

والحاجات الفسيولوجية المعقدة، واقترح التسلسل الهرمي للحاجات حيث لاحظ أن تلبية الحاجة لا تفعل الكثير لتحفيز الموظف. على سبيل المثال يمكن إقناع شخص لديه حاجة غير مستوفاة للعمل على تلبية تلك الحاجة.

وبالتالي فإن الشخص الجائع قد يعمل بجد من أجل الحصول على الطعام. أطلق على هذا "مبدأ العجز" واقترح أن المديرين يجب أن يكونوا متيقظين لتلك الحاجات التي لم يتم تلبيتها وأن يخلقوا مكافآت لإشباعها. ولغرض تلبية حاجة عالية المستوى مثل التقدير على سبيل المثال يمكن للإدارة ان تعتمد على نظام مكافأة يتعرف رسميًا على جهود الموظف. وصاغ Maslow أيضًا مبدأ التقدم حيث يتم تنشيط احتياجات المستوى الأعلى بمجرد تلبية احتياجات المستوى الأدنى. من وجهة نظر Maslow فإن احتياجات المستوى الأدنى التي لا يتم الوفاء بها تميل إلى أن تكون لها الأسبقية في ذهن الموظف على احتياجات المستوى الأعلى. على سبيل المثال يكون الشخص الجائع أكثر انشغالًا بالعثور على الطعام من الحاجة إلى احترام الذات.

في السنوات اللاحقة كانت هناك انتقادات لنظرية Maslow المجرد إدراك المديرين أنه ليس لكل فرد أن يتم ترتيب جميع الحاجات بشكل هرمي فهناك العديد من الأشخاص الذين يقفزون من حاجة أقل ويبحثون عن حاجات أعلى، بالإضافة إلى ذلك أثبت Maccabi (2003) أنه بعد مرحلة تحقيق الذات تظهر أيضًا مجموعة جديدة من الحاجات وهي الحفاظ على ما حققه المرء بالفعل وعدم التراجع وأكد أن هذا متواصل أكثر في العديد من البيئات بسبب العديد من العوامل الخاصة على سبيل المثال الخوف من الفقر ونظام الأسرة الذي يضيف عبئًا أكبر على أفراد الأسرة الناجحين وما إلى ذلك.

سابعاً: مدرسة العلاقات الانسانية

يعد العالم التون مايو هو عالم نفس و عالم إجتماع أسترالي، وُلد بمدينة ادليد بأستراليا سنة 1880 و توفي سنة 1949 في جيلفورد ببريطانيا .عمل كأستاذ مُحاضر بجامعة كوينزلاند من 1911 إلى 1923 ثم في جامعة بنسلفانيا ، لكنه قضى معظم حياته المهنية في مدرسة هارفاد للأعمال (1923-1947) و عمل كأستاذ في البحث الصناعي .

عدت مدرسة العلاقات الانسانية من اهم النظريات السلوكية وركزت اراء إلتون مايو باعتباره كمؤسس لمدرسة العلاقات الإنسانية و هو مشهور بأبحاثه المتعددة، و بتجارب هاوثورن على وجه الخصوص التي أجراها في ثلاثينات القرن العشرين، و التي أظهرت أهمية تأثير المجموعات على السلوك الفردي للعمال .لقد حاول في البداية بحث سبل رفع

الإنتاجية عبر سلسلة من التجارب، كتغيير ظروف الإضاءة في ورشات العمل مما سمح له باكتشاف أن إنتاجية العمال لا تتعلق بالعوامل المالية و المادية، بل تتعلق بعوامل اجتماعية، كالصداقة داخل محيط العمل، و بمدى شعور العمال بالأهمية، اذ اشارت الى مفهوم العلاقات الإنسانية حيث بدأت تجارب هوثورن في عام 1924 واستمرت حتى أوائل الثلاثينيات وان اهم الاستنتاجات الرئيسية لدراسات هوثورن هي:

- 1- ترتبط مواقف العمال بالإنتاجية.
 - 2- مكان العمل هو نظام اجتماعي ويمكن أن يكون لتأثير المجموعة غير الرسمية تأثير قوي على السلوك الفردي.
 - 3- يعد أسلوب الإشراف عاملاً مهماً في زيادة رضا الافراد العاملين عن العمل.
- وقد وجدت الدراسات أيضًا أن المنظمات يجب أن تتخذ خطوات لمساعدة الموظفين في التكيف مع الحياة التنظيمية من خلال تعزيز الأنظمة التعاونية بين العمل والإدارة. ووفقًا لمدرسة العلاقات الإنسانية يجب أن يمتلك المدير مهارات لتشخيص أسباب السلوك البشري في العمل وكيف يمكنهم من توجيه هذا السلوك لصالح المنظمة ، والتواصل بين الافراد العاملين مهم جدا ليتفهموا ماذا يراد منهم بكونهم جزء من العملية الانتاجية ، وتحفيزهم وقيادتهم لتحقيق الاهداف ، وأصبح التركيز على تلبية احتياجاتهم مهم جدا لأنه سيقود الى زيادة ال الإنتاجية وتقليل الهدر في الوقت والمواد الأولية ، وبالتالي تركز مدرسة العلاقات الإنسانية على قضايا التوجيه والاتصال والقيادة والتحفيز والسلوك الجماعي.

