

## مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي

### ملخص

يجب أن يدرك رجال التسيير أن الأفراد في العمل يتأثرون بحاجات متعددة، فهم بالتأكيد يتأثرون بالعوامل الاقتصادية التي تلبى أساسا الحاجات الأولية، إلى جانب عوامل أخرى تلبى الحاجات الثانوية مثل الحاجات الاجتماعية حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات وهذا التحليل يعالج دافعية الأفراد إلى العمل كما وردت في المداخل المختلفة للتنظيم ويساعد المسيرين على تحديد الوسائل المناسبة لتحقيق التحفيز الملائم للأفراد في العمل.

أ. عبد الفتاح بوخمخ  
كلية العلوم الاقتصادية  
وعلوم التسيير  
جامعة منتوري  
قسنطينة، الجزائر

**يجد** المسؤولون في ميدان الأعمال أنفسهم أمام أدبيات متنوعة وثرية عن تفسير السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية. ودافعية الأفراد إلى العمل من المواضيع المهمة التي احتلت جانبا كبيرا من الدراسة في نظريات التنظيم، وحتى يتمكن المسير من الوقوف على واقع العلاقة التي تربطه بتابعيه ويستطيع أن يحدد الوسائل الملائمة لحث الفرد على العمل، يتطلب الأمر التعرض لمختلف هذه النظريات وتحديد مفهومها للدافعية.

فمن هم الرواد لهذه الدراسات؟ وما هو موقع أعمال كل من "فريدريك تايلور" "Frederick Taylor" و"التون مايو" "Elton Mayo" مقارنة بإسهامات كل من "فريدريك هرزبرغ" "Frederick Herzberg" و"ماك غريغور دوغلاس" "Mc Gregor Douglas"؟

Les gestionnaires doivent être conscients du comportement des individus qui n'est pas seulement influencé par les besoins primaires mais aussi par la résultante des besoins secondaires. Cette analyse présente la motivation telle qu'elle est traitée par les différents approches organisationnelles et aide les gestionnaires à définir les moyens appropriés pour mieux motiver les hommes au travail.

إن الدراسات الفعلية للسلوك التنظيمي بدأت بتلك الدراسات المنظمة التي قدمها "فريديريك تايلور" رائد حركة "التنظيم العلمي للعمل" (organisation scientifique du travail) والتي تبنت مفهوم النظرة الفردية إلى الفرد في المنظمة. ولم يبدأ الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية للفرد في المنظمة إلا مع ظهور حركة العلاقات الإنسانية على يد الباحث "التون مايو" في بداية الثلاثينيات. وبعد الحرب العالمية الثانية سادت اتجاهات وأعمال "كورت ليفين" "Kurt Lewin" حيث أصبح فهم ديناميكية جماعات العمل بشكل مجالا خصبا لاجراء الدراسات والبحوث التطبيقية.

وبعد الخمسينيات ساد اتجاه آخر في دراسة السلوك التنظيمي ودافعية الأفراد إلى العمل، وقد مكنت الدراسات التي قدمها "أبراهام ماسلو" "Abraham Maslow" من خلال نظريته عن تدرج الحاجات في سنة 1954 ونظرية العوامل المزدوجة "لهرزبرغ" Herzberg في سنة 1959 من إعطاء مفهوم أوضح لدافعية الأفراد في العمل، وفي نفس الاتجاه كون في سنة 1960 "ماك غريغور دو غلاس" "فلسفتين عن سلوك الأفراد في العمل، فالفلسفة المتبناة من قبل المسير تساعد على فهم دافعية الأفراد وتوقع سلوكهم في العمل. أما في سنة 1961 فقد قدم "ماك كلياند" "Mc Clelland" نظرية أطلق عليها نظرية الإنجاز يعتبر فيها أساس الدافع إلى العمل حاجات الإنجاز. وفي سنة 1964 فقد قدم الباحث "فيكتور فروم" "Victor Vroom" نموذجا أكثر تعقيدا عن الدافعية تمثل في نظرية الهدف والتوقع.

وقد استمر الباحثون في إثراء أدبيات السلوك التنظيمي وأن أسماء الباحثين التي وردت لتؤكد بأن مجال الدراسة ثري جدا بالأفكار والاتجاهات والتي غالبا ما تكون مكملة لبعضها البعض، لذا فإن تحليلنا في هذه المحاولة لفهم الدافعية وتفسير سلوك الأفراد في المنظمة يشمل بشكل أساسي الاتجاهات الأساسية التي تتعرض لدراسة الدافعية والتي تهدف إلى تحديد متغيراتها الأساسية.

### أولا: المنظمة مجموعة من الأفراد

استمرت "التايلورية" في إثارة العديد من النقاشات سواء فيما يتعلق بتجزئة العمل إلى العناصر الأساسية التي يتكون منها أو بدافعية الأفراد إلى العمل. ففلسفة "التايلورية" تقوم على أساس أن المنظمة تتكون من عدد من الأفراد مكلفين بأداء الأعمال المصممة علميا، حيث تؤدي هذه الأعمال بشكل انفرادي لتفادي حدوث الاحتكاكات غير المرغوبة والأفراد يتبعون أوامر الرؤساء بشكل مطلق فهم أدري بكيفية إنجاز الأعمال وبالمصلحة العامة للمنظمة.

والسبيل الوحيد لتحقيق الفعالية هو العمل تطبيق الطريقة المثلى لإنجاز الأعمال والتي يتم التوصل إليها علميا عن طريق دراسة الوقت والحركة.

