

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Université de M'sila*

*Faculté des Science Économique,  
Commerciales et Science de Gestion*

*Département : Science de Gestion*

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

محاضرات في إدارة التغيير

السنة الثانية ماستر مهني  
تخصص : تسيير موارد بشرية

أ.قراوي احمد الصغير



# المحاضرة

قراوي احمد الصغير

## نظريات الدوافع والتحفيز

### 2021/2022

# الأهداف

تهدف هذه المحاضرة إلى:

- التعريف بمسألة التحفيز في المنظمات
- التعرف على مجموعة من الأدوات الأساسية في مجال تحفيز الأفراد

# محتوى المحاضرة

مصطلح التحفيز  
نظريات التحفيز

# أولاً: التحفيز

يتوقف التحفيز على:

الدوافع

الحوافز

الحاجات

## ■ الدافع:

العامل المحرك النابع من داخل الإنسان والذي يثير  
الرغبة للعمل والانجاز

## ■ الحاجة:

رغبة ملحة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد

## ■ الحافز:

مؤثر خارجي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق  
الاستجابة لها

# أقسام التحفيز

- قسم العلماء التحفيز إلى الأقسام التالية:

التحفيز الداخلي وهو  
وجود الدافعية من  
ذات الإنسان

- وتمثل ذلك من  
شعور العامل  
أنه جزء لا  
يتجزأ من هذه  
المؤسسة

- وهو غريزة  
فطرية أودعها  
الله في بني  
البشر ليستقيم  
بها معاشهم  
ويعمر به الكون

حافز حب البقاء وهو  
الحافز الفسيولوجي

- التحفيز عن طريق  
الخوف.
- التحفيز عن طريق  
الحافز.
- فرص التطوير  
الذاتي.

التحفيز  
الخارجي

# معوقات الحوافز

- خوف أو رهبة من المؤسسة.
- كثرة الإجراءات الشكلية التي ليس منها فائدة، والتي يمكن اختصارها أو تجاوزها
- شعور العاملين بالقلق لوجود موعد محدد لإنهاء العمل.
- تعارض وتقاطع الأوامر الصادرة من مصادر مختلفة.
- قلة التدريب والتوجيه.
- كثرة سوء التفاهم بين المسؤولين والإدارة.
- التقاطع بين أهداف المؤسسة بعيدة المدى مع الأهداف قصيرة المدى.
- الأهداف غير واضحة.
- قلة الوقت وقلة المصادر التي يحتاج لها لإنجاز العمل.
- عدم اكتراث الإدارة بتقييم العاملين الجيدين وإسهاماتهم المميزة.

# ثانياً: نظريات الدوافع والتحفيز



نظرية الحاجات  
الإنسانية

نظرية العلاقات  
الإنسانية

النظرية الكلاسيكية

نظرية الاتجاهات  
الحديثة

نظرية  $Y X$

نظرية العاملين



العدالة  
والمساواة



التوقع أو  
التفضيل



تدعيم  
السلوك



نظرية Z

# 1. النظرية الكلاسيكية

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها:

يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

**والذين افترضوا بأن الإنسان، أي إنسان يعمل فقط من أجل المال**  
**وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال وفيما يلي الافتراضات الضمنية التالية:**

أ- الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد هو الحصول على دخل يستخدم **لإشباع حاجاته** المختلفة، فالإنسان قد يملك حاجات متعددة إلا أنه يعمل **فقط من أجل** المال وطريقة استخدامه للمال هي ليست من شؤون الإدارة.

ب- الإنسان هو كائن عقلاني **أي أنه** يسعى لتعظيم مدخولاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.

ج- يكون الإنسان **راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا** وعليه فإن قوة الاندفاع للعمل ترتبط بمبلغ الحافز الذي يعطى للفرد وكلما عرضنا على فرد ما مبلغ أكبر كلما كان اندفاعه للعمل أكبر.

هذه النظرية **تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل** الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل.

# انتقادات النظرية الكلاسيكية

- ✓ لقد حدد تايلور الأداء النمطي على أساس أكفأ عامل
- ✓ وفرض على باقي العمال بأن يصلوا إليه على ما بينهم من فروق في القدرة والقوة ودرجة الاحتمال و إلا كان مصيرهم الطرد
- ✓ في حين أنه كان من المفروض أن يقاس هذا الأداء النمطي على أساس العامل المتوسط
- ✓ وبذلك يكون تايلور قد استخدم في سبيل وصوله إلى الأداء النمطي الضغط والرقابة الصارمة مما خلق جوا من التناقض بين العمال
- ✓ وهذا ما أدى إلى توتر علاقات العمل.

