

## المحاضرة السابعة: نظريات التحفيز

## تمهيد:

إن أهم ما يميز نظريات التحفيز هو العدد الكبير لها، حيث تم إحصاء أكثر من 27 نظرية تحفيز تم نشرها (Parsons, 2014, p 118). كان Fredrick Taylor, 1911 من أوائل الباحثين الذين درسوا موضوع التحفيز في مجال العمل، حيث اعتبر المال أو العوائد الاقتصادية الحافز الوحيد الذي يدفع الأفراد للعمل، إذ يرى أن نظام الأجور غير المحفز يشجع على انخفاض الإنتاجية. لكن جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية فيما بعد لتبين أهمية الروح المعنوية للفرد والمشاركة في العمل وعلاقات العمل الرسمية وغير الرسمية في تحسين الإنتاجية. وهكذا تتابعت العديد من النظريات والدراسات التي حاولت تفسير التحفيز، وركزت على فهم لماذا يندفع الأفراد نحو سلوك معين وتكراره دون آخر. وقد قسّم (Campbell & al (1970) أهم نظريات التحفيز إلى نظريات المحتوى وهي التي اهتمت بتفسير محتوى التحفيز، ونظريات العملية وهي التي ركزت على عملية التحفيز. كما يمكن تقسيم هذه النظريات إلى أربعة تصنيفات هي: النظريات السلوكية (ارتبطت بفلاسفة اليونان وكانت البداية في الإدارة مع Fredrick Taylor وركزت هذه النظريات على تعزيز السلوك بناء على المكافآت والعقوبات)، نظريات المحتوى (ركزت أكثر على الجانب الإنساني وتطوير الشخص كله، وبحثت في العوامل التي تعزز السلوك الإنساني والدوافع الداخلية لديه، وأهم نظريتين هما تدرج الحاجات لماسلو سنة 1954م ونظرية العاملين لهرزبرغ سنة 1959م)، نظريات العملية (مجموعة متعددة من هذه النظريات تفتقر إلى عنوان موحد ثابت، تشمل كل من نظريات العملية ونظريات الإدراك ونظريات المحتوى الإضافي، وقد حاولت نظريات العملية شرح كيف ولماذا يتم توجيه السلوك البشري نحو خيارات أو أشكال سلوكية معينة وطبيعة المؤشرات التي يحاول الآخرون مثل المدراء التأثير فيها من أجل تعزيز سلوك معين، ومن أهم نظريات العملية المعروفة نظرية التوقع، نظرية الهدف، نظرية التكيف الفعال، نظرية التوازن، ونظرية التعلم الاجتماعي، بينما تركز نظريات الإدراك على تفسير التأثير النفسي للمكافآت الخارجية على الدوافع الداخلية)، ونظريات الميتا (الفوقية) Meta theories (أحياناً تعد نظرية التوقع لـ Vroom أحد نظريات الميتا، كما تعد أهم النظريات هنا هو نظرية المحددات الذاتية للتحفيز ونظرية التحفيز المؤقتة (Temporal motivation theory (Parsons, 2014, p 118).

## أهداف المحاضرة: بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يأتي:

- مساهمات النظريات السلوكية ونظريات المحتوى ونظريات العملية ومختلف النظريات الأخرى في تفسيرها لعملية التحفيز.
- المقارنة بين المساهمات المختلفة، وإيجاد الاختلاف بين كل نظرية وأخرى.
- إيجاد نقاط التداخل والتناقض بين نظريات التحفيز المختلفة.

## 1. النظريات السلوكية:

## أ. نظرية Fredrick Taylor\*

كان Fredrick Taylor من أوائل الباحثين الذي اهتموا بالتحفيز، كان ذلك في عام 1911م. قام بتجاربه بمصنع برتلهم للصلب، حيث دعت إدارة الشركة إلى إدخال طرق عمل جديدة لتحسين مستوى عمل شاحني قضبان الحديد. استعمل فريدريك تايلور أسلوب الملاحظة الدقيقة للعملية الإنتاجية. قرر Taylor تحسين الإنتاج إلى ما بين 47-48 طناً يومياً، حيث ساعده على ذلك العامل "سميث"، فبدأ Taylor بإجراء تجربته، أين طلب من العامل تنفيذ أوامره دون معارضة، حيث استطاع العامل حمل 47 طناً وكان ذلك لمدة ثلاث سنوات مقابل 60\$ علاوة على أجره السابق.

\* هو مهندس ميكانيكي له كتابات واسعة القراءة حول الكفاءة والإدارة العلمية، وهو مؤسس "هندسة النظم" وقد تُرجمت مقالاته التي نشرت عام 1911 إلى عدة لغات سمحت لأفكاره أن يكون لها تأثيراً مهماً حول العالم (Frederick Winslow Taylor).

توصل Taylor إلى نتائج مفادها أن المال هو أحسن محفز للعمل وأن التحكم في الحركة والزمن عاملاً رئيسياً في تحسين أداء وإنتاج العمال (صلاح بيومي، ص 46). مما سبق نجد أن Taylor ركز على أهمية الحوافز المادية، إذ يرى أن النقود هي خير دافع للفرد في المنظمات وأن الفرد بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره، وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل. افترض أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الحوافز المالية فقط. وللوصول إلى نظام عادل اقترح Taylor تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، ثم دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال. كانت تسمى هذه العملية دراسة الحركة والوقت Time and Motion study. وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية رغم أنها الأساس الأول في للإدارة، أهمها (مروان الحلبي، 2014، ص 81):

- مساواة Taylor بين البشر والآلات.
- افتراض أن الموظفين "لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال" غير دقيق.
- افتراض وجود "أمثل طريقة للأداء" ليس صحيحاً دائماً.

#### ب. دراسة Hawthorne:

قام Elton Mayo عام 1920 بسلسلة من تجارب الإنتاج في مصنع هوثورن التابع لشركة Western Electric القريب من شيكاغو. تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة. حيث قام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر. كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة، بالإضافة إلى تغيير في نظام الحوافز المالية. بجانب هذه التغييرات المادية تمت تغييرات في نظام الإدارة، حيث كان المشرفين اجتماعيين وأكثر تفهماً. لاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات. وكان الاستنتاج الأولي التغييرات المادية هي السبب. لكن بعد عمل تغييرات سلبية، كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لدرجة يصعب العمل فيها، كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع. من ذلك استنتج الدارسون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين. فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت إنتاجيتهم (مروان الحلبي، 2014، ص 81). وقد أسفرت الدراسات اللاحقة لهذه التجارب عن مصطلح شائع الاستخدام يعرف بـ "تأثير هوثورن Hawthorne Effect".

#### 2. نظريات المحتوى:

##### أ. نظرية التسلسل الهرمي للحاجات لـ \*Maslow:

نشر Maslow, 1954 كتابه "التحفيز والشخصية"، وتكلم فيه حول كيفية إشباع الحاجات الإنسانية المختلفة. وبعد عدة تجارب إكلينيكية قام بها Maslow باعتباره عالم نفس وأحد رواد المدرسة السلوكية توصل إلى أن الناس في إشباعهم لحاجاتهم يتبعون نمطاً تسلسلياً. وانتقلت نظريته من المجال الإكلينيكي إلى مجال التنظيم والإدارة بعد عقد من الزمن من وضعها. واستند Maslow في نظريته على ثلاثة عناصر أساسية هي (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 154):

- 1- مختلف الحاجات ذات تأثير في سلوكيات الأفراد هذا التأثير تولده الحاجات غير المشبعة، أما الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعا.
- 2- حاجات الأفراد ترتب وفقاً لأهميتها ودرجة إشباعها، بدءاً بالحاجات الأساسية كالطعام والشراب إلى الحاجة لتحقيق الذات.
- 3- يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف Maslow، وندرج ذلك الترتيب في

\* هو عالم نفس أمريكي ولد في نيويورك في 1 أبريل 1091 وتوفي في 1 جوان 1099 كان الإبن الأكبر لسبعة أطفال لمهاجرين روس من أصل يهودي، ويعتبر أب المدخل الإنساني، وقد كانت له أفكاره الخاصة حول كيفية فهم العقل البشري (Abraham Maslow).

الشكل التالي:

## الشكل (06): نموذج ماسلو لتوزيع الحاجات



المصدر: ناصر محمد العديلي، 1995، ص 154.

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي حاجات أساسية يطلبها الفرد، ولها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل، فهي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للفرد بغية بقاءه ونموه، فإشباع هذه الحاجة تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور، ويؤكد ماسلو أنه إذا كانت كل الحاجات غير مشبعة فأول حاجة للظهور والطلب هي الحاجة الفيزيولوجية، ويتم إشباعها بالأجر الكافي والامتيازات المختلفة.

- **حاجات الأمان:** بعد إشباع الحاجات الأساسية الأولى، تتولد الحاجة إلى الأمان والاستقرار، أساسها البيئة الآمنة والمساعدة على العمل، ويطلب الفرد كذلك بعمل مستقر يوفر له الأجر المتوافق مع جهده والكافي لمواجهة متطلباته اليومية، إضافة إلى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين على البطالة مثلاً.

- **الحاجات الاجتماعية:** بعد إشباع كل من الحاجات الفيزيولوجية وحاجة الأمان تبدأ الحاجة الاجتماعية في الظهور كالصداقة، التعاطف مع الآخرين والشعور بالانتماء وعلاقات جيدة مع الزملاء والمشرف، وإذا لم تشبع هذه الحاجة قد يحصل بعض التوتر وعدم قدرة الفرد على التكيف مع من حوله ذلك المتغير - التكيف - الذي له دور في تحفيز للفرد.

- **الحاجة إلى الاحترام:** الفرد بطبيعته يحتاج إلى من يحترمه ويقدره وفي ذلك يسعى إلى تكوين صورة إيجابية عن نفسه، تجعل من الآخرين يعترفون به كعنصر مفيد ومهم، أي تقبل الجماعة له واحترامه، وهذا النوع من الحاجات يبرز لنا أمرين:

أحدهما متعلق بالثقة بالنفس ومستوى الطموح والقدرة على الإنجاز، والآخر يتعلق بالسمعة الحسنة والصورة التي يشكلها الفرد عن نفسه، فيتفاعل الأمرين يحصل احترام الآخرين وتقديرهم له.

- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** تمثل قمة الهرم، فلن تظهر الحاجة لتحقيق الذات إلا بعد إشباع كل الحاجات السابق ذكرها، فهي حاجات تتعلق بنجاح الفرد، أي تحقيقه لطموحاته وأهدافه، ويذكر في ذلك ماسلو أنها "التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون" وتحقيق ذلك يعني إتاحة الفرصة لأي فرد عامل لإثبات ذاته من خلال تكليفه بأعمال تتلاءم وقدراته، مع فسخ المجال أمامه لتقديم المقترحات والمناقشات في القرارات المختلفة أي الأخذ بمبدأ المشاركة.

وعليه يرى ماسلوا أن إشباع الحاجات في تنام مستمر، فتلك الحاجات هي التي تدفع بالفرد إلى تبني سلوك معين باعتباره السبيل لإشباع حاجاته المطلوبة، إذ أن الحاجات غير المشبعة بمثابة العوامل المحركة لدافع الفرد، وعدم تلبية الحاجات لمدة طويلة نسبيا يحدث ردود فعل سلوكية سلبية من طرف الفرد العامل كالاكتفاء بنوعيه المعنوي كالشتم والمادي كالسرقة وغيرها من الظواهر السيئة (عزيون زهية، 2007، ص 57).

ولقد حدد (Maslow, 1954) نسبة صغيرة فقط من المجتمع التي استطاعت أن تحقق ذاتها، وعلى الرغم من ذلك فهذه القلة يمكن أن تؤثر في العالم بأكمله. ويعتقد (Maslow, 1943; 1954) أن المجتمع الأمريكي قد حقق الحاجات الفسيولوجية بنسبة 85% و حاجات الأمان بنسبة 70% والحاجات الاجتماعية بنسبة 21% والحاجات الذاتية بنسبة 40% أما تحقيق الذات فنسبة 11% فقط (ونوغي فتيحة، 2015، ص 26).

ورغم أن النظرية لقيت اعترافا وقبول واسع إلا أن تأييدها ميدانيا كان ضعيف، وقد لقيت الكثير من الانتقادات. من الانتقادات التي وجهت للنظرية هو اعتبار تحقيق الذات مفهوم غير واضح، فالاعتماد على مبدأ إشباع كل الحاجات التي تسبق حاجة تحقيق الذات لتفسيرها يعتبر غير كاف. وتحقيق الذات يعني مدى إدراك الكفاءة لإشباع حاجات أساسية تتمثل في التوازن والأمان والحماية والتغذية المرتدة والاستكشاف في الوقت المناسب. وتتكون هذه الكفاءة من عناصر ثلاث تتمثل في العناصر المادية والمعرفية والذاتية، حيث أن العجز المادي والمعرفي في مرحلة الطفولة يخلق عجزا ذاتيا يحول دون مواصلة تطوير الكفاءات المعرفية، وبالتالي من تحقيق الذات (ونوغي فتيحة، 2015، ص 26).

ومن الانتقادات الموجهة للنظرية أيضا أنه لا يوجد استقرار في ترتيب الحاجات، إذ يختلف باختلاف الأفراد، فقد لا ينتقل الفرد بالضرورة من إشباع حاجة ملحة إلى إشباع حاجة أخرى أقل منها إلحاحا، فالفرد مثلا مستعد لتفضيل إشباع حاجة تحقيق الذات قبل إشباع الحاجات العاطفية، ومن جهة أخرى يختلف الأفراد في درجة الأهمية والأوزان التي يعطونها لكل حاجة، ونجد لعنصر الزمن جانب من الاعتبار، فهو عامل مهم في ترتيب حاجات الأفراد، إذ يتغير ترتيب الحاجات في الهرم بحسب الظروف السائدة تلك اللحظة، فقد يركز الفرد العامل عند بداية عمله على حاجة الأمان والاستقرار وترقيته إلى منصب رئيس قسم تجعل من الحاجة إلى تحقيق الذات أكثر أهمية، فاحترام الآخرين له عندما يصبح مديرا (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 157).

كما أن الدراسات الميدانية التي أجراها كل من Nougam و Halle سنة 1968، ودراسة Suttle و Lawler سنة 1972 لم تؤكد ما ذهب إليه ماسلو بخصوص الترتيب الهرمي للحاجات وأهمية الحاجات، فقد يكون هناك أكثر من مستوى للحاجات توجه سلوك الفرد في وقت واحد، حيث يمكن إشباع مثلا حاجة تحقيق الذات في نفس الوقت الذي تشبع فيه حاجة الاحترام (عزيون زهية، 2007، ص 59).

### ب. نظرية X Y لـ Mcgrogor- douglas:

تنطلق هذه النظرية في جوهرها من نظرة المديرين للأفراد العاملين حيث ينظر بعض المديرين إلى العامل على أنه كسول متراخي يكره المسؤولية بطبعه وغير مبادر، بينما ينظر البعض الآخر من المديرين إلى العامل على أساس أنه كفؤ وقادر على العمل وراغبا فيه ولا يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة.

ويرى Mcgrogor- douglas مؤسس هذه النظرية أن الفئة الأولى من المديرين (X) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوافز أنها لا تخرج من كونها (الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أداءه) وبالتالي فإن التواني في العمل يحول هذه الوسائل إلى (العصا) التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (X).

أما المديرين (Y) الذين يمثلون الفئة الثانية فتنظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطاءه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما تتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فلسفة (Y) .

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى ما بين (X ، Y) حيث أنه ليس بالضرورة أن ينتمي جميع الأفراد إما لـ (Y) أو لـ (X) كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها، والجدول الموالي يبين بشكل أوضح نظرية (YX):

### الجدول (12): شرح نظرية (Y X)

عناصر الاختلاف	نظرية (X) الاتجاه التشاؤمي	نظرية (Y) الاتجاه التفاؤلي
النظرة إلى العمل	العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم (العمل لا يبد منه)	العمل شئ طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة
على القدرة الابتكار	معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها.	القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار.
حجم العمل	معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازه والذي يعفيهم من المساءلة عن عدم الإنجاز.	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل.
حمل الطموح و المسؤولية	معظم الأفراد غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية ودائماً يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة.	تحقيق معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل الأهداف باعتبار أنهم جديرون بالثقة.
مستويات التحفيز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية والأمان (التحفيز المادي).	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي).
التوجيه	لا بد من إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة لتحقيق الأهداف.	لديهم شيء مرتبط يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

المصدر: خالد عبد الرحمان الهيتي، 2003، ص 262.

### ج. نظرية العاملين لـ Herzberg\*:

قدمها عالم النفس Herzberg, 1959 الذي حلل العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، وفصل هذه العوامل إلى بعدين إحداها تؤدي إلى تحقيق الرضا (عوامل التحفيز motivational factors)

\* عالم نفس أمريكي ولد في ماساتشوستس 18 أبريل 1923 وتوفي في 14 جانفي . 2000 هو أحد الأسماء الأكثر تأثيراً على إدارة الأعمال بما قدمه من خلال نظريته . دخل كلية نيويورك لكنه تركها ليلتحق بالجيش الأمر الذي جعله كما يقول هو يهتم بميدان الحفز . تخرج من كلية نيويورك عام 1946 والتحق بجامعة بيتسبرغ لمتابعة الدراسات العليا وقد درس كأستاذ علم نفس ثم كأستاذ الإدارة (Fredrick Herzberg).

وأخرى يؤدي غيابها إلى عدم الرضا (عوامل الصحة hygiene factors) (Parsons, 2014, p 119).

اعتمد Herzberg & al, 1959 على عينة تتكون من 200 محاسب ومهندس في منطقة بيتسبرغ في الولايات المتحدة. واستخدمت دراسته منهجية الحوادث الحرجة، حيث كان يطلب من كل شخص تذكر الجوانب الاستثنائية والجوانب الحيدة من وظيفته، وبعد عدة مقابلات جُمعت البيانات لتحليل محتواها وتحديد وجود أي علاقة بين الأحداث السلبية والأحداث الإيجابية ومختلف مظاهر العمل. توصلت الدراسة إلى ما يلي (أحمد ماهر، 2002، ص 237-239):

**1-عوامل الصحة (الوقائية):** هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، فتوفرها بشكل جيد يؤدي إلى تجنب مشاعر عدم الرضا، لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الفرد العامل فهي كفيلة بحمايته وصيانته وتتمثل في:

- الإشراف.
- ظروف العمل المادية.
- الحياة الشخصية.
- الحالة الاجتماعية.
- العلاقة مع الزملاء.
- العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين.
- الأجر.

**2-عوامل التحفيز (الدافعة):** تمثل مجموع العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع لسلوك العاملين، وتسبب الرضا الوظيفي، وتوجههم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوب فيها وتتمثل هذه العوامل في:

- الإنجازات.
- الاعتراف من الزملاء والإدارة.
- العمل نفسه.
- التقدم والترقية.
- النمو.
- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.
- المسؤولية.

تعد العوامل الدافعة ضرورية لحدوث الرضا ونقصها لا يؤدي إلى عدم الرضا، وتوافر العوامل الوقائية (الصحية) لا يؤدي إلى حدوث الرضا ونقصها يؤدي إلى عدم الرضا، وبصفة عامة فإن الرضا الوظيفي يتحقق حالة توافر الحد المعقول والمناسب من العوامل الدافعة والصحية معا ويؤكد لنا صاحب النظرية أن النمو النفسي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وأن فرص النمو تتحقق من خلال العمل الذي يؤديه الفرد (عزيون زهية، 2007، ص 61). ونوضح نظرية هرزبرغ في الشكل التالي:

### الشكل (07): نظرية العاملين (العوامل الدافعة – العوامل الصحية)



1. الإنجاز 2. التقدير 3. العمل ذاته 4. المسؤولية 5. التقدم في العمل 6. النمط الوظيفي.		1. سياسات المنظمة 2. نمط الإشراف 3. العلاقة مع المشرف 4. ظروف العمل 5. المرتب 6. العلاقة مع الزملاء 7. الحياة الشخصية 8. العلاقة مع المرؤوسين 9. الحالة الاجتماعية 10. الأمان.
أقصى رضا	شعور حيادي	أقصى استياء

إن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية العاملين تكمن في أن الرضا الوظيفي العام والاستياء العام متغيرين منفصلين مما يعني أن عكس الرضا هو عدم الرضا وليس الاستياء وعكس الاستياء هو عدم وجود استياء وليس الرضا، وتختلف العوامل المسببة للرضا التام عن تلك التي تخلق الاستياء فالعوامل الدافعة تسبب الشعور بالرضا التام وبالمقابل نجد العوامل الصحية من إشراف وعلاقات جيدة بالرؤساء... ذات تأثير في شعور الفرد بالاستياء الشديد، فكلما زادت درجة إشباع العوامل الصحية قل معها الشعور بالاستياء إلى حد درجة الصفر، أما زيادة درجة إشباع العوامل الدافعة يزيد معها الشعور بالرضا ويصل إلى حالة الشعور بالرضا التام.

لقد لاقت نتائج نظرية هرزبرغ نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، بعدما قام هرزبرغ بتطبيق هذه النظرية واختبارها على عدد كبير من العاملين والموظفين من الرجال والنساء في مؤسسات عامة خاصة في مستويات أعلى وأدنى، وعلى الرغم من ذلك نجدها لاقت عدة انتقادات نذكر (عزبون زهية، 2007، ص 63-64):

- لم يصل عدد الأماكن التي جمعت منها البيانات العدد الكافي، إذ شمل تسعة أماكن، إضافة إلى أن البيانات في هذه الأماكن اعتبرت مجموعة واحدة مما أدى إلى إهمال الفروق الموجودة في العينة.

- استخدم هرزبرغ مقابلة شبه محددة لقياس الاتجاه نحو العمل.  
 - العينة التي تم اختيارها ليست ممثلة للمجتمع لأنها شملت على مهندسين ومحاسبين فقط.  
 - إضافة إلى ذلك فالعوامل الصحية لدى فرد ما يمكن أن تكون كعوامل دافعة لفرد آخر وهذا يشير إلى أن تصنيف العوامل غير ثابت.

#### د. نظرية Alderfer \* (البقاء، الانتماء، والنمو):

قام عالم النفس الأمريكي Alderfer, 1969 بإجراء تعديلات على نظرية التسلسل الهرمي للحاجات محاولات تبسيطها والتغلب على نقائصها، فقلص الحاجات إلى ثلاثة مستويات:

- حاجات البقاء: هي حاجات الرفاهية المادية.
- الحاجة للانتماء: هي رغبة الفرد أن تكون له علاقات مع الناس.
- حاجات النمو: تمثل الحاجة للتطور الشخصي ورفع الكفاءة، والحاجة لتطوير القدرات الإنسانية.

وما أضافه Alderfer في هذه النظرية مقارنة بنظرية التسلسل الهرمي للحاجات هو إضافة مبدأ الإحباط والانحدار، والذي يعني أن الفرد إذا أصيب بخيبة أمل (إحباط) نتيجة عدم إشباع الحاجة بإمكانه أن يتراجع إلى حاجة أدنى فورا بنية تعزيز مكاسبه، ومن هنا نشأت فكرة الانحدار. كما وضحت نظرية البقاء والانتماء والنمو أنه يمكن لأكثر من حاجة واحدة أن تحفز السلوك في نفس الوقت، كما أن الحاجة المحفزة ليس بالضرورة أن تشبع كثيرا حتى يستطيع الفرد الانتقال إلى المستوى الأعلى من المحفزات. كما تعترف النظرية باختلاف الحاجات مع اختلاف الثقافات. فشلت نظرية البقاء والانتماء والنمو في المساهمة بفعالية في إدارة الموارد البشرية. وقد يُعزى هذا الفشل إلى عدم رسم الحدود بين الحاجات والذي يتعارض في حد ذاته مع النظرية، ولعل هذا الأمر يعد أحد أهم أسباب عدم تداول النظرية، وما يؤكد ذلك أن معظم الانتقادات التي كانت للنظرية، كانت من صاحب النظرية نفسه (ونوغي فتيحة، 2015، ص 32).

### هـ. نظرية الإنجاز لـ MECCELELLAND

إن الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى العالم "David McClelland" سنة 1967، حيث تشير مفاهيمه الأساسية التي وضعها لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبيعتها نسبية الاستقرار، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير أو عامل ما يحركها أو يثيرها ويعبر عن هذا العامل أو المثير عادة بالحوافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين إذ أن تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارها لديه وشكلت بالتالي دافعيته. اقترح McClelland في نظريته "الإنجاز" ثلاثة حاجات أساسية للفرد هي (عزبون زهية، 2007، ص 68):

- الحاجة إلى القوة.
  - الحاجة إلى الإنجاز.
  - الحاجة إلى الانتماء.
- الحاجة إلى القوة:** إن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة إلى القوة يعني ذلك حاجتهم إلى السيطرة والتحكم في سلوك الآخرين، وفي ذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.
- الحاجة إلى الإنجاز:** إن الحاجة للإنجاز تجعل الأفراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق فحسب رأي McClelland، أن الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف، ومن جملة الخصائص التي يتميز بها هذا النوع من الأفراد نذكر:
- الرغبة في وضع بعض الأهداف فيها تحدي.
  - الرغبة في التحكم في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.
  - يحبذون العمل المنفرد بدلا من العمل الجماعي.
  - يرغبون في الحصول على معلومات سريعة ومحددة فيما يتعلق بمدى تقدمهم في تحقيق أهدافهم.
  - يمكن تحفيزهم بالمال إذا تم تحقيق الشروط الأربعة السابقة فيتحقق الرضا الوظيفي لديهم.
- الحاجة إلى الانتماء:** الحاجة إلى الانتماء تدفع بالأفراد إلى البحث عن فرص لتكوين علاقات صداقة جديدة مع الآخرين بمحيط العمل فيشعرون بالارتياح ومن ثمة يتحقق رضاهم الوظيفي هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجدهم يختارون من زملاء العمل أصدقائهم بالدرجة الأولى.

### 3. نظريات العملية:

#### أ. نظرية العدالة لـ Adams\*

تنسب هذه النظرية إلى Adams ظهرت سنة 1963، وتنظر إلى أن العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الأساسية في قيامه، فالأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، تلك المعاملة العادلة تعد المحفز الرئيسي لجهود الفرد وأدائه

\* (John Stacey Adams) عالم نفس في السلوك ومتخصص في مكان العمل

ورضاه الوظيفي. وبناء عليه، إذا أدرك العامل بالمقارنة أن العائد الذي يتحصل عليه يساوي الجهد الذي يبذله يكون راضيا، أما إذا أدرك بالمقارنة أن العائد الذي يحصل عليه لا يساوي ولا يتوافق والجهد المبذول فإنه يحدث لديه الشعور بضياح قيمة جهده ويؤدي ذلك إلى عدم الرضا (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 164).

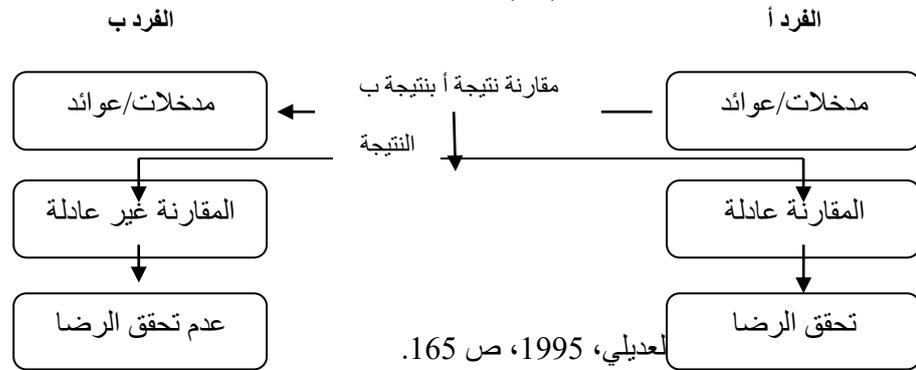
وتتضح نظرية العدالة في الرضا الوظيفي عندما يشعر الأفراد أن المكافآت المقدمة من طرف المؤسسة كالراتب، الاعتراف والتقدير، موزعة توزيعا متساويا بينهم وفقا لما يستحقه كل واحد، وتعتمد النظرية على (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 164):

- المدخلات التي تعني جدارة الفرد مثل: العمر، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل.

- العوائد تمثل الجزاءات أو المكافآت التي يحصل عليها الفرد نظير جهده المبذول، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، الدخل، الاعتراف، الترقية... الخ.

- يتم تحديد عدالة المكافآت التي تقدمها المؤسسة من عدمه، بواسطة مقارنة ما يحصل عليه الفرد من مكافآت بما يحصل عليه زميله. ونوضح ذلك في الشكل التالي:

### الشكل (08): مقارنة العدالة ما بين نسب المدخلات والعوائد



لعديلي، 1995، ص 165.

من خلال الشكل يتضح لنا أن الفرد الذي يجد العدالة قائمة بينه وبين زميله في العمل فيما يتعلق بالمكافأة والمدخلات لكلا الطرفين، يتحقق لديه الرضا الوظيفي، والعكس إذا لم تتوفر العدالة، فالأفراد الذين يشعرون بأن مكافآتهم أقل، لن يتحقق رضاهم الوظيفي ويمكنهم تقليل جهودهم لتحقيق العدالة والمساواة، أي جعل الجهد والمكافأة متوازنين. ونتيجة لهذه المقارنة عرفت هذه النظرية باسم "نظرية المقارنة الاجتماعية".

إن الجماعة المرجعية التي يستخدمها الفرد أساسا للتقييم قد تكون زملاء العمل أو الشخص نفسه في فترة سابقة. وتمثل المدخلات مساهمات الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها كالتعليم والخبرة والأقدمية والجهد المبذول والولاء، أما النتائج فتتمثل في العوائد التي قد يحصل عليها الفرد من منظمته نظير مساهماته كالأجور والتقدير والعلاقات الاجتماعية والمركز والاعتراف والترقية... الخ. وعملية الحفز عملية نسبية وليست مطلقة، حيث أنها تتعامل مع تصورات الأفراد نحو العدالة وليس مع مؤشرات موضوعية.

وعموما فإن نتائج البحوث حول الدفع الزائد تعتبر أقل اتساقا من نتائج البحوث حول الدفع الناقص وتؤكد البحوث أن الأفراد عندما يجدون أن معدلاتهم أقل من معدلات الآخرين فهم يرون أن نظام توزيع العوائد غير عادل، وهم لا يميلون إلى تخفيض الجهد بل يميلون عادة إلى إنقاص المدخلات، وعندما يعتقد الأفراد أنهم في وضعية عدم العدالة سواء بشكلها الإيجابي أو السلبي - الدفع الزائد أو الدفع الناقص - فإنهم قد لا يلجؤون إلى تغيير مدخلاتهم وتغيير اعتقادهم حول نسبة المدخلات إلى النتائج الخاصة بالآخرين فقط، بل قد يمتد بهم الأمر في حالات قصوى إلى ترك العمل. وفي ما يتعلق بالدفع الزائد، فقد تبين أن الأفراد على المدى القصير قد يردون نحو

شعورهم بالدفع الزائد من خلال بذل المزيد من الجهد لتبرير عوائدهم، بينما على المدى البعيد فإنه من المحتمل جدا أن يغيروا تصوراتهم نحو هذا الاستحقاق بدلا من الحفاظ على مستوى الجهد الزائد. وقد يلجأ الأفراد إلى تبرير الميزة التي حصلوا عليها من خلال تعديل أنواع المقارنات التي يقدمونها، إلا أن الأفراد عادة عندما يقارنون أنفسهم بغيرهم فهم يعتقدون أن نسبهم صغيرة جدا وليست كبيرة جدا مقارنة بمعدلات الآخرين، لأن تصوراتهم عن أدائهم يكون مبالغ فيها حيث أن معظم الناس يعتقدون أن أدائهم يفوق المتوسط. كما أن الأفراد يميلون إلى مقارنة أجورهم بأجور الموظفين الآخرين الذين يعتقدون أنهم أهل للمقارنة في الأداء ولكن يكسبون أكثر منهم (ونوغي فتيحة، 2015، ص 37).

### ب. نظرية القيمة للوك (Locke):

يرى صاحب النظرية "Edwin A. Locke" أن المحفزات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة الوظيفة على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة لأي فرد عامل بالمنظمة، من هذا المنطلق نرى أن الرضا الوظيفي للفرد أو عدمه عن بعض أو كل الجوانب المتعلقة بالوظيفة تعكس لنا أمرين (عزيون زهية، 2007، ص 64):

- أهمية العوائد التي يحصل عليها الفرد من وظيفته.

- التعارض بين ما يريده الفرد وما يتحصل عليه فعلا.

إذن الرضا الوظيفي العام حسب Locke عبارة عن مجموعة كل المظاهر المتعلقة بالرضا الوظيفي مضروب في أهمية ذلك المظهر لذلك الفرد، فكل عامل أو مظهر له وزنه وأهميته الخاصة لأي فرد، فعلى سبيل المثال لا الحصر قد تكون الترقية عاملا مهما لفرد ما وليس كذلك لفرد آخر، فنجدها إذن - الترقية - تحضى بوزن وقيمة مرتفعة لدى الفرد الأول. وتعطى نظرية Locke حسب المعادلة التالية (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 192):

$$ojs = (s1) p1 + (S2) p2 + ..... + (sj) pj$$

حيث : ojs تمثل الرضا الوظيفي الكلي.

S: الرضا الفردي عن جانب العمل.

P: تمثل أهمية كل واحد من العناصر ذات العلاقة بالرضا الوظيفي.

ويؤكد Locke على أن أهمية مظهر معين من مظاهر الرضا الوظيفي تختلف من فرد إلى آخر ويؤثر ذلك على مدى الاستجابة العاطفية التي قد يحدثها ذلك العامل (المظهر).

بعبارة أخرى إذا لم يكن عنصر معين مهما بالنسبة لفرد ما، سوف لن يكون راضيا عنه جدا ولا غير راض عنه جدا، إذ يكون شعوره حيادي بغض النظر عن مقدار الاستفادة من ذلك العنصر ومن ناحية أخرى إذا كانت أحد عوامل الرضا ذات أهمية بالغة للفرد، فإن أي تغيير يطرأ عليه بسيطا كان أو معقدا سيحدث اختلافات كبيرة في مستوى الرضا الوظيفي.

### ج. نظرية التوقع لـ Vroom:

يعتبر كتاب Vroom, 1964 "التحفيز والعمل" ذا مكانة كبيرة في التحليل النفسي في المنظمات، وتم نسخ طبعته الثانية عام 1982م. ويعتبر الكتاب تليخيص لنظرية التوقع التي ترى أن للأفراد مجموعة من الأهداف، وأن الأفراد يتم تحفيزهم من خلال توقعاتهم حول مواقف العمل وزملاء العمل والرؤساء... الخ.

\* (Edwin A. Locke) عالم نفس أمريكي ولد في 2 جانفي 1438 نشر أكثر من 231 مقالا وكتابا أوفصلا في كتاب في القيادة والحفز على العمل.

\* \* ولد يوم 4 أوت 1932 بمونريال بكندا وحصل على الدكتوراه من جامعة ميتشيغان. وهو أستاذ التحليل النفسي للسلوك التنظيمي وخاصة على مستوى القيادة وصنع القرار، وقد كان كتابه "العمل والحفز" سنة 1962 معلما في هذا المجال، وتقدما مفاجئا. وقد عمل مستشارا لأكثر من 21 شركة كبرى.

يرى Vroom من خلال نظريته أن القوة الدافعة لشخص كي يبذل جهداً أو يؤدي عملاً في مكان عمله يتوقف على التفاعل بين ما يرغبه الشخص من عمله - المنفعة - والدرجة التي يعتقد أن المنظمة سوف تعوضه عن الجهد المبذول - التوقع - في هذا العمل بالأمر التي يرغبها. ويعتقد الأفراد أنهم إذا تصرفوا بطريقة معينة - الوسيلة - سوف يحصلون على بعض خصائص العمل. وعليه فإن Vroom يرى أن التحفيز يعتمد على ثلاثة عوامل هي التوقع، تكافؤ المنفعة، والأداء أو الوسيلة، إذ تتفاعل هذه العوامل الثلاثة بشكل مضاعف بحيث إذا كان أحد هذه العوامل مساوياً للصفر فإن التحفيز يكون صفر وإذا زادت قيمة أحد هذه العوامل يزداد التحفيز. يأخذ التوقع قيمة من 0 إلى 1، يكون التوقع مساوياً للصفر إذا كان الفرد لا يعتقد بوجود علاقة بين التصرف والنتيجة. ويأخذ الرقم 1 إذا كان الفرد متأكد من أن سلوكه سوف يقوده إلى نتيجة، أما منفعة العائد فقيمتها تتراوح بين 1 - و 1 + ، فقيمتها تساوي 1 عندما يمنحها الفرد قيمة كبيرة ويساوي 1 - عندما لا تعني له شيئاً، وتأخذ القيمة 0 عندما لا يكون الفرد مكترثاً بالنتيجة (العائد).

يشير العامل الأول إلى توقع أن الجهد سيؤدي إلى نتيجة وهذا ما دعمته نظرية الكفاءة الذاتية لـ (Bandura, 1997) بحيث إذا لم يملك الفرد قدرات لأداء مستوى عالي فلن يقوم بأي جهد في الأداء العالي، فالتفكير العقلاني للأفراد يجعلون يبذلون جهد فقط عندما يتوقعون أنه فعّالاً. العامل الثاني في هذه النظرية يشير إلى توقع أن الأداء يؤدي إلى مكافأة، وهذا يتناسب مع ما قدمته نظرية العدالة لـ (Adams, 1965)، والعديد من الأفراد يرون أن وجود علاقة ضعيفة بين الأداء والمكافأة، فهم يعتقدون أن المهارات الاجتماعية، طول مدة الخدمة، والعرق هي عوامل تؤثر على المكافأة مثل أو حتى أكثر من الأداء. إن قوة العلاقة بين الأداء والمكافأة يعتمد على عوامل تنظيمية مثل سياسات الدفع، قوانين الأجر، والأعراف الثقافية. العامل الثالث في العلاقة هو توقع أن المكافأة تكون مرضية بحسب الشخص، وهذا يتوافق مع نظرية التعزيز (دعم) لـ (Komaki et al., 1996) فمثلاً إذا كان الفرد يرغب في الاعتراف بينما تلقى بدل ذلك زيادة في الأجر فإن ذلك لن يكون مرضي بالنسبة له، لذلك فإن أنظمة المكافآت المتجانسة غير مجدية (Parsons, 2014, p 119).

ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات "Vroom" لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لا زالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك، كما أن تعدد وتعدد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم بها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة.

#### د. نظرية الدعم (التعزيز) لـ Skinner:

تعتبر من النظريات السلوكية التي طوّرها Skinner et al في الفترة بين 1953 و 1968م، والتي تعتمد على ما يسمى 'بقانون الأثر' الذي ينص على أن سلوك الفرد الذي تكون نتيجته إيجابية يميل إلى التكرار، والسلوك الذي تكون نتيجته سلبية يميل إلى عدم التكرار. فإذا كانت هذه الحوافز إيجابية فإنها تستعمل لتثبيت السلوك الإنساني، وبالتالي ينتج عن ذلك تكرار هذا السلوك، أما إذا كانت الحوافز سلبية فإنها لا تؤدي إلى تكرار السلوك.

يشير (Maillet, 1988, p 170) إلى أنه حسب Hellriegel, Slocum & woodman, 1986 أن برنامج تعديل السلوك يجب أن يمر بست مراحل كبرى هي، تحديد السلوك وتحديد أدوات القياس وتحديد الأهداف وتقييم شدة السلوك والنتائج والتقييم:

- تحديد السلوك: في هذه المرحلة يتم تحديد السلوك الذي يمسّه برنامج الدعم والتعزيز، والذي يجب أن يكون قابلاً للقياس عملياً.

- تحديد أدوات القياس: تختلف طريقة قياس السلوك ومدى تكرار حدوثه من موقف لآخر، فمن المهم تحديد المعيار المناسب، على سبيل المثال، عدد أيام وصول الموظف في الوقت المحدد لقياس التأخر.
  - تحديد الأهداف: يتم تحديد الأهداف وفقاً للسلوك المحدد في المرحلة الأولى، فقد يحدد الرئيس نفسه الأهداف للموظف، وقد يشركه إياها حتى تكون واضحة له.
  - تقييم شدة السلوك: يتم توضيح شدة كل سلوك في شكل مخطط، حيث يمكن للموظف أن يقيس مردوده بشكل يومي، مما يمنحه تغذية راجعة قوية لها أهميتها في مدى تعليم السلوك الجديد.
  - النتائج: يتحمل الموظف نتائج تقييمه، فالتقييم الإيجابي يؤدي إلى التعزيز، بينما التقييم السلبي فسوف يُتبع بعقاب (التوبيخ). وقد استخدم المدراء الأسلوب الأول أكثر من استخدام أسلوب العقاب لأن هذا الأخير قد يتسبب في مشاعر الإحباط والشكوى والغضب بدلاً من مواقف مشجعة على العمل.
  - التقييم: يجب أن يسمح التقييم بالكشف عن المراحل المتسببة في عدم فعالية البرنامج وإيجاد وسائل تطبيق الحلول التي يجب أخذها في الاعتبار.
- وانطلاقاً من ردود الفعل اتجاه السلوك الإيجابي والسلبي من دعم أو عقاب تتولد أربعة طرق لمراقبة سلوك الفرد هي، الدعم الإيجابي (مثل تقديم مكافآت مادية أو ثناء على السلوك الإيجابي)، الدعم السلبي (مكافأة الفرد من خلال إزالة العوامل التي كانت السبب في النتيجة السلبية لأن تلك العوامل كانت بمثابة المعزز السلبي)، العقاب الإيجابي (منح المكافأة أو الدعم غير المستحب لدى الفرد لتجنيبه تكرار السلوك السلبي فمثلاً نقل الموظف الذي قدّم سلك سلبي في مكان عمل محدد إلى مكان عمل آخر ورغم إيجابيات عملية النقل إلا أنه يعتبر عقاب له إذا كان الموظف لا يرغب في التنقل إلى مكان العمل الجديد)، والعقاب السلبي (مثل إيقاف المكافآت أو العوامل المحببة لدى الفرد نتيجة قيامه بالسلوك السلبي).
- من الانتقادات الموجهة للنظرية هو أن Skinner تجنب الحديث عن الحاجة وعن الدافع أو الحافز وبالتالي لم يعترف بها كحوافز، وإنما اعتبر أن التعزيز هو السبب الوحيد الذي يؤثر على السلوك لأنه يعتبر أن تفسير السلوك الإنساني يصدر من خارج الفرد باتجاه داخله. ورغم ذلك فقد اعترف بأنه في حالات معينة قد يتولد لدى الفرد استعداداً لتعزيز السلوك. ولا يستطيع حسب رأيه عامل حفزي بمفرده أن يفسر السلوك المعقد، فمن المحتمل جداً وجود غرائز ودوافع داخل الفرد استمدت طاقتها من ظروف بيئية معينة حيث "أنه من المحتمل أن قوة السلوك ترجع إلى أنواع أخرى من المتغيرات ليست في مجال الحفز". كما تجنب استخدام كلمة "حفز"، وإنما عبر عن ذلك أن هناك مجموعة من العوامل تقوم بتعزيز السلوك فتكون النتيجة سلوكاً عالي الحفز. وبعبارة أخرى فإنه يمكن القول أنه توجد مجموعة كبيرة من الحوافز معظمها حوافز بيئية أكثر منها دوافع فطرية تتسبب في عملية الحفز، ولعل الأجور تعتبر بذلك حافزاً خارجياً (ونوعياً) فتيحة، (2015، ص 50).

#### ه. نموذج لولير Lawler في الرضا الوظيفي (نظرية مظهر الرضا):

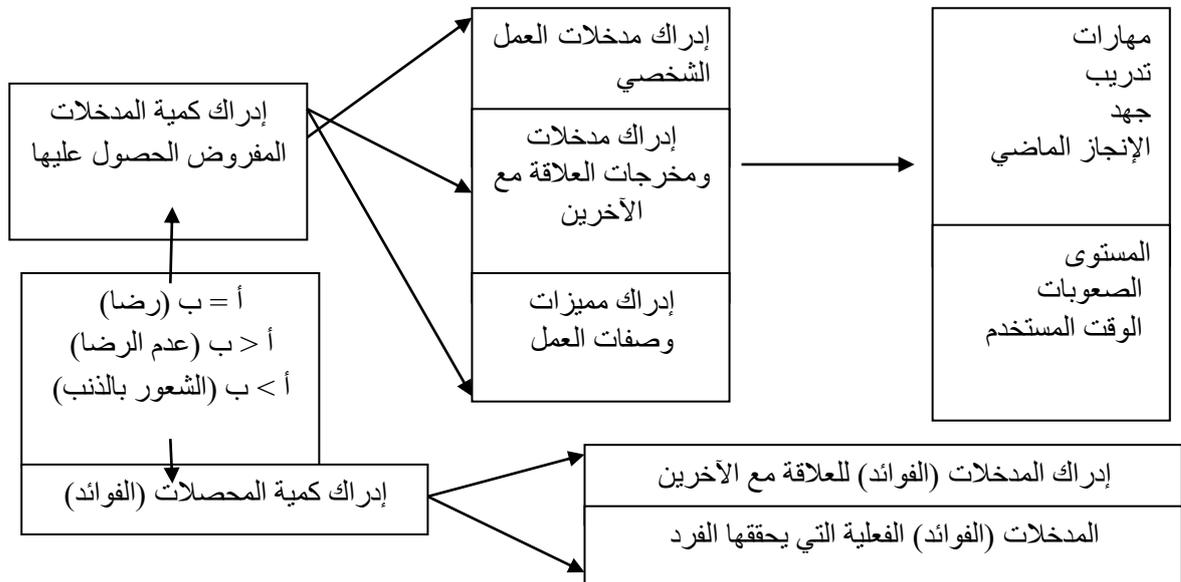
قدم Lawler سنة 1973 نموذجاً لتحديد الرضا الوظيفي، هذا النموذج الذي جاء نتيجة لأبحاثه ودراساته المتواصلة مع عدد من زملائه في دراسة الدوافع والرضا الوظيفي بالولايات المتحدة الأمريكية، وفي ذلك يرى Lawler ويجمع أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا الوظيفي للفرد تقريبا واحدة ذات صلة بالعمل الوظيفي، وتندرج العوامل في العناصر الثلاثة التالية (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 193):

- 1- الراتب.
- 2- الإشراف.
- 3- الرضا عن العمل نفسه.

فبناء على هذه النظرية يكون الأفراد راضين عن مظهر من مظاهر عملهم كالزملاء والمشرفين والأجر، عندما يتطابق مقدار ما يحصلون عليه فعلا وما يدركونه وأي اختلال بين الأمرين (الإدراك - العائد المتحصل عليه) يخلق شعورا مميزا، فالفرد يشعر بالذنب والتوتر حالة تفوق المكافأة الفعلية على إدراك عدالتها، ولا يرضى إذا كانت المكافأة الفعلية أقل مما هو متوقع. وفي صياغته Lawler للنموذج يقيس حالتي الرضا وعدم الرضا كما يلي (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 193):

- يفترض تواجد ما يلي:
- أ- هو شعور الفرد اتجاه ما ينبغي أن يحصل عليه.
  - ب- هو ما يدركه الفرد بأنه بالفعل قد حصل عليه.
- ونتيجة العلاقة بين (ا) و(ب) تتمثل فيما يلي:
- عندما تكون (أ = ب) أي المكافأة الفعلية تساوي العدالة المدركة للمكافأة إذن هناك تساوي بين ما يتحقق بالفعل وما ينبغي الحصول عليه ومنه يحدث الرضا.
  - عندما تكون (أ > ب) أي الجزاء المتوقع يفوق كمية المكافأة الفعلية، بمعنى آخر ما تحقق أقل مما كان ينبغي أن يتحقق، يؤدي ذلك إلى عدم رضا الفرد.
  - عندما تكون (أ < ب) أي الجزاء المتوقع أقل من المكافأة الفعلية، فيؤدي ذلك إلى عدم الرضا الناتج عن الشعور بالذنب وعدم الارتياح.
- ونوضح ذلك في النموذج التالي:

### الشكل (09): نموذج Lawler في محدثات الرضا الوظيفي



المصدر: ناصر محمد العديلي، 1995، ص 193.

### و. نظرية عملية المقاومة لـ LANDY :

قدم Landy طرحا جديدا حول الرضا الوظيفي عرف بنظرية عملية المقاومة، وتؤكد النظرية أن رضا الفرد عن المكافأة سوف يتغير بانتظام مع مرور الزمن، بالرغم من ثبات المكافأة نفسها، فمثلا تبدو الوظيفة أكثر متعة خلال الأسابيع الأولى منها بعد عدة سنوات، ويرى Landy وجود عدة عوامل آلية تدخل في تكوين الفرد وتساعد على الاحتفاظ بالتوازن في حالته العاطفية أي يشكل حالة وجدانية متزنة، كون الرضا وعدم الرضا متغيرين إلى حد كبير جزء من الاستجابات

الانفعالية، فمثل تلك العوامل لها دور بالغ الأهمية في إحداث الرضا الوظيفي (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 1992). والعملية المقاومة تشير إلى العمليات المضادة للتعامل مع الانفعال فمثلاً: إذا كان الفرد مسروراً جد فان هناك استجابة فيزيولوجية تعارض هذه الحالة وتحاول أن ترجع الفرد إلى الخلف (إلى المستوى المحايد)، فالحالة الوجدانية المتطرفة (سالبة أو موجبة) ينظر إليها على أنها مضرّة بالأفراد وليست مفيدة لهم في أي حالة من الأحوال، ويرجع landy السبب الذي يجعل الأفراد يختلفون في رضاهم الوظيفي اختلافهم في ما يتعلق بالعوامل الآلية التي تدخل في تكوينهم (عزيون زهية، 2007، ص 75).

وبهذا تقوم نظرية landy على فرضية مفادها أن الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت ايجابية أو سلبية تؤدي الفرد ويحاول بذلك الدافع الذاتي التلقائي أن يحمي الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة، ويرى landy أن وظيفة الحماية هذه هي المسؤولية عن اختلاف الأفراد في مستويات الرضا الوظيفي. وبالتالي ليست الوظائف هي المملة في حد ذاتها، بل تعرض الأفراد المستمر لنفس الوظائف هو الذي ينتج عنه استجابة فيزيولوجية قوية جدا والتي تمنع السرور (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 192).

إن أهم ما تناولته النظرية وأشارت إليه أن الرضا الوظيفي يخضع إلى عملية المقاومة أثناء العمل من وقت لآخر، لذا أشارت إلى تواجد عوامل آلية تحافظ على توازن الفرد، والملاحظة أن النظرية لم تبرز دور الجانب الاجتماعي كأحد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، فإذا ما نظرنا إلى الجانب الفيزيولوجي المؤثر في سلوك الفرد ورضا نجده غير كاف للحكم على تحقق الرضا من عدمه فذلك يحصر الفرد في حدود تجعله يتصرف بطريقة آلية أي دون تفكير وتمييز، والحقيقة غير ذلك فالفرد ذو طبيعة اجتماعية ولديه أفكار وميولات ورغبات وطموحات... تتحكم في اتجاهاته نحو عمله ومدى رضاه عنه.

### ز. نظرية تحديد الأهداف لـ Locke:

يقصد بتحديد الأهداف عملية تحسين الأداء من خلال الأهداف والمواعيد النهائية ومعايير الجودة. وتشير النظرية إلى أن لدى الأفراد أهداف يسعون لتحقيقها. وتحديد هذه الأهداف من خلال عمليات إدراكية واستجابات انفعالية يؤثر بشكل كبير على سلوكهم في العمل، وتأتي عملية التحفيز لتوجه سلوكهم نحو تحقيق الهدف.

وتتوقف عملية حفز الأفراد على تحقيق الأداء المرتفع والنتائج المرغوبة على طبيعة الأهداف - الوضوح

ومستوى الصعوبة والتحديد- ، وقيمة الهدف بالنسبة للشخص - مستوى الجذب ومستوى الالتزام - كيفية تحديدها - بالإحالة أو المشاركة. كما أن تحديد الأهداف المحفزة في المنظمة يحسن أداء الفرد اعتماداً على المهارات التي يتحلى بها وتوقعاته والقدرة الكافية على تحقيق هذه الأهداف، وعلى أساس كفاءته الشخصية والتغذية المرتدة التي يحصل عليها، وعلى مدى تعقيد المهمة التي سوف يتم إنجازها.

قدّم (Maillet, 1988, p 178) مجموعة من العيوب لنظرية تحديد الأهداف أهمها:

- من الصعب تحديد على من تقع مسؤولية تحديد الأهداف هل يقوم بها المسؤول لوحده؟ أو الفرد فقط؟ أو كلاهما معاً؟
- الإشراف السيئ والتغذية الراجعة غير العلمية قد تقضي على تحقيق الأهداف.
- تعدد الأهداف قد تكون له آثاراً سلبية، لأنها قد تلغي عملية تحفيز الفرد من خلال تشويش أفكاره، لذلك يجب التركيز على الأهداف الأساسية فقط.
- عدم قابلية الأهداف للتحقيق من وجهة نظر الفرد حسب الموارد المتاحة والوقت المتاح، قد يؤدي بالأفراد إلى اعتبارها مفروضة عليهم وبالتالي يعتبرونها صعبة التحقيق.
- قد لا يحفز بعض الأفراد من خلال برنامج تحديد الأهداف، لذلك يتطلب الأمر التعاون بين الإدارة والأفراد.

- يجب وجود نوع من الثقة المتبادلة بين الرئيس والفرد، غير أن التجربة أظهرت أن ذلك ليس سهل التحقيق دوماً.

### ح. نظرية المؤسسة البشرية:

يرجع الفضل في ظهور هذه النظرية إلى رنيسيس ليكرت نتيجة للبحوث التي قام بها في مركز البحوث الاجتماعية بجامعة ميشيجان بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي دامت عشرات السنين وتعرف هذه النظرية غالباً بنظرية ليكرت في التسيير الإداري وقد أشادت هذه البحوث بأهمية الإدارة السليمة للموارد البشرية والمادية أياً كان نوع المؤسسة وقد خلصت النظرية إلى أن هناك أربعة أساليب تتبع من طرف المؤسسات في علاقتها مع موظفيها تتدرج هذه الأساليب من السلطة المطلقة إلى أسلوب المشاركة التام.

**الأسلوب الأول:** يتميز بانفراد الرؤساء بالسلطة، وغياب الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ونجد الرؤساء يستحوذون على سلطة التسيير ويتخذون القرارات بصورة انفرادية وما على المرؤوسين سوى تنفيذها وليس لهم حق الاعتراض.

**الأسلوب الثاني:** هو أسلوب تسلطي ولكن مع بعض الليونة حيث تمنح بعض التفويضات للمستويات الإدارية المتوسطة والدنيا في السلم الوظيفي، وتستعمل الإدارة أسلوب المكافآت والعقوبات كأدوات لخلق الدافعية لدى العاملين، وتكون العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين أقل تشابكاً من الأسلوب الأول.

**الأسلوب الثالث:** يتميز باستخدام المشاركة المحدودة وتحفيز العاملين ويمتاز كذلك باحترام العمال والثقة بهم مما ينتج عنه بروز الطمأنينة في صفوف العاملين.

**الأسلوب الرابع:** أسلوب المشاركة بين الإدارة والعاملين، وتلعب المشاركة من قبل العاملين واندماجهم في تطوير نظام المكافآت والنشاط الجماعي لتحديد الأهداف وتوحيدها، وفي ذلك اثر بالغ في خلق الرضا لدى الأفراد، ومنه يبدو أن الأسلوب الأخير أكثر نجاحاً وتحقيقاً للرضا الوظيفي (عزيون زهية، 2007، ص 73-74).

### ط. نظرية Z - WILLIAM OHCHI:

قام WILLIAM OHCHI بعدة بحوث ودراسات ميدانية خلال السبعينيات شملت كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، الهدف منها معرفة سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المنظمات الاقتصادية، ووصل في النهاية إلى نموذج جديد في الإدارة أسماه (النظرية Z)، وتم شرح النظرية في كتابه الصادر عام 1981 تحت عنوان كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية؟ والأساس الذي تقوم عليه النظرية اهتمامها بالجانب الإنساني للعامل، إذ يرى وليم أوشي أن إنتاجية الفرد العامل لا تنحصر في بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير، وإنما يستدعي الأمر إلى تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم في النهاية راضين بوظيفتهم. ينظر إلى المنظمة اليابانية على أنها منظمة عائلية تعتمد على (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 147-176):

- الألفة والمودة وما ينطوي عليهما من اهتمامات بالآخرين والدعم المعنوي المنطلق من المشاعر الصادقة وعدم الأنانية، والعلاقات الاجتماعية المتينة.

- الوظيفة مدى الحياة: تعكس لنا هذه الخاصية الأهمية البالغة التي تملها المؤسسة اليابانية لمختلف أوجه الحياة وما يترتب عليها من تأثيرات على نواحي العمل المختلفة، إذ نجد مبدأ استمرارية العامل بالمؤسسة قائم ما دام العامل قادراً على العمل.

- تتسم ممارسة الإدارة اليابانية بالدقة والتهديب وحدة الذهن، أي الحدق والمهارة في التعامل مع الموظفين، والمهارة لن تثبت إلا من خلال التجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

- نظام الترقية يعتمد على الأقدمية وهذا لضمان استمرار العامل في العمل.

- تعتمد طريقة اتخاذ القرارات الجماعية على الرأي المشترك. و تأخذ وقتاً معتبراً في عملية اتخاذ القرار، وفي مثل هذه العملية يتم إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في اتخاذه بغض النظر عن نوع هذا القرار.

- تتميز الإدارة اليابانية بالعناية والاهتمام الشامل بالموظفين إذ توفر لهم تسهيلات الرضا الاجتماعي، وفي احتفالات تخرجهم يتم استدعاء أهلهم وذويهم، هذا ما يعكس ويؤكد تلك الثقة المتبادلة والألفة والمودة بين العاملين.

ولقد اقترح WILLIAM OHCHI عدة خطوات لتطبيق هذه النظرية ندرجها كما يلي (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 176):

- فهم نوع المنظمة التي يتعامل معها.
- معرفة فلسفة المنظمة التي تقوم عليها.
- تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف.
- تطوير وتنمية مهارات المدير وقدراته الشخصية.
- اختبار المدير لنفسه بشأن قدرته على تفهم وتطبيق النظام الإداري الذي يعمل على أساسه.
- أهمية توفير الأمن والاستقرار الوظيفي.
- تطوير العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين المدير والعاملين.
- ( تطوير وتنمية الولاء والانتماء بين العاملين في المنظمة.
- تبرز لنا (النظرية Z) أهمية ظروف العمل الإنسانية التي لها اثر كبير في زيادة الإنتاج والأرباح وتعزز من مشاعر الاحترام في الوسط التنظيمي، هذا ما يجعل الفرد يرضى عن الوظيفة التي أوكلت له وبهذا نجد النظرية Z تدعو إلى إعادة توجيه الاهتمام بالعلاقات الإنسانية .
- إن الهدف من النظرية Z هو الوصول إلى الحصول على تحفيزات أعضاء المنظمة بالاشتراك في القيم المشتركة من هذا الهدف واعتمادا على الخطوات السابق ذكرها يتحقق ما يلي (عزيون زهية، 2007، ص 75):

- زيادة الثقة والمودة والتفاعل بين العمال في العمل.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- زيادة الاستقلال والحرية.
- زيادة الإنتاجية.
- تعتبر نظرية Z من الاتجاهات الحديثة في الإدارة وهي بذلك تحقق الرغبات الإنسانية وتشبع الحاجات وتخلق الولاء لدى العاملين بالمنظمة.

#### 4. نظريات التحفيز الفوقية (الميتا):

##### أ. نظرية محددات الذات لـ (Deci and Ryan (1885):

تعد من نظريات التحفيز العامة. تعتمد على مدى استعداد الأفراد للتصرف على نحو معين بناء على قراراتهم الشخصية وإرادتهم الذاتية. والشخص الذي يعتمد على نفسه في اتخاذ قراراته سوف يتصرف بشكل يعبر عن استقلاليتة، وليس للسعي من أجل تحقيق عائد خارجي أو من أجل تجنب محرض خارجي.

تفرق نظرية محددات الذات بين نوعين من التحفيز، فهي تفرق بين التحفيز الذاتي والتحفيز الخارجي. والتحفيز الخارجي حسب هذه النظرية يتحول إلى سلوك مستقل اعتمادا على عملية الاستيعاب الداخلي والذي يشير إلى اكتساب الفرد موقفا أو اعتقادا يحوله تدريجيا إلى قيمة شخصية أو هدفا يسعى لتحقيقه.

تحدد نظرية محددات الذات ثلاثة حاجات نفسية للفرد هي الكفاءة، الاستقلالية، والعلاقة النفسية (بناء على التفاعلات الاجتماعية). وتدعم النظرية الاختلاف الشخصي بين الأفراد في التحفيز والاحتياجات، حيث يمكن تطوير الاحتياجات الفطرية الثلاثة السابقة بشكل مختلف أو من قوة مختلفة حسب كل فرد.

حسب نظرية محددات الذات فإن الفرد يكون ضمن ثلاثة أنماط تنظيمية هي، حالة عدم التحفيز، ثم الانتقال إلى حالة المحفز الخارجي، ثم الوصول إلى حالة التحفيز الذاتي. يكون الفرد في حالة اللاتحفيز عند الغياب الكلي لمحددات الذات، وينتج عنه عدم تقدير الفرد لنشاطه أو عدم شعوره بالكفاءة للقيام به، أو من عدم الاعتقاد بأنه سيحقق النتيجة المرغوبة منه. ثم تأتي عملية الانتقال

إلى الحوافز الخارجية والتي تتم وفق أربعة مراحل هي (التنظيم الداخلي، التنظيم المدمج، التنظيم المتماثل، والتنظيم المتكامل) يتدرج فيها مصدر التحفيز من خارجي تام إلى داخلي حسب عملية الاستيعاب الداخلي للحوافز. ففي حالة التنظيم الخارجي يكون مصدر سلوك الفرد نتيجة لعامل خارجي كبروز عائد أو تجنب عقاب. في حالة التحفيز المدمج ورغم ميل الفرد نحو التحكم في تحفيزه إلا أنه لا يزال مصدر التحفيز متحكم فيه خارجيا ولم يتقبله الفرد كليا، أي أن التحفيز ورغم أنه مُقاد من الداخل إلا أن هناك مسبب خارجي له، فقد يقوم الناس بسلوك معين رغبة في تجنب الشعور بالقلق والذنب أو من أجل الحصول على الفخر وتحسين الأنا فهم يركزون على الشعور بالقبول من الذات والآخرين. وفي حالة التنظيم المتماثل يتماثل الشخص مع الأهمية الشخصية للسلوك ويقبل تنظيمه على أنه ملك له، فالطفل الذي يحفظ حروف الهجاء لأنها مرتبطة بالكتابة، والتي يراها على أنها هدف حياة، فإنه قد تماثل مع قيمة نشاط التعلم. ولكن حتى وإن تم انجاز العمل ضمن هذا التنظيم، ففي النهاية فإنه كان لغايات خارجية، لكنه يصبح مقوما وذا أهمية بالنسبة للفرد الذي يعمل للتماثل مع هذا الأمر. أما في حالة التنظيم المتكامل يصبح النشاط منسجما مع مفهوم الفرد، ويصبح بإمكان الفرد تملك الفعل وإيجاد مصادر حفز ذاتية مكملة للمصدر الخارجي الأولي للفعل، بمعنى مع قيم الفرد ومعتقداته. ويمثل التنظيم المتكامل الشكل الأكثر اكتمالا من الاستيعاب الداخلي، والذي يسمح للتحفيز الخارجي أن يصبح محددا ذاتيا أو إراديا. ويشعر الأفراد في التنظيم المتكامل بأن السلوك هو جزء لا يتجزأ منهم، وأنه نابع من شعورهم بذواتهم، وبالتالي فهو محدد ذاتيا. ومع ذلك لا يصبح التحفيز المتكامل تحفيزا ذاتيا، ولكن يبقى يعبر عنه بالتحفيز الخارجي. بينما عند وجود الفرد في حالة التحفيز المحدد ذاتيا فإن مصدر التحفيز يكون داخلي بشكل مطلق فالفرد هنا يبحث عن المتعة الداخلية والإشباع.

ومن المهم الإشارة إلى أن نظرية محددات الذات للاستيعاب الداخلي ليست نظرية مرحلية، ولا تقتصر وجوب عبور الأفراد عبر المراحل الثلاث بشكل ثابت، فبدلا عن ذلك فإن النظرية تصف أنواع التنظيم من أجل معرفة المدى الذي أدمج فيه الأفراد تنظيم السلوك أو فئة التصرفات.

وتؤكد النظرية أن إشباع الحاجات النفسية الأساسية المتمثلة في الحاجة إلى الكفاءة وإلى الانتماء وإلى الاستقلالية هو مصدر العناصر المغذية لعمليتي التحفيز الذاتي والاستيعاب الداخلي. عندما يشعر الأفراد بإشباع الحاجة إلى الانتماء والكفاءة، وخاصة في السلوك فسوف يميلون إلى الاستيعاب الداخلي لقيمها، وهكذا تتم عملية تنظيمها، لكن درجة إشباع الحاجة إلى الاستقلالية هي التي تميز التحديد الذاتي أو التكامل للحفز الخارجي مما يؤثر على الأداء الفعال.

لكن من أهم انتقادات النظرية هو أن الدراسات تشير إلى وجود علاقة ضعيفة بين نوعي التحفيز الذاتي والتحفيز الخارجي، حيث أن هناك تأييدا ضعيفا لاعتبار النظرية أن التحفيز الذاتي والخارجي بؤرتين متضادتين وأن الأفراد يقعون في فئة منفصلة واحدة، ما يعني أنه من الممكن للأفراد أن يحفزوا من خلال عملهم بأمال كحافز خارجي والتحدي الشخصي كحافز ذاتي. وما تجدر الإشارة إليه أنه تنفرع على الأقل خمسة نظريات فرعية من نظرية محددات الذات، منها نظرية التقييم المعرفي (ونوغي فتيحة، 2015، ص 50-54).

### ب. نظرية التقييم المعرفي:

تقررت نظرية التقييم المعرفي عن نظرية محددات الذات بهدف تفسير التغيرات في التحفيز الذاتي، فهي تبحث في كيفية تأثير العوامل المحيطة (الحوافز الخارجية) على التحفيز الذاتي. وتعتقد نظرية التقييم المعرفي أن للإنسان حاجتين نفسيين أساسيتين هما الحاجة إلى الاستقلالية والحاجة

إلى الكفاءة، وهاتين الحاجتين هما من أهم العوامل التي تتحكم في الحفز الذاتي. ويتوقف مدى تأثير العوامل المحيطة، كالتعويضات والعقاب، على التحفيز الذاتي حسب ما إذا كانت هذه

العوامل تعزز إشباع الحاجتين النفسيتين المذكورتين أو تعيق ذلك. ووفقا لذلك فإن الأفراد سوف يميلون إلى الأعمال التي قد تقودهم إلى الشعور بالكفاءة والاستقلالية. وتشير نظرية التقييم المعرفي بشكل أكثر دقة إلى أن العوامل الخارجية لها خاصيتين أساسيتين يمكن أن تؤثر من خلالهما على التحفيز الذاتي، هما المعلومات والتحكم، وهكذا فهناك عمليتين معرفيتين تؤثران على التحفيز الذاتي بالزيادة أو النقصان. تتمثل العملية المعرفية الأولى في عملية إدراك مصدر الأسباب (ذاتي أو خارجي)، والعملية المعرفية الثانية في إدراك الكفاءة. تتناول العملية المعرفية الأولى الحاجة إلى الإرادة الذاتية - الاستقلالية - ، ويعني ذلك أن الفرد عندما يدرك أن مصدر الأسباب نابع من داخله، فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة الشعور بالإرادة الذاتية وبالتالي إلى زيادة التحفيز الذاتي. وحينما يعتقد الفرد أن مصدر الأسباب خارجا عن إرادته، فإن ذلك سوف يؤدي إلى نقصان الإرادة الذاتية و يقضى على التحفيز الذاتي لديه. ولذلك إذا أدرك الأفراد أن العائد هو أداة تحكم في السلوك فسوف يعززون سلوكهم إلى مصدر خارجي مما يخفف الحفز الذاتي لديهم. فربط العائد بالأداء كأداة للتحكم يخفض من التحفيز الذاتي لدى الفرد.

أما العملية المعرفية الثانية فتتناول إدراك الكفاءة والتي ترتبط بشكل كبير بالحاجة إلى الكفاءة. وتعتقد النظرية أن الجانب الإعلامي (التغذية الراجعة) للعوائد ينقل المعلومة حول مدى كفاءة الفرد. وإذا كان الجانب الإعلامي يحدد أن الفرد كفاء فإن التحفيز الذاتي سوف يتعزز. وهكذا يجب أن يعتمد العائد على الأداء من أجل تحسين التحفيز الذاتي لكن مع وجهة نظر إعلامية. لكن في مقابل ذلك فإن وأن التغذية الراجعة السلبية تخفض إدراك الكفاءة وبالتالي تلغي التحفيز الذاتي والتحفيز الخارجي معا، وتترك الأفراد في حالة من اللاتحفيز. عموما لقد ركزت نظرية التقييم المعرفي في دراستها على حاجات المستوى الأعلى كمعرض على عملية التحفيز وأهملت دراسة الحاجات الدنيا (ونوغى فتيحة، 2015، ص 56-57).

### ج. نظرية التحفيز المؤقت:

تعد من أحدث المساهمات التي حاولت إيجاد عناصر مشتركة بين مدارس الفكر النفسي والسلوكي وتقديم نظرية متكاملة للتحفيز من طرف (Steel & Konig, 2006). تقوم النظرية بسحب عناصر من كل من الاقتصاد البيكولوجي، نظرية التوقع، نظرية الاحتمالات، ونظرية الحاجة. يتم دمج هذه العناصر في معادلة، تقيس قوة التحفيز والعكس (المماثلة) (Parsons, 2014, p 120).

### 5. التحفيز وفق النظرية الإسلامية:

يرى (فضل الله علي فضل الله، ص 67-68) أن نموذج الإنسان في نظرية الحوافز الغربية هو مخلوق في أحسن حالاته حيوان راشد يعمل تحت الحاجة المادية، يقبل على العمل بضغط من هرم حاجاته، خاصة الحاجات الفسيولوجية، كما أنه جزء من عوامل الإنتاج تحدد قيمته بقيمة عمله وفقا لمنحنى العرض والطلب، مطلوب منه أن يعمل بدقة الآلة.

بما نموذج الإنسان في نظرية الحوافز الإسلامية هو إنسان منضبط أخلاقيا سمي فوق الغرائز لأن السمو الشموخ جزء من تركيبته النفسية التي فضله الله بها لقوله تعالى: ﴿ومن يرغب عن ملة إبراهيم إلا من سفه نفسه ولقد اصطفيناه في الدنيا وإنه في الآخرة لمن الصالحين﴾ الآية... من

سورة...

الإنسان وفقا لهذا النموذج كائن إرادي انتقائي. وكونه إراديا يعني إنه مخير بين بدائل سلوكية معينة. يختار بدائله بإرادته دون إملاء من جهة أخرى. حتى حينما يحاكي ينتقي القدوة الصالحة من بين بدائل مطروحة على الساحة.

الإنسان وحدة البحث في نظرية الحوافز الإسلامية، ليس هو حيوان تحركه غرائزه يسيل لعبه مع المنبه إذا جاع كما أشار بذلك بافلوك في تجاره مع الكلاب، وليس هو طريد معسكرات الرعب النازية أو مرتاد عيادات الصحة العقلية والنفسية، وإنما هو ذلك الإنسان الذي استقر على مبادئ وقيم أخلاقية، حياته متوازنة، يعمل لأخوته كأنه يموت غد ويعمل لدنياه كأنه يعيش أبدا.

شعاره في العمل لديناه الجودة والإتقان والفاعلية والكفاءة والانضباط والمسئولية والشفافية. إنسان يعرف قدر نفسه. حقق ذاته من خلال تجاربه الإيمانية ونجاحاته المادية. هديه القرآن وقدوته الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفاؤه الراشدون والسلف الصالح. يستمد مدده الروحي من تجارب مسيرة قافلة إسلامية لم تنته في دروب الحياة. تجربة يتواصل فيها الماضي بالحاضر والمستقبل. أهم سمات هذه التجربة مخافة الله سبحانه وتعالى في كل صغيرة وكبيرة والشورى والمؤاخاة التي تقوم على الاعتبار والإيمان والاعتزاز بالعقيدة. هذا الإنسان المنفعل بعقيدته هو وحدة البحث في نظرية الحوافز في الإسلام (فضل الله على فضل الله، ص 67-86).

### خلاصة:

تعددت النظريات التي فسرت عملية التحفيز، فكانت أولى المساهمات لتايلور الذي أشار أن الحوافز المادية هي المحفز الوحيد للفرد. وعلى عكس من ذلك اعتقد إلتون مايو أن ظروف العمل والحالة المعنوية للفرد أكثر تحفيز له. في حين ربط ماسلو بين تحفيز الفرد والحاجة التي لم يشبعها بعد، بحيث أن إشباع الفرد لحاجة ما تجعل منه يتطلع إلى حاجة أعلى لتصبح هي المحفز له، وقسم الحاجات إلى خمسة. وتعديلا لمساهمة ماسلو قدم الدارفيير تقسيم آخر لحاجات الفرد هي الحاجة إلى البقاء والانتماء والنمو، كما ذهب ماكلياند إلى تقسيم للحاجات ليس مختلف كثيرا عن سابقه وهي الحاجة إلى القوة والإنجاز والانتماء وركز على حاجة الإنجاز. غير بعيد عن توجه التون مايو قسم هيرزبرك العوامل التي تحفز الفرد إلى قسمين القسم الأولى يتعلق بعوامل الصحة وهي التي تنقل الفرد من حالة الاستياء إلى الشعور الحيادي ثم القسم الثاني وهو عوامل الدافعية وهي التي تنقل الفرد من حالة الحياد إلى الرضا. بينما يرى دوجلاس ماكريجور أن المدير له نظرتين للأفراد نظرة تشاؤمية تسمى نظرة x وفيها يعتقد المدير أن الأفراد كسالى ويكرهون العمل ويتجنبون المسؤولية... وبناء على هذه الخصائص فإن الحوافز المادية هي التي تحركهم، بينما النظرة الأخرى تسمى نظرة y وفيها يعتقد المدير أن الأفراد يحبون العمل، يبذلون أقصى جهدهم، يبتكرون... وبناء على هذه الخصائص فإن الحوافز المعنوية هي التي تحركهم. وبعيدا عن هذا التفكير يرى آدمز أن شعور الفرد بالعدالة هو الذي يحفزه، وقد يصل الفرد إلى هذه الشعور بعد مقارنة مدخلاته نسبة إلى عوائده مع مدخلات نسبة إلى عوائد شخص آخر. كذلك افترض لولير أن لدى الفرد حالة أ وهي شعوره اتجاه ما ينبغي أن يحصل والحالة ب إدراكه بأنه بالفعل حصل أي التوقع والفعل الحقيقي، ويحصل الرضا والتحفيز لدى الفرد إذ توافق أ مع ب، أما إذا كان أحدهما أكبر من الآخر فهذا يشعره بعدم الرضا سواء بالذنب أو بالاستياء. كما يعتقد فروم أن ما يدفع الفرد نحو سلوك معين يعتمد على تفاعل ثلاثة أفكار عنده هو المنفعة التي يرغب فيها، الوسيلة التي سيعتمدها والنتيجة التي يتوقع أن تقابلها بها المنظمة. كذلك يرى لوك في نظريته القيمة أن تحفيز الفرد يكون نتيجة تجميع عدة عوامل مرتبطة بالعمل ولكل عامل وزن لدى الفرد بحسب المنفعة المتوقعة منه. كما اعتقد سكينر في نظريته التعزيز أن السلوك الذي تكون نتيجته إيجابية لدى الفرد يميل إلى تكراره والعكس، لذلك لا بد من استخدام الحوافز الإيجابية مع السلوك الإيجابي والحوافز السلبية مع السلوك السلبي. وقد أدخل لاندي في نظرية المقاومة عنصر الزمن في تفسير شعور التحفيز حيث يرى أن أي حالة تطرف سواء استياء تام أو رضا تام هي حالة مؤقتة وأن للفرد عوامل داخلية تقاوم حالتها التي التطرف ليعود إلى حالة التوازن العاطفي. ويربط الاستجابة الانفعالية مع تحديد الأهداف فسر لوك عملية التحفيز، إذ أشار أن لدى الأفراد أهداف يسعون لتحقيقها، وتحديد هذه الأهداف من خلال عمليات إدراكية واستجابات انفعالية يؤثر بشكل كبير على سلوكهم في العمل، وتأتي عملية التحفيز لتوجه سلوكهم نحو تحقيق الهدف. في حين فسر ليكرت عملية التحفيز من خلال الأساليب الإدارية في المنظمة إذا توجد أربع أساليب في التعامل مع المورد البشري تبدأ بإنفراد الإدارة بالسلطة وغياب الثقة في الفرد، ثم السلطة مع بعض الليونة، ثم المشاركة المحدودة، وأخير المشاركة التامة بين الإدارة والأفراد وهو الأسلوب الأكثر تحفيز بالنسبة لهم. وركزت نظرية الإدارة اليابانية z على مفاهيم أخرى تحفز الفرد مثل الثقة، الألفة والمودة بين كل أعضاء المنظمة، القرارات الجماعية، العناية

والاهتمام الشامل بالفرد، الاستقرار الوظيفي والعلاقات الإنسانية، الجودة والمهارة، والاستقلالية... الخ وكلها مفاهيم قدمت نظرة مختلفة تماما في تفسير عملية تحفيز الأفراد وهي مستنبطة من الثقافة اليابانية. وقد حاولت نظرية محددات الذات تفسير التحفيز الذاتي لدى الفرد، الذي فصلته عن المحفزات الخارجية، وقدمت تسلسل لمجموعة من الخطوات يمر بها الفرد للوصول إلى حالة التحفيز الذاتي، فحسب النظرية فإن الفرد يكون ضمن ثلاثة أنماط تنظيمية هي، حالة عدم التحفيز، ثم الانتقال إلى حالة المحفز الخارجي، ثم الوصول إلى حالة التحفيز الذاتي، ويحركه في ذلك ثلاثة حاجات نفسية للفرد هي الكفاءة، الاستقلالية، والعلاقة النفسية. تفرعت نظرية التقييم المعرفي عن نظرية محددات الذات بهدف تفسير التغيرات في التحفيز الذاتي، إذ بحثت في كيفية تأثير العوامل المحيطة (الحوافز الخارجية) على التحفيز الذاتي. وقد كان للنظرة الإسلامية كلمتها إذ ترى أن الإنسان منضبط أخلاقيا سمي فوق الغرائز المادية، وهو كائن إرادي انتقائي، وهذا يعني إنه مخير بين بدائل سلوكية معينة، يختار بدائله بإرادته دون إملاء من جهة أخرى، بل يستمد تفكيره وسلوكه من القرآن والسنة وقدوة السلف الصالح.