

الباب الثانى

التنظيم الإدارى و دوره فى فاعلية الأداء

3- الفصل الثالث

دوافع العمل فى التنظيم الإدارى

4- الفصل الرابع

الهيكل التنظيمى كإطار لأفراد العمل

3- الفصل الثالث

دوافع العمل فى التنظيم الإدارى

1-3- الإنتاجية

1-1-3- مفهوم الانتاجية

2-1-3- العنصر البشرى كمحدد فى الإنتاجية

3-1-3- العناصر المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية

1-3-1-3- دراسة منظمة العمل الدولية

2-3-1-3- دراسة بلمبرج و برنجل

4-1-3- مراحل الخط الوظيفى للفرد العامل

2-3- نظريات دوافع العمل

1-2-3- نظرية التدرج الهرمى للحاجات لماسلو

2-2-3- نظرية الرضا و عدم الرضا لهيرزبرج

3-2-3- نظرية الحاجة للإنجاز

4-2-3- نظرية التوقع

5-2-3- نظرية العدالة

6-2-3- نظرية القوة الدافعة

7-2-3- نظرية X (النظرة التقليدية للإدارة)

8-2-3- نظرية Y (النظرة الحديثة للإدارة)

9-2-3- نظرية Z

3-3- ضغوط العمل

1-3-3- مفهوم ضغوط العمل

2-3-3- علاقة ضغوط العمل بمستويات الأداء

3-3-3- أسباب ضغوط العمل

المقدمة :

أصبحت الإنتاجية هدفاً يسعى إلى تحقيقه جميع منظمات الأعمال ، و ترتبط الكفاءة الإنتاجية للمنظمات المختلفة بإدارة الأفراد باعتبارها الإدارة التى من خلالها يمكن توجيه طاقات الأفراد فى المنظمة فى اتجاه المزيد من الإنتاجية ، لذلك فإن هذا الفصل يلقى بالضوء على الدراسات التى قام بها الباحثون للتعرف على مجموعة العناصر التى تؤثر على الكفاءة الإنتاجية للعاملين بأى منظمة ، و الهدف من معرفة هذه العناصر هو الوقوف على ما يمكن أن يتم تحسينه و تطويره منها و ذلك لرفع درجة الكفاءة الإنتاجية ، و كذلك يلقى الفصل الضوء على النظريات التى حاولت تفسير دوافع العمل عند الأفراد و علاقتها بالمراحل التى يمر بها الفرد فى المنظمة و التى تختلف فيها المسؤوليات و السلطات الخاصة به و كذلك تختلف فيها درجة ارتباطه بالعمل و درجة ضغوط العمل عليه .

3-1- الإنتاجية :

يتناول البحث فيما يلي مفهوم الإنتاجية و الدراسات التي تناولت العناصر المؤثرة على كفاءة العاملين .

3-1-1- مفهوم الإنتاجية :

يحتل مفهوم الإنتاجية مكاناً هاماً في الفكر الإداري حيث أنها أصبحت هدفاً سعى إلى تحقيقه جميع منظمات الأعمال ، وقد عرف (شيمرهورن Schemerhorn)¹ الإنتاجية بأنها " عبارة عن مقياس كمي و كفي للإنجاز يأخذ في الاعتبار تحقيق الأهداف و الموارد المستخدمة في سبيل ذلك " ، و قد عرف (عاطف عبيد)² الإنتاجية بأنها " الناتج المحقق من استخد ام قدر محدد من الموارد في فترة زمنية محددة " ، كما عرف (على عبد الوهاب)³ الإنتاجية بأنها " العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية و بين الناتج من تلك العملية " .

و يتضح من التعريفات السابقة أن مفهوم الإنتاجية يرتبط في الأساس بمجموعة من الأهداف و ما يتحقق من نتائج ، و لم يعد تحقيق الأهداف هو المقياس الوحيد للنجاح بل لا بد أن نأخذ في الاعتبار الموارد المستخدمة سواء الموارد المادية أو الموارد البشرية ، و لقد أصبح معياراً أساسياً لنجاح إدارة أى مشروع هو مدى قدرتها على توفير المناخ المناسب للعمل و يعتمد تحقيق إنتاجية عالية في أى منظمة بالدرجة الأولى على قدرة الإدارة على تحقيق درجة عالية من التنسيق بين الأفراد و الجماعات و التنظيم ككل داخل المنظمة .

و قد وضع (روبنز Robbins)⁴ تعريف للإنتاجية في منظمات الأعمال بأنها " القدرة على تحقيق الأهداف عن طريق تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة " ، و على ذلك نجد أن الإنتاجية (Productivity) تشمل جانبين :

الجانب الأول : تحقيق الأهداف أو ما يطلق عليه الكفاءة (Efficiency) .

الجانب الثانى : حسن استخدام الموارد المتاحة و هو ما يطلق عليه الفعالية (Effectiveness) و يمكننا التعرف على مدى نجاح إدارة أى منظمة من خلال استخدام

¹ Schemerhorn , J : Management for Productivity , New York, John Wiley & Sons, 1984, p 18

² عاطف محمد عبيد : إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1985 ، ص 19
³ على محمد عبد الوهاب : الإنتاجية دراسة للعنصر الإنساني في الإدارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1986 ، ص 22

⁴ Robbins S.P : Organizational Behavior , Englewood Cliffs , Prentice Hall , New Jersey , 1983

بعدي الإنتاجية و هما الفعالية و الكفاءة ، و بمعنى آخر تحقيق الأهداف و حسن استخدام الموارد المتاحة¹.

و يتضح لنا من التعريفات السابقة لمفهوم الإنتاجية أنها عملية ترتبط بقياس النتائج التي تمثل المخرجات بما قد تم وضعه من أهداف و التي تمثل المدخلات و هي في جميع الأحوال عملية ترتبط بالموارد المتوفرة لأداء هذه الأعمال ، و المصفوفة التي نتجت من مقارنة بعد تحقيق الأهداف مع بعد استخدام الموارد كما في شكل (1-3) توضح لنا أن هناك أربع حالات تعكس كل منها معيار للحكم على أداء الإدارة في المنظمة².



شكل (1-3) مصفوفة مقارنة تحقيق الأهداف مع استخدام الموارد

المصدر (محمد على شهاب ، 1996)

المربع الأول (1) : يعكس حالة الفشل الكامل لإدارة المنظمة سواء في تحقيق الأهداف أو في حسن استخدام الموارد .

المربع الثاني (2) : يعكس ذلك حالة فشل الإدارة في تحقيق الأهداف و لكن لم يصحب ذلك إهدار للموارد المتاحة .

¹ Ibid. , p.26

² محمد على شهاب : العلاقات الإنسانية ، مدخل سلوكي ، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، 1996 ، ص 23

المربع الثالث (3) : يعكس حالة نجاح الإدارة فى تحقيق الأهداف و لكن بتكلفة عالية نتيجة إهدار الموارد .

المربع الرابع (4) : يعكس حالة النجاح الكامل للإدارة فى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة نتيجة حسن استخدام الموارد .

وعلى ذلك فالإدارة الناجحة هى التى يتصف أداءها بما ورد فى المربع الرابع .

و قد أوضح (عبد الرحمن عبد الباقي)¹ طرق قياس الكفاءة الإنتاجية و هى كالتالى :

إنتاجية العامل = قيمة الأنتاج \ عدد العاملين

إنتاجية الجنيه من الأجور = قيمة الأنتاج \ إجمالى الأجور

إنتاجية ساعة العمل = قيمة الأنتاج \ إجمالى ساعات العمل

وهذه الطرق تتفق جميعاً على أن المخرجات هى ما تحقق من إنتاج خلال فترة القياس أما المدخلات فهى تمثل جهد العاملين خلال نفس الفترة .

3-1-2- العنصر البشرى كمحدد فى الإنتاجية :

تتمثل الوظيفة الأساسية للإدارة فى أى منظمة فى حسن استخدام عناصر الإنتاج بما يحقق الأهداف المحددة بأقصى كفاءة ممكنة ، و تنقسم عناصر الإنتاج إلى عناصر مادية و قوى بشرية و لقد أكدت الدراسات أن الفرد بما يملكه من مهارات و قدرات و ما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسى فى تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، و أن الآلات و المعدات و العناصر المادية الأخرى هى فى الحقيقة عوامل مساعدة للفرد² .

و يقول (محمد على شهيب)³ أنه قد ترتب على ذلك تزايد أهمية إدارة الأفراد فى تحقيق أهداف المنظمة لاتصالها بالعنصر البشرى الذى يعد من أصعب عناصر العملية الإنتاجية إدارة لما يتسم به من تعقيد فى دراسة سلوكه أو فهم محددات هذا السلوك و أبعاده ، و تقول (نفيسة محمد)⁴ لذلك فإن الرغبة فى رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمات المختلفة تلقى مزيداً من الأهمية

¹ عبد الرحمن عبد الباقي عمر : دراسات فى إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1988 ، ص 162

² على السلمى : إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، القاهرة ، مكتبة غريب ، 1991 ، ص 18

³ محمد على شهيب : السلوك الإنسانى فى التنظيم ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 1991 ، ص 11

⁴ نفيسة محمد بشرى : العلاقات الإنسانية ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، 1989 ، ص 27

على إدارة الأفراد باعتبارها الإدارة التى من خلالها يمكن توجيه طاقات الأفراد فى المنظمة فى اتجاه المزيد من الإنتاجية .

وقد ذكر (منصور فهمى)¹ أن الدراسات الحديثة أثبتت أن العنصر البشرى فى المنظمات يلعب دوراً أساسياً فى تحقيق الإنتاجية للمنظمة ، إذ يتحكم فى تحقيق الإنتاجية جانبين هما :
أ- الجانب المادى : ويشتمل على الخامات و اللآلات و رأس المال و النظم و اللوائح و التنظيم الإدارى و المعلومات .

