

المحور الثاني

المداخل المفسرة للحوافز

III- المدرسة الحديثة

نظرية العدالة والمساواة لـ STACY ADAMS

الموظف يقارن وضعيته بوضعية زملائه في نفس البيئة أو بيئات مشابهة.

$$\frac{\text{مخرجات الآخرين}}{\text{مدخلاتهم}} = \frac{\text{مخرجاته}}{\text{مدخلاته}}$$

المخرجات : الأجور، المكافآت، التقدير والاحترام، الترقية.

المدخلات : عدد ساعات العمل، المهارة والمعرفة، الخبرة، الجهد.

شعوره بغياب العدالة سيجعله يشعر بالظلم ويؤثر سلباً على

أدائه وسلوكه. سيدفعه إلى القيام بسلوكيات:

× **تغيير المدخلات:** يقلل من جهد عمله أو وقته (التهرب من المسؤوليات)؛

× **تغيير المخرجات:** يسعى للحصول على مكافآت إضافية؛

× **التحول إلى المقارنة:** يبحث عن موظفين آخرين يعانون من ظلم أكبر؛

× **الانسحاب :** مغادرة المؤسسة إذا شعر بظلم لا يمكن تحمله.

David Mc Clelland نظرية الحاجات المتعلمة

التفوق والتميز في العمل

عمل فيه تحديات جديدة وفرص لتحقيق أهداف صعبة

بناء علاقات صداقة وقبول اجتماعي

عمل يدعم التواصل الاجتماعي والعمل الجماعي

السيطرة والتحكم في الآخرين

عمل يتيح فرص القيادة والتأثير في بيئة العمل
وسلطات أكبر في اتخاذ القرارات



نظرية تعزيز السلوك (Frédéric Skinner)

السلوك يتأثر بعواقبه

السلوك

عدم المكافئة /
العقاب

التوقف عن السلوك

المكافئة

تعزيز السلوك

× **التعزيز الإيجابي :** يستخدم في حالة السلوك مرغوب،

مثال: مندوب مبيعات حقق مبيعات عالية، يحصل على مكافأة، هذه المكافئة تعزز رغبته في تحقيق مبيعات أكبر.

× **التعزيز السلبي :** يستخدم لحجب السلوك الغير المرغوب،

مثال: مؤسسة قررت فتح مكتب جديد في مكان لا يريد أحد الذهاب إليه، قررت السماح لأفضل عشر مندوبي مبيعات بالبقاء في المكتب القديم، سيحرص كل واحد على أن يكون من بين العشرة الأوائل.

نظرية Z / WILLIAM OUCHI

طورها الباحث الأمريكي **وليام أوشي** في السبعينات كنتيجة للمقارنة بين أساليب إدارة الأعمال في الو.م. أ (القائمة على الأداء الفردي) واليابان (القائمة على العمل الجماعي)

الهدف منها تحديد أفضل الممارسات (الايجابيات) التي يمكن **دمجها** من **كلا النظامين** للوصول إلى بيئة عمل أكثر فعالية و انتاجية

الاستقرار الوظيفي

• استقرار طويل
الامد

المشاركة في اتخاذ القرارات

• تقوية العلاقة بين
الادارة والموظفين
وتعزيز روح العمل
الجماعي

التنمية والتدريب المستمر

• لتعزيز مهاراتهم
وقدرتهم على
التأقلم مع التغيرات
ويوفر لهم فرص
النمو و