



## المحاضرة الثانية / الدافعية في المنظمات Motivation in Organizations

### تعريف الدافع Definition of motivation

الدافع هو مجموعة من القوى التي تدفع الأفراد الى الانخراط في سلوك واحد بدلا من بعض السلوكيات البديلة.

### أهمية الدافع The Importance of Motivation

يسعى المديرون إلى تحفيز الأفراد في المنظمة من أجل الأداء عند مستويات مرتفعة. وهذا يعني حثهم على العمل الجاد، أن يأتوا إلى العمل بانتظام، وأن يقدموا مساهمات إيجابية لمهمة المنظمة ولكن الأداء الوظيفي يعتمد على القدرة و البيئة وكذلك الدافع . ويمكن ذكر هذه العلاقة على النحو الآتي :

$$\text{الأداء} = \text{الدافع} + \text{القابلية} + \text{البيئة} .$$

$$P = M+A+E \quad (P= \text{performance} , M = \text{Motivation} , A= \text{ability} , E = \text{Environment})$$

وللوصول إلى مستويات عالية من الأداء، يجب على العامل الذي يريد أن يؤدي عملا جيدا في مهام وظيفته أن يكون لديه (الدافع) أي أن يكون قادراً على القيام بهذه المهمة على نحو فاعل (القابلية)؛ ويجب أن تكون المواد، والموارد والمعدات والمعلومات المطلوبة للقيام بهذه المهمة متوفرة لديه (البيئة). وأي نقص في أي واحدة من هذه العناصر يضر بالأداء. ولذلك ينبغي أن يسعى المدير جاهداً للتأكد من أن جميع العناصر اعلاه مستوفاة .

### وجهات نظر تاريخية عن الدافع Historical Perspectives on Motivation

#### • المدخل التقليدي The Traditional Approach

كان Frederick Taylor واحداً من الرواد الأوائل في معالجة دوافع العمل منذ أكثر من قرن، وضع Taylor طريقة لهيكله الوظائف التي دعيت الإدارة العلمية كما أوجد فرضية أساسية واحدة لهذا النهج، يفترض تايلور أن للعاملين (دوافع اقتصادية) .

#### • مدخل العلاقات الإنسانية The Human Relations Approach

حل نهج العلاقات الإنسانية محل الإدارة العلمية في ١٩٣٠ . ويفترض هذا النهج أن العامل يريد أن يشعر أنه مفيد ومهم وأن العاملين لديهم احتياجات اجتماعية قوية، وأن هذه الاحتياجات هي أكثر أهمية من المال في تحفيز العاملين. (تلبية الاحتياجات الشخصية).

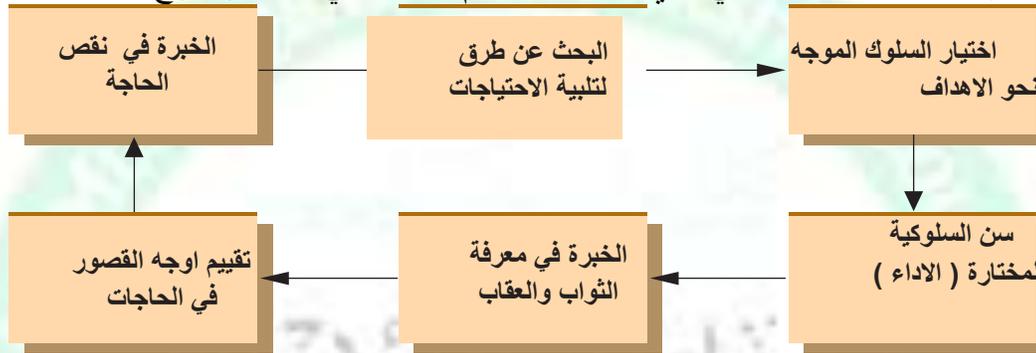
#### • مدخل الموارد البشرية The Human Resource Approach

تنصب وجهة نظر الموارد البشرية ، التي بدأت في الظهور في الخمسينيات من القرن الماضي ، على أن المساهمات نفسها ذات قيمة لكل من الأفراد والمنظمات. يفترض أن الافراد يريدون المساهمة وقادرون على تقديم مساهمات حقيقية. (المشاركة في صنع القرار).



## إطار الدافعية The Motivational Framework

يمكننا أن نبدأ في فهم الدافع من خلال النظر في أوجه القصور في الحاجة والأهداف الموجهة للسلوكيات. يوضح الشكل ادناه إطار العمل الدافعية الأساسي الذي نستخدمه لتنظيم مناقشتنا في هذا الموضوع .



