

نحو نموذج متكامل للعوامل المؤثرة والنتائج المترتبة على الدوافع الذاتية للموظف

أحمد سالم العامري

أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود،

الرياض، المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ١٤١٧/١/٨هـ، وقبل للنشر في ١٤١٧/٨/٨هـ)

ملخص البحث. تهدف هذه الدراسة إلى محاولة بناء إطار نظري يبين سلسلة التأثيرات التي تقود إلى ظهور أو اختفاء الدوافع الذاتية وإلى تتبع النتائج المترتبة على وجودها أو غيابها. إن فكرة هذه الدراسة تنطلق من حقيقة إن معظم الدراسات، إن لم يكن جميعها، التي تناولت موضوع الدوافع الذاتية تركز على مجموعة قليلة من العوامل (عامل أو عاملان) المؤثرة في تكوينها الأمر الذي أفقنا الوصول إلى فهم واضح ومتكامل لهذا المفهوم. لقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أهم العوامل المؤثرة في الدوافع الذاتية هي خصائص الوظيفة، والحاجات العليا للنمو عند الفرد، وإدراك الشخص الداخلي للسلبية، والتغذية الإيجابية الراجعة من العمل. هذه العوامل تؤثر في شعور تقرير الذات وشعور الكفاءة والإنجاز والتي بدورها تؤثر على الدوافع الذاتية. وفي النهاية، لقد طرحت مجموعة من التوصيات والاقتراحات للبحوث المستقبلية.

مقدمة

لقد عني الفكر التنظيمي الحديث بموضوع الدوافع الذاتية الأمر الذي حدى بالكثير من الباحثين إلى تقصي محدداته وآثاره على الفرد والمنظمة. ولعل من الأسباب التي تقف وراء هذا الاهتمام التأثير البالغ للدوافع الذاتية على سلوك وأداء الفرد وكذلك على أداء وإنتاجية المنظمة ككل. فلقد كشفت الكثير من الدراسات السلوكية والنفسية إلى أن نقص

الدافعية الذاتية عند الفرد تؤدي إلى التأثير السلبي على جودة أداء العمل، الإسراف والتبذير، الغياب والتسيب الوظيفي، التظلم، وإلى اللامبالاة وعدم الاهتمام بمصلحة العمل. بالمقابل لقد وجد أن زيادة هذه الدوافع ترفع من جودة وفعالية أداء الأعمال، كما تؤدي إلى الالتزام والاستقرار الوظيفي، وإلى الإبداع والإخلاص في العمل، وكذلك إلى تعزيز سلوك المواطنة الوظيفية والتي تعني مجموعة السلوك والتصرفات الإيجابية التي يقوم بها الموظف تجاه منظمته دون أن يكون هناك لائحة رسمية تفرض عليه القيام بذلك [١].

كذلك يعود الاهتمام بموضوع الدوافع الذاتية إلى دعوة العديد من الباحثين والمنظرين الإداريين إلى أهم الخصائص التي يجب أن تتميز بها منظمات المستقبل والتي تتضمن أهمية إرساء دعائم الدوافع الذاتية. فهناك شبه اتفاق على أن تصميم أعمال منظمات المستقبل يجب أن يكتنفه قدر من الحرية والاستقلالية والمرونة في أداء العمل لأن الفرد لم يعد ذلك الكائن المدفوع فقط بالحوافز المادية بل أصبح يسعى إلى إشباع حاجات أخرى تتعلق بالإنجاز وتحقيق الذات. كذلك تتوقع الكثير من الدراسات إلى أن البيئة الخارجية لمنظمات المستقبل ستكون أكثر ديناميكية وتعقيد وغموض الأمر الذي سيؤثر على البناء التنظيمي لهذه المنظمات وعلى دور الموظف فيها الذي يفترض أن يكون أكثر إبداعاً ومشاركة في صنع القرارات [٢؛ ص ص ٥٨-٥٩].

إن شح الموارد المادية في معظم بلدان العالم نظراً لتقلبات الاقتصاد العالمي وعدم إمكانية الاعتماد على تقديم الحوافز المادية المناسبة لحفز الموظفين على القيام بأداء واجباتهم قد يجعل الاهتمام بموضوع الدوافع الذاتية أكثر من ذي قبل. هذا الوضع على الرغم من سريانه على كافة أشكال المنظمات فإنه أكثر وضوحاً في القطاع الحكومي حيث يواجه المديرين عوائق جمة فيما يتعلق بتقديم الحوافز المادية اللازمة لتشجيع الموظف على الأداء الأفضل. وبالتالي فإن الركون إلى إيجاد وتعزيز الدوافع الذاتية يصبح أمراً ضرورياً يستحق البحث والتقصي.

بناءً على ما سبق، فإن البحث في ماهية الدوافع الذاتية ومسبباتها وآلية عملها في غاية الأهمية ويستحق المزيد من الدراسة والتمحيص. وتحقيقاً لهذه الغاية سنحاول في هذه

الدراسة مناقشة المقصود بالدوافع الذاتية، وأهم العوامل التي تعزز أو تقلل من وجودها، وسنخلص في النهاية إلى اقتراح نموذج مفصل ومتكامل للعوامل المؤثرة والنتائج المترتبة على الدوافع الذاتية. بعدئذ ستطرح بعض التوصيات والمقترحات للبحوث المستقبلية لاختبار هذا النموذج.

أهمية البحث

في ظل الكساد الاقتصادي التي تعاني منه معظم دول العالم، أضحى تقديم مثيرات خارجية لتنشيط دافعية الموظف إلى العمل والإنتاج قليلة وغير متوفرة في اغلب الأوقات. هذا الوضع فرض ضرورة المحافظة على الروح المعنوية العالية للموظفين وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وذلك باتباع طرق أخرى غير تلك المعتمدة على الحوافز والدوافع الخارجية والمادية. من هنا أصبح طرح موضوع الدوافع الذاتية لتحقيق تلك الأهداف بديلا مناسباً وهدفاً يستحق الدراسة والتحليل وهو الأمر الذي جعله يحتل مكان هاماً في الفكر الإداري والسلوكي الحديث.

تتبع أهمية هذا البحث بالذات من محاولته جمع شتات الدراسات المتفرقة للدوافع الذاتية واستخلاص نموذج متكامل يفسر كيفية ظهور الدوافع الذاتية وتتبع أهم العوامل المؤثرة فيها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. إن معظم الدراسات الميدانية والمختبرية (Empirical and experimental) التي ناقشت هذا الموضوع ركزت على عامل أو عاملين من العوامل المؤثرة في تعزيز أو تقليص درجة وجود الدوافع الذاتية، لكن لا يوجد دراسة واحدة شاملة ومتكاملة لموضوع الدوافع الذاتية وكانت هذه الدراسة لتسد هذا الفراغ. إن هذه الدراسة ما هي إلا جهد متواضع لرسم الخطوط العريضة لهذا الموضوع الهام بغية الوصول إلى تصور متكامل لما يجب أن تكون عليه البحوث التجريبية والتطبيقية المستقبلية.

منهجية البحث

هذا البحث ليس بحثاً تطبيقياً ولا مختبرياً بل هو بحثاً نظرياً ينهج الاستقراء في التحليل القائم على بيانات ومعلومات مستقاة من البحوث والدراسات المنشورة. لذا يمكن

القول إن هذا البحث بحث استنتاجي يعتمد اعتمادا كليا على الدراسات السابقة ولكنه لا يقوم فقط بتلخيصها وسردها بل أيضا إلى نقدها وبنائها بشكل مترابط بغية الوصول إلى نموذج نظري شامل ومتكامل يجمع شتات هذه الدراسات المتفرقة ويضعها في بوتقة واحدة. إذا، هذا البحث يطمح لأن يكون مقدمة لبناء نظرية لتفسير الدوافع الذاتية.

تعريف المصطلحات الأساسية

قبل الخوض في غمار هذا الموضوع، وتفاديا للغموض الذي قد يواجه القارئ غير المتخصص سوف نبدأ بتعريف أهم المصطلحات والمفاهيم التي سوف تكون محور نقاشنا في هذا البحث.

الدوافع الذاتية

لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف واضح ومحدد لما يقصد بالدوافع الذاتية، بل هناك العديد من التعاريف التي تكاد تساوي عدد المتطرقين لهذا الموضوع إلا أن الاختلاف بينها ليس جوهريا. سنستعرض عدد من التعاريف وبعدها سنحاول تقديم تعريف ملخص لها. يعرف ديسي وريان الدوافع الذاتية "بمحاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات والتي تعد مصدر الطاقة لأنواع كثيرة من السلوك والعمليات النفسية حيث تكون حوافزها الأساسية خبرة الكفاءة والاستقلالية" [٣]؛ ص ١٣٢. أما تعريفهم الإجرائي لهذا المصطلح فهو أن الموظف يكون مدفوع ذاتيا عندما يؤدي النشاط في غياب وجود حوافز خارجية أو رقابة. كرفلاتسكي وآخرون يعرفونه على أساس "الحالة التي يعزو الشخص سبب تنفيذها للنشاط إلى محتواه" [٤]؛ ص ١٧٤٥. كذلك يعرف هكمان وأولدهام الدوافع الذاتية بصورة مختلفة حين أكدوا "إنها الدرجة التي يكون فيها الموظف مدفوع ذاتيا لأداء عمله بفعالية، بمعنى أن الموظف يحس بشعور داخلي إيجابي عندما يؤدي عمله بفعالية وشعور داخلي سلبي عندما يؤدي عمله بطريقة سيئة" [٥]؛ ص ١١٦٢. كذلك ذهب فريق آخر إلى تعريفه بالحالة الذهنية التي تعكس مدى إعزاء الموظف للقوة التي تدفعه لأداء

عمله إلى نتائج تتمخض من العمل نفسه بمعنى من نتائج غير متوسطة أو مربوطة بمصدر خارج عن وضع العامل والعمل " ١١ ؛ ص ٤٩٧.

بعد استعراض هذه التعاريف يمكن القول: إن الدوافع الذاتية هي الإحساس الداخلي للشخص بأن المحرك لأداء العمل هو تفاعل بين عوامل ذاتية وأخرى نابعة من العمل نفسه دون وجود تأثير لأي عامل خارج عن وضع العلاقة بين هذا الشخص وبين العمل المؤدى. وهذا ما يميز مفهوم الدوافع الذاتية عن مفهوم الدوافع الخارجية حيث يتوقع الفرد في الأخيرة الحصول على مردود خارجي سواء كان مادياً أو معنوياً نتيجة لقيامه بالعمل. بمعنى أن الفرد المدفوع خارجياً لا يمكن القيام بالعمل ما لم يكن هناك مردود مادي أو معنوي على العكس من الفرد المدفوع ذاتياً أو داخلياً حيث لا يتوقع الحصول على أي مردود نتيجة لقيامه بالعمل إلا الإحساس الداخلي بالإنجاز والكفاءة والتميز، أي القيام بالعمل من أجل العمل نفسه.

تقرير الذات

هي مقدرة الفرد على حرية الاختيار.

الكفاءة

هي مقدرة الفرد على التعامل مع محيطه بفعالية.

خصائص الوظيفة

هي الخصائص التي تحدد درجة جاذبية الوظيفة وتشتمل على ما يلي: تنوع المهارات، ذاتية المهمة، أهمية العمل، استقلالية العمل، والتغذية الراجعة. تعني هذه الخصائص عند هكمان وأولدهام [٥؛ ص ١٦١-١٦٢] التالي:

١- تنوع المهارات: تعني درجة التحدي أو الصعوبة التي يتطلبها العمل من العامل لأداء نشاطاته.

- ٢- ذاتية المهمة : درجة إنجاز العمل كوحدة واحدة من البداية حتى النهاية مع وضوح النتائج والمخرجات.
- ٣- أهمية العمل : درجة تأثير العمل المدركة على الآخرين سواءً على مستوى المنظمة القريبة أو على المستوى الخارجي.
- ٤- استقلالية العمل : درجة الحرية والاستقلالية في التصرف التي يمنحها العمل للعامل في جدولته للعمل وتقرير كيف يمكن أن ينفذه.
- ٥- التغذية الراجعة من العمل : تعني درجة حصول الشخص على المعلومات حول فعالية جهوده في تنفيذ نشاطات العمل.

أصل ونشأة مفهوم الدوافع الذاتية

وجدت الدوافع الذاتية كسلوك ونشاط منذ أن وجد الإنسان على هذه البسيطة وعلى مر العصور وفي كل الحضارات ، ولكنها كحقل دراسة لم تلق الاهتمام الكافي إلا مع بدايات القرن العشرين. في هذا البحث سنركز على تتبع أصل ونشأة الدوافع الذاتية من منظور علمي وأكاديمي نتيجة لطبيعة وخصوصية هذا البحث الذي يهدف إلى بناء إطار نظري شامل ومتكامل لهذا المفهوم.

تعود الاهتمامات الأولى بموضوع الدوافع الذاتية إلى جهود عالم النفس الأمريكي ودورث عام ١٩١٨م والذي يعتبر بحق أول عالم سلوكي يضع الإطار النظري لمعالجة موضوع السلوك المدفوع ذاتيا مباشرة. يقول ودورث أن أي نشاط قد يبدأ لغاية خارجية ولكن هذا النشاط لن يسير بفعالية وحرية إلا إذا سار وفقا لغاية داخلية أو خاصة [٦٦]. بمعنى أن النشاط قد يوجد من أجل حافز مادي أو معنوي خارجي ولكن تحقيق هذا النشاط بفعالية لا يتم إلا إذا كان محتوى هذا النشاط هو الدافع لإنجازه. لكن ما يجب التنويه إليه هو أن ودورث لم يستخدم مصطلح الدوافع الذاتية ، بل أن أول من استخدمه هو هيرلو عام ١٩٥٠م خلال الدراسات التجريبية التي كان يقوم بها على سلوك القردة [٣].

انتهج علماء النفس ثلاثة مداخل عامة لفهم السلوك المدفوع ذاتيا. الأول يمثل جهود عالم النفس هيب الذي يرى أن الفرد دائما يسعى إلى تحقيق مستوى عال من الإثارة وذلك عن طريق حفز المخ ونظام الأعصاب الرئيسة. هذا المستوى من الإثارة يأتي عادة من المثيرات الموجودة في بيئة الشخص فيندفع الفرد إلى زيادتها إذا كانت منخفضة مقارنة مع المستوى المنشود الذي يطمح للوصول إليه. في ضوء هذا الاتجاه يقصد بالسلوك المدفوع ذاتيا ذلك السلوك الذي يهدف إلى زيادة أو خفض المثير النفسي للشخص ليكون على المستوى المرغوب فيه [٧].

