد بأقل التكاليف، وأقل الصعوبات واستمرارية الأداء والدافع تعتمدان على قناعة العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه لمدى العلاقة الإيجابية بين المكافأة التي يحصل عليها وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه.

6- نظرية مستوى الطموح: يرى دعاة هذه النظرية (ليفين) *Lewin* أن هدف الفرد وطموحه قد يشكل الدافع الرئيسي للقيام بالعمل، حيث يفسرون الدافعية بأنها محصلة التفاعل بين خبرات الإنجازات السابقة، والهدف الذي يسعى إليه الفرد من وراء تحقيق تلك الإنجازات، وما يولده ذلك من مشاعر النجاح. فمستوى الطموح هو مستوى الإنجاز المرغوب، الذي يتوقع العامل أن يصل إليه في مهمة عادية، مع معرفته بمستوى إنجاز سابقاً، والفرق بين مستوى الإنجاز السابق ومستوى الطموح، يسمى "بفرق الهدف"، والفرق بين مستوى الطموح ومستوى الإنجاز الجديد هو "فرق الإنجاز"، وهو ما يحدد مشاعر النجاح أو الفشل لدى الإنسان.

في الأخير يمكننا القول أن الدوافع والخوافر تعتبر من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء الأمر الذي يمكن معه القول إن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحوافر الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقيق لهم الرضا.

المحاضرة رقم (05): الإدراك والتعلم