### • الخبرة في نقص الحاجة

الحاجة شيء يرغب به الفرد أو يريده - هي نقطة البداية .. يبدأ سلوك الدافع عادة عندما يكون لديه واحد أو أكثر من الاحتياجات المهمة. على الرغم من أن الحاجة التي تم إشباعها بالفعل قد تحفز أيضًا السلوك (مثلًا، بحاجة إلى الحفاظ على مستوى معيشي حقه المرء بالفعل) ، وعادةً ما يحتاج إلى تلبية الاحتياجات غير الملباة ينتج عنه مشاعر أكثر حدة وتغيرات سلوكية. مثلًا، إذا كان الشخص لديه رغبة في الوصول إلى مستوى المعيشة الذي يريده ، قد تحفزه هذه الحاجة غير الملباة على العمل.

عادة ما يؤدي نقص الحاجة إلى البحث عن طرق لإشباعها. فكر في شخص يشعر أن راتبه ومنصبه ضعيف لأنهما لا يعكسان له الأهمية . لتنظيم العمل الذي يقوم به ولأنه يريد المزيد من الدخل. ربما يشعر أن لديه ثلاثة خيارات: ببساطة أن يطلب علاوة وترقية ، أو العمل بجدية أكبر أملا في الحصول على علاوة وترقية ، أو البحث عن وظيفة جديدة براتب أعلى.

### • اختيار السلوكيات الموجهة نحو الهدف

على الرغم من أن الشخص قد يلاحق أكثر من خيار في وقت واحد (مثل العمل بجدية أكبر أثناء البحث أيضًا عن خيار آخر الوظيفة) ، فمن المرجح أن يتم توجيه معظم الجهد إلى خيار واحد.

### السلوك المختار لتلبية الحاجة

الشخص في الواقع ينفذ السلوك المختار لتلبية الحاجة. من المحتمل أنه سيبدأ في المشاركة ساعات أطول ، والعمل بجدية أكبر .

### • الخبرة في معرفة الثواب والعقاب

ستختبر بعد ذلك إما المكافآت أو نتيجة لهذا الاختيار. قد يدرك أن وضعه محبط إذا انتهى به الأمر الى عدم الحصول على أي اعتراف إضافي وعدم الحصول على ترقية أو زيادة في الراتب. بدلاً من ذلك ، قد تتم مكافأته بالفعل بالحصول على الراتب والترقية بسبب أدائه العالي.

### • تقييم اوجه القصور في الحاجات

أخيرًا ، يقوم الشخص بتقييم مدى تحقيق النتائج بشكل كامل نقص الحاجة الأصلي. افترض أن الشخص أراد زيادة بنسبة ١٠٪ وترقية لمنصب أعلى. إذا حصل على كليهما ، يجب أن يكون راضياً. من ناحية أخرى ، إذا كان حصل فقط على زيادة بنسبة ٧٪ وترقية لمنصب اقل مما يتوقعه ، سيتعين عليه أن يقرر ما إذا كان سيستمر في المحاولة ، أو يقبل ما حصل عليه ، أو يختار واحدة من الخيارات الأخرى المنظورة في وقت سابق. (في بعض الأحيان ، بالطبع ، قد لا يتم تلبية حاجة ما تمامًا ، على الرغم من الجهود التي يبذلها الشخص.)



## آفاق التعلم القائم على الدافع LEARNING-BASED PERSPECTIVES ON MOTIVATION

التعلم هو عنصر رئيسي آخر في دوافع العاملين. في أي منظمة، والعامل يتعلم بسرعة السلوكيات التي يتم المكافأة عليها وتلك التي يعاقب عليها أو يتم تجاهلها. وهكذا، يلعب التعلم دوراً حاسماً في الحفاظ على دوافع السلوك. التعلم هو تغيير دائم نسبياً في السلوك أو إمكانية السلوكية التي تنتج عن الخبرة المباشرة أو غير المباشرة. مثلاً، يمكننا تعلم كيفية استخدام برنامج تطبيق البرنامج الجديد من خلال ممارسة وتجريب في مختلف الوظائف والخيارات.

### كيف يحدث التعلم: How Learning Occurs: وجهة النظر التقليدية:

التكييف الكلاسيكي أو التعلم الشرطي الكلاسيكي، الذي قدمه Ivan Pavlov في التجارب الشهيرة له مع الكلاب. هو النهج الأكثر تأثيراً تاريخياً و هو نموذج بسيط من التعلم الذي يربط الاستجابة المشروطة مع المثير غير الشرطي. ولكن في المنظمات، فقط السلوكيات والاستجابات البسيطة يمكن استخلاصها بهذه الطريقة. مثلاً، لنفترض أن العامل يتلقى أنباء سيئة للغاية من أحد رؤسائه، فمن الممكن أن العامل قد لاحظ لون بدلة رئيسه في ذلك اليوم مع الأخبار السيئة. في المرة القادمة إذا ارتدى رئيسه نفس البدلة، فإن العامل قد يواجه الخوف والتشاؤم.

