

تمهيد :

تمثل دافعية الانجاز أحد الجوانب المهمة في نظام الدوافع الإنسانية حيث يخضع السلوك الإنساني لتأثر ثلاث عوامل أساسية هي : السبب – الهدف – الدافع

هذا الأخير الذي يوجه السلوك الإنساني ، فالدوافع تعني حاجة سعي الفرد إلى إشباعها وتزداد قوة الدافعية كلما شعر الفرد أن درجة إشباع تلك الحاجة أقل ، وتعتبر الدافعية أيضا من مهام المدير ، حيث انه يقوم بتحفيز الأفراد داخل المنظمة لتحقيق مستوى عال من الانجاز وفي هذا الفصل سنتناول :

مفهوم دافعية الانجاز

طرق قياسها والجوانب الأساسية للدافعية

النظريات المفسرة لدافعية الانجاز

جدلية العلاقة بين الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز

المبحث الأول : مفهوم دافعية الانجاز

1. تعريف الدافعية :

لغة : من الفعل دفع ، دفعا بمعنى ابعد بقوة شخصا أو شيئا وإزالة عن مكانه ، جعله يبتعد بواسطة دافع¹.

اصطلاحا : تعددت المفاهيم للدافع كغيره من المفاهيم إذ تعرف : أنها القوة المحركة والمؤثرة في سلوك العامل ، وفي اندفاعه لاكتشاف قدراته وطاقته².

يوضح هذا التعريف أن هناك قوة خارجية تؤثر على سلوك الفرد لاستخراج الطاقة الكامنة بداخله .

أو هي كل ما يحرك السلوك الإنساني في إشباع حاجات ما أو تحقيق أهداف معينة³.

مايفهم من هذا : أن إشباع الحاجات يكون دافعا للفرد لتلبية وتحقيق أهدافه وبالعودة إلى أصل الكلمة الدافعية فهي من الكلمة اللاتينية Movere أي يحرك ويدفع ، ثم اخذ هذا المصطلح معنى أوسع يشمل على رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة⁴. (كما ورد في التعريف السابق).

الدافعية هي حالة داخلية تحرك وتوجه السلوك نحو الأهداف⁵.

الدافعية هي :دراسة سلوك وتفكير الأفراد وإيصالهم إلى انجاز عظيم⁶.

عرفها توك وعدس :"الدافعية بأنها عبارة عن الحالات الداخلية أوالخارجية للإنسان ، التي تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف أو غرض معين وتحافظ على استمرار يته حتى يتحقق ذلك الهدف"⁷.

¹ صبحي حموي وآخرون ، نفس المرجع السابق ، ص 120

² حسين إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد من منظور استراتيجي ، بيروت : دار النهضة العربية ، 2002 ، ص 307

³ خليفة قدوري ، ، مذكرة الرضا عن التوجيه المدرسي وعلاقته بدافعية الانجاز ماجستير في علم النفس المدرسي ، جامعة مولود معمري ، تيزي وزو ، 2012، ص 55.

⁴ محمد حسن محمد حمادات ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، ط 1 ، عمان : دار الحامد للنشر ، 2008، ص 125

⁵ سعاد نايف برونوطي ، ادارة الموارد البشرية ، ط 3 ، الأردن : دار وائل للنشر ، 2007 ، ص 344.

⁶ SANDRA GRAHAM ,BERNARD WEINER, THEORIES AND PRINCIPLES OF MOTIVATION, UNIVERSITE CALIFORNIA LOS ANGELES ,P63

http://www.unco.edu/cebs/psychology/kevinpugh/motivation_project/resources/graham_weiner96.pdf

⁷ محمد حسن محمد حمادات ، المرجع السابق ، ص 251.

وقد عرفها توفيق مرسى واحمد بلقيس : "بأنها تلك القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة فيشعر بالحاجة الذاتية إليها أو بأهميتها المادية أو المعنوية بالنسبة له ، وتستثار هذه القوة المحركة بعوامل تتبع من الفرد نفسه أو من البيئة المادية أو النفسية المحيطة به ."

يعتبر هذا التعريف أشمل التعاريف السابقة ، حيث يبين أن الدافعية هي قوة ذاتية تتبع من الفرد نفسه تنتج عن رغبته في شئ معين يشعر بأهميته له ، فتعمل على تحريك سلوكه وتوجيهه نحو هذا الشئ (هدف) ¹.

عرفها علي السليمي : الدوافع هي حاجات ورغبات غير مشبعة وتمثل نوعا من القوى الدافعة التي تؤثر على تفكير الفرد... والدافع يعني حاجة يسعى الفرد الى إشباعها أي انه ينظر إلى الدافع باعتباره قوة داخلية تبع من الفرد وتوجهه للتصرف في اتجاه معين ².

ويمكن وضع تعريف إجرائي للدافع :

هي عبارة عن حاجات ورغبات وتصورات تؤدي إلى سلوك محدد ³.

قبل تعريف دافعية الانجاز علينا أن نتطرق لبعض المفاهيم المشابهة لمفهوم الدافعية :

1. **الحافز** : هو عبارة عن عائد أو نتيجة خارجة عن الفرد ، والذي يود أن يحصل عليه وقد تكون حوافز ايجابية أو سلبية ⁴.
2. **الباعث** : هو مثير خارجي يسعى الفرد للحصول عليه أو تجنبه .
3. **الاتجاه** : حالة من الاستعداد العقلي والعصبي التي تكونها وتنظمها الخبرة تسبب تأثيرا موجها على استجابات الفرد لكل الموضوعات والمواقف المرتبطة بهذا الاتجاه ⁵.
4. **الحاجة** : هي شعور الفرد إلى افتقاد شئ معين ، وتعد نقطة البداية لإثارة الدافعية للفرد ، والتي تحفز طاقته وتدفعه إلى إشباع حاجاته ⁶.
5. **الغرائز**: يطلق على الحاجات الفيزيولوجية و أنماط السلوك المعقدة والتي تعتمد أساسا على الوراثة ⁷.

¹ منصور بن زاهي ، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الاطارات الوسطى لقطاع المحروقات : دراسة ميدانية بشركة سونطراك بالجنوب ، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل ، جامعة قسنطينة ، 2006، 2007، ص 63-64.

² يوسف عنصر ، ناجي لينيم ، أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي : مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي عدد 7 جويلية 2007 ، ص 135.

³ ثوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص 282.

⁴ أحمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 143.

⁵ رشاد عبي عبد العزيز موسى ، علم النفس الدافعي ، القاهرة : دار النهضة العربية ، 1994 ، ص 16.

⁶ زكريا عبد الستار ، دافعية الإنجاز لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية في ضل فلسفة التدريس بالقرآن : دراسة ميدانية على متوسطات ولاية الوادي ، مذكرة ماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية ، جامعة بسكرة ، 2011-2012، ص 14.

⁷ محمد السيد أبو النيل ، علم النفس الاجتماعي ، بيروت : دار النهضة العربية ، 1999 ، ص 105.

2. تعريف دافعية الانجاز : يقصد بها أنها تمثل رغبة الامتياز في تحقيق نتائج في المهام التي يقوم بها الأفراد ، ويتفاوت الأفراد في قوة هذا الدافع ¹.

معنى هذا أنه هناك تناسب بين دافعية الانجاز وقوة الدافع وهي تختلف من فرد لآخر

وقد عرف **فريد نجار** دافعية الانجاز بأنها: مجموعة من العوامل الحيوية التي تؤثر على سلوك الفرد وتحثه على القيام بأعمال وردود أفعال من أجل تنمية مجموعة من الحاجات التي يسعى لتحقيقها ².

وهنا نشير إلى أن الدافعية أولى مهام المدير ، حيث يقوم بتحفيز الأفراد داخل المنظمة لتحقيق مستوى عالي من الانجاز ³.

عرف **موراي** دافعية الانجاز بأنها :الرغبة في انجاز شيء ما صعب ، ومعالجة الأفكار وتنظيمها في وقت قصير ، إضافة إلى الرغبة في التفوق والتميز ⁴.