والأفراد في نظر "تايلور" يجب أن يخضعوا للعقاب والترغيب في آن واحد حتى يعملوا بفعالية والترغيب يتجسد في الحوافز المادية فقط، وهذا لأن فلسفة التنظيم العلمي

للعمل تقوم على فكرة أن الفرد رجل اقتصادي. لكن السؤال المطروح إذا كان هذا هو السلوك الواجب اتباعه مع المنفذين فما هو السلوك الذي يفضل أن يتبع مع الرؤساء؟ وفيما يتعلق برقابة الأعمال فإن الانحرافات يكون مصدرها إما تحديد غير علمي للكيفية التي تؤدي بها المهام، والتي يجب أن تحدد وفقا للتنظيم العلمي للعمل، أو عدم ملاءمة الأفراد للوظائف وذلك يمكن تجنبه بتطبيق مبدأ الاختيار العلمي للأفراد. وقد تكون الانحرافات ناتجة عن عدم استخدام الإدارة لأسلوب التحفيز الملائم باستخدام أساليب العقاب والترغيب المالي. فإذا كانت الأنشطة منظمة وفقا للتنظيم العلمي للعمل في مراكز عمل فردية وتسد إلى أفراد تم اختيارهم على أساس علمي استنادا إلى الخصائص التي يتطلبها العمل، بحيث يكون نظام التحفيز ملائم فإن مستوى الأداء يكون مرتفعا والأرباح تنمو وفقا للمسار الذي حدده مؤسس حركة التنظيم العلمي للعمل(1). والمتمعن في دراسات "تايلور" يكشف أنها مجردة من الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد و أن الدافع الوحيد إلى العمل هو العامل المادي لأن الدراسة تقوم على فرضية مفادها أن الفرد رجل اقتصادي، ففي فلسفة الإدارة العلمية فالفرد ليس بألة ولكنه يعمل مثل الألة. ورغم هذا فإن الفضل يرجع إلى مبادئ "التايلورية" والتي بتطبيقها بشكل أو بآخر أدى إلى انتقال منظمات الأعمال من النظام الإنتاجي البسيط إلى المنظمات الصناعية. و"التايلورية" ليست تنظيم إداري للأعمال تجاوزه الزمن، فسياسة الجزرة والعصا لا زالت قائمة في مختلف المنظمات.

### ثانيا: المنظمة مجموعة من العلاقات بين الأفراد:

في ضوء المعارف التي تتوفر لنا اليوم عن السلوك التنظيمي فمن غير المستغرب أن نشير إلى أن مبادئ التنظيم العلمي للعمل قد تعرضت لانتقادات وقد اتضح ذلك جليا خاصة بعد دراسات "التون مايو" التي كانت تهدف في بداية الأمر إلى التأكد من مبادئ حركة التنظيم العلمي للعمل، وذلك من خلال تجاربه في مصانع "هاوثورن" بشركة "وسترن إلكتروك"، والتجربة الأكثر شهرة في أعمال "التون مايو" هي تجربة غرفة الاختبار التي تم فيها تجميع 6 عاملات تعملن في تجميع أجهزة الهاتف تحت إشراف مشرف والتي سجل فيها فريق البحث الملاحظات التالية (2):

- كانت علامات الشعور بالسعادة تبدو على الجميع، وكان إنتاج العاملات يزداد، حيث كانت تعملن في ظل ظروف عمل أحسن وكانت تشعرن بأن هن موضع اهتمام الإدارة.

وبعد هذه الملاحظات قرر فريق البحث الرجوع إلى الظروف الأصلية للعمل التي كانت سائدة قبل بداية التجربة، وبدلا من أن ينخفض الإنتاج في المجموعة الإختبارية بشكل واضح فقد بقي ثابت، وبعد القيام بتجارب أخرى وتحليل النتائج توصل الباحثين إلى نتيجة أنه ليست العوامل المادية هي التي تتحكم في إنتاجية العاملات بل تعد

العوامل الاجتماعية والنفسية الموجه الأساسي لسلوك الأفراد. فخلال التجربة أقامت العلاقات علاقات اجتماعية فيما بينهم وأصبح العمل يتم في شكل فريق، وانطلاقاً من هذه النتائج تأسست حركة العلاقات الإنسانية حيث برزت متغيرات جديدة كدافع وموجه للسلوك الإنساني في العمل وبالتالي أصبح مطلوب من المسيرين إشباع الحاجات الاجتماعية لحث الأفراد على العمل وبالتالي بدأ الاهتمام يزداد بضرورة تمكين الأفراد من إقامة العلاقات الاجتماعية في مكان العمل، وكذلك الاهتمام بالعلاقة بين العاملين والمشرفين أي فتح قنوات الاتصال من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات وتشجيع أسلوب القيادة الديمقراطية. وعليه أصبحت موضوعات جماعات العمل غير الرسمية والاتصالات وأنماط القيادة موضوعات خصبة للدراسة والأبحاث المتعددة.

### ثالثاً: الحاجات الإنسانية أساس السلوك التنظيمي:

بينما كانت الدافعية في ظل حركة التنظيم العلمي للعمل وحركة العلاقات الإنسانية تتحكم فيها متغيرات محدودة، فالفرد رجل اقتصادي في تحليل التنظيم العلمي للعمل ورجل اجتماعي في تحليل حركة العلاقات الإنسانية، فإن الدافعية أعقد من ذلك في الدراسات التي تلت حركة العلاقات الإنسانية والتي تعد امتداداً لها، حيث أن مفهوم الدافعية أعقد مما تصوره رائد التنظيم العلمي للعمل ورائد حركة العلاقات الإنسانية، وذلك ما يتضح جلياً من خلال الدراسات التي ظهرت في هذا الميدان. ومن التحليلات الرائدة والتي تعد البداية العلمية والمنظمة في دراسة الدافعية نظرية تدرج الحاجات للباحث "أبراهام ماسلو" Abraham Maslow والتي يركز فيها مفهوم الدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية والدافعية قوى داخلية مركبة تدفع الفرد لأن يسلك تصرفاً محدداً وهادفاً، فهي القوى التي تمكنه الانتقال من حالة اللاتوازن إلى حالة التوازن بتحقيقه للهدف. ويمكن أن نتصور آلية الدافعية وفقاً للخطوات المرحلية التالية:

