

# الفصل الرابع : نظريات الحوافز

## تمهيد

أولا : النظرية الكلاسيكية . لـ " فريدريك تايلور " F.TAYLOR

ثانيا : نظرية العلاقات الإنسانية . لـ " التون مايو " I.MAYO

ثالثا : الاتجاهات الحديثة في التنظيم

1-نظرية الحاجات لـ"إبراهام ماسلو". I.MASLW

2-نظرية ذات العاملين لـ"فريدريك هرزبرغ". F. HERZBERG

3-نظرية ( X وY ) لـ"ماجريجور دوقلاس". MC GROGOR

## DOUGLAS

4-نظرية الإنجاز لـ"ماك كليلاند". DAVID MCCLILAND

5-نظرية التوقع لـ"فيكتور فروم". VICTOR VROOM

6-نموذج "بورتروولر" في الدوافع والأداء والرضا الوظيفي

7-نظرية Z لـ "وليام أوشي". WILLIAM OUCHI

- حوصلة عامة حول نظريات الحوافز

## خلاصة

**تمهيد:**

يواجه الباحث في علم الاجتماع العديد من النظريات التي تتناول ظاهرة معينة، حيث يقدم كل منها تصورا معيناً للتناول والتفسير، وإذا كانت النظرية هي بمثابة مجموعة من القضايا المترابطة بصورة منطقية، وذات معنى، فإن تلك القضايا قد تختلف في فهمها لطبيعة الواقع والعوامل المفسرة له، ويرجع ذلك الاختلاف في أساسه لاختلاف الأساس الذي يوجه كل المنظرين لصياغة نظرياتهم<sup>(1)</sup>.

ومن هذا المنطلق، فالنظريات التي تتناول موضوع الحوافز لدى العاملين في المؤسسة عديدة، ومختلفة باختلاف جوانب الدراسة لكل منها. ومن أجل تحقيق التحفيز الملائم للأفراد في العمل، يتطلب الأمر التعرض لمختلف هذه النظريات، والإلمام بالمفاهيم الواردة فيها، بغية التعرف على الاحتياجات المختلفة للأفراد العاملين، ومن ثم تشخيص الوضع وتحديد السلوك الإداري المناسب.

(1) السيد علي شتا: المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، المكتبة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 198.

**أولاً : النظرية الكلاسيكية : لـ فريدريك تايلور " F Taylor "**

ترجع أصولها إلى مدرسة الإدارة العلمية وعلى رأسها "F. Taylor". 1916-1856. بحيث يرى أنه لكي يكون أداء الفرد في المستوي النمطي المطلوب، لابد من إختيار أفضل الوسائل والأساليب المادية في إطار التنظيمات الرسمية ، بحيث أن الأجور العالية تؤدي إلى بذل المزيد من الجهد، وبالتالي زيادة الإنتاج أو الأداء، "فكل زيادة في الأجور يترتب عليها زيادة في الإنتاجية ، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى، وهكذا لا تمنح الحوافز النقدية إلا للعامل الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها ، أما العامل منخفض الكفاءة الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوي فعلى الإدارة تدريبه، أو نقله أو فصله من المؤسسة" (1).

لذلك قام تايلور بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحلها، وذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة ، ثم تقدير الزمن اللازم لذلك بواسطة الكرونومتر، فالتأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعة تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل ، وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله، وقد عرفت دراسته هذه باسم **دراسة الحركة والزمن** (2).

تشكل الفرضيات التي بنيت عليها آراء تايلور وأتباعه ما يسمى بنظرية الرجل الاقتصادي ومفاد هذه النظرية مايلي (3) :

أ- أن الفرد شخص أناني يسعى دائماً إلى تعظيم مكاسبه الذاتية على حساب المصلحة العامة .

ب- أن الفرد كسول بطبيعته يجب مراقبته بدقة وتحفيزه باستمرار وخاصة في النواحي المادية .

ج- الكسب المادي هو الحافز الأكثر أهمية، لذا ركزت نظرية الرجل الاقتصادي على زيادة الإنتاجية للعامل، وتحفيزه دوما ماديا دون اعتبار لإنسانيته .

(1) ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق ، ص ص96-97.

(2) صلاح بيومي : مرجع سابق، ص45.

(3) صبحي العتيبي : تطور الفكر الأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2002، ص 28.

والمتعمن في دراسات " تايلور " يكشف أنها مجردة من الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد وأن الدافع الوحيد للعمل هو العامل المادي، لأن الدراسة تقوم على فرضية مفادها أن الفرد رجل إقتصادي ، ففي فلسفة الإدارة العلمية فالفرد ليس بآلة ولكنه يعمل مثل الآلة.

ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية مايلي :

- نظرتها إلى العنصر البشري وخاصة العامل، حيث تعتبر العنصر البشري آلة بيولوجية يمكن التحكم فيها من خلال الحوافز المادية فقط .
- إهمال النواحي الإنسانية بالنسبة للعنصر البشري، واستغلاله عن طريق الحوافز المادية.
- اعتمادها على التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية في المنظمة، والنظر إلى التنظيم والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ في المنظمة بأنها شر يجب مكافحته ومحاربتها، باعتباره موجه ضد الإدارة وعلى حساب التنظيم والعلاقات الرسمية .
- تجاهل تايلور تماما وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين ، وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل، وأعتبر أن الحافز الوحيد للعمل هو الأجر مادام العامل "مخلوقا اقتصاديا " تنحصر حاجاته في الأشياء المادية .
- كان إهتمام قادة الإدارة العلمية متجها نحو الإنتاج أو الأداء، مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال لدراسات أخرى سميت بحركة العلاقات الإنسانية، وتعتبر تجارب " هاوتورن " في مصانع " وستيرن إلكترويك " بشيكاغو بدايتها ، إذ لفت الانتباه إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية، وقد أجرى هذه التجارب عدد كبير من العلماء من بينهم " روتلزيرجر " و" وليام ديكسون " و" لورد هندرسون "، وأشرف على هذه التجارب عالم الاجتماع " التون مايو " من جامعة هارفارد.

### ثانيا: نظرية العلاقات الإنسانية : التون مايو I.Mayo .

ترى نظرية العلاقات الإنسانية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى ارتفاع معدلات الأداء، بل يجب أن تستعمل حوافز أخرى معنوية ، حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد

بطبيعته نشيط ، ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية، بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية.

لقد قام "التون مايو" وزملاؤه بدراسات كانت تهدف في بداية الأمر إلى التأكد من مبادئ حركة التنظيم العلمي للعمل ، وذلك من خلال تجاربه في مصانع "هاوثورن" بشركة "وسيترن إلكتروك" والتجربة الأكثر شهرة في أعمال "التون مايو" وهي تجربة غرفة الاختبار التي تم فيها تجميع 6 عاملات تعملن في تجميع أجهزة الهاتف تحت إشراف مشرف، والتي سجل فيها فريق البحث الملاحظات التالية<sup>(1)</sup> :

- كانت علامات الشعور بالسعادة تذبذو على الجميع، وكان إنتاج العاملين يزداد، حيث كانت تعملن في 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، وبدلاً من أن ينخفض الإنتاج في المجموعة الاختبارية بشكل واضح فقد بقي ثابتاً ، 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 الأساسى لسلوك الأفراد ، فخلال التجربة أقامت العاملات علاقات اجتماعية فيما بينهن وأصبح العمل يتم في شكل فريق ، وانطلاقاً من هذه النتائج تأسست حركة العلاقات الإنسانية حيث برزت متغيرات جديدة كدافع موجه للسلوك الإنساني في العمل ، وبالتالي أصبح مطلوب من المسيرين إشباع الحاجات الإنسانية لحث الأفراد على العمل وبالتالي بدأ الاهتمام يزداد بضرورة تمكين الأفراد من إقامة علاقات اجتماعية في مكان العمل ، وكذلك الاهتمام بالعلاقة بين العاملين والمشرفين ، أي فتح قنوات الاتصال من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات وتشجيع أسلوب القيادة الديمقراطية .

كما توصلت هذه الأبحاث إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها، وهي غالباً ما تنشأ دون اعتراف أو تقرير من الإدارة ، ويطلق على هذا النوع من الجماعات بالجماعات غير الرسمية، وتتمثل أهدافها في مقاومة القواعد والتشريعات الصارمة من قبل الإدارة .

### ثالثاً : الاتجاهات الحديثة في التنظيم :

#### 1- نظرية الحاجات لـ "إبراهام ماسلو" ' I.MASLW '

(1) حمدي فؤاد علي : التنظيم والإدارة الحديثة ، الأصول العملية والعلمية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981 ، ص ص 179-181.

بينما كانت الدافعية في ظل حركة التنظيم العلمي للعمل وحركة العلاقات الإنسانية تتحكم فيها متغيرات محدودة ، فالفرد رجل إقتصادي في تحليل التنظيم العلمي للعمل ، ورجل اجتماعي في تحليل حركة العلاقات الإنسانية ، فإن الدافعية أعقد من ذلك بكثير عند "ابراهيم ماسلو" ، وذلك ما يبينه في نظريته لتدرج الحاجات التي تعتمد على مفهوم الحاجات الإنسانية<sup>(1)</sup>.

وبالتالي آلية الدافعية عند "ماسلو" تتم وفق المراحل التالية : (2)

شكل رقم (05) : آلية الدافعية عند "ماسلو"

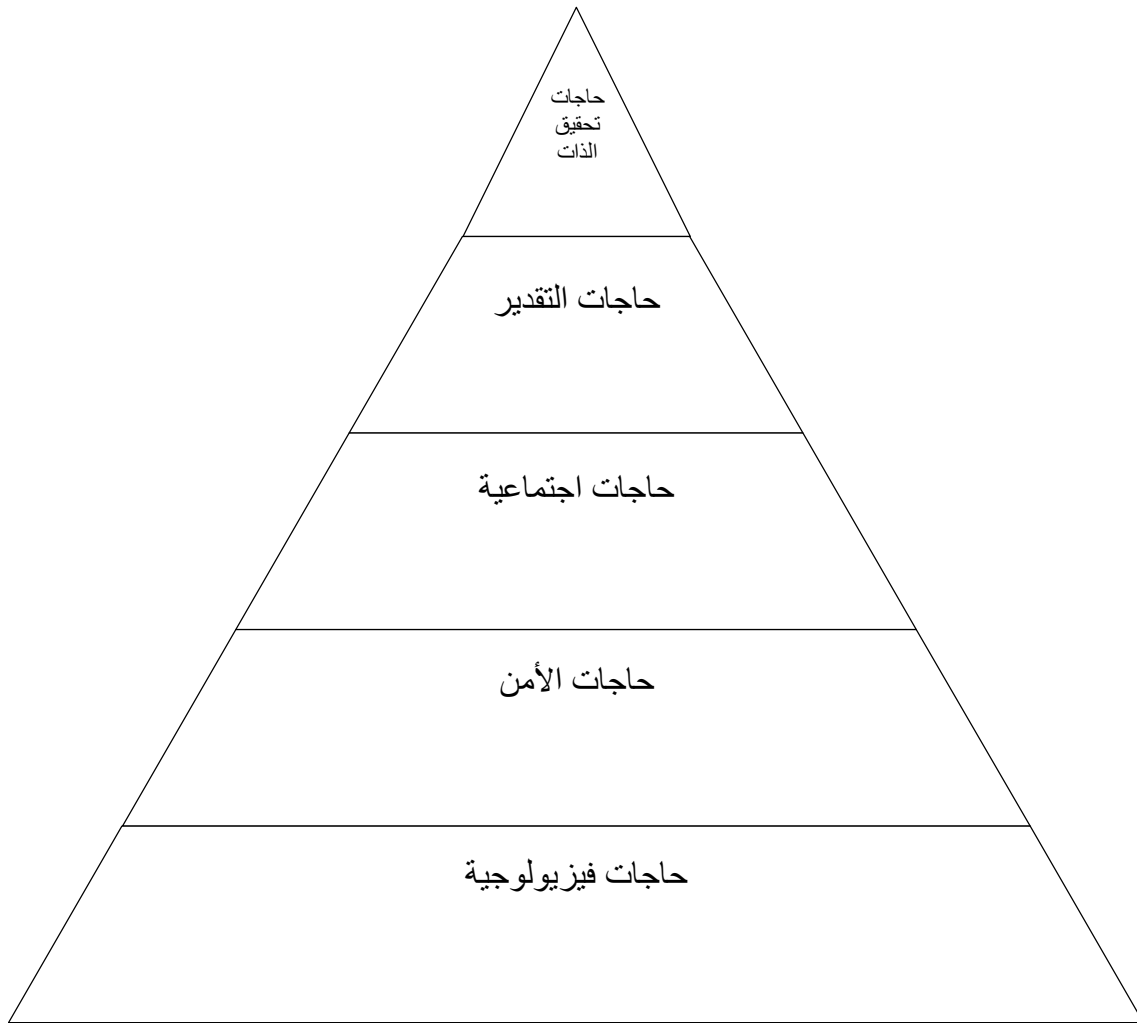


وقد رتب "ماسلو" الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات وهي مصنفة كالآتي :

