

الدافعية ومستوى الأداء^(*)

أ.د / أحمد إبراهيم عبد الهادى.

(الإدارة - الأسس والمبادئ العلمية ٢٠٠٠/٢٠٠١)

لم يكد يمضى على تعيين على لبيب محاسبا تحت التمرين بمكتب المحاسب القانونى الكبير أسبوعين حتى بدأت بودار الشكوى صارخة من على لبيب ، وهى معرض شكواه لأبيه أستاذ المحاسبة بكلية التجارة كان يقول " أنهم يعاملونى كما لو كنت لم أر ميزانية فى حياتى . لقد توقعت أشياء أكثر من ذلك بكثير .. لقد أصبحت لا أرغب فى الاستيقاظ صباحا ولا أشعر بأى رغبة فى النهوض والذهاب لذلك المكتب اللعين لأضيع وقتى .. ليس لدى أى دافع للعمل " .

ما هو الدافع للعمل : ما هى الدافعية ؟ هذا هو أول ما نتناوله فى هذا الفصل يلى ذلك الإطار العام للدوافع الإنسانية ونظرياتها بشئ من التفصيل وسوف نتناول بالدراسة تحليل لبعض الفروق فى الدافعية بين الرجل والمرأة فى مجال العمل والإدارة ثم نقوم بدراسة مدى صلاحية أهم نظريات الدوافع فى التطبيق العملى لنقترح مقياس متدرج لقياس الدافعية للعمل الإدارى .

تعريف الدافعية للعمل والإدارة :

الدوافع دائما وراء كل سلوك ، والمدير يحتاج معرفة لماذا يسلك الناس حتى يمكنه التأثير عليهم لتحقيق النتائج المرغوبة ، و الدافعية موضوع محير لأنه لا يمكن ملاحظة الدافعية أو قياسها بشكل مباشر ، كما أن نظريات الدافعية القديمة وأيضا الحديثة تختلف فيما بينها فى تحديد كيف يمكن للمدير أن يحصل على الاداء الفعال من مرؤوسيه . ويجب أن يدرك من البداية أن الدافعية ليست المؤثر الوحيد على مستوى الأداء ، فهناك أيضا قدرات الفرد وفهمه لما هو السلوك المطلوب أو الضرورى من اجل تحقيق أداء أعلى والعامل الأخير يطلق عليه إدراك الدور :

الأداء = دالعة (الدافعية ، القدرة ، إدراك الدور) .

(*) صديق محمد عفيفى ، أحمد إبراهيم عبد الهادى السلوك التنظيمى ، دراسة فى التحليل السلوكى للبير وقراطية المصرية (القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٤) الفصل الخامس عشر .

وإذا كان لأى عامل من العوامل الثلاث السابقة قيمة منخفضة ، فإن مستوى الاداء يكون منخفضا حتى إذا كان العاملان الأخران مرتفعان .

تتضمن دراسة الدافعية والسلوك محاولة الإجابة على أسئلة تتعلق بطبيعة النفس البشرية ، والسلوك عبارة عن أنشطة وأفعال متتالية وهو موجه بشكل عام لتحقيق هدف أو أكثر . والهدف ليس بالضرورة معروفا بشكل شعورى بالنسبة للفرد .

وهناك العديد من المفاهيم للدافعية ، وبرغم وجود اختلافات فى هذه المفاهيم إلا أن هناك اتفاق على أنه توجد علاقة بين الدافعية والسلوك ، فهناك رأى يقول أن الدافعية هى العملية التى يتم فيها توجيه السلوك نحو أهداف معينة لإمكانية أشباع الحاجات المثارة ولها ثلاثة أوجه هى:-

- تقوية الاستجابة .

- توجيه السلوك .

- الإصرار على مواصلة السلوك :

وهناك رأى آخر يقول أن السلوك الإنسانى يخضع لتأثير عوامل أساسية ثلاث هى السبب والدافع والهدف ، وأن الدافع قوة داخلية من الفرد توجهه السلوك فى اتجاه معين وبقوة محددة ، كما أن هناك فروض أساسية عن دور الدافعية فى توجيه السلوك هى (1):

- أفكار الفرد وسلوكه يمثلان انعكاسا لدوافعه.

- حاجات الفرد فى تغير وتطور مستمرين .

- الحاجات تتركز حول ذات الشخص .

وبناء على ذلك فالدافعية محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل ذاتية - تتعلق بالفرد نفسه - وعوامل خارجية وهى تحدد اتجاه السلوك لمدى زمنى معين ، وتتنوع أنماط الدافعية لتشمل دافعية الإنجاز والانتفاء والجدارة والسيطرة وتتميز الدافعية بالتغير والتطور وبأنها ليست مستقرة ، ومن المنطقى الاعتقاد بأن دوافع قوة العمل ، ولهذا نعتقد أن هناك ما يسمى أو نطلق عليه الدافعية الإدارية والتي نقترح لها المفهوم التالى :

الدافعية الإدارية هي عمليات توجيه السلوك لإشباع حاجات مادية ومعنوية للمديرين من خلال التفاعل بين أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة . وتتميز هذه العمليات بالتغير والتطور المستمرين ، كما أن درجة اشباع هذه الحاجات هي التي تحدد نمط وقوة الدافعية .

هذا وبالرغم من تعدد نظريات الدافعية وتتنوعها ، إلا أننا نعتقد أن نظرية تدرج الحاجات من أهم هذه النظريات - بالرغم من أوجه الانتقادات المتعددة التي وجهت إليها - حيث عالجت هذه النظرية بالدراسة والتحليل العديد من الحاجات الإنسانية بجوانبها المختلفة كما أن بعض نظريات الدافعية اعتمدت على تلك النظرية في مصدر الفكرة أو فروضها بالإضافة إلى ذلك سوف تقوم بدراسة نظرية التوقع ونظرية محتوى العمل والبيئة ونظرية ماكريجور ونظرية التفاعل .

