

1- الإدارة الحديثة:

أ- المدارس الإدارية: يقصد بالمدسة الإدارية مجموعة من الباحثين اهتموا باتجاه معين من الأبحاث الإدارية عكفوا على تبيان أسسه ومبادئه وفقاً لمنهجهم ورؤيتهم الخاصة، وتختلف المدرسة عن النموذج في كون الثاني عبارة عن تجربة واقعية إدارية حققت نجاحاً في مجال ما، كالنموذج الياباني الذي يعتبر شركة تويوتا مثلاً له. ظهرت العديد من المدارس والنماذج التي أثرت الرصيد الإنساني في الإدارة، وفيما يلي نلخص أهمها:

ب- المدرسة الكلاسيكية:

ب-1- المدرسة العلمية: رائدها هو ( فريدريك وينسلو تايلور )، تقوم هذه المدرسة على : اتباع الأسلوب العلمي لحل المشاكل الإدارية وقد حاول الربط بين الجهد المبذول والوقت ، وعرفه بـ " دراسة الحركة والزمن " وبعد النجاح الباهر لمبادئه لقب بـ (أبو الإدارة العلمية) .

كما قام تايلور بدراسة الجهد المبذول والحركة، وأساليب تدفق العمل، ومن ثم قام بالتخلص من الحركات غير الضرورية والإبقاء على الحركات اللازمة للأداء وفقاً لما يعرف بالأداء المعياري للعامل نتج عنه معرفة الوقت الحقيقي اللازم لإنجاز العمل ثم غير نظام دفع المستحقات من الراتب إلى الأجور (أي على أساس الأداء -بالقطعة-) ومن بين إنجازاته أنه أصلح العلاقة بين الإدارة والعاملين ووضع سلماً واضحاً وعادلاً لدفع الأجور، كما قام بـ:

- تعريف طبيعة العمل وتقسيمه إلى أجزاء ، وتخصيص لكل عامل أداء جزء بسيط منها .
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- تدريب العامل لرفع كفاءته الانتاجية .
- وضع مستوى معياري محدد لمتوسط الإنتاج لكل عامل .
- دفع مكافأة مالية لمن يتجاوز المستوى المعياري المحدد .

سليباتها:

- تعامل العامل وكأنه آلة وأهملت الجوانب النفسية له
- نظراً للتخصص وتقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة أدى إلى تسرب الملل والضجر إلى العمال .
- لم يحدث توافق وانسجام بين العمال والإدارة ، مما أدى إلى تضارب المصالح وشعور العاملين بالظلم و ظهور تنظيمات غير رسمية .

ب-2- النظرية الإدارية: هنري فايول هو أول روادها ولقب بـ (أبو الإدارة) لأنه أول من تكلم عن مبادئ التنظيم في 14 مبدأً، كما اقترح فايول تنظيم الوظائف إلى 6 أنشطة فرعية وهي :

1. أنشطة فنية : إنتاج - تصنيع .
2. أنشطة تجارية : شراء - بيع - تبادل .
3. أنشطة مالية : تمويل - قروض - ائتمان - ميزانية .
4. تأمينية : الحفاظ على الممتلكات والأفراد .
5. أنشطة محاسبية : عمليات الجرد وإعداد القوائم المالية .
6. أنشطة إدارية : أو وظائف الإدارة وهي : تخطيط- تنظيم - توجيه - تنسيق - رقابة ) .

تقوم هذه المدرسة على افتراض شمولية العملية الإدارية أي أن وظائف الإدارة لا ترتبط بزمان ومكان ، بمعنى أن لها ما يعرف بـ ( عالمية التطبيق ) وطالما أن الشخص في منصب مدير ، لا بد له أن يطبق وظائف الإدارة في كل مستوى وفي أي قطاع .

ب-3 النظرية البيروقراطية: تتكون كلمة البيروقراطية من مقطعين هما bureau وتعني مكتب والأعمال والأنشطة التي يتضمنها المكتب cracy وتعني السلطة أو حكم . وبالتالي يصبح معنى البيروقراطية سلطة المكتب أو حكم المكتب أو نفوذ أو أسلوب العمل المكتبي، ويعود إنشاء هذه المدرسة في الإدارة إلى جهود العالم الألماني ماكس فيبر وهو عالم الاجتماع والاقتصاد عايش الجدل القائم بين أنصار المدرسة العلمية في الإدارة ومدرسة العلاقات الإنسانية وكعالم الاجتماع كان على دراية واسعة بدور الفرد في المجتمع بين تأثيره على المجتمع وتأثير المجتمع عليه وأثره في المجموعة، كما كان كعالم اقتصاد مهتما بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها والتقييد بمواصفات الإنتاج لذا فقد وضع أسسا علمية في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الإدارية والإنتاجية ولذلك سميت بالبيروقراطية.