التعريف الاجرائي لدافعية الانجاز :

هي قدرة الأفراد على تحقيق أشياء يرونها الآخريين أنها صعبة ، وبلوغ درجة الامتياز والتفوق وكذلك مناقشة الآخريين والتفوق عليهم .

¹ محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، 2000، ص 225.
² فريد نجار ، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية (الذكاء السلوكي) ، الإسكندرية :مؤسسة الشباب ، 1999، ص225.
³ راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، قسم إدارة الأعمال ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2001 ، ص 110.
⁴ هبة الله سالم وآخرون ، علاقة دافعية الانجاز بموضوع الضبط —مستوى الطموح-التحصيل الدراسي ، المجلة العربية لتطوير التفوق ، العدد الرابع، 2012، ص 84.

المبحث الثاني : طرق قياسها والجوانب الأساسية للدافعية :

يمكن تصنيف مقاييس الدافعية للإنجاز الى فئتين :

1.المقاييس الإسقاطية : قام (ماكليلاند) وآخرون سنة 1953 م بوضع اختبار لقياس دافعية الانجاز ، ويتكون هذا الاختبار من مجموعة تضم أربعة صور ، وقد استطاع (ماكليلاند) اشتقاق بعضها من اختبار تفهم الموضوع الذي أعده (موراي) في سنة 1938م ، أما البعض الآخر قام بتصميمها خصيصا لقياس الدافع للإنجاز ، ولقياس الدافع للإنجاز يقوم الباحث بعرض كل صورة أثناء الاختبار على شاشة سينمائية لمدة عشرين ثانية أمام المفحوصين ، ثم يطلب الباحث منهم بعد كتابة قصة تغطي أربعة أسئلة بالنسبة لكل صورة من الصور الأربعة والأسئلة هي كما يلي :

- ✓ ماذا يحدث ، ومن هم الأشخاص ؟
- ✓ ماالذي أدى إلى هذا الموقف- بمعنى ماذا حدث في الماضي ؟
- ✓ ما محور التفكير ؟ وما المطلوب أدائه ؟ ومن يقوم بهذا الأداء ؟
- ✓ ماذا سيحدث ؟ وما الذي يجب عمله ؟

ثم يقوم المفحوص بالإجابة على الأسئلة الأربعة ، ويستكمل عناصر القصة الواحدة في مدة لا تزيد عن أربعة دقائق ، ويستغرق إجراء الاختبار كله في حالة استخدام الصور الأربعة حوالي عشرين دقيقة ، ويرتبط هذا الاختبار أصلا بالتخيل الابتكاري ، ويتم تحليل نتائج التخيل للمفحوصين بالنسبة لنوع معين من المحتوى ، وهو ذلك المحتوى الذي يمكن أن يشير على الدافع للإنجاز ، ويشمل هذا النظام عدة جوانب تتفق في جملتها مع ما كان يقصده (موراي) وزملائه في هذا الصدد ومن هنا بدأ الباحثون في الابتعاد عن الطرق الإسقاطية وبدؤا يفكرون في تصميم أدوات أخرى لقياس دافعية الانجاز ، لتلقي العيوب والصعوبات التي تنطوي عليها الأساليب الإسقاطية المستخدمة في هذا الصدد ، بحيث يمكن تحديد وقياس هذا الجانب النفسي على نحو أكثر دقة وموضوعية ، ومن ثمة بدأ الباحثون في استخدام أسلوب التقدير الذاتي في تصميم الأدوات التي تقيس الدافع للإنجاز ¹.

¹رشاد عبد العزيز موسى ، نفس المرجع السابق ، ص92.

1. المقاييس الموضوعية: يوجد العديد من المقاييس الموضوعية لقياس دافع الانجاز للصغار مثل روبنسن ومقياس فينر ، وبعضها صمما لقياس الدافع للانجاز للكبار مثل مقياس (مهرابيان) ، ومقياس (سميث) ومقياس (لن) واستخبار (هرمانس) ، وأهم المقاييس في قياس الدافعية للانجاز نظرا لاستخدامها الكثير في الدراسات والبحوث تتمثل في استخبار (هرمانس) إذ في عام 1970 قام ببناء هذا الاستخبار بعيدا عن نظرية (إتكسون) وذلك بعد حصر جميع المظاهر المترتبة بهذا التكوين ، وقد انتقى منها الأكثر شيوعا على أساس ما أكدته البحوث السابقة وهي:¹

- ✓ مستوى الطموح .
- ✓ سلوك تقبل المخاطرة.
- ✓ الحراك الاجتماعي .
- ✓ المثابرة .
- ✓ ادراك الوقت .

