

الدافعية ونماذجها الإدارية

ملخص

إن الدافعية كمفهوم عادة ما تتمثل في ظاهرة جد معقدة تؤثر وتتأثر بالعوامل المحيطة والتنظيمية المتعددة. وعليه، فإن اللجوء إلى دراسة هذا الموضوع يكون من بين العوامل الهامة المؤدية إلى إستيعاب بصفة أدق تباينات تأثيراته في العوامل الأخرى كأسلوب الإشراف وتصميم العمل ونظم المكافأة... وهذا كونها مرتبطة ارتباطا وطيدا بالأداء والرضا الوظيفي والالتزام والتمسك بالمنظمة. وعلى ضوء هذا، يهدف هذا المقال إلى توضيح النقاط الرئيسية التالية:

- أولا: مفهوم الدافعية.
- ثانيا: عملية الدافعية.
- ثالثا: النماذج الإدارية للدافعية.

أ. بغول زهير
كلية الآداب
والعلوم الاجتماعية
جامعة سطيف

Abstract

Motivation as a concept represents a highly complex phenomenon that affects, and is affected by a multitude of factors in the organizational setting. Therefore, an understanding of the topic of motivation is essential in order to comprehend more fully the effects of variations in other factors such as leadership style, job design, and commitment. The three major points examined in this article are:

- The concept of motivation,
- The motivational process, and
- Managerial approaches to motivation.

لقد عرف موضوع الدافعية اهتماما كبيرا من قبل المهتمين بالبحث في مجال السلوك التنظيمي. ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأخصائيين في مجال السلوك التنظيمي لا يمكنهم إطلاقا التخلي عن المتطلبات السلوكية للمنظمة. فبالإضافة إلى ضرورة إحتواء المنظمة على الموارد المالية المادية (الميزانيات والأجهزة والأدوات...) فإنها كثيرا ما تكون في أشد الحاجة إلى الموارد البشرية وهذا من أجل تشغيلها وتطويرها.

وفي هذا السياق، يشير كل من كاتز وكاهن (Katz & Kahn, 1966)¹ إلى أن المنظمة عادة ما تكون في حاجة ماسة إلى ثلاثة متطلبات سلوكية هي:

- ينبغي على الأفراد الإلتحاق ليس فحسب بالمنظمة بل البقاء والاستقرار فيها.
- يجب على هؤلاء الأفراد القيام بأداء الممارسات التي وظفوا من أجلها وكذا أدائها بكيفية جيدة وبصفة متواصلة.
- ينبغي على الأفراد التخلي عن التبعية والروتينية والانطلاق في تطوير بعض الابتكارات التلقائية في مكان العمل.

كذلك، أوضح كل من مارش وسيمون (March & Simon, 1958)² أن فاعلية المنظمة لا تتجلى إلا من خلال تحفيز هذه الأخيرة لكل من قراري المشاركة والإنتاج في مكان العمل. وفي كلتا الحالتين نستطيع القول أن فاعلية المنظمة أصبحت وإلى درجة ما مرهونة بقدرتها على تحفيز مواردها البشرية وتوجيه مجوداتهم نحو تحقيق أهدافها. ومن هذا المنطلق، فإنه حينما تتمكن المنظمة من تصميم العمل المتماشي وخصائص الأفراد، فإن مثل هذا الإجراء سيؤدي بالأفراد العاملين إلى الإستجابة له من خلال رفع مستويات تمسكهم بالمنظمة وبالتالي التقليل من الآثار السلبية لظاهرتي التغيب وترك الخدمة. وفي ضوء ذلك، فإن التغيرات التي قد تطرأ على العمل ذاته، يمكنها أن تكون لديها تأثيرات تطبيقية إيجابية على إدارة المنظمة.

1- مفهوم الدافعية.

إن لفظ الدافعية (Motivation) مشتق من الفعل اللاتيني (Movere) والذي يعني القوة المحركة أو الدافع. ومن هذا المنطلق، يعرف أتكسن (Atkinson, 1964)³ الدافعية "بالتأثيرات الحالية الطارئة في إتجاه وقوة ومثابرة الفعل أو الحركة". وعليه، ولغرض تحليل الدافعية ينبغي أن نركز أساساً على العوامل التي تؤثر في ممارسات الفرد وسلوكه. وحسب جونز (Jones, 1955)⁴ فإن "الدافعية تتعلق بكيفية دفع السلوك وتنشيطه والمحافظة عليه وتوجيهه وتوقيفه وكذا بطبيعة رد الفعل الذاتي وهذا حينما تنشط جميع هذه العمليات". وحسب الباحثين كمال وبريشار (Campbell & Pritchard, 1976)⁵ فإن "الدافعية عادة ما تتمثل في مجموعة من المتغيرات المستقلة التابعة والمرتبطة ببعضها البعض حيث تكمن مهمتها في تفسير إتجاه وقوة ومثابرة السلوك الإنساني والتحكم بصفة ثابتة في أثر كل من القدرة والمهارة وفهم الممارسة والضغوطات المتفاعلة في المحيط". كما أنه من جهة أخرى، يعرف سبكتور (Spector, 2000)⁶ الدافعية "بتلك الحالة الداخلية التي تؤدي بالفرد إلى إتخاذ سلوكيات وأفعال معينة". وعليه، فإن الدافعية عادة ما تنشأ من خلال رغبات الفرد وحاجاته.

وفي هذا السياق، يشير كانفر (Kanfer, 1990)⁷ إلى أنه توجد هناك ثلاث مكونات رئيسية في الدافعية هي:

- الطاقة أو الجهد: وتعني مستوى القوة الكامنة داخل الفرد المسؤولة عن دفع السلوك وتنشيطه.

- الاتجاه: ويتعلق بالسلوكيات المتعددة والمحملة التي بإمكان الفرد إتخاذها.

- المثابرة: وهي القابلية في إظهار السلوك والمحافظة عليه في مستوى معين.

