

النظريات المستندة الى الرضا كمحرك للدافعية Theories based on satisfaction as a driver of motivation

النظريات القائمة على عملية الدافع Process-based perspectives on motivation

تهتم المنظورات القائمة على العمليات بكيفية حدوث الدافع . بدلاً من محاولة تحديد محفزات الدافع ، وتركز وجهات النظر العملية على سبب اختيار سلوكية معينة لتلبية احتياجاتهم وكيفية تقييمهم لرضاهم بعد تحقيق هذه الأهداف .
هناك ثلاث وجهات نظر عملية مفيدة على الدافع هي نظريات العدالة والمتوقع، ووضع الأهداف.

أولاً: نظرية العدالة الدافع The Equity Theory of Motivation

تستند نظرية المساواة في الدافع على فرضية بسيطة نسبياً وهي أن الأفراد في المنظمات يريدون أن يعاملوا بإنصاف .
تُعرف نظرية الإنصاف على أنها الاعتقاد بأننا نُعامل بإنصاف فيما يتعلق بالآخرين وأن الظلم هو الاعتقاد بأننا نُعامل بشكل غير عادل مقارنة بالآخرين.

نظرية الإنصاف هي مجرد واحدة من عدة صيغ نظرية مشتقة من عمليات المقارنة الاجتماعية. تتضمن المقارنات الاجتماعية تقييم وضعنا من حيث مواقف الآخرين. في هذه المحاضرة ، نركز بشكل أساسي على نظرية الإنصاف لأنها الأكثر تطوراً من بين مناهج المقارنة الاجتماعية والأكثر تطبيقاً بشكل مباشر على دوافع العمل لدى الأشخاص في المنظمات.

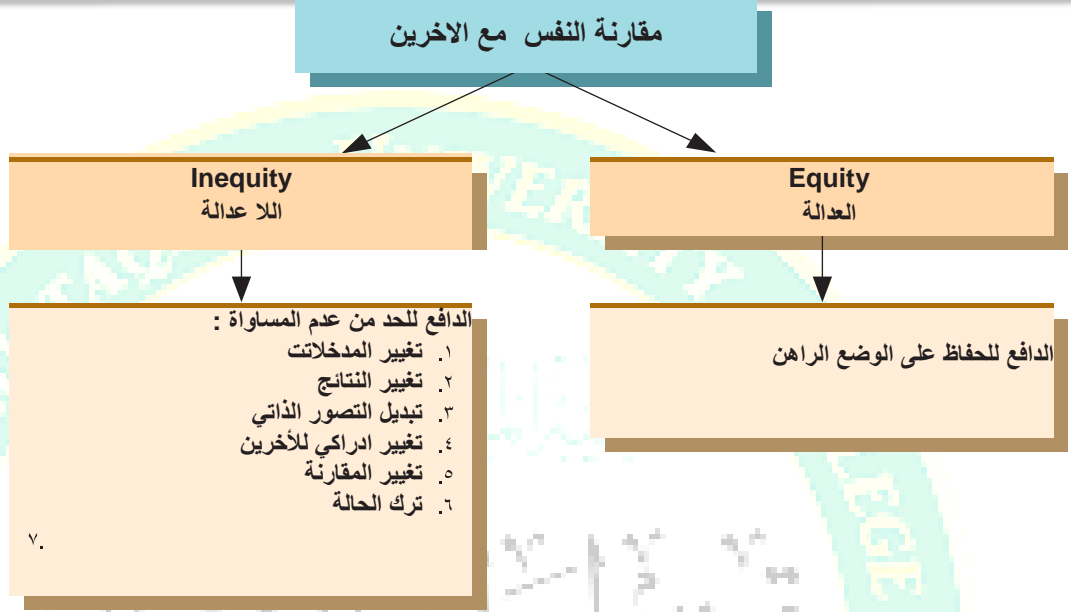
أطار تصورات الإنصاف للأفراد في المنظمات تشكل تصورات المساواة من خلال عملية من أربع خطوات:
أولاً : تقييم الكيفية التي يتم بها التعامل معهم من قبل المنظمة.