# انتقادات النظرية الكلاسيكية

✓ - لم تهتم النظرية الكلاسيكية بالمتغيرات النفسية الاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال ومعاملتهم كآلات بحيث على الفرد تنفيذ وتمثيل ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه غير مناسبة.

✓ تجاهل تايلور وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل

✓ واعتبر أن الحافز الوحيد هو الأجر ما دام العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية كما اتخذ قادة الإدارة العلمية متجها نحو زيادة الإنتاج مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال إلى دراسات أخرى.

## 2. نظرية العلاقات الانسانية

- ✓ تقوم هذه النظرية **على أهمية فهم الأفراد** أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية
- ✓ وصاحب هذه النظرية هو **"التون مايو"** وزملائه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية
- ✓ حيث ترى هذه النظرية أن **الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء** بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية.
- ✓ حيث **تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط**، ويجب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية.

✓ واثـر اختـبارـات هاوتـورن الشهـيرة الـتي قام بها التون مايو وزملائه،  
حيـث كانت مصـانع هاوتـورن تعـاني من ظاهـرة خطـيرة وهـي تقيـيد  
العـمال لإنتـاجهم وعـند بـحث العـلاقـة بـين الإنتـاجية وظـروف العـمل  
المـادية مـثل: الأـجور، الإـضاءة التـهوية، فـترات الـراحة، الرطوبـة،  
النظـافة والـضوضاء عـلى أـداء العـمل

### لـوحظ:

✓ " أن كل فتاة من الفتيات اللاتي كن موضوع الدراسة كانت تتبع في  
عملها أسلوبا خاصا بها وكانت تلجأ بين وقت وآخر إلى تغيير هذا  
الأسلوب حتى تتجنب الرقابة المؤدية إلى الملل،  
✓ كما لوحظ أنه كلما كانت الفتاة أكثر ذكاء كلما زاد التغيير في أسلوب  
عملها وهذه نتيجة لها أهميتها بالنسبة لمهندسين وخبراء الزمن  
والحركة الذين يهدفون إلى تـميط الحـركات الـتي يـؤديها العـامل  
مـتجاهلـين مـثل هـذه الـلمسات الـخاصة الـتي يـدخلها الفـرد وأهمـيتها في  
أسلوب عمله

✓ كما توصلت هذه الأبحاث إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالباً ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات الغير رسمية. وتتمثل أهدافها في مقاومة القواعد والتشريعات الصارمة من قبل الإدارة.

✓ ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية بجعلها أكثر شمولاً وعمقاً في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن أمثلة هؤلاء: ماسلو، ليكارت، هرتزبورغ، ماككلاند ومتسبورغ...

### 3. نظرية الحاجات الانسانية

✓ الحاجة شعور شخصي بالرغبة في الحصول على شيء معين ويرافق هذا الشعور عادة إحساس بالحرمان والتوتر وعدم الرضا وهذا ما يدفع الشخص للسعي من أجل تلبيةها من خلال بذل الجهد المطلوب منه.

✓ وتعتبر نظرية عالم النفس "ابراهيم ماسلو Maslow Abraham" من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي:

أ- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه، وبطريق يبدو هادفا وموجها وليس عشوائيا مشتتا.

ب- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنظم في **خمسة مجاميع أساسية.**

ج- المجاميع الخمس هي: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية (وهي الخاصة بتحقيق الذات).

د- تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تدرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحاً: فالحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمن ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية وبهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم أولويات.

هـ- لا تكون كل المجاميع الخمس من الحاجات نشطة سوية وفي آن واحد بل تنشط بالتتابع من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات،

ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي:

# هرم ماسلو



# حسب نظرية ماسلو:

1 الحاجة المشبعة لا تحفز

النقص (العوز) هو المحفز

2 لا تكون الحاجة فاعلة إلا بعد تلبية الحاجة السابقة لها

الحاجات ترتقي (تتطور)

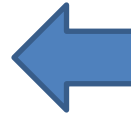
## 4- نظرية ألدر فرفر ALDERFER



هي نظرية تحاول تطوير نظرية ماسلو

# تحفيز الأفراد يفرض معرفة كيفية تلبية هذه المجموعات من الحاجات

حاجات الوجود



الأكل والطعام والسكن

حاجات العلاقات



بالعلاقات والتقدير

حاجات النمو



بالتطوير والتعلم ...

