

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tibirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم النفس

تخصص: علم النفس عمل و تنظيم

مستوى الدافعية للعمل لدى بعض العمال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس عمل و تنظيم

من إعداد الطالبات:

- عميرات فريال

- رافع فراح

السنة الجامعية: 2018 / 2019

| الصفحة | قائمة المحتويات |
|---|---|
| | شكر وإهداء |
| 33 | قائمة الأشكال (سلم ماصلو للحاجات الإنسانية) |
| | مقدمة |
| الجانب النظري | |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | |
| 03 | 1- إشكالية الدراسة |
| 05 | 2- فرضيات الدراسة |
| 05 | 3- أهمية الدراسة |
| 05 | 4- أهداف الدراسة |
| 06-05 | 5- تحديد المفاهيم |
| الفصل الثاني: مفهوم الدافعية | |
| 09 | - تمهيد |
| 10 | 1- تعريف حول الدافعية |
| 13 | 2- طبيعة الدافعية |
| 13 | 3- وظائف الدافعية |
| 14 | 4- أنواع الدافعية |
| 14 | 5- خصائص الدافعية |
| 15 | 6- أبعاد الدافعية |
| 16 | 7- أسس ومبادئ الدافعية |
| 17 | 8- مؤشرات الدافعية |
| 18 | - الخلاصة |
| الفصل الثالث: مفهوم الدافعية للعمل | |
| 20 | - تمهيد |
| 21 | 1- تعريف العمل |
| 23 | 2- تعريف الدافعية للعمل |
| 23 | 3- نموذج نظام الدافعية للعمل |
| 25 | 4- أساليب الدافعية للعمل |

| | |
|--|--|
| 30 | 5- نظريات الدافعية للعمل |
| 36 | 6- علاقة الدوافع بالحوافز |
| 40 | 7- قواعد تنمية الدافعية للعمل لدى العاملين |
| 42 | - الخلاصة |
| الجانب التطبيقي (الميداني) | |
| الفصل الرابع: إجراءات تطبيق الدراسة | |
| 44 | 1- منهج الدراسة |
| 44 | 2- الدراسة الاستطلاعية |
| 45 | 3- وصف أداة الدراسة |
| 45 | 4- الخصائص السيكومترية |
| 45 | 5- عينة الدراسة وخصائصها |
| 46-45 | 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة |
| 50 | - خاتمة |
| | - قائمة المراجع |
| | - الملاحق |

شكر و تقدير

جاء في التنزيل الحكيم " لنن شكرتم لأزيدنكم "

ومنه بداية بحمد الله حمدا كثيرا مباركا ونشكره جزيل الشكر على نعمه وتوفيقه

لنا في انجاز هذا العمل فله الحمد والشكر.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين مدوا لنا العون أدامهم منبعاً ومنهلاً للعلم إن شاء الله.

نشكر صديقتي في المذكرة فريال كذلك زملائنا وأصدقائنا طلبة قسم علم النفس عمل وتنظيم و صديقاتي أميرة و رحيمة كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في انجاز هذا سواء كان من قريب أو من بعيد.

إهداء

إلى والدتي الغالية التي لم تأل جهداً في تربيتي وتوجيهي

أقدم هذا العمل

إلى سبب وجودي في الحياة .. والدي الحبيب

لك كل التجلي والاحترام

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق

ويساندوني ويتنازلون عن حقوقهم

لإرضائي والعيش في هناء

إخوتي

ملخص الدراسة

-تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى الدافعية للعمل لدى العمال في ظل متغيرات وسيطية: الجنس-الأقدمية-الحالة- الاجتماعية.

و تتمحور هذه الدراسة حول التساؤلات التالية:

التساؤل العام:

ما مستوى الدافعية للعمل لدى عمال

ومنه نطرح التساؤلات الفرعية:

هل تختلف الدافعية للعمل لدى العمال باختلاف الجنس؟

هل تختلف الدافعية للعمل لدى العمال باختلاف الأقدمية؟

هل تختلف الدافعية للعمل لدى العمال باختلاف الحالة الاجتماعية؟

و للإجابة على تساؤلات الدراسة صيغت الفرضيات التالية :

الفرضية العامة: هناك مستوى مرتفع للدافعية للعمل لدى العمال و منه صيغة الفرضيات الفرعية التالية :

تختلف الدافعية للعمل باختلاف الجنس.

تختلف الدافعية للعمل باختلاف الأقدمية.

تختلف الدافعية للعمل باختلاف الحالة الاجتماعية.

وقد إعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الإستكشافي لملائمة طبيعة الموضوع .

حيث صصمنا إستبيان يقيس مستوى الدافعية للعمل لدى العمال ، و تم قياس خصائصه السيكومترية من

صدق و ثبات ، صدق المحكمين ، صدق مقارنة الطرفية ، التجزئة النصفية

و عرفنا الدافعية التي هي :

عبارة عن القوى المحركة للسلوك وتوجيهه نحو تحقيق غايات معينة ،يشعر الفرد بالحاجة إليها وبأهميتها

المادية أو المعنوية له حيث يتم استثارة هذه القوى المحركة بعوامل متعددة قد تنشأ من داخل الفرد ذاته أو

تنشأ من المحيط الفيزيائي (المادي والاجتماعي).

و عرفنا العمل الذي هو :

الوسيلة التي يسلكها الأعضاء لتحقيق هدف من الأهداف الجماعة الفرعية و الكلية.

و تطرقنا أيضا إلى مفهوم الدافعية للعمل التي هي :

عملية السلوك القائمة على افتراضات أساسية .

و كل ما يخصها أيضا .

و في الأخير و ليس اخرا تطرقنا إلى إجراءات تطبيق الدراسة و في الأخير

الخاتمة

الجانب النظري

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

- | | |
|-----------------------|-----|
| إشكالية الدراسة | 1-1 |
| فرضيات الدراسة | 2-1 |
| أهمية و أهداف الدراسة | 3-1 |
| تحديد المفاهيم | 4-1 |

(1)- إشكالية الدراسة :

يعد موضوع الدافعية من أهم مواضيع علم النفس و أكثرها سواء على المستوى النظري أو التطبيقي ، فلا يمكن حل المشكلات دون الاهتمام بدوافع الكائن الحي الذي يقوم بالدور الأساسي في تحديد سلوكه كما و كيفاً .

كما يمكن أن نستخدم دوافع الأشخاص أو العمال في ضبط و توجيه سلوكهم إلى وجهات معينة من خلال تهيئة بعض المواقف الخاصة التي من شأنها أن تثير فيهم دوافع معينة تحفزهم إلى القيام بأعمال التي نريد منها أداؤها و تمنعهم من القيام ببعض الأعمال التي لا نريد منها أداؤها .

لذلك تظهر أهمية دراسة الدوافع في مختلف الميادين العلمية التطبيقية كميدان علم النفس العمل و التنظيم ، كما أن دافعية العمل تتعلق بنجاح أداء العامل في تحقيق هدف معين وعادة ما يتم تقويم الأداء نحو إشباع حاجة بالإعتزاز بالعمل من قبل العامل نفسه كما إن للدافعية للعمل أهمية بالغة إذ تعتبر أحد الموضوعات التقليدية و الهامة في مجال السلوك التنظيمي إذ أنها تهتم بالتنبؤ و التغيير و إدارة السلوك التنظيمي و تتزايد بصفة مستمرة و تحظى باهتمام متنامي من جانب الباحثين في السلوك التنظيمي ، وكذلك الممارسين و الإداريين في المنظمات المعاصرة و ربما يرجع ذلك إلى المقام الأول في الحاجة المتزايدة إلى زيادة الإنتاجية و تحسين الجودة و خاصة في ظل السوق التنافسية كما يرجع أيضا إلى التغيرات السريعة التي تتعرض لها المنظمة المعاصرة .

على الرغم من الأهمية البالغة للدافعية للعمل إلا أنها لا تخلو من انعكاسات تمس المستوى النفسي للعامل تتمثل في شعوره بتوتر و بحالة عدم الإتزان الداخلي وعدم الارتياح و الفتور واللامبالاة و الإحباط وعلى المستوى التنظيمي للمؤسسة تتمثل في عدم الإستقرار الوظيفي للعمال ، عدم تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة وعدم وجود ثقة بين الإدارة والعاملين ، وعلى المستوى الإقتصادي الدولة تتمثل في عدم تحقيق الأرباح وخفض في الإنتاج .

بالإضافة إلى الانعكاسات عن سوء عدم الاهتمام تتجم بعض المشاكل عن ذلك أن عملية الدافعية ترتبط ارتباطا وثيقا بالمؤشرات المحيطة بالفرد سواء كان هذا في

البيئة العامة أو بيئة العمل الوظيفي مثل: عدم تهيئة الظروف الفيزيائية للعمل (الضوضاء فترات الراحة ، الرطوبة ، الإضاءة)، زيادة وطأة التعب والإرهاق، عدم وجود قنوات اتصال بين الإدارة و العمال مما يخلق التسبب وسوء التسيير، اللامبالاة والتغيب عن العمل، عدم وجود الولاء للمنظمة

وعلى هذا الأساس لقد شغل موضوع الدافعية وأثره على أداء العامل الباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية لكنه لم يلق الاهتمام الكافي إلا من خلال العقود الخمسة الماضية وخلال هذه الفترة تطورت مجالات البحث حيث جلب هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين و المتخصصين في دراسة السلوك التنظيمي وتعددت أهميته وظهرت عدة أبحاث و نظريات من بينها نظرية العاملين لفردريك هرزبرغ التي تؤكد على ضرورة الإهتمام بالعمل و الدافعية إليه.

(2)-فرضيات الدراسة :

-الفرضية العامة: وتتمثل في هناك مستوى مرتفع للدافعية للعمل لدى عمال.

- تحت الفرضيات الجزئية التالية :

- 1-تختلف الدافعية للعمل باختلاف الجنس لدى العمال.
- 2- تختلف الدافعية للعمل باختلاف الأقدمية لدى العمال.
- 3- تختلف الدافعية للعمل باختلاف الحالة الإجتماعية لدى العمال

(3)-أهداف الدراسة :

- التحقق من صحة الفرضيات.
- التدريب على تقنيات البحث العلمي.
- فتح المجال لدراسات أخرى أكثر عمقا.

(4)-أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة في معرفة مستوى الدافعية للعمل لدى عمال المؤسسة.
- تقييم ما حصلنا عليه من معلومات في الجانب النظري و النزول إلى الميدان وفق منهج علمي منظم.
- إبراز أهمية الدوافع في إثارة ميل العمال نحو العمل.
- معرفة ما إذا كانت الدافعية للعمل تختلف باختلاف بعض المتغيرات (الجنس،المستوى الاجتماعي، الأقدمية).

(5)-التعريف الإجرائي :**الدافعية للعمل:**

استعداد داخلي يحرك سلوك العمال لبذل أقصى جهد و توجيهه لتحقيق أهداف و حاجات معينة في مؤسسة

(6)-تحديد المفاهيم :**الحاجة:Need-**

تعرف بأنها : حالة لدى الكائن الحي تنشأ عن الانحراف الشروط البيئية عن الشروط البيولوجية الحيوية اللازمة لحفظ بقائه.

تعبير عن حالات النقص والعوز والافتقار واختلال التوازن، تقترن بنوع من التوترات لا تلبث أن تزول إلا إذا زال النقص وتحققت الحاجة.

(محمد فرج الزليطني :د.س ، ص.137).

الحاجة هي نقطة البداية لإثارة الدافعية لدى الفرد بغية السعي في الاتجاه الذي يحقق الإشباع

(معتز عبد الله : 1990،ص50).

– الحافز: Drive

الحوافز هي تسهيلات مادية ومعنوية تقدمها البيئة المحيطة بالأفراد لمساعدتهم في وصول بدوافعهم إلى أهدافها.

(محمد فرج زليتنى :د.س ، ص.139)

يشير الحافز إلى العمليات الداخلية التي تصحب المعالجات الخاصة بمنبه معين وتؤدي إلى إصدار السلوك . و يرادف البعض بين مفهوم الحاجز ومفهوم الدافعية على أساس أن كل منهما يعبر عن حالة التوتر العامة نتيجة لشعور الكائن الحي بحاجة معينة .

(لخيري وناس :2007،ص.40)

كما يعرف أنه الحاجة بعد أن ترجمت في شكل حالة سيكولوجية تدفع الفرد إلى السلوك في اتجاه إشباعها.

(محي الدين حسين :1988،ص.9)

– الباعث : Incentive

الباعث هو موقف خارجي مادي أو معنوي يستجيب له الدافع فيؤدي إلى إشباعه ومن ثم استعادة توازن الكائن الحي والدافع لا يوجه السلوك بمفرده وإنما بمساعدة الباعث الخارجي.

(محمد فتحي فرج الزليتنى :د.س،ص. 140)

يعرف الباعث بأنه يشير إلى محفزات البيئة الخارجية المساعدة على تنشيط دافعية الأفراد سواء تأسست هذه الدافعية على أبعاد فسيولوجية أو اجتماعية وتقف الجوائز المكافآت المالية والترقي ،كأمثلة لهذه البواعث فيعد النجاح والشهرة مثلا من بواعث الدافع للانجاز .

(لخيري وناس :2007،ص. 40)

-المثير أو المنبه :

وهو أي تغير في الطاقة ينبه عضوا حسيا، وقد يكون المنبه داخل الكائن الحي أو خارجه فهو قد يكون ألما أو صوتا فجائيا أو هو عارض مؤقت يحيل الدافع من حالة الكمون إلى حالة النشاط .

والدافع كما سبق تعريفه هو استعداد داخلي موجود داخل الفرد قبل أن يؤثر فيه المنبه فهو (أي المنبه) كالزناد لا يخلق الطاقة ولكنه يطلقها ، فقد يكون التلميذ منهمكا أثناء الدرس ولا يفطن إلى حاجته إلى الطعام ، إذ أن دافع الجوع في هذه الحالة كامن وغير مثار ووظيفة المنبه الذي قد يتمثل في سماع الطلاب لصوت الجرس هي استثارة دافع الجوع أي تحرير الطاقة الكامنة .

(محمد فتحي فرج الزليتنى :د.س،ص.ص.139-140)

الفصل الثاني: مفهوم الدافعية

- تمهيد

(1)- تعريف حول الدافعية

(2)- طبيعة الدافعية

(3)- وظائف الدافعية

(4)- أنواع الدافعية

(5)- خصائص الدافعية

(6)- أبعاد الدافعية

(7)- أسسها و مبادئها

(8)- مؤشرات الدافعية

-الخلاصة

تمهيد:

-تعد الدافعية القوى المحركة التي تدفع الفرد وتوجه سلوكه نحو هدف معين فهي من العناصر الأساسية التي تؤثر في سلوك الفرد ، الأمر الذي أعطاها أهمية كبيرة ضمن موضوعات علم النفس، فالإنسان يعيش حياته مدفوعا نحو تحقيق أهدافه التي تبلور معنى الحياة عنده، ومن ثم يمكن تفسير كثير من سلوك الإنسان في ضوء دافعية الفرد، كما أن أداء الفرد وإقباله على القيام بأعمال معينة مرهون بنوعية الدافعية لديه، ولذلك نجد أن تباين سلوك الأفراد من الناحية الكمية والكيفية في الموقف الواحد أو تباين سلوك الفرد في المواقف المختلفة قد يكون سببه الأساسي هو الدافعية.

1-تعريف الدافعية :

تعريف الدافعية لغة: تعود كلمة دافع في أصلها كلمة لاتينية *movre* , واللغة الانجليزية لكلمة *motive* يعني يحرك أو يدفع ،وفي اللغة العربية مأخوذة من الفعل الثلاثي دفع أي حرك الشيء من مكانه إلى مكان آخر وفي اتجاه معين

(محمد محمود بني يونس ،2009،ص 14 . 2)

التعاريف الاصطلاحية: فقد تعددت وتنوعت ونذكر منها : الدافعية عبارة عن القوى المحركة للسلوك وتوجيهه نحو تحقيق غايات معينة ،يشعر الفرد بالحاجة إليها وبأهميتها المادية أو المعنوية له حيث يتم استثارة هذه القوى المحركة بعوامل متعددة قد تنشأ من داخل الفرد ذاته أو تنشأ من المحيط الفيزيائي (المادي والاجتماعي)

-الدافعية تأخذ عدة تعارف من بينها:

أحمد عزت راجح: حالة داخلية جسمية أو نفسية تثير السلوك وتوجهه نحو غاية معينة.

(عويد سلطان المشعان : 1994، ص.183)

يرى **أتكنسون** (1976، J.atkinson) أن الدافعية تعني استعداد الكائن الحي لبذل أقصى جهد لديه من أجل تحقيق هدف معين .

(ثائر أحمد غباري :2008،ص. 16)

يعرفها **عدس وتوق (1984)** : عبارة عن الحالات الداخلية أو الخارجية للإنسان التي تحرك السلوك و توجهه نحو هدف أو غرض معين و تحافظ على استمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف.

(علي أحمد عبد الرحمان عيا صرة:2006،ص.89)

يعرفها **عبد الخالق 1991** : الحاجة لدى الفرد للتغلب على العقبات ، وهي الميل إلى وضع مستويات مرتفعة من الأداء والسعي نحو تحقيقها والعمل بمواظبة شديدة ومثابرة مستمرة ويؤكد كذلك على أن الدافعية هي الأداء في ضوء مستوى الامتياز والتفوق.

(كامل محمد عويضة : 1996،ص. 183)

يرى عبد الرحمان بن بريكة: أن الدافعية تعبر عن الحالة التي يعيشها الفرد حتى تعمل على استثارة السلوك وتنشيطه وتوجيهه نحو هدف معين ويمكن أن يستدل على هذه الحالة من تتبعات السلوك الموجه نحو الهدف وتنتهي هذه التتبعات بتحقيق الهدف موضع الدافع.

(عبدالرحمان بن بريكة، 1995، ص.199)

عرفها أتكسون: بأنها استعداد الفرد للمجاهدة في سبيل تحقيق أهداف معينة و يتضمن هذا تقرير العلاقة التي توجد بين جوانب ثلاثة وهي: الدافع "motive" و الباعث "incentive" و توقع الباحث "incentive expectation".

(غفاف وسطاني: 2010، ص.53)

حيث أوضح كل من كاتل و كلين " أن للدافعية ثلاث جوانب تتمثل كالآتي:

الأول : الميل بشكل تلقائي لبعض الأشياء دون البعض الآخر.

الثاني : إظهار حالة انفعالية خاصة بالحافز ومدى تأثيره .

الثالث : الاندفاع إلى مجموعة من الأفعال ذات هدف وغاية.

(سمية صالحى : 2010، ص.43)

وعرفها " ماريو وليام "و"روبرت " حالة حافز فكري ونفسي، والذي يؤدي إلى إقرار صارم للحركة أو للقيام بشيء ما، وهذا يؤدي إلى بذل جهد عضلي وفكري للوصول إلى الأهداف المرجوة ".

(منصور بن زاهي: 2007، ص.63)

وقد عرف **miskel et hoy** الدافعية: بأنها قوى مركبة تقود الحاجات ، التوتر، أو العملية النفسية الداخلية والتي تبدأ بتحريك وتوجيه نشاط الفرد نحو تحقيق أهدافه

تعريف أديب خلدي : حالة نفسية تستثير نشاط الإنسان وتوجيهه فالدافع إذن هو قوة محركة والموجهة لنشاط الفرد وتصرفاته

تعريف الدكتور برنوطي سعاد الدافعية : motivation هي عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه أي إنها العملية التي تدرس الدوافع

تعريف شاويش الدافعية: بأنها عبارة من الرغبات والحاجات وأي قوى مشابهة تسيير وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة أو أنها نتائج لعمليات داخلية أو خارجية عند الفرد ،تثير حماسه واصراره و إندفاعه للقيام بعمل معين .

2- طبيعة الدافعية :

لقد عرف بيرلسون وستايز الدافعية بأنها تشمل كل الحالات الضاغطة داخل الفرد والتي يمكن وضعها كـرغبات أو تمنيات أو قوى داخلية تنشط وتتحرك ويشكل أكثر وتحديدًا فقد وصفت الدافعية بأنها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على السلوك الفردي، وعلى هذا الأساس فإن الدافعية متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، لكن يمكن استنتاجه من السلوك، فعن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفوزًا أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل، وهنا تقاس مؤشرات عرضية للحفز وليس الحفز نفسه، فلو لاحظنا أن عاملاً ينتج أكثر من الآخر نستنتج بان هذا العامل محفز والاستنتاج هنا تم بطريقة غير مباشرة . إن الحاجات غير مشبعة تؤدي إلى الضغط والضجر عند الفرد، وهذا يدفعه إلى البحث عن السلوك الملائم لإشباع هذه الحاجات، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه ليس بالضرورة القول بان كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بإشباع الحاجة لأنه ليس بالضرورة أن يكون هنا إشباع كلي وتام للحاجة حتى يتحول الفرد عن حاجات أخرى وإشباعها فقد يكون هنا إشباع جزئي أو شبه كلي، وهذا يبرر للفرد أو يدفعه للانتقال للبحث عن حاجات أخرى وإشباعها.

(عبد الباسط عباس، 2001، ص170)

3- وظائف الدافعية :

- 1- تحريك وتنشيط السلوك بعد أن يكون في مرحلة من الاستقرار أو الاتزان النسبي، فالدافع تحرك السلوك أو تكون هي نفسها دلالات تنشط العضوية لإرضاء بعض الحاجات الأساسية .
 - 2- توجيه السلوك نحو وجهة معينة دون أخرى فالدوافع بهذا المعنى اختيارية أي أنها تساعد الفرد على اختيار الوسائل لتحقيق الحاجات عن طريق وضعه على اتصال مع بعض المثيرات المهمة لأجل بقائه بذلك سلوك إقدام وعن طريق إبعاد الإنسان عن المواقف تهدد بقاءه مسببة بذلك سلوك إحجام .
 - 3- المحافظة على استدامة السلوك طالما بقي الإنسان مدفوعاً أو طالما بقيت الحاجة قائمة.
- فالدوافع بالإضافة إلا أنها تحرك السلوك تعمل أيضا على المحافظة عليه نشيطا حتى تشبع الحاجة .

4- أنواع الدافعية:

يتولى الإنسان توجيهه عن طريق حالات الدفع الداخلية، وهي عادة ما ترتبط بدوافع الجوع والعطش أو تفادي الألم وتسمى بالدوافع الأولية وتظهر نتيجة عدم الاتزان الفسيولوجي . وهناك دوافع أخرى لا ترتبط بالحاجات العضوية للجسم، ولا تتدخل في الحالات عدم الاتزان ويشار إليها بالدوافع الثانوية والعامّة

4-1- دوافع أولية غير متعلمة : وهي دوافع لا يتعلمها الإنسان لكونها فطرية أو غريزية المجموعة الأكبر من هذه الدوافع:

- وهي دوافع البقاء، وذلك لان إشباعها ضروري لبقاء الكائن الحي، وتشمل الحاجة للطعام والماء، الحاجة إلى الهواء، إلى الاحتفاظ بحرارة الجسم، الحاجة إلى التخلص من التعب، ويشبع الإنسان هذه الحاجات بالطعام والتنفس، المأوى و النوم.

4-2- دوافع ثانوية مكتسبة : هي الدوافع التي ينشأ فيها ولهذا نسميها أيضا الدوافع متعلمة وهذه تختلف باختلاف الأفراد ، كما تتغير للفرد الواحد .