ثانياً: أنها تشكل تصور كيف يمكن معالجة "المقارنة الأخرى". للبعض المقارنة قد يكون شخص في مجموعة العمل نفسها، شخص في جزء آخر من التنظيم، أو حتى مركب من عدة أشخاص متفرقين في جميع أنحاء المنظمة .

ثالثاً: مقارنة الظروف الخاصة مع ظروف المقارنة الأخرى ومن ثم استخدام هذه المقارنة الأساس لتشكيل الانطباع أما العدالة أو الظلم.

رابعاً: اعتماداً على قوة هذا الشعور، يمكن للشخص أن يختار للمتابعة واحد أو أكثر من البدائل الستة التي سترد في المقطع الآتي.

المحاضرة ((الخامسة))



الردود على الإنصاف والإجحاف Responses to Equity and Inequity

١. نحن قد نغير المدخلات الخاصة بنا .
 ٢. نحن قد نتغير النتائج الخاصة بنا.
 ٣. الرد الأكثر تعقيدا هو تغيير تصوراتنا عن أنفسنا وأعمالنا وسلوكنا.
 ٤. نحن قد نغير مفهومنا للمدخلات أو مخرجات لبعض المقارنة.
 ٥. نحن قد نغير وجوه المقارنة المستنتجة.
 ٦. وأخيرا، كملاذ أخير، نحن قد ببساطة نترك الوضع (المقارنة).
- تصف نظرية الانصاف والعدالة عملية المقارنة من حيث وجود نسبة المدخل إلى النتائج. المدخلات هي مساهمات الفرد لعوامل التنظيم مثل التعليم، الخبرة والجهد والإخلاص. النتائج وهي ما يتلقى شخص في العائد - الاجر، والعلاقات الاجتماعية، المكافآت الجوهرية، وأشياء مماثلة في التأثير، ثم، وهذا جزء من عملية الإنصاف هو أساسا تقييم شخصي واحد . نظرية العدالة الدافع تشير إلى أن يقارن الأفراد أنفسهم مع الآخرين من حيث مدخلاتهم إلى منظماتهم بالنسبة لنتائجهم. وبالتالي يأخذ الشكل الآتي:

النتائج (لنفسه) Outcome (self)	المقارنة مع compared with	النتائج (للآخرين) Outcomes (other)
المدخلات (لنفسه) Inputs (self)		المدخلات (للآخرين) Inputs (other)



التقييم والآثار المترتبة Evaluation and Implications

تركزت معظم الأبحاث حول نظرية الإنصاف على نطاق ضيق ، حيث تعاملت مع نسبة واحدة فقط - بين الأجر (بالساعة والقطعة) ونوعية أو كمية إنتاج العامل بالنظر إلى المدفوعات الزائدة والدفع الناقص. تدعم النتائج تنبؤات نظرية الإنصاف بشكل ثابت تماماً ، خاصةً عندما يشعر العامل بأجر منخفض. عندما يعاني العمال الذين يتقاضون رواتبهم على أساس الأجر بالقطعة من عدم المساواة ، فإنهم يميلون إلى تقليل مدخلاتهم عن طريق تقليل الجودة ويميلون إلى زيادة نتائجهم من خلال إنتاج المزيد من وحدات العمل. عندما يعاني شخص يدفع له بالساعة من عدم المساواة ، تنتبأ النظرية بزيادة الجودة والكمية إذا شعر الشخص بدفع أجر زائد وانخفاض في الجودة والكمية إذا شعر الشخص بأنه يتقاضى أجرًا أقل.

يوفر البحث دعماً أقوى للاستجابات للدفع الناقص مقارنة بالرد على المدفوعات الزائدة ؛ بشكل عام ، يبدو أن معظم الدراسات تدعم المبادئ الأساسية للنظرية. تشير إحدى التطورات الجديدة المثيرة للاهتمام في نظرية الإنصاف إلى أن بعض الأفراد أكثر حساسية من غيرهم لتصورات عدم المساواة. أي أن بعض الأشخاص يولون قدراً كبيراً من الاهتمام لمكانتهم النسبية داخل المنظمة ويركز الآخرون أكثر على وضعهم الخاص دون التفكير في مواقف الآخرين.





ثانياً: نظرية المتوقع من الدافع expectancy theory of motivation

نظرية المتوقع هو نموذج أكثر شمولية في الدوافع من نظرية العدالة. على مر السنين منذ صيغتها الأصلية، ونطاق النظرية وتعقيدها يواصل النمو. وكان لـ Victor Vroom الفضل في تقديم نظرية الدافع في مكان العمل. وتحاول النظرية تحديد كيف يمكن للأفراد الاختيار من بين السلوكيات البديلة. الفرضية الأساسية لنظرية المتوقع هو أن الدافع يعتمد على كم نحن نريد شيئاً ومدى احتمال أننا سنحصل عليه.

تؤكد نظرية التوقع على الربط ما بين هذين العنصرين المتوقع والتكافؤ.

Effort-to-Performance Expectancy الجهد إلى الأداء المتوقع

تصور الشخص لاحتمال أن يؤدي الجهد إلى أداء ناجح. إذا كنا نعتقد أن جهودنا ستؤدي إلى أداء أعلى ، فربما يكون هذا التوقع قوياً للغاية.



نظرية المتوقع من الدافع

نظرية التوقع هي النموذج الأكثر تعقيداً لتحفيز الموظفين في المنظمات. كما هو موضح هنا ، فإن المكونات الرئيسية لنظرية التوقع هي توقع الجهد إلى الأداء ، والأداء إلى النتيجة المتوقعة ، والنتائج ، ولكل منها تكافؤ مرتبط. تتفاعل هذه المكونات مع الجهد والبيئة والقابلية على تحديد أداء الفرد الذي يقترب من احتمال ١.٠ ، حيث يساوي ١.٠ اليقين المطلق بأن النتيجة ستحدث. إذا كنا نعتقد أن أدائنا سيكون هو نفسه بغض النظر عن مقدار الجهد الذي نبذله ، فإن توقعنا سيكون منخفض جداً - ربما يصل إلى ٠ ، مما يعني أنه لا يوجد احتمال لحدوث النتيجة. الشخص الذي يعتقد أن هناك علاقة معتدلة بين الجهد والأداء اللاحق - الطرف الطبيعي - لديه توقع في مكان ما بين ١.٠ و ٠.٠. فالعديد من النتائج تتحصل منطقياً من الأداء. (جميع النتائج الثلاثة هي نتائج متوقعة.)



النتائج والتكافؤ Outcomes and Valences

النتيجة هي أي شيء قد يتحصل من الأداء. قد ينتج عن الأداء عالي المستوى نتائج مثل زيادة الأجور ، أو الترقية ، أو التقدير من الرئيس ، أو التعب ، أو الإجهاد ، أو وقت أقل للراحة ، من بين أمور أخرى. تكافؤ النتيجة هو الجاذبية النسبية أو عدم الجاذبية - القيمة - لتلك النتيجة بالنسبة للشخص. قد يكون لكل من الزيادات في الأجور والترقيات والتقدير قيم إيجابية ، في حين أن التعب والإجهاد ووقت الراحة الأقل قد يكون لهما قيم سلبية.

تختلف قوة التكافؤ الناتج من شخص لآخر. قد يكون الإجهاد المرتبط بالعمل عاملاً سلبياً هاماً لشخص ما ولكنه فقط مصدر إزعاج طفيف لشخص آخر. وبالمثل ، فإن زيادة الراتب قد يكون لها تكافؤ إيجابي قوي لشخص في حاجة ماسة إلى المال ، أو تكافؤ إيجابي طفيف لشخص مهتم في الغالب بالحصول على ترقية ، أو - لشخص في وضع ضريبي غير موات - حتى تكافؤ سلبي!

يقترح إطار عمل التوقع الأساسي أنه يجب تلبية ثلاثة شروط قبل حدوث السلوك المحفز. أولاً ، يجب أن يكون توقع الجهد إلى الأداء أعلى بكثير من الصفر. بمعنى ، يجب أن يتوقع العامل بشكل معقول أن يؤدي بذل الجهد إلى مستويات عالية من الأداء.

ثانياً ، يجب أن يكون الأداء إلى النتائج المتوقعة أعلى بكثير من الصفر. بمعنى آخر ، يجب أن يؤمن الشخص بأن الأداء سيؤدي بشكل واقعي إلى نتائج قيمة.

