

الباب الأول :

المفاهيم المرتبطة

بالقيادة

الفصل الأول :

# القيادة فى العصور القديمة

## القائد الفرعون والإنجازات العظيمة

### مقدمة

بالرغم من اتفاق الكتابات العربية والغربية فى أن ممارسة القيادة قديمة قدم الإنسان ، إلا أن الكتابات الغربية فى إدارة الأعمال فى السلوك التنظيمى أرجعت الاهتمام بالقيادة إلى الحضارة الغربية منذ حركة العلاقات الإنسانية ، بقيادة ألتون مايو 1930 أو يرجع بها لتتسب إلى عصر النهضة الأوروبية (كتاب الأمير لميكيافيللى) أو تشير إلى الإمبراطورية الرومانية القديمة ، وباستثناء الإشارة البسيطة العابرة إلى مفهوم مبسط للقيادة وبيروقراطية محددة كانت لازمة ومطلوبة لبناء الأهرامات والمعابد فى الحضارة المصرية القديمة .

ولكن تعالى أيها القارئ لنبحث فى جنورنا المصرية القديمة وحضارتنا الفرعونية العظيمة عن جنور مفاهيم القيادة والإدارة .

تعالوا معنا نقرأ المدونات على أوراق البردى وعلى الأروستراكا بالخط الهيراطيقى "ثم بالديموطيقى" ونحاول الإطلاع على الملفات المكتمة فى مكاتب الدولة والخطابات المرسلة فى الدولة لنرى ملامح الأساليب الإدارية المستخدمة والأنماط القيادية وجنور كل نظريات القيادة والاستحواذ على القوة لفرعون مصر العظيم

تعالى معى عزيزى القارئ نحاول رد الاعتبار إلى فرعون مصر صانع الحضارة ومؤسس مفهوم القيادة منذ 5000 سنة حتى لا يلق فى مضجعه على حقوقه التى سلبتها منه الكتابات الحديثة فى القيادة .

ويبدو أن الفرعون المصرى القديم والقائد الكارزى كان يحظى ببركة آلهته حيث استطاع أن يحتفظ منذ خمسة آلاف عام خلت بكل ما خلقوه وحاولوا المحافظة عليه حتى العصر المسيحى ، لقد طور المصريين القدماء علم الإدارة

وخلقوا أنماط إدارية رقيادية جيدة ، أخذها عنهم العالم الحديث منذ قرون عديدة وطوروها أو تركوها (لكونها مستحيلة) أو بسبب عدم فهمها في ضوء ثقافة العلم الكلاسيكى أو فى ظل معطيات نكسة القرون الوسطى .

ولكن أهم ما يمكن أن يوجه إلى كتابنا العرب وكتاب الغرب على السواء ، أننا أصبحنا ننسب كل ما توصلنا إليه من دراسات ومفاهيم إلى الغرب وذلك بسبب هالة الروعة التى تحيط بكل شئ غربى .

### الحضارة الفرعونية (القيادة الكارزمية)

ينظر إلى مينا باعتباره أول ملك فى الأسرة الطينية الأولى وهو الذى ضم مصر العليا ومصر السفلى فى حوالى 3000 ق.م ، واعتقد قدماء المصريين أن مينا هو أول بشر صار ملكاً بعد حكم إنصاف الإلهة ، إلا أن أعماله البشرية هى أنه أول من شرع القوانين وابتكر وسائل الرفاهية المادية ووضع أنظمة للإدارة والقيادة .

وبوجه عام كانت البيروقراطية والعظمة الفرعونية ألفين لا يفترقان عندما كانت تلك الإدارة قوية بنيت الأهرامات وامتألت مخازن الغلال وازدهرت الإمبراطورية ، ولكن عندما كانت تضعف الإدارة ، كانت مصر ضحية لغزو أجنبى .

كانت الدولة القديمة Old kingdom أكمل زهرة فى الحضارة الفرعونية وإن

كنا لا نعرف سوى القليل عن حقائقها التاريخية

فى هذه الدولة انتصرت الإدارة المركزية البيروقراطية ، وكوفئ خيرة الفنانين ومنح كهنة المقابر ريع الأراضى ، وصار جميع كتبه الدرجة الثانية والفلاحين المنتفعين بالحصانة الملكية، تابعين لعظماء أشرف منف وشغل الفلاح الصغير بعمله فى الحقول .

## وفى الدولة الوسطى Middle kingdom

وطد ملوك الأسرة الثانية عشر أنفسهم وعملوا على استتباب هيبة الملكية وسلطة الحكومة ، وأعادوا تنظيم الإدارة فروجعت سجلات الأراضى وقاموا بأعمال عظيمة فى استقلال الأراضى الزراعية والمناجم فى سيناء .

## الدولة الحديثة New Kingdom

هى ثالث حقبة لعظمة مصر وتتجلى مظاهرها فى المعابد والمقابر والأعمال الفنية ومخطوطات البردى والاروستراكا ، وكانت هذه الدولة إمبراطورية بالمعنى الحديث ، كانت قوة سامية التنظيم لها مستعمرات ومحميات وكانت بيروقراطية تسيطر فيها الكتبة على العمال الممنيين والفلاحين البسطاء ، بينما يرشد الكتبة آله ، وهو الملك وكان الملك المصرى يستمد قوته من إلهه ، ويحافظ على قوة الإله بالقرابين

## البيروقراطية الإدارية فى مصر القديمة .

هناك أدلة متعددة على قيام إمبراطورية بيروقراطية كبيرة بمصر القديمة ، فقراءة المدونات على أوراق البردى والملفات المكسدة فى مكاتب الدولة وفى قسم المحفوظات بالمعبد التى تتكون من قوائم السكان وكشوف مساحة الأراضى وحصيلة الضرائب وكشوف صرف الأجور والمرتببات بالحبوب أو بسلال ملئنة بالثمار ، وتقارير كميات الأحجار الواجب صرفها للبنانيين ، والأخشاب اللازمة لدر صناعة السفن .

كذلك فإن دراسة تفاصيل وصور الخطابات الواردة من الجماهير وشكواهم وملاحظات الرؤساء وأوراق فرض الجزية ، كل تلك الأدلة تعتبر برهان يعتد به على وجود بيروقراطية كبيرة وقيادة فعالة منذ ما يربوا عن ستة آلاف سنة .

كما كانت المكاتب الإدارية التابعة للملك تستند فى عملها فى كل منطقة إدارية على مجموعة متدرجة من الموظفين المحليين ، أو البيروقراطية المحلية

يرأسها محافظ ، أما المعابد وأصحاب الأملاك الأغنياء فكانت لهم إدارتهم الخاصة التي كانت السلطات المحلية تديرها في بعض الأحيان وما من وظيفة في الدولة القديمة أو مهنة في ذلك المجتمع غير مذكورة سواء في الإدارة الملكية أو في إدارة المعابد ، ويمكن رؤية تلك الألقاب في النقوش التي تزين قبور الموظفين .

فكان لديهم مشرف للبعثات الملكية ، وأمين لأوز ضيعة أمون ومنذ العصر الثيني إلى عصر البطالمة ، وما كان لرجل ذو وظيفة أو مذهب أن يكتب اسمه دون أن يذكر ألقابه بسجل السادة العظام . وعلى آثارهم قوائم بالمناصب التي شغلوها ؛ البعثات الخاصة التي أوفدوا إليها ، وكذلك ألقابهم الشرفية .

أما في الدولة الوسطى فكان نظام المركزية أقل كمالاً من منشآت الإدارة الجديدة من تنظيمات أمراء العصر الوسيط الأول .

وأما في الدولة الحديثة فقد نشأ عن غزوات الاستعمار والجيش الدائم ، وممتلكات المعابد نظام أكثر تعقيداً ، يتضمن الكثير من التحسينات الإدارية .

كانت الحكومة تقوم كل سنتين بتعداد للحقول والذهب منذ عام 280 ق.م تقريباً ، ومنذ عام 2600 ق.م . كانت تقوم بإحصاء الماشية ، وكانت الضرائب تخضع لنظام بيروقراطي راق فكانت إدارة الخزانة العامة للدولة تغزوا كل مجال من مجالات الحياة وتعودت استخدام مصطلحات معقدة واستعملت نظم محاسبية معقدة حتى أن علماء الآثار يجدون صعوبة في فهم المستندات والوثائق . وكان فرعون مصر في حاجة ماسة إلى الذهب و كان كبار موظفيه يحضرونه في موكب إلى الوزير "أنظر قبر خميرع" كي يقوم بسياسته الخارجية ويكافئ وزرائه وكان يحمي الاحتكار التجاري بفرض رسوم جمركية عند الحدود .

وإذا كان الاقتصاد في ذلك الوقت قد بنى على المقايضة فإن الضرائب كانت عينية. تستطيع أن ترى على جدران المقابر صوراً حية لإحصاء الدواجن

والمأشبية وبعض الفلاحين المتقاعسين عن سداد الضرائب يجلبون كعقاب لهم عن تهريبهم الضريبي .

وكان الوزير " ثاتى " هو المبعوث الملكى الذى يرأس الإدارة عندما كان الفرعون يقلده ذلك المنصب كان يقول له "خذ منصب الوزير هذا وراقب كل شئ يتعلق به".

لم تساعد طريقة المقايضة على تكوين طبقة التجار ولاشك أنه منذ عهد أحمس سنة (1580 ق.م) حددت قيم للسلع بالذهب أو الفضة أو بالنحاس وذلك لتسهيل نظام المقايضة مع تحديد أوزان ثابتة ومنذ القرن الثامن قبل الميلاد سكبت خزانة المعبد العظيم قضباناً من الفضة .

وكان الكهنة والكتبة والصناع والعمال يتسلمون أجوراً نوعية (من القمح أو الشعير أو السمك) تبعاً لدرجاتهم وأعبائهم العائلية ولما كانت مصر تعتمد كما رأينا على خصوبة النيل ، فإنها كانت دائمة الرخاء وذات اقتصاد ثابت .

لذلك كان لعصور الدولة القديمة والوسطى والحديثة القوية والمتحدة هيئة إدارية مدربة وكانت أكثر نجاحاً من الدول الأوروبية المحاربة فى العصور الوسطى فى تنظيم استغلال الأراضى بتوزيع الأيدى العاملة ، وفى الرى ، وفى استيراد السلع الأجنبية من الخارج وتوزيعها وفى تخزين المواد الغذائية لمواجهة نتائج قلة الماء من الفيضانات الضعيفة .

كما كان استغلال المحاجر وتشبيد المقابر ونقل الأحجار وإقامة التماثيل الضخمة والأعمدة وغير ذلك ، من الصناعات التى لا غنى عنها لمصر القديمة . كما سافرت بعثات تجارية إلى بلاد بونت كما ابتلعت القبور أوفاً من الأدوات المصنوعة .

كما كانت بيوت الملوك احتكاراً زراعياً وصناعياً كما كان ذلك البيت منظمة مستقلة بالحكم عندما كان الملك قوياً .

كما كان للمصالح وأدوات الحكومة مدارسها الخاصة كما طبق هذا النظام في المعابد ومن المؤكد أنه كانت هناك مدرسة إبان الدولة الوسطى في العاصمة لتعليم جيل من الموظفين للمستقبل إلا أنه لم يكن يتلقى التعليم المدرسى سوى الصبيان المزمع تعيينهم كهنة أو في المناصب الإدارية المدنية .

### فرعون العظيم (نموذج القيادة الكارزمية)

1- كان التنظيم البيروقراطي الإدارى للدولة وتنظيم الاقتصاد بأسم الفرعون باعتباره الحاكم الأعلى وكانت الإدارة الفرعونية واسعة وتشرف على كل موضوعات الحياة ، وتسيطر عن الحياة فى البلاط وعن الاقتصاد ككل وكان للملك مجموعة منظمة من الموظفين الكهنة للإشراف على مختلف الأقسام الحقول ومخازن الحبوب وبناء المعابد والسفن والجيش والحدود والعلاقات الخارجية والبعثات التجارية والعدالة والسجون والصحة ، وكانت كل المكاتب الإدارية تابعة للملك .

### 2- سمات القيادة الفعالة .

كان هناك أخلاق عامة تحكم عمل الكاهن أو الموظف العمومى ومنها أن يكون موضع المحبة فى قلب الملك ، وتلميذ الملك ، المنفذ لأوامره ، الوفى لسيدته ، المتزن تماماً فى كلامه ... الرقيق الطباع فى معاملة الناس ، المستتم السلوك والقويم الأخلاق ... يتخذ عمله اليومى ما يقدره الرب ... لا يتهم أحداً زوراً ... لا يسعى إلى الربح ولا تقسده الرشوة ... ولا يقف ضد الضعفاء محاباة للعظماء ... لا يطفف الكيل أو الميزان ولا ينقصهما ... لا يستخدم العنف ضد أى إنسان فى الريف أو فى المدينة ...

كما يجب على موظفى الملك الذين أختارهم بعلمه الكامل عن كفاءتهم وصفاتهم "أن يحاربوا من أجل الملك" وأن يحاربوا من أجل الشعب .  
يجب على القاضى أن يحمى الضعيف من ظلم الظالم .

كان الفرعون مسئولاً عن استتباب النظام وكان عليه تسوية الخلافات بين الشعب حسب القانون وأن يهب مصر نظاماً يضمن سير العدالة ، وكانت تسند السلطة القضائية العليا الى الوزير الذى عليه ان يراقب سير الاجراءات القضائية فى المملكة كلها على خير وجه ، كان النظام القضائى دقيقاً وصارماً .  
وكان قمع الجرائم والجنح فى الريف من اختصاص حكام تلك الأقاليم .  
أما العقاب فكان يتفاوت بين الإعدام للتمرد والضرب من أجل الجرائم البسيطة مثل سوء استعمال الإدارة والنصب والوشايات .

وفى الواقع لم يستطيع علماء الآثار أن يعثروا على كل شئ خاص بتلك المدينة القديمة ، ولكن عدد الآثار المكتشفة وكثرة النصوص القديمة ، وصورة الحياة القديمة التى نجح علماء الآثار فى تصويرها - - - - - والتى تزداد كل يوم دقة عما كانت - - - - - يعتبر دليلاً كافياً لكى نعرف اجمالاً مدى معارفهم وحدودها وان ما ذكرنا عن الادارة المصرية القديمة ليس سوى نقطة البداية فكيف يمكن عرض تطور الفكر الإدارى خلال (أكثر من 3000 سنة) .

وإذا سألنا علماء الآثار المصرية هل هناك أشياء غير ما ذكرناه فى الإدارة يمكن الحصول عليها ؟ أجابوا بأن علم الآثار المصرية لا يزال فى عهد طفولته وأمامه قرون .

### القيادة عبر عصور التاريخ

وتركيزنا فى الفصل السابق للقيادة فى مصر القديمة هو محاولة للبحث فى الجذور القديمة لترسيخ المفاهيم والقيمة العلمية ولا يعنى ذلك اغفال مساهمات حضارات غير المصرية القديمة فى تطوير مفاهيم القيادة والإدارة وتذكر منها على سبيل المثال لا الحصر دستور حمورابى ملك بابل الذى توفى عام 1750 ق.م وما نسب إليه من إصدار مجموعة قوانين نسبت إليه وكذلك جهود موسى عليه السلام 1400 - 1200 ق.م ، وكذلك نبوخذ نصر الثانى 600 ق.م ملك بابل وهو أعظم ملوك

الإمبراطورية الأكرانية وكذلك قورش ملك فارس (3200 ق.م) حيث ساهم في بناء شركات تجارة وأنظمة حربية .

كذلك لا يجب أن نقفز فوق التاريخ من عصور ما قبل التاريخ إلى القرن التاسع عشر دون المرور بتجارب عظيمة وقيمة في الإدارة وفي القيادة التي قدمتها ثقافة الحضارة الإسلامية فلا شك أن الدور القيادي الذي قدمه الرواد الأول في الإسلام عن القادة والإداريون (كالرسول عليه الصلاة والسلام) أول قائد في الإسلام والقادة التابعون من عمر بن الخطاب وعثمان بن عفان وعلى بن أبي طالب ومروراً بعمر بن عبد العزيز لا شك أنها تجارب إدارة وقيادية لا بد أن تخرج لدائرة الضوء للتعرف على أبعادها وعناصرها ومقومات فعاليتها .

الفصل الثانى

# القيادة والفعالية التنظيمية

## القيادة الفعالة هي المدخل للفعالية التنظيمية

تعكس نظرية التنظيم اهتماماً كبيراً بقضية الفعالية وتحقيق الأهداف فى التنظيم ، حيث يرى المنظرين فى المنظمات أن بناء المنظمات بوصفها أدوات اجتماعية تم تصميمها بطريقة عمدية لكن تضمن تحقيق الأهداف . وقد رأينا أن ماكس ويبر<sup>(43)</sup> Max Weber قد ضمن نموذجة فى البيروقراطية Bureaucracy (النموذج المثالى) عنصر توافر الأهداف الواضحة والمحددة تلك الأهداف التى اعتقد أنها هى التى تحدد نسق القواعد واللوائح التى تحكم عمليات التنظيم .

كذلك أشار بارسونز T. Parsons إلى أن سعى المنظمات نحو تحقيق الأهداف المحددة لها هو أهم خاصية تميزه عن الأنساق الاجتماعية الأخرى وذهب كل من كان - كاهن - ترست - رايس . إلى أن أهمية الأهداف فى حياة المنظمات باعتبارها المهمة الأساسية للمنظمات والتى عرفها رايس بأنها المهمة التى على المنظمات أن تحققها إذا ما أرادت لنفسها البقاء .

وذهب جولدر<sup>(44)</sup> Gouldner, 1959 إلى أبعد من ذلك حيث قال من الممكن أن ننظر إلى التنظيم بوصفه أداة صممت بطريقة عمدية لكن تضمن أفضل تحقيق ممكن لهذه الأهداف . كما أشار أيتزيونى Ezioni, A., 1975 فى تحليله المقارن للمنظمات المعقدة الى أن الفعالية التنظيمية تعنى درجة تحقق الأهداف .

(43) A. M. Henderson and Talcotparson (trasn. and ed) the theory of social and economic organization, free press, New York 1947.

(44) Alvin, W. Gouldner, Patterns of industrial Bureaucracy, Free press Glencoe, 1956.

وإذا سلمنا بأن الأهداف التنظيمية هي المهمة المستمرة للمنظمة وأن قياس  
الفعالية التنظيمية يتحدد بدرجة تحقيق المنظمة لأهدافها لذلك فإن المسؤولية عن أداء  
الأهداف التنظيمية وعن تحقيق مهمة المنظمة او رسالة المنظمة  
Organizational mission تقع على عاتق القيادة Leadership ، فالقائد الإداري  
مسئول مسؤولية أساسية عن التأكد من إنجاز الهدف التنظيمي .

ومن ناحية أخرى فقد عرفت القيادة بأنها عملية التأثير على سلوك الآخرين  
(الأفراد والجماعات) تجاه تحقيق أهداف المنظمة .

وبالتالي فإن القيادة الفعالة هي المتغير الوسيط بين مدخلات نظرية التنظيم  
ومخرجاتها .

وسنعرض فيما يلي بعض نماذج الفعالية التنظيمية وسنركز على تلك المدخل  
التي تركز على تعريف الفعالية بأنها هي درجة تحقق الأهداف .

### المدخل الاجتماعي في الفعالية والأهداف

قدم لنا تالكوت بارسونز Parsons Talcott 1965 تصوراً عن المنظمة بوصفها  
نظام اجتماعي Social system يتكون من أنظمة فرعية والذي كان هو الأساس  
الذي طور عنه ما سمي بعد ذلك بمدخل النظم في الإدارة ، ولقد ذهب في نمونجه  
إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نظام أن يؤديها إذا أراد  
البقاء وهي – التكيف Adaptation وتحقيق الأهداف التنظيمية Organizational  
goals وهما مطلبان يتعلقان بعلاقة النظام الاجتماعي بالبيئة ومتطلب التكامل  
Integration والكمون Latency ويعبران عن الظروف الداخلية للنظام .

وقد قدم لنا Bennis نمونجه في الفعالية التنظيمية حيث يرى أن هناك  
مفاهيم أخرى يمكن قياسها ومنها

- 1- التكيف Adaptation ويقصد به قدرة المنظمة على التوائم مع البيئة لتحقيق هدف الاستمرار باعتباره من أهم الأهداف التنظيمية .
  - 2- الذاتية ويقصد بها سيطرة المنظمة على كل الأجزاء فيها وقدرتها على اكتشاف ذاتيتها وتحديد مسيرتها الحاضرة والمستقبلية .
  - 3- طاقة أو قدرة المنظمة على التكامل Integration مع البيئة .
  - 4- مدى كفاية كل جزء من أجزاء المنظمة
- ويرى Bennis أننا لو سلمنا بأن كل نظام له وظائف متعددة وإذا تصورنا أن المنظمة توجد في بيئة تزودها بالموارد الضرورية فإن فعالية النظام أو المنظمة سوف تتأثر بقدرته على البقاء والتكيف وتحقيق الذات والنمو .
- وهذه الأهداف النابعة من المهمة الأساسية للمنظمة والتي تتطلب إدراكاً عالياً لأهميتها بالنسبة للمنظمة لن يستطيع أن يضطلع بها إلا قيادة عالية واعية فعالة مدركة لهذه الأهداف .

## نموذج كان وكاتز Kahn, R & Katz, B, 1970

يقدم لنا كاتز وكان (1) Kahn, R & Katz, B

تكاملاً بين مفاهيم علم الاجتماع Sociology وعلم النفس الاجتماعي وعلم النفس التنظيمي في دراسة المنظمات وذلك بتبنى مفهوم النظام المفتوح فهو يزود الدارسين بالفرصة للكشف عن تأثير الهيكل التنظيمي بالنظر إلى المنظمة باعتبارها نظام مفتوح للكشف عن الطريقة التي من خلالها يحقق التنظيم الاستقرار والنظام من خلال ما يحصل عليه من موارد .

(1) Katz, D. & Kahn, R., the social psychology of organizations New York, Wiley, 1966.

ويوضح لنا النموذج رأسيًا الفعالية في الأجل القصير وباستخدام المقياس الاقتصادي أو الفني للفعالية فإنها تعني أن تكون المخرجات 100% من المدخلات . أما الفعالية بالمقياس السياسي فإنها تعني تعظيم العائد للمنظمة والأفراد المتعاملين معها والمجموعات المتعاملة معها . فالفعالية هنا تتأثر بوجه نظر النقابات والاحتكارات وغيرها .

### شكل رقم (2)

الفعالية الاقتصادية	إنجازات الأجل القصير	إنجازات الأجل الطويل
	نسبة المخرجات للمدخلات 100%	تحسين التكنولوجيا والنمو
	↓	↓
الفعالية السياسية أو البيئية (النقابات)	الربح	الاستمرارية
	↑	↑
الاحتكار	تحقيق أقصى قيمة للعائد على المنظمة	الرقابة على البيئة والتكيف

أما في الأجل الطويل فإن الفعالية بالمعيار السياسي تعني الرقابة والسيطرة على البيئة التي تعمل فيها المنظمة والتكيف معها بهدف الاستمرارية . ويعترض المؤلفان على الباحثين الذين يدرسون أهداف النظام مبررين اعتراضهما بأن كل ما قيل عن أهداف النظام لا يمثل الحقيقة ، وأن الذين درسوا أهداف المنظمات إنما هم درسوا أهداف قادة المنظمات .

وهنا يثور تساؤل هل هناك تعارض بين أهداف المنظمات وأهداف قادة المنظمات.

وبوجه عام يحدد المؤلفان موقفهما من الأهداف بقولهم "بدلاً من بذل جهود ضائعة لا طائل من ورائها في تحديد الأهداف علينا أن نتحاشى الحديث عن مسألة الأهداف كلية" وبالرغم من وجهة النظر الاجتماعية عن مسألة الأهداف فإن نظرية الإدارة لم تأخذ كثيراً بها فقدم لنا أحد الكتاب وهو بيتر دركر نموذجاً ادارياً يعتمد في جوهره على الأهداف كمرشد إدارى لعمل المديرين .

وينظر المؤلفان إلى القيادة على أنها تأثير على Influence ومن خلال الامتثال الآلى وعن طريق اتجاهات روتينية فى المنظمة .

ولمناقشة العلاقة بين الفعالية والقيادة بمستوى على من التجريد طبقاً لنموذج كاتز وكان فإن النموذج يوضح لنا أن قادة المنظمات يخدمون أربعة وظائف رئيسية فى المنظمات العاملة .

1- إتمام إنجاز الأوجه غير التامة وغير المؤداة من التصميم التنظيمى للمنظمة .  
صيانة استقرار المنظمة فى بيئة متغيرة وغير مستقرة والسماح للمنظمة بالاستجابة للتغيرات فى الظروف المحيطة الخارجية .

2- صيانة التعاون والتنسيق الداخلى والتكيف خلال فترات التغيير الداخلى والنمو .

3- محاولة صيانة عضوية الأفراد فى المنظمة .

ولكن يلاحظ أن هذه القائمة من الأهداف للقيادة لم تختبر من الناحية الإمبريقية، إلا أنها تقدم لنا اقتراحاً يجب أن نأخذه فى الاعتبار وهو أن وظائف القائد ليست دائماً طريقاً سهلاً بل هى ترتبط بقدرة القائد على دفع وحفز مرووسيه .

## الفعالية والقيادة والأهداف

تحدد الفعالية التنظيمية بمدى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها ، ويتحمل القائد مسؤولية تحقيق هذه الأهداف ، ويكون من الواضح إذن أن مقاييس فعالية القيادة ترتبط وتتشابك مع مقاييس الفعالية التنظيمية .

ويواجه الباحثون في القيادة نفس المشكلات التي يواجهها الباحثون في التنظيم

وقد أكد تانبيوم ومازاريك أهمية الأهداف بالنسبة لتحليل القيادة عندما قال أنه ليس هناك تصرف قيادي فعال أو غير فعال بذاته وإنما يكون كذلك استناداً إلى الأهداف التي يرتبط بها .

## المعادلة الإنسانية في الفعالية التنظيمية

الفعالية التنظيمية هادفة وتوصف عادةً من أجل تدعيم المنظمة لتحقيق الكفاءة الاقتصادية والتكنولوجية التي تخدم المستهلك والاحتياجات الاجتماعية وهي في سبيلها إلى ذلك تعتمد على الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة .

ويرى دافينز وسكوت <sup>(1)</sup> Keith Davis & W, Scott أن الفعالية التنظيمية مع الموظفين حاجة اجتماعية أساسية وهي استمرار للأعمال وتدفعاتها في كل المنظمة بغض النظر عن أنماطهم وثقافتهم .

وإذا كانت الإدارة العلمية قد أظهرت قدرتها على تحقيق الإنتاجية إلا أنه يؤخذ عليها إثارة الدوافع والاتجاهات المضادة للعمل والمنظمات وارتفاع نسبة الغياب

---

(1) Keith Davis, and William , G., Scott, Human relations and Organizational Behavior, Reading and Comments., MC Graw – Hill Book Co., N.Y., 1969.

وترك العمل والتطلعات ، فلقد أثبتت التجربة أن استعمال الضغط لزيادة الإنتاج في تنظيم ثابت الهيكل التنظيمي يمكن أن يوضع له معايير أداء ، يستطيع أن يحقق زيادة سريعة وملموسة في الإنتاج ومع ذلك فإن هذه الزيادة يمكن أن تحدث على حساب الثروة الإنسانية للتنظيم ، وتكون تكاليف زيادة الإنتاج هي زيادة الصراع التنظيمي Organizational Conflict وزيادة الاستحواذ على السلطة Authority وانخفاض الولاء Loyalty والانعزال وقتل الحافز على الإنتاج ومعداه الأهداف التنظيمية وزيادة معدلات ترك العمل .

وفي اتجاه آخر أكد كاتز وكان Katze, Kahn على أهمية معظمة رفاهية العاملين في المنظمة في الأجل القصير .

كما أكد البعض الآخر "جيمس وانيت ، جورجوبولس ، واند ، توماس Georgopoulos, T, Mahoney أنه تم اعتبار الروح المعنوية للعاملين Moral كهدف وسيط أو هدف من الأهداف قصيرة الأجل وأكدوا أن الروح المعنوية للعاملين واتجاهاتهم نحو المنظمة ونحو أهدافها هدف يتوازي مع الإنتاجية كذلك هدف الاندماج والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية .

ولقد لحض ليكرت (1) نتائج البحوث السابقة وذهب إلى أهمية قياس قيمة

الموارد البشرية وبالتالي يرى قياس المتغيرات الآتية

- مقدار الانتماء للمنظمة والاندماج فيها .
- مدى مساهمة أهداف الأفراد والوحدات في تسهيل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- مستوى الدوافع فيما يتعلق بالأداء التنظيمي .
- درجة الثقة والاعتمادية بين أعضاء المنظمة .

---

(1) I bid.

- كمية عمل الفريق داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية .
- مقدار الضغط والقلق الذى يشعر به الأعضاء .
- سمة الهيكل التنظيمى وعملية اتخاذ القرارات .
- مهارات وقدرات القادة الإداريين بما فى ذلك فلسفتهم الأساسية فى الإدارة واتجاهاتهم نحو عمليات القيادة .
- كفاية عمليات التأثير فى التنظيم ودرجة الشعور بفعالية التفويض .

وبناء على ما سبق أصبح الاهتمام بالقيادة من حيث أنماطها واتجاهاتها وفلسفتها الأساسية وما تعتمد على مصادر القوة ومدى كفايتها فى التأثير فى العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية هى العناصر التى سوف نناقشها هنا .

## الفصل الثانی

# نظریات الدوافع

## نظريات الدوافع والقيادة :

موضع القيادة موضوع كبير جدا وهو يتضمن مناقشات هامة ذات خطر . فالقيادة تشمل دائما محاولات يقوم بها القائد المؤثر لتأثير في سلوك التابع أو التابعين (المتأثرين) في موقف معين . وفى إطار هذا التفكير لابد من تقسيم الأفراد إلى قسمين القادة والأتباع والتابع هو الشخص الذى يقبل القيادة أو يرفضها . وهنا لابد من الاعتراض أو بالأحرى بالنقطة الأساسية وهو أن الفرد هو المكون للمنظمة وتدلنا تجارب الفكر الإدارى عن أمثلة كان فيها القائد الفرد له كل الأثر فى التابعين وفى تحقيق أهداف المنظمة . وبالتالي كان لابد من دراسة القائد الفرد من حيث احتياجاته ودوافع العمل لديه وشخصيته وتطورها واتجاهاته لتحقيق التكامل بينه وبين المنظمة .

ومن ناحية أخرى فإن موضوع القيادة يتضمن مناقشات عن العلاقة بين القائد والتابعين والطريقة التى يؤثر بها كل منهم فى الآخر بطريقة تبادلية وهنا يجب أن ندرك أن شخصيات الأتباع تدخل بقوة فى موضوع القيادة إذ تؤثر دوافعهم واحتياجاتهم كثيراً فى الطريقة التى يسمح للقائد أن يمارس القيادة بها . لذلك اتجه كثير من الباحثين إلى النظر إلى ما قد يكون للاختلافات الفردية للأفراد فى المنظمة من تأثير على القيادة ، فالتابعين هم الذين يقررون قبول القيادة أو رفضها "الدوافع الأساسية للتابع واحتياجاته دور فى تحديد شعوره نحو القيادة وتفاعله معها ولا يمكن تجاهل تلك العوامل السيكولوجية للفرد التابع فى محاولتنا لإرساء علم للقيادة .

بعض النظريات الحديثة فى القيادة حاولت الربط بين السلوك القيادى ودافعية ومشاعر المرؤوسين فهذه النظريات تستند أساساً للفروض الرئيسية التى تتضمنها نظرية التوقع فى الدافعية ، فهى تقرر أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذى يحدثه سلوك القائد ونمط قيادته على دافعية الأداء للمرؤوسين ، كما تتوقف قدرة سلوك

القائد على تحريك دافعية المرؤوسين على قدرة هذا السلوك على إشباع رغبات واحتياجات المرؤوسين عند تحقيقهم لنتائج معينة .

ويعرف كل من كانز وكان :

القيادة بأنها عملية التأثير التي تزيد من تحقيق الامتثال التلقائي الذى يحدث من خلال التوجيه الروتينى الرسمى فى المنظمة .

وبالتالى لابد من النظر إلى القيادة باعتبارها عملية ديناميكية فالقيادة الفعالة تكون هى قدرة الفرد على إثارة وتوجيه المرؤوسين لإنجاز مهام معينة ينظر إليها القائد على أنها مهمة .

وطبقاً للتعريف السابق للقيادة والتعريفات الأخرى المتعددة المشابهة فإن القيادة تكون فعالة إلى المدى الذى يستطيع فيه القائد توفير الدوافع للمرؤوسين أو الأتباع .

وإذا نظرنا لعلاقة الأنماط القيادية بالدوافع نجد أن كل نمط يمكن أن يكون دافعاً محفزاً ، فالنمط القيادى الموجه بالمهام يمكن أن يزيد الدوافع بتوضيى الارتباط بين إتمام المهام الناجحة وبين استقبال العوائد المرغوبة ، بينما المشرف الموجه بالموظفين أو القائد الموجه بالموظفين يمكن أن يزيد الدافع بعدد من الدوافع الموقية ويخلق بيئة عمل مدعمة للأفراد .

لذلك كان لابد قبل التعرض لمفهوم القوة ومفهوم القيادة من عرض مفهوم الدوافع ونظرياته ، وبناء على هذا المطلب الهام سنقدم فى الفصل القادم نظريات الدافعية ونظرية الشخصية وخلق التكامل بين الفرد والمنظمة .

مفهوم وتطبيقات الدوافع لها ارتباط كبير بمفهوم وتطبيقات القيادة :

وهذا الفصل يقدم لنا الإطار الفكرى المرتبط بالدوافع والذى يرتبط فى نفس الوقت بمفهوم القيادة .

وبالتالى يعرض لنا مدخل العلاقات الإنسانية التقليدى فى الدوافع ، كما يعرض هذا الفصل يعرض نظريات محتوى الدوافع ونظريات عملية الدوافع ونظرية ماسلو فى الحاجات ، ونظرية هرزبرج ذات العنصرين سيأخذان اهتماماً أكثر ، نظرية الديلفر تعتبر توسعاً عن نظرية ماسلو ، وفى مجال نظريات عملية الدوافع نظرية التوقع لفردم وبرتر وكذلك نظرية العدالة لادم .

## نظرية الدوافع

استحوذ مفهوم الدوافع Motivation concept على اهتمام كبير فى السنوات الأخيرة بين كل من المديرين والممارسين والباحثين فى المنظمات ، ويمكن أن نلاحظ أن عدد كبير من المقالات التطبيقية تعلقت بالمفهوم فى المجالات السيكولوجية والإدارية نظراً لأهمية الموضوع ، هذا الاهتمام كان ورائه عوامل متعددة

اولاً أن المديرين والباحثين التنظيميين لا يمكنهما تجاهل مفهوم احتياجات السلوك الإنسانى فى المنظمات وما يرتبط بهذه الاحتياجات من اعتبارات اقتصادية ومالية .  
افترض كاتز وكان (1) Katz, Kahn 1966 أن المنظمة لها ثلاث احتياجات سلوكية هى

- أ. أن الأفراد يجب دائماً أن يكونوا فى حالة انجذاب للمنظمة وأن ينضموا إليها وأن تحافظ على بقائهم فيها .
- ب. يجب أن يودى الأفراد الأعمال الموكلة إليهم .
- ج. أن يودى الأفراد الأعمال التى تستند إليهم وأن يرتبطوا بالمنظمة بسلوكيات خلاقة وابتكارية .

وبكلمات أخرى على المنظمة لكى تكون فعالة وطبقاً لهذا المنطق يجب على المنظمة أن تكون مسيطرة على ومتحكمة فى مشكلة الدافعية الخاصة بإثارة قرارات المشاركة فى التنظيم والاشتراك فى التنظيم (2) .

---

(1) Katz, D., & Kahn, R., The social psychology of organization New York, Wiley 1966.

ثانياً : أن الدوافع ترتبط وتتأثر به وتؤثر في عوامل وعناصر متعددة في بيئة العمل التنظيمية مثل أنماط القيادة وتصميم العمل وأنظمة المرتبات والرضا عن العمل والأداء وغيرها .

ثالثاً : الاهتمام المتزايد من الحكومات والنقابات العمالية بالمحافظة على الاستخدام الأفضل للموارد البشرية الفعالة وحرصاً على فعالية المنظمات .

رابعاً : التطورات التكنولوجية جعلت المنظمات تريد التأكد من أن الأفراد لديهم الرغبة فيها وقادرين على استخدام التكنولوجيات الجديدة المعقدة بفعالية .

خامساً : رغبة المنظمات في المحافظة على المهارات الضرورية اللازمة للعمل . وبتزايد تطبيق نموذج الإدارة العلمية<sup>(1)</sup> بدأ المديرون يعلنون من نظامهم الأساسي سعياً وراء تحقيق المزيد من الأرباح .

أصبحت الأعمال متخصصة أكثر وأكثر كما أصبحت أكثر روتينية ، وتتميز بالكفاية نظراً لأنها تعتمد على مفهوم الإنتاج الكبير وتهدف إلى تدنيد التكاليف الإنتاجية ، كما بدأت الإدارة في وضع قيود على أنظمة الحوافز بتقييد وتحديد دخل العمل .

اكتشف العمال بعد ذلك أنه بالرغم من تزايد الإنتاج نتيجة لاستخدام الطرق العلمية في الإنتاج (دراسات الزمن والحركة والهندسة الصناعية) إلا أن دخولهم لم تزيد أو على الأقل فإن زيادة دخول العمال لا تتناسب مع الزيادة في الإنتاج ، كما اكتشف العمال أن زيادة كفاءة المصانع جعلت ضمان الاستمرار والاستقرار في العمل غير موجود .

لذلك كانت استجابة العمال لهذه التغيرات هي محاولة ابتكار وسائل وأساليب تعمل على تدنيد كمية الإنتاج وبالتالي تدنيد الأجور وذلك للمحافظة على العمل وللتقليل

---

Henry L, Gantt, Industrial leadership , Yale universty press New (1  
)Haven ,1916

من حالات طرد العمال من أعمالهم نتيجة لتزايد كفاءة تشغيل القوى العاملة تحت مظلة الإدارة العلمية .

كما بدأت النقابات العمالية تمثل مشكلة للإدارة نتيجة لزيادة مطالباتها بوقف عملية الاستغناء عن العمالة والمطالبة بتقسيم ثمرة الإدارة العلمية بين العمال والإدارة وبذلت جهود جبارة للتغلب على هذه النوعية من المشكلات . بدأت بعض المنظمات فحص ومراجعة الافتراضات المغالى فى بساطتها لدوافع العمل لدى العمال والبحث عن أساليب جديدة لزيادة الإنتاجية مع المحافظة على قوة العمل ثابتة ومستقرة .

هنا يجب أن يوضح أنه بينما الافتراض الاقتصادى للنموذج التقليدى أغفل تماماً فى المداخل الجديدة التى قلبت النموذج التقليدى إلا أنه سيبقى افتراض رئيسى لعدد من مداخل دوافع اليوم .

### نموذج المدخل التقليدى

حددت كتابات فريدريك تيلر <sup>(1)</sup> Fredruik Taylor ومساعدوه (هنرى جانث وفرانك جيلبرث Henry, Gant & Gelbrth مواصفات وخصائص نموذج الإدارة العلمية وينظر هؤلاء الكتاب إلى الإدارة العلمية باعتبارها بركة ومنحة اقتصادية على العمال كما هى على الإدارة .

ويرى تيلر أن مشكلة نقص الإنتاج هى مشكلة الإدارة وليس مشكلة العمال . ويرى أن مسئولية الإدارة هى أن تجد الفرد المناسب لكل عمل وتقوم بتدريب الأفراد بأكثر الطرق كفاية على أعمالهم أما المسئولية الثانية للإدارة هى وضع نظم الحوافز والأجور التى تمكن العمال من معظمة دخولهم وذلك بتأدية ما تقبله الإدارة منهم وأداء تلك الأعمال بأقصى سرعة ممكنة .

(1) Frederick, W., Taytor, the principles of Management, Harper, New York, 1911.

وتمثل الإدارة العلمية "من الناحية النظرية" مجازفة مشتركة بين العمال والإدارة للحصول على فوائد للطرفين حيث تجعل من مشكلات الإنتاج مشكلات قابلة للحل بتنفيذ تكنولوجيا العمل أو بتعديل برنامج حوافز الأجور

ويقوم هذا المدخل على افتراضات أساسية عن طبيعة الكائنات الإنسانية وخصوصاً العمال ، فكان ينظر إليهم على أنهم كسالى بطبيعتهم كما أن العامل غير أمين ، وغير هادف ، وقليل الفهم ، وأغلب العمال طماع .

ولاستقدام العمال للمصانع والمحافظة عليهم ، يكون على المنظمة أن تدفع أجور مناسبة ولجعل العمال ينتجون يجب أن تكون الأعمال بسيطة وتكرارية وذات طبيعة تمكن من الرقابة عليها ، والأجور الإضافية هي الوسيلة لأداء المهام المطلوبة .

والعمل الرئيسي للرئيس هو ممارسة الإشراف المغلق على العمال للتأكد من أنهم يلتزمون بالأهداف الموضوعة للإنتاج ويلتزمون بقواعد العمل بالشركة .

الأعمال داخل المصنع يجب أن تكون روتينية ومجزئة إلى أعمال صغيرة بسيطة . هذه الافتراضات والتوقعات كانت هي التي تطبق في استراتيجيات المديرين في ظل النموذج التقليدي للدوافع .

وقد بدأت تظهر مشكلات متعددة للإدارة عندما تزايد تطبيق هذا النموذج في المنظمات .

فالدراسات الحديثة لكل من العمال والمديرين أثبتت أن الأموال هي أول القوى الدافعة وأن كثير من العمال سوف يختارون الأعمال التي تتميز بدخل أكبر من اختيارهم للأعمال التي تتميز بمحتوى عمل أفضل

وقد تأكد ذلك في دراسات كل من<sup>1</sup> Mahoney, 1974, Opinion Research (orporation) 1947 Opsahl & Dunnette, 1966. كذلك فإن مداخل جديدة اتجهت لمعرفة دور الأموال في مصطلحات أكثر تعقيداً وكيف تؤثر على القوى الدافعة : النظريات الجديدة تجادل أن هناك عوامل أخرى إضافية هامة في اتخاذ قرارات الإنتاج ، هذه النظريات هي ما أطلق عليها نموذج العلاقات الإنسانية .

### نموذج العلاقات الإنسانية في الدوافع

أحد المداخل الرائدة في دراسة دواغ العمل بدأت في أواخر العشرينيات من هذا القرن لكي تكشف لماذا فشل المدخل التقليدي في اكتشاف دوافع العمل . أوائل الباحثين في هذا الاتجاه , Mayo 1933, 1945; Roethlisberger, Dickson, 1939

أجرى التون مايو<sup>2</sup> Mayo, Alton 1933 عدد من الدراسات كان أشهرها دراسة الهوثورن التي أوضحت أهمية النظر إلى المشروع كتنظيم اجتماعي وأبرزت الحاجة إلى المشاركة وإثبات الذات والشعور بالانتماء .

كذلك استخلص التون مايو من خلال تجاربه وإحاطة العاملين بجو من الإشراف المتسامح الذي عملوا فيه أنهم كمجموعة صغيرة متميزة تولد لديهم الشعور بالانتماء فتكونت منهن مجموعة متجانسة مستقرة كذلك توصلت التجارب أن الشعور بالانتماء كان أكثر أهمية بالنسبة للعاملين من أى شئ آخر ، كما أثبتت التجارب أن

---

<sup>1</sup> Mahoney , T.,A., Compensation preference of managers ,industrial relations ,vol.,3, 1964,pp135-144

- Opsahl , Dunnette , M.,d., The role of financial compensation in industrial motivation , Psychological bulletin ,1966,pp94-118

(2) Mayo, E. the human problems of an industrial civilization, New York Macmillan, 1933.

القيم والعادات التي تسود المجموعة أكثر أهمية للأفراد المنتمين إليها من أى مكاسب مادية يحصلون عليها .

كما كشفت الدراسة أهمية المناخ الإشرافى فى اتجاهات العامل وشعوره تجاه عمله

ويلخص ميلر وفروم<sup>1</sup> Miler, Vroom

أن النتائج التى تستنتج من أبحاث التون مايو هى

- 1- العمل نشاط جماعى .
- 2- الحاجة إلى الشهرة والأمن والانتماء أكثر أهمية فى تحديد الروح المعنوية والإنتاجية من الظروف الفيزيائية .
- 3- العامل شخص تتحكم فى اتجاهاته المطالب الاجتماعية التى تأتى من داخل الشركة (المنظمة)
- 4- لا يحدث تماسك الجماعة عرضاً بل لا بد أن يخضع لعملية تخطيط منظمة.

ولقد تعرضت نتائج دراسات الهوثورن ومدخل العلاقات الإنسانية إلى عدة انتقادات منها

- 1- أن الأساليب التى اعتقدت دراسات الهوثورن أنها تؤدي إلى نتائج إيجابية هامة ومفيدة فى مجال الإنتاجية والروح المعنوية كانت أساليب غير فعالة وخاصة فى مجال الإشراف والاتصالات .
- 2- عدم الاهتمام بالانتماء الاجتماعى والتوحد الطبقي وعدم الاهتمام بدور وتأثير النقابات .
- 3- عدم الاهتمام بطموح الأفراد وتطلعاتهم وتوقعاتهم .

<sup>1</sup> Vroom , V., Work and Motivation , New York ,Wiley 1964

وبالرغم من الانتقادات التي وجهت إلى دراسة الهوثورن إلا أن نتائج الدراسات أبرزت الحاجة إلى

- 1- حاجة الأفراد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات والأهداف والحاجة إلى إثبات الذات والشعور بالانتماء .
- 2- أهمية دراسة عوامل بالخلفية للفرد (الروابط الأسرية) .
- 3- أهمية أن تكون المنظمة محور حياة الفرد ومصدر إشباع احتياجاته الاجتماعية ومصدر لشعوره بالأمان .

## النظريات الحديثة فى الدوافع

تزايد عدد المشكلات الإنسانية التى تواجه المنظمات لذلك واجهت النظرية التقليدية فى العلاقات الإنسانية عدد من المحددات والقيود التى حددت فعاليتها وفائدتها .

وبداية من عام 1960 وجه اهتمام دوافع العمل إلى المنظمات لمحاولة اكتشاف إطار أو أساس نظرى جديد لنظريات الدوافع ولمحاولة إيجاد أساليب لتطبيق ذلك الأساس والإطار النظرى الذى يتكون من خمس مستويات من الحاجات .  
بعض الكتاب الإنسانيين تبنا هذا المفهوم الحديث فى الدوافع ، فتبنى إبرهام ماسلو مدرج الحاجات .

كما قدم فريدريك هرزبرج نظرية العوامل الوقائية والعوامل المحفزة مؤكداً على دور الرضا عن العمل .

بينما الديلفر اعترف بنظرية ماسلو فى ظل ثلاث مستويات من الحاجات وعندما اعترف فيكتور فروم بالنقص فى مداخل المحتوى افترض نظرية جديدة تعتمد على التوقعات .

## نظرية الحاجات فى الدوافع

### نظرية مدرج الحاجات لماسلو Maslow's need theory

واحدة من أهم أشهر النظريات فى دوافع العمل اليوم هى نظرية إبرهام ماسلو Abraham Maslow والتي تسمى بنظرية مدرج الحاجات ، ومنذ اليوم الذى قدم فيه النظرية عام 1940 وحتى عام 1950 كانت النظرية جزءاً أساسياً فى كل دراسات علم النفس الإكلينيكي<sup>(1)</sup> لأن ماسلو قام شخصياً بكل العمل التطويرى للنظرية .

قدمت نظرية مدرج ماسلو للحاجات فى عام 1960 كنموذج تطبيقى للسلوك الإنسانى فى المنظمات وحظيت النظرية بمناقشات كثيرة واستخدام كبير بواسطة المديرين وعلماء نفس التنظيم .

والافتراض الرئيسى الأول فى نظرية ماسلو هو أن الأفراد يدفعون بواسطة نوع معين خاص من الحاجات وبنى هذا الافتراض على الملاحظات الإكلينيكية .  
أن الحاجات الأساسية المختلفة للأفراد هى

#### 1- الحاجات المادية Physiological needs

ومن المعتقد أن هذه الحاجات أساسية لأعلى درجة وتشمل الحاجة للغذاء والماء والجنس ، وهى دافع رئيسى أكثر من أى دافع آخر .  
فالفرء الذى يعانى من نقص فى الغذاء أو الأمان أو الحب أو التقدير فإنه فى الغالب سيكون أكثر حاجة للغذاء من حاجته لأى شئ آخر .

---

(1) Maslow, A. H., A theory of human motivation , Psychological Review, 1943, vol.,50, pp.370-396

## 2- الحاجة إلى الأمان Safty Needs

إذا كانت الحاجة الفسيولوجية (المادية) مشبعة نسبياً ، فإنه يظهر نوع ثانى من الحاجات هي الحاجة إلى الأمان وهي تتضمن الرغبة فى الحماية من المخاطر المادية والحاجة إلى الحماية من المخاطر الصحية والحاجة إلى الحماية من التدهور الاقتصادى والحاجة إلى تجنب إخطار عدم التوقع وإشباع هذه الحاجات فى العمل يكون عن طريق برامج التأمينات ضد المخاطر المختلفة لأن هذه الحاجة تعنى الرغبة من الحصول على الحماية والاستمرار فى العمل فى المنظمة والرغبة فى الحصول على حسابات الادخار والرغبة فى التأمين ضد المخاطر المختلفة ضد (البطالة – المرض – انعدام القدرة – أواخر العمر) .

## 3- الحاجات الاجتماعية Love needs or belongingness needs

إذا كانت الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمان مشبعة تماماً عندئذ سوف تظهر الحاجة إلى أحب Love أو المودة affection والانتماء belongingness . إذا غاب عن الفرد الأصدقاء أو الأخلاء أو الزوجة أو الوالد فإنه سوف يكون فى حاجة إلى علاقات الحب والمودة مع الآخرين بوجه عام والحاجة إلى الحب تتضمن إعطاء الحب والصدقة والمودة للآخرين واستقبال الحب والصدقة والمودة من الآخرين وذلك بأن يشعر أنه مطلوب ومرغوب وأن الآخرين يحتاجون إليه . وتعتبر جماعات العمل الفعالة وشبكات الاتصال والعلاقات الاجتماعية السليمة من العوامل التى تشبع هذه الحاجة .

## 4 - حاجات الاحترام والتقدير Esteem needs

كل الأفراد فى مجتمعنا (باستثناءات مرضية قليلة) لديهم حاجة إلى إنثناء وتكون وصياغة شعور ذاتى باحترام النفس وتقدير النفس واحترام الآخرين لهم

وتقدير الآخرين لهم وهذه الحاجات يمكن أن تنقسم إلى قسمين الأول هو الرغبة في الشعور بقوة الإنجاز والشعور بالكفاءة والشعور بالثقة في مواجهة العالم والشعور بالاستقلال والحرية ، والثاني هو ما يطلق عليه Prestige ويعرف بأنه الاحترام والتقدير من الآخرين .

يقود الاعتراف وجذب الانتباه والأهمية بالنسبة للآخرين وإشباع الحاجة إلى التقدير إلى الشعور بالثقة والقوة والاعتزاز والإمكانية والكفاءة وكونه مفيداً وضرورياً للعالم والإخفاق في إشباع هذه الحاجات يقود إلى الشعور بالضعف والهامشية وانعدام الفائدة .

وتلعب جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية والعلاقات الإشرافية والمشاركة في الإدارة دوراً في إشباع هذه الحاجة .

#### 5- الحاجة إلى تحقيق الذات The need for self actualization

حتى إذا ما كل الحاجات السابقة أشبعت فإنه غالباً (وليس في كل الأحوال) تظهر حاجة تحقيق الذات أو الحاجة إلى إثبات الذات وهي تعرف بأنها رغبة الفرد في أن يصبح متميزاً عن غيره من الأفراد وهي تعنى ببساطة أن الإنسان يجب أن يكون ما يمكنه أن يكون وبالتالي يحاول أن يحقق كل طاقاته وقدراته المحتملة ويهتم بإثبات ذاته وتتميتها ، وظهور هذه الحاجة يتطلب إشباع الحاجات السابقة (المادية والاجتماعية والأمان والتقدير) .

أما إذا كان المجتمع غير قادر على إشباع الحاجات السابقة فإنه لا يمكن رصد إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات إكلينيكيًا وتبقى دائماً تلك الحاجة تمثل دافعاً للسلوك كما تمثل تحدي للباحثين .

ويمكن تلخيص افتراضات نظرية ماسلو فى الآتى

- 1- أن الحاجات الإنسانية يمكن ترتيبها فى مدرج حسب أهميتها بدأ من الحاجات المادية وانتهاء بالحاجة إلى تحقيق الذات ومدرج الحاجات يعكس شدة الحاجة إلى الإشباع ويشير إلى أن الحاجة الأكثر إلحاحاً ستطغى على اهتمام الفرد وتقل بذلك من اهتمامه بالحاجات الأخرى .
- 2- أن الإنسان كائن يريد المزيد من الإشباع ومن ثم فإن كل حاجة لا تشبع حتى نهايتها وبالكامل . فبمجرد إشباع إحدى الحاجات تقل شدة إلحاحها وتظهر حاجة جديدة .
- 3- الحاجات المشبعة لا تمثل دافعاً للسلوك الإنسانى .
- 4- الحاجات متداخلة وتبادلية والحاجات تميل إلى عدم الإشباع الكامل .

# نظرية هرزبرج ذات العنصرين فى الدوافع

توسع فروريك هرزبرج (1) 1959 Frederick Herzberge عن نظرية ماسلو فى دوافع العمل وطور نظرية فى محتوى العمل .  
أجرى هرزبرج عام 1950 دراسة عن دوافع العمل عن عدد من المحاسبين والمهندسين يعملون فى منظمات داخل وحول بتسبرج وبنسلفينا .  
وسئل المبحوثين عن

1- العوامل التى توجد فى وظائفهم وتجعلهم راضين أو سعداء .

2- العوامل التى توجد فى وظائفهم وتجعلهم غير راضين أو سعداء

ضمن هرزبرج نظريته أن العوامل التى تسبب الرضا عن العمل تتعلق بمحتوى العمل وأن العوامل التى تسبب عدم الرضا عن العمل تتعلق بسياق العمل أو بيئة العمل والعوامل التى تسبب الرضا عن العمل نظر إليها على أنها الدوافع والعوامل التى تسبب عدم الرضا عن العمل تسمى العوامل الوقائية، والعاملين إذا تجمعا مع بعضهما أصبحا ما يسمى بنظرية هرزبرج ذات العنصرين فى الدوافع .

وتم التوصل إلى النتائج الآتية

(1) أن العوامل التى توجد فى الوظائف وتجعلهم سعداء عن أعمالهم وهى مجموعة من خصائص الوظيفية . وتوجد فى تركيب الوظيفة أو محتواها .. وهى:

1- الإنجاز والتحصيل Achievement

2- اعتراف الآخرين Recognition

---

(1) Herzberg , Frederick , Mansner, B., and Bloch B., Snyderman, the motivation to work, 2<sup>nd</sup> ed., Wiley, New York, 1959

3- العمل نفسه Work it self

4- المسئولية Responsibility

5- التقدم Advancement

وهذه العوامل بالإضافة إلى أنها تسبب رضا العاملين عن أعمالهم تدفع العاملين لزيادة مجهوداتها وتحسين مستوى أدائهم وترتبط بدرجة رضائهم .

(2) هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى عدم الرضا وهي عوامل متعلقة بمحيط الوظيفة

1- سياسة الشركة وطرق إدارتها Company policy & Administration

2- الإشراف Supervision,

3- المرتبات Salary

4- العلاقات بين الأفراد والمشرفين Interpersonal relations, supervisor

5- ظروف العمل Working conditions

وهذه العوامل تسبب عدم الرضا ولكن إذا كانت هذه الظروف حسنة فإنها لا تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وإذا أحسنت الإدارة هذه العوامل فإنها لا تستطيع أن تدفع العاملين لزيادة مجهوداتهم إلا بقدر ضئيل .

ومن هذا يتضح أن نظرية هرزبرج ترتبط بنظرية الحاجات الهرمية لماسلو ، العوامل الوقائية Hygiene factors هي عوامل بينية بطبيعتها وهي تقابل الحاجات الدنيا في مدرج ماسلو للحاجات ، هذه العوامل الوقائية تمنع عدم الرضا ولكنها لا تقود إلى الرضا . في الواقع فإنها تأتي بالدافع إلى مستوى الصفر النظري ، ولكنها ضرورية لمنع عدم الرضا عن المنظمة .

وباختصار العوامل الوقائية ليست دوافع إنما العوامل الدافعة فقط هي الدوافع ، هي التي تدفع الأفراد في المنظمة وهي تقابل مستوى الحاجات العليا في هرم ماسلو للحاجات .

وطبقاً لنظرية هرزبرج فإن الفرد يجب أن يكون لديه عمل ذو محتوى يمثل

تحدي له لكي يكون لديه دافع فعلى للعمل

نظرية هرزبرج إلقاء ضوء جديد على نظريات المحتوى

انطلاقاً من هذه النقطة فإن الإدارة عادةً ما تركز على العوامل الوقائية فعندما

نحن نواجه مشكلة فى الروح المعنوية فإن الحل النمطى هو زيادة الأجور

والمرتبات أو زيادة الخدمات الأخرى أو تحسين ظروف العمل وكما أوضحنا فيما

سبق إن هذا الحل المبسط سوف يفشل لأن الحل السابق سوف يبقى العاملين فى

حالة من انعدام عدم الرضا عن العمل ولكن لن تمثل بالنسبة لهم دافع للعمل .

لقد كان هرزبرج أول من قال أن العوامل الوقائية Hygienic factors هى

ضرورية لحفظ المصادر البشرية أو القوى البشرية فى المنظمة ، وإذا كانت الكثير

من المنظمات تقدم الكثير من العوامل الوقائية فإنه يجب عليها تقدم القليل الذى يمثل

دوافع للعمل من تزويد العمل بالفرصة للإنجاز والاعتراف والمسئولية والتقدم

والإنجاز والنمو

انتقادات نظرية هرزبرج

بالرغم من أن نظرية هرزبرج أصبحت ذات شهرة واسعة لشرح دوافع العمل

وقبولها بواسطة الممارسين للإدارة منذ عام 1960 .

انتقد فيكتور (1) فروم 1964 نظرية هرزبرج بقوله

"أن الحصول على الرضا وعدم الرضا من خلال توفير أعمال ذات محتوى

ومضمون امر سهل ولكن دوافع العمل تتوقف على طبيعة ونوعية هذه الأعمال

بدرجة كبيرة ، واعتمد فروم فى تدعيم نقده هذا على نتائج دراسات وليكر وجست

" Waker & Guest, 1952

---

(1) Frederick, Herzberg, Work and the nature of man world Cleveland, 1966.

كما أراد هرزبيرج تدعيم نتائج دراسته بأن أجرى بحوثه على فئات متعددة منها الإدارة الزراعية ، نساء مهنيات ، أفراد صيانة ، مستشفيات ، علماء ، مهندسين ، مدرسين ، محاسبين ، ضباط قوات مسلحة ، مديرين وعمال ذوى لياقات زرقاء يعملون فى خطوط التجميع ، كما أن بعض الدراسة (1) أجرى فى فلندة ، روسيا ، يوغسلافيا ، ... .

واستطاع الحصول على بعض التدعيم لنتائج دراسته وقدرتها على التعميم ، ولكن ما زالت النظرية فى حاجة إلى الكثير من التدعيم من خلال بحوث تجرى على أنماط مختلفة من المنظمات وفى ظل بيئات مختلفة .

أسهم علماء نفس التنظيم فى الكشف أن الإنسان ليس هو الإنسان الاقتصادى الذى يسعى إلى تحقيق الأمن الاقتصادى وأن الحوافز المادية هى الشكل الوحيد من الحوافز .

كذلك كشفت أن الإنسان مدفوع فقط بالحاجة إلى الانتماء إلى جماعة وتكوين الصداقة معهم ، وأيضاً الإنسان مدفوع برغبته فى أن يشعر بقبول الآخرين له وبالصداقة والمودة . وأن إشباع هذه الحاجة يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا عن المنظمة .

كما كشفت هذه الاتجاهات أن هناك حاجات أخرى أعلى وهو شعور الإنسان بذاته واعتراف الآخرين به وحاجته إلى الشعور بالأهمية والمكانة ، وحاجته إلى القوة من أجل اكتساب اعتراف الآخرين به . كذلك يريد الأفراد أن يشعروا بالذات وبالجدارة وأيضاً فى الإحساس بالسيطرة على البيئة والتحكم فيها ، فالأفراد يصنعون لأنفسهم أهداف طموحة يريدون تحقيقها .

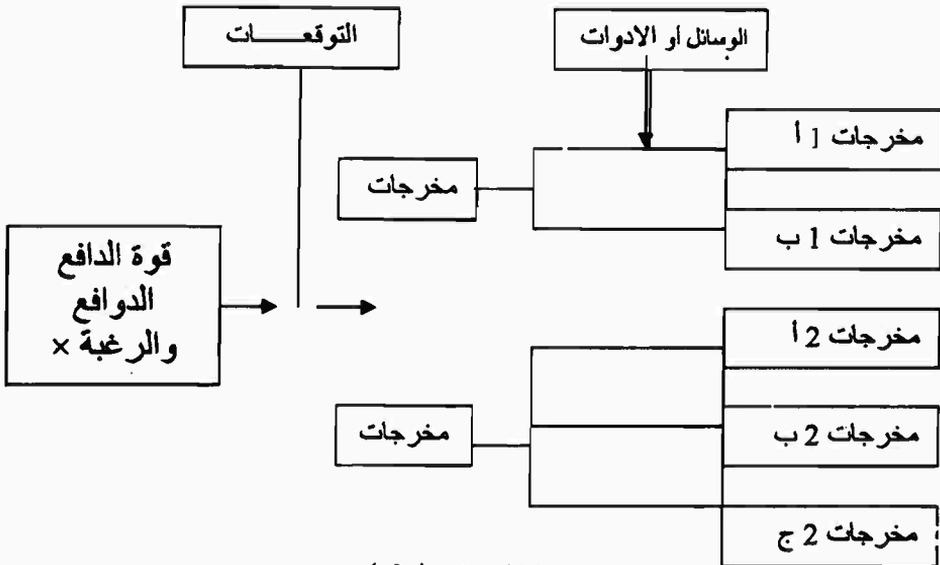
---

(1) Frederick, Herzberg, Work and the nature of man world Cleveland, 1966.

## نظرية التوقع لفكتور فروم

تمثل نظرية التوقع في دوافع العمل أحد محاور النظرية المعرفية للسلوك الرائد كيرت لوين Kurt Lewin وكذلك أدور تولمان Edward Tolman وكذلك أحد محاور السلوك الاختياري ومفاهيم المنفعة من النظرية الاقتصادية الكلاسيكية . ولكن أول من صاغ نظرية توقعية ترتبط بالعمل مباشرة هو فيكتور فروم (1) عام 1964

ولقد حاول فروم أن يفترض نظريته في التوقعية كبديل لنظريات المحتوى التي تكون متسقة مع العمليات المعقدة لدوافع العمل .



شكل رقم ( 2 )

نظرية فكتور فروم في التوقعية

(1) Victor H., Vroom, Work and Motivation, New York, 1964.

ويُلخّص الشكل السابق نظرية ونموذج فروم في الدافعية .

ويبنى مفهوم التوقعية حول ثلاث مفاهيم هي

1- قوة الرغبة Valence

2- الوسيلة أو الأدوات Instrumentalities

3- التوقعية Expectancy

والافتراض الرئيسي للنظرية أن الاختيار الذي يتم بواسطة الفرد من بين أنواع معينة بديلة من السلوك يرتبط بالمكونات السلوكية التي تحدث معاصرة للسلوك .  
تعريف متغيرات النظرية

يقصد فروم بقوة الرغبة ، هي قوة تفضيل الشخص لنتائج معين ويمكن أن تكون المصطلحات البديلة لقوة الرغبة هي القيمة أو شدة الاتجاه وتوقع المنفعة .  
وتكون قوة الرغبة ايجابية إذا كان الفرد يفضل الحصول على النتائج أكثر من أنه لا يفضل أن يحصل عليه .

وتكون قوة الرغبة سلبية عندما يفضل الشخص أن لا يحصل على النتائج أكثر من رغبته في الحصول عليه .

وتكون الرغبة مساوية صفر عندما يكون تفضيل الشخص للمخرجات متساوية بالنسبة له (أى غير مختلف) .

والمدخل الرئيسي في قوة الرغبة هو الوسيلة أو الأدوات للنواتج في المستوى الأول للحصول على نواتج المستوى الثانى المرغوب ولشرح ذلك نوضح نفترض أن الشخص يرغب في الحصول على ترقية ويشعر أن أدائه المتفوق هو عامل مهم في تحقيق هذا الهدف .

المستوى الأول من النواتج هو الأداء المتفوق — المتوسط — الضعيف .

وينتج المستوى الأول من النواتج (الأداء المتفوق) الرغبة الإيجابية وذلك لأنه توقع علاقة بين ناتج المستوى الثاني المفضل (للترقية) .  
وفى هذا المثال سيكون لدى الشخص دافع قوى تجاه الأداء المتفوق لرغبته فى أن يرقى .

وبالتالى فإن الأداء المتفوق ناتج المستوى الأول هو نفسه سيكون الأداء  
و الوسيلة للحصول على الترقية (ناتج المستوى الثانى) .

متغير آخر قوى فى عمليات الدافعية لفرور هو التوقعية ، فالبرغم من أن النظرة الأولى تجعلنا نعتقد أن مفهوم التوقعية يمكن أن يتشابه مع مدخل الأدوات فى قوة الرغبة إلا أنهما مختلفان تماماً .

فالتوقعية تختلف عن الأدوات فى أن التوقعية تربط بين جهود الفرد وبين ناتج المستوى الأول ، أى أن احتمال أن جهود معينة تؤدي إلى نواتج المستوى الأول .  
بينما الأدوات تشير إلى الدرجة التى بها ناتج المستوى الأول سيقود إلى ناتج المستوى الثانى المرغوب .

بكلمات أخرى فإن التوقعية هى احتمال يتراوح بين (صفر - 1) ، أن حدث معين أو مجهود معين سوف يقود إلى ناتج المستوى الأول بينما الأدوات تشير إلى الدرجة التى بها ناتج المستوى الأول سوف يقود إلى ناتج المستوى الثانى .

باختصار قوة الرغبة فى الدافع للأداء فى تصرف معين سوف يعتمد على القيمة الحسابية لنواتج قوة الرغبة فى المخرجات (التي تتضمن الأدوات) مضروباً فى التوقعات .

### الانتقادات الموجهة إلى النموذج

بالرغم من أن هناك تدعيم من دراسات المحتوى فى الدافعية بصدق نظرية التوقعات فى الدوافع ، إلا أن هذا التدعيم يعترف بأن هناك بعض المشكلات فى

الإطار النظري لهذه النظرية وفي طرق البحث العلمي ، حيث أن البحوث تحتاج إلى مقاييس أكثر دقة واتساقاً ومهارة لقياس كل المتغيرات في النموذج (1) .

### تقييم نموذج فروم

من المحتمل أن السبب الرئيسي لاعتبار نموذج فروم من النظريات الحديثة في الدافعية أنه لم يأخذ مدخلاً مبسطاً في الدافعية كما فعلت نظريات المحتوى في الدوافع ومن ناحية أخرى فإن نظريات الدوافع (VIE) تعترف بتعدد دوافع العمل . فإن هذا النموذج من الصعب أن يفهم وأن يطبق وهو لا يعطي المديرين أى مساعدة لتطبيقه في حل مشكلات ودافع العمل لديهم .

فنموذج التوقعية يشبه التحليل الحدى في الاقتصاد ، لأن الفرد فى الواقع لا يحسب النقطة التى فيها المنفعة الحدية تساوى التكلفة "الحدية" فذلك الفرد لا يستطيع حساب التوقعية لكل نمط من السلوك ويحسب قوة الرغبة لديه فى تحقيق ذلك السلوك وبناء على ذلك يتصرف ، وبالتالي يكون نموذج التوقعية مقيد لنظرية المنظمة حيث النموذج لا يحاول أن يوضح كيف تتخذ قرارات الدافعية أو أن تحل مشكلة الدافعية التى تواجه المدير .

وربما كان للأسباب السابقة فإن نظريات المحتوى أصبحت شائعة لدى المديرين وذلك سهولة فهمها وتطبيقها فى نطاق العمل .

إلا أن العرض السابق ليس بالضرورة نقداً لنموذج الدافعية ، لأن النموذج هو نموذج وليس أكثر (2)

---

(1) Ferry Connolly "some conceptual and methodological issues in expectancy model of work performance Motivation, Academy of Management review, oct., 1976, PP. 37 – 43.

(2) Lyman Porter, Edward Lawler and, R. Hackman, Behavior in organization McGraw – Hill, 1975, P. 58.



وكما موضح بالشكل أن المربع 1 ، 2 ، 3 هي نفس المتغيرات في نموذج فروم ومن المهم أن بورتر ولولر أوضحوا أن الجهد (القوة أو الدافع) لا يقود مباشرة إلى الأداء ويكون له متغيرات وسيطة هي القدرات ، الصفات وإبراك الدور .

الأكثر أهمية في نموذج بورتر – لولر هو ماذا يحدث بعد الأداء . العوائد التي تتبع وكيف تستقبل سوف تحدد الرضا بكلمات أخرى أن الأداء يقود إلى الرضا .

### نموذج لولر في التوقعية – تعديل للنموذج

منذ أن قدم بورتر – لولر نموذجاً في الدوافع وجهودها ما زالت مستمرة في تقديم

تعديلات متعددة على النموذج ، لقد أدركا أن هناك فعلاً نوعين من التوقعات، وكل

من هذين النوعين يمكن أن يمثل مدخلاً في الجهد أو الدوافع، هذا النوعين هما

الجهد ← الأداء

الأداء ← الناتج أو المخرج

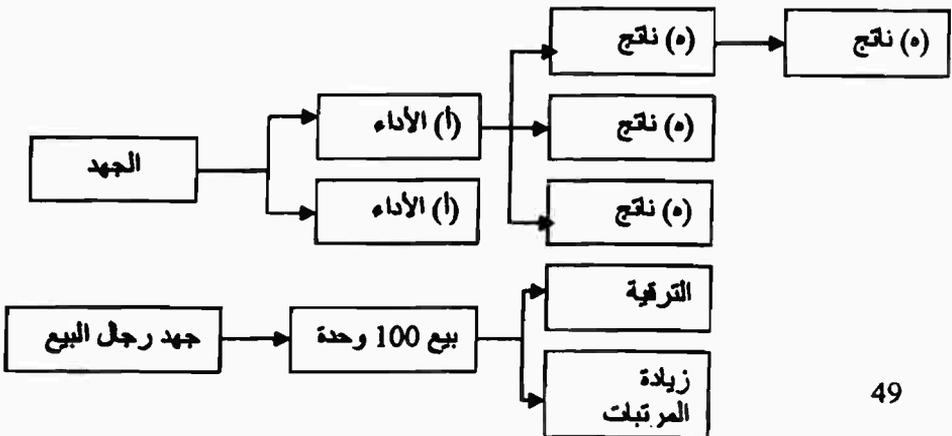
كما أنه أوضح أن هناك متغيرات متعدد وعلاقات متعددة خلال عوامل التوقع ، ومعادلة لولر للدوافع سوف تكون .

$$\text{Effort} = (E \rightarrow p) \times \sum (P \rightarrow O) (V)$$

وهذا يعني أن الجهد يؤدي إلى توقع الأداء يكون متعدداً بواسطة كمية نواتج الأداء التي تؤدي إلى قوة الرغبة في توقع الناتج . والمعادلة يمكن أن توضع في شكل

نموذج كالتالي

شكلاً (4)



## نماذج الموارد الإنسانية في الدوافع

واجهت افتراضات نموذج العلاقات الإنسانية كثيراً من التحديات والمواجهات ليس فقط لكونها تقدم وضعاً مبسطاً أكثر مما يجب وغير متكامل للسلوك الإنساني في العمل ، ولكن أيضاً لكون معالجتها للدوافع لا تختلف كثيراً عن النموذج التقليدي .

النماذج الجديدة تم افتراضها تحت عناوين متباينة تشمل

- نظرية Y لمكجروجر (1960) McGregor's theory Y

- نظام أربعة لرئيس ليكرت (1972) Liker's system 4

- الإنسان المعقد لشاين (1972) Schein's complex man

- الموارد البشرية لميل (1965) Mle's Human Resources

وفي الصفحات التالية سنعرض وصفاً لفلسفة هذه المداخل الجديدة وعموماً فإن نماذج الموارد البشرية تنظر إلى البشر باعتبارهم يمكن أن يدفعوا أو يحفزوا بواسطة مجموعة من العوامل المتداخلة في إطار معقد (مثل الأموال والحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى الإنجاز والرغبة في عمل يتسم بالمعنى) .

وهي تفترض أن الأفراد المختلفين يبحثون عن أهداف مختلفة في العمل ويمتلكون قدرات ومواهب مختلفة ليعرضوها على المنظمات ، وطبقاً لهذا المفهوم فإن الموظفين باعتبارهم "ذوى قدرات وإمكانيات مختلفة" يجب أن ينظر إليهم باعتبارهم كذلك وأن مسئولية الإدارة أن تتعلم أفضل طريقة لإدارة هذه الموارد البشرية .

## نظرية X ونظرية Y لمكجروجر

وجه دوجلاس مكجروجر Douglas McGregor انتقاداً مريراً للافتراضات

التي تبنتها النظرة التقليدية للتنظيم عن الأفراد في المنظمة ، حيث وضعت النظرة

التقليدية افتراضات تبنتها في تعاملها مع المرؤوسين وانعكست هذه الافتراضات أيضاً على الشكل التنظيمي التقليدي ، وقد أطلق مكجروجر على هذه الافتراضات. مصطلح افتراضات نظرية (X)

ومن أهم افتراضات نظرية (X) ما يلي :

1- الإدارة مسؤولة عن تنظيم إنتاجية التنظيم ورأس المال والمعدات والمواد والأفراد في شكل نتائج اقتصادية .

2- توجيه جهود الأفراد وحفزهم والرقابة عليهم وتعديل سلوكهم لمقابلة حاجات التنظيم .

3- يجب أن تدار الأعمال عن طريق الآخرين ويجب أن يدفعوا إلى ذلك دفعاً وأن يراقبوا جيداً وأن تدفع لهم الأجور وبالتالي تضمن الإدارة تنفيذ أعمالها عن طريق الآخرين .

وتوجد وراء هذه النظرية التقليدية مبادئ أساسية ومعتقدات إضافية أخرى وهي

1- أن العمال يكرهون العمل وهذه الكراهية موروثية والفرد يعمل على تجنب العمل كلما استطاع إلى ذلك سبيلاً .

2- الأفراد طموحهم بسيط ، ويكرهون المسؤولية ويفضلون أن يعملوا تحت قيادة الآخرين وأن يخضعوا للرقابة باستمرار .

3- أن الإنسان العادي والمتوسط يفضل تلقى الأوامر والتوجيهات لإنجاز الأعمال المسندة إليه .

4- ينبغي إجبار معظم الأفراد على العمل والسيطرة عليهم وأخذهم بالأوامر الصارمة لبذل الجهد في أداء الأعمال .

5- إن لم يكن العمل شيئاً بغيضاً على النفس فهو على الأقل مهمة شاقة يجب أن يجبر الفرد على أدائه.<sup>1</sup>

ويرى مكجروجر أن المديرين اليوم لديهم افتراضات عن الأفراد تماماً كالفرضيات السابقة والنظرية التقليدية في التنظيم وفي الهياكل التنظيمية وسياسة المديرين والإجراءات والبرامج تتبع من الافتراضات السابقة .

لذلك تنظر النظرية إلى السلطة باعتبارها القوة المحفزة الوحيدة التي توجه سير العمل في المنظمة وتضمن تحقيق الأهداف ، كما ينظر إلى رئيس المنظمة باعتباره مركز صنع القرارات ولذلك ينبغي تصميم الهيكل التنظيمي بحيث يسمح بالتطبيق الفوري للسلطة .

ويعرض مكجروجر مفهوم ونظريته إلى العمال منطلقاً من تفسيرات النظرية السلوكية الحديثة وهي ما أطلق عليه نظرية (Y) .

وأهم فروض نظرية (Y) المتعلقة بطبيعة السلوك الإنساني هي

1- الإنسان العادي أو المتوسط لا يكره العمل وأن بذل الجهد العضلي والذهني شيء طبيعي .

2- يقبل الأفراد على العمل ويراقبون أنفسهم بأنفسهم في خدمة أهداف العمل وليس بسبب الرقابة الخارجية أو التهديد بالعقاب .

---

<sup>1</sup> McGregor , M., Douglas , The professional manager ,New york ,

McGraw hill 1967

McGregor , M., Douglas , tHe Human side of Enterpris , McGraw Hill,  
New York , 1970

3- يلتزم الأفراد بالأهداف كنتيجة طبيعية لحصولهم على الحوافز المترتبة على إنجازهم فى العمل وأهم تلك الحوافز هى إشباع حاجة تأكيد الذات والاحترام والاعتراف والمكانة والشعور بالإنجاز .

4- الإنسان العادى طموح ولا يتجنب المسؤولية بل أنه يبحث عن المسؤولية .

5- يملك الكثير من الأفراد القدرة على التصور والابتكار فى حل المشكلات التنظيمية .

6- هناك دائماً فائضاً فى الإمكانيات الذهنية للإنسان حيث لا تستخدم المنظمة إلا جزء من إمكانيات الإنسان .

وتبنى افتراضات نظرية (Y) يجعل المدير يعمل على امداد العاملين بما يلى (1)

1- تزويد العاملين بالفرصة الخاصة بالشعور بالإنجاز .

2- تزويدهم بالفرصة الخاصة بالشعور بالاعتراف وإثبات الذات .

3- تزويدهم بالفرصة الخاصة بالنمو والتقدم .

4- تزويدهم بالفرصة لتحمل المسؤولية .

كما أن تبنى افتراضات نظرية (Y) تتسق مع تطبيق المبادئ والأفكار الآتية

1- اللامركزية وتفويض السلطة للمرؤوسين .

2- توسيع العمل وإثراء العمل .

3- الإدارة بالمشاركة والاعتماد على السلطة الاستشارية .

4- التقييم الذاتى للأعمال .

وتزود المفاهيم السابقة المديرين بالفرصة بالتزود بإشباع الحاجات العليا بعد

إشباع الحاجات الدنيا .

تقييم نظرية (X) ونظرية (Y)

---

(1) McGregor, Douglas, the Human side of Enterprise, McGraw – Hill, New York, 1970.

أن فروض نظرية (X) تتجاهل الاحتياجات السيكولوجية للأفراد . كما أن التأكيد على الرقابة الخارجية ينتج المقاومة الصريحة والمعلنة لهذه الرقابة من جانب العمال ، كما أنها تضاعف من مشكلات كمية ونوعية الإنتاج .

أما نظرية (X) فقد أطلق عليها مسميات مختلفة مثل مدخل العلاقات الإنسانية (مايو -- ديسكون -- روثسبرجر) والإدارة بالمشاركة (ليكرت) أو المدخل الديمقراطي أو الإدارة بالأهداف (بيتر دركر) وأهم ما تمنحه نظرية (Y) هو إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن قدراتهم الشخصية مع الشعور بالحرية مما يؤدي إلى إنجاز الأهداف التنظيمية والاستجابة للمتطلبات السيكولوجية لأفراد المنظمة .

وعلى الرغم من أن دوجلاس مكجروجر قدم لنا في كتابه "الجانب الإنساني في الإدارة" النمط السلطوي القديم (نظرية X) والنمط الإنساني في القيادة (نظرية Y) ، إلا أنه يوجه إلى نظريته القيود التالية :

1- أثبتت الدراسات في المنظمات أن افتراضات نظرية Y لا تصلح للتطبيق في كل المواقف التنظيمية .

2- أثبتت الدراسات أن مفهوم مكجروجر ونظرته إلى حاجة العمال إلى الإنجاز من خلال العمل الذي يمارسونه هي نظرة صحيحة فقط بالنسبة للعمال الذين يرغبون في الإنجاز من خلال عملهم ، أما بالنسبة للغالبية العظمى من العمال فإن لديهم اعتقاد شائع بينهم وهو أنهم يرغبون في الشعور بالإنجاز ولكن بعيداً عن المنظمات التي يعملون بها .

3- أثبتت الأبحاث في الإدارة أن المنظمات التي تتبع افتراضات نظرية (X) هي نمط مألوف للباحثين في مجال الإدارة وأن هذه المنظمات لم تغفل مقابلة احتياجات أعضائها . كما أن تطبيق مفاهيم وأفكار نظرية (Y) كإثراء العمل أو الإدارة بالمشاركة لم يكن دائماً منتجاً لآثار إيجابية في كل المواقف التنظيمية طبقاً لافتراضات النظرية .

## نظام أربعة لليكرت ,Likert,R.

قدم لنا رنيسيس ليكرت Likert ,R., 1961

نموذج فى الدافعية وهو جزء من نظريته المعدلة فى القيادة الإدارية وفى المنظمة بوجه عام ، هذه النظرية تتبنى نمط إدارياً جديداً أطلق عليه نظام (4) .

وقلب نظرية ليكرت الجديدة هو نظام الدافع داخل المنظمة أى أن نظام "أربعة"

الذى يقترحه يهتم بخلق بيئة عمل داخلية تؤكد وتساند دوافع العمل لأفراد المنظمة.

ويدعم ليكرت نظرية أو نموذج "4" بقوله أن آلاف المديرين نوى الإنتاجية المرتفعة

كانت استجاباتهم تتسق مع ما أطلق عليه نموذج (4) وأن المديرين نو الإنتاجية

المنخفضة كان استجاباتهم تتسق مع ما أطلق عليه نظام (1) فى الإدارة ، ونموذج

(4) فى الإدارة أو نموذج ليكرت فى القيادة يركز على

- حجم القوى الدافعة داخل المنظمة وخصائص تلك الدافعية ومدى تأثيرها

على السلوك التنظيمى .

- كيفية ضمان انتماء الافراد الى المنظمة وأهدافها وضمان الالتزام بتلك

الأهداف من خلال الاستفادة من خصائص الدوافع داخل المنظمة .

ويرى ليكرت أن ضمان الانتماء الى المنظمة وأهدافها وضمان الالتزام بتلك

الأهداف يؤدي إلى تحقيق درجة عالية من الإشباع للاحتياجات الإنسانية ورفع

درجة فعالية المنظمة ككل .

ويرى ليكرت أنه لتحقيق التكامل بين احتياجات الفرد والمنظمة يجب أن تعمل

المنظمة على

1- تزويد المنظمة بنظام للأجور والمكافآت يمثل تعويضاً مناسباً للأفراد بتكافئ مع

مساهمة الأفراد وجهودهم فى تحقيق أهداف المنظمة .

2- تغيير الأهداف التنظيمية باستمرار لمقابلة التغير فى احتياجات ورغبات الأفراد

ولمقابلة التغيرات التكنولوجية الجديدة .

- 3- يجب أن تصمم الأعمال بالشكل الذى يقابل احتياجات العمل واحتياجات العمال
- 4- يجب أن تنشأ المنظمة جماعات العمل الفعالة التى يتوافر لأعضائها الانتماء للجماعة وكذلك مهارات التفاعل وأهداف الأداء العالية .

### نموذج شاين Schein<sup>(1)</sup> وبينس Bennis فى الحاجات

لا يمكن النظر إلى جهود شاين وبينس فى الحاجات على أنه نموذج جديد تماماً فى نظريات المحتوى للحاجات الإنسانية إنما يمثل تعديلاً عن نظرية ماسلو . وهذا التعديل أتى كنوع من الاتساق مع تبنى كل من شاين وبينس مفهوم النظم System Concept فى التنظيم الذى طوره بارسونز .

كما أجرياً توسعاً فى هذا الإطار واستعاناً بمفهوم النظام المفتوح Open system وكشف العلاقة بين المنظمة والبيئة وبالتالي توسعاً فى تأثير العوامل البيئية والثقافية على شخصية الأفراد العاملين فى المنظمات وكذلك تأثير تلك العوامل على المنظمة ككل .

وبوجه عام انطلق شاين وبينس من مفهوم هرم الحاجات الذى قدم وطوره ماسلو إلا أنها اتخذت موقفاً مرناً إلى حد ما ، فقد ذهبوا إلى أن الدوافع تختلف باختلاف الموقف ، فالإنسان المركب لديه دوافع متنوعة تنشأ عن خبرات منفصلة يربطها بعد ذلك بمعانى مختلفة .

ويقول شاين وبينس أن الأنماط القيادية يجب أن ترتبط بالموقف هذا مع مراعاة التنوع الشديد فى العلاقات الشخصية والتنوع فى أنماط السلطة ، فضلاً عن التنوع فى أنماط الصلات السيكلوجية .

---

(1) Schein, E., Organizational psycholoau, Enalewood cliffe.N.J., Prentic Hall, 1972

وحيثما راجع بحوث فعالية التنظيم وعلاقة إشباع حاجات الأفراد بالمنظمة ورفع روحهم المعنوية بالفعالية التنظيمية وجه انتقاداً لازعاً لمفهوم أرجيرس ومكجروجر لمفهوم الكفاية مؤكداً أن تعريفها للكفاية على أساس الإنتاجية والروح المعنوية يتجاهل تماماً قضية التكيف مع بيئة المنظمة شديدة التغير هذه القضية التي يجب على كل منظمة أن تتعرض لها . كما وجهها الاهتمام إلى ضرورة الاهتمام بأبعاد الصراع التنظيمي داخل المنظمة .

### نموذج الموارد البشرية لميلز

لا يقر ميلز<sup>(1)</sup> بأنه قدم نموذج جديد في نظريات المحتوى إنما يقدم نموذج للاستخدام الفعال للموارد البشرية منطلقاً من دراساته في إجراء التكيف الاجتماعي بين العضو والمنظمة .

- وقدم ميلز مراحل اندماج الفرد الجديد في المنظمة وتكيفه مع مجموعة معينة وهي
- المرحلة الأولى : يتبع العضو السلوك الأصلي له .
  - المرحلة الثانية : وهي مرحلة ترشيد العضو الجديد .
  - المرحلة الثالثة : وهي مرحلة الاندماج الكامل للفرد في المجموعة .
- ويعرض ميلز العوامل التي يتوقف عليها دخوله في المراحل المختلفة .
- 1- أهداف الفرد وآماله ومستوى طموحه وآماله .
  - 2- القيم التي يؤمن بها .
  - 3- قدرة الفرد على التكيف مع المنظمة التي يعمل بها .
  - 4- مركز الفرد في المجموعة والدور الذي يقوم به .
  - 5- مدى تماسك الجماعة .

---

(1) Miles, R.E., Human relations or human resources, Harvard Business Review, 1965, 43 (4), 148 – 163.

## خلق التكامل بين الفرد والمنظمة

قدم شالز أرجيرس Charis, Argyris

نموذج في خلق التكامل بين المنظمة والفرد منطلقاً من توجهات سيكولوجية حيث بحث أرجيرس خصائص شخصية الإنسان وعلاقتها باحتياجات التنظيم أو المنظمة. ولقد كشف أرجيرس عن الشخصية باعتبارها متغير هام يقع بين الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة وبين دوافع العمل والنتائج السلوكي للأفراد بالمنظمات . ولقد أعد أرجيرس ملخصاً لهذه المشكلة في كتابة الشخصية والتنظيم يكشف فيه عن موقفه الصريح لتأثير متغيرات الهيكل التنظيمي على الشخصية واعتراف بتأثير الشخصية وحاجاتها على المنظمة .

ومن هنا نجد أن أرجيرس يوجه اهتمامه إلى الحاجات النفسية والاجتماعية وهي الحاجات التي نراها أعلى مدرج ماسلو والعوامل الدافعة التي قدمها هارزبرج وهي كذلك الحاجات التي يوليها مكجروجر كل اهتمامه .

### دمج الشخصية

يفترض أرجيرس أن الشخصية تمر بعدة تغيرات تتدرج فيها من عدم النضج إلى النضج Maturity وتتخلص هذه التغيرات فيما يلي

1- يتدرج الفرد من السلبية Passivity أو الاستلام إلى النشاط الإيجابي Activity .

2- يتدرج من الاعتماد على الآخرين dependence إلى الاستقلال أو الاعتماد على النفس .

3- يتدرج من عدم المرونة Infixible وليس لديه القدرة على التنفيذ أو التكيف إلى المرونة Fixible والقدرة على التكيف فيتعلم طرقاً متنوعة بدلاً من طريقة واحدة .

ويرى أرجيرس Argyris,c

أن المنظمة يجب أن تضع في اعتبارها مرحلة النضج للأفراد الذين يعملون بها ، ويجب أن يشعر الأفراد بالسيطرة على البيئة التي يعملون فيها والتحكم فيها باتخاذ القرارات والتأثير على الأهداف التنظيمية .

ويوجه أرجيرس (1) نقداً لازعاً إلى الهياكل التنظيمية الحالية ويصفها بأنها لا تساعد أبداً على تنمية الشخص الناضج سوى ويرى أن ما هو حارث فعلاً أن الأفراد يتصفون بالبلادة والتنافر والسلبية وأنهم فقدوا حاجتهم إلى النضج كما فقدوا تدميرون الذين يعملون معهم .

ويصف أرجيرس الأنماط القيادة التي يستخدمها المديرين بأنها أنماط قيادية غير ناضجة ويتفاعل هذه الأنماط مع الشخصية تصبح مستويات طموح الأفراد منخفضة لدرجة أن يقنعوا بمثل هذه البيئة وبمثل هذا النمط من القيادة .

وبناء على ذلك التحليل السابق يقدم أرجيرس توجيهاً نظرياً بأن تعمل المنظمات على إحداث التكامل بين أهداف الفرد وبين أهداف المنظمة بحيث يتكون منهم كلاً متكامللاً لا يمكن فصله ويسمى عملية صهر أهداف الفرد في أهداف المنظمة بعملية الانصهار .

ولقد حاول أرجيرس تدعيم فروض نظرية في التنظيم والشخصية ونموذج في الأنصار بدراسة عملية .

4- الفرد يهتم بأشياء بسيطة أو سطحية عند مرحلة الطفولة ثم تنمو اهتمامات وتصبح عميقة بعد ذلك ، ويتحقق الرضا عند تحقيق ما يهتم به

---

(1) Argyris, C., *Integrating the individual and the organization*, New York: Wiley, 1964.

Argyris, C. *Personlity and organization* , New York , Harper 1957

5- يركز على أهمية الحاضر ، ثم المستقبل القريب ، وعند اكتمال نمو الشخصية ، يحتفظ بالماضى بالذاكرة ، ويركز على المستقبل البعيد . ويتطلع إلى أهداف بعيدة المدى يود تحقيقها في مراحل زمنية معينة .

6- يظل تابعاً منفذاً منقاداً فإذا نمت الشخصية يبحث عن المساواة بالآخرين أو التفوق عليهم وربما قيادتهم ، فيريد ان يكون متبوعاً لا تابعاً .

7- لا يعرف الرقابة ولا يمارس رقابة على نفسه ، وحين يكبر وتتمو شخصيته ، تتكون عنده القدرة على أن يوجه نفسه ويراقبها ويستقبل بها عن رقابة الآخرين .

ومرحلة النضج لا يصل إليها جميع الأفراد العاملين بالمنظمات ويقع باقى الأفراد بين مرحلة عدم النضج والنضج الكامل وقد يصل البعض إلى مرحلة النضج الكامل .

ولكن المبادئ التقليدية للتنظيم كما أرساها الرواد الكلاسيك وتركيزهم على مبادئ التخصص الدقيق فى العمل وتسلسل الأوامر ونطاق الإشراف تؤدي إلى إحباط ما عند العاملين الناضجين من تطلعات . كما تؤدي إلى عدم إشباع حاجات التوجيه والرقابة الذاتية والرغبة فى الوصول إلى أهدافهم الخاصة مما يترتب عليه استمرار بقائهم فى مرحلة عدم النضج .

لذلك يبقى السلوك التنظيمى سلبياً ويتصف بالاعتمادية على الرؤساء والتركيز على التنفيذ متجنباً أى صورة من صور الإيجابية كالاستقلال والمبادرة والابتكار . من هذا التوجه الفكرى نرى أرجيرس يهتم بأن يشغل الأفراد أعمال تتناسب مع إمكانياتهم وقدراتهم وملكاتهم الإبداعية .

كما يرى أن تصميم الأعمال يجب أن يكون بالشكل الذى يمثل تحدى لقدرات الأفراد ويشبع حاجتهم إلى التوجيه والرقابة الذاتية لكن يؤدي فى النهاية إلى تحقيق

المخرجات التنظيمية المرغوبة كالرضا عن العمل والالتزام ويدعم تحقيق أهداف المنظمة

## دافعية الإنجاز – الانتماء لميكليلاند Mecclelland

أجرى دافيد ميكليلاند David, C., Mecclelland بحوث ذات أهمية كبيرة منذ عام 1947<sup>(1)</sup> وهو سيكولوجي من جامعة هارفرد في الحاجة إلى الإنجاز need for achievement والحاجة إلى الانتماء need for affiliation وبعد تحليله الواضح لخصائص الأفراد الذين لديهم دافع الإنجاز عالى والأفراد الذين لديهم دافع قوى للانتماء إلى الآخرين ، قدم ميكليلاند نموذج آخر له أهميته في نظرية الدوافع التي تعتمد على العوامل التابعة من الفرد نفسه

افتراضات نموذج ميكليلاند<sup>(2)</sup>

بدأ ميكليلاند بافتراض رئيسي هو أن الأفراد الذين تظهر لديهم الحاجة للإنجاز بشكل أكثر إلحاحاً يمتلكون مجموعة من الخصائص تسمح لهم بأن يؤديو عملاً أفضل من غيره في مواقف معينة وهي

1- يفضل المهام التي يمكن أن يشعر فيها بالمسئولية الشخصية عن النتائج المحققة .

2- يضع أهداف معقولة ويشعر بالنتائج المحسوبة .

3- يريد معلومات مرتدة دقيقة عن نجاحه وفشله .

4- يفضل أن يتعاون معه في العمل زملاء ذو جدارة بغض النظر عن شعورهم الشخص نحوه .

(1) Mecclelland, D. C., The achieving society, princeton N.J., Van Nostrand 1961.

(2) Mecclelland, D. C. Business drive and national achievement, Harvard Business Review, 1962, 40, 99 – 112.

وهذه الافتراضات تم تطويرها من النظرية الرائدة الأولى التي قدمها هنري ميرى<sup>(1)</sup> Henry A., Murry وزملائه من جامعة هارفرد وهي مبنية على ملاحظات كلينكية لعدة سنوات من عام 1930 إلى عام 1938 حيث عرف فيها Murry الحاجة للإنجاز

بأنها الرغبة في إتمام الأعمال الصعبة والاحتفاظ بمعايير عالية لأداء الأعمال والرغبة في تحقيق الأهداف والاستجابة الإيجابية للمنافسة ، والرغبة في بذل جهود جبارة للتميز والجدارة .

لقد اتخذ دايفيد ميكلياند منهجاً متميزاً في دراسة الدوافع ، فلقد بحث هذا الدافع على نطاق واسع عند عدد كبير من الناس ، وبمقارنته في عدد من الدول المختلفة.

جمع ميكلياند ومساعدوه البيانات من أشخاص مختلفين في الوظائف والمراكز والطبقات (رجال أعمال – طلاب – ...).

وتم استخدام مقياس لدافع الإنجاز هو Thematic Apperception Test. T.A.T وهو المقياس الذي طوره ميرى (1938) .

ومقياس T.A.T يعتمد على عرض مجموعة متسلسلة من الصور عادةً للأفراد في مواقف العمل ومواقف اجتماعية تخيلية ويطلب من الموضوعات البحث ان يكونوا قصة تخيلية عن كل صورة من مجموعة الصور ، وهذه القصص تكتب بواسطة موضوعات البحث ثم تحلل تفاصيل القصص لتوضح بالدليل نوعية الدافع وقوته الموجودة لدى موضوعات البحث ، وهذه النوعية من الاختبارات تسمى الاختبارات العاكسة

أوضحت نتائج الدراسة أن الأفراد الذين لديهم دفاع الإنجاز يتميز بالخصائص الآتية  
1- يحب المواقف التي يشعر فيها بالمسئولية الشخصية عن أداء الأعمال أو حل المشكلات .

(1) Murray, H. A., Explorations in personality, New York.

- 2- الخاصية الثانية للشخص الذى له اهتمام بالإنجاز العالى هو أنه يتجه لإنجاز الأهداف الكبيرة ويتحمل المخاطر المحسوبة .
- 3- الشخص الذى له اهتمام كبير بالإنجاز يرغب فى الحصول على بيانات عن نتائج أعماله ومستوى إنجازه ويتعرفوا على تقييم الآخرين لأعمالهم .
- 4- يفكرون فى العمل والبناء والخلق ويتطلعون لأداء أحسن الأعمال ويحبون الأعمال الصعبة .
- 5- يهتمون بالإنجازات فى حد ذاتها أكثر من اهتمامهم بالمكافآت .

### الحاجة إلى الانتماء

- أما إذا ما كان الفرد يقضى وقته فى التفكير فى العلاقات الودية والدافئة والصدقة التى يكونها أو يرغب فى تكوينها فإن علماء النفس يقولون أن لديه الحاجة للانتماء Affiliation needs والأفراد الذين لديهم حاجة قوية للانتماء يتميزون بالآتى
- 1- لديهم رغبة قوية فى الاهتمام بمشاعر الآخرين .
  - 2- يرغبون فى الحصول على حب الآخرين لهم ويريدون أن يتعرفوا على وجهات نظر الآخرين فيهم .
  - 3- يبذلون جهداً فى بناء علاقات الصداقة فى الجماعة بإعطاء الدعم العاطفى للآخرين .
  - 4- يرغبون فى البحث عن الأعمال التى توفر الفرصة للتفاعل الاجتماعى الودى .
  - 5- يأخذون أدوار إشرافية على الآخرين فى مجال العمل ويحتفظون بعلاقات جيدة وهى أكثر أهمية من اتخاذ القرارات .
- وفى المنظمات يفضلون أدوار المدرسين – الممرضات – المستشارين  
 الحاجة للانتماء القوية فيما يبذلوا ليست هامة لتحقيق فعالية الأداء الإدارى ، ويمكن أن تكون محددة للأداء الإدارى

وبعد دراسة ميكليلاند واتيكنسون (1) Meclland , D.,Atkinson, J

لدافع الإنجاز في مجتمعات متعددة خلاصاً إلى الآتى :-

1- أن دافع الإنجاز ينشأ ويقوى عند الناس نتيجة للنشأة التى ينشأون عليها فى بيوتهم .

2- أن ثقافة المجتمع والقيم التى يؤمن بها لها تأثير كبير على دوافع العمل والتحصيل .

3- أن دافع الإنجاز يمكن اكتسابه بالتعليم ويمكن تعليم الأفراد كيف ينمى لديهم الدافع للإنجاز .

-4

### دافع القوة

أحد التقسيمات الثانوية للدوافع هى دافع القوة ودافع الإنجاز ودافع الانتماء . وسناقش دافع القوة أولاً لأن له اهتمام رسمى ودراسة لوقت طويل نسبياً وأول عرض لدافع القوة قدمه ألفريد إدلر Alfred Adler سنة 1911 ، فجر ادلر رسمياً الارتباط الكبير مع سيحmond فرويد وافترض موقف نظرى إيجابى حيث فرويد ركز على تأثير دوافع الماضى والدوافع الجنسية ودوافع unconscious وركز ادلر على المستقبل وعن حاجة الإنسان إلى القوة لشرح الحاجة إلى القوة ، والحاجة إلى السيطرة أو الحاجة إلى الدفع عن الآخرين . فإذا كان الفرد يفكر فى السيطرة على الآخرين والرقابة على أعمالهم فإن هذا الفرد يكون لديه دافع للقوة .

ويحاول الأفراد الذين لديهم واقع قوى للقوة أن يؤثروا على أعمال الآخرين وذلك بإبداء أرائهم للآخرين وتقديم الافتراضات لهم وتقييم الأمور لهم . وأوضحت الدراسات فى دوافع المديرين أن أعضاء الإدارة العليا يدفعون دائماً بالحاجة إلى القوة .

(1) Meclleland, D.C., Atkinson, J., Clark, R.A., & Lowell, L the achievement motive, New York, Appellation Cenury – crofts, 1953 .