4-3- دوافع مركبة : الدوافع المركبة هي الدوافع التي تشترك في خصائص متعلمة وغير متعلمة، أي لها خصائص أولية و خصائص ثانوية

5- خصائص الدافعية :

1- الدافعية عملية معقدة: تتبع الدافعية كمتغيرات داخلية في ذات الفرد الذي يتميز بطبيعة الجسمية والعقلية والنفسية الخاصة من جهة ولاختلاف بيئته وتربيته وحاجاته من جهة أخرى

2-- لا يمكن رؤية الدافع للعمل ولكن يمكن ملاحظة آثار ذلك.

(محمد حمادات حسن، 2008، ص255).

3- حاجات الإنسان وتوقعاته متعددة، تتغير باستمرار وقد تتضارب معا.

4- إن إشباع الحاجة يمكن أن يؤدي إلى زيادة قوتها وليس إطفائها

5- يقوم الأفراد بإشباع حاجاتهم بطرق متعددة ومختلفة

6- إن السلوك الهادف قد لا يشبه حاجات الفرد وبالتالي عدم تحقيق أهداف الفرد.

7- الدافعية ظاهرة متميزة لدى كل فرد بسبب الفروق الفردية بين الأفراد

8-- الدافعية ذات توجه قصدي أي أن عمل الفرد يكون مقصودا.

9- للدافعية عدة وجوه ومظاهر ولذلك ظهرت عدة نظريات لتفسيرها.

6- أبعاد الدافعية :

التفضيل : فالمدبأ البديهي يفترض أن الكائنات الحية توجه سلوكها لتقلل المثيرات المنفرة وتزيد المثيرات المرغوبة.

المثابرة : فكلما كان تفضيلنا لنتيجة ما أكثر ثابرا بقوة ونشاط من اجل تحقيقها.

الشدة : ويقصد بها شدة الاستجابة وهي مرتبطة أيضا بالتفضيل.

(نفس المرجع السابق)

مدة البقاء أو الاستمرار : تعد الفترة الزمنية لبقاء الدوافع من أكثر الأبعاد وضوحا في وصفها، فمن ناحية تستمر بعض الدوافع فترة زمنية قصيرة جدا وسرعان ما تنتهي وناحية أخرى تستمر بعض الدوافع فترات زمنية طويلة، وبين هاتين الفئتين المتطرفتين من الدوافع (قصيرة المدى الزمني وطويلة المدى الزمني) يوجد عدد لانهائي من أنماط الدوافع التي تتباين درجات بقائها الزمني ، وهذه الدوافع هي أكثر شيوعا

الطابع الدوري : والمقصود بها أن دوافع الكائنات الحية تمر بدورة كاملة تبدأ بالحاجة الشديدة إلى إشباع الدوافع ، ثم إشباع وخفض التوتر ، ثم الحاجة مرة أخرى وتعد هذه الخاصية الدورية للدوافع من الخصائص القابلة للملاحظة ، ويكون هذا التكرار الدوري أكثر وضوحا في الدوافع ذات المنشأ الفسيولوجي الداخلي ، فكل الكائنات الحية عليها أن تتناول الطعام بصورة منتظمة حتى تستمر على قيد الحياة ، والأمر نفسه بالنسبة للشرب والراحةالخ وهنا يصبح من السهل أن نفهم السبب في أن الدافعية للأكل والشرب خاصة دورية للكائنات الحية.

السكون : ويقصد بهذا البعد أن بعض الدوافع قد تنتسم بالسكون بصورة تامة لفترات زمنية طويلة ، ثم تعاود الظهور فجأة بقوة كبيرة حينما تصبح الظروف مناسبة ومثال ذلك أن الشخص الذي يحقد على المكانة الاجتماعية التي يتمتع بها مدير الشركة التي يعمل بها ربما يظهر بعض علامات الكراهية له أحيانا، لكنه بوجه عام يستطيع أن يضبط دوافعه العدوانية حتى تصبح الظروف مواتية للتعبير عنها(عندما تواجه الشركة بعض الصعوبات المالية ، أو عندما يقع المدير في بعض المشكلات مع الإدارة العليا لأي سبب من الأسباب) .

وفي هذه الحالة يفترض أن الدافع العدواني إلى إقالة المدير والعمل في وظيفته كان كامنا (ساكنا)، أي لم يفصح عن نفسه في صورة سلوك صريح طوال فترة زمنية معينة.

المجال: ويقصد بهذا البعد أن الدوافع تتباين بصورة كبيرة في المجال الذي تعبر عنه أو في مدى شموليتها، لأنه من الصعب تحديد المجال الحقيقي للدوافع من خلال السلوك المدفوع بمفرده، فمحاولة الطفل لإطعام نفسه ربما تحقق له إشباع دافع الجوع (الحاجة لطعام) فقط ، وخاصة إذا كانت مساعدة الراشدين له مستحيلة، كما أن هذه المحاولة يمكن أن تعبر بالإضافة إلى ما سبق، عن دافعية الطفل العامة لأداء بعض المهام بنفسه خاصة إذا كانت مساعدة الراشدين له ممكنة ، وبالتالي يرفضها مثلما يقوم بدفع يد الشخص الذي يحاول إطعامه تعبيراً عن رفضه للمساعدة .

(تأثر احمد غباري:2008،ص ص.39-40)

- أسس ومبادئ إثارة الدافعية:

تلخص أسس إقامة بيئة متمركزة حول التعلم .

- إشباع حاجات التلاميذ واستثارة دافعتهم الداخلية .

- جعل المادة التعليمية مثيرة وشيقة .

- مساعدة المتعلم على تحديد هدفه والسعي لتحقيقه .

- إتاحة الفرصة أمام المتعلم كي يتحمل المسؤولية اتجاه الأنشطة التعليمية المختارة .

- تزويد التلميذ بالتغذية الراجعة.

- تعديل التفسيرات المسببة للنجاح والفشل لرفع مستوى الدافعية .

7- مؤشرات الدافعية المرتفعة : تظهر مؤشرات الدافعية المرتفعة في :

- 1-المواظبة و الحفاظ على الحضور و الانصراف في أوقات العمل الرسمية.
- 2-قد يحافظ الفرد على وقت الحضور و الانصراف و لكنه لا يكرس وقت عمله فاستعمال وقت العمل مؤشر هام للدافعية المرتفعة .
- 3- روح المبادرة لدى الفرد و اقتراح أفكار جديدة لصالح المؤسسة .
- 4- إلمام الفرد بتفاصيل العمل و كيفية أدائها يعبر عن درجة رغبة العامل نحو العمل .
- 5- ثقة الأفراد في قدراتهم و إصرارهم على تحقيق الأهداف و الوصول إلى النتائج المرجوة.
- 6-يمتاز الأفراد ذوي الدافعية المرتفعة بجو حماسي مما يدعو على بذل من الجهد في جو من المنافسة.

8-مؤشرات الدافعية المنخفضة

- 1- كثرة الشكاوي عامل من عوامل انخفاض الدافعية لدى الفرد و ينتج ذلك سواء عن غياب الترقية ،الأجر المنخفضالخ.
- 2- يعتبر غياب الفرد مؤشرا يمكن استخدامه لمعرفة درجة رضا الفرد،فارتفاع معدل التغيب دليل على انخفاض الدافعية لدى الفرد ، و هذا يدل على أن كل حالات التغيب ناتجة عن انخفاض الدافعية فهناك عوامل طارئة لا يمكن تجاهلها أو التحكم فيها مثل المرض ،الحوادث ،الظروف العائلية القاهرة
- 3- ترك العمل و ذلك بمبادرة من الفرد ذاته دليل أو مؤشر على درجة انخفاض الدافعية نحو العامل
- 4- عدم الاهتمام بالعمل و ذلك من خلال تحقيق الأهداف و زوال حماسهم مما يعبر عن نفور العمال من عملهم .
- 5- نقص الإنتاج من قبل الأفراد دليل على استيائهم من عملهم و ذلك مما يدل على انخفاض دافعتهم نحو العمل

الخلاصة:

في هذا الفصل تم التطرق إلى تعريف الدافعية وطبيعتها ووظائفها و أنواعها وأبعادها و خصائصها وأسسها و مبادئها و مؤشراتها.

الفصل الثالث: مفهوم الدافعية للعمل.

- تمهيد

1- تعريف العمل

2- تعريف الدافعية للعمل

3- نموذج نظام الدافعية للعمل

4- أساليب الدافعية للعمل

5- نظريات الدافعية للعمل

6- علاقة الدوافع بالحوافز

7- قواعد تنمية الدافعية للعمل لدى

العاملين

-الخلاصة

تمهيد :

تعد الدافعية للعمل أحد الموضوعات الأساسية و المهمة في المنظمات قديما وحديثا يتوقف على نجاح المنظمات بدرجة كبيرة على المدى قدرة هذه المنظمات على جعل أفرادها مندفعين نحو أداء الأعمال الموكل إليهم بشكل جيد وحسن،حتى وقت قريب قدم الباحثين و الدارسين العديد من الإسهامات ذات الصلة بدافعية العمل ومن بين أهم الإسهامات:

1-إسهام هكمان و لولر 1971:يرى هذين الباحثين أن العمل يصبح محفزا و مرضيا متى ما توافر فيه الآتي:

• أهمية المهمة: أي للمهمة تأثير في حياة أو أعمال الأفراد الآخرين

• الاستقلال: أي امتلاك الأفراد الحرية في جدولة العمل و تحديد إجراءاته

• التغذية العكسية: أي حصول على تغذية عكسية واضحة ومنتظمة عن فاعلية الأداء.

-إسهام شمير 1991 :تناول هذا الباحث دافعية العمل من منطلق درجة إسهام ذلك العمل في إشباع حاجات الفرد للعامل لاسيما المتصلة بالذات وذلك من خلال الآتي :

-أهمية العمل للفرد

-مدى مساهمة العمل في تزويد الفرد بفرص احترام الذات

- مدى مساهمة العمل في تزويد الفرد بفرص قيمة الذات

- جميع النشاطات مطلوبة للمحافظة على جميع المفاهيم المرتبطة بالذات.

- فرص المسار الوظيفي.

3-إسهام ميرس 2001 :ينطلق هذا الكاتب من منطلق علم النفس التنظيمي للتعاطي مع الدافعية

للعمل،إذ يرى أن الدافعية في ميدان العمل يمكن أن تتحقق من خلال الآتي :

- التوجه نحو العمل الفرقي وانجاز المجموعة .

-موائمة الأفراد مع العمل من خلال اختيار الأفراد الأكفاء و الراغبين في العمل.

- ملائمة العمل مع الأفراد من خلال خلق بيئة عمل مناسبة.

- تقييم الأداء وتخصيص الحوافز للأداء المميز.

4-إسهام لوك و لاثام 1990 :يرى هذين الكاتبين إن عملية صياغة الأهداف يمكن أن تكون أسلوبا دافعا نحو الأداء و رفع مستوى الإنتاجية ،كما يرا أن أسلوب الإدارة بالأهداف يعد أسلوبا ناجحا في هذا الجانب.

وقبل التطرق إلى تعريف الدافعية للعمل ارتأينا أن نعرف و باختصار العمل:

1-تعريف العمل :

يعرف العمل : هو الوسيلة التي يسلكها الأعضاء لتحقيق هدف من الأهداف الجماعة الفرعية و الكلية.
(دمري أحمد ،1987،ص 17)

كما يمكن يعرف تعريفه على أنه هو صراع الإنسان الواعي مع الطبيعة من جهة و مع الإنسان في المجتمع من جهة أخرى و الهدف النهائي هو التغلب على الطبيعة و تسخيرها و خضاعها لخدمة الأهداف النبيلة للإنسان على الأرض .

العمل هو المصدر الرئيسي لكل تقدم اقتصادي و اجتماعي، و العنصر الأساسي للتراكم، ليس حقا و حسب بل هو أيضا واجب و شرف و ميزة أخلاقية تساهم في تكوين شخصية الإنسان و تحفظ كرامته.

(مجلة جبهة التحرير الوطني ، 1986 ،ص 170)

و يعتبر العمل هو النشاط الذي يقوم به الفكر أثناء نفوذه من خلال المادة و بث الروح فيها و إعطائها صورة جديدة.

