



## الدافع

### توطئة

للدافع دور مهم في متابعة الفرد لإنجاز عمل ما، فهي المحرك الأساسي لسلوك الأفراد، لذا كان موضوع الدافعية وكيفية استثارة الرغبة الذاتية للعاملين نحو العمل محور اهتمام المدراء في المنظمات الناجحة لتحسين مستوى أداء عاملهم وإنجازهم للعمل بكفاءة وفعالية، ولتقليل معدل الدوران الوظيفي والتغيب عن العمل . سنتطرق في هذه المحاضرة الى مفهوم الدافعية والعلاقة مع بعض المصطلحات المرتبطة بها، كما نتطرق لتصنيف الدوافع، ثم عرض موجز لأهم النظريات التي تبحث موضوع الدافعية.

### مفهوم وتعريف الدافعية :

ترجع كلمة الدافعية Motivation إلى الكلمة اللاتينية Movere التي تعني يحرك، وباللغة الإنجليزية كلمة Motivation ممكن أن تقرأ Motive-action أي فعل يصدر عن حافز.

وتعرف الدافعية على أنها مجموعة من القوى الداخلية النشطة غير الملموسة التي تنشأ سواء من داخل الفرد أو بتأثير من الخارج تدفعه للقيام بسلوك ما وتحدد هذه القوى شكل واتجاه وشدة ومدة هذا السلوك. فهي الرغبة الذاتية للقيام بالعمل بالشكل والطريقة المطلوبة. أو القوى الداخلية التي تحرك الفرد وتوجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية. ومما سبق يمكن تعريف مصطلح الدافعية :

بأنه مجموعة من القوى التي الداخلية التي تدفع الأفراد الى الانخراط في سلوك واحد بدلا من بعض السلوكيات البديلة.

وللتعرف أكثر على مفهوم الدافعية لابد من تمييزه عن بعض المصطلحات الأخرى التي له معها ارتباط وهي:

1. **الدافع** : هو مجموعة من القوى الداخلية التي تدفع الأفراد الى الانخراط في سلوك واحد بدلا من بعض السلوكيات البديلة.
2. **الحافز** : عبارة عن عوامل ومثيرات من البيئة الخارجية للإنسان تؤثر عليه وتحرك دوافعه للقيام بسلوك ما لتحسين الأداء باستعمال حوافز إيجابية أو سلبية.
3. **الحاجة** : هي نقطة البداية لإثارة الدافعية، وهي حالة من النقص تقترن بنوع من التوتر والضييق، وتثير نشاط الفرد وتحفزه للقيام بسلوك ما من أجل إشباع الحاجة .
4. **الباعث** : هو الهدف الفعلي الذي يثير ويحرك دافعية الفرد للوصول إليه (عوائد ومكافآت)، فهو مثلا، النجاح والشهرة في حالة دافع الإنجاز .

### الأهمية

تعد الدافعية من المؤثرات القوية على مستوى الأداء للعاملين، لذا تحرص المنظمات الناجحة لرفع مستوى دافعية عاملهم للقيام بالعمل المطلوب بكفاءة وفاعلية واستخدام أقصى طاقاتهم ومهارتهم لتحقيق الآتي:

1. تحسين مستوى الأداء والوصول الى إنتاجية أعلى.
2. تقليل معدل الدوران الوظيفي ومعدل التغيب عن العمل والتأخر .
3. إثارة تحديات العاملين وجعل العمل متعة لهم .
4. تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .



## العلاقة بين الأداء والدافع :

يجب أن ندرك أن الدافعية ليست المؤثر الوحيد على مستوى الأداء العالي، فمستوى الأداء يتحدد بمدى تفاعل الدافعية مع كل قدرات العامل وبيئة العمل التي يعمل بها العامل، وعلى ذلك لا بد أن يكون العامل من النوع الطموح والراغب في تنمية قدراته ومهاراته، وإذا كان لأي عامل من العوامل الثلاث السابقة قيمة منخفضة، فإن مستوى الأداء يكون منخفضة حتى وإن كان العاملان الآخران مرتفعان .