وفي ضوء ذلك، عرف كانفر الدافعية " بتلك القوى السيكولوجية التي تحدد إتجاه سلوك الفرد ومستوي مجهوده ومثابرتة داخل المنظمة هذا حينما يجد نفسه أمام العراقيل والتهديدات ".

وعلى الرغم من تعدد تعاريف الدافعية، واختلاف تفسيراتها ومعانيها إلا أن جميعها يشترك في ثلاث خصائص تتجلى مهمتها في وصف الظاهرة وفهمها. وعليه، فإنه حينما نحاول دراسة هذا الموضوع، فإن التساؤلات التي يمكن طرحها هي :
ما هو الشيء أو الأشياء التي تنشط السلوك؟ ما هو الشيء أو الأشياء التي توجه السلوك؟ وكيف يمكن للسلوك أن يكون متنسقا ومستمرًا عبر الزمن؟.

وما تجدر الإشارة إليه، في هذا الإطار، أن كل عامل من هذه العوامل الثلاثة السالفة الذكر، يلعب دورا هاما في إدراك وفهم الكيفية التي يطور من خلالها السلوك الإنساني في مكان العمل. وفي ضوء هذه المعطيات، يستخدم إصطلاح الدافعية للتعبير عن مجموعة من القوى الدافعة الكامنة داخل الفرد والتي تعمل على إستمرار نشاطه كإنسان بشري وتدفعه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة من خلال ممارسة أنماط متنوعة من السلوك. وبالإضافة إلى قوى المحيط التي تكمن مهمتها في تنشيط دوافع الأفراد، يتضمن هذا المصطلح معنى آخر يدل بدوره على التوجيه نحو الهدف بالنسبة للأفراد العاملين، وبالتالي، فإن سلوكيات الأفراد المطورة في مكان العمل عادة ما تتجه نحو شيئا ما.

ما يلاحظ على هذه النظرة، أنها تتضمن ما يصطلح عليه بنظم التوجيه (systems orientation) وهذا نتيجة تفاعل قوى الفرد مع قوى المحيط والمعبر عنها من خلال التغذية الراجعة (feed-back) والتي تتجلى مهمتها في تعزيز وتقوية دوافع الأفراد وتوجيه مجهوداتهم وسلوكياتهم وطاقتهم أو إقناعهم بإطفاؤها وإعادة توجيهها.

وفي ضوء هذه المعطيات، تعتبر الدافعية للعمل عملية معقدة التركيب، أي وجودها أو عدمها لا يكمن إلا من خلال الملاحظة. وفي هذا الإطار، و انطلاقا من سلوك العامل الحالي (إنتاجيته، نسبة تغيبه...) يمكننا إستنباط مستوى أو مدى دافعية هذا الأخير إلى العمل. وفي ضوء ذلك، وبما أن الأداء من الناحية النظرية وهذا حسب شاتمن (Chatman, 1989)⁸ يمكن تحديده من خلال حاصل ضرب بين القدرة والجهد

(الأداء = القدرة × الجهد) حيث أن القدرة هي قابلية الفرد واستعداده لأداء بعض الممارسات (البدينية والذهنية) والجهد هو رغبة الفرد في إظهار سلوكه والمحافظة عليه (استخدام الطاقة بصفة متواصلة)، فإنه وانطلاقاً من هذا المبدأ، يؤكد جوهن (John, 1992)⁹ أن الأداء لا يتحقق إلا من خلال الحالات الثلاثة الآتية:

- الدرجة التي يدرك من خلالها الفرد أن بذل الجهد المتواصل يؤدي به إلى تحقيق الأداء الجيد.

- الدرجة التي يدرك من خلالها الفرد أن الأداء الجيد يؤدي به إلى تحقيق بعض العوائد أو المكافآت.

- الدرجة التي تقيم من خلالها هذه العوائد أو المكافآت من طرف الفرد.

وبناء على ما سلف ذكره، يمكن إستنتاج أنه في حالة عدم توافر الأفراد على إحدى هذين المتغيرين (القدرة أو الجهد) فإن أدائهم في مكان العمل يكون ضعيفاً. وعليه، نتوقع أن يكون أداء الأفراد أحسن حينما تتوافر لدى هؤلاء القدرات والسمات والحاجات الضرورية وكذا الرغبة لأداء ممارساتهم بكيفية جيدة. كما تجدر الإشارة، إلى أن الأداء الضعيف لا ينسب دائماً إلى مستويات الجهد المنخفضة، بل يمكن أن ينسب أيضاً إلى الانخفاض في مستويات القدرات الجوهرية. وعليه، وانطلاقاً من نظرية التوقع السالفة الذكر، فإن مفهوم الدافعية أو الجهد يتوسط كلا من القدرة و الأداء.

ومما سبق ذكره ، يتضح أن الدافعية للعمل، قد تتأثر بدورها بالفروق الفردية وهذا لما تؤدي إليه من أدوار هامة تتمثل في استخدام أو عدم استخدام الجهد أو الطاقة وكذا بقوى المحيط الخارجي وهذا نتيجة تأثيره أو عدم تأثيره في مواصلة الجهد كذلك.

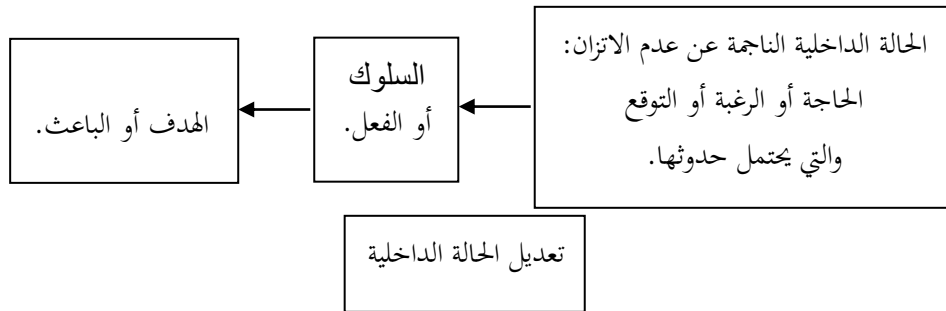
2- عملية الدافعية.

2-1- نماذج عملية الدافعية.

لقد أدى اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي بموضوع الدافعية إلى تطوير عدة نماذج متعلقة بعمليتها، وفيما يلي البعض منها.

2-1-1- نموذج دونت و كريشمر:

وهو من بين النماذج البسيطة والقاعدية، تكمن مهمته في تفسير العوامل (الحاجات والتوقعات والسلوك والأهداف والتغذية الراجعة) المتفاعلة والمتداخلة في مثل هذه العملية، والشكل التالي يوضح مضمون هذا النموذج:



شكل رقم (1) يوضح نموذج دونت وكريشنر في عملية الدافعية.

Source: Adapted from Steers, R.M, & Porter, L.W. Motivation and Work Behavior. Third Edition, Mc Graw-Hill Series in Management, 1983, P 4.

يلاحظ من خلال النموذج، أن الأفراد عادة ما تكون لديهم وبدرجات مختلفة العديد من الحاجات و التوقعات، وعليه، يمكن أن تكون لهؤلاء الأفراد الحاجة العالية للإنتساب أو الحاجة المرتفعة للنمو والتطور الشخصي أو الرغبة القوية لزيادة الدخل اليومي أو تطوير التوقع وأن بذل الجهد المتواصل في مكان العمل يؤدي بهم إلى تحقيق بعض العوائد ذات قيمة وأهمية (الترقية والتقدير والشعور بالإنجاز...). وتجدر الإشارة، إلى أن هذه المثيرات أو الدوافع تتصف بظاهرتين وهما:

- إن ظهور الحاجات أو الرغبات أو التوقعات تؤدي بالأفراد إلى معاشنة حالة من عدم الاتزان أو عدم الإنضباط والذين يحاولون التقليل من أثرها.
- إن معاشنة الحاجات أو الرغبات أو التوقعات تشتت تركيزهم بدورها بمعتقدات الأفراد أن القيام بتطوير بعض السلوكيات أو الأفعال يؤدي بهم إلى خفض أثر حالة عدم الاتزان هذه.

وفي ضوء ذلك، فإن لجوء الأفراد إلى تطوير الرغبة للتقليل من أثر حالة عدم التوازن من جهة، وتطوير الاعتقاد أن القيام ببعض السلوكيات يؤدي بهم من الإنتقال من حالة عدم الاتزان إلى حالة من التوازن من جهة أخرى، يقوم هؤلاء بسلوكيات أو أفعال خاصة، وهذا نتيجة اعتقادهم أن هذه الأخيرة تسهم في إشباع الحاجات المراد إشباعها.

وتجدر الإشارة، إلى أن قيام الأفراد بتطوير السلوكيات الخاصة يؤدي بدوره إلى تهيئة سلسلة من الأدلة تصدر من الأفراد أنفسهم أو من محيطهم الخارجي، يتجلى دورها في إرجاع المعلومات للأفراد والمتعلقة بأثر سلوكياتهم. وعليه، فإن مثل هذه الأدلة قد تؤدي بالأفراد إلى تعديل أو إطفاء سلوكياتهم الحالية، أو حثهم على مواصلة سلوكياتهم وهذا في حالة ما إذا كانت هذه الأخيرة ناجحة.

وهكذا، وانطلاقاً من النموذج السابق، يمكن القول أن الأفراد الذين يختبرون الحاجة المرتفعة إلى الإنتساب، كثيراً ما يفضلون التعامل مع الأفراد الآخرين وذلك لكسب تعاطفهم ومحبتهم. إن إرتكاز هؤلاء على التفاعلات الإجتماعية يمكنهم من معرفة فيما إذا كان الهدف المرغوب فيه والمتمثل في عدد كاف من الأصدقاء قد تحقق،

مما يؤدي بهم إلى إعادة توجيه مجهوداتهم وطاقاتهم نحو أهداف أخرى، والعكس صحيح إذا كانت التغذية الراجعة سالبة. وفي كلتا الحالتين، تظهر أهمية التغذية الراجعة في تعديل كل من السلوك والهدف.

وعلى الرغم من أهمية هذا النموذج في تفسير عملية الدافعية، إلا أنه توجد عدة تعقيدات تسهم جميعها في تعقيد أكثر لبساطة هذا الأخير. وفي هذا الإطار، يشير مصطفى نجيب شلويش¹⁰ إلى أن الدافعية في الواقع عملية معقدة التركيب وهذا نتيجة للأسباب التالية:

- لا يمكن مشاهدة الدوافع إلى العمل بل يمكن إستنباطها. وعليه، فإنه عندما نلاحظ أن الأفراد يبذلون مجهود متواصل في مكان العمل، فإن هذا يؤدي بنا إلى عدم التأكد فيما إذا كان هؤلاء يطورون مثل هذا السلوك من أجل الربح الإضافي أو لأنهم يميلون إلى أعمالهم. تماشياً وهذا الاتجاه، يؤكد كل من هيلجار وأتكينسن (Hilgard & Atkinson, 1967)¹¹ أنه توجد على الأقل خمسة أسباب تعبر جميعها عن مدى إستنباط الدوافع من خلال ملاحظة السلوك وهي:

(1)- أي فعل أو سلوك يمكنه أن يعبر على عدة دوافع، (2)- يمكن للدوافع أن تظهر عن طريق أشكال مخفية، (3)- يمكن لعدة دوافع أن يعبر عنها من خلال عدة سلوكيات أو أفعال متشابهة، (4)- يمكن لنفس الدوافع أن يعبر عنها عن طريق العديد من الأفعال المختلفة، (5)- الإختلافات الثقافية والفردية يمكنها أن تعدل بدورها معاني بعض الدوافع.