(محمد يعقوبي ، 1978 ، ص136)

كما يعرف العمل هو النشاط المفيد الذي يؤديه البشر بهدف الحفاظ على الحياة و استمرارها موضوعة
بنصب على تغيير بعض خصائص المحيط .

(بوحفص مباركي ، 2004 ص 44)

و العمل هو ممارسة النشاط البشري الموجه نحو غاية آجاله.

(.محمد يعقوبي وأخرون ، 1991 ، ص 165)

و على ضوء ما سبق يمكن القول بأن العمل هو أنه نشاط فكري أو عضلي يقوم به الإنسان في الدنيا و
انتظار الثواب في الآخرة من أجل تحقيق أهدافه المرجوة و لاسيما الاجتماعية و الدينية منها.

1. 1-2 أهمية العمل في الحياة العمال : يحتل العمل مكانة هامة في حياة الأفراد و الجماعات

و يمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- 1.السبيل للازدهار وعزة و كرامة الفرد.
- 2.بالعمل تأمين لمتطلبات حياته التي تغنيه عن الناس.
- 3.العمل عبادة تقرب بها الإنسان إلى الله
- 4.. العمل يعتبر وسيلة لتحقيق الذات واثبات الوجود
- 5.بالعمل يكون الاستغلال الأمثل للوقت فهو واجب وشرف
- 6.تأكيد الإجتماعية للفرد فالعمل يضع الفرد في مستوى اجتماعي أو اقتصادي معين
- 7.يساهم العمل في تكوين أنماط السلوك و القيم و الاتجاهات للفرد .
- 8.تحسيس العامل بتحمل المسؤولية.
- 9.العمل للإظهار قدرات وامكانيات الفرد.

10. إن العمل يعتبر نشاط اجتماعي

11. إن إشباع الحاجات النفسية للعمال أكثر أهمية من الظروف الفيزيائية وإن الجمع بينهما يعود على الإنتاج.

12. إن نشاط العمل يتمركز بدرجة كبيرة من الأهمية للحياة الاجتماعية وقد تتشكل وفقا لذلك.
(كامل محمد محمد عويضة، 1996 ، ص:5)

2_ تعريف الدافعية للعمل :

- يرتبط مفهوم الدافع العمل بالسلوك الإنساني إذ أن عملية السلوك القائمة على افتراضات أساسية هي :
- إن السلوك هو نتيجة أي أن هنالك أسبابا لكل سلوك.
 - إن السلوك يحفز أو يثار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك.
 - إن السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين.

3_ نموذج نظام الدافعية للعمل :

اقترح هولتمان و جلرمن نموذجا لنظام الدافعية يمكن أن تستهدي به المنظمات إذا ما أرادت فهم الدافعية و السلوك يتكون نظام الدافعية من أربعة حلقات متفاعلة مع بعضها البعض وهي الفرد بين الأفراد، الفريق والمنظمة و . هذه الحلقات تكون محاطة بأربعة مكونات (البيئة الخارجية) وهي : الجمهور، المكون الاقتصادي، المكون الاجتماعي و ، العالم . تتكون كل حلقة من الحلقات من المتغيرات الآتية : الحاجة / الرغبة، التفكير، الشعور /القرار، والفعل، و قد درس الكاتبين أي من هذه الحلقات في إطار معين.

فمثلا تمت دراسة الحلقة الأولى (الفرد) في إطار الشخصية أما الحلقات الثلاثة الأخيرة (بين الأفراد،الفريق ،المنظمة) فقد تمت دراستها بوصفها ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية.

إذا ما أردنا فهم الفكرة التي يقوم عليها نظام الدافعية لا بد لنا من الإشارة بالشرح إلى المتغيرات التي تقوم عليها مستويات النموذج و هي:

- **الحاجة (الرغبة) :** تعرف الحاجة need على أنها حالة من الحرمان ، و الحاجة تصبح رغبة عندما توجه نحو شئ محدد قد يسهم في إشباع الحاجة و في الوقت الذي تكون فيه الحاجات العامة مستقرة و قليلة ، فان الرغبات متعددة و متغيرة و تتأثر باستمرار بالقوى الاجتماعية . و بعبارة أخرى فان الرغبات هي اسم آخر للحاجات المشتقة.
- و يملك جميع الأفراد نفس الأنواع من الحاجات و الرغبات ، غير أن الاختلاف يتمثل في الكيفية التي يدرك فيها هؤلاء الأفراد هذه الحاجات و الرغبات و مستوى الإشباع الخاص بها.
- وعلى الرغم من وجود تصنيفات كثيرة للحاجات ، إلا أن هولتمان و جرمن **GELLERMAN et HULTMAN** قد صنفا الحاجات الاجتماعية و الشخصية إلى أربعة من الحاجات :
1. **البراعة (الجدارة الشخصية) :** يحتاج الأفراد للنظر إلى أنفسهم إليهم من قبل الآخرين على أنهم أفراد ماهرين ، عارفين ، و قادرين ، و هذه الجوانب تقابل الانجاز ، المسؤولية ، التقدم ، و العمل نفسه لدى **macclelland et Herzberg** .
 2. **الإحساس بالإسهام (الجدارة الاجتماعية) :** أي حاجة الأفراد إلى أن ينظروا إلى أنفسهم وان ينظر إليهم الآخرون على أنهم مساهمين في العمل على المستوى الفردي أو الفرقي أو المنظمة ، و أنهم يقومون بعمل جيد و مهم.
 3. **احترام الذات (الكمال الشخصي) :** تتعلق حاجة احترام الذات بالأخلاق و احترام الذات يحمل مكونا اجتماعيا و ذلك لان المعايير الأخلاقية إنما تتطور من خلال عملية التنشئة الاجتماعية.
 4. **القبول (الكمال الاجتماعي) :** يحتاج الأفراد إلى أن يكونوا مقبولين من قبل الآخرين و أشار **McClelland** إلى هذه الحاجة بالانتماء في حين أشار إليها بالقبول الاجتماعي .
 5. **التفكير :** لا يتصرف الأفراد وفقا للواقع و إنما وفقا لدرجة إدراكهم له أي الطريقة التي تبدو فيها الأشياء أمامهم . و بعبارة أخرى يتكون التفكير من مظهرين هما الحقائق والمعتقدات.
- و الحقائق هي عبارة عن الوقائع الموضوعية التي يمكن إثباتها من خلال عملية البرهنة، أما المعتقدات فإنها تمثل الافتراضات الذاتية (غير الموضوعية) و الاستنتاجات و التنبؤات و بقدر تعلق الأمر بالمعتقدات فان هناك ثلاثة أنواع منها هي : المعتقدات حول الذات و المعتقدات حول الآخرين و المعتقدات حول العالم الآخرين* . التقييم و القرار : تشير إلى المقدرة الذهنية التي

يعتمد عليها الفرد في الاختيار بين بدائل التصرف و ، في هذه العملية تلعب القيم دورا مهما باعتبارها تمثل معايير للأهمية تفعل فعلها في توجيه عملية القرار .

• **الشعور** : في الوقت الذي يتعلق فيه التفكير في الفعل ، فان الشعور أكثر ما يتعلق بالقلب و الروح ، غير أن الفعل و القلب و الروح يجب أن يجتمعوا معا . و المشاعر تؤدي وظيفة كأسباب و كنتائج معا . فالألم و العواطف تثار من خلال الحاجات غير مشبعة و الرغبات تسبب بدورها تدفعنا نحو التأمل في طرائق إشباعها .

• **الفعل** : الفعل ذو علاقة مع السلوك ، فالفعل يمثل التنفيذ الفعلي للقرارات الأهداف الطويلة الأمد و الأهداف قصيرة الأمد ، و خطط التصرف المستندة إلى القيم .

4-أساليب الدافعية للعمل :فضلا عما جاءت به نظريات الدافعية من أساليب يمكن أن تعتمد

عليها الإدارة في دفع العاملين وحثهم على أداء مهامهم بأفضل ما يقدرون عليه هناك أساليب أخرى يمكن التعويل عليها في هذا الجانب أيضا .وفيما يلي استعراض لهذه الأساليب :

4-1- **المديح والإطراء** : تشير الدراسات الميدانية إلى أن الاعتراف بجهود الأفراد العاملين وتممينها من قبل الرؤساء له اثر كبير في دافعية هؤلاء الأفراد ، إذ أن الأفراد العاملين يتوقون إلى سماع كلمات الإعجاب والمديح من رؤسائهم بعد الانتهاء من العمل أو على الأقل عدم تأنيبهم إذا ما جاءت النتائج عكس ما هو متوقع لا سيما إذا كان هؤلاء الأفراد قد بذلوا كل ما في وسعهم لأداء المهام الموكلة إليهم ، كما تشير نفس الدلائل إلى أن إطراء الرؤساء على انجازات المرؤوسين من شأنه أن يسهم في إضفاء الصفة الايجابية على المفاهيم المتصلة بالذات لديهم self positive لا سيما احترام الذات وتحقيقها وعملية الإطراء تجري على وفق أربعة خطوات هي :

- إعلام الأفراد عن الأعمال التي سبق وان أنجزوها بشكل صحيح .
- إعلام الأفراد عن الفوائد التي ستعود على كل من الفرد والمنظمة نتيجة لسلوكهم .
- امتناع الرؤساء عن الكلام (الصمت) لبرهة من الزمن وذلك قصد إشعار الأفراد بأهمية المديح والإطراء .

• تشجيع إعادة (تكرار) الأداء الجيد من خلال التعزيز .

والإطراء على المرؤوسين من جانب الرؤساء بعد الانتهاء من العمل يعني الشيء الكثير لهؤلاء ،بل انه يعني على الاعتماد على الأموال النقدية و الهدايا العينية في الدافعية.

4-2- تدوير العمل : يعني تدوير العمل انتقال الأفراد من عمل إلى آخر بقصد أدائهم مهام متنوعة الأمر الذي ينعكس ايجابيا على إنتاجيتهم و دافعتهم .وتدوير العمل هو عملية انتقال نظامية للفرد من عمل إلى آخر خلال فترة زمنية معينة مع ملاحظة أن عملية الانتقال تشمل جميع الميادين في المنظمة.

إن الفكرة الرئيسة التي تقف خلف زيادة إنتاجية الأفراد ودافعتهم نحو العمل عند تطبيق أسلوب تدوير العمل يكمن في أن رضاء هؤلاء الأفراد سوف يرتفع إذا ما جربوا أعمالا متنوعة فضلا عن شعورهم بتحقيق الذات كونهم يمتلكون صورة شاملة عن الكيفية التي تعمل فيها أقسام المنظمة ووحداتها التنظيمية.

4-3- إعادة تصميم العمل : يتضمن تصميم العمل تحديد الأهداف والمهام التي يتعين الاهتمام بها من قبل من قبل الفرد شاغل الوظيفة وتصميم العمل هو ثمرة عملية تحليل العمل ويمكن من خلاله تطوير الجوانب الإنسانية والتكنولوجية بقصد تعزيز كفاءة المنظمة ورضا أفرادها ،ولغرض تصميم العمل يلجأ المديرين إلى النظر إلى مدخلين هما:

ملائمة الأفراد مع الأعمال : ويمثل مدخلا ملائمة الأفراد مع الأعمال المدخل التقليدي في تصميم العمل ،ويتمثل هذا المدخل باختيار الأفراد واكسابهم المهارات التي يتطلبها تنفيذ العمل بعد أن تم الانتهاء من تحديد معالم العمل بشكل مسبق.

(إحسان دهش جلاب ، 2011ص 241)

• **ملائمة العمل مع الأفراد:** في هذا المدخل يتم مراعاة المهارات والقدرات التي تتوافر لدى قوة العمل ليصل إلى تحليلها ومن ثم تبني التكنولوجيا التي تتوافق معها .أما إعادة تصميم العمل فإنها تعني ببساطة عملية إحداث تغيير في المهام أو في بيئة العمل التي تؤدي العمل الحالي . عادة تصميم العمل يمكن أن تتم من خلال تدوير وا العمل وتوسيع العمل و إغناؤه .وفي هذا الجانب على وجه التحديد يرى العديد من المديرين أن التغيير المستمر في تصميم العمل من شأنه أيضا أن يؤدي إلى تحسين خصائص الوظيفة اذ تشير الدراسة التي قام بها كل من oldman et

Hackman إلى إمكانية إعادة تصميم العمل لغرض الربط بين خصائص الوظيفة وتحضير الفرد الذي يشغلها.