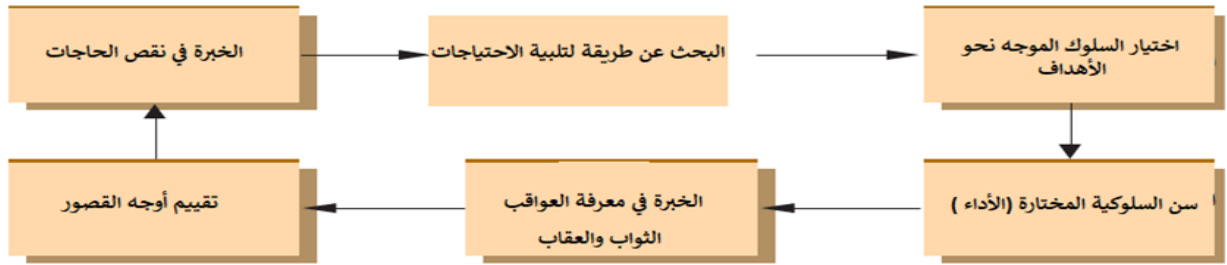
يعتمد الأداء الوظيفي على القدرة و البيئة وكذلك الدافع . ويمكن ذكر هذه العلاقة على النحو الآتي :

الأداء = الدافع + القابلية + البيئة .

$P = M+A+E$  (P= performance , M = Motivation , A= ability , E = Environment)

## إطار الدافعية

يمكننا أن نبدأ في فهم الدافع من خلال النظر في أوجه القصور في الحاجة والأهداف الموجهة للسلوكيات. يوضح الشكل ادناه إطار عمل الدافعية الأساسي الذي نستخدمه لتنظيم مناقشتنا في هذه المحاضرة . نلاحظ أن عملية الدافعية تبدأ من وجود الحاجات غير المشبعة للفرد، والتي بدورها تخلق شعور بالتوتر يثيره ويخلق لديه رغبة داخلية ودافعية للقيام بسلوك وأداء معين، يتم من خلاله إشباع حاجاته، مما يجعله راضياً عن العمل. وعندما لا يتم إشباع هذه الحاجات فإن ذلك يقلل من مستوى الدافعية والرضا لديه، وعملية إثارة دافعية العامل للعمل تعني رفع دافعيته وتحفيزه وإثارة الطاقة الكامنة بداخله، وتلبية حاجاته غير المشبعة للقيام بالعمل بأفضل صورة.



## تصنيف الدوافع:

تصنف الدوافع إلى عدة تصنيفات مختلفة حسب الآتي :

أولاً: تصنيف الدوافع حسب نشأتها :

أ- الدوافع الفسيولوجية :

ويطلق عليها الدوافع البيولوجية أو الفطرية أو الأولية أو غير المتعلمة، وهي دوافع يولد عليها الفرد، وهي مرتبطة بإشباع الحاجات المهمة لبقائه، مثل دوافع الجوع، والعطش، والابوة، والأمومة .. الخ .

ب- الدوافع السيكولوجية :

ويطلق عليها الدوافع المكتسبة أو الثانوية أو المتعلمة، وهي دوافع مكتسبة من البيئة والخبرة، ومن أمثلتها دوافع السلطة والسيطرة والاستطلاع والمركز الاجتماعي والديني .



## المحاضرة الخامسة

ثانياً: تصنيف الدوافع حسب الهدف :

أ- الدوافع الوسيئية :

إشباع هذه الدوافع يؤدي إلي الوصول إلى دافع آخر مهم للشخص .

ب- الدوافع الاستهلاكية :

إشباع فعلي للدافع ذاته (كما في استهلاك الطعام والشراب) .

ثانياً: تصنيف الدوافع حسب الشعور :

أ- الدوافع الشعورية :

وهي دوافع تؤدي إلى تصرفات يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك، ويكون قادرة على معرفتها والتحكم بها وتوجيهها، فالشعور بالنعاس مثلا يمكن التحكم به والسيطرة عليه وتعديله .

ب- الدوافع اللاشعورية :

وهي من الدوافع الكامنة، التي يحركها العقل الباطن للفرد، والتي لا يستطيع التحكم بها، وبهذا المعني كثيرا ما تكون الحاجات النفسية هي دوافع لاشعورية .

ثالثاً: تصنيف الدوافع حسب مصدر استثارته :

أ- دوافع داخلية : هي دوافع نابعة من داخل الفرد، وتمثل قيمة حقيقية له، وكمثال على ذلك عندما يؤدي الفرد العمل الذات العمل وهو يراعي ضميره في ذلك؛ لأنه يجد متعة في أدائه رغم غياب المكافآت الخارجية .

ب- دوافع خارجية: هي دوافع مصدرها من الخارج، فمثلا التحفيز للعمل من خلال الحصول على جوائز ومكافئات وشهادات تقدير .

