

المحاضرة رقم 06

2- نظام الحوافز

تعتبر الحوافز نظامًا مستحدثًا في الإدارة من شأنها دفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين ورفع الكفاءة الإنتاجية ويؤدي الحافز إلى جعل الموظفين يبذلون جهد في وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم. كما هو فرصة أو وسيلة مثل المكافأة والعلاوة وغيرها من الحوافز وتوفرها أمام الفرد لتثير بها رغبته وتخلق لديه الدافعية من أجل الحصول عليها وإشباع حاجة يحس بها ويريد إشباعها. وهنا لا بد من الحصول على الحافز أو الوسيلة ففي المنظمة. مثلاً يكون السبيل محصوراً في الأداء الجيد والسلوك السليم. وبالتالي، ربط الحافز بالعمل شيء أساسي لنجاحه في تحقيق غايته. وهذا النجاح لا يتوقف على ذلك بل يتطلب أن يكون الحافز متكاملًا ومتوافقًا مع الحاجة أي أنه قادر على إثارتها وتشكيل الدافع. فالرجل العطش مثلاً لا يثير دافعيته للسلوك المرغوب سوى كأس من الماء البارد.

ويُعتبر نظام الحوافز (Incentive system) من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة، وبالتالي يعتبر الهدف الرئيسي لنظام الحوافز هو تحقيق العاملين لمستويات عالية من الأداء ومن هنا نستطيع القول أن الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز للأفراد العاملين بالمنظمة. وعمومًا، يمكننا القول أن الحوافز هي مجموعة من الأساليب المستخدمة لتحفيز تحفيز العاملين في أية منظمة.

ويمكن التفرقة بين الدافع Motivation والحافز Incentive، فالدافع شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل أي هو دفعة من الداخل تدفع الإنسان للبحث عن شيء محدد،

وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف. أمّا الحافز على العمل فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص يجذبه إليه باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها. ومنه، فالدوافع عبارة عن مؤشرات أو موجّهات سلوكية تكمن في عقل الإنسان وفي تكوينه النفسي في حين أن الحوافز مؤشرات سلوكية خارجة عن كيان الإنسان.

وعملية التحفيز تبدأ عندما تعرف الإدارة الحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها، فالحاجات تُسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة، بينما في حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر، وعندئذ تكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى.

لا شك أنّ للحوافز أهمية كبيرة داخل المنظمة لا سيما على الأداء، ذلك أنّ الأداء الجيد حسب بعض الباحثين يساوي تحفيز جيد للعمال. وعلى هذا الأساس، يمكننا إبراز أهمية الحوافز فيما يلي:

— تحقق نظم الحوافز زيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.

— الاختيار الصحيح والدقيق للحافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

— تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة، ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفاضلة إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في حجم العمل.

- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.
 - تقليل تكاليف الإنتاج لما تحققة نظم الحوافز من دفع للأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.
 - تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون من حوافز، وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كأنخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية وغيرها.
 - إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يعرف بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
 - إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
 - جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- ينبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد الحوافز بحيث يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز وهي:
- (1) **وضوح الهدف والغاية:** يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد - الجماعة المنظمة) إلى تحقيقه.
 - (2) **المساواة والعدل:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل اتفاق

المساهمين على تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بينهم حسب عدد الاسهم صورة لهذه القاعدة. حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح .

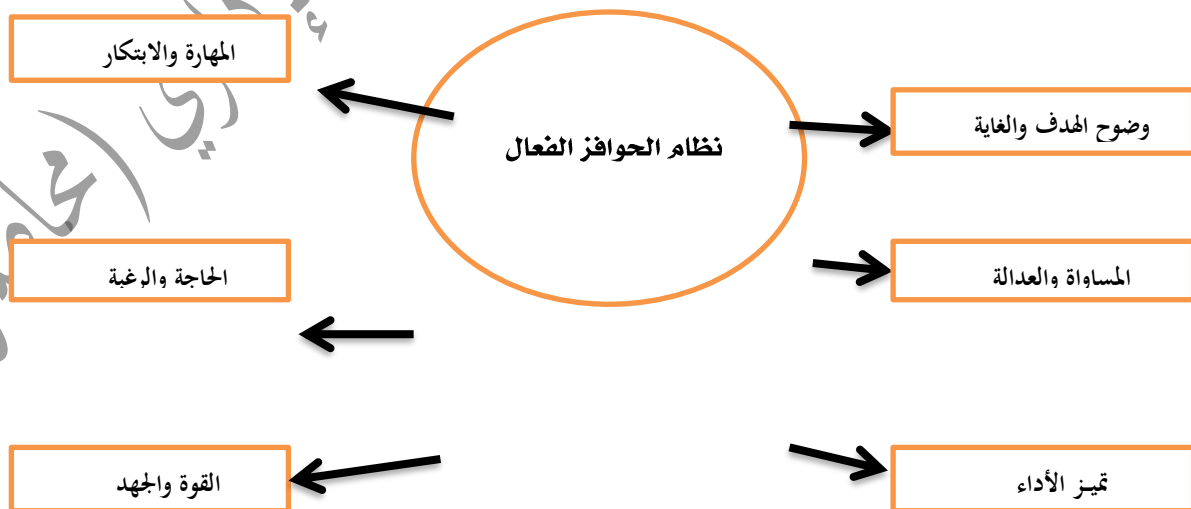
(3) تمييز الأداء: يعد تمييز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته حتى يتم حساب الحوافز.