ولكن هذا النوع من التعلم هو واضح في التبسيط ولا يمت بصلة مباشرة إلى التحفيز. واعترف المنظرون في وقت لاحق أنه على الرغم من أن الإشارات الكلاسيكي قد قدم بعض الأفكار المثيرة للاهتمام في عملية التعلم، إلا أن ذلك لم يكن كافياً كتفسير للتعلم الإنساني إذ يعتمد الإشارات الكلاسيكي على سبب بسيط لتأثير العلاقات بين تحفيز واحد ورد واحد، فلا يمكنه التعامل مع أشكال معقدة أكثر من السلوك المكتسب لتصنيف البشر. ومن ناحية أخرى، يتجاهل الإشارات الكلاسيكي مفهوم الاختيار؛ لذلك، هذا المنظور لا يمكن أن يفسر الحالات التي تسمح للناس باختيارات واعية وبعقلانية في دورة واحدة للعمل من بين كثيرين بسبب هذه العيوب من الإشارات الكلاسيكي، انتقل أصحاب النظريات في نهاية المطاف إلى مناهج أخرى بدت أكثر فائدة في شرح العمليات المرتبطة بالتعلم المعقد.

### العرض المعاصر:

على الرغم من أن التعلم غير مرتبط بنظرية أو نموذج واحد، فإن نظرية التعلم المعاصرة تنظر إلى التعلم عموماً على أنه عملية معرفية. أي أنه يفترض أن الأفراد واعي ومشاركين نشطين في كيفية تعلمهم. أولاً: تشير وجهة النظر المعرفية أن الأفراد يعتمدون على الخبرات واستخداماتها في الماضي كأساس للتعلم في سلوكهم الحالي. تمثل هذه الخبرات المعرفة أو الإدراك. مثلاً، الفرد الذي يواجه اختيار مهام وظيفية متعددة سيستخدم الخبرات السابقة في تحديد أي واحدة سيقبلها.

ثانياً: يتخذ الأفراد خيارات بشأن سلوكهم. يدرك الفرد أن لديه عدد من البدائل ويختار واحدة. ثالثاً، يدرك الأفراد العواقب المترتبة على خياراتهم.. وبالتالي، عندما يجد الفرد أن مهمة الوظيفة مجزية ومرضية، فسوف يدرك أن الاختيار كان جيداً وسيفهم السبب.

أخيراً، يقيم الأفراد تلك العواقب وإضافتها إلى التعلم المسبق، مما يؤثر على الخيارات المستقبلية. في مواجهة الخيارات الوظيفية نفسها في العام المقبل، من المحتمل أن يكون الفرد متحمساً لاختيار نفس الوظيفة. كما أشرنا سابقاً، فإن العديد من وجهات النظر حول التعلم تأخذ وجهة نظر معرفية. ولعل أهمها نظرية التعزيز. على الرغم من أن نظرية التعزيز في حد ذاتها ليست جديدة حقاً، فقد تم تطبيقها فقط على الإعدادات التنظيمية في السنوات القليلة الماضية.



## نظرية التعزيز والتعلم Reinforcement Theory and Learning

عموما ترتبط نظرية التعزيز وتسمى أيضا (operant conditioning "التكييف الفاعل") مع عمل Skinner في أبسط أشكالها، وتقترح نظرية التعزيز أن السلوك هو وظيفة لها عواقبها. فالسلوك الذي يؤدي إلى عواقب ممتعة يكون أكثر عرضة للتكرار (أي يكون دافعا للعامل لتكرار السلوك الحالي)، و السلوك الذي يؤدي إلى عواقب وخيمة يكون أقل عرضة للتكرار (أي يكون دافعا للعامل للانخراط في سلوكيات مختلفة) .

وتقترح نظرية التعزيز أيضا أنه في أي موقف معين ، يستكشف الناس مجموعة متنوعة من السلوكيات الممكنة. تتأثر الخيارات السلوكية المستقبلية بعواقب السلوكيات السابقة. الإدراك ، كما لوحظ بالفعل ، يلعب أيضا دورا مهما، لذلك بدلاً من افتراض الارتباط الميكانيكي بين التحفيز والاستجابة الذي اقترحه النظرة الكلاسيكية التقليدية للتعلم ، يعتقد المنظرون المعاصرون أن الناس يستكشفون بوعي سلوكيات مختلفة ويختارون بشكل منهجي تلك التي تؤدي إلى النتائج المرغوبة أكثر.

