

جامعة العقيد آكلي محند أولحاج- البويرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم السنة الأولى جذع مشترك ليسانس

محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال

موجهة لطلبة السنة الأولى (السداسي الثاني) ليسانس- جذع مشترك-

أ/ لصاق حيزية

المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال

- ❖ هي مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف تم تحديدها مسبقا.
- ❖ هي تحقيق الأهداف بطريقة فعالة وكفأ من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد.
- ❖ الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين.

1- تعريف الإدارة:

هي عملية التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة والمستمرة والمراقبة والتحكم بمصادر المؤسسة، للوصول إلى الأهداف المرجوة وذلك من خلال توظيف وتطوير والسيطرة على المصادر البشرية والمالية والمصادر الفكرية والمعنوية.

هي عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقا.

2- خصائص الإدارة:

- ✓ ترتبط الإدارة بالمنظمات وتستمد منها مبرر وجودها فلا إدارة بدون منظمات
- ✓ إن الإدارة ليست هدفا في حد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق التكامل والتفاعل بين عوامل الإنتاج
- ✓ إن الإدارة تركز على مجموعة من المبادئ والأسس العلمية والعملية التي يمكن أن تكتسب بالدراسة
- ✓ إن الإدارة نشاط ذهني يتميز بالاستمرارية ما بقيت الوحدة التنظيمية في أداء أعمالها
- ✓ تتميز الإدارة بأنها تأخذ الشكل الهرمي حيث تزداد عدد الوظائف الإدارية كلما اتجهنا من الأعلى إلى الأسفل

3- وظائف الإدارة: إن منطق عملية الإدارة هو أن الوظائف الإدارية يجب أن تؤدي في تسلسل زمني معين

التخطيط: يهتم بتقرير أهداف المنظمة والطرق والعمليات اللازمة لتحديد هذه الأهداف، أي رسم سياسة الشركة التي يسير عليها الموظفون والعمال.

التنظيم: هو تهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة بناء على متطلبات المنظمة وتوزيع المسؤولية المخطط لها والتميز بتسهيل عملية التنسيق.

التوجيه (القيادة): تهتم بتنفيذ السياسات الناتجة عن التخطيط وتوضيح علاقة السلطة بين مختلف الأقسام ومعرفة الاتصالات في المؤسسة.

الرقابة (الضبط): بوسائل الضبط يتم التأكد من أن كل شيء في المؤسسة يسير وفق السياسات التي وضعت في مرحلة التخطيط، والهدف من الرقابة هو البحث عن الأخطاء والقيام على تبويبها والعمل على تجنبها مستقبلا.

4-أهداف الإدارة :

- تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من اجل تحقيق أهداف المشروع على اختلاف أنواعها.
- استخدام عوامل المادية والبشرية وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة بحيث تؤدي إلى أكبر إنتاج ممكن وبأقل تكاليف ممكنة.
- الارتقاء بمستويات المعيشة للأفراد العاملين في المشروع وبشكل خاص وتحقيق الرفاهية للمجتمع بشكل عام.

5-المبادئ الإدارية :

يقصد بالمبادئ الإدارية مجموعة من الملاحظات الجوهرية التي تتعلق بالعلاقات السببية، بين تصرف إداري معين والأثر الناتج عن هذا التصرف في تحقيق أهداف المنظمة.

واهم المبادئ نجد:

- ✓ مبدأ تكوين السياسات
- ✓ مبدأ التوازن: يقصد بذلك أن تكون المنظمة متوازنة داخليا بمعنى ألا تعطى اهتماما متزايدا لوظيفة معينة على حساب الوظائف الأخرى وذلك حتى تضمن النمو.
- ✓ مبدأ التبسيط: حيث يجب استبعاد جميع العناصر غير الضرورية للإدارة الناجحة، وتخفيض العناصر الموجودة إلى أبسط شكل ممكن Downsizing.

✓ مبدأ التخصيص: حيث يجب أن يتم تقسيم العمل على أسس علمية سليمة حتى يمكن الاستفادة من مزايا التخصص

✓ مبدأ التنميط: وهو يعني ضرورة تحديد أحسن طريقة لنعبر عنها بوحدات محددة أو أنماط ثم تستخدم كنموذج في العمليات والرقابة

✓ مبدأ الحوافز المالية

✓ مبدأ العلاقات الإنسانية

6- ادوار المدير:

أ- الأدوار التفاعلية: التفاعل مع أفراد، مجموعات، منظمات،.. لتوجيههم نحو الأهداف. و هو أيضا حلقة وصل مع هذه الأطراف.

ب- الأدوار المعلوماتية: استلام و بلورة و تبادل المعلومات داخل و خارج المنظمة

ت- الأدوار القرارية: استخدام المعلومات في عملية صنع القرار، معالجة المشاكل داخل و خارج المنظمة، توزيع الموارد و التفاوض مع اطراف مختلفة

7- الإدارة تجمع بين العلم والفن:

فهي من حيث العلم تعتمد على مبادئ وأسس ونظريات تهتم بالإدارة وكل نظرية تدرس الإدارة من زاويتها إما من حيث الفن فهي تلك المهارات التي أودعها الله تعالى في الفرد في كيفية تطبيق الأسس والمبادئ العملية الإدارية

8- الفرق بين مصطلح تسيير ومصطلح إدارة الأعمال

إن مصطلح التسيير مصطلح فرنسي كلاسيكي *gestion* هو مفهوم ضيق المضمون يشير مجموعة التقنيات في عملية التسيير في حين المفهوم الحديث إدارة الأعمال المناجمت

مصطلح انجليزي فبالإضافة إلى المفهوم الكلاسيكي إضافة اعتبارات شخصية متمثلة في قدراته وكفاءته بالإضافة مجموع العاملين من خلال روح جماعة العمل التي تتوفر فيها

إدارة الأعمال = الإمكانيات + قدرات وكفاءات المسيرين + روح العمل

المحور الثاني: المدخل الكلاسيكي في الإدارة

يضم هذا المدخل عددا من النظريات طهرت بعد ظهور الثورة الصناعية وانتشار المؤسسات الإنتاجية التي

عرفت مشاكل كثيرة في عملية التسيير، وبنيت المدرسة الكلاسيكية على مجموعة من الافتراضات التالية:

✓ تنظر هذه النظريات نظرة محدودة للإنسان، فالنموذج الذي تضعه هذه المدرسة للإنسان هو نموذج

الآلة، يمكن التحكم به كما يمكن التأثير على كافة نواحي سلوكه عن طريق الدوافع الاقتصادية، كزيادة

الأجر والمزايا المادية الأخرى من علاوات ومنافع؛

✓ ترى هذه النظريات أن هناك طريقة مثلى لتأدية العمل تناسب كافة الظروف، وأن وظيفة الإدارة هي