(إحسان دهش جلاب، 2011، ص 242)

وتؤكد هذه الدراسة على ضرورة أن تشبع الوظيفة الطموحات النفسية الأساسية للفرد ، وبوجه خاص معنى الوظيفة له والمسؤولية عن نتائجها ومعرفته للنتائج الفعلية كما لا بد أن تتيح الوظيفة لشاغلها التنوع في المهارات وتحدد هوية المهام الموكلة له وأهميتها ،ومثل هذا الأمر يؤدي إلى ارتفاع مستوى الدافعية لدى الفرد ، ورضاه وزيادة فاعليتها .

(إحسان دهش جلاب، 2011، ص 241 ص)

وبعبارة أخرى يكون الأفراد أكثر دافعية ورضا عن العمل عندما تتوافر الأبعاد الآتية في العمل وبمستوى مرتفع.

- **4-4 تنوع المهارة** : أي استعمال الأفراد مهارات ومواهب مختلفة في انجاز المهام التي يتضمنها العمل الذي يقومون فيه .

- **4-5 تحديد المهام** : أي تحديد درجة انجاز العمل ككل أو تحديد أجزائه المطلوب تنفيذها.

- **4-6 معنوية المهام** : تشير معنوية المهام إلى الدرجة التي يؤثر فيها العمل على المنظمة أو على المجتمع أو كليهما .

- **4-7 الاستقلالية** : أي الدرجة التي يعطي فيها حرية في تخطيط أعماله وتحديد الإجراءات المطلوبة لانجازه.

- **4-8 التغذية العكسية عن العمل** : أي الدرجة التي يعلم بها الفرد عن الكيفية التي نفذوا فيها العمل المناط بهم وذلك في ضوء المعلومات الواردة عن العمل نفسه

- **4-9 إغناء العمل** : يقصد بإغناء العمل زيادة حرية الفرد في اختبار النشاطات والنتائج المترتبة عليها، أي زيادة عمق العمل.

وبموجب هذا الأسلوب تحاول الإدارة خلق إحساس مرتفع لدى الأفراد بالتحدي والأهمية والانجاز في العمل ، والعمل يمكن إغناؤه من التنوع من خلال:

• إعطاء الأفراد حرية أكبر في اتخاذ القرارات لاسيما ذات الصلة بطرائق أداء العمل ، النتائج ، وقبول أو رفض المواد.

• تشجيع مشاركة المرؤوسين والتفاعل معهم.

• إشعار الأفراد العاملين بالمسؤولية الشخصية عند أداء مهامهم.

• اتخاذ التدابير المناسبة لإعلام الأفراد بالكيفية التي تسهم بمهامهم في إنتاج المنتج النهائي أو في رفاهية المنظمة

• تزويد الأفراد العاملين بالتغذية العكسية عن أدائهم.

• مشاركة الأفراد العاملين في تحليل الفضاء المادي لبيئة العمل وتغييرها لاسيما ما يتصل بترتيب المكاتب أو تصميم الستائر أو موقع الإضاءة.....الخ.

4-10-برامج جودة الحياة في العمل: تعد برامج جودة حياة العمل احد أكثر الأساليب المثيرة للاهتمام ذات الصلة بدافعية الأفراد العاملين ،وهي تمثل مدخلا نظاميا لتصميم العمل فضلا عن كونها مدخلا مهما لاغتناء العمل ،ويركز برنامج جودة حياة العمل على تطوير البعد الإنساني في العمل من خلال الأتي:

– العمل المشترك في حل المشكلات التي تواجه العمل

–إعادة هيكلة العمل

•الإسهام في تقديم نظم إبداعية للمكافأة

. تطوير لبيئة العمل

وبرامج جودة حياة العمل تمتلك أسلوبا دافعا لأفراد نحو العمل كونها تمثل فلسفة إدارية أو تعزز من مكانه جميع الأفراد العاملين في المنظمة ، وتمكن من إحداث تغيير في ثقافة المنظمة . وتحسين من الرفاهية الشعورية والمادية للأفراد العاملين إتاحة فرص النمو والتطور

وإذا ما أطراد المديرين التعرف على جودة حياة العمل في منظماتهم فان هناك وا مؤشرات عديدة في هذا الجانب منها معدل وقوع حوادث العمل ، دوران العمل وعدد الشكاوي أو التظلمات المقدمة من قبل الأفراد العاملين ، أما إذا أراد هؤلاء المديرين تنفيذ برامج جودة حياة العمل عندها يتعين عليهم النظر إلى جودة حياة العمل من مجموعة من الجوانب وهي:

• جودة حياة العمل كهدف: أي تطوير الفاعلية التنظيمية من خلال إثارة المزيد من التحدي ،الرضا، وبيئة العمل المناسبة.

• جودة حياة العمل كعملية: وذلك من خلال العمل على جعل الأفراد مندمجين مع العمل ،أي من خلال التغيير التنظيمي الهادف إلى تحويل المنظمة من الرقابة إلى الاندماج مع العمل.

• جودة حياة العمل كفلسفة: أي النظر إلى الأفراد بوصفهم موجودات تمتلك مهارة ،معرفة جيدة أو ولاء أو عدم النظر إليهم على أنهم كلفة

4-11- توسيع العمل: هي إحدى طرائق التصميم العمل وتشير إلى زيادة عدد المهام التي يؤديها الفرد أثناء العمل ،فالعمل أو الوظيفة عبارة عن مجموعة من المهام ذات صلة بموضوع أو ميدان معين والتي يؤديها الفرد بشكل متكرر عند أداء لعمله اليومي ،أن تكرار أداء هذه المهام قد يخلق إحساسا لدى الفرد بالرتابة والروتين الأمر الذي يؤثر سلبا في اندفاعه نحو أداء العمل أو سعيه لإطلاق المبادرات الهادفة لتطويره. ولذلك فقد لجأت العديد من المنظمات إلى إحداث زيادة في عدد المهام التي يؤديها الأفراد وبدرجة معينة في محاولة منها لتلافي الرتابة في أداء المهام أثناء القيام بالعمل

(إحسان دهش جلاب ،2011، ص241 ص244-245).

(5) نظريات الدافعية للعمل : لقد شغل موضوع الدافعية وأثره على أداء العمل الباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية ، لكنه لم يلق الاهتمام الكافي إلا خلال العقود الخمسة الماضية، وخلال هذه الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تفسر عمل الأفراد .

(عبد الباسط عباس، 2011، ص 170)

وقد فسر العلماء والباحثين دوافع السلوك على أساس إشباع الحاجات النفسية وهي الرغبات الطبيعية التي يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها بما يضمن له التوازن النفسي والانتظام في الحياة ، وعدم إشباع إحدى هذه الحاجات يؤدي إلى إصابة الفرد بالقلق والاضطراب وعدم الشعور بالسعادة في الحياة وسوء التوافق وعليه فإن نظريات الدافعية للعمل تهتم بتفسير القرارات الحالية أو التي سوف تتخذ مستقبلا ولا تعير الإهتمام إلى القرارات الروتينية أو التي تستند إلى العادة في اتخاذها ومن بين هذه النظريات:

5-1- وجهة النظر التقليدية الخاصة بالدافعية :

5-1-1- نظرية X لدوجلاس ماكريجور: إن الفرد بطبيعته يكره العمل وسوف يتجنبه أو يتهرب منه إذا كان في استطاعته - . وبسبب هذه الخاصية (كره العمل) ، لذلك يجب إجبار كثير من الأفراد على العمل ، وتوجيههم ومراقبته ، وتهديدهم بالعقاب كمدخل لدفعهم للعمل وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.

-يفضل الفرد في المتوسط التوجيه ، ويتجنب تحمل المسؤولية ولديه القليل من الطموحات ويرغب في الإحساس بالأمان فوق كل شيء

5-2- وجهة النظر الحديثة الخاصة بالدافعية: أوجد ماكريجور بديلا لنظرية X واسماها نظرية Y وتتضمن:

-استخدام المجهود البدني والذهني في العمل أمر طبيعي مثل اللعب والراحة ويتوقف مدى كون العمل مصدر للرضا (والانجاز التطوعي) أو مصدر للعقاب وتجنبه إذا أمكن ذلك على ظروف وشروط الرقابة.

- لا تعتبر الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب الوسيلة الوحيدة للحفز نحو الأهداف التنظيمية . فسوف يباشر الفرد التوجيه والرقابة الذاتية لخدمة الأهداف المخصصة له إذا ما توفرت الظروف الملائمة.

- تحقيق الأهداف هي وظيفة ودور المكافآت والثواب والمصاحبة للانجاز فكل جزء دلالة.
- فتحقيق الذات والحاجات أو المطالب الإنسانية .
- يتولد عنها مجهود موجه نحو انجاز الأهداف التنظيمية.
- يتعلم الفرد المتوسط وفي ظل الظروف الطبيعية ليس فقط قبول المسؤولية وانما يسعى و البحث عنها .
- يصاحب المقدره على الممارسة درجة عالية من الطموح والابتكار والإبداع في حل المشاكل التنظيمية.
- في ظل الظروف السائدة في المجتمع الصناعي الحديث ،لم يتم استخدام القدرات الذهنية إلا للفرد المتوسط الذكاء.

(عبد الغفار حنفي ،2002،ص 443،444)

5-3-نظريات محتوى الدافع :

تر كز نظريات محتوى الدافع على تحديد الجوانب الداخلية التي تثير السلوك و توجهه و تحافظ عليه و توقعه .تتضمن هذه النظريات كل من النظرية الإنسانية لصاحبها إبرهام ماسلو maslw abraham ،نظرية العاملين لهرزبورج Herzberg ،نظرية (ERG) الدرفر alderfer ونظرية الحاجات المتعلمة لصاحبها لديفيد ماكلياند. McCLLAND.

5-3-1 النظرية الإنسانية لإبرهام ماسلو:

تعد النظرية الإنسانية ،أو ما يعرف بنظرية تدرج الحاجات ،من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعا منذ أن تم تطويرها عام 1943 ومن ثم نشرها في عام 1954 عندما نشر ماسلو كتابه الموسوم "الحافز والشخصية " ،ترى هذه النظرية أن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم ،في إشارة إلى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد ،إذا ما أريد إشباعها ،وهذه الحاجات يمكن وصفها بالآتي :

-الحاجات الأساسية: تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد ،وتضم الحاجة إلى الطعام ،الماء والهواء،و الكساء ،وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها،الوجبات الغذائية ،وأوقات الاستراحة.

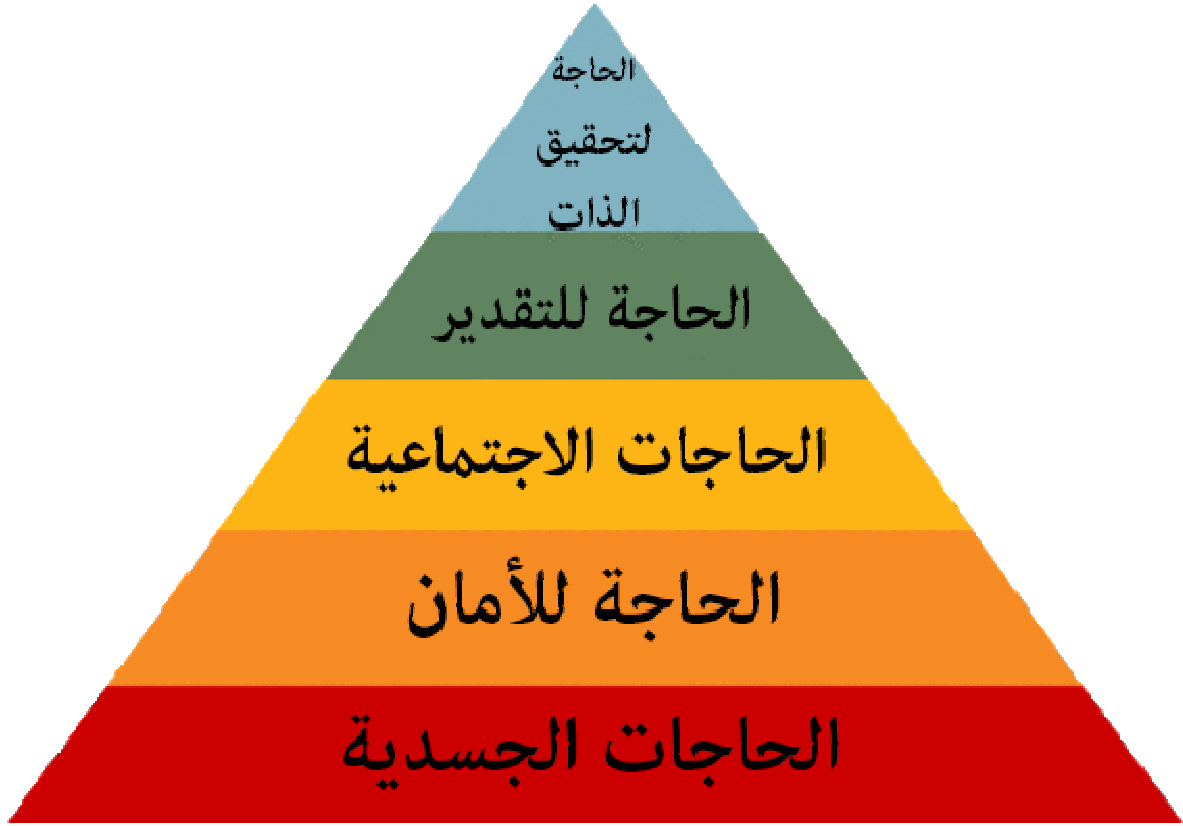
-الحاجات الأمن والسلامة : تتمثل في حاجة الفرد غالى الأمن والحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته اهو تهدد مستقبله أو مستقبل أسرته،وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات الحاجة إلى الأمن الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية الخدمة)،الحماية من الإصابات والحوادث في العمل.

-الحاجات الاجتماعية : و تعرف أيضا بالحاجة إلى الانتماء ،وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن ،والحاجة إلى الصداقة و الحب ،ومن أمثلة هذا النوع في المنظمات هي حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات غير رسمية ، الانتماء إلى المنظمة ،وسيادة علاقات الصداقة مع الرؤساء في العمل.

(إحسان دهش جلاب ،2011ص 233)

-الحاجة إلى الاحترام : تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية، القوة الثقة بالنفس والتقدير و الاعتراف من قبل الآخرين ومن بين العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة ومهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز و تحمل المسؤولية.

- الحاجة إلى تحقيق الذات : وهي من أصعب أنواع الحاجات ،وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها،والتعبير إلى أقصى حد عن مهارات الفرد وعواطفه وعلى النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي،ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والإبداع والنمو للأفراد،فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية و تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.



الشكل (1) سلم ماسلو MASLOW للحاجات الإنسانية

-2-3-5- نظرية العاملين لهيرزبورج: Herzberg من أهم نظريات التي لاقت رواجاً من قبل الباحثين والتطبيقين وبدأت هذه النظرية وكأنها تتصل بموضوع الرضا عن العمل ثم تطورت لتشمل دافعية العمل

،وقد توصل إلى هذه النظرية من خلال دراسات تجريبية قام بها هرزبورج ومساعدوه وذلك بتوجيه أسئلة تتعلق بالدافعية والرضا عن العمل إلى مجموعات من المهندسين والمحاسبين وقد توصل هرزبورج إلى تفسير الدافعية بعاملين هما عامل المحافظة على البقاء(مجموعة العوامل الصحية) وعامل الدافعية (مجموعة العوامل الدافعة) .
(محمد شحاتة ربيع، 2010،ص 224).

مجموعة العوامل الدافعة : وهي عوامل موجودة داخل الفرد نفسه(أي محتوى الوظيفة) التي تدفع نحو العمل الأداء الجيد والإخلاص للعمل والارتباط بالمنظمة والولاء لها ،ومن هذه العوامل التقدم ،المسؤولية ،الإنجاز،واعتراف الآخرين للعمل الذي يمارسه الفرد ،وقد أطلق Herzberg وزملاءه على هذه العوامل مصطلح عوامل الرضا وذلك لان وجودها من شأنه إن يجعل الفرد راضيا عن عمله.

- **مجموعة العوامل الصحية:** وهي العوامل السائدة في البيئة المحيطة بالعمل كسياسات المنظمة ،نمط إدارتها،نمط الإشراف و العلاقة بين الأفراد ،الراتب ،ضمان الوظيفة،والمركز الوظيفي، وقد أطلق Herzberg وزملاءه على هذه العوامل مصطلح عوامل الوقائية وذلك لأن وجودها من شأنه أن يمنع أو يقي حالة عدم الرضا عن العمل.

(إحسان دهش جلاب 2011،ص234،233).

5-3-3-نظرية الوجود والانتماء والنمو الدر فر : هذه النظرية ارتكزت على تقليص مجموعة الحاجات التي جاء بها ماسلو وبورتر إلى ثلاث حاجات تتشابه في النهاية مع تلك التي جاء بها من سيقود وقد طرح نظريته على النحو التالي :

1-**الحاجة إلى الوجود :** وبماثلها الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو وحاجات الأمن بالنسبة لبورتر
2-**الحاجة إلى الانتماء :** وتماثلها الحاجة الاجتماعية والحاجة إلى التقدير عند ماسلو والحاجة للعضوية في جماعة عند بورتر

4-3-5-نظرية الحاجات المتعلمة لديفيد ماكلياند : McCLAND ركز ماكلياند على حاجتين أساسيتين لدى العاملين هي:

-**الحاجة إلى الإنجاز :** أي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤديه وكفأته فيه إضافة إلى بحثه المستمر عن المهم المتعدية و الصعبة .

- الحاجة إلى السلطة : فتشير هذه إلى رغبة الفرد في السيطرة والتحكم بالآخرين وتحمل المسؤوليات و المهام المتحدية،فهو أي الفرد يمتلك القدرة على قيادة الآخرين و السيطرة عليهم.

(منير نوري، فريد كورتل 2011، ص:277)

- 5-3-5-نظرية سلم الحاجات لبور تر : طور بوتر في الستينات من القرن العشرين وقد نسب هذه النظرية إلى تأثيره بمجتمع الرخاء الأمريكي الذي ساد تلك الفترة إذ يرى إن قلة من الناس من تحرك سلوكا تهم الحاجات الفسيولوجية إذ أن هذه الحاجات لا تشكل دافعا لان إشباعها مضمون ،لذا إن ترتيب بوتر مشابها لترتيب ماسلو في الحاجات مع فارق حذف الحاجات وإضافة الحاجة إلى الاستقلالية والتي لم يتعرض لها فسيولوجية و ماسلو ،وبهذا يكون ترتيب الحاجات لدى بوتر على النحو التالي :

1. الحاجة إلى الأمن : وتشمل الدخل المادي المناسب ،التقاعد ،التثبيت في الخدمة ، العدالة ، الموضوعية ،وجود جمعيات ونقابات مهنية.
2. الحاجة إلى الانتساب :وتشمل الانتساب إلى جماعة عمل رسمية أو غير رسمية أو جماعة مهنية ،الصدقة القبول من قبل الزملاء.
3. الحاجة إلى تقدير الذات : وتشمل المكانة المركز واللقب والشعور باحترام الآخرين والترقيات والمكافآت.
4. الحاجة إلى الاستقلالية : وتشمل ضبط الفرد لموقف عمله ،تأثيره في النظام ومشاركته في القرارات المهمة التي تعنيه ،منحه صلاحية استخدام إمكانات النظام وتشمل عمل الفرد ضمن أقصى طاقاته وامكانياته .
5. الحاجة إلى تحقيق الذات :،الشعور بالنجاح في العمل ،وتحقيق أهداف مهمة الفرد

(محمد حسن حمادات 138).نص،2008،)

5-4النظريات العملية في الدافعية للعمل:

- 5-4-1نظرية التوقع فروم : طور هذه النظرية فكتور فروم وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند العاملين وجوهر نظرية التوقعات تشيسر غال ي إن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة

معينة يعتمد على قوة التوقع بان ذلك العمل أو التصرف سوف يتبعه نتائج معينة ،كما يعتمد أيضا على رغبة العامل في الوصول إلى تلك النتائج .

(عبد الباسط عباس ،2011، ص 174-175).

ولدى فروم نوعان من التوقعات :

-التوقع الأول : ويرجع إلى قناعة العامل واعتقاده بان القيام بعمل معين سيؤدي إلى نتيجة معينة وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والانجاز .

- التوقع الثاني: هو حساب النتائج المتوقعة لذلك العمل أو ماذا سيحصل بعد إتمام الانجاز ،فالعامل يتساءل إذا حقق رقم إنتاج هل سيعطى مكافأة أو لا وهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الانجاز والمكافأة التي سيحصل عليها العامل .

5-4-2-نظرية التبادل الاجتماعي : تقوم هذه النظرية على فكرة تفسير الدرجة التي تصبح فيها العلاقات الشخصية قوية ومتينة بين الأفراد وترى هذه النظرية إن التفاعلات الشخصية المستمرة هي السبب الذي يقف وراء أو ضعف هذه العلاقات ،فتبادل الأفكار والمشاعر بين الأفراد بلعب دورا مهما في زيادة أواصر العلاقات الاجتماعية .

6-العلاقة بين الدوافع و الحوافز :

يرتبط مفهوم الحوافز بمفهوم الدوافع ،فالدافع كما بينا أنه قوة داخلية تدفع العامل للسلوك في اتجاه يحقق له رغبة غير مشبعة ومن ثم يحقق له هدفا ،أما الحافز فهو قوة خارجية تجذب الإنسان نحوها لكي يحصل عليها وذلك من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول إلى الحافز ويجعله مستحقا له ،فالحافز إذن هو بمثابة جائزة يحصل عليها الإنسان إذا سلك سلوكا معيناً ترضى عنه الجهة التي تعرض الجائزة . وتتحمل الإدارة مسؤولية أساسية في إدارة نظم الحوافز بحيث تحقق الغاية منها .

الحوافز :

إن من أهم واجبات صاحب العمل حفز العمال لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف في المنظمة. لذلك من المهم لصاحب العمل الوقوف على حاجات العمال و العمل على إشباعها إن حاجات العامل في

المنظمة ليت دائما واحدة، و بالتالي يتعين على صاحب العمل على توحيدها و تكاملها و ذلك بالنظرة الثاقبة و معرفة حاجات الأفراد و توجيهها نحو حاجات تنظيمية.

فالحفز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة، فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها .فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد. وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا و البحث عن حاجات جديدة.

وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر .و عندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل أخرى منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى ، أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحجة بأخرى .

(محمود سلمان العميان ، 2001 ، 280،279)

فالحوافز عبارة عن متغيرات أو عوامل تؤدي إلى تغيير ايجابي في السلوك، و موضوع الحوافز له جذور و إبعاد اجتماعية و نفسية ولا يمكن فصل ذلك عن طبيعة العلاقات و القيم و التقاليد السائدة في المجتمع _ فالحوافز عبارة عن متغيرات أو عوامل تؤدي إلى تغيير ايجابي في السلوك، و موضوع الحوافز له جذور و إبعاد اجتماعية و نفسية ولا يمكن فصل ذلك عن طبيعة العلاقات و القيم و التقاليد السائدة في المجتمع . و تستخدم الحوافز بأنواعها في العمل لحث العامل على المزيد من الإنتاج و رفع روحه المعنوية وتحقيق بعض حاجاته النفسية الأساسية للتقدير و النجاح في العمل، وتحقيق الذات ، واكتساب احترام الآخرين ،بالإضافة إلى المكانة المرموقة بين زملاء العمل . إن العوامل الدافعية الحقيقية في الإنتاج الصناعي هي الموقف الاجتماعي، والتعديل في النواحي المادية للعمل لا يأتي بنتائج مثمر إلا عدل الموقف الاجتماعي .والعوامل التي تؤثر في زيادة كمية الإنتاج،تتضمن القيادة والمنافسة والمحاكاة والبواعث المادية،ومع ذلك فإن البواعث لا يستجاب لها إلا في حالات التي تكون فيها هذه البواعث مسيطرة على الموقف الاجتماعي الخاص بالفرد،وتفقد قوتها الدافعية حينما تتعارض مع اتجاه التنظيم الاجتماعي الثابت والذي يميز مجموعة العوامل.

و هناك عوامل خاصة ذات تأثير مباشر، وهي كرامة العامل وكذا العمل، ووفرة وسائل و الحوافز مادية و معنوية ،إيجابية وسلبية الترويج، واحترام قيمة العامل و الاعتراف بكفاءته.

وهناك شروط وأسس يجب أن تراعى لاستخدام الحافز بالنسبة للعاملين حتى لا يحدث أثر عكسي نتيجة لذلك وهذه القواعد هي:

- أن يكون هناك توازن بين الحافز الايجابية و السلبية (الثواب و العقاب)

- أن يكون الحوافز المادية و المعنوية متوفر معا .

-إن أكثر أنواع الحوافز هي التي لها اثر مباشر على العامل أي ذات تأثير فردي مباشر .

و يمكن ترجمته و تفسيره في ضوء المكافآت و الجزاءات

العمل على ارتباط العامل بمصنعه و بيئة العمل و تفاعله معه، إذ أن العامل يبذل الجهد عندما يشعر بأنه متوقع منه ذلك و أن شعوره بالانتماء يجعله يبذل المزيد من الجهد.

الحوافز المادية تتلخص في :

-الأجور المناسبة مقابل انجاز العامل في عمله.

- العلاوات التشجيعية والتي تضاف سنويا لمرتبه بالإضافة إلى علاوته الخاصة السنوية.

- المكافآت التشجيعية على الأعمال البارزة ،وتحقيق الانجاز المطلوب كاملا وفي الوقت المناسب.

- الترقيات و التدرج في السلم الوظيفي ،وان كان كذلك يتضمن الحفز المادي و الحافز المعنوي.

-الحوافز المعنوية: الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية ولها اثر كبير في رفع روح العامل المعنوية، وكذلك تقدمه في العمل و تدفعه أيضا للتجديد و الابتكار،و تطوير ما يؤديه من أعمال و تتضمن هذه الحافز ما يلي:

-خطابات الشكر و حفلات التكريم، و لوحات الشرف أو النشر عن ذلك سواء بمجلة المصنع أو

نشراته أو بالصحف اليومية... الخ .ووسائل الإعلام الأخرى.

-المدح و اللوم ، وشهادات التقدير ، و ميداليات التفوق. ما تجريه بعض الشركات من اختيار العامل

المثالي سنويا فيجمع بين الحافز المادي و المعنوي.

- حصول الشركة أو المصنع على كأس الإنتاج يعتبر ترويجا لجهود جميع العمال وحافزا لهم على تقدم المصنع أو الشركة
- تنمية الميول و الهويات، واكساب العامل خبرات جديدة .
- المنافسة لتحقيق الشعور بالانتصار و تحقيق الذات و التقدم و النمو.
- المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- إحساس العامل بأهمية ما يقوم به من أعمال حتى يدرك مدى أهمية ما يقوم به.
- البعثات الداخلية و الخارجية للدراسة أو الاطلاع أو التدريب على الأعمال المشابهة بمصانع أخرى بالخارج و الداخل.
- تحسين ظروف العمل مما يؤثر على الروح المعنوية للعمال.
- وضع سياسة عادلة للتقدمي.
- الاهتمام بأراء العمال و مقترحاتهم و إشعارهم بأنها موضوع اهتمام و تقدير المسؤولين
- تمكين العاملين من استغلال خبراتهم و قدراتهم وذلك بعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وحفزهم للعمل الجيد لشعورهم بان العمل الذي يؤذونه يتطلب قدرا كبيرا من خبراتهم وان العمل يستثير طاقاتهم العقلية و إمكانياتهم الفعلية.
- مساعدة العاملين في حل مشكلاتهم سواء داخل المصنع أو خارجه بالإضافة إلى مشكلاتهم الأسرية مما يدعم إحساس و شعور العمال بالانتماء لمصنعهم.
- تطوير أسلوب القيادة و الإشراف وحسن المعاملة و تحسين العلاقات بين العاملين و إدارة المصنع بعضهم و بينهم الرؤساء و المشرفين، و بين الجميع.
- اشتراك العمال في المسابقات الرياضية و الاجتماعية و الثقافية التي تمثل المصنع لمنافسة المصانع الأخرى مما يدعم روح الولاء و الانتماء.

7-قواعد تنمية الدافعية للعمل لدى العاملين : توجد مجموعة من القواعد أو الإجراءات التي يجب على المدير إتباعها حتى يحقق الفعالية لجهوده في تنمية الدافعية لدى مرؤوسيه، أن أفضل النتائج يمكن تحقيقها إذا تمكن المدير من تكوين الفهم الجيد لشخصية العامل، ونوعية الاحتياجات غير المشبعة لديه وقام باستخدام الأداة أو الأدوات التي تمكنه من تحقيق أقصى إشباع لتلك الاحتياجات وفيما يلي أهم هذه القواعد :

التعرف على الفروقات بين العاملين : يجب على المدير أن يتأكد أن العاملين ليسوا قوالب نمطية أو أشخاص متماثلين ، خلافاً لذلك فإن كل فرد يمتلك مجموعة من الاحتياجات الخاصة ، وعله فإن حفز الفعال يتطلب فهما لماهية الاحتياجات التي تجعله يبذل جهوداً متميزة.

7-1-تحقيق التوافق الوظيفي : يجب كذلك التأكد من المطابقة بين قدرات ومهارات العاملين من ناحية أخرى ، إن أحسن النوايا ليست كافية لتحقيق السلوك المنتج إذا كان الموظف يفتقد القدرة على الأداء الجيد للوظيفة ولاشك أن الاستقطاب والاختيار اللائمين يساعدان في تحقيق ذلك التوافق.

7-2 - وضع أهداف قابلة للتحقيق : غالباً ما يحقق الموظف أقصى طاقته عندما ينطوي الوظيفة على مهام ذات تحدي إلا إن الأهداف القابلة للتحقيق يجب أن تكون هي الأساس، كما يجب أن يتم تحديدها بمشاركة العاملين.

7-3-شخصية المكافأة: إن إدراك كون العاملين لديهم احتياجات مختلفة، يجب إن يعكس حقيقة أن المكافآت أيضاً أن تكون مختلفة، إن ما يحفز فرداً ما قد لا يحفز فرداً آخر، نتيجة لذلك يجب على المرء الاعتماد على فهمه لاختلافات العاملين وأن يشكل الحوافز بحيث تتوافق مع هذه الاحتياجات المتنوعة .

7-4-المكافأة عن الأداء : إن مكافأة العاملين عن أي شيء بخلاف الأداء قد لا يؤثر كثيراً، فكل مكافأة يجب أن تعكس نتيجة المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

7-5-توفير العدالة للنظام : إن المكافأة التي يتلقاها الفرد يجب النظر إليها على أنها متعادلة مع المجهود المبذول وعلى الرغم من اختلاف ادراكات الأفراد لما يعتبر عادلاً فإنه يجب بذل الجهود لإقناع العاملين بعدالة و تناسق وموضوعية نظام المكافآت المتبع.

7-6- أهمية استخدام الحوافز المالية : لا يجب أن يغفل المدير حقيقة هامة وهي أن الدوافع للعمل لدى غالبية الأفراد هو زيادة الدخل، وعلى الرغم من أن الدافع المالي ليس الدافع الوحيد المؤثر على الأداء ، إلا أن الفشل في استخدامه كحافز سوف يؤثر في النهاية على إنتاجية العاملين.

7-7- التعبير بصراحة عن أنماط السلوك التي يتم المكافأة عنها: إن التحديد الواضح لأنماط السلوك المرغوبة ومستويات الأداء التي يتم المكافأة عنها و الصياغة الجديدة للأهداف شروط أساسية لتنمية الدافعية لدى الأفراد.

7-8- الاستخدام المتقطع للحوافز: يعتبر التعزيز المتقطع أكثر فعالية من التعزيز المستمر للحفاظ على السلوك الإيجابي، إن إتاحة الحافز بشكل مستمر تجعله يفقد كثيرا من جاذبيته ، كما يجعل رد الفعل السلبي قويا عندما يتم منعه لسبب أو لآخر وأسوأ من ذلك عندما يتم الاستناد إلى الحافز لأداء العمل المطلوب بشكل عادي.

7-9- منح الحافز فور تحقيق الأداء الجيد : قد يفقد الحافز الكثير من تأثير على الأداء لو أنه لم يتوافق معه في نفس الفترة الزمنية ، فقد يقلل حماس الفرد وتقلل رغبته في زيادة جهده الوظيفي، نظرا لأن المكافأة سوف يتم الحصول عليها في نهاية العام أو بعد فترة زمنية طويلة . لقول الرسول صلى الله عليه وسلم { أعطي الأجير أجره قبل أن يجف عرقه } . استمرارية المعلومات المرتدة: إن توافر المعلومات عن أداء بشكل منتظم تر فع من معنويات العاملين في حالة ارتفاع الأداء نظرا لتوقع المكافآت ، كما إنها تفيد في تعديل سلوك البعض الآخر حتى يتوافق مستوى الأداء الفعلي مع المستوى المتوقع .

(أنس عبد الباسط ، إدارة الموارد البشرية، 2011، ص)

خلاصة:

فضلا جاءت به نظريات الدافعية في مجال العمل من أساليب يمكن إن تعتمد عليها الإدارة في دفع الأفراد العاملين وحثهم على أداء مهامهم بأفضل ما يقدرون عليه إلا أن موضوع الدافعية يحتاج إلى المزيد من الأبحاث و الدراسة ، لأن المسؤول أو المدير لو أراد النجاح و تحقيق أهداف المنظمة عليه أن يعرف كيف يوجه الأفراد العاملين ، وإشباع بعض حاجاتهم.

الفصل الرابع : إجراءات تطبيق الدراسة.

- 1- إجراءات الدراسة الاستطلاعية .
- 2- منهج الدراسة .
- 3- الدراسة الاستطلاعية.
- 4- وصف أداة الدراسة .
- 5- الخصائص السيكومترية .
- 6- عينة الدراسة و خصائصها .
- 7- الأساليب الإحصائية المستخدمة .

1-منهج الدراسة:

بما إن المنهج هو طريقة بحث و الطريقة تتبع دوما خصائص الموضوع المدروس و مواضيع البحث العلمي المتنوعة و كذلك خصائصها و بالتالي فان مناهج البحث متعددة ومتغيرة و هناك عدة طرق و أساليب علمية يمكن استخدامها طالما أنها تتفق مع الخصائص الأساسية المميزة للتفكير.

(صلاح الدين شروخ 2003-ص93)

و قد اعتمدنا في دراستنا علي المنهج الوصفي الاستكشافي الذي يعتمد على دراسة مستوى الدافعية للعمل لدى عمال و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كيميا و كيميا فالتعبير الكيفي يبين لنا ظاهرة مستوى الدافعية للعمل ويحدد خصائصها و التعبير الكمي يعطيها تقريراً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة.

2-الدراسة الاستطلاعية : من الأحسن قبل البدء في إجراءات البحث و خاصة في البحوث الميدانية القيام بدراسة استطلاعية للتعرف على الظروف التي سيتم فيها تطبيق أداة الدراسة و الصعوبات التي قد تواجه الباحث.

-أهداف و أهمية الدراسة الاستطلاعية :

-الوصول إلى صيغة نهائية مناسبة للاستمارة .

- وضع ملاحظات بشأن التأكد من مناسبة محتويات الأدوات لمستوى العمال و كذلك مناسبة الوقت المحدد للإجابة.

- تفادي الصعوبات و الأخطاء التي من المحتمل أن تصادفنا في الدراسة الأساسية.

-اختبار مدى صدق و ثبات الاستبيان.

- الاستطلاع الميداني لأخذ معلومات تساعدنا وتسهل الشروع في الدراسة الأساسية.

1-2- حجم عينة الدراسة الاستطلاعية:

تشتمل الدراسة الاستطلاعية على 34 عامل و عاملة بمؤسسة سونلغاز بالبويرة.

2-2- طريقة اختيار العينة:

تم اختبار عينة الدراسة الاستطلاعية بطريقة عشوائية.

2-3- خصائص العينة:

تمثلت خصائص العينة في ثلاث خصائص وهي: الجنس، الحالة الاجتماعية والأقدمية.

4- وصف أداة الدراسة :

تم تصميم الاستبيان بهدف قياس مستوى الدافعية للعمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز يتكون من 34 فقرة و الإجابة عليها يكون وفق بدائل ثلاثة -دائما أحيانا أبدا . و تم وضع سلم للتصحيح كالاتي و على الترتيب 1 2 3 فكانت الدرجة الممنوحة للعبارة الايجابية كالتالي 3 ، 2 ، 1 و الدرجات الممنوحة للعبارة السلبية التالي 1 ، 2 ، 3

5- الخصائص السيكومترية:

5-1-الصدق: أن يكون الاختبار قادر على قياس ما وضع لقياسه .

(بشير معمره 2002 ص 159)

5-2-الثبات: يقصد بالثبات قدرة الأداء على تقدير سلوك بشكل لا يتغير بتغير الظروف و الزمن و

المقياس الثابت هو الذي ينتج قيمة متساوية إذا ما تكرر إجراؤه عدة مرات.

6- خصائص عينة الدراسة:

1-خصائص العينة : من حيث:

الجنس

الحالة الإجتماعية

الأقدمية

7- الأساليب الإحصائية:

اعتمدنا في دراستنا على التقنيات الإحصائية التالية لتحليل البيانات.

-المتوسط الحسابي : عبارة عن مجموع الدرجات الخاصة بظاهرة معينة على عدد هذه الدرجات.

$$م = \frac{\text{مجموع س}}{\text{ت}} = \text{مجموع} = \text{ت} = \text{عدد الدرجات} \quad \text{س} = \text{الدرجات}$$

-الانحراف المعياري: وهو الجذر التربيعي لمربع فرق المتوسط الحسابي عن قيمة الفئات بمعنى الانحراف

عن المتوسط الحسابي و تم الاستعانة به لحساب الاختبار -ت

معن خليل عمر 1978 ص 101

فؤاد البهي السيد 1978 ص 106

$$\text{حيث} \quad \sqrt{2} \frac{\text{مجموع (س-م)}}{\text{ن}}$$

:

ع = الانحراف المعياري

س = الدرجة

ن = عدد الأفراد

م = المتوسط الحسابي

-معامل سبيرمان براون : يستعمل لحساب الثبات الكلي للاختبار ومعادلته

سعد عبد الرحمان، 2003، ص:172.

$$رأ = \frac{2ر}{ر+1}$$

الخاتمة:

يظهر من خلال ما سبق أن الدافعية للعمل تعتبر أحد الجوانب المهمة في المنظومة الدوافع الإنسانية لذلك اهتم بدراستها الباحثون في مختلف المجالات نظرا لأهميتها ليس فقط في المجال النفسي وكذا أيضا في العديد المجالات والميادين الأخرى كالمجال: الرياضي، المجال الاقتصادي، المجال التربوي. حيث يعد الدافع للعمل عاملا مهما في توجيه سلوك الفرد، كما يعتبر مكونا أساسيا يسعى الفرد من خلاله تحقيق ذاته وتأكيداها.

وكخلاصة لهذا يمكننا القول أنه على المؤسسة مهما كان نوعها عليها أن تدفع بأفرادها إلى أعلى مستوى دافعي لديهم لكي تتحصل على مستوى عال من الأداء والتحدي لبلوغ أهدافها التنظيمية، ولبلوغ قمة التحدي للفرد العامل حتى يصل إلى درجة الإبداع والابتكار ليصل إلى إثبات ذاته وتحقيقها، والاستفادة من هذا العامل في أرقى وأسمى درجات إبداعه.

المراجع

1. إحسان دهب جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع 2011 عمان
- احمد محمد الطيب 1999 التقييم و القياس النفسي و التربوي ، ط1 ، مكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، مصر.
- (3) احمد محمد الطيب ، الإحصاء في التربية و علم النفس ، ط1 ، المكتب الحديث ، الإسكندرية ، مصر 1999
- (4) أنس عبد الباسط ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان . الأردن ، 2011
- (5) بشير معمري ، القياس النفسي و تصميم الاختبار النفسية ، ط1 ، جامعة العقيد الحاج . لحضر ، باتنة الجزائر 2000
- (6) تركي اريج ، اصول التربية و التعليم ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، القاهرة 1984
- سامر حلدة ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، ط8 ، عمان ، 2009
- (8) سامي ملحم ، مناهج البحث في التربية و علم النفس ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الاردن 2000
- (9) سعاد نائف برنوطي ، - إدارة الموارد البشرية - إدارة الأف ارد ، ط2 ، جامعة كاليفورنيا . دار وائل 2004
- (10) سعد عبد الرحمان ، القياس النفسي بين النظرية و التطبيق ، ط4 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر 2003
- (11) صلاح الدين شروخ ، منهجية البحث العلمي ، دار العلوم للنشر و التوزيع ، 2003
- (12) عبد الباسط عباس ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة 2011
- عبد الحفيظ مقدم ، الإحصاء و القياس النفسي و التربوي ، ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2003
- (14) عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعه ، دار الجامعة الجديدة للنشر 2002
- 15 (علي السلمي ، السلوك التنظيمي ، ط3 ، دار غريب للنشر و الطباعة و التوزيع ، القاهرة 1988

- (16) فؤاد البهي السيد ، علم النفس الإحصائي و قياس العقل البشري ، ط3 ، دار الفكر العربي مصر 1987 .
- (17) كامل محمد محمد عويضة ، علم النفس الصناعي ، ط1 ، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان 1996 .
- (18) محمد إِب ا ر هيم الحسنية ، السلوك الإداري التنظيمي و العلوم السلوكية ، ط1 ، عمان . الأردن ، 1999 .
- (19) محمد حسن محمد حمادات ، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، ط1 ، دار حامد للنشر و التوزيع 2008 .
- (20) محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية . ط3 ، دار الشروق للنشر والتوزيع مصر، 2004 .
- 21 (محمد شحاتة ربيع ، علم النفس الصناعي و المهني ، ط1 ، دار المسيرة عمان الأردن)
- (22) محمد عوض العابدي ، أعداد و كتابة البحوث و الرسائل الجامعية مع دراسة عن . مناهج البحث ، ط1 ، شمس المعارف ، القاهرة ، 2005 .
- (23) محمد محمود بني يونس ، سيكولوجيا الدافعية و الانفعالات ، ط2 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان الأردن، 2009 .
- (24) محمد مزيان ، مبادئ في البحث النفسي و التربوي) بدون طبعة (دار العرب للنشر و التوزيع ، وه ارن الج ا زئر .
- (25) محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2001 .
- (26) منير نوري ، فريد كورتل ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، مكتبة المجتمع العربي، عمان . الأردن ، 2011 .
- 27 محمد الدين توك وآخرون ، أسس علم النفس التربوي ، ط2 ، دار الفكر العربي، الأردن، 2002 .
- (28) وهيب مجيد الكبيسي و صالح حسن الده ا روي، مدخل في علم النفس التربوي، بدون طبعة ، دار . الكندي للنشر و التوزيع، الأردن، 2000 .

استبيان حول دراسة مستوى الدافعية للعمل لدى العمال

- ضع علامة (x) أمام الإجابة التي تنطبق عليك (نعم/لا).

أجب على كل الأسئلة من فضلك....

الاسم:

اللقب:

السن:

الجنس:

| | |
|------|-----|
| أنثى | ذكر |
|------|-----|

الحالة العائلية:

| | |
|------|-----------|
| أعزب | متزوج (ة) |
|------|-----------|

هل لديك أولاد:

| | |
|-----|----|
| نعم | لا |
|-----|----|

المستوى التعليمي:

المنصب:

الاقدمية في العمل:

| | | |
|----------------|-------------------|------------------|
| أقل من 5 سنوات | من 5 إلى 10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
|----------------|-------------------|------------------|

نوع الوظيفة الحالية في المؤسسة:

ما هو وضعك في العمل:

| | |
|-----------|-----------|
| عامل دائم | عامل مؤقت |
|-----------|-----------|

هل تعاني من ضغوطات نفسية أو اجتماعية:

| | |
|-----|----|
| نعم | لا |
|-----|----|

هل تعاني من ضغوطات نفسية أو اجتماعية داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة:

| | |
|-----|----|
| نعم | لا |
|-----|----|

هل تعاني من صراعات داخل أو خارج المؤسسة:

| | |
|-----|----|
| نعم | لا |
|-----|----|

هل أنت راضي عن منصب عملك:

| | |
|-----|----|
| نعم | لا |
|-----|----|

هل أنت على علاقة جيدة مع زملائك في العمل:

| | |
|----|-----|
| لا | نعم |
|----|-----|

هل علاقتك جيدة مع المسؤولين:

| | |
|----|-----|
| لا | نعم |
|----|-----|

هل تساعدك البيئة الداخلية في العمل:

| | |
|----|-----|
| لا | نعم |
|----|-----|

هل يساعدك أسلوب القيادة في المؤسسة:

| | |
|----|-----|
| لا | نعم |
|----|-----|

هل تشارك في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة:

| | |
|-----|-----|
| نعم | نعم |
|-----|-----|

هل التعامل بين الإطارات والعمال:

| | | |
|------|------|------|
| سيئة | حسنة | جيدة |
|------|------|------|

هل تعاني من العبء الذهني:

| | |
|----|-----|
| لا | نعم |
|----|-----|

هل تعاني من الأمراض المهنية:

| | |
|----|-----|
| لا | نعم |
|----|-----|

لكل مؤسسة ظروف فيزيقية (الضوء، الغبار، اهتزازات، الحرارة، الرطوبة....)

ما مدى تأثير هذه الظروف عليك بالمؤسسة:

| |
|--|
| |
|--|

الحوافز المادية:

- هل الإقامة داخل بلدتك:

| |
|--|
| |
|--|

- هل الإقامة خارج بلدتك:

| |
|--|
| |
|--|

- هل الأجر الذي تتقاضاه داخل المؤسسة يكفيك لتلبية حاجياتك:

| | |
|----|-----|
| لا | نعم |
|----|-----|

- هل الأجر الذي تتقاضاه يشجعك على الرفع من الجهد الذي تبذله في العمل:

| | |
|----|-----|
| لا | نعم |
|----|-----|

- هل المؤسسة تمنح لك حوافز مادية لمضاعفة المجهود في العمل:

| | |
|----|-----|
| لا | نعم |
|----|-----|

وما نوع هذه الحوافز المادية؟:

الحوافز المعنوية:

في حالة الإجابة ب: لا ترى ماهية الحوافز الأخرى (غير مادية) التي تحملك وتشجعك للعمل؟

- الاستفادة من الترقية:

- الاستفادة من التكوين:

- الأخذ برأيك فيما يخص اتخاذ القرارات داخل المؤسسة:

- تكريمك في المناسبات الرمزية: