

6. نظرية التوقع Expectancy Theory

وضعها العالم فكتور فروم وهى اولى النظريات الاجرائية فى هذا الموضوع والتي تعتمد على الدافع الحسى لدى الافراد تجاه العمل والفرد يختار هذه الطريقة لانه يتوقع عوائد معينة منها وهذا العمل اكده (Dessler p.296, 1982) حيث قال بان دافع الفرد يعتمد على ادراكه الحسى فى التصرف وهذه النظرية تهتم بدافعية الفرد والمؤسسة وتتضمن النظرية ثلاث مفاهيم هى:

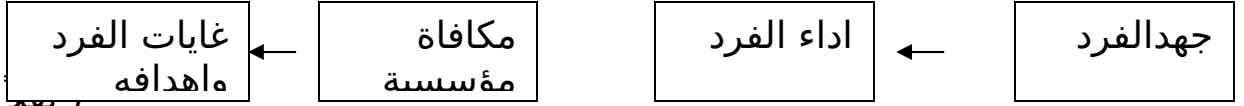
1. التوقع

2. التكافؤ

3. النفع او الفائدة

فالتوقع هو الاعتقاد بان جهد الفرد او الشخص سيؤدى الى الاداء الناجح وهذا سوف يتبعه نتيجة ايجابية والتكافؤ يقيس شعور الافراد تجاه العائد الشخصى والنفع او الفائدة هو الارتباط المتصور بين القيام بعمل جيد والحصول على مكافاة ولتوضيح هذه النظرية اليك عرض للافتراضات التالية وهى ان السلوك الانسانى يختلف من شخص الى اخر وهو ينبع من داخله ومن بيئته واختلاف الناس في حاجاتهم واهدافهم وبذلك يختلفون فيما يريدون من مؤسساتهم واخيراً فانقوة الدافع لدى الانسان تعتمد على ما يتوقعه من نجاح للوصول الى ذلك الانجاز وهو التوقع الاول واذا يقف الانسان انجازاً فهل سيكافا وهذا التوقع الثانى

نموذج مبسط لنظرية فروم

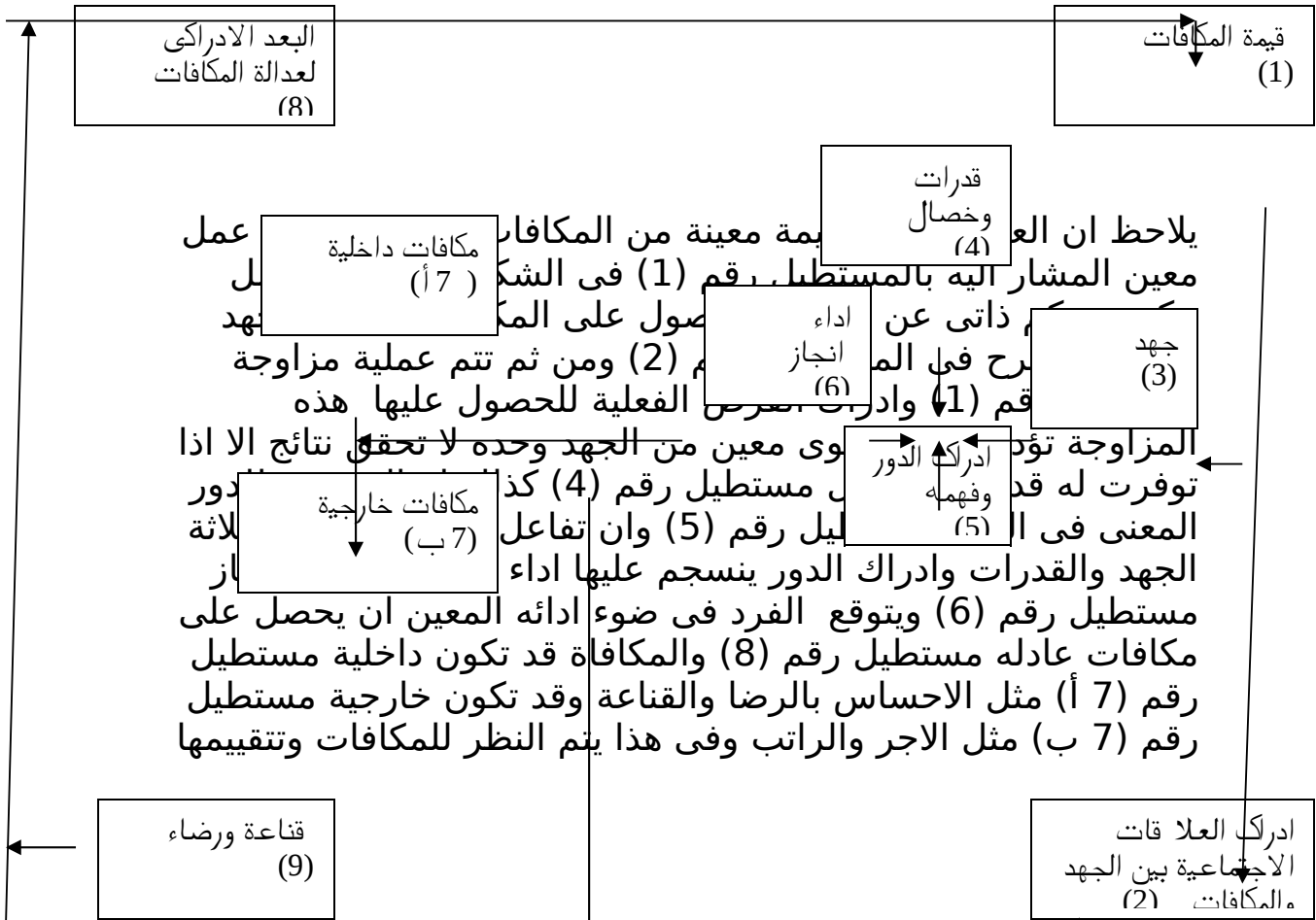


عن هانى الطويل، 1986، ص 193)

ويكمن جوهر نظرية التوقع فى انها سلطت الضوء على اهمية فهم الاهداف الفردية للعاملين وارتباط المكافاة مع اشباع رغبات وطموحات الافراد العاملين كما ان هذه النظرية اشارت الى اهمية وعى العامل لما هو متوقع منه وان يكون قادراً على تقييم ادائه وتقدير ما يترتب عليه من نتائج (هانى الطويل 1986، ص 196)

7. نموذج او نظرية بورتر ولولر

هذا النموذج يشبه نموذج فروم حيث انه بنى اساساً على نظرية التوقع في الدافعية فالفرد من وجهة نظر بورتر ولولر يحوز على الرضا عن طريق الاداء فعندما يكون ادائه جيد فانه يحصل على مكافأة وعندما تكون هذه المكافأة عادلة منسجمة مع الجهد الذي يبذله مقارنة بمكافآت الاخرين فانه يشعر بالرضا وقد بين بورتر ولولر من خلال نموذجيهما ان اهمية الدور الذي تلعبه المكافآت الداخلية والخارجية في نظرية التوقع في الدافعية وهذا ما اشار اليه (هانى الطويل، 1986، ص 194-195) والشكل ادناه يبين الخطوط الرئيسية لهذه النظرية يوضح نموذج بورتر ولولر للدافعية نقلاً عن (هانى الطويل ص 194)



من حيث درجة عدالتها وانصافها من وجهة نظر البعد الذاتى لقيم الفرد وتوقعاته وان محصلة هذا التفاعل المعقد هي التي تحدد درجة قناعة الفرد ورضاه المستطيل رقم (9) ويشتمل هذا النموذج على مسارين للتغذية الراجعة الاول يتعلق بمدركات الفرد حول العلاقة الفعلية بين الجهد والمكافآت التي يتم الحصول عليها والثانى يتعلق بحكم الفرد وقراره حول قيمة المكافأة التي يتم الحصول عليها وتتضح من هذا النموذج ايضاً ان هنالك علاقة بين الاداء والقناعات والرضا وان مستوى القناعة والرضا المتحقق يشكل مستقبل جهد الاداء على الرغم من ان بورتر ولولر اهنما بالمكافأة المادية والمعنوية باعتبارهما عائد مرغوب فيه من الموظفين الا انهما يشعران بان المكافأة الداخلية (المعنوية)

لها علاقة بالرضا اكثر من علاقتها بالاداء وان ادراك علاقة عدالة المكافآت يتاثر بالتقدير الذاتى للاداء ومن ابرز ما اضافته نموذج بورتر ولولر الى نظرية فروم ما اشار اليه (هانى الطويل 1986، ص 196) وهو ان المفهوم الذى يشتمل عليه نظريتهما بان استمرارية اداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه وان القناعة والرضا تتحدد بمعنى التقارب بين المكافآت الفعلية التى يتم الحصول عليها وما يعتقد العامل انه يستحقه.

8. علاقات العمل

الهدف من هذه النظرية هو ايجاد مفهوم موحد يصلح كإطار عام لدراسة الرضا الوظيفى وتحديد مقياس لذلك وقد اهتمت هذه النظرية بالعوامل الداخلية والخارجية فى تحديد درجة الرضا الوظيفى والمجال النفسى كذلك وقد اعتمدت هذه النظرية على تقسيم هيرزبرغ للعوامل الداخلية والخارجية واختلف معه فى محتوى هذه العوامل وقد استفاد كانو تجو من دراسات السابقين بان عوامل الدافعية التى يقرر فيها بان الرضا الوظيفى لايعتمد بالضرورة على مواصفات الوظيفة لان للافر حاجات مختلفة حيث تشكل هذه الحاجات موروث متطلبات حياته الحالية وعلى ضوء هذه المتغيرات يقيم الشخص مزايا وظيفته والنتيجة ان توقعات كل شخص تختلف عن الاخر وعليه فان تامجتمعات الغربية تعطى اهتماماً كبيراً لحرية الشخص بينما تهتم المجتمعات الشرقية اكثر بالامن الاجتماعى والاقتصادى.

9. نظرية وليم اوستى

وضعت هذه النظرية من قبل العالم وليم اوستى للاهتمام بالجانب الانسانى وتعلم كيفية ادارة الافراد بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وهتاك اسس تقوم عليها هذه النظرية وهى الثقة والالفة والمودة هذا ما اكده (العدلى 1986، ص 72) حيث لاحظ ان انتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال او التطوير فقط فهذه امور لا تكفى دون تعلم كيفية ادارة الافراد بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة والاسس التى تقوم عليها هذه النظرية هى :

1. الثقة بين العاملين

2. الخدق والمهارة فى التعامل مع العاملين

3. الالفة والمودة بين العاملين

10. نظرية ماري فيزلا

بنيت هذه النظرية على ان اهم عوامل الرضا الوظيفى هو التطور والتقدم فى العمل ومنتعة العمل والخبرة الطويلة هذا ما اشارت اليه (امنيات سلامة، 1999، ص 20)

11. نظرية الدرر

التي وضعها بعد دراسة النظرية السابقة والتي تحدثت فى هذا الموضوع والتي عرفت بنظرية الوجود والترابط والتواصل والنمو وقد اقترح درفرنظيم سلم جديد للحاجات وهى الكينونة Exisance والانتماء Relatedness والنماء Growth وقد عرفت هذه النظرية

فى الادب التربوى باختصار ERG وهذا ما اكده (سامى حساوته
1986 ، ص 184)

فحاجات الكينونة تهم بتوفير متطلبات وجود الحاجات الاساسية
للكائن الحى والتى اطلق عليها ماسلو الحاجات الفسيولوجية
والامن اما حاجة الانتماء فتشمل على رغبة الانسان فى وجود
اتصالوعلاقة وطيدة بينه وبين الاخرين اما حاجة النماء وهى الرغبة
بالتطوير الذاتى وهى ما اسماه ماسلو حاجة تحقيق الذات ولا
يشترط فى هذه النظرية اشباع حاجة حتى الانتقال الى اخرى كما
فى نظرية ماسلو لان هناك عوامل مختلفة مؤثرة فى ذلك كالتربية
والتنشئة الاجتماعية والبيئة الثقافية وهذا هو اختلاف لرفروماسلو.

12. نظرية ميير

وضعت هذه النظرية بالاعتماد على مجموعة من النظريات من قبل
العالم ميير وهذه النظرية تقدم المجالات التى من خلالها تتحقق
الدافعية للعمل وقد قسم ميير الحاجات الى مجموعتين الاولى وهى
التى تقلل من الاحباط وتقاوم الشعور بعدم الرضا وهذه تقابل عند
ماسلو الحاجات الدنيا وعند هيزربرغ المحبطات وهذه المجموعة
هى التى لها علاقة فى بيئة العمل عند ميير اما المجموعة الثانية
وهى المتعلقة بتحقيق الدافعية فى العمل عند الافراد والتى تقابل
عند ماسلو الحاجات العليا وعند هيزربرغ المحفزات وهذه
المجموعة هى التى تزيد الدافعية.

13. نظرية وايت

تناولت هذه النظرية جانب الكفاءة والابداع عند الافراد وذلك ما
اشار اليه (يعقوب نشوان 1992، ص 78) تؤكد هذه النظرية وجود
حاجة الابداع لدى كل فرد قادراً وكفوفاً للقيام بعمله كما يجب ان
يراه الاخرين.

تعقيب عام حول نظريات الرضا المهني

يلاحظ ان النظريات السابقة مجتمعه كانت مساهمه بصورة كبيرة
فى توجيه الانظار نحو الاهتمام بالعاملين وتقدير واحترام التفكير بهم
لانهم العايل الحاسم فى بناء المؤسسات وتقدمها وازدهارها كما
تعد ايضاً محاولات جادة تفسر السلوك الانسانى وخاصة فى مجال
العمل والتنويه بقية توجيه لتحقيق اهداف العمل من جهة وتهيئة
الظروف والشروط المناسبة التى تحقق رضا العاملين وتزيد من
دافعيتهم للعمل ورغبتهم بالاستمرار فيه من جهة اخرى. كما اكدت
هذه النظريات على اهمية العمل وقيمه ودوره كقوة دافعة الا ان
كل هذه النظريات لا تخلو من بعض التغيرات او الغموض الذى
يحتاج الى مزيد من الدراسة الميدانية لتفسيره.

ففى نظرية ماسلو التى تقوم على تصنيف الحاجات وترتيبها بشكل
هرمى حسب الاهمية لايتحرك السلوك الخاص باشباع حاجة معينة
ضمن هذا الترتيب الا اذا كانت الحاجات التى تسبقها فى الترتيب
مشبعة وهذا يعنى ان الانسان يخلو من حسب هذه النظرية اشبه ما
يكون بالانسان الالى الذى يخلو من العواطف والمشاعر

والاحاسيس التى يتمتع بها الانسان العادى والتى تتاثر بظروف الموقف المحيط به وبخبراته وقيمه ومعتقداته وتجعله يتجاوز اشباع حاجات عديدة دنيوية لاشباع حاجات اسسمى فالانسان ليس بمثل هذه البساطة التى تصورها هذه النظرية والا فما تفسير سلوك الانسان الذى يتجاوز اشباع الكثير من الحاجات الى محاولة اشباع حاجات تقدير الذات مثال لذلك ما تفسير سلوك الانسان الذى يضحى بنفسه دفاعاً عن الوطن.

صحيح ان هذه النظرية قد حظيت بقبول كبير تعزى الى التسلسل المنطقى فى ترتيب الحاجات وسهولة فهم هذه النظرية الا ان صاحب هذه النظرية لم يقدم دعماً عملياً لنظريته كما ان البحوث والدراسات العديدة التى اجريت لاختيار هذه النظرية لم تتوصل الى نتائج حاسمة تدعمها (فريد عبدالفتاح، 1988، ص 27-36)

اما نظرية هيرزبرغ التى تركز على نوعين من العوامل وهى العوامل المحفزة والعوامل الوقائية فتعتبران الاشراف الذى يلعب دوراً مهماً فى رضا العاملين ورفع معنوياتهم وينطوى على جانب محفز عاملاً وقائياً وليس محفزاً كما ان الراتب وزيادة قيمته والذى يعتبر مؤشراً على الاعتراف بالانجاز والتقدم الوظيفى يعتبر هذان العاملان من العوامل المحفزة حسب هذه النظرية يلعب دوراً مؤثراً فى رضا العاملين وزيادة رغبتهم فى الاستمرار بالعمل وشعورهم بالاستقرار الوظيفى وان قلته تكون سبباً رئيسياً فى ترك العمل بحثاً عن عمل اخر يوفر راتباً اعلى يعتبر حسب هذه النظرية عاملاً وقائياً لامحفزاً الامر الذى يدعو للاستقرار والاستعجاب.

ومن الانتقادات التى وجهت لهذه النظرية انها اعتمدت على دراسة ضعيفة المعلومات وذلك نظراً لصغر حجم عينة الدراسة التى بنيت عليها هذه النظرية (هانى الطويل، ص 185) مع هذا فقد حظيت

هذه نظرية هيرزبرغ باهتمام واسع لانها اكدت على موضوع الدافعية واهمية زيادتها فى عملية اثراء الوظيفة (job Enrichment) وعلى زيادة استقلالية الفرد فى ممارسة الضبط الذاتى فى عمله كما وجهت الانظار الى ضرورة ان تهتم المؤسسات بالعوامل الوقائية عند الافراد العاملين فيها (هانى الطويل 192).

اما نظرية x ونظرية y لروجلاس مكريجور فقد وضعت الاولى الناس بانهم لا يحبون العمل وان معظمهم لا يعملون الا بالاكراه ويرغبون بان يكون موجهين وتصف الثانية الناس بعكس النظرية الاولى بامهم يوجهون انفسهم ذاتياً لانجاز العمل يبحثون عن المسؤولية ويتحملونها وهم مبدعون اذا ما اطلقت طاقاتهم ويلاحظ التضارب التام فى النظرة الى الناس بين هاتين النظريتين فاما ان يكونوا جميعاً كما وصفتهم نظرية x او كما وصفتهم نظرية y وهذا لا يتحقق مع الواقع اذ اننا نجد ان بعض الناس يحبون العمل

ويشعرون بالسعادة والرضا عند القيام به وبعضهم ليس لديه الشعور كما اننا نجد ان بعضهم يوجهون انفسهم ذاتياً نحو العمل وبعضهم يميلون الى ان يكونوا موجهين كما ان بعضهم مبدعون والاخر غير مبدعين.

اما بالنسبة الى نظرية الدافعية والانجاز لميكلاند فتشير الى ان الدافع او الحاجة يمكن ان يتعلمها الفرد او المجموعة فرضيت ان الدافع او الحاجة تتولد اوتنشأ فى ظل ظروف معينة تحركه لذا فان تعلم الحاجة اوالدافع يتطلب توفير ظروف معينة وبشكل مستمر لدعم وضمان استمرار الدافع اوالحاجة للانجاز الذى سيزول بزوال هذه الظروف او نقصها وعليه فان نظرية الدافعية للانجاز اكتسبت اهمية خاصة بين النظريات الاخرى.

اما فيما يتعلق بنظرية العدالة والمساواة فان المقارنة التى تم اللجوء اليها بين مجموعة واخرى او شخص واخر من حيث الجهد المواصفات التى تتمتع بها المجموعة او الشخص من مؤهلات وخبرات وعمر وصنف (نوع) وغيرها وما تحصل عليه المجموعة او الشخص من رواتب ومزايا لاتستند على اسس موضوعية واضحة يسهل الدفاع عنها لان المقارنة قد تكسيها المزاجية وعدم الدقة ثم ان الافتراض الذى تقوم عليه هذه النظرية هو ان الاختلاف فى معاملة العاملين ورغبة العاملين فى معالجة هذا الاختلاف هو الذى يزيد الدافعية للعمل وهنالك عوامل اخرى كبيرة تدخل فى زيادة الدافعية منها الرغبة فى النمو المهني وتحقيق الامن الوظيفى والرغبة فى الانجاز والابداع وغيرها كما ان هذا الافتراض يعنى انه اذا ما سادت العدالة والمساواة فى المعاملة بين العاملين فى المؤسسة فان الدافعية ستزول او تضعف وهذا يصعب قبوله ايضا . اما نظرية التوقع فقد افترضت ان درجة تفضيل سلوك على اخر وشدة الدافعية يعتمدان على ادراك الفرد بانه يستطيع من خلال الاداء تحقيق اهدافه الخاصة وان ما سيحققه كاف لاشباع رغباته وطموحاته ويبدو ان افتراضات هذه النظرية قد تكون غير قابلة للتطبيق فى بعض ميادين العمل ذات الطبيعة الخاصة التى تحتل التفضيل والاختيار بل تستوجب التوضيح بالوقت والجهد والعوائد وانكار الذات وتحمل المخاطرة احيانا ومثال لذلك العمل فى مجال الطب والتمريض والتدريب والمجال الانقاذ والخدمات الانسانية الاخرى ففى هذه المجالات يصعب الانطلاق من المصلحة الشخصية البحثه لان ذلك يفقدها الكثير من معانيها وقيمها هذا من جهة ومن جهة اخرى فانه يصعب التحكم فى العوامل الخارجية التى قد تحول دون تحقيق نتائج الانجاز (العوائد) بالمستوى المتوقع من قبل الفرد بالرغم من بذل الجهد المطلوب لتحقيقها . ويشير (احمد صقر عاشور ،19، ص78) الى ان قيمة الاحتمال الذى يعطيه الفرد لتحقيق نتائج الانجاز العوائد من خلال السلوك يتوقف على درجة تقديره لقدراته ودرجة صعوبة العمل المطلوب انجازه ودرجة سيطرته على العوامل او المعوقات الخارجية التى تحول دون تحقيق العوائد كما يتوقف ايضا على درجة المقاييس المستخدمة فى قياس الانجاز كل هذه العوامل قد يكتنفها ما يضعف العلاقة بين الجهد المبذول والعوائد.

الحاجات الانسانية فى الاسلام مقارنة بالنظره الغربيه لهذه الحاجات

ركزت جميع النظريات السابقة على الجانب المادى للانسان
واغلقت الاهتمام باشباع الحاجات الروحية لدى الفرد التى
تصله ؟؟؟؟؟؟؟؟؟ وتعد بمثابة الضوابط او اللوائح التى
تهذب النفس البشرية وتسمو بها وتحول دون انحرافها
وسقوطها فى مهاوى الرذيلة والفسل.

وقد اعطى الاسلام الحاجات الفسيولوجية اهمية كبيرة ولكن ليس
بالاهمية التى اعطاها لها الغرب حيث يرى ماسلو ان الحاجات
الفسيولوجية هى اول الحاجات المحركة لسلوك الافراد وان الفرد
لايحرك سلوكه لاشباع الحاجات الاخرى مثل الامن وتحقيق الذات
وغيرها الا اذا اشبعت الحاجات الفسيولوجية وكذلك هيرزبرغ اعتبر
العوامل التى تتبع الحاجات المادية هى عوامل وقائية فقط وليس
دافع للافراد ولذلك ينظر العلماء الغربيون الى ان الحاجات
الفسيولوجية هى اهم الحاجات التى يسعى الفرد لاشباعها وان دور
المؤسسات هو اشباع تلك الحاجات بالدرجة الاولى وذلك لان
الانسان فى نظرهم مادى ولكن موقف الاسلام من الحاجات
الفسيولوجية انها حاجات ضرورية للفرد وذلك لان طبيعة خلق
الانسان بها العنصر المادى وكذلك بها العنصر الروحى ومادام
العنصران فى طبيعة الانسانفات للجانب الروحى نصيباً معتدلاً من
سلوك الانسان مثل ما للجانب المادى وهنا يختلف الفكر الاسلامى
عن الفكر الغربى حيث ينظر الفكر الغربى الى الجانب المادى
للانسان بينما عمل الاسلام على الموازنة بين الجانب المادى
والروحى للانسان فالاسلام يحث على اشباع الحاجات الفسيولوجية
حيث الله تعالى فى كتابه العزيز (المال والبنزن زينة الحياة الدنيا)
سورة الكهف 46 وكذلك قوله تعالى (زين للناس حسب الشهوات
من النساء والبنين والقناطير المقنطرة من الذهب والفضة والخيل
المسومة والانعام والحرث ذلك متاع الحياة الدنيا) ال عمران ،114
من هذه الايات نلاحظ ان الاسلام حث على اشباع الحاجات
الفسيولوجية ولكن يجب ان لا يكون ذلك على حساب الجانب
الروحى وكذلك يجب الموازنة بين الجانبين وهذا ماجاء فى كتابه
العزيز (وابتغ فيما اتاك الله الدار الاخر ولا تنسى نصيبك من
الدنيا)القصص ،77 فلا بد للمسلم من اشباع الحاجات الفسيولوجية
واكبتها ليس المسيطرة على سلوكه بل هنالك عامل اخر هو
المسيطر وهو الايمان والموجه للانسان المؤمن والتاريخ الاسلامى
شاهد على ذلك فكان الايمان يحرك سلوك المسلمين الاوائل مثل
ال ياسر وبلال وغيرهم بالرغم من ان المشركين منعوهم من اشباع
حاجاتهم الفسيولوجية وتعطل الامر ذلك الى التعذيب والايذاء
الجسدى.

اما المفهوم الاسلامى لحاجة الان فالاسلام يهتم بحاجات الامن حتى
يكون الفرد امناً على دخله فى حاضره ومستقبله وقد اكد الاسلام
على اشباع هذه الحاجة حيث ورد فى قوله تعالى(الذى اطعمهم من
جوع وامنهم من خوف) قريش،4 كذلك يجب ان ان تكون مبلورة

فى ظل الايمان بالله وان يكون الايمان هو المصدر الاساسى لاشباع هذه الحاجة بالصورة التى رسمها الله سبحانه وتعالى.

اما المفهوم الاسلامى للحاجات الاجتماعية فهى تتمثل فى حاجة الانسان ان يكون اجتماعياً ذا علاقة بالآخرين وهذه العلاقة مبنية على الود والمحبة وعلى الايمان بالله حيث يقول الله (انما المؤمنون اخوة) الحجرات، 10 اما حاجات احترام الذات فهى عندما يشعر الفرد بأنه يقدم عملاً للآخرين ويتحمل المسؤولية ويشعر بأنه انجز عملاً ذا قيمة ويتطور ويتقدم وان كثرة الاتباع والنفوذ والمال تشبع حاجات الفرد لاحترام ذاته والنظره الاسلاميه لحاجات احترام الذات تقبل ان يشعر الفرد بقيمته عن طريق تقدمه وظيفياً وكذلك تحسن وضعه المادى ولكن ينبغى ان يتم ذلك ضمن المنهج والاطار الاسلامى وان يكون مرتبطاً بالايمان ، فالايمن يزيد من احترام الانسان لنفسه وكذلك احترام الغنى للفقير فالتفاضل بالايمان والتقوى وليس بالمال والجاه والسلطان واحترام الفرد المسلم لذاته نتيجة ارتباطه الربانى يعتبر حافظاً دائماً وقوياً ومحركاً لسلوكه بصفة مستديمة وهذا ما جاء فى قوله تعالى (ولله العزة ولرسوله وللمؤمنين ولكن المنافقين لا يعلمون) المنافقون، 8 واخيراً حاجات تحقيق الذات تتمثل بان يكون الشخص فى المكان الذى يرغب ان يكون فيه وبالتالي يستطيع الانسان فى هذا الموقع ان يبدع لانه يسخر قدراته العقلية والذهنية فى خدمة هذا العمل وان يكون هذا العمل صالحاً والذى يقوم به شخص مؤمن حتى يحقق له ذاته وهذا ما جاء فى قوله تعالى (فمن يعمل من الصالحات وهو مؤمن فلا كفران لسعيه وانا له كاتبون) الانبياء، 94 ومن ذلك نجد ان تحقيق الذات عند الفرد فى عمله لا يصيبه نوع العمل كما انه يجب ان يرتبط بالايمان كما فى اشباع بقية الحاجات.

من خلال السرد السابق لنظريات الرضا الوظيفى يتضح لنا بأنه نظره شخصية للوظيفة وليس سلوكاً او نشاطاً اما العوامل التى تجعل الفرد يقرر رضاه وغيرها ولاننسى دور بيئة العمل فى الرضا والتقدم والمفتاح لان يصبح هذا الشخص منتجاً وينمو ويتقدم ويشعر بالرضا الوظيفى هو ما تقدمه له وظيفته وعمله.