المدخل الثاني يقوم على فكرة أن الفرد يرغب ويحاول أن يخفف من المستوى الأعلى من حالة عدم التوقع والانسجام والتي تشتمل على التقلب النفسي في معتقداته وأفكاره وقيمه ومداركة وتصرفاته. كما يقوم هذا المدخل على الافتراض أن الأفراد يختلفون في عدد ودرجة الاعتقادات والتصرفات والرؤى التي يفضلونها في حياتهم [٨]. أما ما يميز هذا المدخل (مدخل الانسجام الأفضل) عن سابقه فهو تركيزه على مستوى الهدوء أو الاضطراب النفسي الذي يواجهه الشخص نتيجة أفعاله ومداركة بينما المدخل السابق أو مدخل الإثارة الأمثل يأخذ اتجاهه فسيولوجي. بصورة أساسية يقوم هذا المدخل على أعمال كل من هنتا [٩] وبييرلين ومديسن [١٠].

المدخل الثالث للدوافع الذاتية يتمثل في جهود وايت [١١] في تحديد مفهوم الكفاءة أو الجدارة ودي تشارمز [١٢] في فكرة السببية الشخصية. يعني مفهوم الكفاءة عند وايت قدرة الشخص على التسيّد أو التعامل مع من حوله بفعالية. فدافع الكفاءة يمثل الحاجة التي دائما تثير وتوجه السلوك على الرغم من أن هذه الحاجة أقل إلحاحا من الحاجات الضرورية للإنسان. إن ظهور هذه الحاجة يجعل الشخص يسعى للمواقف الأكثر تحديا وصعوبة في بيئته للسيطرة عليها والتحكم بها وهو ما يقود إلى الشعور بالجدارة والكفاءة. دي تشارمز يؤمن برأي مشابه لوايت حين يقول إن الأفراد يميلون لأن يكونوا مسؤولين عن تصرفاتهم بدلا من الخضوع للظروف الخارجة عن سيطرتهم. فالأفراد يسعون لتحقيق السببية الشخصية - بأن يكونوا مسؤولين عن أنفسهم وعن النتائج المحققة لهم أو المترتبة على سلوكهم.

هذه باختصار أهم المداخل الفكرية التي تناولت موضوع الدوافع الذاتية والتي تعد اللبنة الأساسية للاهتمام بهذا الموضوع والمرجعية الفكرية التي يقوم عليها كما سنرى بعد قليل. أما الآن فسوف نتناول العوامل المؤثرة في وجود أو عدم وجود الدوافع الذاتية عند الفرد بصورة عامة والموظف بصورة خاصة.

محددات الدوافع الذاتية

يعد مفهوم الدوافع الذاتية من أعقد المفاهيم فهماً نتيجة للتفاعل المعقد والمتشابك بين العديد من العناصر الأمر الذي جعل تقرير درجة تأثير كل عامل من هذه العوامل أمراً في غاية الصعوبة. ولكن من منطلق تبسيط نقاشنا لهذا الموضوع، سوف نعين تأثير كل عامل بشكل مستقل علمياً بأنه من الصعوبة بمكان الفصل بينهما في واقع الحياة الفعلي.

هناك عنصران أساسيان يشكلان جوهر الدافعية الذاتية: التحكم الذاتي وشعور الكفاءة. يقول ديسي ورايان [٣] اللذان يعدان من أهم المهتمين في هذا الموضوع، إن شعور التحكم الذاتي يؤثر على الدوافع الذاتية عندما يرى الفرد أن تأديته للعمل تتم في غياب وجود أي مؤثرات بيئية خارجية. فالدوافع الذاتية تظهر عندما يعزى إنجاز العمل إلى مسببات داخلية ممثلة في شعور المتعة والحب لإنجاز العمل ليس إلا. أما فيما يتعلق بشعور الكفاءة فإنه يظهر عندما يقوم الأفراد بالتحكم ببيئتهم بصورة ناجحة مدعومين فقط بشعور الإنجاز والمهارة وهما عاملان يعودان إلى شخصية الفرد ويكون لهما تأثير مباشر على الدوافع الذاتية. أما العوامل الأخرى مثل صفات العمل، والتغذية الراجعة من الأداء، مكان رؤية السببية، فإن تأثير كل منهما يأتي من خلال التأثير على عنصري التحكم الذاتي والكفاءة واللذين يؤثران على الدافعية الذاتية للفرد للقيام بعمله أو عدم القيام به.

لقد توصل البحث العلمي إلى مجموعة من العوامل المؤثرة في الدوافع الذاتية والتي ستتم مناقشتها والوقوف على درجة تأثيرها من خلال معاينة الدراسات التي تناولتها.

أولاً: الدوافع الخارجية

ماذا سيحدث للدافعية الذاتية لشخص ما لو حصل على دافع أو حافز خارجي كالنقود مثلاً؟ هل سيزيد أم يقلل من الدوافع الذاتية لذلك الشخص؟ وما حجم هذا التأثير؟ قد يظهر للوهلة الأولى أن الإجابة على هذه التساؤلات بسيطة وغير مضنية ولكن واقع الحال يشير إلى أن هناك تعارضا كبيرا بين الدراسات السلوكية التي تناولت هذا الموضوع كما سيتضح لنا بعد قليل.

يعتقد البعض [١١٣] أن الحوافز المادية ليس لها أي تأثير على الدوافع الذاتية فهي تشكل إضافة لها أي زيادة الدوافع الكلية للشخص. بطريقة أكثر وضوحا من الممكن إضافة أو جمع الدوافع الذاتية والخارجية معا لتشكيل الدوافع الكلية. فكما يتضح أن موقف الآخذين بهذا الرأي يدل على أن العلاقة بين هذين العاملين منفصلة أو غير متداخلة ولا يوجد تأثير لأي منهما على الآخر. هذا القول لم يلق الاستحسان من مجموعة كبيرة من الباحثين [١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨]. حيث توصلوا من خلال سلسلة من التجارب إلى أن الدوافع الذاتية والخارجية لا يمكن جمعها دائما كما يقترح المنطق العام. ففي ظل بعض الظروف فإن أي إضافة للحوافز المادية المشروطة في محيط العمل الذي يكون الفرد فيه مدفوعا ذاتيا للقيام بعمله قد ينتج في فقد بعض أو كل الدوافع الذاتية المسبقة نحو ذلك العمل أو ربما الأعمال المشابهة لهذا العمل كما يدركها الشخص.

للكشف عن طبيعة العلاقة بين الدوافع الذاتية والخارجية فقد أجريت أكثر من عشرين دراسة كان يميل معظمها إلى الإشارة إلى أن الدوافع الذاتية تتأثر سلبا تحت بعض الظروف بالدوافع الخارجية لعل سبيل المثال انظر [١٤، ١٥، ١٦، ١٩، ٢٠]. لكن هذه الدراسات لم تُختبر ليتأكد من مصداقيتها وصحتها لذا جاءت نتائجها في معظم الأحوال متعارضة ومتناقضة، فبعضها يقول إنها تخفض من الدوافع الذاتية والبعض الآخر يقول إنها تزيدها وتعززها. في ضوء ذلك يقترح ستو [٢١] أن تعزيز أو تخفيض الحوافز الخارجية للدوافع الذاتية يعتمد على الأقل على خمسة عوامل:

