

محاضرة ١٣

الدافعية والحفز الانساني

الحاجات :

- من أهم واجبات المديرين حفز المرؤوسين لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الاهداف التنظيمية ، لذلك يجب معرفة حاجات المرؤوسين والعمل على اشباعها.
- ان حاجات الفرد والمنظمة ليست دائما واحدة ، وبالتالي يتعين على الاداريين العمل على توحيدها وتكاملها
- يعتمد الحفز الانساني على وجود حاجات
- الافراد لهم حاجات مختلفة في جميع الاوقات سواء بطريقة شعورية أو لا شعورية.
- هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر ومن وقت لآخر للفرد الواحد

• تصنف الحاجات الى مجموعتين هما :

(أ) حاجات اساسية :

يغلب عليها الطبيعة الفسيولوجية مثل الحاجة إلى الهواء ، الماء ، المأكل ، الامن ، الحماية ، الجنس ... الخ ، وهذه الحاجات محدودة بطبيعتها ، على اعتبار أن الانسان يستهلك كمية محدودة من الهواء والطعام ... الخ.

(ب) حاجات ثانوية :

- وهي حاجات اجتماعية ونفسية بطبيعتها ، وتشمل حاجات الانتماء والانضمام إلى الغير ، القوه ، الشهرة ، التميز ، التقدير ، الاحترام ، إقامة عيقات صداقة مع الاخرين ، الانجاز ... الخ ، وهذه الحاجات غير محدودة بطبيعتها بمعنى عدم وجود حد أعلى من الاشباع إلى من يرغب الحصول عليها كحاجته من القوة والاجاز والتقدير ... الخ.
- ويختلف الافراد في الحاجات الثانوية أكثر من اختلافهم في الحاجات الاساسية ، إذ أن كل إنسان يحتاج إلى كمية من الهواء والماء ، أكثر أو أقل ، في كل الاوقات ، وهذا لا ينطبق على الحاجات الثانوية ، فقد نجد فرداً ما لديه حاجة ماسه إلى القوة ، بينما فرد آخر تطغى عليه حاجة الانتماء.

خصائص الحاجات الثانوية :

لهذا تتفرد الحاجات الثانوية بالخصائص التالية : (٥ خصائص) :

- ١- أهمية توفر المعرفة والخبرة فيها لدى الفرد.
- ٢- تتغير من وقت إلى آخر للفرد الواحد.
- ٣- تختلف من حيث النوع والكثافة بين الافراد.
- ٤- تعمل كمجموعة وليس بشكل فردي.
- ٥- تاخذ الشكل المعنوي وغالبا، ماتاخذ الصبغه اللا شعورية بمعنى انها غير ملموسة بدلا من كونها حاجات مادية ملموسة .

عملية الحفز :

- **الحفز** : عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لاشباع حاجات ورغبات معينة
- فعندما يشعر الانسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها
- فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد.
- وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الاشباع ومن ثم تحقيق الرضى والبحث عن حاجات جديدة.

- وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر
- يستمر، وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل : منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى ، أو تغيير مسار الجهد المبذول ، أو استبدال الحاجة بأخرى.

مثال ذلك :

- إذا لم يستطع الفرد إشباع حاجته بالحصول على الترقية في وظيفته ، فإنه إما أن يستمر في مواصلة الجهد والمثابرة ، أو اغتنام فرص سائحة ، أو تغيير المسار السلوكي كاتباع سلوك عدواني لتحقيق الهدف بدلا من الجهد والمثابرة ، أو تغيير الهدف نفسه .



ومن ناحية تنظمية ، فإن الهدف الأساسي للحفز هو زيادة الانجاز عند الافراد ، وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين : الحفز وقدرات الفرد.

- ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية :

$$\text{انجاز الفرد} = \text{الحفز} \times \text{قدرات الفرد}$$

- وفي هذا المجال : فإنه يجب على المنظمة مراعاة شروط فعالية الحوافز كما يلي : (٤ شروط):

- ١- ارتباطها المباشر والواضح مع الاداء
 - ٢- ارتباطها المباشر مع حاجات الافراد
 - ٣- سرعة الحصول عليها بعد الاداء مباشرة.
 - ٤- وضوح أسس وقواعد الحصول عليها.
- **نظريات الحفز :** تتعدد نظريات الحفز الانساني ونذكر أهمها فيما يلي: ٨ نظريات :
- اولا : نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلو. **ثانيا :** نظرية ذات العاملين (الداخلة ، الخارجية).
- ثالثا : نظرية ماكبلاند في الحاجات . **رابعا :** نظرية التوقع **خامسا :** نموذج بورتر ولولر
- سادسا : نظرية الدرقر . **سابعا :** نظرية التعزيز. **ثامنا :** نظرية العدالة

اولا : نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلوا



اولا نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو:

تعتبر من اشهر نظريات الحفز ، وتشير الى ان الحاجات الانسانية مرتبة هرميا حسب الاهمية كالتالي:

١-حاجات فسيولوجية:

وهذه حاجات أساسية للبقاء وتشمل الحاجة الى الهواء ، الماء ، المأكل ، العطش ، المأوى ، النوم ، الجنس ، الخ...

٢-حاجات الأمان والحماية:

حاجات الامن المادية والأمن النفسي ، وتشمل حماية الانسان لذاته وممتلكاته ، وفي المجال التنظيمي فإن الأمان والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة ، وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعمالين في تحقيق اهداف كل منهما ، الا ان العاملين اكثر اعتمادا على المنظمة في اشباع حاجاتهم المختلفة ، وهذه الاعتمادية تجعل الأفراد بحاجة الى التنبؤ في البيئة التنظيمية فيما يتعلق بالكثير من الامور مثل: الامن الوظيفي ، الترقية ، العدالة ، والمساواة في المعاملة...الخ

٣-حاجات اجتماعية:

مثل الحاجى الى الانتماء والصدقة والحب والعاطفة والشعور والوجدان والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين.

٤-حاجات التقدير والاحترام:

كالحاجة الى احترام وتقدير الآخرين ، الثقة بالنفس ، المعرفة ، الاستقلالية ، الكفاءة ، الشهرة ، القوة ، التميز ، المكانة والمركز الاجتماعي...الخ

٥-حاجات تقدير الذات:

وتمثل حاجة مايستطيعه الفرد ان يكون:

وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة ، كالمعرفة ، المهارة ، الأبداع ، الخلق والأبتكار ، ، تحقيق اقصى الطموح.

وبناء على هذه النظرية فإن الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ، ومرتبه تصاعديا حسب الأهمية كما يظهر في الشكل التالي:



- ولاحظ اهمية الحاجات الفسيولوجية من اجل البقاء حيث تسود في المستوى الأدنى ، وعندما يتم اشباعها بدرجة مرضية ينتقل الفرد الى الحاجة التي تليها في الأهمية وهي الأمان والحماية ، ان الحاجة المشبعة لم تعد حافزة ،

بينما الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد للتحرك ، لذلك يتم اشباع الحاجات الفسيولوجية فإن حاجات الأمن والحماية تبدأ بحفز السلوك.

