

الدَّافِعِيَّة، وَنَظَرِيَّةُ تَسْلُسُلِ الْحَاجَاتِ، وَتَحْقِيقُ الذَّاتِ لَدَى الْعَامِلِ الْجَزَائِرِيِّ

Motivation, series of needs theory, and self-actualization of the Algerian worker

عداد حسن

مدرسة العليا للأساتذة القبة (الجزائر)

hassanetizi@gmail.com

ملخص:	معلومات المقال
تتناول في هذه الدراسة موضوع الدافعية، بالنظر إلى أهميتها ونشأة البحث فيه باعتباره مفهوماً مستقلاً، وتقرخ أولاً؛ مكوناته التي تُحدده وتسمح بقياسه، كي لا يتداخل مع مفاهيم قريبة منه؛ كالرضا، والالتزام المهني.. ثم تنتقل إلى كفاءات أخرى، تم من خلالها تناول هذا الموضوع الهام في علم النفس في المجال المهني، مركزين على التناول النظري للمفهوم؛ من خلال نظرية سلم الحاجات للباحث أبراهام ماسلو، وتذكر تقويماً لهذه النظرية التي كان لها - ولا يزال - تأثير على الباحثين، لا سيما تطبيقاتها في المنظمات، ثم نتعرض لتطبيق عملي للمفهوم بعيداً عن النظريات. وفي الأخير، نتعرض إلى مسألة تحقيق الذات في المجال المهني عند العامل الجزائري، ونقدم اقتراحات للعناية بهذا العامل من خلال الاهتمام بمن يتكفل به؛ وهو المختص النفسي في مجال العمل، الذي ينبغي أن يجد مكانه الطبيعي بشكل نسقي في المنظمة.	تاريخ الارسال: 2022/04/26 تاريخ القبول: 2022/05/10
	الكلمات المفتاحية: ✓ الدافعية ✓ السلم الهرمي لماسلو
Abstract :	Article info
In this study we address the subject of motivation, given its importance and its emergence as an independent subject of research. The study examines components that define motivation and allow it to be measured in order to differentiate it from related concepts such as satisfaction and professional commitment. The study then moves to other modalities which have dealt with this subject, focusing on the theoretical consideration of the concept through Abraham Maslow's Hierarchy of Needs. The theory, whose impact on research (in particular its application on organisations continues to this day, is then evaluated and examined from a practical perspective. We address the issue of the professional self-realization of the Algerian worker and then argue for the importance of implementing work psychology in the workplace.	Received :26/04/2022 Accepted :10/05/2022
	Keywords: ✓ Motivation, ✓ Maslow's hierarchy of needs

➤ **مقدمة:** الدافعية، هي نقطة اهتمام مركزية في ميدان التربية، وميدان علم النفس. فهي المحرك الرئيسي لسلوك الإنسان. وتُمثّل مجموع الرغبات والحاجات والميول والاتجاهات التي توجه السلوك نحو هدف يُراد تحقيقه. والسؤال "ما الذي يُسبب السلوك؟"، أو "ما الذي يدعو شخصاً إلى التصرف بطريقة معينة؟" لم يزل محور اهتمام المختص النفسي، بل وجميع الناس..

فالأب يريد أن يعرف لماذا يميل طفله إلى الانطواء على نفسه والغزوف عن اللعب مع أقرانه؟. ولماذا يكون طبعاً في البيت، مشاكساً في المدرسة؟. أو لماذا يُكثر الكذب؟. والمدرس يحاول معرفة دوافع التلاميذ؛ لينسئ له أن يستغلها في تحفيزهم على التعلم. فالتعلم لا يكون مثمراً إلا إذا كان يُرضي دوافع لدى المتعلم.. وقد يعود تقصير بعض الطلبة إلى انعدام ميلهم لما يدرسون، لا إلى نقص في قدراتهم أو ذكائهم. هذه المعرفة ضرورية لمن يُشرف على جماعة من الناس ويوجههم ويجهّزهم في تحفيزهم على العمل؛ كالأستاذ أو الأخصائي الاجتماعي مع جماعات الطلاب، ورئيس العمال، والطبيب يريد أن يعرف سبب شكوى مريض، يدلّ فحصه على خلوه من أعراض المرض الجسدي؟ أو لماذا يتهاون بعض المرضى في اتباع إرشاداته؟ ورجل القانون، يهتم أن يعرف ما الدوافع التي تحمل بعض المجرمين على العودة إلى الجريمة، بالرغم مما يُوقع عليهم من عقاب شديد؟

يرى الرفوع (2015) أن معرفة الإنسان لدوافع غيره تحمله على التسامح وسعة الصدر، وإقامة علاقات إنسانية أفضل. وجهل الإنسان بدوافعه الخاصة قد يكون مصدراً لكثير من متاعبه، ومشكلاته، ومعتقداته. فكثير من ألوان الشقاء فيما يكابده الشخص مرجعه إلى أنه لا يعرف ما يريد.

نتناول في هذه الدراسة موضوع الدافعية، بالنظر إلى أهميته ونشأة البحث فيه باعتباره مفهوماً مستقلاً، وتقترح مكوناته التي تحدده وتسمح بقياسه، وتداخله مع مفاهيم قريبة منه؛ كالرضا المهني، والالتزام المهني، ثم ننتقل إلى تناولات تم النظر من خلالها لهذا الموضوع الهام في علم النفس في المجال المهني، مركزين على نظرية هرم الحاجات للباحث أبراهام ماسلو، ونذكر تقويماً لهذه النظرية التي كان لها -ولا يزال- تأثير على الباحثين، لا سيما تطبيقاتها في المنظمات. وفي الأخير، نعرض إلى مسألة تحقيق الذات في المجال المهني عند العامل الجزائري، ونقدم اقتراحات للعناية بهذا العامل من خلال الاهتمام بمن يتكفل به؛ وهو المختص النفسي في مجال العمل، الذي ينبغي أن يجد مكانه الطبيعي بشكل نسقي في المنظمة.

➤ **منهج الدراسة:** تستلزم هذه الدراسة والعناصر التي تتطرق إليها، التناول حسب منهج وصفي، نقدي، تحليلي..

➤ **أهمية دراسة مفهوم الدافعية في المنظمات:** إن التساؤل عن أهمية دراسة الدافعية في المنظمة - دون شك - مشروع، ذلك أن هذا المفهوم لم يكن مستعملاً في التعبير العام، ولا في المنظمات خلال الثلث الأول من القرن العشرين، وإنما دخل إلى تعبير الباحثين والمُسيّرين، حين بدأت المحاولات لفهم أحسن لسير المنظمات، لا سيما المؤسسات المهنية. وذلك على الرغم من أننا ننسأله منذ زمن طويل حول مصدر وسبب السلوك البشري ضمن مجموعة أو مجتمع ما. وضح Thill 1993 تطور الفكر حول السلوك البشري في المنظمات الاجتماعية إلى ظهور مفهوم الدافعية للعمل، منذ فلاسفة الإغريق إلى علماء القرن العشرين. في كل زمن، طرح السؤال الذي سيبرز هذا المفهوم: ما الذي يدفع - أو ما الذي يُثير - الفرد أن يسلك بطريقة ما، حسب الموقف، للتصرف في هذا الاتجاه أو ذاك، حسب قراره، أو حسب الضغط الذي يمارس عليه.

ظهر مفهوم الدافعية كموضوع بحث للمرة الأولى - فيما يبدو - في أعمال النفسانيين، Tolman 1932 و Lewin 1936، واهتم البحث العلمي بمدارس الأطفال، ودور العبادة، والحزب السياسي، بوصفها مجموعات اجتماعية، تهتم المختصين في علم النفس. سوف تسوق الطفرة الاقتصادية والكساد، ورهانات النمو والإنتاجية، قادة المؤسسات إلى التماس المختصين النفسانيين.. بدأ تنظيم العمل القائم خلال هذه المرحلة يظهر التصدعات الأولى. نبحث باستمرار عن الإجابة على السؤال: كيف نجعل أعضاء منظمة أكثر فعالية؛ فردياً وجماعياً؟ كانت إجابة النفسانيين -إذن- هي مطالبة المُسيّرين بالاهتمام بدافعية الأجزاء (أورد في: Legrain, 2003)

على المستوى الفردي، فإن الدافعية هي العامل الأساسي للأداء في العمل، أخذاً بالاعتبار لإمكانات الشخص (المعرفية، الفيزيائية، المهارات)، ولتنظيم القائم في المؤسسة (التقني، البشري، الإداري). يمكن للدافعية أن تؤثر مباشرة على الأداء الفردي لأعضاء المنظمة. إن هذا المفهوم سيجذب من الآن اهتمام المحاورين - أكثر فأكثر - في المنظمات. هذا الاهتمام بالدافعية للعمل يقوم على مبدأ أن نجاح مؤسسة متصلة بالأداء الجماعي، وهو نفسه متعلق بالأداء الفردي.

ستعيد النقاش أعمال علمية، وطرق عقلانية، وصفات "سحرية" حول الطريقة الجيدة لتحفيز العامل، بإثارته أو دفعه. وسريعاً، ستتباين المقاربات، وستكون اتجاهات نظرية، ومدارس فكرية (أورد في: Legrain, 2003).

➤ **تعريف الدافعية:** لا بُد من تعريف مفهوم الدافعية، كما هو مستعمل اليوم. إن هذا التعريف يُعتبر ضرورياً، إلى حد أن مفاهيم قريبة أخرى جاءت لتكميله لمحاولة فهم مصدر الفعالية الفردية والجماعية داخل المنظمات. لكن بالمقابل، فهي ستضيف تعقيداً بخصائصها القريبة وتعريفاتها التي تتداخل مع مفهوم الدافعية.. يتجه الفكر نحو مفاهيم: الرضا المهني satisfaction، والاندماج التنظيمي

implication ، والالتزام engagement في العمل، وتعبئة الموظفين. فكيف نعرف الدافعية للعمل؟ عند التأمل في الدراسات السابقة، نلاحظ أن إجماعاً تكوّن عبر عشرات السنين حول الأبعاد التي تكوّن هذا المفهوم. والتعريف الذي يبدو أكثر إقناعاً، لأنه أكثر تمثيلاً لمساهمات النفسانيين الكبار في هذا المجال، هو تعريف Vallerand et Thill، حيث يعرفونها بأنها: "البناء الفرضي المستعمل لوصف القوى الداخلية و/ أو الخارجية التي ينتج عنها؛ انطلاقاً، واتجاهاً، وشدةً، واستدامةً السلوك".

يبرز هذا التعريف صعوبة الملاحظة المباشرة لدافعية شخص ما. إنها بناء فرضي؛ صنف من السلوك يفترض أن كل فرد يمكن أن ينميّه. يتعلّق الأمر بمسارٍ ينطلق من مصدره، بفعل قوة دافعية داخلية (استمتاع، انبهار، مخاوف، مطامع، شره، غيره، الخ..).

يمكن إطلاق هذا المسار، بقوة دافعية خارجية، مرتبطة بالموقف، وبمحيط العمل، وبطبيعة العمل، وبمنط القيادة، لدى المسؤولين السلميين..

يرى (Pinder، 1984) أن عوامل الدافعية الداخلية أو الموضعية dispositionnels ، والخارجية الظرفية، أو الموقفية، متغيرة، كما أنها خاصة بكل شخص على حدة. يمكن أن يكون مستوى الدافعية ضعيفاً أو قوياً، متغيراً في الوقت ذاته بين الأفراد في أوقات محددة، ولدى الشخص نفسه في أوقات مختلفة، وحسب الظروف.

