نظرية التوقع لفروم

لماذا يعمل بعض الناس بجد من أجل هدف، بينما بالكاد يحاول آخرون، مع أن المكافأة المعروضة واحدة؟ في عام 1964، شرح عالم النفس فيكتور فروم ذلك في كتابه «العمل والدافعية». وتقول نظريته في التوقع إن الناس يختارون مقدار الجهد الذي يبذلونه بناءً على ما يتوقعون أن يحدث. فالدافعية تعتمد على ثلاث قناعات: التوقع، والوسيلية، والتكافؤ. ويستخدم المديرون هذه النظرية لفهم لماذا لا يحفّز الهدف أو المكافأة دائماً.

1. التوقع

التوقع هو القناعة بأن الجهد سيؤدي إلى أداء جيد. والسؤال في ذهن الشخص هو: إذا حاولت، فهل أستطيع فعلاً؟ وينخفض التوقع عندما يبدو الهدف مستحيلاً، أو عندما تنقص الناسَ المهاراتُ أو الوقت أو الأدوات. ويرفعه المديرون بالتدريب والدعم وبأهداف صعبة لكنها ممكنة.

مثال: تريد امرأة أن تجري عشرة كيلومترات من أجل عمل خيري، لكن توقعها منخفض: فهي لم تجرِ قط أكثر من كيلومترين. وتُظهر لها خطة تدريب من ثمانية أسابيع أنها تستطيع ذلك، فتسجّل في السباق.

في العمل: أريج مديرة مبيعات، تضع لفريقها هدفاً جديداً للربع، لكنهم يقولون إنه مستحيل. ولرفع التوقع، تقسّمه إلى أهداف أسبوعية وتضيف تدريباً على المنتج. فيبدأ الفريق بالاعتقاد أن الهدف ممكن.

2. الوسيلية

الوسيلية هي القناعة بأن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافأة. والسؤال الآن هو: إذا نجحت، فهل سأحصل فعلاً على ما وُعدت به؟ وتنخفض عندما تكون المكافآت غامضة أو غير عادلة أو منسية. وعندما يرى الناس وعوداً تُخلف من قبل، يصعب بناؤها من جديد. والقواعد الواضحة والوعود المحفوظة تبنيها.

مثال: تتحقق العدّاءة من الوسيلية: إذا أنهت السباق، فهل ستصل أموال الرعاة فعلاً إلى الجمعية الخيرية؟ وينشر المنظمون كيف استُخدمت أموال العام الماضي، فتثق بالسباق.

في العمل: في العام الماضي، وصلت مكافأة موعودة متأخرة عدة أشهر، لذلك فالوسيلية لدى الفريق منخفضة. فتكتب أريج قاعدة المكافأة بوضوح، وتحصل على موافقة الإدارة المالية، وتشاركها مع الجميع.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. التكافؤ

التكافؤ هو القيمة التي يمنحها الشخص للمكافأة. والسؤال هو: هل أريد هذا فعلاً؟ فالمكافأة نفسها قد تكون مثيرة لشخص ولا قيمة لها عند آخر. بل قد يكون التكافؤ سلبياً، مثل ترقية تعني الانتقال بعيداً عن العائلة. ولهذا يفيد أن نسأل الناس عما يهمهم.

مثال: يدعم السباق مستشفى للأطفال، وهذه القضية تهم العدّاءة كثيراً، لذلك فالتكافؤ مرتفع. أما صديقها فيهتم بالميدالية أكثر، وهذا يحفّزه هو أيضاً.

في العمل: تكتشف أريج أن المكافأة قسيمة تسوّق لا يقدّرها إلا قليلون، لذلك فتكافؤها منخفض. فتسأل الفريق، ويفضّل معظمهم أيام إجازة إضافية أو دورة تدريبية، فتعرض عليهم الاختيار.

4. الثلاثة معاً

جمع فروم القناعات الثلاث: فالدافعية هي التوقع مضروباً في الوسيلية مضروباً في التكافؤ. ولأنها تُضرب، فإن انخفاض أي واحدة منها كثيراً قد يقرّب الدافعية من الصفر. والمكافأة الرائعة لا تفيد إذا ظن الناس أن الهدف مستحيل. وفي الواقع، لا يحسب الناس أرقاماً، بل يشعرون ببساطة هل يستحق الجهد ذلك. لذلك يحتاج المديرون إلى فحص الثلاث كلها، لا المكافأة وحدها.

مثال: يحب صديق آخر القضية ويثق بالمنظمين، لكنه لا يستطيع الجري، فتوقعه صفر ويبقى في البيت. وعندما يضيف السباق مساراً للمشي، ترتفع القناعات الثلاث، فينضم.

في العمل: مع أهداف أسبوعية ممكنة، وقاعدة مكافأة واضحة، ومكافآت يقدّرها الناس، أصبحت القناعات الثلاث قوية. وفي نهاية الربع، يحقق فريق أريج هدفه لأول مرة.

الخاتمة

وخلاصة القول، تشرح نظرية التوقع لفروم الدافعية عبر ثلاث قناعات: التوقع، والوسيلية، والتكافؤ. فالناس يسألون: هل أستطيع، وهل سأكافأ، وهل أريد المكافأة؟ وإذا كان الجواب عن أي سؤال منها لا، يقل الجهد. والمديرون الجيدون يجعلون الأهداف ممكنة، ويفون بوعودهم، ويقدّمون مكافآت يقدّرها الناس حقاً.

المصادر

• فيكتور فروم (1964): كتاب Work and Motivation (العمل والدافعية)، دار Wiley، نيويورك.
• EBSCO Research Starters: نظرية التوقع – https://www.ebsco.com/research-starters/economics/expectancy-theory
• MindTools: نظرية التوقع لفروم – https://www.mindtools.com/ahm6c8h/vrooms-expectancy-theory

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)