-الجوانب الأساسية للدافعية : تفرض أهمية العنصر البشري على المؤسسة الاهتمام بالعامل ، لتحقيق الجو الملائم لرضاه وبالتالي المؤدي به لأداء عمله بشكل فعال من هنا كان الاهتمام بمعرفة الجوانب الأساسية المكونة لدافعية الانجاز لدى العامل وتتمثل في ما يلي :

1. الجانب الاقتصادي : يتمثل في كون الفرد تحركه دوافع اقتصادية ، تاي كلما زادت مكافآت الفرد كلما زاد عطاءه للعمل .

نستنتج أن العامل الرئيسي حسب هذا الاتجاه هو الحافز المادي ، الإنسان توجهه رغباته لكسب اكبر قدر من المادة ويكون بذلك سلوكه غير منتظم ، ومردوده غير متحكم فيه فهو أشبه بالآلة .

لقد اغفل هذا الرأي جانبا هاما ألا وهو أهمية الإنسان في المنظمة ، وهو الجانب النفسي والاجتماعي للعامل ، فإذا كانت المادة ضرورية ونتيجة منطقية فلا يعني ذلك أن كل أهداف العمل ناتجة عن الدافع المادي .

¹ مريم عثمان ، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى اعوان الحماية المدنية ، دراسة ميدانية للوحدة الرئيسية ببسكرة ، جامعة قسنطينة 2009-2010 ، ص 91.

2. الجانب الاجتماعي : لقد أدى تزايد تعقيد المنظمات وظهور عامل المنافسة وزيادة توقعات العاملين إلى ضرورة الاعتماد بصورة كبيرة على الحكم الشخصي والمبادرة الذاتية لتحقيق الفعالية الإنتاجية .

وقد أكدت البحوث الجديدة التي أجريت في مجال العمل أهمية الجانب الاجتماعي ودوره مما أدى إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال العمل ، التي من نتائجها فرض حتمية الاهتمام بالجوانب الاجتماعية في المنظمة ، كالاكتفاء بالجانب التعاوني بين العمال والجماعات غير الرسمية ، وتفاعل المشرفين مع العمال .

3. جانب تحقيق الذات : يمثل هذا الجانب منظور اشمل في التعامل مع العنصر البشري في مجال العمل ويرتكز على الحاجات العليا (حاجات نفسية) كالاستقلالية ، المسؤولية ، النمو والانجاز ، أي أن تلك الحاجات تكون الدوافع الأولية الكامنة وراء رغبة الفرد في العمل .

ويوجه أنصار هذا الرأي انتقاداتهم لمدرسة العلاقات الإنسانية ، على أن ارتفاع المعنويات لدى العمال لا يؤدي إلى زيادة الإنتاج بقدر زيادته في حالة تحقيق الذات ولا يمكن تحديد العلاقة بوضوح بين ارتفاع المعنويات وزيادة الإنتاج .

إن القول بأن ارتفاع المعنويات لا يؤدي إلى زيادة الإنتاج بقدر زيادته عند تحقيق الذات يبقى حكماً مجرداً¹.

¹ علي عسكر ، الاتجاهات في زيادة دافعية العنصر البشري في مجال العمل ، في الإدارة العامة، العدد 52 ، ديسمبر 86، ص ص 123-127.

المبحث الثالث : نظريات الدافعية للإنجاز

لقد جاءت نظريات الدافعية للإنجاز لتهتم بالوصول إلى إجابات حول مسببات السلوك الإنساني فنظريات الدافعية تقوم على فكرة أساسية مضمونها انه من الممكن تغيير سلوك الآخرين بحيث تقوي الرغبة في تكرار السلوك المرغوب فيه ، وتضعف الرغبة في تكرار السلوك الغير مرغوب فيه بشكل يخدم الأهداف المؤسسية¹.