- وكلا من الحاجات الفسيولوجية والمن محدودة بطبيعتها بالرغم من ان الأولى اكثر محدودية من الثانية.
- وتظهر الحاجات الاجتماعية من كون الانسان كانا اجتماعيا بطبعه ، وقد اشارت الدراسات الى ان الافراد الذين يعملون بمفردهم بمعزل عن الاخرين لا تتوفر لديهم الرغبة في العمل.
- ويعزى ذلك الى العزلة والوحداية ، كما بينت دراسات اخرى ان الاقسام والوحدات الادارية التي تمنح افرادها مستوى متدنيا من التفاعل الاجتماعي والاتصال مع الغير لديها اعلى نسبة دوران عمل.
- عموما فإن اشباع الحاجات الاجتماعية في موقع العمل قيد الى حد بعيد بالتكنولوجيا المستخدمة في الاداء وفي الظروف المادية للعمل.
- وحاجات التقدير والاحترام تمنح ادارة المنظمة مجالا واسعا لخلق بيئة تنظيمية تعمل على اشباع هذه الحاجات ، وهذه الحاجات غير محدودة الاشباع ، ومن ناحية تنظيمية يعتمد اشباعها بشكل اساسي على السياسات الادارية والسلوك القيادي.
- وهذه الحاجات تظهر عند المديرين اقوى مما لدى المرؤوسين ، لذلك تعطى اهمية في مجال حفز المديرين.
- اخيرا حاجات تحقيق الذات وهي تمثل الحاجة الى ادراك امكانية تطور وتقدم الفرد الى اقصى درجة ، اذ لا يتم اشباع هذه الحاجة بالكامل ، وهي مهمة الى اولئك الذين استطاعوا اشباع بقية الحاجات في سلم ماسلو بدرجة مقبولة.
- ويوجد اختلاف في وجهات النظر حول نظرية ماسلو ، وتشير بعض الدراسات الى ان الترتيب الهرمي للحاجات هو ترتيب اصطناعي.
- إذ ان جميع هذه الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد ، بينما اشارت دراسات اخرى الى ان تطبيق نظرية ماسلو والاختلاف في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية والاختلافات الثقافية.
- مثال ذلك: الدراسات التي اجريت في مجال مقارنة سلم الحاجات عند الموظفين في الشركات الأمريكية والمكسيكية اظهرت ان حاجات تحقيق الذات عند المديرين في الشركات الامريكية كانت غير مشبعة بشكل عال ، بينما كانت تلك الحاجات تمثل الحاجة الثانية المشبعة بشكل عال عند الموظفين في الشركات المكسيكية.

ثانيا نظرية ذات العاملين:

قام بتطوير هذه النظرية فرديريك هيرزبرج وجماعته باستخدام اسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين ومحاسبين ، وبموجب هذه النظرية يوجد مجموعتان من العوامل:

١-داخيلية (العوامل الدافعة) ، ٢-خارجية (العوامل الوقائية)

١-عوامل داخلية:

تتعلق بالعمل مباشرة ، واطلق عليها عوامل دافعية او حافزة انسجاما مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات وتتضمن العوامل الداخلية مايلي ٦ عوامل:

أ-الإنجاز في العمل. ب-التقدير والاحترام نتيجة الأناجاز.
ج-المسؤولية لإنجاز العمل. د-الترقية. هـ-احتمالية التطور والتقدم. و-طبيعة العمل ومحتواه.

- ويؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم الى الشعور بالرضى والقناعة لدى العاملين ، ولكن غيابها لا يؤدي الى شعور بعدم الرضى.

٢-عوامل خارجية:

وتتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل ، واطلق عليها عوامل الصحة او الصيانة / الوقائية انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والامن والحماية في هرم ماسلو وتشمل العوامل الخارجية مايلي ١٠ عوامل:

١- سياسة المنظمة واسلوب ادارتها. ٢- اسلوب الاشراف. ٣- العلاقات بين قمة الهرم الاداري.
٤- العلاقات بين المشرف والمرووسين. ٥- العلاقات بين المرووسين. ٦- العلاقات بين زملاء في العمل.
٧- الاجور والرواتب. ٨- الامن الوظيفي. ٩- المركز الوظيفي. ١٠- ظروف العمل المادية من اضاءة وتهوية وحرارة... الخ

- ان عدم وجود هذه العوامل يسبب شعورا بعدم الرضى ، ولكن وجودها لايشكل بالضرورة احساسا او شعورا بالرضى وانما يمنع حالات عدم الرضى.
بمعنى اذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي الى عدم رضى العاملين ، ولكن توفرها في نفس الوقت لا يؤدي الى حفز الافراد وزيادة الانتاجية ، لان عملية الرضى والانتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية لذلك نجد تأثير محدودا للعوامل الخارجية على دفع الافراد العاملين لتحسين جهودهم.
وقد تعرضت هذه النظرية للنقد والذي تركز على منهجية الدراسة التي قام بها هيرزبرج وكانت حول افراد العينة واسئلة الاستبيان .
كما افترضت النظرية وجود علاقة ايجابية بين الانتاجية ودرجة الرضى ، بمعنى ان الانتاجية تتأثر مباشرة بدرجة رضى الفرد ، ولكن اظهرت دراسات اخرى ان هذه العلاقة ليست بالضرورة دانا موجودة ، اي ان هناك كثير من الافراد لديهم رضى وظيفي مرتفع ولكن انتاجيتهم ضعيفة ، والعكس صحيح.