الحاجة غير المشبعة ← تؤدي إلى حالة التوتر واللاتوازن الداخلي ← نشوء قوى داخلية دافعة لدى الفرد ← انتهاج الفرد لسلوك هادف يسعى من خلاله إلى البحث عن وسيلة الإشباع المناسبة ← استخدام وسيلة الإشباع لتحقيق الهدف وزوال حالة الشعور بالحاجة.

وإذا كانت دورة الدوافع قد أشبعت هذه الحاجة فالنتيجة إذن تكون توازناً، أما إذا بقيت الحاجة غير مشبعة فدورة الدوافع تعيد نفسها مع احتمال اختيار الفرد لسلوك مختلف (3).

وقد قسم "ماسلو" الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبها في هرم وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الحاجات الأكثر إلحاحاً إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم وهي الحاجات الأقل إلحاحاً. ويقوم التحليل على النحو التالي: (4)

10%	حاجات تحقيق الذات
-----	-------------------

40%	حاجات التقدير
50%	حاجات اجتماعية
70%	حاجات الأمان
85%	الحاجات الفسيولوجية

### "تدرج الحاجات ونسب إشباعها لدى الفرد العادي"

فالحاجات الفسيولوجية تعد نقطة البداية في نظرية الدافعية فالفرد يبحث أولاً عن إشباع الحاجات الأساسية، وهي أقوى المجموعات فإذا كانت غير مشبعة فهي المسيطرة وهي التي تشكل دافعا للفرد حتى وإن كانت الحاجات الأخرى غير مشبعة. وبعد إشباع هذه المجموعة تظهر أهمية حاجات الأمان كدافع وموجه لسلوك الفرد، وتتضمن حاجات هذه المجموعة كل ما يضمن سلامة وأمن الفرد وحمائته من المخاطر، وبالتالي فهي تشمل الرغبة في الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي حاضرا ومستقبلا وادخار بعض المال والحصول على الأنواع المختلفة للتأمين والعمل في وسط عمل خالي من المخاطر التي تهدد صحة الفرد.

ولا تظهر الحاجات الاجتماعية كموجه للسلوك إلا بعد إشباع المجموعتين السابقتين، وتتمثل مجموعة هذه الحاجات في الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية أي إقامة علاقات الصداقة والانتماء إلى الجماعات المختلفة. وتمثل هذه الحاجات الحد الفاصل بين الحاجات المادية والحاجات النفسية.

وتتمثل حاجات التقدير في رغبة الفرد في تكوين سمعة طيبة والرغبة في احترام الغير والحصول على احترامهم له والتمتع بالاستقلالية تجاه الآخرين. وتصبح هذه المجموعة الموجه لسلوك الفرد بعد أن يتم إشباع الحاجات الاجتماعية.

أما حاجات تحقيق الذات فلا تحتل دور الدافع والموجه لسلوك الفرد إلا بعد إشباع كل المجموعات الأخرى ويتعلق الأمر بالإنجازات الشخصية والابتكارات. وحاجة الفرد إلى تحقيق الذات تزداد كلما زاد تحقيقه لها.

والفرد إذن يشبع حاجاته بشكل متسلسل ولا يمكن للفرد أن يحقق إشباعا لحاجاته بشكل كلي فالفرد العادي في تحليل "ماسلو" يحقق إشباعا لحاجاته وفقا للنسب المدرجة في هرم تدرج الحاجات أعلاه(4)، فصعوبة تحقيق الإشباع إذن تزداد كلما صعدنا في هرم تدرج الحاجات الإنسانية. والفرضية الأساسية للنظرية، أن الحاجة المشبعة لا تشكل دافعا.

و هذا التصنيف لديه بالتأكيد حدود، فالدافعية يمكن التعبير عنها بشكل أدق لو تصورنا أنها تتم بشكل مائل في هرم الحاجات وليس بشكل أفقي، لأن الفرد عادة ما يوجه سلوكه مجموعة من الدوافع في آن واحد. إضافة إلى ذلك فإن قيمة وسائل الإشباع تختلف باختلاف الأفراد.

و لكن رغم ذلك ففائدة نظرية تدرج الحاجات الإنسانية تكمن في أنها تعد على الأقل الدراسة العلمية المنظمة الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد لا تقتصر على الدوافع الاقتصادية والاجتماعية، بل هناك دوافع أسمى من تلك لها دور مؤثر وموجه للسلوك. و استنادا إلى التحليل الذي تقوم عليه هذه النظرية حتى يحقق المسير هدف الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة يجب الكشف دائما و باستمرار عن الحاجات غير المشبعة للمرووسين لأن الحاجة غير المشبعة هي الموجه الأساسي لسلوك الفرد. ويمكن أن نضع

تصورا عن كيفية إشباع هذه الحاجات في المنظمة وفقا لما يلي(5):

**\*الحاجات الفسيولوجية:** تشبع بالأجر الكافي و الامتيازات العينية المتنوعة.

**\*حاجات الأمن:** يمكن تحقيقها بتوفير ظروف العمل الملائمة، الوظيفة الدائمة، والتأمينات المختلفة(التأمينات الصحية، التأمينات ضد المخاطر) و التقاعد المضمون.