لنفترض أن عاملاً جديداً في شركة يريد تعلم أفضل طريقة للتوافق مع رئيسه. في البداية ، يكون العامل ودوداً للغاية وغير رسمي ، لكن رئيسه يستجيب من خلال التصرف بجدية ، وفي بعض الأحيان يكون منزعجاً. نظراً لأن الرئيس لا يتفاعل بشكل إيجابي ، فمن غير المرجح أن يستمر العامل في هذا السلوك. في الواقع ، يبدأ العامل بعد ذلك في التصرف بشكل رسمي ومهني ويجد رئيسه أكثر تقبلاً لهذا الموقف. من المحتمل أن يستمر العامل في هذه المجموعة الجديدة من السلوكيات لأنها أدت إلى عواقب إيجابية.

## انواع التعزيز في المنظمات Types of Reinforcement in Organizations

ويطلق على عواقب السلوك التعزيز. ويمكن للمديرين استخدام أنواع مختلفة من التعزيز للتأثير على سلوك العامل. هناك أربعة أشكال أساسية من التعزيز هم : التعزيز الإيجابي، والانطفاء(التعزيز السلبي) ، خطر الانقراض، والعقاب.

التعزيز الإيجابي	التجنب	الانقراض	العقاب
------------------	--------	----------	--------

١- **التعزيز الإيجابي** هو مكافأة مرغوبة تتبع السلوك. توفير التعزيز الإيجابي بعد سلوك معين يحفز العاملين للحفاظ على أو زيادة وتيرة هذا السلوك. اكتمال مجاملة من رب العمل للعامل بعد مهمة صعبة، أو زيادة الراتب بعد فترة عامل من الأداء العالي هي أمثلة على التعزيز الإيجابي وقد اظهر أن برنامج منح مكافآت صغيرة نسبياً ولكنها متكررة عند أداء العاملين بشكل جيد قد تجعل الاداء افضل على مدار الوقت.

٢- **التجنب**، المعروف أيضا باسم التعزيز السلبي، هو وسيلة أخرى لزيادة وتيرة السلوك المرغوب فيه فبدلاً من حصوله على مكافأة بعد السلوك المرغوب فيه، يعطى الشخص فرصة لتجنب نتيجة غير سارة يُعرف أيضاً باسم التعزيز السلبي ، وهو وسيلة أخرى لزيادة وتيرة السلوك المرغوب. بدلاً من الحصول على مكافأة بعد سلوك مرغوب فيه ، يتم منح الشخص الفرصة لتجنب عواقب غير سارة. مثلاً ، افترض أن المدير ينتقد عادة العاملين الذين يرتدون ملابس غير رسمية. لتجنب النقد ، قد يرتدي الموظف بشكل روتيني ملابس تناسب أذواق المدير ، وبالتالي يكون الموظف متحمساً للانخراط في سلوك مرغوب فيه (على الأقل من وجهة نظر المشرف) لتجنب نتيجة غير سارة أو مكروهة.



**٣- الانقراض** يقلل الانقراض من تكرار السلوك ، خاصة السلوك الذي تمت مكافأته سابقاً. إذا تم سحب المكافآت عن السلوكيات التي تم تعزيزها سابقاً ، فمن المحتمل أن تصبح السلوكيات أقل تكراراً وتنتهي في النهاية. مثلاً ، قد يشجع المدير الذي لديه عدد قليل من العاملين زيارات متكررة من مرؤوسيه كوسيلة للبقاء على اتصال مع ما يجري. قد يشمل التعزيز الإيجابي محادثة ودية ، والاهتمام بمخاوف المرؤوسين ، والتشجيع. ومع زيادة عدد العاملين ، قد يجد المدير أن مثل هذه المحادثات غير المنظمة تجعل من الصعب إنجاز وظيفتها. قد يبدأ بعد ذلك في تجاهل المحادثات غير الرسمية ويكافئ فقط المحادثات "المهنية" الدقيقة. من المحتمل أن يؤدي سحب مكافآت الدردشة غير الرسمية إلى إطفاء هذا السلوك. يجب أن نلاحظ أيضاً أنه إذا توقف المديرون ، عن قصد أو غير قصد ، عن مكافأة السلوكيات القيمة مثل الأداء الجيد ، فقد تنقرض هذه السلوكيات أيضاً.