ب- الجانب الإنسانى : ويشتمل على المديرين و العاملين .
و نجد أن الجانب الإنسانى أو البشرى ممثلاً فى المديرين و العاملين هم الذين يعملون معاً على استخدام العناصر المادية لتحقيق أهداف المنظمة و ليس العكس ، فالمديرون يحددون الأهداف و يرسمون الخطط لتحقيقها و يوزعون الأعمال و يحددون الإختصاصات و يوجهون العاملين و يتابعون التنفيذ الذى يتم بواسطة هؤلاء العاملين ، و على ذلك نجد أن كفاءة أى منظمة ترتبط بكافة الأفراد القائمين بالعمل فيها مما جعل المدخل الصحيح لرفع كفاءة منظمات الأعمال هو العمل على رفع كفاءة العنصر البشرى و قدرته الإنتاجية ، و على ذلك فإن التعرف على محددات السلوك للأفراد فى منظمات العمل بهدف توجيه هذا السلوك بما يحقق أهداف المنظمة أصبح أحد الموضوعات الهامة التى شغلت مكاناً فى مجال دراسات إدارة الأعمال .

3-1-3- العناصر المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية :

هناك العديد من الدراسات التى قام بها الباحثون للتعرف على مجموعة العناصر التى تؤثر على الكفاءة الإنتاجية للعاملين بأى منظمة ، و الهدف من معرفة هذه العناصر هو الوقوف على ما يمكن أن يتم تحسينه و تطويره منها و ذلك لرفع درجة الكفاءة الإنتاجية ، و نتعرض فى هذا الفصل إلى دراستين هامتين تمت للوقوف على العناصر المؤثرة على كفاءة الفرد الإنتاجية فى المنظمة و هما :

أ- دراسة منظمة العمل الدولية .

ب- دراسة (بلمبرج و برنجل (Blumberg & Pringle) .

¹ منصور فهمى : إدارة القوة البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1988 ، ص 9

3-1-3-1- دراسة منظمة العمل الدولية :

و يوضح (محمد على شهيبي) ¹ أنه قد قام مجموعة من الباحثين في منظمة العمل الدولية (I . L . O) بعمل دراسة تعتبر من أهم الدراسات في مجال التعرف على العناصر المحددة للكفاءة الإنتاجية في المنظمات ، و تنقسم العناصر المحددة للكفاءة الإنتاجية لأى منظمة إلى ثلاث مجموعات من العناصر² و تتضمن هذه المجموعات ما يلي :



شكل (2 - 3) العناصر المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية للمنظمات

المصدر (Horton .S. et al , 1981)

المجموعة الأولى : عناصر المناخ التنظيمي :

و تمثل البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية التي تعمل فيها المنظمة و تتضمن عناصر المناخ التنظيمي ما يلي :

- أ- التوزيع الجغرافي للخدمات و المواد المادية .
- ب- سوق العمل و الذي يعبر عن حجم المعروض من القوي العاملة و الطلب عليها .
- ج- نسبة قوة العمل لتعداد السكان و معدلات البطالة .
- د- مستوي الفن الصناعي و درجة التقنية المستخدمة في الصناعة .
- هـ- طبيعة و حجم السوق و نوع الطلب على السلع و الخدمات .
- و- مستوى البحث العلمي و درجه تقدمه .
- ز- درجة التنوع في المنتجات .

¹ محمد على شهيبي ، 1996 ، مرجع سبق ذكره ، ص 28

² Horton .S, etal . : Labor Productivity – Un tour d' Horizon , World Bank Staff Working , Washington D .c . 1981, 497, p5

المجموعة الثانية : العناصر الفنية و التنظيمية و تشمل :

أ- العناصر الفنية :

توجد عناصر فنية تؤثر على الكفاءة الإنتاجية و هى نسبة الطاقة الإنتاجية المستغلة ، حجم و درجة استقرار الإنتاج ، مستوى جودة المادة الخام المستخدمة ، معدلات الإنتاج و نظم الرقابة ، مدى توافر المعدات ، الفن الإنتاجى المستخدم و درجة الآلية ، مستوى جودة الإنتاج ، درجة التنميط فى العمل و الخامات ، مستوى الصيانة ، معدلات الاستهلاك للآلات و نسبة عمال الصيانة لعمال الإنتاج .

ب- العناصر التنظيمية :

و هناك أيضاً مجموعة من العناصر التنظيمية التى تؤثر هى الأخرى على الكفاءة الإنتاجية و هى الهيكل التنظيمى ، درجة التكامل فى المنظمة ، تقسيم العمل و ساعات التشغيل ، تبسيط الإجراءات و درجة المرونة فى التنظيم .

المجموعة الثالثة : العناصر الإنسانية و تشمل :

كما توجد بعض العناصر الإنسانية و التى تؤثر فى كفاءة الإنتاج لدى العاملين و هى العلاقة بين العمال و الإدارة ، الظروف الاجتماعية و النفسية للعمال ، نظام الحوافز المستخدم ، مدى توافر الرغبة فى العمل ، الحالة الصحية للعمال و درجة الإجهاد العضلي و الذهني لهم و هيكل العمال من حيث السن و الجنس و التعليم و الخبرة ، توافر عنصر المنافسة بين العمال و اتجاهات نقابات العمال .

3-1-2-3- دراسة (بلمبرج و برنجل Blumberg & Pringle) :

و قد قام كل من (بلمبرج و برنجل Blumberg & Pringle)¹ بعمل دراسة أوضح فيها أن العنصر البشرى يتميز بأهمية كبرى كمحدد أساسى للكفاءة الإنتاجية فى منظمات الأعمال حيث أنه يعتبر العنصر الحاكم فى إدارة استخدام باقى العناصر فى المنظمة ، و قد ذكرنا لنا أن الكفاءة الإنتاجية للعنصر البشرى فى منظمة الأعمال تتوقف على أربعة عوامل و هى :

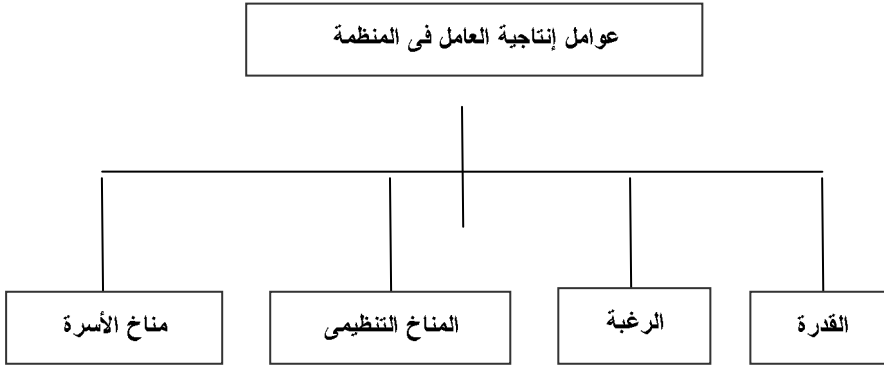
أ- مدى توافر القدرة على أداء العمل .

ب- مدى توافر الرغبة فى أداء العمل .

ج- مدى توافر المناخ التنظيمى المساعد على العمل .

د- مدى توافر المناخ الأسرى المساعد خارج العمل .

¹ Blumberg .M & Pringle .C. D : The Missing Opportunity In Organizational Research , Academy Of Management Review,vol.7,1982, p 565



شكل (3-3) عوامل إنتاجية العامل في المنظمة

المصدر (Blumberg .M & Pringle .C. D : The Missing Opportunity In Organizational)
(Research)

و نجد أن إنتاجية العنصر البشري هي محصلة تفاعل هذه العوامل الأربعة و فيما يلي نتعرض لكل محدد من محددات إنتاجية العنصر البشري بشيء من التفصيل :

أولاً: القدرة على الأداء :

تتحكم في القدرة على الأداء ثلاث مجموعات من العوامل و هي :

أ- الصفات الديموجرافية و تشمل :

السن و الجنس (ذكر / أنثى) .

ب- صفات المقدرة و تشمل :

المعرفة و الخبرات السابقة و القدرة على التعلم .

ج- صفات وراثية مثل الذكاء و القدرة على تحمل الإجهاد .

مستوى المهارة .

د- صفات سيكولوجية و تشمل :

القيم و الاتجاهات و الشخصية .

ثانياً: الرغبة فى الأداء :

و يقصد بالرغبة فى الأداء القوة الدافعة التى تتحكم فى مستوى الأداء و مقداره و درجة استمراره ، و الرغبة فى الأداء تعكس مقدار الجهد المبذول من قبل العامل ، و لكن يجب مراعاة التفرقة بين الجهد المبذول و بين جودة العمل المنفذ حيث أن بذل الجهد فقط بدون توفر المقدرة لن يؤدى إلى تحقيق عمل جيد و يتوقف مقدار الجهد المبذول فى العمل على :
أ- الحاجات غير المشبعة للعامل و مدى توقعه للعلاقة بين الجهد المبذول و تحقيق الإشباع لهذه الحاجات .

ب- جماعات العمل غير الرسمية .

ج- ظروف العمل المادية (مثال ذلك درجة الإضاءة و التهوية و درجة الحرارة)

ثالثاً : المناخ التنظيمى المساعد على العمل :

و يتضمن المناخ الوظيفى المساعد للعمل العوامل عدة عوامل و منها الوقت المتاح لأداء العمل ، الموارد المالية ، الخامات و المعدات و الأدوات المناسبة للعمل ، المعلومات و التعليمات الواضحة عن العمل المطلوب ، الأسلوب القيادى المناسب ، معايير عادلة للأداء المتوقع من العامل ، الصلاحيات و السلطات المناسبة ، درجة مناسبة من التنسيق بين الأفراد العاملين ، درجة مناسبة من المرونة فى الإجراءات .

رابعاً : المناخ الأسرى المساعد خارج المنظمة :

و يتضمن المناخ الأسرى المساعد على العمل على طبيعة عمل الزوجة ، ساعات عمل الزوجين ، عدد سنوات الزواج ، أعمار الأبناء ، المراحل التعليمية للأبناء و المساعدات التى تقدمها عائلة كل من الزوجين للأسرة .

وجدير بالذكر أن الفرد فى المنظمة يتأثر بكافة العناصر السابقة بصورة ذات طبيعة ديناميكية للتفاعل بين محددات الكفاءة الإنتاجية للعنصر البشرى فى منظمات الأعمال ، و تكون الإنتاجية للفرد هى محصلة تفاعل هذه العوامل كلها ، و من خلال منظومة تربط بين مدى توافر مناخ أسرى يتمثل فى معاونة الزوجة و أعمار الأبناء و مراحلهم التعليمية و مدى تعاون عائلتى الزوجين فى تقديم المساعدة من جهة ، و من جهة أخرى مدى توافر مناخ عمل تقدمه المنظمة للعامل متمثلة فى طبيعة الوظيفة و أسلوب القيادة و الهيكل التنظيمى و نطاق الإشراف و المستويات التنظيمية و طبيعة العلاقة بين المجموعات ، و الحاجات الغير مشبعة للأفراد ممثلة فى حاجات أساسية و حاجات اجتماعية و حاجات نفسية ، فالفرد داخل المنظمة يحاول إشباع حاجاته

فنتم عملية بحث لتحقيق هذا الهدف ، و تتأثر عملية البحث بالخبرات السابقة للفرد و توقعاته لنجاحه فى إشباع حاجاته و كذلك على أهمية هذه الحاجات ، و بناءً على هذه الخبرات و التوقعات يبذل جهداً لتحقيق هذا الإشباع و يتوقف هذا الجهد على قدراته فى أداء العمل و تتوقف هذه القدرات على خبراته و معرفته بالعمل و على مدى توافر الصفات اللازمة لإتمام هذا العمل و نتيجة لهذا الجهد فهو يحقق أداء فعلى يترتب عليه حصوله على عائد مادى أو معنوى إذا تطابق أدائه الفعلى مع الأداء المتوقع من قبل المنظمة .

و المحصلة النهائية لهذا هو تحقيق درجة من الرضا تشمل العمل و الأجر و النواحي المعنوية ممثلة فى العلاقات مع الزملاء و المشرفين و فرص الترقى ، كما أن هناك جانب آخر مؤثر فى هذه العلاقات و هى السمات الشخصية و الإدراك و التعليم و اتجاهات الفرد الشخصية و نخلص من ذلك إلى أن تحقيق الإنتاج المستهدف لا يتوقف فقط على توافر قوة العمل القادرة على إنجازه بل لا بد من اقتران ذلك بتوافر الرغبة فى أداء هذا العمل .

ويتضح لنا من خلال الدراسات التى قام بها منظمة العمل الدولية و الدراسات التى قام بها كل من (بلمبرج و برنجل Blumberg & Pringle) أن الكفاءة الإنتاجية للأفراد داخل المنظمة ترتبط بمجموعة كبيرة من العناصر هذه العناصر تؤثر جميعها فى الأفراد العاملين و تكون الإنتاجية هى محصلة هذه العناصر مجتمعة ، و قد أوضح لنا أن هذه العناصر لا ترتبط فقط بقدرات الأشخاص و لكنها تمتد لتشمل مناخ العمل و المناخ الأسرى و أيضاً عناصر ترتبط بسوق العمل و التكنولوجيا و البحث العلمى .

3-1-4- مراحل الخط الوظيفى للفرد العامل :

لا شك أن الفرد العامل فى أى منظمة يمر بالعديد من المراحل المختلفة ، هذه المراحل تختلف فيها المسؤوليات و السلطات الخاصة به و كذلك تختلف درجة ارتباطه بالعمل و درجة ضغوط العمل عليه¹ ، و فى دراسة مراحل الخط الوظيفى للفرد العامل قام كل من (هل و نوجام Hall & Nougaim)² بلعداد تقسيم يحدد متطلبات العمل و نوع المسؤوليات و تطلعات العاملين و ارتباطهم بالعمل فى كل مرحلة من مراحل الخط الوظيفى و ذلك لشاغلى الوظائف الإدارية و الفنية و المهنية التى تتطلب مؤهلات دراسية و خبرات معينة و هذه المراحل هى :

¹ محمد على شهيبي ، 1996 ، مرجع سبق ذكره ، ص152

² Hall, D. T. & Hall, F. S. : What's New In Career Management , Organization Dynamics , 1976 , p 17

أولاً: مرحلة عدم الاستقرار الوظيفى و البحث عن الوظيفة المناسبة Exploration Period : و هى مرحلة اكتشاف مجالات العمل المختلفة و محاولة تحديد الوظيفة التى تتناسب مع مؤهلات و رغبات الفرد ، و فى هذه المرحلة يتم الالتحاق بالعمل و تتميز هذه الفترة بعدم الاستقرار و محاولة التكيف مع ظروف العمل و تكون درجة الارتباط بالعمل محدودة لأن الفرد يقوم خلالها بالأعمال السهلة فهو فى نظر الرؤساء لا يزال تحت التمرين .

ثانياً : مرحلة الاستقرار و محاولة إثبات الوجود (Establishment Period) : و فى هذه المرحلة يحاول الفرد إثبات وجوده فى العمل و ذلك بالسعى الدائم لإنجاز الأعمال التى تتصف بالصعوبة و يتوافر فيها عنصر التحدى ، و يعد نجاح الفرد فى الأعمال المتصفة بالصعوبة و التحدى يزيد من ثقة الفرد بنفسه ، و بحصوله على ثقة الرؤساء و تشجيعهم له يدفعه لمزيد من المن السعى وراء الأعمال الصعبة ، و لكن إذا نتج عن هذا السعى الفشل أو عدم التشجيع من قبل الرؤساء فإن الفرد فى هذه الحالة يختلف سلوكه حيث ينخفض أو ينعدم إقباله على الأعمال الصعبة و يكتفى بالأعمال السهلة ، و ينبغى فى هذه المرحلة توفير العمل المناسب لقدرات الفرد العامل و تشجيع الرؤساء له لزيادة اهتمام الفرد بالعمل و ارتباطه به .

ثالثاً : مرحلة التقدم و السعى للترقى (Advancement Period) : و تتميز هذه المرحلة بالسعى المستمر للترقى فى السلم الوظيفى ، و تتحول اهتمامات الفرد العامل فى هذه المرحلة من السعى لإثبات الوجود و تثبيت نفسه فى المنظمة إلى البحث عن فرص الترقى المتاحة أمامه ، و تتزايد ضغوط العمل فى هذه المرحلة خاصة فى حالة وجود فرص للترقى .

رابعاً : مرحلة الثبات الوظيفى (Maintenance Period) : و تعد هذه المرحلة هى المرحلة الأخيرة للفرد العامل فى المنظمة و هى تأخذ أحد الاتجاهات الثلاثة الآتية :
- الاتجاه الأول : استمرار التقدم الوظيفى و دخول مجال الإدارة العليا و يزداد فى هذا الاتجاه الارتباط بالعمل و كذلك تزداد ضغوط العمل .

- **الاتجاه الثانى** : توقف التقدم الوظيفى و بقاء الفرد العامل فى حالة استقرار و شعوره بأن ما وصل إليه هو أقصى ما يمكن تحقيقه و فى هذه الحالة نجد ضغوط العمل و الارتباط به تتصف بالثبات .

- **الاتجاه الثالث** : توقف التقدم الوظيفى و بداية مرحلة الإنحدار فى أهمية الفرد بالنسبة للمنظمة ، و ينخفض الارتباط بالعمل و ضغوطه فى هذه المرحلة تدريجياً .
و يتضح لنا مما سبق أن الفرد العامل يمر بعدة مراحل داخل المنظمة بداية من إلتحاقه بها و حتى ترقيه و وصوله إلى الإدارة العليا ، و نجد أن تقدم الفرد يزداد فى إرتباطه بالعمل كلما زادت مهامه أهمية و أعماله تحديداً و يوازى هذا زيادة ضغوط العمل و زيادة المسؤولية على الفرد العامل .

3-2- نظريات دوافع العمل

لماذا تقبل مجموعة من العاملين على الإنتاج بينما تحجم مجموعة أخرى عن الإنتاج ؟ و فى مواجهة هذا السؤال حاول العديد من الباحثين تقدم التفسير لهذه الظاهرة و الإجابة على هذا السؤال ، و يذكر (محمد على شهيبي)¹ أنه قد نتج من أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية قوة دافعة لهذا الاتجاه من البحوث و الدراسات ، و لقد توصلت نتائج البحوث إلى العديد من المتغيرات المفسرة لهذه الظاهرة ، و من هذه المتغيرات القدرات الفردية و الصفات الموروثة للفرد و الحوافز المادية و المعنوية و مستوى الطموح لدى الفرد و مستوى التعليم و سنوات الخبرة لدى الفرد ، و بعد التعرض للتعريف المختلفة للدوافع يمكن القول أن الدوافع لدى الفرد هى تعبير عن عملية ديناميكية مستمرة ، و نقطة البداية فيها هو شعور الفرد بنقص فى إحدى حاجاته ، و يعقب ذلك حالة من التوتر تدفع الإنسان إلى محاولة البحث عن وسيلة لإشباع هذه الحاجة ، و عملية البحث هذه هى ما يطلق عليها السلوك أو التصرفات ، و ينتج عن هذا السلوك إما إشباع للحاجة و هنا تنتهى حالة القلق أو عدم إشباع و هذا يدفع الفرد إما لتكرار السلوك كمحاولة ثانية أو تغيير السلوك .

و تستمر المحاولات حتى يتم الإشباع ، و يختلف رد الفعل إذا لم يتحقق الإشباع بعد تعدد المحاولات ، و رد الفعل هذا يتوقف على طبيعة و نوع الحاجة غير المشبعة ، فإذا كانت الحاجة ملحة مثل الحاجة للمأكل أو الأمن تستمر حالة التوتر أما إذا كانت الحاجة غير ملحة مثل ذلك

¹ محمد على شهيبي ، 1996 ، مرجع سبق ذكره ، ص 121

الحاجة للمركز و إمكاناته فقد يلجأ الفرد لتأجيل الإشباع أو الاقتناع بعدم إمكانية إشباع هذه الحاجة و هنا يلجأ الفرد لبدائل أخرى لتحقيق درجة من الإشباع ، و يجب أن نوضح أن هذا السلوك قائم على أساس أن الحاجة غير المشبعة تمثل حاجة مشروعة أى لا تتعارض مع القيم و الأعراف و نظام الدولة ، أما فى حالة تعارضها فإن محاولة الإشباع تؤدي إلى تجريم السلوك .

مفهوم الدفاعية :

يعرف (ديبير و ديفيد Deber & David)¹ الدوافع على أنها " القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التى توجه تصرفات الفرد و سلوكه أثناء استجابته للمواقف و المؤثرات البيئية المحيطة به " و تتمثل الدوافع فى رغبات الإنسان و حاجاته و توقعاته التى يسعى دائماً إلى إشباعها و تحقيقها ليعيد اتزانه الداخلى ، و يشير (بارون و جرينبيرج Baron & Greenberg)² إلى أن الدفاعية هى " مجموعة من العمليات التى تستثير و توجه السلوك الإنسانى للحصول على هدف معين " .

و يعرف (مجموم)³ الدوافع على أنها " قوة فطرية تدفع الكائن الحى للسلوك " ، و يرى (الأزهري)⁴ أن الدوافع تمثل حاجات الفرد و رغباته غير المشبعة ، و تكون نوعاً من القوى الدافعة تؤثر على تفكير الفرد و إدراكه و توجيه سلوكه فى اتجاه الهدف الذى يشبع تلك الحاجات و الرغبات ، و للأفراد رغبات و حاجات مادية أو اجتماعية أو شخصية أو نفسية أو عاطفية يريدون إشباعها لتحقيق أهدافهم كلياً أو جزئياً و بذلك توجد الدوافع الإيجابية و تستمر . و يؤكد (متولى و آخرون)⁵ أن القوة الدفاعية هى التى تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته فى العمل ، حيث لا يمكن للمهارات و القدرات و الخبرات و التدريب و ظروف العمل فقط أن تؤتى ثمارها مع عدم تواجد دافع قوى للعمل ، هذا و يؤكد (متولى و آخرون)⁶ على أن مكونات الدفاعية هى تنشيط السلوك ، و توجيهه ثم تعديله أو تثبيته ، و يمكن تقسيم نظريات دوافع العمل إلى مجموعتين طبقاً للأسلوب المستخدم فى الدراسة و التحليل⁷ :

¹ Deber, W. S. & David, G. : Organization Behavior And Public Management , Marcell Bekker , New York , 1983 , p 5

² Baron, A. R. & Greenberg, J. : Behavior In Organizations Understanding And Managing The Human Side And Work , Sydney And Toronto , Boston , 1990 , p 80

³ هشام محمد مجموع : سيكولوجية الإدارة ، دار الشروق ، جدة ، 1990 ، ص 44

⁴ محيى الدين الأزهرى : الإدارة و دور المديرين ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، 1993 ، ص 256

⁵ متولى السيد متولى و آخرون : أساسيات السلوك الإدارى ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1996 ، ص 233

⁶ المرجع السابق ، ص 338

⁷ محمد على شهيبي ، 1996 ، مرجع سبق ذكره ، ص 126

المجموعة الأولى :

يطلق عليها نظريات مكونات الدوافع (Content Theories) وتعتمد على إظهار العوامل الكامنة فى نفس العامل و التى يؤدى وجودها إلى إحداث السلوك و توجيهه و تحديد درجه ثباته .

المجموعة الثانية :

يطلق عليها نظريات وصف ديناميكية الدوافع (Process Theories) و تعتمد على تفسير و إظهار المراحل و الخطوات التى تحدث داخل الإنسان و تؤدى إلى إحداث السلوك الظاهري .

و فيما يلى عرض و تحليل لأهم النظريات التى تتعرض لدوافع العمل للأفراد فى المنظمات :

3-2-1- نظرية التدرج الهرمى للحاجات لماسلو (Maslow's Need Hierarchy

(Theory :

و تقدم هذه النظرية تعريفاً و تصنيفاً للحاجات المختلفة للإنسان و تشمل (الحاجات الأساسية و الحاجة إلى الأمن و الحاجة إلى الإنتماء و الحاجات الاجتماعية و الحاجة إلى المكانة الاجتماعية و الحاجة إلى التكامل النفسى و تأكيد الذات) و تفسر هذه النظرية السلوك الإنسانى على أنه محاولة لإشباع الحاجات غير المشبعة ، و الحاجات الإنسانية لها ترتيب هرمى حسب أهميتها ، فالإنسان يبدأ أولاً بإشباع الحاجات الأولية و الأساسية ، فإذا تحقق الإشباع الكامل لها يسعى إلى تحقيق الحاجة للأمن ثم الحاجات الاجتماعية و هكذا¹ .

و على ذلك نجد أن الموظف يقدم على العمل لإشباع حاجاته المختلفة فالأجر يحقق إشباعاً للحاجات الأساسية و المركز و الوظيفة يحققان إشباعاً للحاجات النفسية ، و استمرار الإنسان فى العمل يفسر طبقاً لهذه النظرية نتيجة لاستمرار الشعور بتحقيق هذه الحاجات و تجددها ، و لقد أضافت هذه النظرية فكرة الحركة بين المستويات المختلفة للحاجات فالإنسان يرتقى للمستوى الأعلى من الحاجات إذا تحقق الإشباع للمستوى الأدنى ، و العكس إذا حدث نقص فى درجة الإشباع للحاجات الأدنى فإن الإنسان يترك المستوى الأعلى للحاجات و يركز سلوكه لإشباع الحاجات الأدنى .

¹ Maslow A : A Theory of Human Motivation , Psychological Review , July 1943, p 370

و ارتكزت هذه النظرية على فرض أساسي و هو أن الإنسان لديه الحاجة للنمو و التطور بالإضافة إلى ذلك لم يتم اختبار هذه النظرية بطريقة علمية و قد وضع (ماسلو Maslow) عدة فروض لهذه النظرية و هي أن الشخص البالغ حقق إشباع 85 % من حاجاته الأساسية ، كما حقق إشباع 70 % من حاجاته للأمن و الأمان ، و كذلك 50 % من حاجاته الاجتماعية ، كما حقق 40 % من حاجاته للمركز و المكانة ، بينما حقق فقط 10 % من حاجاته لثبات الذات ، و لقد كان انعكاس هذه النظرية واضحاً على إدارة الأفراد في صورة إضافة النشاط الخاص بدراسة الحاجات غير المشبعة للعاملين كأساس لرسم نظم الحوافز ، فالأساس السليم لوضع نظام الحوافز يعتمد على التعرف على الحاجات غير المشبعة للعاملين و تقديم الوسائل لإشباع هذه الحاجات ، و لقد قام (ألدرفير Alderfer) بتطوير نظرية (ماسلو Maslow) عن طريق تقديم نظرية أخرى تقوم على أساس أن الحاجات الإنسانية هي ثلاث فقط و تتمثل في الحاجة للبقاء و الحاجة للانتماء و الحاجة للنمو و التقدم¹ ، و لقد أطلق (ألدرفير Alderfer) على هذه النظرية (ERG) .

3-2-2- نظرية الرضا و عدم الرضا لهيرزبرج (Herzberg's Two Factors Theory) :

و تعتمد هذه النظرية على أن تأكيد الرضا عن العمل يحقق زيادة الإنتاج للعامل إذ توضح أن هناك عوامل متعلقة بالظروف المادية للعمل (Extrinsic Factor) مثل الأجر و ضمان العمل و المناخ في العمل و الإضاءة و التهوية و إجراءات العمل و أسلوب الإشراف و العلاقة بين الموظفين و الإدارة لها تأثير على الموظف ، و لكن الجديد في هذه النظرية هو بيان طريقة التأثير فتوافر هذه العوامل لا يؤدي بالضرورة إلى رضا العامل عن العمل و لكن عدم توافرها يؤدي بالتأكيد إلى عدم رضا العامل عن العمل ، و بجانب هذه العوامل هناك عوامل أخرى متعلقة بنوع العمل أو الوظيفة مثل الإنجاز و التقدير و المسؤولية و التقدم في العمل و الترقى في الدرجات ، و هذه العوامل لها تأثير على درجة رضا العامل و لكن بطريقة تختلف عن النوع الأول من العوامل فتوافر هذه العوامل يحقق بالتأكيد رضا العامل و لكن عدم توافرها لا يحقق عدم الرضا عند العامل ، و الفكرة الرئيسية هو أن تحقيق رضا العامل يكون بتوفير العمل الذي يحقق الإنجاز و الترقى وليس عن طريق الظروف المادية في العمل² .

¹ Alderfer C. : Human Needs In Organizational Settings , New York: Free Press , 1972

² Herzberg F : The Motivation To Work , New York : Jone Wiley and Sons, 1959

و لقد أفرزت هذه النظرية العديد من الأفكار التى انعكست على المهام التى تقدم بها إدارة الأفراد ، و كان من أهمها فكرة تكبير الوظائف (Job Enlargement) أى زيادة الاختصاصات الوظيفية و أيضاً فكرة إثراء الوظائف (Job Enrichment) بمعنى زيادة السلطات الوظيفية حيث بدأت إدارة الأفراد الاهتمام بهذين الموضوعين كوسيلة لزيادة الرغبة فى العمل .

3-2-3- نظرية الحاجة للإنجاز (Need Achievement Theory) : ¹

قدم مكليبلاند (McClelland) فى هذه النظرية وصفاً لثلاث حاجات مكتسبة تؤثر على سلوك الإنسان و هى :

- الحاجة للإنجاز (Need For Achievement) .
 - الحاجة للعلاقات الاجتماعية (Need For Affiliation) .
 - الحاجة للقوة و النفوذ (Need For Power) .
- و كان التركيز على الحاجة للإنجاز حيث أن توافر الحاجة للإنجاز هو المحرك الأساسى للفرد فى العمل ، و هذه الحاجات مكتسبة إذ تنشأ هذه الحاجات لدى الفرد من خلال خبراته و البيئة المحيطة به و التى تؤثر فى شخصيته و اتجاهاته ، و لقد قدمت النظرية وصفاً للأعمال التى يقبل عليها من تتولد لديهم هذه الحاجة و التى تتميز بالصفات التالية :
- أعمال متوسطة الصعوبة أى تقع فى نطاق قدرات أى شخص .
 - أعمال يتوافر فيها الأثر المرتد السريع أى أن العامل يعرف نتيجة عمله مباشرة .
 - أعمال يتحكم فيها الفرد بالكامل أى أنه يكون مسؤولاً عنها من بداية العمل لنهايته .
 - أعمال يكون محدد للعامل نقطة بداية و نقطة نهاية .
 - أعمال يغلب عليها صفة العمل الفردى .

و أضافت هذه النظرية بعداً جديداً للعمل ذاته و أثره على الفرد فتحقيق الإنجاز يحقق إشباعاً للفرد ، و بمعنى آخر إذا توافرت فى العمل الشروط السابقة و توافر لدى الفرد هذه الحاجة فإنه

¹ McClellan D. : Business Drive And Notional Achievement , Harvard Business Review , July, 1962 , p 99

سوف يقبل العمل ، و الجديد فى هذه النظرية أنها أوضحت أن الحاجة للإنجاز يمكن تعلمها و كان انعكاس هذه النظرية إدارة الأفراد فى مجال التدريب و التنمية .

3-2-4- نظرية التوقع (Expectancy Theory) :

قدم (فروم Vroom) تفسيراً لسلوك الإنسان فى العمل يقوم على أساس أن الفرد يعمل إذا توقع أن عمله سيؤدى إلى تحقيق إنتاج معين و أن هذا الإنتاج سيعود عليه بمكسب مادى يمكنه من إشباع حاجاته غير المشبعة ، أى أن الفرد يدرس احتمالات ارتباط مجهوده بالإنتاج و ارتباط الإنتاج بالحصول على العائد المادى لإشباع احتياجاته¹، واعتمدت هذه النظرية على عدة مفاهيم و هى :

- المستوى الأول و الثانى للنتائج :

حيث أن المستوى الأول من النتائج هو العائد المحقق نتيجة أداء العمل و يتمثل فى الإنتاجية و جودة العمل أما المستوى الثانى يتمثل فى الأجر و الحوافز المادية و الترفقيات .

أ- علامة الارتباط :

هو مدى إدراك الفرد لارتباط نتائج المستوى الأول بالمستوى الثانى .

ب- درجة التفضيل:

تعبر عن درجة تفضيل الفرد للنتائج المحققة .

ج- الدوافع :

و هى العناصر التى تدفع الفرد على الإنتاج .

د- القدرة :

و هى قدرة الفرد على انجاز العمل بناءً على خبراته ومهاراته .

و لقد انعكست نتائج هذه النظرية على إدارة الأفراد فى صورة عناصر يجب مراعاتها عند

تصميم نظام الحوافز ومن أهمها :

أ- التعرف على درجة تفضيلات العمال لأنواع الحوافز المختلفة.

ب- السرعة فى دفع الحوافز .

ج- توليد الثقة فى نظام الحوافز و معايير الحساب العادلة .

¹ Vroom , et. al. : Work And Motivation , New York , John Wiley & sons , 1964

3-2-5- نظرية العدالة (Equity Theory) :

قدم (أدامز Adams) نظرية تركز على عملية المقارنة التى يقوم الفرد بينه و بين زملائه فى نفس الوضع الوظيفى داخل العمل من حيث كمية الجهد المبذول و مقدار الأجر الذى يحصل عليه ، إذ يشعر الفرد بدافع للعمل إذا كان يشعر بالعدالة فى مقارنة نفسه بزملائه ، و لكنه يبدأ فى تخفيض الجهود المبذول سواءً كمية الإنتاج أو جودته فى حالة شعوره بعدم العدالة أو قد يتغيب أو يترك العمل ، و هذه النظرية تؤكد أن الفرد ينظر للأجر و الحوافز نظرة نسبية و ليست مطلقة ، بمعنى أن العبرة ليست بقيمة الأجر الذى يحصل عليه الفرد و لكن بمقارنة ما يبذله من مجهود و العائد الذى يحصل عليه بما يبذله شخص آخر فى نفس الوضع الوظيفى و العائد الذى يحصل عليه¹.

3-2-6- نظرية القوة الدافعة (Reinforcement Theory) :

قدم (كراجهيد Craighhead) نظرية توضح العلاقة بين السلوك و العائد أو النتيجة التى يحققها السلوك ، و يتمثل الفرض الأساسى فيها فى أن العامل يكرر السلوك إذا ارتبط به نتائج مرغوب فيها و يتوقف عن تكرار السلوك الذى يحقق نتائج غير مرغوب فيها ، من أهم تطبيقات هذه النظرية فى طريقة دفع الأجور حيث توصلت النظرية إلى أن الأجر بالقطعة هو أفضل وسيلة لدفع الأجر و أن الدفع على فترات ثابتة لا يحقق اهتمام الفرد بعكس الدفع الفورى بعد انتهاء العمل إلا أن هذه الطريقة لا تصلح إلا فى الأعمال التى يمكن قياسها بدقة².

و يمكن القول أن نظريات الدوافع قدمت أفكاراً تشترك فى أنها تحدد الأبعاد المختلفة الواجب مراعاتها فى أداء إدارة الأفراد سواء الأبعاد المادية و المعنوية حيث قدمت نظرية الهرمى للحاجات شرح تفصيلى لاحتياجات الإنسان ، كما أضافت نظرية الرضا و عدم الرضا فكرة تكبير و إثراء الوظائف كأسلوب لتحفيز العاملين ، و قد ساهمت نظرية الحاجة للإنجاز نوع جديد من برامج التدريب يقوم على فكرة تعلم الرغبة فى الإنجاز ، كما أوضحت نظرية التوقع أهمية الربط بين القدرة و الرغبة كمحددات أساسية لإنتاجية الفرد ، و قد أضافت نظرية العدالة مفهوم جديد هو مفهوم المقارنة التى الذى يؤثر على رضاء العامل ، و أخيراً ناقشت نظرية القوة الدافعة تشجيع العاملين على بذل المجهود المناسب و الاهتمام بالعمل .

¹ Adams J : Toward An Management of Equity , Jornal of Ab normal and Social Psychology, November , 1963 , p 422

² Craighhead : Behavior Modification , Boston : Houghton Mifflin , 1975 , p 111

3-2-7- نظرية X (النظرة التقليدية للإدارة) :

و يمكن تلخيص مبادئها فيما يلى¹ :

- أ- تتحصر مسؤولية الإدارة فى تنظيم جميع عناصر الإنتاج من أموال و موارد و آلات و بشر ، و توجيهها لتحقيق أهداف اقتصادية .
 - ب- إن الفرد العادى بطبيعته كسول و لا يحب العمل و يكره المسؤولية و منغلق داخلياً و غير قابل للتغير و غبى .
 - ج- إن إدارة البشر تتطلب توجيههم و الرقابة على أفعالهم و مكافأة أو معاقبة سلوكهم ، و تغيير سلوكهم بما يتوافق مع أهداف المنظمة .
- و بناءً على ما سبق فإن نظرية X هى تعبير عن مفهوم الإدارة باللوائح ، و تعامل البشر كأطفال ، و تعتمد كلية على الرقابة الخارجية لسلوك الفرد .

3-2-8- نظرية Y (النظرة الحديثة للإدارة) :

و يمكن تلخيص مبادئها فيما يلى:

- أ- تتحصر مسؤولية الإدارة فى تنظيم جميع عناصر الإنتاج من أموال و موارد و آلات و بشر و توجيهها لتحقيق أهداف اقتصادية .
 - ب- ليس من طبيعة البشر التراخى ، كما أن الدافعية و إمكانيات التقدم و الرغبة فى تحمل المسؤولية و الاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة جزء لا يتجزأ من طبيعة البشر .
 - ج- إن إدارة البشر تتطلب خلق ظروف و طرق العمل الملائمة التى تجعل الأفراد أكثر قدرة على تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة .
- و التطبيق السليم لنظرية Y يتطلب اللامركزية و التوكيل و المشاركة فى الإدارة و إثراء العمل و التقويم الذاتى ، و بناءً على ما سبق فإن نظرية Y تعتبر هى تعبير عن مفهوم الإدارة بالأهداف ، و تعامل البشر كبالغين ، و تعتمد كلية على الرقابة و التوجيه الذاتى² .

و هناك بعض الانتقادات الموجهة للنظرية و هى أن فروض نظرية X على النقيض تماماً من فروض نظرية Y ، و فى الحياة يستحيل القول أن شئ ما أبيض أو أسود ، فلا بد من تواجد منطقة وسط ، و أن القيادة الفعالة لا ترتبط بفروض نظرية محددة و إنما بقدره القائد على التوافق مع

¹ عمرو و عواد و أخرون : العلوم السلوكية ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، 2008 ، ص 133

² حنفى سليمان : تطور الفكر الإدارى ، القاهرة ، 2003 ، ص 216

الموقف ، و أن فكرة مشاركة العاملين فى الإدارة – التخطيط و تقييم الأداء – لم يثبت نجاحها فى حالات كثيرة .

3-2-9- نظرية Z :

و يرى (ناصر العدلى)¹ أن نظرية Z و التى يطلق عليها النموذج اليابانى فى الإدارة أهمية الجانب الانسانى للعامل أو الموظف ، و كما أوضح (أوشى Ouchi)² أن نظرية Z لها ثلاث خصائص أساسية و هى :

- أ- **الثقة** : لأن الثقة و الانتاجية هما شى واحد و لا يمكن التفريق بينهما .
- ب- **المهارة** : تتسم الممارسة اليابانية للإدارة بالدقة وحدة الذهن أى المهارة فى التعامل و ذلك لتحقيق أعلى معدلات إنتاجية .
- ج- **الألفة و المودة** : و تعتمد عليهما الرابطة المشتركة فى الحياة اليابانية ، و ما يترتب عليها من اهتمام و دعم للآخرين .
- و يشير (أوشى Ouchi) إلى أن الإدارة اليابانية تقوم على الأسس و المبادئ التالية :
- أ- **الوظيفة مدى الحياة** : و هى من أهم خصائص الإدارة اليابانية ، و تساهم فى عملية الاستقرار و الأمن الوظيفى للعاملين .
- ب- **التقويم و الترقية البطيئة** : يتم تقويم و ترقية الموظفين خلال فترة طويلة تبلغ حوالى عشرة سنوات ، و هذا يساعد على التأنى و الدقة فى التقويم .
- ج- **عدم التخصص فى المهنة** : أى أن الموظف يمارس أكثر من مهنة و يكون قادراً على العمل فى أكثر من مجال بالمنظمة .
- د- **عملية المراقبة الضمنية** : و تعتمد المراقبة على المهارة و مراقبة الأمور الداخلية ، و هى تمارس بشكل دقيق و لكنه مرن أيضاً .
- هـ- **أسلوب القرارات الجماعية** : حيث أن القرار الجماعى المشترك يدفع العاملين إلى الانتاجية و يشعرهم بالأهمية .
- و- **الاهتمام الشامل بالأفراد** : حيث أن هذا الأمر يعزز الثقة و المودة بين العاملين .

¹ ناصر محمد العدلى : السلوك الإنسانى و التنظيمى ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995 ، ص 174

²Ouchi, W. : How American Meet Japanese Challenge , Addison Wesley , New York , 1981 , p 5

- ز- **الثقة و المودة** : حيث تساهم المنظمات اليابانية فى دفع و تحفيز العاملين بها الى العمل ، و تتيح لهم الرضا الوظيفى .
- و حتى يمكن تطبيق نظرية Z اقترح (أوشى Ouchi) اتباع الخطوات التالية :
- أ- فهم طبيعة عمل المنظمة و دور المدير فيها .
 - ب- تحديد فلسفة المدير و توضيحها لرؤسائه فى الإدارة العليا .
 - ج- تطبيق مبدأ الادارة بالأهداف .
 - د- تنمية و تطوير مهارات المدير و قدراته الشخصية .
 - هـ- توفير الأمن و الاستقرار الوظيفى .
 - و- البحث عن مجالات المشاركة فى العمل بين المدير و العاملين معه .
 - ز- تطوير العلاقات الانسانية غير الرسمية بين المدير و العاملين معه .
 - ح- تنمية شعور الولاء و الانتماء بين العاملين فى المنظمة .

3-3- ضغوط العمل

يعيش الانسان فى ظل بيئة مليئة بالتغيرات الكثيرة ذات الطبيعة الديناميكية و لا يمكن أن يعزل نفسه عنها لأنها مفروضة عليه ، و بالتالى فهى تؤثر عليه تأثيراً شديداً ، و لا يتوقف هذا التأثير على حياته الخاصة أو العامة بل يمتد الى مكان عمله أيضاً ، و عندما يسعى الإنسان إلى التوافق مع تلك المتغيرات فإنه يبذل من الجهد البدنى و النفسى ما يبذل¹ ، و يتوقف ذلك على شدة ضغط تلك المتغيرات عليه ، و على درجة تحمله ، و ينتج عن ذلك أثراً بدنية و نفسية إيجابية إذا كان مستوى الضغوط مناسباً و تمكن الفرد من تحمله و التكيف معه ، و قد تكون هذه الآثار سلبية إذا كان مستوى الضغوط يفوق قدراته على التحمل ، و من ناحية أخرى لا يمكن أن تستغنى أى منظمة عن مواكبة التطورات التكنولوجية إذا أرادت أن تستمر فى دنيا الأعمال و تنافس فى ظل بيئة تحمل الكثير من المتغيرات المحلية و العالمية ذات الطبيعة المتذبذبة ، لذلك تقوم المنظمات بلجراء بعض التغييرات فى أنشطتها المختلفة مما سبب ضغوط و توترات لقادة هذه المنظمات و بالتبعية على العاملين فيها ، لذلك يجب أن تقوم المنظمات بدراسة ضغوط العمل و التعرف على أسبابها و إدارتها بشكل سليم حتى تتجنب أو تحد من أثارها السلبية و تبقى على أثارها الإيجابية .

¹ عمرو عواد و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 215

3-3-1- مفهوم ضغوط العمل :

و توجد عدة تعاريف لمفهوم ضغوط العمل تذكر منها مايلى :

- أ- "هى نمط معقد من حالة عاطفية و وجدانية و ردود فعل فسيولوجية لمجموعة من الضواغط الخارجية و هى بذلك تختلف عن مفهوم الاجهاد الذى يعبر عن التأثير المتجمع للضغوط و المتمثل فى الإنحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة"¹
- ب- و هناك من يرى أن الضغوط عبارة عن " المثيرات النفسية و الفسيولوجية التى تضغط على الفرد و تجعله يصعب عليه التكيف مع المواقف و تحول دون أدائه بفعالية " .²
- ج- و فريق آخر يرى أن الضغوط عبارة عن " رد الفعل الناتج عن تكيف الفرد مع مجموعة من المثيرات التى تواجهه و تلقى عليه متطلبات نفسية و مادية زائدة " .³
- د- بينما يرى آخرون أن الضغوط عبارة عن " الاستجابة النفسية و العاطفية لدى الفرد تجاه مجموعة من المثيرات التى تواجهه و تلقى عليه متطلبات جسمي و نفسية و تخلق حالة من عدم التأكد و نقص التحكم الذاتى عندما يؤدى عمله " .⁴
- هـ- و هناك من يرى أن الضغوط عبارة عن " تجارب ذاتية تحدث حالة من عدم التوازن النفسى و الفسيولوجية للفرد ، و هى نتيجة لعدة عوامل يتعرض لها الفرد سواء كانت فى البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد ذاته " .⁵
- ز- و رأى آخر ينظر إلى كلمة الضغوط على أنها تشير إلى " مجموعة من التغيرات الجسمية و النفسية التى تحدث للفرد فى ردود أفعاله أثناء مواجهته للمواقف المحيطة به و التى تمثل تهديداً له " .⁶

و بعد استعراض مجموعة التعاريف السابقة عن مفهوم ضغوط العمل يمكننا التوصل إلى أن ضغوط العمل تشير إلى أن ردود الفعل الجسمية أو النفسية أو السلوكية التى تتولد لدى الموظف نتيجة لتفاعله مع مجموعة من المواقف التى تفرضها البيئة المحيطة به و ينتج عنها مجموعة من

¹ Carl, E. Larson And Frank, M. J. Lafasto : Team Work , Newburg Part , Sage , California , 1989

² نسرين محمود عبد الرحمن : تأثير فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية ، جامعة عين شمس ، 275 ، ص 40

³ آرثر بيل : بناء فريق العمل ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2003 ، ص 18

⁴ جيرالد جرينبرج و روبرت بارون : إدارة السلوك فى المنظمات ، ترجمة رفاعى محمد و إسماعيل على بسبوني ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2004 ، ص 316

⁵ ماجدة العطية : سلوك المنظمة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2003 ، ص 150

⁶ Bruce, W. Tuckman & Mary, Ann , : Stages Of Small Group Development Revisited , Group And Organization , Studies 2, 1977, p 419

الآثار ، و نود أن نؤكد على أن ضغوط العمل ظاهرة منتشرة داخل مواقع العمل و لا يمكن التغاضى عنها و لها صور عديدة منها :¹

- أ- التغيير فى أسلوب العمل أو طريقتة أو مواعيدته .
- ب- الطلبات العاجله للجماهير أو العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة .
- ج- الموارد و الامكانيات المحدودة للمنظمة .
- د- الأعمال المؤجلة و التى يجب تنفيذها فى وقت قصير .
- هـ- قيام أحد الرؤساء بالزام مرؤوسيه تنفيذ بعض الأعمال التى تفوق قدراتهم أو فى فترة زمنية محدودة .
- و- تعرض أحد الموظفين للفصل .

و بالتالى فإن هناك ثلاثة عناصر لضغوط العمل كما ذكرها (عمرو عواد وآخرون)² و هى كالتالى :

- أولاً : **المثيرات** : هى مجموعه من المواقف أو المتغيرات التى تفرضا البيئة الداخليه أو الخارجيه المحيطة بالفرد .
- ثانياً : **الاستجابة** : و هى تمثل ردود الفعل الجسيمة مثل سرعة نبضات القلب و ارتفاع ضغط الدم و ردود الفعل النفسية مثل التوتر و القلق و الخوف .
- ثالثاً : **التفاعل** : الذى يحدث بين المثيرات أو المواقف التى تفرضا البيئة و بين ردود الأفعال الجسيمة و النفسية و السلوكية .

ويجب أن نؤكد على أن الضغوط كما لها آثار سلبية لها أيضاً بعض الآثار الإيجابية المتمثلة فى زيادة حالة النشاط و روح التعاون بين الأفراد و غيرها .

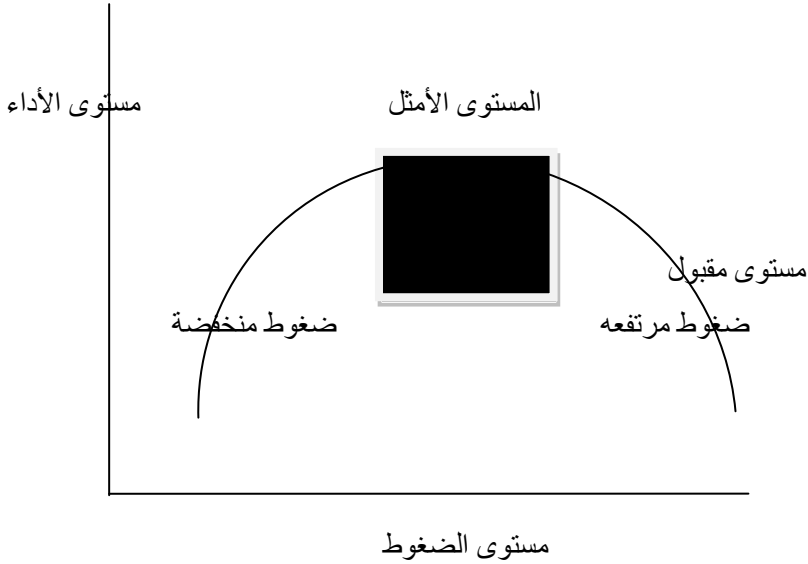
3-3-2- علاقة ضغوط العمل بمستويات الأداء :

عادة ما نقرن كلمة الضغوط ببعض الكلمات غير المرغوب فيها مثل عدم الرضا و الإحباط أو القلق و التوتر و بعض الأمراض الصحية مثل ارتفاع ضغط الدم أو قرحة المعدة أو زيادة نسبة السكر فى الدم و غير ذلك من امراض ، و لكن على الصعيد الآخر يجب أن ننبه إلى حقيقة هامة مضمونها أن الضغوط ليست كلها سيئة أو ضارة كما يتبادر إلى أذهان الكثير لأن العاملين

¹ عمرو عواد و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 217

² المرجع السابق ، ص 218

إذا لم يجدوا بعض المواقف التى تحفزهم على أداء أعمالهم فسوف تصيبهم حالة من الإحباط تؤثر سلباً على أدائهم و من ناحيه أخرى إذا تعرضوا إلى ضغوط حادة أو بدرجات عالية فسوف يؤثر ذلك بالسلب على أدائهم الوظيفى كما يوضحه شكل (3-4) ، و من ثم هناك مستوى أمثل للضغوط يمثل نقطة إنقلاب فى مستوى أداء الأفراد ¹ .



شكل (3-4) علاقة الضغوط بمستوى الأداء
المصدر (خلاصات كتب المدير و رجال الأعمال ، 2006)

و يتضح من الشكل السابق ما يلى :-

- أ- **عند المستويات المنخفضة** : من الضغوط يميل مستوى أداء الأفراد إلى الإنخفاض نتيجة التبدل الموجودة عليها هؤلاء الأفراد ، و من ثم تصيبهم حالة من الإحباط و عدم الحماس مما يفقدهم الدافع إلى التغيير .
- ب- **عند المستويات المرتفعة** : من الضغوط ينخفض مستوى أداء الأفراد لأعمالهم نتيجة ازدياد الأمراض الجسمية و النفسية التى تصيبهم مثل الإجهاد و التوتر و عدم الرضاء و ارتفاع ضغط الدم و غيرها لأن حدة الضغوط تستنفذ طاقة الأفراد .

¹ خلاصات كتب المدير و رجال الأعمال : خمسة أنماط من الخلل تهدد فرق العمل ، الشركة العربية للإعلام العلمى - شعاع - ، القاهرة ، العدد 15، 2006

ج- عند المستوى المعتدل : من الضغوط يرتفع مستوى الأداء نتيجة حالة النشاط الموجودة لديهم فيحاولون التوصل إلى علاج أو وضع حلول مبتكرة للمشكلات التى تواجههم .

و كما قال (ريتشارد Richad)¹ أن ضغوط العمل قد تسبب منافع كثيرة للمنظمة مثل إجابة الأعمال و القدرة على التنافس و إجراء التعديلات المناسبة للحفاظ على وجود المنظمة فى دنيا الأعمال ، و قد تسبب الضغوط أضراراً كثيرة مثل إنخفاض مستوى أداء الأفراد و الإصابة بالأمراض النفسيه و الجسميه مما يعنى أن هناك مستوى معتدل أو أمثل من الضغوط تسفر عنه آثار إيجابيه ، و إذا زادت أو انخفضت الضغوط عن هذا المستوى يسفر عن ذلك آثار سلبية ، لذلك يجب على المنظمات أن تدير ضغوط العمل بكفاءة و فاعلية حتى يمكنها تجنب الآثار السلبيه لها و الإبقاء على آثارها الإيجابية .

3-3-3- أسباب ضغوط العمل :

و قد صنف (كينيث توماس Kenneth Thomas)² العوامل التى تسبب الضغوط فى الأعمال إلى المجموعات التالية :

المجموعة الأولى : متطلبات المهام Tasks demands :

توجد بعض الوظائف التى تسبب بطبيعتها ضغوطاً على شاغليها أكثر من غيرها ، فمثلاً وظيفة الأطباء و رجال الإطفاء و الطيارين و السائقين تتطلب اتخاذ قرارات سريعة ذات آثار كبيرة فى ظل معلومات غير متكامله فى بعض الأحيان و هى ترتبط بأرواح و حياة الأفراد لذلك فهى تمثل مصدراً غنياً للضغوط ، و من ناحية أخرى أثبتت العديد من الدراسات أن مهن المديرين فى كافة المؤسسات على اختلاف أنشطتها تتضمن ضغوطاً تعادل ضعف الضغوط التى تتعرض لها بعض المهن الأخرى ، و يرجع ذلك إلى كثرة اتخاذ القرارات و عقد الاجتماعات و المسؤوليات المتعددة عن إعداد الميزانيات ، و عن الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم و إدارتهم و عن المشكلات و الصراعات التى تنشأ بين العاملين فى مختلف الأقسام و الإدارات .

¹ Richad, L. : Draft , Management , Fourth Edition , The Dryden Press, Harcourt Publishers , 1997 , p 608

² Kenneth Thomas : Toward Multidimensional Values In Teaching , The Example Of conflict Behavior , Academy Of Management Review , 1977 , p 487

المجموعة الثانية : الظروف المادية للعمل Physical Condition :

تعتبر الظروف المادية للعمل أو بيئة العمل المادية من العوامل المسببة للضغط فنجد أن أماكن العمل التى تعانى من سوء الإضاءة أو التهوية أو تباين شديد فى درجات الحرارة - ارتفاع الحرارة فى مواسم الصيف و البرد الشديد فى أوقات الشتاء - و عدم ترتيب الآلات داخل عنابر الإنتاج بشكل يساعد على سهولة التنقل و الحركة ، و قلة الخصوصية بمعنى أن بعض العاملين قد يحتاج إلى قدر معين من الحرية عند تعامله مع زملائه أو بعض العملاء لكن دائما ما يجد أنه موجود وسط كم كبير من الزملاء لا يمكنه أخذ هذه الحرية ، فكل ذلك يساعد على زيادة مستوى الضغوط الواقع على العاملين مما يؤثر بالسلب على أدائهم .

المجموعة الثالثة : زيادة عبء المعلومات Information overload :

إن تقدم وسائل الاتصال نتيجة للتطور التكنولوجى قد أحدث ثورة فى المعلومات مما ساعد على توافر كم كبير منها تحت تصرف الفرد فى أى زمان و مكان ، فنجد أن العامل اليوم يتعامل مع البريد الإلكتروني و مواقع الإنترنت و التليفون المحمول مما أدى إلى توافر قدر ضخم من المعلومات جعلته عاجزاً عن التمييز بين المعلومات الهامة و المطلوبة و بين المعلومات غير الهامة و غير المطلوبة مما يشكل ضغطاً عليه يؤثر على مستوى أدائه .

المجموعة الرابعة : متطلبات الدور Roles demands :

هناك جانبان سلبيان للدور يؤثران على أداء المنظمات هما :

الأول : صراع الدور Role conflict :

يحدث صراع الدور عندما لا يستطيع الفرد أن يوفق بين توقعات الآخرين منه و هذه التوقعات تكون متباينة فيما بينها ، و قد ينشأ صراع الدور أيضا عندما تصطدم المعتقدات و القيم الذاتية للفرد بتوقعات الآخرين ، فالمدير الذى يؤمن و يعتقد بالأمانه و الأخلاق فى عمله و فى علاقاته قد يطلب منه أحد رؤسائه أن يتهاون بعض الشئ بالنسبة لرقابة الجودة حتى يتم الوفاء بالكمية المطلوبة فى الوقت المحدد و هذا التعارض يجعل المدير فى حيرة من أمره لأنه يختار بين فقدان

الولاء لرئيسه أو العمل غير الاخلاقى طبقاً لقيمة الشخصية كذلك الحال بالنسبة لبعض المديرين حيث يشعرون بصراع الدور بسبب طلبات رؤسائهم المتعارضة مع طلبات رؤوسيتهم فى إدارتهم ، فقد يتوقعون تقديم الدعم اللازم للعاملين و توفير الوقت والإمكانيات اللازمين لهم لإجراء بعض التجارب مما يفجر لديهم ملكات التفكير الإبداعى ، بينما يطلب الرؤساء الأعلى من نفس المديرين السرعة فى الإنتاج و الاهتمام بالكم مما لا يجعل لديهم وقتاً متاحاً لتقديم الدعم المطلوب للعاملين مما يؤدى إلى تزايد الضغوط الواقعة عليهم .

الثانى : غموض الدور Role ambiguity :

يحدث غموض الدور عندما لا يعلم الفرد على وجه الدقة ما هو المطلوب منه عند أدائه العمل أو عندما تكون المعلومات المطلوبة لأداء العمل غير متوافرة أو ناقصة ، و نجد أن غموض الدور يحدث نتيجة للأسباب التالية و التى أوضحها (خالد ربيعى) 1 :

- أ- عدم معرفة الفرد بالمعلومات الكافية عن دوره فى العمل نتيجة عدم وجود وصف وظيفى واضح و محدد ، أو أن الفرد يشغل وظيفة جديدة .
- ب- عدم وضوح المعلومات لاسيما إذا كانت مرتبطة بمصطلحات فنية أو نتيجة لإدخال تكنولوجيا جديدة على الوظيفة .
- ج- عدم وضوح السلوكيات التى تساعد و تمكن الفرد من تنفيذ الدور المتوقع منه.
- د- عدم توافر تقارير لتقييم أداء الدور الذى يقوم به الفرد للوقوف على مدى النجاح الذى أحرزه فى تحقيق الاهداف المطلوبة منه .

و قد أوضحت بعض الدراسات الحديثه التى أجريت فى إحدى و عشرون دولة أن غموض الدور منخفض نسبياً فى الدول الأسيوية و الإفريقية التى توجد فيها مساهمة كبيرة فى مكانه و القوة بين الرؤساء و المرؤوسين ، حيث يزداد الميل للعمل الجماعى ، بينما نجد أن غموض الدور مرتفع نسبياً فى الدول الأوروبية التى

¹ خالد محمد حنفى ربيعى : تقييم استراتيجيات مواجهة الصراعات التنظيمية ، دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية فى مصر ، جامعة عين شمس ، 1997 ، ص 106

تقل فيها المسافة بين المكانه و القوة للرؤساء و المرؤوسين و يزداد الميل للعمل
الفردى¹.

المجموعة الخامسة : تجارب الحياة Life experiences :

أن الفرد لا يعيش أو يعمل فى عزله عن الآخرين ، وإنما يتأثر بما يحدث خارج بيئة العمل ،
وإذا كان العمل يعتبر مصدراً هاماً للضغوط فهناك بعض المواقف والأحداث التى توجد خارج
هذه البيئة وتمثل مصدراً جوهرياً للضغوط تنعكس آثارها على الأداء، وتتضمن تجارب الحياة
عنصرين هما :

الأول : أحداث الحياة Life events :

إن الحياة التى يعيش فيها الفرد مليئة بالأحداث المؤلمة و التى تساعد على زيادة
إحساسه بالضغوط الواقعة عليه و تؤثر فى مستوى أدائه مثل وفاة أحد الزوجين أو
الطلاق أو تدهور أسعار الأسهم فى السوق أو تدهور حالة البورصة .

الثانى : الصراع بين العمل و الحياة Work – Life Conflict :

هناك بعض الوظائف التى تتطلب من شاغليها السفر المتكرر أو تحتاج إلى ساعات
عمل كثيرة مما يسبب تعارضاً مع الأنشطة الشخصية للأفراد مثل الخروج مع أفراد
الأسرة ، و هذا نوع من الضغوط يودى إلى إصابة الفرد ببعض الأمراض النفسيه و
البدنيه مما يؤثر على أدائه ، و هناك مصدر آخر للضغوط يتمثل فى المشاحنات اليومية
التي تحدث بين الزوجين بسبب سوء الأحوال المادية أو بسبب إعداد الطعام أو بسبب
عمل أشياء كثيرة فى فترة زمنية محدودة ، و تشير الدراسات التى أجريت فى هذا
المجال إلى أنه كلما تعرض الفرد بشكل كثير لهذه الاحداث و المشاحنات كلما أدى إلى
زيادة حجم الضغوط الملقاه على عاتقهما يؤثر بالسلب على حالته النفسية و الجسميه و
من ثم إنخفاض مستوى أدائه للأعمال .

¹ Judith, R. Gordon, : Adiaagnostic Approach To Organizational Behavior , Ally And
Bacon , London , 1993

المجموعة السادسة : الأسباب التنظيمية :

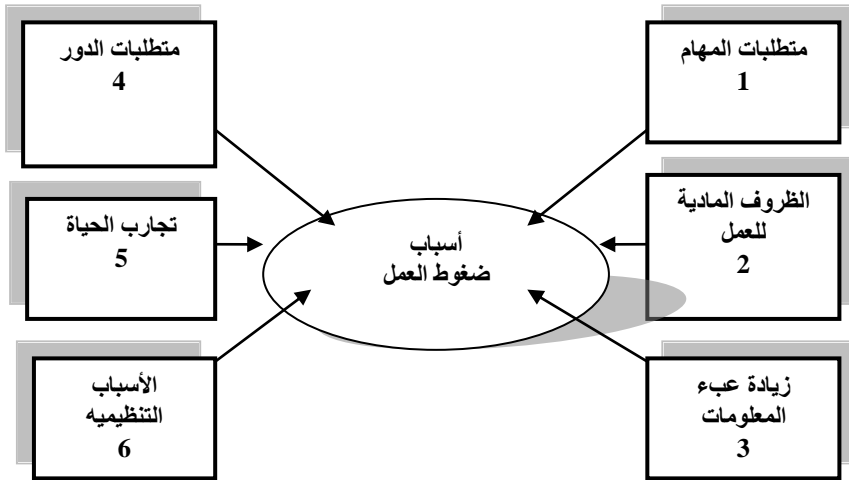
هناك عدة مصادر للضغوط تتعلق بخصائص المنظمة و سياستها كما ذكرها (محمد عبد الغنى حسين)¹ منها ثقافة المنظمة و نظم الأجور و الحوافز و نظم تقييم الأداء و فرص النمو و التقدم الوظيفى و اتخاذ القرارات فنجد أن :

أ- إذا عجز الفرد عن التوفيق بين قيمة و معتقداته و بين قيم و معتقدات المنظمة فإنه يكون عرضة للضغوط أكثر من غيره .

ب- عدم عدالة نظام الأجور و الحوافز بالمنظمة يضعف من رغبة الأفراد فى العمل مما يؤثر سلبا على أدائهم الوظيفى .

ج- عدم وجود نظام عادل لتقييم الترقيه يشعر الفرد بأنه لا يأخذ حقه من التقدير المادى أو الأدبى فيكون عرضه لضغوط العمل .

د- عدم إشتراك الفرد فى اتخاذ القرارات و مناقشة القضايا المتعلقة بعمله يولد لديه الشعور بعدم أهميته ، فيكون عرضه لضغوط العمل بدرجة أكبر من غيره .



شكل (3-5) الأسباب المحتملة لضغوط العمل

المصدر (عمرو عواد و آخرون ، 2008)

¹ محمد عبد الغنى حسين : مهارات إدارة الصراع ، مركز تطوير الأداء و التنمية ، مصر الجديدة ، القاهرة ، 2004 ، ص 49 ،

خلاصة الفصل :

يحتل مفهوم الإنتاجية مكاناً هاماً فى الفكر الإدارى حيث أنها أصبحت هدفاً يسعى إلى تحقيقه جميع منظمات الأعمال ، و هى عملية ترتبط بقياس النتائج التى تمثل المخرجات بما قد تم وضعه من أهداف و التى تمثل المدخلات ، و هى فى جميع الأحوال عملية ترتبط بالموارد المتوفرة لأداء هذه الأعمال ، و تلقى الرغبة فى رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمات المختلفة مزيداً من الأهمية على إدارة الأفراد باعتبارها الإدارة التى من خلالها يمكن توجيه طاقات الأفراد فى المنظمة فى اتجاه المزيد من الإنتاجية ، و هناك العديد من الدراسات التى قام بها الباحثون للتعرف على مجموعة العناصر التى تؤثر على الكفاءة الإنتاجية للعاملين بأى منظمة ، و الهدف من معرفة هذه العناصر هو الوقوف على ما يمكن أن يتم تحسينه و تطويره منها و ذلك لرفع درجة الكفاءة الإنتاجية .

و لا شك أن الفرد العامل فى أى منظمة يمر بالعديد من المراحل المختلفة التى ترتبط بأدائه و ارتباطه بمكان العمل ، هذه المراحل تختلف فيها المسؤوليات و السلطات الخاصة به و كذلك تختلف درجة ارتباطه بالعمل و درجة ضغوط العمل عليه .

و هناك العديد من النظريات التى حاولت تفسير دوافع العمل عند الأفراد ، فالدوافع تمثل حاجات الفرد و رغباته غير المشبعة ، و تكون نوعاً من القوى التى تؤثر على تفكير الفرد و إدراكه و توجيه سلوكه فى اتجاه الهدف الذى يشبع تلك الحاجات و الرغبات ، و للأفراد رغبات و حاجات مادية أو اجتماعية أو شخصية أو نفسية أو عاطفية يريدون إشباعها لتحقيق أهدافهم كلياً أو جزئياً و بذلك توجد الدوافع الإيجابية ، و على ذلك نجد أن كفاءة أى منظمة ترتبط بكفاءة الأفراد القائمين بالعمل فيها مما جعل المدخل الصحيح لرفع كفاءة منظمات الأعمال هو العمل على رفع كفاءة العنصر البشرى و قدرته الإنتاجية ، و على ذلك فإن التعرف على محددات السلوك للأفراد فى منظمات العمل بهدف توجيه هذا السلوك بما يحقق أهداف المنظمة أصبح أحد الموضوعات الهامة التى شغلت مكاناً فى مجالاً دراسات إدارة الأعمال .