

المحور الخامس: مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية.

تمهيد:

نتيجة لانتقادات والمشاكل المصاحبة والناتجة عن المدارس الكلاسيكية، بدأ الاهتمام في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات من هذا القرن، بفكرة أن العنصر البشري هو أهم عنصر في الإدارة، فجاءت المدرسة السلوكية ل تعالج هذا الخلل في العلاقات الإنسانية داخل منظمة الأعمال وإعطاء أهمية وقيمة للإنسان العامل. وقد كانت الفكرة الأولى التي قامت عليها هذه المدرسة أن المنظمة مكان للعمل والحياة، وأن العمل هو سنة الحياة، والإنسان هو محور العملية الإنتاجية، والوحدة الأساسية التي تتكون منها المنظمة، حيث ركزت اهتمامها على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة من أجل مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتعييره بما يتناسب مع أهداف المنظمة، وينتمي معظم الكتاب والباحثين في هذه المدرسة إلى علم النفس وعلم الاجتماع، كما يندرج تحت هذه المدرسة اتجاهان فكريان: الأول حركة العلاقات الإنسانية، والثاني مدخل العلوم السلوكية.

أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية

إن أهمية العلاقات الإنسانية تعود إلى الأهمية المُعطاة للمنظمات الحديثة التي أصبحت تميز هذا العنصر، وبما أن الإدارة تعتبر العنصر الفعال في تحقيق التقدم للدول المتقدمة والنامية فإن التفاعل بين أفراد الإدارة وتأثير العنصر البشري في الإنتاجية كان ولا يزال موضع اهتمام المفكرين والمؤلفين والباحثين في مجال الإدارة. ولهذا فإن دراسة العلاقات الإنسانية تهدف إلى التعرف على أساليب السلوك الإنساني في الإدارة وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم، وقد اهتمت حركة العلاقات الإنسانية بمفاهيم الحالة المعنوية وأثر جماعات العمل على الأداء والإنتاجية وعلى تحقيق أهداف الإدارة وتحفيز العاملين على التعاون فيما بينهم من أجل زيادة فاعلية الإدارة .

إن تطور حركة العلاقات الإنسانية أدى إلى زيادة الاهتمام بالعامل على أنه كائن اجتماعي ولم يعد ينظر إليه على أنه فقط أداة تستخدم في عملية الإنتاج، وإنما أوضحت أنه فرد تتحكم فيه عوامل متنوعة و مختلفة فهو له طموحات ورغبات ونزوات وتطلعات ومبول مختلفة تؤثر على إنتاجيته. وقد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية بشكل واضح في المدرسة السلوكية وتعتبر الخطوة الأولى في هذه المدرسة، بحيث يوضح هذا الاتجاه أهمية العنصر البشري كمحور أساسي لإنجاز كافة الأعمال في المنظمات، لذا ركزت اهتمامها على العاملين وال العلاقات الشخصية المتبادلة بينهم، وعلاقتهم برؤسائهم، كما ركزت على الحوافز وال الحاجات والدافع الإنسانية في العمل.

1 - مفهوم العلاقات الإنسانية:

يشير مصطلح العلاقات الإنسانية إلى تفاعل العاملين في جميع أنواع المجالات سواء المجال الصناعي أو الحكومي أو التعليمي أو الاجتماعي ويشاهد هذا التفاعل بصفة عامة في موقع العمل، فالعلاقات الإنسانية تعني "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد

المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون في سبيل الحصول على نتائج أفضل، مما يترتب عليه إشباع رغباتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية".

ويشير تعريف آخر إلى أن مفهوم العلاقات الإنسانية هو "إدماج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم إلى العمل سوياً كجامعة منتجة متعاونة، مع ضمان الحصول على الإشباع الاقتصادي والنفساني والاجتماعي".

ويتضح من التعريفين السابقين أن للعلاقات الإنسانية أهداف ثلاثة وهي:

- تحقيق التعاون بين العاملين من خلال الميول المشتركة.
- الإنتاج، حيث أن التعاون والتنسيق بين العاملين يؤدي إلى المزيد من الإنتاجية.
- إشباع حاجات العاملين الاقتصادية، والسيكولوجية، والاجتماعية.

وعندما تتحقق الأهداف الثلاثة السابقة تكون النتيجة وجود علاقات إنسانية جيدة وفعالة، وبالتالي نجاح الجهد الجماعي بين العاملين لتحقيق هدف وداع مشترك.

2- ملخص تجارب Elton Mayo و Hawthorne

تعد هذه المدرسة المحاولة الأولى لدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات وأثرها على الريادة في الإنتاجية، ويعود الفضل في إرساء مفاهيم هذه الحركة للعالم الأسترالي "إلتون مايو" (Elton Mayo 1880-1949)، من خلال التجارب التي قام بها في المؤسسات وخاصة شركة «Western Electric» «هاوثورن» بالقرب من مدينة شيكاغو خلال الفترة ما بين 1927-1932، وتعتبر التجربة المسماة «Test Room» من أهم تجارب وقد كان مضمون الدراسة هو معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين الظروف المادية في العمل (الإضاءة الجيدة، التدفئة، نقص في ساعات العمل، زيادة في الراحة) وتأثيرها على إنتاجية العمل، حيث تم عزل ستة عواملات في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهن مع حصولهن على فترات راحة متباينة وكذلك فإن أسبوع العمل لهن كانت ذات فترات مختلفة، وعند قياس إنتاجيتهم بشكل مستمر وجد أن هناك تحسن في الإنتاجية ولكن بدون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية. ثم قام بتقسيم العمل إلى مجموعتين بحيث:

- المجموعة الأولى: تعمل في ظروف جد حسنة.
- المجموعة الثانية: تعمل في نفس ظروف العمل السابقة.

فكان التأثير المحصل عليها جد مفاجئ ليس فقط بالنسبة للمجموعة الأولى التي تعمل في ظروف حسنة، ولكن حتى المجموعة الثانية رفعت من إنتاجيتها بل تجاوزت المجموعة الأولى. وقد استنتج إلتون مايو وفريقه بأن هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الشروط المادية والحوافز الاقتصادية، وقد تم تلخيص سبب الزيادة الإنتاجية بعاملين أساسيين هما:

- **العامل الأول:** وهو المناخ الجماعي والإشراف الجماعي، بحيث يتقاسم العاملون علاقات اجتماعية طيبة ومرحة مع بعضهم، الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل بنشاط.
 - **العامل الثاني:** وهو شعور العاملين بأهميتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات وسماع آرائهم باستمرار.
- وانطلاقاً مما سبق يمكن تلخيص أهم المبادئ التي اعتمد عليها التوν ما يو على النحو التالي:
- السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
 - القيادة الإدارية تعتبر من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد والتي تحدد كفاءتهم.
 - التنظيم غير الرسمي والاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض وبين الرؤساء.
 - الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية.

وقد تمثلت أهم استنتاجات التوν ما يو فيما يلي:

- تلعب الظروف المحيطة بالعامل والحوافر المادية دوراً رئيسياً في تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية وبالتالي شعورهم بالرضا.
- الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية ومادية كما هو الحال في الإدارة العلمية عند تايلور بل بعوامل اجتماعية غير مادية.
- كما أن العوامل والمؤثرات المادية تتضاعل أهميتها إزاء العوامل والمؤثرات الإنسانية في تحديد الكفاءة والفاعلية الإنتاجية.
- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تحدد طبقاً لطاقته الفيزيولوجية وإنما تبعاً لطاقته الاجتماعية وعلاقاته بزملائه (أي اندماجه الاجتماعي).
- إن فكرة التخصص التي جاء بها التنظيم العلمي للعمل لا تعتبر الطريقة المثلثة لتنظيم العمل.
- العمال لا يسلكون سلوكاً فردياً وإنما يقومون بأعمالهم باعتبارهم أعضاء ضمن مجموعات.
- كمية العمل المنجزة من طرف الفرد لا تحدد بواسطة القدرة المادية بل القدرة الاجتماعية (أي اندماجه الاجتماعي).
- المكافآت غير مادية (الحبة، الاحترام، العلاقات الاجتماعية) تلعب دوراً مهماً في تحفيز العامل.
- إن العمال لا ينصرفون بمفردهم ولكن في إطار مجموعة من الأفراد.

وما يمكن قوله أن هذه الدراسات والتجارب نقلت انتباه المدراء والإدارة والباحثين من التركيز على الجوانب الفنية والهيكلية التي ركزت عليها كافة اتجاهات المدرسة التقليدية إلى الجوانب الاجتماعية والإنسانية كمفاهيم مهمة لتحسين الإنتاجية، وهذا ما بيشه دراسات هاوثورن التي ترى بأن استخدام العلاقات الإنسانية الجيدة ومعاملة العاملين معاملة حسنة سينعكس إيجابياً على زيادة الإنتاجية.

3- انتقادات مدرسة العلاقات الإنسانية:

على الرغم من النجاحات التي حققتها حركة العلاقات الإنسانية في تحليل سلوك العاملين في المنظمة وأثره على العملية الإدارية، إلا أنها تعرضت إلى جملة من الانتقادات التالية:

- التركيز فقط على العنصر البشري والمتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك، وبتجاهلها للدافع التي تحرك وتؤثر في سلوك العاملين كالعوامل المادية والتكنولوجية.
- تجاهلت التنظيم الرسمي معتبرة أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذلك فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة أصلاً.
- محدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة، وبالتالي يمكن الشك في مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها من الناحية العلمية والمنهجية.
- النظر إلى المنظمة باعتبارها عائلة سعيدة وإغفال حقيقة وجود صراعات وخلافات داخل التنظيم.
- نظرية العلاقات الإنسانية مثلها مثل الاتجاه الكلاسيكي للمنظمة باعتبارها نظاماً مغلقاً يتوقف أداءه على أداء العناصر الداخلية دون وجود تأثير لعناصر البيئة الخارجية.

ثانياً: المدرسة السلوكية

تجدر الإشارة أنه لا توجد حواجز أكاديمية بين مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، لأن المدرستين تتدخلان بعضهما البعض مما أدى إلى أن ينسب بعض الكتاب إلى مدرسة العلاقات الإنسانية في بعض المؤلفات، وينسبون إلى المدرسة السلوكية في مؤلفات أخرى. كما وقد بالغت نظرية العلاقات الإنسانية بالاهتمام بالعنصر البشري على حساب الجانب الرسمي للمنظمة وأهدافها، وهذا من خلال التركيز على التواهي النفسية والاجتماعية للفرد وإبراز أهمية الجماعات غير الرسمية في المنظمة. وعلى ضوء هذه المتغيرات ظهر اتجاه جديد هو في الحقيقة امتداد لنظرية العلاقات الإنسانية، لكنه يوضح بأن مصلحة المنظمة ومصلحة الأفراد العاملين فيها يجب أن تكون متطابقة والمعروفة بالمدرسة السلوكية.

1- تعريف المدرسة السلوكية:

ظهرت المدرسة السلوكية للإجابة على ناقص النظرية التايلورية، حيث ظهر عدة مفكرين اجتمعوا تحت اسم المدرسة السلوكية لتقرب أفكارهم واقترحوا نظرة جديدة للمؤسسة تمنح العامل المكانة والدور الذي يليق به. وبالتالي فإن الرؤية الإستراتيجية للمدرسة السلوكية تتوافق مع المدرسة الكلاسيكية والتي تمثل في السعي إلى تحقيق الربح، لكن طريقة التنظيم اختلفت مع إضافة بعد جديد هو أن الإنسان له شخصية وينتمي إلى مجموعة أفراد، بحيث اعتمدت على الطرق العلمية في أبحاثها ودراساتها مثل التجربة وطريقة عينات

الاستقصاء وطريقة دراسة الحالة، وجميع هذه الدراسات أظهرت أنه لا يمكن معرفة وفهم تصرفات العاملين بعيداً عن شعورهم تجاه العمل.

لقد تعمقت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد بالمنظمة وإمكانية التنبؤ به، وافتضلت أن هذا السلوك لابد أن تكون له أهداف. كما تعتبر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد ينجزون أعمالاً متاثرين بأنماطهم السلوكية وعاداتهم الاجتماعية، وعليه لابد للمنظمات من معرفة سلوك أعضائها العاملين وتفسيره وتحديد دوافعه والعوامل التي تؤثر فيه، لكي تستطيع أن تعامل معه بشكل يوفق بين أهدافه وأهداف المنظمة.

2- مبادئ المدرسة السلوكية:

تمثلت أهم مبادئ هذه المدرسة فيما يلي:

- المؤسسة هي دائماً مكان للعملية الإنتاجية.
- إن الإطار العام لتنظيم المؤسسة يعتمد على البعد الإنساني.
- التركيز في آن واحد على الشروط المادية والسيكولوجية لتنظيم المنظمة للرفع من الإنتاجية.
- هناك علاقات رسمية وكذلك علاقات غير رسمية يجب أخذها بعين الاعتبار في نشاط المؤسسة.

3- اتجاهات المدرسة السلوكية:

من أشهر النظريات والرواد الذين كان لهم الفضل في تطوير هذا الاتجاه نذكر:

► نظرية الحاجات الإنسانية لـ **Abraham Maslow**

رائد هذه النظرية هو "أبراهام ماسلو" (1908-1970) عالم نفس أمريكي الجنسية، كان يدرس القانون في البداية ثم ترك دراسة القانون واتجاه إلى دراسة الآداب وحصل على الماجستير وعلى درجة الدكتوراه في الفلسفة، ومن أشهر مؤلفاته: الدافعية والشخصية عام 1954. كما أن أعمال "أبراهام ماسلو" حول الحاجات الإنسانية تعتبر نقلة نوعية في علم الإدارة، والمقصود بالحاجة هي حرمان مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويعيل إلى إشباعه.

وتقوم نظرية الحاجات على أن للعامل حاجات متحدة فهو إنسان يطلب المزيد، إذ أنه ما أن يشبع حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها، وتشكل هذه الحاجات على شكل هرم تشكل قاعدته حاجاته الفسيولوجية الطبيعية، وهي الحاجات الالزامية لبقاءه ثم تدرج في سلم يعكس مدى أهمية الحاجات حتى الوصول إلى قمة الهرم.

وقد أشار "ماسلو" إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات والتي تحرك السلوك الإنساني وتشكله، وقد وضعها في تسلسل هرمي ابتداءً من:

- **ال الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات الالزمة لبقاء الإنسان على قيد الحياة وحمايته، من أمثلة هذه الحاجات حاجته للطعام، للنوم، لشرب الماء، الماء... الخ.
- **حاجات الأمان أو الأمان والسلامة:** فالأمان من الاحتياجات الأساسية التي لا يستطيع الإنسان العيش بدونها حتى ولو توافرت له كافة احتياجاته الفسيولوجية، فإذا لم يتحقق للإنسان المتطلبات التي تكفل أمانه فسوف تغيب حمايته ولن يكون له وجود، فهي تعتبر حاجات للحفاظ على وجوده. ومن أمثلة هذه الحاجات: الأمان الجسدي، أمن ممتلكاته الشخصية، الأمان الوظيفي... الخ.
- **ال الحاجات الاجتماعية أو الانتماء الاجتماعي:** تتمثل هذه الحاجات في الحاجات الاجتماعية عند الإنسان منها العلاقات العاطفية، العلاقات الأسرية، علاقات العمل (الصداقة)... الخ، فالإنسان بطبيعته في حاجة أن يشعر بانتمائه إلى جماعة اجتماعية وإلا فسوف يعني من العزلة والاكتئاب.
- **حاجات التقدير والاحترام:** لابد أن يشعر الإنسان أولاً بقيمة نفسه التي تجعله يشعر بها بالتقدير تجاهها ومن ثم احترامها، ويليها حاجة الإنسان في اكتساب احترام الآخرين وتقديرهم له. ومن أمثلة حاجات التقدير بحد: اكتساب احترام الآخرين، السمعة الطيبة، المكانة الاجتماعية العالية... الخ.
- **حاجات متعلقة بتحقيق الذات:** وهي أعلى قمة هرم ماسلو، وهذه الحاجات ليست احتياجات شخصية بقدر ما هي قيم وأسس يسعى الإنسان إلى ترسيرها كما أنها لا تتحقق إلا بعد إشباع الحاجات الأولى، ويكون الإنسان بحاجة معها لاستخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه. فالذات مع هذه الاحتياجات يلزمها إرساء قيم عليا مثل: الإنجاز المتميز، استخدام الطاقات الذاتية للإبداع، حاجة تحقيق طموحات الفرد العليا، تحقيق القدرات الذاتية، تحقيق الأهداف، حيث ينبغي أن يتدرج الفرد في احتياجاته من قاعدة المرمي اتجاهها إلى قمتها، ولقد توصل ماسلو إلى أن فرد واحد فقط لكل مائة فرداً هو الوحيد القادر على أن يحقق ذاته.

الشكل رقم (04): التسلسل الهرمي لل الحاجات حسب "ماسلو" (ال الحاجات الأكثر أهمية عند قاعدة الهرم)



تقوم هذه النظرية على مبدأين أساسين:

- المبدأ الأول: يشرح بأن الشيء الذي يحفز الفرد هو تلبية حاجة ما وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها.
- المبدأ الثاني: وهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات، أي أن العمال يبدؤون بتلبية الحاجات من الأدنى إلى الأعلى أي لا يمكن الانتقال إلى مستوى أعلى حتى يتحقق المستوى الذي سبق.

وكتيجة لما سبق يمكن القول أنه في إطار الفكر السلوكى الإنساني، فإن نظرية ماسلو تحت المدراء على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة، مما يعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية. كما يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع العاملين وتحفيزهم للعمل من خلال تعرفهم على احتياجات الأفراد ودرجة إشباعها والتذكير على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين واستثارتهم للعمل، فعلى سبيل المثال إذا لاحظ المدير اهتمام العاملين منصب على الحاجات الأولية حيث يسعى لإشباعها بالشكل المطلوب فإنه يمكنه أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على المخواطر المادية بشكلها الإيجابي والسلبي (المنج والمنع) لدفعهم واستثارتهم للعمل. أما إذا كان اهتمام العاملين منصباً على الحصول على تقدير واحترام الآخرين، فإنه يمكن دفعهم عن طريق التقدير والاحترام مثل توجيه الشكر والثناء على الجهد المبذول وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وما يعاب على نظرية الحاجات ماسلو أنها اعتبرت الحاجات متماثلة بين الأفراد، بالإضافة إلى أن ترتيبها وفق درجة الأهمية (في شكل هرم) تعكس وجهة نظره فقط، معنى أن الحاجات في قمة الهرم أو قاعدته أو وسطه قد تختلف من شخص لآخر.

► نظرية العاملين لـ Frederick Herzberg

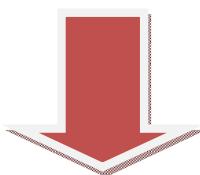
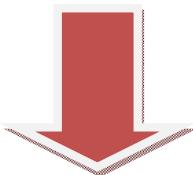
صاحب هذه النظرية هوالأمريكي فريديريك هرزيبرغ (1923-2000) والذي قام بعده دراسات هدفها تحديد أسباب العمل وعدم الرضا الوظيفي، حيث أجرى دراسة مهمة اشتملت على 200 موظف من المهندسين والمحاسبين في 90 شركات لقياس مستويات الرضا في العمل، وقد طلب منهم أن يفكروا في المواقف والحالات التي شعروا فيها بأعلى مستوى من الرضا عن العمل والحالات التي شعروا فيها باستياء بالغ، وقد كانت نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن الوظيفة منفصلة ومتميزة عن تلك العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا عنها. وبناءً على نتائج هذه الدراسة قام فريديريك هرزيبرغ و زملائه ببناء نظرية في ميدان الدافعية أسموها بنظرية العاملين (العامل الصحي والعامل الدافع)، وذلك وفق فلسفة ترتكز على مجموعة نقاط أوردها هرزيبرغ سنة 1966 في كتابه الموسوم "العمل وطبيعة الإنسان"، وتحدد هذه النقاط في:

- أن الرضا الوظيفي والاستياء الوظيفي هما عميدين منفصلين، فنقىض الرضا الوظيفي هو عدم وجود الرضا وليس الاستياء، كما أن نقىض الاستياء الوظيفي هو عدم وجود الاستياء وليس الرضا، وبالتالي فوجود الاستياء لا يعني عدم وجود الرضا.

- أن العوامل المسببة للشعور بالرضا الوظيفي التام ليست نفسها المسببة للشعور بالاستياء الوظيفي التام، وأن العوامل المسببة للشعور بالاستياء الوظيفي الكلي ليست نفسها المسببة للشعور بالرضا الوظيفي الكلي.
- أن العوامل المسببة للشعور بالرضا الوظيفي الكلي هي تلك التي أطلق عليها اسم **العوامل الدافعة**، أما العوامل المسببة للشعور بالاستياء الوظيفي الكلي هي تلك التي أسمتها **العوامل الصحية**، والتي سنلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): العوامل الصحية والعوامل الدافعة لـ Frederick Herzberg

العوامل الدافعة (المحفزة):	العوامل الصحية (الأساسية والوقائية):
<ul style="list-style-type: none"> - العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته. - التقدير من قبل الرؤساء والزملاء. - التقدم الوظيفي أي الشعور بوجود فرص للترقية والتطور وزيادة الدخل. - تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة آخرين. - النمو والتطور الذاتي من خلال تحقيق انجازات وتحاوز الأداء المطلوب كما وكيفا. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرار العمل وعدم التهديد بالفصل. - عدالة نظام المؤسسة. - الدخل المادي الكافي ويشمل مختلف المميزات مثل العلاج والإجازات. - الإشراف الذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل. - العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل (رؤساء ومرؤوسين).



هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية، وفي حالة توفرها يشعر العامل بالرضا عن العمل وتزيد دافعيته لبذل المزيد من الجهد، بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى التحفيز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل، أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية.

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات، ولكن نقصها يعتبر مصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يمنع حصول حالة عدم الرضا للعامل وليس محفزا، أي أنها أشياء لابد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

وما يمكن أن نستنتجه من نظرية العاملين أن لها أهمية كبيرة في تفسير سلوك العاملين، حيث استطاع هرزيبرغ تقديم نظرة جديدة لفهم أسباب تفاوت الأداء بين المنظمات انطلاقاً من فهم العوامل التي تؤثر على إنتاجية العمال، فظروف العمل المادية كالمكتب

الفاخر مثلا لا تؤدي إلى الإبداع بل إن العوامل المحفزة كالتقدير وزيادة المسؤوليات والتقدم الوظيفي هي التي تؤدي إلى الديناميكية للأداء المتميز.

➤ نظرية X ونظرية Y لـ **Douglas Mc Gregor**

يرى دوغلاس ماجريجور (1906/1964) الذي يعتبر من أنصار الفلسفة البشرية الصناعية أن وراء كل قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية، وبمعنى آخر أن الإدارة تتعامل مع عمالها على أساس ما تعتقد موجودا فيهم من خصائص إنسانية.

لقد تأثر دوغلاس ماجريجور بدراسات "مايو" و "ماسلو" وبدا هذا واضحا في كتابه المشهور "الجانب الإنساني في المنظمة" الذي صدر عام 1960، بحيث قدم فيه وجهة نظر تنص على ضرورة عناية المدراء بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين، كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية وسماها "نظرية X" إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية التي أطلق عليها "نظرية Y".

النظرية X:

قامت هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- الفرد بطبيعة سلبي ولا يحب العمل ويتجنبه بشتى الوسائل، والمدير الذي يستند عليه دعاه هذا الاتجاه هو استعمال العمال للقليل من طاقتهم أثناء عملهم.
- الفرد لا يحب تحمل المسؤولية فهو لا يبحث إلا عن الأمان والاستقرار في العمل، لذلك لابد من وجود إدارة قوية تشرف على توجيه العامل.
- نظرا لكراهية الفرد للعمل فمن الواجب إجباره على أداءه وفرض مستوى عالي من الرقابة والتوجيه، وكذلك التهديد المستمر والعقاب من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- الفرد لديه مستوى منخفض من الطموح ويقاوم التغيير، كما أنه يهتم بالحوافز المادية.

سياسة التحفيز هنا تعتمد على مبدأ العصا والجزر ومحفزات نقدية.

النظرية Y:

مثلت توجيهها كبيرا في علم الإدارة، حيث تستند هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- الفرد يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ كما يعتبر بالنسبة إليه مصدر للرضا وتحقيق الذات، لذلك يجب على الإدارة خلق جو ملائم للعمل.
- يمارس الفرد توجيهها ورقابة ذاتية ويكون ذلك من خلال الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
- الفرد يقبل بل يبحث عن المسؤوليات والقيادة في ظروف العمل العادلة، كما أنه يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وتحقيق طموحه.
- عندما ينخفض أداء الفرد العامل فإنه ليس سبباً في هذا الفشل، بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه وكيف يحفزه على العمل ويثير فيه الدافعية.
- الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة والإفشاء والتغيب هي أدوات تحفيز العامل، بالإضافة إلى وجود نظام للحوافز المعنوية وليس المادية فقط.
- إن أفراد المنظمة لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة لأنهم يتمتعون بقدرات إبداعية وطموحات غير محدودة يتم استخدامها في معالجة المشاكل التنظيمية.
- إذا اضطررت المؤسسة إلى ممارسة السلطة وفرض العقاب على بعض الأفراد المهملين فيجب أن تمارسها بعقلانية.

سياسة التحفيز هنا تعتمد على توفير جو مناسب وأهمية المجموعة والتسهيل الجماعي.

وانطلاقاً مما سبق استنتاج دوغلاس ماجريجور بأن:

- المدراء في نظرية X يتصرفون بطريقة محددة و مباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة، ولا يعطون العاملين مجالاً لإبداء الرأي في أعمالهم، وبالتالي فإن هذا الجو يخلق مناخاً سلبياً وشعوراً بالتبعة يجعل العاملين يؤدون عملهم وفق ما يقال لهم.
- أما المدراء في نظرية Y فإنهم يؤمنون بالمشاركة وينطلقون جواً من الحرية وتكريس الجهد للعمل وتحمل المسؤولية، وبالتالي فإن هذا الجو خلق مناخاً مفعماً بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات.

4- تقييم المدرسة السلوكية:

إيجابيات المدرسة السلوكية:

تمثلت أهم إيجابيات وإسهامات المدرسة السلوكية في مجال الإدارة فيما يلي:

- اهتمت بمعالجة السلوك.
- خلقت روح العمل كفريق واحد متراًًبط ومتحدٍ.
- تصنيف المنظمة على أنها وحدة اقتصادية اجتماعية.

- تسمح للأفراد بتحقيق ذاتهم وإبراز مواهبهم وقدراتهم في العمل.
- تسمح للجميع بالمشاركة في اتخاذ القرار.
- هي مدرسة تدريبية وتأهيلية.
- هي مدرسة تنظيمية أي تختتم بالتغيير التنظيمي.

انتقادات المدرسة السلوكية:

رغم إسهامات المدرسة السلوكية الباهرة في تطور علم الإدارة، إلا أن اهتمامها الزائد بالعنصر البشري وتركيزها على التواحي النفسية والاجتماعية للأفراد جعلها عرضة للانتقادات نوجزها فيما يلي:

- الإدعاء بالقدرة على تشكيل شخصيات الأفراد بغض النظر عن ميولهم واستعداداتهم الفطرية، وهذا ما فشل في تحقيقه أكبر علماء السلوك.
- هذه النظرية تنكر وجود القيم والمعتقدات الداخلية الموجهة للسلوك بل أنها تنكر وجود القدرات الفطرية المسبقة، فعلى سبيل المثال يعتقد أصحاب هذه النظرية أن الدوافع والذكاء عبارة عن مجموعة معقدة من العادات يكتسبها الفرد في حياته.
- إهمالها دور الضمير لدى الإنسان ودوره في توجيه السلوك.
- إهمالها لماضي الإنسان والتركيز على السلوك الحاضر بشكل منعزل، مما قد يتسبب في إهمال بعض التجارب وإيقاعها من غير علاج لتندفع إلى اللاوعي مسببة عقدة نفسية.
- تركيزها على السلوك ومن المعروف أن الكثير من الأنماط السلوكية لا تتبع من قناعات أصحابها.

وانطلاقاً من هذه النقائص، ظهرت نظريات جديدة لتفسير الفكر الإداري وسط التطورات والتغيرات البيئية الإقليمية والدولية.

خلاصة:

لقد كانت إسهامات المدرسة الإنسانية والسلوكية كبيرة في إثراء الفكر الإداري والتنظيمي، وما تزال الكثير من أفكارها صالحة إلى يومنا هذا. ولكن يجب التنبيه إلى أن هذه المدرسة والتي جاءت على الأفكار التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية لأن منشأهما وسياقهما كان واحداً وبيئتهما واحدة وهي البيئة الاقتصادية الغربية والمؤسسة الرأسمالية، وبالتالي فإنه وإن اختلفت الطرق والأدوات إلا أن الهدف يبقى مشتركاً بينهما وهو الوصول للأهداف المرجوة (أقصى ربح ممكن بأقل التكاليف الممكنة). فاهتمام رواد هذه المدرسة وإن انصب على الفرد وجماعات العمل والظروف المحيطة بالعامل إلا أن الغاية كانت هي رفع إنتاجية العامل وتقليل تكلفة العمل، لذلك هناك من أطلق عليها "التايلورية المقمعة".