

الفصل الثالث

الدَّافِعِيَّةُ لِلْعَمَلِ

● مشكلة الدافعية للعمل :

تتمثل مشكلة « الدافعية للعمل » فى أن الانسان لا يعمل بكل طاقاته ، فهو يميل غالبا الى أن يبذل مجهودا أقل مما يملك ، ونجد أن إنتاجه لا يتكافأ مع قدراته وامكانياته . وهذا يبعث على التساؤل عن أفضل الطرق التى تساعد الانسان بصفة عامة ، والعاملين بصفة خاصة ، على الارتفاع بمستوى انتاجهم بما يتناسب مع مستوى طاقاتهم . . . وهكذا تحتل « الدافعية للعمل » منزلة هامة فى سيكولوجية العمل ، لأنها تلقى الضوء على السؤال : « لماذا نعمل » ؟ وعلى مشكلة حوافز العمل وطرق اثارة همم العاملين لتحقيق الانتاج الأمثل بما يؤدي الى رفع الكفاية الانتاجية .

ولقد كان الاتجاه السائد فى فترة من الزمن يتمثل فى أن الظروف البيئية للعمل — كالاضاءة والتهوية والضوضاء — هى المحدد الأساسى لمدى تقبل الفرد لعمله بما يؤثر على مستوى انتاجيته . ولكن نتائج البحث والدراسة فى هذا المجال أثبتت أن النواحي المختلفة للظروف البيئية للعمل لا تمثل أهمية كبيرة فى مدى تقبل الفرد لعمله وانتاجيته طالما أنها تبلغ مستوى معيناً ، بمعنى أن الاضاءة مثلا ليست عنصرا جوهريا فى رضاء الشخص عن عمله طالما أنها قد بلغت مستوى معقولا يسمح بالرؤية الكافية ، وهذا ينطبق على كافة العناصر المكونة لظروف العمل البيئية .

ثم اتجه تفسير الباحثين ناحية أخرى تؤكد أهمية جماعات العمل والمناخ الاجتماعى وعلاقات العمل كأساس لتحديد مدى تقبل الأفراد

لأعمالهم ولمستوى انتاجيتهم • فقد نجد العامل غير راض عن الظروف البيئية للعمل ، ولكنه يجب عمله بسبب العلاقات الوطيدة التي كونها مع زملائه •

ومن ناحية ثالثة ، فإن الأجر وملحقاته له مزايا اقتصادية يحصل عليها العامل وتؤثر على اتجاهاته نحو عمله ورضائه عنه •
ومن ذلك يتضح أن العوامل المؤثرة على تقبل الأفراد لأعمالهم كثيرة وتشمل :

- الظروف البيئية للعمل
- المناخ الاجتماعي
- العوامل الاقتصادية^(١)

واتضح من بعض الدراسات^(٢) أن مضمون العمل ليس هو المصدر الأساسي للشعور بالرضاء عن العمل ، ولكن هذا الشعور هو حصينة تتفاعل العوامل التالية :

- ١ - الزملاء في العمل •
- ٢ - فرص التقدم •
- ٣ - المركز الاجتماعي •
- ٤ - الأجر •
- ٥ - الاستقرار في العمل •

ومن أهم القوى الدافعة على بذل العاملين جهودهم في المؤسسات الانتاجية هو شعورهم بالاستقرار المادى الذى يتضمن توفير المستوى اللائم من العيش بما يتناسب مع تكاليف المعيشة وأعباء الحياة فى المجتمع ، ويتفق كذلك مع مستوى التعليم والخبرة لهؤلاء العاملين •

(١) على السلى ، السلوك الانسانى فى الادارة • (القاهرة :

دار المعارف ، ١٩٧٣) ، ص ١٣٤ .

(٢) C. Walker, and R. Guest; *The Man on the Assembly* (٢):

Line (Cambridge : Harvard Univ. Press, 1952).

وكلما ازداد شعور العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من المجموعة ، مرتبطين بأهداف المؤسسة وواعين بمضمونها ، كان من الممكن زيادة ما يبذلونه من جهد مما يؤدي الى نجاح المؤسسة فى تحقيق أهدافها . وهذا يعنى ضرورة تهيئة الظروف المناسبة للعمل الجماعى ، ثم تنمية امكانيات التعاون فى العمل فيما بين المجموعة ، حتى تتضح تجربة الفرد وتتحقق رغباته وحاجته الى الانتماء للجماعة والاعتراف به كعضو فى جماعة العمل .

ولكن يمكن تنمية جماعة عمل متكاملة ، ينبغى أن يشعر جميع أفرادها بأن أفكارهم لازمة ومفيدة للادارة العليا للمؤسسة ، وأن هذه الادارة لا تتوانى عن طلب هذه الآراء من حين لآخر . ويتوقف تحقيق هذا على القيادة الادارية بالمؤسسة ، ومدى اعترافها بجهد الآخرين وقدرتها على تنسيق هذه الجهود وتوجيهها واشباع حاجات أفراد المجموعة ورغباتهم . وهذا بدوره مرهون بمدى وضوح أهداف الادارة العليا لدى العاملين ومدى وضوح وسائل تحقيق تلك الأهداف وضبطها .

ولا يمكن أن نغفل الهيكل التنظيمى عموما ومدى ما يوفره من امكانيات للعمل ، خصوصا مع ضخامة حجم المؤسسة الحديثة وتعقد وظائفها بصورة تجعل من الصعوبة بمكان الاعتماد على الاتصال المباشر بصفة مستمرة بين جميع المستويات الادارية . فضخامة حجم المؤسسة وما يصاحبه من تعقد وظائفها وتشعبها يعطى أهمية كبيرة للتركيب المادى للمؤسسة والهيكل والأنماط الادارية والتنظيمية التى يعتمد عليها ، ومدى قدرة هذه التنظيمات على اشباع الجانب الانسانى والحاجات الأساسية للأفراد (٣) .

* * *

الاطار النظرى للدافعية

يمكن تعريف « الدافعية » بأنها « حالة داخلية فى الفرد ، تولد

(٣) سيد عبد الحميد مرسى ، العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج (القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨) ، ص ٢٢٦ — ٢٢٧ .

الطاقة والنشاط والحركة ، وتوجه السلوك نحو الهدف» (٤) . وبمعنى آخر « فالدافعية هي مصطلح يطلق على مجموعة الدوافع ، والرغبات ، والحاجات وما يشابهها من قوى . وعلى ذلك فإنه عندما نقول بأن المديرين يعملون على إثارة دافعية العاملين ، فهذا يعنى أنهم يقوون بعمل الأشياء التى يرجون من ورائها اشباع دوافع العاملين وحاجاتهم ورغباتهم بما يؤدى الى أن يتصرف هؤلاء العاملون بالحالة المرجوة أو المرغوب فيها . وعلى ذلك يمكن النظر الى الدافعية على أنها تتضمن سلسلة استجابات تبدأ بالحاجات التى يشعر بها الفرد ، وينتج عنها الرغبات أو الأهداف التى ينشدها ، بما يؤدى الى إثارة التوتر ، بما يؤدى الى الفعل المؤدى الى تحقيق الأهداف ، وأخيرا يحقق رغباته» (٥) .

والدوافع هى تعبير عن حاجات الفرد ، وهذه الدوافع شخصية وداخلية بالنسبة للفرد . ومن ناحية أخرى فان المثيرات هى دوافع خارجية بالنسبة للفرد ، فهو يدركها فى بيئته كعوامل مساعدة على تحقيق أهدافه . ومن واجب الادارة أن تتعرف على دوافع الأفراد وتنشطها بطريقة بناءة فى سبيل انجاز العمل بما يشبع حاجات الأفراد . والحاجات الأساسية للفرد تخلق التوتر الذى يمكن تعديله عن طريق ثقافة الفرد وخبراته ، فتتحول الحاجات الى رغبات فى اطار المفاهيم الاجتماعية والثقافية للمجتمع ، وتفسر هذه الرغبات من حيث كونها مثيرات تؤدى الى أنواع معينة من الاستجابة أو الفعل (٦) . وسنعرض فيما يلى ملخصا للنظريات الأساسية للدوافع .

B. Berelson, and G. Steiner; **Human Behavior** : (٤)
An Inventory of Scientific Findings. (New York : Harcourt,
Brace, 1964), p. 240.

H. Koontz, C. O'Dennel, and H. Wehrich; **Man-** (٥)
agement (7th. ed.). (New York : McGraw-Hill, 1980), p. 632.

(٦) سيد عبد الحميد مرسى ، **العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج** .

أولاً - نظرية الحاجات الأساسية :

يرى « مازلو »^(٧) أن الفرد كل متكامل منظم ، وأن دراسة دوافع الفرد وتصنيفها يجب أن يكون على أساس انساني وأن يتحرر من الدراسات التي جرت على الحيوان • إذ يجب أن يتبع هذا التصنيف أهداف الانسان بدلا من وضعه على أساس الدوافع الفطرية فقط ، وهذه الدوافع أو الحاجات الأساسية هي في الغالب لا شعورية • ومن الجلي أن الموقف الذي يتفاعل فيه الفرد مع بيئته يجب أن يوضع بأكمله في الاعتبار ، وعلى الرغم من أن الدوافع هي التي تسبب السلوك إلا أن هذا السلوك يتأثر عادة بعوامل بيولوجية وثقافية وموقفية • ومن وجهة النظر المهنية ، فقد نظم مازلو الحاجات الأساسية بطريقة هرمية بالنسبة لقوة هذه الحاجات وفعاليتها • ويلاحظ أن كل حاجة من الحاجات الأساسية لا تعلن عن نفسها إلا اذا أشبعت الحاجة التي قبلها في التنظيم الهرمي • والحاجات الأساسية للانسان هي^(٨) :

- ١ - الحاجات الفسيولوجية •
- ٢ - الحاجة الى الأمن والسلامة •
- ٣ - الحاجة الى الانتماء والحب والنشاط الاجتماعي •
- ٤ - الحاجة الى الاعتراف والتقدير والمكانة •
- ٥ - الحاجة الى تحقيق الذات •

وهناك عدة طرق لتصنيف الحاجات الأساسية ، ومن أبسط هذه الطرق وأكثرها دلالة تصنيفها الى :

- ١ - الحاجات الفسيولوجية أو الأولية •
- ٢ - الحاجات الاجتماعية النفسية أو الثانوية •

ومن أمثلة الحاجات الفسيولوجية الحاجة الى الطعام والماء

A. Maslow; **Motivation and Personality.** (New York : Harper, 1954). (٧)

A. Maslow; «A Theory of Motivation.» **Psychological Rev.**, 50, 1943, 370 — 396. (٨)

والراحة • وتبرز هذه الحاجات من خلال الفسيولوجية الأساسية للحياة ، وهى ضرورية للبقاء وحفظ النوع ، ولذا فهى بالضرورة عامة وشائعة بين كل الناس ، وان اختلفت فى قوتها وشدتها ، وتتعدل هذه الحاجات وفقا للممارسة الاجتماعية •

أما الحاجات الثانوية فهى أكثر غموضا من الحاجات الأولية ، لأنها تمثل حاجات العقل والنفس بدلا من الحاجات الوظيفية للجسم • وتنمو هذه الحاجات الثانوية وتتطور وفقا للنضج العقلى للشخص • ومن أمثلة هذه الحاجات الثانوية الانتماء والحب ، والاعتراف والتقدير ، والمنافسة ، وتحقيق الذات • وتلعب الحاجات الثانوية دورا هاما فى تعطيل الجهود التى تبذلها الادارة لاثارة دافعية العاملين • فان كل خطوة تخطوها الادارة تؤثر فى الحاجات الثانوية ، ولذا فان هناك فكرة سائدة فى العلاقات الانسانية تنادى بأن تضع الادارة فى اعتبارها الحاجات الثانوية للعاملين^(٩) •

وتختلف الحاجات الثانوية وتتنوع من شخص الى آخر تفوق تلك التى نراها فى الحاجات الأولية ، بل قد نراها متضادة فى شخصين • • فقد يشعر فرد بالحاجة الى تحقيق الذات ، ولذا فهو يؤكد أهميته بصفة مستمرة ويسلك سلوكا عدوانيا مع الآخرين ، بينما نرى شخصا آخر عالى الذقيض من ذلك ، فهو يرغب أن يكون متسامحا متراجعا أمام عدوان الآخرين ويبدل جهده فى العمل والانجاز^(١٠) •

قد يكون نموذج أسبقية الحاجات الذى وضعه « مازلو » مفيدا فى موقف معين • فاذا افترضنا وجود مواقف مختلفة للحرمان ، فان الفرد يستجيب بطرق مختلفة • ومن المفيد اعتبار طبيعة الحرمان حتى يمكن فهم السلوك الانسانى • وعلى أى الحالات ، فان فرض حاجة معينة يؤدى محاولة التعرف على حلول غير فعالة لمشكلات السلوك • وما من

(٩) سيد عبد الحميد مرسى ومحمد اسماعيل يوسف (ترجمة) ،

السلوك الانسانى فى العمل . ص ٥٩ - ٦٠ .

(١٠) المرجع السابق .

شك في أن المشرفين الذين يحضرون دورات تدريبية يدرسون فيها هرم أسبقية الحاجات لمزلو يتساءلون عما يفعله بهذه المعلومات حتى يشبع حاجات العاملين للمأكل والمشرب والأمن والانتماء والتقدير وما أشبهه... مما لا شك فيه أن هذه المفاهيم الخاصة بأسبقية الحاجات لها قيمتها في الدراسات الأكاديمية ، ولكن المدير يريد أن يعرف ما ينبغى عليه عمله حتى يحصل على نتائج فورية ، دون أن يضيع وقته في نظريات مازلو (١١) .

* * *

ثانياً - نظرية الدافعية والمحافظة على الاستمرار :

من التطورات ذات الدلالة في الدافعية تلك الخاصة بالتمييز بين عوامل « الدافعية » و « المحافظة على الاستمرار » في موقف العمل ، التي قدمها « هرزبرج وزملاؤه » (١٢) . وقد اشتملت الدراسة التي قاموا بها على ستة عناصر خاصة بالدافعية هي : التحصيل « الانجاز » ، والتقدير ، والترقى ، والعمل ذاته ، وامكانية النمو ، والمسئولية . وكانت هناك عشرة عناصر للمحافظة على الاستمرار هي : سياسة الشركة ، والاشراف ، والعلاقات مع الرؤساء ، والعلاقات مع الزملاء ، والعلاقات مع المرؤوسين ، والأجر ، والأمن والاستقرار في العمل ، والظروف الشخصية ، وظروف العمل ، والمكانة .

وتعتبر عوامل الدافعية مثل التحصيل والمسئولية مرتبطة مباشرة بالعمل ذاته وانجاز العاملين بالنسبة للعمل ، والتقدير الذي يحصل عليه العامل من خلال العمل . فمثيرات الدافعية هي غالباً « متمركزة حول العمل » وترتبط بمحتوى العمل .

ومن حيث عوامل الاستمرار فانها غالباً ترتبط بالبيئة الخارجية عن نطاق العمل . وتتضمن هذه البيئة سياسة الشركة وظروف العمل ،

L. Miller; Behavior Management : The New Science (١١)
of Managing People at work. (New York : Wiley, 1978).

F. Herzberg, B. Mausner, and B. Synderman; (١٢)
The Motivation to work (2nd. ed.) (New York : Wiley, 1959)

كما تتضمن أيضا العلاقات مع الآخرين • وتعتبر عوامل المحافظة على الاستمرار غالبا « متركزة حول البيئة » ، فهي ترتبط غالبا بقريئة العمل أو سياق العمل • وهذا الفرق بين محتوى العمل وسياق العمل هو فرق له دلالته يوضح أن الفرد مدفوع أساسا وبقوة من خلال ما يفعله لنفسه • وعندما يمارس المسئولية بفاعلية ، أو يكتسب الاعتراف والتقدير من خلال سلوكه الذاتى ، فإنه يصبح مدفوعا بقوة • وتعمل الادارة أساسا لتهيئة الظروف الملائمة لتحقيق الأهداف واشباع حاجات العاملين •

وينطبق مصطلح « تدعيم العمل »^(١٣) على تحسين مستوى العمل بالطريقة التى تجعله أكثر اثارا للدافع عن ذى قبل • ان الفكرة التى تكمن خلف تدعيم العمل هى أن نجعل عناصر المحافظة على الاستمرار ثابتة فى حين تزداد عناصر الدافعية • واذا ما سمح لعناصر المحافظة بأن تتصاعد خلال برنامج التدعيم فان العامل يصبح أقل استمرارا ، وبالتالى أقل استجابة لبرنامج التدعيم • ويختلف « تدعيم العمل » الى حد ما عن « التوسع فى العمل » الذى كان يمارس فى السابق ، ففى التوسع كان العمل يزداد تعقيدا وتنوعا • ويستند التوسع فى العمل الى فلسفة تنادى بأن تقسيم العمل قد قطع شوطا بعيدا فى المجتمع الحديث بدرجة أنه أصبح لا يستفيد استفادة كاملة من كل مهارات العامل الجسمية والعقلية ، ولذا فان العمل يحتاج الى التوسع فى المدى والتعقيد • ومن ناحية أخرى ، فان تدعيم العمل يسعى الى الحصول على المزيد من مثيرات الدافعية للعمل ، وهو يضيف مسئوليات جديدة للعامل ومزيديا من الوظائف المشبعة داخليا • وتشير المحاولات الفعلية بالنسبة للتوسع فى العمل وتدعيم العمل فى كثير من المؤسسات الى أن كلا منهما يترتب عليه نتائج طيبة بالنسبة للعمليات الانتاجية والجوانب الانسانية ، ولها مجالاتها الواسعة فى التطبيق الفعلى فى عدد كبير من الأعمال •

عندما نقارن نماذج «مازلو» و «هرزبرج» للدافعية نجد أن كلا منها

J. Maher; *New Perspectives in Job Enrichment.* (١٣)
(New York : Van Nostrand, 1971.)

● مقارنة بين نماذج « مازلو » و « هرزبرج » للدافعية (١٤) :

نموذج مازلو
لأسبقية الحاجات

نموذج هرزبرج
للدافعية ، والمحافظة على
الاستمرار

تحقيق الذات	عوامل الدافعية	العمل ذاته	موضوعات متداخلة
التقدير والمكانة		الانجاز امكانية النمو المسئولية	
الانتماء والنشاط الاجتماعي	عوامل المحافظة على الاستمرار	التقدم الاعتراف والتقدير المكانة	موضوعات متداخلة
الأمن والسلامة		العلاقات الشخصية الإشراف الرفاق (الزملاء) المرؤوسون الإشراف الفني	
الحاجات الفسيولوجية		سياسة الشركة والادارة الأمن المهني ظروف	موضوعات متداخلة
		العمل الأجر الحياة الشخصية	

شكل (١) — يوضح المقارنة بين نموذجي مازلو وهرزبرج

(١٤) سيد عبد الحميد مرسي ومحمد اسماعيل يوسف — المرجع السابق،

يؤكد نفس مجموعة العلاقات ، كما يوضح ذلك شكل (١) • ويركز مازلو على الحاجات الانسانية لسيكولوجية الشخص فى العمل أو الحياة عموما • ويركز هرزبرج على الشخص من حيث تأثير ظروف العمل على حاجاته الأساسية •

ان نموذج هرزبرج للدافعية — المحافظة على الاستمرار يحاول أن يوضح بصفة عامة أن العاملين فى مجال الادارة والنواحى الفنية قد بلغوا درجة من التقدم الاجتماعى — الاقتصادى فى المجتمع الحديث بحيث أصبحت الحاجتان العاليتان فى التنظيم الهرمى لأسبقية الحاجات — أى التقدير والمكانة وتحقيق الذات — هما أساسا القوة الدافعة لهؤلاء الأفراد • بينما يرى أن الثلاثة مستويات الأدنى الحاجات فى التنظيم الهرمى أصبحت أقل تأثيرا حتى أنها بدأت تفقد قدرتها كقوى دافعة للعمل • وفى ضوء هذا التحليل نرى أن عمال المصانع لن يجدوا لهم مكانا ملائما فى نموذج الدافعية — المحافظة على الاستمرار ، لأنهم لم يسهموا فى التقدم الاجتماعى — الاقتصادى الآخرين • ويمكن القول أيضا بأن العمال فى الدول النامية يرشحون بعض عناصر الاستمرار كمثيرات للدافع ، ونظرا لأنهم حققوا قدرا ضئيلا من التقدم الاجتماعى — الاقتصادى فانه عرضة لاثارة دافعيته من خلال عنصر الاستمرار •

* * *

ثالثا — نظريات « س » و « ص » للدافعية :

فى عام ١٩٥٠ م قدم « دوجلاس ماكجريجور » بعض النظريات الخاصة بالدافعية والادارة • وقد أوضح هذه الآراء فيما أسماه « نظرية س » و « نظرية ص » (١٥) •

وقامت نظرية « س » على الافتراضات الآتية :

- ١ — الادارة مسئولة عن تنظيم عناصر الانتاج •
- ٢ — بالنسبة للعاملين ، فانه يجب على الادارة أن تثير دافعيتهم ، وأن تراقب سلوكهم وتوجهه حتى يتناسب مع حاجات المنظمة •

D. McGregor; *The Human Side of Enterprise.* (١٥)
(New York : McGraw-Hill, 1960).

٣ — إذا لم يحدث هذا التدخل من الإدارة ، فإن العاملين يصبحون سلبيين أو يقاومون احتياجات المنظمة . وعلى ذلك فإنه يجب اقناعهم واثبتهم أو عقابهم والسيطرة على أنشطتهم وتوجيهها لصالح المنظمة أساسا .

٤ — أن الشخص العادى بطبيعته لا يميل الى العمل وأنه يبذل أقل جهد ممكن فى العمل .

٥ — أن الشخص العادى ينقصه الطموح .

٦ — أنه بطبعه متمرکز حول ذاته ، ولا يبالى بحاجات المنظمة .

٧ — أنه يقاوم التغيير .

٨ — أنه مخادع ، وليس حاد الذكاء .

وكانت نظرية « س » التى وضعها « ماكجريجور » مواكبة لعصر « الادارة العلمية » التى كانت تضع العمل والانتاج فى الاعتبار الأول ، مضحية فى سبيل ذلك بالكثير من القيم الانسانية . ولكن العاملين قاوموا بشدة آراء الادارة العلمية ، بما دعا الى ظهور « عصر العلاقات الانسانية » . ومع بداية ازدهار العلاقات الانسانية فى الادارة اضطر « ماكجريجور » الى تعديل آرائه التى أوردها فى نظرية « س » واستبدالها بنظرية « ص » التى قامت على الافتراضات الآتية^(١٦) :

١ — الادارة مسئولة عن تنظيم عناصر الانتاج .

٢ — أن استخدام الجهود الجسمية والعقلية فى العمل شئ طبيعى ، وعلى هذا فالانسان العادى لا يكره العمل أو لا يميل اليه ، بل ان العمل يمكن أن يكون مصدرا للاشباع والرضا بحيث يتقبله الانسان تطوعا ، أو قد يكون مصدرا للعقاب بحيث يتجنبه الانسان إذا استطاع ذلك .

D. McGregor; «The Human Side of Enterprise», in (١٦) **Management and Motivation**; edited by V.Vroom and E. Deci. (Baltimore : Penguin Books, 1970) . pp. 314 — 315.

٣ — الضغوط الخارجية والتهديد والعقاب ليسا السبيلين الوحيديين لدفع الانسان لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنشأة ، فالانسان يقوم بنفسه بتوجيه جهوده والتحكم فيها لتحقيق الأهداف التي يلتزم بها أو يشعر بالولاء لها •

٤ — الالتزام بالأهداف يكون نتيجة ما يحققه الوصول اليها من ثواب ، وأن أهم أنواع هذا الثواب — مثل اشباع الحاجة الى تحقيق الذات — يمكن أن تكون نتيجة مباشرة للجهد المبذول نحو تحقيق أهداف المنشأة •

٥ — الانسان العادى يمكنه أن يتعلم فى ظل الظروف الملائمة أن يتقبل المسؤولية وأن يسعى اليها • وعلى هذا فان تجنب المسؤولية ، وانخفاض درجة الطموح لدى الشخص ، وتأكيد الأمن والاستقرار ، ومحاولة البعد عن مواطن الخطأ ، تكتسب عموما نتيجة الخبرة وليست خصائص موروثة لدى الفرد •

٦ — القدرة على اظهار درجة عالية من الابداع والابتكار فى حل مشاكل العمل بالمنشأة موزعة بدرجة كبيرة بين العاملين ، وليست محصورة فى قلة ضئيلة منهم •

٧ — الحياة الصناعية الحديثة تستخدم قدرا محدودا من الطاقة الجسمية والعقلية للشخص العادى •

فنظرية « ص » تؤكد دور القيادة الادارية من خلال الدافعية التي تولدها الأهداف ، وعن طريق السماح للعاملين بممارسة اشباع حاجاتهم عن طريق مشاركتهم فى تحقيق أهداف المنظمة • وعلى هذا كان على الكثيرين من المديرين أن يعدلوا أساليبهم فى العمل حتى يوفقوا بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ، وأن يهيئوا الظروف التي تساعد على اشباع حاجات الأفراد وتنميتها والتعبير عن أنفسهم من خلال العمل •

رابعاً — نظرية التوقع للدافعية :

تتقدم نظرية « التوقع » شرحا وتفسيرا للدافعية لقى اهتماما كبيرا فى الأوساط العلمية الأكاديمية • وتعتبر نظرية التوقع نظرية معرفية

قائمة على عملية فكرية ، وعلى ذلك فان هذه النظرية هي معالجة داخلية للدافعية ومسببات السلوك • وتتقدم نظرية التوقع تفسيراً لسببات الدافعية التي تؤثر بدورها على سلوك الفرد •

من هذا المنطلق قدم « فروم »^(١٧) نموذجاً للدافعية • فلقد أوضح أن دافعية الشخص نحو فعل معين في وقت محدد تقرر من خلال القيم المنتظرة لجميع النتائج « ايجابية وسلبية » لهذا الفعل مضروبة في قوة توقعات الشخص لهذا الفعل ، وهي تؤدي الى النتيجة التي يبحث عنها الشخص • ويقول آخر فان الدافعية هي المحصول الناتج للقيم المنتظرة من فعل ، والاحتمال المدرك ، لأن هذه القيم يمكن تحقيقها من خلال هذا الفعل • وتسمى القيمة المتوقعة « بالتكافؤ » - القيمة السيكلوجية - وهي تعرف بأنها قوة تفضيل الشخص للمحصول الناتج لعلاقته بغيره • والاهتمال المدرك يسمى « التوقع » ، وهو يعرف بأنه قوة الاعتقاد بأن فعلاً معيناً سيتلوه ناتج معين • وتحدد الدافعية بأنها قوة الدافع نحو فعل معين • ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية :

$$\text{التكافؤ} \times \text{التوقع} = \text{الدافعية}$$

وعلى ذلك فانه كى نشير دافعية شخص ما للعمل فاننا نستطيع أن نزيد من القيمة الايجابية للنتائج من خلال وسائل معينة لتحسين نمط الاتصال الخاص بقييم المحصول بقيادتها بالفعل - بمعنى زيادة الثواب أو المكافآت - ، ثم نزيد من توقعاته ، بأن العمل سيؤدي فعلاً الى نتائج مرغوب فيها - بمعنى أننا نقوى أو ندعم الرابطة بين العمل والمحصول الناتج • اننا نستطيع أن نفعل ذلك أيضاً من خلال تحسين الاتصال أو قد نزيد من احتمالات المحصول الناتج بطريقة واقعية •

وقد لخص « لولر »^(١٨) نظرية التوقع في النقاط الآتية :

V. Vroom; **Work and Motivation.** (New York : (١٧) Wiley, 1964).

E. Lawler; **Pay and Organizational Effectiveness** - (١٨) : A Psychological View. (New York : McGraw-Hill, 1971).

(٧ - الشخصية المنتجة)

١ - الناس لديهم توقع باحتمال أن تظهر نتائج معينة نتيجة لسلوكهم • وهذا ما يسمى توقع نتائج الانجاز ، أى العلاقة المدركة بين الانجاز والنتيجة المرغوب فيها •

٢ - يفضل الناس النتائج المختلفة المتوقعة والمتاحة لهم • فمن الواضح أن الأفراد يختلفون من حيث أفضليتهم للاثابه • وتصف نظرية التوقع هذه الأفضلية كعنصر تكافؤ ، وقد يكون ايجابيا أو سلبيا أو محايدا • ويعتبر التكافؤ أحد العناصر الأخرى التى تؤثر على مستوى الدافعية وما ينجم عنها من انجاز •

٣ - يتوقع الناس أن تؤدي أفعالهم الى سلوك أو انجاز يلزم للحصول على النتائج • فقد لا يثق الشخص بأن مجهوده يؤدي الى تحقيق مستوى الانجاز اللازم للحصول على حافز أو مكافأة ، وعلى ذلك فإنه يخفق فى القيام بهذا الفعل •

٤ - ان الأفعال التى يختار الشخص القيام بها فى أى موقف تتقرر من خلال التوقعات والأفضلية المتاحة للشخص فى ذلك الوقت • ان أفضليات الشخص ونواحي تكافئه ليست ثابتة ، بل هى عرضة للتغير ، وأن دافعية الشخص ناتجة عن توقعاته فى لحظة معينة •

* * *

خامسا - دافع الجدارة « الأهلية » :

إذا رجعنا الى الآراء الكلاسيكية والنظريات التى قدمها « فرويد » و « أدلر » نجد أن اهتمام هذه النظريات كان مركزا على « الدافعية اللاشعورية » بالنسبة « لفرويد » • وكان يعنى أن الناس لا يعون كل شئ يريدونه بحيث تكون لهم اتجاهات تؤثر بقوة على سلوكهم دون أن يدركوا لها سببا • وقد اقتنع فرويد من خلال بحوثه ودراساته أن الدافعية بالنسبة لمعظم الناس تشبه الثلاجة أو جبل الجليد العائم ، حيث يبدو جزء صغير منها ظاهرا على السطح بالشكل الذى يتمكن الفرد من التعرف عليه ويدركه ويعيه ، بينما يكون الجزء الأكبر منه مختفيا ولا يقع فى بؤرة الشعور بسبب قوى كبيرة قاهرة • وإذا اخفت بواعث وحاجات كثيرة للأرد وغابت عن مستوى شعوره ، فهنا ينشأ التوتر ويتراكم مما يؤدي الى الصراع والأمراض العصبية أو الأمراض الذهانية « العقلية » •

وجاء « أدلر » أحد أتباع فرويد ، ممن انشقوا عليه ، وأكد أهمية « دافع القوة » . وكان يقصد « بالقوة » أن تجعل الآخرين يسلكون وفقا لما تريد . وتسبب هذه القوة السرور لمن يمتلكها . وتبدأ منذ مرحلة الطفولة وتستمر الى سن الرشد . وقد أدرك « أدلر » أن القوة ليست الوسيلة الوحيدة لحل مشكلة الشعور « بانعدام الحيلة » . ففى بعض الأحيان يدرك الطفل خلال نموه أن التعاون يؤدي الى كسب الناس وتجنب العدوان من الآخرين . واذا كان نمو الطفل طبيعيا دون أن يواجه الكثير من القوتر ، فان دافع القوة يتحول تدريجيا الى رغبة فى تحسين مستوى علاقته مع الآخرين ، بحيث تتخذ هذه العلاقات طابع الثقة والتعاون والمساعدة . وعلى ذلك يستطيع الشخص أن يتخذ مكانه وسط الآخرين دون أن يساوره خوف أو شك (١٩) .

وكان اهتمام كل من « فرويد » و « وأدلر » مركزا على فهم الاضطرابات النفسية حتى يمكن علاجها بفاعلية وكفاءة . وعلى ذلك فان أفكارهما كانت تدور حول العصبيين وكيف أصبحوا كذلك ، بدلا من التفكير فى الطريقة التى تجعل الناس أسوياء .

وكان « هويت » (٢٠) يرى أن آراء « فرويد » و « أدلر » كانت قاصرة فى تفسيرها لشتى جوانب السلوك البشرى . وكان يرى أن الفرد أكثر من مجرد عجلة تحمل مجموعة من الغرائز ، بل هو يقوم بملاحظة بيئته ويشارك فى تشكيلها . ومن وجهة نظر « هويت » أن من أسس الدافعية البشرية أن يهتم الانسان بمعرفة ما يدور حوله فى العالم وأن يحصل منه على ما يريد ، بينما كان تركيز « فرويد » على غرائز المحافظة على الحياة والبحث عن الراحة ، وأكد « أدلر » أهمية فرض القوة على الآخرين . ولاحظ « هويت » أن الناس يرغبون فى فهم

H. Ansbacher, and R. Ansbacher (eds.); **The** (١٩)
Individual Psychology of Alfred Adler. (New York : Basic Books,
1956).

R. White; «Motivation Reconsidered : The Concept (٢٠)
of Competence.» **Psychological Rev.**, 66, 5, 1959.

بيئتهم الطبيعية وكذا بيئتهم الاجتماعية والتعامل معها • وبمعنى آخر فانهم يودون أن تتاح لهم القدرة على جعل الأشياء تحدث - أى يبتدعوا الأحداث بدلا من مجرد انتظارها بسلبية •

وقد عبر « هويت » عن هذه الرغبة فى الانشاء والتكوين والابداع « دافع الجدارة » • ويرى أنه يمكن ملاحظة هذا الدافع فى الطفال الرضيع فى شغل الامسك العشوائى بالأشياء والحركة الدائبة ومحاولة الوصول الى ما ذى متناوله • وفيما بعد تتخذ شكل البحث والتنقيب والفك والتركيب وما أشبه • وبمضى الوقت يصل هذا الدافع الى أقصى مداه ويتوقف عن التطور ويتخذ شكل هضبة مسطحة ، حيث يتحول الى خبرة معينة تتخذ طابع النجاح أو الفشل •

وفى مرحلة الرشد يميل دافع الجدارة الى التعبير عن نفسه فى شكل رغبة للسيطرة على العمل والنمو المهني • وفى مجال العمل يستطيع الفرد أن يوائم مهاراته مع مطالب البيئة المهنية فى مواقف تتدرج ما بين السهولة والصعوبة • وفى مواجهة مثل هذه التحديات واستمرارها يمارس الفرد دافع الجدارة ويستمتع بما يحصل عليه من اثابة • واذا ما تعذر ذلك فى ظل الأعمال الروتينية أو الاشراف المحكم - يتحول الدافع الى احباط اذا ما كان قويا ، أو الى تواكل وانسحاب اذا ما كان ضعيفا •

* * *

سادسا - دوافع الانجاز والمكانة :

كل شخص يتوافر لديه « دافع الانجاز » بدرجة ما ، ولكن هناك بعض الناس نجدهم أكثر تهيؤا باستمرار للانجاز عن غيرهم • وقد يكون من أهم الجوانب لدافع الانجاز القوى أنه يجعل الشخص الذى يمتلكه متعرضا باستمرار لبذل الجهد فى العمل • ان معظم الناس مستعدون لبذل المزيد من الجهد فى أعمالهم اذا ما واجهوا تحديات لتحقيق الانجاز المنشود فى مواجهة أسباب قوية أو مشيرات لبذل هذا الجهد ، واكن الشخص المتوفر لديه دافع قوى للانجاز يتفوق على أقرانه فى بذل الجهد لتحسين مستوي انجازهم ما دام الموقف يستلزم ذلك •

واننا نجد المديرين الذين فى طريقهم للنمو والتقدم بمؤسساتهم يكونون منساقين بدوافع انجاز قوية أكثر من هؤلاء الذين لا يحققون نموًا • وكلما كان دافع الانجاز قويا غان الاحتمال يزداد بأن يفرض الشخص على نفسه الكثير من الالتزامات •

ومن الجوانب المثيرة لدافع الانجاز ما يبدو من أنه يجعل الانجاز غاية فى حد ذاته • والشخص ذو دافع الانجاز الضعيف يتوقع الاثابة أو الحوافز نظير بذل الجهد • بينما نجد الشخص المتوفر لديه دافع انجاز قوى لا يتوقع أية اثابة ولا يركز جهده من أجل الحصول عليها ، وليس لها قيمة حيوية بالنسبة له ، اذ يكفيه الانجاز فى حد ذاته • فهو يجد المتعة والسعادة فى كسب الموقف ، وتحدى المواقف الصعبة ، وهذا يعنى اكثر بالنسبة له أكثر مما تعنيه الحوافز المادية بالنسبة له ، فهو ببساطة يجد المتعة فى أداء المهام والواجبات الصعبة ولا يحتاج الى من يثير حميته الى ذلك •

وقد طبق « ماك كليلاند »^(٢١) نظريته الخاصة بدافع الانجاز فى مواقف عمالية لقياس مستوى الانجاز للمديرين من دول مختلفة • وتشير النتائج أنه كلما ارتفع مستوى دافع الانجاز لدى المدير ، كلما أتاحت له فرص الترقى والتقدم بالنسبة للسلطة والمسئولية • وقد اتضحت هذه الحقيقة بغض النظر عن موطن المدير ، وما اذا كان ينتمى الى دولة متطورة أو متخلفة • وما اذا كانت شرقية أو غربية • فمن وجهة نظر الدافعية يبدو أن المديرين الناجحين هم أخوة فى الانسانية بكل أطراف العالم ، وأن دافع الانجاز يمكنهم من النجاح فى أى نظام اقتصادى • ومن شأن الشخص ذى الدافع القوى للانجاز ، أنه عندما يوضع فى مشروع ذاته يريد باستمرار أن يعرف موطىء قدمه وما حققه من عمل • وعلى ذلك فهو يفضل الأنشطة التى تتميز باسترجاع الأثر السريع والدقة وعدم السماح بالخطأ • وعلى ذلك نجد الراشدين ذوى الدافع القوى

D. McClelland, et al.; **The Achievement Motive** (٢١)
(New York : App'eton — Century — Crofts. 1953) .

للانجاز يفضلون أن يقتحموا مجال الأعمال التي يتوفر بها استرجاع الأثر باستمرار ، مثل المبيعات والتسويق والادارة • ولكن أيا كان مجال العمل الذي يختارونه فانهم لن يستمروا فيه طويلا اذا لم يحصلوا على معلومات تساعدهم على معرفة مدى تحقيقهم لهدف الانجاز •

ولقد قام « أبجلن » (٢٢) بدراسة ، حيث أقنع مجموعة من المديرين — من رجال الادارة العليا — يمثلون مؤسسات رئيسية فى ولاية شيكاغو الأمريكية ، أن تطبق عليهم مجموعة من الاختبارات وتجربى معهم مقابلات شخصية ، وذلك لأغراض البحث العلمى • وكان « أبجلن » مهتما بدراسة منشأ « التحرك الاجتماعى » كما أسماه علماء الاجتماع ، ويقصد به انتقال الفرد من الدرجة الاجتماعية التى نشأ بها الى درجة اجتماعية أخرى « أعلا » • وكان يهتم بالبحث عن مدى توافر خواص شخصية معينة ساعدت هؤلاء الأفراد على الارتفاع بمستواهم الاجتماعى • واستند فى بحثه الى دراسة السيرة الذاتية أو تاريخ حياة عشرين من المديرين ممن نشأوا أصلا فى ظروف متواضعة ولكنهم استطاعوا أن يحققوا مراكز عليا فى عملهم أى حققوا مراكزهم بكفاحهم ودأبهم فى العمل •

واتضح من الدراسة أن خمسة عشر من العشرين الذين شملتهم الدراسة واجهوا ظروفًا عصيبة فى حياتهم تتضمن حالات الطلاق فى الأسرة ، أو المرض ، أو الموت ، أو الصعوبات الاقتصادية • وكانت معظم قصص هؤلاء المديرين تشير الى أن السبب فى المعاناة الاقتصادية لأسرهم كانت ترجع أساسا الى عدم كفاءة الأب لحماية أسرته ورعايتها واجابة مطالبها وحاجاتها • هذا بالإضافة الى عدم توافر التوافق بين الوالدين وكذاح الأم لرعاية أسرتهما أكثر مما كان يفعل الأب • وكان هؤلاء المديرين ينظرون الى سلوك آبائهم بمرارة وضيق وألم بينما كانوا

J. Abbeglen; Personality Factors in Social Mobility : A Study of Occupational Mobile Men». *Genetic Psychology Monograph*, 58, Aug. 1958.

يرون سلوك الأمهات متميزا بالقوة والمصلاية أكثر منه رعاية وحماية
للأبناء •

ولتفسير ذلك ، نعود الى آراء « فرويد » وفكرة تقمص الشخصية •
فهنا نجد أن الأبناء - المديرين - لم يتقمصوا شخصيات آبائهم ، حيث
انهم لم يعجبوا بهم أو يتخذوهم مثلا لهم فى حياتهم ، وكانوا يمثلون
الجوانب السلبية فى نظر آبائهم • وكان تكوين رد الفعل بالنسبة
للأبناء الكفاح حتى يكونوا أكثر فاعلية وأكثر ثقة وأكثر أهمية عما كان
عليه آباؤهم • ويمكن القول بأن هؤلاء المديرين اكتسبوا دوافع قوية
تحفزهم على مواجهة المشاكل والتصميم على تحديها والتغلب عليها ،
ولا يقنعون بالتقدم القليل ، بل بمزيد من النمو والتقدم • ولم يكن هناك
شك فى أنهم اكتسبوا دافع انجاز قوى ، اذ اتضح لهم أن ما يحققونه فى
العمل من انجاز يجعل من الميسور رفع مكانتهم الاجتماعية ويتيح لهم
الفرصة لاختبار أنفسهم فى مواجهة التحديات •

ان « دافع المكانة » ظاهرة واضحة فى عصرنا الحالى ، وان كان
علماء الانثروبولوجيا يذكرون أن هذا الدافع كان موجودا منذ العصر
الحجرى • وما من شك فى أن كل شخص يرغب فى أن يحصل على مكانة
اجتماعية أفضل من زميله أو جاره ليعتز بها ويتفاخر بها على الآخرين •

دوافع السلوك

الدوافع هى القوى المحركة التى تبعث النشاط فى الكائن الحى
وتحرك السلوك وتوجهه نحو هدف معين • والدوافع تؤدي وظائف ضرورية
وهامة للكائن الحى ، فهى التى تحفزه للقيام باشباع حاجاته الأساسية
الضرورية لحياته وبقائه ، كما تدفعه الى القيام بكثير من الأفعال الهامة
والمفيدة له فى توافقه مع بيئته •

ويصنف علماء النفس المحدثون الدوافع الى قسمين رئيسيين هما :

أولا - الدوافع الفسيولوجية / البيولوجية « الأولية » :

وهى التى ترتبط بحاجات الجسم الفسيولوجية وما يحدث فى
أنسجة البدن من نقص أو اختلال الاتزان • وهى تقوم بتوجيه سلوك

الفرد الى الأهداف التي تشبع الحاجات الفسيولوجية لبدنه ، أو تسد النقص الذي يطراً على أنسجة الجسم وتعيدها الى حالة الاتزان .
ثانياً - الدوافع النفسية / الاجتماعية « الثانوية » :

وهي دوافع مكتسبة من خلال التعلم أثناء التنشئة الاجتماعية للفرد (٢٣) .

ومن أمثلة الحاجات الفسيولوجية الجوع والظمأ والنوم والراحة والجنس ، وهي ضرورية لبقاء الانسان وحفظ النوع . وعلى ذلك فهي شائعة بين جميع البشر ، ولكنها تظهر بدرجات متفاوتة ، فالطفل مثلاً يحتاج الى كمية من النوم أكثر من حاجة الشخص الراشد . وتتعدل هذه الحاجات النفسية عن طريق الممارسة والخبرة ، فإذا كان من المعتاد أن يتناول الشخص ثلاث وجبات من الطعام في اليوم فان الجسم يعمل على هذا الأساس ، فيشعر الشخص بالجوع في الموعد المحدد للوجبة الغذائية ، بينما يختلف الموقف أو يتعدل أثناء الصيام فيصبح وجبتين فقط ويعتاد الجسم هذا التعديل .

أما الحاجات الثانوية فانها أكثر عموضاً من الأولية « الفسيولوجية » ، لأنها تمثل حاجات نفسية اجتماعية ، بدلا من الحاجات الوظيفية للجسم . وتمو هذه الحاجات الثانوية وتتطور وفقاً للنضج العقلي للشخص . ومن أمثلة هذه الحاجات الثانوية الانتماء ، والاعتراف والتقدير ، وتحقيق الذات . وتختلف الحاجات الثانوية وتتنوع من شخص الى آخر بدرجة تفوق تلك التي نراها في الحاجات الأولية . . فقد يشعر فرد بالحاجة الى تحقيق الذات ، ولذا فهو يؤكد أهميته بصفة مستمرة ويسلك سلوكاً عدوانياً مع الآخرين ، بينما يرى شخصاً آخر يحقق ذاته من خلال التعاون مع الآخرين والتفاهم والتسامح معهم . وتتميز الحاجات الثانوية بالخصائص الآتية :

- ١ - أنها شديدة التأثير بالخبرة التي يمر بها الفرد .
- ٢ - أنها تتنوع في النهط والكثافة من شخص الى آخر .

٣ — أنها تتغير في داخل الفرد ذاته •

٤ — أنها تعمل في اطار الجماعة ولا تعمل منفردة •

٥ — أنها مشاعر غامضة غير ملموسة •

٦ — أنها تؤثر على السلوك بصفة عامة •

وتعتبر نظرية « مازلو » (٢٤) — التي سبق مناقشتها في الاطار النظري للدافعية — واحدة من أشهر النظريات في الدواغم الانسانية ، وتقوم هذه النظرية على الافتراضات الآتية :

١ — أن حاجات الانسان يمكن تصنيفها في ترتيب هرمي حسب أهميتها ابتداء من الحاجات الدنيا « الفسيولوجية » الى حاجات الأمل ثم الحاجات الاجتماعية / النفسية التي تنتهي بالحاجة الى تحقيق الذات في قمة الترتيب الهرمي • ويعكس هذا الترتيب الهرمي شدة الحاجة الى الاشباع ، ويشير الى أن الحاجة الأكثر الحاجا ستطغى على اهتمام الفرد ، وتقل بذلك من اهتمامه بالحاجات الأخرى •

٢ — أن الانسان هلوع بطبيعته ، « ان الانسان خلق هاوعا • » ، وعلى ذلك فان حاجاته لا تشبع حتى نهايتها على الوجه الأكمل ، فبمجرد أن تشبع احدى الحاجات الأساسية تنقل شدة الحاجها وتظهر حاجة جديدة لتحل محلها • وهذه العملية مستمرة ، وبالتالي يظل الانسان يسعى دائما لاشباع حاجاته دون توقف •

٣ — بمجرد اشباع الفرد لاحدى حاجاته بشكل مناسب فان هذه الحاجة لن تؤثر على سلوكه ، ومن ثم لن تحفزه أو تدفعه ، وعلى ذلك فإنه يركز على اشباع حاجة أخرى في مستوى أعلا بالترتيب الهرمي •

٤ — تعتمد الحاجات بعضها على البعض الآخر وتتداخل فيما بينها • وان اشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفى تماما حين تظهر حاجة أخرى ، وعلى ذلك فإنه على الرغم من عدم اشباع بعض الحاجات فان هذا لا يعنى أنها اختفت أو سقطت نهائيا •

سبق أن ذكرنا تصنيفنا للحاجات الأساسية للإنسان الى : حاجات
فسيولوجية ، وحاجات نفسية / اجتماعية ، وسنناقش المفاهيم الأساسية
لهذه الدوافع فى إطار العقيدة الإسلامية ..

أولاً - الدوافع الفسيولوجية :

لقد اقتضت حكمة الله تعالى الذى منح نعمة الوجود للمخلوقات ،
أن يودع فى مخلوقاته خصائصها التى تؤهلها لأداء الوظائف التى اختصها
الله تعالى بها . ومن بين الخصائص الهامة التى أودعها الله تعالى فى
طبيعة تكوين الحيوان والإنسان « الدوافع الفسيولوجية » . وتؤدى
الوظائف الفسيولوجية جانباً هاماً من حياة الإنسان . فهى تقوم بتلبية
حاجات البدن وتسد أو تعوض كل ما يطرأ عليه من نقص ، وتقاوم
ما يعترضه من خلل أو اضطراب أو فقدان الاتزان . فهى تعمل دائماً
على أن يحتفظ الجسم بقدر معين من الاتزان الحيوى Homeostasis
اللازم لحفظ ذاته وبقائه واستمراره فى أداء وظائفه .

وقد أوضحت الدراسات الفسيولوجية وجود ميل طبيعى فى جسم
الإنسان الى الاحتفاظ بدرجة ثابتة من الاتزان ، بحيث إذا اختلف هذا
الاتزان انبعت دافع للقيام بنشاط توافقى مستهدفا إعادة الجسم الى
حالته السابقة من الاتزان . وقد يتم هذا النشاط التوافقى على أساس
فسيولوجى بحت لا ارادة للإنسان فيه ، كما يحدث مثلاً حينما يتسبب
الجسم عرقاً فى درجة الحرارة العالية بما يؤدى الى خفض حرارة البدن
نتيجة لتبخر العرق ، أو كما يحدث حينما تدفع العين اذا دخل جسم
غريب تحت الجفن فتؤدى الدموع الى التخلص من هذا الجسم الغريب .
وقد يتم هذا النشاط التوافقى بقيام الفرد بنشاط ارادى معين ، كأن
يقوم مثلاً بتناول الغذاء فى حالة الجوع أو شرب الماء فى حالة
الظمأ (٢٥) .

وفكرة الاتزان هذه التى كشف عنها العلماء حديثاً ، قد وردت فى
القرآن الكريم منذ أربعة عشر قرناً ، وذلك فى قوله تعالى :

(٢٥) محمد عثمان نجاتى ، مرجع سابق . ص ٢٣ — ٢٥ .

- « والأرض مددناها وألقينا فيها رواسي وأنبتنا فيها من كل شيء موزون » ♦ (الحجر : ١٩)
- « .. وخلق كل شيء فقدره تقديرا » ♦ (الفرقان : ٢)
- « .. وكل شيء عنده بمقدار » ♦ (الرعد : ٨)
- « .. إنا كل شيء خلقناه بقدر » ♦ (القمر : ٢٩)

فكل كائن حي مخلوق بطريقة معينة وبدقة مقدره ، بحيث يكون على درجة معينة من الاتزان ♦ فاذا اختل هذا الاتزان تتبعث الدوافع الفسيولوجية التي تدفع الانسان الى القيام بالنشاط اللازم لاعادة البدن الى حالته السابقة من الاتزان ♦

وقد أشار القرآن الكريم الى هذه الدوافع الفسيولوجية الهامة ، والتي نلخصها في الآتي :

١ - دوافع حفظ الذات :

ذكر الله تعالى في بعض آيات القرآن الكريم أهم الدوافع الفسيولوجية التي تقوم بحفظ الفرد وبقائه مثل : الجوع ، والظمأ ، والتنفس ، والتعب ، والألم .. فلقد خاطب الله تعالى آدم وهو في الجنة مذكرا اياه بما هو فيه من نعيم ومحذرا له من الوقوع في شرك الشيطان الذي يريد أن يخرج من الجنة ليهبط الى حياة الأرض التي سيشقى فيها بالسعى والعمل المتواصل لاشباع دوافعه الفسيولوجية ♦ قال تعالى :

« فقلنا يا آدم ان هذا عدو لك ولزوجك فلا يخرجنكما من الجنة فتشقى ♦ ان لك ألا تجوع فيها ولا تعرى ♦ وأنتك لا تطمأ فيها ولا تضحى ♦ فوسوس اليه الشيطان قال يا آدم هل أدلك على شجرة الخلد وملك لا يبلى ♦ فأكلا منها فبدت لهما سوءاتهما وطفقا يخصفان عليهما من ورق الجنة ، وعصى آدم ربه فغوى » ♦ (طه : ١١٧ - ١٢١)

ففي هذه الآيات اشارة الى ثلاثة دوافع هامة لحفظ الذات وهي

دوافع الجوع والعطش وتجنب الحرارة المفرطة • كما تشير هذه الآيات الى دافع حب البقاء ودافع التملك • وتعمل دوافع حفظ الذات فى خدمة دافع حب البقاء ، فهى باشباعها حاجات الجسم الفسيولوجية انما تعدل على بقاء الفرد واستمرار حياته • وقد كان دافع حب البقاء ودافع حب التملك مدخل الشيطان الى نفس آدم ، فوسوس له « هل أدلك على شجرة الخلد وملك لا يبلى » ، فنسى آدم ما حذره الله تعالى منه وعصى أمر ربه فأكل من الشجرة ، ثم ندم على ما فعل واستغفر ربه •

وتشير بعض آيات القرآن الكريم الى أهمية كل من دافع الجوع وانفعال الخوف فى حياة الانسان • فالانسان يعمل من أجل الحصول على القوت ثم يعمل على تأمين حياته من أحداث المستقبل وعاديات الزمان • واذلک فقد ذكرت بعض آيات القرآن الكريم كلا من الجوع والخوف كعاملين لهما أثرهما الكبير فى حياة الانسان • قال تعالى :

« وانبلونكم بشيء من الخوف والجوع ونقص من الأموال والانس والثمرات ، وبشر الصابرين » • (البقرة : ١٥٥)

« وضرب الله مثلا قرية كانت آمنة مطمئنة يأتيها رزقها رغدا من كل مكان فكفرت بأنعم الله فأذاقها الله لباس الجوع والخوف بما كانوا يصنعون » • (النحل : ١١٢)

« فليعبدوا رب هذا البيت • الذى أطعمهم من جوع وآمنهم من خوف » • (قريش : ٣ ، ٤)

وفى الحياة الدنيا حيث يشقى الانسان ويكدح فى سبيل الحصول على الرزق وللقيام بواجباته والوفاء بالتزاماته المختلفة • فهو يشعر بالتعب والاعياء ويحتاج الى الراحة والنوم كى يستعيد حيويته ونشاطه ، ويصبح قادرا على الاستمرار فى القيام بواجباته • وفى هذا المعنى قال الله تعالى :

« ومن آياته منامكم بالليل والنهار وابتغواكم من فضله ، ان فى ذلك لآيات لقوم يسمعون » • (الروم : ٢٣)

« هو الذى جعل لكم الليل لتسكنوا فيه والنهار مبصرا ، ان فى ذلك آيات لقوم يسمعون » •
(يونس : ٦٧)

« وجعلنا نومكم سباتا • وجعلنا الليل لباسا • وجعلنا النهار معاشا » •
(النبأ : ٩ - ١١)

فاذا كان النهار مستمرا لا نهاية له ، ولا يكون هناك ليل يسكن فيه الانسان ليرتاح من العناء والتعب ، فهد يستطيع الانسان أن يعيش حياة هادئة خالية من العناء والشقاء ؟ ان فى ذلك دليلا على فضل الله تعالى ونعمته على الانسان . بأن جعل النهار والليل متعاقبين على الدوام ، وبأن أودع فى الانسان دافع التعب الذى يحفزه أن يخلد الى الراحة والنوم بعد أن يكد ويكدح فى سبيل العيش حتى يسترد نشاطه وحيويته •

٢ - دوافع بقاء النوع :

بقدر ما اقتضت حكمة الخالق سبحانه أن يوجد فى طبيعة تكوين الانسان دوافع فطرية تحفزه الى أنواع السلوك اللازمة لحفظ الذات . فقد اقتضت حكمة الله تعالى كذلك أن يوجد فى طبيعة تكوين الانسان دافعين فسيولوجيين يدفعانه الى القيام بنوعين هامين من السلوك يتوقف عليهما بقاء النوع • وهذان الدافعان هما الدافع الجنىسى ، ودافع الأمومة (٣٦) •

فالدافع الجنىسى يقوم بوظيفة هامة هى التناسل لبقاء النوع •• فعن طريق هذا الدافع تتكون الأسرة ، ومن هذه الأسر تتكون المجتمعات والشعوب ، فتعمر الأرض ، وتردهر الحضارة • والدافع الجنىسى أساس تكوين الأسرة التى يعرفها علم الاجتماع بأنها تتكون من زوج وزوجة وظيفتهما انجاب الأولاد وتربيتهم • فالزوج يسكن الى زوجه فيشعر بالراحة والطمأنينة ، وتنشأ بينهما عواطف المحبة والمودة والرحمة ، بما يؤدي الى استمرار الحياة الزوجية فى وفاق وتفاهم وتعاون ، مما يهبىء

المنابح المناسب لانجاب الأطفال وتنشئتهم ورعايتهم وتكوين شخصياتهم
تكويننا سليما .

وقد أشار القرآن الكريم الى ذلك فى آيات عديدة نذكر منها :

« يا أيها الناس انا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا
وقبائل لتعارفوا ، ان أكرمكم عند الله أتقاكم ، ان الله عليم خير » .
(الحجرات : ١٣)

« والله جعل لكم من أنفسكم أزواجا وجعل لكم من أزواجكم بنين
وحفدة ورزقكم من الطيبات ٠٠ » .
(النحل : ٧٢)

« يا أيها الناس اتقوا ربكم الذى خلقكم من نفس واحدة وخلق
منها زوجها وبث منهما رجالا كثيرا ونساء ، واتقوا الله الذى تساءلون
به والأرحام ، ان الله كان عليكم رقيبا » .
(النساء : ١)

« ومن آياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجا لتسكنوا اليها وجعل
بينكم مودة ورحمة ، ان فى ذلك لآيات لقوم يتفكرون » .
(الروم : ٢١)

وشاعت حكمة الخالق سبحانه وتعالى أن يوجد أيضا فى طبيعة
تكوين الأم دافعا فطريا يهيئها للقيام برسالتها الهامة فى الانجاب لحفظ
النوع . وقد أشار القرآن الكريم الى ما تتحملة الأم من عناء الحمل
والولادة ورعاية الطفل حتى ينمو ويصبح قادرا على العناية بنفسه .
كما يصف عواطف الأم ، وحبها لأولادها ، ولهفتها عليهم . قال تعالى
فى كتابه الكريم :

« ووصينا الانسان بوالديه احسانا ، حملته أمه كرها ووضعته
كرها ، وحمله وفصاله ثلاثون شهرا » .
(الأحقاف : ١٥٠)

« ووصينا الانسان بوالديه احسانا ، حملته أمه وهنأه وفصاله فى
عاهين أن اشكر لى ولو الديك الى المصير » .
(لقمان : ١٤)

« وأصبح فؤاد أم موسى فارغا ، ان كادت لتبدي به لولا أن ربطنا
على قلبها لتكون من المؤمنين » .
(القصص : ١٠)

« فرددناه الى أمه كي تفر عينها ولا تحزن ٠٠ » (القصص : ١٣)

ثانياً - الدوافع النفسية / الاجتماعية :

يذهب معظم علماء النفس المحدثين الى أن الدوافع النفسية هي في غالبيتها مكتسبة وليست فطرية ، نتيجة لتفاعلها مع خبرات الفرد وعوامل البيئة والثقافة التي يعيش فيها وتؤثر على تنشئته الاجتماعية ، وهم لا ينكرون وجود عناصر فطرية فيها .

وقام « مازلو » باقتراح تصنيف جديد للدوافع يشمل « الدوافع الروحية » فقل بوجود نوعين من الدوافع أو الحاجات : حاجات أساسية ، وحاجات روحية . فالحاجات الأساسية هي التي سبق مناقشتها ، وتشمل الحاجات الروحية : العدل ، والخير ، والجمال ، والاتحاد ، والنظام . ويرى « مازلو » أن حاجات الانسان الروحية هي حاجات فطرية يتوقف على اشباعها تكامل نمو شخصية الفرد ونضجه . ويرى « مازلو » أن للانسان طبيعة خيرة في جوهرها ، وليست شريرة على الاطلاق . ان الشخصية تتفتح خلال النضج ، ويكشف الامكان الخير للانسان عن نفسه بصورة أكثر وضوحا . وعندما يصبح الانسان عصابيا أو شريرا أو بائسا ، فالسبب في ذلك يرجع الى البيئة التي جعلته كذلك بسبب الجهل والمرض الاجتماعي . ويمكن للبيئة أن تقوم بدور فعال كي تساعد الانسان في محاولاته لتحقيق ذاته (٢٧) .

ولم يهتم علماء النفس المحدثون بدراسة الجانب الروحي من الانسان والحاجات الأساسية السامية التي تنبعث منه ، والتي هي أهم وأرقى الحاجات الانسانية باعتبارها أهم ما يميز الانسان عن غيره من الكائنات . ان التزام علماء النفس المحدثين بتطبيق النهج العلمي على دراسة الانسان دفعهم الى حصر انتباههم في دراسة جوانب السلوك الانساني التي يمكن أن تخضع للملاحظة الموضوعية والبحث التجريبي ، مما أدى الى أن يتجنبوا البحث في نواحي السلوك الانساني المتعلقة

(٢٧) هول ولندزي (ترجمة فرج احمد فرج وآخرين) ، مرجع سابق ،

بالجوانب الروحية فى الانسان • وبدلاً من أن يحاولوا الكشف عن وسائل جديدة لبحث هذه النواحي الروحية ، فقد أغفلوا دراستها كلية (٢٨) •

ولقد انتقد « ايريك فروم » علم النفس الحديث لاهتمامه فى أغلب الأحيان بدراسة نواح سطحية من سلوك الانسان ، واغفاله دراسة مشكلات الانسان الهامة وقيمه العليا وجوانبه الروحية • ويشير « فروم » الى أن الاحصاءات تدل على أن أكثر البلدان الأوروبية ديمقراطية وأماً ورفاهية ، وكذا الولايات المتحدة الأمريكية التى هى أكثر بلدان العالم انتعاشاً من الناحية الاقتصادية ، هى البلاد التى تزداد فيها نسبة الاضطراب العقلى •• ويتساءل « فروم » قائلاً : « ألا يمكن أن يكون فى أسلوب حياتنا أمر مختل من أساسه ، وأن تكون الأغراض التى نستهدف تحقيقها فاسدة فى صميمها » ؟ •• ان الاحصاءات تدلنا على أن الانسان لا يعيش على الخبز وحده ، وأن المدنية تقصر عن بث الطمأنينة فى الناس ولا تفى ببعض حاجات الانسان العميقة الخفية • وان كان الأمر كذلك فما عسى أن تكون هذه الحاجات ؟ (٢٩)

ان الحاجات الروحية هى الأساس ، وينبغى أن يهتم علم النفس الحديث بدراسة القيم الروحية وترسيخها وتعميقها فى نفوس البشر ووضع أسس للأخلاقيات الانسانية • ان المعايير الأخلاقية تركز الى الصفات الفطرية فى الانسان ، ومن شأن أية مخالفة لهذه المعايير الخفية أن ينشأ عنها اضطرابات عقلية وانفعالية (٣٠) •

وسنناقش باختصار أهم الدوافع النفسية / الاجتماعية ••

١ - دافع التملك :

ان دافع التملك من الدوافع النفسية التى يتعلمها الانسان أثناء

(٢٨) محمد عثمان نجاتى ، مرجع سابق ، ص ٣٨ - ٣٩ •

(٢٩) ايريك فروم (ترجمة محمود محمود) ، المجتمع السليم (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٠) ، ص ١٠ - ١١ :

(٣٠) E. Fromm; Man for Himself. pp. 6 - 7. (٣٠)

تنشئته الاجتماعية • فهو يتعلم منذ طفولته أن يمتلك ويحافظ على أدواته وألعابه ولا يسمح لغيره أن يأخذها منه • وفى مراحل النمو المختلفة يتطور حب الفرد للملك ، ويحاول تملك المال والعقارات التى تشبع حاجته الى الأمن ، أى تأمين مستقبله ، ونراه يفضل العمل الثابت المستقر الذى يؤمن مستقبله •

والمال أهميته فى اشباع حاجات الانسان ، ويمكن ترتيب هذا الاشباع على النحو التالى :

- - ضروريات الحياة ، كالطعام والسكن
 - - ضروريات الصحة والتعليم
 - - كماليات الحياة (ومعظمها حاجات مكتسبة)
 - - الحصول على المركز الاجتماعى والمكانة والنفوذ
- وقد أشار القرآن الكريم فى كثير من المواضع الى دافع التملك ••

« زين للناس حب الشهوات من النساء والبنين والقناطير المقنطرة من الذهب والفضة والخيل المسومة والأنعام والحرث ، ذلك متاع الحياة الدنيا ، والله عنده حسن المآب » • (آل عمران : ١٤)

« المال والبنون زينة الحياة الدنيا •• » • (الكهف : ٤٦)

« وتحبون المال حبا جما » • (الفجر : ٢٠)

« ويل لكل همزة ازة • الذى جمع مالا وعدده • يحسب أن ماله أخذه » • (الهمزة : ١ - ٣)

« •• وأمددناكم بأموال وبنين وجعلناكم أكثر نفيرا » •

(الاسراء : ٦)

« اعلموا أنما الحياة الدنيا لعب ولهو وزينة وتفاخر بينكم وتكاثر فى الأموال والأولاد » • (الحديد : ٢٠)

* * *

(٨ - الشخصية المنتجة)

٢ - دافع التنافس :

التنافس من الدوافع النفسية المكتسبة التي يتعلمها الانسان من البيئة والثقافة التي ينشأ فيها . وقد يتعلم الفرد خلال نشأته التنافس الاقتصادي ، أو التنافس العلمى والثقافى ، أو التنافس الاجتماعى ، أو غير ذلك من أنواع التنافس السائدة فى مختلف الثقافات . وقد حث القرآن الكريم على تنافس الناس فى تقوى الله ، والعمل الصالح ، والتمسك بالقيم والمبادئ الانسانية ، واتباع المنهج الربانى فى علاقاتهم بالخالق سبحانه وتعالى أو فى علاقاتهم بالآخرين حتى يحظوا بمغفرة الله ورضوانه . قال تعالى :

« ان الأبرار لفى نعيم • على الأرائك ينظرون • تعرف فى وجوههم نضرة النعيم • يسبقون من رحيق مختوم • ختامه مسك ، وفى ذلك فليتنافس المتنافسون » • (المطففين : ٢٢ - ٢٦)

« ولكل وجهة هو موليها ، فاستبقوا الخيرات •• » •

(البقرة : ١٤٨)

« •• فاستبقوا الخيرات ، الى الله مرجعكم جميعا فينبئكم بما كنتم فيه تختلفون » • (المائدة : ٤٨)

« سابقوا الى مغفرة من ربكم وجنة عرضها كعرض السماء والأرض أعدت للذين آمنوا بالله ورسوله ، ذلك فضل الله يؤتية من يشاء ، والله ذو الفضل العظيم » • (الحديد : ٢١)

٣ - دافع الانجاز :

يتوافر « دافع الانجاز » لدى كل شخص بدرجة معينة ، ولكن هناك بعض الناس نجدهم أكثر تهيؤاً باستمرار للانجاز عن غيرهم . ان معظم الناس على استعداد لبذل المزيد من الجهد فى أعمالهم اذا ما واجهوا تحديات لتحقيق الانجاز المنشود فى مواجهة مثيرات قوية تحفز لبذل الجهد . وكلما كان دافع الانجاز قويا فان الاحتمال يزداد بأن يفرض الشخص على نفسه الكثير من الالتزامات • واننا نجد الشخص

المتمتع بدافع قوى للانجاز لا يتوقع أية اثابة ، اذ يكفيه الانجاز فى حد ذاته ، اذ يجد المتعة والسعادة فى كسب الموقف الذى يواجهه وتحدى المواقف الصعبة (٣١) .

وقد حث القرآن الكريم على العمل والانجاز فى مواقف كثيرة ، منها :
« وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ، وستردون الى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون » .

(التوبة : ١٠٥)

« ان الذين آمنوا وعملوا الصالحات انا لا نضيع اجر من احسن عملا » .
(الكهف : ٣٠)

« من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ، ولنجزينهم اجرهم باحسن ما كانوا يعملون » .
(النحل : ٩٧)

« ولكل درجات مما عملوا ، وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون » .
(الأحقاف : ١٩)

« .. لياكلوا من ثمره وما عملته أيديهم ، أفلا يشكرون » .
(يس : ٣٥)

« فاذا قضيت الصلاة فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله واذكروا الله كثيرا لعلكم تفلحون » .
(الجمعة : ١٠)
« وأن ايس للاشجان الا ما سعى . وأن سهيه سوف يرى .
ثم يجزاه الجزاء الأوفى » .
(النجم : ٣٩ - ٤١)

* * *

الدافعية للعمل والانتاج

يقول القرآن الكريم :

« وآية لهم الأرض الميتة أحييناها وأخرجنا منها حبا فمنه ياكلون .
وجعلنا فيها جنات من نخيل وأعناب وفجرنا فيها من العيون .
لياكلوا من ثمره وما عملته أيديهم ، أفلا يشكرون » .
(يس : ٣٣ - ٣٥)

تطلب هذه الآيات الثلاث من الانسان أن يشكر الله بالايمان به ، على نعمته عليه ، وهى نعمة مزدوجة •• أولاً ، أن أعده للعمل المثمر الناجح فى حياته ، بحيث يعتمد على صلاحيته للانتاج « وما عملته أيديهم » •• أى بالاضافة الى ارادة الله فى معاونته • ثانياً ، أن ارادة الله هيأت له من البيئة التى يعيش فيها ما يساعده على الحياة والعيش ان هو ضم الى هذه الارادة مباشرة العمل الذى أعد له منذ نشأته • والعمل اليدوى فى الزراعة : « وما عملته أيديهم » •• ركن أساسى فى المحاصيل الزراعية ، وما يتبعها فى تنمية الثروة الحيوانية • وارادة الله قبل ذلك ، أو مع ذلك ، هى ركن آخر فى انجاز ما تأتى به الأرض من ثمرات للانسان •

وبجعل العمل اليدوى أساسا فى انتاج الزراعة لا يدعى المؤمن بالله أن « التواكل » له مكان فى عقيدته • فالتواكل طريق سلبي فى الحياة ، وهو طريق انتظار الرزق مع ترك العمل واهماله • والاسلام يعرف فقط التوكل على الله ، ولكنه لا يعرف أبدا التواكل • والتوكل على الله هو استنفاد الانسان كل امكانياته فى التفكير فى الطريق السليم والترجيح بين عدة بدائل يختار أفضلها لتنفيذ ما صمم عليه من عمل •

وعلى ذلك ، فهناك ثلاثة عناصر تجعل حياة الانسان ايجابية مثمرة :
العنصر الأول ، مباشرة الطاقة على العمل التى أمده الله بها ، والعنصر الثانى ، التوكل على الله وطاب مساعدته عند تنفيذ العمل ، والعنصر الثالث ، الايمان بالله لدفع الضرر والطغيان والاستكبار فيما ينتجه الانسان (٣٢) •

ان هدف النشاط البشرى فى سائر النظم الوضعية هو تحقيق أكبر قدر من الربح للوصول الى مجتمع الرفاهية كما تدعى الرأسمالية ، أو تحقيق الكفاية المادية للجميع كما تزعم النظم الاشتراكية • وقد أدى استهداف المادة الى ما يعانىه العالم من صراعات مريرة بين النظم الاقتصادية المختلفة ، لا سيما وأنها جميعا تسعى الى التحكم والسيطرة •

ولكن التصور الاسلامى للعالمية يجعل المصلحة المادية ليست هدفا بل وسيلة لتحقيق السعادة الانسانية . . فيقول تعالى :
«وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ، ولا تنس نصيبك من الدنيا . . .»

(القصص : ٧٧)

ولذلك ينفرد التشريع الاسلامى بسياسة خاصة لا ترتكز أساسا على الفرد كالنظم الفردية « الرأسمالية » ، ولا على المجتمع فحسب شأن المذاهب الجماعية « الاشتراكية » ، وانما قوامها الموازنة والتوفيق والموازنة بين مصلحة الفرد ومصلحة المجتمع ، وهو ما عبر عنه القرآن الكريم بقوله :
« وكذلك جعلناكم أمة وسطا . . . » (البقرة : ١٤٣)

فبينما النظام الرأسمالى يطلق الحرية الكاملة للفرد فى ممارسة النشاط الاقتصادى ، الا أن هذه الحرية أدت الى مساوئ أهمها : اتجاه النشاط الانسانى الى تحقيق أكبر قدر من الربح بغض النظر عن الحاجات العامة الأساسية ، وانتشار البطالة ، والأزمات الاقتصادية . ولما كان الأفراد ليسوا على درجة واحدة من الكفاءة والقدرة ، فقد ساعد ذلك على سيطرة الأقوياء واستئثار الأقلية بخيرات المجتمع ، وبالتالي الى سوء توزيع الثروة والصراع الطبقي .

أما النظام الاشتراكى فيجعل المجتمع هدفا ، فيقدم مصلحة المجموع على مصلحة الفرد ، ويصبح الفرد ترسا فى عجلة الجماعة ، وتتدخل الدولة فى الأنشطة الاقتصادية وتتملك معظم وسائل الانتاج بهدف اشباع الحاجات العامة وتلافى البطالة والأزمات الاقتصادية . ولكن هذه السياسية أدت الى مساوئ أهمها : ضعف الحوافز الشخصية والمبادرات الفردية ، بالإضافة الى التعقيدات الادارية والضغط ، وتحكم البيروقراطية ، وضياع الحرية الشخصية التى هى جوهر الحياة الانسانية .

أما « وسطية » الاسلام فقوامها حفظ التوازن بين مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة : « لا تظلمون ولا تظلمون » (٣٣) كما جاء فى القرآن

(٣٣) بفتح التاء فى الاولى وضمها فى الثانية - والآية من سورة البقرة : ٢٧٩ .

المكريم • وهو ما أوضحه الرسول الكريم ﷺ في القاعدة الشرعية القويمة
« لا ضرر ولا ضرار » التي تصلح أساسا لكل سعى الانسان في الحياة •
ويحرص الاسلام على هذه « الوسطية » التي تجعل الحياة
تمضى في تناسق وسلام مع النفس ومع الناس ، وتجمع بين الفكر
والاعتقاد وبين الخلق والعمل ، ولا تفرق بين الأخلاق الشخصية والمعاملات
الاجتماعية ، وترفض ازدواج الشخصية أو تناقضها ، وترفض الاسراف
والتقتير • فمن آيات الله البيئات :

● « وكذلك جعلناكم أمة وسطا لتكونوا شهداء على الناس ويكون
الرسول عليكم شهيدا » • (البقرة : ١٤٣)

● « ولا تجعل يدك مغلولة الى عنقك ولا تبسطها كل البسط
فتنقعد ملوما محسورا » • (الاسراء : ٢٩)

● « والذين اذا أنفقوا لم يسرفوا ولم يقتروا وكان بين ذلك
قواما » • (الفرقان : ٦٧)

● « ولا تجهر بصلاتك ولا تخافت بها وابتغ بين ذلك سبيلا » •
(الاسراء : ١١٠)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « خير الأمور أواسطها » • (البيهقى)

— « أحب حبيبيك هونا ما عسى أن يكون بغيضك يوما ما ، وابغض

بغيضك هونا ما عسى أن يكون حبيبيك يوما ما » •

(الترمذى والبيهقى)

— « الهوا والعبوا فانى أكره أن يكون فى دينكم غلظة » •

(البيهقى)

— « ان الله يحب أن تقبل رخصه كما يحب العبد مغفرة ربه » •

(الطبرانى)

ولقد قرر الاسلام أن كل الأعمال واللذات الطيبة يجوز أن تتحول

الى عبادة ، اذا قدمت امامها النية الخالصة فى حفظ هبة الحياة والانتفاع بها واحترام ارادة واهبها • واذا كان الايمان هو روح العمل وسره ، فان العمل هو جسم الايمان وشكله ، والفصل بينهما لا ينتج الا صوراً من الحياة ناقصة أو مشوهة أو عقيمة •• فالذى يؤمن ولا يعمل يعيش فى فراغ وعجز ، ولا حصيلة واضحة لحياته ولا دلالة على ايمانه ، والذى يعمل بدون ايمان يعيش كآلة بدون روح يلهمه ويؤنسه ويدفعه ولا يحس ما وراء العمل من قيم خلقية • فالاسلام يقرر أن العمل بدون ايمان جهد ضائع على صاحبه ، وهباء منثور كرماد اشدت به الريح فى يوم عاصف • يقول القرآن الكريم :

« مثل الذين كفروا بربهم ، أعمالهم كرماد اشدت به الريح فى يوم عاصف لا يقدرّون مما كسبوا على شئ ، ذلك هو الضلال البعيد »
(ابراهيم : ١٨)

« وقدمنا الى ما عملوا من عمل فجعلناه هباء منثوراً »
(الفرقان : ٢٣)

والعمل فى المنهج الاسلامى بمعناه العام هو أهم نشاط للمسلم فى الحياة الدنيا •• لذلك ورد ذكره فى القرآن الكريم مئات المرات وقرنه بالايمان • فكلما ذكر الايمان اقترن بالعمل الصالح •• فكيف يكون عمل المسلم عند الله ؟ •• يكون عمله حسناً عند الله اذا ابتغى به رضاء الله ، ولن ينال أحد رضاء الله الا اذا التزم هدايته ، وهداية الله على لسان رسله الى البشر تتلخص فى توجيه الانسان الى تحقيق فلاح الدارين •• الدنيا والآخرة •• اذن فالعمل فى الاسلام فى كل أوضاعه له هدف مشترك ، هو تحقيق فلاح المسلم فى الدنيا والآخرة (٣٤) »

والنشاط الاقتصادى فى الاسلام مفروض فيه أن يلتزم الهداية الالهية المتمثلة فى تعاليم الاسلام ، وفى مقدمتها القيم الخلقية التى فرضها القرآن وفصلتها السنة • يقول تعالى فى محكم كتابه :

(٣٤) عبد السميع المصرى ، مرجع سابق ، ص ٣٩ - ٤٠ .

« قد أفلح المؤمنون • الذين هم فى صلاتهم خاشعون • والذين هم عن اللغو معرضون • والذين هم للزكاة فاعلون • والذين هم لفروجهم حافظون • الا على أزواجهم أو ما ملكت أيمانهم فانهم غير ملومين • فمن ابتغى وراء ذلك فأولئك هم العادون • والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون • والذين هم على صلواتهم يحافظون • أولئك هم الوارثون • الذين يرثون الفردوس هم فيها خالدون » • (المؤمنون : ١ - ١١)

« يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وابتغوا اليه الوسيلة وجاهدوا فى سبيله لعلكم تفلحون » • (المائدة : ٣٥)

ان الصلاة فى شريعة الاسلام لا تحول دون الانتشار فى الأرض ، والابتغاء من فضل الله • يقول تعالى :

« فاذا قضيت الصلاة فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله وانكروا الله كثيرا لعلكم تفلحون » • (الجمعة : ١٠)

والاسلام قد جعل العمل حقا للفرد وواجبا عليه ، وحث رسول الاسلام على العمل وأعان عليه وأوصى باتقائه ، كما أوصى بالعدل فى تقدير الأجر والوفاء به • • وهكذا يكون الكسب الحلال للعامل الذى بذل جهده مقابل أجره ، والكسب الحلال لرب العمل الذى لم يبخس العامل حقه ولم يكلفه فوق طاقته •

فالأساس الأول الذى يرسيه الاسلام فى تنظيم مجتمعه أن يعمل الانسان ليحصل على قوته • • وتتابع أحاديث الرسول عليه الصلاة والسلام :

« ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده ، وان نبى الله داوود عليه السلام كان يأكل من عمل يده » ، « ان الله يحب المؤمن المحترف » ، « من أمسى كالا من عمل يده أمسى مغفورا له » •

وتتابع وصايا الرسول عليه السلام بالعدل فى وفاء حق العامل : « أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه » ، ومن الثلاثة الذين يخاصمهم رسول الاسلام يوم القيامة « رجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم

يوفه أجره » وفى نفس الوقت لم يغفل الرسول الكريم أن يلزم العامل واجبه : « ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه » • وحين جاءه رجل يسأل أعطاه درهمين وأوصاه « كل بأحدهما واشتر بالآخر فأسا واعمل به » ، وحين جاءه رجل آخر يسأل أعطاه قدوما استكمل اعداده له بيده وطلب من الرجل أن يعمل به وأن يأتيه ليلغه ما انتهى اليه أمره •

ولا عجب اذا رأينا مجتمع الاسلام الأول •• مجتمع المدينة ، يعرض فيه الأنصارى ساكن المدينة على المهاجر من مكة الذى ترك ماله فيها أن يشاطره ماله ، فيأبى المهاجر الا العمل ويقول : « دلنى على السوق » (٣٥) •

* * *

حوافز العمل

ان موضوع الحوافز له جذور اجتماعية ونفسية •• فهو موضوع اجتماعى بمعنى أنه لا يمكن فصل الحديث الخاص بالحوافز عن طبيعة العلاقات والقيم والتقاليد السائدة فى المجتمع ، وكذا نوع اللوائح والقوانين وانتظيمات المعمول بها • فالحافز متغير يؤدي الى تغيير ايجابى فى السلوك ، وهو تعبير عن نوع القيم والعلاقات السائدة فى المجتمع ولا ينفصل عنها بحال من الأحوال •• ومن الناحية النفسية ، فعندما نتناول الحوافز فاننا نضع فى اعتبارنا أننا نتعامل مع مجموعات مختلفة من الأفراد ، لدل منهم خصائصه وظروفه التى قد تختلف عنها عند الآخرين ، وبالتالي تجعل سلوك كل منهم داخل المؤسسة يتوقف على مجموعة متشابهة من المتغيرات التى قد تشترك وقد تتعارض لبعضهم مع البعض الآخر •

والحوافز اما مادية أو معنوية ، ايجابية أو سلبية • ويمكن القول بأن نظام الحوافز الناجح ينبغى أن تتوفر فيه الخصائص والمقومات الآتية :

— المتوازن فيما بين الحوافز الايجابية والحوافز السلبية •

— توافر الحوافز المادية والحوافز المعنوية .
— الحوافز الأكثر فعالية هي تلك ذات التأثير الفردى المباشر التى
يمكن للأفراد الاحساس بها وترجمتها فى صورة مكافآت أو عقوبات
تعود نتائجها عليهم مباشرة^(٣٦) .

● الأسس والمبادئ التى تستند اليها الحوافز :

- ١ — من أهم القوى الدافعة على أن يبذل العاملون جهودهم فى المؤسسات الانتاجية هو شعورهم بالاستقرار المادى الذى يتضمن توفير مستوى ملائم من العيش يتناسب مع تكاليف المعيشة وأعباء الحياة فى المجتمع ، كما يتفق مع مستوى التعليم والخبرة لهؤلاء العاملين .
- ٢ — كلما ازداد شعور العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من المجموعة ، مرتبطين بأهداف المؤسسة ، كان من الممكن زيادة ما يبذلونه من جهد بما يؤدى الى نجاح المؤسسة فى تحقيق أهدافها . وهذا يعنى ضرورة تهيئة الظروف المناسبة للعمل الجماعى ، ثم تنمية امكانات التعاون فى العمل الجماعى ، حتى تنضج تجربة الفرد وتتحقق رغباته وحاجته الى الانتماء لجماعة العمل والاعتراف به كعضو فى جماعة العمل وتقدير جهوده .
- ٣ — ولكى يمكن تنمية جماعة عمل متكاملة ، ينبغى أن يشعر العاملون بأن أفكارهم لازمة ومفيدة للادارة العليا ، وأن هذه الادارة لا تتوانى عن طلب هذه الآراء من حين الآخر . ويتوقف تحقيق هذا على القيادة الادارية بالمؤسسة ، ومدى اعترافها بجهد الآخرين ، وقدرتها على تنسيق هذه الجهود وتوجيهها واشباع حاجات العاملين ورغباتهم . وهذا بدوره مرهون بمدى وضوح أهداف الادارة العليا لدى العاملين وادراكهم لوسائل تحقيق تلك الأهداف .
- ٤ — ولا يمكن أن نغفل الهيكل التنظيمى عموما ومدى ما يوفره من

(٣٦) سيد عبد الحميد مرسى ، العلوم السلوكية فى مجال الادارة
والانتاج (ط ١) . (القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٨) ، ص ٢٢٧ .

امكانات للعمل المثمر ، خصوصا مع ضخامة حجم المؤسسة الحديثة وتعقد وظائفها بصورة تجعل من الصعوبة بمكان الاعتماد على الاتصال المباشر بصفة دائمة بين جميع المستويات الادارية . فضخامة حجم المؤسسة وما يصاحبه من تعقد وظائفها وتشعبها يعطى أهمية كبيرة للتركيب المادى للمؤسسة والهياكل والأنماط الادارية والتنظيمية التى تعتمد عليها ، ومدى قدرة هذه التنظيمات على اشباع الجانب الانسانى والحاجات الأساسية للأفراد (٣٧) .

* * *

● الاسلام وحوافز العمل :

إذا كانت « دوافع الاستقرار » و « دوافع الانجاز » هى التى تميز الحوافز فى المجتمع الرأسمالى ، مع التركيز على عائدها المادى . . . وإذا كانت النظم الاشرائية تلتزم بتوفير فرصة العمل لكل مواطن ، حتى يشعر بالأمن والاطمئنان الى سبل الرزق ، فان القرآن الكريم منذ أكثر من ألف وأربعمائة عام مضت ، وقبل ظهور النظم الرأسمالية أو الاشرائية قد نص على تأمين حياة الانسان والعيش الكريم من خلال العمل . فقد جاء فى القرآن الكريم :

● « وفى السماء رزقكم وما توعدون » (الذاريات : ٢٢)

● « وما من دابة فى الأرض الا على الله رزقها . . »

(هود : ٦)

● « وكأين من دابة لا تحمل رزقها الله يرزقها واياكم . . »

(العنكبوت : ٦٠)

وغير ذلك كثير من آيات القرآن التى تستهدف تأمين الانسان على حياته ، فيدخل فى مجال السعى والدأب على العمل وهو مطمئن آمن لا يساور نفسه خوف أو قلق . وبذلك يكون ايجابيا فى سعيه وعمله ، وملتقنا وجادا فى أدائه لهذا العمل ، موقنا بصدق وعد الرزاق :

« ولو أن أهل القرى آمنوا واتقوا لفتحنا عليهم بركات من السماء والأرض ۞ » (الأعراف : ٩٦)

ولم يكن اسناد الرزق الى الله تعالى في مثل هذه الآيات دعوة الى التواكل والتقاعد ، بل هي دعوة للعمل ، لأن القعود عن السعى يضاد قانون الحياة الانسانية ويضاد الرسالة التي طلب من الانسان أن يؤديها . والاسلام في ذلك يدعو الفرد لبذل الجهد وافراغ طاقاته التي وهبها الله له ليعمل في حدود امكاناتها ، دون أن ينتظر من الدولة أن تدبر له كل أموره ۞ ان الاسلام حين يدعو الانسان لأن يسعى ويكد ويكدر في سعيه ، يحفزه الى ذلك بالحوافز التي تتفق ومنهجه الأخلاقي ودعوته التي تحكم الصلة بين العبد وربيه . ويبدأ الاسلام دعوته ببيان شرف العمل وما فيه من خير ولذة من لذات الحياة ، فيقول الرسول ﷺ : « ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده ، وان نبى الله داوود عليه السلام كان يأكل من عمل يده » .

وعندما يقول القرآن الكريم :

« ۞ ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا ، ورحمة ربك خير مما يجمعون » (الزخرف : ٣٢)

فانه يقرر سنة من سنن الكون الثابتة في الحياة والتي عجزت كل النظم الوضعية عن تغييرها . فالكل مسخر للكل ۞ العامل مسخر للمهندس ، وصاحب العمل والمهندس مسخران للعامل ، وصاحب العمل مسخر لجميع العاملين حيث يدبر الأموال واحتياجات العمل ، ورئيس الدولة مسخر لرعيته يخدمهم ويسعى لرفاهيتهم ، ولولا هذا التسخير لما دارت عجلة الحياة .

والذى خلق الحياة وأراد لها البقاء والاستمرار لم يخلق الناس نسخا مكرزة أو قوالب مصبوبة بشكل موحد ، بل هناك كفاءات وقدرات واستعدادات متفاوتة ۞ ومن هذا التفاوت في الاستعداد تتفاوت النسب في الرزق . وقد تختلف هذه النسب من مجتمع الى آخر لكنها

موجودة فى كل مكان ، بل ان بعض المجتمعات تصل النسبة فيها بين أكبر مرتب وأصغر مرتب الى خمسة وثلاثين ضعفا ، لأنها لا تساوى بين العامل والمهندس ولا بين الجندى والقائد ، وأعطت كلا حسب مسؤولياته ومؤهلته وخبراته وجهده .

ومع ذلك فالاسلام يضع أجر العامل فى مرتبة من القداسة كبيرة ، ويتوعد الله من يأكل حق العامل بأشد العذاب . ويقول الرسول الكريم ﷺ فى الحديث القدسى عن رب العزة : « ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة : رجل أعطى بى ثم غدر ، ورجل باع حرا فأكل ثمنه ، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه العمل ولم يعطه أجره » . (رواه البخارى)
ومن القرآن الكريم :

● « ولكل درجات مما عملوا ، وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون »
(الأحقاف : ١٩)

● « ٠٠ قالت ان أبى يدعوك ليجزيك أجر ما سقيت لنا ٠٠ »
(القصص : ٢٥)

● « ٠٠ فنعم أجر العاملين » .
(الزمر : ٧٤)

● « ان الذين آمنوا وعملوا الصالحات لهم أجر غير ممنون »
(فصلت : ٨)

● « ٠٠ انا لا نضيع أجر من أحسن عملا » .
(الكهف : ٣٠)

● « من كان يريد الحياة الدنيا وزينتها نوف اليهم أعمالهم فيها وهم فيها لا يبخسون » .
(هود : ١٥)

ومن الحديث النبوى الشريف :

— « ظلم الأجير أجره من الكبائر » .
(رواه أحمد)

— عن أبى سعيد الخدرى رضى الله عنه أن النبى ﷺ قال : « من استأجر أجيرا فليسم له أجرته » .
(البيهقى)

— « أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه » .
(أبو يعلى)

ويمضى الاسلام فى رعاية العامل وتوفير الحقوق والضمانات له حتى بلغ أقصى المدى فى قول الرسول ﷺ : « من كان لنا عاملا فليكتسب زوجة ، فان لم يكن له خادم فليكتسب خادما ، فان لم يكن له مسكن فليتخذ له مسكنا ، أو ليس له دابة فليتخذ دابة » • وفى هذا الحديث ما يشير الى توفير وسيلة المواصلات الى جانب سبل العيش المعقول الذى ييسر حياة العامل • وهناك ما يدعو الى تحديد ساعات العمل أو تقرير الأجر الاضافى ، فى قوله ﷺ : « ولا تكلفوهم — أى العمال — من العمل ما لا يطيقون ، فاذا كلفتموهم فأعينوهم » • • وكل هذه الرعاية كى يتقن العامل عمله فى رقابة من دينه وضميره • يقول الرسول ﷺ : « اذا عمل أحدكم عملا أحب الله أن يتقنه » • واذا أتقن عمله فقد تحسن أجره وزاد دخله من عمله (٣٨) •

ولا يفوتنا أن نذكر عنصرا هاما من حوافز العمل يتعلق بواجب فرضه الاسلام على صاحب العمل وولى الأمر يشعر العامل بأن عمله مقدر وأن اجتهاده يلقى الجزاء الأوفى ، ذلك هو واجب اسناد العمل للرجل الذى يجيده ، بمعنى أن يكون « الرجل المناسب فى العمل الملائم » • ويرى رسول الله ﷺ أن عدم اختيار الأكفأ هو خيانة لأمانة المسلمين وغش للأمة فيقول : « من استعمل رجلا من عصابة وفيهم من هو أرضى لله منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين » • بل انه جعل ذلك من شروط الساعة عندما سأله رجل : متى تقوم الساعة ؟ فقال : « اذا ضيعت الأمانة فانظر الساعة » ، فقال الرجل : وكيف اضاعتها ؟ قال عليه السلام : « اذا وسد الأمر الى غير أهله فانظر الساعة » (٣٩) •

(٣٨) عبد السميع المصرى ، مرجع سابق ، ص ٤٦ — ٤٧ •

(٣٩) المرجع السابق ، ص ٤٩ •