# تقسم الحاجات إلى 3 أنواع

## نظرية ماسلو

تحقيق الذات

احتياجات التقدير

احتياجات اجتماعية

احتياجات الأمان

احتياجات فسيولوجية

## نظرية إي آر جي

احتياجات النمو

احتياجات الارتباط

احتياجات البقاء

## 4. نظرية العاملين لهرزبورغ

✓ قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هرزبورغ" كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أو جده لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية

✓ لقد نتج عن الدراسة التي قام بها هرزبورغ وزملاءه على 2000 من المهندسين والمحاسبين في مدينة "بتسريح" ولاية بنسلفانيا لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها وقد نشر نتائج هذه الدراسة في كتابه المشهور "الدوافع إلى العمل" عام 1959.

## 4. نظرية العاملين لهرزبورغ

✓ حيث تساءل هؤلاء المهندسون والمحاسبون عن العوامل التي تجعلهم راضيين وتوصلوا أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة.

✓ فالمجموعة الأولى محفز للعمل والاداء العالي ثم الإنتاجية العالية، هذه يسميها "حوافز"

✓ أما المجموعة الأخرى فيسميها "عوامل صحية أو مطهرة" لأنها تظهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر.

- ولهذا تسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بان العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية.

العوامل الصحية (الوقائية): أي العوامل التي تظهر بيئة العمل من الشكوى والتآمر وتشمل:

- الراتب.
- سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية.
- أسلوب الإشراف الفني (أي توجيه المشرف حول طريقة تنفيذ العمل).
- العلاقات المتبادلة الاجتماعية، خاصة مع المشرف.
- الظروف المادية للعمل (الضوضاء، التكيف، النظافة....
- الامن الوظيفي

العوامل المحفزة: أي التي تدفع الفرد للعمل والداء المتميز فهي تشمل

- فرص الإنجاز، أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم.
- العمل نفسه من حيث كونه عملا ملذا أو ينطوي على التحدي أو الإثارة.
- الاعتراف بالجهود المحققة.
- المسؤولية التي ترافق العمل، أي عمل يوفر الفرصة للفرد لتحمل المسؤولية.
- فرص التقدم التي يوفرها العمل والإنجاز.
- التطور والنمو الشخصي

عندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية أو الوقائية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر وهي الدرجة أو النقطة التي لا يجد فيها شعور الاستياء وهي نقطة حيادية أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا يزداد إلى أن يصل إلى حالة الرضا التام.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

إشباع

عندما توفر هذه العوامل  
يصبح العاملون أكثر رضا  
ومحفزين للعمل

-الانجازات  
-الاعتراف من طرف  
الإدارة بالانجاز المقدم  
من الفرد  
-العمل نفسه  
-زيادة المسؤولية

العوامل الدافعة  
المرتبطة بمحتوى  
العمل وطبيعته

النقطة الحيادية لا يوجد فيها شعور بالاستياء

عندما تكون هذه العوامل كافية  
يتوقف العمال عن الأداء  
باستيائهم ومردوديتهم  
تصل إلى النقطة الحيادية

-سيادة الإدارة  
-طريقة الاشراف  
-العلاقات بين الافراد  
-النفوذ الأجر والأمان  
-الحالة الاجتماعية  
-ظروف العمل

العوامل الوقائية  
الصحية لا ترتبط بالعمل  
نفسه وإنما مرتبطة  
ببيئة العمل

استياء

## 5- نظرية تغيير السلوك

السلوكيين في تفسير السلوك يسمى أصحاب هذا الفكر من علماء النفس بالسلوكيين. وتستند وجهة نظر على ما يسمى " بقانون الأثر " ، فالسلوك الذي تترتب عليه نتائج سارة للفرد هو السلوك الذي سيقوم الفرد بعد ذلك بتكراره ، أما السلوك الذي تترتب عليه نتائج غير سارة ، فإن الفرد سيتوقف عنه.