(4) القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والجهد المبذول.

(5) الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم و رغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.

(6) المهارة والابتكار: تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارًا أو حلولًا ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

الشكل رقم: 01 يوضح قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر: إعداد شخصي.

لكي تحقق المنظمة اهدافها ولكي يكون لها تأثير على العاملين فيها من خلال تحفيزهم في بذل الجهود الاضافية لابد من توافر بعض الخصائص والصفات لنظام الحوافز والتي من أهمها:

– **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

– **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحرى الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأرقام.

– **الوضوح والبساطة:** لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوب والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات الأوقات تطبيقه وحسابه.

– **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

– **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.

– **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن جهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

– **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

– **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية، والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

– **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض معايير تحديد مقدار الحوافز.

– **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة وبعدها النظام.

– **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

توجد عدة تصنيفات متنوعة للحوافز، وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن استخدامها للحصول على أقصى كفاءة من الأداء الإنساني للعاملين، ومن أهم هذه التقسيمات ما يلي:

أولاً: من حيث أثرها وفعاليتها: وتنقسم بدورها إلى حوافز إيجابية وسلبية:

أ – **الحوافز الإيجابية:** ومبدأ الثواب للعاملين هي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين، والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين وتقديم الأفكار والمقترحات، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي على ذلك.

ب – **الحوافز السلبية:** هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه، والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل والتساهل والإهمال، عدم الشعور بالمسؤولية، عدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات ... مما يدفع الغدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم هذه الحوافز للعقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء، والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به.

ثانياً: من حيث قيمتها: وتنقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية:

أ – الحوافز المادية : الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع الأفراد على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفاءتهم ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات، والحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما وعلى ذلك فإن الفرد كلما أنتج أكثر وأفضل كلما حصل على كسب أكثر، في حين أن التقصير في الإنتاج كما أو كيف يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي.

ب – الحوافز المعنوية: حاجات الإنسان متعددة وبالتالي، تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً، إذن هناك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية. كما تساعد الحوافز المعنوية هي التي تساعد الإنسان وتشبع حاجاته النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور الفرد بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، وتقلص الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين وذلك مثل توجيه كتاب شكر، أو اختيار الفرد كموظف مثالي في الدائرة أو تقديم دروع وما شابه .

ثالثاً: من حيث شموليتها: وتتمثل في نوعين هما:

أ – الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، بتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج أو تخصيص جائزة لأفضل مدير، أو إعطاء هدية للفرد الأول في القسم أو المشروع، وكل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية، فهذه الأخيرة للفرد وليس للجماعة، من شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول إلى أفضل أداء.

ب - الحوافز الجماعية : تهدف هذه الحوافز إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يعارض عمله مع عمل زملائه، لأنّ في ذلك أضراراً بالأهداف الرئيسية للعمل، ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن قسم أو فرع في شركة أو بنك، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل غلى حد التناقض أحياناً، فمن الممكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في أن واحد، أن تستعمل الأسلوبين معاً ولا تقتصر على أسلوب واحد.

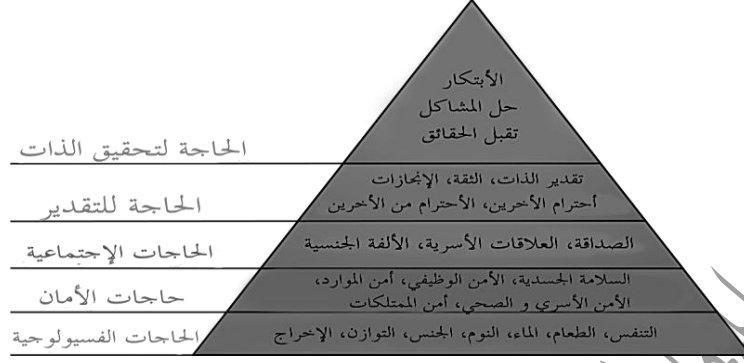
3- أهم نظريات دراسة نظم الحوافز

شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على أداء العمل الكثيرين من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بتغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتفاع بمستوى أدائه، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديداً او وضوحاً في صورة نظريات للحوافز، ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكاراً تركز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، ونظراً لكون عملية التحفيز عملية معقدة فقد وضعت نظريات كثيرة في التحفيز بعضها مالية والأخرى معنوية ومن هذه النظريات ما يلي :

نظرية ماسلو الهرمية للاحتياجات Maslow's hierarchy of needs:

هي نظرية نفسية قدّمها العالم أبراهام ماسلو (Abraham Maslow)، صاحب هذه النظرية هو يرتب الحاجات الإنسانية بهرم يبدأ بقمة وينتهي بقاعدة، حيث تقع حاجات إشباع الذات في قمة الهرم، بينما تقع الحاجات الفيزيولوجية في قاعدته والشكل الآتي يبين هذه الحاجات.

الشكل رقم 02 يوضح هرم ماسلو للاحتياجات



المصدر: خالد عبد الرحمن الهيتي ، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار وائل للنشر، بغداد، 2005 ، ص 261.

قد صنف ماسلو الحاجات ضمن المجموعات الخمسة في مجموعتين هي: الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، ويؤكد أن السلوك يتوجه حسب إشباع الحاجات الغير مشبعة فعلى سبيل المثال عند إشباع الحاجات الفيزيولوجية تظهر الحاجة لإشباع حاجات الأمان وهكذا. تفترض النظرية بأن عملية التحفيز يجب أن توجه إلى حاجات غير المشبعة، لذا فإنّ نجاح عملية التحفيز يعتمد على قدرة المنظمة في اكتشاف هذه الحاجات و توجيه المحفزات لإشباعها.

نظرية التعزيز Reinforcement:

ارتبطت هذه النظرية شكل عام بكل إيفان بافلوف (Ivan Pavlov) وبورهوس

فريدريك سكينر (Burrhus Frederic Skinner) وألبرت باندورا (Albert

Bandura). لكنّ ما يهمنا نحن هنا بالتحديد هو نظرية الإشراف الإجرائي والاستثابي

Operant conditioning الخاص بعالم النفس الأمريكي سكينر، والذي يعتقد بأن سلوك

الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي، وترى أن هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد المعنوية. ويشترط سكينر لاستخدام هذه الطريقة في مجال التحفيز ما يلي :

- تحديد السلوك المرغوب بدقة.
- تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.
- جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.
- اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز.
- عدم معاقبة الموظف أمام زملائه.
- اختبار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها بمعنى آخر، التعزيز السلبي والإيجابي كلاهما يستخدم لتكريس السلوكيات المنشودة.

الجدول رقم 01 يوضح هزم أنواع التعزيز والعقاب

الإجراء	نوع السلوك	نوع العقاب أو التعزيز
تقديم مثير مرغوب فيه	مرغوب فيه	التعزيز الإيجابي
إزالة مثير غير مرغوب فيه	مرغوب فيه	التعزيز السلبي
إضافة مثير غير مرغوب فيه	غير مرغوب فيه	العقاب الإيجابي
إزالة مثير مرغوب فيه	غير مرغوب فيه	العقاب السلبي

المصدر: آرام المستقبل، في: https://twitter.com/Aram_edu

نظرية العاملين **Two-factor theory**:

تم تطوير نظرية العاملين من قبل فريدريك هيرزبرج (Frederick Herzberg)

وتقول أن الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي يعملان بشكل مستقل. وبالتالي، فإنّ عكس الرضا ليس عدم الرضا بل غياب الرضا. وبالمثل، فإنّ عكس عدم الرضا هو عدم الرضا. لذلك من الممكن أن يكون الموظف راضٍ وغير راضٍ عن عمله. وقد أجرى هيرزبرج دراسة على 200 مهندس ومحاسب سنة 1959 وتمكن من خلالها أن يتوصل إلى الفصل بين العوامل المؤدية إلى الرضا والعوامل المؤدية إلى عدم الرضا. وقد كانت الدراسات في عدد من الشركات في ولاية بنسلفانيا (Pennsylvania) الأمريكية وباستخدام أسلوب الحوادث الحرجة حيث وجه السؤالين التاليين :

(1) متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟

(2) متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك؟

وطلب من كل فرد وصف الظروف التي تسبب هاذين الشعورين لديه وصنف العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد إلى مجموعتين :

(1) **العوامل الوقائية**: يؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى

الاستياء وعدم الرضا لدى الأفراد ولكن توافرها لا يؤدي إلى تحفيز قوي للعمل، وأطلق على هذه العوامل الوقائية أو الصحية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع الحاجات.