ثالثاً ، يجب أن يكون مجموع كل التكافؤات للنتائج المحتملة ذات الصلة بالشخص موجبة. قد تكون قيمة واحدة أو أكثر من التكافؤ سالبة طالما أن الإيجابيات تفوق السلبيات. على سبيل المثال ، قد يكون للتوتر والإرهاق قيم سلبية معتدلة ، ولكن إذا كان للأجور والترقية والتقدير قيم إيجابية عالية جداً ، فإن التكافؤ الإجمالي لمجموعة النتائج المرتبطة بالأداء سيظل إيجابياً.

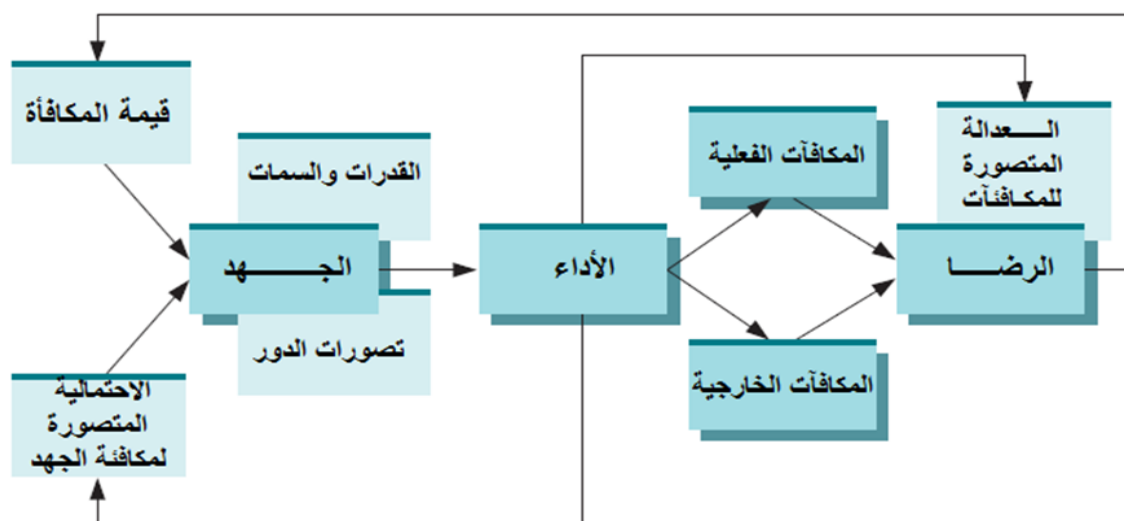
من الناحية المفاهيمية ، يُفترض أن تكافؤ جميع النتائج ذات الصلة ونمط التوقعات المقابلة لها تتفاعل بطريقة رياضية تقريباً لتحديد مستوى تحفيز الشخص. يقوم معظم الأفراد بتقييم احتمالات وتفضيلات العواقب المختلفة للسلوك ، لكنهم نادراً ما يقتربون منها بهذه الطريقة الحسابية.



نموذج Porter-Lawler (The Porter-Lawler Model)

وضع Lawler & Porter العرض الأصلي لنظرية التوقع بشكل مباشر في التيار الرئيسي لنظرية الدافع المعاصرة. منذ ذلك الحين ، تم تحسين النموذج وتوسيعه عدة مرات. ركزت معظم التعديلات على تحديد وقياس النتائج والتوقعات. الاستثناء هو تباين نظرية التوقع الذي طوره Lawler & Porter . استخدم هؤلاء الباحثون نظرية التوقع لتطوير وجهة نظر جديدة للعلاقة بين رضا الموظف والأداء . على الرغم من أن الحكمة التقليدية تقول أن الرضا يؤدي إلى الأداء ، جادل Lawler & Porter بالعكس: إذا كانت المكافآت كافية ، فقد تؤدي المستويات العالية من الأداء إلى الرضا .