## نظريات الدافعية :

تشكل نظريات الدافعية جزءا هاما من نظريات السلوك الإداري، وهي متعددة ومختلفة فيما بينها باختلاف النظرة إلى الفرد وسلوكه، واختلاف مبادئ المدارس السلوكية التي ينتمي إليها أصحاب هذه النظريات . ويعد هذا التعدد دليل على اهتمام علماء علم النفس والإدارة بموضوع الدافعية . وفيما يلي استعراض لأهم نظريات الدافعية :

## 1. نظرية العلاقات الفردية :

ظهرت النظرية في بداية عشرينيات القرن العشرين، ومن أبرز منظريها العالم "Alton Mayo"، وجوهر هذه النظرية أنه عندما يتم إشباع حاجات الفرد الاجتماعية والنفسية فإن ذلك يدفعه للبذل ورفع مستوى الإنتاج والجودة، لذا تركز النظرية علي ظروف وبيئة العمل وبناء العلاقات والتعاون المشترك والعمل الجماعي وخلق جو من المودة بين العاملين.

## 2. نظرية الحاجات لـ Maslow

تحدث العالم "Abraham Maslow" في عام 1954 عن خمس مجموعات من الحاجات الأساسية المهمة للإنسان التي يسعى لإشباعها بالتدرج. وفي عام 1970 أضاف Maslow مجموعتين من الحاجات التي تساعد في نمو الفرد وبلوغه مستوى عال من التوافق مع بيئته

وقد قام Maslow بترتيب هذه الحاجات في شكل سلم هرمي يبدأ من القاعدة إلى القمة حسب أهميتها بالنسبة للإنسان .

## وفيما يلي توضيح لحاجات Maslow :

1. حاجات فسيولوجية : مثل الحاجة للهواء والطعام والشراب والملبس والمأوى والتكاثر ... الخ .

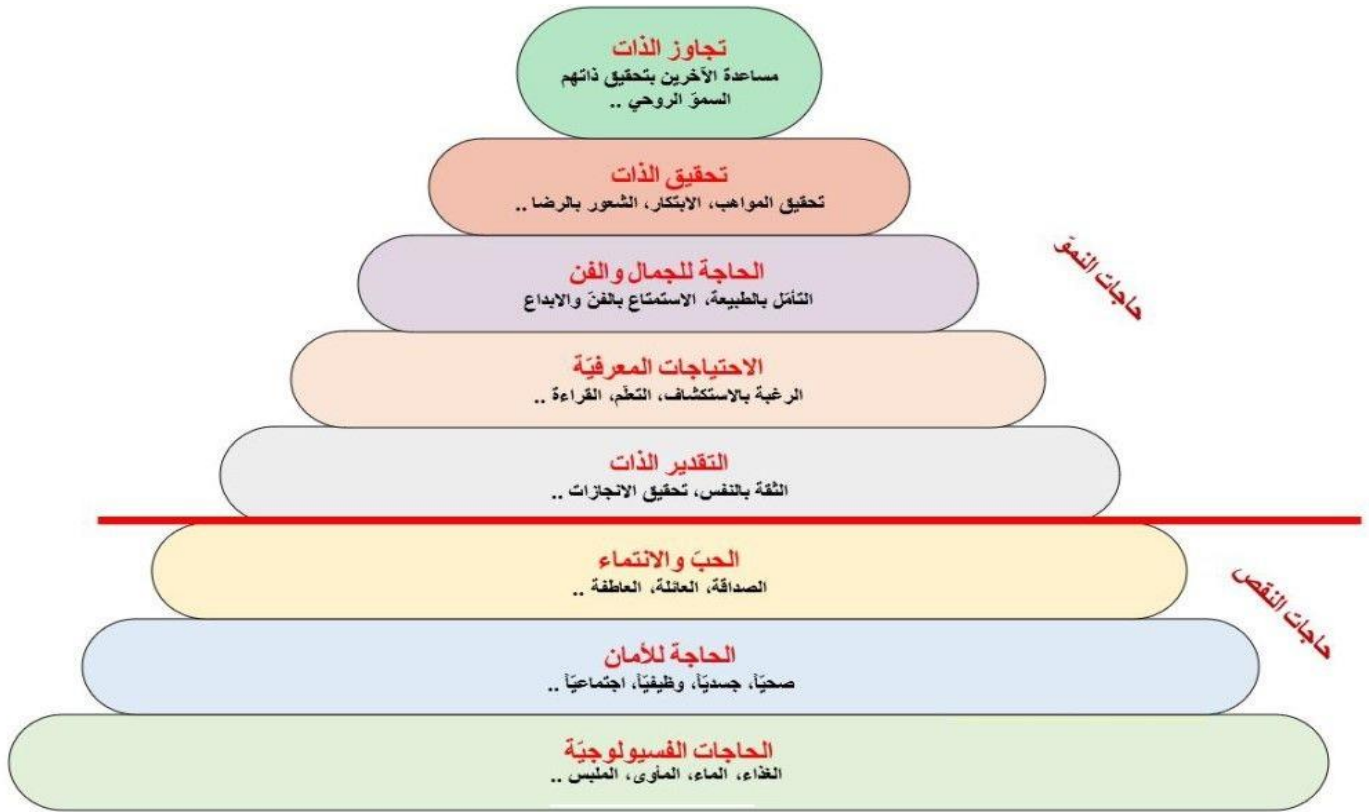
2. حاجات الأمن والسلامة : وهي الحاجة للأمن والأمان وتجنب أي مخاطر أو أذى .

3. حاجات اجتماعية : وهي الحاجة للانتماء والصداقة والحب والود .



## المحاضرة الخامسة

4. حاجات تقدير الذات : وهي الحاجة للاحترام والتقدير من الذات والآخرين والثقة والتقبل .
5. الحاجات المعرفية : وهي الحاجة للمعرفة والفهم والاستكشاف والحصول على المعلومات .
6. الحاجات الجمالية : وهي حاجة الفرد وحبه للجمال والتناسق والترتيب والكمال في الأشياء.
7. حاجات تأكيد الذات: وهي حاجة الفرد لتحقيق ما هو قادر على بلوغه، والوصول إلى المكانة التي يتخيلها لنفسه ليصبح أكثر تميزاً عن الآخرين
8. حاجات تجاوز الذات : وتسمى حاجات السمو الروحي . وهي مساعدة الآخرين بتحقيق ذاتهم.



وتحدث العالم Clayton Alderfer عام 1972، في نظرية مشابهة عن أن حاجات الفرد تتركز في ثلاث حاجات أساسية بدلا من خمس كما عند "Maslow" وهي حاجات البقاء، وحاجات الانتماء، وحاجات النمو . وقد توافقت نظرية "Alderfer" مع نظرية "Maslow" على وجود سلم للحاجات، وأن الحاجات غير المشبعة هي المحركة للسلوك، ولكنهما اختلفتا في أن "Alderfer" لم يشترط التدرج في إشباع الحاجات، وأن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل في سلم الحاجات وذلك حسب حاجته.

وأيضاً ذكر العالم "David McClelland" عام 1967 أن هناك ثلاثة أنواع من الحاجات الرئيسية المكتسبة لها تأثير كبير في خلق دافعية الفرد إلى العمل . وهي : أ- الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى السلطة : هي حاجة ورغبة الفرد في امتلاك القوة والسيطرة والسلطة، والنفوذ، والمنصب، وممارسة التأثير على الآخرين .

## 3. نظرية "X" ونظرية "Y" :

عرض "Douglas McGregor" في عام 1960 نظريتين مختلفتين تعكس كل منهما معنى معينة للدافعية، وقد أطلق عليهما نظرية (X)، ونظرية (Y) وفيما يأتي توضيح للنظريتين :



## أ- نظرية: "X"

تفترض النظرية أن الفرد بطبيعته كسول، ويكره العمل، وغير طموح ويتهرب من المسؤولية، ويعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل، والإدارة التي تؤمن بتلك النظرية تعرف بأنها إدارة ديكتاتورية جافة، وتلجأ غالباً إلى تطبيق أسلوب الرقابة الخارجية المستمرة .

## ب- نظرية : "Y"

تفترض النظرية أن الفرد عندما تنهياً له ظروف العمل المناسبة؛ فإنه يحب العمل، ولديه طموح عال، ويبحث عن المسؤولية، ويمتلك القدرة على الإبداع والابتكار، ويعمل على مواجهة المشاكل وحلها، والإدارة التي تؤمن بتلك النظرية تعرف بأنها إدارة ديمقراطية مرنة، وتقوم هذه الإدارة بتنمية أسلوب الرقابة الذاتية للعاملين، وتعتبر هذه النظرية ذات فاعلية في تحفيز الدافعية عند العاملين .

## 4. نظرية التوقع :

وضع هذه النظرية العالم " Victor Fromm " عام 1964، وجوهر هذه النظرية أن الفرد سيكون لديه رغبة ودافعية عالية إذا توقع أن جهده سيؤدي إلى الأداء المطلوب، وأن ذلك الأداء سيحقق له ما يريده من عوائد، ويحقق أهدافه الشخصية .

