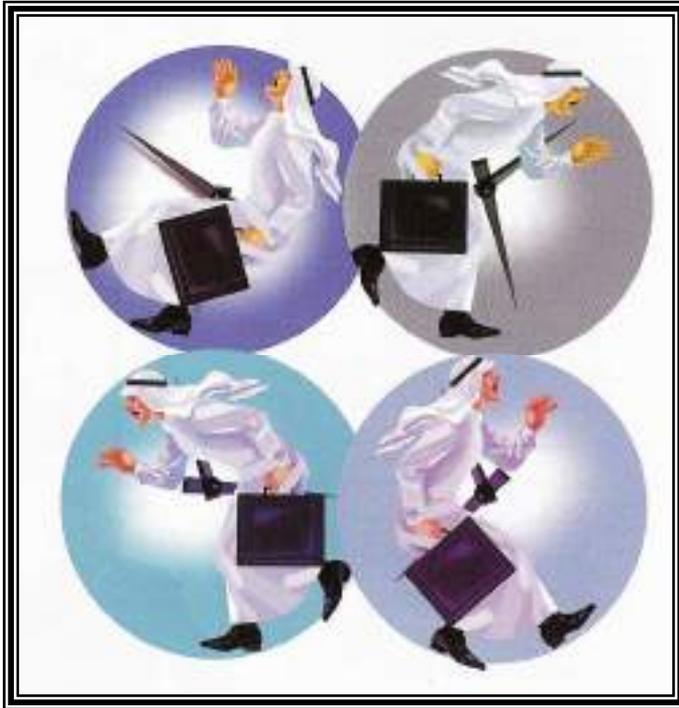


الفصل الثامن

الدافعية (والحوافز)

Motivation And Incentives



الأهداف التعليمية للفصل :

يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب بالمعلومات التي تمكنه من:



١. تعريف الدافعية.
٢. التعرف على أنواع الدوافع.
٣. معرفة نظريات الدوافع.
٤. التعرف على نبذة عن الدوافع من منظور إسلامي.

محتويات الفصل

- تعريف الدافعية.
- أنواع الدوافع.
- نظريات الدوافع.
- أنواع الحوافز.
- الدوافع من منظور إسلامي.

Introduction

مقدمة

عندما نقوم بملاحظة مجموعة من العاملين يقومون بأداء عمل من طبيعة واحدة، وفي ظروف واحدة، فإننا سنجد أن المجهود الذي يبذله كل منهم سيختلف من عامل إلى آخر، مما يؤدي إلى اختلاف إنتاجية كل منهما، وأحد أسباب هذا الاختلاف هو اختلاف دافع كل منهما في ذلك الوقت، وفي تلك الظروف.

إن تفسير الدافعية لدى العاملين يمثل أكبر تحد يواجه الإدارة؛ لأن ما يثير أحد العاملين في وقت معين وفي ظروف معينة، قد لا يكفي لإثارة دافعية عامل آخر في الوقت نفسه وتحت الظروف نفسها. لذلك لا يمكن القول: إن هناك طريقة واحدة تصلح لتوجيه جهود جميع العاملين. وحتى عندما يتعلق الأمر بإثارة دافعية عامل معين، فإن ما يثيره يختلف من وقت لآخر، ومن حالة إلى أخرى. ومما يزيد الأمر صعوبة، أن الدافعية لا يمكن قياس أثرها بطريقة مباشرة، بسبب صعوبة ملاحظتها، وكل ما يمكن عمله هو متابعة ما تحدثه من تأثير على سلوك الناس.

ويلقى موضوع الدافعية اهتماماً كبيراً من كافة الأوساط العلمية، ويأتي موضوع الدوافع في مركز متقدم من اهتمام رجال الصناعة والتجارة والخدمات، على اعتبار أن الدافعية ذات علاقة وطيدة بالكفاية الإنتاجية والأداء لدى العاملين، ويمكن القول بأنه لا يمكن لقدرات العاملين وخبراتهم ومهاراتهم وتدريبهم وأيضاً للظروف المواتية للعمل أن تؤتي ثمارها ما لم يقترن ذلك بدافعية قوية للعمل.

Definition of Motivation

تعريف الدافعية

اختلقت الكتابات في تعريف الدافعية فليس هناك تعريف واحد لها متفق عليه. فعلى سبيل المثال، يعرفها بعضهم بأنها:

• حالة داخلية عند الفرد تولد لديه الطاقة والحركة وتوجه السلوك نحو الهدف.

كما يعرف بعضهم الدافعية بأنها:

• سلسلة من الاستجابات تبدأ بالحاجات التي يشعر بها الفرد وينتج عنها رغبات، مما يؤدي إلى إحداث السلوك لتحقيق الرضا.

كما يتم تعريف الدافعية من وجهة نظر علماء النفس بأنها:

• عملية السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار، وكذلك هي عملية تنظيم السلوك.

ويلاحظ أن هناك خاصية مشتركة بين هذه التعريفات، فكلها تستمد أصولها من كلمة يدفع بمعنى يحرك.

والذي يمكن القول بأن الدافعية هي ببساطة عبارة عن:

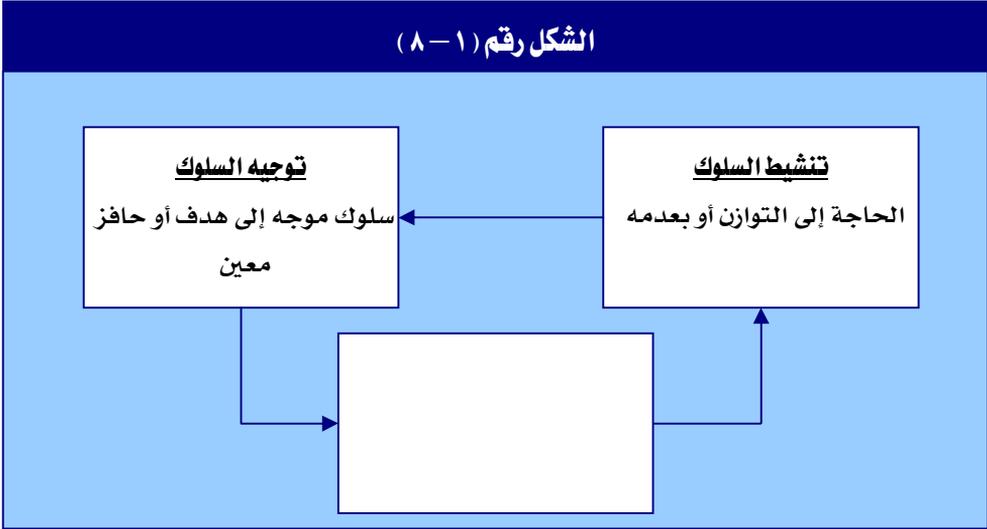
• درجة الحماس الفردي للسلوك الموجه له.

إلا أن الأمر يحتاج إلى النظر إلى مجموعة من الاعتبارات قد تم أخذها في الحسبان عبر النظريات المختلفة للدافعية وهي كالآتي:

• إن درجة الحماس والدافعية لدى الفرد تتأثر بوجود مؤثرات، سواء داخل الفرد أو خارجه، فتتشئ هذه الحالة شيئاً من الحماس.

- إن السلوك الدافعي هو سلوك موجه في اتجاه محدد ، وهذا الاتجاه المحدد قد يكون هدفاً ، أو جهة معينة ، أو حافظاً أو اختياراً بديل من بدائل السلوك.
 - إن درجة إشباع الحاجة أو تحقيق الهدف قد تؤدي بالسلوك مرة أخرى ، إما إلى تكراره أو تثبيته أو تغييره أو تحوله إلى سلوك هادف آخر.
- وعليه، فإننا يمكن أن نقول: إن هذه الدافعية تتحدد أساساً من ثلاثة منطلقات:
- ❖ تنشيط السلوك.
 - ❖ توجيه السلوك.
 - ❖ تثبيت وتعديل السلوك.

الشكل رقم (١-٨)



ويوضح الشكل السابق أن وجود حالة خارجة من المثيرات قد تتسبب في نشأة وظهور سلوك جديد ، أو أن حالة داخلية للفرد بالحاجة إلى شيء معين ، أو بالتوقع ، أو الرغبة لشيء ، أو عدم التوازن يؤدي إلى تنشيط السلوك. وهذا السلوك الذي تم تنشيطه ، وسيكون موجهاً إلى هدف معين ، أو حافظ معين ، أو بديل محدد من بدائل السلوك. ثم يأتي بعد ذلك المرحلة الثالثة التي يقوم الفرد فيها بالتفكير

والنظر والتبصر في حصيلة الخبرة الماضية، والتي ستؤثر فيما بعد إما على الحفاظ على السلوك الذي تم التوصل إليه وتثبيته، أو تحويله من سلوك موجه إلى هدف آخر. وهذه الحالة الأخيرة قد تؤدي إلى مجموعة من ردود الأفعال داخل الفرد وداخل البيئة المحيطة. وهذه الأفعال تكون بمنزلة تعديل أو تحويل في حاجاتنا وتوقعاتنا ورغباتنا وحالة التوازن العامة للدافعية، وأيضاً ردود أفعال البيئة من حولنا والآخرين والمنظمات التي تحيط بنا. وهذه الردود ستؤدي إلى تنشيط السلوك مرة أخرى في جهة أو هدف أو حافز معين، وهكذا ستتوالى حلقات السلسلة مرة أخرى.

الدوافع والحوافز:

فرق علماء السلوك التنظيمي بين الدافعية Motivation وبين الحوافز Incentives. فالدافعية هي محرك داخلي للسلوك الإنساني، وتتبع من ذات الفرد لإشباع حاجة محددة. في حين أن الحوافز هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين. وبناء عليه يمكن القول: إن الدافعية هي عوامل داخل الفرد في حين أن الحوافز عوامل خارج الفرد.

Types of Motivation

أنواع الدوافع

هناك أكثر من تقسيم أو تصنيف للدوافع، ولعل التقسيمات الآتية هي الأكثر شيوعاً وهي:

١) الدوافع الأولية والدوافع الثانوية:

يقصد بالدوافع الأولية (أو الفسيولوجية أو العضوية) بأنها تلك الدوافع التي تعتمد على التكوين البيولوجي للإنسان، وترتبط هذه الدوافع المختلفة بالتكوين العضوي وبأجهزة الجسم المختلفة، وهذه الدوافع من أهم أنواع الدوافع على الإطلاق حيث يرتبط إشباعها باستمرار الحياة والمحافظة على النوع. وتتميز هذه الدوافع بالثبات وعدم التغير، ومن أمثلة هذه الدوافع الدافع إلى الأكل أو الشرب أو التنفس وغيرها.

أما الدوافع الثانوية (أو المكتسبة) فهي تلك الدوافع التي تكتسب من البيئة وما يتوفر فيها من قوى ومؤثرات، وتتميز هذه الدوافع بأنها تتمتع بمرونة عالية وبالتالي بقابليتها للتغير والتعديل، ومن أمثلة هذه الدوافع، الدافع إلى السيطرة، أو التملق أو الانتباه، أو الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع.

٢) الدوافع الفردية والدوافع الاجتماعية:

ويقصد بالدوافع الفردية تلك القوى الداخلية التي تحرك السلوك الإنساني والضرورية لحياة الفرد وبغض النظر عما إذا وجد في جماعة أو كان يعيش في عزلة وطبقاً لهذا المفهوم فإننا نجد أن جميع الدوافع الفسيولوجية أو الأولية التي سبق ذكرها تعد دوافع فردية.

كما يقصد بالدوافع الاجتماعية تلك الدوافع التي يكتسبها الفرد في خلال مراحل التنشئة الاجتماعية أو التي تتأثر بالعوامل البيئية والثقافية التي يعيش في ظلها. وطبقاً لهذا المفهوم فإننا نجد أن جميع الدوافع المكتسبة أو الثانوية دوافع اجتماعية.

٣) الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية:

يقصد بالدوافع الشعورية تلك الدوافع التي تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد، حيث يدرك الفرد أو يعي السلوك الناجم عنها، وبالتالي فإنه يستطيع توجيهه.

أما الدوافع اللاشعورية فهي تلك الدوافع التي لا تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد، وبالتالي فإنه لا يستطيع توجيهه، وفي واقع الأمر فإن هذه الدوافع تكون من فعل العقل الباطن مثل كراهية أو حب شخص معين دون مبرر ظاهر.



الدوافع الاجتماعية يكتسبها الفرد من التنشئة والبيئة المحيطة

Theories of Motivation

نظريات الدوافع

لم تلق دراسة الحوافز وتأثيرها على سلوك الأفراد جانباً كبيراً من اهتمام المنظمات والمديرين، إلا في السنوات الأخيرة، حيث ظهر كثير من نظريات علماء النفس والتي يمكن أن تقدم للمدير خدمة كبيرة في كيفية دفع الأفراد وتنشيط سلوكهم نحو الأهداف المطلوبة.

ونظراً لما تحمله هذه النظريات من أهمية فإننا سنقوم باستعراض أبرزها ومدى إسهامها في مجال الفكر الإداري.

أولاً: نظرية تدرج الحاجات:

قدم إبراهيم ماسلو (Maslow) في عام (١٩٤٣م) نظريته الشهيرة في تدرج الحاجات واستند في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودوافع للسلوك. وتتلخص النظرية في الخطوات الآتية:

(أ) الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه. فالحاجات غير المشبعة تسبب توتراً لدى الفرد، والفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك. والعكس فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني.

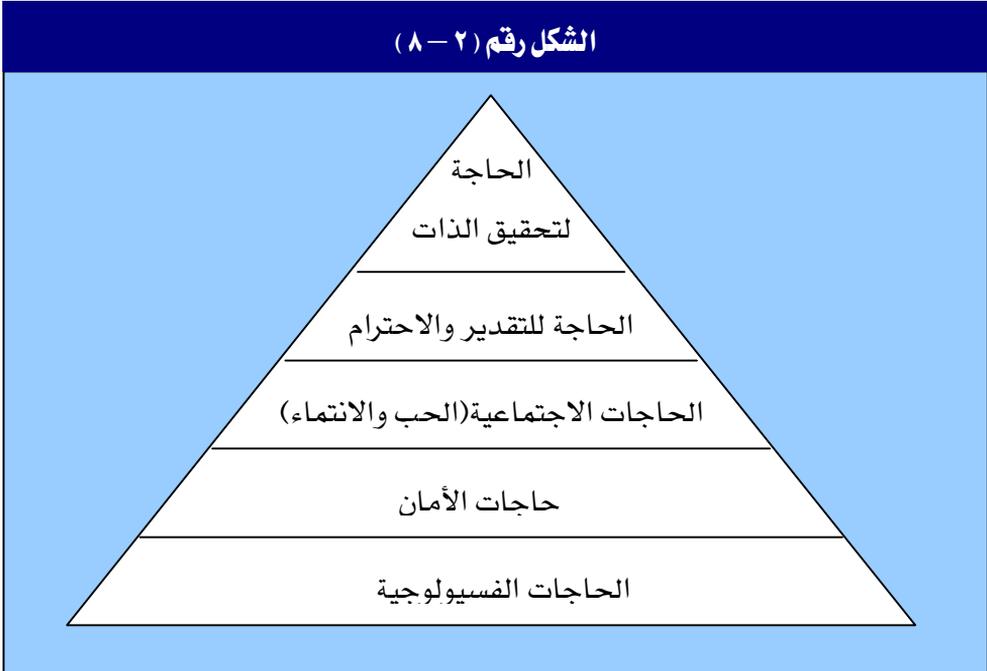
(ب) تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو مدى إلحاح هذه الحاجات.

ج) يقوم الفرد في إشباعه للحاجات بدءاً بالحاجات الأساسية الأولية (الحاجات الفسيولوجية)، ثم يعيد سلالمة الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، وأخيراً حاجات تحقيق الذات.

د) إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة جمة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلاماً نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

وكما قلنا تتدرج الحاجات، ويتم ترتيبها بشكل هرمي، بالحاجات الأساسية والفسيولوجية، فتنقل إلى أعلى عبر حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات، وهو ما يوضحه الشكل رقم (٢ - ٨).

الشكل رقم (٢ - ٨)



(١) الحاجات الفسيولوجية :

تظهر هذه الحاجات من خلال الفسيولوجية الأساسية للحياة وهي ضرورية للإنسان لضمان البقاء واستمرار الحياة، مثل الحاجة إلى الطعام، الشراب، الراحة، الملابس، المسكن، الجنس، وغيرها. وتسمى بالحاجات الأولية، وتعد أولى الحاجات التي يسعى إلى إشباعها.

(٢) الحاجات السيكولوجية :

إن الحاجات الأولية أو الفسيولوجية حاجات مشتركة بين الأفراد ولا بد من إشباعها أولاً. إلا أن الحاجات السيكولوجية تختلف من فرد لآخر، وتختلف بالنسبة للفرد عن تلك الأخرى خلال مدة نموه ونضجه العقلي. لذلك نجد أن أهميتها النسبية تختلف أيضاً من فرد إلى آخر، بل وفي بعض الأحيان نجدها متضاربة في شخصين. فقد يشعر الفرد بالحاجة إلى تحقيق الذات ولتأكيد أهميته فقد يسلك مسلكاً عدوانياً مع الآخرين، بينما نرى شخصاً آخر على النقيض من ذلك فهو يرغب أن يكون متسامحاً، ويركز جهده في العمل والإنجاز.

وينقسم هذا النوع من الحاجات إلى:

أ) الحاجة إلى الأمان :

تظهر الحاجة إلى الأمان بعد أن يقوم الفرد بإشباع حاجاته الفسيولوجية، فبمجرد أن يقوم بإشباعها تفقد هذه الحاجة أهميتها كدافع للسلوك. ويقصد بالحاجة إلى الأمان هي حماية الفرد من أي نوع من المخاطر يسبب له عدم استقرار في حياته أو أي خطر يهدد كيانه.

ومثال ذلك: يفضل الفرد أن يشغل وظيفة تضمن له الاستقرار العائلي في توفير دخل ثابت أفضل من أن يشغل وظيفة أعلى وغير مضمون الاستمرار فيها، وبالتالي

فإنه في الحالة الثانية يشعر بالقلق والتوتر النفسي بصفة مستمرة مما يؤثر على سلوك الفرد وتصرفاته.

ب) الحاجة إلى الإنتماء:

بعد أن يقوم الفرد بإشباع حاجاته إلى الأمن تظهر حاجة أخرى غير مشبعة وهي الحاجة إلى الحب والانتماء إلى الأفراد الذين يعيش معهم أو يتعامل معهم، في العمل، أو في النادي، أو في المدرسة، أو في المجتمع وغيرها. فعدم إشباع هذه الحاجة قد يعرض الفرد إلى التوتر العصبي والنفسي.

ج) الحاجة إلى الاحترام والتقدير:

ويقصد بها رغبة الفرد في احترام الآخرين له وأن يكون له مكانة وهيبة في البيئة المحيطة به سواء في الأسرة، أو العمل، أو في جماعة ينتمي إليها وسط أصدقائه وزملائه.

د) الحاجة إلى تحقيق الذات:

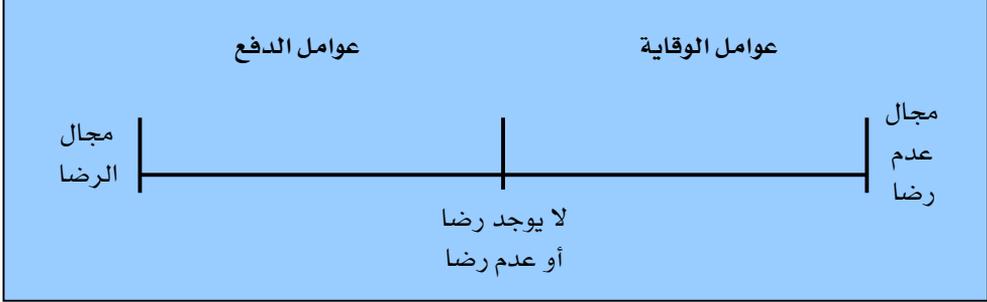
لإشباع هذا النوع من الحاجات لابد أن يعمل الفرد في المكان الذي يتناسب مع قدراته واستعداده لإثبات وجوده وتأكيد ذاته.

وتعد نظرية ماسلو للدوافع من النظريات الرائدة في تفسير سلوك الأفراد، حيث يحتاج التطبيق الإداري لهذه النظرية إلى التعرف بواسطة المدير أو المنظمة على تلك الحاجات غير المشبعة والتي تعمل كدوافع للسلوك. ويجب على المدير أو على المنظمة أن تستغل هذه الفرصة لتوجيه ذلك السلوك الدافعي لمصلحة الإدارة، وأيضاً من خلال تقديم الحوافز التي تشبع هذه الحاجات.

ثانياً: نظرية عوامل الوقاية وعوامل الدفع:

وضع هذه النظرية العالم هيرزبرج عام (١٩٥٩م) وهي تقوم على أساس وجود مجموعتين من العوامل هي: عوامل الوقاية وعوامل الدفع.

شكل رقم (٣-٨)



المجموعة الأولى: العوامل الوقائية أو عوامل الصيانة:

تعمل وتؤدي هذه العوامل إلى وجود حالة عدم الرضا عن الوظيفة، ومن ثم فإن توفير هذه العوامل يعمل بالضرورة إلى إزالة عدم الرضا، ولكنه لا يؤدي بالضرورة إلى حالة الرضا.

وهذه العناصر تمثل فقط المستوى الأول من احتياجات الفرد، وتتمثل في عنصر الأمان في الوظيفة، وظروف العمل، وموقع ومكان العمل، والأجور، وسياسات الشركة، ونوعية الإشراف وطبيعة العلاقات. ويلاحظ أن هذه العوامل تتعلق بمحيط الوظيفة. وأطلق هيرزبيرج على هذه العوامل بالعوامل الوقائية، أو الصحية، أو الصيانة أو العوامل المانعة.

المجموعة الثانية: العوامل الدافعة:

وتمثل هذه العوامل مستوى أعلى من الاحتياجات لدى الفرد، وإن توفيرها يؤدي إلى حالة الرضا، ومن ثم الحافز إلى تنمية وتحسين الأداء بجانب ردود الفعل الإيجابية والأنماط السلوكية الإيجابية، وإن عدم توافرها لا يؤدي إلى عدم الرضا ولكنه في الوقت نفسه لا يؤدي إلى تحقيق الرضا. وهذه العوامل تتعلق بمضمون الوظيفة نفسها، وعناصرها، ومحتوياتها وخصائصها. ومن أبرز هذه العوامل هي

الإنجاز، والاعتراف، وطابع التحدي في العمل، والمسؤولية، والنمو والتقدم والتعلم، وعمل ذو معنى تام.

وتقدم نظرية هيرزبرج إسهامات عظيمة في كيفية التفسير والتنبؤ والتحكم في السلوك الإنساني. فهي تؤمن بأنه مهما قامت إحدى المنظمات بتحسين سياساتها الإدارية، وأنماط الإشراف، وعلاقة الفرد بزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وتحسين ظروف العمل فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين المستوى الدافعي لدى الأفراد. وإن ما يمكن أن تقوم هذه العوامل به هو أن تحد من شعور الأفراد بالاستياء أو تمنع ظهور مشاعر عدم الرضا.

ويمكن عقد مقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرج بالشكل رقم (٤ - ٨).

الشكل رقم (٤ - ٨) جدول مقارنة بين نظريتي ماسلو وهيرزبرج

نظرية هيرزبرج	نظرية ماسلو	وجه المقارنة
<ul style="list-style-type: none"> - الأمن الوظيفي. - ظروف العمل. - سياسات الشركة. - الأجور. - نوعية الإشراف. - طبيعة العلاقات. - موقع ومكانة العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - الحاجات الفسيولوجية - حاجات الأمان. - الحاجات الاجتماعية (الحب والانتماء). 	العوامل الوقائية أو عوامل الصيانة
<ul style="list-style-type: none"> - الإنجاز. - الاعتراف. - طابع التحدي في العمل. - المسؤولية. - النمو. - التقدم والتعليم. - عمل ذو معنى تام. 	<ul style="list-style-type: none"> - الحاجة إلى الاحترام والتقدير - الحاجة إلى تحقيق الذات. 	العوامل الدافعة

ثالثاً: نظريات: (X، Y)، (Z):

نظرية X:

وضع هذه النظرية ماكجر يجور (McGregor) (١٩٦٠م) في كتابه الشهير "الجانب الإنساني للمنظمة" وهي تركز على الافتراضات المتعلقة بسلوك العنصر البشري في العمل، والتي تتمثل في:

أ) أن الإنسان لديه بصفة عامة، كره ضمني للعمل، ويعمل على تلافيه، كلما أمكنه ذلك.

ب) يترتب على كره الإنسان للعمل أن تصبح هناك ضرورة للرقابة على الأفراد وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب. وذلك أمر ضروري، لكي يبذل الأفراد الجهد المناسب اللازم لتحقيق أهداف المنظمة.

ج) أن الإنسان يفضل ما يأتي:

- أن يتم توجيهه للعمل.
- يرغب في تجنب المسؤولية.
- لديه طموح قليل.

إن قبول المدير للافتراضات السابقة سيؤدي من جانبه إلى تحريك ودفع السلوك الإنساني من خلال إشباع الحاجات الأولية.

نظرية Y:

وتقوم على الافتراضات الآتية:

أ) إن تكاليف المجهودات المادية والذهنية الخاصة بالعمل، ما هي إلا أمر طبيعي يشبه اللعب والراحة.

ب) إن الرقابة الخارجية الموجهة إلى السلوك الإنساني وكذلك التهديد بالعقاب لا تعد الوسائل الوحيدة التي تدفع الأفراد إلى بذل مزيد من

الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية. إن الإنسان يستطيع أن يمارس الرقابة على النفس وتوجيهها لكي تتمكن من خدمة الأهداف التي التزم بها.

(ج) إن الالتزام بالأهداف يعد بمنزلة دالة للقائد المرتبط بتحقيق الأهداف.

(د) إن الإنسان المتوسط يستطيع أن يتعلم تحت ظروف مناسبة، كما أنه لا يقبل المسؤولية فقط، بل ويبحث عنها.

(هـ) إن معظم الأفراد العاملين يرغبون في إشباع حاجتهم الاجتماعية والأدبية وتحقيق الذات، كما أنهم يرغبون في استخدام ذكائهم الطبيعي وتصوراتهم وتقديرهم للموقف في أداء عملهم بأفضل طريقة ممكنة.

وفي ظل الافتراضات السابقة، فإن المدير يمكنه تطبيق الوسائل التي تطرق وتمس الحاجات المرتفعة المستوى، والعوامل الدافعة، وفي سبيل تحقيق ذلك، يعمل المدير على إمداد العاملين بكل من: فرص الإنجاز، والاعتراف، والتقدم، والنمو، والمسؤولية.

ويمكن عقد مقارنة بين نظريتي (X و Y) بالشكل رقم (٥ - ٨).

الشكل رقم (٥ - ٨) جدول مقارنة بين نظريتي X و Y

نظرية Y	نظرية X
- يحب الفرد العمل	١. يكره الفرد العمل
- ممارسة الرقابة الذاتية	٢. هناك ضرورة للرقابة اللصيقة المباشرة
- يسعى الفرد إلى تحمل المسؤولية	٣. الفرد يتجنب المسؤولية
- يفضل التوجيه الذاتي	٤. يفضل التوجيه عن طريق الآخرين
- طموحات عالية ودوافع للابتكار	٥. لديه طموح قليل
- يكون مدفوعاً للعمل أساساً نتيجة للحوافز المعنوية	٦. يكون مدفوعاً للعمل نتيجة للحوافز المادية أو الاقتصادية
- يرغب في الإثراء الوظيفي	٧. يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة

نظرية Z:

قام وليم أوشي بتقديم نظرية Z وتقوم على الافتراضات الآتية:

(أ) الموافقة على العمل مدى الحياة دون اشتراط التسريح أو التوقف عن العمل. إن الوظيفة مدى الحياة أهم خاصية تتميز بها المنظمة في اليابان. وهذه هي القاعدة التي تقوم عليها العديد من أوجه الحياة وينعكس أثرها على نواحي العمل المختلفة.

(ب) يجب التركيز على الثقة وكسب الولاء في علاقة العامل بصاحب العمل. فالألفة والمودة تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية وما ينطوي من اهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر حب النظام.

(ج) الاهتمام الشامل بالأفراد.

(د) إبراز المسؤولية الفردية كعامل أساسي في العمل.

(هـ) الاستفادة من تأثير المشاركة في الإدارة بحيث تحظى القرارات بالرضا التام أو الموافقة الجماعية.

(و) إجراء اختبارات عالية المستوى للفرد قبل توليه مستوى وظيفي أعلى.

رابعاً: نظرية دافع الإنجاز:

اقترح ماكيلاند (١٩٦٧م) نظرية في الدوافع عرفت بنظرية الإنجاز، حيث يرى أن العمل في المنظمة يركز على ثلاث حاجات وهي:

(أ) الحاجة إلى الإنجاز:

ويشير دافع الإنجاز إلى تلك الرغبة لأداء العمل بصورة جيدة، ويعد دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة، أي أنها ترجع إلى خبرات الشخص ورصيد ما تعلمه،

وترجع إلى تربيته السابقة، هذا ولقد وجد ماكيلاند من دراسته أن تلك الشعوب التي تحتوي أساطيرها وحكايات الصغار فيها على قيم إنجاز عالية أن الأطفال فيها ذوو إنجاز عالٍ، وأن تلك الشعوب التي تحوي الأساطير والقصص والحكايات على مقدار عالٍ من القدرية، والاتكالية والحظ، وأن أطفالها ذوو دوافع إنجاز منخفض.

(ب) الحاجة إلى القوة:

إن الأفراد الذين لديهم حاجة إلى القوة يحاولون عادة التأثير على الآخرين مباشرة، من خلال تقديم مقترحات مستمرة ومباشرة، والإعلان عن آرائهم وتقييمهم للمواقف والأشخاص، فهم ينشدون دائماً مراكز القيادة في النشاط الجماعي سواء وصلوا إلى هذه المراكز القيادية أو محاولاتهم الدائبة كي يسيطروا على الآخرين، وهم يتميزون عادة بالقدرة على التعبير والطلاقة اللغوية وكثرة الكلام وإطالة النقاش والمجادلة، وينظر الناس إلى أمثال هؤلاء عادة باعتبارهم أقوياء ومرموقين، ولكن لا ينقصهم العناد والتسلط.

(ج) الحاجة إلى الانتماء:

عندما يقضي الشخص وقته في التفكير بشأن إقامة علاقات ودية مع الآخرين، ففي هذه الحالة تصبح لديه حاجة إلى الانتماء أو الاندماج بالآخرين. إذا كان الناس يرغبون في الحصول على حب الآخرين لهم، فإنهم بالتالي يهتمون بمراعاة الآخرين وأحاسيسهم. وفي أثناء لقاءات الجماعة نراهم يبذلون جهودهم لتنمية علاقات ودية طيبة مع رفاقهم من خلال مساندهم والالتقاء معهم.

وبالرغم من بساطة نظرية دافع الإنجاز، إلا أنها تقدم لنا أساساً جيدة للتطبيق الإداري أهمها:

- إذا كان دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة، فإننا بناء عليه يمكننا تصميم بعض برامج التدريب التي يمكنها رفع الإنجاز.

- لابد من تزويد الموظفين من وقت لآخر بمعلومات عن مدى تقدمهم في العمل، أو بالنسبة للمتدرب عن مدى تقدمه في الإنجاز التدريبي.



الحوافز المادية قد لا تكفي وحدها لدفع الإنجاز

أنواع الحوافز

يمكن تقسيم الحوافز بالنظر إليها من عدة زوايا، فمن حيث التقسيم الشائع يمكن أن تقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية. ومن وجهة نظر أخرى يمكن تقسيمها إلى حوافز فردية وحوافز جماعية. ومن حيث أثرها على الأفراد يمكن تقسيمها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية. وفيما يأتي نستعرض هذه الأنواع.

الحوافز المادية:

وتشمل الحوافز المادية المكافآت، وزيادة الأجور والرواتب، والمشاركة بالأرباح، ومنح نسبة من المبيعات أو الأرباح، والترقيات الوظيفية، والمناصب الإدارية وغيرها.

الحوافز المعنوية:

وتشمل خطابات الشكر، والمشاركة في القرارات الإدارية، والثناء والمدح، وشهادات التفوق والتميز، وغيرها.

الحوافز الفردية:

تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنشأة ومثال ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي، أو موظف الشهر، أو رجل العام. وهذه الحوافز تستخدم لدعم التنافس الإيجابي بين الأفراد لكن قد يترتب عليها ظهور الغيرة والحسد في المنشأة.

الحوافز الجماعية:

توجه الحوافز الجماعية لإثارة دوافع روح الجماعة والتعاون بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف لتحقيق أهداف المنشأة، ومن أمثلة هذه الحوافز إنشاء جائزة لأفضل قسم أو أفضل إدارة، وغيرها.

الحوافز الإيجابية والسلبية:

الحوافز كما هي إيجابية، فإنها يمكن أن تكون سلبية كذلك فالمكافأة المالية لأحد الموظفين هي حافز مادي إيجابي في حين أن الخصم من الراتب هو حافز مادي سلبي. وكما تلجأ الإدارة إلى الحوافز الإيجابية لدفع العاملين للإنجاز فإنها قد تحتاج إلى الحوافز السلبية كي تردع أحد العاملين وتحفزه على عدم تكرار الأخطاء أو السلوك غير المرغوب فيه. ومن أنواعها الإنذار الشفهي أو الكتابي، والحرمان من الترقية، والخصم من الراتب، وغيرها.

الدوافع من منظور إسلامي

أظهرت الدراسات أن الإيمان له دور ملموس في صياغة و تكوين حاجات الإنسان من حاجات فسيولوجية، وحاجات أمن، وحاجات اجتماعية، وحاجات احترام الذات، وحاجات تحقيق الذات. كما أن الإيمان في حد ذاته دافع قوي للسلوك البشري. وبناء على ذلك ظهرت الدراسات الإسلامية التي تربط بين القيم والعادات والتوجهات الإسلامية وأثرها على تحفيز ودفع العاملين.

حاجات الأفراد والمفهوم الإسلامي لتلك الحاجات:

إن الحاجات التي تدفع الأفراد لأداء سلوك معين هي الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمن، والحاجات الاجتماعية، وحاجات احترام الذات، وحاجات تحقيق الذات، بالإضافة إلى حاجات الإيمان.

والإسلام يقبل أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية، ولكن يجب ألا يطغى إشباع الحاجات المادية على إشباع الجانب الروحي للفرد، وإن الإيمان يجب أن يكون هو الموجه والمسيطر والمحور لحاجات الأفراد الفسيولوجية. كما أن المفهوم الإسلامي يرى أن الحاجات الفسيولوجية ليس من الضروري أن تكون هي المسيطرة على سلوك الفرد في حالة نقصها، ولكن الإيمان إذا توافر لدى الأفراد، فيكون هو المسيطر والموجه لسلوكهم سواء توافر أو تناقص الإشباع للحاجات الفسيولوجية. وفي المفهوم الإسلامي لا تعد الحاجات الفسيولوجية هي أولى الحاجات من ناحية التدرج، ولكن الإيمان يأتي في الدرجة الأولى لتحريك سلوك الأفراد. كما أن الفرد في أدائه لسلوك معين لإشباع حاجاته الفسيولوجية يقوم بدور تعبدي في المفهوم الإسلامي؛ لأن العمل عبادة في الإسلام.

وبالنسبة لحاجات الأمن في الإسلام، نجد أن الإسلام ينادي بضرورة توافر أمن الفرد على دخله الحالي وفي المستقبل، ولكن الأمن في الإسلام أشمل حيث يشمل عناصر أخرى مثل الأمن على الأهل، الأمن على مزاوله العبادة لله، فمثلاً للزكاة

دور مهم في تحقيق الأمن الاجتماعي أو الضمان الاجتماعي للأفراد في الإسلام. كما أن الإيمان في حد ذاته يحقق الأمن النفسي.

وإشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد شيء أساسي وضروري في المفهوم الإسلامي، بل إنه فرض على الفرد المسلم أن يقوم بدوره الاجتماعي تجاه إخوته وزملائه في العمل وفي المواقع الاجتماعية المختلفة. وينبغي أن يكون إشباع تلك الحاجات محكوماً بتعاليم الإسلام، وإلا فإنه قد يؤدي إلى الانحراف.

والإسلام يعترف بضرورة إشباع الحاجة لاحترام الذات، ولكنه لا يقصرها فقط على المصادر المادية لإشباع هذه الحاجات، حيث إن اقتصار مصادرها على المصادر المادية قد يؤدي إلى التكبر والغرور. ويعد الإيمان مصدراً مهماً لاحترام الذات أمام الله وأمام الناس، وهذا المصدر مستديم ومحرك دائم للسلوك.

ويرى الإسلام ضرورة أن يعمل الفرد على تحقيق ذاته في عمله عن طريق إثراء الوظائف أو بأي وسيلة أخرى. ولكن يضاف إلى ذلك أنه في بعض الوظائف التي يصعب إثرائها، مازال الفرد ينظر إليها كمصدر لتحقيق ذاته؛ لأن العمل مهما تكن طبيعته عبادة، والعبادة جزء من الإيمان.

الإيمان كدافع لسلوك الأفراد في المنظمات:

إن الإيمان له دور فعال في صياغة المفهوم الإسلامي لحاجات الأفراد. والإيمان نفسه يعد علاوة على ذلك حاجة أساسية للفرد وله دور مهم في تحريك الأفراد. فالفرد المؤمن يحرك الإيمان كثيراً من سلوكه، كما أن له دوراً فعالاً في تحريك دوافع حماية الوطن، وفي البناء الاقتصادي والاجتماعي للأمة الإسلامية.

والإيمان محرك مستديم للسلوك؛ لأنه لا يمكن إشباعه فكلما أخذ الفرد منه كلما ازدادت حاجته للمزيد من الإيمان، وبفرض أن الحاجة الناقصة هي المحرك للسلوك، فهو بذلك محرك مستديم للسلوك.

والإيمان يستطيع تحريك سلوك الأفراد، حتى ولو أن جزءاً من حاجاتهم الفسيولوجية، وحاجات الأمن، والحاجات الاجتماعية، وحاجات احترام وتحقيق

الذات غير مشبع، وذلك واقع فعلي لبعض الدول الإسلامية، حيث إن هناك نقصاً في إشباع بعض الحاجات الفسيولوجية، ويستلزم الأمر خلق فائض إنتاجي لازم لتطور ونمو المجتمع عن طريق دفع الأفراد للعمل وزيادة الإنتاجية. ودافع الإيمان يلعب دوراً مهماً في ذلك. كما أن ذلك له واقع تاريخي، حيث إن انتشار الدين الإسلامي والفتوحات الإسلامية لم تتم في الغالب إلا بواسطة أفراد مسلمين يحركهم دافع الإيمان بالرغم من أن حاجاتهم المادية لم تكن مشبعة بدرجة عالية، كما أن إمكانياتهم من ناحية العدد والقوة كانت في الغالب أقل من إمكانية وعدد أعدائهم، وكان الإيمان هو العنصر الغالب لديهم وانتصروا به.

حوافز تحريك السلوك في المفهوم الإسلامي:

هذه الحوافز موجهة لإشباع النقص في حاجات الأفراد، وذلك بقصد تحريك سلوك الأفراد لأداء عمل معين بكفاءة مرتفعة. ولكن القول: إن الحوافز التي تعمل على تحريك دوافع الإيمان تقدم بواسطة الفرد نفسه عن طريق العمل الصالح وجعل صفات الفرد المؤمن واقعاً في حياته، كما أن المجتمع يلعب دوراً آخر في تقوية الحاجة للإيمان عن طريق سياسة التعليم، من خلال الهيئات الدينية، ومن خلال صياغة سياسات الدولة الدفاعية، والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية صياغة إسلامية وجعل هذه الصياغة واقعاً فعلياً ملموساً. كما أن المنظمة تستطيع أن تقدم بعض الحوافز التي تحرك الإيمان كدافع للسلوك مثل وضع سياسات إدارية في ظل توصيات الإسلام، وإنشاء أماكن للصلاة والسماح بالصلاة في أثناء العمل وأخذ السلوك الإسلامي الممكن قياسه كأخذ عناصر كفاءة العاملين، وتشجيع محاضرات التوجيه الديني، وبعض المكافآت المادية ذات الطابع الديني، مثل إنشاء مكتبات إسلامية ومراعاة حد أدنى من السلوك الإسلامي عند الاختيار والتعيين.

أما الحاجات الخمس الأخرى وهي الفسيولوجية، الأمن، الاجتماعية، احترام الذات، وحاجات تحقيق الذات، فيمكن القول: إن الحوافز التي توجه لإشباعها

هي الأجر النقدي، مكافآت، مشاركة في الأرباح، تأمين صحي، المعاشات، العلاوات، الترقية، خدمات مثل السكن والمواصلات ووجبات غذائية، وساعات عمل مناسبة، أوقات راحة، خطابات تقدير، رحلات، نشاط رياضي، المشاركة في اتخاذ القرارات، زيادة الترابط الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية، احترام الذات من خلال العمل وخلال الإيمان، وإثراء الوظيفة حتى تشبع المستوى الأعلى من الحاجات مثل حاجات تحقيق الذات وحاجات احترام الذات.

شروط يجب توافرها عند تصميم نظام حوافز العاملين بالمنظمة:

في ضوء المفهوم الإسلامي للدوافع يمكن القول بأن شروط نظام الحوافز هي:

(١) ينبغي أن تأخذ الوظائف التي تستلزم الكفايات نفسها وظروف العمل نفسها والأجر الأساسي ذاته، وعادة ما يتم ذلك العدل باستخدام تقويم الوظائف، والعدل يجب أن يدركه العاملون وأن يشعروا به. فالعدل في دفع الأجر مفهوم إسلامي أصيل، حيث قال تعالى: ﴿وَلِيُوفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ﴾ [الأحقاف: ١٩]، وقال: ﴿وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ﴾ [الأعراف: ٨٥]. وقال رسول الله ﷺ: «ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة، ومنهم رجل استأجر أجيراً واستوفى منه ولم يعطه أجره».

(٢) أن يتفاوت الأجر على أساس اختلاف مسؤوليات وظروف العمل لكل وظيفة، وذلك فيما يتعلق بالأجر الأساسي. أما بالنسبة للحوافز الأخرى المادية فيجب أن يرتبط الاختلاف فيها باختلاف إنتاجية الأفراد، وإذا كانت ظروف الوظيفة تسمح بذلك. وينبغي أن يرتبط حصول الفرد على تلك الحوافز بضرورة تحقيقه مستوى معين من الأداء. فإذا ما أنتج ذلك المستوى المحدد بطريقة علمية يحصل الفرد على الحوافز المادية المقررة لذلك.

٣) ينبغي ألا تتركز حوافز العاملين في العناصر المادية الملموسة فقط، ولكن ينبغي أن تشمل حوافز الإيمان كما تم إيضاها، وكذلك الحوافز التي تعمل على إشباع الحاجات الاجتماعية وحاجات احترام وتحقيق الذات. ولكن يجب مراعاة ظروف العاملين في تقديم هذه الحوافز، ودرجة تفضيلهم لأوليات هذه الحوافز بالنسبة لهم.

٤) ألا يكون هناك فارق زمني كبير بين أداء العامل لعمله وبين حصوله على نتاج عمله من أجر وحوافز أخرى. ويؤيد ذلك حديث الرسول ﷺ: «أعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه».

٥) يمكن أن يستخدم ما يسمى بنظام الكافيتيريا في المكافآت المادية والمعنوية، ويعني أن تعرض المنظمة مجموعة الحوافز التي يمكن أن تقدمها للعاملين، وتترك للعاملين حرية الاختيار من بين هذه الحوافز حسب تفضيلهم للأهمية. وبذلك تكون الحوافز لها قيمة لدى الأفراد العاملين بناء عليه يزداد تأثيرها على الإنتاجية وأداء الأفراد.

٦) أن تعمل الإدارة على مساعدة العاملين للوصول إلى تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم والذي عادة يأخذون عليه حوافز ومكافآت مرتفعة في حالة وصولهم إليه. وتتم المساعدة عن طريق تدبير برامج تدريبية.

٧) أن يتضمن نظام حوافز العاملين ما يزيد ويقوي دافع الإيمان لدى الأفراد.

المصطلحات

Motivation	الدافعية
Maslow's Need Hierarchy	هرم الحاجات لماسلو
Achievement Motivation	دافعية الإنجاز
Motivators	الدوافع
Behavior Modification	تعديل السلوك
Reinforcement	التعزيز (التدعيم)
Positive Reinforcement	التعزيز الإيجابي
Expectency Theory of Motivation	نظرية التوقع للدافعية
Herzberg's Two-Factor Theory	نظرية العاملين لهيرزبرج
Hygienes Factors	العوامل الصحية (الوقائية)
Equality Theory	نظرية العدالة

أسئلة وتمارين للمناقشة

أولاً: حدد مدى صحة أو خطأ كل من العبارات الآتية مع التعليل:

- ١- () يمكن تطبيق نظرية تدرج الحاجات لماسلو على جميع الأفراد في كل الأوقات.
.....
.....
- ٢- () إن الحاجات غير المشبعة هي الحاجات التي تعمل كدوافع للسلوك.
.....
.....
- ٣- () إن الرضا، وعدم الرضا يمكن أن يتولد من مصدرين مختلفين.
.....
.....
- ٤- () هناك أوجه تشابه بين نظريتي تدرج الحاجات لماسلو والعوامل الوقائية والعوامل الدافعة لهيرزبرج.
.....
.....
- ٥- () هناك علاقة كبيرة بين الدافعية ممثلة في إشباع العوامل الدافعة من ناحية وبين الأداء من ناحية أخرى
.....
.....
- ٦- () يعد السلوك الإنساني دالة لكل من الفرد والبيئة المحيطة به.
.....
.....
- ٧- () إن قوة رغبة الفرد أو رضاه بالنسبة لنتائج معين هي عبارة عن دالة متزايدة وروتينية للمجموع الجبري لقوة رغبة الفرد أو رضاه الخاص بالنواتج الأخرى.
.....
.....

٨- () يعد دافع الإنجاز من الدوافع المتعلمة، ومن ثم يمكننا تصميم بعض برامج التدريب التي يمكنها رفع الإنجاز.

٩- () إن المحدد الرئيس لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة أو المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته.

ثانياً: أسئلة تحليلية:

س١: (هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرج) اشرح ذلك.

س٢: ما هي أهم التطبيقات الإدارية لكل من:

١- نظرية هيرزبرج.

٢- نظرية التوقع.

٣- نظرية العدالة.

س٣: قارن بين افتراضات كل من نظريتي X، Y.

س٤: ما هو مضمون نظرية تعديل السلوك؟ وما هي أهم التطبيقات الإدارية لها؟

س٥: عرضت عليك المواصفات الخاصة بعدد من الأفراد في مواقع العمل وطلب منك اختيار واحدة

من الطرق الآتية، وذلك لحفزهم على تحسين الأداء. اقرأ مواصفات كل فرد، ثم اذكر

الطريقة المناسبة، مع ذكر أسباب اختيارك لها:

الطرق المتاحة:

(١) خطة حوافز مالية.

(٢) تهديد بالفصل.

(٣) مزايا عينية (لعب، وأثاث إضافي، وسكرتير... إلخ).

(٤) إثراء وظيفي.

(٥) حريات في التصرف.

(٦) زيادة في المرتب.

المواصفات:

الحالة الأولى: (عبد الرحمن)

- مندوب مبيعات لشركة أدوية كبرى.
- تتطلب وظيفته المرور على الأطباء للترويج لمنتجات الشركة.
- عمره ٣١ سنة، متزوج، وأب لطفل واحد.
- بكالوريوس إدارة أعمال تخصص تسويق.
- لديه مشروع بناء منزل لم يكتمل.

الحالة الثانية: (ندى)

- مشرفة ترميز في مستشفى كبير.
- عمرها ٢٨ سنة، متزوجة وأم لطفلين.
- تدرس في الوقت الحالي دبلوم دراسات عليا في التمريض.
- مشهود لها بالكفاءة العالية.
- تتطلع إلى أن تحصل على وظيفة أفضل.

الحالة الثالثة: (وائل)

- نائب المدير العام للعمليات في واحدة من أكبر شركات الأغذية المحفوظة في مدينة جدة.
- عمره ٥٣ سنة، وأب لثلاثة، أحدهم متزوج، والباقيان بالجامعة.
- يعمل بالشركة منذ ٩ سنوات.
- يعد واحداً من مديري القمة، ويحصل على مشاركة في الأرباح من خلال نظام للحوافز.
- يعود كثيراً إلى المدير العام عند اتخاذ أي قرار.

الحالة الرابعة: (طارق)

- موظف غير متفرغ بأحد مكاتب الاستشارات الإدارية.
- عمره ٢٨ سنة وكان يعمل بالمكتب قبل أن ينتقل إلى مدينة الرياض، ثم عاد إلى المكتب بعد استقالته.

- موظف نشط بدرجة كبيرة.
- يدرس البكالوريوس في إدارة الأعمال عبر الجامعة المفتوحة.

ثالثاً : حالة للنقاش



ارجع إلى موقع الكتاب www.edarah.org :

(١) الحالة رقم (١٠) مشكلة نوف.

ناقش الحالة مع مجموعة من زملائك.

الفصل الثامن: الدافعية (والحوافز)



عبد اللطيف جميل

رواد الأعمال

بدأ حياته موظفًا حكوميًا في السنترال، وتدرج في عدة وظائف كان آخرها جمرك جدة، وكان أول راتب له ٦٠ ريالاً فقط، ثم ترك العمل الوظيفي إلى العمل الحر بعد أن تعلم من العمل في الجمارك الكثير، خاصة في مجال الاستيراد. حصل على شهادة الصف الخامس الابتدائي من مدرسة الراشدية. كانت أول صفقة يعقدها من بيع أساور زوجته من قبل نسبيته في السودان، وأرسل له بضاعة بثمنها.

ثم توالى بعد ذلك الصفقات بالشراء من البواخر، ثم سافر إلى بور سودان وأسمره وكانت بضاعته أجزاء من السيارات والإطارات، ولم يكن يعلم أن حظه التجاري سيسوقه إلى تخصص في بيع واستيراد السيارات بصورة كاملة ومفرقة.

يقول عبد اللطيف جميل: (تتميز شركتي بجهاز إداري ناجح يتقاضى مبلغاً يقارب ٨ مليون ريال شهرياً، وهذا بفضل من الله أولاً وأخيراً، وقد وصل هذا الجهاز إلى درجة عالية من الخبرة والكفاءة في عمله بفضل الله، ثم بجهود ابني يوسف).

ويقول أيضاً عن الإدخار: (الإدخار مطلوب لكل شخص، فهو خط لا رجعة فيه أو حزام الأمان ويأتي الاستثمار في المرتبة الثانية وخير الأمور أوسطها، فلا إفراط ولا تفريط ويكون في المرتبة الأولى عندما يكون الاستثمار داخل الوطن وفي أعمال منتجة).

وينصح عبد اللطيف جميل رجل الأعمال المبتدئ، فيقول له: (إن الحياة مدرسة وعليه الدراسة والتروي قليلاً وعدم التهور عند الدخول في العمل التجاري وأن يكون سلاحه الأمانة والصدق والمثابرة، فتلك مرتكزات العمل التجاري السليم).

وخلف عبد اللطيف جميل ثروة طائلة ووكالة شركة تويوتا ومجموعات شركات وصلت عملياتها إلى المملكة المتحدة والصين واليابان.

ماكس ويبر

علماء الإدارة

هو عالم ألماني عاش بين (١٨٤٦ - ١٩٢٠م). وهو مبتكر مصطلح "البيروقراطية" وقد تلقى تدريباً في مجال الأنظمة، والاقتصاد والتاريخ والفلسفة وكانت له رغبة شديدة في دراسة مشكلات العمل والأداة السياسية والمنظمات التطوعية وعلم النفس الصناعي.

البيروقراطية:
هي تنظيم الأقسام الذي يتبع مبدأ الهيكلية أي أن قسماً صغيراً (في السلطة والصلاحيات) يتبع قسم أعلى منه، والقسم الأعلى منه يتبع قسماً أعلى آخر.

البيروقراطية، هي: المكاتب التي تستخدمها مؤسسات الدولة لتيسير أمور العامة والمكاتب ممثلة بالموظفين الذين يتوقع منهم ممارسة دورهم، ويقول ويبر: إن البيروقراطية ما هي إلا حالة خاصة من (العقلنة) التي اكتسحت القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين.

جمع ويبر معتقداته حول الممارسة الشرعية للسلطة والطريقة الإدارية؛ ليصف بها ثلاث طرق للسيطرة:

السيطرة الكارزمية: تحدث عندما يكون بإمكان القائد أن يأمر أتباعه بطاعته بسبب قدراته الخارقة على الأداء ووثوق أتباعه فيه شخصياً.

السيطرة التقليدية: عندما يأمر القائد انطلاقاً من منصبه الموروث، وعندما يعتقد الاتباع أن ذلك حق موروث للقائد.

السيطرة القانونية: عندما يتحصل القائد على موقعه من خلال الإجراء القانوني (النظامي) الذي يعده الاتباع صحيحاً ومشروعاً وتعد البيروقراطية الإدارية في هذه الحالة.