**\*الحاجات الاجتماعية:** تشبع بتنمية روح الفريق، اللقاءات الدورية مع المرووسين، تنظيم العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال.

**\*حاجات التقدير:** و يمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات، تكليف الأفراد بأنشطة فعلية، الإشراف في اتخاذ القرارات، تفويض سلطات أكثر، استفادة الأفراد من برامج تدريب تحسين المستوى لتمكينهم من رفع مهاراتهم والترقيات.

**\*حاجات تحقيق الذات:** و تشبع بترقية المنظمة للاختراع والابتكار، إسناد مهام إلى الأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية، تمكين الأفراد الاستفادة من برامج التدريب للحصول على المعلومات الضرورية التي تساعدهم على تحقيق استغلال مهاراتهم.

و هذه النظرية تعد إذا موجه فعال للمنظمات في فهم الدوافع و في تحديد الوسائل الملائمة لإشباعها. و تعد هذه الدراسة أساسا لظهور دراسات أخرى عن تحليل مفهوم الدافعية.

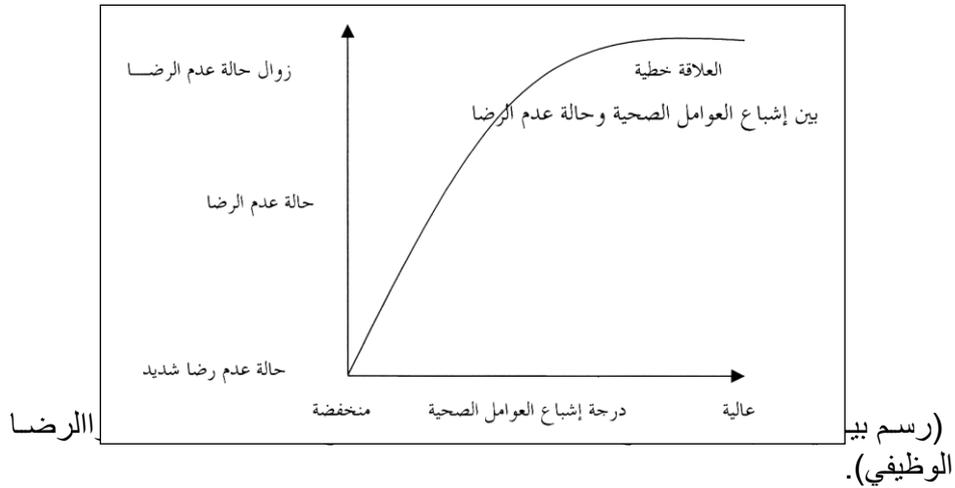
#### رابعا: مجموعتان من الحاجات، حاجات أساسية وحاجات دافعة:

قدم الباحث "فريديريك هرزبرغ" "Frederick Herzberg" في سنة 1959 تحليلا آخر لمفهوم الدافعية وذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات، وقد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضا عن العمل في الكثير من الحالات. وفي السؤال الثاني يطلب من الأفراد ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة من عدم الرضا عن العمل. وصنفت نتائج الدراسة في مجموعتين، مجموعة العوامل الصحية ومجموعة العوامل الدافعة (6).

والعوامل الصحية المتمثلة في سياسة المنظمة، الإشراف، العلاقة مع الزملاء، الأجر، تأمين الوظيفة، الحياة الشخصية للفرد، الظروف المادية للعمل والحالة الاجتماعية.

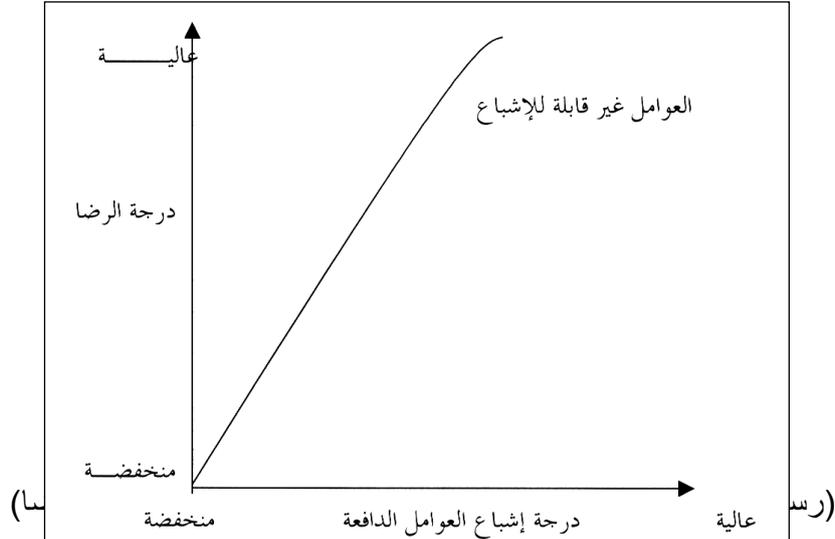
مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا وبالمقابل فهي ليست مسؤولة عن الشعور بحالة الرضا.

