



حُكُومَةُ الشَّارِجَةِ
دائرة الخدمات الاجتماعية
GOVERNMENT OF SHARJAH
Social Services Department

معرفة شخصية ودوافع أعضاء فريق العمل

إعداد:

عبدالله عبدالرحيم صالح

إدارة المعرفة

قسم البحوث والدراسات

تعتبر الإدارة هي السبيل نحو النجاح، وفرق العمل هي إحدى ركائز هذا النجاح، وحتى ينجح فريق العمل لابد من فهم شخصيات الأفراد و خلفياتهم لذا تناولت في هذه الجرعة فهم شخصيات فريق العمل ومعرفة دوافعهم وسلوكياتهم. و تناولت السلوك الإنساني لدى فريق العمل.

فهم شخصيات فريق العمل

إذا أردنا أن نتعرف على شخص ما، يجب علينا أن نفهم شخصية هذا الفرد و دوافعه والخصائص التي توجد عليها الشخصية في تطورها من الطفولة إلى النضج وأنواع السلوك والمقصود بالدافعية، وما هي أهم دوافع الأفراد والعوامل المؤثرة فيها و تأثير الدافعية على الإنتاجية؟

مفهوم الشخصية

تعتبر الشخصية عن ذلك الكيان الفريد الذي يميز الشخص عن غيره من الناس. فهي عبارة عن التركيب أو النسيج الكلي للفرد والذي يتكون من مجموعة متفاعلة من الخصائص، تؤدي إلى نمط سلوكي معين لهذا الفرد، وتتميز الخصائص والصفات وطرق السلوك التي تدخل في هذا التركيب بأنها ليست مجرد إضافات إلى بعضها، وإنما هي مزيج معقد مركب تكون بينه علاقة التواصل والتفاعل، وتكون في مجموعها الهيكل الذي لانراه ولا نلمسه، ولكن نتعرف عليه من خلال سلوك الفرد وتصرفاته في المواقف المختلفة.

ورغم أن تصرفات الفرد تتباين من وقت لآخر وحسب ظروف معينة، إلا أنها تتميز بالثبات النسبي، على الأقل لفترة زمنية معينة، ويعني ذلك أن هناك طابعاً غالباً يسود تصرفاته وإن اختلفت في جزئياتها، لذلك فإن من الأهمية بمكان أن نتعرف على شخصيات العاملين إذ إن فهم شخصياتهم يمدنا بالمعلومات اللازمة التي تمكننا من التنبؤ بتصرفاتهم في مواقف معينة.

فمثلاً إذا عرف المدير عن مرؤوس أنه يتميز بالمرونة - وهي إحدى خصائص الأشخاص الناضجين - فإن ذلك يجعله يتنبأ - بدرجة معرفة من الدقة - أن هذا الفرد يمكن أن يتكيف مع المواقف المختلفة ويتصرف الملائم فيها، ومن ثم يمكن أن يسند إليه من حين لآخر أعمالاً جديدة تختلف عن الأعمال النمطية أو المتكررة، أو يشركه في حل مشكلات العمل.

وإذا عرف مدير عن أحد مرؤوسيه أنه يتصرف ببعد النظر والاهتمام بالمستقبل البعيد، فإن ذلك يدفعه إلى أن يشركه في تحديد أهداف العمل، وأن يسند إليه حل المشكلات المتوقعة أو يجعله يشارك في اتخاذ القرارات .

كذلك فإن وعي الإدارة عن شخصيات العاملين تساعدهم على اتخاذ القرار المناسب بشأنهم. فمثلاً إذا وجدت مشكلات أو نواحي نقص في شخصيات بعض الأفراد، فإنها تخطط للعلاج الملائم لها، فإذا كان أحدهم يتميز بالسلبية أو عدم الاهتمام بالعمل أو تطويره أو حل مشكلاته، فإن الإدارة تستطيع أن تسلك إحدى السبل التالية: إما أن تسند إلى هذا الفرد عملاً

روتينيا لا يتطلب قدراً كبيراً من الإبداع، أو أنها تدخل هذا الفرد برنامجاً تدريبياً ليتعلم الإيجابية ويكتسب الرغبة في إجادة العمل وتحسينه، أو أنها تعالجه إذا كانت سلبيته تشكل خطورة عليه أو على زملائه أو على نتائج العمل. وهناك مجموعة من الحقائق عن الشخصية يجدر بالمدير أن يتعرف عليها ويستوعبها جيداً ويفهم آثارها على الفرد وعلى العمل.

هذه الحقائق هي :

- 1- أن لكل فرد من الأفراد شخصية تميزه عن غيره.
- 2- الشخصية عبارة عن نموذج متسق ومنظم من الخصائص والتصرفات.
- 3- أن العوامل الوراثية تؤثر في الشخصية إلى جانب العوامل المكتسبة من البيئة.
- 4- إن الشخصية تتطور خلال فترات العمر.
- 5- تتأثر الشخصية بعوامل داخلية وخارجية وبعمليات التكيف.
- 6- يمكن وصف الشخصية أو "تشخيصها عن طريق السمات السلوكية، ومجموعة الصفات التي تكون نموذجا معيناً.
- 7- هذه النماذج الشخصية قابلة للملاحظة والقياس.
- 8- الشخصية كيان متحرك وليس ساكناً.
- 9- إن الشخصية بما فيها من خصائص، تميّ الفرد لسلوك معين، وتمده بمنافذ للتعبير عن النفس وعن الدوافع المكتسبة.
- 10- تتكون شخصية الفرد من خصائص عامة يشترك فيها مع الآخرين، وصفات خاصة به يختلف فيها عن الآخرين.

العوامل المكونة للشخصية

تعتبر الشخصية نتيجة أو محصلة لتفاعل أربع مجموعات من العوامل، هي البيولوجية، والثقافية، والأسرية، والعوامل الاجتماعية والبيئة الأخرى. وفيما يلي بيان ذلك:

1- العوامل البيولوجية

وهي مجموعة العوامل التي يولد بها الإنسان، وتلعب الوراثة فيها دوراً كبيراً، مثل البناء العضلي للفرد، وما يميزه من طول أو قصر، ولونه وحجمه، وتكوين ملامحه وأعضائه ووظائفها، وحركاته العصبية ومدى تحكمه في أفعاله وردود أفعاله، وقدراته الذهنية مثل الذكاء والقدرة على التعلم والاستجابة، والتركييب العاطفي والمزاجي.

بعض هذه العوامل يخضع بصفة جذرية للتعلم والاكتساب، مثل الذكاء والقدرة على التعلم وتكوين المهارات، كذلك فإنّ المزاج والعواطف قابلة إلى حد كبير للتعلم والتعديل.

2- العوامل الثقافية والحضارية

وتتكون هذه العوامل من تاريخ المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وحضارة هذا المجتمع وثقافته التي تتضمن مجموعة من القيم والمفاهيم والأعراف والتقاليد التي يملئ المجتمع على أعضائه اعتناقها والالتزام بها واتباعها في سلوكهم وعلاقاتهم، وتسهم هذه الثقافة في تكوين شخصية الفرد إلى حد كبير، فأنت إذا ذكرت كلمة "ياباني" مثلاً فإن صفات معينة تتبادر في ذهنك، وإذا فكرت في شخص نيجيري أو هندي أو أسترالي ... إلخ، فإن صفات معينة ترد في خاطرك، هذه الصفات لا تصور اليابانيين أو الأستراليين في حد ذاتهم، وإنما هي الخصائص التي تميز حضارة المجتمع الذي يعيش فيه هؤلاء الناس.

3- العوامل الأسرية

تعتبر الأسرة من أهم العوامل في تكوين شخصية الفرد وأبلغها أثراً في فترات حياته المستقبلية، وذلك لأن الفرد يتعلم من أسرته كيف يعيش في المجتمع.

ويتعامل مع الآخرين.. وذلك عن طريق عملية الإعداد أو التنشئة الاجتماعية، التي يقوم الوالدان - أحدهما أو كلاهما، وقد يشترك معهما جد أو جدة أو أحد الأقارب أو الأخ الكبير، ومن خلال عملية التنشئة هذه يتعرف الطفل على ثقافة البلد الذي يعيش فيه، والقيم والتقاليد والقواعد السلوكية التي يفرضها المجتمع على أعضائه في تعاملهم وعلاقاتهم، والتي تحدد نواحي السلوك المقبولة وغير المقبولة، والتي يتوقع المجتمع - عن طريق مؤسساته وأفرادها - أن يلتزم بها المجتمع ولا يجيدوا عنها، فرادى وجماعات، في حضور الرقباء أو غيابهم .

4-العوامل الاجتماعية والبيئية الأخرى.

ويقع تحت هذه المجموعة عدد من العوامل هي المدرسة، والأصحاب، ووسائل الإعلام، والمجموعات التي ينضم الفرد لعضويتها، والوظائف التي يشغلها، ولكل من هذه الحلقات تأثيرها على الشخصية: على السبيل المثال المدرسة، تجد أنها تتكون من مجموعة من العناصر التي تحدث تأثيرها على شخصيات الأطفال، وهي المنهج الذي يدرسه التلميذ، والموضوعات التي يتكون منها، والمعلومات التي يحتويها، والرابطة بينها وطريقة عرضها وتسلسلها، والمدرس الذي يتولى تغذية عقول تلاميذه، وشخصيته ومظهره ودوافعه، والأساليب التربوية التي يستخدمها وطريقته في توصيل المعلومات وصبره في التعامل مع التلاميذ، ثم هناك الامكانيات المتاحة المادية والفنية، وأسلوب التدريس المتبع والوسائل السمعية والبصرية المستخدمة، وطريقة تقويم أداء الاطفال ونوع الامتحانات التي تعطى لهم، والأنشطة الاجتماعية والتربوية والرياضية والترفيهية

أنواع السلوك حسب النتائج

١ - السلوك المجزي: عندما يحقق الإنسان - بواسطة سلوك معين - الهدف الذي يسعى إليه ويشبع الدافع الذي يريده، فإن هذا السلوك يعتبر مجزيا أو فعّالاً، ذلك لأنه وصل بصاحبه إلى النتيجة المرغوبة، ويترتب على ذلك شعور الفرد بالرضا أو السعادة لأنه حقق ما أراد، وتختلف درجة الرضا - انخفاضاً وارتفاعاً حسب درجة نجاح السلوك في تحصيل النتيجة

المحددة، فإذا أخذنا موظفاً يؤدي عمله بإتقان ويحرص على زيادة إنتاجيته (سلوك) لأنه يريد الحصول على زيادة في الأجر (دافع مادي) أو تقدير رئيسه واحترام زملائه (دافع معنوي) وقد يكون المحرك أو المثير لهذا السلوك هو القدوة الحسنة والتوجيه السليم من جانب رئيسه المباشر، أو حصول زملائه على إشباع مادي عندما زادت إنتاجيتهم أو أي سبب آخر، ونفرض أن الموظف قد حصل فعلاً على الحافز المادي واحترام رئيسه وزملائه، فمعنى ذلك أن إتقان العمل وزيادة الإنتاجية كان سلوكاً أدى إلى نتيجة وهي بعد ذلك رضا هذا الموظف بدرجة معينة؛ وكبيرة إذا نال ما توقعه بالكامل، ومتوسطة إذا أصاب بعض ما أراد (تقدير رئيسه دون زملائه أو مبلغ من المال أقل ممّا قدر) ومنخفضة إذا حصل على أقل من ذلك وعادة ما يميل الفرد إلى تكرار السلوك المجزي، حتى يحصل على النتيجة المطلوبة مرة أخرى، ما دامت تمثل أهمية معينة لديه، ذلك أن هذا السلوك فعّال من وجهة نظره، ويتوقع مع ثبات الظروف والعوامل الأخرى - أنه سيبلغه غايته.

2- السلوك المحبط: أما عندما لا يحقق الفرد النتيجة التي كان يسعى إليها، ولا يشبع الدافع الذي أراد إشباعه - أو أشبعه بدرجة منخفضة جداً فإن السلوك يعكس نمط الإحباط في الشخصية، وذلك لأن القلق والتوتر أحد سمات شخص المحبط. فالإحباط إذن عبارة عن شعور سلبي أو خيبة أمل تصيب الفرد عندما لا يتمكن من تحقيق غايته وإشباع حاجته، وهو شعور ذاتي، خاص بكل فرد على حدة، ينبع من داخله ويتلون بوجهة نظره الخاصة وليس بما يراه أو يعتقده الآخرون، ومن ثمّ فإنّ شخصين يواجهان نفس النتيجة لا يحبطان بنفس الدرجة، وذلك أمر يتوقف على مجموعة من العوامل، من قدرة الفرد على التوافق مع نفسه والتكيف مع بيئته، وقدرته على التحمّل، ودرجة أهمية الإشباع التي يريدها، والسبب الذي يؤدي إلى عدم الوصول إلى الأهداف المطلوبة والبدائل المتاحة، والظروف والعوامل البيئية المحيطة مثل القيم السائدة في المجتمع - فالثقافة الغربية تعلّم أبناءها اليوم "عدم البكاء على اللبن المسكوب بمعنى ألا يظل الشخص مثلاً يأسف على ما فات، وإنما يجب أن يقوم ويسعى ويصحح الخطأ.... نفس القيمة الجميلة التي يدعو لها الإسلام وهي العمل المستمر الدؤوب وعدم اليأس (يا أيها الإنسان إنك كادح إلى ربك كدحاً فملاقيه).

وعندما لا يتمكن الفرد من الحصول على إشباع حاجته أو تحقيق غايته، فإنّ ذلك يحدث بسبب عقبة أو عائق يمنع أو يعطل الوصول إلى النتيجة المطلوبة، وتتعدد العوائق التي تصادفنا في حياتنا اليومية، فمنها المادي الملموس، كأن تتعطل السيارة في الطريق مثلاً ويتأخر الذهاب إلى عمله، ومنها المعنوي غير الملموس مثل قيمة أو عرف أو قاعدة سلوكية، مثلاً؛ فقد يريد شخص أن يدخل سيجارة ولكنه يرى لافتة تمنع التدخين، وقد تكون العلة في الشخص نفسه كضعف في قدراته أو نقص في معلوماته أو مهاراته، فيرسب التلميذ في الاختبار مثلاً لأنه لم يستطع أن يستوعب المادة العلمية التي تلقاها، كذلك قد يأتي العائق من أشخاص آخرين في عدم تمكن الفرد من تحقيق غايته، فقد لا يستطيع الموظف أن ينجز المهام المطلوبة، لأن زميله يتأخر في إنجاز نصيبه من المهام وقد تكون العوائق التي تسبب الإحباط خارجة عن إرادة الفرد - كمرض يصيبه مثلاً، أو تكون في حدود سيطرته وإرادته، كأن يكسل عن بذل المجهود اللازم للوصول إلى النتيجة المرغوبة.

السلوك الدفاعي

عندما يحبط الفرد نتيجة لفشله في تحقيق غايته وعدم تمكنه من إشباع حاجته، فإنه يلجأ إلى وسائل دفاعية يعالج بها الإحباط، ويرى في نفسه ما يترسب فيها نتيجة هذا الشعور السلبي.

وتختلف الوسائل الدفاعية من حيث إيجابيتها وسلبيتها، فبعضها بناءً وبعضها هدام والبعض الآخر يتسم بعدم المبالاة، ويعبر السلوك الدفاعي إلى حد كبير عن شخصية الفرد، وعن الزاوية التي ينظر بها إلى نفسه وإلى الأحداث من حوله والطريقة التي يترجم بها هذه الأحداث ويفهمها، والطريقة التي يتعايش ويتوافق ويتكيف بها مع بيئته، لذلك يتوقف استخدام الفرد للوسيلة أو الوسائل الدفاعية التي تعالج بها إحباطه، على صفاته الشخصية وتصور الخطورة وتأثير الإحباط الذي حدث، ودرجة أهمية الموضوع الذي حدث بشأنه الإحباط - أي مدى أهمية الحاجة التي كان يريد إشباعها، ويتوقف كذلك على الموقف الذي يوجد فيه، والظروف البيئية والاجتماعية المحيطة، والنتائج المترتبة على اتباع وسيلة أو أخرى من الوسائل الدفاعية المتاحة وكذلك على خبراته وتجاربه السابقة وأنواع الإحباط التي مر بها من قبل، توقيتها ومدى تكرارها وتأثيرها المادي والمعنوي والاجتماعي.

ويوجد عدد من الوسائل الدفاعية التي يستخدمها الناس عندما يصابون بالإحباط، وتندرج هذه الوسائل في مجموعات بياناها كما يلي:

أ- الهجوم والعدائية

ويلجأ الفرد المحبط تبعاً لهذه الوسيلة إلى القوة والعنف والعداء، مادياً أو معنوياً، جسماً أو لفظياً، وتوجد أنواع من الهجوم والعدائية مثل:

1- العدوان المباشر: فيوجه الشخص هجومه إلى مصدر الإحباط. فقد يضره أو يسبه أو يصفه بأوصاف سلبية أو غير لائقة.

2- العدوان الإحلالي: وهو توجيه العنف إلى شخص أو شيء آخر غير الذي تسبب في الإحباط، وقد يقع على شخص بريء لم يرتكب خطأ.

3- السلبية والمقاومة: وهي عبارة عن رد فعل من جانب الشخص المحبط، يتمثل في مقاومة الأشخاص أو الأشياء، والبحث عن الأخطاء ونواحي النقص والقصور، حتى يوجه إلى أصحابها النقد والتأنيب.

4- تجميد السلوك: وهنا يكرر الفرد السلوك المحبط الذي لم يوصله للنتيجة التي كان يريد، مع علمه بأنه لا فائدة من هذا النوع من السلوك، ويحدث هذا عندما لا يعرف الشخص طريقة أخرى للسلوك، أو عندما يخاف من تجربة سلوك جديد، كذلك قد ينتج تجميد السلوك عن توقيع العقاب بطريقة غير سليمة، فرغم أن العقاب يراد به أن يتوقف الفرد عن سلوك معين غير مرغوب فيه، إلا أنه يتسبب من جهة أخرى عندما يساء تطبيقه أو يقع في توقيت غير مناسب، أو يكثر

استخدامه أو يستخدم سوطاً للتخويف والتهديد في تكوين نزعة العناد عند الفرد أو الإدمان على اتباع السلوك الذي يعاقب من أجله.

5- الإسقاط: وتبعاً لهذه الوسيلة يعكس الفرد الصفات السلبية التي توجد عنده على الآخرين، فيصفهم بها وينقدهم عليها، وهو بهذا لا يريد أن يعترف بوجود هذه العيوب فيه.

ب- التوفيق

وتعني هذه المجموعة من الوسائل الدفاعية إجراء تعديل أو تغيير في الأهداف التي يسعى إليها الفرد، وذلك بصورة فعلية أو رمزية ويأخذ التوفيق عدة وسائل هي:

1- الإعلاء: ويعني تحويل الهدف إلى هدف آخر أسمى منه، وتغيير السلوك إلى شكل آخر أكثر قبولاً في المجتمع، أو الجماعة التي يوجد فيها الفرد، أو أكثر موافقة للضمير أو القيم الدينية الصحيحة.

2- التعويض: وهناك يوجه الفرد طاقاته لسلوك معين، يبذل فيها مجهودات كبيرة ليبعد فيها ويعوض به نقصاً معيناً، يعاني منه حقيقة (كعيب جسماني مثلاً) أو وهمي من نسج خياله (اعتقاد الفرد مثلاً أنه غير محبوب من الآخرين).

3- التبرير: ويعني أن يقنع الفرد نفسه بعدم أهمية الهدف الذي كان يسعى إلى تحقيقه، أو أنه لم يكن في الحقيقة يريد، كما يعني أن يلقي الفرد اللوم في فشله في تحقيق غايته على شخص آخر أو شئ خارجي، فقد يدعي الموظف الذي يؤنبه رئيسه على ضعف إنتاجيته أن الآلة التي يعمل عليها كثيرة التوقف، وذلك حتى يبرئ نفسه من تهمة الفشل أو التقصير ويحمل المسؤولية لشئ أو لشخص غيره.

4- المحاكاة أو التقمص: يحاول الفرد هنا أن يحصل على احترام النفس، بتقليد الغير، فيختار شخصية معينة - أباه أو رئيسه المباشر أو كاتباً أو فنانياً - ويتقمصها ويحاكيها في السلوك وكذلك القيم والأفكار.

5- رد الفعل العكسي: وهنا يكتم الشخص رغباته أو أفكاره التي لا يقبلها المجتمع أو يرفضها العرف أو الضمير، وتحل محل هذه الرغبات والأفكار المكبوتة وجهات نظر عكسية تماماً وبنفس القوة، والمثال على ذلك الموظف الذي لم يحصل على المكافأة التشجيعية التي يشعر أنه يستحقها، ورغم هذا يدافع عن السياسة الحكيمة للإدارة في توزيع المكافآت.

ج- الانسحاب

ومعناه أن يتوقف الفرد عن محاولة الوصول إلى الهدف الذي كان يسعى إليه، وعن محاولة إشباع الحاجة التي كان يريد، وتندرج تحت الانسحاب بضع وسائل هي:

1 - الأعراض الجسمية: وهنا يتحول الشعور النفسي للإحباط إلى أعراض جسمية، في الأعضاء أو العضلات أو الحواس؛ كالصداع والإحساس بالضعف العام والألم في بعض أجزاء الجسم.

2- الكبت: ويلجأ الشخص هنا إلى كبت الخبرات والتجارب غير السارة، أو نطاق تفكيره الواعي، ذلك لأنّ مثل هذه الخبرات المحيطة تثير عنده قلقاً أو خجلاً أو شعوراً بالذنب.

3- أحلام اليقظة وهي وسيلة يهرب بها الفرد من واقعه، ويحصل على رضا وهمي مؤقت فيزييل في خياله العقبات التي حالت دون الوصول إلى هدفه، ويحقق له في الخيال ما عجز عن بلوغه في الواقع.

4- النكوص أو الرجوع إلى الماضي، وهنا يسلك الفرد سلوكاً لا يتناسب مع سنه أو مركزه أو وضعه الاجتماعي كالبكاء ومط الشفتين وفقدان السيطرة على العواطف وضرب الأرض بالأقدام.

5- القرار: ومعناه أن يترك الشخص المجال الذي تعرض فيه للإحباط، فالموظف الذي أراد الحصول على علاوة ولم ينلها، ينصرف عن السعى إليها، وقد يكون القرار بالمعنى اللفظي، أي أن يغيب العامل عن العمل لفترة معينة.

6- اللامبالاة: وهنا يعزل الشخص المحيط نفسه وجدانياً أو عقلياً عن الموقف الذي يسبب له الإحباط، أو عن البيئة المحيطة به، فهو موجود بجسمه فقط ولكن سلوكه وشعوره يتغلف بنوع من التبلد والانفصال النفسي عمّا حوله، وعدم الحماس لما يعمل.

الدافعية

لماذا يعمل الأفراد؟

ولماذا يقبل بعضهم على عمله بشغف ونفس راضية، بينما يؤديه البعض الآخر كارهين متناقلين؟

ولماذا يفضل البعض هذه الوظيفة دون أخرى؟ وفي هذا المكان بالذات دون غيره ومع هؤلاء الزملاء دون غيرهم؟

كل هذه الأسئلة وغيرها تتعلق بدافعية الأفراد.

ونقصد بالدافعية تلك العملية المركبة المستمرة التي تريد دفع الأفراد وتحفيزهم لأداء عمل معين أو اتباع سلوك محدد، وهي عملية مركبة أو معقدة لأنها تشمل تفهم الدوافع التي توجد عند الفرد والتعرف على الحوافز التي يمكن أن تقابل هذه الدوافع وتشبعها، وملاحظة تحرك السلوك في الوجهة المطلوبة لتحقيق الهدف المراد، وما ينتج عن ذلك من إشباع ورضا أو حرمان وإحباط، وما يتبعه من سلوك دفاعي، وأثر كل ذلك على اتجاهات الفرد وسلوكه المستقبلي، وهي كذلك عملية مستمرة لأن دورة السلوك عند الفرد متصلة ولأن دوافعه تتجدد وتتغير وتستمر، وهو دائم البحث عن إشباعها وتكمن الوسائل المتاحة لذلك.

ويعتبر الدافع القوة المحركة لسلوك الإنسان، وذلك لأن الفرد يواجه طاقاته نحو إشباع الحاجات التي يريدها، حسب درجة أهمية هذه الحاجات. فإذا كان جائعاً مثلاً فإنه يبحث عن طعام وإذا اشتد به الجوع جد في طلب الطعام، وإذا لم يحتمل ألم الجوع توتر وزاد قلقه وربما أحس بأعراض جانبية كالآلام في الرأس أو المعدة... وهكذا.

وتختلف أنماط السلوك بين الأفراد فيما يتعلق بإشباع دوافعهم، وردود أفعالهم تجاه ذلك تبعاً لمجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية.

وهناك عدة نظرات تجاه دوافع الإنسان منها:

النظرة المتشائمة ← الإنسان كسلان سلمي، يجب دفعه بقوة للعمل ← المحفزات المادية، أو العقاب.

النظرة المتفائلة ← الإنسان نشيط، إيجابي يحب العمل ← المحفزات المادية والمعنوية.

النظرة الواقعية ← هناك فروق بين الناس ← المحفزات المتنوعة حسب الفروق.

النظرة المتطورة ← الاقتناع بالأهداف المصالح المشتركة ← توجه طاقات الفرد نحو صالح الشركة وإشباع حاجاته المتنوعة.

الدافعية في مجال العمل:

تشير بحوث كثيرة إلى أن دوافع العمل توجد في مجموعتين رئيسيتين --- الحوافز والمكافآت متداخلتين. أما المجموعة الأولى فهي طبيعة العمل، وأما المجموعة الثانية فهي بيئة العمل.

ويقصد بطبيعة العمل، نوع الوظيفة التي يؤديها الشخص: أهدافها، ومسؤولياتها، واختصاصاتها، ومتطلباتها وإنجازاتها، ومدى إشباع هذه الوظيفة لرغبات الشخص وميوله وطموحه، فبعض الأفراد يفضلون الوظائف المتحركة المرنة، وبعضهم يفضلون الوظائف القيادية، وفريق ثالث يرغب في أداء الأعمال الروتينية، ورابع يود أن يؤدي مهام صغيرة غير متنوعة، وخامس يفضل تنوع الأعباء الوظيفية وتغيرها وشمولها لعدة أجزاء، فإذا كانت الوظيفة التي يشغلها الفرد مقابلة لتوقعاته، متوافقة مع طموحه وتفضيلاته تزيد، ويكثر إقباله عليه، ويزداد حرصه على زيادة إنتاجيته.

أما المجموعة الثانية من العوامل - والتي يطلق عليها بيئة العمل - فتتضمن عديداً من العوامل هي:

1- الأجر الذي يحصل عليه الفرد نتيجة عمله.

2- الحوافز والمكافآت وغيرها من الجزاءات المادية وغير المادية.

3- الإشراف أو نوع القيادة التي يجدها الفرد في عمله، ونوع المعاملة التي يتلقاها من رؤسائه.

4- الزملاء أو جماعة العمل، ومدى توافقهم وتقاربهم في الميول والمهارات والخبرات، ونوع العلاقات السائدة بينهم ودرجة انسجامهم وتعاونهم.

5- التدريب الذي يتلقاه الموظف، ومدى قدرة التدريب على صقل قدراته وتكثيف معلوماته وتعميق مهاراته...

6- ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وتدفئة، وشكل المباني ومواقعها وتصميم الأماكن والمكاتب.

7- الخدمات المتاحة للموظف في عمله من خدمات صحية واجتماعية وترفيهية وغيرها.

8- اللوائح والتعليمات التي يتضمنها العمل، ونظم التأديب والجزاءات.

الطبيعة المتفاعلة للدافعية

فيذا أخذنا دوافع الفرد وتركيبه النفسي والعوامل الوظيفية التي توجد في العمل، نجد أن التداخل بين الفرد والعمل شديد، ويؤثر على مستوى رضا الفرد، وعلى علاقاته مع الآخرين، وكذلك على مستوى إنتاجيته وإنجازاته، ومن ثم كان مهماً أن تتفهم الإدارة سلوك الفرد وتتعرف على دوافعه، وأن تدرس ظروف العمل وجوانبه المتعددة، وتتفهم العلاقة المتداخلة بين هذه الجوانب بأبعادها الإيجابية والسلبية حتى تتوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين.

أنواع الحاجات:

يشير كثير من الكتاب والباحثين إلى التصنيف الذي وضعه (ماسلو) لحاجات الإنسان، حيث يضم هذا التصنيف مختلف الحاجات في مدرج هرمي تبعاً للدرجة إلحاح هذه الحاجات وأهميتها، فكلما كانت الحاجة ملحة وضرورية، فإن الفرد يوجه جهوده نحو إشباعها، حتى تستجد حاجة أخرى غيرها أقل إلحاحاً منها، وتحل محل الأولى حتى تسد، فتطفو على السطح حاجة ثالثة وهكذا.

وتنقسم هذه الحاجات إلى:

1- الحاجات الجسمية: وتتمثل في المأكل والملبس والمأوى والنوم والراحة وغيرها من الحاجات التي تلزم جسم الإنسان لاستقامته وصحته واستمراره.

2- الأمن والاستقرار: ويعبر هنا عن الحاجة لحماية الجسم والنفس وتأمينهما ضد مخاطر المرض والإصابة وفقدان الوظيفة.

3- الحاجات الاجتماعية وتشمل الحب والانتماء، فأما الأول فهو مجموعة العواطف التي تربط الشخص بأشخاص آخرين، وأما الانتماء فهو عضوية الشخص في جماعة ما وإحساسه بأهميته لها وترابطه مع أعضائها وانسجام علاقاتهم.

4- احترام النفس وتقدير الآخرين: ويعني معرفة الفرد لنفسه وقدراته واحترامه وتقديره لنفسه، وكذلك احترام الناس الذين يهيمونه والذين تربطهم به علاقات معينة واعترافهم بدوره وتقديرهم لإنجازاته.

5- إثبات الذات: وتعتبر هذه الحاجة عن التحصيل والإنجاز وتحقيق النتائج التي يطمع الفرد فيها ويقدر على تحقيقها.

6- الحاجات الفكرية والجمالية: وتتضمن رغبة الإنسان في أن يتعلم ويجرب ويتذوق ويحلل ويناقش ويتبادل الأفكار، فهي إذن حب العلوم والفنون والبحث عن المعاني.

ورغم أن هذا التصنيف للحاجات الإنسانية يعتبر تصنيفاً شاملاً ومقنعاً، إلا أن هناك عوامل معينة قد لا تجعل حاجات الإنسان تأخذ الترتيب السابق.

وعلى رأس هذه العوامل الاختلافات الفردية بين الناس فيما يريدون إشباعه من حاجات، وكذلك اختلافاتهم في أهمية هذه الحاجات بالنسبة إليهم، وفي تصوراتهم عن درجة الإشباع التي يريدون الوصول إليها.

كذلك فإن للمجتمع دوراً هاماً في ترتيب هذه الحاجات ويقصد بالمجتمع هنا المجتمع الكبير الذي يشمل الأفراد جميعاً، والجماعات الصغيرة التي ينتمي إليها الفرد كالعائلة، والمدرسة والأصحاب، وجماعات العمل، فلاشك أن لكل من هذه الطوائف تأثيرها على تشكيل حاجات الفرد وترتيب أهميتها.

زد على هذا أيضاً عامل الفرص - الإيجابية والسلبية - والتي يصادفها الفرد عندما يريد إشباع حاجاته، فإن هذه الفرص - مقرونة بعامل الزمن - تؤثر في ترتيب الحاجات وإعادة ترتيبها وتسلسل أهميتها، عموماً سواء اتفقت الآراء مع المدرج الهرمي أو اختلفت بشأنه، فإن النقطة الهامة هي أن على الإدارة أن تتبع الخطوات الآتية في دراسة دوافع عاملها:

- 1- أن تعرف بالضبط ماهي الحاجات التي توجد عند العاملين، ودرجة أهميتها لهم.
- 2- تحدد ماهي الحاجات المحددة من بين هذه الحاجات، تستطيع أن تقدم لها إشباعاً مناسباً.
- 3- تحدد أفضل السبل والحوافز التي يمكن أن تشبع هذه الحاجات- تتابع التغييرات التي تطرأ على حاجات العاملين وتحدد طرق إشباعها.
- 4- تبحث الحاجات البديلة التي يمكن أن تنشئها عند العاملين، وهذه هي المهمة التوجيهية للإدارة في تعليم عاملها وتثقيفهم وتطوير أفكارهم ودوافعهم.

المراجع:

بناء فريق العمل خطوة على طريق النجاح، أ.د/ علي محمد عبد الوهاب.

العضو المثالي في فريق العمل، باتريك لينسيوني، ترجمة سارة كمال.