



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



نظریه های

xy *

*انگیزشی - بهداشتی

*مازلو و کاربردهای آنها

نظریہ $Y X$

(داگلاس مک گریگور)

نظریه X ، Y :

یک دیدگاه درباره طبیعت انسان در مواجهه با کار، در دو مجموعه متفاوت از مفروضات توسط داگلاس مک گریگور خلق شدند و توسعه یافتند که به نظریه X و y مشهورند

این نظریه ها نوع رفتار انسان در کار کردن را ترسیم می کنند و مبنای مناسبی برای ایجاد انگیزش و مدیریت افراد سازمان ارائه می دهند.

بر اساس این نظریه نگرش و دیدگاه مدیران در
مورد انسانها به دو گروه تقسیم می شوند:

گروه اول: مدیران با نگرش X در مورد انسان چطور فکر می کنند؟

- ۱- اغلب انسانها به طور ذاتی از کار گریزانند و تا حد ممکن سعی می کنند کار نکنند.
- ۲- اغلب انسانها مسئولیت پذیر نیستند به همین دلیل دوست دارند پیرو افراد دیگری باشند و توسط آنها هدایت شوند.
- ۳- انسانها اغلب خواهان حاشیه امن هستند و امنیت شغلی برایشان مهم است.
- ۴- منابع انسانی سازمان کم تحرک و کم تلاش هستند و باید تحت کنترل قرار بگیرند و همواره در معرض تهدید به تنبیه باشند تا به درستی کار کنند .
- ۵- اغلب مردم خلاقیت کمی برای حل مسائل و مشکلات دارند و قابلیت خلاقیت و نوآوری فقط در تعداد محدودی از افراد یافت می شود که آنها می توانند به مدیریت و رهبری دیگران پردازند.
- ۶- برای افزایش انگیزه انسانها باید از مشوقهای مادی استفاده کرد
- ۷- اغلب انسان ها در مقابل تغییر مقاومت می کنند و تغییر را دوست ندارند.

گروه دوم: مدیران با نگرش Y در مورد انسان چطور فکر می کنند؟

۱- کار مانند بازی است و می تواند مثل تفریح و سرگرمی لذتبخش و خوشایند باشد.

۲- انسانها ذاتاً مسئولیت پذیر هستند و تحت شرایط مناسب می تواند مسئولیت قبول کند. و با اشتیاق به دنبال مسئولیت باشد.

۳- اگر افراد کار خود را دوست داشته باشند و به آن علاقمند باشند، انگیزه لازم برای انجامش را بدست خواهند آورد و برانگیخته خواهند شد.

۴- انسان ها متعهد هستند و بر اساس این حس تعهد خود، در دستیابی به اهداف ، خود هدایتی و خود کنترلی از خود نشان می دهد و نیازی به کنترل و نظارت ندارند.

۵- قابلیت استفاده از قوه تخیل، هوش، و خلاقیت و نوآوری برای حل مسائل، به طور طبیعی در همه ی انسانها وجود دارد.

۶- میزان تعهد انسانها متناسب با پاداش های (مادی و معنوی) که در دستیابی به اهداف ارائه می شود، افزایش می یابد و برای انسانها احساس رضایت درونی بهترین پاداش است.

۷- امروزه تنها بخش کمی از قابلیت ها و پتانسیل فکری انسان ها در زندگی صنعتی بکار گرفته می شود.

سبکهای مدیریت بر اساس نظریه های Y,X

X

Y

۱- مدیران تمام تصمیمات را خودشان می گیرند چرا که به توانایی و قابلیت های کارمندان اعتماد و اطمینان ندارند.

۲- مدیران بر نظارت شدید و کنترل کارمندان تاکید دارند و فضای ترس از تنبیه را به وجود می آورند.

۳- مدیران در مواجهه با خطا به دنبال یک مقصر می گردند بدون اینکه به دنبال خطاهای سیستمی و ضعف مدیریت خودش باشد.

۴- تأکید بر استفاده از منابع و امکانات موجود دارند و اهمیتی برای خلاقیت و نوآوری قائل نمی شوند.

۵- بر نتایج کوتاه مدت تاکید دارند و به نتایج بلند مدت و آسیبهای آینده توجهی نمی کنند.

۶- محور سازمان مدیران هستند و رهبری و هدایت توسط مدیران انجام می شود.

۷- بر عدم تضاد منافع کارمندان تاکید دارند و برای رفع تضادها تلاش می کنند.

۸- با استفاده از مشوق های مادی قصد ایجاد انگیزه در کارمندان دارند.

۱- کارمندان را در تصمیم گیری مشارکت می دهند و به نظرات آنان اهمیت می دهند.

۲- بر کنترل درونی تاکید داشته و به خود کنترلی روی می آورند.

۳- فضای اعتماد را در سازمان به وجود می آورند و بر اعتماد متقابل تاکید می ورزند.

۴- فضایی ایجاد می کنند که قابلیت های کارکنان توسعه یابد. و برای خلاقیت و نوآوری اهمیت قائلند

۵- بر نتایج بلند مدت تاکید دارند و برای حصول نتایج بلند مدت برنامه ریزی می کنند.

۶- محور سازمان کارکنان هستند و مدیران نقش حمایتی دارند.

۷- امکان وجود منافع متقابل را می پذیرند و تلاش می کنند بین کارمندان وحدت و همکاری بوجود بیاورند.

۸- به استفاده از مشوق های درونی برای برانگیختگی در کارمندان تاکید می ورزند

Theory X and Y

گروه آموزشی ارشیا دکامی
www.dekami.com



نقد نظریه مک گریگور

نگاه نقادانه بر تئوری XY داگلاس مک گریگور، انسانها را در دو طیف متضاد افراطی قرار داده، که هیچگاه اینطور نیست.

نمی توان گفت اگر انسان ذاتاً تنبل نیست پس حتما عاشق کار است.

بر اساس نظریه ی مک گریگور انسانها یا در دسته X هستند و یا y و طیفی خارج از این دو وجود ندارد. ولی واقعیت امر اینست که:

انسانها به دلیل داشتن پیچیدگیها در محیط ها مختلف و در حال و هوا های مختلف رفتارهای متفاوتی دارند، رفتار آنها بستگی به متغیرهایی مثل محیط کار، رفتار مدیر، اهداف سازمان، ارزشهای مدیر و سازمان، نیازهای روز آنها، همکاران و ...

دارد

سوال)

نقش مدیر آموزشگاه در هدایت
کارکنان ودانش آموزان بر اساس
نظریه x, y چگونه است؟

نظریہ دو عالمی بیداشتی۔ انگلیزی

تئوری دو عاملی بهداشتی-انگیزی

فردریک هرزبرگ در سال ۱۹۷۵ تئوری دو عاملی بهداشتی-انگیزی را ارائه نمود.

عوامل بهداشتی:

مجموعه عواملی که منجر به عدم رضایت شغلی می شود را عوامل بهداشت یا نگهدارنده معرفی می کند.

حقوق، مقام، شرایط کاری، سرپرستی، خط مشی ها، مدیریت سازمان، روابط متقابل افراد و ...

این عوامل مستقیماً با فعالیت کاری افراد ارتباطی ندارد، اما وقتی کیفیت آنها کاهش می یابد، باعث نارضایتی کارکنان می گردد.

عوامل انگیزشی:

مجموعه عواملی که باعث ایجاد رضایت شغلی و انگیزه در شغل می شود.

عوامل انگیزشی عبارتند از شرایط ذاتی شغل
مانند: موفقیت، مسئولیت، رشد و ترقی

کاربردهای تئوری هرزبرگ برای مدیران

مدیران برای اینکه بتوانند در محیط کار ایجاد انگیزش نمایند، لازم است از دانش خود برای اطمینان از اینکه عوامل بهداشتی در محیط کار وجود دارند، استفاده نمایند.

عدم وجود یا کیفیت پایین عوامل بهداشتی می تواند منجر به عدم رضایت نیروی کار شود. وقتی مدیران عالی سازمان عوامل بهداشتی رضایت بخشی در سازمان ایجاد نمودند، آنها می توانند بر روی عوامل انگیزشی متمرکز شوند.

(سوال)

نقش مدیر آموزشگاه در هدایت کارکنان و

**دانش آموزان بر اساس نظریه انگیزشی-بهداشتی
چگونه است؟**

نظریہ مزاولو

هرم سلسله مراتب نیازهای مزلو

در مورد نیازهای اساسی انسان است، به اعتقاد مزلو نیازهای آدمی از یک سلسله مراتب برخوردارند که رفتار افراد در لحظات خاص تحت تأثیر شدیدترین نیاز قرار می گیرد.

هنگامی که ارضای نیازها آغاز می شود، به جای نیازهای قبل، سطح دیگری از نیاز، اهمیت یافته و محرک رفتار خواهد شد. نیازها به همین ترتیب تا پایان سلسله مراتب نیازها اوج گرفته و پس از ارضاء، فروکش کرده و نوبت به دیگری می سپارند.

در این نظریه، نیازهای آدمی در پنج طبقه قرار داده شده‌اند که به ترتیب عبارتند از:

۱- **نیازهای زیستی:** نیازهای زیستی در اوج سلسله مراتب قرار دارند و تا زمانی که قدری ارضا گردند، بیشترین تأثیر را بر رفتار فرد دارند. نیازهای زیستی نیازهای آدمی برای حیات خودند؛ یعنی: خوراک، پوشاک و مسکن.

۲- **نیازهای امنیتی:** نیاز به رهایی از وحشت، تأمین جانی است؛ به عبارت دیگر نیاز به حفاظت از خود در زمان حال و آینده را شامل می‌شود.

۳- **نیازهای اجتماعی:** یا احساس تعلق و محبت؛ انسان موجودی اجتماعی است و هنگامی که نیازهای اجتماعی اوج می‌گیرد، آدمی برای روابط معنی‌دار با دیگران، سخت می‌کوشد.

۴- **احترام:** قدر و منزلتی که توسط دیگران برای فرد حاصل می‌شود. اگر آدمیان نتوانند نیاز خود به احترام را از طریق رفتار سازنده برآورند، در این حالت ممکن است فرد برای ارضای نیاز جلب توجه و مطرح شدن، به رفتار خرابکارانه یا نسنجیده متوسل شود.

۵- **خودشکوفایی و خودانگیزی:** یعنی شکوفا کردن تمامی استعدادهای پنهان آدمی؛ حال این استعدادها هر چه می‌خواهد باشد. همان‌طور که مزلو بیان می‌دارد: «آنچه انسان می‌تواند باشد، باید بشود».

خود شکوفایی

احترام

نیازهای اجتماعی

نیازهای امنیت

نیازهای فیزیکی

سلسله مراتب مازلو

سوال)

نقش مدیر آموزشگاه در هدایت کارکنان ودانش
آموزان بر اساس نظریه مزلو چگونه است؟

سپاس از توجه شما