ثالثا نظرية ماكيلاند في الحاجات:

اجرى ماكيلاند وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة ، ايطاليا ، بولندا ، والهند ، وقد تم استخدام اساليب التنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث:
- الحاجة الى الانجاز. - الحاجة الى القوة. - الحاجة الى الانتماء.

١- الحاجة الى الانجاز:

- وهي الدافع للتفوق وتحقيق الانجاز وفق مجموعة من المعايير ، وترى هذه النظرية ان الافراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكو لديهم دافع التفوق والكفاح من اجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار الى المردود المادي على انه مؤشر للنجاح.
- هذه الفئة من الافراد تهتم نفسيا بإنجاز الاعمال بصورة افضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة وتحمل المسؤوليات الشخصية من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة ، والرغبة في الحصول على المعلومات عن نتائج مايقومون به من اعمال.
- وهذه الفئة من الافراد يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصه لحل مشاكل التحدي والتفوق ويميلون الى العمل الذي يشعرون بان فيه تحديا لمهاراتهم وقدراتهم.
- والافراد ذو الحاجة الشديدة للإنجاز فإنهم يتجهون نحو الأعمال الحره بدلا من ممارسة المهن والالتحاق بالوظائف الحكومية.
- ويمثل الحافز الى الانجاز عنصرا مهما في نجاح التنمية الاقتصادية الوطنية كما هو الحال عند الافراد ، وقد اثبتت ماكيلاند في دراسته ان حافز الانجاز يمكن تعلمه ودراسته.

٢ - الحاجة الى القوة:

القوة والسيطرة والاشراف على الاخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يمتلك طريقة توفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الاخرين والافراد الذين لديهم حاجة الشديدة الى القوة يرون في المنظمة فرصه للوصول الى مركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الاخرين ، ويعتقد بأن لدى المديرين حاجة القوة وحاجة

- الانجاز لانهم مسؤولون عن عمل الاخرين.
- ويشير الى وجود خمس مصادر للقوة وهي:
- أ-قوة منح المكافأة:وهي القدرة على مكافأة الاخرين.
- ب-القوة القسرية:وهي القدرة على معاقبة الاخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر او الفشل في انجاز ما هو مطلوب.
- ج-القوة الشرعية:وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب اتباعه من قبل الاخرين.
- د-قوة الاعجاب:وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.
- ه-قوة الخبرة الفنية:وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال او موضوع معين.

٣-الحاجة الى الانتماء:

- وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الاخرين ، ويشبع الافراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب واقامة علاقات اجتماعية مع الغير والتواصل مع الاخرين.
- وهؤلاء الافراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الاخرين ، والبحث عن الدعم النفسي ويجدون الاشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك واقامة او اصر الصداقة مع الاخرين.
- والافراد الذين لديهم حاجة شديده الى الاندماج يرون في المنظمة فرصة لاشباع علاقات صداقة جديدة ، كما انهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

رابعا نظرية التوقع:

- طور هذه النظرية (فكتور فروم) عام ١٩٦٤ وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره.
- وترى ان النظرية ان دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك ، وان القيام بذلك السلوك سيؤدي الى نتيجة معينة ، وان هذه النتيجة ذات اهمية بالنسبة للفرد.
- وهذا يعني ان حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:
- ١-التوقع الاول: ان الجهد المبذول سيؤدي الى الانجاز المطلوب.
- ٢-التوقع الثاني:ان الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له.
- وهذا يعني ان الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع ان نتيجته ستكون منخفضة وكذلك لن يختار الفرد سلوكا يحقق مكافأة لاشبع حاجته ، لهذا فان حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية:
- الدافعية=قوة رغبة الفرد x التوقع
- وبناء على هذه النظرية فان الافراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعا معيناً من السلوك سيؤدي الى تحقيق نتائج معينة ، بتحليل مفهوم التكلفة والعائد.
- تعتبر نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية ، فقد نجد ان النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدف بحد ذاته وانما تكون وسيلة او وسيطاً لتحقيق نتيجة اخرى مرغوب فيها.
- مثال ذلك: قد يرغب في الترقية في وظيفته ، ليس بهدف الترقية ، وانما بسبب ادراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حلجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي من اجور ورواتب... الخ

خامسا نموذج او نظرية بوتر ولولر:

- طور(بوتر ولولر) عام ١٩٦٨ نموذج فروم وقد ربطا الرضا بكل من الانجاز والعائد ، فهم يضعون حلقة وسيطة بين:الانجاز والرضى وهي العوائد.
- وبموجب هذا النموذج يتحدد رضى الفرد بمدى تقارب العوائد ، الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الانجاز او الجهد المبذول.

- لذلك فإن من ابرز ما اضافته نموذج بوتر ولولر الى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الاداء تعتمد على قناعة العمل ورضاه ، وان القناعة والرضى تحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد.
- وقد بين بوتر ولور ان هناك نوعين من العوائد:
 - ١- عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الانجاز المرتفع ، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.
 - ٢- عوائد خارجية : وهي التي حصل عليها الفرد من المنظمة لاشباع حاجته الدنيا كالترقيه والاجور والامن الوظيفي.
- ويوضح نموذج بوتر ولور التداخل بين عملية الحفز والانجاز والاشباع والرضا وهذا يعني انه يتعين على الاداريين ضرورة ادراك ان اهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم ، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على اشباعها.

سادسا نظرية الدرفر:

- قام الدرفر بتقليص الحاجات الى ثلاث مجموعات تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها (ماسلو) كما يظهر في الشكل التالي هذه الحاجات وهي ٣ حاجات:
 - ١- حاجة الوجود:
- وهي الحاجات التي يتم اشباعها بواسطة الماء ، الغذاء، الاجور، ظروف العمل. وتمثل الحاجات الفسيولوجية والامن عند ماسلو.

٢- حاجة الارتباط:

ويتم اشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الاخرين، وتشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

٣- حاجة النمو:

تركز على تطوير قدرات وامكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي ، ويتم اشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج او ابداعي وهذه تمثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو.

سلم الحاجات عند الدرفر



- لقد اتفق (الدرفر وماسلو) على وجود سلم للحاجات ، وان الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجيا من اسفل الى اعلى ، كما اتفقا على ان المشبعة تصبح اقل اهمية ، ولكن تختلف نظرية الدرفر عن ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة الى اخرى.
- حيث يرى الدرفر ان الفرد يتحرك الى اعلى والى اسفل على سلم الحاجات محاولا اشباعها.
- وقد اشار الدرفر الى وجود عدة متغيرات تؤثر على الاهمية النسبية لهذه الحاجات ، واولوية اشباعها من بيئة الى اخرى.

سابعا نظرية التعزيز:

- زمن اهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي (سكنر) ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثير والاستجابة ، والفرد يستجيب للعوائد، والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر ، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر ، وإذا ما كانت نتيجة السلوك تشكل خبره سارة ايجابية للفرد زادت احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلات والعكس صحيح.
- ومن وجهة نظر سكنر فان الكافأة هي المعززات التي تهد الى استمرار اثاره السلوك الايجابي عند الافراد ولكن مايعتبر معززا عند فرد قد يكون غير ذلك عند فرد اخر.
- واعتمد سكنر على اسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والذي يركز على المبادئ التالية:
 - 1- أن الافراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية
 - 2 - أن السلوك الانساني يمكن تشكيله وتحديدده من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد.

- **ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية :** هو اعتبار أن السلوك الانساني يحدد من قبل مثيرات خارجية وتجاهل دور الحاجات الداخلية وقيم الفرد واتجاهاته في عملية الحفز

ثامنا :نظرية العدالة : تدور هذه النظرية حول العبقة بين الرضى الوظيفي للفرد والعدالة ، وتفترض أن درجة شعور العامل بالعدالة مايحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه ونتاجيته.

- وضع هذه النظرة (ستاسي آدمز) عام ١٩٦٣ وترى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة أمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف.
- فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا ، أما إذا كانت المقارنة غير عادلة فان النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله.
- وتشمل نظرية العدالة على **ثلاثة خطوات أساسية** وهي :
 - 1- **التقييم:** ويعنى قياس المدخلات (جدارة الشخص ،مستوى التعليم المهارة ،..) (والمخرجات) العوائد (المادية ، الترقية ، ..).

- 2- **المقارنة :** وتعنى المقارنة بين المدخلات والمخرجات.
- 3- **السلوك :** هو عملية إدراك العبقة بين التقييم والمقارنة ، وعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتصل بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي ، وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل. ، ومن هنا يعمل الفرد على إعادة المساواة بين النسبتين ، وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل ، ومن ثم **يمكن القول: أن قوة الدافعية تتناسب طرديا مع حجم المساواة المدرك.**

- وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة :
 - 1 - تقليل الجهد المبذول في العمل. 2- المطالبة بزيادة في الاجر
 - 3 - تغيير في عوائد الشخص الاخر الذي تمت مقارنته 4- الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة. 5 - ترك العمل .

- ومن التحفظات على هذه النظرية ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها ، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون ، وبالمقابل تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثراتها ، وفهم الفرد وإدراكه لآخرين ، كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بالعدالة معاملة الإدارة له ، كم تركز على الحوافز النقدية نظرا لسهولة قياسها والاحساس بها وادراك اهميتها وربطها بالعدالة

• حفز المديرين :

لقد تم التركيز على حفز المرؤوسين وإهمال حفز المديرين وقد حدد Arch Pulton خمس أساليب لحفز المديرين تشمل مايلي :

- ١- **إسناد عمل مثير للمدير:** يوجد لدى الإداريين رغبة شديدة في استخدام وتطوير قدراتهم ، وأن تنسجم مهامهم ومسؤولياتهم وسلطاتهم مع تلك القدرات ، بالإضافة إلى حاجة تطير أعمالهم ووظائفهم ، كذلك يرغب الإداريون في الحصول على المعلومات من قبل قنوات التغذية الراجعة لمعرفة نتائج مايقومون به من مهام.
- ٢- **منح المكانة:** وذلك بمنح المكانة والمركز الوظيفي المرموق وما يرافقه من حقوق وامتيازات وظيفية : كاللقب الوظيفي ، حجم المكتب ، تصميم المكتب ، التجهيزات المكتبية من أدوات وأثاث ، سكرتارية خاصة ... الخ.
- ٣- **الحث على تنبؤ مركز قيادي:** وتمثل الحاجة بأن يكون الفرد قائدا بين الزملاء في العمل.
- ٤- **تشجيع المنافسة :** وذلك بتشجيع المنافسة الايجابية في الحصول على العوائد والمكافآت التنظيمية كالترقية والتقدير والاحترام.
- ٥- **منح الحوافز النقدية :** حيث تمارس الحوافز النقدية تأثير قويا لا بسبب قدرتها على إشباع الحاجات الفسيولوجية فحسب ، وإنما بسبب قدرتها على إشباع الحاجات العليا كالشهرة والقوة أيضا وغالبا ما ينظر إلى منح الحوافز النقدية والتقدير والاحترام ، كمؤشر لنجاح وتميز الرؤساء في الانجاز وتحقيق الاهداف.

خلاصة المحاضرة : أنه : على ضوء دراسة موضوع الدافعية والحفز يتضح الآتالي :

اولا : أن موضوع الدافعية والحفز الانساني يتأثر بقيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع ، كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل وبحضارة المجتمع ونظمه.

ثانيا : يعتبر الحفز من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الافراد وتغيرها من وقت لآخر ، واستحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها.

دنيتي بعيونه