**٤- العقاب**، مثل الانقراض، يميل أيضاً إلى انخفاض وتيرة السلوكيات غير المرغوب فيها. العقوبة هي غير سارة، أو مكروهة، نتيجة لأمثلة السلوك من العقاب هي التآنيب الشفوي أو الكتابي، وخفض الأجور، وفقدان الامتيازات، وتسريح العمال، وإنهاء الخدمة. ويشكك العديد من الخبراء بقيمة العقاب ويعتقد أن المديرون يستخدمونها في كثير من الأحيان بشكل غير لائق. في بعض الحالات، ومع ذلك، قد يكون العقاب أداة مناسبة لتغيير السلوك. كثير من الحالات من الأحداث غير السارة في الحياة تعلمنا ما يجب القيام به عن طريق العقاب. ونحن غالباً ما نتعلم لتغيير سلوكنا نتيجة لذلك. بالإضافة لذلك، أنواع معينة من السلوك غير المرغوب فيه قد يكون له آثار سلبية بعيدة المدى إذا كانت تظل دون عقاب. مثلاً، العامل الذي يعتدي على زميله ، والمحاسب الذي يسرق المال من النثرية، والتنفيذي الذي يشارك في المعاملات والأوراق غير المشروعة والفرد المرتشي كلهم يستحقون العقاب.

## جداول التعزيز في المنظمات Schedules of Reinforcement in Organizations

هل يجب على المدير مكافأة كل حالة من حالات السلوك المرغوب فيه ومعاقبة كل حالة من حالات السلوك غير المرغوب فيه؟ أم أنه من الأفضل تطبيق التعزيز وفقاً لخطة أو جدول؟ كما نتوقع، إنَّ هذا يعتمد على الوضع. ويلخص الجدول ٤،١ خمس جداول أساسية للتعزيز يمكن أن يستخدمها المديرون.

### ١- التعزيز المستمر :

يكافئ التعزيز المستمر السلوك في كل مرة يحدث فيها. التعزيز المستمر فاعل للغاية في تحفيز السلوكيات المرغوبة ، خاصة في المراحل الأولى من التعلم. وعندما يتم سحب التعزيز ، يحدث الانقراض بسرعة كبيرة. لكن التعزيز المستمر يطرح صعوبات خطيرة لأن المدير يجب أن يراقب كل سلوك للموظف ويوفر تعزيزاً فاعلاً. هذا النهج ، إذن ، ذو قيمة عملية قليلة للمديرين. يعد تقديم التعزيز الجزئي وفقاً لأحد الجداول الأربعة الأخرى نموذجياً بدرجة أكبر.

### ٢- التعزيز ذو الفاصل الثابت

هو تعزيز يتم توفيره وفقاً لجدول ثابت محدد مسبقاً. يعد تسلم الراتب آخر الشهر مثلاً جيداً على التعزيز بفاصل زمني ثابت.



لسوء الحظ ، في كثير من المواقف لا يحافظ جدول الفاصل الزمني الثابت بالضرورة على مستويات أداء عالية. إذا كان الموظفون يعرفون أن رئيسهم سيذهب للاطمئنان عليهم كل يوم في الساعة ١:٠٠ مساءً ، فقد يكون لديهم الدافع للعمل الجاد في ذلك الوقت ، على أمل الحصول على الثناء والتقدير أو لتجنب غضب الرئيس. في أوقات أخرى من اليوم ، ربما لن يعمل الموظفون بجد لأنهم تعلموا أن التعزيز غير محتمل إلا أثناء الزيارة اليومية.

### ٣- التعزيز ذو الفاصل المتغير

يستخدم الوقت أيضاً كأساس لتطبيق التعزيز ، لكنه يغير الفاصل الزمني بين التعزيزات. هذا الجدول غير مناسب لدفع الأجر ، لكنه يمكن أن يعمل جيداً لأنواع أخرى من التعزيز الإيجابي ، مثل الثناء والتقدير ، والتجنب. فكر مرة أخرى في مجموعة الموظفين التي تم وصفها للتو. افترض أنه بدلاً من القدوم في تمام الساعة ١:٠٠ مساءً. كل يوم ، يزور المدير في وقت مختلف كل يوم: ٩:٣٠ صباحاً يوم الاثنين ، ٢:٠٠ مساءً. يوم الثلاثاء ، ١١:٠٠ صباحاً يوم الأربعاء ، وهكذا. الأسبوع التالي ، تغير الزمن. نظراً لأن الموظفين لا يعرفون بالضبط متى يتوقعون رئيسهم ، فقد يكون لديهم الدافع للعمل الجاد لفترة أطول - حتى زيارتها. بعد ذلك ، على الرغم من ذلك ، قد يترجعون إلى المستويات الأدنى لأنهم تعلموا أنها لن تعود حتى اليوم التالي.

