الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق – كلية الاقتصاد

ماجستير إدارة أعمال

# 

**بإشراف الدكتور سليمان الفارس**

إعداد

**آزاد قاسم**

مقدمة

أن بقاء و استمرار أي منظمة يتوقف على الاستخدام الأمثل لمواردها المادية و البشرية و المعلوماتية....... وأصبح من المعروف في الآونة الأخيرة أن المورد البشري هو المورد الأهم الذي تمتلكه أي منظمة على الإطلاق فمن خلاله تحقق المنظمة الميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات وتضمن بذلك البقاء و الاستمرار.

إذا فالموارد البشري بذلك تعد أهم وأغلى أصول المنظمة باعتبارها تمثل رأسمالها الفكري وأساس كل قيمة فيها وأصل كل تقدم علمي و تكنولوجي , لذا كان لابد من الارتقاء بهذا العنصر البشري و إشباع حاجاته, فلا يكفي استقطابه و وضعه في مكانه اللائق الذي يحقق من خلاله أقصى كفاءة و إنما يجب تحفيزه بالحوافز المناسبة التي تجعله يفجر طاقاته و قدراته و تحرك دافعيته لبذل أقصى جهده برغبة و حماس كبيرين , فالفرد العامل هو مجموعة من الأحاسيس و المشاعر و التي تحدد شخصيته و سلوكه و أدائه , لذا كان لابد أن يرتبط عمل هذا الفرد بخصائص تلك الشخصي و محددات سلوكه. و حسن أداء العمل أو سوئه يرتبط بمشاعر العاملين و دوافعهم نحو العمل , لذا كان من اللازم علينا أن تغيير سلوك الأفراد بحيث نقوي الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب به و نضعف تكرار السلوك غير المقبول و الذي لا يخدم الأهداف التنظيمية. على هذا الأساس فان معرفة هذه الدوافع تفيد في فعم سلوك كل من الأفراد و الجماعات و التعرف إلى وسائل إثارة هذه الدوافع و توجيهها في الاتجاه المطلوب عن طريق مجموعة من الحوافز التي يختلف تأثيرها باختلاف الأفراد أولا و باختلاف نوعية هذه الحوافز (مادية,معنوية) ثانياً.

فالحوافز تعد من احد مقومات العمل المؤسساتي و التي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها, فهبي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز إضافة إلى أنها تعمل على توجيه أدائه نحو الأفضل و هي احد الطرق الهامة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

التحفيز و الدافعية أولاً:

يمكن تعريف الأداء الإنساني على انه يتحدد بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلهما معاً, بمعنى : الأداء = الدافعية \* القدرة

حيث يتضح من هذا التعريف انه حتى لو استطاعت المنظمة الحصول على أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات و مهارات عالية , وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أدائهم سيكون مناسبا , وهنا تظهر أهمية وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية والتي يجب أن تعمل على تنشيط أو تحفيز قوة العمل , والتي يشار إليها بالدافعية , حيث أن الفهم الجيد للدافعية وأنواعها و آلية عملها و نظرياتها هي الطريق للوصول إلى أفضل تحفيز ممكن.

# مفهوم الدافعية والية عملها

يمكن القول انه لو تساوى عدد من الأفراد في القدرات و المهارات و الخبرات اللازمة لأداء عمل معين, فانه قد يوجد تفاوت في مستوى الداء نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام و الحماس و الرغبة في أداء العمل الموكل إليهم . وهذا ما يمكن إن نطلق عليه التفاوت في قوة الرغبة أو قوة الدافعية لأداء العمل.

فالدافعية تمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على أداء الفرد لعمله , وهي تمثل القوة التي تحرك و تستثير الفرد لكي يؤدي العمل, أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل . وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد, وفي درجة المثابرة و استمراره في الأداء , وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات و مهارات في العمل.