يظهر نموذج Porter-Lawler في الشكل أدناه اختلاف بعض ميزاته تمامًا عن الإصدار الأصلي لنظرية التوقع. مثلاً ، يتضمن النموذج الموسع القدرات والسمات وتصورات الأدوار. في بداية الدورة التحفيزية ، الجهد هو دالة لقيمة المكافأة المحتملة للموظف (التكافؤ) واحتمالية الجهد-المكافأة المتصورة (توقع). ثم يتحدد الجهد مع القدرات والسمات وتصورات الأدوار لتحديد الأداء الفعلي. ينتج عن الأداء نوعان من المكافآت. المكافآت الجوهرية غير الملموسة مثل الشعور بالإنجاز ، والاحساس بالإكمال ، وما إلى ذلك. المكافآت الخارجية هي نتائج ملموسة مثل الراتب والترقية. يحكم الفرد على قيمة أدائه للمنظمة ويستخدم عمليات المقارنة الاجتماعية (كما في نظرية الإنصاف) لتكوين انطباع عن المساواة في المكافآت المتلقاة . إذا تم اعتبار المكافآت عادلة ، يشعر الموظف بالرضا. في الدورات اللاحقة ، يؤثر الرضا عن المكافآت على قيمة المكافآت المتوقعة ، ويؤثر الأداء الفعلي التالي للجهد على احتمالات الجهد-المكافأة المتصورة في المستقبل.





التقييم والاثار Evaluation and Implications

تم اختبار نظرية التوقع من قبل العديد من الباحثين المختلفين في مجموعة متنوعة من البيئات وباستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب . كما أشرنا سابقاً ، كان تعقيد النظرية نعمة ونقمة. واضح مما هو عليه في البحث الذي تم إجراؤه لتقييم النظرية. دعمت العديد من الدراسات أجزاء مختلفة من النظرية. على سبيل المثال ، وُجد أن كلا النوعين من التوقع والتكافؤ مرتبطان بالجهد والأداء في مكان العمل.

أكدت الأبحاث أيضاً ادعاءات نظرية التوقع بأن الأفراد لن ينخرطوا في سلوك مدفوع ما لم ١. يقدر المكافآت المتوقعة .

٢. يعتقدون أن جهودهم ستؤدي إلى الأداء .

٣. يعتقدون أن أدائهم سينتج عنه المكافآت المرغوبة.

ومع ذلك ، فإن نظرية التوقع معقدة للغاية لدرجة أن الباحثين وجدوا صعوبة كبيرة في اختبارها. على وجه الخصوص ، قد تفتقر مقاييس الأجزاء المختلفة من النموذج إلى الصلاحية ، وغالباً ما كانت إجراءات التحقيق في العلاقات بين المتغيرات أقل علمية مما يرغب الباحثون. علاوة على ذلك ، نادراً ما يكون الأفراد عقلانيين وموضوعيين في اختيار السلوك كما تشير نظرية التوقع. ومع ذلك ، فإن منطق النموذج ، جنباً إلى جنب مع الدعم البحثي المتسق ، وإن كان متواضعاً ، يشير إلى أن النظرية لديها الكثير لتقدمه. اقترحت الأبحاث أيضاً أن نظرية التوقع من المرجح أن تفسر الدافع في البلدان الغربية أكثر من البلدان الأخرى. يميل الأشخاص في هذه البلدان إلى التركيز على الهدف بشكل كبير ويميلون إلى الاعتقاد بأن بإمكانهم التأثير على نجاحهم. وبالتالي ، في ظل التوليفات الصحيحة من التوقعات والتكافؤ والنتائج ، سيكونون متحفزين للغاية. لكن قد توجد أنماط مختلفة في بلدان أخرى لديهم تصورات مغايرة لذا فإن مفهوم التوقع غير قابل للتطبيق.

نظراً لأن نظرية التوقع معقدة للغاية ، فمن الصعب تطبيقها مباشرة في مكان العمل. سيحتاج المدير إلى معرفة المكافآت التي يريدها كل موظف ومدى قيمة تلك المكافآت لكل شخص ، وقياس التوقعات المختلفة ، وأخيراً ضبط العلاقات لخلق الدافع. ومع ذلك ، تقدم نظرية التوقع العديد من الإرشادات الهامة للمدير الممارس. فيما يلي بعض الإرشادات الأساسية:

١. تحديد النتائج الأولية التي يريدها كل فرد .

٢. تحديد مستويات وأنواع الأداء اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

٣. التأكد من أن مستويات الأداء المطلوبة ممكنة.