٣- دراسة لبعض نظريات الدافعية :

١/٣- نظرية تدرج الحاجات (٢) :

أن كل فرد في مجال العمل يأتي بأهتماماته ، اتجاهاته وحاجاته في مجال العمل ، ويدرك علماء النفس أن للحاجات أسبقية معينة ، فعندما تشبع الحاجات الأساسية الأولية يبحث الشخص عن اشباع الحاجات الاعلى وإذا لم تشبع الحاجات الأساسية فأنها تطلب بأسبقية معينة ، مما يؤدي إلى تأجيل اشباع الحاجات العليا وقد قام مازلو بوضع خمسة مستويات تشرح أسبقية الحاجات وهذه الحاجات حسب اسبقيتها هي :-

١- الحاجات الفسيولوجية .

٢- حاجات الأمان .

٣- حاجات الانتماء .

٤- حاجات التقدير والاحترام والمكانة .

٥- حاجات تحقيق الذات

وفيما يلي دراسة مختصرة لتلك الحاجات وتأثيرها في سلوك العاملين المنظمات .

١ - الحاجات الفسيولوجية :

يرتبط أشباع الحاجات الفسيولوجية بالمال بشكل مباشر ، وبالرغم من أن غالبية الناس ليس لديهم نفس بالاهتمامات بالمال ، إلا أنه أداة تشبع كثير من الدوافع الأخرى ، فالمال يلعب دوره في إشباع عديد من الحاجات ، ولقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المال حافز معقد تماما حيث أنه ضرورى مع الحاجات بالإضافة إلى الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن وحاجات الانتماء - فقد ساعد الأموال فرد ما على الانتماء لطبقة أو جماعة معينة - إلا أن هناك حاجات التقدير والاحترام والمكانة وحاجات تحقيق الذات لا يستطيع المال أشباعها .

٢ - حاجات الامان :-

هذه الحاجات أكثر وضوحا سواء كان ذلك شعوريا أو لا شعوريا ، وهى من الحاجات المشتركة بين غالبية الناس ، فكلما كان لدينا رغبة فى أن نظل بعيدا عن المخاطر والأمراض والحوادث والحروب وعدم الاستقرار الاقتصادى ولذلك نلاحظ أن كثير من المنظمات تهتم بتوفير حاجات الأمان للعاملين لديها بشكل أو بآخر وتضع كثيرا من برامج التأمين الاجتماعى والصحى ومختلف البرامج التى يمكن من خلالها أشباع الحاجة إلى الأمان ، ولكن بالرغم من ذلك فإن هذا لا يعنى أن الناس سوف تكون أكثر انتاجية .

وإذا كانت الابتكارية ضرورية فى عملهم ، فإن التركيز على الأمان الوظيفى يمكن أن يحول دون السلوك الابتكارى المرغوب ، ذلك أن الاعتبارات الخاصة بدافعية الأمان لدى الفرد لن تجعله يفعل ذلك ، وهناك بعض الأسئلة يمكن التعرف من خلالها على اتجاهات الفرد نحو الأمان الوظيفى وأثر ذلك على اختياره وظيفه دون أخرى .

ومن هذه الأسئلة :

- هل تفضل شغل وظيفة روتينية تمدك بالأمان الوظيفى ؟
- هل تشعر بأشباع حقيقى فى عمل ضحل ؟
- هل تفضل الأمان فى علاقتك مع مختلف الأطراف فى عملك؟
- هل تظل فى وظيفة تمنحك فرصة الإبداع والابتكار مع تعرضك لفقد الوظيفة فى حالة الفشل؟

- هل أنت من هؤلاء الذين ينفذ صيرهم فى أى عمل روتينى ؟

وبالرغم من أن الإجابة على هذه الأسئلة ليست سهلة دائما إلا أنها توضح أهمية حاجات الأمان للفرد عمليا ، أن التوجه اللاشعورى نحو الأمان ينمو مع الطفولة المبكرة ، أن البيئة التى ينشأ فيها الفرد هى التى تحدد درجة ومدى اهتمامه بالحاجة إلى الأمان. أن الشخص الذى يستطيع على تفكيره فكرة الأمن ليس فردا تنافسيا ولهذا فهو لا يهاجم الناس ، كما أن الآخرين يتوقعون القليل منه ، وهكذا فإنه نادرا ما يكون له أهمية شخصية فى عمله، وهذا يتفق مع حقيقة كونه مسرورا فى وظيفة توفر له الأمان .

هذا وينمو دافع الامان لا شعوريا من خلال تفاعل الطفل مع الحماية العالية للوالدين . حيث يحاولان حجب الطفل عن الأضرار أو خيبة الأمل أو الفشل ، وذلك يجعل الطفل أقل ميلا للدخول فى صراعات مع الآخرين مهما كانت التكلفة ونتيجة لذلك يكون لدى الطفل صورة مشوهة للحقيقة ، وفى كثير من الأحيان يصبح غير واقعى فى تفاؤله نحو الحياة .

وعندما تسيطر الحاجة إلى الأمان لدى الفرد فإنه عندما يواجه الحياة العملية ويصحو على الحقيقة يجد نفسه غير مجهز للتعامل مع الصعوبات الخاصة بالحياة لأنه لم يتعرض لفرصة تنمية قدراته للتعامل مع المعوقات والصراعات ومع القلق .

بعد أن تشبع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان إلى درجة ما فإن حاجات الانتماء ، تبدأ فى الظهور والسيطرة طالما أن الإنسان حيوان اجتماعى ، فإن الناس تفضل أن تتفاعل معا ويكون الفرد مع الآخرين فى مختلف المواقف حيث يشعر بالانتماء والقبول الاجتماعى ، وبينما هذه الحاجة من الحاجات المشتركة بين غالبية الناس ، إلا أنها تكون أقوى لدى بعض الناس من غيرهم ، إلا أن تتوافر ببيئة العمل ، وشعور الأفراد بأنهم جزء من المنظمة وأنهم يعملون كفريق يوفر تلك الحاجات بدرجة أو بأخرى .

٤- حاجات التقدير والاحترام والمكانة :

أننا نحتاج أن نشعر فى قرارة أنفسنا بأن لنا قيمة وأن نشعر أن الآخرون يروننا كذلك ، أن الحاجة إلى التقدير والاحترام أو المكانة شئ غير مادية ، والمكانة نوع من التعريفات غير المكتوبة لأنواع من تصرفات الناس الآخرين تظهر فى أن حضور الشخص مثل درجة الاحترام ، وعدم الاحترام الرسمية ، أو غير الرسمية ، أن المكانة شئ غير ملموس يمنح للفرد بواسطة

المجتمع ، والناس يبحثون عن المكانة خلال حياتهم بطرف مختلفة ، وكثير من الناس يبحثون فقط عن النموذج المادى للمكانة بينما آخرون يكافحون ليكون لهم أهميتهم .

وفيما يتعلق بقوة الشخص والمنصب ، فمن المعروف أن الشخص القادر على التأثير فى سلوك الآخريين بسبب منصبه الوظيفى فإنه يستمد قوته من منصبه ، بينما الشخص الذى ينبع تأثيره من شخصه وسلوكه فإن له قوة شخصية ، وهناك بعض الناس لديهم كلا النوعين من القوة ، بينما آخرون ليس لديهم قوة على الإطلاق .

وأوضحت دراسات بعض العلماء ، أن النفوذ أو القوة يظهر فى مرحلة مبكرة من عمر الطفل ، عندما يكتشف أنه عندما يبكى أو يصرخ فإنه يؤثر فى سلوك والديه أن منصب الطفل كرضيع يعطيه اعتبارات نفوذ وقوة فوق والديه ، وهكذا فإن من الملاحظ أن الطفل لا يبحث عن القوة لمجرد البحث عن القوة ولكنه يستخدمها للضرورة ، أن القوة للطفل هامة لأنه يحتاج إلى المساعدة واهتمام والديه ، ولهذا فإن اكتساب القوة للطفل هامة لأنه يحتاج إلى المساعدة واهتمام والديه ، ولهذا فإن اكتساب القوة للطفل حيث يجب ألا يفقدها . ولقد وجد أنه إذا لم يواجه الطفل صراعات عندما يكبر فإنه حاجته للقوة تتخفص وتحول نفسها للاهتمام بالعلاقات الاجتماعية ، أنه يريد أن يتعامل مع الناس بدون خوف وفى جو مفتوح وكله ثقة ، وهكذا الاهتمام بالعلاقات وحيث تنمو الثقة والاحترام للآخريين .

٥ - حاجات تحقيق الذات :

الحاجة الاساسية الخامسة هى تحقيق الذات ، وهى تعنى أن يصبح الشخص على الوجه الذى يبغيه لنفسه وهذه الحاجة أقل وضوحا عن غيرها لأن معظم الناس لا يترتبون بها كثيرا ، وعلى الرغم من أن تحقيق الذات يسيطر على قلة من الناس فإنه يؤثر تقريبا فى كل الناس ، فهم يختارون المهنة التى يحبونها ، ويجدون أشباعا معيناً من انجاز الواجبات التى تتضمنها وبالدرجة التى يشعر بها الناس أن الحاجة إلى تحقيق الذات لها أهمية فإنهم يجدون فى عملهم نوعاً من المنافسة والتحدى الذى يؤدى إلى الإشباع الداخلى .

أن تحقيق الذات يتطلب توافر المنافسة والانجاز ، وفيما يتعلق بالتنافس ، فإنه يظهر منذ الطفولة المبكرة أيضا ، حينما يتحركون نحو الأشياء التى يريدونها ثم لمسها وتناولها وأخذها ثم يكون حريصاً فيما يمكن وما لا يمكن ، وهذا ليس مشروطاً بما يسمح له أن يعلمه ولكن فى ضوء

ما يستطيع أن يفعله . وخلال هذه السنوات المبكرة فإن الطفل يبدأ فى الشعور بالمنافسة وشعوره يكون ضعيفا أو قويا ويعتمد ذلك على نجاحه أو فشله فى الماضى ، أن نجاحه السابق يقوى شعوره بالمنافسة ويكون له نظرة إيجابية نحو الحياة وينظر إلى كل موقف كتحدى له .

وفيما يختص بالإنجاز ، فهناك خصائص تميز الأشخاص ذوى الإنجاز المرتفع أنهم يعالجون المهام بسهولة ولكن بالقياس الدقيق . كما أنهم غير مقامرین ، أنهم يفضلون دراسة المشكلات أكثر مما يتركون كل شئ للظروف وهم معتدلون بالنسبة لقرارات المخاطرة ويهتمون بالإنجاز الشخصى أكثر من المكافأة على النجاح وعملية التغذية العكسية هامة بالنسبة للأشخاص الإنجازيين أنهم يستجيبون للمعلومات عن عملهم ، لا يهتمون بالتعليقات على خصائصهم الشخصية ، فإذا كان الناس يبحثون عن الحاجة للانتماء ، يريدون تغذية اجتماعية ، فإن الباحثون عن الإنجاز يحتاجون تغذية خاصة بالمهام .

والتساؤل هو لماذا يسلك الانجازيون بهذا الأسلوب ؟ أنهم تعودوا قضاء وقت فى التفكير . كيف يفعلون الأشياء بطريقة افضل . فالأفراد ذوى الانجاز المرتفع فى الكليات يحصلون على درجات أعلى من الدراسين الموهوبين الذين لديهم حاجة أضعف للإنجاز . أن الانجازيون يرتفعون ويرقون أسرع بسبب أنهم يحاولون التفكير بطريقة افضل لإنجاز الأشياء .

التساؤل الآخر هو ماذا يمكن قوله بالنسبة لامكانات الانجازيين كمديرين ؟

أن الشخص الانجازى لديه خاصية عالية للإنجاز ويجعل الأشياء تنجز ، مع هذا عندما تتم ترقبته لمنصب إدارى ففى هذه الحالة يعتمد نجاحه على أنشطة ومجهودات الآخرين ، وطالما هو على درجة عالية من الاهتمام بالمهام ويعمل طبقا لقدراته فإنه يتوقع من الآخرين نفس الشئ ولهذا السبب فقد يكون لديه نقص فى المهارات الإنسانية ولهذا لا يكون مديرا فعالا . وهكذا فبينما نجد هناك أشخاص انجازيون وتحتاجهم المنظمات نجد أنهم ليسوا بالضرورة مديرين أكفاء .

هذا وقد تضاربت نتائج البحوث الميدانية فى تأكيد صحة أو عدم تحليلات ونتائج

هرزبرج .