في عمل شيء ما , وهذه الرغبة مشروطة بقدرة هذا العمل على إشباع حاجة ما لدى الفرد , ويمكن توضيح آلية عمل الدافعية من خلال الشكل التالي:

|  |
| --- |
| **الحوافز**  **التوتر و الضغط**  **الدوافع**  **الدافعية**  **اشباع الحاجة**  **عدم اشباع الحاجة**  **السلوك**  **حاجات غير مشبعة**  **حاجات سيكولوجية**  **حاجات فسيولوجية** |

حيث يتضح من الشكل السابق إن الفرد يمكن إن يكون لديه نوعين من الحاجات غير المشبعة وهي :

- حاجات فسيولوجية : كالحاجة للطعام والشراب و الملبس , وهي الحاجات الضرورية لاستمرار حياته.

- حاجات سيكولوجية : و يقصد بها رغبة الإنسان بالشعور بالاحترام , و الحاجات الاجتماعية الأخرى التي من شانها إن تسبب له الشعور بالسعادة و الارتياح.

تلك الحاجات غير المشبعة تولد الرغبة لدى الفرد لإشباعها و تخلق لديه نوعا من الحوافز و الضغوطات لإشباعها , ويترتب على ذلك إثارة دوافع أو بواعث داخل الفرد , وهذه البواعث ينتج عنها قيام الفرد بالبحث عن سلوك لإيجاد أهداف معينة إذا حققها أو أنجزها فهي تشبع حاجته و تؤدي إلى تخفيف التوتر لديه , إما إذا لم يحققها (ولم يشبع حاجاته) فان ذلك يؤدي لظهور المزيد من الضغط و التوتر وهكذا . فمثلا شعور الفرد بالجوع (حاجة فسيولوجية غير مشبعة) يخلق لديه حالة من التوتر , هذه الحالة تحركه هو تدفعه (دوافع , بواعث) للبحث عن الطعام (سلوك البحث), فإذا حصل على الطعام (انجاز الهدف) وتناوله فسيشبع جوعه (إشباع الحاجة) والذي بدوره يؤدي إلى تخفيف التوتر لديه.

بعد استعراضنا لآلية عمل الدافعية نجد بأنه لابد لنا من توضيح بعض المفاهيم التي عليها وهي : الحوافز, الضغط, التوتر, الدافع, و فيما يلي استعراض موجز لكل منها :

**الحوافز :** وهي عبارة عن قوى محركة أو مؤثرات خارجية تحرك الفرد وتدفعه للقيام بسلوك معين بغرض تحقيق أهداف وحاجات خاصة من البيئة المحيطة به.

**الضغط :** وهو عبارة عن أي مثير مثل الخوف أو الألم والذي يسبب خللاً بالتوازن السيكولوجي الطبيعي للفرد.

**التوتر :** وهي حالة خوف من الظروف غير المؤكدة سببها خطر متوقع, حيث إن كلاً من الضغط و التوتر يؤثران على الفرد فتولدان لديه حالة سيكولوجية تسبب له التوتر العاطفي و العقلي فتحفزه و تدفعه لكي يتخلص من مصادر القلق و الإزعاج.

**الدافع :** وهو عبارة عن قوة داخلية تستجيب للحوافز و توجه سلوك الفرد نحو تحقيق أو إشباع حاجاته.

# أنواع الدوافع

يقسم علماء النفس الدوافع النفسية إلى النزاع التالية:

**- الدوافع الفطرية و الدوافع المكتسبة:**

الدوافع الفطرية هي الدوافع الأصلية التي يولد بها الفرد والتي لم يكتسبها من فعل البيئة, والتي لم تأتي عن طريق الخبرة أو التمرين , وهذا النوع من الدوافع على التكوين البيولوجي للكائن الحي , وهي في الغالب مرتبطة بإشباع رغبات و حاجات فسيولوجية , و لها في العمل على حفظ الحياة و بقاء النوع , ومن أمثلتها الدوافع للبحث عن الطعام.

إما الدوافع المكتسبة فهي الدوافع التي تكتسب من البيئة , ويتم اكتسابها عن طريق الخبرة و التعلم و اتصال الفرد ببيئته الاجتماعية و المادية وهي أكثر قابلية للتغير , فضلاً عن أنها تختلف من فرد لأخر , كما يختلف التعبير عنها باختلاف الفرد.

**- الدوافع الشعورية و الدوافع اللاشعورية:**

تنقسم الدوافع المكتسبة إلى قسمين: دوافع شعورية و دوافع لا شعورية.

فالدوافع الشعورية هي تلك التي تدخل في وعي الفرد, وتكون تحت سيطرته و إرادته , ويكون بالتالي قادراً على التحكم فيها و توجيهها و على تعديلها أو إيقافها أو تأجيل التعبير عنها , بمعنى أنها دوافع تحت سيطرة الشخص لأنها خاضعة لعقله الواعي أو الشعوري . و من أمثلة الدوافع المكتسبة الشعورية العواطف و الاتجاهات.

أما الدوافع اللاشعورية فهي تلك الدوافع التي توجد وراء التصرفات التي يأتيها الفرد عن غير قصد , و التي يجد نفسه قائما بها غير أن يشعر , ففي كثير من الحالات يتصرف الفرد تصرفات لا يدرك الفرد سبباً لها , و تكون في الحقيقة من فعل اللاشعور أو العقل الباطن , و كمثال عن ذلك التصرفات الشاذة التي لا يستطيع الفرد أن يسطر على نفسه فيها و التي يكون مبعثها ما ركب في نفسه من دوافع نفسية لاشعورية أو ما يسمى بالعقد النفسية.

مفهوم التحفيز و أهميته ثانياً:

# مفهوم التحفيز

يعد التحفيز من أهم النشاطات و الأساليب التي يستخدمها المديرون لاستمالة الأفراد وكسب ولائهم و حثهم على تحقيق أهداف مؤسساتية عدة فهو : "العملية التي يجعل فيها الفرد يرغب و يندفع في بذل مستويات عالية من الجهود , لتحقيق أهداف المنظمة و لإشباع حاجاته الذاتية" أي إن الهدف الأساسي من التحفيز هو زيادة الإنتاجية أو الانجاز عند الأفراد بما يتفق مع قدراته العقلية و البدنية .

وكما يقول ديل إن جوهر التحفيز هو إعطاء الموظف ما يريده من العمل , وكلما كنت قادرا على إعطائه ما يريد وجدت منه ما تريد و بالتحديد : الإنتاجية و الجودة وخدمة أطول (الاستمرارية) .

عرف ستيرز و رفاقه التحفيز على أنه: "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة وهذه القوى تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة" .

كما يقصد بالتحفيز : "تلك الجهود التي تبذلها الدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية و خلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة إن يتميز ذلك بالاستمرارية ة التجديد" .

و يعرف علماء النفس عملية التحفيز بأنها : "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره" .

من هذه التعاريف نستنتج أن الإدارة تستعمل مجموعة من الوسائل و لأساليب ضمن عملية التحفيز للوصول بالفرد لبذل أقصى جهده كما قلنا سابقاً نحو تحقيق حاجاته و أهدافه وأهداف المؤسسة و هذه الوسائل و لأساليب هي م يطلق عليها الحوافز و منه تعرف الحوافز على أنها : "العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة , كنتيجة لتميزه في الأداء عن أقرانه" .

# العلاقة بين الدوافع و الحوافز

تختلف حوافز العمل عن دوافع العمل كما ذكرنا سابقاً فالدوافع تعد بمثابة القوى النابعة من داخل الفرد و تثير فيه الرغبة أما الحوافز فهي القوى أو العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة , فدوافع العمل هي :

"عبارة عن قوة محركة في داخل الفرد تثير الرغبة لديه نحو العمل و تعبر عن حاجاته و تظهر على شكل سلوك و تصرف يتجه نحو تحقيق طموحاته" أما الحوافز فهي : "العوامل أو المؤثرات المحركة للأفراد التي تعمل على تحريك قدراتهم الإنتاجية لرفع الكفاءة الإنتاجية من جهة و من جهة أخرى تحقيق حاجات و طموحات الأفراد" فعلى رغم هذا الاختلاف بينهما إلا أنه يجب إن يكون هناك نوع من الترابط و التوافق بينهما , فحوافز العمل لابد إن تتوافق مع دوافع العمل و تحقق ما يحتاجه الفرد العامل و إلا فما الفائدة منها إذا كانت لا تحقق للفرد ما يصبو إليه من حاجات و رغبات, و بالتالي فعدم التوافق و التكامل بينهما يؤدي إلى انعدام فعالية هذا النظام و يصبح بالتالي فاشلاً لإهماله أو لعدم فهمه حاجات الأفراد و تنوعها و اختلافها.

# أهداف و أهمية الحوافز:

إن لنظم الحوافز دورا فعالاً في بلوغ أهداف المنظمة من خلال التحفيز الفعال لإفرادها , و يظهر هذا الدور الفعال وهذه الأهمية من خلال مجموعة المزايا و الفوائد التي تحققها , و يمكن أن نعددها فيما يلي :

- الزيادة في انتاجية العمل و في المبيعات و الأرباح

- تخفيض الفاقد في العمل , و من أمثلته تخفيض التكاليف و تخفيض الفاقد في الموارد البشرية, و أي موارد أخرى.

- انخفاض معدل الدوران.

- انخفاض نسب التغيب .

- سلوك أفضل للموظفين .

- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها, و على الأخص ما يمس التقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة.

- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

- جذب العاملين إلى المنظمة و رفع روح الولاء و الانتماء .

- تنمية روح التعاون بين العاملين , وتنمية روح الفريق و التضامن.

- المساهمة في استنباط أفضل الأساليب و الطرق لأداء العمل بأقل مجهود ممكن و في الوقت نفسه تحقيق أفضل النتائج.

- العمل على تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم و استخدامها أفضل استخدام, و يؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة و تحويل الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.

- تسهم كذلك نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات , مثل انخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات الكلف و الغياب و الشكاوي و المنازعات و دوران العمل و غيرها مما يجعل صورة المنظمة تتحسن إمام المجتمع.

كل هذه الأهداف و الفوائد التي تتحقق من تطبيق نظام حوافز فعال يمكن إن نلخصها في هدفين اثنين هما:

1. الهدف الاقتصادي:

حيث يرتبط بالمنظمة و العاملين بها و يؤدي نظام الحوافز إلى الفائدة على كليهما من خلال الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج لزيادة إنتاجية المنظمة و تحسين منتجاتها و خدماتها.

1. الهدف المعنوي:

و هو المتعلق مباشرة بالعامل حيث يمثل هذا الأخير العنصر الأهم في العملية الإنتاجية و لابد من وضع نظام حوافز يهدف إلى لإشباع بعض من رغباته و احتياجاته التي لابد من فهمها للتعامل معها.

نظريات الدافعية ثالثاً:

قسم المتخصصون و الباحثون في الإدارة نظريات الدافعية إلى ثلاث مجالات رئيسية كل منها يتضمن مجموعة من النظريات وهي:

- نظريات المحتوى : و تطرح تساؤلات حول ما الذي يحرك السلوك الإنساني , و من ابرز هذه النظريات: نظرية تدرج الحاجات (ماسلو), نظرية ماكليلاند, نظرية العاملين (هيرزبيرغ).

- نظريات النسق أو عملية الدافعية : و تطرح تساؤلات حول ما الذي يوجه السلوك الإنساني , و من ابرز هذه النظريات : نظرية التوقع , نظرية المسار و الهدف , نظرية وضع الهدف , .....

- نظريات تعزيز الدافعية : و تطرح تساؤلات حول كيفية المحافظة على السلوك الإنساني مع مرور الوقت , و من ابرز هذه النظريات: نظرية التعزيز الايجابي , نظرية المساواة , نظرية الثواب الخارجي و الداخلي , ........

و سنتناول هنا بعض أهم نظريات المحتوى كما يلي:

1. **نظرية تدرج الحاجات (ماسلو):**

حدد ماسلو خمسة أنواع من الحاجات و رتبهم بطريقة هرمية كما يلي :

1. الحاجات الفسيولوجية: وهي ضرورة للحياة و تشمل الغذاء و الماء و الهواء. و يعتبر الأجر احد العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى إشباع هذه الحاجات.
2. حاجات الأمان: وتشمل الطمأنينة و الاستقرار و البعد عن القلق , ويمكن توفير تلك الحاجات للعاملين في المنظمة من خلال تحسين بيئة العمل و توفير الأمان الوظيفي للعاملين و العمل المريح و التأمين ضد إصابات العمل.
3. حاجات الانتماء (العاطفية): و تشمل الرغبة في إقامة العلاقات الاجتماعية و الصداقات مع الآخرين, ويمكن توفير هذه الحاجات في بيئة العمل من خلال تشجيع تبادل الزيارات, و توفير نادي اجتماعي للعاملين وتنظيم الرحلات الترفيهية.
4. حاجات الاحترام و التقدير: وتشمل على حاجة الفرد للشعور بالكفاءة و الاستقلالية و الثقة. ويمكن إشباع هذه الحاجات في البيئة التنظيمية من خلال إتاحة الفرصة أمام الأفراد لشغل المراكز القيادية و الشعور بالانجاز و المسؤولية, كذلك من خلال منح المكافآت و الترقيات و الألقاب.
5. حاجات تحقيق الذات: وتشمل على رغبة الفرد في تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه و الاستغلال الكامل للمهارات و المواهب بطريقة تمكن من إثبات الذات, ويمكن إشباع هذه الحاجات في البيئة التنظيمية من خلال إتاحة الفرصة أمام الفرد لشغل المناصب الإدارية التي تتيح لشاغلها فرصة الإبداع و تحقيق الذات.

و تبعاً اهرم ماسلو, فانه يجب على الفرد إن يشبع حاجاته من المستوى الأول (الحاجات الفسيولوجية) قبل إن يتطلع إلى المستوى الثاني من الحاجات, و هكذا حتى يشبع جميع حاجاته. كذلك فانه يقل التأثير الدافعي للحاجة بعد إشباعها و يبدأ الفرد في البحث عن شيء آخر يدفعه, و تعتبر الحاجة إلى تحقيق الذات هي الاستثناء الوحيد من هذه القاعدة حيث تزداد أهميتها و قوتها الدافعية كلما زاد إشباعها.

1. **نظرية ماكليلاند:**

تعكس الحاجات تبعاً لهذه النظرية صفات شخصية مستقرة نسبياً و التي يحصل عليها الفرد من خلال خبراته الأولى و تعرضه لبعض الظواهر المختارة في المجتمع الذي يعيش فيه, وقد ركز ماكليلاند على ثلاث حاجات لها صلة وثيقة بالسلوك التنظيمي وهي:

1. الحاجة للانجاز:

وهي مشابهة للحاجة إلى تحقيق الذات في نظرية ماسلو, و يمتاز الأفراد الذين يشعرون بهذه الحاجة بوجود رغبة قوية في القيام بالأعمال التي تتصف بالتحدي, وهم يتصفون بالخصائص التالية:

- يفضلون القيام بالمهام التي تظهر في نتائجها المسؤولية الشخصية, و يرفضون المهام التي تعتمد على الحظ لأن النجاح فيها لا يعتبر إضافة شخصية.

- الرغبة في الحصول على تغذية مرتدة متعلقة بانجازاتهم و التي تمكنهم من تعديل استراتيجياتهم من أجل تحقيق أهدافهم.

1. الحاجة إلى الانتماء:

و تعرف بأنها رغبة قوية لإنشاء العلاقات و الإبقاء على الصداقات و العلاقات الشخصية. و يمتاز هؤلاء الذين لديهم تلك الحاجة بقدرتهم على إقامة شبكة للعلاقات الاجتماعية بسرعة و الميل لتكرار الاتصال بالآخرين, كما أنهم يميلون لتجنب الصراع و المنافسة مع الغير و كثيراً ما يميلون لإتباع رأي الأصدقاء.

1. الحاجة إلى القوة:

و تعرف بأنها الرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ و الرقابة عليهم و التأثير على سلوكهم, و يسعى هؤلاء الذين لديهم تلك الحاجة للوصول إلى المراكز القيادية, وهناك وجهان للقوة, أحدهما ايجابي, و يركز على الاهتمام بمساعدة الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة, و الآخر سلبي موجه نحو تحقيق مصلحة شخصية.

وتبعاً لما يراه ماكليلاند فان الفرد سيحاول الحصول على الوظيفة التي تتناسب مع حاجاته, فالفرد الذي لديه حاجة قوية للانجاز سيكون لديه دافع قوي لشغل وظيفة تسمح له بالإبداع و اتخاذ القرارات, أما الفرد الذي يكون لديه حاجة قوية للانتماء فسوف يكون لديه دافع قوي لشغل وظيفة تسمح له بإقامة العلاقات من زملاء و عملاء. وأخيراً فان الفرد الذي لديه حاجة قوية للقوة, فسيكون لديه دافع قوي لشغل المناصب الإدارية.

1. **نظرية العاملين (هيرزبيرغ):**

قام هيرزبيرغ بتطوير هذه النظرية في ضوء دراسته لمجموعة من المهندسين و المحاسبين في عدد من الشركات الأميركية, واستخدم في الدراسة أسلوب الحادث الحرج بتوجيهه للسؤالين التاليين:

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا و القناعة في عملك؟

- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء و عدم الرضا في عملك؟

وطلب من كل فرد وصف العوامل التي سببت هذين الشعورين لديه, و قد صنف العوامل في مجموعتين هما:

1. **عوامل وقاية \ صيانة**

حيث يؤدي عدم توفر هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة من الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف, و لكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل. وقد أطلق على هذه العوامل بعوامل الصيانة أو الوقاية, كونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات, وقد حدد عشرة عوامل وقائية كما هو في الجدول.

1. **عوامل دافعة**

وهي العوامل المرتبطة بجوهر العمل , حيث توفرها في بيئة العمل إلى دافعية قوية و درجة عالية من الرضا, إلا أن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى الفرد, كما هو في الجدول.

|  |  |
| --- | --- |
| العوامل الوقائية | العوامل الدافعة |
| - سياسة الشركة و إدارتها  - العلاقات مع المرؤوسين  - ظروف العمل  -العلاقات مع الزملاء  - الحياة الشخصية  - العلاقات التبادلية مع المشرف  - الاستقرار في العمل  - الإشراف الفني  - المرتب  - المركز و المكانة | - الانجاز في العمل  - التقدم و الترقي في العمل  - إمكانية النمو و التطور الشخصي  - الاعتراف بالانجاز  - طبيعة العمل نفسه و محتواه |

و قد استنتج هيرزبيرغ أن العوامل المرضية في العمل تتعلق بمضمون العمل, بينما العوامل غير المرضية ترتبط بالبيئة و الظروف, و سمى العوامل المرضية

(التي تسبب الرضا) بالدوافع, و العوامل غير عوامل صيانة أو وقاية.

لقد أسهمت نظرية هيرزبيرغ في توجيه انتباه المديرين إلى عوامل أخرى غير الراتب, وظروف العمل, و السياسات, و التي يمكن إن تدفع العاملين للعمل, إلا هذه النظرية تعرضت لعدد من الانتقادات أهمها:

- استندت هذه النظرية في نتائجها على دراسة عينة من المهندسين و المحاميين فقط, مما يطرح تساؤلاً عن مدى إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على المجموعات المهنية الأخرى.

- نظرت هذه النظرية للرضا عن العمل بصورة مبسطة جداً, بحيث أن المدير يستطيع بسهولة تحقيق الرضا للفرد, وهذه الصورة بعيدة عن الواقع كون الرضا عملية معقدة و صعبة فيما يتعلق بالسيطرة على بيئة العمل.

- اعتماد أسلوب الحادث الحرج في الحصول على المعلومات, فضلا عن التقليل و أهمية المرتب و المراكز وغيرها من عوامل الصيانة.

**المراجع**

**-** إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل), محمد وليم القحطاني, مكتبة الملك فهد الوطنية, الرياض, 2005

- إدارة الموارد البشرية.... وتأثيرات العولمة عليها, سنان الموسوي, دار المجدلاوي, عمان, 2004

- تنمية و إدارة الموارد البشرية, طاهر محمود الكلالده, دار عالم الثقافة, عمان, 2008

- السلوك التنظيمي, عبد المحسن نعساني و آخرون, جامعة حلب, 2004

رسائل ماجستير:

- التحفيز و أثره في أداء الأفراد, عائشة عبد الحميد صفراني, جامعة دمشق, 2007