

## الفصل الثالث

### الدافعية والسلوك

#### ● تعريف :

يمكن تعريف « الدافعية » بأنها « حالة داخلية فى الفرد ، تولد النشاط والحركة ، وتوجه السلوك نحو الهدف »<sup>(١)</sup> . وبمعنى آخر « فالدافعية » هى مصطلح يطلق على مجموعة من الدوافع ، والرغبات ، والحاجات ، وما يشابهها من قوى . وعلى ذلك فانه عندما نقول بأن المديرين يعملون على اثاره دافعية العاملين ، فهذا يعنى أنهم يقومون 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 فانه يمكن النظر الى الدافعية على أنها تتضمن سلسلة من الاستجابات تبدأ بالحاجات التى يشعر بها الفرد ، وينتج عنها الرغبات أو الأهداف التى ينشدها ، بما يؤدى الى اثاره الاهتمام ، ويدفع الى الفعل المؤدى الى تحقيق الأهداف ، وأخيرا يحقق الفرد رغباته ويشبعها<sup>(٢)</sup> .

والدوافع هى تعبير عن حاجات الفرد ، وهى داخلية بالنسبة للفرد . ومن ناحية أخرى فان المثيرات هى دوافع خارجية للفرد ، فهو يدركها

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

(٢) C. Koontz, et. al., **Management** ( 7th ed. ). ( N.Y. : McGraw — Hill, 1980 ) p. 362.

في البيئة كعوامل مساعدة على تحقيق أهدافه . . . والحاجات الأساسية للفرد تخاق التوتر الذي يمكن تعديله من خلال خبرات الفرد وثقافته ، فنتحول الحاجات التي رغبنا في إطار المفاهيم الاجتماعية والثقافية للمجتمع ، تفسير هذه الرغبات من حيث كونها مثيرات تؤدي إلى نوع معين من الاستجابة أو الفعل (٣) .

\* \* \*

### عملية الدافعية

من خلال بعض التعاريف المنتقاة « للدافعية » يمكن التعرف على جوانبها :

١ - فقد عرفها « اتكنسون » (٤) بأنها : « التأثيرات المعاصرة على اتجاه الحركة / الفعل وقوته واستمراره » .

٢ - وعرفها « فروم » (٥) بأنها « تلك العملية التي تحكم اختيارات الأشخاص ، أو الكائنات الحية ، من بين الأفعال التطوعية المختلفة » .

٣ - ويقول تعريف ثالث (٦) بأن « الدافعية تتعامل مع مجموعة من العلاقات المستقلة / التابعة فيما بين متغيرات مختلفة ، توضح الاتجاه

---

(٣) سيد عبد الحميد مرسى ، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج ، ص ١٤١ .

J. Atkinson ; An **Intoduction to Motivation** . (٤)  
( Princeton, N. J. : Van Nostrand, 1946 ) .

V. Vroom; **Work Motivation** . ( N. Y. : Wiley, (٥)  
1964 ) .

J. Campbell. & R. Pritchard ; « Motivation Theory (٦)  
in Industrial and Organizational Psychology » . In Dunnette,  
M. (ed.); **Hand - book of Industrial & Organizational Psychology**.  
( Chicago : Rand Mc Nally, 1967 ) .

الذى يسير فيه سلوك الفرد ونطاقه واستمراره ، وتحمل تأثيرات ثابتة من الاستعداد ، والمهارة ، وفهم الواجبات ، والقيود العاملة فى البيئة » •  
ويبدو أن هذه التعريفات عامة لها مؤشرات عامة يمكن القول بأنها تميز ظاهرة الدافعية • وهذا يعنى أننا عندما نناقش الدافعية فإننا نهتم بالآتى :

١ - ما الذى يدعو الى السلوك الانسانى ؟

٢ - ما الذى يوجه مثل هذا السلوك ؟

٣ - كيف يمكن المحافظة على هذا السلوك ومساندته ؟

ويمثل كل من هذه المكونات عنصرا هاما فى فهمنا للسلوك الانسانى فى مجال العمل •  
أولا : أنها تشير الى القوى والطاقات داخل الأفراد التى تدفعهم للسلوك بطرق معينة والقوى البيئية التى تطلق شرارة هذه الدوافع •  
ثانيا : هناك فكرة التهيئة للهدف من جانب الأفراد ، فسلوكهم موجه نحو شيء ما •

ثالثا : ان هذه النظرة الى الدافع تشتمل على انساق من التهيئة ، بمعنى أنها تعتبر تلك القوى الكامنة فى الأفراد وفى المحيط البيئى الذى يقوم بدور التغذيةى الرجعية للأفراد بحيث تدعم كثافة دوافعهم واتجاه طاقاتهم أو يعوقها عن السير فى طريقها ويعيد توجيه جهودها •

\* \* \*

### ● اعتبارات أساسية فى عملية الدافعية :

انطلاقا من تعاريف الدافعية السابق ذكرها ، يمكن القول بأن البناء الأساسى للنموذج العام للدافعية يتكون من :

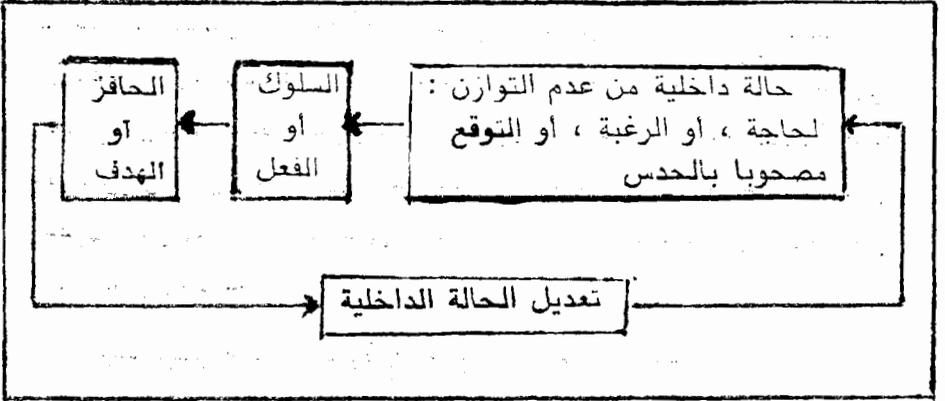
١ - الحاجات أو التوقعات •

٢ - السلوك •

٣ - الأهداف •

٤ - التغذيةى المرتدة •

ويوضح الشكل رقم ( ٢ ) التفاعل بين هذه المتغيرات (٧) :



شكل رقم (٢) — نموذج عام لعملية الدافعية

ويوضح هذا النموذج أن الأفراد يمتلكون العديد من الحاجات والرغبات والتوقعات بدرجات متفاوتة • فمثلا ، قد يرغبون في الارتباط والانتماء ، أو الحصول على المزيد من الدخل ، أو يتوقعون أن بذل المزيد من الجهد في العمل قد يؤدي إلى الترقية • وتتميز هذه المنشطات بظاهرتين • الأولى : أن نشوء إحدى الحاجات أو الرغبات أو التوقعات تخلق — عامة — حالة من عدم التوازن داخل الأفراد ، ويحاولون بدورهم العمل على خفضها ، بما يؤكد فكرة المكون النشط السابق ذكره في تعريف الدافعية •

ثانيا : يرتبط وجود مثل هذه الحاجات والرغبات والتوقعات عادة باعتقاد أن بعض الأفعال ستؤدي إلى خفض حالة عدم التوازن ، وهذا يدعم فكرة التهيئة الهدف السابق ذكرها في تعريف الدافعية •

وإذا ما ضربنا مثلا عمليا فإنه يساعد على توضيح ما سبق ذكره •• فالأفراد الذين لديهم رغبة قوية في التواجد مع الآخرين والارتباط بهم

R. Steers and L. Porter; **Motivation and Work** (٧)

**Behavior.** ( second ed. ) ( N. Y. Mc Graw - Hill, 1979 ). p.7 .

قد يحاولون العمل على زيادة تفاعلهم مع من حولهم (سلوك) ، على أمل أن يكسبوا صداقتهم وتأييدهم (هدف) . واستنادا الى هذه التفاعلات فانهم قد يصابون الى نقطة يشعرون معها بأن نديهم عددا كافيا من الأصدقاء ، وحينئذ قد يوجهون طاقتهم نحو أهداف أخرى . أو - على العكس من ذلك - قد يتلقون تغذية رجعية أو استجابة مرتدة (Feed back) تعلمهم بأن سلوكهم ليس ناجحا لتحقيق الهدف ، وهنا قد يصممون على تعديل سلوكهم . وهنا نرى أهمية التغذية الرجعية وتأثيرها على السلوك والأهداف .

وقد يبدو هذا النموذج لعملية الدافعية بسيطا ومباشرا ، ولكن هذا ليس هو الحال باستمرار ، فهناك الكثير من التعقيدات التي تكثف تطبيق هذا النموذج . وقد أشارت البحوث الى مثل هذه التعقيدات . . . أولا ، أن الدوافع في الواقع يستدل عليها ، ولكنها لا ترى ، وعلى ذلك فاننا عندما نلاحظ الأفراد يبذلون جهداً كبيراً خلال ساعات عمل اضافية ، فاننا في الحقيقة لا نعرف ما اذا كانوا يفعلون ذلك بسبب الأجر الاضافي الذي يحصلون عليه أو لأنهم ببساطة يستمتعون بعملهم . وفي الحقيقة ، هناك على الأقل خمسة أسباب أمكن التعرف عليها تشير الى مدى الصعوبة في الاستدلال على الدوافع من السلوك الذي نلاحظه وهي :

- ١ - أي فعل فردي قد يعبر عن دوافع عديدة .
- ٢ - الدوافع قد تبدو في أشكال وصور مقنعة .
- ٣ - قد يمكن التعبير عن دوافع عديدة بأفعال متشابهة أو متماثلة .
- ٤ - قد يمكن التعبير عن دوافع متشابهة أو متماثلة بسلوك مختلف أي بأنماط مختلفة من السلوك .
- ٥ - قد تطف الأبعاد الثقافية والشخصية بشكل واضح من أنماط التعبير عن بعض الدوافع (A) .

\*\*\*

## نظريات الدافعية

سنعرض فيما يلي ملخصاً للنظريات الأساسية للدافعية :

### أولاً - نظرية الحاجات الأساسية :

يرى « مازلو »<sup>(٩)</sup> أن الفرد كل متكامل ، وأن دراسة دوافع الفرد وتصنيفها يجب أن يكون على أساس أنساني وأن يتحرر من الدراسات التي جرت على الحيوان ، إذ يجب أن يتبع هذا التصنيف أهداف الانسان بدلا من وضعه على أساس الدوافع النظرية فقط ، وهذه الدوافع أو الحاجات الأساسية هي في الغالب لا شعورية . ومن الجلى 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 إذا أشبعت الحاجة التي قبلها في التنظيم الهرمي . والحاجات الأساسية للانسان هي<sup>(١٠)</sup> :

- الحاجات الفسيولوجية .
- الحاجة الى الأمن .
- الحاجة الى الانتماء والحب والنشاط الاجتماعي .
- الحاجة الى الاعتراف والتقدير والمكانة .
- الحاجة الى تحقيق الذات .

(٩) A. Maslow; *Motivation and Personality* . ( N. Y. : Harper, 1954 ) .

(١٠) A. Maslow; « A Theory of Motivation . » *Psychological Rev.*, 50, 1943, 270 — 396.

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 والراحة • وتبرز هذه الحاجات من خلال الفسيولوجية الأساسية للحياة ، وهي ضرورية للبقاء وحفظ النوع ، ولذا فهي بالضرورة عامة وشائعة بين البشر ، وان اختلفت في قوتها وشدتها ، وتتعدل هذه الحاجات وفقا للممارسة الاجتماعية •

أما الحاجات الثانوية فهي أكثر غموضا من الحاجات الأولية ، لأنها تمثل حاجات العقل والنفس بدلا من الحاجات الوظيفية للجسم ، وتنمو هذه الحاجات الثانوية وتتطور وفقا للنضج العقلي للشخص • ومن أمثلة هذه الحاجات الثانوية الانتماء والحب ، والاعتراف والتقدير ، والمنافسة ، وتحقيق الذات •• وتختلف الحاجات الثانوية وتتنوع من شخص الى آخر بدرجة تفوق تلك التي نراها في الحاجات الأولية ، بل قد نراها متضادة في شخصين •• فقد يشعر فرد بالحاجة الى تحقيق الذات ، ولذا فهو يؤكد أهميته بصفة مستمرة ويسلك سلوكا عدوانيا مع الآخرين ، بينما نرى شخصا آخر على النقيض من ذلك ، فهو يرغب أن يكون متسامحا أمام عدوان الآخرين ويبدل جهده في العمل والانجاز •

\*\*\*

### ثانيا - نظرية الدافعية والمحافظة على الاستمرار :

قدم هذه النظرية « هرزبرج وزملاؤه »<sup>(١١)</sup> ، واشتملت الدراسة التي قاموا بها على ستة عناصر خاصة بالدافعية هي : الانجاز ، والتقدير ، والترقى ، والعمل ذاته ، وامكانية النمو والمسؤولية • وكانت هناك

---

E. Herzberg, et. al., *The Motivation to Work* ( 2 nd. (١١) ed. ) . ( N. Y. Wiley, 1959 ) .

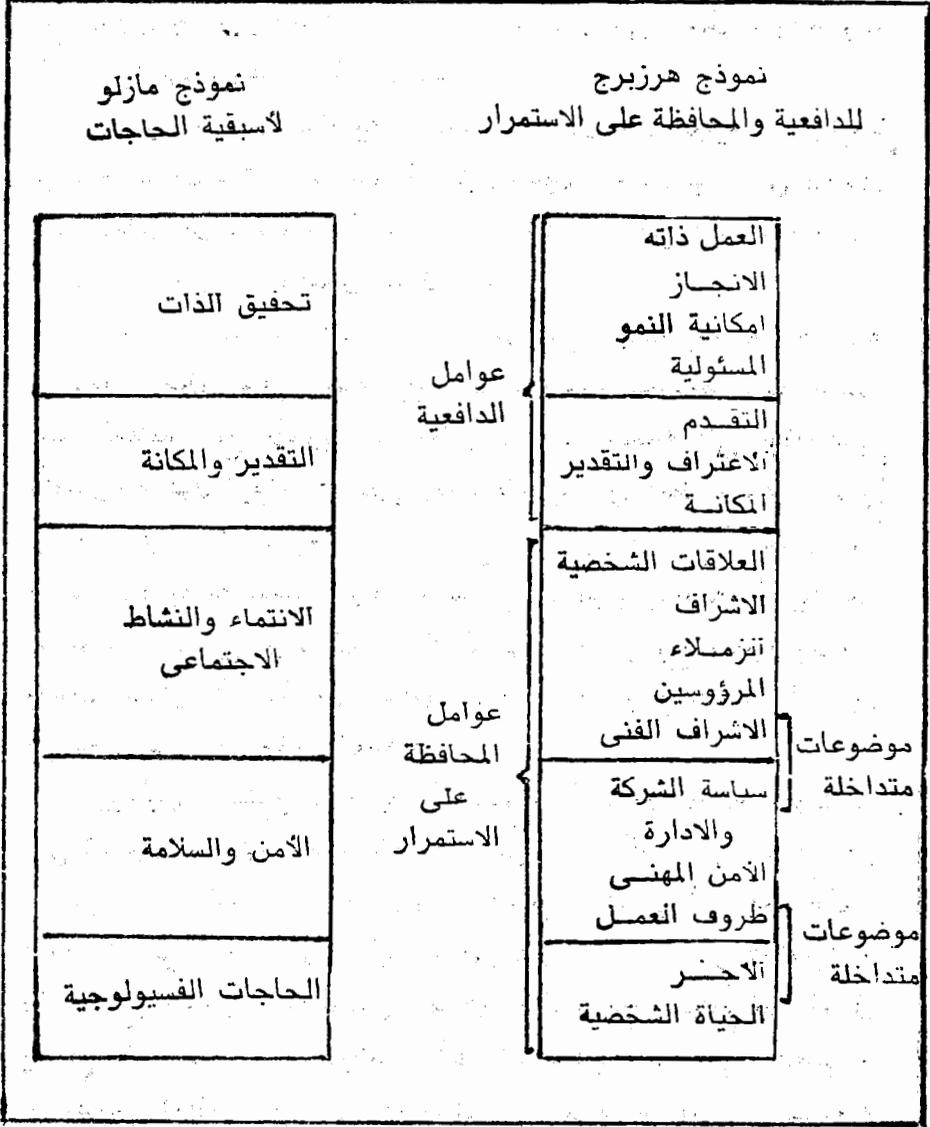
عشرة عناصر للمحافظة على الاستمرار هي : سياسة المؤسسة ،  
والاشراف ، والعلاقات مع الرؤساء ، والعلاقات مع الزملاء ، والعلاقات  
مع الرؤوسين ، والأجر ، والأمن والاستقرار فى العمل ، والظروف  
الشخصية ، وظروف العمل ، والمكانة •

وتعتبر عوامل الدافعية — مثل التحصيل والمسئولية — مرتبطة  
مباشرة بالعمل ذاته ، وانجاز العاملين للعمل ، والتقدير الذى يحصل  
عليه العامل من خلال العمل • فمثيرات الدافعية هي غالبا « متمركزة  
حول العمل وترتبط بمحتوى العمل » •

وبالنسبة لعوامل الاستمرار ، فانها غالبا ترتبط بالبيئة الخارجية  
عن نطاق العمل ، وهي تتضمن بيئة المؤسسة وظروف العمل ، كما تشمل  
ايضا العلاقات مع الآخرين • وتعتبر عوامل المحافظة على البقاء غالبا  
« متمركزة حول البيئة » ، فهي ترتبط غالبا بسياق العمل • وهذا الفرق  
بين محتوى العمل وسياق العمل يوضح أن الفرد مدفوع أساسا بقوة  
من خلال ما يفعله لنفسه • وعندما يمارس المسئولية بفعالية ، أو يكتسب  
الاعتراف والتقدير من خلال سلوكه الذاتى ، فإنه يصبح مدفوعا بقوة •  
وتعمل الادارة أساسا على تحقيق الأهداف واثباع حاجات العاملين  
من خلال تهيئة الظروف الملائمة •

وينطبق مصطلح « تدعيم العمل » (١٢) ( Job Enrichment )  
على تحسين مستوى العمل بالطريقة التى تجعله أكثر اثارا للدافع عن  
ذى قبل • ان الفكرة التى تكمن وراء تدعيم العمل هي أن نجعل عناصر  
المحافظة على الاستمرار ثابتة ، فى حين تزداد عناصر الدافعية •  
وإذا سمح لعناصر المحافظة بأن تتضاءل خلال برامج التدعيم فان العامل  
يصبح أقل استمرارا ، وبالتالي أقل استجابة لبرنامج التدعيم •  
ان تدعيم العمل يسعى الى الحصول على المزيد من مثيرات الدافعية  
للعمل ، وهو يضيف مسئوليات جديدة للعامل ومزيديا من الوظائف  
المشعبة داخليا •

مقارنة بين نماذج « مازلو » و « هزربرج » للدافعية (١٣) :



شكل رقم (٢) - يوضح المقارنة بين نموذجي مازلو وهزربرج

عندما نقارن نماذج « مازلو » و « هرزبرج » للدافعية نجد أن كلا منها يؤكد نفس مجموعة العلاقات ، كما يوضح شكل ( ٣ ) • ويركز مازلو على الحاجات الأساسية الانسانية لسيكولوجية الشخص في 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 للعاملين في 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 أساس القوة الدافعية لهؤلاء الأفراد ، بينما نرى أن الثلاثة مستويات الأدنى للحاجات فى التنظيم الهرمى أصبحت أقل تأثيرا حتى أنها بدأت تفقد قدرتها كقوى دافعة للعمل •

\* \* \*

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

قدم « دوجلاس ماكجريجور »<sup>(١٤)</sup> بعض النظريات الخاصة بالدافعية والادارة ، وقد أوضح هذه الآراء فيما أسماه « نظرية س » و « نظرية ص » •

فقد قامت نظرية « س » على الافتراضات الآتية :

- ١ — الادارة مسئولة عن تنظيم عناصر الانتاج •
- ٢ — بالنسبة للعاملين ، فإنه يجب على الادارة أن تثير دافعيتهم ، وأن تراقب سلوكهم وتوجهه حتى يتناسب مع حاجات المنظمة •
- ٣ — اذا لم يحدث هذا التدخل من الادارة ، فإن العاملين يصبحون سلبيين أو يقاومون احتياجات المنظمة • وعلى ذلك فإنه يجب اقناعهم

D. Mc Gregor ; The Human Side of Enterprise. (١٤)  
( N. Y. : McGraw — Hill, 1960 ) .

وإثابتهم 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 ، ويقاوم التغيير .

٦ - أنه بطبعه متمركز حول ذاته ، ولا يبالى بحاجات المنظمة .

٧ - أنه مخادع ، وليس حاد الذكاء .

وكانت نظرية « س » 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 مما دعا الى ظهور « عصر العلاقات الانسانية » . ومع ازدهار العلاقات النفسية فى الادارة اضطر « ماكجريجور » الى تعديل آرائه التى أوردها فى نظرية « س » واستبدالها بنظرية « ص » التى قامت على الافتراضات الآتية :

١ - 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 للرضا والاشباع بحيث يتقبله الانسان تطوعا ، أو قد يكون مصدرا للعقاب بحيث يتجنبه الانسان ما استطاع ذلك .

٢ - الضغوط الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا السبيلين الوحيديين لدفع الانسان لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنشأة . فالانسان يقوم بنفسه بتوجيه جهوده والتحكم فيها لتحقيق الأهداف التى يلتزم بها أو يشعر بالولاء لها .

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

٤ - الإنسان العادى يمكنه أن يتعلم فى ظل الظروف الملائمة أن يتقبل المسئولية وأن يسعى إليها • وعلى هذا فإن تجنب المسئولية ، وانخفاض درجة الظموح لدى الشخص ، وتأكيد الأمن والاستقرار ، ومحاولة البعد عن مواطن الخطأ ، تكتسب عموما نتيجة الخبرة وليست خصائص فطرية لدى الفرد •

٥ - القدرة على اظهار درجة عالية من الابتكار والابداع فى حل مشاكل العمل بالمنظمة موزعة بدرجة كبيرة بين العاملين ، وليست محصورة فى قلة ضئيلة منهم •

٦ - الحياة الصناعية الحديثة تستخدم قدرا محدودا من الطاقة الجسمية والعقلية للشخص العادى •

فنظرية « ص » تؤكد دور القيادة الاذارية من خلال الدافعية التى تولدها الأهداف - ومن خلال 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 التى تساعد على اشباع حاجات الأفراد وتنميتها والتعبير عن أنفسهم من خلال العمل •

\*\*\*

رابعا - نظرية « التوقع » للدافعية :

تقدم نظرية « التوقع » تفسيرا للدافعية لفتى اهتماما كبيرا فى الأوساط العلمية • وتعتبر نظرية التوقع نظرية معرفية قائمة على عمية فكرية ، وعلى ذلك فإن هذه النظرية هى معالجة داخلية للدافعية ومسببات السلوك • وتقدم نظرية التوقع تفسيرا لمسببات الدافعية التى تؤثر بدورها على سلوك الفرد •

ومن هذا المنطلق قدم « فروم »<sup>(١٥)</sup> نموذجه للدافعية • • فلقد

---

V. Vroom; *Work and Motivation* . ( N. Y. : Wiley, (1٥) 1964 ) .

أوضح أن دافعية الشخص نحو فعل معين فى وقت معين تتقرر من خلال القيم المنتظرة لجميع النتائج - ايجابية وسلبية - لهذا الفعل مضروبة فى قوة توقعات الشخص لهذا الفعل ، وهى تؤدى الى النتيجة التى يتوقعها الشخص . ويقول آخر فان الدافعية هى المحصول الناتج لقيم المتوقعة من فعل ما والاحتمال المدرك ، لأن هذه القيم يمكن تحقيقها من خلال هذا الفعل . وتسمى القيمة المتوقعة « بالتكافؤ » ( القيمة السيكلوجية ) ، وهى تعرف بأنها قوة تفضيل الشخص للمحصول الناتج من علاقته بغيره . والاحتمال المدرك يسمى « التوقع » ، ويعرف بأنه قوود الاعتقاد بأن فعلا معيناً سيتلوه ناتج معين . وتحدد الدافعية بأنها قوة الدافع نحو فعل معين ، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الآتية :

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

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 بقيم المحصول وزيادتها بالفعل ( بمعنى زيادة الثواب أو المكافآت ) ، ثم نزيد من توقعاته بان انجاز العمل سيؤدى فعلا الى نتائج مرغوب فيها ، بمعنى أننا 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 « اولر »<sup>(١٦)</sup> نظرية « التوقع » فى النقاط الآتية :

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

٢ - يفضل الناس النتائج المختلفة المتوقعة والمتاحة لهم ، حيث يختلف الأفراد من حيث أفضليتهم للثابة . وتصنف نظرية التوقع هذه

---

E. Lawler; Pay and Organizational Effectiveness: (١٦)  
A Psychological View. ( N. Y. : McGraw — Hill, 1971 ).

الأفضلية كعنصر تتكافؤ — قد يكون ايجابيا أو سلبيا أو محايدا — ويعتبر التكافؤ أحد العناصر الأخرى التي تؤثر على مستوى الدافعية وما ينتج عنها من انجاز .

٣ — يتوقع الناس أن تؤدي أفعالهم الى سلوك أو انجاز مازم للحصول على النتائج . فقد لا يثق الشخص بأن مجهوده يؤدي الى تحقيق مستوى الانجاز اللازم للحصول على حافز ، وعلى ذلك فإنه يخفق فى القيام بهذا العمل .

٤ — ان الأفعال التي يختار الشخص القيام بها فى أي موقف تتقرر من خلال التوقعات والأفضلية المتاحة للشخص فى ذلك الوقت . ان أفضليات الشخص ونواحي تكافؤه ليست ثابتة بل عرضة للتغير ، وأن دافعية اشخص ناتجة عن توقعاته فى لحظة معينة .

\* \* \*

#### خامسا — دافع الجدارة ( الأهلية ) :

إذا رجعنا الى الآراء والنظريات التي قدمها كل من « فرويد » و « آدلر » نجد أن اهتمام هذه النظريات كان مركزا على « الدافعية اللاشعورية » بالنسبة لفرويد . وكان يعنى أن الناس لا يعون كل شئ يرويه بحيث تكون لهم اتجاهات تؤثر بقوة على سلوكهم دون أن يدركوا لها سببا . ولقد اقتنع « فرويد » — من خلال بحوثه ودراساته — أن الدافعية بالنسبة لمعظم الناس تشبه جبل الجليد العائم ، حيث يبدو جزء صغير منه ظاهرا على السطح بالشكل الذي يمكن الفرد من التعرف عليه ووعيه وادراكه ، بينما يكون الجزء الأكبر منه مختفيا ولا يقع فى بؤرة الشعور بسبب قوى كبيرة قاهرة . وإذا اختلقت بواعث وحاجات كثيرة للفرد وغابت عن مستوى شعوره ، فهنا ينشأ التوتر ويتراكم مما يؤدي الى الصراخ والأمراض العصائبية أو الذهانية ( العقلية ) .

وجاء « آدلر » أحد أتباع فرويد ، ممن انشقوا عليه ، وأكد أهمية

« دافع القوة » • وكان يقصد « بالقوة » أن تجعل الآخرين يسلكون وفقاً لما تريد . وتسبب هذه « القوة » السرور لمن يمتلكها ، وتبدأ منذ مرحلة الطفولة وتستمر إلى 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 إلى كسب الناس ونجنب عدوانهم . ثم يتطور دافع القوة تدريجياً إلى رغبة فى تحسين مستوى علاقته مع الآخرين دون أن يساوره شك أو خوف<sup>(١٧)</sup> •

وكان اهتمام كل من « فرويد » و « أدلر » مركزاً على فهم الاضطرابات النفسية حتى يمكن علاجها بفعالية • وعلى ذلك كانت أفكارهما تدور حول العصبيين وكيف أصبحوا كذلك ، بدلا من التفكير فى الطريقة التى تجعل الناس أسوياء •

وكان « هويت »<sup>(١٨)</sup> يرى أن آراء فرويد وأدلر كانت قاصرة فى تفسيرها لشتى جوانب السلوك البشرى • وكان يرى أن الفرد أكثر من مجرد كائن يحمل مجموعة من الغرائز ، بل هو يقوم بملاحظة بيئته ويشارك فى تشكيلها • ومن وجهة نظر « هويت » فإن من أسس الدافعية 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 بيئتهم الطبيعية وكذا بيئتهم الاجتماعية والتفاعل معها ، وبمعنى آخر فإنهم يريدون أن تتاح لهم القدرة على جعل الأشياء تحدث — أى يبتدعون الأحداث بدلا من مجرد انتظارها بسلبية •

---

A. Ansbacher, and R. Ansbacher ( eds. ) ; **The** (١٧)  
**Individual Psychology of Alfred Adler.** ( N. Y. : Basic Books.  
1956 ) .

R. White ; « Motivation Reconsidered : The (١٨)  
Concept of Competence » . **Psychological Rev.**, 66, 5, 1959.

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

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

\*\*\*

### سادسا — دوافع الانجاز والمكائنة :

كل شخص يتوافر لديه « دافع الانجاز » بدرجة ما ، ونجد بعض الناس أكثر استعدادا وتهيئة للانجاز باستمرار من غيرهم • وقد يكون من أهم الجوانب لدافع الانجاز القوى أنه يجعل الشخص الذى يمتلكه مستعدا باستمرار لبذل الجهد فى العمل • ان معظم الناس مستعدون لبذل المزيد من الجهد فى أعمالهم اذا ما واجهوا تحديات لتحقيق الانجاز المطلوب أو المنشود فى مواجهة أسباب قوية أو مثيرات لبذل هذا الجهد • ولكن الشخص الذى يتوافر لديه دافع قوى للانجاز يتفوق على أقرانه فى بذل الجهد لتحسين مستوى انجازه ما دام الموقف يستلزم ذلك • واننا نجد المديرين الذين ينشدون النمو والتقدم فى مؤسساتهم منساقين بدوافع انجاز قوية أكثر من هؤلاء الذين لا يحققون نموا •

وكلما كان دافع الانجاز قويا فان الاحتمال يزداد بأن يفرض الانسان على نفسه الكثير من الالتزامات •

ومن الجوانب المثيرة لدافع الانجاز ما يبدو من أنه يجعل الانجاز غاية في حد ذاته • فالشخص ذو دافع الانجاز الضعيف يتوقع الحوافز أو الاثابة نظير ما يبذله من جهد ، بينما نرى الشخص المتوفر اديه دافع انجاز قوى لا ينتظر أية اثابة ولا يسعى للحصول عليها ، اذ يكفيه الانجاز فى حد ذاته • فهو لا يجد المتعة والسعادة فى كسب مادي ، اذ أنه ببساطة يجد المتعة فى أداء المهام وانواجبات الصعبة ، ولا يحتاج الى من يثير حميته الى ذلك •

وقد طبق « ماكلياند »<sup>(١٩)</sup> نظريته الخاصة بدافع الانجاز فى مواقف عملية لقياس مستوى الانجاز لمديرين من دول مختلفة • وأشارت النتائج الى أنه كلما ارتفع مستوى دافع الانجاز لدى المدير كلما أتتحت له بالتالى فرص ممارسة الصلاحية والمسئولية والترقى والتقدم • وقد اتضحت هذه الحقيقة بغض النظر عن موطن المدير ، وما اذا كان ينتمى الى دولة متطورة أو متخلفة ، 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 اطار أى نظام اقتصادى •

ومن شأن الشخص ذى الدافع القوى للانجاز أنه عندما يوضع فى مشروع فانه يريد باستمرار أن يعرف موطىء قدمه وما حققه من انجاز ، وعلى ذلك فهو يفضل الأنشطة التى تتميز باسترجاع الأثر السريع والدقة وعدم السماح بالخطأ ، مثل أعمال التسويق والمبيعات •

\* \* \*

---

D. McClelland, et. al., **The Achievement Motive.** (١٩)  
( N. Y. : Appleton — Century — Crofts, 1953 ) .

## الدافعية للعمل

إذا تساءلنا : لماذا يسلك الناس ويتصرفون بطريقة معينة ؟ ولماذا تنتج مجموعة من العاملين تحدا محدودا من الانتاج ، بينما تنتج مجموعة أخرى إنتاجا مرتفعا ؟ ما الذى ينشده الناس من أعمالهم ؟ وما هى حاجاتهم ؟ وما هى الأهداف التى يبحثون عنها لاشباع حاجاتهم ؟ ما هى العوامل المؤدية الى الاشباع المهنى ؟ ما هو دور الحوافز فى اثاره دافعية العاملين ؟ ما هى المؤشرات الدالة على الروح المعنوية العالية ؟ سنجد الرد على هذه الأسئلة وأمثالها فى العرض التالى لبحوث الدافعية<sup>(٢٠)</sup> .

### أولا - بحوث جامعة هارفارد :

قام « التون ميبو »<sup>(٢١)</sup> بعدة دراسات فى « تجربة هوثورن » تتلخص فى الآتى :

١ - كانت الدراسة الأولى تختص بمشكلة « دوران العمل » فى أحد الأقسام التى تميزت أعمالها بالرتابة والاجهاد . وقد ساد العمال الشعور بالاحباط وضعف العزيمة عقب تسلمهم للعمل بالقسم ، وكانوا يثورون لآتفه الأسباب ، وسرعان ما يتركون أعمالهم بالقسم ، وقد فشلت جميع المحاولات الخاصة بصرف حوافز مادية للتغلب على المشكلة . واعتقد « ميبو » فى البداية أن السبب يرجع الى التعب الجسمى ، ووضع خطة - اشترك فيها العاملون - لتوزيع فترات الراحة الكافية أثناء ساعات العمل . وكانت النتيجة مذهلة حقا ، إذ انخفض دوران العمل/ انفكك العمالة ليتمشى مع المستوى السائد فى باقى الأقسام ، وترتب

E. Fleishman (ed.) ; **Studies in Personnel and Industrial Psychology** ( rev. ed. ) . ( Homewood, Ill. : The Dorsey Press, 1967 ) , p. 265 .

E. Mayo; **The Social Problems of an Industrial Organization** . ( Boston : Harvard Business School, 1945 ) .

على ذلك رفع الكفاية الانتاجية واختفاء المظاهر العصبية التي كانت تغلب على سلوك العاملين .

وقد فسر « ميبو » هذه النتائج على أنها ترتبت جزئيا على ازالة أسباب التعب ، ولكن التغيير الذي حدث يرجع أساسا الى السماح للعاملين بالمشاركة فى تخطيط فترات اراحة أى ادارة شؤونهم . وكانت المظاهر العصبية وسوء التوافق ترجع الى الظروف غير الانسانية فى العمل .

٢ — وكانت الدراسة الثانية فى « أعمال هوثورن » بشركة « ويسترن اليكتريك » وقد بدأت التجربة بعدة محاولات من جانب مهندسى الشركة لزيادة الانتاجية عن طريق تحسين الاضاءة بوسائل فنية مختلفة ، مع استخدام مجموعة تجريبية وأخرى ضابطة المقارنة لا تتوفر فيها الوسائل الحديثة للاضاءة . واتضح فى النهاية أن الانتاجية ارتفعت فى جميع غرف الانتاج بلا استثناء .

وهنا بدأ « ميبو » وزملاؤه بحثهم لمعرفة أسباب ارتفاع الانتاجية ، وعلى ذلك فقد استبعدوا عنصر الاضاءة . وقد بدأ فريق البحث بتوزيع فترات اراحة العاملين وتعديل ساعات العمل ، بدلا من التركيز على الاضاءة . ولاستبعاد أية عناصر دخيلة من التأثير على النتائج ، فقد بذل الباحثون جهدا كبيرا للحصول على تعاون العاملين فى كل الجماعات ، وقد طلب من العاملين أن يوافقوا على أية تجربة قبل البدء فيها أو تغيير ظروفها . وقد ارتفع منحنى الإنتاج ، ولكن اتضح للباحثين أن حرصهم على نقاء التجربة العلمية تسبب فى ظهور عامل للدافعية كان فى حالة سكون من قبل ، حيث ان التعاون أدى الى أن تسود الروح الجماعية وتغلب عنصر الانجاز على الجماعة وأصبحت الجماعة فريدة بين الجماعات الأخرى التى شملتها التجربة .

وهنا قام الباحثون باعداد برنامج للمقابلة الشخصية تطلب اشتراك آلاف الاخصائيين فى المقابلة . وقد لاحظ القائمون بالمقابلة وجود أنماط سلوكية مختلفة فى المؤسسة ، فقد واجهتهم اتجاهات التباد والتراخى

والعداء والاحباط . وقد اعتبر « ميبو » أن هذه الاتجاهات ناجمة عن أسلوب الادارة الذى يتجاهل المشاعر الانسانية عند التعامل مع العاملين كمجرد آلات انتاجية . وعلى الرغم من مواجهة بعض الحالات العصائية بين العاملين ، إلا أن « ميبو » كان مضمما على أنها حالات ناتجة عن موقف العمل ولا ترجع الى أسباب شخصية .

وقد توقفت دراسات هوثرون عام ١٩٣٢ بسبب قسوة سنوات الكساد فى أمريكا ، حيث كان الناس فى صراع رهيب مع قسوة الظروف كى يحصلوا على عمل يبذلون فيه قصارى جهدهم من أجل المحافظة على الحياة والاستمرار .

٣ - ولقد ساد مناخ جديد فى الدراستين التاليتين التى قام بهما « ميبو » حيث انهما نمتا أثناء الحرب العالمية الثانية ، حيث كان هناك نقص فى الأيدى العاملة . وكانت الدراستان التاليتان مركزة حول ظاهرة « الغياب » فى وحدات الدفاع التى تعمل لخدمة المجهود الحربى فى بداية عام ١٩٤٣ . وكانت الدراسة الأولى مركزة فى ثلاث شركات لأعمال الصلب فى احدى مدن الساحل الشرقى وكان الانتاج يتحدد فى هذه الشركات بما يمكن انجازه فى درفلة الصلب - أى تصنيعه - ولذا فقد كان لهذه المصانع طبيعة خاصة بها .

وقد لاحظ الباحثون أن احدى وحدات الدرفلة فى أحد المصانع تتميز بنسبة غياب منخفضة عنها فى المصنعين الآخرين ، على الرغم من أن عدد العاملين فى الوحدات الانتاجية غير مختلف بعضه عن البعض الآخر مع الاتفاق فى ظروف العمل تقريبا . ومن خلال الخبرة السابقة فى تجربة هوثرون ، كان فريق الباحثين يعرف طريقه جيدا وأين يبدأ . وقد وجدوا الأسباب مركزة فى روح فريق عالية تسود الجماعة الانتاجية ، بحيث قرروا الاحتفاظ بنسبة حضور عالية وانتظام فى العمل من أجل سمعة الرابطة غير الرسمية التى تربط بين جماعة الانتاج ، وعلى ذلك فقد رفضت مبدأ « الغياب » غير الضرورى ولم تشجعه . ومما ساعد على تنمية هذه الاتجاهات لدى العاملين وجود فريق من رؤساء العمل

الذين سبق تدريبهم لسنوات على العلاقات الانسانية واستخدام وسائلها الفعالة لتشجيع العامل فى المحافظة على كرامته • وقد تميز هؤلاء الرؤساء بالصبر والانصات وتجنب حدوث الاضطرابات أو الصراع فى تعاملهم مع العاملين • وعلى ذلك فان الرؤساء والمشرفين فى هذه الوحدة كانوا يمارسون العلاقات الانسانية الجيدة الفعالة • وقد أدى هذا الى تقوية الروابط فيما بين العاملين وتنمية روح الفريق مع الشعور بالانتماء نحو المؤسسة • ولاحظ « ميبو » وجود عناصر أخرى مشجعة للعاملين ، وهى أن نظام الأجر كان يسمح بصرف ٢٤ ساعة انتاجية يوميا ، وعلى ذلك فان كل نوبة انتاج كانت تعمل على أن تستمر المعدلات حتى آخر اليوم كى يستحقوا ساعات عمل كاملة • هذا بالإضافة الى أن العاملين أنفسهم قد وضعوا جداول أيام الراحة الأسبوعية — كل نوبة بمفردها — لجميع العاملين والتمروا بتنفيذها لصالح جماعة العمل •

ولاحظ « ميبو » استمرار ارتفاع نسبة الغياب فى الوجدتين الأخيرين • وأوضح أن ذلك كان يرجع الى عدم فهم المديرين لأهمية تطبيق العلاقات الانسانية فى العمل ، وكيفية اثاره دافعية العاملين •

٤ — وكانت الدراسة الرابعة التى قام بها « ميبو » فى أحد مصانع الطائرات بجنوب كاليفورنيا عام ١٩٤٤ • وبالمقارنة بالدراسة السابقة ، فان جمهور العاملين هنا كان فى تدفق مستمر ، فقد كان العاملون يهاجرون من المنطقة واليهما فى أفواج متلاحقة • وعلى ذلك فقد كان دوران العمل عاليا جدا وكذلك كان الغياب • وفى وسط حالة عدم الاستقرار هذه كانت المصانع تتوسع فى العمل بعشرة أمثال حتى عشرين مثلا •

وقد وجد « ميبو » قليلا من الأقسام فى المصنع تشوبها تشويش واضطرابات تعوق الانتاج • وكانت هذه الأقسام تقع فى ثلاثة أنواع : النوع الأول ويشمل مجموعة صغيرة جدا حيث ارتبط العاملون سويا وكانوا يشكلون فريقا متكاملا متعاوننا • والنوع الثانى كان يضم القسم

الأكبر من المجموعة حيث كان بعض العاملين المدفوعين للعمل لهم تأثيرهم على باقى المجموعة ، وكان اهتمام رواد هذه المجموعة بالانجاز لا يشجع أو يستسيغ أى غياب من العاملين • أما المجموعة الثالثة ، فقد كانت الأهم بالنسبة لاهتمامات « ميبو » وهى المجموعة التى كان هدف المديرين تنمية روح الفريق بها •

وكانت سجلات الانتاجية والانتظام فى العمل للمجموعة الأخيرة مرضية • وكان « ميبو » متأكدا من حدوث ذلك ، حيث كانت هذه الجماعة تتميز باقتناعها أن التماسك هو الهدف الوحيد للجماعة والذى يوصلها الى تحقيق غايتها النهائية وهى الانتاجية العالية • ولتحقيق ذلك فقد كرس رواد هذه الجماعة أنفسهم لتسهيل انجاز العمل وشرح دقائقه لرجالهم ، كما عملوا كهزمة وصل بين أنفسهم والادارة العليا ، والاهتمام بالاصغاء الى مشاكل رجالهم ومعاونتهم على حلها •

ونتيجة لذلك ، فقد كان العاملون يشعرون بأهميتهم بدلا من تجاهلهم ، وكان كل منهم يشعر بأن أى اهمال أو تراخى من جانبه سيؤثر على سجل انتاج الجماعة ، وقد صمم غالبية أعضاء الجماعة بالأى يحدث ذلك • ومن وجهة نظر « ميبو » ، فان الجماعات من هذا النوع تعتبر نموذجا لما يجب أن يكون عليه الاشراف والادارة لتجنب الصراع والركود مستقبلا •

ويمكن القول بأن دراسات « ميبو » لفتت الأنظار الى أهمية العلاقات الانسانية وتطبيقها فى مجال العمل والانتاج ، والى أهمية تدريب المديرين على كيفية التعامل بفاعلية مع العاملين • وللتدريب أهميته فى هذا المجال • ولكن اذا لم تتوفر الدافعية لدى المدير ، فلن يجد التدريب نفعا •

## ثانيا - دراسات جامعة ميشيغان :

لقد أدت دراسات « ميبو » الى مجموعة من البحوث والدراسات التي بدأت عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية مباشرة بمعهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميشيغان . وتتميز هذه الدراسات باستخدام القياس والرقابة والتعمق فى دراسة نفوس الأفراد ، وأنها أكثر دلالة بالنسبة للإدارة فى عصرنا الحاضر . وتتلخص هذه الدراسات فى الآتى :

١ - فى عام ١٩٤٧ قدم « ليكرت » و « كاتز » (٢٢) برنامجا للبحوث استهدف الكشف عن « الظروف المؤدية الى رفع المستوى الوظيفى للجماعة مع تحقيق الرضا والاشباع لأعضاء الجماعة » . وأول هذه الدراسات طبق فى المكاتب الرئيسية لحدى شركات التأمين بولاية نيوجرسي . وقد استخدمت أحدث الوسائل العلمية لقياس الكفاية الانتاجية للموظفين بالمكاتب ، وهى التى لا زالت مستخدمة فى بحوث الدافعية .

وكانت مكاتب الشركة يعمل بها موظفون من نفس المدينة الواقعة بها مكاتب الشركة ويتماثلون فى الظروف ، مما يجعل مهمة الباحث سهلة . كما كانت سجلات الانتاج وافية لفترة زمنية معقولة بما يساعد على معرفة ذوى الانتاج المرتفع وذوى الانتاجية المنخفضة فى جميع الأقسام . وقد استطاع فريق الباحثين أن يتعرف على اثنتى عشرة مجموعة من ذوى الانتاج المرتفع ، وحدى عشرة مجموعة من ذوى الانتاج المنخفض ، ممن يتماثلون فى القدرة والتحصيل السابق وغير ذلك من الجوانب الهامة . وعلى ذلك فقد ركز الباحثون اهتمامهم للكشف، عن العوامل المهنية المسؤولة عن اختلاف الكفاية الانتاجية للمجموعتين .

---

D. Katz, et. al., **Productivity, Supervision, and** (٢٢)  
**Morale in an Office Situation.** ( Ann Arbor, Michigan : Univ.  
of Michigan, Institute of Social Research. 1950 ) .

وقد ركزت مجموعة الباحثين على دراسة سلوك المشرف في أول مستوى إشرافي واتجاهاته ، باعتبار هذا المشرف هو الذي ينقل الاتجاهات والسياسات الى الإدارة : ويمكن أن يعتبر سلوك المشرف واتجاهه نحو العامل هو المؤثر لنظرة الإدارة الى العامل •

وقد استخدم الباحثون المقابلة النمطية التي ساعدتهم على جمع قسط وافر من المعلومات عن الكيفية التي يعالج بها كل مشرف مشاكل العمل والعاملين ، كما ساعدت على معرفة اتجاهات كل مشرف نحو من يعملون تحت رئاسته • ولم يعرف أحد من المشرفين أن الكفاية الانتاجية لجماعته كانت أساسا هي موضوع الدراسة • كما كان الباحثون لا يعرفون — حتى انتهاء المقابلات — ما اذا كان المشرف ينتمى الى جماعة منتجة أو غير منتجة • ولذا كان اجراء البحث يتصف بالموضوعية الكاملة •

وقد تم تقدير كل مشرف على حدة من حيث وصفه للطريقة التي يتعامل بها مع رجاله • وبانتهاء اجراء المقابلات اتضح للباحثين أن المشرفين الذين تميزوا بأنهم « متمركون حول العاملين » هم الذين يرأسون الوحدات ذات الانتاجية العالية ، بينما كان هؤلاء المشرفون الذين تميزوا بأنهم « متمركون حول العمل والانتاج » يرأسون الوحدات ذات الانتاجية المنخفضة •

٢ — وفي دراسة أخرى<sup>(٢٣)</sup> قام فريق ميشيجان للبحث باختيار أربعة أقسام متماثلة للأعمال المكتبية في مؤسسة كبرى وكانوا يؤدون نمطا واحدا من الأعمال • وقد وضع قسمان منهما تحت الرقابة الشديدة في ظل نظام « متمرکز حول الانتاج » ، بينما نهياً للقسمين الآخرين نظاما ديموقراطيا يسمح للعاملين بالمشاركة في طريقة تدبير شؤونهم والاشراف عليهم • وبعد انقضاء عام حققت الجماعات التي خضعت للنظام « المتمرکز حول الانتاج » زيادة في الانتاج قدرها ٢٥ في المائة ،

R. Likert ; « Measuring Organizational Performance » (٢٣) Harvard Business Rev., March, April 1958.

بينما حققت الجماعات التي اتبع معها النظام « المتمركز حول العاملين » زيادة فى الانتاج قدرها ٢٠ فى المائة • وعلى الرغم من أن الفرق فى زيادة الانتاج بين المجموعتين ليس كبيرا ، إلا أنه يمكن القول بأن التنظيم فى العمل يؤدي الى نتائج طيبة •

٣ - وأوضحت الدراسات التي قام بها « فروم » و « مان » (٢٤) أن الاشراف « المتمركز حول الانتاج » فى ظروف معينة له مزايا وغوائد بعيدة المدى • وقد درسا هذه المشكلة فى احدى شركات الشحن البرى • وقد وجدا أن احدى العمليات ( تغليف الطرود ) حيث يقوم فيها العاملون بأداء واجباتهم فى جماعات صغيرة متكلفة ومترابطة ، وكانت طبيعة عملهم تستلزم العمل الجماعى وروح الفريق والاتصال المباشر المستمر فيما بين العاملين ومشرفيهم • وكانت النتيجة تفضيل روح الاخاء والمساواة فيما بين العاملين والمشرفين أى « المتمركز حول العاملين » •

وكانت هذه النتيجة مختلفة عنها فى جماعة أخرى بنفس الشركة حيث كانت تتكون من سائقى الشاحنات ومساعدتهم الذين يعملون الشاحنات فهؤلاء الرجال كانوا يقضون معظم ساعات عملهم منفردين ، أو على الأقل كان كل منهم بعيدا عن زميله معظم الوقت دون أى اتصال مباشر بينهم • وكان عمل كل منهم موضوعا فرديا ، ونادرا ما كان يعتمد أحدهم على الآخر إلا للحصول على بعض معلومات عن الشحنة • وكانوا يفضلون الاشراف المتسلط المتحكم •

ولقد رأى الباحثان أن طبيعة العمل هنا فرضت نوعا معيناً من القيود على اتجاهات العاملين ، بحيث نتج عن ذلك أن النوع المفضل للاشراف كان حصيلة لوجود التعاون والعلاقات أو الافتقار اليها فى مجال العمل •

---

V. Vroom, and F. Mann ; « Leader Authoritaria- (٢٤)  
nism and Employee Attitudes » . **Personnel Psychol.**, Summer,  
1960 .

٤ - وقد توافرت لدى « فروم »<sup>(٢٥)</sup> أدلة تشير الى أن الاشراف قد يعتمد الى حد كبير على شخصية الفرد العامل • ويستند فى فكرته هذه الى أن الشخص الذى تتوافر لديه صفات قوية من الاستقلال فى الرأى ولا يخضع بسهولة لمن بيده السلطة ، يفضل أن يكون له رأى فى القرارات التى تؤثر على عمله • والواقع أن مثل هذا الشخص سيكون أكثر انتاجية فى ظل نظام المشاركة أكثر منه فى اطار نظام مجرد تنفيذ الأوامر • ولاثبات هذا الرأى قام « فروم » بدراسة شملت ١٠٨ من المشرفين فى مؤسسة كبيرة لنقل الطرود • وقد استخدم الاختبارات النفسية لتقسيم هؤلاء الرجال الى أنماط شخصية مختلفة • وقد اتضح له أن المشرفين المستقلين فى رأيهم كانوا يشعرون بالسعادة وأنهم كانوا أكثر انتاجا ، عندما كان يسمح لهم بالاشتراك فى القرارات التى تمس أعمالهم ، بينما كان هؤلاء المتواكلون من المشرفين لا يشعرون هذا الشعور • وكان المتواكلون - غير المستقلين - لا يباليون بالعمل فى ظل نظام ديموقراطى أو أوتوقراطى ، فالأمر سيان لديهم • وكان تأثير النظام الديموقراطى للقيادة على انتاجيتهم ليس بذى شأن يذكر •

\* \* \*

### ثالثا - دراسات الاشباع المهنى :

١ - من أهم الدراسات فى موضوع الاشباع المهنى تلك الدراسة التى أجراها بعض أساتذة « جامعة ميشيجان »<sup>(٣٦)</sup> باحدى شركات التأمين والتى يعمل بها حوالى عشرة آلاف شخص • وقد تم اختيار ٤١٩ شخصا من العاملين ، ١٩ مشرفا لاجراء الدراسة عليهم •

---

V. Vroom; *Some Personality Determinants of the Effects of Participation* ( Englewood Cliffs, N. J. : Prentice — Hall, 1960 ) .

D. Katz, et . al., *Op. Cit.*

(٢٦)

وتم اجراء عدد من المقابلات لأفراد العينة تستهدف التعرف على اتجاهات الأفراد نحو :

- ( أ ) جماعات العمل •
- ( ب ) محتويات العمل أى مضمونه •
- ( ج ) سياسة الشركة •
- ( د ) المركز الاجتماعى والأجر •
- ( هـ ) الاشراف •

وقد وجهت أسئلة موحدة لأفراد العينة ، وتم الحصول على أربعة معايير للرضا عن العمل هى :

- ( أ ) الاعتزاز بجماعة العمل •
- ( ب ) الشعور بالرضا المستمد من طبيعة العمل الذى يؤديه الفرد •

- ( ج ) درجة الانتماء للشركة والاعتزاز بها •
  - ( د ) الرضا عن الأجر الحالى والمتوقع ، والمركز الحالى والمتوقع •
- وأوضحت نتائج الدراسة أن المعيار الأول وهو « الاعتزاز بجماعة العمل » هو الوحيد الذى اتضحت علاقته بالانتاجية بطريقة احصائية ذات دلالة •

٢ - وفى دراسة أخرى اتضح أن جماعات العاملين التى تبدى شعورا أكبر بالرضا عن العمل ليست بالضرورة هى أكثر الجماعات انتاجية • وفى تلك الدراسة وضع نموذج لمفهوم الرضا عن العمل يتلخص فى الآتى :

- ( أ ) الانسان له حاجات ورغبات يشعر بها وتسبب له حالة من التوتر تزداد بقوة الحاجات الحاجات •
- ( ب ) هناك أشياء مادية ومعنوية فى الجو المحيط بالفرد تعمل على تخفيض هذا التوتر •
- ( ج ) كل ما يساعد على تخفيض حدة التوتر الذى يشعر به الفرد يمكن اعتباره مصدرا للرضا والاشباع •

( د ) أن مستوى الرضا الذي يشعر به الفرد هو حصيلة تفاعل مدى اشباع حاجاته في موقف معين ومدى النقص في اشباع حاجاته (٢٧) .

٣ - وفي دراسة أخرى (٢٨) اتضح أن مضمون العمل ليس هو المصدر الأساسي للشعور بالرضا عن العمل ، ولكن هذا الشعور هو حصيلة تفاعل العوامل الآتية :

- ( أ ) الزملاء في العمل .
- ( ب ) فرص التقدم .
- ( ج ) المكانة الاجتماعية .
- ( د ) الأجر .
- ( هـ ) الاستقرار في العمل .

٤ - تبلورت الدراسة التي قام بها « هرزبرج وزملاؤه » (٢٩) في نظرية تسمى « بنظرية العاملين » . تقوم هذه النظرية على أن محددات الرضا عن العمل تختلف تماما عن محددات عدم الرضا عن العمل . وتمضى النظرية الى تحديد بعض العوامل المتعلقة بطبيعة العمل ومضمونه لمحددات الرضا ، بينما يصدر عدم الرضا والاستياء من العمل عن بعض العوامل المتعلقة بظروف العمل وبيئته . وفيما يلي تلك العوامل :

( أ ) مصادر الرضا عن العمل :

- أهمية العمل وطبيعته .
- امكانية التقدم والنمو في العمل .

N. Morse; **Satisfaction in the White Coliar Jobs.** (٢٧)  
( Ann Arbor, Michigan Univ. of Michigan Press. 1950 ).

C. Walker, and R. Guest ; **The Man on the Assembly Line.** ( ٢٨ )  
( Cambridge : Harvard Univ. Press, 1952 ) .

B. Herzberg et. al. ; **The Motivation to Work.** (٢٩)  
( 2nd. ) N. Y. Wiley, 1959.

- مدى المسئولية فى العمل •
- فرص الاستفادة من الشخص وخبراته فى العمل •
- سلطة اتخاذ القرارات •
- امكانيات وتسهيلات أداء العمل •

### ( ب ) مصادر عدم الرضا عن العمل :

- الظروف البيئية للعمل •
- المرتب أو الأجر •
- العلاقات مع الزملاء •
- العلاقات مع الرؤساء •
- العلاقات مع الرؤوسين •
- نوع الاشراف •
- مدى الأمن والاستقرار فى العمل •

\* \* \*

### رابعا - البحوث المتعلقة بنظرية « مازلو » لتصنيف الحاجات :

١ - استخدم « ليمان بورتر »<sup>(٢٠)</sup> فى دراساته المتعلقة باشباع الحاجات لهرم اشباع الحاجات الذى وضعه « مازلو » والذى يتلخص فى الآتى بعد التعديل الذى وضعه « بورتر » :

١ - **حاجات الأمن** ، ويتبعها من الفقرات ما يأتى :  
( أ ) الوظيفة التى أشغلها تتيح لى الشعور بالاطمئنان بضمان استمرار الوظيفة •

٢ - **الحاجات الاجتماعية** ، ويتبعها من الفقرات الآتى :  
( أ ) الوظيفة التى أشغلها تتيح الفرص لمساعدة الآخرين •

---

L. Porter ; « A Study of Percieved Need Satisf- (٣٠)  
action in Bottom and Middle Management Jobs. » J. Applied  
Psychol., 1961. 45, 1 - 10.

( ب ) الوظيفة التي أشغلها تتيح الفرص للتعارف وتكوين الصداقات .

### ٣ - حاجات الاستقرار الذاتي ، ويتبعها من الفقرات الآتى :

- ( أ ) الوظيفة التي أشغلها تتيح قدرا كافيا من السلطة .
- ( ب ) الوظيفة التي أشغلها تتيح لى قدرا من حرية التصرف فى اتخاذ القرارات .
- ( ج ) الوظيفة التي أشغلها تتيح لى فرصة المشاركة فى تحديد أهداف المنظمة التي أعمل فيها .
- ( د ) الوظيفة التي أشغلها تتيح لى فرصة المشاركة فى تحديد بعض الاجراءات الادارية بالمنظمة التي أعمل فيها .

### ٤ - حاجات تحقيق الذات ، وتتبعها من الفقرات الآتى :

- ( أ ) الوظيفة التي أشغلها تتيح الفرصة لتنمية قدراتى الشخصية وتطويرها .
- ( ب ) الوظيفة التي أشغلها تمنحنى شعورا بالراحة النفسية وتحقيق أهدافى فى الحياة .
- ( ج ) الوظيفة التي أشغلها تمنحنى شعورا بانجاز أعمال هامة (٣١) .

ولقد طلب من أفراد العينة الاجابة على ثلاثة من كل بند من بنود تصنيف الحاجات ، وذلك بوضع دائرة حول مقياس على سلم تقدير يتراوح من ١ - ٧ بحيث تمثل الأرقام الدنيا مقادير منخفضة وتمثل الأرقام العليا مقادير مرتفعة . وقد أكد « بورتر » فى دراسته ثلاث سمات وظيفية هى : البعد الرأسى للمنظمات ( مستوى الوظائف ارتفاعا أو انخفاضا على الهيكل التنظيمى ) ، والبعد الأفقى للمنظمات ( نوع

(٣١) عبد الحميد دياب ، تطبيق نظرية ماسلو للحاجات الانسانية على المدراء فى المملكة . سلسلة الدراسات والبحوث : بحث رقم : م ق ٥ / ١٤٠٠ - ١٤٠١ ( مركز البحوث والتنمية ، كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز ١٩٨١ م ) ، ص ٤١ .

الوظائف الادارية ) ، والبعد الحجمى للمنظمات ( الحجم الكلى للمنظمات مقاسا بعدد العاملين ) .

٢ - أوضح « سميث وزملاؤه »<sup>(٣٢)</sup> أن الاشباع الوظيفى ( المهنى ) يمثل « الفرق بين ما هو متوقع اشباعه وما هو مشبع فعلا بالنسبة للبدائل المتاحة فى موقف معين » . وهذا يتفق مع استنتاجات « بورتر »<sup>(٣٣)</sup> الخاصة باشباع الحاجات لأنها وضعت على أساس الفرق بين ما ينبغى اشباعه وما هو مشبع فعلا . ولقد استخدم « بورتر » مقياس الفرق بين ما يشعر المدير بما يحصل عليه فعلا من وظيفته وبين ما يعتقد أنه ينبغى الحصول عليه فعلا من الوظيفة . وكلما كان الفرق أكبر ، كلما كان الرضا أو الاشباع الذى يحصل عليه الفرد من وظيفته أقل وبالتالي كان عدم الرضا أكبر . وقد توصل « بورتر » الى الاستنتاجات الآتية :

( أ ) أن الهيكل التنظيمى وموقع الشخص منه له علاقة قوية بدرجة الرضا بالنسبة لاشباع الحاجات العليا فى هرم الحاجات الأساسية وهى الاحترام والاستقلال الذاتى ، وتحقيق الذات . وقد لاحظ « بورتر » أن الرضا يزداد كلما ارتفع الشخص فى الهرم الوظيفى .

( ب ) بالنسبة للحاجات الدنيا وهى حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية فلم يكتف « بورتر » عن علاقة مباشرة بين موقع الشخص فى الهرم التنظيمى واشباع الحاجة .

( ج ) من بين فئات الحاجات الخمس ، وجد « بورتر » أن حاجات تحقيق الذات والاستقلال الذاتى أقل الحاجات اشباعا بالنسبة لجميع مستويات الادارة .

---

P. Smith, et al.; *The Measurement of Satisfaction in work and Retirement.* ( Chicago : McNally, 1969 ) , p. 6.

L. Porter ; « Job Attitudes in Management » . (٣٣)  
J, Applied Psychol., 1962, 46, 375 - 384.

٣ - قام « دياب »<sup>(٣٤)</sup> بإجراء بحث لقياس بعض المفاهيم النفسية للمدراء السعوديين ضمن الاطار العام لنظرية مازلو عن الحاجات الانسانية . ولقد تم التركيز في هذا البحث على خمس حاجات هي : حاجات الأمن ، الحاجات الاجتماعية ، حاجات الاحترام ، حاجات الاستقلال الذاتى ، وحاجات تحقيق الذات . أما الحاجات البيولوجية التى تمثل الحاجات الأساسية الأولية ضمن نظرية مازلو فقد استبعدت من البحث على افتراض أنها مشبعة عند مجموعة البحث .

وتم الحصول على المعلومات عن طريق استمارات استقصاء تضمنت كل منها ثلاثة أسئلة مشتقة من ثلاثة عشر خاصية مرتبطة بالمسلم الهرمى للحاجات الأساسية للانسان ، والأسئلة الثلاثة هي :  
( أ ) الى أى حد تعتقد أن هذه الخاصية متوفرة فعلا فى وظيفتك ؟  
( ب ) الى أى حد تعتقد أن هذه الخاصية ينبغى أن تكون متوفرة فى وظيفتك ؟

( ج ) ما مدى أهمية هذه الخاصية بالنسبة لك ؟

وقد وضع سلم تقدير لكل سؤال يتراوح ما بين ١ - ٧ ( ١ : حد أدنى ، ٧ : حد أعلى ) .

وقد صممت بنود البحث بطريقة تجعلها ضمن الاطار العام لنظرية مازلو وتتضمن الحاجات الخمس السابق ذكرها . ووزعت قوائم الاستقصاء عشوائيا على حوالى ١٥٠ مديرا يمثلون القطاعات المختلفة استرجع منها ١٠٨ استمارة بنسبة ٧٢٪ . واتضح أن المستوى التعليمى لأفراد العينة كان بنسبة ٦٠٪ من الحاصلين على البكالوريوس .  
وقد أسفرت نتائج البحث عن الآتى :

١ - حاجات تحقيق الذات ، وحاجات الاستقلال الذاتى ، وحاجات الاحترام هي أقل الحاجات اشباعا بين المدراء السعوديين .

(٣٤) عبد الحميد دياب ، مرجع سابق .

٢ - تتفق نتائج التحليل الى حد كبير مع مدراء الدول النامية حسب الدراسات التي تمت فى أربعة عشرة دولة من دول العالم .

٣ - رتب المدراء السعوديين حاجات الاحترام على أنها ثانى أهم الحاجات بعد حاجات تحقيق الذات .

٤ - حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية أكثر الحاجات اشباعا بالنسبة لمدراء المملكة العربية السعودية ، وهذا يتفق مع افتراضات مازلو من أن هذه الحاجات أصبحت شبه مشبعة فى معظم دول العالم .

\* \* \*

### خامسا - بحوث الدافعية والسلوك :

قدم « اتكنسون »<sup>(٣٥)</sup> نموذجا للدافعية والسلوك ، مستخدما عددا من المبادئ المتعلقة بالدافعية مشتقة من البحوث التي طبقت فى هذا المجال . ويمكن تلخيص أهم المبادئ المتعلقة بالدافعية والسلوك فيما يأتى :

١ - يمتلك غالبية الأصحاء من الراشدين ذخيرة من الطاقات الكامنة . ولم توضح الدراسات حتى الآن ما يشير الى أن الفروق فى كمية الطاقة الكامنة هى محددات هامة للدافعية .

٢ - لدى جميع الراشدين عدد من الدوافع أو الحاجات الأساسية يمكن النظر إليها أو التفكير فيها باعتبارها صمامات أمان تنظم انسياب الطاقات الكامنة .

٣ - على الرغم من أن معظم الراشدين فى ثقافة معينة قد يكون لديهم نفس الأجهزة التي تنفذ منها الطاقة ، فانهم يختلفون بدرجة كبيرة من حيث القوة النسبية أو الاستعداد بالنسبة للدوافع المختلفة . وعلى ذلك، يمكن النظر الى الدافع القوى على أنه صمام أو منفذ للطاقة

---

J. Atkinson : **An Introduction to Motivation.** (٣٥)  
( Princeton N. J. : Van Nostrand, 1964 ).

يفتح بسهولة من خلال شغرة واسعة تمر منها الطاقة ، نتيجة للاستخدام المتكرر . وينظر الى الدافع الضعيف باعتباره صماما محكما يسمح بمرور طاقة محدودة حتى في حالة فتحه .

٤ - يتوقف تحقيق الدافع ، أى مدى انسياب الطاقة من خلال المنفذ للتحويل الى سلوك وعمل مثمر ، على الموقف الذى يواجهه الشخص .

٥ - تثير بعض خواص الموقف دوافع مختلفة ، بما يسمح بفتح منافذ مختلفة للطاقة وكل دافع أو منفذ للطاقة هو استجابة لمجموعة مختلفة من الخواص الموقفية .

٦ - حيث ان الدوافع المختلفة موجهة لتحقيق أنواع عديدة من الاشباع ، فان نمط السلوك الناتج عن اثارة الدافع ( وفتح صمام خروج الطاقة ) هو مختلف تماما بالنسبة لكل دافع . وهذا يعنى أن كل دافع يؤدي الى نمط مختلف من السلوك .

٧ - عند تغيير طبيعة الخواص الموقفية أو المثيرات ، فان الدوافع المختلفة تستثار أو تتحقق ، مما ينتج عنه ظهور أنماط مختلفة من السلوك .

وقد تمت تنمية نموذج « اتكنسون » لشرح السلوك والانجاز المرتبط « بالحاجة الى الانجاز » التى يمكن تعريفها بأنها الحاجة الى التفوق فى اطار معايير معينة للمنافسة . وقد أمكن تطبيق النموذج حديثا لشرح السلوك المتعلق « بالحاجة الى الانتماء للآخرين » التى تعرف بأنها الحاجة الى الدفء العاطفى والمحبة والود والعلاقات الوطيدة مع الآخرين ، وكذا « الحاجة الى القوة » التى تعرف بأنها الحاجة الى فرض السلطة والتأثير على الآخرين . وقد ظهر أهمية هذه الأنواع للدافعية باعتبارها تقرر النجاح والانجاز فى مختلف الأعمال (٣٦) .

وقد أمكن تقدير قوة هذه الدوافع باستخدام « الوسائل

R. Steers and L. Potter ; **Motivation and Work** (٣٦)

Behaviour (2nd. Ed.) . London, McGraw Hill, 1979 ) p. 57.

الاسقاطية» (Projective Techniques) ، وخاصة اختبار « تفهم الموضوع » (Thematic Apperception Test «T.A.T.») وتستهدف هذه الوسائل دراسة دوافع معينة تناسب مجموعة محددة ( مثل الطلاب أو رجال الأعمال ) مجموعة من الصور الفوتوغرافية (T.A.T.) ويتضمن اختبار « تفهم الموضوع » على لوحات كبيرة نسبيا ، تتضمن مواقف غير محددة يظهر بها بعض الناس يقومون بأعمال غير واضحة تماما في النواحي الاجتماعية أو المهنية ، ويطلب من الشخص موضع الدراسة أن يكتب قصة تدور حول الصورة التي يشاهدها كما يتخيلها ، ويقوم الاخصائى النفسى الاكينيكي بتحليل القصص التي يذكرها الفرد لمعرفة جوانب التخيل فى القصص وعلاقتها بمختلف الدوافع . ويلاحظ أن الفرد « يسقط » مشاعره وأفكاره واتجاهاته على الصور والمواقف التي تتضمنها . وهنا تمدنا الاختبارات الاسقاطية بعينات من الأشياء التي تشغل وقت الناس للتفكير فيها ويحلمون بها دون قيود . وسنستعرض الآن البحوث الخاصة بالدافعية والسلوك .

## ١ - الحاجة الى الانجاز :

يتساءل « ماكلياند »<sup>(٣٧)</sup> عما يصلح له هؤلاء الأفراد الذين يمتلكون دافعا قويا للانجاز . فقد دلت الشواهد على أنهم دأبون ، مثابرون ، مستمتعون بأعمالهم ويبدلون قصارى جهدهم لتحقيق أكبر قدر من النجاح في أعمالهم ، ويفضلون الأعمال التي تثير التحدي وتتطلب المغامرة والجرأة ، وهم يستطيعون أن يحتلوا المراكز التنفيذية العليا ، خاصة بالنسبة للأعمال المتطورة ، وهم يستمتعون ببذل الطاقة والنشاط وينجحون في أعمال المبيعات والأعمال الاستشارية وأعمال الاستثمار . وأشارت البحوث في هذا المضمار الى أن الشخص الذي يمتلك دافعا قويا للانجاز يتميز بالخصائص السلوكية الآتية :

D. McClelland ; « Business Drive and National Achievement » . Harvard Business Review, 40, July. August 1962, 99 - 112 .

( أ ) يفضل مواقف العمل التي تتطلب تحميل المسؤولية بالنسبة لحل المشاكل . وإذا لم يشعر هذا الفرد بأنه يتحمل مسؤولية حل المشاكل بمفرده ، فإنه لن يشعر حينئذ بدافع الانجاز . ولا يشعر هذا الشخص بالسعادة أو الرضا إذا اعتمد الحل على الصدفة وحدها أو على عوامل تخرج عن دائرة اختصاصه أو سيطرته ، إذ لا بد أن يعتمد الحل على جهده ومقدرته . وعلى ذلك فمن واجب المنظمة أن تتيح لأمثال هذا الشخص فرص التحدى للمواقف والبحث عن الحاول السديدة البناءة فى ذات نفسه .

( ب ) يميل هذا الشخص الى الاقدام على المغامرة المحسوبة وتحديد أهداف للانجاز تتصف بالواقعية والتعقل ، حتى يحقق درجة عالية من الانجاز . وإذا ما كانت الأهداف بالغة السهولة ، فإن الشعور بالانجاز يكون ضعيفا وبالمثل إذا ما كانت الأهداف بالغة الصعوبة بحيث يتعذر تحقيقها أو النجاح فى الوصول اليها فحينئذ لا يتوفر أيضا الشعور بالانجاز . وعليهم دائما أن يهيئوا ظروف العمل بما يساعدهم على مواجهة المشاكل أو الأهداف ذات الدرجة المعقولة من الصعوبة باستمرار .

( ج ) ينبغي أن يجد هؤلاء الأشخاص الذين يمتلكون دافعا قويا للانجاز نظاما محددًا ومستمرًا لاسترجاع الأثر ( Feedback ) عما يحققونه من تقدم فى عملهم . وإذا لم يحصلوا على الاعتراف والتقدير لما يبذلونه من جهد فى عملهم ، فلن تكون لديهم - فى هذه الحالة - فكرة واضحة عن مدى تقدمهم ونجاحهم فيما يقومون به من عمل . ولحسن الحظ فإن لدى المؤسسات نظم لاسترجاع الأثر فى شكل رقم المبيعات وخفض التكلفة ومعدلات الانتاج . ويشعر الأفراد ذوو الدافع القوى للانجاز شعورا قويا بما يحققونه إذا ما تلقوا من رؤسائهم استرجاعا للأثر فى شكل خطابات شكر وتقدير أو مكافآت تشجيعية أو ترقيات استثنائية أو كلمة عابرة أو أية حوافز معنوية .

\* \* \*

## ٢ - الحاجة الى القوة :

من شأن هؤلاء الذين لديهم حاجة الى القوة أن يحاولوا عادة التأثير على الآخرين مباشرة - من خلال تقديم مقترحات مستمرة ومباشرة ، والاعلان عن آرائهم وتقييمهم للمواقف والأشخاص ، فهم ينشدون دائما مراكز القيادة فى النشاط الجماعى ، سواء وصلوا الى هذه المراكز القيادية أو بمحاولاتهم الدائبة حتى يسيطروا على الآخرين . وهم يتميزون عادة بالقدرة على التعبير والطلاقة اللغوية وكثرة الكلام ، وإطالة النقاش والمجادلة . وينظر الناس عادة الى أمثال هؤلاء باعتبارهم أقوياء ومرموقين ، ولكن لا ينقصهم العناء والتسلط .

ولقد قام « اندروز »<sup>(٣٨)</sup> بدراسة شملتها شركتين بالمكسيك . وكانت احدى الشركتين تتصف بالفاعلية والدينامية وسرعة النمو والتطور ويتميز العاملون بها بالحماس لعملهم ، بينما كانت الشركة الأخرى - على الرغم من رصيد استثماراتها المرتفع والسوق المفتوح لمنتجاتها - لم تحرز أى تقدم وتعانى مشاكل كثيرة ناشئة عن سوء توافق العاملين وانفكك العمالة ( دوران العمل ) خاصة فى وظائف الادارة . وقد أسفر تقييم دافعية العاملين فى كل من الشركتين عن أن هؤلاء الذين يشغلون مناصب الادارة العليا فى الشركة الأولى ذات الفاعلية والتطور والنمو كانوا أعلا فى الحاجة الى الانجاز أكثر من مرؤوسيهم فى نفس الشركة وكذا أعلا من هؤلاء المديرين فى الشركة الأخرى المتوقفة عن النمو أو التطور . وكانت الحاجة الى القوة موجودة بدرجة عالية لدى رؤساء كل من الشركتين . وقد ارتبطت الحاجة الى القوة لدى رئيس الشركة المتطورة بحاجة معقولة للانجاز والتزام قوى بقيم الانجاز مما ساعد على تنمية عمل ناجح مزدهر . وفى حالة الشركة الأخرى ، اتضح أن الحاجة الكبيرة للقوة لدى الرئيس مرتبطة بقيم مستبدة تسلطية قد أدت الى سيطرة الرئيس على كل فرد آخر فى المنظمة ، مع الافراد

J. Andrews ; « The Achievement Motive in Two (٣٨) Types of Organizations » . J. of Personality and Social Psychology, 6, 1967, 163 - 168.

بالسلطة واتخاذ القرارات دون أن تتاح أية فرصة للآخرين لتحمل  
المسئولية .

\* \* \*

### ٣ - الحاجة الى الانتماء للآخرين :

عندما يقضى الشخص وقته فى التفكير بشأن اقامة علاقات حارة  
ودية مع الآخرين ففى هذه الحالة تصبح لديه « حاجة الى الانتماء  
للآخرين » . وحيث ان أمثال هؤلاء الناس يرغبون فى الحصول على  
حب الآخرين لهم ، فانهم بالتالى يهتمون بمراعاة مشاعر الآخرين  
وأحاسيسهم . وفى أثناء لقاءات الجماعات نراهم يبذلون جهودهم لتنمية  
علاقات ودية طيبة مع رفاقهم من خلال مساندتهم والاتفاق معهم .  
ويحاول الأشخاص الذين لديهم حاجة قوية للانتماء أن يبحثوا عن  
أعمال تتيح الفرص للمعاملات الودية .

وبينما نجد أن الحاجة القوية للانتماء قد تكون غير هامة للأداء  
الادارى . . الفعال ، وقد تكون ضارة فى بعض المواقف ، فان البحوث  
فى هذا المجال تشير الى أن بعض الاهتمام والعناية بمشاعر الآخرين  
واقامة العلاقات الودية ضرورية للوظائف الادارية العليا . وقد أوضح  
« مومنت » و « زاليزنيك »<sup>(٣٩)</sup> وصفا لمثل هذا السلوك يتلخص  
فى الآتى :

يحتاج الناس بعضهم الى البعض الآخر لانجاز العمل والاستمتاع  
بالحياة . ويقاس مدى الاشباع والاستمتاع بالحياة من خلال ما يتحقق  
من انجازات ، ويعتبر الاتصال بالناس هو الحد الأقصى لعملية الانجاز .  
ويمكن تنمية أشياء جديدة من خلال العمل مع الآخرين والتخاطب معهم .  
والانجاز النهائى عبارة عن تنمية مقترحات أفضل وأحدث لحل المشكلات  
الاجتماعية والتكنولوجية . وعلى الرغم من وجود معايير لما يقدمه

D. Moment. and A. Zaleznik; **Role Development and** (٣٩)  
**Interpersonal Competence** ( Boston : Harvard Business School,  
1963 ), pp. 120 — 121 .

الفرد من انجاز ، فانه يمكن اختبار الطول الفعالة للمشاكل أثناء عملية الاتصال • ويشير سلوك الفرد — فى هذه الحالة — الى أنه يعتبر الآخرين بشرا كما أنهم مصادر للأفكار وأنهم مرتبطون بعملية حل المشكلات •

\*\*\*

#### ٤ — الدافعية للعمل وأثرها على الكفاية الانتاجية :

فى بحث « الدافعية للعمل وأثرها على الكفاية الانتاجية » (٤٠) استهدف الباحثان دراسة الطرق والوسائل التى تستخدمها المؤسسات الانتاجية فى اثاره دوافع العاملين ، ومدى استنادها الى مبادئ وأسس علمية ، وتأثيرها على الكفاية الانتاجية لهذه المؤسسات • وافترض الباحثان ما يأتى :

- ١ — أن الوسائل التى تستخدمها المؤسسات المختلفة تعتبر قاصرة وغير فعالة فى اثاره دافعية العاملين •
- ٢ — أن المؤسسات المختلفة فى غالبيتها لا تستخدم الوسائل العلمية السليمة لاثارة دافعية العاملين •
- ٣ — تتأثر الكفاية الانتاجية للمؤسسات نتيجة اخفاقها فى اثاره دافعية العاملين •

وقد أعد الباحثان استمارة استقصاء للحصول على البيانات اللازمة لاثبات فروض البحث ، وقاما بتجربتها فى دراسة استطلاعية تمهيدية ، وتم تعديل الاستقصاء فى ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية • وقد وزعت استمارة الاستقصاء عشوائيا على حوالى ٣٠٠ مديرا ومشرفا يمثلون الادارة العليا والوسطى والاشرفية ، واسترجع منها ١٥٠ استمارة صالحة • ومن واقع تحليل النتائج احصائيا أمكن الخروج بالنتائج الآتية :

---

(٤٠) السيد عبد الحية مرسى ، وظاهر الدباغ ، الدافعية للعمل وأثرها على الكفاية الانتاجية • ( جذة : مركز البحوث والتنمية ، كلية الانتظام والادارة ) • « تحت الطبع » •

أولاً - بالنسبة للفرض الأول من البحث :

- عدم اهتمام المديرين بشرح أهداف المنظمة للعاملين .
- عدم اهتمام غالبية المديرين بأعداد برامج تهيئة للعاملين .
- عدم اهتمام غالبية المديرين بدراسة شكاوى العاملين .
- يعمل غالبية المديرين على إخفاء اهتمامهم بالعاملين حتى لا يفقدوا احترامهم .
- لا يتبع أغلب المديرين العدالة في تعاملهم مع العاملين .
- يستخدم معظم المديرين وسائل شكلية روتينية في الاعتراف والتقدير بالنسبة للعاملين .

وهذه النتائج تؤيد الفرض الأول للبحث الخاص بأن الوسائل التي تستخدمها المؤسسات قاصرة وغير فعالة لاثارة دافعية العاملين .

ثانياً - بالنسبة للفرض الثاني للبحث : اتضح ما يأتي :

- عدم اهتمام المديرين بدافع الانجاز على الرغم من أهميته .
- عدم اهتمام المديرين بعقد اجتماعات مع العاملين لشرح وتفسير التعليمات .
- عدم تشجيع العاملين على ابداء الآراء والمقترحات المتعلقة بصالح العمل .
- عدم استخدام نظام الأجر بالانتاج في أغلب المؤسسات .
- اهمال الحوافز المعنوية والجماعية .
- اهمال اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين .
- اهتمام المديرين بالتركيز على الانتاج واهمال الجوانب الانسانية .

وهذه النتائج تؤيد الفرض الثاني للبحث والخاص « بأن المؤسسات المختلفة في غالبيتها لا تستخدم الوسائل العلمية السليمة لاثارة دافعية العاملين » .

ثالثاً - بالنسبة للفرض الثالث للبحث : اتضح ما يأتي :

- ان المؤسسات لا تستخدم وسائل فعالة لقياس أداء العاملين ،  
فى الغالب ، وتاجأ الى الوسائل الذاتية التى تعتمد على الرأى  
الشخصى .

- انتاج العاملين فى المتوسط دون المستوى المطلوب .  
- نرجع أسباب ضعف انتاج العاملين الى جوانب انسانية  
( نفسية / اجتماعية ) مما يؤثر على الدافعية للعمل .

- الوسائل التى اقترحها المديرون لرفع الكفاية الانتاجية تشير  
صراحة الى أن الكفاية الانتاجية للعاملين تتأثر بعناصر الدافعية .

وتؤيد هذه النتائج الفرض الثالث للبحث الخاص بالآتى :  
« تتأثر الكفاية الانتاجية للمؤسسات نتيجة اخفاقها فى اثاره  
دافعية العاملين » .

وهكذا يبدو من المعقول القول بأن الباحثين قد تمكنوا من اثبات  
جميع فروض البحث .

\*\*\*

### ● الخلاصة :

تتلخص البحوث التى تم عرضها فى الآتى :

١ - بحوث جامعة هارفارد التى تتمثل فى بحوث « ميبو »  
ما بين عامى ١٩٢٧ - ١٩٣٢ فى تجربة « هوثورن » بشركة ويسترن  
اليكتريك وتختص بظروف العمل .

٢ - دراسات جامعة ميشيجان التى قام بها « ليكرت وكاتز »  
وبحوث « فروم » وغيرهم ، الخاصة بالاشراف وتأثيره على دافعية  
العاملين .

٣ - دراسات الاشباع المهنى التى قام بها « كاتز وماكوبى »  
وغيرهم والتى حددت مصادر الرضا عن العمل ، ومصادر عدم الرضا  
عن العمل .

٤ - البحوث المتعلقة بنظرية « مازلو » لتصنيف الحاجات ،  
وهي تلك التي قام بها « بورتر » و « سميث » و « دياب » ، وتختص  
بمدى إشباع العمل للحاجات الأساسية للإنسان .

٥ - وأخيراً بحوث « الدافعية والسلوك » التي قام بها « اتكنسون »  
وغيره التي أبرزت « الحاجة الى الانجاز » و « الحاجة الى الثقة »  
و « الحاجة الى الانتماء للآخرين » و « رفع الكفاية الانتاجية » .

\* \* \*

### الدافعية والسلوك في القرآن والسنة

الدوافع هي القوى المحركة التي تبعث النشاط في الكائن الحي  
وتحرك السلوك وتوجهه نحو هدف معين . والدوافع تؤدي وظائف  
ضرورية وهامة للكائن الحي ، فهي التي تحفزه للقيام بإشباع حاجاته  
الأساسية الضرورية لحياته وبقائه ، كما تدفعه الى القيام بكثير من  
الأفعال الهامة والمفيدة له في توافقه مع بيئته .

ويصنف علماء النفس المحدثون الدوافع الى قسمين رئيسيين هما :

أولاً - **الدوافع الفسيولوجية/البيولوجية ( الأولية )** : وهي التي  
ترتبط بحاجات الجسم الفسيولوجية وما يحدث في أنسجة البدن من نقص  
أو اختلال الاتزان . وهي تقوم بتوجيه سلوك الفرد الى الأهداف التي  
تشبع الحاجات الفسيولوجية لبدنه ، أو تسد النقص الذي يطرأ على  
أنسجة الجسم وتعيدها الى حالة الاتزان .

ثانياً - **الدوافع النفسية/الاجتماعية (الثانوية)** : وهي دوافع  
مكتسبة من خلال التعلم أثناء التنشئة الاجتماعية للفرد<sup>(٤١)</sup> .

ومن أمثلة الحاجات الفسيولوجية : الجوع والظمأ والنوم والراحة  
والجنس ، وهي ضرورية لبقاء الانسان وحفظ النوع . وعلى ذلك فهي

(٤١) محمد عثمان نجاني ، **القرآن وعلم النفس** . ( القاهرة :

شائعة بين جميع البشر ، ولكنها تظهر بدرجات متفاوتة . فالطبل مثلا يحتاج الى كمية من النوم أكثر من حاجة الشخص الراشد . وتتعدل هذه الحاجات الفسيولوجية عن طريق الممارسة والخبرة ، فاذا كان من المعتاد أن يتناول الشخص ثلاث وجبات من الطعام فى اليوم فان الجسم يعمل على هذا الأساس ، فيشعر الشخص بالجوع فى الموعد المحدد للوجبة الغذائية ، بينما يختلف الموقف أو يتعدل أثناء الصيام فيصبح وجبتين فقط ويعتاد الجسم هذا التعديل .

أما الحاجات الثانوية فانها أكثر غموضا من الأولية (الفسيولوجية) ، لأنها تمثل حاجات نفسية اجتماعية ، بدلا من الحاجات الوظيفية للجسم . وتتمو هذه الحاجات الثانوية وتتطور وفقا للنضج العقلى للشخص . ومن أمثلة هذه الحاجات الثانوية الانتماء ، والاعتراف والتقدير ، وتحقيق الذات . وتختلف الحاجات الثانوية وتتنوع من شخص الى آخر بدرجة تفوق تلك التى نراها فى الحاجات الأولية . فقد يشعر فرد بالحاجة الى تحقيق الذات ، ولذا فهو يؤكد أهميته بصفة مستمرة ويسلك سلوكا عدوانيا مع الآخرين ، بينما يرى شخصا آخر يحقق ذاته من خلال التعاون مع الآخرين والتفاهم والتسامح معهم . وتتميز الحاجات الثانوية بالخصائص الآتية :

- ١ - أنها شديدة التأثير بالخبرة التى يمر بها الفرد .
- ٢ - أنها تتنوع فى النمط والكثافة من شخص الى آخر .
- ٣ - أنها تتغير فى داخل الفرد ذاته .
- ٤ - أنها تعمل فى اطار الجماعة ولا تعمل منفردة .
- ٥ - أنها مشاعر غامضة غير ملموسة .
- ٦ - أنها تؤثر على السلوك بصفة عامة .

وتعتبر نظرية « مازلو »<sup>(٤٢)</sup> - التى سبق مناقشتها فى الاطار النظرى للدافعية - واحدة من أشهر النظريات فى الدوافع الانسانية ، وتقوم هذه النظرية على الافتراضات الآتية :

١- أن حاجات الإنسان يمكن تصنيفها في ترتيب هرمي حسب أهميتها ابتداء من الحاجات الدنيا ( الفسيولوجية ) الى حاجات الأمن 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 الحاجات مستطغى على اهتمام الفرد . وتقل بذلك من اهتمامه بالحاجات الأخرى .

٢- أن الإنسان هاروع بطبيعته ، « ان الانسان خلق هلوعا » (\*) ، وعلى ذلك فان حاجاته لا تشبع حتى نهايتها على الوجه الأكل ، فبمجرد أن تشبع احدى الحاجات الأساسية تقل شدة الحاجتها وتظهر حاجة جديدة لتحل محلها . وهذه العملية مستمرة ، وبالتالي يظل الانسان يسعى دائما لاشباع حاجاته دون توقف .

٣- بمجرد اشباع الفرد لحدى حاجاته بشكل مناسب فان هذه الحاجة لن تؤثر على سلوكه ، ومن ثم لن تحفزه أو تدفعه ، وعلى ذلك فانه يركز على اشباع حاجة أخرى في مستوى أعلى بالترتيب الهرمي .

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

سبق أن فكرنا تصنيفا للحاجات الأساسية للإنسان الى : حاجات فسيولوجية ، وحاجات نفسية / اجتماعية ، وسناقش المفاهيم الأساسية لهذه الدوافع فى اطار العقيدة الاسلامية . . .

### أولا - 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 والانسان « الدوافع الفسيولوجية » .

وتؤدي الوظائف الفسيولوجية جانبا هاما من حياة الانسان . فهي تقوم بتلبية حاجات البدن وتسد أو تعوض كل ما يطرأ عليه من نقص . وتقاوم ما يعتريه من خلل أو اضطراب أو فقدان الاتزان . فهي تعمل دائما على أن يحتفظ الجسم بقدر معين من الاتزان الحيوى . (Homeostasis) اللازم لحفظ ذاته وبقاائه واستمراره في أداء وظائفه .

وقد أوضحت الدراسات الفسيولوجية وجود ميل طبيعى في جسم الانسان الى الاحتفاظ بدرجة ثابتة من الاتزان . بحيث اذا اختل هذا الاتزان انبعث دافع للقيام بنشاط توافقى مستهدفا إعادة الجسم الى حالته السابقة من الاتزان . وقد يتم هذا النشاط التوافقى على أساس فسيولوجى بحيث لا ارادة للانسان فيه ، كما يحدث مثلا حينما يتسبب الجسم عرقا في درجة الحرارة العالية بما يؤدي الى خفض حرارة البدن نتيجة لتبخر العرق ، أو كما يحدث حينما تدمع العين اذا دخل جسم غريب تحت الجفن فتؤدي الدموع الى التخلص من هذا الجسم الغريب . وقد يتم هذا النشاط التوافقى بقيام الفرد بنشاط ارادى معين ، كأن يقوم مثلا بتناول الغذاء في حالة الجوع أو شرب الماء في حالة الظمأ<sup>(٤٣)</sup> .

وفكرة الاتزان هذه التي كُشف عنها العلماء حديثا قد وردت في القرآن الكريم منذ أربعة عشر قرنا ، وذلك في قوله تعالى :

● « 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 )

● « .. أنا كل شيء خلقناه بقدر » . ( القمر : ٤٩ )

فكل كائن حي مخلوق بطريقة معينة وبدقة مقدره ، بحيث يكون على درجة معينة من الاتزان . فاذا اختل هذا الاتزان تنبعث الدوافع

الفسيوولوجيه التي تدفع الانسان الى القيام بالنشاط اللازم لاعادة  
البدن الى حالته المسبقة 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  
الفسيوولوجية 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 ليهيئ 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 . وأنت 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  
في خدمة دافع حب البقاء ، فهي باشباعها حاجات الجسم الفسيولوجية  
انما تعمل 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 » ؟ ، فغنى 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 . ولذلك فقد ذكرت بعض آيات القرآن الكريم كلا من الجوع والخوف كعاملين لهما أثرهما الكبير فى حياة الانسان . قال تعالى :

● « ولنبلونكم بشيء من الخوف والجوع ونقص من الأموال والأنفس والثمرات ، وبشر الصابرين » . ( البقرة : ١٥٥ )

● « وضرب الله مثلا قرية كانت آمنة مطمئنة يأتيها رزقها رغداً 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 قادراً على الاستمرار فى القيام بواجباته . وفى هذا المعنى قال الله تعالى :

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

● « هو الذى جعل لكم الليل لتسكنوا فيه والنهار مبصراً ، ان فى ذلك لآيات لقوم يسمعون » . ( يونس : ٦٧ )

● « وجعلنا نومكم سباتاً . وجعلنا الليل لباساً . وجعلنا النهار معاشاً » . ( النبأ : ٩ - ١١ )

فاذا كان النهار مستمرا لا نهاية له ، ولا يكون هناك ليل يسكن فيه الانسان ليرتاح من العناء والتعب ، فبذلك يستطيع الانسان أن يعيش حياة هادئة خالية من العناء والشقاء ؟ ان فى ذلك دليلاً على فضل الله تعالى ونعمته على الانسان ، بأن جعل النهار والليل متعاقبين

على الدوام ، وبأن أودع في الإنسان دافع التعب الذي يحفزه ان يخلد إلى الراحة والنوم بعد أن يكدر ويكدح في سبيل العيش حتى يسترد نشاطه وحيويته .

## ٢ - دوافع بقاء النوع :

بقدر ما اقتضت حكمة الخائق سبحانه أن يوجد في طبيعة تكوين الانسان دوافع فطرية تحفزه الى أنواع السلوك اللازمة لحفظ الذات ، فقد اقتضت حكمة الله تعالى ذلك أن يوجد في طبيعة تكوين الانسان دافعين فسيولوجيين يدفعانه الى القيام بنوعين هامين من السلوك يتوقف عليهما بقاء النوع . وهذان الدافعان هما الدافع الجنسي ، ودافع الأمومة (٤٤) .

فالدافع الجنسي يقوم بوظيفة هامة هي التناسل لبقاء النوع . . . فمن طريق هذا الدافع تتكون الأسرة ، ومن هذه الأسر تتكون المجتمعات والشعوب ، فتعمر الأرض ، وتردهر الحضارة . والدافع الجنسي أساس تكوين الأسرة التي يعرفها علم الاجتماع بأنها تتكون من زوج وزوجة وظيفتهما انجاب الأولاد وتربيتهم . فالزوج يسكن الى زوجته فيشعر بالراحة والطمأنينة ، وتنشأ بينهما عواطف المحبة والمودة والرحمة ، مما يؤدي الى استمرار الحياة الزوجية في وفاق وتفاهم وتعاون ، مما يهيء المناخ المناسب لانجاب الأطفال وتنشئتهم ورعايتهم وتكوين شخصياتهم تكوينا سليما . وقد أشار القرآن الكريم الى ذلك في آيات عديدة نذكر منها :

● « يا أيها الناس انا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا ، ان أكرمكم عند الله أتقاكم ، ان الله عليم خبير » .  
( 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 وبنت منهما رجالا كثيرا ونساء ، واتقوا الله الذى تسالون به والأرحام ، ان الله كان عليكم رقيبا » . ( النساء : ١ )
- « ومن آياته أن خلق لكم من أنفسكم أزواجا لتسكنوا إليها يجعل بينكم مودة ورحمة ، ان فى ذلك لآيات لقوم يفتكرون » . ( الروم : ٢١ )

وشاءت حكمة الخالق سبحانه وتعالى أن يوجد أيضا فى طبيعة تكوين الأم دافعا فطريا يهيؤها 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 حملته أمه وهنا على وهن وفصاله كرها ، وحمله وفصاله ثلاثون شهرا » . ( الأحقاف : ١٥ )
- « ووصينا الانسان بوالديه احسانا ، حملته أمه كرها ووضعته فى عامين أن اشكر لى ولوالديك 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 كى نقر عينها ولا تحزن .. » . ( القصص : ١٣ )

\* \* \*

## ثانيا - الدوافع النفسية / الاجتماعية :

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

وقام « مازلو » باقتراح تصنيف جديد للدوافع يشمل « الدوافع الروحية » . فقال 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 تفتح خلال النضج . ويكتشف 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 الاجتماعى . ويمكن للبيئة أن تقوم بدور فعال كى تساعد الانسان فى محاولاته لتحقيق ذاته .

ولم يهتم علماء النفس المحدثون بدراسة الجانب الروحى 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 المنهج العلمى على دراسة الانسان دفعهم الى حصر انتباههم فى دراسة جوانب السلوك الانسانى التي يمكن أن تخضع للملاحظة الموضوعية والبحث التجريبي ، مما أدى الى أن يتجنبوا البحث فى نواحي السلوك الانسانى المتعلقة بالجوانب الروحية فى الانسان . وبدلا من أن يحاولوا الكشف عن وسائل جديدة لبحث هذه النواحي الروحية ، فقد أغفلوا دراستها كلية (٤٥) .

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 » إلى أن الإحصاءات تدل على أن أكثر البلدان الأوروبية ديمقراطية وأمنًا ورفاهية ، وكذا الولايات المتحدة الأمريكية التي هي أكثر بلدان العالم انتعاشًا من الناحية الاقتصادية ، هي البلاد التي تزداد فيها نسبة الاضطراب العقلي . . . ويتساءل « فروم » : « ألا يمكن أن يكون في أسلوب حياتنا أمر مختل من أساسه ، وأن تكون الأغراض التي نستهدف تحقيقها فاسدة في صميمها ؟ » . . . ان الإحصاءات تدلنا على أن الانسنان لا يعيش على الخبز وحده ، وأن المدنية تقصر عن بث الطمأنينة في النفوس ولا تفي ببعض حاجات الانسنان العميقة الخفية . . . وان كان الأمر كذلك فما عسى أن تكون هذه الحاجات ؟ (٤٦) .

ان الحاجات الروحية هي الأساس ، وينبغي أن يهتم علم النفس الحديث بدراسة القيم الروحية وترسيخها وتعميقها في نفوس البشر ووضع أسس للأخلاقيات الانسانية . ان المعايير الأخلاقية ترتكز إلى الصفات الفطرية في الانسنان ، ومن شأن أية مخالفة لهذه المعايير الخلقية أن ينشأ عنها اضطرابات عقلية وانفعالية (٤٧) .

وستناقش باختصار - أهم الدوافع النفسية / الاجتماعية . . .

### ١ - دافع التملك :

ان دافع التملك من الدوافع النفسية التي يتعلمها الانسنان أثناء تنشئته الاجتماعية . فهو يتعلم منذ طفولته أن يملك ويحافظ على أدواته وألعابه ولا يسمح لغيره أن يأخذها منه . وفي مراحل النمو المختلفة يتطور حب الفرد للتملك ، ويحاول تملك المسال والعقارات التي تشبع حاجته إلى الأمن ، أي تأمين مستقبله ، ونراه يفضل العمل الثابت المستقر الذي يؤمن مستقبله .

(٤٦) ايريك فروم ( ترجمة محمود محمود ) : **الجموع السليم** .

( القاهرة : مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٦٠ ) ، ص ١٠ - ١٢ .

E. Fromm; **Man for Himslef**. ( N. Y. Rinehart, (٤٧)

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

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

● « 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 لذة . الذى جمع مالا وعدده . يحسب أن

ماله أخلده » .

● « .. وأمددناكم بأموال وبنين وجعلناكم أكثر نفيرا » .

( الاسراء : ٦ )

● « اعلّموا أنما الحياة الدنيا لعب ولهو وزينة وتفاخر بينكم

وتكاثر فى الأموال والأولاد » .

( الحديد : ٢٠ )

## ٢ - دافع التنافس :

التنافس من الدوافع النفسية المكتسبة التى يتعلمها الانسان من البيئة والثقافة التى ينشأ فيها . وقد يتعلم الفرد خلال نشأته التنافس الاقتصادى ، 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 .

( ١١ - العلاقات الانسانية )

والتمسك بالقيم والمبادئ الانسانية ، واتباع المنهج الربانى فى علاقاتهم بالخالق سبحانه وتعانى أو فى علاقاتهم بالآخرين حتى يحظوا بمغفرة الله ورضوانه • قال تعالى :

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

● « ولذل 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 ورسله ، ذلك فضل الله يؤتية من يشاء ، والله ذو الفضل العظيم » • ( الحديد : ٢١ )

### ٣ - دافع الانجاز :

يتواجد « دافع الانجاز » لدى كل شخص بدرجة معينة ، ولكن هناك بعض الناس نجدهم أكثر تهيؤا 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 توية 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(٤٨) •

وقد حث القرآن الكريم على العمل والانجاز فى مواقف كثيرة ، منها :

- « وقل أعمالوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ، وستردون الى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون » .  
(التوبة : ١٠٥ )
- « ان الذين آمنوا وعملوا الصالحات انا لا نضيع أجر من أحسن عملا » .  
( الكهف : ٣٠ )
- « من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ، ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون » .  
( النحل : ٩٧ )
- « ولكل درجات مما عملوا ، وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون » .  
( الأحقاف : ١٩ )
- « ٠٠ 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 ليس للانسان الا ما سعى . وأن سعيه سوف يرى . ثم يجزاه الجزاء الأوفى » .  
( النجم : ٣٩ - ٤١ )

\*\*\*

### ● الدافعية للعمل والانتاج :

يقول القرآن الكريم :

- « وآية لهم الأرض الميتة أحييناها وأخرجنا منها حبا فمنه يأكلون . 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 ، وهى نعمة مزدوجة ٠٠ أولا ، أن أعده للعمل المثمر الناجح فى حياته ، بحيث يعتمد على صلاحيته للانتاج « وما عملته أيديهم » ٠٠ أى بالاضافة الى ارادة الله فى معاونته . ثانيا ، ان ارادة الله هيأت له

من البيضة التي يعيش فيها ما يساعده على الحياة والعيش ان هو ضم الى هذه الارادة مباشرة العمل الذي أعد له منذ نشأته • والعمل اليدوى فى الزراعة : « وما عملته أيديهم » •• ركن أساسى فى المحاصيل الزراعية ، وما يتبعها فى تنمية الثروة الحيوانية • و ارادة الله قبل ذلك ، أو مع ذلك ، هى ركن آخر فى انجاز ما تأتى به الأرض من ثمرات للانسان •

وبجعل العمل اليدوى أساسا فى انتاج ازراعة 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 استفاد 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 متمرة :  
العنصر الأول ، مباشرة الطاقة على العمل التى أمده الله بها ، والعنصر الثانى : التوكل على الله وطلب مساعدته عند تنفيذ العمل ، والعنصر الثالث ، الايمان بالله لدفع الضرر والطغيان والاستكبار فيما ينتجه الانسان<sup>(٤٤)</sup> •

ان هدف النشاط البشرى فى سائر انظم 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 •

(٤٩) محمد البهى ، القرآن الكريم •• يقول ، ( القاهرة : مكتبة وهبة ،

ولكن التصور الاسلامى للدنيا كمزرعة للأخرة 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 تركز أساسا على الفرد كالتنظيم 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 والمقدرة ، فقد ساعد ذلك على سيطرة الأقوياء واستئثار الأقلية بخيرات المجتمع ، وبالتالي الى سوء توزيع الثروة والصراع الطبقي .

أما النظام الاشتراكى فيجعل المجتمع هدفه ، 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 السياسة أدت الى مساوئ أهمها : ضعف الحوافز الشخصية والمبادرات الفردية ، بالإضافة الى التعقيدات الادارية والضغوط ، 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** » ( البقرة : ٢٧٩ ) ،

كما جاء في القرآن الكريم ، وهو ما أوضحه الرسول الكريم ﷺ في القاعدة الشرعية القويمية « لا ضرر ولا ضرار » التي تصلح أساسا لكل سعى الانسان في الحياة .

ويحرص الاسلام على هذه « الوسطية » التي تجعل الحياة تبنى 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 البينات :

- « وكذلك جعلناكم أمة وسطا لتكونوا شهداء على الناس ويكون الرسول عليكم شهيدا » . ( البقرة : ١٤٣ )
- « ولا تجعل يدك مغلولة الى عنقك ولا تبهتها كل البسط فتتعد 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 النبوي الشريف :

- « خير الأمور أوسطها » . ( رواه البيهقي )
- « أحب حبيبي هونا ما عسى أن يكون بغيبك يوما ما ، وابغض بغيبك هونا ما عسى أن يكون حبيبيك يوما ما » . ( رواه الترمذي والبيهقي )
- « الهوا والعبوا فاني أكره أن يكون في دينكم غلظة » . ( رواه البيهقي )
- « ان الله يحب أن تقبل رخصه كما يحب العبد مغفرة ربه » . ( رواه الطبراني )

ولقد قرر الاسلام أن كل الأعمال واللذات الطيبة يجوز أن تتحول الى عبادة ، اذا قدمت أمامها النية الخالصة في 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 صورا 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 كالآلة بدون روح يلهمه ويؤنسه ويدنعه ولا يحس ما وراء العمل من قيم خلقية • فالاسلام يقرر أن العمل بدون ايمان جهد ضائع على صاحبه ، وهباء منشور كرماد اشتدت به الريح فى يوم عاصف • يقول القرآن الكريم :

- « مثل الذين كفروا بربهم ، أعمالهم كرماد اشتدت به الريح فى يوم عاصف ، لا يقدرون مما كسبوا على شئ ، ذلك هو الضلال البعيد » • ( ابراهيم : ١٨ )
- « وقدمنا الى ما عملوا من عمل فجعلناه هباء منثورا » • ( 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 حسنا 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<sup>(٥٠)</sup> •

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 :

- « قد أفلح المؤمنون • الذين هم فى صلاتهم خاشعون • والذين

(٥٠) عبد السميع المصرى ، مقومات العمل فى الاسلام . ( القاهرة :

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 في سبيله لعلكم تفلحون » • ( المائدة : ٣٥ )  
ان الصلاة في شريعة الاسلام لا تحول دون الانتشار في الأرض • والابتغاء من فضل الله • يقول تعالى :  
« فاذا قضيت الصلاة فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل الله واذكروا الله كثيرا لعلكم تفلحون » • ( الجمعة : ١٠ )

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

فالأساس الأول الذي يرسيه الاسلام في 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 نبي الله داود 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 في وفاء حق العامل :  
« أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه » ، ومن الثلاثة الذين يخاصهم رسول الاسلام يوم القيامة « رجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يوفه أجره » • وفي 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 ليبلغه 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 » (٥١) •

\* \* \*

### ● حوافز العمل :

ان موضوع الحوافز له جذور اجتماعية ونفسية •• فهو موضوع اجتماعى بمعنى أنه لا يمكن فصل الحديث الخاص بالحوافز عن طبيعه العلاقات والقيم والتقاليد السائدة فى المجتمع ، وكذا نوع اللوائح والقوانين والتنظيمات 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 ، لكل 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 تتواءم فيه الخصائص والمقومات الآتية :

---

(٥١) محمد البهى ، الفكر الإسلامى والمجتمع المعاصر : دراسات الأمانة والنكافل ( ط ٣ ) • ( القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٢ ) • ص ٢٩٠

- التوازن غيما بين الحوافز الايجابية والحوافز السلبية •
- توافر الحوافز المادية والحوافز المعنوية •
- الحوافز الأكثر فعالية هي تلك ذات التأثير الفردي المباشر  
التي يمكن للأفراد الاحساس بها وترجمتها فى صورة مكافآت أو عقوبات  
تعود نتائجها عليهم مباشرة<sup>(٥٢)</sup> •

\*\*\*

### ● 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 يؤدي الى نجاح المؤسسة فى تحقيق أهدافها • وهذا يعنى ضرورة تهيئة الظروف المناسبة للعمل الجماعى ، ثم تنمية امكانات التعاون فى العمل الجماعى ، حتى تتضح 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 لآخر • ويتوقف تحقيق هذا على القيادة الادارية بالمؤسسة ، ومدى اعترافها بجهد الآخرين ، وقدرتها على تنسيق هذه الجهود وتوجيهها واشباع حاجات العاملين

---

(٥٢) سيد عبد الحميد مرسى ، العلوم السلوكية فى مجال الادارة والانتاج ( ط ٢ ) . ( القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨٤ ) . ص ١٩٦ — ١٩٧

ورغبتهم • وهذا بدوره مرهون بمدى وضوح أهداف الإدارة العليا لدى العاملين وإدراكهم لوسائل تحقيق تلك الأهداف •

٤ - ولا يمكن أن نغفل الهيكل التنظيمي عموماً ومدى ما يوفره من إمكانات للعمل المثمر ، خصوصاً مع ضخامة حجم المؤسسة الحديثة وتعدد وظائفها بصورة تجعل من الصعوبة بمكان الاعتماد على الاتصال المباشر بصفة دائمة بين جميع المستويات الإدارية • ضخامة حجم المؤسسة وما يصاحبه من تعدد وظائفها وتشعبها يعطى أهمية كبيرة للتركيب المسمى للمؤسسة والهيكل والأنماط الإدارية والتنظيمية التي تعتمد عليها ، ومدى قدرة هذه التنظيمات على اثباع الجانب الانساني والحاجات الأساسية للأفراد (٥٣) •

\* \* \*

### ● الاسلام وحوافز العمل :

إذا كانت « دوافع الاستقرار » و « دوافع الانجاز » هي التي تميز الحوافز في المجتمع الرأسمالي ، مع التركيز على عائدها المادي •• وإذا كانت النظم الاشتراكية 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 الاشتراكية قد نص على تأمين حياة الانسان والعيش الكريم من خلال العمل • فقد جاء في القرآن الكريم :

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

● « وما من دابة في الأرض الا على الله رزقها •• » •

(هود : ٦)

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

(العنكبوت : ٦٠)

وغير ذلك كثير من آيات القرآن التي تستهدف تأمين الانسان على حياته ، فيدخل في مجال السعى والدأب على العمل وهو مطمئن آمن لا يساور نفسه خوف أو قلق • وبذلك يكون ايجابيا في سعيه وعمله ، ومنتقنا وجادا في أدائه لهذا العمل موثقا 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 وانراغ 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 ويكدح في سعيه ، يحفزه الى ذلك بالحوافز التي تتفق ومنهجه الأخلاقى ودعوته التي تحكم الصلة بين العبد وربّه • 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 عاينه السلام كان يأكل من عمل يده » •

وعندما يقول القرآن الكريم :

« .. ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضاً سخرياً ، 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 لرغابيتهم ، ولولا هذا التسخير لما دارت عجلة الحياة •

والذى خلق الحياة وأراد لها البقاء والاستمرار لم يخلق الناس نسخا مكررة أو قوالب مصبوبة بشكل موحد ، بل هناك كفاءات وقدرات واستعدادات متفاوتة \* . ومن هذا التفاوت فى الاستعداد تتفاوت النسب فى 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 ، فأعطت كلا حسب مسؤولياته ومؤهلاته 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 القدسي 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 ، وليوفيهن 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 » • (رواه البيهقى)  
— « أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه » •  
(رواه أبو يعلى)

ويمضى الاسلام فى رعاية العامل وتوفير الحقوق والضمانات له حتى يبلغ 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 — 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 (٥٤) •

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 يلقي 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 أرى 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 » (٥٥) •

\* \* \*

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

(٥٥) المرجع السابق ، ص ٤٩ •