- للإنسان حاجات ورغبات وتوقعات متعددة، تتغير باستمرار وقد تتضارب معاً. وفي هذا السياق، فإن رغبة الأستاذ الجامعي لتدريس ساعات إضافية مثلاً، يمكنها أن تتضارب مباشرة مع رغبته لقضاء وقت أوفر مع عائلته أو مع رغبته للقيام بالبحث العلمي. ومن هذا المنطلق، فإنه نتيجة التغير المستمر الذي قد يطرأ في طبيعة دوافع الأفراد، وكذا نتيجة تضارب هذه الأخيرة، فإنه من الصعب جداً ملاحظة أو قياس مثل هذه الدوافع بصفة موضوعية.

- توجد هناك فروق جد معتبرة في كيفية إشباع الأفراد لحاجاتهم مما يزيد العملية تعقيداً. وعليه، يمكن للفرد العامل الذي يختبر الحاجة العالية إلى الإنجاز، إشباع مثل هذه الحاجة من خلال أدائه الجيد، ثم توجيه بعد ذلك انتباهه نحو حاجات أو رغبات أخرى. كما يمكن لفرد آخر، أن يعبر على الحاجة نفسها من خلال بذل جهد أكثر وهذا لتحقيق أداء يتميز بأكثر جودة في المستقبل القريب.

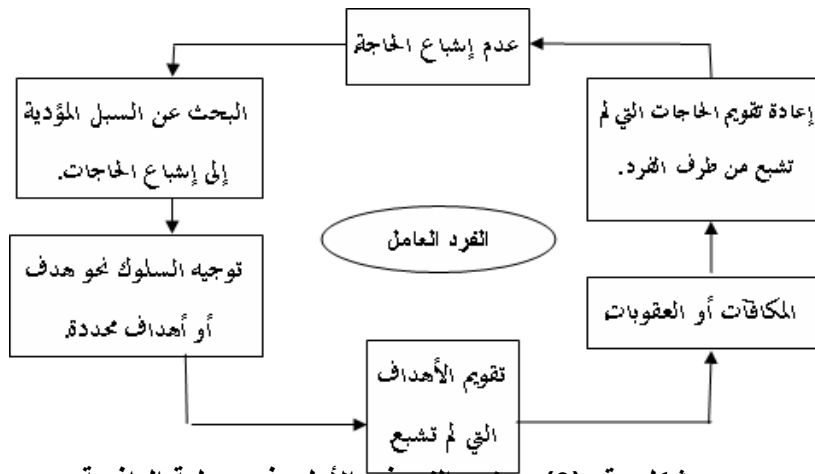
وتأسيساً على ما سلف ذكره، فإنه من الإيجابي أن تؤخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية وهذا لكونها قد تؤثر بصفة دالة في نوعية الرغبات وكذا في كيفية تحقيقها.

- إن إشباع حاجة ما بالنسبة للفرد قد يؤدي به إلى ازدياد الرغبة لإشباع حاجات أخرى والعكس صحيح. في هذا الإطار، وانطلاقاً من نظرية ماسلو في هرمية الحاجات (Maslow, 1954)¹² فإن شدة وقوة بعض الدوافع (الجوع، العطش، النوم...) يمكن التقليل من أثارها من خلال الإشباع، وحالة الإشباع هذه تؤدي بدورها إلى دوافع أخرى تصبح كعوامل تحفيزية أولية. وعليه، يمكن القول أن تحقيق الفرد لبعض الأهداف قد يؤدي به إلى تطوير الرغبة لإشباع أهداف أخرى والعكس صحيح. تماشياً

وهذا الاتجاه، وانطلاقاً من نظرية العاملين لهيرزبرج وآخرون (Herzberg Et Al, 1959)¹³ فإن قيام المنظمة مثلاً بزيادة أجور عمالها لا يؤدي بهم إلى إطفاء الرغبة لتحقيق أموال أكثر بل قد يزيد من تقويتها. كما أن لجوء المنظمة إلى ترقية أفرادها وجعلهم يتعاملون مع الوظائف المثيرة للتحديات قد يؤدي بهؤلاء إلى تقوية دافعيتهم للعمل وهذا ترقباً للترقية المقبلة. وهكذا في بعض الحالات، فإن إشباع بعض الحاجات أو الرغبات أو التوقعات يؤدي بالأفراد إلى توجيه اتجاهاتهم وإدراكاتهم نحو دوافع مختلفة، أما في بعض الحالات الأخرى فإن مثل هذا الإشباع يمكن أن يزيد في قوة تلك الدوافع نفسها.

2-1-2- النموذج الأولي (Gibson Et Al, 1994)¹⁴

لقد تم تطويره كمرحلة أولية بهدف توضيح عملية الدافعية من خلال القيام بربط المتغيرات المؤثرة تدريجياً في هذه الأخيرة، والشكل التالي يوضح هذا النموذج.



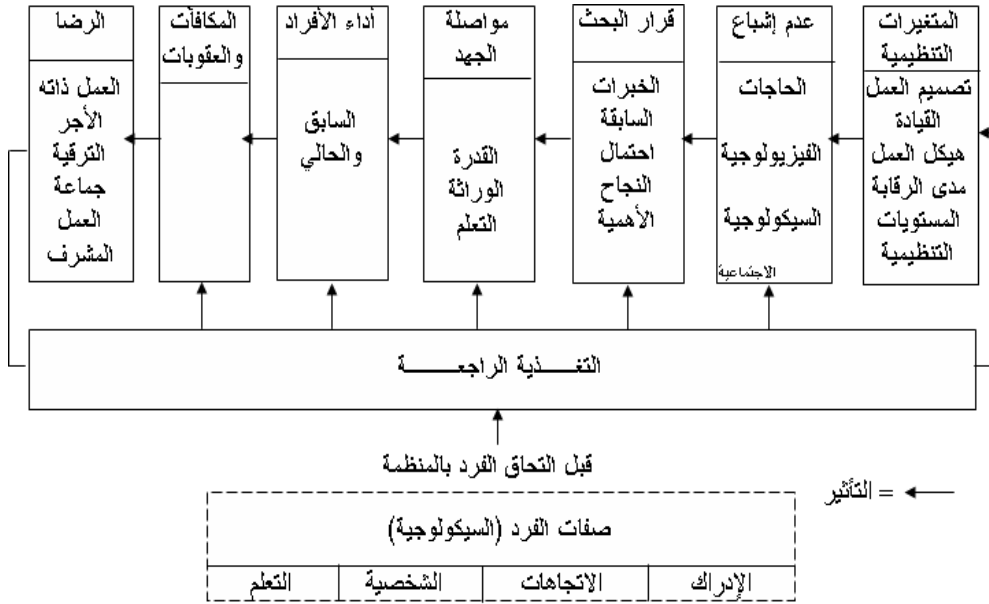
شكل رقم (2) يوضح النموذج الأولي في عملية الدافعية.

Source: Gibson, J.L., Et Al. Organizations: Behavior, Structure and Processes. Boston, Irwin, 1994, P 80.

وفق ما هو موضح في هذا الشكل، فإن عدم إشباع الفرد للحاجات التي يرغب فيها يؤدي به إلى البحث عن بعض السبل (تطوير أنماط سلوكية معينة) للتقليل من التوتر الناتج عن المضايقة والحرمان. وعليه، قد يلجأ الفرد العامل إلى إنتقاء سيرورة ما ثم توجيهها نحو هدف أو أهداف محددة. وبعد مضي فترة زمنية معينة، يقوم المشرف المباشر بتقويم الأداء بالنسبة للفرد العامل. وعلى إثر هذه العملية، يتم تطوير بعض العوائد (المكافآت أو العقوبات). وحتى يتسنى للفرد العامل من إعادة تقويم الحاجات التي لم تشبع من طرفه، يقوم بموازنة العوائد المحصل عليها من ناحية أهميتها، والتي على أساسها تنشط من جديد عملية الدافعية.

2-1-3- النموذج التكاملي.

يهدف هذا النموذج، الذي تم تطويره من خلال إستخدام النموذج الأولي السالف الذكر كأساس قاعدي، إلى معرفة مدى تأثير المتغيرات المتفاعلة والمتعددة في عملية الدافعية، والشكل التالي يوضح مضمون هذا النموذج.



شكل رقم (3) يوضح مضمون النموذج التكاملي في عملية الدافعية.

Source : Gibson, J.L., Et Al. (1994) Opcit P 81.

وكما هو ملاحظ، يحتوي هذا النموذج، على العديد من المتغيرات، والمتمثلة في:

- الجهد و القدرة و ذلك لكونهما عاملين جد هامين في عملية الدافعية.
- المتغيرات التنظيمية ومنها تصميم العمل ومدى الرقابة وأسلوب الإشراف وهذا نتيجة لما تؤدي إليه من تأثيرات محتملة في عملية الدافعية. ومن هذا المنطلق، فإن سلوك الفرد وأدائه في مكان العمل قد يتأثران، وبصفة قوية، بمثل هذه المتغيرات التنظيمية.
- مفهوم الرضا والذي عادة ما يعني الإشباع المكتسب الناجم عن خبرات الفرد مع ممارسات عمله وعوائده فيه (المكافآت والعقوبات). وعليه، فإن الفرد العامل، يمكنه أن يكون راض أو غير راض عن كل من سلوكه وأدائه والعلاقات الحالية المتواجدة بين نظام المكافأة.
- وما تجدر الإشارة إليه في هذا السياق، أنه بالرغم من إختلاف كل من مفهومي الرضا والدافعية إلا أنهما عادة ما يرتبطان ببعضهما البعض. ومن هذا المنطلق، فإنه

عندما يلاحظ أن الفرد العامل يؤدي عمله بجهد متواصل وبكيفية جيدة، فإن إظهار مثل هذا السلوك يؤدي بنا ضمناً إلى الإستدلال على أن دافعيته للعمل قوية، وبالتالي فإن مستوى شعوره بالرضا عن العمل يكون مرتفعاً والعكس صحيح.

وهكذا، فإن أهمية هذا النموذج، تكمن في توضيح كيفية ارتباط مختلف العوامل التي يمكنها أن تؤثر في دافعية الأفراد إلى العمل، وهذا لأنها قد تؤثر في حاجات الأفراد والتي تؤدي بدورها إلى تنشيط عملية الدافعية (تطوير التوقعات والرغبات) وهذا إلى غاية لجوء هؤلاء إلى تقويم العوائد المشتركة وأدائهم. كما تجدر الإشارة، إلى أن جميع هذه المتغيرات تتأثر بدورها بالمتغيرات السيكولوجية والمتمثلة في كل من الإدراكات والاتجاهات والشخصية والتعلم والتي قد تتشكل لدى الفرد وهذا قبل أو بعد إلتحاقه بالمنظمة.

وفي ضوء هذه المعطيات، يتضح جلياً، أن عملية الدافعية هي هدف موجه، حيث أن الهدف (الترقية، الزيادة في الأجر، تقدير الذات، النمو والتطور الشخصي...) يستدعي القوى الدافعة و التي يستخدم من خلالها الفرد مجهوده بصفة متواصلة.

وبناء على ما سلف ذكره، يتبين أن تحقيق الهدف بالنسبة للفرد العامل لا يكمن إلا من خلال توافق المتغيرات التنظيمية مع إدراكاته وحاجاته وقيمه وجميع هذه العوامل تؤدي به إلى التقليل من أثر عدم التوازن والعكس صحيح.

3- النماذج الإدارية للدافعية:

و تتحدد فيما يلي:

3-1- النموذج التقليدي.

وينسب إلى فريدريك ونسلو تايلور (Taylor, F.W. 1911)¹⁵ صاحب المدرسة العلمية للإدارة (Scientific Management)، فحسب هذا الأخير، فإن المشكل المتعلق بالكفاية الإنتاجية في مكان العمل مرتبط إلى حد بعيد بالإدارة وليس بالعمال. وعليه، فإن المسؤولية الأساسية لهذه الأخيرة تكمن في إنتقاء الأفراد الأكثر ملاءمة للوظيفة، ثم اللجوء إلى تدريبهم وفق الطرق والمناهج الأكثر تطابقاً وممارسات هذه الأخيرة. كما، تتجلى الخطوة الموالية للإدارة في تطوير وإعداد نظام مادي تحفيزي يسهم في مضاعفة دخل هؤلاء، وهذا من خلال أدائهم السريع والدقيق للأشياء التي قد تطلبها منهم الإدارة. وفي ضوء ذلك، فإن الغرض من وراء سياسة الإدارة العلمية هو زيادة الكفاية الإنتاجية من خلال الحوافز المادية للعامل. كما تجدر الإشارة، إلى أنه حينما يطرأ أي مشكل في النسق تلجأ الإدارة إلى معالجته إما عن طريق تغيير تكنولوجيا العمل (تحسينها) وتطويرها للزيادة من كمية الإنتاج) أو من خلال تعديل النظام التحفيزي السالف الذكر.

وانطلاقاً من تصورات هذا النموذج، فإنه لجعل عملية تصميم العمل ذات

فاعلية، ينبغي أن تقوم هذه العملية على الإعتبارات التالية:

- تبسيط العمل وتوحيده.
- دراسة الحركة والزمن وفق ما يشير إلى ذلك لجلبريت (Gilbreth, 1919)¹⁶ وهذا من أجل تحديد المعيار الزمني لأداء ممارسة ما وكذا إنجازها من دون أي حركة غير ضرورية فيها.
- مراقبة المشرف لأتباعه مراقبة صارمة حاثا إياهم على تحقيق حصص الإنتاج المتفق عليها وحرصه الشديد على إتباع هؤلاء لقواعد المنظمة وسياساتها مع منحه مكافآت مالية إضافية حينما يتمكنون من تحطيم حصصهم الإنتاجية السابقة.
- وهكذا، وحسب ورايت (wrigth, 1995)¹⁷ يعتبر مفهوم الإدارة العلمية نظاما تصميميا يتميز بكل من القياس العلمي للعمل وتقنيات تحليل العمل.
- وعلى الرغم من نجاح مثل هذه الإجراءات في فترة زمنية سابقة، فإنه مع مرور الوقت ظهرت بعض المشاكل والعيوب تمثلت في رفض الأفراد العاملين التعامل مع الأعمال الروتينية البسيطة وكذا تعبيرها من خلال ترك الخدمة والتغيب وعدم الرضا والتخريب. ومن هذا المنطلق، بدأت الحركات النقابية تظهر إلى الوجود، مما أدى ببعض المنظمات إلى إعادة النظر في مثل هذا النموذج التحفيزي البسيط وكذا التفكير في طرق جديدة تهدف أساسا إلى رفع الإنتاجية وكذا المحافظة على اليد العاملة ذات الكفاءات العالية.

أخيرا، وبغض النظر عن العيوب التي نسبت لهذا النموذج التقليدي، إلا أنه لا يزال يطبق كسياسة تحفيزية في الكثير من المؤسسات والشركات. وفي هذا الإطار، يشير بورتر وآخرون (Porter Et Al, 2003)¹⁸ إلى أن المشرفين وكذا أتباعهم عادة ما يعتبرون أن الجانب المادي هو أكبر قوة دافعة متواجدة في مكان العمل. وعليه، وإنطلاقا من الفروق الفردية فإن الكثير من الأفراد قد يفضلون وإلى حد بعيد الوظائف التي تركز على الجانب المادي وهذا بالمقارنة مع المحتوى الداخلي لهذه الأخيرة.

3-2- نموذج العلاقات الإنسانية:

وصاحبه هو جورج إلتون مايو (Elton Mayo, 1933-1945)¹⁹ ومساعديه، روثليزبرجر وديكسون (Roethlisberg & Dickson, 1939)²⁰ الذين أكدوا من خلال دراسات الهاوثورن (Hawthorne Studies) التي أجريت بشركة وسترن إلكتريك (Western Electric) بولاية إلنوي (Illinois) في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، أن أداء العامل يتوقف على حصوله لا بد على جملة من العوامل المعنوية المتمثلة أساسا في الشعور بالأهمية والتقدير والاعتراف والمشاركة في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات وهذا ما يخالف نتائج المدرسة العلمية للإدارة التي تركز على التحفيزات و الشروط المادية.

فقد أشار هؤلاء الباحثين إلى أن إعتقاد المنظمات على الممارسات الروتينية بصفة مفرطة والتي نجمت إبان الثورة الصناعية في بداية العشرينات أدى إلى تقليص

وبصفة ملحوظة إمكانيات الكشف عن الرضا عن العمل ذاته. وعليه، فإنه نتيجة التغيرات التي طرأت على ممارسات العمل، بدأ العمال يبحثون عن الرضا من خلال مصادر أخرى كجماعة العمل مثلا، وهذا لأن هذه الأخيرة قد تمنحهم الدعم والتقدير والانتماء و الرضا.

وتبعاً لنتائج دراسات أصحاب هذا النموذج، أصبحت مسؤولية الإدارة تكمن في جعل الأفراد العاملين يشعرون بالأهمية في مكان العمل ومنحهم التقدير والاعتراف عما يقدمونه من خدمات وكذا تسهيل عملية تظمين حاجاتهم الاجتماعية. وعليه، انتقل اهتمام الباحثين من دراسة العلاقات بين الإنسان والآلة إلى دراسة العلاقات الإنسانية ومن أثر المحيط الفيزيقي في السلوك إلى أثر المحيط الاجتماعي في هذا الأخير ومن الافتراضات الخاطئة حول طبيعة الأفراد إلى ضرورة أخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية. ومما سبق، يمكن القول أن دراسات الهاوثورن منحت الأساس القاعدي والمنهجي لكل من مفهومي الرضا عن العمل ودلالة العمل. وفي ضوء ذلك، ولتحفيز الأفراد تم استخدام الاستراتيجيات التالية:

- فتح قنوات اتصال عمودية وهذا لتعريف الأفراد بالمنظمة وسياساتها المتبعة وكذا التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم.
- السماح للأفراد باتخاذ قرارات روتينية بسيطة تتعلق بممارسات أعمالهم مما يؤدي بهم إلى إشباع حاجاتهم القاعدية المتمثلة في الشعور بالانتماء والأهمية.
- تطبيق نظم تحفيزية جماعية وهذا وفق اعتراف المشرفين بوجود جماعات عمل غير رسمية لديها معاييرها وأدوارها الخاصة.

وعلى ضوء هذه الإستراتيجيات، يمكن النظر إلى الدافعية للعمل على أنها عملية اجتماعية تكمن مهمتها في توسيع دور المشرفين وكذا إشباع حاجات ورغبات الأتباع وهذا لأن عدم إشباعها يؤدي إلى إضطرابا بات وظيفية تؤثر سلبا على هؤلاء وكذا على المنظمة. وفي هذا الإطار، بين شنيدر وسميث (Schneider & Schmitt, 1986) أن المنظمات التي يتواجد بداخلها عمال راضيين غالبا ما تكون منتجة ومربحة أكثر مقارنة بالمنظمات التي تحتوي على عمال غير راضيين.

3-3- نموذج الموارد البشرية:

وحسب بور تر وآخرون²² هو نموذج حديث طور تحت عدة عناوين مختلفة تمثلت في نظرية "y" لدوغلاس ماك جر يجور (MC Gregor, 1960)²³ والنظام "4" لرنسيس ليكارت (Likert, 1967)²⁴ ونموذج الموارد البشرية لمايلز (Miles, 1965).²⁵

فقد أشارت نتائج جميع هذه النماذج إلى أن دافعية الأفراد إلى العمل تنشأ من خلال جملة من العوامل المعقدة والمتفاعلة (كالمكافآت المادية و الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى الإنجاز والرغبة في التعامل مع الممارسات ذات أهمية ودلالة). إضافة

إلى هذا، فهي تفترض كذلك، أن إختلاف الأفراد فيما بينهم لا يؤدي بهم إلى البحث عن أهداف مختلفة نسبيا فحسب وإنما أيضا إلى إستعداد هؤلاء لمنح عدة مواهب متباينة. ووفق هذا الافتراض، أصبح ينظر إلى العمال على أنهم رصيد من المواهب الكامنة ومسؤولية الإدارة تكمن في تعلم كيفية إستغلال مثل هذه الموارد بصفة ناجحة.

وفي ضوء ذلك، تم تطوير عدة إفتراضات تتعلق بطبيعة الأفراد وتتضمن ما يلي:

- إن الأفراد عادة ما يرغبون في المساهمة في العمل، وبالتالي، فإنه كلما كان إندماج العمال في العمل مرتفعا كلما زادت قيمة وأهمية هذا الأخير وبالتالي أنخفضت مستويات معيشتهم للإغتراب المهني. وفي هذا الإطار، تسعى إجراءات إعادة تصميم العمل وإثراءه إلى رفع من قيمة الوظيفة وهذا يجعل محتواها أكثر تنوع من حيث المهارات المستخدمة و أكثر مسؤولية و أكثر حرية و مبادرة.

- إن الأفراد كثيرا ما يستطيعون على إتخاذ قرارات عقلانية ذات دلالة تؤثر إيجابيا في كفاءتهم الذاتية وبالتالي في ممارسات أعمالهم. وعليه، فإن لجوء الإدارة إلى منح هؤلاء العمال إستقلالية أكثر في إتخاذ القرارات لا يكون إلا في صالحها.
- أن شعور الأفراد العاملين بالرضا الوظيفي يتحقق فقط حينما يمنحون الرقابة والتوجيه الشخصي وفرص إتمام الممارسات التي تتصف بأكثر أهمية ودلالة.

تماشيا وهذا الطرح، يؤكد دوغلاس ماك جرجور (MC Gregor, 1960)²⁶ أن العمال الراضيين هم العمال المنتجين. ومن هذا المنطلق، فإن التوظيف العقلاني للمنظمات عادة ما يتجلى من خلال النقطتين الرئيسيتين التاليتين:
- أن يكون تصنيع المنتج وتوزيعه في مستوى الربحية.
- جعل الأفراد وجماعات العمل يعملون معا بصفة فعلية إتجاه تحقيق أهداف المنظمات.

وحسب جيرالد وروبرت²⁷، فإن فلسفة هذا النموذج تقوم على أساس أن العمل يشجع حاجات سيكولوجية لدى الفرد العامل وأنه يمكنه من إثبات قدراته على الإنجاز و تحمل المسؤولية.

وهذا الطرح يؤكد، أيضا، مايلز²⁸ الذي يشير إلى أن قيام الإدارة بمنح الأفراد العاملين فرص المشاركة لإتخاذ القرارات وحل المشاكل يؤدي إلى تحسين مستويات كل من روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي وأداءهم. وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه جوز فولد (Tjosvold, 1987)²⁹ وكتون و آخرون (Otton et al, 1988)³⁰.

كذلك، أوضح ليكارت (Likert, 1961)³¹ أن محاولة تحقيق فاعلية المنظمة القصوى لا تكمن إلا في حالة ضمانها لأقصى إحتمال يتأكد من خلاله الفرد العامل أن جميع تفاعلاته وعلاقاته معها تؤدي به إلى الشعور بالقيمة والأهمية وهذا تبعا لطبيعته وقيمه ورغباته وتوقعاته.

وفي هذا السياق، يشير ليكارت³² إلى أنه حتى تتمكن المنظمة من تحقيق

فاعليتها ينبغي عليها أخذ بعين الإعتبار العوامل الآتية:

- مناصرة وتدعيم العلاقات بين المشرف وأتباعه والمتمثلة في الثقة المتبادلة بين الطرفين وتفهم المشرف لمشاكل أتباعه المهنية ومحاولة التكفل بها وكذا الاعتراف والتقدير لما يقدمونه من خدمات قيمة.
- تطوير طريقة الإشراف الجماعي أي السماح للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات واللجوء إلى تحسين قنوات الاتصال وكذا التعاون على حل الصراعات.
- تدعيم أهداف المستويات العالية والمتمثلة بدورها في تطوير أهداف الأداء الخاصة وكذا المعايير الكيفية الفردية والجماعية، حيث تكمن مهمة القائد في توجيه جهود أتباعه إتجاه تطوير الأهداف الواقعية ذات المستويات العالية.

وحسب ارجيريس (Argyris, 1964) ³³ وديسي وريان، Deci & Ryan (1985) ³⁴ وسكاران (Sakaran, 2004) ³⁵ فإن القيام بتصميم مثل هذه الهياكل التنظيمية لا يؤدي فحسب إلى تحقيق مستويات مرتفعة في الإنتاج والفعالية وإنما أيضا إلى معايشة الرضا والدافعية والإندماج في العمل والتكيف والنمو والتطور الشخصي.

يبين بيكت (Pickett, 1998) ³⁶ أن الإستراتيجيات المتبعة من طرف نماذج الموارد البشرية لتحفيز العمال تتجلى فيما يلي:

- إنه من واجب الإدارة ومسؤوليتها إدراك وفهم الطبيعة المعقدة لمثل هذه الأنماط التحفيزية. ومن هذا المنطلق، تقوم الإدارة بتحديد كيفية إستغلال مواهبها الكامنة المتوافرة في اليد العاملة.
- ينبغي على الإدارة كذلك، مساعدة عمالها لتحقيق أهدافهم الشخصية داخل الإطار التنظيمي. ويتجلى هذا التصور في قيام المنظمة بإتاحة فرص المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بممارساتهم وكذا الاستقلالية في كيفية إنجازها.
- وتجدر الإشارة، إلى أنه لغرض تحفيز الأفراد قد تتجه المنظمات إلى إتباع إستراتيجية متعددة تدعى مدخل التوافق (contingency approach) والهادفة إلى استخدام إحدى النماذج السالفة الذكر على حدى أو جميعها في آن واحد وهذا تبعا لطبيعتها وتكنولوجياتها وأفرادها وأهدافها وأولويتها. وعليه، فإن محاولة تطبيق هذا الإجراء مرهونة وإلى حد بعيد بقيام المنظمة بتشخيص الموقف أو المواقف الأكثر نجاعة والأكثر تطابقا مع الظروف التي تتواجد فيها.

المراجع

- حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي، بين النظرية والتطبيق، ط1 ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 1999، ص111.
- مصطفى نجيب شويش، الإدارة الحديثة، مفاهيم وظائف وتطبيقات، دار الفرقان، 1993، ص 242.

- SEE: Tsui, A.S., Et Al .Alternative Approaches to the Employee Organization Relationship, Does Investment in Employees Pay Off? Academy of Management Journal, 1997, Vol 05, p 1090.
- SEE: Porter, L.W., Et Al. Motivation and Work Behavior, Seventh Edition, McGraw-Hill, Irwin, 2003, p1.
- Ibid P 1
- SEE: Landy, F. J. Psychology of Work Behavior, Fourth Edition, Brooks/Cole Publishing Company, 1989, p 367.
- Spector, P.E. Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc, 2000, p 176.
- Kanfer, R. Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology, In Dunnette, M.D., & Hough, L.M. (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Second Edition, Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990, Vol 1, p 78.
- Chatman, J. A. Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. Academy of Management Review, 1989, Vol 14, p334.
- SEE: Porter, L.W., Et Al. (2003) Opcit p14.

- SEE: Steers, R.M., & Porter, L.W. Motivation and Work Behavior, Third Edition, Mc Graw-Hill Series in Management, 1983, p 5.
- SEE: Sakaran, U. Organizational Behavior: Text and Cases, Tata Mc Graw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi, 2004, pp. 66-68.
- SEE: Steers, R.M., & Porter, L.W. (1983) Opcit p6.
- SEE: Gibson, J.L., Et Al. Organizations: Behavior, Structure, and processes. Boston, Irwin, 1994, p 80.
- SEE: Nyland, C. Taylorism and the Mutual-Gains Strategy, Industrial Relations, 1998, Vol 37, 4, pp. 519-542
- Ibid P 526.
- Wright, C. The Management of Labor: A History of Australian Employers, Melbourne: Oxford University Press, 1995, p 26.
- Porter, L.W., Et Al. (2003) Opcit P 18.
- SEE: Beardwell, L., & Holden, L. Human Resource Management: A Contemporary Approach, Third Edition, Prentice-Hall, 2001, pp. 190-191.
- Ibid P 191.
- SEE: Ostroff, C. the Relationship between Satisfaction, Attitudes and Performance, An Organizational Level Analysis. Journal of Applied Psychology, 1992, Vol 77, N° 06, p 963.
- Porter, L.W., Et Al. (2003) Opcit Pp. 20-21.
- SEE: Sttat, D.A. Psychology and the World of Work. The Mac Millan Press LTD, 1994, p 276.
- SEE: Sakaran, U. (2004) Opcit p 8.