فيمكن تقسيم نظريات الدافعية إلى نظريات المحتوى ونظريات الاختيار العقلاني.

نظريات المحتوى : ترجع السلوك إلى مجموعة من الدوافع .

نظريات الاختيار العقلاني : تبحث عن الأسباب التي تدفع بالفرد العامل إلى اختيار سلوك معين².

نظريات المحتوى	نظريات الاختيار العقلاني
نظرية X و Y	نظرية التوقع
نظرية سلم الحاجات	نظرية ماكلياند
نظرية العاملين	نظرية العدالة
نظرية الوجود	نظرية وضع الهدف

سوف نتناول بعض هذه النظريات :

أولا : نظرية X و Y (لدوكلاص ماكريجور):

نظرية x : تفترض أن الإنسان ذو طبيعة سلبية وترى أن :

- ✓ الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل .
- ✓ أن الإنسان لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- ✓ يفضل أن يقاد .
- ✓ العقاب وسيلة لدفعه للعمل وكذلك الرقابة .
- ✓ الأجر أهم الوسائل المادية لدفعه للعمل .

¹ محمد حسن حمدات ، نفس المرجع السابق ، ص 127 .

² نصير سمارة ، ظاهرة التسيب البيروقراطي في الادارات الحكومية الجزائرية (دراسة وصفية تحليلية) ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ، فرع تنظيم سياسي ، الجزائر ، 2002 ، ص ص 89-93.

نظرية y: تخالف هذه النظرية النظرية السابقة (نظرية x) التي أهملت الجانب الإنساني للعمل ودوافعه ، وتقوم هذه النظرية على :

- ✓ الإنسان بطبعه لا يكره العمل بل يعتبر مصدر اطمئنان ورضا.
- ✓ الإنسان العادي لا يقبل تحمل المسؤولية فحسب وإنما يبحث عنها عندما تكون الظروف طبيعية .
- ✓ الرقابة الخارجية والتهديد ليست السبب في الحصول على الجهد ، فالفرد يستطيع مراقبة نفسه¹ .

ثانيا : نظرية (أبراهم ماسلو) : نظرية سلم الحاجات : تعتبر نظرية سلم الحاجات من أكثر نظريات الدافعية شيوعا وقدرة على تفسير سلوك الإنسان ، تقوم نظريته على مبدئين :

1. حاجات الفرد مرتبة تصاعديا

2. الحاجات الغير مشبعة ، هي التي تؤثر على سلوك الفرد وتدفعه للعمل ، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوكه².

ولقد صنف (ماسلو) الحاجات الإنسانية لخمس فئات حسب أولويتهم :

الحاجات الفيزيولوجية : تمثل الحاجات اللازمة لبقاء الإنسان واستمرار يته على قيد الحياة مثل الطعام المأكول والملبس الخ .

والحاجات الفيزيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إن لم تكن مشبعة³.

حاجات الأمن : هي الحاجات التي تضمن للفرد الاطمئنان والشعور بالأمان من أخطار البيئة المحيطة به .

حاجات اجتماعية : الإنسان كائن اجتماعي بطبعه ولا يستطيع العيش بمفرده وهذه الحاجة تدفعه لإقامة علاقات مع الآخرين .

وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة انطلاق نحو الحاجات الأعلى .

¹ جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، الجزائر ، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع ، 2002 ، ص 14.

² محمد حسن محمد حمداً ، نفس المرجع السابق ، ص 132 .

³ هاني خلف طروانة ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ، الاردن ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، 2012 ، ص 148.

حاجات الاحترام والتقدير : شعور الفرد باحترام وتقدير الآخرين وانه جدير بما حققه من انجازات .

حاجات تقدير الذات : تعمل على قدرة الفرد إلى أن يكون قادرا على الوصول الى حاجات ما بناءا على قدراته وكفأته ¹.

ثالثا : نظرية العاملين (لفريدريك هارزبرغ) : تعود هذه النظرية إلى عام 1959 م عندما قام هذا العالم بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العاملين أو عدم رضاهم فوجد أن الرضا والدافعية تتأثر بنوعين من العوامل :

عوامل صحية ، عوامل دافعة ².