## 6- نظرية التوقع

قوم هذه النظرية ، التي نادى بها ( فروم ، وبورتر ، ولولر ) على افتراض :

- ✓ يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
- ✓ أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة للقيام بسلوك معين .
- ✓ وموازنة للكلفة والفائدة المتوقعتين لكل بديل من تلك البدائل .
- ✓ ويسلك الفرد بعد تلك العملية العقلانية السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر الفوائد بأقل التكاليف ، ويجنبه أكثر ما يمكن من الصعوبات.
- ✓ واستمرارية الأداء والدافع تعتمدان على قناعة العامل ورضاه ، وهما محصلة إدراكه لمدى العلاقة الإيجابية بين المكافأة التي يحصل عليها ، وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه .

## 7. نظرية مستوى الطموح

يرى دعاة هذه النظرية ( ليفين ) :

أن هدف الفرد وطموحه قد يشكل الدافع الرئيسى للقيام بالعمل .

✓ حيث يفسرون الدافعية بأنها محصلة التفاعل بين خبرات الإنجازات السابقة والهدف الذي يسعى إليه الفرد من وراء تحقيق تلك الإنجازات ،

✓ وما يولده ذلك من مشاعر النجاح

✓ .فمستوى الطموح هو مستوى الإنجاز المرتقب ، الذي يتوقع العامل أن يصل إليه في مهمة عادية ، مع معرفته بمستوى إنجازة سابقاً .

✓ والفرق بين مستوى الإنجاز السابق ومستوى الطموح ، يسمى "بفرق الهدف

✓ والفرق بين مستوى الطموح ومستوى الإنجاز الجديد هو "فرق الإنجاز" ، وهو ما يحدد مشاعر النجاح أو الفشل لدى الإنسان.

8. نظرية X Y لدوجلاس ماك جريجور  
(Douglas McGregor)

Theory Y: Knocked Dead



# نظريّة X ونظريّة Y

دوغلاس ماك غريغور

١٩٦٤-١٩٥٦



# هرم ماسلو



## 7. نظرية $Y$ $X$ لدوجلاس ماك جريجور

(Douglas McGregor)

قدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه "الجانب الإنساني من المؤسسة

(The Human Side of Enterprise، عام 1960)

من خلال نظريته التي سماها نظرية  $X$  و  $Y$

# أولاً: نظرية X

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل.

ولقد فند "دوجلاس ماك جريجور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان **نظرية X التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي:**

- 1- الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل .
- 2- خامل ولا يريد المسؤولية في العمل.
- 3- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده و يوجهه و يشرح له ماذا يعمل.
- 4- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان إنما يعمل خوفاً من العقاب و ليس حباً في العمل.
- 5- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون الرقابة.
- 6- أن الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

# أولاً: نظرية X

## وتُعد فلسفة (X)

- ✓ امتداد لفلسفة العصا والجزرة التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة,
- ✓ إذ أن الإدارة هي التي تملك التحكم في مختلف العمليات من توظيف وأجور وتدريب ومكافآت...
- ✓ وهي جميعها لا تخرج عن كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله،
- ✓ في حين أن التراخي في الأداء يحول هذه العمليات إلى عصا تستخدمها الإدارة للضغط على الأفراد.
- ✓ وهذه النظرة الظالمة لسلوك الإنسان كانت هي الشائعة في الإدارة التقليدية إلى أن أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها كنتيجة لتجاربها الكثيرة حول سلوك الفرد والجماعات.

## ثانيا: نظرية Y

تخالف هذه النظرية :

**أولاً:** تلك الاقتراحات في السلوك البشري والتي وردت في نظرية X والتي تصف المورد البشري بصفات ظالمة ليست من طبيعته تلك النظرية التي تنكرت للجانب الإنساني في الإنتاج وتناست دوافع العاملين نحو العمل والتي تشكل أساس السلوك الإنساني.

**ثانيا:** إن هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهي:

## ثانياً: نظرية Y

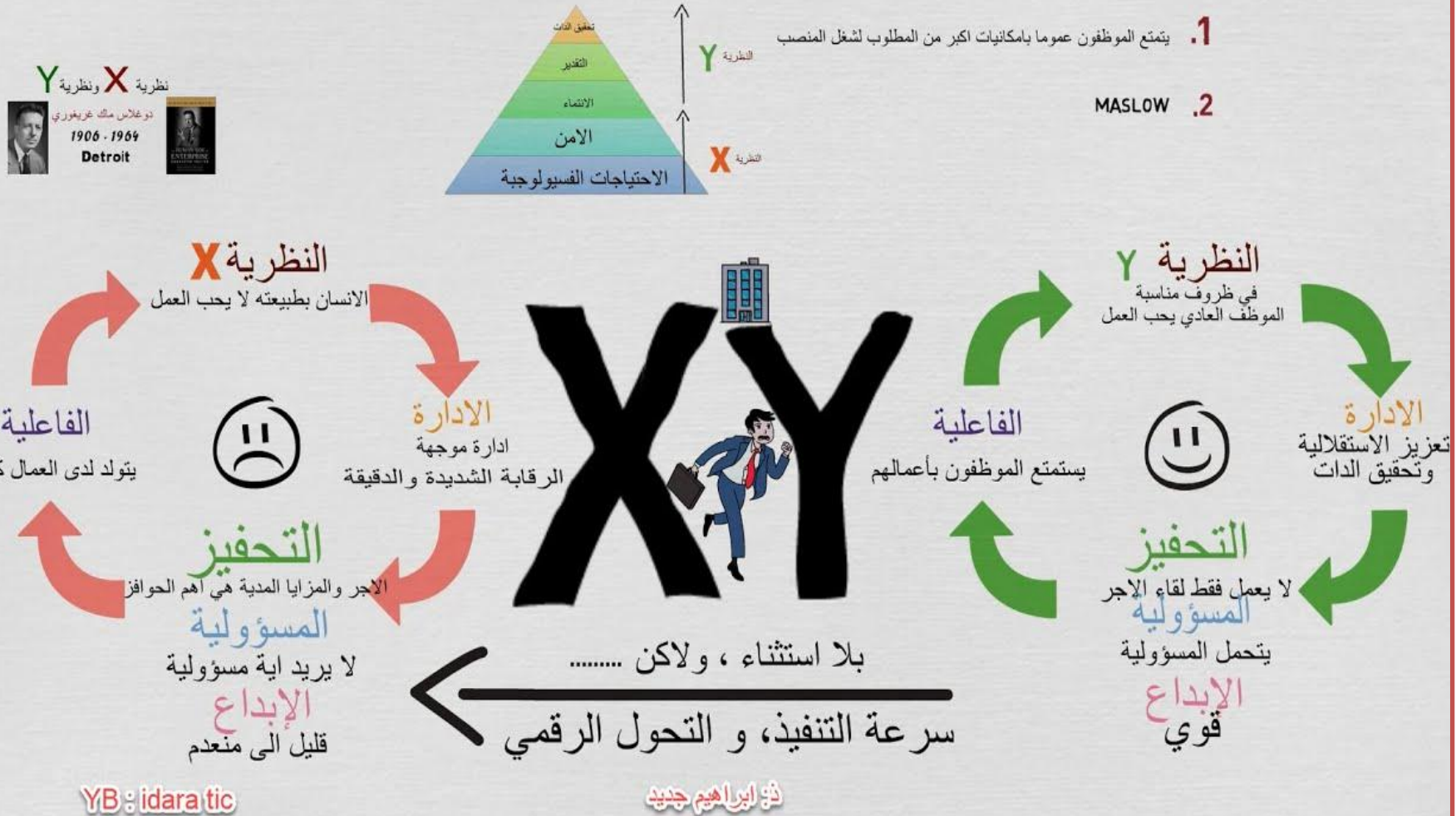
- 1- إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب والراحة.
- 2- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية،  
إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل انجاز الأهداف التي التزم به.
- 3- إن العنصر البشري (وتحت ظروف عادية) يعرف كيف يبحث عن المسؤولية و ليس فقط قبولها.
- 4- في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي.
- 5- يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافأة لا خوفاً من العقاب.

إن أهم مكافأة للفرد على سبيل المثال هي الرضا الشخصي وإشباع حاجة تحقيق الذات والذين قد يحققهما في عمله الذي يقوم به.

## إن أهم ما يميز نظرية "ماكجريجور" أمر في غاية الأهمية، وهو

- (1) "السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين" أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم.
- (2) **فالمديرون من أنصار نظرية X** يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهـم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم.
- (3) **أما المديرون من أصحاب نظرية Y** فيتصرفون بطريقة أكثر ديموقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهـم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل.
- (4) ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم. وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسيهـم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.

# ملخص نظرية X و Y



# نظريات الاتجاهات الحديثة

□ نظرية العدالة والمساواة

□ التوقع أو التفضيل

□ تدعيم السلوك

□ نظرية Z



ويليام أوشي

## 9- نظرية Z

إن نظرية Z التي توصل إليها البروفيسور  
"ويليام أوشي" بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات  
ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية

من أجل التوصل إلى أن سر نجاح للإدارة اليابانية

# المبدأ العام لنظرية Z

ستحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وإطاعة أوامره، في حين يكون مسئولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

# أساس نظرية Z

(1) ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، أي **الاستقرار والأمن الوظيفي**، إذ لا تلجأ المؤسسات **اليابانية** إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، **مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته**.

(2) **العمل كفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد**، ففي كثير من الأحيان يتم **قياس الإنتاج بالجهد الجماعي**، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.

(3) **أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار**، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى **بحلقات الجودة Quality Circles** وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.

**(4) الاهتمام الشامل بالأفراد،** من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم؛ من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواءً من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.

**(5) عدم التسرع بالتقييم والترقية،** والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والكمال.

**(6) تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال المشاركة في وضع الأهداف والمشاركة في تنفيذها.**

# النتائج

## الألفة والمودة

- الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصداقات حميمة.

## الصدق والمهارة

- "عن الحاجة والثقة والصدق ليست عناصر منعزلة بعضها عن الآخر فالثقة والصدق لا يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية فحسب من خلال التنسيق الفعال ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطاً وثيقاً وسعة الصدق والمهارة في التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية لا تتم غلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

## الثقة

- من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكناً "فالعلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك".

# خصائص نظرية Z

- 1.العائلية:** المؤسسة تعتبر كعائلة والعمال أفراد هذه العائلة.
- 2.الاستخدام طويل الأجل:** ضمان الوظيفة يضمن الاستقرار و يزيد من ولاء الموظفين.
- 3.جماعية صنع القرار:** حيث يعتبر نجاح المؤسسة مسؤولية جماعية أمام المجتمع.
- 4.شمولية الاهتمام بالفرد:** من منطلق أن الفرد إذا ما تحققت حاجاته المختلفة، فإنه سيتفرغ للعمل وستزداد إنتاجيته و سيجد الوقت للإبداع والابتكار.
- 5.المسؤولية الاجتماعية:** تفضيل اكتساب ثقة المجتمع على تحقيق الأرباح وتسعى أن تكون أهدافها قريبة جدا من أهداف المجتمع .
- 6.المشاركة الجماعية** وروح الفريق في إدارة النظام وصنع القرار.

## 10. نظرية العدالة والمساواة

وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس:

✓ أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازنا وهذا ما يوضحه الشكل.

الشخص المقارن "أ"

النتائج "ن"

الراتب

الترقية

التقدير

المربح

المركز

-----

المدخلات

جهود

أداء

مهارات

كمية إنتاج

جودة إنتاج

المقارنة التي يجريها

الشخص المقارن

ن ن

أ. --- ← --- ب.

م م

الشخص المقارن "ب"

النتائج "ن"

الراتب

الترقية

التقدير

المربح

المركز

-----

المدخلات

جهود

أداء

مهارات

كمية إنتاج

جودة إنتاج

المقارنة التي يجريها

الشخص المقارن

ن ن

أ. --- --- ب.

م م

المقارنة التي يجريها

الشخص المقارن

ن ن

أ. أصغر --- ب.

م م

المقارنة التي يجريها

الشخص المقارن

ن ن

أ. أصغر --- ب.

م م

خفض النتائج

أو زيادة المدخلات

حالة من الرضى

لا تتغير في السلوك

زيادة النتائج

خفض المدخلات

# 11. نظرية التوقع أو التفضيل

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ "فيكتور فروم" وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلاً يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها

وبناء على ذلك يضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

أ- يركز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه. سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.

ب- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحداً من بدائل الأنشطة منهم

ج- يركز

د- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

• ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا.

## ج. نظرية تدعيم السلوك

- تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكيتر" عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

- ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز، أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها.