

المحاضرة الرابعة: الدوافع والحوافز

أولا-الدوافع:

1- **تعريف الدوافع:** "هو مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد التي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة، فمثال الطالب يعمل في بحثه طوال الليل والهدف من ذلك أن يكون بحثه مميزاً، إذا فالتميز كان دافعا له للعمل."

يعرف سلوك الدافعية بأنه: " القوة التي تحرك وتثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقدميه لأفضل ما عنده من قدرات، ومهارات في العمل"

كما تعرف أنها: "الحاجات والرغبات الفردية غير المشبعة ولذلك فهي تمثل قوتي داخلية محركة للفرد تؤثر على تفكيره وإدراكه وسلوكه لتوجيهه صوب الهدف الذي يدفع الانسان إلى معايشة نوع معين من السلوك" والدوافع هي التي تولد سلوك الفرد في المواقف المختلفة، ولذلك فإن فهمنا للدوافع يسهل فهمنا للسلوك والتصرفات

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول ان الدوافع او الدافعية هي: الطاقة الكامنة عند الكائن الحي التي تحمله على القيام بسلوك معين بحيث يتمكن بعدها من التكيف مع البيئة ليحقق من خلالها اهدافا معينة

2- الدافع والمصطلحات القريبة منه:

بحكم أن كلمة الدافع تستخدم بشكل أشمل وأوسع من معناها السيكولوجي، فهي تشمل بذلك الحاجات والحوافز البواعث والرغبات

- **الحاجة:** حالة من النقص والافتقار أو الاضطراب الجسمي والنفسي، وعدم إشباعها يثير لدى الفرد نوعاً من التوتر والقلق والضيق، ولا يزول حتى يتم إشباع الحاجة.

-- **الحافز:** الدافع استعداد ذو وجهين، وجه خارجي وهو الهدف ، وآخر داخلي هو الحافز ، الذي يمكن تعريفه في كونه حالة من التوتر تولد استعداد إلى النشاط العام ، وهو لا يوجه السلوك إلى هدف معين لأنه مجرد طاقة دفع من الداخل..

- **الباعث:** موقف اجتماعي أو مادي خارجي يستجيب له الدافع، فالطعام مثلاً باعث يستجيب له دافع الجوع ولا قيمة للباعث دون وجود دافع.

- **الرغبة:** الميل نحو شخص أو شيء معين، والرغبة لا تنشأ من حالة نقص أو افتقار، بل تنشأ من تفكير الفرد فيها أو إدراك الأشياء المرغوبة.

- **الغريزة :** استعداد فطري نفسي يحمل الكائن الحي على الانتباه إلى مثير معين يدركه إدراكاً حسياً ويشعر بانفعال خاص عند إدراكه.

3- خصائص الدوافع

هناك مجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي:

- تعبئة الكائن الحي وتنشيطه وجعله في حالة يقظة.
- تنظيم السلوك وتوجيه هدفه الذي يشبع حاجاته.
- تناسب الطاقة المبذولة مع قوة الدافع.
- استمرار طاقة الكائن الحي في حالة تعبئة الى ان يتحقق الهدف.
- القابلية لتغيير المسار لتحقيق الهدف.
- تتسم طريقة اشباع الدافع بالمرونة.
- الدافع الأقوى عند الفرد له أولوية في الاشباع

4- أهمية الدوافع :

يعد موضوع الدافعية من المواضيع التي حازت على قدر كبير من الاهتمام من قبل الباحثين في مجال علم النفس الصناعي وعلم الإدارة في السنوات الأخيرة ويعود السبب في ذلك الى العلاقة المباشرة بين أداء العاملين من جهة ودافعتهم من جهة أخرى ولا شك ان فهم دافعية الفرد في العمل يساعد الى حد كبير في وضع نظام سليم وجيد للحوافز داخل المنظمة مهما كانت طبيعة عملها اذ يعمل هذا الفهم على ان يقوم نظام الحوافز فيها على أسس عملية صحيحة يحقق لها وفرا في تكلفة العمل من جهة وزيادة الأداء من جهة أخرى إضافة الى خلق اتجاهات مؤيدة للمنظمة لدى العاملين وأيضاً:

- ✓ تساعد على تحسين السلوك البشري.
- ✓ تساعد الناس في الكشف عن أنفسهم والتعرف عليها.
- ✓ تساعد الأشخاص على اتخاذ الإجراءات اللازمة.
- تساعد في وضع استراتيجية حوافز صحيحة في المؤسسة.

5-مكونات الدافعية:

تعد عملية الدافعية بمثابة نظام مفتوح، تتألف من تفاعل خليط من المكونات و تختلف هذه المكونات من شخص إلى آخر باختلاف نواتج التفاعل في درجات هذه المكونات، و هي كما يلي:

- **المكون الذاتي أو الداخلي:** ويشتمل على المكونات المعرفية و الانفعالات و الفسيولوجية معا .
- **المكون الموضوعي أو الخارجي:** و يتضمن المكونات المادية (الفيزيائية، الكيميائية، و البيولوجية.) و المكون الاجتماعي.

6- تصنيف الدوافع : دوافع الإنسان كثيرة و متنوعة لا يكاد يبلغها الحصر، و لسهولة عرضها و شرحها يستحسن أن نصنفها وفق أساسين نرى أنهما أشيع انتشاراً بين العلماء و أدق تعبيراً عن خصائص الدوافع و هما :

- أ- **تصنيف الدوافع على أساس مصدر الدافع:** و نقصد بهذا التصنيف أن يكون على أساس المصدر الذي جاء منه الدافع للفرد، و على هذا يمكن تصنيف الدوافع إلى قسمين: أحدهما الدوافع الأولية (أو الفطرية أو الوراثةية) و الآخر هو الدوافع الثانوية (أو المكتسبة أو البيئية
- ب- **تصنيف الدوافع على أساس مدى الوعي بالدافع أو الشعور به :** أي على أساس وعي الفرد بالدافع، و شعوره بوجوده في داخله. ونجد دوافع شعورية ودوافع لا شعورية.

وهناك تقسيم آخر

وتنقسم الى:

1. تصنيف الدوافع من حيث النشأة:

أ- الدوافع الفطرية

ب- الدوافع المكتسبة

2. تصنيف الدوافع من حيث الشعور:

أ- الدوافع الشعورية

ب- الدوافع اللاشعورية

3. تصنيف من حيث النتيجة:

أ- الدوافع الإيجابية

ب- الدوافع السلبية

4- تصنيف من حيث الهدف:

ج- دوافع ببيولوجية

د- دوافع عاطفية

هـ- القيم والميول

و- التصنيف الاجتماعي

لكن رغم كثر هذه التصنيفات يوجد تصنيفين أساسيين هما:

اولا: الدوافع الأولية: هي الدوافع الفطرية عامة مشتركة بين جميع افراد الجنس البشري، اشباعها يحافظ على حياة انسان مثل: الجوع والعطش.

ثانيا: الدوافع الثانوية: هي دوافع مكتسبة تنشأ نتيجة تفاعل الفرد مع بيئته وهي تتأثر بعملية النمو والنضج مثل دافع النجاح.

7- نموذج أساسي للدافعية:

يمكن الحديث عن الدافعية كعملية متعددة الخطوات، وهي كما يلي:

- تؤدي إثارة الحاجة إلى حالة عدم توازن (توتر) في داخل الفرد، الذي يحاول تخفيفه عن طريق السلوك
- يبحث الفرد ويختار استراتيجيات لإشباع تلك الحاجات .
- ينشغل الفرد في سلوك موجه نحو هدف أو في عمل ما لتحقيق الاستراتيجية المختارة .
- يجري تقويم للأداء بواسطة الفرد أو آخرين، يتعلق بنجاح أدائه في تحقيق الهدف من عدمه .
- تمنح المكافآت أو الجزاءات اعتمادا على نوعية تقويم الأداء.

وأخيرا: يقوم الفرد بتقدير مدى إشباع السلوك والمكافآت للحاجة الأصلية، فإذا أشبعت دورة الدافعية هذه الحاجة تحدث حالة من التوازن أو الرضا فيما يتعلق بتلك الحاجة، أما إذا بقيت الحاجة دون إشباع يتم تكرار دورة الدافعية ربما مع اختيار سلوك مغاير.