كما أنه يتوقع أن بإمكانه الوصول إلى هذه العوائد بسهولة، ويفترض " Fromm " أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة؛ ليختار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر العوائد والمكافآت المرتبطة بالعمل .

## 5. نظرية العدالة :

وضع هذه النظرية " Stacy Adams " عام 1963، ومضمون هذه النظرية:

أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه من خلال شعوره بعدالة المكافآت التي يتوقع الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقوم به، ويقارن ما حصل عليه بالآخرين في ضوء متغيرين هما: المدخلات والمخرجات، وتتمثل المدخلات بما يعطيه العامل للمؤسسة من وقت وجهد وما يمتلك من مهارة وخبرات ومؤهلات، وتتمثل المخرجات في ما يحصل عليه العامل من عوائد ومكافآت ومكانة.

تشير نظرية العدالة الدافع إلى أن يقارن الأفراد أنفسهم مع الآخرين من حيث مدخلاتهم إلى منظماتهم بالنسبة لنتائجهم. ومن ثم يأخذ الشكل الآتي:

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

## 6. نظرية تحديد الهدف :

وضع هذه النظرية " Edwin Locke " عام 1976، وجوهر هذه النظرية أن أهداف الفرد وغاياته تشكل مصدراً رئيساً للدافعية، وهي المحرك الرئيس لسلوك الفرد، وأن عملية المشاركة في وضع أهداف المنظمة يمكن أن تؤدي إلى دافعية عالية نحو العمل والانجاز، ولكي يتحقق ذلك لا بد أن تكون الأهداف محددة بوضوح ومقبولة وتكون ذات أهمية وبها تحدي وقابلة للتحقق، وتعتبر عملية وضع الأهداف عملية عقلية وجدانية.





## المحاضرة الخامسة

وتحت إطار هذه النظرية يندرج أسلوب الإدارة بالأهداف، وهو من الأساليب الرائدة في الإدارة، التي وضع أسسها العالم " Peter Drucker " عام 1954 . وهناك تشابه بين هذا الأسلوب وأسلوب نظرية تحديد الهدف من حيث اختيار الهدف الواضح والواقعي والقابل للتحقق، إلا أن ما يميز هذا الأسلوب هو جلسات النقاش بين الرئيس والمرووسين لوضع الأهداف وسبل الوصول إليها، وبلوغ نهاية متفق عليها.

## 7. نظرية (z) :

وضع هذه النظرية العالم الياباني " William Uchi " عام 1981، وتركز هذه النظرية على الاهتمامات الفردية للعاملين، وكيف يكونوا سعداء بالعمل .

وتقوم النظرية على عدة مبادئ منها :

منح الثقة للعاملين .	إشاعة جو الحب والمودة	المشاركة في اتخاذ القرارات	التوظيف مدى الحياة.
الرعاية الشمولية.	المسئولية الجماعية.	الرقابة الذاتية.	الترقية العادلة .

## مناقشة نظريات الدافعية :

من خلال الاطلاع على الدراسات والكتب التي تناولت نظريات الدافعية، وجد أنه

1. لا تسلم نظرية من نظريات الدوافع من النقد، .
  2. لا يوجد اتفاق على أن أحد هذه النظريات يعطي تفسيراً كاملاً للدوافع .
  3. لا توجد إمكانية للاعتماد على نظرية واحدة واستبعاد باقي النظريات في معالجة كافة المشاكل التي تواجهها المنظمة فيما يتعلق بزيادة دافعية أفرادها، ولكن الكثير من هذه النظريات تعد مكملاً للآخر .
- كما بين الأدب الإداري التي تم تناولها أهمية تلك النظريات في الحياة العملية، وكيفية تطبيق مبادئها في العمل لرفع دافعية العاملين .

وبينت أن دراسة هذه النظريات مهم لمعرفة وتفسير وفهم دوافع الأفراد، وكيفية تولد الدافعية لديهم، وذلك يساعد الرؤساء في اختيار أسلوب التعامل المناسب مع المرووسين، ومعرفة الوسائل التي ترفع من مستوى دافعتهم، والتعرف على احتياجاتهم غير المشبعة، وتنمي قدرتهم على التنبؤ بما ستكون عليه سلوكيات أفرادهم مستقبلاً لتوجيه هذا السلوك نحو أهداف المنظمة.

كما تساعد دراسة هذه النظريات الفرد نفسه من خلال فهمه لدوافع الآخرين فتحملة على التسامح ورحابه الصدر، وتساعده على تحديد احتياجاته وحل مشاكله الشخصية في عمله وبيئته .

