

Contributions of motivation theories to motivating workers

MOHAMMED MOULOUDI¹

¹Ahmed Draia University of Adrar (Algeria).

The E-mail Author: mohamed.saffi@univ-adrar.edu.dz

Received: 06/11/2024

Published: 14/04/2025

Abstract:

Motivation is a vital and important factor in shaping individual behavior. It can be used to create a desire to perform. Therefore, it can be said that an organization's ability to achieve its goals depends largely on management's success in providing sufficient motivation to individuals and establishing an effective incentive system that is directed toward stimulating motivation, which in turn drives employees to produce and achieves job satisfaction.

Keywords: contributions, motives, motivation, workers.

إسهامات نظريات الدوافع في تحفيز العمال

د.مولودي محمد¹

¹جامعة احمد درايا أدرار (الجزائر).

ملخص:

تعتبر الدوافع من الحوافز التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل.

الكلمات المفتاحية: إسهامات، الدوافع، التحفيز، العمال.

z. مقدمة:

بدأ الاهتمام بموضوع الدافعية منذ أواخر القرن (التاسع عشر) وبداية القرن العشرين إلا أن هذه البداية شهدت معالجات سطحية قامت على أساس مفاهيم ومناهج بحث تختلف عما عليه اليوم، ومع ذلك كان هناك اهتمام ببعض المشكلات التي تخص بدافعية الإنسان. حيث يعد من أكثر موضوعات علم النفس أهمية ودلالة سواء على المستوى النظري أو التطبيقي. وذلك لاهتمامه للعديد من المشكلات السيكولوجية الفردية والجماعية خاصة في محيط العمل.

ومما سبق نطرح السؤال التالي: ما المقصود بمفهوم الدافعية؟ وما طبيعة علاقتها بالتحفيز

للعمال؟

مفهوم الدافعية (Motivation) (1)

يشير مصطلح الدافعية إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي إختل، فالدافع بهذا المفهوم يشير إلى نزعة للوصول إلى هدف معين، وهذا الهدف قد يكون لإرضاء حاجات داخلية، أو رغبات داخلية. أما الحاجة (Need) فهي حالة تنشأ لدى الكائن الحي لتحقيق الشروط البيولوجية أو السيكولوجية اللازمة المؤدية لحفظ بقاء الفرد، أما الهدف (Goal) فهو ما يرغب الفرد في الحصول عليه، ويؤدي في الوقت نفسه إلى إشباع الدافع.*

- التعريف الأول :

" أنها القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها العادية أو المعنوية (النفسية) بالنسبة له، وبذلك يمكن تحديد العوامل التي تدفع الفرد إلى التقدم في تحصيله"².

- التعريف الثاني³:

" حالة استثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين".

ويؤكد " هب (1949)" نفس التعريف السابق مشيراً إلى أن الدافعية " عملية يتم بمقتضاها إثارة نشاط

الكائن الحي، وتنظيمه وتوجيهه إلى هدف محدد "

ويرى " دريفر (J.Drever.1971) " أن الدافع عبارة عن " عامل دافعي انفعالي يعمل

على توجيه سلوك الكائن الحي إلى تحقيق هدف معين ".

ويرى "أتكنسون (J.Atkinson. 1976) " أن الدافعية تعني استعداد الكائن الحي لبذل

أقصى جهد لديه من أجل تحقيق هدف معين ".

- تعريف الدافع:

الدافع هو حاجة غير مشبعة يؤدي إلى سلوك معين للفرد، ويتحدد هذا السلوك اعتماداً على قوة الدافع. فالبحث عن الأكل يأتي من واقع طبيعي هو الجوع وبمجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك ومما تقدم يمكن تعريف الدافع بأنه:

«حاجة غير مشبعة، أو هو حاجة داخلية تتبع من داخل الفرد، وتحدث نوعاً من عدم التوازن

والتوتر. هذه الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد لاتخاذ سلوك تجاه هدف محدد»⁴.

ويعرف معجم المصطلحات الدافع " شعور الفرد بأن هناك حاجة ناقصة تريد الإشباع

وطالما كانت هذه الحاجة ناقصة ، فإن الفرد يسلك السبيل الذي يعتقد انه سيطيحه الإشباع الذي يريده، فالدافع هو الذي يحرك سلوك الفرد ويوجهه للغاية التي يقصدها⁵.

مفاهيم ذات صلة بمفهوم الدافعية⁶ :

¹ قطامي، يوسف وعدس، عبد الرحمن، علم النفس العام، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2002، ص 195

(*) مفهوم الدافع يرادف مفهوم الدافعية

² <http://www.almualem.net/maga/dafia.html> Vu le 27/02/2009

³ www.gulfids.com vu le 26/02/2009

⁴ www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa vu le 16/02/2009

⁵ أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات التعليم الفني و التدريب، الناشر، دار الكتاب المصري القاهرة و دار الكتاب اللبناني بيروت، 1989، ص79

قد تتدخل بعض المفاهيم بمفهوم الدافعية وذلك لأنها تعبر عن السلوك الإنساني بأشكال مختلفة نوعاً ما وهي:

1- الحاجة :

يعرف مور في (G.Murphy. 1947) " الحاجة بأنها الشعور بنقص معين ، إذا ما وجد تحقق الإشباع " .

أما كرتش وكريتشفيلد (1948) " أن الحاجة حالة خاصة من مفهوم التوتر النفسي " . وبناء على هذه التعريفات ، يمكن القول [أن الحاجة هي نقطة البداية لإثارة دافعية الكائن الحي ، والتي تحفز طاقته وتدفعه في الاتجاه الذي يحقق إشباعها .

2- الحافز:

يعرف " ملفن ماركس " الحافز بأن تكوين فرضي يستخدم للإشارة إلى العمليات الدافعية الداخلية التي تصحب بعض المعالجات الخاصة بمنبه معين، وتؤدي بالتالي إلى إحداث السلوك فهو بمثابة " القوة الدافعة للكائن الحي لكي يقوم بنشاط ما بغية تحقيق هدف معين " .

3- الباعث :

يشير الباعث إلى موضوع الهدف الفعلي الموجود في البيئة الخارجية والذي يسعى الكائن الحي إلى الوصول إليه ، فهو الطعام في حالة دافع الجوع ، والنجاح والشهرة في حالة دافع الانجاز .

وظائف الدافعية⁽¹⁾:

إن الدافعية تلعب الدور الأهم في مثابرة الإنسان على انجاز عمل ما، وربما كانت المثابرة من أفضل المقاييس المستخدمة في تقدير مستوى الدافعية عند هذا الإنسان.، إن الدافعية بهذا المعنى تحقق أربع وظائف رئيسية وهي:

- تستثير السلوك، فالدافعية هي التي تحث الإنسان على القيام بسلوك معين، مع أنها قد لا تكون السبب في حدوث ذلك السلوك، وقد بيّن علماء النفس أن أفضل مستوى من الدافعية (الاستثارة) لتحقيق نتائج إيجابية هو المستوى المتوسط، ويحدث ذلك لأن المستوى المنخفض من الدافعية يؤدي في العادة إلى الملل وعدم الاهتمام، كما أن المستوى المرتفع عن الحد المعقول يؤدي إلى ارتفاع القلق والتوتر، فهما عاملان سلبيان في السلوك الإنساني.
- تؤثر في نوعية التوقعات التي يحملها الناس تبعاً لأفعالهم ونشاطاتهم؛ وبالتالي فإنها تؤثر في مستويات الطموح التي يتميز بها كل واحد منهم، والتوقعات بالطبع على علاقة وثيقة بخبرات النجاح والفشل التي كان الإنسان قد تعرض لها،
- تؤثر في توجيه سلوكنا نحو المعلومات المهمة التي يتوجب علينا الاهتمام بها ومعالجتها، وتدلنا على الطريقة المناسبة لفعل ذلك، إن نظرية معالجة المعلومات ترى أن الطلبة الذين لديهم دافعية عالية للتعلم ينتبهون إلى معلمهم أكثر من زملائهم ذوي الدافعية المتدنية للتعلم (والانتباه كما هو معلوم مسألة