8- وظائف الدافعية:

تقوم الدافعية بالعديد من الوظائف، من بينها:

- **الوظيفة التفسيرية:** وهي الوظيفة الأساسية للدافعية، فمن خلالها يتم تفسير السلوكيات بمختلف أنواعها والصادرة عن الكائن الحي (حيوان أو إنسان)، و يطلق على هذه الوظيفة "وظيفة العزو"
- **وظيفة التشخيص والعلاج:** تستخدم في تشخيص العديد من الاضطرابات السلوكية و النفسية، كما تستخدم في علاج هذه الاضطرابات.
- **وظيفة الطاقة و النشاط:** حيث تقوم بإطلاق الطاقة و استثارة النشاط من خلال تعاون المفاتيح الخارجية (كالجوائز، التهديد، اللوم و الثناء.) مع المفاتيح الداخلية (كالأهداف و الرغبات و الاهتمامات) في تحريك السلوك و تدفعه نحو تحقيق أهداف معينة.
- **توجيه سلوك الإنسان:** نحو وجهة معينة دون أخرى، ونحو تحقيق الأهداف المنشودة: بمعنى أن الدوافع تعمل على توجيه وتركيز انتباه الفرد نحو مواقف معينة وتعمل على تشتت انتباه الفرد عن مواقف أخرى. أي أن الدوافع تملي على الفرد أن يستجيب لمواقف معينة، ولا يستجيب لمواقف أخرى
- **المحافظة على استمرارية السلوك:** أي أن السلوك يبقى مستمرا ونشطا ما دامت الحاجة قائمة و لم يتم إشباعها.

9- أشكال السلوك الدافعي: يمكن التعبير عن الدوافع بعدة أشكال من السلوك، وقد قام " كيمل وجارمزي " بتقسيم السلوك الدافعي إلى ثلاثة أنواع:

- **السلوك المتم أو الكامل:** وهو أكثر أشكال السلوك الدافعي وضوح حيث يقوم بالاشباع الكلي لحاجة معينة، ومن أمثلة هذا السلوك والحوافز المرتبطة به: تناول الطعام (الجوع)، الشرب (العطش)، الالتحاق بعضوية نادي (الانتماء)، والترشيح في انتخابات سياسية القوة
- **السلوك الإجرائي أو الوسيطي:** وهو على النقيض من السلوك المتم أو الكامل، ويتميز هذا السلوك بعدم إشباعه للحاجة بصورة مباشرة، فالاتجاه إلى المطعم أو الالتحاق بفريق كركم بالكلية، يمثل تعبيرات معينة على الجوع والانتماء، فالسلوك هنا ما هو إلا إجراء أو وسيلة للحصول على الطعام أو على الأصدقاء، ولكن هذا السلوك لا يعني بالضرورة أن الحاجة قد اشبعت.
- **السلوك الاحلالي:** هو إحلال طريقة للإشباع مكان طريقة أخرى حينما يفشل شخص في إشباع حاجة معينة، فإنه يشبع حاجة أخرى عنها ويمكن إدراج هذا النوع من السلوك، تحت عنوان الصندوق الأسود فمن المعروف أنه سلوك دافعي يصعب وصفه بدقة.

10- توظيف الدوافع في إدارة السلوك التنظيمي: تلجأ الإدارة إلى استثمار مفاهيم الدوافع من أجل التأثير على السلوك التنظيمي وتوجيهه بما يحقق أهداف المنظمة، وتتمثل فائدة معرفة دوافع الأفراد في أنها توفر الأساس لبناء نظم الحوافز وتهيئة الظروف التنظيمية وإعداد المناخ الداخلي في المنظمة بما يساعد على إشباع الرغبات التي تعبر عنها دوافع الأفراد، ومن ثم توفر الأساس لتفعيل الدوافع تحويلها من طاقة كامنة

غير فاعلة في توجيه السلوك التنظيمي إلى قوى محركة تدفع السلوك في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف وتعتبر نظم إدارة الموارد البشرية في الأساس هي الآلية الرئيسية لتحريك الدافعية واستثمارها لإدارة الأداء والتعبير المرادف لإدارة السلوك التنظيمي، وتبدأ الإدارة بتجهيز مجموعة الحوافز والمغريات التي تقدمها للفرد منذ لحظة الاختيار

ثانيا-الحوافز:

1- تعريف الحوافز: هي بمثابة المقابل لأداء المتميز فالحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تمييزهم في الاداء

هناك تعريفات مشاهبة للحوافز في:

- الحافز هو اعطاء الفرد جائزة مقابل العمل الذي انجزه
 - الحافز هو ما ينشط السلوك و يهيئه للعمل
 - الحافز هو تحفيز و تنشيط الفرد بطريقة ميكانيكية لتحقيق هدف معين
- 2- أنواع الحوافز:** هناك العديد من الحوافز مطروحة ك متاحة أمام الإدارة نذكر منها:
- أ- **حوافز معنوية:** مثل الثناء والمدح والتشجيع، التقدير ونشر الاسم أو الصورة في لوحة الشرف أو في المجلة خطابات الشكر و التقدير، بطاقات التهنئة، كؤوس أو ميداليات الانجاز، التدريب.
- ب- **حوافز مالية:** مثل الحصول على الراتب ، أجر الوقت الإضافي ، العلاوات الدورية ، العلاوات الاستثنائية ، البدلات ، المكافآت المالية ، بطاقات السفر
- ج- **حوافز مادية:** مثل ظروف عمل ملائمة ، تحسين بيئة العمل ، تحسين أدوات العمل ، توفير أدوات حديثة للعمل.

3- المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال:

- أ- **مبدأ التبعية:** ونقصد به أن الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب ، بمعنى أن الموظف الذي يكون أدائه متميز يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة
- ب- **مبدأ الإدراك:** نقصد به أنه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز و السلوك لا بد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ
- ج- **مبدأ التوقيت:** فالحافز أو الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بعد فترة طويلة من حدوثه
- د- **مبدأ الحجم:** و يتعلق هذا المبدأ بكبر أو صغر الحافز نفسه ، فالحافز الكبير سيكون له أثر أكبر من الحافز الصغير.
- هـ- **مبدأ النوع:** يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال و الجوائز و التّرفيات و العطل وقد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي و الاستحسان من المشرف.
- و- **مبدأ الثبات:** نقصد به هو أن يكون نظام - الحوافز ثابتا عبر الوقت و بين الأفراد بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء.

ي-مبدأ التحكم : و يتعلق بدرجة تحبكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف ، فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب فان تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن تؤثر على السلوك.

4- نظريات الحوافز والدوافع

أ- نظرية ماسلو:

وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية، قدمها " ابرهام ماسلو " والتي تسمى بنظرية تدرج الحاجات، والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو ان الفرد اذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فانه من المحتمل ان يكون اقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفيا.

ويرى "ماسلو" ان الحاجات الفسيولوجية والامن والامن ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد، وهي موجودة لدى الانسان والحيوان، في حين ان الحاجات الاجتماعية وتقدير وتحقيق الذات موجودة لدى الانسان فقط ولازمة لسعادته وطمأنينته.

هذا ولقد قسم "ماسلو" الحاجات الإنسانية في شكل هرمي الى خمسة أنواع منها:

- الحاجات الفسيولوجية الأساسية مثل: الحاجة الى الهواء، والماء والمأكل والسكن والجنس.
- حاجات الامن والامن مثل: الضمان والاطمئنان، المحافظة على النظام، السلامة، الشعور بعدم الخوف
- الحاجات الاجتماعية مثل: الحب والصداقة والزمالة والانتماء والولاء و.
- حاجات تقدير الذات مثل: الاحترام والتقدير والسلطة والمكانة والثقة بالنفس والانجاز ...
- حاجات تحقيق الذات مثل: الابداع والتغيير.

وفي كتاباته الأخيرة أضاف "ماسلو" الحاجة الى المعرفة والفهم ووضعها من حيث الأهمية بعد الحاجة الى تقدير والاحترام الى تحقيق الذات، وذلك الان الانسان إذا فشل في اشباع حاجاته الى المعرفة والفهم فان النتيجة المتوقعة هي انه سوف تكون له شخصية فقيرة في معارفها، وقد يؤدي ذلك الى عدم الاهتمام بالحياة، او قد تصبح الحياة غير ذات معنى في نظر هذا الانسان. وفي حالات كثيرة قد يكون من المستحيل على الانسان الذي فشل في اشباع حاجة المعرفة والفهم ان يحقق ذاته او يرتقي لاشباع الحاجة التي تليها في الترتيب كما يتصورها "ماسلو".

ب- نظرية هيزبيرج:

بناء على الأبحاث التي قام بها بأجرائها عالم النفس " فريديريك هيزبيرج " توصل الى نتيجتين محددتين تشرحها سامية فتحي عفيفي كالتالي:

ان هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التي ينتج-في حالة عدم وجودها -عدم الرضا عند العاملين-ولا يعني وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين هذه الظروف هي عوامل عدم الرضا، او العوامل الصحية، لأنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم الرضا على الأقل.

وترتبط هذه العوامل بيئية ومحيط الوظيفة، وتسمى عوامل عدم الرضا وتشمل:

✓ الأمان الوظيفي، الراتب، ظروف العمل، المركز، سياسة المنظمة، نوعية الاشراف الفني، نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرووسين.

هناك مجموعة من الظروف الداخلية الوظيفية تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن ان تفضي على مستوى جيد من الأداء. فإذا لم تتوافر هذه الظروف فلن ينتج ذلك شعور بعدم الرضا، وتتعلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة ويطلق عليها اسم عوامل الرضا وتشمل:

✓ الإنجاز، التقدير، مهام العمل نفسه، المسؤولية، التقدم في الوظيفة، النمو والتطور الذاتي

وكما هو واضح قام "هيرزبيرج" بتقليص مستويات "ماسلو" الخمسة للحاجات الى مستويين للتحليل، تقابل فيها العوامل الصحية حاجات المستويات الدنيا عن "ماسلو"، وهذه العوامل في الأساس عوامل وقائية تساعد في تخفيض حالة عدم الرضا ن اما اذا كانت موجودة فتنشأ حالة يكون مستوى عدم الرضا فيها صفرا او درجة الحيادة فالعوامل الصحية لا تدفع الافراد الى الأفضل في حد ذاتها.

ج- نظرية ماكروجر:

وضع "دوجلاس ماكروجر" نظريته في الدافعية والتحفيز بناء على اتجاهات الإدارة نحو العاملين وأطلق على هذه النظرية "نظرية X ونظرية Y" حيث ترى نظرية X لا أن المديرين يرون:

أن الموظف العادي:

- خامل ولا يجب العمل؛
 - يتهرب من المسؤولية ولا يجب تحمل هذه المسؤولية؛
 - يحتاج إلى الرقابة والإشراف المستمرين؛
 - ليس لديه طموح؛
 - كل ما يهمله الأمان؛
 - لا يتم حفزه إلا بالمال؛
 - يجب التحكم والتهديد والسيطرة على العاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛
 - الحوافز السلبية أقوى من الحوافز الإيجابية في تحفيز الموظف للقيام بالعمل المطلوب.
- ويرى "ماكروجر" ان هذا الأسلوب التقليدي في التعامل مع العاملين لا يناسب المنظمات هذه الايام، بينما نظرية Y تشير إلى ان المدير يرون:

- أن العمل عملية طبيعية لدى الناس تحتاج إلى بذل الجهد العقلي والجسمي مثل اللعب او الراحة.
- سيوجه العاملون أنفسهم ويتحكموا بها (التوجيه الذاتي) لتحقيق الأهداف إنما كانوا مرتبطين بها.
- الالتزام تجاه الأهداف مرتبط بالرضا والانجاز والحوافز.
- الموظف العادي يبحث عن المسؤولية ويقبلها في الأحوال الصحيحة.
- ان الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين المنفردين لجعل العاملين يبذلون الجهد لتحقيق اهداف المنظمة، ونظرية Y تدافع عما نطلق عليه في الوقت الحاضرة الإدارة بالمشاركة حيث يتاح للعاملين المشاركة في جميع مراحل العمل وخاصة في عمليات صنع القرارات وحل المشكلات.
- النقود (الحوافز المالية) ليست هي الدافع الوحيد للعمل.
- الحوافز الإيجابية أقوى من الحوافز السلبية في تحفيز الموظف للقيام بالعمل المطلوب منه.

د- نظرية مواقع الانجاز:

يؤكد العالم "ماكلاند" (1984) صاحب نظرية مواقع الانجاز أن الإنسان ثلاث رغبات هي: الإنجاز والانتهاه والنفوذ، ونتيجة لذلك فإن محرك أو محفز السلوك الإنساني هو الحاجات الرئيسية الثلاث التالية:

- الرغبة في الانجاز: أي الحاجة للوصول إلى الأهداف التي تتحدى قرارات الفرد.
- الرغبة في الانتماء: أي الحاجة إلى تشكيل علاقات الشخصية وإنسانية مع الآخرين.
- الرغبة في القوة والنفوذ: أي الحاجة إلى التحكم والسيطرة في سلوك الآخرين.

ويشرح نبيل عشوش هذه النظرية كالتالي: يرى "ماكلاند" أن هذه الحاجات تحدث في إطار متماسك ومتكامل، وبدون تسلسل، وتلك الحاجات الثلاثة موجودة في الإنسان، ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة، وقد لاحظ "ماكلاند" على أصحاب كل حاجة من الحاجات ما يلي:

- المهتمون بالإنجاز لهم أهداف معتدلة في يرغبون في السيطرة والعمل وحدهم، وقد لاحظ أن الأفراد ذو المستوى العالمي من الإنجاز يمتازون بخصائص أهمها:

- ✓ الرغبة في تحديد أهداف معتدلة لأنفسهم، وفيها بعض التحدي.
- ✓ الرغبة في أن يكون لهم سيطرة أو تحكم في الوسائل التي توصلهم إلى تحقيق أهدافهم.
- ✓ الرغبة في العمل وحدهم بدلاً من العمل الجماعي.
- ✓ الرغبة في الحصول على معلومات مرتدة وسريعة حول تقدمهم لتحقيق اهدافهم.
- ✓ وخلص "ماكلاند" أن ذوي الإنجاز المرتفع يملكون دافعا داخليا ذاتيا في المجتمع فهم يضعون أهدافهم الخاصة بناء على تصورهم لقدراتهم الخاصة، ويكون التحدي الذي يقابلهم هو مصدر الدافع لديهم لتلبية تلك الاهداف.

- المهتمون بالانتماء حريصون على العلاقات الحميمة، ويؤكد "ماكلاند" أن الذين لديهم حاجة كبيرة للانتماء ينالون الرضا والاشباع من خلال بناء علاقات حميمة مع الآخرين، وتتحدد دوافع أساسا من خلال تأثير سلوكهم مع الغير، لما فهم يصعبون قيمة كبيرة للصدقة التي يقيمونها، فالذين يشعرون بالحاجة إلى الانتماء يحتاجون اصدقاءهم أولا، ومن ثم ينظرون إلى موضوع الكفاءة والمهارة لتحقيق عمل أو مهمة ما بينما المهتمون بالإنجاز يختارون الاصدقاء ويقيمون العلاقات التي تمكنهم من تحقيق اهدافهم.

- المهتمون بالنفوذ حريصون على التأثير على الآخرين للحصول على مكانة بينهم، فالذين يشعرون بالحاجة إلى القوة فإنهم يختارون الناس الذين يمكنهم التأثير والسيطرة عليهم، فهم ينالون الرضا والاشباع من خلال التأثير والنفوذ والسيطرة على الآخرين فهؤلاء يدفعهم ويحدثهم حافز الحصول على مراكز نفوذ ومكانة مرموقة إلى العمل الجاد الذي تجني ثماره من وراء امتلاكهم القوة والتأثير.

يقوم المدير بمراقبة سلوك الأفراد لكي يحدد أي من النماذج الثلاثة التي تناسبه، ويتطلب ذلك درجة من الحساسية والتميزين على المراقبة والتحليل.

هـ- نظرية ألدرفير Alderfer theory:

قدم " ألدرفير " نظريه اخرى أطلق عليها نظريه ERG وهي اختصارا لثلاث مجموعات من الحاجات هي البقاء والانتماء والنمو.(Existence, Relatedness and Growth)

قام " ألدرفير بتطوير تسلسل ماسلو الهرمي " للاحتياجات من خلال تصنيف التسلسل الهرمي في نظريه ERG وتهتم مجموع الوجود بتوفير متطلبات الوجود المادي الاساسي للإنسان وهي تمثل العناصر التي اعتبرها مسلو احتياجات فيزيولوجيه واحتياجات السلامة المجموعة الثانية من الاحتياجات هي تلك المتعلقة بالقرابة رغبة للناس في الحفاظ على علاقات شخصية مهمة حيث تتطلب هذه الرغبات الاجتماعية والمتعلقة بوضع التفاعل مع الآخرين اذ كانوا يريدون ارضائهم وهي تتوافق مع حاجه "ماسلو " الاجتماعية اخيرا يعزل " ألدفير " حاجات النمو رغبة متأصلة في تنمية الشخصية وتشمل هذه العناصر الجوهرية من تصنيف تقدير ماسلو والخصائص المدرجة تحت تحقيق الذات تقدير الذات.

