

الفصل الأول: أسس تسيير الموارد البشرية

إن التسيير بصفة عامة يعني تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ووسائل إنسانية، حيث أن العنصر الإنساني هو محور أساسي لإنجاز أي عمل، ومهما توافرت الموارد المادية والهيكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لا بد للعنصر التنظيمي المتمثل بالإنسان أن يسيرها.

أولاً: مفهوم تسيير الموارد البشرية:

يعرف تسيير الموارد البشرية على أنه مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات، التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، و تحفيزها وتطوير إمكاناتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها¹.

ثانياً: مفهوم وظيفة الموارد البشرية:

يمكن تعريف وظيفة الموارد البشرية بأنها الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذه المؤسسة².

وتعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة مساعدة مثل الوظيفة المالية، هدفها النهائي هو تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى للمؤسسة وذلك بتحسين مساهمة الأفراد في عملية التحويل. وتعرف بأنها الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات والتفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية والطاقات والمعلومات الموجهة نحو³:

-الحصول واستعمال وتطوير و تحفيز الموارد البشرية (رأس المال البشري) من أجل تحقيق عملية التحويل في المؤسسة

-حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد، وبين الأفراد ومحيط العمل (التكنولوجية؛ البيئة؛ الثقافة؛ الأهداف) وإدارتها من أجل تحقيق أحسن دمج للأفراد بمؤسساتهم، ويتمثل دورها أيضا في النظام البشري للمؤسسة.

وتعرف إدارة الأفراد بكونها "تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة"، ويدرك من التعريف بان إدارة الأفراد تشتمل على النشاطات الآتية:4

1-التخطيط: ويتضمن وضع الأهداف والمعايير، وتطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة.

2-التنظيم: تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ - J .M perreti- " gestion du personnel"- ,vuibert ,paris ,1984

² - ماهر اعليش "إدارة الموارد البشرية" مكتبة عين شمس، القاهرة. 1971 ص 28

³ -Pierre J.C "Gestion des ressources humaines». Volume 2 ,université catholique de diffusion 1986 . science économiques ,sociales et politiques

⁴ - خالد عبد الحميد الهيبي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2005، ص.30

- 3-التوظيف:تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافآت وتدريب الأفراد العاملين.
- 4-القيادة:توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.
- 5-الرقابة:وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية ومستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

ويمكن ترتيب وظائف الموارد البشرية كما يلي:

- 1-تخطيط الموارد البشرية.
- 2-إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف.
- 3-اختيار الموارد البشرية.
- 4-ادارة الأداء وتقويمه.
- 5-دوافع العمل ورضا العاملين.
- 6-تدريب وتطوير العاملين.
- 7-التخطيط والتطوير المهني(ادارة المهنة).
- 8-أنظمة الأجور والرواتب.
- 9-أنظمة الحوافز.
- 10-أنظمة الفوائد.
- 11-علاقات العمل.
- 12-انضباط العاملين.
- 13-السلامة المهنية والأمن الصناعي.
- 14-نظام معلومات الموارد البشرية.

ثالثا:الجوانب المذهبية لتسيير الموارد البشرية

1/ المدرسة الكلاسيكية في التسيير:تتركز فلسفة المداخل الكلاسيكية على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة. بدأ علماء الإدارة في التفكير في كيفية زيادة الإنتاجية (Productivity) وكذلك زيادة كفاءة (Efficiency) أداء العمال للأعمال الموكلة لهم.وبذلك ظهرت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي ركزت على كيفية تصنيع المصنع، كيفية تصميم الوظيفة للفرد،كيفية تصميم طرق للعمل والأداء وأخيرا على مبادئ إدارة العمل، أما أهم المبادئ التي يقوم عليها الفكر الكلاسيكي فتتمثل في مايلي:

- 1-تقسيم العمل:تقسيم العمل هو حجر الزاوية في نمو المنظمات طولانيا بإضافة مستويات جديدة،وعرضانيا بإضافة وظائف جديدة ومهام جديدة على المستوى نفسه، وقد أشار آدم سميث(Adam Smith) في كتابه ثروة الأمم 1776 إلى الفوائد الأساسية لتقسيم العمل مستمدا إياها من ملاحظاته لما كان يحدث في المصنع آنذاك. وهي:⁵
 - تنمية المهارة والخبرة، نتيجة لتكرار مهمة محددة.
 - توفير الوقت الضائع في الانتقال من مهمة إلى أخرى.