(2) **العوامل المحفزة**: هي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة، فإذا توفرت كان الأفراد

راضين عن وظائفهم فهي تؤدي إلى تحفيزهم، ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة من الاستياء وعدم الرضا لدى العمال.

نظرية الحاجة إلى الإنجاز **Need for achievement**:

تشير الحاجة إلى الإنجاز (N-Ach) إلى رغبة الفرد في تحقيق إنجاز كبير أو إتقان المهارات أو التحكم أو المعايير العالية. تم استخدام المصطلح لأول مرة بواسطة **هنري موراي (Henry Murray)** وارتبطت بمجموعة من الإجراءات تشمل جهود مكثفة وطويلة ومتكررة لإنجاز شيء صعب. وتم تعميم مفهوم الحاجة إلى الإنجاز في وقت لاحق من قبل عالم النفس **ديفيد ماكلياند (David McClelland)**. ويرى **موراي** أن إشباع هذه الحاجة تقود إلى سلوك مرغوب أولاً، وأداءً ثانياً وحدد خصائص الإنجاز العالي بالأمر التالي:

- الأهداف المقبولة.
- تحمل المسؤولية الشخصية .
- الاعتماد على التغذية العكسية أو المرتجعة.

واعتماداً على ذلك فإنّ عملية التحفيز يمكن أن تنجح إذا مكنت الفرد من وضع أهدافه بشكل معقول ومنحته العلم الذي يتضمن مسؤولية مباشرة، ودعمت بمعلومات عن نتائج أو الأداء الجيد أو السيئ. وتعتبر الحاجة إلى الإنجاز سمة شخصية تتميز باهتمام دائم وثابت بوضع معايير عالية للإنجاز والوفاء بها. تتأثر هذه الحاجة بالدافع الداخلي للعمل (الدافع الداخلي)، والضغط الذي تمارسه توقعات الآخرين (الدافع الخارجي). تقاس من خلال اختبارات التقدير المواضيعي thematic appreciation tests، والحاجة إلى الإنجاز تحفز الفرد على النجاح في المنافسة، والتفوق في الأنشطة المهمة بالنسبة له

كما ترتبط الحاجة إلى الإنجاز بصعوبة المهام التي يختار الناس القيام بها. قد يختار الأشخاص الذين يعانون من انخفاض الحاجة إلى الإنجاز مهامًا سهلة للغاية، من أجل تقليل مخاطر الفشل بحيث لا يكون الفشل محرجًا. في حين يميل الأشخاص الذين لديهم نسبة عالية من الحاجة

إلى الإنجاز إلى اختيار مهام صعبة إلى حد ما، ويشعرون بأنهم يمثلون تحدياً وهم قادرون على تحقيقه. والحال، أن الأشخاص الذي يملكون الحاجة إلى الإنجاز بشكل أكبر يتميزون بميل إلى البحث عن التحديات ودرجة عالية من الاستقلال. وأجرهم الأكثر إرضاءً هو الاعتراف بإنجازاتهم. وتتضمن مصادر ارتفاع الحاجة إلى الإنجاز ما يلي:

- (1) الآباء الذين شجعوا الاستقلال في مرحلة الطفولة.
- (2) الثناء والمكافآت للنجاح.
- (3) ارتباط الإنجاز بمشاعر إيجابية.
- (4) ارتباط الإنجاز بكفاءاته وجهوده، وليس الحظ.
- (5) الرغبة في أن تكون فعالة أو متحدية.
- (6) القوة الشخصية.
- (7) الرغبة.
- (8) الجدوى أو قابلية التنفيذ Feasibility.
- (9) قدرات تحديد الأهداف.

نظرية الإنصاف Equity theory:

صاحب هذه النظرية هو عالم النفس الأمريكي جون ستايسي (John Stacey Adams) ومحور هذه النظرية أن العمال يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف، والعكس صحيح. والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل، مثال على ذلك: إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل الموظفين الآخرين الذين قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فمن الضروري ملاحظة أن الإنصاف لا يعني المساواة، فعندما يعامل الجميع بشكل متساو قد يعني عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم و بالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.

عمومًا، تدعو نظرية آدامز للمساواة إلى تحقيق توازن عادل بين مدخلات الموظف (العمل الشاق، ومستوى المهارة، والقبول، والحماس، وما إلى ذلك) ومخرجات الموظف (الراتب، الفوائد، الأشياء غير الملموسة مثل الاعتراف، وما إلى ذلك).