و- نظريه التوقع:

تقوم هذه هي النظرية "فروم وبورتر ولولر" على افتراض سلوك الفرد مبني على عملية ادراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة للقيام بسلوك معين وموازنه للكلفة والفائدة المتوقعين لكل بديل من تلك البدائل ويسلك الفرد بعد تلك العملية العقلانية السلوك الذي يتوقع ان يحقق له اكثر الفوائد باقل التكاليف واقل الصعوبات واستمرارية الاداء والدافع تعتمدان على قناعة العامل ورضاه وهما محصلة ادراكه لمدى العلاقة الإيجابية بين المكافئة التي يحصل عليها وبين ما يدرك ويعتقد انه يستحقه..

5-علاقة الدوافع بالحوافز

بعد أن تعرفنا إلى كل من مفهومي الحوافز والدوافع نتوصل إلى تحليل عناصر العلاقة الرابطة بين كل منهما ومن ثم دراسة علاقة التأثير والتأثر وكذا الفارق القائم بينهما وذلك من منطلق أنه تشير العديد من الدراسات بأن للحوافز دور كبير في زيادة الدافعية وضمان استقرار الموارد البشرية في المنظمات ، وتؤثر كل من الحوافز والدوافع على العديد من الظواهر الإنسانية في المنظمة و التي من شأنها أن تتحكم في تغطية أدائها وعليه سيتم التركيز على دراسة العلاقة القائمة بينهما من خلال إجراء مقارنة بين محتواهما والوقوف على نقاط التداخل والاختلاف والتكامل إن وجد

يشارك كل من الحوافز والدوافع في كونهما عاملين أساسيين يتحدد وفقهما السلوك الإنساني داخل المنظمة، ويتميز كل منهما على الآخر على أكثر من صعيد ، فمن ناحية المصدر الذي ينبع كل منهما والمكونات التي يتضمنانها نجد أن الدوافع تنبع من داخل الفرد وذلك باعتبارها مجموعة القوى والعلاقات الداخلية الشخصية والباطنية النشيطة وحتى هي مجموعة الرغبات والحاجات وكذلك شعور وأحاسيس داخلية تحرك وتوجه تصرفات الإنسان باتجاهات معينة من شأنها التقليل من التوتر الناتج عن نقص إشباع الحاجات بينما نجد مصدر الحوافز مختلف فهو موجود خارج الفرد ويتكون من مجموعة العوامل المحيطة بالفرد والمؤثرة على سلوكه، أما من ناحية التمتع في معادلة السلوك فنجد بأن المحفزات تسبق الدافعية حيث تعد الحوافز بمثابة مثيرات تدفع باتجاه سلوك معين ليقود إلى نتائج معينة وفي المقابل نجد أن الدوافع تنسيق بين تصرفات الفرد أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به والتي تأتي بها الحوافز، حيث أن قوة الدافع وحدته تزداد كلما كانت درجة إشباع الحاجة أقل من المطلوب، وفي المقابل نجد ان الحوافز في العمل تستخدم

الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص لتسهيل له الحصول على حاجاته من جهة ومن جهة أخرى تستخدم هذه الإمكانيات لتوجيه دوافعه نحو السلوك المشبع للحاجيات والتوقعات.

في جانب آخر تظهر العلاقة بين الدوافع والحوافز من حيث أن **الحافز** هو الموضوع الخارجي الذي يحفز الفرد للقيام بسلوك معين بينما يعني **الدافع**: مثير داخلي يوجه سلوك الفرد لإشباع حاجه معينه ويمكن ايضاح ذلك كما يلي:

● **الطعام حافز:** وهو موجود في البيئة بينما الجوع دافع وهو مثير داخلي؛

● **الماء حافز:** وهو موجود في البيئة بينما العطش دافع وهو مثير داخلي.

تعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الافراد ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الاداء الامر الذي يمكن معه القول ان قدره المنظمات على تحقيق اهدافها تتوقف الى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الافراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لأثاره الدوافع التي بدورها تدفع العاملين في الانتاج وتحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل "مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الاداء".