٢/٣ نظرية X نظرية Y (٣) :

قام العالم دوجلاس مجريور بتقديم تصوير مقابل لفلستين في الافتراضات الخاصة بدوافع الإنسان التي يمكن للإدارة أن تتبناها وهما نظرية X نظرية Y . وافترض أن الأخيرة هي الأكثر فاعلية في تحقيق الدافع الإنساني .

نظرية X .

والنظرية الأولى أسماها X وقال بأنها هي التي تعتقها الإدارة والتقليدية في الغالب ، وهي عبارة عن مجموعة من المفاهيم حول كيفية استثارة الطاقة الإنسانية والمبنية على مجموعة من الافتراضات حول الإنسان منها :-

- الشخص العادي يعتبر العمل عقوبة ، وهدف سلبي يتجنبه إذا استطاع إلى ذلك سبيلا .
- الشخص العادي لا يحب المسؤولية ، ويعتبرها هدفا سلبيا ويسعى لتجنبها إذا استطاع ، وبالتالي فهو يفضل أن يوجهه الآخرون .
- الشخص العادي ليس لديه طموح كبير ، ولا تملك الإدارة أن تستثير فيه أهدافا كثيرة لتدفعه إلى العمل .
- الشخص العادي يبحث عن الأمان والضمان قبل كل شيء آخر ، وأهم هدف له هو الشعور بالأمان وعدم التهديد .

وترتبيا على هذه الافتراضات عن الإنسان (عدم العمل والهروب من المسؤولية ، وعدم الطموح ، والبحث عن الأمان) فإن نظرية X تقضى بأن المدير يجب أن يلجأ إلى أساليب الإيجار والتوجيه والتهديد والقهر لكي يجعل المرؤوسين يبذلوا الجهد اللازم لتحقيق أهداف الإدارة ، ويقول مكجريجور أن الإدارة إذا تبنت هذه الافتراضات عن الإنسان يكون أمامها اختياران أساسيان في أسلوب الإدارة : أما أن تطبيق أسلوب الإدارة الجافة Hard Mgt والتي تعتمد على التهديد والقسوة مع العاملين أما تطبيق أسلوب الإدارة - الناعمة Soft Mgt والتي تعنى ترك العاملين وشأنهم وقال مكجريجور أن كلا الأسلوبين فاشل في تحقيق الدافع الإنساني .

الإدارة القاسية أو الجافة :

وتتميز بالإجبار والتهديد للحصول على السلوك من المرؤوسين وتلجأ طبقاً لهذا الأسلوب إلى أساليب الرقابة المحكمة والإشراف الدقيق والتفصيلي على المرؤوسين وأنشطة المتابعة والمراقبة والاستخبارات والعقاب .

الإدارة الناعمة والمتساهلة :

وهي تبنى على فكرة أن الإدارة موجودة لتلبية رغبات الأفراد وتلجأ بالتالي إلى التساهل الشديد في التعامل معهم .

وقال مكجريجور أن كلا الأسلوبين فاشل في تحقيق الفاعلية وخلق الدوافع لدى الأفراد ، حيث أمن مكجريور (تأسيساً على أفكار ماسلو) بأن حاجات الإنسان أساساً تدور حول ذاته ، أن يحقق احترامه لذاته ، أن يحصل على الانتماء والحب في المجتمع وأكد أن الأسلوبين لا يحققان ذلك للإنسان فلا يحققا له احترام الذات ولا هما يقودانه إلى تحقيق الذات بينما يمكن لإدارة أن تحقق ذلك إذا ثبتت افتراضات أخرى عن الإنسان .

نظرية Y:

تمثل نظرية Y مجموعة من الافتراضات عن الإنسان وهي مخالفة لما جرت الإدارة التقليدية على الاعتقاد به وأهم هذه الافتراضات .

- يعتبر الإنسان أن العمل هدف إيجابي مثله مثل اللعب أو الراحة أو الترفيه وعليه فإن بذل الجهد البدني أو العقلي ليس مسألة يسعى الإنسان بالقطع إلى تجنبها .
- يمكن للشخص العادي - في ظل أوضاع إدارية سليمة أن يتعلم قبول تحمل المسؤولية بل وأن يسعى جاهداً لأن تستند إليه المسؤولية .
- أن الأمان ليس هو الهدف الوحيد للإنسان بل أنه في الواقع واحد من الأهداف الأدنى مستوى التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها ، وسوف يلتزم الفرد بأهداف الإدارة بقدر ما تكون المكافأة الناتجة من تحققها متفقة مع أهدافه .

هذا وتفترض نظرية Y أن لدى الأفراد قدرة كبيرة على التخيل والابتكار في مواجهة المشاكل وحلها ، وتؤكد النظرية أننا في ظل افتراضات نظرية (X) لا نستخدم ولا نستغل كل

طاقات الأفراد فإن عدم الاستخدام الكامل لقدرات وطاقات الأفراد تتحمل مسؤوليته على الإدارة ، وإذا كان الابتكار فلا يصح أن يعتبر أن هذا العامل كسول أو مهمل أو غير مبدع ، وإنما الواجب على الإدارة أن تكون لديها القدرة على إخراج وتفجير الطاقات الكامنة في الأفراد من خلال تنمية الدافع الذاتى والرقابة الذاتية والمكافأة الذاتية أو الاجتماعية لديهم . وقد أثار مكجريجور قضية رئيسية في كتاباته وأبحاثه هي قضية الرقابة الإدارية :

هل الافضل لتحقيق أعلى انتاجية وفاعلية للأفراد أن - نمارس الرقابة الخارجية على الأفراد ، أم أن ننمى فيهم الرقابة الداخلية أو الذاتية ؟

يقول ماكجريجور - على سبيل المثال- أن العلاوة التي ترفع مرتب الفرد والتي لا تعكس تصور الفرد لمدى تميزه أو انجازه المتفوق وبالتالي استحقاقه ، مثل هذه العلاوة لن تمثل دافعا محركا للفرد ، بل أنها قد تكون على العكس منبهة لهفته وقائلة لرغبته فى العمل ، وتشير الأبحاث أيضا إلى أن اشراك العاملين فى اتخاذ قرارات المرتبات والحوافز والبدلات يؤدي إلى زيادة انتاجيتهم وكفاءتهم ورضاهم بدون أى تكلفة إضافية على الإدارة بعبارة أخرى فإن نظريته لا تقول أننا لا نستطيع دفع الأفراد وإنما علينا أن نمكنهم من أن يدفعوا أنفسهم بأنفسهم ، أى أن علينا كمديرين تهيئة المناخ والمحيط فى العمل الذى يجسد الأفراد فيه القدرة الكافية من المرونة والنواحي لاشباع هدفهم المتمثل فى هيكل واقعى منتج .

يجب أيضا الانتباه إلى أن ماكجريجور لم يكن ينظر إلى نفسه على أنه ينادى بتطبيق "إدارة الإجماع" التى يصل فيها كل الأفراد إلى الاتفاق الجمعى على كل شئ ، ولا اعتبر نفسه مناديا بتطبيق " الإدارة الاستشارية " التى تجعل فيها الأفراد يشعرون بأهميتهم ومشاركتهم فى حين استمر الإدارة فى سلوكها بنفس الطريقة التقليدية .

أما عن " إدارة الإجماع " فقد اعتبرها ماكجريجور تنازلا من الإدارة عن مسؤولياتها وتخليا عن سلطانها ولقد أكد أنه ليس ضد استخدام الإدارة للسلطة وإنما فقط دعا إلى أن تتذكر الإدارة باستمرار أن السلطة هي واحدة فقط من الأدوات الدافعية المتاحة للمدير .

كذلك لم ير ماكجريجور أن الإدارة الاستشارية هي الحل لمشكلة الدوافع وإنما هي نوع من المناورة على نطاق واسع لاعطاء مظهر أن مشاركة العاملين هي الأساس فى العمل فى حين أن الواقع الفعلى للأمور بخلاف ذلك ، وقد رأى ماكجريجور أن تطبيق نظرية " Y " يتطلب

مناخا مفتوحا بين الإدارة والعاملين تسوده الثقة ودرجة من المشاركة - كلما أمكن للعاملين المشاركة في تقرير الأمور التي تؤثر عليهم ، وأعطى مجالات الأجور والترقية وساعات العمل كأمتلة على القضايا التي يمكن تطبيق أسلوب المشاركة فيها دون تهديد لسلطة الإدارة .

وكتعليق أخيرا على آراء ماكيجريجور يجب تأكيد أنه لا يقدم نظرية للدوافع بقدر ما هو يقدم فلسفة الإدارة وأنه برغم جاذبية آرائه ، فإنه ليس هناك برهان ثابت بالبحث والتجربة يؤكد صحتها ، كما أنه من الصعب اختبار صحتها .

٣/٣ - نظرية المساواة أو العدالة: (٤) Equity

تقوم النظرية على فكرة المدخلات والمخرجات فيما يتعلق بالعمل أي أننا نعطي المجهود والتدريب والمهارة وما إلى ذلك (مدخلات) في عمل معين لكي نحصل على (مخرجات) أو قيم صافية قد تتضمن الأجور والتقدير واحترام النفس أو أي نفع آخر ذي قيمة من وجهة نظر الشخص. وفي نفس الوقت فإن الآخرين يعطون أيضا مدخلاتهم ويحصلون على مخرجات مناسبة في نفس محيط العمل وربما في نفس العمل ويقول آدمز من (الذي وضع النظرية في شكلها المتكامل) أننا نقارن بين معدل المخرجات إلى المدخلات التي تحقق بذلك الذي يحققه الآخرون ، فإذا كانت المعدلات متساوية فإننا نكون قد عوملنا بعدالة ومساواة أما إذا لم تكن متساوية فإن حالة عدم المساواة تنشأ ويدفع الفرد إلى أن يغيرها ، مثال لنفرض أن محمد وعليا يعملان كمساعدي باحثين في نفس القسم بإدارة دراسات الجدوى باحد البنوك ، أما عن مدخلات محمد (٢٥) سنة في العمل فهي انتظامه في مواعيد العمل وعدم التغيب وتكرار التأخر في العمل بعد انتهاء المواعيد وأخذ بعض الأعمال لإنهائها في البيت واتمام مهمة يكلف بها بمستوى لائق أعلى من مجرد أخلاء نفسه من المساءلة .

أما عن علي (٣٢ سنة) فهو يعمل في نفس المكتب مع محمد وهو يصاب بوعكة مرضية مرة كل عشرة أيام تقريبا عادة في يوم الخميس السابق للإجازة الاسبوعية وهو لا يتأخر في البنك أبدا بعد المواعيد ونادرا ما يكمل عملا أسند إليه بكفاءة ، بل أن محمد اضطر أكثر من مرة إلى تغطية في العمل .

هذا وتلتزم الإدارة حاليا بأن تدفع نفس المرتب وبنفس الأدوات والحوافز لمساعدى الباحثين خلال السنوات الثلاثة الأولى في البنك فإذا قام محمد بمقارنة معدل مخرجاته إلى معدل مدخلات

بمعدل على فإنه طبقاً لهذه النظرية سيُشعر بعدم العدالة فيما يتعلق بموضوع الأجور والحوافز وسوف يتصرف بالشكل الذي يحقق تغييراً في هذا الموضوع بالطرق المتاحة له ، والتي فيها على سبيل المثال :

١- قد يقوم محمد بالتحدث إلى على لاقناعه بأن مستوى أدائه الحالي سيئ وأنه يجب عليه زيادة مجهوده .

٢- قد يشوش محمد إدراكه لمدخلاته أو مدخلات على أو مخرجاته أو مخرجات على ، وقد يمتنع الأمور لنفسه بالتالي فيقوم مثلاً أن وعلى لا غبار في أن يتقاضى نفس الأجر ، لأن على أكبر منه سناً على أي حال .

٣- قد يقوم محمد بتغيير مدخلاته أو مخرجاته ، فقد يقرر تخفيض الجهد الذي يبذله لأن المرتب لا يتأثر بالجهد أو تحسين الأداء ، وأو قد يذهب إلى المدير لاقناعه بأنه يستحق راتباً أعلى .

٤- قد يقلع محمد عن مقارنة نفسه بعلى ، ويبقى شخص آخر ليقارن به ويخلق بذلك أوضاعاً ومدركات جديدة تماماً بشأن الاحساس بالمساواة .

٥- وإذا فشل كل شيء آخر فقد يقرر محمد ترك البنك نهائياً بسبب احساسه بعدم العدالة .

يقول آدمز أن هذه الطرق لتقليل أو إزالة عدم العدالة وعدم المساواة قد لا تكون كلها مرغوبة وقد لا تكون كلها متاحة لمحمد الذي قد يجب مثلاً أنه من الأسهل عليه إعادة تقييم مدخلات على ومخرجاته بالمقارنة بإعادة تقييم مدخلاته ومخرجاته هو لأن محورية بدرجة أكبر بالنسبة لإداركه الشخصى . فى نفس الوقت فإن ترك البنك هو ملاذ أخير بعد فشل كل الطرق الأخرى وعلى أي حال فإن ما تقوم به النظرية هو أن الأشخاص ذوى المدخلات المدرك تساويها إذا لم يكافأ بالتساوى فإن التوتر سينشأ وسوف يدفع الأفراد المتأثرين بالوضع إلى التصرف لتغيير الوضع وبغرض تقليل عدم العدالة .

هذا وقد ركزت البحوث التي أجريت لاختبار صحة النظرية على مجال الاجور والمكافآت التي يحصل عليها العاملون مثيرة سؤالين .

١- ماذا حدث عندما يحصل الشخص على أجر أقل من أقرانه الذين يعطون مدخلات مساوية لمدخلاته ؟

٢- وماذا يحدث إذا حصل شخص - فى نفس الظروف على دخل أعلى من أقرانه ؟

ووجد بصفة عامة أن العامل الذى يحصل على دخل أقل يميل إلى تخفيض مجهوده ليزيل عدم العدالة الواقع عليه . كذلك وجد أن العامل الذى يعطى أجرا أعلى من أقرانه يبذل جهدا اكبر لكى يزيل عدم المساواة الواقع ، أى أن دفع اجر عال لعامل منخفض الكفاءة يدفعه إلى محاولة زيادة إنتاجيته ، وقد لوحظ هذه النتيجة سواء كان العامل يتقاضى أجره عن وحدات زمنية أو بالقطعة .

تحليل لبعض الفروق فى الدافعية بين الرجل والمرأة فى المنظمات (٥) :

وأضح جلمبوسكى فى دراسة عن الدافعية أن الرجال يهتمون بالعلم بشكل أساسى أكثر من النساء ، وأن البيت والأسرة هما أهم الاعتبارات المسطرة على غالبية النساء ، وذلك فى مجال العمل أو الإدارة ، وأضحت نتائج دراسات فيجا بازل ولورنج أن عددا غير قليل من النساء يتجاهلن مستقبلهن الوظيفى أو تخطيطه أو تنمية وربما يرجع ذلك إلى اعتقاد بعضهن أن تقدمهن الوظيفى من الأشياء الثانوية فى حياتهن .

وفيما يتعلق باتجاهات النساء نحو التقدم الوظيفى والترقية فقد وجه إلى المبحوثات فى إحدى دراسات كيليان سؤال يتعلق بتوافر فرص للترقية ومدى قبولهن أو حرصهن على الحصول على تلك الفرص ، وأوضحت نتائج الدراسة أن ٤٤% من مجموع المبحوثات رفض الترقية لاعتقادهن أن هذه الترقية سيترتب عليها إضافة مسؤوليات جديدة وساعات عمل إضافية وربما يحدث تعارض مع الدور العائلى ومن نتائج هذه الدراسة أيضا أن النساء لا يدمجن العمل فى حياتهن وقد وجد ٩٠% منهم يعملن بسبب المال .

وفى دراسة هنج للدايفية أظهرت نتائج تحليل الإجابات للرجال والنساء أن الاختلافات فى الإجابات كانت ملفتة للنظر حيث كانت غالبية إجابات النساء تفتقر إلى الإحساس بالموقف حيث كن ينظرن إلى العمل على أنه شئ ما يجب عمله .

وعلى ذلك فهناك فروق الرجال والنساء فيما يتعلق بالدافعية للعمل وأن هذه الفروق فى صالح الرجال ، كما أن البيت والأسرة أكثر أهمية من العمل من وجهة نظر عدد غير قليل من النساء العاملات وقد يكون ذلك مؤشرا لصراع الأدوار لدى النساء العاملات نحو الترقية تميل إلى

أن تكون اتجاهات سلبية بسبب اعتقاد بعضهم أنه يترتب على هذه الترقية تزايد مسؤوليات العمل وقد يتعارض ذلك أيضا مع الدور العائلي لبعضهم .

مدى صلاحية أهم نظريات الدوافع فى التطبيق العملى :

تتاولت بعض الدراسات العديد من الدوافع بالتحليل والنقد وقد اتضح من نتائج هذه الدراسات أن هناك بعض أوجه القصور أو الضعف فى تلك النظريات^(٦) ، وتشير بعض الدراسات الانتقادية أن هذه النظريات لا تواجه فقط بعض أو النقص والضعف وإنما أيضا صعوبة التطبيق العملى ومن هذه الدراسات :

١/٥ - الدراسة الأولى^(٧)

قام ميلر بدراسة بهدف مقارنة مدى نجاح بعض نظريات الدافعية فى التطبيق العملى ، وقد تم تقسيم أهم نظريات الدافعية إلى ثلاث مجموعات تشمل المجموعة الأولى نظريات الأخلاقيين وهم الذين ينظرون نظرة أكثر تفاؤلا بالنسبة للإنسان ، حيث يعتقدون أن الإنسان لديه رغبة موروثه للإنجاز ، أو أن الإنسان يمكن أن ينجز لو تم معاملته معاملة حسنة ومثال آخر نظرية هيرزبرج ونظرية أرجيرس .

أما المجموعة الثانية فهى مجموعة نظريات السلوكيين حيث تتضمن نظرية سكن ونظرية هومان . والمجموعة الثالثة هى مجموعة نظريات الإنجاز وأهمها نظرية ماكلياند ، تم اختيار هذه المجموعات من النظريات عمليا وتطبيقا فى بعض المنظمات بالولايات المتحدة الأمريكية ، ولقد توصلت الدراسة إلى نتيجة معينة وهى أنه لا توجد نظرية تصلح لجميع الأفراد أو فى جميع الظروف وأنه من الصعوبة بمكان وضع نظرية عامة للدوافع .