أشار (Roussel 1996) أنه يوجد اتفاق لدى النفسانيين حول خصائص الدافعية، ويميزون أربعة عناصر مكونة لهذا البناء:

- إطلاق السلوك: إنه المرور من حالة غياب النشاط، إلى إنفاق طاقة فيزيقية، ومعرفة أو ذهنية، تزود الدافعية بالطاقة اللازمة لتأدية السلوك.
- اتجاه السلوك: توجه الدافعية السلوك في الاتجاه الملائم، أي الأهداف المطلوب التوصل إليها. إنها القوة التي تثير وتوجه الطاقة الضرورية لتحقيق الأهداف المتوخاة، الجهد لتحقيق الأحسن - حسب الإمكانيات - للعمل المتوقع.
- شدة السلوك: تحرض الدافعية على إنفاق الطاقة، في نطاق الأهداف المسطرة. تتجلى من خلال مستوى الجهود الفيزيقية والمعرفية أو الذهنية المبذولة في العمل.
- استدامة السلوك: تحرض الدافعية على إنفاق الطاقة الضرورية لتحقيق المنتظم للغايات، لتنفيذ المهام بشكل متكرر، للتوصل إلى هدف أو أكثر. تتجلى استدامة السلوك بالاستمرارية في الزمن، لخصائص اتجاه، وشدة الدافعية.

يتجلى من هذا الوصف، أن المظهر الأقرب للدافعية هو؛ مجموع الجهود المبذولة في العمل، الموجه بشدة، وبطريقة مستديمة للغايات المتوخاة. تعرف هذه الجهود بكونها مجموع الطاقة الفيزيقية، والمعرفية و/أو الذهنية الملتزم بها في نشاط ما. توجه أدوات قياس عديدة للدافعية نحو تقويم هذه المظاهر - جهود

وطاقة - لسلوك الشخص في المنظمة.

خلاصة القول.. أن الدافعية في العمل، يمكن تعريفها باعتبارها مساراً ينشط ويوجه ويحرك ويحافظ على سلوك الأفراد نحو تحقيق الغايات المنتظرة.

➤ طرح نظري لمفهوم الدافعية: نظرية سلم الحاجات - ماسلو، نموذجاً:

نظرية تسلسل الحاجات، أو تدرج الحاجات أو سلم الحاجات لماسلو، أبراهام (1970-1908) Maslow's hierarchy of needs Abraham Maslow هي نظرية في الدوافع، نالت شهرة كبيرة في المجمعات العلمية.. تمت صياغتها من ملاحظات أقيمت بدءاً من سنوات الأربعين من القرن العشرين. عرض ماسلو -أول مرة- نظريته في مقال صدر في 1943 بعنوان: نظرية في الدوافع الإنسانية A Theory of Human Motivation. هذا العرض أو التمثيل يعتبره الأغلبية اليوم في المجتمع العلمي خاطئاً (أورد في: Lieury, 2015).

إن نظرية ماسلو درست كثيراً في تخصص علم نفس العمل والتنظيم. وصاحب النظرية لم تكن غايته طرح نموذج لفهم أو حل الإشكالات التي تطرحها الدافعية للعمل المهني خصوصاً، بل أراد أن يضع أسساً جامعة للدافعية، أي بشكل شامل، إن نظريته تتناول موضوع الدوافع، كسلوك بشري عام في مختلف المجالات والظروف..

وإننا لما نحاول أن نعرف الدافعية كمفهوم، بعيداً عن النظريات المتعددة التي حاولت أن تضع إطاراً تفسيرياً لهذا المفهوم، يمكن أن نخرج بفكرة أن نظرية ماسلو تصلح كتعبير عن التطور التاريخي لتناول مفهوم الدوافع في ميدان العمل، باعتبار أننا انتقلنا من "الإنسان الاقتصادي" الذي تحركه الحاجة إلى المال، ممثلاً في الأجر أو الراتب والعلاوات، كما كان التصور حسب المدرسة الكلاسيكية، أو التaylorية (نسبة لفريدريك وينسلو تايلور، صاحب نظرية التنظيم العلمي للعمل O.S.T، المتوفي سنة 1915)، إلى "الإنسان الاجتماعي" الذي يهتم في المنظمة التي يمارس بها مهامه، بتلبية الحاجة إلى علاقات إنسانية جيدة مع الزملاء، وذلك ضمن مدرسة العلاقات الإنسانية، حسب الأبحاث الأمبريقية لالتون مايو (1949-1880) Elton Mayo في مصانع الهاوثورن، إلى الإنسان الذي "يحقق ذاته"، من خلال الإفادة من النموذج الذي طرحه ماسلو، والذي أصبح مرجعاً للعديد من النفسانيين عبر العالم، منذ بداية الأربعينات من القرن الماضي (1943)، تاريخ صدور كتابه (نظرية الدوافع الإنسانية)، حيث أدخل فكرة أن الدافعية يحركها تسلسل لمستويات من الحاجات، إذا تم تلبية التي في المستوى الأول بشكل مقبول، ترفع رأسها حاجات المستوى الموالي، وتلج على الفرد حتى يلبئها.. وهكذا.. (أورد في: عداد 2005).

✓ عرض موجز لنظرية سلم الحاجات: مع بحوث التون مايو، تم أدراك أن العمل يقدم للفرد

إشباعاً أخرى غير المزايا المادية والأجر الذي يحصل عليه، وأن المصادر التقليدية لدوافع العمل (تلك التي تميز الحرف البسيطة، والعمل المستقل) يتم تعويضها بحوافز أخرى في

المنظمات الصناعية الكبرى (إشباع الحاجات الاجتماعية).

وهكذا، فتحت بحوث مايو الأفق للتركيز على حاجات الإنسان حتى يفهم بشكل أفضل، ما الذي يريد الفرد الحصول عليه من خلال نشاطه المهني. وتعرف الحاجة بأنها الشعور بنقص شيء معين، إذا ما وجد بقدر كافي، تحقق الإشباع.

تطورت حركة " العلاقات الإنسانية" في الولايات المتحدة بفضل المختصين في البحوث حول الشخصية؛ ماسلو، حيث يرى أن الحاجات الاجتماعية ليست وحدها هي التي يمكن أن تتعرض للحرمان - كما في بحوث مايو وفريقه- ولكن، سلم من الحاجات، والتي تنتظم في شكل هرمي، على النحو التالي:

- توجد الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة السلم (طعام، لباس، نوم، راحة، زواج، مسكن..).
- تليها حاجات الأمن (السلامة من التهديد والاعتداء، الحماية من البطالة والعجز، والحوادث والمرض..).
- في الطبقة الأعلى منها؛ الحاجات الاجتماعية (انتماء، صداقة، اتصال، مشاركة في الأحاسيس..).
- ثم حاجات التقدير والاحترام (مركز ومكانة، ترقية، لقب، وعموماً الشعور بتقدير الآخرين).
- في قمة السلم؛ حاجات تحقيق الذات (قوة، إنجاز، ما يرى المرء أنه جدير به..).