ولقد بين (هارزبرغ) أن العوامل الدافعة إن وجدت تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية ، وتوفر شعورا ايجابيا لدى الأفراد مما يدفعهم لمزيد من العمل ³.

وتتمثل هذه العوامل في : **الانجاز-التقدير -طبيعة العمل نفسه- المسؤولية -التقدم**

احتمالية النماء ، ونلاحظ أن هذه العوامل تكون داخل منظمة .

العوامل الصحية (الوقائية) : وهي تشمل العناصر خارج المنظمة وتتمثل في : .

سياسة المؤسسة وادارتها -الاشراف - الرواتب- العلاقات بين الافراد في قمة الهرم الاداري - الأمن الوظيفي - ظروف العمل ، المركز الوظيفي.

وهذه العناصر عند عدم توفرها تسبب شعورا بعدم الرضا ولا تشكل بالضرورة عوامل دافعة ⁴.

رابعا نظرية التوقع (لفروم):

تفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قبل لن يؤدي سلوك محدد،حيث ترى هذه النظرية أن دافعية الفرد إلى أداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد ،ولمزيد من التوضيح نورد خصائص النظرية :

¹محمد حسن محمد حمدات ، نفس المرجع السابق ، ص 134.

²بشار يزيد وليد ، الادارة الحديثة للموارد البشرية ، ط 1 ، عمان ك دار الراية ، 2009، ص 164.

³محمد قاسم القريوني ، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية ، ط 1 ، عمان : دار المستقبل للنشر، ص44

⁴محمد حسن محمد حمدات ، نفس المرجع السابق ، ص 136.

1. يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك ، وان السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به فوائده .

2. أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة ثلاث عناصر :

- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين .
- توقع الفرد بأن الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.
- توقع الفرد أن العائد الذي يحصل عليه ذو منفعة له ¹.

الجهد المبذول ← لانجاز المطلوب ← مكافأة مرغوبة ← تحقيق منفعة²

وجوهر هذه النظرية أن الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة توقع بان ذلك العمل ستتبعه نتائج معينة ، كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج ، أي أن الدافعية هي تتابع لرغبة الإنسان في شيء وتقديره لاحتمال أن سلوكا ما سيحقق له مايريد ³، ويمكن وضع المعادلة التالية: ⁴

الدافعية = التوقع × الرغبة × الوسيلة .

إذا تقوم نظريته على افتراض مؤداه أن القوة التي تدفع الفرد نحو العمل ترتبط بقيمة العائد وتوقع الفرد أن القيام بأداء معين يؤدي إلى تحقيق العائد المرغوب⁵.

¹ أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق ، ص ص 154-156.

² محمود العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، الاردن : دار وائل 2004، ص 293.

³ حمزة جوادي ، الحوافز المادية والمعنوية واثرها على الروح المعنوية ، رسالة ماجستير في علم النفس ، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2005-2006، ص 44.

⁴ محمد حسن حمدات ، نفس المرجع السابق ، ص 140 .

⁵ عباس سهيلة محمد ، ادارة الموارد البشرية ، الاردن : دار وائل للنشر ، 2003، ص 173.

⁶ محمد حسن رسمي ، السلوك التنظيمي في الادارة التربوية ، الاسكندرية : دار الوفاء للطباعة والنشر .

خامسا :نظرية(ماكليلاند)

قام (ماكليلاند) بدراسة دافع الانجاز والدافعية ، وأوضح أنه هناك ثلاث حاجات رئيسية غير متسلسلة يسعى الأفراد لإشباعها وهذه الحاجات تعتبر الدافعة والمحركة للسلوك الإنساني¹.

1. **الحاجة للإنجاز :** وهي الحاجة إلى القيام الفرد ببذل جهد ما وتفوقه بأداء العمل وتحقيق انجازات عالية².

وللتمكن من العمل الذي يؤديه لابد من برامج تدريبية³.

2. **الحاجة للقوة :** وهي الحاجة إلى أن يكون الفرد مؤثرا في سلوك الآخرين من خلال سلطة أو قوة أو معرفة⁴.

3. **الحاجة إلى الانتماء :** الحاجة للارتباط وبناء علاقة مع الآخرين هنا يزيد من دافعية الأفراد للعمل⁵.

¹مصطفى بن هلال بن بدر الكندي ، الرضا الوظيفي لدى المعلمين الوافدين في مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الداخلية في سلطنة عمان ، مذكرة ماجستير في التربية تخصص ادارة تعليمية .

²هبة سلامة علي ، الرضا الوظيفي لدى موظفي الادارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر ، دراسة حالة على البنوك العاملة في قطاع غزة ، 2008، ص29.

³زاهد محمد الديري ، ادارة الموارد البشرية ، الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2011 ، ص 304 .

⁴هبة سلامة ، نفس المرجع السابق ، ص 29.

⁵نادر احمد ابو شيخة ، ادارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2010، ص 2015.

المبحث الرابع: جدلية العلاقة بين الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز

الاتجاه الأول: الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة دافعية الانجاز :

ويفترض هذا الاتجاه أن الرضا عن العمل هو متغير مستقل، بينما دافعية الموظفين للانجاز هي متغير تابع، ويقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن العمل، يزداد إقباله عليه، وترتفع معنوياته واتجاهاته لوظيفته ومنظمته، فترتفع بذلك إنتاجيته ودافعيته للانجاز، والعكس بالنسبة للعامل الذي ينخفض رضاه إذ يقل حماسه للعمل ويظهر لديه عدم الاهتمام وقلة إقباله لعمله .

الاتجاه الثاني: ارتفاع دافعية الانجاز للعاملين يؤدي إلى رضاهم

يعتبر هذا الاتجاه دافعية الانجاز للموظفين هي متغير مستقل في حين الرضا عن العمل هو متغير تابع عكس الاتجاه الأول، وتنتضح هذه الفكرة في أن الفرد العامل إذا شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي: الترقية – الأجر.... مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الانجاز، فسيعمل على تحقيق انجاز عال حتى يحصل على مكافأة عالية والتي بدورها تحقق رضا الموظف وبالتالي فالانجاز هو المتسبب في الرضا، أما إذا حقق مستوى انجاز منخفض، فهذا يترتب عنه حوافز أو مكافئات بنسبة ضئيلة، وبالتالي تكون اشباعات الموظف قليلة ورضا منخفض .

الاتجاه الثالث: لا توجد علاقة بين الانجاز والرضا الوظيفي

يفترض هذا الاتجاه ان العلاقة بين الرضا الوظيفي وانجاز الموظفين موجودة فعلا ولكن تغير احد المتغيرين في اتجاه معين لا يؤدي دوما الى تغير مماثل، فهي علاقة تربطها عوامل وسيطية متمثلة في:

- صفات ذاتية

— صفات متعلقة بالوظيفة

- متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة فيمكن أن يكون الموظف في درجة عالية من الرضا، ولكن يؤدي بالضرورة إلى زيادة دافعيته للانجاز.¹

¹ سهام بلخيري، نفس المرجع السابق، ص 115- 117

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال تطرقنا إلى مفهوم الدافعية والانجاز وكذا النظريات يتضح لنا أن الدوافع هي قوة منبعثة من الداخل عكس الحوافز المنبعثة من الخارج .

كما أنها عملية معقدة لكونها داخلية .

- الدافعية عدة وجوه ومظاهر لذلك ظهرت عدة نظريات تقوم بتفسيرها .

اذن لزيادة دافعية الأفراد على الإدارة دفع الأفراد العاملين وذلك عن طريق معاونتهم في إشباع حاجاتهم ومشاركتهم في صياغة القرار.

اما فيما يخص علاقة الرضا الوظيفي بدافعية الانجاز يمكننا ان نستنتجها فهي علاقة بسيطة ،ومعظم الدراسات تشير الى كونها غير مباشرة اي غير مرتبطين ارتباطا مباشرا.

لكن يبقى هذا الاستنتاج مجرد فرض لابد من إجراء دراسات وبحوث ميدانية لتأكيد أو رفضه.