اكتشاف هذه الطريقة وتعليمها للعمال ليلتزموا بها؛

✓ يتركز اهتمام هذه النظرية على الهيكل التنظيمي الرسمي كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاجية، وعلى الظروف

والعوامل المادية دون التركيز بالقدر نفسه على العوامل النفسية والاجتماعية للعاملين؛

✓ تؤكد هذه النظريات على المفاهيم السلطوية كأساس للإدارة وعلى حق من هم في قمة التنظيم الإداري

بإصدار الأوامر كأساس لسير العمل الإداري، دون أن تفرق بين السلطة كحق قانوني للمدير وبين

القيادة كقدرة على التأثير والإقناع لا بد من أن تتواجد لدى المدير إلى جانب السلطة حتى يكون قادرا

على تحقيق الأهداف المطلوبة؛

✓ تتمسك هذه النظريات بنمط المركزية الهرمي كمبدأ أساسي للتنظيم الأمثل، والذي على كافة التنظيمات

أن تطبقه إذا أرادت تحقيق أقصى درجة ممكنة من الإنتاجية؛

✓ لا تعبر هذه النظرية الأهمية المناسبة للظروف البيئية المحيطة كمحددات ومؤثرات على سلوك العاملين

وعلى التنظيم بشكل إجمالي، إذ ترى ضمنا أن التنظيم نظام مغلق يقتصر التفاعل فيه على أعضاء

التنظيم الرسميين وبالقنوات المحددة؛

✓ تعتبر هذه النظريات أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية هو في غير صالح التنظيم ويؤدي إلى

الإضرار بالإنتاجية.

وستتناول ثلاثة نظريات في الفكر الإداري الكلاسيكي وهي:

❖ نظرية الإدارة العلمية؛

❖ نظرية (مبادئ الإدارة) وظائف الإدارة؛

❖ النظرية البيروقراطية.

أولاً/ نظرية الإدارة العلمية:

يعود الفضل في ظهور حركة الإدارة العلمية إلى المهندس الأمريكي فريدريك تايلور (**Frederick Taylor**) (1868-1915) الذي عمل في إحدى كبريات المؤسسات الأمريكية لإنتاج الحديد والصلب كعامل ثم مراقب قبل أن يصبح مهندساً مما سمح له بالتعرف أكثر على مشاكل العمل وخاصة تلك المتعلقة بالكفاية الإنتاجية وعدم الفعالية التي تعاني منها أغلب المؤسسات، يشترك رواد هذه الحركة مع فريدريك تايلور ومنهم فرانك جلبرت (**Franck Gilberth**) وهنري غانت (**Henry Gantt**) وإيمرسون (**Emerson**)، وغيرهم في أن الإدارة يمكن أن تكون علماً قائماً بذاته يستند إلى قوانين وقواعد كباقي العلوم الأخرى.

1- أعمال وتجارب رواد الإدارة العلمية:

أ- أعمال وتجارب (**Frederick Taylor**): قام تايلور بعدة تجارب لكي يضع نموذجاً علمياً لتصميم العمل يتم من خلاله رفع إنتاجية العامل ولأجل ذلك قام بتجارب لإثبات صحة أفكاره.

- تجربة رفع الكتل المعدنية: أخضع 75 عاملاً يقومون برفع الكتل المعدنية على قاطرات، ففي بداية التجربة كان العامل الواحد يتمكن من رفع ما يعادل 12.5 طن في اليوم ومن خلال ملاحظته ودراساته وتحليل الحركة والزمن تبين له أن العامل الواحد يستطيع أن يرفع حوالي 47 طناً باليوم وفي مدة تقدر حوالي 43% من الوقت أو مدة العمل اليومي والباقي يخصص للراحة واستعادة النشاط.

وبالفعل قام "تايلور" بتزويد العمال بالتعليمات والأدوات اللازمة للعمل وحدد الوقت اللازم للعمل، كما أنه استبعد العمال الذين لا يستطيعون القيام بهذا النوع من العمل من الناحية الفيزيولوجية واستبدلهم بعمال آخرين (حوالي 8/7 من المجموعة تم استبعادهم)، فتمكن من إثبات فرضيته واستطاع العمال القيام بالعمل كما خططه لهم وارتفعت إنتاجيتهم مؤكداً بذلك على ضرورة اختيار الإدارة للعمال المناسبين للأعمال المختلفة داخل المؤسسة.

- تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة في عملية الإنتاج: إذ لاحظ تايلور أن الأدوات المستخدمة من قبل العمال في رفع الكتل المعدنية هي نفسها المستخدمة في رفع مواد أخرى كالفحم وهي أدوات يحضرها العمال بأنفسهم، فقرر أن يستبدل تلك الأدوات بأدوات تتناسب مع طبيعة العمل مما أدى إلى ارتفاع هائل في حجم الإنتاجية، مؤكداً بذلك تحمل الإدارة مسؤولية تحديد وتوفير الأدوات الضرورية لإنجاز الأعمال.

- تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج: لاحظ أن تعامل العمال مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج يتم بطرق عشوائية تختلف من عامل لآخر مما يستوجب تصميم نظام موحد للتعامل للآلات، فتمكن من خلال تصميم هذا النظام من رفع الإنتاجية وحاز بفضله على براءة اختراع في الصناعات الفولاذية ذات السرعة العالية حيث أدى ذلك إلى تقليص الوقت اللازم للعمل إلى 3/1 من الوقت المستغرق سابقاً

- نتائج تجارب Taylor: طبق Taylor الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين هما مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة تعظيم كفاءة الإدارة معتبراً أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل منظمات الأعمال وأنه في حل مشكلة تعظيم كفاءة الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية، فتوصل لوضع مجموعة من المبادئ للعمل تتمثل فيما يلي:

- ✓ دراسة كل عنصر من عناصر العمل بطريقة علمية بدل الاعتماد على الحدس والتخمين؛
- ✓ ضرورة تولي الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم وتعليمهم على كيفية أداء العمل بشكل صحيح بدلا من ترك هذه المسؤولية على العامل الذي لا يتوقع منه أن يكون ملماً بذلك؛
- ✓ ضرورة تعاون الإدارة والعاملين في تنفيذ الأعمال وفقاً للمبادئ العلمية التي تم الوصول إليها، فالإدارة عمل جماعي؛
- ✓ تقسيم العمل بين الإدارة والعمال، حيث تتولى الإدارة الأعمال التي تتقنها كتخطيط العمل ويتولى العمال عملية التنفيذ وفق الخطط المقررة.

