

المدخلين الثالث والرابع للدافعية

ثالثاً: مدخل تحقيق الذات:

يمثل هذا المدخل منظوراً أشمل في التعامل مع العنصر البشري في مجال العمل. ويحاول أصحاب هذا المدخل في نقدهم لمدرسة العلاقات الإنسانية التي تركز على الجوانب الاجتماعية بما في ذلك شعور الفرد بأهميته بأن زيادة المعنويات بين العاملين لا تؤدي إلى زيادة الإنتاج، ولا يمكن تحديد العلاقة بوضوح. وتعتبر دراسة هرزبرك *Herzberg* من أشهر الدراسات التي حددت العوامل التي لها دور في الرضا الوظيفي والعوامل التي لها دور في الأداء (زيادة الدافعية). ويرى الباحث المذكور أن الجهود التي تهدف إلى زيادة الدافعية، ينبغي أن توجه إلى العوامل المتعلقة بالعمل نفسه، والتي تحقق للفرد النمو والتطور.

وتبرز معالم هذا المدخل من خلال الافتراضات التالية:

أ- هناك تسلسل للحاجات يتكون من خمسة مستويات ترتيبها التصاعدي/ كما يلي:

- حاجات فسيولوجية، مثل: الطعام، والشراب، والملجأ، والصحة، ..
- حاجات أمنية، مثل: السلامة، والضمان، والحماية.
- حاجات اجتماعية، مثل: المشاركة الاجتماعية، والانتماء، والقبول من الآخرين.
- حاجات المكانة والتقدير، مثل: الثقة، الذكاء، القدرة.
- حاجات تتعلق بتحقيق أو إدراك الذات، مثل: النمو، والابتكارات، والقبول بالواقع.

وهذه الحاجات تشكل الإطار العام لنظرية تسلسل الحاجات لإبراهام ماسلو، واستناداً لهذه النظرية تتحقق زيادة الدافعية عن طريق التركيز على الحاجات العليا في التسلسل، لما لها من ارتباط قوي بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته وممارسة قدراته.

- وهناك نظرية أخرى تتناول الحاجات البشرية تضع تلك الحاجات في ثلاثة مستويات: حاجات البقاء، وحاجات الانتماء، وحاجات النمو. وتنسب هذه النظرية إلى ألدفر.
- ب- إن الفرد بطبيعته لديه النزعة إلى شق طريقه الارتقائي من حالة النضج إلى حالة النضج الممثلة في الاستقلالية وتحمل المسؤولية. وهذا ما يحاول الفرد الوصول إليه في عمله.
- ج- إن الفرد لديه القدرة على التحكم الذاتي أثناء ممارسته لمسؤولياته، لذا تواجهه الأساليب الخارجية التي تهدف إلى التحكم في سلوكه مقاومة من جانب الفرد.
- د- هناك انسجام بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة، فالفرد إذا ما أعطيت له الفرصة للتعبير عن ذاته وتسخير قدراته الابتكارية فإنه سيدمج أهدافه في أهداف المنظمة وبالتالي يتحقق التكامل بين الجانبين.

رابعاً: المدخل المتعدد الجوانب:

على الرغم من أن معظم جوانب المداخل الثلاثة السابقة مدعم بالبحوث الميدانية، فإنها انتقدت بسبب البساطة في عرضها والتعميم المبالغ فيه في بعض الحالات. وفي هذا الصدد يستند النقاد إلى التغييرات التي تحدث لحاجات واتجاهات وقيم الفرد في خلال تطوره السني واستمرارية قوة الحافز المادي في العمل، ووجود الكثير من الأفراد الذين يحققون ذاتهم في مجالات أخرى غير مجال العمل، كما أن هناك التباين في درجة نضج وقدرة الأفراد ومتطلبات ومواقف العمل المختلفة.

وقد أدت هذه الآراء إلى إعادة النظر في الافتراضات حول الطبيعة البشرية، والأساليب المتبعة لزيادة الدافعية. وكان من نتائج ذلك تبني افتراضات أكثر تعقيداً كما في كتابات شين، حول ما يسميه "الإنسان المركب" *Complex Man* أو المدخل المركب الذي ينادي به لولر Lawler، والذي يدور حول ارتباط حجم المكافأة بالأداء، وتشجيع المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرصة للفرد للحصول على الرضا من العمل نفسه. وفيما يلي أهم الافتراضات التي يستند إليها أصحاب هذا المدخل:

- أ- مع تعدد الحاجات البشرية هناك درجات مختلفة من حيث الأهمية لهذه الحاجات من فرد لآخر.
- ب- للفرد القدرة على تغيير مواقفه من خلال خبرته بالمنظمة.
- ج- الدافعية وحدها غير كافية للأداء الفعال، فهناك القدرة الذاتية والخبرة وطبيعة العمل ونوعية العلاقة مع الآخرين، ونوعية البيئة بما تشملها أدوات وخدمات مساعدة لإنجاز المهام.
- د- طبيعة الموقف ودرجة نضج العاملين يحددان الأسلوب الإداري الملائم ضمن الجهود التي تهدف إلى زيادة الدافعية.
- هـ- تتعدى الدافعية جانب إشباع الحاجات، مثل: التقدير، والإنجاز، والكفاءة، والنمو، لتشمل تأثير جماعة العمل أو الموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد.