

المحور الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية
: 1 مفهوم وظروف بروز مدرسة العلاقات الإنسانية.
1/ مفهوم العلاقات الإنسانية

يقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية

2/ . ظروف بروز حركة العلاقات الإنسانية

تركز اهتمام المدراء منذ بداية حركة الإدارة العلمية على النواحي الفنية (ترتيب منطقة العمل ودراسة الحركة والزمن والإنتاج) مما أغفل كثير من النواحي والمواقف الإنسانية التي تؤثر على الإنتاج. وبعد الحرب العالمية الثانية عام 1944 م بدأ كثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو إنسان له شخصيته المستقلة وأنه ليس أداة من أدوات العمل وأن كثيرون من إشكاليات العمل تستلزم حلولاً إنسانية قد لا يجدي معها الحلول الفنية

3/ . أسباب دراسة العلاقات الإنسانية

ظهور الحركات النقابية

زيادة ثقافة العامل

تقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية

كبر حجم المنظمات

التخصص وتقسيم العمل

زيادة تكلفة العمل والإنتاج

ارتفاع المستوى المعيشي

: 2 أهم نظريات وعلماء حركة العلاقات الإنسانية

أولاً: تجارب الهوثورن

1/ تعريف العالم : ألتون مايو (1949 - 1880) (أحد علماء علم الإدارة المشهورين وقد قام بتجاربه على العمال في

مصانع هاثورن بشيكاغو كان الهدف من التجارب معرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية فتم اختار أحد الأقسام وبدأ تحسين الظروف المادية بالنسبة للعاملين به كالإضاءة والتهوية واتساع المكان . وصاحب التحسين في الظروف المادية ما كان متوقعا من ازدياد الإنتاجية

2/ . مجموعة تجارب قام بها ألتون مايو هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية

وإنتاجية العمال / * : الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل

/ * ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل

/ * الصداقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية

/الحافز المادي وأثره على الإنتاجية

/مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين

3/ نتائج التجارب

1/ العامل ليس أداة في يد الإدارة تحركه كيفما شئت

2/ تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه.

3/ علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط ومعنوياته مهمة للغاية /4. أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين، وأكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات

ثانيا :نظريتي X.Y لدوجلاس ماكريجور

قام دوجلاس ماكريجور بتقديم نظريتي (y - x) وذلك كبلورة عامة تلخص بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وأنماط القيادة وقد وضع ذلك في كتابه **ب الإنسان في العمل ، حيث** **وضح أن نظريتي y - x أحدهما تناقض الأخرى حيث تعرض نظرية (X) القيادة المتسلطة** **المتهمة بالإنتاج والتي تتركز حول تصميم العمل واجراءاته** **1/ مبدأ إدارة التحكم والسيطرة (مفهوم نظرية) x**

• يتخذ المدير القرار دون الرجوع إلى الآخرين • يهيمن على سير العمل • لا يثق إلا بنفسه وبأرائه • يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشئ الأساليب • يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل • يعمل بحزم تجاه التلؤ بالعمل ، أو قلة الإنجاز • لا يقبل النقد من الآخرين **2/ مبدأ إدارة تفويض العاملين (مفهوم نظرية) : y** يتخذ المدير القرارات بالتشاور مع الآخرين ، ويشعر العاملين بالانتماء إلى المشروع • يشجع المبادرات والإبداع في العمل • يدرب ويوجه العاملين • يكون مثلاً يحتذى به • يعترف بالعمل الجيد ويقيمه • يساعد العاملين على النمو والتطور وتحمل المسؤولية • يشجع العمل الجماعي

3/ محتوى نظريتي y)-(x بالنسبة للإنسان 1 : الإنسان كسول بطبيعته، ويكره العمل، وبذل الجهد أمر طبيعي للإنسان 2. الإنسان غير راغب في تحمل المسؤولية، الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية 3. الإنسان لديه دافع الإنجاز هي العمل الإنسان لديه قدرة من الانضباط والدافع لإنجاز العمل. 4 الإنسان موضوع فقط بواسطة الحاجات الفسيولوجية والأمان. الإنسان لديه احتياجات متعددة يشبعها 5. يمكن دفع الناس للعمل من خلال التهديد واستخدام السلطة الرسمية والحوافز الأجرية. يمكن دفع الناس من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية والاهتمام بالعاملين 6. النظرية لا تهتم بالإنسان وتعتبره مهملاً ولا يستحق العمل والتوجيه وغير مسئول ولا يتحمل

المسؤولية ويحاول التقلت منها وليس له إنماء لها وهي تهتم بالجانب المالي على الجانب الإنساني اهتمامها بالإنسان ودوره الفاعل في إنجاز العمل الإداري لتحقيق الأهداف المرسومة

بالمؤسسة ودور المؤسسة بالعناية بالفرد والاهتمام بالعمل الجماعي والتعاون الذي يخدم مصلحة الطرفين

4/ نظرة (x , y) للعمل من حيث التشاؤم والتفاؤل : عناصر الاختلاف نظرية (x) الاتجاه

التشاؤمي نظرية (y) الاتجاه التفاؤلي . النظرة إلى العمل العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الافراد وشعارهم (العمل لا بد منه .) العمل

شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة . المقدرة على الابتكار .معظم الأفلد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار ، ويميلون إلى الحلول

التقليدية في موجهتها . القدرة الإبتكارية موزعة على الأفلد توزيعا طبيعيا ، ومعظمهم لديهم القدرة على الابتكار . حجم العمل . معظم الافراد يميلون إلى الحد الأدنى من المطلوب إنجازة الذي يعفيهم من

المساءلة عند عدم الإنجاز . معظم الافراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل . الطموح وتحمل المسؤولية معظم الافراد غير طموحين ، وليسوا على مستوى المسؤولية ، ودائما

يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة . معظم الافراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرين بالثقة . مستويات التحفيز يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية ، والأمان (التحفيز المادي)

يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة ،، التقدير ، وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي). التوجيه . لا بد من الإشراف المباشر والدقيق ، والضغط بالقوة ؛ لتحقيق الهدف . يقوم الأفلد بتوجيه أنفسهم ، والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصياتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب

3 : الانتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية:

— عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج — . التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية — . معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم — . علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديدا — . رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حولا جذرية للوصول إلى علاقات

أفضل — . إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير — . لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية

المحور الثالث :مدرسة العلوم السلوكية

1 :ظروف بروز المدرسة السلوكية

1/ظروف بروز المدرسة السلوكية : جاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي وجهت الى

المدرسة التقليدية والى العلاقات الانسانية محاولة منها لمعرفة السلوك الانساني من خلال دراسة الفرد وشخصيته والجوانب الادارية فيها بهدف معرفة تصرفاته وتنوع واختلافات هذه التصرفات والدوافع التي أدت الى سلوكه .المدرسة السلوكية (behaviorai school) لا تماثل المدارس التي سبقتها بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل التأكيد على الكفاية, وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل وبناء مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العاملين

2/ . خصائص وسمات المدرسة السلوكية

المدرسة السلوكية لها خصائصها وسماتها التي تتميز بها و هي كالتالي -1 : هي مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية ثم فحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي ثم تطبيق النتائج في محيط العمل -2 . هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية (Normative Value Centred) تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل بغرض إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة. فهي إذن لا تكتفي بالجانب الوصفي ,بل تحاول التأثير في السلوك الإداري من أجل حل مشكلات العمل ورفع كفاءة التنظيم -3 . هي مدرسة إنسانية تقوم على التفاؤل وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه

ومن ثم تؤكد على أهمية هذه الحاجات .وهي تتميز أيضاً بنظرة متفائلة عن الإنسان وقدراته على الخلق والإبداع والإنتاج والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الإنسان -4 . تهدف لتحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة -5 . تتميز بنظرتها الشمولية التي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجانبية

والجزئية مثل الأحوال الطبيعية (كالإضاءة) أو زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير بعض أساليب العمل (كإدخال نظام القطعة والجزء أو فترات الاستجمام .)فهي تهدف إلى تحقيق نظام اشراف فعال والى التعرف على حاجات العاملين ومساعدتهم على إشباعها وتنمية شعور الإنجاز لديهم -6 . تهتم مدرسة العلوم السلوكية بالجماعات وتفاعل هذه الجماعات وتستخدم ديناميكيات الجماعة (Group Dynamics) لتحقيق أهداف المنظمة -7 . تستخدم مدرسة العلوم السلوكية المشاركة كأداة للعمل الإداري .فالمشاركة هنا ليست استشارية

كما جاء في مدرسة العلاقات الإنسانية تمنح العامل فقط " الإحساس بالمشاركة "وانما هي مشاركة فعلية في جميع م ا رحل اتخاذ القرارات -8 . تنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين الأفئدة وبين الأفئدة والمجموعات ويشمل ذلك مفهوم

الإنسان عن الآخرين وتقويمه لهم وأسلوب تعامله معهم وما ينتج عن ذلك من ردود أفعال .كما يشمل أيضاً مستوى الثقة والانفتاح في التعامل مع الآخرين وسهولة الاتصال بهم ,وتمنح عناية

خاصة بالتعارض الناتج عن التفاعل بين الإدارة ومجموعات العمل واعتبار الصراع ظاهرة صحية طالما أنه يعالج في العلانية :أي يعتبر وضع مواضيع التعارض على مائدة البحث امر ضرورياً يساعد على حل النزاع بين الاطراف المختلفة ويسمى ذلك " مبدأ التعارض البناء -9 ". اهتمت المدرسة السلوكية بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة وخاصة في تنازلها لموضوع الدافعية من منظور شامل -10 . تهتم المدرسة السلوكية بالتغيرات التنظيمية كعملية مستمرة هادفة إلى أحداث التعديلات في

أهداف وسياسات الإدارة وعناصر العمل التنظيمي ,وذلك لملائمة التنظيم مع التغيرات والظروف البيئية التي يعمل فيها أو استحداث أساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات وتوفر له الحيوية والفعالية ,وتعتبر إدارة التغيير أحد النشاطات المهمة في المؤسسة . إذ ينبغي أن يكون التغيير عملية تلقائية في المؤسسة يتم دون مقاومة . وتعتبر ماري فوليت (Mary Follet) أول من أهتم بدراسة النواحي السيكولوجية في الإدارة, ومن الصعب حصر أفكارها في إطار متكامل ,إلا أنها تحدثت عن بعض المفاهيم التي أثرت الفكر الإداري ومنها " مبدأ التعارض البناء . " كما أسهم كيرت لوين (Kurt Lewin) أحد رواد علم النفس الاجتماعي في أواخر الثلاثينات

في تطوير دراسة المجموعات ,فساهمت دراساته مساهمة كبيرة في إثراء الدراسات السلوكية وفهم وتحليل سلوك الإنسان في بيئة العمل ,وأطلق على هذه الدراسات : ديناميكيات الجماعة عن طريق التفاعل والوعي الجماعي المتولد بين أف ا رد الجماعة .وتفوق الشخصية الجماعية شخصية الفرد من حيث الأهمية ,فالمجموعات هي كائنات حية لها إ ا ردتها المستقلة وشخصيتها المتميزة . وتعتبر مساهمات أب ا رهام ماسلو (A . Maslow) من المساهمات الرائدة أيضاً في مجال العلوم السلوكية ,بل إنها تمثل نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والحوافز.

2: المفكرين ونظرياتهم في المدرسة السلوكية

أولاً: نظرية الدافعية الإنسانية

تعريف العالم Abraham Maslow : أب ا رهام ماسلو (1970 - 1908) (يعتبر من أشهر

علماء النفس الذين

اثروا على خط سير المناهج الدراسية) خاصة فيما يتعلق بعلم الإدارة (في الولايات المتحدة الأمريكية و بقية العالم. حصل ماسلو على بكالوريا في علم النفس عام 1930 ثم الماجستير 1931 ثم الدكتوراة عام 1343 من جامعة وسكونسن . وعمل في عام 1951 كرئيس قسم علم النفس الإنساني في ب ا رنديس لفترة 10 سنوات حيث قابل كورت جولستين الذي قدم فكرة التحقيق

الذاتي وماسلو بدأ عمله النظري الخاص ، وبدأ حملته العنيفة لعلم النفس الإنساني الذي كان مهم له أكثر من نظرياته وأمضى السنوات الأخيرة في حياته كشبه متقاعد في كاليفورنيا . وفي 8 يونيو 1970 مات اثر نوبة قلبية بعد صارع مع المرض

2/ .. مفهوم النظرية : قام عالم النفس الأمريكي أب ا رهام ماسلو بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها

بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية .حيث قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية Human motivation حاول فيها أن يصيغ نسقا متابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله .في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد Hierarchy من حيث الأولوية أو شدة التأثير Prepotency ، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع ..وهكذا حتى نصل إلى قمته .هذه الحاجات والدوافع وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد كما وصفه ماسلو هي كما يلي:

1-الحاجات الفسيولوجية Physiological needs مثل الجوع ..والعطش ..وتجنب الألم .. والجنس ..إلى آخره من الحاجات التي تخدم البقاء

البيولوجي بشكل مباشر **2- . حاجات الأمان Safety needs** وتشمل مجموعة من الحاجات المتصلة بالحفاظ على الحالة الراهنة ..وضمان نوع من النظام والأمان المادي والمعنوي مثل الحاجة إلى الإحساس بالأمن ..والثبات ..والنظام ..والحماية.. والاعتماد على مصدر مشبع للحاجات .وضغط مثل هذه الحاجات يمكن أن يتبدى في شكل مخاوف مثل الخوف من المجهول ..من الغموض،من الفوضى واختلاط الأمور أو الخوف من فقدان التحكم في الظروف المحيطة . وماسلو يرى أن هناك ميلا عاما إلى المبالغة في تقدير هذه الحاجات ..وأن النسبة الغالبة من

الناس يبدو أنهم غير قادرين على تجاوز هذا المستوى من الحاجات والدوافع **3- . حاجات الحب والانتماء Love & Belonging needs** وتشمل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة إلى علاقة حميمة مع شخص

آخر الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضوا في جماعة منظمة ..الحاجة إلى بيئة أو إطار اجتماعي يحس فيه الإنسان بالألفة مثل العائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية . أ) (المستوى الأدنى أو مستوى الحب الناشئ عن النقص Deficit or D-love وفيه يبحث

الإنسان عن صحبة أو علاقة تخلصه من توتر الوحدة وتساهم في إشباع حاجاته الأساسية

الأخرى مثل الراحة والأمان والجنسالخ . ب) المستوى الأعلى أو مستوى الكينونة-Being or Blove وفيه يقيم الإنسان علاقة خالصة

مع آخر كشخص مستقل... كوجود آخر يحبه لذاته دون رغبة في استعماله أو تغييره لصالح احتياجاته هو 4- . حاجات التقدير **Esteem needs** هذا النوع من الحاجات كما يراه ماسلو له جانبان : أ) جانب متعلق باحترام النفس أو الإحساس الداخلي بالقيمة الذاتية . ب) والآخر متعلق بالحاجة إلى اكتساب الاحترام والتقدير من الخارج... ويشمل الحاجة إلى اكتساب احترام الآخرين.. السمعة الحسنة.. النجاح والوضع الاجتماعي المرموق.. الشهرة.. المجد... الخ . وماسلو يرى أنه بتطور السن والنضج الشخصي يصبح الجانب الأول أكثر قيمة وأهمية للإنسان

من الجانب الثاني 5- . حاجات تحقيق الذات **Self-actualization** والحاجات العليا **needs******

تحت عنوان تحقيق الذات يصف ماسلو مجموعة من الحاجات أو الدوافع العليا التي لا يصل إليها الإنسان إلا بعد تحقيق إشباع كاف لما يسبقها من الحاجات الأدنى . وتحقيق الذات هنا يشير إلى حاجة الإنسان إلى استخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه . وهذا التحقيق للذات لا يجب أن يفهم في حدود الحاجة إلى تحقيق أقصى قدرة أو مهارة أو نجاح بالمعنى الشخصي المحدود.. وإنما هو يشمل تحقيق حاجة الذات إلى السعي نحو قيم وغايات عليا مثل الكشف عن الحقيقة.. وخلق الجمال.. وتحقيق النظام.. وتأكيد العدل.. الخ . مثل هذه القيم والغايات تمثل في أري ماسلو حاجات أو دوافع أصيلة وكامنة في الإنسان بشكل طبيعي مثلها في ذلك مثل الحاجات الأدنى إلى الطعام والأمان والحب والتقدير- . هي جزء لا يتجزأ من الإمكانيات الكامنة في الشخصية الإنسانية والتي تلح من أجل أن تتحقق

لكي يصل الإنسان إلى مرتبة تحقيق ذاته والوفاء بكل دوافعها أو حاجاتها

3/ . نقد نظرية ماسلو : بالرغم من مساهمات نظرية ماسلو في تفسير الدوافع واعطاء الإدارة ما يفيدها من تحديد حاجات

العاملين وطرق إشباعها لهذه الحاجات , إلا أنها واجهت عدة انتقادات من الباحثين في مجال الفكر الإداري , ومن أهم ما واجهته من انتقادات * : إن الرئيس أو المشرف ليس المفروض فيه أن يكون عالم نفس يستطيع أن يحلل نفسية من

يعملون معه لكي يفهم على وجه التحديد ما هي الحاجات التي إذا حفزت بحوافز مناسبة أثارت في هذا المروءوس دوافع العمل والإنجاز . فالحاجات الكامنة في كل فرد ليس من السهل اكتشافها بمجرد التعامل معه في الحياة العملية . فالأمر يحتاج إلى محللين أكثر تخصصاً من مجرد مشرف أو رئيس عمل . وهناك الخوف من أن التبسيط المبالغ فيه " نصف المعرفة " قد يؤدي إلى

نتائج عكسية حين يظن الرئيس أنه قد عرف ما فيه الكفاية لكي لا يخطئ أبداً في حدسه وفي تحديده لأنواع الحاجات التي تؤثر على سلوك مرؤوسيه*. لم تثبت أي من الدراسات التي أجريت بعد ذلك صدق هرمية هذه الحاجات. فقد يكون العامل

إنسان فقير لم يشبع بعد حاجاته الطبيعية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ويأبى الخروج على المجموعة غير الرسمية التي وضعت حداً أعلى للإنتاج يلتزمون به جميعاً مهما كانت المكافأة التي يعده بها رئيسه. وهذا ليس مجرد مثل نادر الحدوث. فكثيراً ما نجد أحد الأفولاد رغم إشباع حاجاته الطبيعية إلى درجة كبيرة جداً إلا أنها ما زالت هي المتحكمة في سلوكه ولا يدفعه للعمل غيرها. ولذلك فليس هناك في الحياة العملية ما يؤيد الترتيب الهرمي للحاجات كما يراه ماسلو.

-ثانياً: نظرية العاملين 2 factor theory-Herzberg's

1/تعريف العالم (1923) Herzberg Frederik - (2000) : عالم النفس الأمريكي المعروف عن عمله في

الإثارة الوظيفي العمل (نظرية العاملين والنظريات الاحتياجات والدوافع 2). (مفهوم النظرية : تقول هذه النظرية أن هناك مجموعتان من العوامل : المجموعة الأولى وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل : الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل

•عدالة نظم المؤسسة

•المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي و السلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب • . الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر مثل العلاج و الإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك • . الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل

•العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل

•ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين* . حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر

إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل ارضيا وليس محفزاً أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز . المجموعة الثانية هي التي يسميها هيرزبرج مجموعة الحوافز وتشمل : العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته

•التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء

•رفص النمو أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل

*تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.

*الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا . هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية .بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية)لا تؤدي إلى تحفز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية

4/ . مقارنة بين نظريتي ماسلو و هزربرغ : من الأمور الجديرة بالملاحظة تلك العلاقة الوثيقة بين أعمال ماسلو وأعمال هزربرغ فالعوامل

الوقائية في نظرية هزربرغ هي نفسها الوسائل المستخدمة في إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان كما حددها ماسلو، ومن ناحية أخرى فإن عوامل الدافعية هي نفس العوامل التي تستخدم في إشباع حاجات التقدير وحاجات التحقيق الذاتي.

: 3 الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

*تركيزها على العامل الإنساني وإهمال الجوانب الأخرى * . لم تنجح في تقديم نظرية متكاملة * . بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية.

المحور ال ١ ربع:المدارس الحديثة

: 1نظرية النظم

المنظمة عبارة عن نظام يشتمل على عناصر متعددة تتفاعل مع بعضها البعض باستمرار و تؤثر وتتأثر ببعضها البعض

المنظمة هي نظام مفتوح تحصل على مقومات استمرارها من البيئة الخارجية التي تستقبل أيضا مخرجاتها من سلع وخدمات

من المهم أن يعرف المدير طبيعة النظم وأن لكل نظام مدخلات ومخرجات وأن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مكون من أجزاء . كما أنها تكون جزءا من نظام أكبر وهو القطاع الذي تنتمي إليه

نرى أن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر . فكما أشارت إلى أهمية سلوك الافراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، أشارت كذلك إلى أهمية

الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات . فنوع وحجم العاملين مهم كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضا. لذا تعد هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم .إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل منظمة.

: 2مدرسة علم الادارة

/ 1 مفهوم مدرسة علم الادارة : نشأت نتيجة الأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق

الأساليب الكمية على المشاكل العسكرية والمشاكل المتعلقة بالنقل والتوزيع . مدرسة الادارة العلمية انتت لتوفق بين اهتمام الادارة العلمية والكفاءة وعملية التخطيط ويتم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة . علماء الادارة باستخدام النماذج الرياضية والكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة

2/ . تقييم مدرسة علم الإدارة

على الرغم من مبالغة هذه المدرسة في استخدام الأرقام إلا أنها ساهمت في معالجة العديد من المشاكل مثل التخزين والنقل ومع ذلك فإن مدرسة علم الإدارة لم تهمل المشاكل السلوكية ويمكن القول أن مدرسة علم الإدارة هي كمية بالدرجة الأولى ولكن المشاكل الهامة التي لا يمكن وضعها بصورة كمية تجري معالجتها بصورة وصفية (بحوث العمليات) تستخدم لاتخاذ قرارات رشيدة وخطط منطقية قابلة للتطبيق.

: 3 الإدارة اليابانية

1/ مفهوم الإدارة اليابانية : هي أن يكون عمل الشركة بشكل مجموعة وليس بعمل فردي . ويوجه الاهتمام إلى النجاحات

الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية من حيث جودة المنتجات / حجمها / إنتاجية الافراد مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية

2/ . أهم عناصر الإدارة اليابانية • : الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية .

• أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار . توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع افراد المنظمة . الشعور الجماعي بالمسؤولية.

: 4 الإدارة بالأهداف (MBO)

لاقت الإدارة بالأهداف باعتبارها إحدى تقنيات الإدارة انتشاراً كبيراً في العقدين الماضيين ويعتبر "أوديوم" odione الوحيد في سنة 1965 الذي ألف كتاب خصصه للإدارة بالأهداف وقد أسهم في ترجمة مفهوم الإدارة بالأهداف إلى نظام شامل قابل للتطبيق ؛ ولم يكتب لهذه التقنية الذبوع والانتشار تطبيقاً إلا في الستينات

1/ . مفهوم الإدارة بالأهداف : يمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس

النتائج التي تحقّقها . أما بدايات هذه التقنية ترجع إلى " بيتر دركر " في كتابه "The practice of management" الذي نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً . وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً وتحديد

مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة ؛ واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية . كما أن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حادثته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية ؛ وما يميز

الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها

/ 2. أهداف الإدارة بالأهداف / 1 : الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء

وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللإفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك / 2. إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية / 3. وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه التقويم.

// 3 خصائص الإدارة بالأهداف : و تتمثل في أنها - : تدرك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه والتعامل معه باعتباره مصدرا للموارد - . هي إدارة تقبل المنافسة و تسعى لزيادتها و ليس لتفاديها - . تستوعب التكنولوجيا الجديدة و توظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة - . تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة و ذلك بتطوير عمليات الإنتاج و التسويق

/ 4. الإدارة بالأهداف في عشرة مبادئ : تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب ال رائدة في الإدارة وقد قام بيتر داركر بوضع أسس هذا

الأسلوب الإداري وتبعه العديد من المفكرين الإداريين والنقاط العشر الآتية تقدم ملخص سريعا لهذا الأسلوب / 1- : تمثل الإدارة بالأهداف تطويرا للعلوم السلوكية في الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ

الأهداف والمشاركة والمسؤولية وغيرها / 2- . تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومروسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع

المستويات الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين / 3- إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء / 4- . يعتمد هذا الأسلوب على افتراضات أن الرئيس سيشجع مروسيه على المشاركة والمبادأة

وإن المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وأنه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته / 5- . تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة

تحقيقها ويودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف

/ 6- تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية * : يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها * . يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محددة * . يتناقش الرئيس المرؤوسون حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائية

* يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس

* يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ / - 7 . يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي كما

يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وان تكون محدده بوضوح وان يمكن قياسها

وان تكون قابله للتغيير مع تغيير الظروف / - 8 . الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل

الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للأفراد / - 9 . يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد أساليب

الحوافز على نفس المنطق أي أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز / - 10 . يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.

تعددت المدارس الاقتصادية وتم التطرق إلى بعض من هذه المدارس ابتداء من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على عنصر العمل وبعد ذلك ظهور المدرسة الإنسانية والسلوكية. حيث اهتمت كل منهما على العامل أكثر منه على العمل. ثم ظهور عدة مدارس حديثة حاولت بدورها تكميل النقص والسلبات التي تواجدت في النظريات والمدارس السابقة. وكل هذا من اجل تنظيم وسير حسن للإدارة والمؤسسات داخل المنظمة__.