هذا الترتيب السلمى -حسب ماسلو- وظيفي؛ فإذا تم تلبية فئة من الحاجات، تنشط الدوافع لطلب إشباع الفئة الأعلى منها مباشرة في السلم. فالبحث عن طعام وماوى يمكن أن يتم بدافع الحرمان منهما. والفرد الجائع لا يبالي -حسب هذه النظرية- بوضعه الاجتماعي، ولكن، لما يتم إشباع هذه الحاجة بصفة معقولة، تأخذ الحاجة المادية مكانها، وتصبح بدورها محدداً هاماً للدوافع. وهذا يعني أن الحاجة المشبعة تقعد مفعولها كحافز للسلوك. وبالتالي، فلا يمكن التأثير في سلوك الإنسان إلا من خلال حاجاته غير المشبعة (أورد في: عداد، 2005).

أشار (Lieury, 2015) أنه في الطبعة الثانية لكتابه سنة (1970): " الدوافع الشخصية"، وهي السنة التي ظهر فيها العرض الأكمل لنظريته؛ سلم الحاجات... فإنه اعتبر أن الخاصية المميزة لدافع، لديها كمصدر عدة محددات؛ الثقافة، والوسط الاجتماعي، أو التربية.. وهكذا، فإن شخصاً ما يرضى التقدير لذاته، بأن يعترف له بكونه صياداً ماهراً من طرف زملائه، وعند شخص آخر، بامتلاكه لسلطة.. وخلاصة القول؛ أن خلف كل دافع أو أي موضوع للرغبة تختفي حاجة أساسية.

✓ **تقويم نظرية الحاجات لماسلو:** في هذا السياق، فنظرية الدوافع لماسلو، أدت إلى نقض الفكر التقليدي في التسيير والتأيلورية، التي ترى أن الشخص لا طموح لديه، وأنه يقاوم التغيير، ولا تحركه غير

الحوافز المادية.. فيتبعي - إذن - إقناعه، ومكافأته، والتحكم في أنشطته. ويتطلب ذلك، توفير المحيط الملائم لإشباع حاجات العامل بما يحفز على الاستمرار في الإنتاج وتحسين النوعية. ومن الحلول الملموسة المقترحة في ميدان النشاط المهني؛ مشاركة العمال في القرار، وإعادة توزيع العمل لضمان "توسيع" و "إغناء" المهام"

(Job elargissement, Job enrichissement).

وهكذا، تم الانتقال - كما أشرنا - من " الفرد الاقتصادي" إلى " الفرد الاجتماعي" إلى " الفرد الذي يحقق ذاته".

أشار (Lieury, 2015) أن هذه النظرية -إذن- فتحت المجال للانتقال من النظريات الأحادية العامل، إلى نظريات العوامل المتعددة، لتفسير الظواهر النفسية والاجتماعية، ومن ثم، للبحث في تعدد الدوافع، وتأثر المشغلين، وألهمت التفكير لدى الباحثين - والبحث العلمي في حاجة إلى إلهام - للتوسع في دراسة هذا الموضوع. وقد حصل ذلك فعلاً بدءاً من تلك المرحلة، باعتبار الدوافع من أهم موضوعات علم النفس، كما يمكن أن يلمسه أي باحث نظري، وأي مسير في الميدان، داخل الورشة، أو في مكاتب الدراسات.. ولطالما كنت أكرر للطلبة، في تخصص علم نفس العمل والتنظيم، أن المختص الذي يعجز عن إثارة دافعية الأفراد في الميدان الذي يشتغل فيه، يصبح بائع العقاقير الذي يسوق لمعروضاته في السوق الأسبوعي لجلب الزبائن، أحسن منه وأقرب لفهم المدخل إلى النفس البشرية.. وهذا المثال ذاته، يندرج ضمن إثارة الدافع للبحث، وتوجيه الجهود المعرفية لتحسين التكوين لدى طلبة علم النفس.

نموذج ماسلو يظهر اليوم ناقصاً، لأن التمثيل النظري لم يثبت أمام التحليل التجريبي. بل إن هذا العرض يعتبره الأغلبية اليوم في المجتمع العلمي خاطئاً.

لكن، ميزته أنه أبرز قيماً ومصادر للدوافع كانت مجهولة في المجتمع الغربي، خصوصاً؛ الرغبة في تحقيق الذات، والاستقلالية، وإدراك الفرد لمدلول عمله. وقد تم قبوله من عدد من مختصي المنظمة، أمثال ماك غريغور، وشاين.

كما كان له الفضل في تحليل أصعب المفاهيم، وتقديمها في نموذج واضح وشامل لهيكل الحاجات الإنسانية (أورد في: عداد، 2005).

تعرضت هذه النظرية لانتقادات، نوجزها فيما يلي:

- تعرض النظرية ترتيباً وتدرجاً للحاجات، غير أن ذلك ليس شاملاً، كما تصور ماسلو. فالأفراد يختلفون في ترتيبهم لهذه الحاجات، حسب اختلاف المجتمعات الإنسانية، وتحت تأثير عوامل الثقافة، والتربية والدين، والبيئة (أورد في: بغول وآخرون، 2017). والشخص المبدع، قد يبدأ السلم من حاجة تحقيق الذات، ويقدم آخرون الحاجات الاجتماعية، خلافاً للتسلسل الهرمي المطروح، الذي يعتبر أحد قوانين النظرية..

• نظريّة سُلّم الحاجات تفتقر إلى الدقّة، فهي لم تهتم بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة، بل افترضت الإشباع دون أن تُحدّد مقداره. قد يُصِرُّ بعض الأفراد على مزيد من الإشباع لحاجة مُعيّنة، بالرغم من إشباعها بالفعل، خلافاً لما تفترضه النظرية بأنّه في حال إشباع مُستوى من الحاجات بصفة معقولة، يتمّ الانتقال إلى المُستوى الأعلى منه. وفي الواقع، فإننا نشبع أكثر من حاجة في آن واحد. ومما قرره الطّبيب العقليّ الإنساني (أورد في: فرائكل، 1982)؛ أنّ السّعي المُستمرّ نحو الإشباع لا يُورث إشباعاً، وإنّما يُسبّب عُصاباً.

• يُؤخّذ على النظرية عدم وضوح المعايير، إضافة إلى عدم التعرّف على مصداقية نتائجها على صغار السنّ، خاصّة أنّ ماسلو قد أكّد على تحقيق إشباع الذات لدى كبار السنّ، وليس عند الصّغار (أورد في: الغمري، 1975).

• حاجات الإنسان أكثر من التي في هرم ماسلو المُقترح، فالتسلسل الهرمي لم يلمّ بكافة الاحتياجات، وبالتالي، فقد أغفل حاجات من مطالب الفرد.

• من مثالب النظرية، إهمالها للجوانب الروحية. إذ يُمكن اعتبار هذه النظرية غير دقيقة أو غير مُرتبة بشكل صحيح إلى حدّ كبير، باعتبار أنّها أغفلت الجانب الروحيّ (أو الدينيّ) على أساس أنّ للدين أو العقيدة أهميّة كبيرة في تحريك دافعيّة البشر، بغضّ النظر عن تلك الدّيانة، بل هو أحد أهمّ مُحدّدات السلوك.. فركّزت على الجوانب الماديّة أو المحسوسة، وأغفلت الجانب الروحي، ممّا يقدح في صحّة النظرية. الأمر الذي يُوجب إعادة النظر من جديد في ترتيب الحاجات الفسيولوجيّة في السّلّم (أورد في: عشوي، 1992).

• يرى عشوي (2003) أنّه ثبّين الملاحظات أنّ الشّخص قد يجد نفسه مضطراً إلى التّضحية بحاجة من أجل تحصيل حاجة أعلى منها، ولو كان ذلك بعد مدّة. والأمثلة كثيرة، منها:

• تضحية الآباء سنين طويلة في تربية أبنائهم، وتنشئتهم وإعدادهم للحياة، على حساب الحاجات الأساسيّة للآباء؛ فيُعدّدون المهن ويسعون للتّرقية، ويتحمّلون ظروف العمل وشروطه.. وفي حال مرض أحد الأبناء، لا يغمض لهم جفن حتّى يخفّ ويشفى، فيسهرّون الليالي، وينفقون الأموال، ويقصّدون الأطبّاء، ويتابعون العلاج..

• الشّهادة من أجل المثل العُلّيا؛ كالحقّ والعدالة والحرية.. كما أنّ تضحية الشعوب من أجل كرامتها واستقلال أوطانها تتطلّب التنازل عن حاجات أساسيّة من أجل تحقيق الحاجات العُلويّة؛ كتأكيد الذات الجماعيّة. والتّضحيات الكبرى للشّعب الجزائري في جهاد التحرير من الاحتلال الفرنسيّ، وما عاناه من جوع وعري، ومصادرة أملاكه وأراضيه، وتجهيل وإفقار، وتشريد وتقتيل، وما دفع من ثمن غالٍ، أصبحت نموذجاً في عصرنا.

• في تفضيل تقدير الذات وسبقه على الحاجات الفسيولوجيّة، والذي يتهاوى عنده تدرّج الحاجات؛ قيم أخلاقيّة نشأ عليها الأفراد في مجتمعات بدويّة، كعقّة النفس وكرامتها عند الرّجل العربيّ البدويّ القديم،

يقول الشاعر عنتر بن شداد:

[ولقد أبيت على الطوى وأطلته حتى أنال به كريم المأكلي]

وقال آخر:

[وأعص طرفي إن بدت لي جرتي حتى يوارى جرتي مأواها]

وحتى عندما يكونون عند حدود المجاعة، فإن العباد لديهم - كذلك - حاجة حيوية للتقدير والاعتراف الاجتماعي.

قد يؤجل شخص إشباع دافع الجوع - مثلاً - لسبب أخلاقي، أو لقيم يؤمن بها، أو لذّة روحية، أو مبدأ سامي.. وهذا موجود في واقع الناس، لكن ماسلو والبيئة التي جرت فيها بحوثه قصر نظرها عن كل ذلك، ولا ندري إن كان أهمل دراسة شخصيات من غير المحيط العربي، حيث لم نجد ذكر واحد من القادة والعلماء المسلمين في زمانه، أو الشخصيات التي تركت بصمات في تاريخ الإنسانية، على امتداد هذه البسيطة، في الصين والهند، وبلدان آسيا وإفريقيا، باختلاف أعراقها، كما لم نعلم عنه دراسة سير النساء، وما يمنع النساء من الوصول لتقدير الذات، وتحقيق الذات.. فكيف يمكن الكلام عن شمول النظرية وعالميتها؟.

➤ تقويم تطبيقات نظرية ماسلو في ميدان العمل المهني، والمنظمة: يرى عداد

(2005) أنه في ميدان العمل، تم - بالفعل - محاولة تجريب هذا النموذج، في أماكن متعدّدة، وأمكن استخلاص النتيجة التالية: حركة العلاقات الإنسانية - في الإطار العربي - تقوم على أسس منصفة، لكنها غير دقيقة:

● **منصفة:** إذ بفضل المدافعين عنها، تم فهم أن الأفراد العاملين لا تحركهم تلبية الحاجات المادية الناجمة عن أنشطتهم المهنية، فحسب.. فالأمر أوسع من ذلك..

● **غير دقيقة:** لما كان الظن أنه يمكن تمثيل نماذج نظرية عامّة، تمثلت في هيكل الحاجات وسلمها. ولما كان الظن -أيضاً- حسب باحثين، أنه تم إيجاد قوانين شاملة، قابلة للتطبيق لكلّ الوضعيات، وحلول تناسب كلّ الأفراد. بينت التطبيقات فُروقا بين الأفراد، واختلافاً في الوضعيات.

وبذلك، فـنموذج الشخص الذي « يحقق ذاته » تم استبداله بـ « الفرد المركّب » ، لأن «الدوافع تظهر - في نهاية الأمر - كمحصلة مركبة للتداخل بين الحاجات الابتدائية والتجارب المهنية للفرد» .

هذا الموقف ليس فقط ذا فائدة نظرية.. فإذا كانت محدّدات الدوافع في العمل متغيّرة، بفعل عوامل متعدّدة، ومُعقّدة، ومتداخلة، فلا يمكن وضع حلول شاملة، كعلاج لإيقاظ الدوافع الفردية. في كلّ حالة، ينبغي القيام بتحليل الظروف الخصوصية، وبناءً على هذا التحليل، تُوضع سياسات لتسيير الأفراد "حسب

المقاس". وباختصار.. فالقواعد العامة التي ظنّ تاييلور، ثم مائو وماسلو، ثم ماك غريغور أنّهم وجدوها - حتى لا نذكر إلا المشهورين - يظهر أنّها تنتمي إلى مجال الطبائفة.

• ومن الانتقادات؛ تغليب نظرية الحاجات للطابع المادي في تحليل سلوك الأفراد بالمنظمة، حيث توجّه الاهتمام للدوافع الخارجية التي تُحقّق على الإنتاج. وبرغم البحوث المتعددة حول الدور الهام للعوامل الذاتية والاجتماعية، غير أنّ نظرية الدوافع هذه، لم تقدّم نماذج عملية لإشباع هذه العوامل، بل انصبّ اهتمامها على الحوافز المادية (أجرة، ترقية، ..).

وبالرغم من الانتقادات التي قوّضت نظرية ماسلو، فإنّ هذه الأخيرة لم تقعد من جاذبيتها، كما أنّها تُثير الاهتمام وتفتح أفق التفكير، لا سيما عند المتصلين الجدد بهذا النوع من الدراسات، فهي ذات فائدة بيذاغوجية، من خلال وضوحها وبساطتها وابتعادها عن التعقيد الذي نجده في نظريات أخرى للدوافع أكثر حداثة.. وهو ما يبرّر الاستمرار في عرضها على طلبة علم النفس والتسيير، والاقتصاد والتجارة، وحتى العلوم السياسية.

➤ تطبيقات عملية للدافعية خارج النظرية: من الطرق التي لقيت شهرة كبيرة لإثارة

الدافعية، الطرق التي استعملها كارنيجي (د.ت) مؤلف أمريكي ومطور الدروس المشهورة في تحسين وتطوير الذات، ومدير (معهد كارنيجي للعلاقات الإنسانية) الذي يُسيره اليوم تلاميذ المعهد. فقد بدأ منذ عام 1912 يعقد دورات تدريبية لرجال الأعمال والمهنيين في نيويورك، وكانت هذه الدورات تتمحور حول الخطاب العام.. ثم توسّعت إلى مواضيع الدافعية والقيادة، وضبط الذات..

وله عدد من الكتب، منها؛ (دع القلق وابدأ الحياة).. (اكتشف القائد الذي بداخلك - فن القيادة في العمل).. وتأثر به مجموعة كبيرة من الكتاب من أنحاء العالم، وترجمت كتبه إلى لغات عدة. واستوحى من طريقته كتاب وعلماء، أمثال الشيخ محمد الغزالي (2005) في كتابه (جدّد حياتك)، وعائض القرني (2002) في كتابه (لا تحزن).. وبيع من الكتابين نسخ كثيرة. وتتميّز منهجية كارنيجي، أنّها طريقة لا ترتبط بنظرية معينة، وإنّما تقوم على سرد أمثلة واقعية لرجال أعمال ناجحين، أو وسيلة ناجعة، أو طريقة موفقة.. بأسلوب قصصي جذاب، يبرّر فيه التشويق والإثارة والتحفيز.. ومن الأمثلة على ذلك، ما يلي:

■ العدد ثمانية: في مؤسسة كبيرة لصناعة أجهزة التبريد، نزل المدير من مكتبه في الطابق

الغروي إلى ورشة تركيب الثلاجات، تحت دهشة العمال الذين تجمعوا حوله، حيث ليس من عادته مثل تلك الزيارة المفاجئة. بعد التحية، سألهم كم تركبون من ثلاجة في دوريتكم؟ فأجاب رئيس الفريق بعد لحظة تأمل؛ ثمانية. أخرج المدير طبشورا، فكتب على أرضية الورشة الرقم (8)، وحيّاهم وانصرف. عند انتهاء دورية الصباح، التحقت دورية الظهيرة، فسألوا عن الرقم على الأرض، فقصّ زملاؤهم الحادثة بحماس وخرجوا، وقد ركبوا تسعة (9)

ذلك اليوم. ثم ما لبثوا حتى عاد المدير فحيا وسأل السؤال نفسه، فأجابوا دون تردد وروح التحدي تدفعهم؛ عشرة (10) بإذن الله. كتب المدير الرقم الجديد وانصرف. أما فرقة الليل - أصعب دورية - فلما انتهت وقت الدورية مع طلوع الفجر، مسح العمال الرقم من الأرض، وكتبوا الرقم اثني عشر (12) وانصرفوا مزهوين، لا شيء يبث الحماسة في النفوس، ويحفز سرعة الإنجاز مثل المنافسة، والرغبة في التفوق، و.. روح التحدي!.

هذا المدير الذي نتحدث عنه، عمل مديرا لشركة الصلب، فكان يتقاضى أعلى راتب في الصناعة، ولم يكن يعرف عن الصلب - كما يقول عن نفسه - أكثر مما يعلم عنه عامة الناس، فُسئل عن السر، فقال: إنني أعتبر مقدرتي على بث الحماسة في نفوس العمال هي أعظم ما أملك. وسبيلي إلى ذلك هين ميسور، فأنا أجزل لهم الثناء، وأسرف في التشجيع والتقدير. فليس أقتل للروح المعنوية من النقد الذي يوجهه الرؤساء المباشرين، فأنا لا أنتقد العمال ولا أفش عن أخطائهم، وأبلغ في التقدير..

ولا بد لنا هنا من تعليق.. فهذا المدير، وجد طريقة في معاملة العمال يحفزهم بها، ويستخرج طاقاتهم الكامنة، طوعية منهم، بلا إكراه، ويحرص الدافع لديهم للإنجاز. وهذه هي إحدى مهام المختص الأساسية في علم نفس العمل والتنظيم، الذي يمضي أعواما في الجامعة يتلقى مبادئه، ويدرس نظرياته وتطبيقاته.. ولكن منظماتنا - للأسف - لا تستوعب بعد أهمية وجود المختص النفسي بالمؤسسات، ولا تزال تتصور أن مجاله الملائم هو الاضطرابات النفسية في المشافي والعيادات، لا غير! فنرى الطلبة المتفوقين يتوجسون من هذا التخصص، خوفا من البطالة.. وعند توظيف بعضهم لا توضع بين أيديهم آليات وأدوات النجاح في تحسين أداء الأفراد، لازدهار المنظمة التي يمارسون بها، ويحاولون إلى مهام إدارية رتيبة يحسنها كل أحد، وتكاد تضيع - أو تضيع فعلا - جهود أعداد من الأساتذة والمكونين ذوي الخبرة، ومحاضراتهم في الموارد البشرية، ونظريات التنظيم، والسلوك التنظيمي، وبرامج التكوين، والارغونوميا، وإدارة الصراع التنظيمي، وأنماط القيادة والاتصال، وعلم نفس التسويق، والقياس النفسي..

وإذا لم يُنح لهذا التخصص أن يطبق في الميدان - كما هو الحال في البلاد المتقدمة - فسيعتبر متوقفا عن التطور، وتبقى دراسات الطلبة والباحثين حبرا على ورق، ترتب في المكتبات حينا من الدهر، ثم تدفعها بحوث أخرى إلى سلة المهملات لضيق المجال! وليس الخبر كالمعاينة. ويبقى السؤال الذي يدور بالأذهان؛ ألا يكون أجدى أن يخلق هذا التخصص، فتوفر جهود وأموال؟. أما نحن، فنجيب: كلا! وأي توفير، وقد آلت منظماتنا إلى ما هي عليه، ولم يتساءل مسؤول ولا غيره؛ أليس من عوامل الخلل افتقاد المختص النفسي الذي يعالج - فيما يعالج - مشكلات الشخصية لقادة هذه المؤسسات وإدارتهم، ونفسياتهم، و.. اضطراباتهم؟!.

➤ **العامل الجزائري، وتحقيق الذات في المجال المهني:** لما صاغ ماسلو نظريته حول الحاجات الإنسانية، كان يهدف لإيجاد تفسير شامل للعوامل التي تحرض الدافعية عند الكائن البشري بشكل عام، وفي كل الظروف، ثم تلقى الباحثون في علم نفس العمل والتنظيم في منتصف القرن الماضي، وانتشرت باعتبارها تفسر أهم محددات سلوك العامل في المنظمة، متجاوزين التفسيرات الأحادية لمفهوم الدافعية، والتي ترتب الدوافع حسب سلم متدرج للحاجات، بحيث يكون أعلى ما يصبو إليه؛ تحقيق الذات، الذي عليه مدار المدرسة الإنسانية التي يعد ماسلو من مؤسسيها.

فهل يحقق العامل الجزائري ذاته من خلال العمل؟

لقد تعقدت الحياة في أماكن العمل، وهناك الكثير مما يمكن أن يقال حول المجال المهني للأفراد، الذي يمضون فيه غالب أوقات حياتهم، وعن تأثير العمل والمنظمة التي يمارسون بها مهامهم، وطريقة تنظيم العمل، وطبيعة القيادة، ونمط الاتصال، واختيار العمال وتكوينهم، ونوعية العلاقات في المحيط المهني، وظروف العمل الفيزيائية، وثقافة العمل، وتنظيمه بالمؤسسات التي تعمل بالدوريات، والمناخ السائد بها، والإجراءات الأرغوممية، على الصحة الذهنية والجسدية للعامل، والرضا، والولاء للمؤسسة، والاندماج في العمل، والالتزام المهني، ومدى تحقيق العمل المهني لحاجاته الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية، ومطالب الأسرة. كما يوجد الكثير مما يقوله المختص النفسي عن المشاكل الصحية، كالقلق والضغط النفسي، وتأثير الصراع التنظيمي، وسائر الأمراض المهنية وحوادث العمل التي تنعص على العامل.. عيشه، وقد تضيئه بالإعاقة أو تحيله لعجز دائم، وكذا تأثير الحياة الأسرية على وظيفته والعكس، وتأثير كل ذلك - في نهاية المطاف - على دافعية للعمل، وعلى أدائه اللذين يمثلان الشغل الشاغل لأرباب العمل والمديرين والمختص النفسي.

لكن، إذا كانت المؤسسات ليس لديها مختصون نفسانيون ليشرؤوا على حماية العامل ضمن السياق الذي أشرنا إليه.. فبالله، هل يدرك القائمون على الشأن العام، وأرباب العمل، والمسؤولون مدى الخسائر التي يتعرض لها هؤلاء العمال، وتواجهها المؤسسات التي توظفهم، والمنظومة الصحية في البلاد، ومؤسسات التأمين التي يتقبل كاهلها تعويضات أيام التغيب، وتكاليف العلاج، والتكفل بالمصابين باضطرابات نفسية، أو إعاقات مؤقتة أو دائمة؟ وما تقرر من نقات عمومية؟

الهدف المرجو الوصول إليه، هو أن تلزم السلطات العليا (وزارة العمل) في البلاد، المؤسسات بتوظيف المختصين في علم نفس العمل بشكل نسقي، من خلال الأنظمة القانونية، وفي الميدان من خلال تفعيل أجهزة الإدارة المشرفة على قطاع العمل؛ كالمديريات الولائية ومفتشيات العمل، وفروع المكتب الدولي للعمل B.I.T، أو هيئات أخرى مستقلة، أو بإلحاقهم بمؤسسات الصحة العمومية مثلاً، أو في إطار القطاع الخاص، بالقدر الذي يغطي حاجات العمال والمؤسسات، وطلب خبرتهم عن المؤسسات

المُقَصِّرة في حماية عمالها، أو التي تكثر فيها الحوادث والأمراض المهنية، ليساهموا في ضمان كامل لحفظ صحة العامل النفسية وحماية كرامته، تمامًا كما يفرض القانون عرض العمال على طبيب العمل، الذي يقوم بالتحاليل والأشعة، وقيس القدرات السمعية والبصرية ومشاكل الظهر والعمود الفقري.. وطلب خبرتهم -أيضًا- في القضايا التي تصل إلى جهاز العدالة (مثل حوادث النسخ إنسان-آلة).. ولا يتأتى ما ذكرنا إذا بقيت مؤسسات التعليم العالي، تخرج منهم أعدادًا كبيرة، وبمؤهلات مقبولة، دون أن تلزم المنظمات بتوظيفهم، أو طلب خدماتهم. فحين يكون للمؤسسة مختصها النفسي- وحينئذ فقط - يمكن الحديث أو القياس والبحث عن تحقيق العامل الجزائري لذاته.

ونساءل عن عدد الطلبة الذين تخرجوا في تخصص علم نفس العمل والتنظيم، بالجامعات الجزائرية، في التدرج، وما بعد التدرج، منذ أول سنة تكوين.. من النظر في المعطيات، لا بد أن يلح على أذهان القراء والمهتمين (المخططون، والمكونون، وسوق العمل..) تساؤل عن الأعداد الكبيرة من المتخرجين في هذا التخصص، بالجامعات على المستوى الوطني، أين خطوا الرخال في المجال المهني؟ وهل يمكن أن نجيبنا هيئة رسمية ما، عن ذلك؟ وما هي المهام التي يمارسونها اليوم؟ وهل لها صلة مباشرة بالتكوين الذي تلقوه؟ وعلى أي أساس تفتح الوصاية مناصب التكوين في ال (ال، م، د L.M.D) لهذا التخصص، بجامعات البلاد كل سنة جامعية؟ وعلى أي أساس تُعدّل البرامج؟ وما هي احتياجات هيئات التوجيه الدراسي والمهني، وقطاعي الصناعة والخدمات وما مساهمتهما؟ وأين تذهب البحوث في الأطروحات التي يقدمونها لإتمام إجراءات التخرج، أو التي يلزمون بنشرها- بشق الأنفس - بالمجلات العلمية المحكمة؟ وهل نتمن جُهود وأوقات وتمويل وتموين كل المعنيين بتخريج هؤلاء، أو تذهب أغلبها أدراج الرياح؟ أم هل يكون المستفيدون منها يتربصون بالمتفوقين لاستيعابهم - مع الأسف الشديد- خارج الحدود؟

أشار (الكيلاني، 1998) أنه نخشى أن توظف نظريات في المجال المهني - ومنها نظرية ماسلو التي نحن بصددِها- توظيفًا عكسيًا.. حيث «يعترف كثير من خبراء السياسة والمختصين في التربية أن قوانين ماسلو في الحاجات، تطبق على كثير من شعوب العالم الثالث.. للتحكم من خلالها بمقدراتهم العقلية والنفسية والمادية، ولإبقاء هذه الشعوب في دوامة العجز والفشل والإحباط، (أي الإبقاء في قاعدة السلم، عند مستوى محاولة إشباع الحاجات الفيزيولوجية، والحاجة إلى الأمن) بالقدر الذي تستدعيه السياسات المرسومة..».

إن العلماء على عاتقهم مسؤوليات كبيرة، في الدعوة إلى تغيير الأوضاع التي تعاني منها الإنسانية، والفئات المضطهدة، ومن أهمها فئة العمال وأصحاب الوظائف والمهن.. ما جدوى العلم والمخابر والنظريات، بل ما الإنسانية، إن لم نلتفت إلى الإنسان، نحسن أوضاعه دون تمييز، في أي بقعة من الأرض، وفي كل مجالات حياته، ليتاح له.. تحقيق ذاته؟

➤ قائمة المراجع:

1. الزفوع ، م- أ (2015). الدافعية، نماذج وتطبيقات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
2. عداد، ح (2005). مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم. لطلبة السنة الثانية، محاضرة غير منشورة. قسم علم النفس وعلوم التربية. كلية الآداب والعلوم الإنسانية. جامعة تيزي وزو. الجزائر.
3. عشوي، م (1992). أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
4. الغزالي، م (2005). جدد حياتك. القاهرة: دار القلم.
5. الغمري، إ (1975). السلوك الإنساني والإدارة الحديثة. مصر: دار الجامعات المصرية.
6. كارنجي، د (د.ت). كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الناس. ترجمة الزياتي، عبد المنعم محمد. الجزائر: مكتبة رحاب.
7. فرانكل، ف (1982). الإنسان يبحث عن معنى. ترجمة طلعت منصور، مراجعة وتقديم عبد العزيز القوصي. لبنان: دار القلم.
8. القرني، ع (2002). لا تحزن. السعودية: مكتبة لعيكان.
9. الكيلاني، م، ع (1998). أهداف التربية الإسلامية. لبنان: مؤسسة الزيان.
10. Legrain, H(2003). motivation à apprendre, mythe ou réalité. L'harmattan.
11. Lieury, A (2015). Manuel visuel de psychologie cognitive. France: Edition Dunod.
12. Pinder, C.C. (1984). Work Motivation; Theory, Issues, and Applications. Foresman and Company, Glenview.
13. Roussel, P (2000). La motivation au travail. Les notes du LIRHE, note n* 326 Octobre 2000 Université Toulouse I-Sciences Sociales.
14. - Vallerand, R.J et Till, E.E (1993). Introduction à la psychologie de la motivation. Laval : éditions. Etudes vivante