شكل رقم (06) : يمثل هرم تدرج الحاجات الإنسانية لـ "ابراهيم ماسلو"

(1) BRUNO JARROSSON : 100 ans de management ,association progrès du management duno , paris, 2000 ,lédition,page 39.

(2) عبد الفتاح بوخممخ : مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، عدد 15 ، جوان 2001. ص 139 .



SOURCE : JEAN PIERRE CITEAU BRIGITTE EN ENGEHARD –BITIAN  
INTRODUCTION A LA PSYCHOLOGIEB,ARMAND CALIN ,PARIS,1999,p 75.

فالحاجات الفيزيولوجية تعتبر بمثابة نقطة بداية ، فأى فرد يسعى أولاً إلى إشباع حاجاته الأساسية من مأكلاً ومأوى وملبس..... الخ ، وهي أقوى الحاجات .  
أما حاجات الأمن فتعتبر دافع موجه لسلوك الفرد ، وتضمن سلامة وحماية الفرد من جميع المخاطر سيما منها المستقبلية كالمرض والعجز أو فقدان العمل..... الخ.

هذا ولا تظهر الحاجات الاجتماعية إلا بعد إشباع المجموعتين السابقتين، والحاجات الاجتماعية تتمثل في إقامة علاقات اجتماعية والانتماء إلى جماعات.

بينما تمثل حاجات التقدير في رغبة الفرد قصد بناء سمعة طيبة له مع الاحترام المتبادل مع الغير.

أما حاجات تحقيق الذات فلا تعتبر دافع موجه لسلوك الفرد، إلا بعد إشباع المجموعات الأربع السابقة من الحاجات، أما تحقيق الذات فتتمثل في الإنجازات الشخصية والابتكارات، إلا أن حاجات الفرد لتحقيق الذات تزداد كلما ازداد التحقيق لها.

إذن فحسب "ماسلو" فالفرد يشبع حاجاته بشكل مرتب ، كما أن صعوبة تحقيق الإشباع تزداد كلما صعدا إلى أعلى الهرم ، إضافة أن الفرضية الأساسية لـ" ماسلو" مفادها أن الحاجة المشبعة لا تشكل دافعا ، فرغم ما جاءت به نظرية "ماسلو" إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات<sup>(1)</sup> .

من أهمها أنه لا يوجد دائما خمس مستويات للحاجات، أو بهذا الترتيب إضافة إلى أن تدرج الحاجات الحقيقي للأفراد لا يتفق دائما مع نموذج "ماسلو"، ومع ذلك فإن نظرية "ماسلو" لعبت دورا هاما في فهم الدوافع الإنسانية .

وفائدة نظرية تدرج الحاجات الإنسانية تكمن في أنها تعد الدراسة العلمية المنظمة الأولى، التي أوضحت أن دوافع الفرد لا تقتصر على الدوافع الاقتصادية والاجتماعية بل هناك دوافع أخرى من تلك لها دور مؤثر وموجه للسلوك.

واستنادا إلى التحليل الذي تقوم عليه هذه النظرية، حتى يحقق المسير هدف الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، يجب الكشف دائما وباستمرار عن الحاجات غير المشبعة للمرؤوسين، لأن الحاجات غير المشبعة هي الموجه الأساسي لسلوك الفرد.

ويمكن وضع تصورا عن كيفية إشباع هذه الحاجات في المؤسسة وفقا لما يلي:<sup>(2)</sup>

- **الحاجات الفيزيولوجية** : تشبع بالأجر الكافي والامتيازات العينية المتنوعة.

- **حاجات الأمن**: ويمكن تحقيقها بتوفير ظروف العمل الملائمة ، الوظيفة الدائمة

والتأمينات المختلفة (التأمينات الصحية، التأمينات ضد المخاطر ) والتقاعد المضمون

(1) راوية حسن : السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص111.

(2) عبد الفتاح بوخمخ : مرجع سابق، ص141.



**-الحاجات الاجتماعية:** تشبع بتنمية روح الفريق، اللقاءات الدورية مع المرؤوسين ،

تنظيم العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال .

**-حاجات التقدير :** ويمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات ، تكليف

الأفراد بالأنشطة الفعلية ، الاشتراك في اتخاذ القرارات، تفويض سلطات أكثر استفادة الأفراد من برامج التدريب، وتحسين المستوى لتمكينهم من رفع مهاراتهم والترقيات.

**-حاجات تحقيق الذات :** وتشبع بترقية المؤسسة للاختراع والابتكار ، إسناد مهام

إلى للأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية، تمكين الأفراد الاستفادة من برامج التدريب للحصول على المعلومات الضرورية التي تساعدهم على تحقيق استغلال مهاراتهم، وهذه النظرية تعد إنن موجهة فعالا للمؤسسات في فهم الدوافع والحوافز و في تحديد الوسائل الملائمة لإشباعها.

## **2- نظرية ذات العاملين لـ " فريدريك هرزبرغ " FREDRICK HERZBERG**

قدم " فريدريك هرزبرغ " في سنة 1959 تحليلا آخر لمفهوم الدافعية وذلك من خلال

دراسة موسعة شملت 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات.

وقد توصل "فريدريك هرزبرغ" إلى حقيقة مؤداها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان

إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة ، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله ، إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته . وبناءا عليه فقد وجد "فريدريك هرزبرغ" أن العوامل

المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل داخلية وخارجية :

أ- **العوامل الداخلية:** وتدعى بالعوامل الدافعة والتي تتعلق بالعمل مباشرة ، وأطلق

عليها عوامل دافعة أو حافزة انسجاما مع هرم "ماسلو" للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات .

وتتضمن العوامل الداخلية أو الدافعة ما يلي : الإنجاز في العمل ، التقدير والاحترام نتيجة

لإنجاز العمل ، الترقيّة، احتمالية التطور والتقدم ، طبيعة العمل و محتواه ، يؤدي وجود

العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين ولكن غيابها لا يؤدي إلى شعور بعدم الرضا.

**ب- عوامل خارجية :** وتدعى أيضا بالعوامل الصحية ، تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل ، وأطلق عليها عوامل الصحة أو الوقاية انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم "ماسلو".

تشمل العوامل الخارجية ما يلي : سياسة المؤسسة وأسلوب إدارتها ، أسلوب الإشراف العلاقات بين قمة الهرم الإداري ، العلاقة بين المشرف والمرؤوسين، العلاقة بين الزملاء في العمل ، الأجور الرواتب ، الأمن الوظيفي ، المركز الوظيفي ، ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة .... إلخ .

إن العوامل الوقائية عند "هرزبرغ" هي التي تتعلق أساسا بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل ، تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة لكنهما لا تؤدي إلى التحفيز عند وجودها ، بينما العوامل الحافزة وهي التي تتعلق بمحتوى العمل، أي بماهية العمل وانجاز الفرد لذلك العمل والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأدية لذلك العمل ، فإنها عند توافرها تؤدي إلى الحفز والرضى، ولكنهما لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها.

إن جوهر نظرية ذات العاملين يستند إلى ضرورة قيام المؤسسة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بـمجال عدم الرضا ، وبعدها تنتقل المؤسسة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة، وهذه الأخيرة غير قابلة للإشباع، وإذا تمعنا في نظرية ذات العاملين وعن كيفية توظيفها في المؤسسة لبحث العنصر البشري على العمل فإننا نجد أنها غير بعيدة عن نظرية تدرج الحاجات كما في المقارنة التالية :

ويمكن القول أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين نظرية "ماسلو" ونظرية "هرزبرغ" كما يلي:<sup>(1)</sup>

**أ- أوجه الاختلاف :** وتتمثل أوجه الاختلاف بين النظريتين فيما يلي :

\* حاول "ماسلو" تفسير الدافعية من مدخل نفسي يرتبط بالحاجات الداخلية للإنسان عموما ، بينما حاول "هرزبرغ" تفسير الدافعية من مدخل يعتمد على الوظيفة .

(1) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة )، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000، ص 374.

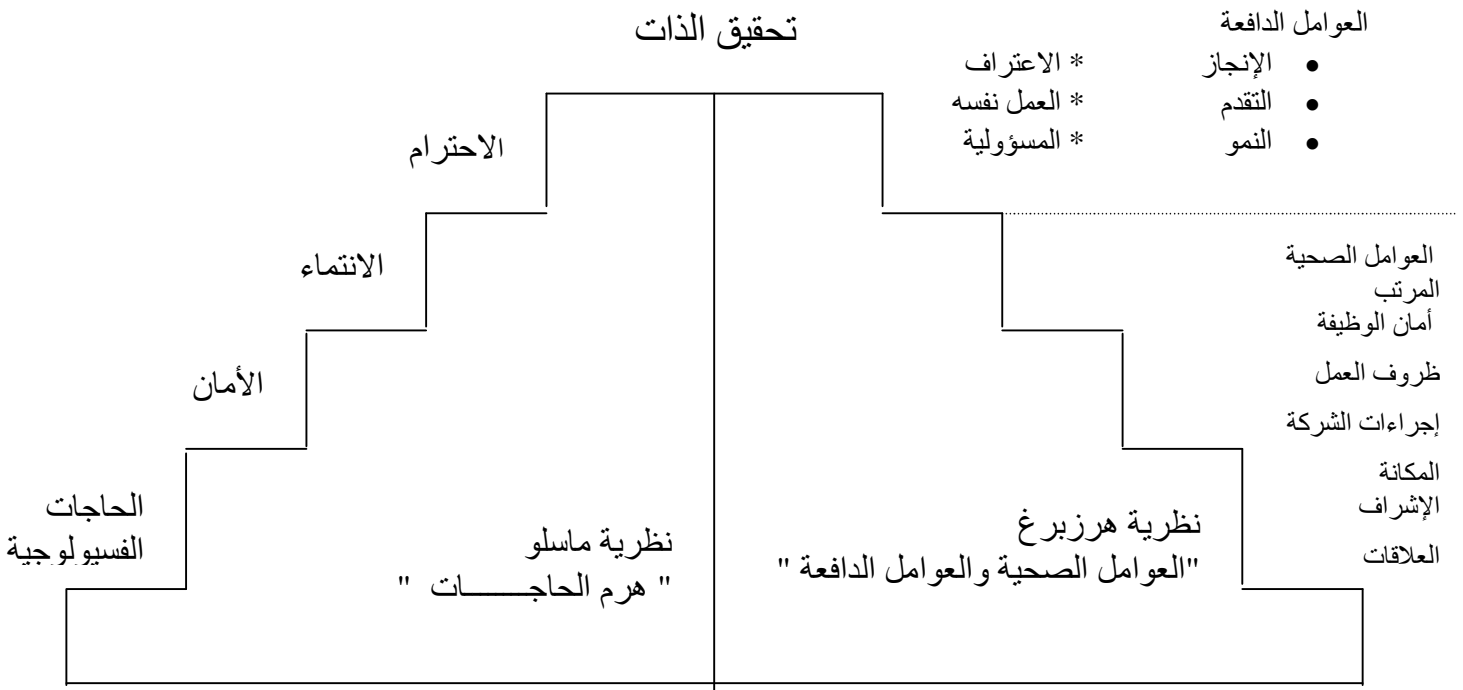
\* توصل "ماسلو" إلى أن الحاجات غير المشبعة هي التي تدفع السلوك الإنساني ، أما "هرزبرغ" فيرى أن العوامل الدافعة هي التي تقابل الحاجات العليا مثل الإنجاز ، والنمو.

ب – **أوجه التشابه** : وتتمثل أوجه التشابه فيما يلي :

\* تتفق النظريتين من حيث أن العوامل الدافعة عند "هرزبرغ" تقابل الحاجات العليا لتحقيق الذات والاحترام في هرم "ماسلو" للحاجات، وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (07) بينما تقابل العوامل الصحية عند "هرزبرغ" باقي الحاجات العليا والدنيا في هرم "ماسلو" مثل الانتماء ، الأمان والحاجات الضرورية لبقاء الإنسان.

\* إن كل من "ماسلو" و "هرزبرغ" ركزا على العوامل الداخلية للفرد أو الوظيفة التي تنشأ وتوجه وتحافظ وتمنع الدافعية ، ولكن كل من النظريتين لم تصف كيف أن السلوك الإنساني ينشأ ويوجه ويستمر ويتوقف ، والشكل الموالي يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين نظريتي "ماسلو" و "هرزبرغ". (1)

### شكل رقم (07): نظرية هرزبرغ



لقد خضعت نظرية "هرزبرغ" إلى النقد ، الذي يتركز على مايلي :

\* استخدام نموذج المقابلة الشخصية في الأبحاث من شأنه أن تكون الإجابات كما يريد

أوفقا لرغبات الباحثين.

(1) المرجع السابق ، ص 375 .

\* ليس هناك معيار أو مقياس للتفرقة بين الشعور بالرضا التام و الاستياء الشديد، حيث اعتمدت على التقرير الشخصي .

### **3- نظرية (Y، X) لـ "ماك جريجور دوغلاس" MC GROGR DOUGLAS**

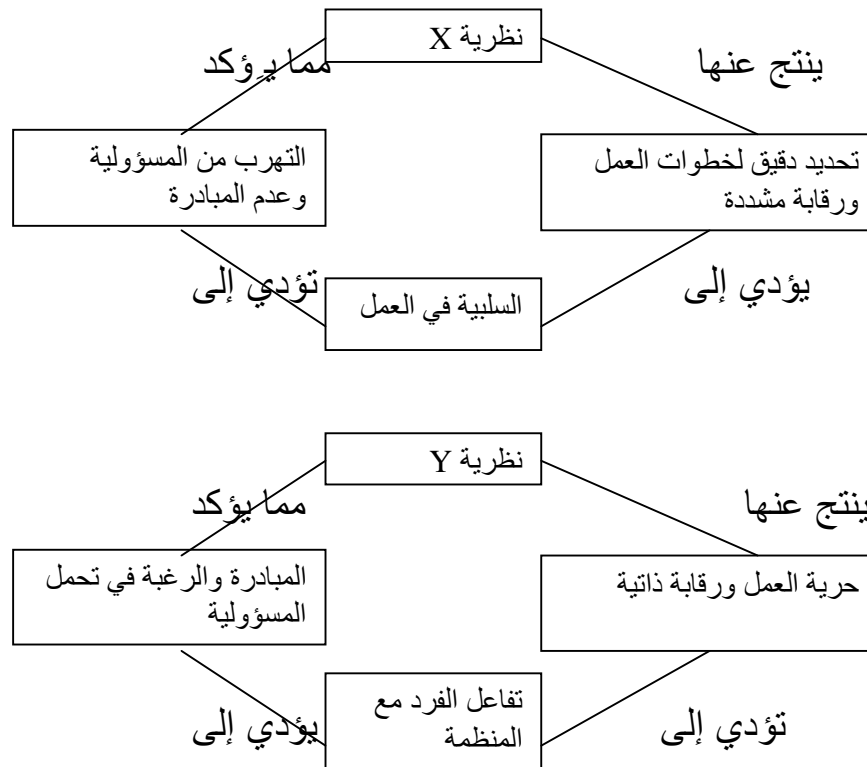
قدم عالم النفس الاجتماعي " ماك جريجور دوغلاس " في سنة 1960 وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر ، حيث قام باختبار افتراضات أساسية عن السلوك البشري ويميز " ماك جريجور دوغلاس" بين نوعين من البشر يندرجان تحت ما أسماه بنظريتين  $x$  و  $y$  :  
تفترض نظرية (x) أن الناس يحتاجون إلى السلطة والعنف من أجل قيامهم بأعمالهم، وأن الأداء المطلوب لا يمكن تحقيقه إلا بوجود مراقبة مستمرة من طرف المسؤولين، وتلتقي هذه النظرية مع افتراضات "تايلور" حول الأفراد ، حيث يؤكد معاملتهم كأنهم آلات تحركهم الحوافز النقدية فقط .

في حين أن النظرية (y) تفترض ما يخالف نظرية (x) حيث ترى أن الأفراد يمكن أن يؤدوا أعمالهم التي كلفوا بها بكفاءة عالية إذا سمح للفرد بالإبداع، وكانت هناك حرية ، كما تفترض أن العمل عنصر طبيعي في حياة الفرد مثله مثل اللعب، أيضا ليس من طبيعة الأفراد الكسل والتراخي في العمل .

فنظرية (x) هي النظرة السلبية للعاملين على أنهم كسالى وأن القيادة والعقاب هما وسيلتان تدفعهم لأداء العمل ، أما نظرية (y) فتري عكس ذلك على أن الأفراد لديهم رغبة في العمل وقدرة على تحمل المسؤولية واستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة لذلك فأساليب التحفيز الملائمة هي التشجيع وإتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم والنظرة الإيجابية لتصرفاتهم .

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 ويمكننا أن نتصور نظرية (x) و (y) على النحو التالي :

**شكل رقم (08): نظرية (x) و (y).**



SOURCE :GILBERT J.B.probst: organisation et management

Les éditions d'organisation ,paris,1997 ,page 50.

إن النظريتين السابقتين تختلفان بشكل واضح في الافتراضات التي تنطلقان منها وقد اعتبرها "ماك جريجور دوقلاس" بمثابة حالتين لفتنين من المديرين ، فإما أن يتبنى المدير النظرية الأولى أو النظرية الثانية كل على حدا ، ولا يمكن الجمع بينهما لأن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية (x) هي فلسفة متشائمة ومتشددة حيث تكون الرقابة مفروضة ومستمرة ، وفي المقابل فإن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية (y) هي فلسفة متفائلة و مرنة كما أنها تزوج بين حاجات الفرد وحاجات المؤسسة ، فالمدير من النمط (x) يعامل الأفراد بافتراض أنهم غير

واعين وغير مسؤولين ولا يستحقون الثقة ، لذلك فهو يسهر على تشديد الرقابة والترهيب على العاملين معه ، في حين يكون المدير من النمط (y) عكس ذلك تماما .

#### **4- نظرية الإنجاز لـ "ماك كلياند" DAVID.MCCLILAND**

ظهرت نظرية الإنجاز لـ "ماك كلياند" سنة 1961 ،حيث يرى في نظريته أن لدى

الأفراد ثلاثة حاجات رئيسية هي :

الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة للانتماء، حيث يفسر تلك الحاجات على

النحو التالي:

أ- **الحاجة إلى القوة**: الأفراد الذين يكون لديهم الحاجة إلى القوة يبحثون عن فرص المركز والسلطة ، لذلك فإنهم يندفعون لتلك الأعمال التي توفر لهم ذلك .

ب - **الحاجة إلى الإنجاز**: الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يجدون في المنظمة فرصة لحل المشكلات والتحديات.

ج- **الحاجة إلى الانتماء**: الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات الصداقة ، حتى يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل . وفي نظر "ماك كليلاند" فإن الأفراد الذين لديهم دافع إنجاز قوي يتميزون بالخصائص التالية :

- يفضلون أداء المهام التي تمنحهم قدرا كافيا من المسؤولية والاستقلالية .
- يفضلون تحديد الأهداف الصعبة نسبيا 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 بفوائد مادية .

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

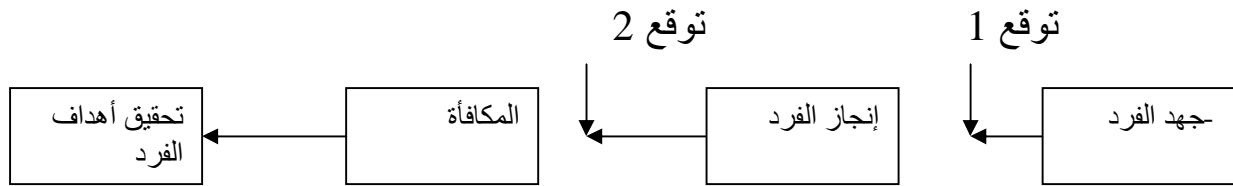
فسلوك الفرد حسب نظرية "ماك كليلاند" تحركه حوافز عديدة ، وليس حافزا واحدا مما يميزها عن باقي نظريات الحوافز، كما تعتبر هذه النظرية حقا نظرية التحفيز والدافع لأنها أوجدت ارتباطا لدافع الإنجاز بالرغبة في التجديد والتحدي والابتكار .

##### 5- نظرية التوقع :- "فيكتور فروم" Victor vroom

تشير هذه النظرية التي جاء بها "فيكتور فروم" في سنة 1964، والتي أطلق عليها نظرية التوقع، أن الدافع إلى العمل لدى الفرد يتولد إذا اعتقد أن سلوكه يمكنه من تحقيق المنافع المرجوة ، فوفقا للنظرية فالأفراد يعيشون على الأمل ، حيث يمكن حثهم على العمل إذ اعتقدوا إن سلوكهم يمكنهم من الحصول على منافع في حال تحقق الأهداف المحددة ، فالعامل مثلا يعتقد أنه إذا قدم مستوى أداء مرتفع سيجازى ، إما بالحصول على مكافئة مادية أو بترقية لذا فسلوك الأداء لدى الفرد تسبقه دائما عملية المفاضلة بين البدائل المتوفرة لتحقيق المنافع ، وإتخاذ الفرد لقرار معين للقيام بعمل معين تتحكم فيه أساسا المنافع المتوقعة الحصول عليها من وراء أداء ذلك العمل (1).

إن نظرية التوقع لـ "فيكتور فروم" تمثل أهم النظريات التي تفسر الحوافز لدى الموارد البشرية، وترى هذه النظرية أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع لأن ذلك العمل ، أو التصرف سوف تترتب عنه نتائج معينة ، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج ، وهذا كما يوضحه نموذج التوقع التالي: (2)

### شكل رقم (09) يوضح نموذج التوقع



من خلال نموذج التوقع السابق ، فإن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه الوصول إلى ذلك الإنجاز ، وهذا ما يمثل التوقع الأول حسب النظرية ، وإذا ما حقق الفرد إنجازة فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا ؟ وهذا هو التوقع الآخر إن هناك توقعان يتعلق الأول بالجهد والإنجاز، ويتعلق الثاني بالنتائج المتوقعة، فالتوقع الأول يرجع إلى قناعة الشخص و اعتقاده بأن القيام بسلوك معين سوف يؤدي إلى نتيجة معينة ، كذلك الموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا ما حاول ذلك ، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز ، أما التوقع الآخر فيتعلق بحساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك ، أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز ؟ العامل مثلا ، يتساءل إذا ما حققت رقم إنتاج معين أو أداء

(1) ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي ، مرجع سابق ، ص 163.  
 (2) علي غربي : تنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة قسنطينة ، 2004 ، ص 87.

جيد فهل سامنح مكافئة أم لا ؟ أي أن هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز وبين المكافئة المتوقعة (1).

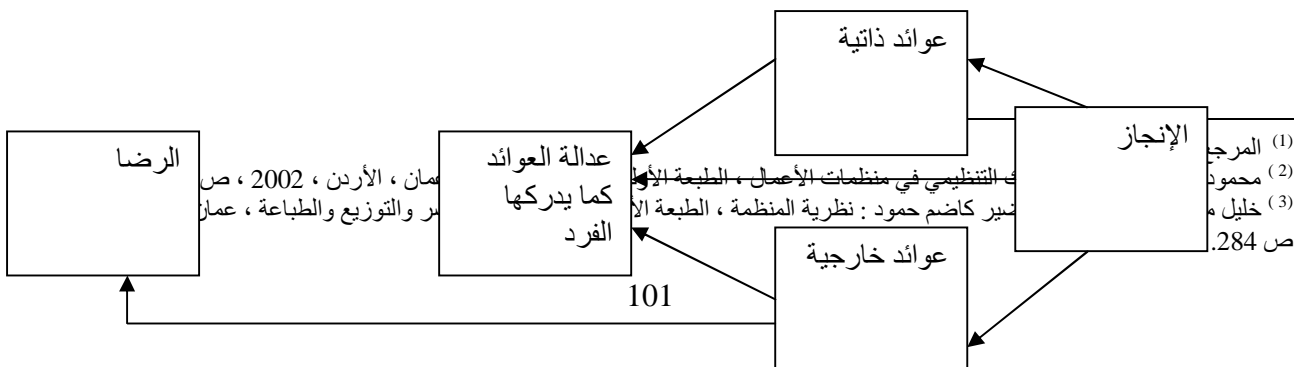
### 6- "نموذج"بورتولولر" في الدوافع والأداء والرضا الوظيفي :

لقد طور "بورتولولر" عام 1968 نموذج "فروم" وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا، وهي العوائد كما في الشكل (10). وبموجب هذه النظرية يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادية ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول ، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد ، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه ، فستحدث حالة عدم رضا ، ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد ، لذلك فإن من أبرز ما أضافه نموذج "بورتولولر" إلى نظرية "فروم" هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا يتحددان بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد (2).

وقد بينا "بورتولولر" أن هناك نوعين من العوائد :

- **عوائد ذاتية :** وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع ، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد .
- **عوائد خارجية:** وهي التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة أو المنظمة بإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي ، والشكل الموالي يبين نموذج "بورتولولر" في الدوافع والأداء والرضا الوظيفي: (3).

### الشكل رقم (10) : نموذج "بورتولولر" في الدوافع والأداء والرضا الوظيفي .





ويوضح نموذج "بورتولولر" التداخل بين الحوافز والإنجاز والإشباع / الرضا وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسيين أو العاملين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم ، وربط نظام الحوافز مع الحاجات الفعلية للعاملين والعمل على إشباعها .

وعلى الرغم على أن هذا النموذج هو أعقد من سابقه ، فإنه إنما يؤكد على حقيقة كون التحفيز عملية معقدة ، وليس مجرد سبب ونتيجة ، كما يؤكد على دور المدير في صياغة هيكل المكافأة ، وعلى ضرورة تفاعل أداء وظيفة التحفيز مع بقية الوظائف الإدارية ( التخطيط ، التنظيم ، الرقابة )<sup>(1)</sup>.

### **7- نظرية Z لـ "وليام أوشي" WILLIAM OUCHI كإطار نظري للبحث**

تركز نظرية Z التي طورها "وليام أوشي" عام 1971 على أهمية الجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ "أوشي" بأن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو الاستثمار

في البحوث والتطوير ، فهذه الأمور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبفعالية .

ويرى "أوشي" أن نظرية Z تتميز بثلاث خصائص هي :

- **الثقة** : لأن الثقة والإنتاجية هما شيء واحد ولا يمكن التفريق بينهما .
- **الحذق والمهارة** : إن الحذق والمهارة في التعامل هما الأسلوب الذي تطبقه الإدارة الأمريكية عن طريق الخبرة والمعاشرة الطويلة في الوظيفة.
- **الألفة والمودة** : وتعتمد عليهما الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية ، وما يترتب عليهما من اهتمام ودعم للآخرين .

(1) المرجع السابق : ص 185.

وعلى ضوء تلك الخصائص الثلاثة المشار إليها أنفا يرى " أوشي " أن الإدارة اليابانية تقوم على الأسس والمبادئ التالية :

- **الوظيفة مدى الحياة** : وهي من أهم خصائص الإدارة اليابانية ، وتساهم في عملية الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين .
- **الترقية والأجور** : يرتبط نظام الترقية والأجور بنطاق التوظيف مدى الحياة، ويعتمد نظام الترقية في معظم المؤسسات على أساس الأفراد في ضوء مؤهلاتهم وقدراتهم ومدة الخدمة بالإضافة إلى مستوى الأداء والمهارة ، أما الأجور فتحدد حسب نوع الدراسة التي تحصل عليها العامل ثم يأخذ في الارتفاع ببطء ولكن بشكل مستمر حتى سن التقاعد.(1)
- **عدم التخصص في المهنة** : أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة ، ويكون قادرا على العمل في أكثر من مجال بالجهاز أو المؤسسة .
- **عملية المراقبة الضمنية** : تعتمد المراقبة على الحذق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية وهي تمارس بشكل دقيق ومرن في آن واحد .
- **أسلوب القرارات الجماعية** : إن القرار الجماعي المشترك يدفع العاملين إلى الإنتاجية ويشعرهم بالأهمية "ونتيجة للاهتمام الخاص بالموارد البشري ككل في المقام الأول ،

أدى ذلك إلى انخفاض معدلات التغيب ومعدل دوران العمل وزيادة الإنتاج كما ونوعا".(2)

- **الاهتمام الشامل بالأفراد** : تهتم مؤسسات اليابان بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين الموظفين، مثل دعوة الأهل في الاحتفالات وهذا يعزز الثقة والمودة.
  - **الثقة والمودة** : إن هذه المبادئ والأسس التي تعتمد عليها مؤسسات العمل باليابان تساهم في دفع وتحفيز العاملين بها إلى العمل والإنتاجية، وتتيح لهم الرضا الوظيفي.
- فحسب نظرية "أوشي" فإن الأداء الجيد والخبرة والأقدمية والاستقرار في العمل والمشاركة في برامج التدريب هي أسس للتفرقة والتميز في دفع الأجور والمرتبات والحوافز والتعويضات ، وجدير بالذكر أن مساهمة العاملين أو إشتراكهم في حضور برامج التدريب لا

(1) عبد السلام محمود أبو قحف : عالم الإدارة اليابانية ، مكتب العربي الحديث ، القاهرة ، 1998 ، ص 79.

(2) عبد الغفار حنفي : تنظيم وإدارة الأعمال ، مكتب العربي الحديث ، القاهرة ، 1993 ، ص 545.

يساعد فقط في تحسين إنتاجية وأجور الأفراد، بل أيضا يقلل من معدل دوران العمل في المؤسسات<sup>(1)</sup>.

لقد أعتمد الباحث نظرية Z لـ "وليام أوشي" كإطار نظري للبحث ، لأنها تركز على الجانب الإنساني للعاملين، وكيفية إدارة الأفراد بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبفعالية وكذلك أهمية العمل الجماعي والعمل على مستوى الفرق التي توفر للعاملين جوا من علاقات إنسانية مباشرة دون حواجز رسمية بين الأفراد العاملين بالمؤسسة ، مما ينعكس إيجابا على دوافعهم للعمل والرفع من الروح المعنوية لديهم، والتوسع من نطاق التعاون والتضامن ويمنح مجالاً أو هامشاً للحرية يستطيع من خلاله العاملون أن يعبروا عن آرائهم و اقتراحاتهم، في إطار ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

كما يستند اهتمام الإدارة المعاصرة إلى تنمية عمل الفريق ، إلا أن المورد البشري يؤدي عملا أفضل إذا تم تمكينه من العمل في إطار التعاون مع زملائه بدون رقابة خارجية ، كما أن تحميل الأفراد مسؤولية العمل المشترك فيما بينهم يضعهم في موقع الشريك مع الإدارة وليس مجرد إجراء ، كما أن جمع الأفراد للعمل في فريق يحقق تكامل الخبرات والتخصصات في عصر المعرفة والثورة التقنية .

وبما أن العمل في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية يركز في أساسه على العمل الفريقي " le travail d'équipe " ، وذلك لإنجاز هدف مشترك هو الوصول إلى مستوى جيد من الأداء ، ومن تم تحسين الخدمات الصحية بجودة وكفاءة ، ويرى الباحث أن نظرية Z لـ "وليام أوشي" مناسبة لإسقاطها على الدراسة الراهنة ، لكن مع مراعاة الخصائص البيئية والقيمية للمجتمع الجزائري ، والبيئة الاجتماعية والاقتصادية و الثقافية للمؤسسة الجزائرية ، كون العامل الجزائري فردا من المجتمع ويحمل قيم ، عادات ، تقاليد ..... الخ ، التي أستمدتها من هذا المجتمع .

### حوصلة عامة حول نظريات الحوافز :

(1) عبد السلام محمود أبو قحف ، رنا أحمد عيتاني : تجربة الإدارة في اليابان - النظام ، الدعائم ، مقومات النجاح - مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، الاسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 75 .

من تحليل الحوافز كما ورد في ظل النظريات المختلفة، يتضح أن الحاجات الإنسانية هي المحدد الأساسي للأفراد ودوافعهم في العمل ، ومفهوم الحوافز تطور بتطور نظريات التنظيم .  
فبينما تشير نظرية التنظيم الصناعي للعمل أن الدافع الأساسي للفرد في العمل إقتصادي فإن حركة العلاقات الإنسانية تؤكد على أهمية الإشباع الاجتماعي، كما تؤكد 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 المؤسسة يمكن المسير التنبؤ بشكل أكثر واقعية بسلوك الأفراد في العمل .

وما قدمته نظرية العوامل المزدوجة (نظرية ذات العاملين) من تحليل للحوافز لا يخرج عن نطاق تحليل نظرية تدرج الحاجات حيث يجمع "هرزبرغ" في تحليله بين العوامل المادية التي تشكل أساس نظرية التنظيم الصناعي والدوافع الاجتماعية التي تشكل أساس حركة العلاقات الإنسانية في العوامل الصحية، واعتبرتها واجبة الإشباع بالنسبة لكل الأفراد في المؤسسة 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 إنن عن الحوافز 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 ذات العاملين 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 .

ويوضح نموذج "بورتير ولولو" التداخل بين الحوافز والإنجاز والإشباع / الرضا وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف العاملين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم ، وربط نظام الحوافز مع الحاجات الفعلية للعاملين والعمل على إشباعها . أما نظرية (Z) لـ "أوشي" فهي تركز على أهمية الجانب الإنساني للعامل ، وكيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبفعالية ، فحسب نظرية "أوشي" فإن أهمية العمل الجماعي والعمل على مستوى الفرق تتجلى خاصة في أنها توفر جوا من علاقات

إنسانية مباشرة دون حواجز رسمية بين أفراد أو عمال المؤسسة ، مما ينعكس إيجاباً على دوافعهم للعمل، والرفع من الروح المعنوية لديهم، والتوسيع من نطاق التعاون والتضامن .

فمفهوم الحوافز إذا تطور بتطور مختلف النظريات ، ولتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وبالتالي لموارد المؤسسة ، فالمسير مطالب بالكشف عن الحوافز الفعلية للفرد في العمل وهذا يتطلب على الأقل الإلمام بالمفاهيم الواردة في هذه النظريات، لكي تسهل عملية تشخيص الوضع وتحديد السلوك الإداري الملائم .

## خلاصة:

يسعى الأفراد دوماً إلى تحقيق حاجاتهم من خلال قيامهم بأعباء الوظيفة التي يشغلونها في المؤسسة مع افتراض أنهم يتمتعون بالكفاءة المطلوبة، ولكي تستفيد المؤسسة من مجهوداتهم بشكل أمثل، على الإدارة أن تحدد متطلبات الوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وأهدافها وهي الحوافز الإيجابية المتحصل عليها مقابل أدائهم لمتطلبات وظيفتهم بإتقان، والحوافز السلبية في حالة الإخلال بالواجبات أو إحداث سلوكيات غير مرغوب فيها ، على أن ترتبط هذه الحوافز بأهداف وحاجات وتوقعات العاملين ، وكذا مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية للبيئة والأفراد لكي يتحقق في النهاية رضا الأفراد وأهداف المؤسسة، بعدها يباشر العاملون عملهم من خلال القيام بالسلوكيات التي يرونها مناسبة ويعتقدون أنها تحقق لهم العوائد التي تشبع حاجاتهم ، عند انتهائهم من تأدية نشاطهم تقوم الإدارة بتقييم أدائهم، ثم تقدم لهم الحوافز الإيجابية منها في حالة

تحقيق الهدف ، ولكي تحقق الحوافز الغرض منها، وهو جعل العامل المجد يستمر في عمله بكفاءة ودفع العامل المعاقب للعمل لتفادي النتائج غير المرغوب فيها ، لابد ان تقوم الإدارة بدراسة مدى إشباع الحوافز لحاجات العاملين، لأنه كلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق الإشباع المطلوب من خلال نظام الحوافز المطبق كلما أحس بالرضا .