٢/٥ - الدراسة الثانية^(٨)

فى دراسة أوديورن فى مجال نظريات الدوافع وعلاقتها بالسلوك ، وصل إلى نتيجة مؤداها أن هذه النظريات بشكل عام غير صالحة للرقابة ولتنب بالسلوك فى مجال العمل .

٣/٥ - الدراسة الثالثة^(٩) :

فى دراسة هول وليدكر توصلا إلى أن عدم نجاح نظريات الدافعية قد يرجع الفهم الخاطئ للنظريات أو التطبيق غير الصحيح لمفاهيم الدافعية .

وإذا كانت الدافعية لها أهميتها بالنسبة لسلوك العاملين وهناك بعض النظريات التي تحاول قياس تلك الدوافع بالرغم مما يوجه إليها من أوجه قصور وانتقادات ، فإن هناك صعوبات فيما يتعلق بقياس دافعية المديرين أو ما نطق عليه الدافعية الإدارية والصعوبات ترجع إلى سببين ، السبب الأول وهو عدم وجود نظرية أو نظريات تقيس الدوافع الإدارية - طبقا لمعلوماتنا - والسبب الثانى أننا نعتقد أن هناك اختلافات فى نمط ومستوى دافعية طبقة الإدارة ونمط ومستوى دافعية باقى العاملين بالمنظمات ونقترح فيما يلى مقياس لقياس الدافعية الإدارية لدى طبقة الإدارة .

٦- قياس الدافعية للعمل الإدارى :

ونحن بصدد وضع مقياس لدافعية للعمل الإدارى ، فأنا نقترح تطوير الأفكار فى بعض نظريات الدافعية ، ومحاولة الربط والدمج بين هذه الأفكار بطريقة منطقية وبحيث تكون متكاملة مع بعضها البعض وبما يتفق مع مفهومنا للدافعية الإدارية ، هذا مع محاولة تجنب أوجه القصور التى يمكن توجيهها لتلك الأفكار بعد تطويرها .

على سبيل المثال فإن نظرتى هريزبرج ومازالوا عالجا بعض الجوانب المتعلقة بالحاجات المعنوية وبيئة العمل بالمنظمة وهى أمور لها علاقتها بالدافعية وعالجت نظرية الدافعية للانجاز لماكيلاند الحاجة إلى الانجاز وهى حاجة قد تكون أساسية لدى العديد من الأفراد وأن كانت تختلف من شخص لأخر ومن وقت لأخر بالنسبة للفرد الواحد وهى فى نفس الوقت من الأمور الهامة فى التقدم الوظيفى .

أما نظرية سكرن فتهتم بدراسة العلاقة بين دافعية الفرد وبيئة العمل المحيطة به وتهتم نظرية أرجيريس بحل الصراع بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وهذه كلها أمور لها أهميتها فى دراسة الدافعية . كما أن نظرية فروم تركز على التوقع والتفضيل ، وقد قام البعض بتطوير هذه النظرية ووضع نموذج رياضى لقياس الدافعية اعتمادا على فكرة نظرية فروم . وبالرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنه من الصعب عمليا استخدام نموذج رياضى لقياس الدافعية ، وذلك بسبب تجاهل النماذج الرياضية للعوامل النفسية والاجتماعية وأيضا الموقفية والزمنية التى تؤثر فى سلوك الفرد ودافعيته كما أنه من الصعب إلى حد ما قياس الانتاجية بأسلوب رياضى فى الأعمال الفكرية أو الذهنية .

١ - الحاجات المعنوية :

حيث يتأثر نمط ومستوى الدافعية بدرجة اشباع هذه الحاجات وهى ليست ثابتة وإنما ديناميكية ، وهى تشمل الدافعية للتنافس فى العمل ، الاستقلال فى الفكر والعمل ، ما يحققه العمل من الرضا النفسى ، والشعور بتحقيق الذات ، والشعور بالأمن .

٢ - توقعات الفرد وتقدمه الوظيفى :

يتأثر نمط الدافعية بمدى توقعات الفرد لنموه وتقدمه الوظيفى مستقبلا وما يوفره منصبه الحالى من مثيرات الدافعية مثل ما يتحيه للفرد من فرص ترقية وفرص تدريب حاليا ومستقبلا ، وأيضا مدى اشباع منصب الفرد لحاجاته إلى الحصول على قدر من السلطة الوظيفية واستعداداته لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك وانعكاس ذلك على توقعات الفرد من تحقيق لأهدافه الشخصية وأهداف التنظيم .

٣ - الدافعية للإنجاز :

أيضا يتأثر نمط ومستوى الدافعية بما يتحيه العمل من تحديات تشبع حاجة الفرد للإنجاز ، وتأثر الدافعية للإنجاز أيضا بما قد يواجهه المدير من تعارض بين التزاماته الأسرية ومسئوليات العمل وبالرغم من اختلاف قوة الدافعية للإنجاز من فرد لآخر ، إلا أنها تمثل أهمية بالنسبة للمديرين .

٤ - دافعية التفاعل والاندماج التنظيمى :

تتمثل مثيرات الدافعية فى نمط العلاقة بين متطلبات العمل الإدارى فى الواقع العملى واستعدادات وخبرات ومهارات الفرد العملية أو العلمية .

ويتأثر نمط ومستوى الدافعية بمدى التوافق فى هذا الصدد ، وينعكس ذلك على درجة التفاعل والاندماج التنظيمى تشمل العلاقة بين أهداف العمل وأهداف الفرد ومدى المشاركة فى تحديد سياسات العمل والسلطة الوظيفية والكفاءة فى اتخاذ القرارات والتفاعل مع الآخرين وقيادتهم وتوجيههم .

هذا ويوضح الجدول رقم (١) المقياس المقترح لقياس المدير أو الدافعية الإدارية (١٠) .

٧- الفروق بين الرجل والمرأة فى الدافعية للعمل الإدارى :

فى دراسة لنا فى هذا الصدد ، وطبقا لنتائج القياس والاختبارات الإحصائية وجد أن هناك انخفاضا فى مستوى دافعية المرأة للتفاعل والاندماج التنظيمى مقارنة بالرجل فى مختلف المستويات الإدارية بالمنظمات البحوثه وهذا يشير إلى أن المرأة عادة ما تفصل بين أهدافها الشخصية وأهداف العمل ، كما تنخفض دافعيته بالنسبة للمشاركة فى تحديد سياسات العمل ، أيضا انخفاض دافعية المرأة للحصول على السلطة الوظيفية ولا تستطيع أظهر كفاءتها فى اتخاذ القرارات .

كما تنخفض دافعية المرأة المديرة - بالمقارنة بالرجل - فى مجال التفاعل مع الآخرين وقيادتهم - أيضا هناك انخفاض فى مستوى دافعية المرأة للنمو والتقدم الوظيفى - مقارنة بالرجل - حيث تميل المرأة إلى أن تكون أقل دافعية للتدريب والترقية وتحمل مسؤوليات عمل إضافية وتنخفض دافعيته أيضا للاستفادة من قدراتها ومؤهلاتها العلمية وخبراتها العملية .

وفيما يتعلق بالدافعية المعنوية فقد وجد هناك انخفاض فى مستوى الدافعية المعنوية للمرأة - مقارنة بالرجل - حيث تنخفض دافعية المرأة المديرة للتنافس فى مجال العمل كما تنخفض دافعيته أيضا فى مجال الاستقلالية فى الفكر والعمل وتحقيق الذات .

وفيما يتعلق بدافعية الانجاز لدى المديرين والمديرات فهناك انخفاض فى مستوى دافعية الانجاز لدى المرأة لمديرة وذلك بالمنظمات المبحوثة ، وانخفاض دافعية الانجاز لدى المرأة المديرية يشير إلى أن المرأة أقل طموحا وظيفيا وأقل تخطيطا لتقدمها الوظيفى ، كما تنخفض دافعيته أيضا فيما يتعلق بالقيام بالمهام التى تتميز بالصعوبة أو المخاطر وأيضا تنخفض دافعية الانجاز لدى المرأة أكثر من الرجل - حينما يحدث تعارج بين النجاح فى العمل والمسؤوليات الأسرية وبالتالي تنخفض دافعيته للضحية باستقرارها العائلى لتحقيق تقدما وظيفيا .

جدول رقم (١)

مقياس عبدالهادى للدافعية الإدارية

الآتى مجموعة من العبارات تتعلق بدوافع العمل ويمكنك ابعاد رأيك الشخصى فى الخانة

المناسبة

غير موافق إطلاقا	غير موافق	لا أدرى	موافق	موافق جدا	العبارات
					١- تحقيق أهداف العمل يعتبر تحقيقا لأهدافى .
					٢- عملى يتيح الفرصة لمشاركة فى السياسات .
					٣- عملى يشبع الرغبة فى الحصول على السلطة الوظيفية .
					٤- عملى يتيح الفرصة للتفاعل مع الآخرين وقيادتهم .
					٥- التدريب امر هام للنجاح فى العمل .
					٦- عملى يتيح الفرصة للترقية والتقدم مستقبلا .
					٧- عملى يمكننى من الاستفادة بقدراتى ومهارتى .
					٨- يمكننى تحمل مسئوليات عمل أكثر .
					٩- عملى يتيح الفرصة لتنمية المهارات الإدارية .
					١٠- عملى يحقق لى قدرا من الرضا

تابع مقياس عبدالهادى للدافعية الإدارية

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق جداً	العبارات
					<p>١١- عملى يحقق لى الاستقلالية فى الفكر والعمل.</p> <p>١٢- أشعر بالامان والاستقرار فى عملى الحالى</p> <p>١٣- أشعر بتحقيق ذاتى خلال عملى الحالى.</p> <p>١٤- التنافس مع الآخرين هام لتحقيق تقدم وظيفى .</p> <p>١٥- أتمنى أن أكون مكان رئيس يوماً ما .</p> <p>١٦- أضع الخطط لتحقيق تقدمى الوظيفى .</p> <p>١٧- أفضل المهام التى تتميز بالصعوبة أو المخاطرة .</p> <p>١٨- النجاح فى العمل يكون على حساب الأسرة.</p> <p>١٩- أضحى باستقرارى العائلى لا حقق تقدماً وظيفياً .</p>

العبارات من ١-٥

هى المقياس الفرعى للدافعية للتفاعل والاندماج التنظيمى .

العبارات من ٦-١٠

هى المقياس الفرعى للدافعية للنمو والتقدم الوظيفى .

العبارات من ١١-١٥

هى المقياس الفرعى للدافعية المعنوية .

العبارات من ١٦-١٩

هى المقياس الفرعى للدافعية للإنجاز

مراجع

- (١) على السلمي ، تحليل النظم السلوكية ، مرجع سبق ذكره ص ص ١٨٧ - ٢٠٨.
- (٢) يرجع إلى :
- P. Hersey and K. Blanchard, Management of Organizational Behavior (New Jersey , Pentice – Hall).
- (٣) صديق محمد عفيفي ، أحمد إبراهيم عبدالهادي . السلوك التنظيمي ، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية (القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٤). ص - ص ٣٥٧ - ٣٧٠.
- (٤) المرجع السابق ، ص ٢٥٨ - ٢٦٤.
- (٥) أحمد إبراهيم عبدالهادي ، الإدارة ، مرجع سبق ذكره ص ص ١٤٧ - ١٤٨.
- (٦) يرجع إلى :
- حنفى سليمان ، السلوك التنظيمي والإدارة ، (الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٨).
- حسين حمادى، العلوم السلوكية، حوار مع الفكر الإداري، (القاهرة، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٧).
- كيف ديفيز ، السلوك الإنساني فى العمل ، ترجمة سيد موسى وآخر (القاهرة، دار نهضة مصر ، ١٩٨٤).
- (7) W.Miller, Mitivation Techniques: Does one Work Best ? Management Review , 70, 2. 1981. pp. 47 – 42.
- (8) G .odiorn . " An Uneasy Look At Motivation Theory ," Training and Development Journal , 34, 6 , 1980. pp112.
- (9) J.Lidcker and J . Hall . Motivation : Good Theory , poor Application , Training and Development Journal , 35, (6) , 1981 .pp.152-155.
- (١٠) أحمد إبراهيم عبدالهادي ، الإدارة ، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٥٢ - ١٥٥.