٤. ربط النتائج المرجوة مع الأداء المطلوب.

٥. تحليل الموقف من أجل التوقعات المتضاربة.

٦. التأكد من أن المكافآت كبيرة بما يكفي.

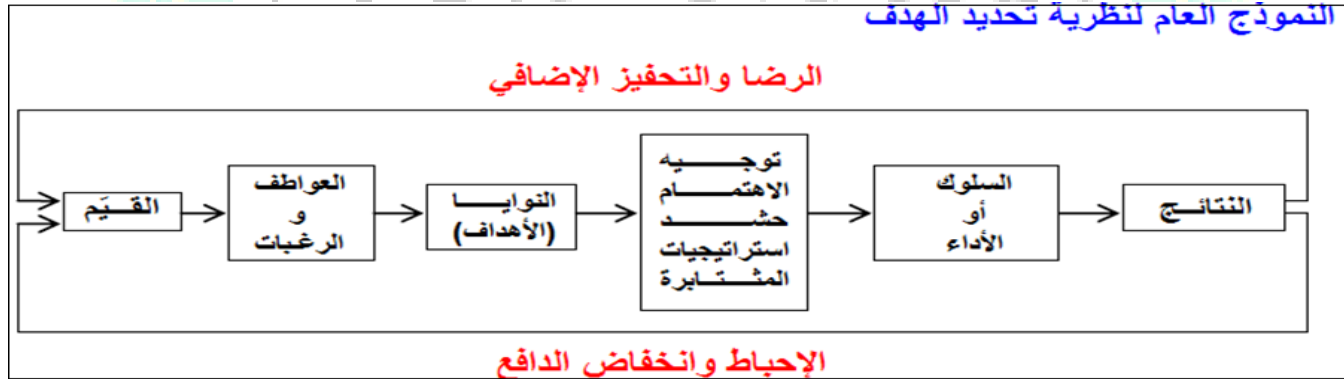
٧. التأكد من أن النظام العام عادل للجميع.



ثالثاً: نظرية تحديد الهدف من الدافع Goal-Setting Theory of Motivation

قام Edwin Locke & Gary Latham ، وهما رائدا في نظرية تحديد الأهداف والبحث ، قاما بدمج ما يقرب من ٤٠٠ دراسة حول الأهداف في نظرية تحديد الأهداف وأداء المهام. الشكل أدناه يصور وجهة نظر مبسطة لنظرية تحديد الهدف. وفقاً للنظرية ، يبدو أن هناك اثنين من المحددات المعرفية للسلوك هما القيم والنوايا (الأهداف). يتم تعريف الهدف ببساطة على أنه ما يحاول الفرد القيام به بوعي. يفترض Locke & Latham أن الشكل الذي يختبر فيه المرء أحكام قيمه هو عاطفي. أي أن قيم الفرد تخلق رغبة في فعل أشياء تتفق معها. تؤثر الأهداف أيضاً على السلوك (الأداء الوظيفي) من خلال آليات أخرى. بالنسبة إلى Locke & Latham ، فإن الأهداف ، بالتالي ، هي الاهتمام المباشر والعمل. أضف إلا أن الأهداف الصعبة تحشد الطاقة ، وتؤدي إلى بذل جهد أكبر ، وتزيد من الجهد المستمر. تدفع الأهداف الأفراد على تطوير استراتيجيات تمكنهم من الأداء بمستويات الأهداف المطلوبة. أخيراً ، يمكن أن يؤدي تحقيق الهدف إلى الرضا والمزيد من الدافع أو الإحباط وانخفاض الدافع إذا لم يتم تحقيق الهدف.

النموذج العام لنظرية تحديد الهدف



الآثار المترتبة على الممارسة

في الظروف المناسبة ، يمكن أن يكون تحديد الهدف أسلوباً قوياً لتحفيز أعضاء المنظمة. فيما يأتي اقتراحات عملية يجب على المديرين مراعاتها عند محاولة استخدام تحديد الأهداف لتعزيز الدافع والأداء.

• يجب أن تكون الأهداف محددة

يعمل أعضاء المنظمة على مستويات أعلى عندما يُطلب منهم تحقيق هدف معين عالي الأداء. إن مطالبة أعضاء المنظمة بالتحسين أو العمل بجدية أكبر أو بذل قصارى جهدهم ليس مفيداً ، لأن هذا النوع من الأهداف لا يمنحهم هدفاً مركزاً.

تتيح الأهداف المحددة (غالباً ما يتم تحديدها كمياً) لأعضاء المنظمة معرفة ما يجب الوصول إليه والسماح لهم بقياس تقدمهم. تشير الأبحاث إلى أن أهدافاً محددة تساعد في تحقيق أهداف تنظيمية أخرى مرغوبة ، مثل تقليل التغيب والتأخير والدوران.



• يجب أن تكون الأهداف صعبة ولكن يمكن تحقيقها

الهدف الذي يتم تحقيقه بسهولة لن يؤدي إلى الزيادات المطلوبة في الأداء. النقطة الأساسية هي أن الهدف يجب أن يكون صعبًا ومحددًا لرفع مستوى الأداء. ومع ذلك ، هناك حد لهذا الغرض. على الرغم من أن أعضاء المنظمة سيعملون بجد للوصول إلى أهداف صعبة ، إلا أنهم سيفعلون ذلك فقط عندما تكون الأهداف في حدود قدراتهم. عندما تصبح الأهداف صعبة للغاية ، يعاني الأداء لأن أعضاء المنظمة يرفضون الأهداف باعتبارها غير معقولة وغير قابلة للتحقيق. العامل الرئيسي في تحقيق الهدف هو الكفاءة الذاتية. هذا اعتقاد داخلي يتعلق بالقدرات والكفاءات المتعلقة بالوظيفة. إذا كان الموظفون يتمتعون بكفاءات ذاتية عالية ، فسوف يميلون إلى وضع أهداف شخصية أعلى على أساس الاعتقاد بأنها قابلة للتحقيق. المفتاح الأول لتحديد الهدف الناجح هو بناء وتعزيز الكفاءة الذاتية للموظفين.

• يجب قبول الأهداف

إن مجرد تعيين الأهداف لأعضاء المنظمة قد لا يؤدي إلى التزامهم بتلك الأهداف ، خاصة إذا كان الهدف صعب التحقيق. من الطرق القوية للحصول على القبول السماح لأعضاء المنظمة بالمشاركة في عملية تحديد الأهداف. بعبارة أخرى ، تميل المشاركة في عملية تحديد الأهداف إلى تعزيز الالتزام بالأهداف. تساعد المشاركة أعضاء المنظمة على فهم الأهداف بشكل أفضل ، والتأكد من أن الأهداف ليست غير معقولة ، وتساعدهم على تحقيق الهدف. قد يلعب عامل الكفاءة الذاتية المذكور أعلاه دورًا أيضًا فيما يتعلق بالأهداف المفروضة. قد يرفض بعض الأفراد الأهداف المفروضة ، ولكن إذا كانت لديهم كفاءة ذاتية ، فقد يظلون يحتفظون بأهداف شخصية عالية لتحقيق الأهداف المفروضة.

تقديم الملاحظات حول تحقيق الهدف

تساعد الملاحظات أعضاء المنظمة على تحقيق أهداف أدائهم. تساعد الملاحظات من ناحيتين مهمتين. أولاً ، تساعد الأفراد على تحديد مدى جودة أدائهم. على سبيل المثال ، تحتاج الفرق الرياضية إلى معرفة نتيجة المباراة ؛ يحتاج القناص إلى رؤية الهدف ؛ يحتاج لاعب الجولف إلى معرفة درجاته. يمكن قول الشيء نفسه بالنسبة لفريق العمل أو القسم أو المنظمة. تميل ملاحظات الأداء إلى تشجيع الأداء الأفضل.

ثانيًا ، تساعد الملاحظات أيضًا الأشخاص في تحديد طبيعة التعديلات المطلوبة لتحسين أدائهم. على سبيل المثال ، تشاهد الفرق الرياضية نسخًا مصورة للعبة وتضبط أسلوب لعبها ؛ يستطيع القناص تعديل تسديده ؛ يمكن للاعب جولف ضبط تأرجح نقاطه ؛ ويمكن للمدير التنفيذي للمؤسسة قياس نمو خط الإنتاج وربحيته وجودته.