

# الفصل السابع

## نظريات الدافعية والتحفيز -2-

أشتمل هذا الفصل على:

أولاً: نظرية إريكسون. 

ثانياً: نظرية فروم. 

ثالثاً: نظرية هومانز. 

مفهوم العدالة. 

استقصاء: هل تحصل على معاملة عادلة في عملك؟ 

رابعاً: نظرية كوفى. 



## الفصل السابع

### نظريات الدافعية والتحفيز -2-

يلقي الفصل السابع الضوء على باقي النظريات المشهورة في مجال الدافعية والتحفيز كالتالي:

#### أولاً: نظرية إريكسون Erikson:

حاول العديد من العلماء تحديد مراحل النمو أو الحياة لدى الإنسان؛ وذلك بهدف التعرف على خصائص كل مرحلة، وجوانب النمو المختلفة لدى الإنسان في كل منها، واحتياجات ومشكلات كل مرحلة، وأزمات الحياة التي قد يمر بها الإنسان وخاصةً عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى.

ومن المحاولات التي تم الاستفادة منها في هذا الشأن بشكل واضح، نذكر نظرية إريكسون عن الأعمار الثمانية للإنسان محدداً لكل مرحلة من مراحل النمو نوع الحاجات والأزمة والمهام والغاية ومجال العلاقات الخاصة بكل مرحلة (انظر جدول رقم 1) ومحاولات كل من كارول مير Carol Meyer وجوزيف أندرسون Joseph Anderson في تحديد مراحل الحياة لدى الإنسان واحتياجاته الأساسية والمشكلات المصاحبة وبرامج الرعاية الاجتماعية المناسبة لكل مرحلة (انظر جدول رقم 2).

جدول رقم (1)  
مراحل النمو النفسي والاجتماعي طبقاً لنظرية إريكسون

م	المرحلة	نوع الحاجات	الأزمة	المهام	الغاية	مجالات العلاقات
1	مرحلة الرضاعة (الميلاد - سنة)	الأمومة - استطلاع الذات	الثقة الأساسية وضدها الارتياب	الثقة بالنفس وبالآخرين	الإحساس بالأمل	الأم
2	الطفولة المبكرة (1-3)	التعلم - التخيل - اللعب - الأمان - إدراك العالم حوله والذات	الاستقلال وضده الخجل والتشكك	اتكالية - تبادلية - استقلالية الذات عن الآخرين	الإحساس بالضبط	الوالدان
3	سن ما قبل المدرسة (3-6 سنوات)	التنشئة الاجتماعية - اللعب - تأكيد ذاته داخل عالمه	المبادرة وضدها الشعور بالذنب	الارتباط بالآخرين عن وعي بهدف تحقيق غاية في الحياة	الإحساس بالتوجيه الذاتي	الأسرة
4	المدرسة الابتدائية (6-13 سنة)	مطالب فكرية واجتماعية - الانتماء في الأسرة والنجاح	الكد والمثابرة وضدها الشعور بالدونية	التعاون الهادف مع الآخرين	الإحساس بالكفاية	الجيران والمدرسة

م	المرحلة	نوع الحاجات	الأزمة	المهام	الغاية	مجالات العلاقات
5	المدرسة الإعدادية والثانوية والمراهقة (-18 سنة) (13 سنة)	الإنجاز - انفصال جزئي عن الآباء الانتباء إلى الأقران	التمسك بالهوية وضدها الهوية المشتتة	التزام الذات إزاء الآخرين	الإحساس بالولاء	الأصدقاء
6	شباب بالغ (18-21 سنة)	تحقيق الذات والتقدير في القيام بأدوار البالغ	الألفة وضدها العزلة	حب الذات والآخرين	الإحساس بالحب	الأصدقاء والزوج (الزوجة)
7	بالغ ناضج (21-65 سنة)	تحقيق الذات في القيام بأدوار الحياة	الإنجاب وضده الخمول	العناية بالذات وبالآخرين	الإحساس بالاهتمام	التفاعلات الأسرية وأصدقاء العمل
8	بالغ مسن (65 سنة فأكثر)	الاستمرار في تنمية الذات والمحافظة على الطاقة	التكامل وضده الإحساس باليأس	يصبح هو ذاته في وجود الآخرين	الإحساس بالحكمة	كل الأفراد والجماعات

جدول رقم (2)

مراحل الحياة والحاجات التي تظهر خلالها والمشكلات التي تعترضها ونوع برامج الرعاية الاجتماعية المناسبة لها

برامج الرعاية الاجتماعية المطلوبة	المشكلات المصاحبة للمرحلة	مراحل الحياة واحتياجاتها
<p>1- الرعاية الأسرية. 2- الرعاية الطبية. 3- برامج تأمين الدخل الاقتصادي.</p>	<p>- عدم توفير الأبوة أو الأمومة. - إهمال الأسرة للأطفال. - العاهات والأمراض والضعف العقلي.</p>	<p>(1) مرحلة الطفولة المبكرة الميلاد حتى 3 سنوات (اللعب الرعاية الوالدية).</p>
<p>1- رعاية الطفولة. 2- خدمات الإيواء. 3- خدمات الرعاية في دور الحضانة.</p>	<p>- عدم توفير أو تناسب التنشئة الاجتماعية. - عدم توفير الإشراف الأسري الملائم.</p>	<p>(2) مرحلة ما قبل سن المدرسة من 3-6 سنوات (المعرفة - التنشئة الاجتماعية - اللعب).</p>
<p>1- الرعاية الملائمة حسب نوع المشكلات كاليواء. 2- الخدمات الترفيهية لشغل أوقات الفراغ.</p>	<p>- مشكلات الانحرافات السلوكية لدى الطفل. - عدم القدرة على التكيف مع المدرسة.</p>	<p>(3) مرحلة التعليم من سن 6-18 سنة. (التعليم - التشجيع - التربية).</p>
<p>1- التوجيه المهني والتأهيل أو التدريب للعمل. 2- التوجيه والإرشاد الأسري. 3- المساعدة عن طريق الاستشارة.</p>	<p>- الاعتماد المتزايد على الأسرة. - عدم القدرة على الاستقلال. - الانحراف والجريمة.</p>	<p>(4) مرحلة النضج والرشد (الثبات) من سن 18-21 سنة (إيجاد الفرص في ممارسة أدوار الراشدين والناضجين).</p>

برامج الرعاية الاجتماعية المطلوبة	المشكلات المصاحبة للمرحلة	مراحل الحياة واحتياجاتها
1- مكاتب التوجيه الأسري. 2- المحاكم الشخصية ومختلف أنواع المحاكم. 3- مستشفيات الأمراض النفسية والعقلية. 4- المساعدات ضد الكوارث والنكبات. 5- التأمينات الاجتماعية.	- انهيار الأسرة. - الطلاق وسوء إدارة الحياة الأسرية. - سوء تدبير الحياة المنزلية. - مشكلات الأسرة مع الأطفال. - الفشل في العمل.	(5) اكتمال النضج من 21-60 سنة في الأسرة المبتدئة - وفي الأسرة المتوسطة العمر (زيادة فرص الاعتماد والاستقلالية الذاتية في ممارسة أدوار الحياة). والمهام تكون في الإبداع والابتكار في مقابل الركود والجمود والخمول.
1- المستشفيات والرعاية الطبية. 2- مؤسسات رعاية المسنين. 3- الضمان الاجتماعي.	- عدم الاهتمام. - المشكلات الأسرية. - المرض. - الحاجة للرعاية.	(6) مرحلة ما بعد سن 60 سنة تمثل مرحلة الشيخوخة (التكيف مع المجتمع).

### التمايز والتفاوت في حاجات الفرد:

يجب على الإدارة أن تعرف أن نموذج الحاجة لفرد ما يختلف عن غيره، لذلك ينبغي على الملاحظ أن يتعرف على هذه الاختلافات ويستفيد من هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أكبر إشباع للفرد ويتمشى مع إنجازها للأهداف التنظيمية. نظراً لأهمية هذه الاختلافات والتمايزات في نماذج الحاجة، فسوف نركز على بيان جوانب الاختلاف بين الأفراد والعوامل المسببة في هذا التمايز.

## ثانياً: نظرية فروم «نظرية التوقعات»:

ترى نظرية التوقعات أو التوقع أن الإنسان يعمل ليزيد من سعادته ويقلل من آلامه. فالفرد لكي يصل إلى هدفه يضع مجموعة احتمالات أساسها التوقع للعلاقات المدركة بين الجهود و الأداء والحافز المستلم مقابل الأداء. وتقوم هذه النظرية على تقدير الآتي:

- 1- النتائج: النتيجة النهائية للسلوك.
- 2- التوقع: قدرة الشخص على أداء السلوك المطلوب.
- 3- الارتباط: مدى ارتباط مستويات الأداء بحوافز الأداء.
- 4- قوة جذب الفعل: القيمة التي يضعها الفرد لحوافز معينة.
- 5- القوة الدافعية للأداء: ما يستطيع الإنسان عمله وليس ما ينوي أو يرغب في عمله.
- 6- الدافعية: حجم المكافآت المرغوبة/ التوقع/ المنفعة المقدرة.

## ثالثاً: نظرية هومانز «نظرية العدالة في التوزيع»:

ترتكز نظرية العدالة في التوزيع على الأسس التالية:

- 1- أهمية المكافآت في تحفيز السلوك.
- 2- شعور الفرد بالعدالة في التوزيع تزيد من دافعيته في السلوك الإيجابي.
- 3- لتحقيق العدالة لابد من عقد المقارنة التالية:

مخرجات أداء الفرد آخر	مقارنة	مخرجات أداء الفرد
مدخلات الفرد الآخر		مدخلات الفرد

- 4- تمثل المدخلات: الجهدة، المهارة، المعرفة، الأداء.
- 5- تمثل المخرجات: الراتب، الترقية، التقدير، الشعور بالإنجاز أو المركز.

- 6- توفر النظرية توجيه للمدير بموجب:
- أ - التركيز على المكافآت العادلة للموظفين/ العمال.
- ب- قرار الإنصاف يدخل فيه عنصر المقارنة.

### مفهوم العدالة:

يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُتُوبًا قَوْمِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَيَّ ءَلَّا تَعْدِلُوا ءَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ (المائدة: 8).

ويقول الله سبحانه وتعالى أيضاً: ﴿قَالَ تَعَالَىٰ: إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (النحل: 90).

العدالة ببساطة تعد من أهم المعايير بالنسبة للعديد من العاملين، فإذا شعر العاملون بأن بيئة العمل غير عادلة، فإن هذا سوف يكون له تأثير كبير على المجهودات التي تبذلها من أجل إثارة حماسهم.

إن المرؤوسين يدركون تماماً بأن رؤسائهم لديهم سلطات أكبر من السلطات التي لديهم، ومن ثم فإنهم يشعرون بالقلق من أنه لا يتم معاملتهم بالعدل، وحيث إنهم لا يملكون القوة التي تمكنهم من الدفاع عن أنفسهم فإنهم يسارعون إلى الاعتقاد بأنه لا يتم معاملتهم بالعدل من قبل هؤلاء الذين يملكون القوة.

وللأسف فإن معظم العاملين يشعرون بأن التعاملات غير العادلة تعد شائعة في المؤسسة التي يعملون بها، ومثل هذا الشعور قد يمثل لك وللمديرين الآخرين عائقاً كبيراً وذلك عندما تقدم إثارة حماس مرؤوسيك إذ أنه سوف يتعين عليك مواجهة هذا الاعتقاد السائد بعدم وجود عدالة.

ويجب أن تدرك أن مرؤوسيك سوف يقومون بإصدار قرارات سريعة على تصرفاتك من منطلق معايير العدالة، كما أنه بسبب المظاهر غير العادلة التي تعرضنا لها سابقاً فإنهم قد يحكمون على الكثير من التصرفات على أنها غير عادلة في حين أنها ليست كذلك على الإطلاق، كذلك فإن الموضوعات غير الهامة من وجهة نظرك سوف تكون على قدر كبير من الأهمية بالنسبة لهم، لذلك فإنه يجب عليك أن تتصرف بمتتهى الحذر عندما يتعلق الأمر بموضوع العدالة.

وفيما يلي أعرض عليكم بعض الإحصائيات التي قامت شركة Towers Perrin للاستشارات بعرضها في إحدى الدراسات الكبيرة التي أجرتها على العاملين فيما يتعلق بموضوع العدالة داخل بيئة العمل.

نسبة العاملين الذين يؤمنون بأن:	%
• الترقيات تتم بطريقة غير عادلة	65%
• الشركات لا تهتم بمصلحة مرؤوسيهما عند اتخاذها للقرارات التي تؤثر عليهم	69%
• الوظائف الخالية لا يتم شغلها بأكثر المتقدمين كفاءة	51%
• العاملون الذين يتميزون بأعلى مستويات الأداء لا يتم زيادة رواتبهم	66%

إن الموضوعية المتعلقة بالعدالة دائماً ما تتجلى في أوقات المكافآت وزيادة الأجور والترقيات والعلاقات والتقدير التي منحها للعاملين (وأيضاً عندما يتم تسليم العمل). فبعض العاملين يحصلون على تلك المكافآت بينما لا يحصل عليها البعض الآخر، فماذا سوف يكون الحال إذا ما شعر كل عامل من الذين لم يحصلوا على المكافآت بأنه لم يعامل بالعدل؟ وفي العادة فإنه يتم منح المكافآت لعدد قليل من العاملين، لذلك فإن مسألة الثقة يمكنها أن تحول تلك المكافآت إلى أشياء تقتل الحماس داخل

أغلبية العاملين الذين لم يحصلوا على تلك المكافآت (إنه من المدهش أن نتصور كيف يمكن للمجهودات التي تتم بنية طيبة أن يكون لها تأثير عكسي).

لذلك فإنه عندما يقدم المديرين على اتخاذ أي قرار من شأنه أن يؤثر على العاملين بطريقة مختلفة فإنه يجب عليهم أن يطبقوا كل المعايير العادلة، وفي الحقيقة فإن الكثير من القرارات تؤكد على هذا.

إن العامل الجوهرية في توفير العدالة في بيئة العمل يركز على مدى اعتقاد العاملين في أنهم يعاملون معاملة عادلة من جانب الآخرين مثل: الزملاء والرؤساء، أو المنظمة ككل.

### استقصاء

### هل تحصل على معاملة عادلة في عملك؟

من فضلك أجب بنعم أو أحياناً أو لا على العبارات التالية:

#### في المنظمة التي تعمل بها:

- 1- يكافأ العاملون على الأداء الجيد  
 نعم       أحياناً       لا
- 2- يمكن الثقة بالعاملين  
 نعم       أحياناً       لا
- 3- هناك اهتمام جدي بشكاوي العاملين  
 نعم       أحياناً       لا
- 4- يعامل العاملون معاملة الأطفال  
 نعم       أحياناً       لا
- 5- يتم الاستجابة للشكاوي  
 نعم       أحياناً       لا
- 6- يقدر جهد العاملين المتميزين  
 نعم       أحياناً       لا
- 7- يعامل العاملون بعدالة  
 نعم       أحياناً       لا
- 8- يساعد الزملاء بعضهم البعض  
 نعم       أحياناً       لا

- 9- يعامل الزملاء بعضهم البعض باحترام  
نعم  أحياناً  لا
- 10- لا يكف الرؤساء عن الصراخ  
نعم  أحياناً  لا
- 11- يتودد الرؤساء للمرؤوسين  
نعم  أحياناً  لا
- 12- يتهم العاملون بالكذب  
نعم  أحياناً  لا
- 13- يتم إهمال مقترحات وآراء  
نعم  أحياناً  لا
- 14- الرؤساء يسبون المرؤوسين أحياناً  
نعم  أحياناً  لا
- 15- يهدد الرؤساء العاملين بالفصل  
نعم  أحياناً  لا
- 16- يتنازع الزملاء مع بعضهم البعض  
نعم  أحياناً  لا
- 17- الزملاء لا يرحبون بالزملاء الجدد  
نعم  أحياناً  لا

### التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، و صفرأ في حالة الإجابة بـ «لا» عن الأسئلة من 1 إلى 9.
- 2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، و صفرأ في حالة الإجابة بـ «نعم» عن الأسئلة من 10 إلى 18.
- 3- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج:

- أ - إذا حصلت على 22 درجة فأكثر، فأنت تحصل على معاملة عادلة في عملك بدرجة كبيرة.
- ب - إذا حصلت على 11 إلى 21 درجة، فأنت تحصل على معاملة عادلة في عملك بدرجة متوسطة.
- ج - إذا حصلت على 10 درجات فأقل، فأنت لا تحصل على معاملة عادلة في عملك.

## رابعاً: نظرية كوفي:

قدم ستيفن كوفي Stephen R. Covey (1989) نظرية التوازن Balance Theory والتي ركزت على موضوعات النجاح في الحياة، وإدارة الحياة الشخصية، والفاعلية، والإنتاجية، وترتيب الأولويات وغيرها.

واستنتج كوفي مجموعة من الحقائق حول الاحتياجات الإنسانية ولقد لخصت نظريته أربعة احتياجات أساسية لا يمكن الاستغناء عنها ليعيش الإنسان حياة متوازنة، وهذه الاحتياجات هي:

- 1- الاحتياجات المادية: وتتضمن الحاجات الفسيولوجية المرتبطة بأسباب الوجود والبقاء والحياة.
- 2- الاحتياجات الروحية: وتتضمن الحاجات المعنوية المرتبطة بالإيمان، والقيم والأخلاق، والعبادات.
- 3- الاحتياجات الاجتماعية: وتتضمن الحاجات النفسية والعاطفية المرتبطة بالانتماء، والولاء، والحب، والعلاقات الإنسانية.
- 4- الاحتياجات العقلية: وتتضمن الحاجات الفكرية المرتبطة بالعلم، والثقافة، والمعرفة، والمهارات.