- ١ - درجة أهمية الحافز. فالحوافز الخارجية قد تقلل من درجة الدوافع الذاتية إذا كان الحافز ذو أهمية كبيرة بمعنى أن الحافز يكون واضحاً للحاصلين عليه ومدرك على أنه سوف يقدم عند إتمام العمل أو أداء النشاط.
- ٢ - عادة أه القيم الموجودة فيما يتعلق بمدى ملاءمة تقديم الحافز لإنجاز النشاط محل السؤال. بمعنى أنه إذا كان الحافز يقدم بشكل طبيعي لأداء مثل ذلك السلوك فإن إمكانية تأثيره سلبياً على الدوافع الذاتية لذلك الشخص للقيام بالعمل ستكون أقل.
- ٣ - مستوى التعهد المسبق من الشخص لأداء العمل. هذا يعني أن تقديم المزايا المادية أو المعنوية للتعهد الأولي للشخص لأداء العمل سوف لن تقلل من دوافعه الذاتية للقيام بذلك العمل.
- ٤ - حرية اختيار الشخص لتأديته العمل. فالشخص الذي يشعر أن عليه درجة عالية من الضغوط الخارجية سيعتقد بأنه مدفوع خارجياً للسير في ذلك الاتجاه.
- ٥ - وقع حدوث نتائج عكسية. إن رؤية فشل أداء العمل قد يترك نتائج عكسية تجعل الفرد لا يعزو سلوكه لمسببات داخلية، بل لعوامل خارجية لا حول له للسيطرة عليها. كذلك وجدت دراسة أخرى أن نمطية أو روتينية العمل وقيمه أو أهميته تؤثر على العلاقة بين الحوافز الخارجية والدوافع الذاتية. فيكون التأثير سلبياً إذا كان العمل غير روتيني أو درجة الروتينية قليلة وقيمة العمل عالية. فوجود الحوافز الخارجية في ظل هذه الحالة يقلل من الدوافع الذاتية للموظف. أما إذا كان العمل روتيني وقيمه منخفضة فإن وجود الحوافز الخارجية سيعزز من الدوافع الذاتية [١٩]. دراسة أخرى وجدت أن الحوافز الخارجية تؤثر فقط عندما يتوقع الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم الحصول على حوافز تلقاء قيامهم بتلك الأعمال [٢١].

نظرية التقويم الذهني كحل لهذا الخلاف

في محاولة لحل مشكلة التعارض بين الدراسات التي حاولت الكشف عن العلاقة بين الحوافز الخارجية والدوافع الذاتية، طور كل من ديسي وآخرون [٢٢، ص ١٣]. نظرية دعوها نظرية التقويم الذهني. تنص هذه النظرية على وجود خاصتين أساسيتين تحملها

الخوافز الخارجية إلى الشخص الذي يحصل عليها. الأولى تتعلق بالتغذية الراجعة من أداء العمل حيث تنقل معلومات عن كيفية أداء الفرد للعمل أما الثانية فإنها تتعلق بالرسالة التي تحملها هذه الخوافز للشخص عن سبب أدائه للعمل. لذا، فإن هاتين الخاصتين تشكلان الإدراك التحكيمي أو الرقابي في رؤية الشخص لهذه الخوافز.

إن ظهور أي من هاتين الخاصتين في النظام الحفزي للفرد يعتبر المسؤول عن تحديد ما إذا كانت الخوافز الخارجية تزيد أو تقلل من الدوافع الذاتية للشخص. فإذا كان ظهورهم أكثر وضوحا وبروزا فقد يؤدي إلى تغيير في إدراك الشخص للسببية مما قد يعزي أسباب قيامه بالعمل إلى محفزات خارجة عن العمل نفسه بدلا من أن تكون منبثقة منه. فوجود الحافز يؤثر في الإدراك الرقابي وينبه إلى أن أداء العمل كان بسبب دافع خارجي وليس داخلي. لذا، تتأثر الدافعية الذاتية للشخص بالقيام بالنشاط سلبيا تبعا للتغير في المكان المدرك للسببية. فمثلا الخوافز المشروطة الظاهرة تتضمن إدراك رقابي وبالتالي تقلل من الدوافع الذاتية أكثر من الخوافز غير الظاهرة نظرا لوضوحها واتصالها غير المتكرر بالسلوك. باختصار، إن إدراك التغذية العكسية قد يقلل أو يزيد من الدوافع الذاتية. فإذا أشارت المعلومات الراجعة من العمل إلى أن أداء الشخص كان جيدا، فذلك سوف يعزز شعور الكفاءة والمهارة عند ذلك الشخص مما سيؤدي إلى زيادة دوافعه الذاتية. لكن لو أدرك ذلك الشخص أن أدائه للعمل كان سيئا نتيجة التغذية الراجعة التي تضمنها الحافز، فإن شعوره بالكفاءة سينخفض الأمر الذي سيترك تأثيرا سلبيا على دوافعه الذاتية. من هنا فإن قيام الشخص بهذا العمل لن يتم مستقبلا دون وجود حوافز خارجية.

ثانيا: خصائص الوظيفة

أثبت البحث العلمي أن لخصائص الوظيفة تأثيرا غير هين على الدافعية الذاتية للفرد. في هذا الصدد يشير كل من هكمان وأولدهام، [٢٣]. إلى أن الدوافع الذاتية تتأثر بخمس خصائص للوظيفة: تنوع مهارته (غناه)، وذاتيته، وأهميته، واستقلالته، والتغذية الراجعة منه. يقول هذان الباحثان أن تأثير هذه الخصائص على الدوافع الذاتية يأتي من

خلال تأثيرها على الأوضاع أو الحالات النفسية المهمة التي تتمثل في قيمة العمل المجربة أو المعروفة، المسؤولية عن نتائج العمل، والمعرفة بالنتائج الحقيقية لنشاطات العمل. لكن يتطلب تأثير الحالات النفسية المهمة على الدوافع الذاتية وجود الحاجات العليا للنمو عند الشخص، تلك الحاجات التي تتعلق بتحقيق الذات والإنجاز كم حدها ماسلو ومكلياندر في تفسيرهم لهيمنة الحاجات عند الإنسان. هذا القول يعني أن الفرد الذي لا يتمتع بالحاجات العليا للنمو لا يمكن أن يصل أو يجرب الحالات النفسية المهمة آنفة الذكر ولا يمكن أن نتوقع أن تؤثر خصائص العمل كما بينها هكمان وأولدهام على درجة الدوافع الذاتية لديه. إذًا، وجود الدوافع الذاتية يستلزم توافر الحالات النفسية المهمة وامتلاك الشخص للحاجات العليا للنمو.

ثالثًا: صعوبة الهدف

يُعرف الهدف الصعب بذلك الهدف الذي تكون احتمالية تحقيقه قليلة نسبيًا ولكنها ليست مستحيلة [٢٤]. فمن خصائص الهدف الصعب خاصية التحدي التي قد تدفع البعض إلى السير حثيثًا لإنجازه وقد تثبط عزيمة البعض الآخر وتؤدي إلى الفشل في تحقيقه تبعًا لمدى توافر الحاجات العليا للنمو عند الفرد. إن خاصية التحدي عادةً تقترن بالهدف الصعب أكثر منه بالهدف السهل، ولكن يجب التأكيد على أن الهدف صعب قد لا يتضمن أي نوع من التحدي [٢٥؛ ص ٣١]. استحوذ موضوع الهدف الصعب على اهتمام كبير في الفكر السلوكي بصفة عامة والفكر المتعلق بالدوافع الذاتية بصفة خاصة. فلقد قام الكثير من الباحثين بالعديد من الدراسات لتقصي درجة تأثير صعوبة الهدف على الدوافع الذاتية للشخص ولكن لسوء الحظ كانت معظم هذه الدراسات متناقضة ومتعارضة [١٧، ٢٦، ٢٧، ٢٨].