⁵ -محمد رفيع الطيب، "مدخل لتسيير أساسيات،وظائف،تقنيات"،الجزء الأول التسيير والتنظيم والمنشأة،ديوان المطبوعات الجامعية،1995،ص.55

-اختراع الآلات نتيجة لتبسيط العمل وتمييطه.

2- **التسيير العلمى:** يعتبر المهندس المتمرس (Taylor 1915-1856) من ابرز رواد هذا الاتجاه، فقد لاحظ أن العمال يتباطؤون وينكاسلون، ولا يستعملون أعضائهم بأفضل الطرق الممكنة، فركز على دراسة الوقت والحركة، وكان همه اكتشاف ما أسماه بأنجع طريقة لأداء عمل معين، ومن ثم القيام بتدريب العمال عليها، وقد استطاع بالفعل، عن طريق هذا الأسلوب أن يرفع إنتاجية عمال الحديد والفحم عدة مرات.

يقوم أسلوب دراسة الوقت والحركة على تحليل العمل إلى أجزاء صغيرة ودراسة هذه الأجزاء قصد التبسيط ثم التحسين، ويكون ذلك بطرق متعددة مثل؛ اختصار الحركة الزائدة، تحسين الحركات المستقبلية، تأمين استعمال المزيد من الأعضاء أو الأصابع في الوقت نفسه، تأمين تزامن أفضل في الحركات، وقد استعين بالعدسات التصويرية لتسهيل عملية الدراسة، وبساعات خاصة لتسجيل الوقت.

3- **التسيير بالاستثناء واللامركزية:** حيث يحصل المدير على تقارير دورية ملخصة ومركزة عن كل العناصر الداخلة في إدارته، تمكنه بسرعة من معرفة نقاط الضعف والاختناق والتركيز عليها من اجل تأمين تقدم العمل، التسيير بالاستثناء يساعد بطبيعة الحال على توفير الوقت وتركيز الذهن، وبالتالي تأمين استخدام أفضل لطاقت المسير، انه يركز بالمعنى الذي دعا له تايلور على الانحرافات فقط بقصد معالجتها وتصحيحها.

4- **الإشراف الوظيفى:** يرى تايلور أن النوع الوظيفى للتسيير يجب أن يحل محل النوع الحربى، أي القائم على أساس التسلسل الرتبوي، وقد دعا إلى تطبيق هذا المبدأ لتأمين الاستفادة القصوى من خدمات الخبراء المتخصصين.

5- **البيروقراطية الرشيدة:** يعتبر العالم الألماني فيبر (1864-1920) ابرز مؤسسي هذا الاتجاه، قدم نموذج البيروقراطي للتنظيم على انه الأكثر عقلانية، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، وقد تميز هذا التنظيم بالخصائص التالية:

- التسلسل الرئاسى أو التدرج الرتبوي، أي أنظمة هرمية للسلطة توضح مكان كل شخص في التنظيم.
- التخصص الدقيق، أي لكل شخص مجال اختصاص معين وفقا للنصوص واللوائح.
- الاختيار العقلاني للأشخاص، وفقا للمؤهلات المطلوبة على أساس الكفاءة .
- دوام المرتب، الذي يتحدد وفقا لمرتبة الشخص ولأقدميته في التنظيم.
- فصل الملكية عن التسيير، اذ لا يملك الموظف وسائل التنظيم، ولا يملك منصبه نفسه.
- الخضوع لنظام دقيق من الانضباط والرقابة القانونية.
- وجود المستندات الكتابية والوثائق الرسمية المحفوظة، ووجود القواعد والإجراءات غير الشخصية وبالتالي وجود مكاتب*.
- الاحتفاظ بالوظيفة، حيث يتدرج الشخص في سلم الوظائف، إلى أن يحال إلى التقاعد محتفظا بمرتبة دائم مدى حياته.

-التنظيم الرسمى: هو نظام من الأنشطة المنسقة لمجموعة من الأشخاص، يعملون متعاونين لتحقيق غرض مشترك، في ظل السلطة والقيادة.

2/ الإدارة العلمية Scientific Management :

*- بكل ما تشتمل عليه من أجهزة وأشخاص وملفات ووثائق، وقد اشتق هذا النوع من التنظيم من المكب ذاته (Bureau).

يعتبر هذا المدخل محاولة لبناء مجموعة من الإجراءات والقواعد الأولية داخل العمليات الإنتاجية في المصانع للوصول إلى تنسيق الجهود بهدف تحقيق اقتصادية العمليات الإنتاجية مع تأهيل الأفراد وصيانة الموجودات لمقابلة طلب السوق، مع دور للرقابة التنظيمية داخل الشركة أو المؤسسة وسوق بتحقيق ذلك من خلال:⁶

- تحقيق دقيق للواجبات والمسؤوليات.
- وضع معدلات فنية لأداء المهام.
- تحديد الوسائل لجمع ومناولة المواد.
- تحليل المعلومات.
- محاسبة التكاليف والأجور ونظم رقابة الإنتاج.
- التنسيق والاتصالات بين إدارة العمليات.

وقد ركزت الإدارة العلمية على العمليات الداخلة في الإنتاج لأن المديرين يهتمون بدرجة أولية على زيادة الإنتاج لمقابلة نمو الطلب على السلع، وكانت منظمات الأعمال ضعيفة من حيث التنظيم الداخلي، وكان كل اهتمام المديرين هو التركيز بدرجة أساسية على الموجودات الرأسمالية الإنتاجية أكثر من التركيز على الأفراد الذين يتولون العملية الإنتاجية. وتعتمد مدرسة الإدارة العلمية على تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة ويرى تايلور أن هذا لن يتحقق إلا بقيام الإدارة بدورها كاملاً من تخطيط وتنظيم ورقابة.⁷

حيث قسم العمل إلى عمل إداري وعمل تنفيذي، بحيث يكون التخطيط من إختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ، وهكذا يكون كل مدير وعامل مسؤولاً عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة.

وباختصار فإن الإدارة العملية تقوم على:⁸

- تقسيم العمل إلى إداري وتنفيذي.
- تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل.
- اختيار وتدريب العمال على استعمال الطريقة المثلى للأداء.
- دفع معدلات أجور أعلى للعاملين حسب كميات إنتاجهم.
- إيجاد تخصص بين المشرفين على العمال عند خط الإنتاج فبدلاً من أن يقوم المشرف الواحد بأداء كافة الواجبات الإشرافية يتم تعيين ثمانية مشرفين في كل موقع عمل متخصصين في جوانب مختلفة من العملية الإشرافية.

-مبادئ الإدارة العلمية: لقد أكد تايلور أن تحسين الإنتاج يتم من خلال التنظيم العلمي للعمل وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ التي استنتجها من خلال تجاربه في الورشة، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:⁹

١ تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة، التجربة والقياس على المشاكل الإدارية بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة والخطأ، حيث قام بوضع نظرية للوقت والحركة كما وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل: الحرارة،

⁶ د. أمين عبد العزيز حسن " إدارة الأعمال - وتحديات القرن الواحد والعشرين - " دار فباء للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة - 2001، ص:15.

⁷ منال طلعت محمود " أساسيات في علم الإدارة " المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص:27.

⁸ د. أمين عبد العزيز حسن " إدارة الأعمال " مرجع سبق ذكره، ص:17.

⁹ ظاهر الكلالدة، مرجع سابق ص ص 58- 59.

الإضاءة، فترات الراحة، وإجراءات العمل، وهذا كي تكون هذه الظروف مناسبة ومساعدة للعمل؛

U اختيار العاملين وتدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل، وهذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف مع تبسيط إجراءات ووسائل العمل حتى تريح العامل، إضافة إلى صقل مهارات العاملين وتطوير مهاراتهم لأداء العمل؛

U التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعمال حيث يقوم المديرون بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال التنفيذ، أي يقتصر دور المدير على تحديد ما وكيف يجب أداءه، وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده المدير؛

U تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل بلوغ الأهداف وهذا بدل الصراع الذي يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية بفعل العلاقات السيئة التي كانت بين المديرين والعاملين.

وقد اعتبر تايلور أن حافز الأجور العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، لذا وضع ما يسمى الخطة النفاضلية للعمل بالقطعة بمعنى ربط الأجر بالإنتاج.

3/مدرسة العلاقات الإنسانية

تعتمد مدرسة العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة، وتبني نظرتها للمنظمة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، لذا فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين والمشرفين، ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة .

-مبادئ العلاقات الإنسانية: هناك مجموعة من مبادئ العلاقات الإنسانية يجب استخدامها وفقا لكل موقف وتتمثل هذه المبادئ في العناصر الأساسية التالية:

1) يجب أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته وخلفياته و احترام الكرامة الشخصية لكل واحد منهم وتركهم يتصرفون بحرية وجعل العاملين يستمتعوا بعملهم في هذه المؤسسة للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة.

2) يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية و التسييرية التي تعنيهم أي التي تـأثر عليهم عندما يتجسد ذلك فهذا يعني إيمان الإدارة العليا بقدرة الموارد البشرية ومقدرتهم على المشاركة في صنع القرارات يؤدي ذلك إلى قبول العاملين لما قد يحدث من تغيير في السياسات أو نضم المؤسسة و بالتالي تتلقى الإدارة مقاومة العمال لعمليات التغيير و إلى رفع روحهم المعنوية، تجسيد روح التعاون، و خلق القيادات و الشخصيات و إلى تحسين العلاقات الإنسانية. فاتخاذ القرارات بالإجماع، يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر إبداعا، وتكون أكثر فعالية عند التنفيذ من القرارات الانفرادية . أما عدم مشاركة الأفراد تكون لها نتائج سلبية منها عدم الاهتمام أو الحماس لأهداف المؤسسة و القلق أو الخوف مما يؤثر على دوران العمل و يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية¹⁰.

كما يجب إعطاء التقدير و الاعترافات بما يحققه من إنجازات مما يدفع بهم إلى بذل المزيد من الجهود في المستقبل، ومحاولة تنمية قدراتهم و طاقاتهم لتحسين أدائهم.

10 - احمد منصور مرجع سبق ذكره ص 45

3) يجب تشجيع العمل الجماعي و العمل كفريق، فالحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقة المتشابكة والمتكاملة بين العاملين فالشخص الذي يعمل وحيدا لا يتحسن بآتم معنى الكلمة يمكن أن يزيد معلوماته و يحلل أفضل و لكن لا يحقق تنمية شخصيته إلا في إطار العمل في فريق¹¹.

4) يجب خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من أسلوب التعنت و إعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل و ليس على أساس إخبار الرئيس لمروؤوسيه عن الأخطاء التي ارتكبتها و توجيه اللوم إليه و إصدار الأوامر إليه للعمل فيجب أن يتشاور الرئيس مع مروؤوسيه ليناقدش معهم موضوع ما يتعلق بالإنتاج أو مشكلة ما شكوى أو تظلم من عامل معين أو خطأ من أحد العاملين.

إن العلاقات الإنسانية قد تتحسن أو تسوء بفعل الاتصالات في المؤسسة خاصة الشخصية بين الرئيس و المرؤوس لذلك يجب تشجيع تدفق المعلومات في المؤسسة في كل الاتجاهات
-مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية

- كمية العمل التي يؤديها العامل وبالتالي مستوى الكفاءة الإنتاجية له لا تتحدد تبعا لطاقته الفيزيولوجية فقط و إنما كذلك تبعا لطاقته الاجتماعية؛
- المكافآت و الحوافز غير الاقتصادية (المعنوية) تلعب دورا رئيسا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا النفسي والوظيفي، وهذا لأن للأفراد حاجات غير مادية يسعون لإشباعها عن طريق الحوافز المعنوية؛
- التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلها إنتاجية، فقد يؤدي إلى الروتين والتكرار ومنه الملل والسأم مما يؤثر على إنتاجية العاملين؛
- العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد و إنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات، مما يتطلب من الإدارة في المنظمة أن تعاملهم على أساس أنهم جماعة لها حاجات و أهداف جماعية.

4 /المدرسة السلوكية

أ- مبادئ المدرسة السلوكية: رغم تعدد اتجاهات المدرسية السلوكية تبقى تجمعها قواسم مشتركة من أهمها¹²:

- § أخذ الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد، أي أنها تعتمد على الدراسة العلمية لسلوك الفرد، وهي متأثرة في ذلك بنتائج العلوم السلوكية التي تركز على المظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها أفضل وسيلة لفهم دوافع وحقائق هذا السلوك؛
- § أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان، مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات، وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب؛

¹¹ - Ishak Adizes : L'aire des travail en équipe méthodes de diagnostic et règles d'action. Traduit par Jean Louis Barsaco : les éditions d'organisation, Paris 1980 P 166

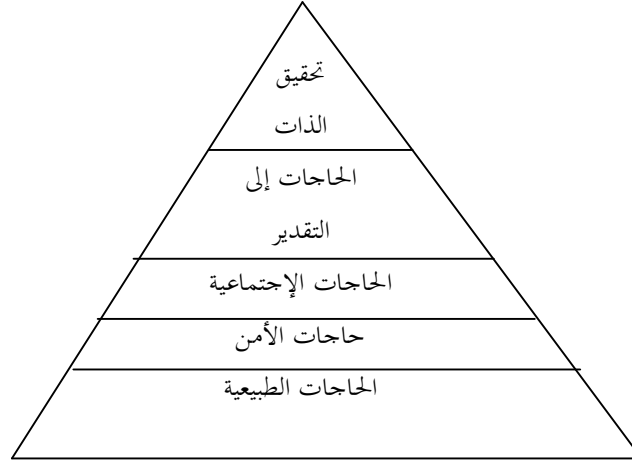
¹² ظاهر الكالادة، مرجع سابق، ص: 77 .

§ المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى و المؤثرات البيئية الخارجية، فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته، إضافة إلى التفاعل مع محيطه، لذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط؛

§ الصراع بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة لا يمكن تجنبه إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل وسبل للاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين و المنظمة.

والشكل التالي يلخص مبادئ المدرسة السلوكية في الإدارة.
ب - مساهمة رواد المدرسة السلوكية:

1- مساهمة أبراهام ماسلو Abraham Maslow: صنف ماسلو (1943)¹³ حاجات الإنسان إلى خمس مستويات تشكل جميعها سلماً أو هرماً من الأدنى إلى الأعلى، كما هو موضح بالشكل التالي:
الشكل(1): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.



المصدر: د. أمين عبد العزيز حسن " إدارة الأعمال " مرجع سبق ذكره.ص:27
قدم ماسلو نظريته هذه المشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، و هو يقسم هذه الحاجات على حسب أولوياتها إلى خمسة أنواع متدرجة كما يلي¹⁴:

- الحاجات الفيزيولوجية او الطبيعية: هي الحاجات الأساسية اللازمة للحفاظ على الحياة مثل الأكل، النوم، اللباس والسكن، حيث لا يمكن للإنسان أن يفكر في إشباع الحاجات التالية دون إشباع قدر كاف من الحاجات الفيزيولوجية؛
- حاجات الأمن و الطمأنينة: و هي حاجة الشعور بالأمن و تجنب المخاطر وخاصة الاستقرار في الوظيفة و الأجر المستمر و عدم الخوف من المستقبل؛

¹³ د. أمين عبد العزيز حسن " إدارة الأعمال " مرجع سبق ذكره.ص:26

¹⁴ يونس عبد العزيز مقدادي، عبد الكريم حداد، مدخل إلى علم الإدارة، عمان، دار زهران، 1995، ص: 44 .

- حاجة الانتماء إلى الجماعة او الحاجات الاجتماعية: و هي الحاجة إلى الانضمام إلى جماعات مختلفة و تكوين صداقة، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعة كما يقول ابن خلدون؛
 - حاجات المركز و الشهرة أو الحاجة إلى التقدير: أي احترام الفرد لذاته و تقدير الآخرين له، و احترام استقلاليتة و قدرته على تحقيق أهدافه، و ذلك بأن تعترف له الجماعة بأن له مكانة من بينها و أنه ليس منبوذا من طرف أعضائها؛
 - حاجات تحقيق الذات: و هي استغلال المواهب و الوصول إلى المراكز التي يمكن أن يصلها الفرد بفضل جهوده، واثبات قدرته على تحقيق الإنجازات الفردية.
- و قد رتب ماسلو هذه الحاجات بشكل هرمي و قال إنه إذا أشبع الفرد حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية، و أن إشباع الحاجة يشكل حافزا أو دافعا للفرد لإحداث سلوك معين

2- مساهمة دوغلاس ماك غريغور Douglas Mc Gregor :قدم ماك غريغور سنة 1960 مجموعتين متناقضتين من الفروض (في شكل نظريتين) عن الطبيعة الإنسانية، وذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها القادة الإداريون والمديرون للأفراد العاملين في منظماتهم، حيث قامت نظرية X على افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها تايلور، أما النظرية Y فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية و المدرسية السلوكية.

إن نظرية X تبحث في مفهوم العاملين، والطرق التي يجب على الإدارة إتباعها لتحكم الرقابة عليهم، وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أركان :

- أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه
 - يجب استخدام نوع ما من القهر أو القوة مع الأفراد، حتى يمكن التأكد من أدائهم لأعمالهم
 - إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه لأداء عمل معين، بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه.
- لقد أثبتت العديد من الأبحاث أن ظهور الأفراد السلبيين والسلوكيات غير الرسمية، إنما هو نتيجة لتطبيق هذه النظرية.

أما نظرية Y فتقوم على أربعة أركان:مبديا لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون أو لا يحبون العمل بطبيعتهم، بل إن ميولهم اتجاه عملهم يتكون نتيجة لخبراتهم السابقة.

يمكن إنجاز الأعمال عن طريق الارتكاز على الطرق المبنية والمعتمدة على السلطة، إلا أن هذه الطرق لا تمثل الوسيلة الوحيدة لأداء وإنجاز الأعمال، كما أنها لا تضمن ضمنا أكيدا القيام بالمهام المطلوبة، كما يجب أن نضع في اعتبارنا الآثار السلبية التي تنجم عن استخدام مثل تلك الطرق في إنجاز الأعمال.

يختار العمال لأنفسهم مجموعة من الأهداف، إذا ما تبينوا في ذلك إمكانية تحقيق نوع معين من المكافأة، سواء كانت مادية أو نفسية، وبمجرد اختيارهم لتلك الأهداف فإنهم يسعون لتحقيقها بجميع طاقاتهم، وخاصة إذا حفزوا من قبل رؤسائهم على تحقيق نفس تلك الأهداف.

في ظل الظروف الطبيعية نجد أن الأفراد لا يتهربون من المسؤولية، بل يسعون إليها فمهمة إدارة الأعمال بصفة عامة حسب هذه النظرية، هي خدمة العمل،المركز الأساسي الذي يمكن أن يحقق الفرد منه زيادة درجة كفاءته وأحكام الرقابة الذاتية على نفسه وتحقيق الشعور بالإنجاز .

و الجدول التالي يقدم افتراضات النظريتين:

الجدول (1): افتراضات نظريتي X و Y

نظرية X: افتراضات كلاسيكية اتجاه الأفراد في العمل	نظرية Y: افتراضات حديثة اتجاه الأفراد في العمل
<ul style="list-style-type: none"> - معظم الأفراد لا يحبون العمل و يتجنبونه كلما أمكنهم ذلك؛ - معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل؛ - يجب الرقابة و الإشراف و التوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون؛ - معظم الأفراد يفضلون أن يوجهوا و يميلون لتجنب المسؤولية و لديهم مستوى طموح منخفض و هم يهتمون فقط بتحقيق الأمن. 	<ul style="list-style-type: none"> - العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة؛ - الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف؛ - الأفراد يكونون أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على ذلك؛ - الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.

المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات مرجع سابق، ص: 19

يتبين من الجدول أن هناك فرق كبير بين النظريتين X و Y في القيادة، حيث تبدو النظرية X بأنها تسلطية تشاؤمية، ليس فيها مرونة حيث تكون السيطرة خارجية ولا تنطلق من الفرد نفسه، بالمقابل فإن النظرية Y تبدو ديمقراطية تفاؤلية فيها حركية و مرونة تعتمد على توجيه الذاتي و تأخذ بمشاعر الأفراد ولا تنكرها، ومن وجهة نظرنا فإن نمط القيادة وفقا للنظرية X قد ذهب إلى غير رجعة ولا مكان له في المنظمات المعاصرة.

وطبقا لـ D. Mc-gregor فإن المبدأ المستمد من النظرية X هو المتعلق بالتوجيه و التحكم من خلال مزاوله السلطة، أما النظرية Y فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة و المرؤوسين، فالقيادة الإدارية تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببذل طاقاتهم من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية، بينما هم يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإن افتراضات القائد لها أهميتها حسب D. McGregor في تحديد سلوكه ودوره، فإذا افترض أن مرؤوسيه كسالى وغير مسؤولين، فمن المحتمل أن نظاما للحوافز و التقدير سيقام ليضمن أنهم سيندفعون للعمل الجاد، كما أن القواعد و التعليمات و الإشراف من قبل القادة ضرورية كي ينجزوا العمل المطلوب، من ناحية أخرى إذا افترض القائد أن المرؤوسين مسؤولون و ناضجون، فإن نظاما للحوافز و التقدير سيشجعهم على التصرف بنضج و مسؤولية¹⁵.

لقد وجهت انتقادات عديدة لنظريتي X , Y كونها تقتصر في القيادة على إحدى النظريتين، بينما في الحقيقة نجد أن المرؤوسين يملكون خواصا تصفها كلا من النظريتين.

5/ الإدارة الرشيدة :

دعت مدرسة وظائف الإدارة إلى تطبيق عدد من المبادئ الإدارية كوسيلة مضمونة لتحقيق أهداف المنظمة، وتمثل هذه المبادئ خلاصة تجارب ناجحة للمديرين حيث حصلوا على فوائد جمة من تطبيقها

¹⁵ جاك ديكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، القاهرة، الدار الدولية، 1991، ص: 232 - 233.

ومن أبرز مفكري هذه المدرسة (هنري تاييلور ولوثر جوليك ولندال أوريك وجيمس موني) والبحث عن (الطريقة المثلى) أو وصفة النجاح للمنظمة هي صفة مشتركة بين هؤلاء الكتاب، ومن أبرز مبادئ الإدارة هي:¹⁶

- 1- مبدأ تقسيم العمل.
- 2- مبدأ السلطة والمسؤولية.
- 3- مبدأ الانضباط.
- 4- مبدأ وحدة القيادة.
- 5- وحدة التوجيه.
- 6- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية
- 7- الإنصاف والعدالة.
- 8- التسلسل الهرمي للسلطة
- 9- المركزية.
- 10- المبادرة.
- 11- روح الجماعة أو الفريق.
- 12- المكافأة العادلة.
- 13- إستقرار التوظيف.
- 14- الترتيب والنظام.

¹⁶ د. أمين عبد العزيز حسن " إدارة الأعمال " مرجع سبق ذكره.ص:19.