### ٤- التعزيز ذو الفاصل الثابت والمتغير

تهيأت التعزيز لعدد السلوكيات المرغوبة أو غير المرغوب فيها بدلاً من فترات زمنية. مع التعزيز بنسبة ثابتة ، يكون عدد السلوكيات اللازمة للحصول على التعزيز ثابتاً. لنفترض ، مثلاً ، أن مجموعة عمل تدخل مجاميع أداؤها التراكمي في شبكة كمبيوتر الشركة كل ساعة. يستخدم المدير الشبكة لمراقبة أنشطة المجموعة. قد يتبنى ممارسة مدح المجموعة في كل مرة تصل فيها إلى مستوى أداء ٥٠٠ وحدة. وهكذا ، إذا قامت المجموعة بذلك ثلاث مرات يوم الاثنين ، فإنه يتوقف في كل مرة ؛ إذا وصل إلى العلامة مرة واحدة فقط يوم الثلاثاء ، فإنه يتوقف مرة واحدة فقط. يمكن أن يكون جدول النسبة الثابتة فاعلاً إلى حد ما في الحفاظ على السلوك المرغوب. قد يكتسب الموظفون إحساساً بما يلزم لتعزيه وقد يكون لديهم الدافع للحفاظ على أداؤهم.

### ٥- التعزيز بنسب متغيرة ،

يختلف عدد السلوكيات المطلوبة للتعزيز بمرور الوقت. الموظف الذي يعمل وفقاً لجدول زمني متغير هو الدافع للعمل الجاد لأن كل سلوك ناجح يزيد من احتمال أن يؤدي السلوك التالي إلى التعزيز. مع هذا الجدول الزمني ، فإن العدد الدقيق للسلوكيات اللازمة للحصول على التعزيز ليس بالغ الأهمية ؛ المهم هو ألا تكون الفترات الفاصلة بين التعزيزات طويلة لدرجة أن العامل يثبط عزيمته ويتوقف عن المحاولة. يمكن للمشرف في مثال النسبة الثابتة أن يقوي مجموعة عمله بعد أن تصل إلى مستويات أداء ٣٢٥ ، ٤٢٥ ، ٤٥٠ ، ٦٠٠ ، وهكذا. يمكن أن يكون الجدول الزمني المتغير فاعلاً تماماً ، ولكن من الصعب والمرهق استخدامه عندما تكون المكافآت التنظيمية الرسمية ، مثل زيادة الأجر والترقيات ، هي المعززات. يعد نظام الفاصل الزمني الثابت هو أفضل طريقة لإدارة هذه المكافآت.

## التعلم الاجتماعي في المنظمات Social Learning in Organizations

في السنوات الأخيرة، بدأ المدبرون الاعتراف بقوة التعلم الاجتماعي يحدث التعلم الاجتماعي عندما يلاحظ الأفراد سلوكيات الآخرين، يدرك عواقبها، وتغيير سلوكهم نتيجة لذلك. يمكن لأي شخص أن يتعلم القيام بعمل جديد من خلال مراقبة الآخرين أو عن طريق أسطرة الفيديو والمشاهدة. أو العامل قد يتعلم تجنب التأخر من خلال رؤية المشرف يعاقب زملائه على التأخير



نظرية التعلم الاجتماعي، تعني تحديد سلوك الفرد من خلال إدراك الشخص والبيئة الاجتماعية. وبشكل أكثر تحديداً ، يُفترض أن يتعلم الناس السلوكيات والمواقف على الأقل جزئياً استجابة لما يتوقعه الآخرون منهم. يجب أن تتحقق عدة شروط لإنتاج بيئة ملائمة لاجتماعية التعلم:

أولاً ، يجب أن يكون السلوك الذي يتم ملاحظته وتقليده بسيطاً نسبياً.

على الرغم من أننا يمكن أن نتعلم من خلال مشاهدة شخص آخر كيفية الضغط على ثلاثة أو أربعة أزرار لضبط المواصفات على جهاز أو لتشغيل جهاز كمبيوتر ، فربما لا يمكننا تعلم تسلسل معقد من العمليات للجهاز أو كيفية تشغيل حزمة برامج معقدة بدون ممارسة الخطوات المختلفة بأنفسنا.

ثانياً ، يتضمن التعلم الاجتماعي عادةً سلوكاً ملاحظاً ومقلداً ملموساً وليس فكرياً.

يمكننا أن نتعلم من خلال مشاهدة الآخرين كيفية الاستجابة للسلوكيات المختلفة لمدير معين أو كيفية تجميع بعض الأجزاء المكونة في منتج نهائي مجمع. لكن ربما لا يمكننا أن نتعلم من خلال الملاحظة البسيطة كيفية كتابة برامج الكمبيوتر ، وكيفية كتابة نص معقد ، وكيفية وضع المفاهيم ، أو كيفية التفكير بشكل مجرد.

أخيراً ، لكي يحدث التعلم الاجتماعي ، يجب أن نمتلك القدرة الجسدية لتقليد السلوك المرصود.

معظمنا ، حتى لو شاهدنا كل مباريات كرة القدم لا يمكننا تعلم ضرب الكرة بسرعة كما يفعل Ronaldo أو Messi ، أو تنفيذ ضربة خلفية مثل Ronaldinho .

يؤثر التعلم الاجتماعي على الدافع بعدة طرق. يتم تعلم العديد من السلوكيات التي نظهرها في حياتنا العملية اليومية من الآخرين.

افترض أن موظفاً جديداً ينضم إلى مجموعة عمل موجودة لديها بالفعل بعض الأسس لمعرفة كيفية التصرف من تعليمها وخبرتها السابقة. ومع ذلك ، تقدم المجموعة مجموعة من الإشارات المحددة للغاية التي يمكنها استخدامها لتكييف سلوكها بما يتناسب مع وضعها الجديد. قد تشير المجموعة إلى الكيفية التي تتوقع المنظمة من أعضائها ارتداء ملابسها ، وكيف "يفترض" أن يشعر الناس تجاه رئيسهم ، وما إلى ذلك. ومن ثم ، يتعلم الموظف كيفية التصرف في الموقف الجديد جزئياً استجابة لما تعرفه بالفعل وجزئياً استجابة لما يقترحه الآخرون ويظهرونه.

كما يمكن أن يكون التعلم الاجتماعي عاملاً مهماً في تطوير مكان عمل مُرضي. في إطار مواصلة مناقشتنا لـ ، يوضح مربع "التغيير" أنه ، في ظل ظروف معاكسة معينة ، حتى أنجح تقنيات التحفيز لها قيود.

## تعديل السلوك التنظيمي : Organizational Behavior Modification

نظرية التعلم وحدها لها آثار مهمة على المديرين ، لكن تعديل السلوك التنظيمي له تطبيقات عملية أكثر. يعد تعديل

السلوك التنظيمي تطبيقاً مهماً لنظرية التعزيز التي يستخدمها بعض المديرين لتعزيز الدافع والأداء.

تعديل السلوك التنظيمي ، هو تطبيق نظرية التعزيز على الأشخاص في الإعدادات التنظيمية.

تقول نظرية التعزيز أنه يمكننا زيادة وتيرة السلوكيات المرغوبة من خلال ربط هذه السلوكيات بالنتائج الإيجابية وتقليل السلوكيات غير المرغوب فيها من خلال ربطها بالنتائج السلبية. يستخدم تعديل السلوك التنظيمي بشكل مميز التعزيز الإيجابي لتشجيع السلوكيات المرغوبة لدى الموظفين.



يوضح الشكل ادناه الخطوات الأساسية في تعديل السلوك التنظيمي:



تتمثل الخطوة الأولى في تحديد الأحداث السلوكية المتعلقة بالأداء ، والسلوكيات المرغوبة وغير المرغوب فيها. قد يقرر مدير متجر إلكترونيات أن السلوك الأكثر أهمية لمندوبي المبيعات الذين يعملون مقابل عمولة هو الترحيب بالعملاء بحرارة وإطلاعهم على البضائع التي أتوا إليها بالضبط. لاحظ في الشكل أن ثلاثة أنواع من النشاط التنظيمي مرتبطة بهذا السلوك:

- الحدث السلوكي نفسه.
- الأداء الذي ينتج.
- والنتائج التنظيمية التي تصيب الفرد.



بعد ذلك ، يقيس المدير المستوى الأساسي الحالي للأداء لكل فرد. عادة ما يتم ذكر ذلك من حيث النسبة المئوية للتكرار عبر فترات زمنية مختلفة. مثلاً ، قد يلاحظ مدير متجر الإلكترونيات أن مندوب مبيعات معين يستقبل حالياً حوالي ٤٠ بالمائة من العملاء كل يوم حسب الرغبة.

الخطوة الثالثة هي تحديد السلوكيات الطارئة الحالية ، أو عواقب الأداء ؛ أي ماذا يحدث الآن للموظفين الذين يؤدون على مستويات مختلفة؟ إذا كان الموظف يعمل بجد ، فهل يحصل على مكافأة أو يتعب؟ قد يلاحظ مدير متجر الإلكترونيات أنه عندما يتم الترحيب بالعملاء بحرارة ومساعدتهم بكفاءة ، يشكرون شيئاً ما بنسبة ٤٠ في المائة من الوقت ، في حين أن العملاء الذين لا يتم الترحيب بهم ومساعدتهم بشكل صحيح يقومون بالشراء بنسبة ٢٠ في المائة فقط من الوقت.

في هذه المرحلة ، يطور المدير ويطبق استراتيجيات تدخل مناسبة. بعبارة أخرى ، تم تغيير بعض عناصر بنية ربط الأداء والمكافأة أو العملية أو التكنولوجيا أو المجموعات أو المهمة لجعل الأداء عالي المستوى أكثر فائدة.

يتم استخدام أنواع مختلفة من التعزيز الإيجابي لتوجيه سلوك الموظف في الاتجاهات المرغوبة. قد يقدم مدير متجر الإلكترونيات خطة عمولة مبيعات حيث يكسب مندوبو المبيعات نسبة مئوية من كل عملية بيع. قد يثني المدير أيضاً على مندوبي المبيعات الذين يقدمون التحيات المناسبة ويتجاهل أولئك الذين لا يفعلون ذلك. يساعد هذا التعزيز في تشكيل سلوك مندوبي المبيعات. بالإضافة إلى ذلك ، قد يفقد مندوب المبيعات الفردي الذي لم يتم تعزيزه سلوك مندوبي المبيعات الأكثر نجاحاً. بشكل عام ، تعتمد هذه الخطوة على نظام المكافآت في المنظمة ، كما تمت مناقشته سابقاً.

بعد خطوة التدخل ، يقيس المدير الأداء مرة أخرى لتحديد ما إذا كان قد تم تحقيق التأثير المطلوب. إذا لم يكن الأمر كذلك ، يجب على المدير إعادة تصميم استراتيجية التدخل أو تكرار العملية بأكملها. على سبيل المثال ، إذا كان مندوبو المبيعات في متجر الإلكترونيات لا يزالون لا يرحبون بالعملاء بشكل صحيح ، فقد يحتاج المدير إلى البحث عن أشكال أخرى من التعزيز الإيجابي - ربما عمولة أعلى.

إذا زاد الأداء ، يجب على المدير محاولة الحفاظ على السلوك المرغوب من خلال جدول زمني للتعزيز الإيجابي. على سبيل المثال ، قد يتم منح عمولات أعلى لكل عملية بيع أخرى ، والمبيعات التي تزيد عن مبلغ معين بالدولار ، وما إلى ذلك. (كما رأينا سابقاً ، يحدد جدول التعزيز الفاصل الزمني الذي يتم فيه تقديم التعزيز.) أخيراً ، يبحث المدير عن تحسينات في سلوك الموظفين الفرديين. ينصب التركيز هنا على تقديم مكافآت كبيرة طويلة الأجل ، مثل الترقيات وتعديلات الرواتب ، للحفاظ على الجهود المستمرة لتحسين الأداء.

## الخلاصة

الدافع هو مجموعة من القوى التي تجعل الأفراد يتصرفون كما يفعلون. يبدأ الدافع مع الحاجة. الأفراد يبحثون عن سبل لتلبية احتياجاتهم ومن ثم يتصرفون وفقاً لذلك. تتحقق النتائج تبعاً لسلوكهم. يتحدد السلوك وفق المكافآت أو العقاب بدرجات متفاوتة، قد تكون النتيجة تلبية الحاجة الأصلية. الإدارة العلمية لـ Taylor أكدت أن المال هو الدافع الإنساني الأساسي في مكان العمل. مقترح عرض العلاقات الإنسانية أظهرت أن العوامل الاجتماعية هي المحفزات الأولية. مدخل الموارد البشرية كان على المشاركة في صنع القرار. كما يلعب التعليم دوراً في تحفيز العاملين. أنواع مختلفة من التعزيز تقدم وفقاً لجدول مختلف تؤدي إلى زيادة أو نقصان السلوك الدافع.

يتأثر الأفراد من خلال عمليات التعلم الاجتماعي. يتم استخدام استراتيجيات تعديل السلوك التنظيمي لاستخدام التعلم وتعزيز مبادئ لتعزز تحفيز العاملين والأداء. هذا وتعتمد الاستراتيجيات بشدة على القياس الفاعل للأداء وتقديم المكافآت للعاملين بعد أدائهم على مستوى عالٍ.