⁶ www.gulfids.com vu le 26/02/2009

⁽¹⁾ www.almorappi.com/modules.php?name=news&file=article&sid=94, vu le 03/04/2009

ضرورية جداً لإدخال المعلومات إلى الذاكرة القصيرة والطويلة المدى، كما أن هؤلاء الطلبة يكونون في العادة أكثر ميلاً إلى طلب المساعدة من الآخرين إذا احتاجوا إليها. وهم أكثر جدية في محاولة فهم المادة الدراسية وتحويلها إلى مادة ذات معنى؛ بدلاً من التعامل معها سطحياً وحفظها حفظاً آلياً.

- بناء على ما تقدم من وظائف- تؤدي إلى حصول الإنسان على أداء جيد عندما يكون مدفوعاً نحوه. ومن الملاحظ في هذا المجال على سبيل المثال: أن الطلبة المدفوعين للتعلم هم أكثر الطلاب تحصيلاً وأفضلهم أداء.

أهداف وأنواع الدافعية:

تلعب الدوافع دوراً خطراً في حياة كل فرد لأنها تحدد شكل سلوكه ونتائج نشاطاته الحياتية، ولما كان للدوافع علاقة بتوجيه السلوك، خاصة في حالة الدوافع غير السوية، حتى تجد لنفسها منطلقاً إلى الظهور ومسرحاً لنشاطاتها عن طريق التحايل حتى تجعل المستحيل يبدو ممكناً، والأمر السيئ مقبولاً، وكل ما هو غير طبيعي يبدو طبيعياً، إلا أنه في مجال العمل قد تختلف نوعاً ما بحسب نوعية الوظيفة.

أهداف الدافعية:

كل يسعى إلى أداء عمل بقصد تحقيق هدف أو الوصول إلى غاية معينة أو إشباع حاجة معينة قد يتبادر لنا السؤال التالي⁽¹⁾:

لماذا يبذل بعض الأفراد أقصى طاقاتهم في العمل في حين نجد أن البعض الآخر من الأفراد لم يبذل الجهد بالمستوى المطلوب؟.

يؤثر تنظيم الدوافع وإشباعها على التنظيم العام للشخصية وتكيفها. ويمكن استخدامها في توجيه سلوكه إلى طريق محدد. فحب الطفل للحلوى يمكن أن نستخدمه في تكليفه ببعض الأعمال لكي يحصل على الحلوى، للدافعية أهداف ومزايا عدة من بينها :

- زيادة التنافس بين الموظفين في إبراز قدراتهم المهنية.
- زيادة أداء العامل.
- زيادة التقدير والاحترام.
- تحديد المشكلات التي تواجه العمال.

أنواع الدافعية :

للدافعية نوعين رئيسيين هما:

- الدافعية الداخلية.
- الدافعية الخارجية.

• **الدافعية الداخلية⁽¹⁾**: هي التي يكون مصدرها المتعلم نفسه، حيث يُقدّم على التعلم مدفوعاً برغبة داخلية لإرضاء ذاته، وسعيًا وراء الشعور بمتعة التعلم.

• **الدافعية الخارجية**: هي التي يكون مصدرها خارجياً كالمعلم، أو إدارة المدرسة، أو أولياء الأمور، أو حتى الأقران. فقد يُقبل المتعلم على التعلم سعيًا وراء رضاء المعلم، وقد يُقبل المتعلم على

⁽¹⁾ <http://www.4uarab.com/vb/archive/index.php/t-34767.htm> Vu le 20/05/2009

⁽¹⁾ <http://www.almualem.net/maga/daf7650.html> Vu le 20/04/2009

التعلم إرضاءً لوالديه وكسب حبهما أو للحصول على تشجيع مادي أو معنوي منهما، وقد تكون إدارة المدرسة مصدراً آخرًا للدافعية بما تقدمه من حوافز مادية ومعنوية للمتعلم. أو ما يعرف بالحوافز، ولقد جاء في القرآن الكريم آيات محفزة ومرغبة في العمل. كما تقسم الدافعية إلى:

أ- **الدوافع الأولية**: ويطلق عليها الفطرية أو الوراثة، وأساس الدوافع الأولية يرجع إلى الوراثة التي تتصل اتصالاً مباشراً بحياة الإنسان وحاجاته الفسيولوجية الأساسية، وأهم أنواع هذه الدوافع دافع الجوع والعطش والأمومة والدافع الجنسي.