وعليه فلتحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري وبالتالي لعوامل الإنتاج الأخرى فإن المنظمة مطالبة بتلبية العوامل الصحية إلى الدرجة التي يصبح فيها الشعور بحالة عدم الرضا مساويا للصفر، وعند هذا المستوى يتوقف المسير عن زيادة إشباع هذه العوامل لأن العلاقة بين الإشباع وحالة عدم الرضا تصبح بعد ذلك خطية، أي أن زيادة الإنفاق على العوامل الصحية أو بدل الجهود لزيادة إشباع هذه العوامل لدى المرؤوسين ينتج عنه تبيد موارد المنظمة، وهذا لأن الشعور بحالة عدم الرضا وصل إلى درجة الصفر، وأن العوامل المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا هي العوامل الدافعة الشيء الذي يتطلب من المسيرين تركيز اهتماماتهم على هذه العوامل. ويمكن توضيح العلاقة السابقة بيانيا على النحو التالي:



وتتمثل العوامل الدافعة في الاعتراف، الإنجاز، التقدم، العمل نفسه احتمالات النمو في الوظيفة والمسؤولية. والعوامل الدافعة هي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا عن العمل وبالتالي فهي التي تولد الدافع إلى العمل. والعوامل الدافعة على عكس العوامل الصحية غير قابلة للإشباع، وبالتالي كلما أنفقت المنظمة وزادت من الجهد المبذول بغرض إشباع هذه العوامل فإن درجة الرضا العام تزداد وبالمقابل لذلك تزداد دافعية الأفراد إلى العمل. ويمكننا تصور العلاقة بين إشباع العوامل الدافعة والشعور بحالة الرضا التام في العمل لا نهائية وذلك راجع لكون الحاجات الإنسانية الموجودة في قمة

هرم تدرج الحاجات كما أشار "ماسلو" غير قابلة للإشباع، وتوضح العلاقة بيانيا على النحو التالي:



وجوهر نظرية العوامل المزدوجة يستند على ضروره فيم المنظمه بسبب الحاجات العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا، وبعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة، وهذه الأخيرة غير قابلة للإشباع. وإذا تمعنا في نظرية العوامل المزدوجة وعن كيفية توظيفها في المنظمة لحت العنصر البشري على العمل فإننا نجدها غير بعيدة عن نظرية تدرج الحاجات كما في المقارنة التالية: (7).

نظرية "ماسلو"	نظرية "هرزبرغ"
حاجات تحقيق الذات	العوامل الدافعة الاعتراف- الإنجاز - النمو الوظيفي- المسؤولية - العمل نفسه - التقدم- المركز.
حاجات التقدير والإحترام	العوامل الصحية سياسة المنظمة- طبيعة الإشراف - العلاقات بين الأفراد- ظروف العمل- الأجر- علاقة المشرف بالأفراد.
حاجات السلامة	
الحاجات الاجتماعية	
الحاجات الطبيعية	

"مقارنة بين نظرية تدرج الحاجات و نظرية العوامل المزدوجة"  
من خلال الجدول السابق يتضح أن دراسة "هرزبرغ" لا تختلف عن دراسة "ماسلو" عن الحاجات الإنسانية. فبينما قسم "ماسلو" الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات قسمها "هرزبرغ" إلى مجموعتين فقط، مجموعة العوامل الصحية والتي

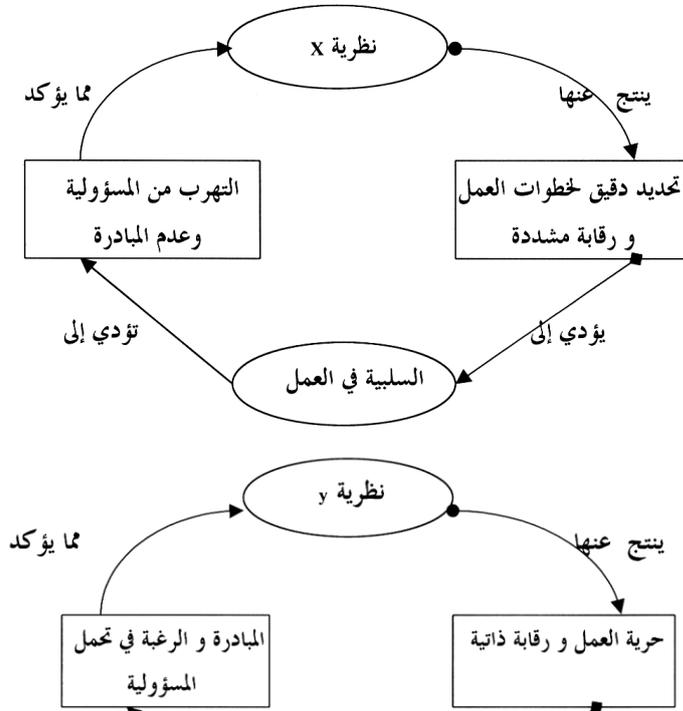
ترتبط بإشباع الحاجات الأساسية وهي تقابل عند "ماسلو"، الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن و الحاجات الاجتماعية. ويعتبر تلبية هذه الحاجات في المنظمة ضروري بالنسبة لكل الأفراد، لأن هذه الحاجات ترتبط ببقاء الفرد وقدرته على العمل. و المجموعة الثانية تتمثل في العوامل الدافعة المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا و هي تقابل أيضا في نظرية تدرج الحاجات، حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات وإشباعها يولد الدافع إلى العمل.

و في نفس سياق الأفكار السابقة، و في سنة 1960 أوضح "ماك غريغور دوغلاس" Mc Gregor Douglas " أن سلوك الإدارة تجاه الأفراد في العمل يتحدد وفقا للتصور الذي تكونه الإدارة عن طبيعة المرؤوسين(8).

فإذا كانت تتعامل مع أفراد من النموذج (X) أي مع أفراد لديهم كراهية متأصلة للعمل ويفضلون أن يوجهوا من الغير و يتهربون من المسؤولية و قليلي الطموح فإن هؤلاء الأفراد يفتقدون إلى الدافع إلى العمل وبالتالي فإن إدارة المنظمة تكون سلوكا أوتوريتاريا وبيروقراطيا يقوم على الرقابة و إصدار الأوامر، وسياسة الجزرة والعصا هي الأسلوب الملائم أكثر في التعامل مع المرؤوسين، وفي هذه الحالة فإن الأفراد لا يمكنهم التعبير لا عن أفكارهم و لا عن المهارات التي يمتلكونها و الفرد في ظل مبادئ نظرية (X) يسعى إلى إشباع الحاجات الأساسية فقط، أي أن التنظيم الذي يقوم على أفكار هذه النظرية يتجاهل الحاجات الاجتماعية و حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات و هذا التنظيم في نظر "ماك غريغور" تنظيم تقليدي لأنه ينظر إلى الفرد بأنه رجل اقتصادي يحرك سلوكه و يدفعه إلى العمل الدوافع المادية فقط.

على نحو مخالف لذلك إذا كان تصور الإدارة عن الأفراد الذين تتعامل معهم أنهم من النموذج (Y) و الأفراد من هذا النموذج يتصرفون بكون بذل المجهود العضلي والفكري لديهم في العمل تصرف طبيعي وهم قادرون على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية و العمل والالتفاف حول الأهداف التي التزموا بها ويمتلكون القدرة على التفكير والإبداع ويسعون إلى تحمل المسؤوليات، وعليه فالدافع إلى العمل لدى هذا الصنف من الأفراد ذاتي. وقدرات الأفراد من هذا النموذج غير مستغلة و هم يبحثون عن الظروف الملائمة التي في إطارها يتمكنون من استغلال الطاقات الموجودة لديهم لذا فالمنظمة ولتحقيق الاستغلال الأمثل لهذا النوع من الأفراد، يجب أن تعمل على إشراك العمال في اتخاذ القرارات وتفويض سلطات أكثر واتباع مبدأ الإثراء الوظيفي وتمكين الأفراد من إشباع الحاجات الاجتماعية ومنح الأفراد في المنظمة الفرص الخاصة بالاعتراف و الإنجاز و تحمل المسؤولية.

واستنادا إلى مبادئ نظرية (Y) فإن الفرد لا يسعى إلى إشباع الحاجات المادية فقط بل يسعى أيضا إلى إشباع الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات. و يمكننا أن نتصور نظرية (X) و (Y) على النحو التالي(9):



ويرى "ماك غريغور" أن التنظيم القائم على مبادئ نظرية (x) تنظيم تقليدي يتجاهل الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات. فيركز هذا التنظيم على إشباع الحاجات الفسيولوجية غير عابئ بأن هذه الحاجات ما هي إلا نوع واحد من الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها(10).

من جانب آخر إذا حصل الفرد على قدر من الإشباع المطلوب لتلك الحاجات الأولية فإنها تفقد أهميتها كدافع للسلوك وبالتالي فإن الزيادة في الإشباع لن تؤثر على سلوك العاملين، و لا يؤدي ذلك إلا لتبذير موارد المنظمة، ولعل هذا ما يفسر تساؤل رجال الإدارة عن السر في عدم زيادة الإنتاج أو تحسين جودته، وعدم تحقيق الأهداف على الرغم من الزيادة المستمرة في الأجور والخدمات المقدمة للأفراد.

والتفسير هو أن الأجور والخدمات تساعد على إشباع الحاجات الطبيعية وحاجات الأمن وبما أن الأفراد قد حصلوا على إشباع مناسب لها فإنها لا تعد دافعا للسلوك وبالتالي فهم لا يستجيبون إلى ما تتخذه إدارة المنظمة من إجراءات تؤدي إلى تحقيق المزيد من الإشباع لتلك الحاجات المشبعة فعلا. وواجب المسيرين إذن أن يدركوا أن هناك حاجات أخرى تشكل دافعا قويا إلى العمل يسعى الأفراد إلى إشباعها وهي الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات (11). وعلى هذا الأساس

يمكن الرد على القائلين بأن مبادئ نظرية (y) أكثر ملاءمة من مبادئ نظرية (x)، أنه لا توجد نظرية أحسن من غيرها، فالأمر يتوقف أساساً على مهارة المشرف وقدرته في تحديد الأسلوب الملائم والذي يتحدد بفعل الموقف السائد.

#### خامساً: أساس الدافع إلى العمل ثلاث فئات أساسية للحاجات:

تعطي بعض نظريات السلوك التنظيمي في تحليلها للدافعية أهمية أكبر لحاجة الأفراد إلى القوة والانتماء والإنجاز. من الأدبيات الأساسية في هذا الاتجاه "نظرية الإنجاز" للباحث "ماك كليلاند" Mc Clelland " التي صدرت في سنة 1961 (12) يرى الباحث من خلال هذه النظرية أن للأفراد ثلاث فئات أساسية من الحاجات (13):

أ- الحاجة إلى القوة، والأفراد الذين لديهم هذه الحاجات يسعون وراء الحصول على المركز والسلطة وبالتالي فهم يقبلون في المنظمة على الأعمال التي تمكنهم من تحقيق ذلك.

ب- الحاجة إلى الانتماء، والأفراد الذين لديهم حاجة الانتماء يسعون إلى إقامة علاقات اجتماعية في المنظمة ويقبلون على المهام التي توفر لهم إمكانية التفاعل الاجتماعي.

ج- الحاجة إلى الإنجاز: الدافع إلى الإنجاز هو الرغبة في تقديم نتائج جيدة و متميزة، والأفراد يختلفون في قوة هذا الدافع فالذين يمتلكون دافع إنجاز قوي لديهم اتجاه إيجابي نحو حالات الفشل التي يمكن أن تصادفهم أكثر من غيرهم من الأفراد الذين يكون دافع الإنجاز لديهم ضعيف. فالمسيرين الذين حققوا نجاحاً في ظل بيئة تتميز بحدة المنافسة يمتلكون دافعا قويا إلى الإنجاز لأن هذا النوع من الأفراد يبحث عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.

وفي نظر الباحث فإن الأفراد الذين لديهم دافع إنجاز قوي يتميزون بالخصائص التالية: (41):

- يفضلون أداء المهام التي تمنحهم قدراً كافياً من المسؤولية والاستقلالية.

- يفضلون تحديد الأهداف الصعبة نسبياً ولديهم دافع قوي على المثابرة وتحمل المخاطر في حالات الفشل. وإنجازهم يكون أكبر من إنجاز الأفراد الذين يتميزون بدافع إنجاز ضعيف.

- تسيطر مشاعر الرضا على الأفراد الذين يتميزون بدافع إنجاز قوي لدى تحقيقهم نتائج جيدة حتى إذا لم تكن تلك النتائج متبوعة بعوائد مادية.

ونظرية الإنجاز كما يتضح مما قدمته من أفكار أبرزت طبيعة خصائص الفرد الذي يتميز بالدافع القوي إلى الإنجاز، تلك الجوانب التي لم تتعرض لها النظريات السابقة، وبالتالي يمكن التأكد من هذه الخصائص لدى اختيار المسيرين لتحقيق فعالية الأداء.

#### سادساً: دافعية الفرد إلى العمل محصلة لثلاث عوامل أساسية:

تشير هذه النظرية التي جاء بها "فيكتور فروم" "Victor Vroom" في سنة 1964 والتي أطلق عليها نظرية التوقع أن الدافع إلى العمل لدى الفرد يتولد إذا اعتقد أن سلوكه

يمكنه من تحقيق المنافع المرجوة، فوفقاً للنظرية فالأفراد يعيشون على الأمل حيث يمكن حثهم على العمل إذا اعتقدوا أن سلوكهم يمكنهم من الحصول على منافع في حال تحقق الأهداف المحددة، فالعامل مثلاً يعتقد أنه إذا قدم مستوى أداء مرتفع سيجازى إما بالحصول على مكافأة مادية أو بترقية لذا فسلوك الأداء لدى الفرد تسبقه دائماً عملية المفاضلة بين البدائل المتوفرة لتحقيق المنافع، واتخاذ الفرد لقرار معين للقيام بعمل معين تتحكم فيه أساساً المنافع المتوقعة الحصول عليها من وراء أداء ذلك العمل (15). وعليه فنظرية التوقع تتضمن ثلاث عوامل أساسية تتحكم في الدافعية (16):

**-العزم (L'espérance):** ويشير إلى العلاقة بين المجهود المبذول والنتيجة، أي الجهد الذي يبذله الفرد لإنجاز عمل لتحقيق هدف أما النتيجة فهي المكافأة التي يسعى الفرد للحصول عليها فإذا كان الفرد يعتقد أن العلاقة ضعيفة بين الجهد المبذول والنتيجة المرغوبة فإن قوة الدافع إلى العمل تقل.

**-التوقع (L'espoir):** ويشير إلى العلاقة بين النتيجة المتوقعة والمكافأة التي يحصل عليها الفرد فإذا رجعنا إلى المثال السابق. ما هي طبيعة النتيجة المرغوبة للفرد في حالة بذله للمجهود وتحقيقه للأداء المرتفع، هل سيحصل على المكافأة المادية أم على الترقية، فإذا تيقن الفرد أن النتيجة المرغوبة لديه لا تتحقق من خلال زيادته للمجهود وإنما تتحقق نتيجة أخرى لا يرغبها فإن الفرد يفتقد إلى الدافع لأن يعمل أكثر لأنه يعلم مسبقاً أنه لا توجد علاقة بين المكافأة والنتيجة المرغوبة ويقبل الدافع إلى العمل، ويعبر عن التوقع بقيمة احتمالية تتراوح من 0 إلى 1.

**-قوة الجذب (La valence):** تعني قوة الجذب درجة إلهام الحاجات غير المشبعة لدى الفرد وفعالية المكافآت في إشباع هذه الحاجات. فالأفراد لديهم تفضيلات غير متماثلة للمكافآت أي أن القيمة المعطاة للمكافآت تختلف من فرد لآخر. فبالنسبة للمثال السابق فالفرد الذي يكون ينتظر الترقية كمكافأة للمجهود الذي يبذله ويعلم أن ذلك المجهود يقابل بزيادة في الأجر وليس بالحصول على الترقية فإن هذه المكافآت ليست لها قيمة في نظره على عكس الفرد الذي كان يهدف من خلال الجهد المبذول إلى تحقيق زيادة في الأجر فإن هذه المكافأة تكون إذن ذات قيمة بالنسبة له، وذلك يرجع إلى درجة إلهام الحاجات التي تختلف باختلاف الأفراد.

فإذا كانت قيمة أحد هذه العوامل منخفضة إذن فإنها تؤثر بسهولة على دافعية الأفراد إلى العمل وبالتالي يتأثر مستوى أداء الأفراد. ويمكن أن نعبر عن العلاقة بين متغيرات الدافعية في نظرية التوقع على النحو التالي:

**الدافعية = العزم (العلاقة بين الجهد والنتيجة) x التوقع (النتيجة المرغوبة) x قوة الجذب.**

وللتأثير على دافعية الأفراد في العمل تقترح هذه النظرية إذن (18):  
-ضرورة مقابلة المكافأة للحاجة غير المشبعة لإثارة الدافع إلى العمل.

- يتطلب الأمر أن يوضح الرئيس للمرؤوسين العلاقة المباشرة بين النتيجة المتوقعة والمكافأة.
- يحدد الرئيس نتائج واقعية ويوضح للمرؤوسين أنه بإمكانهم تحقيق تلك النتائج المتوقعة.

### التقييم:

من تحليل الدافعية كما وردت في ظل نظريات السلوك التنظيمي المختلفة، يتضح أن الحاجات الإنسانية هي المحدد الأساسي لسلوك الأفراد ودوافعهم في العمل، ومفهوم الدافعية تطور بتطور نظريات التنظيم.

فبينما تشير نظرية التنظيم الصناعي للعمل إلى أن الدافع الأساسي للفرد في العمل اقتصادي، فإن حركة العلاقات الإنسانية تؤكد على أهمية الإشباع الاجتماعي وتؤكد على أهمية التنظيم غير الرسمي في تحقيق هذا الإشباع.

أما نظرية تدرج الحاجات فقد أعطت تحليلاً أكثر دقة وتنظيماً لدوافع الفرد في العمل من خلال تحليلها للحاجات الإنسانية. وتوظيف هذا التحليل في المنظمة يمكن المسير من التنبؤ بشكل أكثر واقعية بسلوك الأفراد في العمل.

وما قدمته نظرية العوامل المزدوجة من تحليل للدافعية لا يخرج عن نطاق تحليل نظرية تدرج الحاجات، حيث يجمع "هرزبرغ" في تحليله بين العوامل المادية التي تشكل أساس نظرية التنظيم الصناعي والعوامل الاجتماعية التي تشكل أساس حركة العلاقات الإنسانية في العوامل الصحية، واعتبرها واجبة الإشباع بالنسبة لكل الأفراد في المنظمة مهما اختلفت مستوياتهم ورتبهم الوظيفية وهي المسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا ولا تشكل الدافع إلى العمل.

أما حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات فجمعها "هرزبرغ" في العوامل الدافعة وهي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا، وتشكل الدافع إلى العمل وهي عوامل غير قابلة للإشباع.

لكن الواقع يؤكد أنه لا يمكن نزع صفة الدافعية عن العوامل الصحية فدوافع الفرد إلى العمل هي دوافع مادية واجتماعية ونفسية.

أما تحليل نظرية (X) فيلخص وجهة النظر التقليدية في الإدارة، حيث تقوم هذه النظرية على تصور أن الفرد تتحكم في سلوكه العوامل الاقتصادية فقط. فمفهوم هذه النظرية إذن عن الدافعية لا يختلف عن المفهوم الذي قدمته نظرية التنظيم العلمي للعمل.

وهذه النظرية أصبحت غير ملائمة، لذا يجب أن تحل محلها مبادئ نظرية (y) حيث ترى هذه النظرية أن ما يوجه سلوك الفرد سعيه إلى إشباع الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات، هذا إلى جانب الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان.

وهذه النظرية لا تختلف عن التصور الذي طرحته نظرية تدرج الحاجات ونظرية العوامل المزدوجة. ونظرية (y) تطابق إذن مفهوم الإدارة بالأهداف وهو المفهوم الحديث في الإدارة. لكن حقل الأعمال يؤكد أنه لا يمكن اعتبار نظرية أحسن من الأخرى، فتحليل المشرف للموقف يمكنه من تحديد مبادئ النظرية الأكثر فعالية. وقد توصلت نظرية الإنجاز إلى أن الأفراد الذين لديهم الدافع القوي إلى الإنجاز أقدر من غيرهم على تحقيق النجاح في العمل وهذه النظرية يمكن توظيفها في إدارة الموارد البشرية خاصة في عملية اختيار الأفراد لشغل المناصب. وتنظر نظرية التوقع إلى الدافعية على أنها محصلة لثلاث عوامل أساسية وهي العزم والتوقع وقوة الجذب، وقوة الدافعية تتأثر بقيمة هذه العوامل الثلاث. فمفهوم الدافعية إذن تطور بتطور نظريات السلوك التنظيمي، ولتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وبالتالي لموارد المنظمة فالمسير مطالب بالكشف عن الدوافع الفعلية للفرد في العمل، وهذا يتطلب على الأقل الإلمام بالمفاهيم الواردة في هذه النظريات لكي تسهل عملية تشخيص الوضع وتحديد السلوك الإداري الملائم.

## المراجع:

- 1- Claude Magny, Introduction à la psycho-sociologie de l'entreprise, Revue Française de Gestion, mars-avril 1976, pp. 93-94.
- 2- حمدي فواد علي التنظيم والإدارة الحديثة: الأصول العملية والعلمية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص ص: 179-181.
- 3- Pierre Simon, Le Ressourcement Humain, Tome 1, 6<sup>e</sup>Ed., Agence Darc, Montreal, 1979, p. 125.
- 4- Gilbert J.B. Probst *et al.*, Organisation et Management, Les Editions d'Organisation, Paris, 1997, p.47.
- 5- Pierre-G. Bergeron, La Gestion Moderne: Théorie et Cas, Gaetan Morin, Quebec, 1983, p. 190.
- 6- Gilbert J.B.Probst, Op. Cit. p. 47.
- 7- Jean Claude Scheid, Les Grands Auteurs en Organisation, Dunod, Paris, 1980, pp. 227-231.
- 8- Pierre-G. Bergeron, Op. Cit. p.193.
- 9- Gilbert J.B. Probst, Op. Cit. p. 50.
- 10- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص: 104.
- 11- المرجع السابق، ص ص: 104، 105.
- 12- Pierre-G. Bergeron, Op. Cit. p.194.
- 13- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص: 163.
- 14- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص: 111، 112.
- 15- ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص: 166.
- 16- Pierre-G. Bergeron, Op. Cit. p.194.
- 17- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 98، 99.

18- Pierre-G. Bergeron, Op. Cit. p.194.