#### إيجابيات البيروقراطية :

- التحديد الدقيق للأهداف ولسياسات وإجراءات العمل عبر لقوانين وأنظمة وتعليمات تصدر في لوائح ليتقيد ويلتزم بها من يقوم بأداء العمل : فالتركيز يكون على العمل لأعلى من يقوم بالعمل إذ تم اختياره وفق ضرورات ومواصفات العمل كما يجري إلزامه بالتقيد بدقة مما يفرضه العمل دون استثناء.
- الخدمة العامة ولا تحيز فيها لمن تنطبق عليه شروط الاستفادة منها وعلى الموظف أو- العامل التفريق بين دوره الرسمي في العمل وبين علاقته ومصالحه الشخصية وعدم إفساح المجال لها بأن تؤثر في دوره الرسمي الذي تحدده القوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية.
- تطبيق مبدأ تقسيم الأعمال لتشجيع التخصص.
- تدرج الوظائف في مستويات السلطة.
- تسخير المؤهلات والخبرات للوظيفة وتقديمها عبر اختيار العامل أو الموظف والابتعاد عن أية مؤثرات شخصية أو نفعية في هذا المجال
- وضع نظام للعاملين في المنظمة يبين كافة الأموال المتعلقة بهم منذ لحظة اختيارهم للعمل إلى حين تركهم له نهائيا مع بيان الحقوق والواجبات الخاصة بهم بحيث ينير لهم الطريق أثناء مسيرتهم العلمية فيلتزم به عن علم ومعرفة ودراسة وقناعة.
- الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

#### عيوب البيروقراطية:

- الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة.
- بطيء اتخاذ القرارات.
- عدم التكيف مع التغير التكنولوجي.
- من الصعوبة التمسك بالمثالية والرشد في كافة الأوقات ومع كل المواقف.

#### تقييم المدرسة الكلاسيكية:

#### الإيجابيات:

- أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطويرها.
- التأكيد على اعتبار الإدارة علما ، مثل العلوم الأخرى.
- اعتبار الإدارة مهنة ينبغي ممارستها وفق أسس وقواعد وأصول.
- تحديد عناصر /وظائف العملية الإدارية(تخطيط، تنظيم، توجيه ، ورقابة)

- أسهمت في وضع مبادئ ما زالت تطبق إلى عصرنا هذا مثل: تحليل الوقت والحركة، وتبسيط العمل، ونظم الحوافز، وجدولة الإنتاج، وتحليل الوظائف، وتعيين واختيار العاملين.
- أبرزت أهمية تعويض العاملين اعتماداً على الأداء.
- بادرت بدراسة المهام والوظائف.
- اهتمت المدرسة الكلاسيكية برفع الانتاجية وهو اهتمام في محله بالنظر للطلب المرتفع آنذاك وقلة العرض.
- اقحمت المدرسة الى اذهان الاداريين اهمية الوقت في العمل وحساسيته باعتباره المورد غير المتجدد.
- رسخت المدرسة الكلاسيكية ضرورة التحلي بالرشادة بالأخص في المنظمات الاقتصادية لما من دور في الحفاظ على ربحيتها ومن ثم نجاحها.

#### السلبيات:

- أبرز الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية يمكن إيجازها فيما يلي:
- الاهتمام بالجانب الفني من العمل وإغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية مثل العلاقات الاجتماعية.
- الاهتمام بالحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية وإغفال الحاجات ودوافع الإنسان الأخرى.
- يرى البعض أن النموذج البيروقراطي يلائم الظروف التي نشأت وتطورت فيه حيث كانت بيئة الأعمال بسيطة ومستقرة ويمكن التنبؤ بسهولة وبدقة بأحداث المستقبل كما كانت أعمال المنظمة بسيطة وروتينية.
- كما أن التحدي الكبير الذي كان بالماضي هو زيادة الانتاجية وتحقيق الكفاءة أما في هذا العصر فبالإضافة إلى هذه الأهداف برزت أهداف مواكبة التطوير والتغيرات وتحسين نوعية المنتجات والمنافسة العالمية.
- يرى البعض أن النموذج الكلاسيكي يلائم الظروف التي نشأت وتطورت فيه حيث كانت بيئة الأعمال بسيطة ومستقرة ويمكن التنبؤ بسهولة وبدقة بأحداث المستقبل كما كانت أعمال المنظمة بسيطة وروتينية.

#### المدرسة النيوكلاسيكية (الحديثة):

مدرسة العلاقات الانسانية: إلتون مايو (1880-1949) أحد علماء علم الإدارة المشهورين وقد قام بتجاربه على العمال في مصانع هاوثورن بشيكاغو كان الهدف من التجارب هو اكتشاف أثر العوامل المادية (الغذاء، الراحة، الضوضاء، الإضاءة ..) ومعرفة أثر البيئة المحيطة بالعمل على الإنتاجية وهو محاولة استكمال لما قام به تيلور في المدرسة العلمية عبر ما يعرف بتجارب هاوثورن (1924-1932) والتي أجريت في شركة وسترن إليكتريك (Western Electric) بمصنع (Howthorne) بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين.

كما أسلفنا فقد كانت التجارب ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين. وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوثام القائمين بين المجموعة العاملة.

ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر الراحة ومدتها على الكفاية والإنتاجية، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثر الإنتاجية أساساً بالحالة المعنوية للعمال.

فأجريت تجربة ثالثة لإختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال ، إلا أن التجارب لم تعط نتيجة واضحة إلا بعد الرجوع إلى العاملين والاستفسار منهم والنتيجة المفاجئة هي اكتشاف الأثر الاجتماعي في العمل، فقد أكد مايو وزميله (روثليز برجر) أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسة سلوكه" وبذلك انطلقت

مدرسة العلاقات الإنسانية من قاعدة أساسية أهملتها المدرسة الكلاسيكية وهي "إنسانية الفرد وكذا علاقته بالجماعة (من خلال دراسة السلوكيين ثم المدرسة الاجتماعية) حتى ولو تم توفير جميع الشروط المادية، يمكن أن يحقق الاهتمام بالفرد نتائج قد تكون أحسن من الأولى وبذلك تستطيع أن يحقق إنتاجية أكبر، وهذه العلاقات بين الأفراد لا تكون في إطارها الرسمي عن طريق السلطة إنما على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك"، وكانت أهداف الأفراد تتماشى مع أهداف المؤسسة.

ويقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن اشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية".

وقد توصلت تجارب هوثورن إلى النتائج التالية:

- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.
- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية:

أسهمت تجارب هوثورن في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من هذا القرن، ومن الآثار العلمية نذكر ما يلي:

- ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين، بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام لتحليل النفسي داخل هذه الإدارات.
- بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم.
- بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم" وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم.
- بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

انتقادات مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن حركة العلاقات الإنسانية قد ملأت الكثير من الفجوات في المعرفة الإدارية، ورغم ذلك لم تسهم بالقدر الكافي في إيجاد نظرية للإدارة. فقد حذت حذو نظرية الإدارة العلمية في تركيز الجهود على المستويات التشغيلية في التنظيم أكثر من المستويات الوسطى أو العليا. وهو ما أدى إلى بعض المآخذ على أسلوب مدرسة العلاقات الإنسانية، والنتائج التي انتهت إليها، ومنها:

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية.

- معارضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم.
- علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديداً.
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلاً جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.
- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.
- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.

#### المدرسة السلوكية:

وهي مدرسة تركز في أبحاثها الإدارية على سلوك الإنسان باعتباره مفتاحاً لتفسير العمل الإداري وطريقة للوصول إلى القرار السليم خاصة لإدارة المورد البشري والوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة وتضم المدارس والرواد الآتي ذكرهم:

ماري فوليت " M. Parker Follet " : أول من اهتم بدراسة النواحي السلوكية في إدارة وتحدثت عن بعض المفاهيم التي أثرت على الفكر الإداري وهي "مبدأ التعارض البناء التي قامت بدراسة وتحليل الأسس النفسية للنشاط الإنساني وتفسير الانفعالات والأحاسيس البشرية التي تتحكم في العمل الإداري وفي عام 1924م أعدت بحثاً في التنظيم الصناعي أبرزت فيه العوامل السلوكية التي تعد أساساً في العمليات الإدارية كممارسة السلطة والاحتكاك والتعاون بين الجماعات داخل المشروع.

كبير تلوين: حقق كبير الانجازات التالية:

- طور دراسة المجموعات وفهم وتحليل سلوك الإنسان بنية العمل.
- دراسة ديناميكية الجماعة عن طريق التفاعل والوعي
- يتم اتخاذ القرارات عن طريق دراسة عمليات وتحديد المؤثرات للوصول إلى قرار موضوعي سليم.
- اهتم بالمتغيرات الرسمية والاتصال غير الرسمي

نظرية ماكغريغور دوغلاس :

تستخدم لإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي و تنميتها و أعرب ماكغريغور عن اعتقاده في أن العامل الأساسي في ربط تحقيق الذات بالعمل يكمن في رفع ثقة الإداريين بمروؤوسهم

نظرية Y	نظرية X	
ترى الناس يحبون العمل كحيم للراحة وبالتالي الذهاب للعمل ليس بالإكراه	يرى الموظفون على أنهم أناس يكرهون العمل ويحاولون تجنبه	1
ترى انه في ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية المناسبة سوف يسعى الفرد بمحض إرادته نحو العمل والانجاز ولا ينتظر المدير حتى يدفعه للعمل	ترى ان العامل لو أعطي الحرية فلن يعمل بل سيتخاذل	2
ترى أن الإنسان يجب عليه أن يتحمل المسؤولية وان يسعى إليها	ترى أن الإنسان العادي يحب ان بوجهه رئيسه فهو يتجنب المسؤولية	3
ترى الإنسان طموح ويريد أن يبذل لان ذلك يؤمن له الارتقاء الوظيفي ويؤمن له تحقيق ذاته	ترى الإنسان خامل وغير طموح	4
ترى أن الإنسان قادر على الإبداع والابتكار	ترى أن الإنسان يفتقر إلى المبادرة	5

وبعد تجارب عدة تبين لماغريغور أن الإنسان أقرب إلى النظرية Y شرط توفير الظروف المناسبة للعمل وذلك هو دور الإدارة.

أبراهام ماسلو Abraham Maslow يعتبر من أشهر علماء النفس الذين أثروا على خط سير المناهج الدراسية (خاصة فيما يتعلق بعلم الإدارة) في الولايات المتحدة الأمريكية وبقية العالم، ويعتبر ماسلو من الرواد في مجال العلوم السلوكية بل إنه يعتبر نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والحوافز.

قدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية والتي حاول فيها أن يُصيغ نسفا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله، في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية أو شدة التأثير، فعندما تُشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع، وهكذا حتى نصل إلى قمة الهرم.

وتتدرج هذه الحاجات والدوافع وفقا لأولوياتها في النظام المتصاعد على النحو التالي:

أ. الحاجات الطبيعية ( الفسيولوجية).

مثل الجوع. والعطش. وتجنب الألم. إلى آخره من الحاجات التي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر.

ب. حاجات الأمان: وتشمل مجموعة من الحاجات المتصلة بالحفاظ على الحالة الراهنة وضمان نوع من النظام والأمان المادي والمعنوي مثل الحاجة إلى الإحساس بالأمن، والسلامة والتأمين الاجتماعي والتأمين الصحي.

ج. حاجات الحب والانتماء: وتشمل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة إلى علاقات حميمة مع أشخاص آخرين أو الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضوا في جماعة منظمة أو حاجته إلى بيئة أو إطار اجتماعي يحس فيه الإنسان بالألفة كالعائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية.

د. حاجات التقدير: هذا النوع من الحاجات كما يراه ماسلو له جانبان:

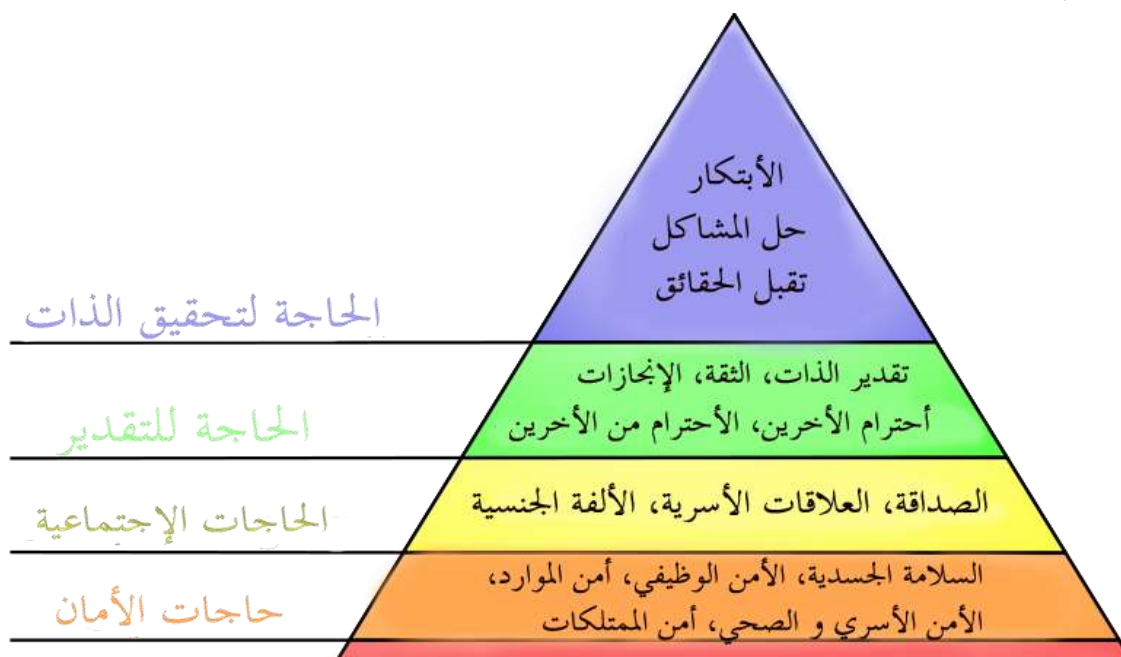
أ- جانب متعلق باحترام النفس أو الإحساس الداخلي بالقيمة الذاتية.

ب- والآخر متعلق بالحاجة إلى اكتساب الاحترام والتقدير من الآخرين.

ويرى ماسلو أن تطور السن والنضج الشخصي يصبح الجانب الأول والأكثر قيمة وأهمية للإنسان.

هـ. حاجات تحقيق الذات: تحت عنوان تحقيق الذات يصف ماسلو مجموعة من الحاجات أو الدوافع العليا التي لا يصل إليها الإنسان إلا بعد تحقيق إشباع كاف لما يسبقها من الحاجات الأدنى، وتحقيق الذات هنا يشير إلى حاجة الإنسان إلى استخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى، ومثل هذه القيم والغايات تمثل في رأي ماسلو حاجات أو دوافع أصيلة وكامنة في الإنسان بشكل طبيعي.

ماسلو للحاجات



## نقد نظرية ماسلو.

واجهت نظرية ماسلو عدة انتقادات من الباحثين في مجال الفكر الإداري، ومن أهم ما واجهته من انتقادات: أ- إن الرئيس أو المشرف ليس المفروض فيه أن يكون عالم نفس يستطيع أن يحلل نفسية من يعملون معه، فالحاجات الكامنة في كل فرد ليس من السهل اكتشافها بمجرد التعامل معه في الحياة العملية، والأمر هنا يحتاج إلى محللين أكثر تخصصاً من مجرد مشرف أو رئيس عمل. وأن التبسيط المبالغ فيه قد يؤدي إلى نتائج عكسية عندما يظن الرئيس أنه قد عرف ما فيه الكفاية عن سلوك مرؤوسيه.

ب- لم تُثبت أي من الدراسات التي أجريت صدق هرمية هذه الحاجات، فقد يكون العامل إنسان فقير لم يشبع بعد حاجاته الطبيعية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ويأبى الخروج على المجموعة غير الرسمية التي وضعت حداً أعلى للإنتاج يلتزمون به جميعاً مهما كانت المكافأة التي يعده بها رئيسه، وهذا ليس مجرد مثل نادر الحدوث فكثيراً ما نجد أحد الأفراد رغم إشباع حاجاته الطبيعية إلى درجة كبيرة جداً إلا أنها مازالت هي المتحكمة في سلوكه ولا يدفعه للعمل غيرها.

نظرية ذات العاملين **Frederik Herzberg**: تقول هذه النظرية أن هناك مجموعتان من العوامل:

- المجموعة الأولى وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (الأساسية) وتشمل:
  - الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
  - عدالة نظم المؤسسة.
  - المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي و السلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.
  - الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة المواصلات وغير ذلك.
  - الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
  - العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.
  - ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.
- حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضياً وليس محفزاً. أي أنها أشياء لا بد من تلبيةها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.
- المجموعة الثانية هي التي يسميها هيرزبرج (مجموعة الحوافز) ومنها:
  - العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.
  - التقدير، أي التقدير من الرؤساء والزملاء
  - فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل

- تحمل المسئوليات أي وجود فرص لتحمل مسئوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.
  - الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفاً.
- هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية. بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى تحفز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية.