وكنتيجة لأعماله نشر تايلور كتابه المعنون "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 يؤكد من خلاله "أن الإدارة تعتبر علماً لأنها ليست نتيجة لمكاسب وقدرات خارقة ولكنها تطبيق فني له قواعد ومعايير علمية"، ومن بين هذه المبادئ نجد:

- ✓ تقسيم العمل إلى وحدات أساسية والتخلي عن كل الحركات الزائدة؛
- ✓ تكليف كل فرد بمهام فنية تتوافق مع اختصاصه من خلال التركيز على بعض الخصائص مثل (المقدرة، قوة العضلات مقاومة التعب، التركيز...)
- ✓ تدريب العمال وتكوينهم على الأساليب الإنتاجية والتنظيمية الجديدة؛
- ✓ إتباع معايير دقيقة لأداء العمال وتطبيق مبدأ الرقابة الوظيفية؛
- ✓ كلما زادت كمية الإنتاج للعامل زاد أجره.

ب- أعمال هانري جانت **Henry Gantt (1861-1919)**: مهندس ميكانيكي أمريكي عاصر **Taylor** وتأثر به وقد شاركه في تجربة "تغذية الآلات" قدم عدة أعمال للإدارة العلمية مازالت تستعمل إلى يومنا هذا.

- **خريطة جانت Gantt**: وهو جدول بسيط يبين ويقيس نشاط العامل معبرا عنه بالوقت المطلوب لأداء العمل وهي عبارة عن رسوم بيانية بالأعمدة تستخدم كأداة رقابية لمتابعة إنجاز العمل سواء للآلات أو للعاملين، تبين الوقت اللازم لإنجاز العمل أو حجم العمل المطلوب لإنجازه على شكل أعمدة أفقية تستخدم كمعيار يقارن به الوقت الفعلي الذي مضى منذ بداية الإنجاز أو تبين مقدار ما تم إنجازه من العمل على أرض الواقع ويتم توضيحها أيضا على شكل أعمدة بجانب الأعمدة المعيارية بلون مختلف يتم من خلالها تحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها للوصول إلى طرق معالجتها.

- **نظام الأجور**: وهو نظام خاص بالأجور والمكافآت يختلف عن النظام الذي كان متبعاً لأنه اعتمد على ظروف العمل وحسن الأداء، وبمقتضى هذا النظام يصرف للعامل مكافأة إضافية إلى جانب معدل الأجر اليومي العادي إذا أجز العمل بالكامل، على أن تخصم منه المكافأة فقط إذا فشل في إنجاز العمل بالكامل (دون المساس بالأجر اليومي) الذي يدفع عنه بغض النظر عن إنتاجيته، وبهذا يكون **Gantt** أكثر تعاطفاً مع العمال بنظام الحوافز الذي وضعه وأطلق عليه مسمى (المهمة والعلاوة) ونظام العمل المرتبط به.

2- **الانتقادات الموجهة للنظرية العلمية**: رغم النجاح الذي لاقته هذه النظرية بعدما تمكن روادها وعلى رأسهم فريدريك تايلور "**Taylor**" المعروف "بمهندس التنظيم" من رفع إنتاجية العمال وتحقيق نتائج مبهرة

بتطبيق الأسلوب العلمي في العمل إلا أن أفكارهم تعرضت لكثير من النقد سواء من المفكرين الذين عاصروهم أو جاءوا بعد ذلك ومن بين هذه الانتقادات نذكر:

تميل هذه النظرية للتخصص العميق الذي يأتي بفوائد جمة في بدايته ولكن بعد ذلك يؤدي إلى الملل وقتل روح الإبداع، لذا اتجهت الإدارة الحديثة إلى إغناء العمل لتزيد من حرية العمال وتحفظ لهم الشعور بقيمة ما يؤدونه من عمل.

✓ تنادي نظرية الإدارة العلمية بالطريقة المثلى في العمل دون أن تربط ذلك بنوع العمل والظروف وطبيعة هذه الطريقة المثلى، فالطريقة المثلى هي التي تكون سهلة وجيدة ولكن إذا توافقت مع ميولات ومواهب العامل؛

✓ تجاهلت هذه النظرية في بحثها عن الإقلال من الإجهاد النفسي، كما أن وجود حد أدنى من الإجهاد الطبيعي المعقول يبقى ضروريا لبيد الممل الذي يشعر به العامل أثناء العمل؛

✓ تحدثت الطريقة العلمية عن عملية الاختيار العلمي للعاملين ووضعت مبادئ لها، حيث اكتفى أصحابها بوضع العامل في العمل ومن ثم تجريبه إلى حين فإن لم تثبت صلاحيته وفشل في بلوغ المعدل المقرر في الإنتاج أبعاد عن العمل دون أن تتحمل الإدارة مسؤولية تأهيله وتدريبه ولم يحاول تايلور دراسة إمكانية الفرد قبل تعيينه في العمل؛

✓ تجاهلت الإدارة العلمية العامل الإنساني في الإنتاج فألزمت العاملين بتأدية العمل مهما كان قياسيا ما داموا مسؤولين عن التنفيذ، ولم تسمح لهم بمناقشة ذلك أو الاعتراض عليه إلا بعد انقضاء زمن معين من التطبيق وهي حتى في تهذيبها لحركات الإنسان نظرت لذلك الإنسان نظرة ميكانيكية فقط.

ثانيا/ نظرية وظائف الإدارة: لهنري فايول (Henry Fayol) (1851-1925)

مهندس فرنسي عمل مسيرا لشركة الفرنسية لاستغلال المناجم، تعتبر أفكاره مكملة لأفكار "تايلور" الذي أولى اهتمامه لتنظيم العمل في الورشة الإنتاجية، بينما ركز "فايول" على الجانب الإداري وتمحور أفكاره حول بناء أسس عملية لكافة المجالات الإدارية فجمع أفكاره في كتابه الشهير الذي صدر سنة 1916 "الإدارة الصناعية العامة"، يعرض من خلاله الأسس المكونة للنظرية الإدارية.

1- وظائف الإدارة: قسم نشاطات المؤسسة إلى ستة مجموعات من الوظائف وهي:

- ✓ الوظيفة الفنية: الإنتاج والتحويل.
 - ✓ الوظيفة التجارية: الشراء، البيع والمبادلة.
 - ✓ الوظيفة المالية: تتمثل في البحث عن رؤوس الأموال واستخدامها.
 - ✓ وظيفة الأمن والوقاية: ضمان حماية الأشخاص والممتلكات.
 - ✓ الوظيفة المحاسبية: يتم من خلالها إعداد الميزانية، إعداد الحسابات، الجرد وغيرها.
 - ✓ الوظيفة الإدارية: تتضمن المهام والأنشطة الإدارية فهي التنبؤ، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والمراقبة.
 - واعتبرها أهم الوظائف لأنها هي التي تقوم بتنسيق الجهود وتنظيمها لرفع الإنتاجية في المؤسسة.
- 2- مبادئ الإدارة حسب هنري فايول: فهي تعرف بالمبادئ الأربعة عشر لإرشاد المدراء في تسيير مؤسساتهم وتتمثل في:

- ✓ مبدأ تقسيم العمل: حيث تزداد كفاءة الأفراد كلما تخصصوا في أداء عمل؛
- ✓ السلطة والمسؤولية: التوازن بين السلطة والمسؤولية؛
- ✓ الانضباط: أهمية طاعة الأوامر واحترام أنظمة العمل؛
- ✓ وحدة القيادة: ويشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يتلقى المرؤوس تعليمات وأوامر من رئيس واحد؛
- ✓ وحدة التوجيه: أي أن كل مجموعة من الجهود أو الأنشطة يكون لها هدف واحد يجب أن يكون لها رئاسة واحدة وتوجهها وحدة واحدة تحدد إطار عملها؛
- ✓ مبدأ أولوية المصلحة العامة: إعطاء الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الفردية؛
- ✓ مبدأ المكافأة العادلة: أهمية عدالة أنظمة المكافآت والتعويضات لتوفير قدر كبير من الرضا للعامل وصاحب العمل على حد سواء؛
- ✓ مبدأ تدرج السلطة: الالتزام بخط السلطة الموضح في سلسلة الرئاسة من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة ويقرر هذا المبدأ تخطي الرئيس المباشر في الاتصالات؛
- ✓ مبدأ المركزية: الظروف والمواقف القائمة هي التي تحدد درجة مركزية السلطة؛
- ✓ النظام أو الترتيب: يشير إلى ضرورة وضع كل شخص أو كل شيء في مكانه المناسب؛
- ✓ مبدأ المساواة: ويشير إلى أهمية معاملة الإدارة لأفراد القوى العاملة بعدالة ومساواة، فذلك يرفع من معنوياتهم؛

✓ مبدأ استقرار العاملين: يقر بأهمية استقرار العمال في وظائفهم وأعمالهم بدرجة معقولة، فدوران العمل السريع يكلف المشروع كثيراً؛

✓ مبدأ توفير روح المبادرة والابتكار: يعبر عن أهمية التفكير والتأمل عند وضع الخطة وتنفيذها؛

✓ مبدأ روح الفريق (روح التعاون): يشير إلى أهمية تنمية الإدارة لروح الفريق والتعاون بين العاملين.

3- الانتقادات الموجهة للنظرية الإدارية: من بين الانتقادات الموجهة لهذه النظرية نجد:

✓ تعارض بعض المبادئ الإدارية مع بعضها البعض مثل نطاق الإشراف ومبدأ تقليل عدد المستويات الإدارية؛

✓ وجود خلط في مسميات المبادئ ودلالاتها حيث قد لا يوضح عنوان المبدأ ما يحتويه من دلالات؛

✓ كثير من المبادئ لا تصلح إلا أن تكون مجرد شعارات لأنها تتصادم مع الواقع حالة تطبيقها.

ثالثاً/ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864-1920) Max Weber:

باحث ألماني في علم الاجتماع، أراد من خلال أبحاثه التعرف للجانب الإنساني والاجتماعي في المؤسسة مركزاً على العلاقة بين الفرد والسلطة داخل المؤسسة، وكيف يمكن تجنب عملية التعسف التي قد يلجأ إليها بعض المسؤولين في الأعلى ومنه حماية العامل من خلال ترسيخ السلطة على بعض المبادئ فيما يتعلق بالعمل في المكاتب، جمع أفكاره في كتاب صدر سنة 1922 عنوانه "الاقتصاد والمجتمع".

1- النموذج البيروقراطي وخصائصه: الوصول إلى نموذج ينظم العمل في المكاتب يضع من خلاله قواعد رسمية

في وثائق مكتوبة ورسمية حيث صمم "Weber" نموذج للعمل اعتبره الأحسن والمثالي أطلق عليه "الإدارة

البيروقراطية" يراها أحسن توليفة للتوافق في العمل حيث تتكون من كلمتين:

❖ بيرو: Bureau: أصلها فرنسي تعني المكتب؛

❖ قراطية: Cratie: أصلها يوناني تعني: الحكم.

أما خصائص النموذج: تتلخص فيما يلي:

✓ تقسيم العمل والتخصص حيث يتم توزيع وتحديد سلطة كل فرد وهي سلطة مشروعة بحكم أنها واجبات رسمية؛

✓ يتم تنظيم المكاتب (الوظائف) في شكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عنه سلسلة من الأوامر؛

✓ اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية عن طريق الامتحانات الرسمية واستنادا للتعليم والتدريب بمعنى الرجل المناسب في المكان المناسب؛

✓ الموظفون يعينون ولا ينتخبون؛

✓ الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها بل يوجد ارتباط دائم بينه وبين الإدارة يؤدي إلى استقراره في وظيفته وصعوده السلم الهرمي بالترقية استنادا إلى الأقدمية والاستحقاق؛

✓ على الموظف الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة فيما يتعلق بسلوكه أثناء تأدية مهامه الرسمية وهي ضوابط ليست شخصية وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات.

2- أشكال السلطة عند فيبر: فرق بين ثلاثة أنواع من السلطة وهي

أ- **السلطة التقليدية:** سلطة تستمد شرعيتها من التقاليد والأعراف، تنشأ بالممارسة يمكن القول أنها مورثة وترسخ ويصبح تأييد القائد مرتبطا بهذه القيم الموروثة التي يلتزم بها هذا القائد.

ب- **السلطة الكارزمية:** تستند على الخصائص الذاتية الشخصية للمسير التي تميزه عن الآخرين (الهمة، الوقار، الاحترام،...) ومدى قدرته على التأثير على الآخرين من خلال سلوكياته، تزول بزوال الفرد وتنقص بنقص التأثير.

ج- **السلطة القانونية (العقلانية):** فهي قانونية تستند على أسس موضوعية وعقلانية هذا النوع مرتبط بالوظيفة والناس يطيعونه ويخضعون لأوامر بقوة القانون.

3- الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية: من أهم الانتقادات نذكر ما يلي:

✓ يتمثل هدف "فيبر" في القضاء على التعسف في السلطة من خلال الممارسة للوظيفة الإدارية لكنه أهمل التنظيم الرسمي وتأثيره على سلطة المؤسسة؛

✓ اعتبر الإنسان آلة تنفذ الأوامر ويكون بذلك قتل من خلال نموذج روح المبادرة والإبداع لدى العامل، فأصبح نموذج من بعد مثالا للمماثلة والتعسف في سن القوانين وتطبيقها؛

✓ إهمال أثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفعالية التنظيم البيروقراطي.

المحور الثالث: المدخل السلوكي (الجزء الأول) نظرية العلاقات الإنسانية

تمثل هذه النظريات مجموع الأفكار التي ظهرت كرد فعل على أفكار الفكر الكلاسيكي التي اعتبرت الإنسان آلة يمكن برمجتها وفق معطيات وأساليب عملية لرفع إنتاجيته، فهي مجموع الاتجاهات التي تدافع على الجانب الإنساني للعامل وتثبت أن ارتفاع الأداء يرتبط بمتغيرات إنسانية وسلوكية فأصبح من الضروري الاهتمام بالعامل كفرد في مجموعة من خلال إرضائه مع تطوير علاقاته الاجتماعية داخل المنظمة باعتبارها المكان الذي يقضي فيه أغلب أوقاته مما يشعره بالرضا فتزيد دافعيته مما ينعكس إيجابا على إنتاجيته، ومن أشهر المفكرين الذين تركوا بصمتهم في هذا المجال نجد على رأسهم: إلتون مايو **Elton Mayo**، ثم إبراهيم ماسلو **Aberaham Maslow**، دوقلاس ماغريغور **(Douglas MC Grégor)**، وفريدريك هيرزبورغ **(Frederic Herzberg)**، وغيرهم...

أولا/ أسس العلاقات الإنسانية (1880-1949) Elton Mayo:

عالم نفسي وعلم الاجتماع أسترالي، انصبت أعماله على الاهتمام لمشاكل العمل والإنتاجية وهو الذي عاصر أزمة الكساد العالمي سنة 1929 حيث عرف العالم مشاكل اقتصادية خطيرة، ويرى كثير من المهتمين بعلم الإدارة بأنه من أبرز المفكرين الذين وضعوا الأسس العلمية لبناء علم الإدارة الحديث إلى جانب كل من **فردريك تايلور و هنري فايول**، إذ امتدت أعمال إلتون مايو وفريقه من سنة 1927 إلى غاية 1932 وعرفت هذه التجارب "تجارب هاورثون" في مصانع **Western-Electric** في مدينة شيكاغو **Chicago** الأمريكية، حيث نشر **Mayo** نتائج أبحاثه الشهيرة في كتابه المعنون "الإدارة والعامل" سنة 1939، وقد اعتمد على فرضيات أهمها:

- ✓ إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين معه؛
- ✓ لا يواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد وإنما كمجموعات منظمة بصورة غير رسمية لا تحددها إطارات العمل الرسمية، أي أن لطبيعة التفاعل الاجتماعي دورا مؤثرا في سلوك الأفراد داخل

المنظمة، كما أن جماعات العمل لها أثر ملحوظ في سلوك الفرد والجماعة والمنظمة ككل باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة؛

✓ لا يحقق التخصص الوظيفي الدقيق في العمل بالضرورة مستوى الأداء الكفاء في المنظمة، إذ أن للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي الأثر الكبير في تحقيق كفاءة وفاعلية.

ثانيا/ تجارب هاورثون: من أجل إثبات صحة الفرضيات التي وضعها فريق العمل قاموا بتجارب تتمثل في:

1- تجربة حجرة الاختبار لخط التجميع: انطلقت هذه التجارب من مبادئ الإدارة العلمية حول ظروف العمل، ثم استخدام مجموعتين من العمالة النسائية كموضوع للتجربة وتم تغيير درجة شدة الضوء بالنسبة لإحدى المجموعات بينما ظل الضوء بالنسبة للمجموعة الثانية ثابتا لم يتغير، وبالتالي تم استخدام هذه المجموعة كمجموعة قياسية أو حاكمة ولكن ما أثر دهشة القائمين على التجارب هو النتائج المحصلة، حيث زادت إنتاجية المجموعة الأولى واستمرت هذه الزيادة.

وبناء على هذه النتائج غير المتوقعة بدأ فريق الباحثين بحملة شاملة لاستقصاء العاملين لتحديد سبب استمرار الإنتاجية، وتم على إثرها تحديد الأسباب التالية:

✓ أن أعضاء المجموعة التجريبية وجدوا أنهم يستمتعون بعملهم في غرفة الاختبار؛
✓ أن العلاقات الإشرافية للذين اشتركوا في التجربة مكنت العاملين في المجموعة من العمل بحرية وبدون خرق؛

✓ أدرك أفراد الجماعة التجريبية أنهم يشاركون في دراسة هامة ومجدية؛
✓ أصبح أفراد المجموعة أصدقاء كجماعة واحدة.

2- تجربة حجرة الملاحظة: الغرض من إجراء هذه التجربة هو تحليل العلاقات الاجتماعية لمجموعة العمل، وبشكل أكثر تحديدا ركزت هذه التجربة على تحديد أثر الحافز الجماعي على أداء مجموعة من العمال الذين يقومون بتجميع بعض النهايات الطرفية التي تستخدم في التليفونات فطبقا لنظام الحافز الجماعي، فإنه كلما عملت المجموعة بمجدية وبكفاءة أكثر كمجموعة، كلما زاد مقدار ما يحصل عليه كل فرد من أفراد الجماعة.

وكانت النتائج المنتظرة من فريق العمل أن ضغوطا تمارس من قبل أعضاء المجموعة على بعضهم البعض للعمل بمجدية وكفاءة أكثر حتى يستطيع كل فرد داخل المجموعة أن يحصل على أجر أكبر.

واتضح للباحثين أن الاهتمام الأكبر للجماعة انصب على المحافظة على الجماعة نفسها أكثر من الاهتمام بالحصول على قدر أكبر من الأموال.

واستخلص الباحثون أن جماعات العمل الاجتماعية في التنظيم تملك حجم كافي من الضغط تمكنها من التأثير على الأفراد بحيث لا يأخذ هؤلاء الأفراد (أعضاء الجماعة) الحوافز المادية في الاعتبار.

ثالثا/ نتائج مساهمات **Elton Mayo**: تتمثل أهم المساهمات التي توصلت إليها أبحاث مايو وفريقه في:

- ✓ المؤسسة نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام إداري وهذا النظام الاجتماعي يحدد أدوارا ومعايير لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمؤسسة؛
- ✓ لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل حوافز مادية فقط، فالحوافز المعنوية لها أيضا دور في إثارة دوافع الأفراد؛
- ✓ تلعب الجماعة غير الرسمية في المؤسسة دورا بارزا في تحديد اتجاهات الأفراد وأدائهم؛
- ✓ يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط للقيادة الإدارية؛
- ✓ ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته، كما ركزت على نظام فعال للتواصل بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات؛
- ✓ يحتاج مديرو المؤسسات إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجاتهم إلى مهارات فنية؛
- ✓ يمكن حفز العاملين في المؤسسة عن طريق تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

رابعا/ الانتقادات الموجهة للنظرية: من بين الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية:

- ✓ الاهتمام فقط بالحوافز المعنوية وأثرها وإهمال أثر الحوافز المادية؛
- ✓ تجاهل مجموعة الدوافع التي تحرك وتؤثر سلوك العاملين بتركيزهم فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك؛
- ✓ تجاهل التنظيم الرسمي واعتبار أن التنظيم غير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذا فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود مؤسسة قائمة؛
- ✓ المبالغة في النظر إلا أن هناك تفاهم كبير بين أفراد الجماعة ومصالحهم مشتركة وواحدة؛
- ✓ اتجهت دراسات وتجارب هذه المدرسة خاصة في تجارب هاورثون إلى عدم تحديد الفروض أو المتغيرات للبحث عن حقائق العلاقات بينها وبين الإنتاجية.

المحور الرابع:مدخل السلوكي (الجزء الثاني) نظريات الدافعية

يعتبر موضوع الدوافع وأثرها من المواضيع الهامة التي نالت حيزا مهما من أعمال ومفكرين خاصة بعد ظهور تخصص "علم النفس الصناعي" الذي اهتم كعلم بتفسير سلوكيات الأفراد في العمل والبحث عن أسباب دافعيتهم فيه، وسوف نتطرق إلى بعض هذه النظريات وهي:

❖ نظرية سلم الحاجات (A.Maslow)؛

❖ نظرية ERG (Alderfer)؛

❖ نظرية x و y (Douglas MC Grégor)؛

❖ نظرية العاملين (Frédéric Herzberg).

أولا/ نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ماسلو (1970-1908) A.Maslow:

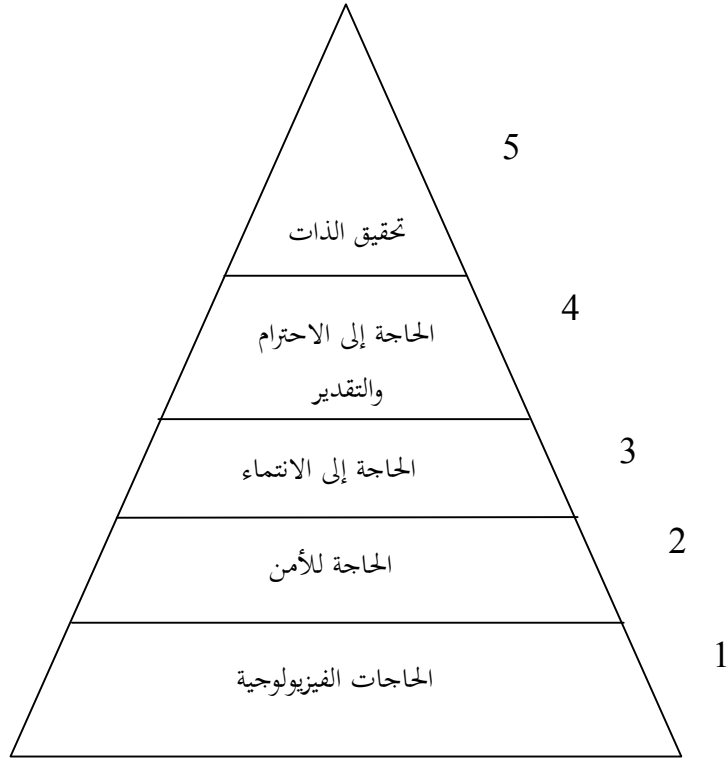
تعتبر من أشهر النظريات التي تناولت أهمية الدوافع وأثرها على إنتاجية العامل، حيث نشر ماسلو نتائج أبحاثه في كتابه "الدافعية والشخصية" سنة 1954 موضحا فيه الجوانب الداخلية التي توجه الأفراد في سلوكياتهم وكيفية ترجمة ذلك في المنظمة إلى نظام حوافز يمكن أن يدفع العاملين لرفع أدائهم.

1- فرضيات نظرية الحاجات: تتمثل أهم الافتراضات التي وضعها Maslow فيما يلي:

- ✓ لكل إنسان مجموعة من الحاجات معقدة ومتراصة؛
- ✓ إذا تم إشباع الحاجة فهي لن تصبح دافعا للسلوك؛
- ✓ الحاجات ترتب في مستويات على شكل هرم وتلك التي توجد في القاعدة يتم إشباعها أولا ثم بعد ذلك يأتي تأثير الحاجات الموجودة في المستويات العليا؛
- ✓ إن عدد الطرق التي يتم بها إشباع الحاجات الموجودة في الأسفل يفوق عدد السبل لإشباع الحاجات الموجودة في المستويات العليا.

2- ترتيب الحاجات عند ماسلو: رتب ماسلو الحاجات في خمسة مستويات على الشكل رقم (04):

الشكل رقم (04): هرم Maslow للحاجات الإنسانية



أ- الحاجات الأساسية: وهي نوعين:

- الحاجات الفيزيولوجية: هي ضرورة لبقائه واستمراره في الحياة، الحرمان منها يمنع من التفكير في أي شيء آخر مثل الحاجة للهواء، الماء، الأكل واللباس وغيرها... الخ؛
- الحاجة للأمن: تتمثل في توفير جو مريح وآمن يسمح بالاستقرار، وفي العمل تعني حصول الفرد على عمل مستقر يكفل له استمرارية دخله ويضمن له العيش الآمن.

ب- الحاجات الثانوية: هي حاجات يشعر بها الإنسان تلقائياً عندما يشبع حاجاته الأساسية وتتمثل في:

- الحاجة إلى الانتماء: الانتماء إلى أسرة أو جماعة، أما بالنسبة للعامل في المؤسسة فهي حاجته إلى الانتماء إلى فريق عمل، جماعة تنتمي لتنظيم رسمي أو غير رسمي؛
- الحاجة إلى التقدير والاحترام: وهي حاجة الإنسان إلى تكوين صورة إيجابية وترك انطباع حسن أو جيد لدى الآخرين عنه يدفع هؤلاء إلى تقديره وهذه الحاجة تنقسم إلى نوعين:

✓ التقدير والاحترام النفسي: تقدير الإنسان لنفسه من خلال افتخاره وشعوره بالإجازة؛

✓ الاحترام والتقدير الاجتماعي: تكسب احترام الآخرين من خلال إحراز مكانة مرموقة واعتراف الغير بذلك.

- الحاجة إلى تحقيق الذات: تعتبر بالنسبة لماسلو أعلى مراحل الإشباع وتترجم رغبة الإنسان رغبة الإنسان في التعبير عن ذاته وطموحاته، وهي في المؤسسة بالنسبة للعمال أقصى ما يمكن أن يحققه بناء على قدراتهم وكفاءتهم، ولا يمكن إشباع هذه الحاجة إلا بعد إشباع الحاجات السابقة.

3- الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو: تعرضت النظرية لجملة من الانتقادات أهمها:

✓ لم تخرج نظرية ماسلو عن كونها تقسيم منسق للحاجات الإنسانية إلا أنها لم تعطي إجابة واضحة عن جوهر عملية الدافعية ولم تعطي تفسيراً عن الكيفية التي يتم بها إشباع الحاجات المختلفة؛
✓ الترتيب الهرمي ترتيب اصطناعي، فجميع هذه الحاجات متفاعلة ومتداخلة فيما بينها؛
✓ يختلف ترتيب الحاجات باختلاف الفرد، فقد يشبع الفرد حاجاته إلى الاحترام والتقدير قبل الحاجة إلى الانتماء؛

✓ إن ترتيب الحاجات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة التي ينتمي إليها الإنسان، كما أن اختلاف الزمن يؤثر كثيراً في عملية الترتيب فما هو مهم اليوم ربما لن يكون كذلك في وقت لاحق.

ثانياً/ نظرية ERG لألدرفر Alderfer:

أخذت هذه النظرية بعين الاعتبار الانتقادات الموجهة إلى ماسلو فانطلق Alderfer منها لتطوير نظرية الحاجات.

1- ركائز نظرية ERG: تختلف هذه النظرية عن نظرية Maslow في أربعة نقاط:

قلص عدد الحاجات من 5 مستويات إلى ثلاثة مستويات فقط وهي:

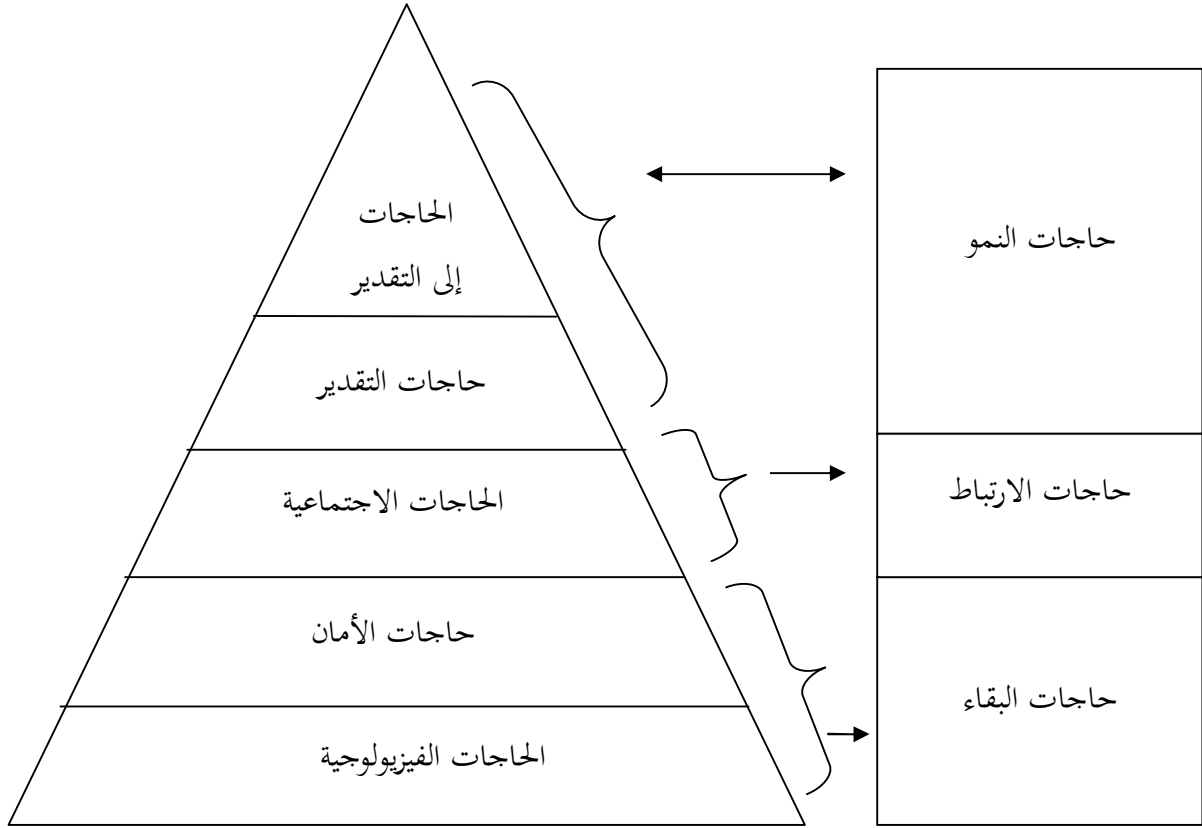
✓ الحاجة للوجود (Existence Needs)؛

✓ الحاجة للارتباط (Relations Needs)؛

✓ الحاجة للنمو (Growth Needs)؛

الحاجات الثلاثة ليست مرتبة في سلم وإنما مرتبة من الأكثر مادية إلى الأكثر حسية وهي تشبه كثير الحاجات في هرم ماسلو.

الشكل رقم (05): الحاجات الإنسانية في نظر ألدوفر وارتباطها بحاجات سلم ماسلو



هذه الحاجات يمكن أن تتفاعل مع بعضها عند الشخص في نفس الوقت، وذلك الانتقال المتتالي بين الحاجات الذي يطرحه **Maslow** ليس ضروري.

كل فرد في العملية يمكنه الانتقال بين هذه الحاجات في الاتجاهين صعودا ونزولا بحيث يتجه إلى الأكثر مادية أو الأكثر حسية كما يمكنه أن يشبع أكثر من نوع من الحاجات في نفس الوقت إذ لا يوجد تسلسل في عملية الإشباع، بالرغم من أن نموذج ألدوفر أتم النقائص نظرية ماسلو إلا أنه لم ينل الاهتمام الذي حظيت به نظرية هرم الحاجات.

2- الانتقادات الموجهة للنظرية: تعرضت هذه النظرية إلى مجموعة الانتقادات التالية:

- ✓ لم تحدد إذا كان بالإمكان خلق حاجات جديدة؛
- ✓ لم توضح كيفية قياس شدة الحاجات ودرجة إشباعها بطريقة تساعد على بناء نظام واضح من خلالها للحوافز؛
- ✓ اعتبرت أن هناك حاجات أكثر دافعية من الأخرى لكنها لم توضح التأثير الذي يتركه الانتقال من مستوى إلى آخر في سلوك الأفراد.

ثالثا/ نظرية X و Y (Douglas Mc.Gregor):

من خلال مؤلفة "البعد الإنساني للمؤسسة" الذي صدر سنة 1960، اقترح D.Mc Gregor أسلوبا جديدا لإدارة المؤسسة من حيث الطرح حيث جمع فيه أفكار كل من المدرسة الكلاسيكية من جهة وأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي يؤمن بها من خلال نموذجين أسماهما "x" و "y":

1- افتراضات نظرية "X" و "Y": تتمثل افتراضاتها فيما يلي:

- أ- نظرية x: سلوكات الأفراد حسب النموذج "x" تستند إلى أفكار المدرسة الكلاسيكية وهي:
 - ✓ الإنسان يكره العمل ويحاول تجنبه والابتعاد عنه إذا استطاع ذلك وبالتالي لا بد من إجباره؛
 - ✓ الإنسان طموحه قليل فهو لا يبحث إلا عن الأمان والاستقرار في العمل ولا يجب تحمل المسؤولية؛
 - ✓ الحافز المادي والعقاب هو الأسلوب المناسب لإجبار الإنسان على العمل والإنتاج؛
 - ✓ الإدارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العاملين من خلال مميزات النموذج "x" يرى أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب أو ما يدعوه Mc Grégor "بنظرية العصا والجزر" لا تشكل خطى على طريق إشباع حاجات ورغبات الفرد لا تحقق وبالتالي لا يمكن أن تكون حافزا نحو الأداء الأفضل.
- ب- نظرية Y: إن هذا النموذج بناه Mc Gregor من خلال إيمانه "بإنسانية العامل" في العمل التي نادى بها Elton Mayo وتكون صفات النموذج ما يلي:
 - ✓ الإنسان يجب عمله ويبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المؤسسة التي يعمل بها وهو مصدر للرضا وتحقيق الذات؛

- ✓ عندما ينخفض أداء الفرد العامل فإنه ليس سببا في هذا الفشل بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه وكيف يحفز على العمل ويثير فيه الدافعية؛
- ✓ الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب هي أدوات تحفيز العمال بالإضافة إلى وجود نظام للحوافز المعنوية وليس المادية فقط؛
- ✓ الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وتحقيق طموحه؛
- ✓ المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات ويحبون الشعور بالحرية ويرحبون بالمساعدة في حل مشاكلهم من طرف رئيسهم؛
- ✓ إذا اضطرت المؤسسة إلى ممارسة السلطة وفرض العقاب على بعض الأفراد المهملين، فيجب أن تمارسها بعقلانية.

- 2- نتائج نظرية X و Y: وفقا للافتراضات حول العامل الإيجابي يرى **Mc.Grégor** أن على المدراء أن يهتموا بتسمية العلاقات الإيجابية في العمل بإعادة تصميم الوظائف والهياكل التنظيمية من خلال الاهتمام والدعوى إلى الإدارة بالمشاركة وذلك بواسطة الخطوات التالية:
- ✓ تحديد المستلزمات العامة للوظائف بغية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة؛
 - ✓ تحديد الأهداف المشتقة أو الفرعية من الأهداف العامة والمطلوب الشروع في تحقيقها خلال مدة زمنية محددة؛
 - ✓ متابعة إنجاز الفعاليات الإدارية والفنية المطلوبة لتحقيق الأهداف الفرعية خلال المدة الزمنية المعينة؛
 - ✓ تقييم النتائج المحققة للأهداف المطلوبة إلى جانب الصيغ والأساليب التي تم إعدادها مسبقا أو معرفة الانحرافات وتشخيص مسبباتها بموضوعية واتخاذ السبل التصحيحية.

رابعا/ نظرية العاملين هيرزبرغ (1923-2000) (F.Herzberg):

- ظهرت نظريته من خلال كتابة "العمل وطبيعة الإنسان" سنة 1966 حيث أجرى هيرزبرغ دراسة شملت 200 مهندس ومحاسب يعملون في مصانع بنسلفانيا في أمريكا من خلال سؤالهم:

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا في عملك؟
- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء في عملك؟

1- أسس النظرية: وتفترض هذه النظرية أن رضا الأفراد أو استيائهم مرهون بمجموعتين من العوامل تتوزع كالتالي:

أ- العوامل الوقائية (الصحية): تتشابه هذه العوامل إلى حد بعيد مع الحاجات الأساسية لهرم ماسلو، وتعتبر حد أمان لمنع أي نوع من أنواع الدافعية السلبية بمعنى أن توفرها يمنع عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا وتمثل في:

✓ سياسة المؤسسة وإدارتها؛

✓ نمط الإشراف؛

✓ العلاقات مع الرؤساء؛

✓ ظروف العمل؛

✓ الراتب والأجر؛

✓ المركز الاجتماعي؛

✓ الأمن الوظيفي.

ب- العوامل الدافعة (عوامل الرضا): إن توفر هذه العوامل يؤدي إلى حالة الرضا، ولكن عدم توفرها لا يؤدي إلى الاستياء وتعلق بمضمون العمل وخصائصه وتمثل في:

✓ الحاجة للشعور بالإنجاز؛

✓ الحاجة للشعور باعتراف الآخرين وبأهمية عمله في المنظمة؛

✓ أهمية العمل نفسه كونه إبداعيا وفيه نوع من التحدي؛

✓ الرغبة في تحمل المسؤولية؛

✓ إمكانية التقدم في الوظيفة؛

✓ التطور والنمو الشخصي.

لقد كان لنظرية هيرزبرغ آثارا إيجابية عديدة أولها أن العوامل الأساسية مثل الراتب تؤدي إلى زيادة الأداء، كما أن ظروف العمل المادية كالمكتب الفاخر لا يؤدي إلى الإبداع بل إن العوامل المحفزة كالتقدير وزيادة المسؤوليات والتقدم الوظيفي هي التي تؤدي إلى الديناميكية للأداء المتميز.

2- انتقادات النظرية: من أهم الانتقادات الموجهة نجد:

- ✓ صغر حجم العينة، حيث أن العينة شملت 200 موظف فقط وهذا العدد غير كاف لتصميم النتائج
- كما أن الدراسة شملت فئة المهندسين والمحاسبين وأهملت باقي الموظفين والعمال؛
- ✓ اعتمد في دراسته على أسلوب ذكر الأحداث التي سببت لهم الرضا أو عدم الرضا المهمة إيجابا وسلبا أثناء مقابلاته لأفراد العينة، ومن البديهي جدا أن العمال يميلون إلى إرجاع أسباب مشاكلهم في العمل وفشلهم على عاتق الإدارة والمسؤولين بينما يرجعون سبب نجاحهم وتحسين أدائهم إلى إنجازهم واجتهادهم الشخصي؛
- ✓ لم يستخدم طرق القياس للتفرقة بين الشعور بالرضا التام والاستياء الشديد، بل اعتمد على التقدير الشخصي للفرد موضع البحث.