وقد أجرى فريق Elton Mayo عددًا من التجارب على ست عاملات. غالبًا ما يُشار إلى هذه التجارب باسم دراسات هوثورن حيث أجريت في The Hawthorne Works of the Western Electric Company في شيكاغو.

وعلى مدار خمس سنوات غير فريق Mayo ظروف عمل العاملة ثم راقب كيف أثرت ظروف العمل على معنويات العاملات وإنتاجيتهن. تضمنت التغييرات في ظروف العمل تغييرات في ساعات العمل، وفترات الراحة، والإضاءة، والرطوبة، ودرجة الحرارة.

في نهاية فترة الخمس سنوات، عادت ظروف العمل إلى ما كانت عليه قبل بدء التجربة وبشكل غير متوقع، وارتفعت معنويات العمال وإنتاجيتهن إلى مستويات أعلى من ذي قبل وأثناء التجارب وهذا قاد الى التفكير بان ظروف العمل المادية رغم تحسينها في القاعة الانتاجية قد يكون ساهمت بزيادة الانتاجية ، ولكن هنالك ظروف اقوى منها ساهمت في

زيادة الانتاجية وبعد ذلك اتضح بان العلاقات الانسانية التي نشأت فيما بين العاملين كان لها الدور الجوهري في زيادة الانتاجية .

ثامنا : مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية

هنالك مجموعة من المبادئ التي نادت بها مدرسة العلاقات الانسانية ومن هذه المبادئ :

1- الإيمان بقيمة الفرد :

وهذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها وله قيمة خاصة وبصمة انتاجية يختص بها ، وأن الفرد العادي قادر إذا أتاحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير ، وأنه قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو مشاكل .

2- المشاركة والتعاون:

هذا نابع من الإيمان بأن العمل الجمعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي ، وحين تتاح البيئة المناسبة لجماعة العمل لمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية مهما بلغ هذا بالفرد من تفوق ومهما اكتسب من خبرات .

3- العدالة في التعامل :

ويعني هذا أن يعامل المدير أو المسؤول أفراد التنظيم الإداري معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة وذلك في إطار قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم ، وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد ، وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات.

4- التحديث و التطوير

إن التنظيم الإداري يجب ألا يقف نموه بدعوى أنه أصبح صالحاً ، إذ أن توقفه يعني الجمود ، وهذا يعني العودة به إلى الخبرات السابقة وتطبيقها على المواقف الجديدة. إن التنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى النمو أي إلى التعديل والتطوير ، والجهاز الإداري هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية جديدة نتيجة التغير في البيئة الداخلية للمنظمة مما يخلق مهارات وخبرات انسانية جديدة .

تاسعا : علماء المدرسة السلوكية

↓ Mary Parker Folle (1868-1933)

ساهمت Follet في رفد المدرسة السلوكية بأفكار جديدة اهتمت بالعلاقات الانسانية والهيكل التنظيمي وكانت لها مساهمة فاعلة في تحدي رؤية وفلسفة المدارس السلوكية اذ اكدت أن الإدارة ديناميكية وليست ثابتة لأنها اكتشفت فوائد إشراك العمال في حل المشكلات التي قد تكون غائبة عن رؤية الادارة , لذلك كانت تؤمن بديناميكيات المجموعة وكانت مقتنعة بأنه لا يمكن لأي شخص أن يصبح شخصاً كاملاً إلا كعضو في مجموعة لأن الناس نمت من خلال علاقاتهم مع الآخرين في مختلف المنظمات, لقد أعلنت أن الإدارة هي فن إنجاز الأشياء من خلال الآخرين. يلخص Kwok (2014) مساهمات Follett لتشمل الأفكار التالية:

- (1) الافراد المنضوين تحت مظلة المجموعة يكون قرارهم افضل .
- (2) يجب أن يشارك المرؤوسون في عملية صنع القرار .
- (3) التنسيق أمر حيوي للإدارة الفاعلة.
- (4) التواصل بين المديرين والموظفين يحسن القرارات.
- (5) يجب على المديرين إيجاد طرق لحل النزاع بين الإدارات.

↓ Chester I Barnard (1886-1961)

العالم Barnard درس علم الاجتماع والفلسفة على نطاق واسع لدرجة أنه استخدم المعرفة الاجتماعية والفلسفية لصياغة النظريات الادارية حول المنظمات, وأصبح رئيساً New Jersey Bell في عام 1927 وقام بتأليف كتاب "وظائف التنفيذيين"، وكان لهذا الكتاب الاثر الواضح في علم الادارة في القرن العشرين اذ تطرق الى نظرية المنظمة ووظائف المديرين التنفيذيين في المنظمات. ويؤكد أن الأنوار الرئيسية للمدير هي:

- 1- التواصل مع الموظفين.
- 2- تحفيزهم على العمل الجاد للمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة.
- 3- الإدارة الناجحة تركز في الحفاظ على علاقة جيدة مع الأشخاص خارج المنظمة الذين يتعامل معهم المديرون بانتظام.

كما حدد Barnard أيضاً درجة أهمية وعالمية "التنظيم غير الرسمي" واقترح الاتي :

- 1- الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي لأهميته في المنظمة والعمل على مراقبته .

- 2- اقترح استخدام مجاميع العمل بفاعلية لتحقيق هدف التنظيم
- 3- عدم اهمال المجاميع التي تتناقض اهدافها مع اهداف التنظيم والادارة .
- 4- وصف المنظمة مشروع تعاوني فيما بين الافراد ويعملون كفريق واحد.

Abraham Maslow (1908-1970) †

كانت النظرية الأكثر شهرة للحاجات هي نظرية Maslow والتي أرست الأساس للتطور اللاحق لنظريات الإدارة السلوكية مثل نظرية الدافعية Maslow، حيث عرض حاجات الأفراد في شكل هرم بعدة مستويات، لقد افترض أن هناك خمس مجموعات من الأهداف أو الحاجات البشرية أو الإنسانية الموجودة في التسلسل الهرمي وهي على النحو التالي:

(1) الحاجات الفسيولوجية.

(2) حاجات الأمان.

(3) الحاجات الاجتماعية.

(4) حاجات احترام الذات.

كما تم توضيحها سابقاً

Douglas McGregor (1906-1964) †

كان McGregor معاصراً لـ FW Taylor حدد منظوراً جديداً للإدارة وحث المديرين على التفكير في المرؤوسين كمسؤولين وقادرين ومبتكرين. لقد شعر أنه لفترة طويلة تعامل القادة / المدراء مع المرؤوسين على أنهم غير مسؤولين وكسالى. وقد أطلق على هذا المدخل للإدارة كنظرية X أو الاتجاه التشاؤمي. ويميل المديرون في ظل النظرية X إلى أن يكونوا استبداديين وموجهين نحو السيطرة وعدم الثقة. من ناحية أخرى حدد McGregor منظوراً ثانياً وهو النظرية Y أو الاتجاه التفاؤلي والتي تكون عكس الافتراضات السابقة حول الطبيعة البشرية. وينظر مديرو النظرية Y إلى المرؤوسين بتفاؤل كأفراد يرغبون في مواجهة التحديات في بيئات عملهم، ويفضلون ضبط النفس وقادرون على الحكم المستقل المسؤول .

طرح McGregor النظرية X و Y التي وصفت نوعين مختلفين من العمال في كتابه "الجانب الإنساني للمنظمات"، الذي نُشر في عام 1960. حيث تنص النظرية X على أن الإنسان العادي يكره العمل وسيتجنبه دائماً لأنهم كسالى بطبيعتهم، لذلك يجب إكراه العمال والسيطرة عليهم وتوجيههم وتهديدهم قبل أن يعملوا بجد بما فيه الكفاية، ويفضلون دائماً يتم توجيههم، ويكرهون المسؤولية ويريدون الأمن فوق كل شيء. وهذا ما يسمى

بفلسفة الإدارة "العصا والجزرة". من ناحية أخرى، تفترض النظرية Y أن إنفاق الجهد البدني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثل اللعب أو الراحة إذا كانت ظروف العمل مناسبة ، وأن السيطرة والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين الوحيدتين لجعل الناس يعملون لأن الالتزام بالهدف هو وظيفة المكافأة المرتبطة بإنجازهم، يسعى بعض الافراد الى تحمل المسؤولية والقبول بها لذلك يحتاج الفرد العامل فقط إلى تشجيعه على العمل وعدم تهديده بالعمل.

❖ افتراضات النظرية X:

- 1- لدى الإنسان العادي كراهية متأصلة للعمل وسيتجنبه إن أمكن يعتبر العمل غير مريح لهم .
- 2- بسبب كراهيته المميزة للعمل يجب إجبار معظم الافراد العاملين والسيطرة عليهم وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب لبذل الجهد الكافي لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- 3- يفضل الإنسان العادي أن يتم توجيهه ويرغب في تجنب المسؤولية ولديه طموح ضئيل نسبياً ويريد الأمن قبل كل شيء .
- 4- معظم الافراد يفتقرون الى القدرة على الابتكار في حل المشاكل ويميلون للحلول التقليدية .
- 5- معظم الافراد غير طموحين وليسوا على مستوى من المسؤولية دائماً يحتاجون من يراقبهم .

❖ افتراضات النظرية Y:

1. الإنسان العادي لا يكره العمل بطبيعته، اعتماداً على الظروف التي يمكن التحكم فيها قد يكون العمل في الواقع مصدراً للرضا من وجهة نظره (وسيتم اداء عمله طوعاً) وإذا كان مصدراً للعقاب (وسيتم تجنب العمل إن أمكن).
2. الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين الوحيدتين لبذل الجهد نحو أهداف المنظمة، لذا يمارس العاملون التوجيه الذاتي وضبط النفس أو السعي لتحقيق الأهداف التي يلتزمون بها.
3. الالتزام بالأهداف هي نتيجة المكافئة للعمل الذي يقوم به ،وأهم هذه المكافآت على سبيل المثال يمكن أن يكون إرضاء الذات والحاجة الى تحقيق الذات نتاجاً مباشراً للجهد الموجه نحو الأهداف التنظيمية.

4. يتعلم الإنسان العادي في ظل ظروف مناسبة ليس فقط لقبول المسؤولية بل السعي وراءها كما أن الافتقار إلى الطموح وتجنب المسؤولية والتأكيد على الأمن هي عواقب عامة للتجربة وليست سمة إنسانية متأصلة.

5. القدرة على ممارسة درجة عالية نسبياً من البراعة والإبداع في حل المشكلات التنظيمية.

6. معظم الافراد يحاولون بذل اقصى ما بوسعهم لأداء اكبر حجم ممكن من العمل ودائماً يميلون الى الرقابة الذاتية من اجل تحقيق الاهداف لانهم جديرون بالثقة.

↓ Rensis Likert (1903-1981)

أجرى Likert سلسلة من الأبحاث حول السلوك البشري داخل المنظمات وخاصة في البيئة الصناعية. بعد فحص أنواع مختلفة من المنظمات وأساليب القيادة أكد أنه يجب على المنظمة تحسين استخدام الموجودات البشرية لديها من أجل تحقيق أقصى قدر من الربحية والإنتاجية العالية وعلاقات العمل الجيدة. كما أشار إلى أن "مجموعات العمل عالية الفاعلية المرتبطة ببعضها البعض في نمط متداخل من قبل المجموعات التنافسية" ستؤدي إلى أعلى استخدام للطاقة البشرية. كما حدد أنماط الإدارة المختلفة على النحو التالي:

(1) نظام استغلالي - سلطوي.

(2) نظام مرجعي جيد.

(3) نظام استشاري.

(4) نظام المجموعة التشاركية.

ويعتبر نظام المجموعة التشاركية هو الأمثل حيث يقود الرؤساء ولديهم ثقة كاملة في المرؤوسين لذلك من خلال النتائج التي توصل إليها اكتشف أن الدافع لا يمكن تحقيقه إلا من خلال المكافآت المادية والموظفون مسئولون عن الأهداف التنظيمية ويسود الاتصال الفاعل والعمل التعاوني.

↓ Frederick Herzberg (1923-2000)

العالم Herzberg وهو احد علماء النفس واصبح فيما بعد احد اهم علماء ادارة الاعمال وركز في نظريته على عاملين مهمين على المدير الانتباه لهما وهما عامل الوقاية والعامل المحفز وهذين العاملين هما من يحددا الرضا من عدمه للعاملين اذ عوامل الرضا هي تلك العوامل التي تحقق الرضا للفرد واذا غابت لن يتحقق الرضا .

اما العوامل التي تقود الى عدم الرضا فاذا توافرت فان عدم الرضا سيختفي ويزول وفي حال غياب هذه العوامل فان الفرد سيكون في حالة عدم رضا وركز Herzberg اذ قال ان الرضا شيء وعدم الرضا شيء اخر ويمكن توضيح هذه العوامل كما في الجدول الاتي :

العوامل الدافعة او المحفزة	العوامل الوقائية
1- تحقيق الاهداف او الانجاز 2- تقدير الذات 3- المسؤولية التي يتحملها العامل 4- فرص التقدم والنمو والتطور 5- طبيعة العمل	1- الراتب والمميزات او مستوى الاجور . 2- ضمان العمل 3- ظروف العمل 4- سياسة المنظمة والامن الوظيفي . 5- نوع الاشراف والتوجيه 6- العلاقات الاجتماعية داخل العمل