

الدرس الثاني:

عنوان الدرس: تطور الفكر الإداري (مدرسة العلاقات الإنسانية والمدخل السلوكي في الإدارة).

كرد فعلٍ على حركة الإدارة العلمية التي ركزت على الوسائل المادية في رفع الكفاءة الإنتاجية، فقد برز تيار مضاد لذلك أخذ يركز على مجموعة العوامل الإنسانية والنفسية والاجتماعية في رفع الكفاءة الإنتاجية. وكما حاولت الإدارة العلمية تطبيق المنهج العلمي وإجراء التجارب العلمية كذلك فعلت حركة العلاقات الاجتماعية والإنسانية والتي نشأت أساساً في الولايات المتحدة الأمريكية.

1- مدرسة العلاقات الإنسانية: (لقد تم التطرق لمضمون هذه المدرسة في المحاضرة)

2- مدخل العلوم السلوكية: برز هذا المدخل في أوائل الخمسينات، ويعتبر امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية، ومن أبرز رواد هذا المدخل نجد جزن زاتسون، وقد أعتمد هذا المدخل على علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنثروبولوجيا في دراسة السلوك الإنساني.

وفيما يأتي أهم النظريات التي تندرج ضمن المدخل السلوكي والعلاقات الإنسانية:

1-2- نظرية الفلسفة الإدارية: يعتبر البعض نظريتي (Y، X) للكاتب دوغلاس ماكجيرر يجور هي البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة، إذ ألف كتاب الجانب الإنساني في المنظمة، humanside of enterprise الذي صدر عام 1960، ويرى ماكجيرر يجور بأن هناك اتجاهين لفهم فلسفة الإدارة، تضمن الأول مجموعة من الافتراضات السلبية والتي هي الأساس لنظرية X، بينما تضمنت المجموعة الثانية مجموعة افتراضات تناقض الأولى والتي هي الأساس لنظرية Y.

أ- نظرية X: توضح نظرية X النظرية التقليدية في الإدارة وما تقوم عليه من إحكام الرقابة على العنصر البشري ووضع المعايير له ليعمل بمقتضاها. وبما أن العامل يكره العمل، يجب إرغامه، أو السيطرة عليه، أو تهديده بالعقاب، من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

ب- نظرية Y: توضح نظرية Y النظرية الجديدة في الإدارة وما تقوم عليه من تفهم أكبر للإنسان والعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على سلوكه. والإدارة هنا تتحمل مسؤولية تحريك السلوك الإيجابي لدى العاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في وضع الخطط والقرارات، وإثراء وظائفهم بالصلاحيات والمسؤوليات، وتقييم أدائهم بأسلوب منهجي وموضوعي وبشكل منتظم. ويمكن تلخيص مضمون النظريتين ضمن الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): مقارنة بين نظرية X ونظرية Y

افتراضات نظرية X حول طبيعة الإنسان	افتراضات نظرية Y حول طبيعة الإنسان
1- إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل. 2- الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية. 3- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل. 4- يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل. 5- تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورة كيب يعمل، حيث لا يؤمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف. 6- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان قبل أي شيء آخر.	1- معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائيا كرهبتهم في اللعب والراحة. 2- يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها. 3- يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف. 4- يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات. 5- يمارس عدد كبير من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل. 6- يرغب الإنسان في استغلال إمكانياته وطاقاته.

2-2- نظرية ماسلو MASLOW: (لقد تم التطرق لمضمون هذه النظرية في المحاضرة)

2-3- نظرية هيرتزبيرغ في موضوع الدافعية "دافعية الصحة الوظيفية": (نظرية ذات العاملين 1959):

عنيت دراسات هيرتزبيرغ بموضوع الرضا في مجال العمل أو الشعور بعدم الرضا من العمل، حيث وجد من خلال هذه الدراسات أن هناك عوامل تؤدي إلى الرضا في العمل وهي العوامل التي تشكل مضمون العمل ومحتواه وعوامل أخرى تؤدي إلى عدم الرضا وهي عوامل تتعلق ببيئة العمل، فأطلق على العوامل التي تؤدي إلى الرضا إسم "الدوافع" أو الحاجات العلوية المرتبطة بمضمون العمل وعلى العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعوامل الصحية أو الحاجات السفلى.

إذ قام فريدريك هيرزبرج Frederick Herzberg بتطوير نظرية متقدمة في الدافعية بالاستناد إلى دراسة إشباع الحاجات، والتأثير الدافعي لذلك الإشباع لدى مجموعة من المهندسين والمحاسبين، وطلب من كل فرد وصف الظروف التي سببت هذين الشعورين لديه، وكانت الإجابات مثيرة ومتوافقة وقد صنف العوامل إلى مجموعتين:

- **عوامل صيانة/ وقاية/ صحة:** يؤدي عدم توفرها إلى الاستياء، ولكن توفرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق عليها مصطلح "عوامل الصيانة" لكونها تضمن أدنى درجة إشباع للحاجات، وحددت بعشرة عوامل هي: سياسة الشركة وإدارتها، العلاقات مع الرؤوسيين، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء، الحياة الشخصية، العلاقات التبادلية مع المشرف، الاستقرار في العمل، الإشراف الفني، الراتب، المركز والمكانة.

- **عوامل دافعية:** هي عوامل المرتبطة بجوهر العمل، إذا توفرت تؤدي إلى دافعية قوية ودرجة عالية من الرضا، ولكن عدم توفرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الأستياء وعدم الرضا لدى العامل وأهم هذه العوامل الإنجاز في العمل، الترقى، إمكانية النمو والتطور الشخصي، الاعتراف بالإنجاز، طبيعة العمل. وقد استنتج هيرزبرج أن الجوانب المرضية في العمل تتعلق بمضمون العمل أي: "العوامل المرضية بالدوافع"، أما الجوانب غير المرضية ترتبط بالبيئة والظروف وتسمى بـ "العوامل غير المرضية الوقائية".