ب- **الدوافع الثانوية**: ويطلق عليها الدوافع المكتسبة أو الاجتماعية أو المتعلمة، وتنشأ نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة والظروف الاجتماعية المختلفة التي يعيش فيها، وكل من هذه الدوافع له أثره على الإنسان ولا يمكن التقليل من أثر أي من هذه الدوافع على حساب الدوافع الأخرى.

هناك عديد من النظريات العلمية التي تُفسر دافعية الإنجاز، ومن تخصصات متعددة، والبحث الراهن يتناول بعض النظريات المرتبطة بمشكلة البحث ومنها:

- **النظرية المعرفية الاجتماعية Social Cognitive Theory**: تعتمد هذه النظرية على أن المعرفة الاجتماعية للأفراد تؤثر على سلوك الإنسان وقدرته على دافعية الإنجاز هذا بجانب التأثيرات البيئية المحيطة. والمعرفة الاجتماعية ترتبط بالخبرات الاجتماعية والواقعية بجانب تأثير المعتقدات الاجتماعية السابقة والتشجيع أو القبول الاجتماعي من المحيطين⁽¹⁾.

- نظرية التعلم الاجتماعي Social Learning

الواقع أن هناك العديد من نظريات التعلم ترى إمكانية أن يساهم التعلم الاجتماعي في تدعيم دافعية الإنجاز لدى الأفراد⁽¹⁾ وتتعدد نظريات التعلم الاجتماعي، فمن خلال القدوة الحسنة يتعلم الآخرون، ووجود شخص معين وسط مجموعة متميزة أو متفوقة تدعم دافعية الإنجاز لديه بوضوح⁽²⁾، وهناك نظريات أخرى فرعية للتعلم، منها التعلم بالمحاولة والخطأ، والتعلم بالاقتران والتعلم الشرطي الإجرائي⁽³⁾.

- نظرية العزو Attribution

تعد نظرية العزو من النظريات المهمة في مجال دراسة الدافعية الإنسانية بوجه عام، والدافعية للإنجاز بوجه خاص، حيث تهتم نظرية العزو بكيف يُدرك الفرد أسباب سلوكه وسلوك الآخرين⁽⁴⁾.

وترى النظرية أن الأفراد لا يعززون السببية للفاعل "Actor" فقط، ولكن أيضاً للبيئة المحيطة، فالمغريات السببية هي التي تُحدد مشاعرنا واتجاهاتنا وسلوكنا نحو أنفسنا والآخرين⁽⁵⁾، وتساهم هذه النظرية في تفسير الفروق بين الذكور والإناث في الدافعية للإنجاز، حيث إن الذكور أكثر

(1) I D.J Stipek ,Motivation to Learn From TRAIIn Theory to Practice,(Boston, U.S.A:Allyn and Bacon.(1998),pp,(41-42)

(1) أسامة إبراهيم الحجي (تنمية دافع الإنجاز- دراسة تجريبية على عينة من طلاب المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض) ، رسالة ماجستير، (كلية التربية، جامعة الملك سعود، 1419هـ)، ص39.

(2) جورج ام عازرا، ترجمة: علي حجاج، **نظريات التعلم**، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بالكويت، عدد108 (ديسمبر1986)، ص 208.

(3) R.LevinWheeler,**Education and Community**,(Cambridge,Univ,Pres,1998),pp(113-121)

(4) عبد اللطيف محمد خليفة، **الدافعية للإنجاز**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص152.

(5) نبيل محمد زايد، **الدافعية والتعلم**، مكتبة النهضة، القاهرة، 2003، ص47.

من الإناث في عزو الفشل إلى البيئة المحيطة أو الحظ، بينما الإناث أكثر من الذكور في عزو الفشل إلى انخفاض القدرة أكثر من انخفاض المجهود.

وإذا كانت النظرية السائدة في تفسير الدوافع هي النظرية الاقتصادية، والتي تُركز على أن أهم دوافع الإنجاز لدى الأفراد هو "الدافع الاقتصادي" أي الرغبة في الحصول على أكبر عائد اقتصادي إلا أن هذه النظرية بدأت تهتز عندما تبنت المؤسسات وغيرها خطط الأجور والحوافز المالية.

مما أصبح معها عدم إشباع الحاجة الاقتصادية أقل مما يمكن، وترتب على ذلك ظهور دوافع أخرى أعلى من الإشباع المادي، كما أوضحت نظريات العلاقات الإنسانية (مايو) ونظرية الحاجات (لماسلو) وغيرها. وتمثلت هذه الحاجات في دوافع اجتماعية مثل: الانتماء، الصداقة، الخ. أو التقدير واحترام الذات، السمعة، المكانة ... إلخ، الحاجة إلى تحقيق الذات كاستخدام قدرات الفرد وإمكاناته.

وركز ماكلياند McClelland⁽¹⁾ في بداية أبحاثه على طبيعة دافعية الإنجاز وكيفية قياسها وعلاقتها ببعض العوامل الثقافية العامة. ويرتكز مفهوم ماكلياند على أساس أن بعض الأفراد لديهم نزعة عالية للإنجاز، والعمل الجيد من أجل الوصول إلى أهداف محددة. وهذه النزعة تخلق لديهم رغبة في النجاح وفق معايير خاصة للعمل وهؤلاء الأشخاص يتميزون بدافعية عالية نحو الإنجاز. وبعد ذلك برز الاتجاه الذي تبناه أتكينسون⁽²⁾، والذي رأى أن دافعية الإنجاز تنتج من ثلاثة عوامل هي:

- 1- **دافع النجاح:** وهو قيام الفرد بجهد ما للحصول على النجاح أو تجنب الفشل.
 - 2- **دافع احتمالات النجاح:** وهو قيام الفرد بعملية تقويم ذاتي لإمكانية نجاحه في عمل ما.
 - 3- **النجاح:** وهو يتوقف على مستوى العمل المطلوب إنجازه من حيث صعوبة وسهولة العمل.
- ويتضح من ذلك تمييز "أتكنسون" بين نوعين من الأفراد وهما الأفراد الراغبون في النجاح وهذا هو النوع الأول.

أما النوع الثاني فهم الخائفون من الفشل، وقد أوضحت دراسته على أن الأفراد في النوع الأول أكثر مثابرة "Persistence" على أداء المهمة ولا يشعرون بالإحباط من جراء الفشل، بل يكون الفشل دافعاً لزيادة الجهد. وأما النوع الثاني فإنهم أكثر إتكالية على الغير "Dependence" وأقل مثابرة ومعرضون للإحباط من جراء الفشل.

ومن ثم أتى واينر⁽¹⁾ الذي اهتم بالتفسير الإدراكي لمسببات النجاح والفشل لدى الأفراد، وقد ميز "واينر" بين نوعين من العوامل وهي عوامل دالة للنجاح أو الفشل كالقدرة على عوامل خارجية مثل الجهد وصعوبة وسهولة العمل أو المهنة، كما توصل إلى أن الأفراد ذوي الإنجاز المرتفع هم من أصحاب العوامل الداخلية، ويعززون ذلك إلى قدرتهم وفشلهم لقلّة جهدهم، أما منخفضي الإنجاز فإنهم يردون ذلك إلى الحظ وعدمه في حالة النجاح. أما في حالة الفشل فإنهم يردون ذلك إلى عدم امتلاكهم القدرة الكافية.

(1) McClelland, The Achieving Society.

(2) J. Atkinson, An Introduction to Motivation, Princeton, N. J., Van Nostrand, 1964, p173

(1) (1) B. Weiner, Theories of An attributional theory of Motivation and Emotion, (Los Angeles: Springer-Verlag, 1986), p82

نظريات أخرى أهمها(2):

- **النظريات الآلية** : وتمثل مجموعة النظريات التي وضعت ابتداء من 1957 م لتفسير دوافع السلوك البشري، حيث ترى بأن الفرد لا يقوم بأي عمل إلا إذا رأى في هذا العمل نتيجة ذات قيمة معينة ، حيث تقول أن الفرد يطرح على نفسه هذا السؤال هل ابذل طاقتي في هذا العمل أم لا؟.

- **نظرية الهدف (PATH-GOAL)** وضعا هذه النظرية كل من "جورج بولوس" و"ماهوني" و"جونز"، سنة 1957 م ومضمونها يقول أن العامل من الغرض الشخصي يستطيع رفع الإنتاج.

- **نظرية "فروم"**: يرى فيكتوري فروم بأن القيام بأي عمل بتحدد بثلاث عوامل أو متغيرات هي: القيمة والآلية والتوقع.

- فالقيمة : تشير إلى كيفية إدراك النتيجة الايجابية أو السلبية الناجمة عن العمل.
- الآلية : فتمثل إدراك الفرد للعلاقة بين حصيلة وأخرى وهذا يجبر عنه منفعة.
- التوقع : فيتمثل في نوعية الحصيلة (النتيجة).

دراسات و نظريات حول الدافعية:**الدوافع حسب نظرية ماسلو**

اختبر أبراهام ماسلو حاجات الفرد بالتفصيل، وأشار إلى أن هذه الحاجات يمكن ترتيبها هرمياً، حيث يجب إشباع الحاجات الدنيا مباشرة قبل البدء في الحاجات الأعلى في الترتيب الهرمي، وذلك تبعاً لإلحاح الحاجة أو ضرورة إشباعها.

- ومن المبادئ الأساسية لنظرية ماسلو ما يلي:

- 1- يوجد على الأقل خمس مجموعات من الحاجات وهي: الحاجات الأولية (الفسولوجية)، وحاجات الانتماء والأمن، والحاجات الاجتماعية، والحاجة إلى التقدير، وحاجات تحقيق الذات.
 - 2- تعتبر هذه الحاجات متدرجة هرمياً وأكثرها إلحاحاً يسيطر على الشعور. ويحرك الفرد نحو الطريق المناسب لإشباعها، أما الحاجات المشبعة فتقل أهميتها.
- لقد رتب ماسلو سلم الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسولوجية الأساسية وتندرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات ولا يمكن الانتقال إلى حاجة أعلى قبل إشباع الحاجة الأقل وفقاً للتقسيم الآتي (1) :

1- الحاجات الفسولوجية :

هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان وتمتاز بأنها فطرية كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع حاجات أخرى وهي عامة لجميع البشر إلا أن الاختلاف يعود إلى درجة الإشباع المطلوبة لكل فرد حسب حاجته ، وأن العمل الذي يحقق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول ورضا من العاملين.

2 - الحاجات إلى الأمن :

يعتمد تحقيقها على مقدار الإشباع المتحقق من الحاجات الفسولوجية فهي مهمة للفرد فهو يسعى إلى تحقيق الأمن والطمأنينة له ولأولاده كذلك يسعى إلى تحقيق الأمن في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل وان شعور الفرد بعدم تحقيقه لهذه الحاجة

(2) مصطفى عشوي ،أسس علم النفس الصناعي- التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب،الجزائر، 1992، ص.ص(109،108)

(1) حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتاب ، الطبعة السادسة،دن،2000، ص123 .

سيؤدي إلى انشغاله فكريا ونفسيا مما يؤثر على أدائه في العمل لهذا على الإدارة أن تدرك أهمية حاجة الأمن للعامل لخلق روح من الإبداع بين العاملين.

3. الحاجات الاجتماعية¹:

إن الإنسان اجتماعي بطبعة يرغب إن يكون محبوبا من الآخرين عن طريق انتمائه للآخرين ومشاركته لهم في مبادئهم وشعاراتهم التي تحدد مسيرة حياته، وان العمل الذي يزاوله العامل فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات ود صداقة مع العاملين معه وقد أوضحت الدراسات أن جو العمل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى إختلاف التوازن النفسي لدى العاملين ومن ثم إلى مشكلات عمالية تؤدي إلى نقص الإنتاج وارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وهذا يجعل التنظيم يفشل في تحقيق أهدافه.

4. حاجات التقدير :

شعور العامل بالثقة وحصوله على التقدير والاحترام من الآخرين يحسسه بمكانته. هذه الحاجة تُشعرُ الفرد بأهميته وقيمة ما لديه من إمكانيات ليساهم في تحقيق أهداف المشروع لهذا تعتبر من وظائف المدير لذلك إن المدراء الذين يركزون على حاجات التقدير كمحرك لدوافع العاملين تتحقق أهداف مشاريعهم على عكس من يقلل من إمكانيات الفرد في التنظيم هذا ويجعل الاستفادة منه محدودة ويخلق مشكلات بين الفرد والتنظيم .

5. الحاجة إلى تحقيق الذات :

أي تحقيق طموحات الفرد العليا في أن يكون الإنسان ما يريد إن يكون وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل وتعتبر الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات هذه الحاجة حيث تظهر منذ مرحلة الطفولة وتتطور مع تقدمه في العمر وينضج وبالتالي يبدأ بالتححرر من الاعتماد على الغير. وينظر الفرد الاستقلال في العمل عند منحة الحرية في تنفيذ الأعمال وبالتالي يستغل ما لديه من مواهب وقدرات فردية.

دراسات حول الدافعية:

لدوجلاس ماكجروجر (Theory X and Y) MC Gregory,s

ركز دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين (x,y).

في دفع العاملين من خلال تحليلهم لشخصية هؤلاء العاملين وتحييد العاملين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (x) والآخرين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (y).

✓ العوامل الواقعية:

وهي تلك التي تخلق إحساساً بعدم الرضا، ولكن لا يمكنها أن تخلق إحساساً بالرضا، وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة، إذ أنها تقتصر على توفير عامل الوقاية للعاملين.

✓ عوامل الدافعية:

¹ نفس المرجع السابق،ص123

ويمكن أن تؤدي إلى مستوى عالٍ من الرضا، وعادة ما تكون من داخل العمل نفسه، وهي عوامل قريبة جداً من الحاجة إلى تحقيق الذات، التي أشار إليها ماسلو. أما العوامل الواقية فهي قريبة من الحاجات الأولية والأمن والحاجات الاجتماعية.

العلاقة بين هرم ماسلو ونظرية هيرزبيرج :

وهذه العلاقة يبرزها الجدول كالتالي⁽¹⁾:

العوامل الدافعة
- الانجاز تقدير الفرد لذته - سمعة الشخص
- الاعتراف
- التقدم القوة - الاحترام - الاستقلالية
- العمل نفسه
المسؤولية الحب - العطف - العلاقات مع زملاء
إمكانية النمو
العوامل الواقية الحب - العطف - العلاقات مع زملاء
المراتب
أمان الوظيفة
ظروف العمل حاجات الإنسان - المأكل-المشرب - الهواء-النوم
المكانة
إجراءات الشركة
جودة الإشراف

النموذج المثالي والتطبيق الإداري لنظرية الدافعية "ماسلو"¹

النموذج المثالي : لعل خير دليل نستدل به في جودة الإشراف هو النموذج الياباني النموذج الياباني في

الإدارة نظرية (Z)

تبنى نظرية (Z) على الاعتقاد بأن توفير درجة عالية من المسؤولية الجماعية والإخلاص القائم على المشاركة والتقدير المتبادل بين المنظمة (ممثلة في الإدارة العليا) والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة سوف يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء. وزيادة رفاة العاملين ووجود درجة عالية من الرضا عن العمل. وتميل المنظمات التي تبنى نظرية (Z) إلى ممارسة نظام التوظيف مدى الحياة، أي أن التعاقد وتوظيف عامل بالمنظمة يكون لمدى الحياة، وهي بذلك تتفادى الاستغناء عن العاملين بما يحقق مزايا عديدة منها.

1- معدل دوران عمالة منخفض.

2- انخفاض نسب الغياب.

3- ارتفاع معنويات العاملين.

- وبذلك يصبح العاملون أكثر ارتباطاً بأعمالهم بما ينعكس على زيادة الإنتاجية والارتقاء

بمستوى الأداء.

⁽¹⁾www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa.HTM

¹ https://pr.sv.net/svw/2004/november/stady0.htm

vu le 21/02/2009

Vu le 20/02/2009

- كما أن الإدارة بالمشاركة تعتبر الفكرة الأساسية للنظرية (Z) حيث تساعد على تحقيق الترابط الوثيق بين جميع الأعضاء. وبالتالي تكون عملية الاتصالات واتخاذ القرارات داخل المنظمة أكثر سهولة وفاعلية.

خاتمة:

مما تقدم في هذه الورقة البحثية، يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية "ماسلو" في دفع الموظفين وتحفيزهم للعمل من خلال تعريفهم على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها، والتركيز على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين واستئثارهم للعمل.

ومنها ما يرى أن دافعية الإنجاز إنما هي تكوين فرضي يتمثل في مظاهر الوجدان المتعلق بالأداء التقييمي لبلوغ معيار الامتياز وهو محصلة لثلاثة عوامل: "الطموح العام، ويعني المثابرة على بذل الجهد، والتحمل من أجل تحقيق الهدف، ويُستدل عليها من أثارها ونتائجها".

الأداء، يشير إلى عدد من المظاهر السلوكية مثل السعي لبذل الجهد والتحصيل ومواجهة الصعاب والسعي نحو التفوق والوصول للهدف بناءات على تخطيط دقيق.

قائمة المراجع:

- 1- قطامي، يوسف وعدس، عبد الرحمن، علم النفس العام، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2002.
 - 2- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات التعليم الفني و التدريب، الناشر، دار الكتاب المصري القاهرة و دار الكتاب اللبناني بيروت، 1989،
 - 3- عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000.
 - 4- نبيل محمد زايد، الدافعية والتعلم، مكتبة النهضة، القاهرة، 2003.
 - 5- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي- التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
 - 6- حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتاب، الطبعة السادسة، دن، 2000.
- (1) D.J Stipek, Motivation to Learn From TRAI Theory to Practice, (Boston, U.S.A: Allyn and Bacon, (1998).
- (2) R. Levin Wheeler, Education and Community, (Cambridge, Univ, Pres, 1998 .
- (3) McClelland, The Achieving Society.
- (4) J. Atkinson, An Introduction to Motivation, Princeton, N. J, Van Nostrand, 1964.
- (5) B. Weiner, Theories of An attributional theory of Motivation and Emotion, (Los Angles: Springier-Verlag, 1986) .

الرسائل والمجلات:

- 1- أسامة إبراهيم الحجى (تنمية دافع الإنجاز- دراسة تجريبية على عينة من طلاب المرحلة المتوسطة بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير، (كلية التربية، جامعة الملك سعود، 1419هـ).
- 2- جورج ام عازرا، ترجمة: علي حجاج، نظريات التعلم، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب بالكويت، عدد 108 (ديسمبر 1986).

المواقع الالكترونية:

- 1- www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa.HTM .
- 2- <https://pr.sv.net/svw/2004/november/stady0.htm>.

3- <https://www.almualem.net/maga/dafia.html> .

4- www.almorappi.com/modules.php?name=news&file=article&sid=94.

5- <https://www.4uarab.com/vb/archive/index.php/t-34767.htm>.