

المبحث الثاني

نظرية العلوم السلوكية

يتناول هذا المبحث مفهوم نظرية العلوم السلوكية، وخصائصها، وأهم إسهاماتها في علم الإدارة، والانتقادات الموجهة إليها، فضلاً عن أبرز منظرية.

أولاً: مدخل العلوم السلوكية Behavioral Science Approach

لاشك أن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يجعل سلوك العاملين معه يتطابق مع السلوك الذي يريده سواء أكان في مجال العمل أو في مجال التعامل مع الآخرين. وللوصول إلى ذلك لابد له من دراسة سلوك العاملين معه ومعرفة حتى يتمكن من التعامل معهم بنجاح، وهذا ما دعت إليه مدارس الفكر السلوكي عامة. وجاءت هذه النظرية كردة فعل على المدرسة التقليدية لقصورها في العناية بالإنسان وعجز نظرية العلاقات الإنسانية عند تطبيق أفكارها في الواقع العملي عن تحقيق الكفاءة والانسجام في بيئة العمل، ولذلك استمرت المشاكل التي تواجه المنظمات لضعف تصرف العاملين في كثير من الأحيان كما متوقع منهم، إذ ركزت على مساعدة المديرين ليصبحوا أكثر كفاءة.

وركزت النظرية السلوكية على دراسة سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة وتحليلها اعتماداً على معطيات المنهج العلمي في البحث بهدف مساعدة المديرين لفهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المنظمة، إذ وصفت هذه النظرية الإنسان بالكائن المعقد أكثر من كونه إنسان اقتصادي كما نادت بذلك المدرسة التقليدية، وإلى كونه كائن اجتماعي كما رأت نظرية العلاقات الإنسانية، ومن هنا فهي تنسب إلى المدرسة الإنسانية السلوكية.

ثانيًا: خصائص نظرية العلوم السلوكية

جاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى المدرسة التقليدية وإلى نظريات العلاقات الإنسانية محاولة منها لمعرفة السلوك الإنساني من خلال دراسة الفرد وشخصيته والجوانب الإدارية فيها، بهدف معرفة تصرفاته وتنوع هذه التصرفات واختلافاتها والدوافع التي أدت إلى سلوكه، ولذلك نجد أن رواد هذه النظرية ينتمون لعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع.

وإن هذه النظرية (المدرسة السلوكية behavioral school) لا تتماثل مع المدارس والنظريات التي سبقتها على الرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل التأكيد على الكفاءة، وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل، وبناء مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العاملين.

ولذلك فإن أبرز خصائص النظرية السلوكية وسماتها ما يأتي: (الحراشي، 2008)

1. أنها نظرية علمية تطبيقية تقوم على وضع فروض عن السلوك التنظيمي وتأثيره على الإنتاجية ثم اختبار هذه الفروض بأسلوب علمي ثم تطبيق النتائج في محيط العمل.
2. أنها نظرية تنمي المهارات الإنسانية والعلاقات بين الأفراد والمجموعات وتتضمن تقويم الإنسان وأسلوب تعامله مع الآخرين وما ينتج عن ذلك من ردود أفعال.
3. أنها نظرية تضع مواضيع التعارض على مائدة البحث أمرًا ضروريًا يساعد على حل النزاع بين الأطراف المختلفة ويسمى ذلك "مبدأ التعارض البناء".
4. أنها نظرية تقوم على معايير قيمية، تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية بغرض إحداث تغيير في الاتجاهات. إذ لا تكتفي بالجانب الوصفي بل تحاول التأثير في السلوك الإداري بغية حل مشكلات العمل ورفع كفاءة التنظيم.

5. أنها نظرية إنسانية تقوم على التفاضل وعلى فرض أن حوافز الإنسان وحاجاته تحدد سلوكه ومن ثم تؤكد على أهمية هذه الحاجات. وهي تتميز أيضًا بنظرة متفائلة عن

الإنسان وقدراته على الإبداع والإنتاج والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف الإنسان.

6. أنها نظرية تهدف لتحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، ومن خلال نظام

إشراف فعال وإلى التعرف على حاجات العاملين ومساعدتهم على إشباعها وتنمية شعور

الإنجاز لديهم.

7. أنها نظرية تهدف إلى تغيير المناخ التنظيمي ولا تكتفي بالإصلاحات الجانبية والجزئية

مثل الأحوال الفيزيائية مثل الإضاءة أو زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير بعض

أساليب العمل مثل: (إدخال نظام القطعة والجزاء أو أوقات الاستجمام والراحة).

8. أنها نظرية تعتمد العلوم السلوكية كأداة للعمل الإداري. فالمشاركة هنا ليست استشارية

كما جاء في مدرسة العلاقات الإنسانية تمنح العامل "الإحساس بالمشاركة" فحسب، وإنما

هي مشاركة فعلية في كل مراحل اتخاذ القرارات.

وبناءً على ما تقدم ظهر المدخل السلوكي ليركز على دراسة الفرد والجماعة في

المنظمة باستخدام المنهجية العلمية كما متبع في الأبحاث والدراسات المطبقة حاليًا. ويرى

أتباع هذا المدخل أن الإنسان أكثر تعقيدًا من كونه كائن اقتصادي أو اجتماعي. فعليه يتحتم

دراسة طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وإلى أي مدى تلبي حاجة الفرد إلى استثمار امكانياته

وقدراته ومهاراته (فهم العوامل والأسباب التي تدفع الفرد للعمل).

ثالثًا: إسهامات نظرية العلوم السلوكية وأبرز الانتقادات الموجهة إليها

إن أبرز إسهامات نظرية العلوم السلوكية في الإدارة والتي تتشاطر مع نظرية

العلاقات الإنسانية السابقة الذكر يمكن بيانها في الآتي: (Ivancevich et al, 1999: 41)

1. عدت المنظمة نظام اجتماعي يتضمن أنظمة فرعية وسلطات رسمية وغير رسمية.
 2. أنها نظرية مكملة أيضاً لما سبق من حيث تركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم...
 3. أكدت أن نجاح المنظمة يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم ودافعيتهم وحافزيتهم.
 4. أظهرت مفاهيم جديدة في التنظيم الإداري مثل التنسيق والعلاقات المتبادلة والصراعات.
- أما أهم الانتقادات الموجهة لنظرية العلوم السلوكية فإنها لم تتجح في تقديم نظرية متكاملة، إذ ركزت على الإنسان وأغفلت جوانب مهمة في العملية الإدارية. كما تبنت مفاهيم ومصطلحات صعبة ومعقدة في استنتاجاتها، إذ كان يصعب تطبيقها في الواقع العملي، أو أن تطبق تطبيقاً خاطئاً. فضلاً عن أن هنالك تناقضات في بعض الأفكار المقدمة لعلماء من علوم سلوكية مختلفة، الأمر الذي ساعد على رفض بعضها من قبل المديرين.

رابعاً: أبرز رواد نظرية العلوم السلوكية

1 - Mary Parker Follet (1868 - 1933)



ماري باركر فولت عالمة اجتماعية عملت كمستشارة إدارية، ودرست الإدارة بوصفها نشاط إنساني وعملية تضمن مجموعة من العلاقات لمتداخلة بين مجموعات من البشر، ولا بد من التعامل مع الأفراد بطريقة إنسانية لإشباع حاجاتهم وأهدافهم المختلفة.

1868-1933 Mary Parker Follet

وعلى الرغم من كون ماري تنتمي إلى حقبة الإدارة العلمية إلا إنها عاصرت نظريتين لاقات الإنسانية، وتتلخص فلسفتها في أننا نجد الإنسان الحقيقي من خلال المجموعة التي

ينتمي إليها، أي إن الإنسان يحبذ طبيعة الحقيقة وحرية من خلال نشاط المجموعة التي هو عضو فيها فحسب، وتعتقد أن الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال المجموعة، ورات أن في التكامل بين الأفراد حلاً لمشكلاتهم، ولتحقيق ذلك يجب على الإدارة العليا في المنظمة أن تعيد النظر في مفهوم السلطة والقوة بأن تجعلها مع العاملين وليس عليهم.

وضعت فولت أسس دراسة ديناميكية الجماعة وركزت على الجماعات. ووضعت أسس لإدارة الصراعات التنظيمية، كما ركزت على مشاركة الأفراد بالسلطة، والتعاون والاتصال والتنسيق بين الأفراد في المنظمة. وأبرزت دور التنسيق وأهميته لفاعلية الإدارة وكفاءتها، إذ وضعت مبادئ تعد الأساس للتنسيق السليم، وتركزت فلسفتها على ما يأتي:

أ. مبدأ معالجة الصراعات من خلال إيجاد مصالح متكاملة للأطراف المتصارعة والتركيز عليها بواسطة الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول.

ب. إطاعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي يفرضها الموقف وليس المدير.

ت. بناء العمليات النفسية الضرورية لتحقيق الأهداف من خلال جهود التنسيق والاتصال وتبقى نظرة شمولية للمنظمة لتشجيع العمل الجماعي لمواجهة المشكلات التي تعترض المنظمة كافة.

ث. القيادة ليست مبنية على القوة ولكن على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه في ضوء

الموقف ولذلك لابد من تكامل الأهداف بين العاملين والإدارة. وقد ركزت على ضرورة

العمل لتحديد أبعاد القيادة المهنية في الإدارة لزيادة فاعلية المنظمات والعاملين فيها.

ج. قدمت فكرة "العلاقات المتبادلة" لفهم الجوانب الحيوية للفرد في العلاقة مع الآخرين.

2 - Douglas Mc gregor (1906 - 1964)



دوكلاس ماكريكور أمريكي الجنسية، ولد في نيويورك، وبعد عالم نفس واقتصادي، وعمل أستاذًا جامعيًا في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، ومن أبرز الذين يؤمنون بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل. ودرس أنماط القيادة الإدارية في محاولة لتفهم الأسباب التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وقدم نظرية (X Y) في كتابه "الجانب الإنساني في المنظمة" في العام 1960.

Douglas Mc gregor 1906-1964

ويطلق على نظرية ماكريكور اسم "الفلسفة الإدارية" أو "تحسين الفعالية التنظيمية"، إذ حدد من خلالها خصائص المدرستين الكلاسيكية والإنسانية. إذ ركز على ضرورة رفع المستوى التعليمي للعاملين، وأكد على طريقة اتخاذ القرارات الجماعية، والإدارة بالمشاركة، وتدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق عمل، كما أدخل أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل. وتعد نظرية (XY) من أهم الإضافات التي قدمها دوجلاس وهما تعكسان أنظمة القيم الإدارية التي يتبناها المديرون وفقًا للنظرية التي يقتنعون بها، إذ قام بالعديد من الأبحاث التي بين فيها أن هناك فلسفتين حول طبيعة الإنسان، الأولى طبيعة سلبية والأخرى إيجابية، ومنها فإن نظرية X تمثل الجانب السلبي، ونظرية Y تمثل الجانب الإيجابي، إذ تقتض نظرية (X) ما يأتي: (محمد، 2001: 82) (القروتي، 2001: 93)

أ. أن الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل.

ب. أن الإنسان لا يرغب بتحمل المسؤولية، ويفضل أن يُقاد.

ت. يرى أن العقاب وسيلة رئيسة للتحفيز، مع ضرورة الرقابة الشديدة.

ث. أن الحوافز المادية تعد أهم الحوافز للعمل.

ج. أن الفرد يبحث عن الأمان والضمان أولاً.

رأى ماكريكور فيما بعد أن أساليب العمل المبنية على نظرة X تقشل في تحفيز الأفراد لتحقيق الهدف المطلوب. كما إن نتائج البحوث عن الدراسات السلوكية لا تؤيد المعتقدات السابقة عن الإنسان والطبيعة الإنسانية وعن دور الإدارة، ولذلك حاول أن يضع نظرية أخرى تعاكس الأولى، إذ تتضمن نظرية إيجابية عن العاملين وهي: نظرية Y والتي تفترض ما يأتي: (March & Simon, 1999)

أ. وجود الرغبة لدى الإنسان في العمل وبيذل جهده الجسدي والعقلي لذلك.

ب. أن الإنسان يبحث عن المسؤولية وليس قبولها فحسب.

ت. إن الإنسان يمارس الرقابة الذاتية في عمله.

ث. يعمل الأفراد لإشباع حاجات مادية ومعنوية، إذ يوجد لدى الكثيرين قدرات إبداعية في العمل.

ج. أن الإنسان يسعى لتوظيف إمكانياته وطاقاته ويسعى للتحفيز المعنوي والتقدير.

وبحسب ماكريكور فإن المدير الذي يؤمن بنظرية X يتبع المدرسة الكلاسيكية، ويعامل الإنسان مثل الآلة (الماكينة)، أي توجهه يكون منصباً نحو تحقيق الكفاءة في العمل والإنتاجية والمردود الاقتصادي، وإهمال العنصر البشري، ولكن المدير الذي يؤمن بنظرية Y فإنه يتبع المدرسة الإنسانية السلوكية، ويكون تركيزه منصباً نحو الأفراد العاملين وأهدافهم وتوجهاتهم ودوافعهم للعمل. ولذلك يرى أن افتراضات Y تنطبق بصورة أفضل مع الطبيعة الحقيقية للعاملين، وإن على المديرين إطلاق عنان طاقاتهم الإبداعية والإنتاجية الكامنة. (العازي، 2017: 65)

المبحث الثالث

النظرية الدافعية

يتناول هذا المبحث مفهوم النظرية الدافعية في المدرسة الإنسانية، وأبرز روادها.

أولاً: مدخل لنظرية الدافعية في علم الإدارة

أثارت الدافعية جدلاً كبيراً بين علماء النفس، إذ ظهرت نظريات كثيرة اختلفت فيما بينها باختلاف النظرة إلى الإنسان وسلوكه، وباختلاف مبادئ المدارس الإدارية التي ينتمي إليها أصحاب هذه النظريات، وتمثل نقطة انطلاق مركزية في ميدان الإدارة، إذ إن مستوى أداء الأفراد يتوقف على تفاعل عاملين، وهما: قدرات الفرد ودافعيته للعمل (حريم، 2009: 245) ووُصفت الدافعية بأنها المحرك الرئيس لسلوك الإنسان، ويتلخص مفهومها في مجموع الرغبات والحاجات والميول والاتجاهات التي توجه السلوك نحو الهدف المراد تحقيقه، والدافعية Motivation هي حالة داخلية تنشط أو تحرك السلوك وتقوده وتوجهه نحو الأهداف، والدافعية هي عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الشخص وتوجه سلوكه، لذلك تعد من أهم موضوعات المدرسة الإنسانية، بسبب موقعها من السلوك الإنساني، فالذي يحرك السلوك هو الدافع، وعلى المنظمات جميعها أن تتعرف على دوافع العاملين التي تحفزهم إلى السلوك في اتجاه معين، ليتمكنهم من فهم أنفسهم وفهم الآخرين، الأمر الذي يُمكنهم من تحقيق التكيف الفردي والاجتماعي وحدوث الرضا والارتياح. (الرفوع، 2015: 2-1)

إن معرفة الإنسان لدوافع غيره تدفعه لإقامة علاقات إنسانية أفضل، والعكس سيكون مصدراً لكثير من المشكلات، ولذلك فإن معظم الدراسات المعنية بأداء العاملين في المنظمات تعد الدافعية المفتاح الرئيس للإنجاز، والأداء، وزيادة الإنتاج والجودة، ...

ثانيًا: أبرز رواد نظرية الدافعية

1 - Abraham Maslow (1908-1970)



يعد إبراهيم أو إبراهيم ماسلو من أشهر علماء النفس الذين أثروا علم الإدارة فيما يخص مفهوم الدوافع والحوافز في الولايات المتحدة الأمريكية وبقية العالم، وعمل في عام 1951 رئيسًا لقسم علم النفس الإنساني في برانديس لمدة 10 سنوات، وقدم ماسلو نظرية "هرمية الحاجات أو الدافعية الإنسانية".

Abraham Maslow 1908-1970

حدد ماسلو خمسة أنواع من الاحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيبًا تصاعديًا، بمعنى أن الإنسان يبحث عنها بالترتيب في تحقيق حاجاته، فعندما يتم تلبية الاحتياجات الأدنى نسبيًا يقوم بالبحث عن المستوى الأعلى... وافترضت نظريته أن الحاجة المشبعة لا تشكل دافعًا وأن العلاقة بين الحاجات ثابتة ومستقرة. وهذه الأنواع الخمسة من الحاجات هي:

1. **احتياجات فسيولوجية Physiological needs** : وهي احتياجات أساسية للإنسان ليعيش، مثل المأكل والمشرب والسكن والملبس والأسرة، لذلك فإن المنظمات عليها أن تلبي هذه الحاجات بتوفير الدخل المادي الكافي أو دعم لموظفيها مثل قروض الإسكان.
2. **احتياجات الأمان Safety needs**: يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد فهو يبحث عن العمل والسكن الآمنين والمستقرين، فضلًا عن الصحة. لذلك فإن المنظمة يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل والإحساس بعدم الخوف من الفصل وبتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعم وبرامج توافر ما يشبه المعاش بعد التقاعد.

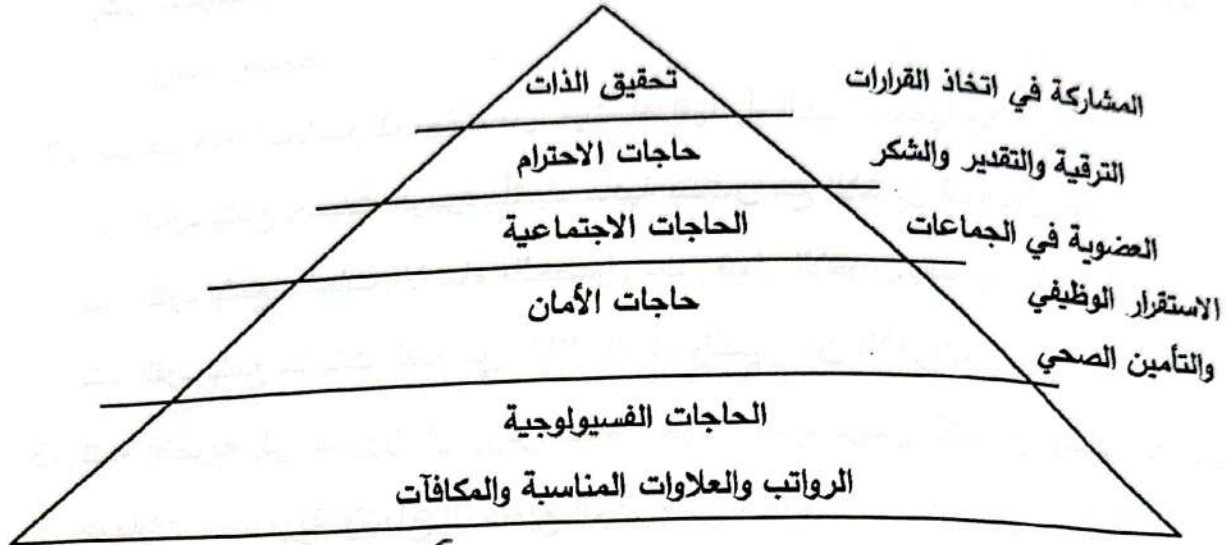
3. احتياجات اجتماعية **Social needs**: وهي الحاجة لتكوين صداقات والانتماء لمجتمع. لذلك فإن المنظمات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم اللقاءات. والاحتياجات الاجتماعية خارج العمل كقضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب. وهذه احتياجات لا بد من تلبيتها من خلال وجود إجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يذهب العامل لبيته للنوم فحسب.

4. احتياجات الاحترام (**التقدير**) **Esteem needs**: بعد تحقيق الاحتياجات الثلاثة الأولى، فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله، والحصول على وضع متميز. ولذلك فإن مكافأة العاملين وتقدير مجهودهم ماديًا ومعنويًا هو من الأمور المحفزة. فالإنسان يريد أن يقدره زملاؤه في العمل ومن يعرفونه خارج العمل. فهو يذهب لأسرته ليخبرهم بحصوله على جائزة التفوق أو أن مديره شكره لقيامه بمجهود أو تقديمه فكرة وهكذا. كما يريد أن يترقى لمراكز أعلى لكي يظهر نجاحه.

5. تحقيق الذات **Self-Actualization needs**: بعد أن حقق الإنسان كل هذه الاحتياجات فإنه يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدًا.

قدمت نظرية الحاجات إطارًا عامًا للاحتياجات التي يسعى الإنسان لتلبيتها ولذلك فإن المنظمات تحاول مساعدة الموظفين في تلبيتها بوصفها وسيلة لتحفيزهم، وكما تظهر في الشكل الآتي:

شكل (2): هرمية الحاجات لماسلو



2 - Clayton Paul Alderfer (1940 - 2015) 



كلايتون الدرفر عالم نفس أمريكي، يمتلك شركة استشارية خاصة، قام بتطوير نظرية ماسلو وتقديم نظرية أخرى تعالج الانتقادات التي تعرضت لها نظرية هرم الحاجات، إذ قدم الدرفر نظرية إي آر جي ERG Theor أو نظرية الحاجات المعدلة، في العام 1977 على أساس دراساته وتحليلاته، وتقتصر هذه النظرية ما يأتي:

Clayton Alderfer 1940-2015

1. تقوم النظرية على أساس ثلاث حاجات إنسانية وليس خمسة كما في سابقتها، وهي:

أ. احتياجات البقاء **Existence needs**: وأساسها الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان.

ب. احتياجات الارتباط **Relatedness needs** أو الانتماء: والتي تتضمن حاجات الانتماء والمكانة الاجتماعية في سلم ماسلو.

ت. احتياجات النمو Growth needs: وأساسها الحاجات الذاتية الخاصة بالفرد ونموه وطموحه.

2. تختلف هذه المجاميع للحاجات من حيث أهدافها وأساليب إشباعها وكالاتها:

أ. الفرد يشبع حاجات الوجود بأشياء مادية يتنافس مع الآخرين للحصول عليها.

ب. الفرد يشبع حاجات الانتماء بالحصول على قبول الآخرين بالتعاون وليس التنافس.

ت. الفرد يشبع حاجات النمو من خلال التعلم والتميز عن الآخرين.

3. تنبئ النظرية إلى ضرورة أن يوافر نظام الحوافز للفرد فرص التعلم والإرشاد لاكتساب المهارات الضرورية لإشباع المجاميع الجديدة من الحاجات.

تتفق نظرية الدرر مع نظرية الحاجات لماسلو في جوهرها، إذ إن الفرد يتحرك على السلم من أسفل إلى أعلى، وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد. إلا إنها تختلف عنها في أن فشل الإنسان في الوصول إلى حاجاته العليا فإن ذلك يدفعه للعودة إلى الحاجات الدنيا. كما أن نظرية الدرر ترى أنه يمكن للإنسان أن يحقق حاجتين في الوقت نفسه.

3 - Herzberg Frederik (1923 - 2000)



يعد هيرزبرغ الأمريكي من علماء النفس، ومعروف بعمله في الإثراء الوظيفي، قدم نظرية العاملين والتي تسمى أيضًا (نظرية المتغيرين)، في الدافعية والتحفيز، بناءً على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين والمهندسين والمحاسبين، وهي مشابهة كثيرًا لنظرية ماسلو، وبنيت عليها إلى حد كبير.

2000-1923 Herzberg Frederik

بيّنت هذه النظرية أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل، والتي تؤدي إلى القناعة والرضا بالعمل ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل، إذ تقتضى نظرية هيزبرغ في الدافعية وجود مجموعتان من العوامل، وكالاتي: (البرزخي والهواسي، 2014: 127-128) المجموعة الأولى: ويسمى هيزبرغ عوامل الصيانة أو الصحية أو الأساسية، وتشتمل على:

1. الاستقرار الوظيفي: أي الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل وإنهاء الخدمات.
2. العدالة: أي عدالة النظام المؤسسي تجاه المرؤسين.
3. المنزلة المناسبة: وتتضمن المركز الوظيفي والسلطة وساعات العمل والمكتب المناسب.
4. الدخل المادي الكافي: وتتضمن كل ما يتقاضاه العامل من أجر ومميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.
5. الإشراف والذاتية: وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
6. العلاقات الاجتماعية: العلاقات الجيدة في العمل وتقبل الآخرين.
7. ظروف العمل: أي وسائل الأمان وتوافر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

وبحسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعد عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيًا وليس محفزًا. أي إنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز. (Greenberg and Baron, 1999)

المجموعة الثانية: والتي يسميها هيزبرغ مجموعة الحوافز وتشتمل على:

1. العمل المثير: أي العمل الذي يرضي توجهات العامل وقدراته.
2. التقدير: أي التقدير من الرؤساء والزملاء.
3. فرص النمو: أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل.
4. تحمل المسؤوليات: أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.

5. الإنجازات: وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفاً.

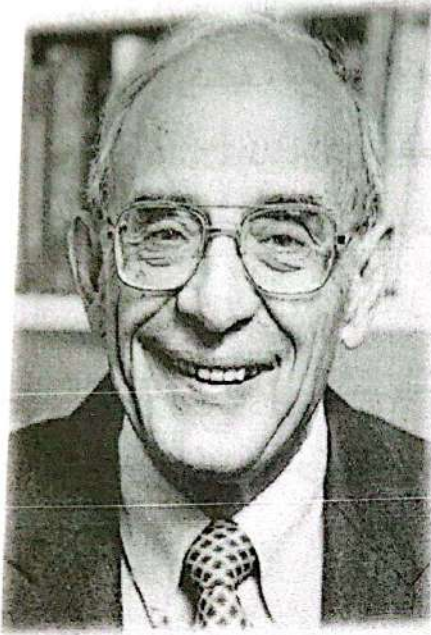
إن هذه النظرية تفسر أهمية تصميم العمل ليكون ممتعاً للعاملين فيعطيه مجالاً للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتحقيق الإنجازات. وتوضح هذه النظرية ظاهرة عدم تحفز العاملين في بعض الأحيان على الرغم من ارتفاع الدخل المادي وتوافر فرص للتقدم وذلك يحدث حين لا يكون العاملون راضين عن العمل نفسه، وبحسب هذه النظرية فإن ارتفاع الدخل المادي والترقيات لا تعوض عن طبيعة العمل الممتعة التي يشعر فيها الإنسان أنه يحقق ذاته ويقوم بعمل رائع يقدره الآخرون.

ويمكن تمثيل هذه النظرية في الشكل الآتي:

شكل (3): نظرية هيزبرغ ذات العاملين (المتغيرين)

عوامل الدافعية Motivator factors		عوامل الصيانة Hygiene factors	
الإنجاز التحدي الاعتراف التقدير المسؤولية ← عالي منخفض →		الرواتب الإشراف الظروف المادية للعمل الأنظمة والتعليمات العدالة ← منخفض عالي →	
الرضا Satisfaction		لا رضا ولا عدم رضا	الاستياء Dissatisfaction

4 - Chris Argyris (1923 - 2013)



ولد كريس أرجريس في نيويورك، وهو رجل أعمال أميركي، وأستاذ فخري للسلوك في كلية هارفارد للأعمال، ومن خلال دراسته للمنظمات الصناعية الأمريكية وضع عام 1962 نظرية في الدافعية تعرف بنظرية "النضج وعدم النضج"، ونشر مجموعة كتب هي: "الشخصية والمنظمة" عام 1957 والتي يرى من خلالها أنه يمكن التنبؤ بالسلوك الإنساني. و"تكامل الأفراد والمنظمة" عام 1964 و"نظرية في الممارسة" عام 1974 و"التعلم التنظيمي" عام 1978.

Chris Argyris 1923-2013

- طور أرجريس مفاهيم كثيرة، ومنها: المعرفة المتسلسلة، وخصائص التعلم، ونظرية السلوك، ونظرية النضج وعدم النضج وهي أشهرها، وتفترض هذه النظرية الآتي:
1. أن الإنسان السوي يصل مع الوقت إلى مرحلة النضج النفسي والجسدي في شخصيته، إذ إنه يبحث دائماً عن المواقف التي تظهر فيها درجة نضوجه وتحمله للمسؤولية.
 2. أن الشخصية هي تصرفات الفرد من أقوال وأفعال وتفكير سواء شعورياً أو لا شعورياً.
 3. وعي الفرد بذاته ومعرفته بها يؤدي إلى تطور شخصيته ويؤثر في رفع أدائه التنظيمي.
- وقد تم تحديد خصائص الفرد في مرحلتين، النضوج وعدم النضوج، وكما يأتي:
- أ. خصائص عدم النضوج: وتتمثل بالسلبية والتبعية والطرائق المحددة للسلوك والتركيز السطحي ووجهة النظر قصيرة الأجل وتفضيل أن يكون تابِعاً وفقدان الوعي الذاتي.

ب. خصائص النضوج: وتتمثل (بالإيجابية والاستقلالية والسلوك المتنوع والعميق والنظرة طويلة الأجل والتمسك بالقيادة والتحكم والوعي الذاتي)، كما أن هناك جوانب أخرى كالإدراك والتكيف مع البيئة، وتمثل هذه الأبعاد خصائص الفرد وتحدد سلوكه الظاهر. ومن الملاحظات التي ترتبط بهذه النظرية، أنه ليس بالضرورة أن يصل جميع الأفراد للأبعاد على نهاية امتداد خط عدم النضج والنضج، لذلك لا يساعد هذا النموذج في تمييز سلوك معين لدى الأفراد، كما تمثل الأبعاد السابقة جانبًا واحدًا فقط للشخصية، وهناك أبعاد أخرى كالإدراك أو مفهوم الذات والتكيف والموائمة، ويسعى الفرد أن يطور شخصيته وسلوكه وهذا ناتج من حاجاته وإدراكه لما يحيط به، كما أن معظم المنظمات تتبنى تنظيمًا رسميًا يزيد القيود على العاملين ولا يتناسب مع تطور شخصيتهم، وأن النجاح يتحقق عندما يشارك العاملون في تحديد الأهداف.