ففي مجموعة من الدراسات التي قام بها كل من قرين وليبر [١٧] و ماسهولدر [٢٦] تبين أن وجود هدف صعب مع توقع تقويم خارجي قد يؤدي إلى نتائج متناقضة للفرد. ماسهولدر وجد أن فرض الأهداف له تأثير سلبي على الدوافع الذاتية وهذا التأثير غالبًا ما

يكون مربوط بنوع العمل. يقول هذا الباحث إن وجود أهداف صعبة ومفروضة لعمل ممتع (غير روتيني) قد يقلل الدوافع الذاتية لأداء ذلك العمل. بالمقابل، فإن فرض أهداف صعبة ومحددة لعمل ممل (روتيني) يزيد من الدوافع الذاتية. لكن هناك من يقول إن الأشخاص الذين يتوقعون بأنه سيكون هناك تقويم لأداء أعمالهم ستكون دوافع ذاتية أقل من أولئك الذين لم يكن عندهم أي توقع نحو أداء أعمالهم. هذه النتائج تشير إلى أن صعوبة الهدف والتقويم المتوقع يترك آثارا سلبية على الدوافع الذاتية بمعنى أنه عندما يكون الهدف صعب و يتوقع الأفراد أن أداءهم سيقيم فان اندفاعهم الذاتي لأداء العمل سيضمحل. ماذا تعني هذه النتائج؟ يقول ديسي ورايان [٣٦] في محاولة لتفسير هذه النتائج أن الأشخاص الذين يواجهون أهداف صعبة سيكون مكان السببية عندهم خارجيا الشيء الذي قد ينتج عنه أمرين: تغذية عكسية مقيمة سلبيا وتغذية عكسية متوقعة أن تكون سلبية. هذان الأمران يؤثران تأثيرا سلبيا على شعور المرء بالكفاءة ويقودان إلى تقليل الدوافع الذاتية لذلك الشخص.

مخبريا، حاول كل من شالي وأولدهام [٢٤] اختبار تأثير صعوبة الهدف وتوقع تقويم خارجي على الدوافع الذاتية وتوصلت نتائج دراستهم إلى أن دافعية الشخص الذاتية ستكون منخفضة تحت ثلاثة ظروف: الأول عندما لا يستطيعوا تحقيق الأهداف الصعبة ولا يتوقعوا تقويما خارجيا؛ الثاني عندما يحققون أهدافا سهلة ولا يتوقعوا تقويما خارجيا؛ والثالث عندما لا يستطيعوا تحقيق أهدافا صعبة ولا يتوقعوا تقويما خارجيا. أما الأشخاص الذين أُعطي لهم أهداف سهلة وكانوا يتوقعون تقويما خارجيا لأهدافهم فقد أظهروا دوافع ذاتية عالية لإنجاز تلك الأهداف. يمكن فهم هذه النتائج من خلال نظرية التقويم الذهني التي تقول إن إدراك وجود المؤثرات الخارجية أو إعزاء تنفيذ العمل لعوامل خارجية ووجود تغذية راجعة عن أداء العمل يقلل من كفاءة إنجاز ذلك العمل وبالتالي تقليص درجة الدافعية الذاتية. هذا الأمر يختلف إذا أعزى الشخص تنفيذه للعمل إلى مسببات داخلية ورافق ذلك وجود معلومات إيجابية عن كفاءة أداء العمل فسوف تعزز الدافعية الذاتية.

يقترح هؤلاء الباحثون أن صعوبة الهدف والتقويم الخارجي يؤثران على الدوافع الذاتية من خلال التأثير على المعلومات حول كفاءة الأداء التي يتلقاها الفرد. لذا، لقد وجدوا أن الدوافع الذاتية منخفضة نسبياً في ظل وجود أهداف صعبة لأن الأفراد غير قادرين على تحقيقها وكذلك لا يتوقعوا تغذية عكسية فيما يتعلق بكفاءة أدائهم. من جهة أخرى تبين أن وجود أهداف بسيطة وسهلة مع تقويم خارجي لها قد عزز الدوافع الذاتية والسبب يعود إلى أن معظم الأفراد يحققون أهدافهم ويتوقعون تغذية إيجابية من المقيم الخارجي فيما يتعلق بكفاءة أدائهم.

لكن في دراسة قام بها هذين الباحثين وباحث آخر [٢٨] وجد أن أسلوب وضع الهدف هو الذي يؤثر على الدوافع الذاتية للموظف. فالأفراد الذين يعين لهم أهداف أظهرت درجة عالية من الدافعية الذاتية لإنجازها أكثر من الذين شاركوا في وضعها. هذه النتيجة غير متناسقة مع نتائج الدراسات الأخرى التي وجدت إن المشاركة في وضع الأهداف يؤثر على شعور الفرد في التقرير الذاتي وبالتالي يعزز الدوافع الذاتية. ولكن ما يفسر النتيجة التي توصل لها شالي وزملاءه هو أن الأفراد قد يعززون أداءهم لمسببات خارجية في حالة الأهداف المشارك في وضعها ومسببات داخلية في حالة فرض هذه الأهداف عليهم.

رابعا: الإشراف والموعد النهائي لإتمام العمل

تشير الكثير من الدراسات إلى أن الإشراف وتحديد موعد لإنهاء العمل يترك آثاراً سلبية على الدوافع الذاتية للموظف. ففي دراسة قام بها كل من ليبر وقرين [٢٩] لتحديد درجة تأثير الإشراف على الدوافع الذاتية، تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن هذه الدوافع تقل عندما تكون درجة الإشراف عالية. دراسة أخرى قام بها بتمان وآخرون [٣٠] عززت نتيجة الدراسة السابقة فوجدت أن الإشراف المباشر من شخص آخر يقلل من دوافع الشخص المنفذ للعمل. يعود السبب في ذلك إلى أن هذا الشخص يفقد قدرته وإحساسه في تقرير الذات والذي بدوره يؤثر على الدوافع الذاتية للموظف. فالعلاقة بين شعور الفرد

بالتقرير والتحكم الذاتي والدوافع الذاتية علاقة طردية. أما بخصوص تحديد موعد لإنهاء العمل، فلقد وجد أن تحديد الموعد وفرضه على النشاط سيخلف ضغطاً يترك شعور الفرد ينحني لهذه القوى.

خامساً: التغذية الراجعة

سبق وأن ذكر أن الدوافع الذاتية تزيد أو تنقص طبقاً لنوع التغذية الراجعة التي يستقيها الشخص. هناك نوعان وأسلوبان للتغذية الراجعة، فهناك تغذية عكسية إيجابية وتغذية عكسية سلبية، أما فيما يتعلق بأساليبها فهناك أسلوب يقوم على المعلومات التي يستنتجها الشخص من أداءه للنشاط وآخر يقوم على الحفز المعنوي ولكل من هذين الأسلوبين جانب سلبي وآخر إيجابي. فتزيد الدافعية الذاتية للفرد عندما يتلقى تغذية راجعة إيجابية ناتجة من أدائه للنشاط لكون تلك التغذية تؤثر على شعور الفرد في تقرير الذات والكفاءة والذي بدوره يؤثر إيجابياً على دوافعه الذاتية. كما تقل تلك الدافعية عند الفرد إذا ما تلقى تغذية عكسية سلبية ناتجة من أدائه للعمل لأنها تعطي رسالة للشخص بعدم الكفاءة في القيام بالنشاط وهذا بلا شك يؤثر على شعور الكفاءة لدى الفرد ويتمخض عنه نقص في الدوافع الذاتية لذلك الفرد.

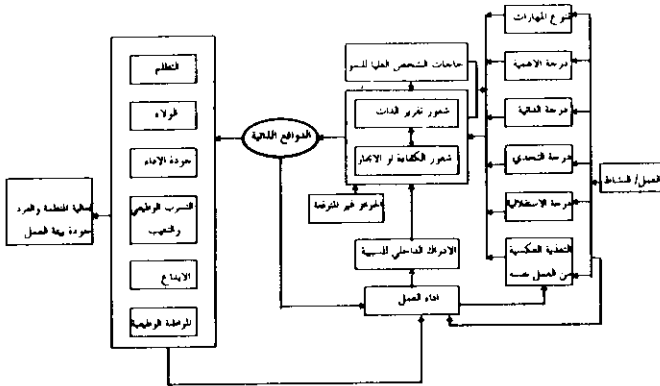
من خلال ما سبق يمكن القول إن تأثير التغذية الراجعة السلبية والإيجابية على الدوافع الذاتية يأتي من خلال تأثيرها على شعور الفرد بالتقرير الذاتي والكفاءة. فلقد وجد ديسي [١٤] إن الأفراد الذين تلقوا تغذية عكسية إيجابية كانوا أكثر دافعية ذاتية لأداء أعمالهم من أولئك الذين لم يتلقوا أي تغذية راجعة. هذه النتيجة أثبتتها دراسة أخرى قام بها بلانك وآخرون [٣١] وتوصلوا إلى نفس النتيجة التي توصل إليها ديسي .

النموذج المقترح للدوافع الذاتية

لقد تبين من خلال مناقشة الدراسات السابقة أن معظم هذه الدراسات إن لم يكن جميعها قد ركزت على عامل واحد أو عاملين من العوامل المؤثرة في تشكيل الدوافع

الذاتية. وحسب علم الباحث أنه لا يوجد دراسة واحدة أخذت بالاعتبار جميع العوامل المؤثرة في الدوافع الذاتية السابقة الإشارة إليها مجتمعة. إن انفراد كل دراسة بمناقشة عدد محدود من العوامل المؤثرة كمبرر لظهور أو اختفاء الدوافع الذاتية قد يحجب حقيقة: إن فصل المتغيرات واقعياً أمر غير ممكن الحصول، كما أن التركيز على بعض هذه العوامل وترك البقية دون تحكيم يعتبر خلافاً منهجياً نظراً لتداخل تأثير هذه المتغيرات، فوجود بعض العوامل قد يخفي أو يعزز تأثير البعض الآخر. ولعل هذا ما يفسر النتائج المتناقضة والمتعارضة لكثير من الدراسات.

في ظل ما سبق لقد ارتأينا بأن الحاجة إلى بناء إطار نظري يجمع هذه المتغيرات ويوضح العلاقة بينها أمر ملح ويستحق الدراسة. فالمساهمة التي يطمح هذا البحث في إضافتها إلى الرصيد المعرفي في مجال الدوافع الذاتية تكمن في محاولته بناء هذا الإطار النظري بطريقة تمكننا من فهم المقصود بالدوافع الذاتية، كيف تظهر وتختفي، وما هي العوامل المؤثرة في ظهورها أو اختفاءها، إضافة إلى تتبع سلسلة التأثيرات المتداخلة للعوامل المؤثرة، ومحاولة الكشف عن الآثار المترتبة على وجود أو عدم وجود الدوافع الذاتية عند الموظف. باختصار سوف نوضح البدايات الأولى وعمليات ومخرجات الدوافع الذاتية كما يتضح ذلك في النموذج المقترح (نموذج رقم ١).



نموذج رقم (١) . نموذج العوامل المؤثرة والدوافع المترتبة على الدوافع الذاتية

بداية نود أن نقرر هذه الحقيقة وهي أن المحددين الأساسيين للدوافع الذاتية هما العمل والعامل. أما البيئة الخارجية فيأتي تأثيرها من خلال هذين العاملين. فلا يمكن أن يكون هناك شيئاً اسمه دوافع ذاتية إذا اختفى أي من هذين المحددين. الحقيقة الأخرى التي نود تقريرها هي أنه ليس لكل عمل خاصية الدافع الذاتي وليس كل عامل مندفع ذاتياً للقيام بالعمل. فالعمل يتطلب أن يتضمن خصائص معينة ليدفع العامل لأدائه ذاتياً والعامل يجب أن يتمتع بحاجات معينة تجعله يقوم بالعمل فقط لأجل القيام به.

انطلاقاً مما سبق وتفصيلاً لذلك، نرى أن هناك أربعة عوامل تقف خلف وجود الدوافع الذاتية للفرد. هذه العوامل هي: حاجات الفرد العليا للنمو مثل تقرير الذات والإنجاز والكفاءة أو المهارة وتحقيق الذات، خصائص العمل المنجز ذاتياً، إدراك الشخص الداخلي للسلبية، والتغذية الراجعة الإيجابية.

أحد المحددات الأساسية لوجود الدوافع الذاتية هو امتلاك الفرد للحاجات العليا للنمو، تلك الحاجات التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها بعد أن يشبع الحاجات الفسيولوجية والاجتماعية. هذه الحاجات يطلق عليها حاجات تحقيق الذات والإنجاز. إن عدم وجود هذه الحاجات يعني عدم القدرة على حفز الفرد ذاتياً لأن إحساس الفرد بالمهارة أو الكفاءة وتقرير الذات محددات مباشرة لوجود الدوافع الذاتية وهذه المحددات لا يمكن أن تتطور وتحمل القدرة التأثيرية في إظهار هذه الدافعية دون وجود حاجات النمو العليا عند الفرد. كما لا يجب أن يغيب عن البال ما توصل إليه البحث العلمي من أن إحساس الفرد بالكفاءة وتقرير الذات هو السبب الجوهرى والمباشر لظهور الدوافع الذاتية. بناءً على ذلك، هناك ما يكفي للاعتقاد بأنه ليس بمقدور أي شخص أن يُحفز ذاتياً إذا ما أدركنا أن بعض الأفراد لا يتمتع بالحاجات العليا للنمو والتطور.

المحدد الآخر للدوافع الذاتية يكمن في خاصية العمل المؤدى. فتأثر درجة وجود الدوافع الذاتية بزيادة أو نقصاً تبعاً لخصائص العمل، فلنرى يعزز العمل من الدوافع الذاتية لا بد أن يتصف بالتنوع والتحدى والأهمية والوضوح والاستقلالية. ولكن ما يجب الإشارة إليه أن لكل خاصية من هذه الخصائص تأثير مختلف بمعنى أن لبعض الخصائص قوة تأثيره

أكبر من البعض الآخر على وجود الدوافع الذاتية. لتوضيح ذلك ، من المفيد التذكير هنا إلى أن تأثير هذه الخصائص على الدوافع الذاتية يأتي من خلال تأثيرها على حاجات الفرد العليا للنمو أو بدرجة أكثر دقة على إحساس الفرد بالكفاءة وتقرير الذات. فكل حاجة من هذه الحاجات تبحث عن رضا مختلف من العمل وكل خاصية توفر درجات مختلفة من الرضا لهذه الحاجات. فمثلا خاصية التحدي لها تأثير كبير على حاجات المهارة والإنجاز أكثر من خاصية الاستقلال ، لذا نجد حاجة المهارة للفرد تكون أكثر إشباعاً إذا كان العمل متحد مما إذا كان مستقلاً. أيضا فان حاجة تقرير الذات للفرد ستكون أكثر إشباعاً لو أن العمل يتضمن خاصية الاستقلالية من أنه لو تضمن خاصية التحدي. باختصار ، للارتقاء بشعور الكفاءة وتقرير الذات ينبغي أن يتضمن العمل خصائص الدافعية الذاتية.

إن تمتع الفرد بحاجات النمو العليا وتضمن العمل للخصائص التي تدفع الموظف ذاتيا لن تزيد من الدوافع الذاتية ما لم يكن إدراك الشخص للسببية داخلي (إعزاء الشخص سبب قيامه بالعمل إلى عوامل شخصية داخلية) وأن التغذية العكسية من العمل نفسه إيجابية. يعنى أن يكون إدراك السببية داخليا أن يعزي الشخص سبب تنفيذه للعمل لتحقيق متعة معينة من إنجازه لذلك العمل وليس لأسباب خارجية كالحوافز المادية أو الإطراء المعنوي. فإذا كان سبب القيام بالعمل لتحقيق مكاسب مادية أو للحصول على ثناء من شخص ما فهنا يكون إدراك السببية خارجيا وليس داخليا الأمر الذي قد يفضي إلى إنقاص الدوافع الذاتية للموظف. أما معنى أن تكون التغذية العكسية من العمل إيجابية فيقصد بها كفاءة إنجاز الشخص للعمل. فحصول الفرد على معلومات من العمل تدل على أنه يسير بشكل جيد في أدائه تجعله أكثر اندفاعا لإتمامه ، أما عدم وجود هذه المعلومات أو سلبيتها فقد يترك أثرا عكسيا على دافعيته نحو إنجازه.

إيضاحا لما سبق ، لو افترضنا أن الشخص يملك الحاجات العليا للنمو والعمل يتضمن خصائص الدفع الذاتي فهل يعني ذلك أن شعور الكفاءة أو تقرير الذات قد تحقق كلية؟ لا : لا يمكن القول بذلك إلا إذا كان إدراك الشخص للسببية داخلي والتغذية العكسية من العمل نفسه إيجابية. فوجود هذين العاملين أمر ضروري لتعزيز الدوافع الذاتية

واختفاء أي منهما سيقلل من درجة وجود هذه الدوافع. فمثلا لو كانت التغذية العكسية إيجابية ولكن إدراك السببية خارجي بمعنى أن العوامل البيئية هي سبب حدوث العمل فان الدوافع الذاتية ستخفض نتيجة لاضمحلال شعور الكفاءة وتقرير الذات.

باختصار، إنه عندما يقوم الشخص ذو الحاجات العليا للنمو بعمل يتميز بالتنوع والاستقلالية والوضوح والتحدى والقيمة العالية ويكون هناك تغذية عكسية إيجابية من العمل نفسه ويعزو ذلك الشخص أدائه لنفسه فالنتيجة وجود شخص مدفوع للعمل ذاتيا. إن التفاعل بين هذه العوامل سيعزز شعور الفرد بالكفاءة و تقرير الذات والذي بدوره سيزيد من الدوافع الذاتية له. كما ينبغي التذكير إلى أن الحوافز الخارجية غير المتوقعة والناعبة من القيام بالعمل سواء كانت مادية أو غير مادية تترك أثرا إيجابيا على الدوافع الذاتية للشخص والعكس عندما يكون هناك توقع لوجودها.

على الجانب الآخر من النموذج نجد النتائج المترتبة على الدوافع الذاتية. لقد أثبت البحث العلمي [٣]. وبما لا يدعو إلى الشك إلى أن تعزيز الدوافع الذاتية للموظف تؤدي إلى نتائج جمة مثل انخفاض نسبة التغيب وترك العمل، والجودة العالية في أداء العمل، والولاء للتنظيم، والإبداع، والمواطنة الوظيفية، والروح المعنوية العالية وما إلى ذلك من إيجابيات. هذه النتائج ذات تأثير كبير على كفاءة وإنتاجية المنظمة، تلك الغاية التي ينشدها المديرون في كافة أشكال المنظمات. أما في حالة غياب مثل هذه الدوافع، فلقد تبين أن ذلك يؤدي إلى ارتفاع نسبة التظلم والتغيب والتسيب وكذلك إلى سوء إنجاز الأعمال الأمر الذي يقود إلى انخفاض إنتاجية الموظف والمنظمة ويدعو إلى ظهور المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة.

الاستنتاجات والتوصيات

يعد مفهوم الدوافع الذاتية من أكثر المفاهيم السلوكية التي أعطيت اهتماما بحثيا واسع النطاق لما له من تأثير بالغ على سلوك وأداء الموظف والمنظمة. لكن لا يزال هناك كثير من الغموض الذي يحيط بتعريفه نظراً لكثرة وتشابك المتغيرات التي تشكله. هذه النتيجة غير

مستغربة إذا أدركنا عدم وجود اتفاق عام بين الباحثين على المقصود بالدوافع الذاتية الأمر الذي أدى إلى دراسات مختلفة ونتائج متعارضة.

أما أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها فيمكن سردها على النحو التالي:

١ - إن الدوافع الذاتية تظهر نتيجة لعوامل تتعلق بالعمل وأخرى تتعلق بالعامل. تتضمن العوامل المتعلقة بالعمل: درجة التحدي، والاستقلالية، والتغذية العكسية، وذاتية المهمة، وتنوع المهارات. أما العوامل التي تتعلق بالعامل فتشمل: حاجات النمو العليا مثل الكفاءة وتقرير الذات والإنجاز، إضافة إلى إعزاء الشخص أسباب قيامه بالعمل إلى قوى داخلية ذاتية وليس لمحركات خارجية. إن تفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض يقود إلى ما يعرف بالدوافع الذاتية.

٢ - لكل خاصية من خصائص الوظيفة درجة تأثير مختلفة على الدوافع الذاتية، وبالتالي فإن التعامل مع هذه الخصائص بشكل متساو - إعطاء نفس الدرجة من الأهمية لكل خاصية من هذه الخصائص - غير سليم ويجب الحذر منه.

٣ - لم تحدد الدراسات السابقة بشكل قاطع درجة واتجاه العلاقة بين الحوافز المادية والدوافع الذاتية. بل لا يزال هناك تناقض واضح بين نتائج هذه الدراسات، ولا نعلم بعد هل تزيد الدوافع الذاتية أم تنقص عندما يكون هناك محفزات خارجية.

٤ - تؤثر الدوافع الذاتية على أداء الموظف والمنظمة حيث يؤدي وجودها إلى زيادة الولاء للمنظمة، انخفاض نسبة التغيب والتسرب الوظيفي، زيادة الإنتاجية وارتفاع مستوى جودة أداء الأعمال، وما إلى ذلك. هذا بدوره يؤدي إلى تحسين مستوى الفعالية التنظيمية للمنظمة ككل.

بناءً على ما سبق وانطلاقاً مما توصلنا إليه، هناك بعض التوصيات العامة المقترحة للبحوث المستقبلية في مجال الدوافع الذاتية نرى من الأهمية بمكان الأخذ بها للوصول إلى فهم متكامل لهذا المفهوم.

أولاً: اختبار النموذج المقترح آخذين بعين الاعتبار جميع العوامل المؤثرة في تحديد مفهوم الدوافع الذاتية سواء تلك المتعلقة بالعمل أو بالعامل.

ثانياً: الكشف عن النتائج المترتبة على وجود أو غياب الدوافع الذاتية سواء على مستوى المنظمة أو على الموظف.

ثالثاً: إيجاد مستوى تأثير كل عامل من العوامل المؤثرة على الدوافع الذاتية بغية التفريق بين العوامل الأساسية والثانوية. بمعنى آخر الكشف عن أهم العوامل المفسرة للتباين في مفهوم الدوافع الذاتية.

رابعاً: محاولة التفريق بين العوامل ذات التأثير المباشر على الدوافع الذاتية وتلك ذات التأثير غير المباشر، أي التي يأتي تأثيرها عن طريق عوامل أخرى.

خامساً: تحديد أهم خصائص الوظيفة تأثيراً في الدوافع الذاتية والظروف التي تكون تحتها هذه الخصائص أكثر أو أقل تأثيراً.

أما المضامين التطبيقية لمفهوم الدوافع الذاتية في المنظمات الحكومية والخاصة فتتلخص في كيفية بناء وظائف تتميز بخاصية الدفع الذاتي تجعل الموظف يؤدي مهام هذه الوظائف انطلاقاً مما تتمتع به من خصائص. إن معرفة العوامل المؤثرة على الدوافع الذاتية تساعد، أيضاً، على تحليل الوظائف والتعرف على أهم خصائصها ومن ثم البحث عن الموظف المناسب لهذه الوظائف. فمعرفة خصائص الوظيفة وحاجات الموظف تساعد في إيكال الأعمال التي تحتاج إلى المبادرة والإبداع إلى الأشخاص الذين يتميزون بحاجات تحقيق الذات والإنجاز، أما الأشخاص الذين لا تتوافر فيهم هذه الحاجات فمن الأفضل أن توكل إليهم الأعمال الروتينية أو المبرمجة لأن أداءهم لها سيكون أفضل. إن إلحاق الموظفين الذين يبحثون عن التميز والكفاءة والإنجاز وتحقيق الذات بوظائف نمطية وروتينية سيقتل فيهم روح الإبداع، وسيثبط من عزائمهم، وسيؤثر بالتالي سلباً على كفاءتهم وفعاليتهم وعلى كفاءة وفعالية المنظمة التي ينتمون إليها.

أخيراً إننا ندعو جميع المهتمين في هذا الموضوع إلى مزيد من البحوث والدراسات للوقوف على أهم العوامل المؤثرة فيه وكيف يمكن الاستفادة منه في الواقع العملي.

المراجع

- Brief, A. and Aldag, R. "The Intrinsic -Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity." *Academy of [١] Management Review*, Vol. 2, No. 3, (1977), 496-500.
- [٢] الطجم، عبدالله عبدالغني. التطوير التنظيمي. جدة: دار البلاد للطباعة والنشر، ١٤١٦هـ.
- Deci, E. and Ryan, R. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: [٣] Plenum Press, 1985.
- Kruglanski, A.; Ritter, A.; Amitai, A.; Morgolin, B.; Shattoi, L. and Zaksh, D. "Can Money Enhance [٤] Intrinsic Motivation? A Test of the Content-Consequences Hypothesis," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 21, No. 4, (1975), 744-750.
- Hackman, J. and Oldham, G. "Motivation through the Design of Work: Test of Theory," *Organizational [٥] Behavior and Human Performance*, Vol.16, No. 1(1976), 250-279.
- Woodworth, R. *Dynamic Psychology*. New York: Columbia Press, 1918. [٦]
- Hebb, D. "Drives and C.N.S. (conceptual nervous system)," *Psychological Review*, Vol. 62, (1955), 243- [٧] 254.
- Festinger, I. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1957. [٨]
- Hunt, J. "Intrinsic Motivation and its Role in Psychological Development." In D. Levine (ed.), *Nebraska [٩] Symposium on Motivation*, Vol. 13. Lincoln, Neb.: University of Nebraska Press, 1965.
- Berlyne, D. E and Madsen, K. B. *Pleasure, Reward, and Preference*. New York: Academic Press, [١٠] 1973.
- White, R. "Motivation Reconsidered: The Concept of Competence," *Psychological Review*, Vol. 66, [١١] (1959), 297-333.
- DeCharms, R. *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior*. New York : [١٢] Academic Press, 1968.
- Pinder, C. *Work Motivation*. Glenview, Ill.: Scott Foresman Company, 1984. [١٣]
- Deci, E. " Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation," *Journal of Personality [١٤] and Social Psychology*, Vol. 18, No. 1, (1971), 105-115.
- Deci, E. " Effects of Contingent and Non-contingent Rewards and Control on Intrinsic Motivation," [١٥] *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol 8, No.1, (1972), 217-239
- Deci, E. "Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement and Inequity," *Journal of Personality*, Vol. [١٦] 23, No.1, (1972b), 113-120.
- Greene, D. and Lepper, M. "Effects of Extrinsic Rewards on Children's Subsequent Intrinsic Interest," [١٧] *Child Development*, Vol. 45, No. 4, (1974), 1141-1145.
- Pritchard, R.; Campbell, K. and Campbell, D. " Effects of Extrinsic Financial Rewards on Intrinsic [١٨] Motivation," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, No.1, (1972), 9-15.

- Daniel, T. and Esser, J. "Intrinsic Motivation as Influenced by Reward, Task Interest, and Task Structure," *Journal of Applied Psychology*, 65, (1980), 566-573. [١٩]
- Jordan, P. "Effects of Extrinsic Reward on Intrinsic Motivation: Field Experiment," *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 3, (1986), 405-412. [٢٠]
- Staw, B. *Intrinsic and Extrinsic Motivation*. Morristown, N.J: General Learning Press, 1976. [٢١]
- Deci, E. *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press, 1975. [٢٢]
- Hackman, J. and Oldham, G. "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 1, (1975), 159-170. [٢٣]
- Shalley, C.; Oldham, G. "Effects of Goal Difficulty and Expected External Evaluation on Intrinsic Motivation: A Laboratory Study," *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 4, (1985), 628-640. [٢٤]
- Wexley, C. and Yukl, G. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Homewood, III: Richard D. Irwin, 1984. [٢٥]
- Mossholder, K. "Effects of Externally Mediated Goal Setting on Intrinsic Motivation: A Laboratory Experiment," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, No. 2, (1980), 202-210. [٢٦]
- Ross, M. "Salience of Reward and Intrinsic Motivation," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 32, No. 2, (1975), 245-274. [٢٧]
- Shalley, C.; Oldham, G. and Porac, J. "Effects of Goal Difficulty, Goal Setting Methods, and Expected External Evaluation on Intrinsic Motivation," *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 4, (1987), 553-563. [٢٨]
- Lepper, M. and Greene, D. "Turning Play into Work: Effects of Adult Surveillance and Extrinsic Rewards on Children's Intrinsic Motivation," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 31, No. 4, (1975), 479-486. [٢٩]
- Pittman, T.; Davey, M.; Alfart, K. and Kramer, N. "Informational versus Controlling Verbal Rewards," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6, (1980), 238-233. [٣٠]
- Blanck, P.; Reis, H. and Jackson, L. "The Effects of Verbal Reinforcements on Intrinsic Motivation for Sex-linked Tasks," *Sex Roles*, 10, (1984), 309-387. [٣١]

Toward a Theoretical Model of The Antecedents and Consequences of Intrinsic Motivation

Ahmed S. Al-Aameri

*Assistant professor, Department of Public Administration, College of Administrative
Sciences, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia.*

(Received on 8/1/1416, accepted for publication on 8/8/1417A.H.)

Abstract. This study aims to build a theoretical model that shows the series of influences that lead to the presence or the absence of intrinsic motivation, as well as the consequences that emerge from this situation. The idea behind building this model pertains to the fact that most, if not all, previous studies have focused on one or two factors that affect intrinsic motivation, which brought a lot of confusions and misunderstandings of how this concept is shaped. The conclusion that this study came up with is that the major factors affecting intrinsic motivation are task characteristics, individual's high growth needs, internal locus of causality, and positive feedback from the work itself. These factors affect the individual's feelings of self-determination and competence, which consequently affect intrinsic motivation. At the end, a number of recommendations and suggestions for future research is presented.