



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

نظريات
التدريس
فيز

الفوج: 02

أستاذة المقياس:

د. أقطي جوهرة

إعداد الطلبة:

خليفة شهيناز

الساسى امال خولة

رمانية انيسة

عماد الدين

الموسم الجامعي: 2019-2020

خطة البحث

المقدمة

المبحث الأول: النظريات الكلاسيكية

المطلب الأول: النظرية البيروقراطية

المطلب الثاني: نظرية الإدارة العلمية

المطلب الثالث: نظرية المبادئ الإدارية

المبحث الثاني: النظريات النيوكلاسيكية

المطلب الأول: نظرية العلاقات الإنسانية

المطلب الثاني: المدرسة السلوكية

الفرع الأول: نظرية ماسلو للحاجات

الفرع الثاني: نظرية العاملين

الفرع الثالث: نظرية X.Y لدوجلاس ماكجريجور

المبحث الثالث: نظريات الاتجاهات الحديثة

المطلب الأول: نظرية العدالة والمساواة

المطلب الثاني: نظرية Z

المطلب الثالث: نظرية خصائص العمل

المطلب الرابع: نظرية التوقع

الخاتمة

المقدمة

ان المتبع لتاريخ الفكر الاداري يجد أن عملية التحفيز مرت بعدد التطورات ومراحل وكان لكل مرحلة من مراحل التطور اطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظام حوافز في تلك المرحلة .

ويجب الاشارة الى ان ثمة تصنيفات مختلفة لنظريات التحفيز ، فبعضهم ينظر اليها من حيث المنهج الذي تستخدمه ، والبعض الآخر يقسمها من حيث طبيعتها ، ومنهم من ياخذ الزمن عنصرا من عناصر التمييز فيقسمها الى نظريات ظهرت في العشرينيات والثلاثينيات من هذا القرن واخرى ظهرت في الخمسينيات والستينيات منه بالضافة الى النظريات الحديثة ، والواقع ان هذه التصنيفات تصنيفات متداخلة ، ان التصنيف الذي أخذنا به هو الذي أخذ به الكثير من الباحثين هو النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية بالاضافة الى الاتجاهات الحديثة

المبحث الأول: النظريات الكلاسيكية

تعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي ، فقد عملت على تقنين المهام و الادوار لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال اعتمادها على الأسلوب العلمي القائم على القوانين و الأسس المحكمة ، لذلك سنحاول استعراض ابرز هذه النظريات كما يلي :

المطلب الأول: النظرية البيروقراطية

ظهرت هذه النظرية في بدايات القرن العشرين ، حيث تهدف الى وصف الجهاز الاداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء و السلوك التنظيمي.

لقد وضع ماكس فيبر مفهومًا بيروقراطيًا يقوم على أسس ومقومات نموذج مثالي للتنظيم فقد اعتبر ان تنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب التدرج الهرمي ، اي أن المكتب الأدنى يخضع لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى ، وفي نفس الوقت فان لكل مكتب نطاق عمل واضح ومسؤوليات محددة يتم فيها اختيار الموظفين على اساس مؤهلاتهم العلمية والفنية . حيث أكد ماكس فيبر على أن " تولي مناصب العمل لا يكون بالصدفة ولا وفقا لرغبات المسيرين وانما مرتبط بالتكوين المناسب و الموافقة على تولي مثل هذه المناصب غير قائمة على اعتبارات شخصية وانما حسب الشهادة.

ان معنى البيروقراطية عند فيبر بعيد كل البعد عن معانيه الشائعة اليوم ، ذلك أنها تهدف الى رفع الكفاءة الادارية من خلال مجموعة من الخصائص تتمثل خاصة في :¹

تقسيم العمل و التخصص الوظيفي ، التوزيع الهرمي للسلطة ، تعيين وتوظيف الأفراد على أساس قدراتهم و مؤهلاتهم ، الترقية تكون على أساس الأقدمية أو حسن الأداء.

ويرجع اهتمام فيبر بالبيروقراطية لما كانت تمثله في وقته على انها الصفة المميزة للمجتمع الحديث بمقارنته بالمجتمعات السابقة و خاصة الأشكال التقليدية منها أي أنها كانت تمثل الوجه المميز للعقلنة والترشيد لذا كان يرى في البيروقراطية الوسيلة التي تحقق أعلى درجات الكفاءة والفعالية ومن هنا اكتسبت أهمية و مكانة مرموقة دفعته لتحليلها و التنظير فيها .

¹ راجع كعباش ، علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، الجزائر ، ص 62

وعليه فقد اقترح ماكس فيبر نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الالمانية في بداية القرن العشرين ، حيث من خلاله سبب الخلل على انه خلل في مفهوم السلطة فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها يقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة ، و لهذا السبب اقترح فيبر مدخل المنظمات البيروقراطية علة أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية ، وطبقا لهذا النموذج فان أهم خصائص المنظمات البيروقراطية مايلي ¹:

- تحديد العمل المطلوب وتعرف واجباته تعريفا دقيقا وتزرعها على المراكز الوظيفية المختلفة بناء على التخصص شاغلي هذه المراكز
- تعيين الموظفين بناء على شروط دقيقة و محددة سلفا وهي مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية التي تطابق العمل وصلحياتهم للقيام باعبائه
- الارتباط الدائم بين الموظف و البيروقراطية واستقراره في مهنته وصعوده السلم الهرمي بالترقية عن طريق الاقدمية و الجدارة
- اتباع نظام دقيق يتكون من قواعد واجراءات وتعليمات تتميز بالشمول والعمومية تضمن التطبيق الواحد للحالات الواحدة وتكفل استمرار العمل بغض النظر عن الاشخاص القائمين عليه
- لا يسمح بالعلاقات الشخصية التي تؤثر على الحكم السليم فتضعف كفاءة الاداء
- فصل الادارة عن الملكية الخاصة فالموظف في الدارة لايملك الوظيفة التي يشغلها و لا الادوات و المعدات التي يستعملها لاداء العمل ، وامن له هذه الادوات من طرف المؤسسة و هو ملزم بالحفاظ عليها وتسليمها عند تركه للوظيفة²

ومن مزايا هذا النموذج التالي :

- المساهمة في استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة أفضل استغلال ممكن .

¹ عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية ، رؤية استراتيجية ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص25

² عبد الحميد محمود النعمي ، مبادئ الادارة العامة ، منشورات ELGA ، ص 90

● المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة

● تحقيق التكامل بين أداء الأنشطة المختلفة

نستخلص مما سبق أن ماكس فيبر قد ركز في دراسته على مجموعة من العوامل التنظيمية التي بنى من خلالها نموذج المالى من البيروقراطية ، حتى يساهم في ادارة وتوجيه العنصر البشري المتواجد عبر مختلف التنظيمات بشكل عقلاى

المطلب الثاني : نظرية الادارة العلمية

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 على يد الامريكى فريديريك تايلور و زملائه "جلبرت" ، "جانت" ، "ايمرسون" ، الذين ساهموا في تطوير الادارة بشكل علمي بدلا من التجربة والتخمين الخطأ ، لكن الأب الرحي لهذه المدرسة هو تايلور حتى سميت "بالتايلورية" نسبة اليه.¹

لقد كان تايلور مهندسا ميكانيكيا عمل في شركات للفولاذ والفحم في ولاية بنسلفانيا في امريكا ، ونتيجة لملاحظاته المباشرة المكثفة لاساليب العمل في ذلك الوقت فقد اصبحت لديه قناعة مؤكدة بأن الانتاجية الفعلية للعامل متدنية جدا بالمقارنة مع ما يمكن انتاجه.²

كما تضح له ايضا أن الادارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية ادارة وتوجيه العمل كما لم يكن هناك اي معايير لأداء العمل ، وان قرارات الادارة كانت تعتمد على طريقة " التجربة الخطأ " ولم يكن هناك دراسة لطرق العمل وأدائه ، وان العمال يكفون باعتباطا بأداء أعمال قذلا يستطيعون أداءها أو ليس لديهم الدافع لذلك ، مما ترتب على ذلك نزاعا مستمرا بين الادارة والعمال³ وفي سبيل ذلك قام تايلور بدراسة ميدانية لمشاكل الصناعة والجهد الانساني في شركة الحديد والصلب التي كان يعمل بها .

¹ ناصر محمد العديلي ، السلوك الانساني والتنظيمي منظور كلي مقارن ، معهد الادارة العامة ، الرياض، 1995 ، ص 27

² أنس عبد الباسط عباس ، ادارة الاعمال وفق منظور معاصر ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2011 ، ص 67

³ محمد فريد الصحن وآخرون ، مبادئ الادارة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 200 ، ص 49

وقد استهدف تايلور من دراسته تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين واصحاب العمل الى مصالح مشتركة وذلك عن طريق البحث في كيفية زيادة انتاجية العاملين بما يؤدي الى تحقيق أرباح مرتفعة وربط مصالح العمال بمصالح العمل ، ولهذا فقد دعا تايلور الى استخدام الأسلوب العلمي في دراسة الادارة بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة و الخطأ¹.

وبعد العديد من النجاحات والتجارب المشجعة قام فريديريك تايلور ببلورة أفكاره وتجاربه في كتابه "مبادئ الادارة العلمية" عام 1911 ، وهذه المبادئ هي :

- يجب دراسة الوظيفة والانشطة الموجودة بها ، الحركات التي تؤدي بها حتى يتم التوصل الى أفضل طريقة لأداء العمل
- يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب الوظيفة المصممة
- يجب أن يدرب الفرد على أداء الوظيفة حتى تزيد مهارته ونتاجيته
- يجب ان يتم تقسيم العمل في المنظمة بين الادارة والعمال ، وتضطلع الادارة بمهام تصميم الوظائف وتعيين الموظفين و الأجور و الاشراف ، ويضطلع العمال بتنفيذ الوظائف و المهام الموكلة اليهم .
- يجب دفع وتحسيس العاملين على أداء العمل ، وذلك من خلال الخطوات المادية "الاجور والحوافز" ، وعموما فقد رأى تايلور أن العمال كلما زاد انتاجيتهم كلما زاد رضاهم².

مما سبق نستخلص أن العوامل التنظيمية التي تناولها فريديريك تايلور خلال دراسته والتي عمل على بلورتها في مجموعة من المبادئ كانت تهدف الى زيادة الانتاج لاشباع حاجات كل العمال و اصحاب العمل لان زيادة الانتاج يعني بالضرورة زيادة رأس المال وبالتالي فالمحرك الأساسي لسلوك كل منهما هو العائد الذي يعتقد تايلور انه يساهم بشكل كبير في تحقيق رضا كليهما

1 عادل محمد الزايد ، مرجع سابق الذكر ، ص 17،16

2 احمد ماهر واخرون ، الادارة المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2002 ، ص 58

المطلب الثالث : نظرية المبادئ الادارية

تنسب هذه النظرية بشكل رئيسي الى الكاتب الفرنسي هنري فايول ، وقد جاءت هذه النظرية كفكرة متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الادارة العلمية خاصة بعد ان وضع المهندس الفرنسي هنري فايول ، اسس هذه النظرية محاولا تطوير بعض الافكار الادارية العلمية ويركز على العديد من القضايا و المبادئ الادارية التي يمكن ان تعزز من تطوير المؤسسات والمنشآت الانتاجية الصناعية و الادارية وخاصة وان افكاره جاءت ممتزجة بخبرته الواقعية كمدير لاحد المنشآت الصناعية الكبرى في التعدين عام 1888.¹

وقد قدم فايول عددا من المبادئ التي ترشد المدير في ادارته للوحدة التنظيمية الواقعة تحت سيطرته وقد اختار الكاتب لفظ "مبادئ" وميزه عن "قواعد" أو "قوانين" حتى تتوفر صفة المرونة حيث اشار الى ان ليس هناك شيء جامد أو مطلق في الجوانب الادارية بل هي اختلاف في الدرجة أو القابلية للتطبيق بحيث يجب أن نسمح بتغير الظروف المحيطة ، وهذه المبادئ هي² :

- (1) تقسيم العمل : هو واحد من المبادئ الهامة التي نادى بها فايول فهو يجعل العمليات الادارية تحقق انتاجا أكثر وأفضل وبجهد أقل ، فمن اجل تحسين الأداء لابد من تقسيم العمل للحصول على فاعلية التخصص وعلى قدر ما تكون هذه التقسيمات عقلانية بقدر ما تكون أكثر فعالية
- (2) السلطة والمسؤولية : ويصد بالسلطة هنا السلطة الرسمية التي تمد المديرين بالقوة الرسمية والتنفيذية وتحمل المسؤولية العامة.
- (3) النظام : ويشكل ذلك احترام قواعد و النظم و اللوائح و العمل على اطاعة الاوامر الرسمية و تطبيق الجزاءات .

(4) وحدة الأمر : تلقي الامر من الرئيس المباشر

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان 1999، علم الاجتماع الصناعي ، النشأة والتطورات الحديثة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ص 89،88

² محمد فريد الصحن وآخرون ، مرجع سابق الذكر، ص 59،58

- (5) وحدة التوجيه : لا بد ان ترتبط الأنشطة عامة بخطة عامة واحدة ونحو تحقيق هدف محدد ،
ويطبق على جميع الاقسام الداخلية و الخارجية
- (6) الخضوع : والمقصود بان الفرد و مصالحه الفردية والشخصية يجب أن توجه لخدمة الصالح العام ،
ويجب على الادارة التوفيق بين المصالح الفردية والعامه في حالة وجود تعارض بينهما .
- (7) المكافأة : لا بد من توافر هذا المبدأ كعنصر عادل وأساسي لقيام بالاعمال و المهام التي توجه
للافراد من قبل الادارة.
- (8) المركزية : ان تخفيض دور العاملين في اتخاذ القرارات يعني المركزية و زيادة هذا الدور تعني
اللامركزية وكان فايول يعتقد ان المديرين ينبغي ان يتحملوا المسؤولية النهائية ، وفي نفس الوقت
ينبغي ان يفوضوا الى مرؤوسيهم قدرا كافيا من السلطة يمكنهم من انجاز أعمالهم و المشكلة هي تحديد
درجة المركزية المناسبة لكل حالة.
- (9) تدرج السلطة : ان خط السلطة كما تصوره الخريطة التنظيمية يمثل تدرجا في المناصب من
المستوى الاعلى الى المستوى الادنى
- (10) الترتيب : ان الافراد و مواد العمل ينبغي تواجدهما في الزمان و المكان المناسبين ، وبصفة
خاصة يجب وضع الفرد المناسب في العمل المناسب .
- (11) المساواة : ان المديرين ينبغي ان يتعاملو مع المرؤوسين على اساس العدالة و المساواة وان تسود
روح الصداقة بينهم .
- (12) الاستقرار الوظيفي : المحافظة على الافراد الاكفاء في المنظمة و الحد من دوران العمل
- (13) المبادأة : ينبغي تشجيع العاملين على الابتكار والتفكير الخلاق لاستنباط وسائل وطرق لتطوير
العمل وتحسين الاداء
- (14) روح الفريق : يجب على الادارة ان تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين حتى يكون
هناك تسبيق للجهود وتبادل الخبرات و تنمية ثقافة الانتماء للمنظمة و الى فريق العمل .

المبحث الثاني : النظريات النيوكلاسيكية

المطلب الأول: نظرية العلاقات الانسانية

تأسست هذه النظرية على يد "ايلتن مايو" حيث اكتشف أهمية العلاقات الانسانية من خلال البحوث التي قام بها حول دافعية العمال والتي دامت حوالي تسع سنوات من عام 1924 الى 1932 بمصنع هاوثورن للكهرباء بعداً، استنجدت به اثر الانخفاض المدهش لمعدل انتاجها وما نتج عنه من آثار عملية على العمال كالتذمر والاستياء وعدم الرضا رغم كون الشركة لا تعاني من المشاكل المادية ، قام ايلتن خلال دراسته بادخال تغييرات على الظروف المادية كفترات الراحة وحتى سلم الاجور لمعرفة مدى تأثيرها على الانتاج ، افاضاد انتاج العمال واخذ وتيرة الاسمرار والتحسين رغم سوء ظروف العمل وكانت النتيجة أنه اكتشف ان انتاجية العمال تزداد عندما يركز عليهم انتباه خاص وان ارتفاع الانتاج لا يرجع الى الظروف والحوافز الخارجية بقدر ما يرجع الى الروح المعنوية .

ترى هذه النظرية أن هناك حاجات النفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس و تأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فان الحوافز التي تقدمها الادارة يجب ان لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى الى الحوافز المعنوية ، وقد استنتجت من هذه النظرية أن سبب زيادة الانتاجية ليست التغيرات في بيئة العمل وانما في طريقة ادارة العاملين فكلما زادت الروح المعنوية بين العاملين زادت انتاجيتهم.

ويمكن ايجاز اهم النتائج العامة التي توصلت لها مدرسة العلاقات الانسانية فيما يلي¹ :

- السلوك في العمل سلوك مجموعي ، اي ان يتوقف على شعور أفراد المجموعة ومدى تألفهم وترابطهم وتعاونهم ، الامر الذي يزيد من نشاطهم ويعمل على زيادة انتاجهم.

¹ نبيل الحسيني النجار ، مدحت مصطفى راغب ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، مصر، ص 89،90

● هناك انماط متباينة للقيادة والاشراف وأكثر هذه الانماط فعالية هو النمط الذي يعتمد على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات ؟

● تلعب العلاقات الاجتماعية التي تنشأ في العمل بين العاملين دورا هاما في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة .

● احتياجات العامل الى توفير الامان ومنح التقدير اللازم يعد الأكثر أهمية في بلورة معنويات العمال ونتاجياتهم من الظروف الطبيعية للعمال

مما سبق نستخلص أن العنصر البشري هو محور اهتمام هذه النظرية وقد اتضح من خلال سلسلة تجارب التي قام بها التون مايو ، حيث تمكنت من ان تكشف وبوضوح عن وجود مجموعة من العوامل المؤثرة عن السلوك الانساني داخل التنظيمات لم تكن النظريات السابقة قد تعرضت لها من قبل .

المطلب الثاني : المدرسة السلوكية

الفرع الاول : نظرية ماسلو للحاجات

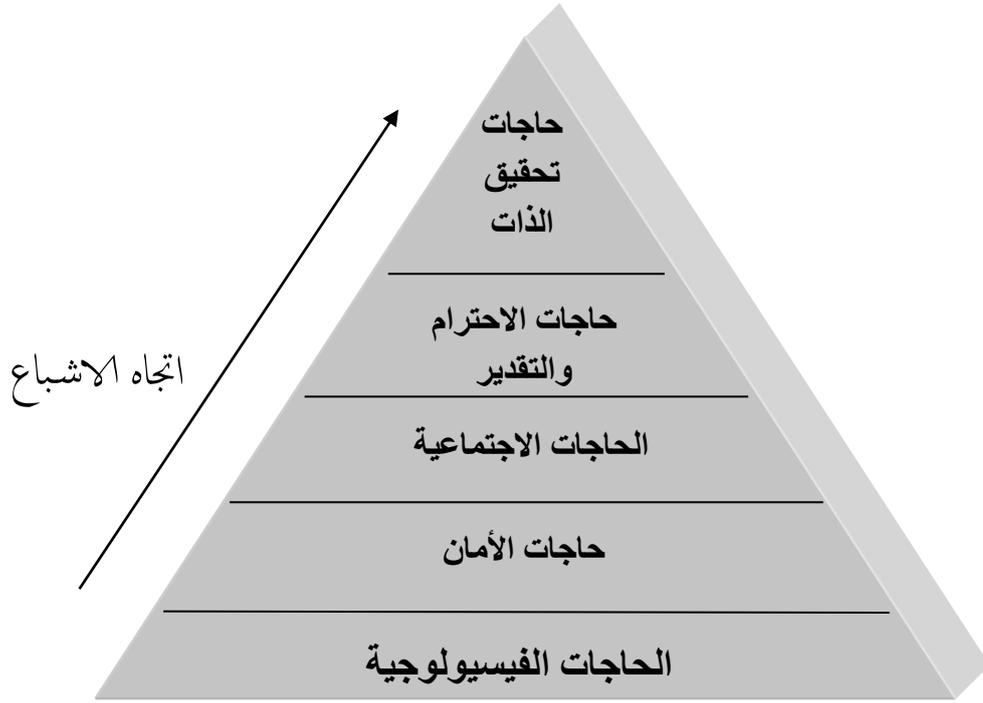
تعرف نظرية ماسلو بنظرية سلم الحاجات وهي تقوم على اساس عدة فرضيات مفادها أن العامل في عمله يسعى دوما الى تحقيق أهداف مهنية تسمح له بتلبية حاجاته المختلفة كشخص ، فالعامل الراضي عن عمله حسب نظرية ماسلو هو عامل استطاع تحقيق عدد كبير من حاجاته .

وقد قام ماسلو بتصنيف هذه الحاجات في خمس فئات ثم قام بترتيب هذه الفئات في تسلسل هرمي واحتلت الحاجات الاساسية الرئيسية (الطعام والشراب والمأوى) قاع هذا الهرم بينما احتلت الحاجات الأكثر تقدما (التقدير والاحترام وتحقيق الذات) قمة هذا العرم وطبقا لرؤية ماسلو يعتبر الانسان حيوان دائم الرغبة وعند اشباع حاجات المستوى الادنى حتى ولو جزئيا يتطلع الشخص لاشباع حاجات المستوى التالي¹ .()

¹ وسيلة حمداوي ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي كامل ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، ص 76

ويمكن عرض هذه الحاجات وفقا لتدرج أهميتها في نظرية ماسلو كما يلي :

- ✓ الحاجات الفيسيولوجية : وهي حاجات الفرد للمأكل والمشرب والملبس والماور والراحة ويعتمد الفرد في اشباع معظم هذه الحاجات على الموارد المالية ممثلة في الاجر او الدخل عموما.
- ✓ حاجات الأمن : حيث يحتاج الفرد لتأمين نفسه وأولاده (عائلته) من الخاطر الشخصية ومخاطر الزمن من حيث العمل والصحة ، يحتاج الفرد لان يؤمن على وظيفته ودخله حاليا ومستقبلا أو يحتاج لان يشعر بالامان وعدم القلق.
- ✓ الحاجات الاجتماعية : لتكوين الصداقات واكتساب حب الآخرين وتعاطفهم ومساعدتهم أو التأثير بهم ، وللشعور بالتماء يحتاج الفرد كموظف لان يشعر بالنسجام مع نسيج اجتماعي أو صحة متألفة يساعده اذا احتاج لمساعدة وقبلوم مساعدته اذا قدمها
- ✓ حاجات الاحترام والتقدير : حيث يحتاج الفرد لان يشعر باهميته الذاتية و استقلاليتها وأهليته للانجاز (عوامل احترام الذات) ، وكذلك لان يشعر بتقدير واحترام الآخرين مثل الرؤساء والزملاء في العمل ولان يرى نفسه على درجة أو أكثر من المكانة والشهرة (عوامل احترام الآخرين)
- ✓ الحاجة لتحقيق الذات : أي تحقيق اقصى اماله أو اهدافه أو تحقيق الصورة المنشودة في خياله وهذه حاجة متجددة متصاعدة¹



المصدر : من اعداد الطلبة

الفرع الثاني : نظرية العاملين

ويطلق عليها ايضا "نظرية المتغيرين" وتنسب للكاتب فريدريك هيرزبرج الذي اجرى دراسة على مائتي مهندس ومحاسب سنة 1959 وتمكن من خلالها ان يتوصل الى الفصل بين العوامل المؤدية الى عدم الرضا وقد كانت الدراسة في عدد من الشركات العاملة بفلاديفيا في أمريكا حيث وجه السؤالين التاليين لافراد العينة التي اختارها :¹

- متى شعرت باعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك ؟

- متى شعرت باعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك ؟

وطلب من كل فرد وصف الظروف التي سببت هذين الشعورين لديه ، وصنف العوامل المؤثرة على سلوك الافراد في العمل ال مجموعتين :

¹ عبد الوهاب علي محمد ، الحوافز نظرية متكاملة ، مركز الاقتصاد الاسلامي للبحوث والدراسات ، القاهرة ، 2000 ، ص 64،65

1) العوامل الوقائية (الصيانة): ويؤدي عدم توفر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل الى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الفرد ، ولكن توفرها لا يؤدي الى تحفيز قوي على العمل ، وقد اطلق على هذه العوامل بعوامل الصيانة أو الوقاية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجات اشباع الحاجات وقد حدد عشرة عوامل وقاية :

1. سياسة المؤسسة وادارتها
2. العلاقات مع المرؤوسين
3. ظروف العمل
4. العلاقات مع الزملاء
5. الحياة الشخصية
6. العلاقات التبادلية مع المشرف
7. الاستقرار في العمل
8. الاشراف الفني
9. الأجر
10. المركز والمكانة

2) العوامل المحفزة: وهي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة ، فاذا توفرت كان الأفراد راضيين عن وظائفهم فهي تؤدي الى تحفيزهم للاداء ولكن عدم توفرها لا يؤدي بالضرورة الى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى العامل ، وأهم هذه العوامل :

1. الانجاز في العمل
2. التقدم والترقية في العمل
3. امكانية النمو وتطور الشخص
4. الاعتراف والتقدير
5. طبيعة العمل ومحتواه
6. المسؤولية

فقد توصل هيرزبرج الى ان العوامل التي تحقق الرضا لها علاقة مباشرة بطبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد ، أما عوامل عدم الرضا فتربط ببيئة العمل ، واهم النتائج التي توصلت اليها هذه النظرية هي ان الرضا و عدم الرضا هما نقيضان كما وليس من الضروري ان التخلص من العوامل التي تؤثر على الاستياء ، قد يخلق انسجاما في العمل وليس من الضرورة ايضا ان يؤدي ذلك الى الرضا الوظيفي .

كما يرى هيرزبرج ان نظريته تناسب كافة المستويات الوظيفية وتستدعي انتباه المديرين الى ضرورة الاهتمام بالعوامل المرتبطة بالعمل ذاته باعتبار ان مايشير حماس الموظف ويحفزه هو ادائه لعمل جاد يتفق مع قدراته ويحقق لها طموحاته ويثير لديه اهتمامات وتحديات

الفرع الثالث : نظرية X.Y لدوجلاس ماكجريجور

تركز هذه النظرية بشكل اقل على احتياجات الموظفين ، وبشكل أكبر على طبيعة السلوك الاداري هتان النظريات تقومان على اساس افتراض أن آراء رئيس العمل وموظفيه ومعرفة بهم سوف تؤثر بقوة على الطريقة التي يسعى من خلالها لتحفيزهم ، ووضع ماكجريجور نظريتين بناء على دراسته واطلق عليهما النظرية X و النظرية Y الاولى سلبية والثانية ايجابية .¹

وحسب نظرية X فان الافتراضات التي يحملها المدراء اتجاه العاملين جعلتهم يعتقدون انه يمكن تحفيز الأفراد العاملين من خلال استعمال اسلوب التخويف من فقدانهم لوظائفهم وتهديدهم بالعقاب ، وهذا النمط الاداري يؤكد على اهمية الحاجة للامن وتتجه الى تجاهل حاجات المستوى الأعلى في (هرم ماسلو) وللمقابلة تركيز الادارة على حاجات المستوى الأعلى اقترح ماكجريجور مجموعة من الفروض اسماها نظرية Y على اساس المستوى الأعلى في (هرم ماسلو) وتعطي النظرة الايجابية الى الفرد العامل

أ. فروض نظرية X :

- الفرد خلق كسولا بطبعه ، ولا يقوم بعمله الا في وجود سلطة تدفعه الى أداء العمل .
- لا يفضل الفرد ان يكون قائدا ويسعى دائما ان يكون تابعا تجنباً للوقوع في المشاكل التي تؤثر على أمنه .
- لا يحب الفرد ان يتحمل المسؤولية وانما يجب ان يجد شخصا آخر يتحمل عنه مسؤوليات عمله.

ب.فروض نظرية Y :

- ان العامل العادي لا يكره العمل فالامر طبيعي كالمريح وطلب الراحة

¹ عبدالله بن سليمان الجهمي ، تقييم نظام الحوافز العمل في ادارة الجوازات بجدة من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير ، الرياض ، ص 103،102

- ان الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا يمثلن الطريقتين الوحيديتين لتحفيز الافراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ويؤدي الشخص عمله بصورة طبيعية اتجاه تحقيق الأعمال والأهداف المنوطة به
- مدى التزام الفرد بأهداف المؤسسة يعتمد على سياسة منح المكافآت المرتبطة بالعمل من اجل تحقيق الهدف .
- في ظل الظروف المواتية لا يتعلم الشخص العادي مجرد القبول بتحمل المسؤولية ولكنه يسعى وراء طلبها .
- كثير من الافراد لديهم القدرة على توظيف مهارات التخيل والابتكار لحل المشكلات التي تنشأ في المؤسسة .

المبحث الثالث : نظريات الاتجاهات الحديثة

المطلب الأول: نظرية العدالة والمساواة

تمثل هذه النظرية تعديلا للنظريات السابقة ، وخاصة النظريات الاقتصادية ، فهي ترى ان ما يحفز الفرد هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه ، بل عدالته ايضا ، فالفرد يقارن بين ما يحصل عليه من نتائج عمله وبين ما يقدمه لذلك العمل من مدخلات مع ما يقدمه الآخرون ويحصلون عليه من عملهم كالآتي : نتائج أ /مدخلات أ = نتائج ب /مدخلات ب

ويشعر الفرد بالمساواة اذا ما ادرك تساوي ما يقدمه للعمل من مدخلات والنتائج التي يحصل عليها منه مع ما يقدمه الآخرون في مجموعة العمل ويحصلون عليه منه ، وبالعكس ذلك الادراك فانه يشعر بعدم المساواة ومن ثم الاحباط وعدم التحفيز¹.

¹ عبدالله بن سليمان الجهمي ، مرجع سابق الذكر ، ص 108

المطلب الثاني : نظرية Z

- توصل "ويليام اوشي" الى نموذج جديد في الادارة والتحفيز سماه نظرية Z والتي اصدرها في كتابه " نظرية Z كيف يقابل الامريكيون التحديات اليابانية" الذي صدر عام 1981 والذي استمد مقوماته من التجربة اليابانية ، ومن مرتكزات هذه النظرية :¹

- الثقة : تعتمد المنظمات اليابانية في تعاملها على النظام الاداري الموسع الذي يؤكد على جو الثقة بين العاملين ، فبدون توفر جو الثقة تتحول العلاقة الانسانية الى صراع وتوفره يصبح كل شيء ممكنا.
- المهارة : تتسم الممارسات اليابانية بالمهارة ، ولا شك ان هذا لا يتم الا بالخبرة والتجربة والممارسات الطويلة للوظيفة .
- الألفة و المودة : تعتمد الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية في الادارة اليابانية على الالفة والمودة والذي يؤدي الى اقامة علاقات اجتماعية وصدقات متينة والغاء الأنانية.

وقد ساهمت هذه النظرية في مجال التحفيز بما يلي :

- القرار الجماعي المشترك هو الذي يدفع الى الانتاجية والشعور بالرضا
- تساهم سياسة التوظيف الدائم في تنمية أواصر الثقة والولاء لدى العاملين
- الدوران الوظيفي يقود الى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام

المطلب الثالث : نظرية خصائص العمل

ادرج كل من "هاكنم" و "أولدمان" (1976-1980) نموذج خصائص العمل المبني على أساس خصائص التي تحدد مستوى احتمال التحفيز على اساس الوظيفة أو العمل المنجز وهي :

تنوع الكفاءات ، التعريف بالمهمة ، الحرية في تنفيذ المهام ، التغذية الراجعة

¹ هيام الكسندر ، تحفيز الموظفين ومكافاتهم (طرق جديدة افضل لاثارة الموظفين) ، مكتبة جرير ، الرياض ، 2001

ويكون التحفيز ذا مردودية عندما يكون مرتبط بوظيفة تشبع الحاجات التالية :

- شعور الفرد بالمسؤولية حول نتائج عمله .
- معرفة الفرد لمهامه ولأهميتها من خلال تمتعه بالكفاءة المناسبة
- على الفرد اكتساب معلومات حول نتائج العمل الذي قام به.¹

المطلب الرابع : نظرية التوقع

- تفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قبلما يؤدي الأمر إلى سلوك محدد، وترى هذه النظرية التي وضع أساسها "فيكتور فروم" Vector Vroom أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد. وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد

- ذاعت نظرية التوقع في صيتها لدرجة أنها أصبحت مقبولة عملياً كإحدى نظريات الدافعية والأداء الشهيرة. ويمكن استخدام هذه النظرية في بعض التطبيقات الإدارية وذلك باستخدام مبادئها. فمثلاً على الأنظمة الإدارية وعلى المشرفين أن يوضحوا الوسيلة والعلاقة بين الأداء وبين الحصول على حوافز وعوائد معينة.

ويلعب المشرف دوراً كبيراً في توضيح هذه العلاقة. على الأخص لو أن هذه العلاقة موجودة بالفعل ثم يمتد مجهود المشرف إلى تأكيد وتوضيح توقعات العاملين، وكيف أن مجهوداتهم تؤدي إلى أداء معين؟ وكيف يسهم نشاطهم اليومي في زيادة فاعلية الأداء؟ وأخيراً على المشرف أن يوضح العوائد والحوافز العديدة التي يمكن أن يحصل عليها الفرد، وكيف أنها تربط بأداء عمل معين؟

ولمزيد من التوضيح لهذه النظرية نورد خصائصها التالية:

1. يميل الفرد على الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك. وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده. فإذا طلب مدير من أحد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت إضافي، على سبيل المثال، فهل يكون سلوك المرؤوس بالموافقة أو الامتناع؟ إن إجابة المرؤوس على هذا السؤال

¹ هيثم المعاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص 89

- سيحدها العائد الذي سيعود عليه من جراء هذا السلوك.
2. إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاثة عناصر:
- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.
 - توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة Expectancy للحصول على عوائد معينة.
 - توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له
3. إن العناصر الثلاثة السابقة (أ، ب، ج أو التوقع والوسيلة والمنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد، وأنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير. فما يشعر به فرد يختلف عما يشعر به فرد آخر، وعليه فإن هذه العناصر الثلاثة تمثل عناصر إدراكية يصدق عليها كل ما قيل في فصل الإدراك.
4. ترى النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة، وإعطائها تقديرات وقيم. وعليه وجب الاهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكثر إسهاباً.

عناصر نظرية التوقع:

- التوقع: هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه. فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما يبذل من مجهود فإنه سيضيع سدى ولم يؤدي إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة هنا غير موجودة أو ضعيفة جداً. وإن كان تقدير الفرد أنه كلما يبذل مجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة هنا واضحة وقوية.
- ولا بد أن نلاحظ أن المجهود الذي يقوم به الفرد قد يكون في شكل أنشطة وتصرفات صغيرة في سبيل إتمام العمل، أو أنه إتمام لإجراءات وخطوات متتابعة ومتكاملة أو أنها حركات أمام آلات ومعدات وأما الأداء فهو يشير إلى الإتمام الناجح للعمل المطلوب. أو هو الإنجاز الكامل للشيء المرغوب فيه.
- الوسيلة: وهنا يثار تساؤل داخل الفرد مؤداه، غلى أي مدى يمكن اعتبار الاداء كوسيلة للحصول على عوائد معينة فقد يعتقد الفرد ان أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على مكافأة عالية، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك تأكيد من أن هناك علاقة بين الأداء والعوائد كلما

زادت دافعية الفرد لهذا الأداء. وعلى أي مدير أن يوضح هذه العلاقة لمرؤوسيه حتى يرفع من دافعتهم للأداء.

- منفعة الحوافز : تشير منفعة وجاذبية الحوافز إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه. فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر. فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر. وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته ، فيقوم بتقدير هذه العوائد خير تقدير¹.

الخاتمة

تسعى المنظمة لان تجعل نظام الحوافز لديها واضح وعادل حتى يتسنى للعامل المفاضلة والاختيار ، وبهذا تكون هذه النظريات أبرزت في طبيعتها نظام الحوافز المناسب للمنظمة ، ولهذا النظام أسس ومبادئ يجب مراعاتها لتحقيق الأهداف المرجوة منه ، ويحقق لها الفعالية المطلوبة ، ألا وهي ارتفاع أداء الأفراد والارتقاء به الى المستوى الأداء المطلوب ورضا الأفراد عن المنظمة .

ولقد تعددت النظريات التي حاولت وضع قواعد واسس لفهم دوافع الافراد وبالتالي اقتراح حوافز مناسبة ، فنجد من اشهر النظريات التي تناولت وركزت ووفرت قاعدة معرفة أفضل بما يدفع الفرد للقيام بسلوك معين منها : ماسلو ، هيرزبرغ ...

قائمة المراجع

- رايح كعباش ، علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، الجزائر
- عادل محمد زايد ، ادارة الموارد البشرية ، رؤية استراتيجية ، القاهرة ، مصر ، 2003
- عبد الحميد محمود النعمي ، مبادئ الادارة العامة ، منشورات ELGA
- ناصر محمد العديلي ، السلوك الانساني والتنظيمي منظور كلي مقارن ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 1995
- الباسط عباس ، ادارة الاعمال وفق منظور معاصر ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011
- محمد فريد الصحن وآخرون ، مبادئ الادارة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 200
- احمد ماهر واخرون ، الادارة المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002
- عبد الله محمد عبد الرحمان 1999 ، علم الاجتماع الصناعي ، النشأة والتطورات الحديثة ، دار النهضة العربية ، بيروت
- نبيل الحسيني النجار ، مدحت مصطفى راغب ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، مصر
- وسيلة حمداوي ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي كامل ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر
- عبد الوهاب علي محمد ، الحوافز نظرية متكاملة ، مركز الاقتصاد الاسلامي للبحوث والدراسات ، القاهرة ، 2000 ،
- عبدالله بن سليمان الجهي ، تقييم نظام الحوافز العمل في ادارة الجوازات بجدة من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير ، الرياض
- هيام الكسندر ، تحفيز الموظفين ومكافاتهم (طرق جديدة افضل لاثارة الموظفين) ، مكتبة جرير ، الرياض
- هيثم العاني ، الادارة بالحوافز ، التحفيز والمكافآت ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2007