**motivation environment البيئة المحفزة**

**The Hawthorne studies ابحاث هاوثورن**

**Elton Mayo التون مايو مؤسس**

**Elton Mayo is the founder of the School of Human Relations and is renowned for his numerous researches and the Hawthorne experiments in particular in the 1930s, which showed the importance of groups' influence on individual behavior of workers.The study began in 1924 by isolating two groups of workers in order to experiment with the impact of various incentives on their productivity.**

**Elton May then began his experiments with assumptions derived from the Taylor F. Taylor theory of scientific management. He attempted to reveal through experience the effect of a specific qualitative variable in human behavior. This variable was generally, and voluntarily, materially, the selection of a group of workers and subjecting them to experiment in halls and sections equipped with all means that allow the possibility of measuring the material impact in the increase or decrease of production.**

**In spite of the diversity of changes made by researchers in physical conditions, they observed that labor productivity increased in both groups and non-subject groups, noting that the changes they had made had the most important role in increasing production, Physical conditions.**

**يُعتبر إلتون مايو مؤسسا لمدرسة العلاقات الإنسانية و هو مشهور بأبحاثه المتعددة، و بتجارب هاوثورن على وجه الخصوص التي أجراها في ثلاثينات القرن العشرين، و التي أظهرت أهمية تأثير المجموعات على السلوك الفردي للعمال. لقد حاول في البداية فى سنة 1924 عن طريق عزل مجموعتين من العمال لبحث سبل رفع الإنتاجية ..**

**بدأ إلتون مايو تجاربه بعد ذلك بافتراضات مستمدة من نظرية تايلور F.Taylor في الإدارة العلمية، وقد حاول الكشف من خلال التجارب عن الأثر الذي يتركه متغير نوعي محدد في السلوك الإنساني، وكان هذا المتغير بصورة عامة، وبشكل إرادي، مادياً، ذلك بعد أن تم اختيار مجموعة من العمال وإخضاعهم للتجربة في صالات وأقسام مجهزة بكل الوسائل التي تتيح إمكانية قياس الأثر المادي في زيادة الإنتاج أو نقصانه.**

**وعلى الرغم من تنوع التغيرات التي أجراها الباحثون في الشروط المادية، فقد لاحظوا أن إنتاجية العمل ازدادت في المجموعات التي خضعت لتلك التجارب والمجموعات التي لم تخضع لها سواء بسواء، وقد لاحظوا أن التغيرات التي أحدثوها هي التي كان لها الدور الأكثر أهميـة في زيادة الإنتاج، وليس الشروط المادية.**

**These studies have yielded many results that can be summarized as follows:**

**- The social life of the workers is affected by the field of work, and it is made up of it. It is the social experiences in the factory which directly determine the horizon of ambition, social status, consumer habits, patterns of behavior, types of social relations,**

**- Industrial work is a collective action. The worker is not an individual being seeking to satisfy his selfish goals. Many of his own constituents derive from the informal groups in the establishment in most areas of industrial work. These groups play an influential role in the worker's life, Behavior patterns, performance and production capacity, and so forth.**

**- The attention, respect and appreciation of the worker greatly helps to enhance the incentives for production at work. The special interest of the investigated groups throughout the years of study has led to increased productivity. Recognition and respect satisfy the worker's needs for safety and stability and lead to higher wages.**

**- The complaint, resentment and anxiety that appear in the lives of workers reflects in fact different personal or social attitudes, which are not facts in themselves, but symptoms and evidence on other issues.**

**أسفرت هذه الدراسات عن نتائج عديدة يمكن إيجازها على النحو الأتي:**

**- تتأثر الحياة الاجتماعية للعمال بمجال العمل، وتتكوّن به، فالخبرات الاجتماعية في المصنع هي التي تحدد بصورة مباشرة أفق الطموح والمكانة الاجتماعية والعادات الاستهلاكية، وأنماط السلوك، وأنواع العلاقات الاجتماعية، وغير ذلك.**

**- العمل الصناعي هو عمل جماعي، فالعامل ليس كائناً فردياً يسعى إلى إشباع غاياته الأنانية، إنما يستمد كثيراًمن مقوماته الذاتية من الجماعات غير الرسمية في المنشأة، وذلك في معظم مجالات العمل الصناعي، وتؤدي هذه الجماعات دوراً مؤثراً في حياة العامل، وخاصة فيما يتعلق بالإحساس بالأمن وأنماط السلوك الصادرة عنه، والقدرة على الأداء والإنتاج وغير ذلك.**

**- يساعد الاهتمام بالعامل واحترامه وتقديره كثيراً على تعزيز حوافز الإنتاج في العمل، فقد أدى الاهتمام الخاص الذي وجدته الجماعات المبحوثة طوال سنوات الدراسة إلى زيادة الإنتاجية، فالتقدير والاحترام يشبع حاجات العامل إلى الأمان والاستقرار كما يؤدي إلى ارتفاع الأجور.**

**- إن الشكوى والتذمر والقلق الذي يظهر في حياة العمال يعكس في حقيقة الأمر مواقف شخصية أو اجتماعية مختلفة،وهي ليست حقائق في حد ذاتها، إنما أعراض ودلائل على مسائل أخرى.**

**Theory X and Theory Y Douglas McGregor**

 **نظرية X وY لدوجلاس ماك جريجور**

**Elton Mayo 's theory paved the way to McGregor new theory X and Theory Y In the 1960s, social psychologist Douglas McGregor developed two contrasting theories that explained how managers' beliefs about what motivates their people can affect their management style. He labeled these Theory X and Theory Y. These theories continue to be important even today.**

**مهدت نظرية إلتونمايو الطريق إلى نظرية مكجريجور الجديدة X و Y في ستينات القرن العشرين،طور عالم النفس نظرية الاجتماعي دوغلاس ماكغريغور نظريتين متناقضتين شرحا كيف يمكن لمعتقدات المديري نحو ما يحفز شعوبهم على أسلوب إدارتهم. وصفه لنظرية X والنظرية Y. هذه النظريات لاتزال مهمة حتى اليوم.**

**If you believe that your team members dislike their work and have little motivation, then, according to McGregor, you'll likely use an authoritarian style of management. This approach is very "hands-on" and usually involves micromanaging people's work to ensure that it gets done properly. McGregor called this Theory X.**

**إذا كنت تعتقد أن أعضاء فريق كلايحبو نعملهم ولديهم القليل من الحافز، فعندئذ، وفقًالـ McGregor ،ستستخدم على الأرجح أسلوبًا استبداديًا للإدارة. هذا النهج هو "عملي" للغاية وعادة ماينطوي على عمل الشعب المصغر للتأكد من أنه يتم القيام به بشكل صحيح. وصف ماكجريجور هذه النظرية X.**

**On the other hand, if you believe that your people take pride in their work and see it as a challenge, then you'll more likely adopt a participative management style. Managers who use this approach trust their people to take ownership of their work and do it effectively by themselves. McGregor called this Theory Y.**

**من ناحية أخرى،إذا كنت تعتقد أن الموظفين يفخرون بعملهم ويرونه تحديًا،فمن الأرجح أنك ستتبنى أسلوبًا إداريًا تشاركيًا. المدراء الذين يستخدمون هذا النهج يثقون بشعوبهم في الحصول على ملكية عملهم ويقومون به بفعالية منتلقاء أنفسهم. مكجريجو ردعا هذه النظرية y**

**We'll now take a more in-depth look at the two different theories, and discover how and when they can be useful in the workplace.**

**Theory X**

**Theory X managers tend to take a pessimistic view of their people, and assume that they are naturally unmotivated and dislike work. As a result, they think that team members need to be prompted, rewarded or punished constantly to make sure that they complete their tasks.**

**سنلقي نظرة أكثر تعمقا على النظريتين المختلفتين، ونكتشف كيف ومتى يمكن أن تكون مفيدة في مكان العمل.**

**نظريةX**

**يميل المديرون النظريون إلى اتخاذ نظرة تشاؤمية لشعوبهم ،ويفترض أنه غير متحمسين طبيعياً ويكرهون العمل. ونتيجة لذلك، يعتقدون أن أعضاء الفريق بحاجة إلى أن تتم مطالبتهم أومكافأتهم أو معاقبته باستمرار للتأكد من إكمالهم لمهامهم.**

**This style of management assumes that workers:**

**\*Dislike their work.**

**\*Avoid responsibility and need constant direction.**

**\*Have to be controlled, forced and threatened to deliver work.**

**\*Need to be supervised at every step.**

**\*Have no incentive to work or ambition, and therefore need to be enticed by rewards to achieve goals.**

**يفترض هذا النمط من الإدارة أن العمال:**

**\* يكرهون عملهم.**

**\* تجنب المسؤولية وتحتاج إلى توجيه مستمر.**

**\* يجب السيطرة عليها،القسري والتهديد لتقديم العمل.**

**\* تحتاج إلى الإشراف عليها في كل خطوة.**

**\* لايوجد حافز للعمل أو الطموح،وبالتالي تحتاج إلى إغراء من المكافآت لتحقيق الأهداف.**

**Theory Y**

**Theory Y managers have an optimistic, positive opinion of their people, and they use a decentralized, participative management style. This encourages a more collaborative, trust-based relationship between managers and their team members.**

**نظريةY**

**يتمتع مديرو نظرية Y بنظرة إيجابية متفائلة تجاه شعبهم،ويستخدمون أسلوب الإدارة اللامركزية والمشاركة. وهذا يشجع على وجود علاقة أكثر تعاونًا وثقة بين المديرين وأعضاء فريقهم**

**This style of management assumes that workers are:**

**\*Happy to work on their own initiative.**

**\*More involved in decision making.**

**\*Self-motivated to complete their tasks.**

**\*Enjoy taking ownership of their work.**

**\*Seek and accept responsibility, and need little direction.**

**\*View work as fulfilling and challenging.**

**\*Solve problems creatively and imaginatively.**

**يفترض هذا النمط من الإدارة أن العمال هم:**

**\* سعداء بالعمل بمبادرتهم الخاصة.**

**\* مزيد من المشاركة في صنع القرار.**

**\* دوافع ذاتية لإكمال مهامهم.**

**\* استمتع بأخذ ملكية أعمالهم.**

**\* السعي وقبول المسؤولية، وتحتاج إلى القليل من التوجيه.**

**\* عرض العمل باعتباره الوفاء وتحديا.**

**\* حل المشاكل بطريقة إبداعية ومبدعة.**

**In The Human Group, George C. Homans الجماعات الانسانية و جورج سى هومانز**

**by the late 1950s Homans came slowly to the conclusion that human social systems were much less organic than what he had previously believed. From that point on he all but abandoned the idea of the social system.**

**Though his consideration of social structure and social system wavered, Homans remained steadfast in his focused analysis of the small group.**

**في أواخر خمسينيات القرن العشرين، جاء هومانز ببطء إلى استنتاج مفاده أن الأنظمة الاجتماعية البشرية كانت أقل بكثير مما اعتقده في السابق. من هذا المنطلق، تخلى عن فكرة النظام الاجتماعي.**

**على الرغم من أن نظرته للهيكل الاجتماعي والنظام الاجتماعي تراجعت،إلا أن Homans ظل ثابتًا في تحليلها لمركَّز للمجموعة الصغيرة**

**Increasing interpersonal competence**

 **by chris argyr**

**Focus on organizational change, in particular exploring the behavior of senior executives in organizations (Interpersonal Competence and Organizational) According to Argyris pyramidal values leads to poor shallow and mistrustful relationships because these relationships do not permit the natural and free expression of feelings they are phony or no authentic and result in decreased interpersonal competence. Withoutit the organization is a breeding ground for mistrust intergroup conflict which in turn leads to a decrease in organizational success in problem solving.**

**زيادة الكفاءة الشخصية**

**بواسطة كريس أرجير**

**التركيز على التغيير التنظيمي، ولاسيما استكشاف سلوك كبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمات (الكفاءة الشخصية والتنظيمية) وفقا لقيم Argyrisالهرمية يؤدي إلى سوء العلاقات الضحلة والريبة لأن هذه العلاقات لا تسمح للتعبير الطبيعي والحرمان من المشاعر بإعتبار أنها زائفة أو أصلية وتؤدي إلى تناقص الكفاءة الشخصية. وبدونها ،فإن المنظمة هي أرض خصبة لنزاع بين مجموعة من عدم الثقة ،مما يؤدي بدوره إلى انخفاض في النجاح التنظيمي في حلال مشكلات.**

**Immaturity maturity theory نظرية النضج وعدم النضج**

**Is one of the many theories that seek to explain the human nature and behavior. According to this theory, a persons’ development is processed along a continuous break of an immaturity situation to a maturity situation. A mature person is characterized for immature person is passive, dependent, has lack of confidence and feels need of control by others.**

**هي واحدة من العديد من النظريات التي تسعى إلى شرح الطبيعة البشرية والسلوك. ووفقاً لهذه النظرية، تتم معالجة تطور الأشخاص على أساس التوقف المستمر لحالة عدم النضج إلى حالة النضج. يتميز الشخص الناضج بكونه نشيطًا ومستقلًا وذي ثقة بالنفس ويتم التحكم فيه ذاتيًا. على العكس من ذلك،فإن الشخص غير الناضج يكون سلبيًا، ويعتمد، وينقصه الثقة ويشعر بالحاجة إلى السيطرة من قبل الآخرين.**

**. According to Argyris, whenever an employee with high maturity level is before a situation like this tends to take one of three attitudes:**

**Escape: reflects into resignation, absenteeism, etc.**

**Fight: through structures like unions or even through an informal organization;**

**Adaptation: is the most common reaction and consists in developing an apathy and indifference attitude, in which the monthly salary represents compensation for the “punishment” that the work represents**

**.قال Argyris ،كلما كان الموظف ذو مستوى النضج العالي قبل وضع مثل هذا يميل إلى اتخاذ واحد من ثلاثة مواقف:**

**الهروب: ينعكس في الاستقالة، والتغيب،وماإلى ذلك.**

**القتال: من خلاله كمثال لاتحادات أو حتى من خلال منظمة غير رسمية؛**

**التكيف: هوالتفاعل الأكثر شيوعًا ويتكون من تطوير موقف اللامبالاة واللامبالاة ،حيث يمثل الراتب الشهري تعويضاً عن "العقاب" الذي يمثله العمل**

**Motivation hygiene theory**

**states that there are certain factors in the workplace that cause job satisfaction, while a separate set of factors cause dissatisfaction he found that job characteristics related to what an individual does — that is, to the nature of the work one performs — apparently have the capacity to gratify such needs as achievement, competency, status, personal worth, and self-realization, thus making him happy and satisfied. However, the absence of such gratifying job characteristics does not appear to lead to unhappiness and dissatisfaction.**

**تنص على وجود عوامل معينة في مكان العمل تسبب الرضا الوظيفي، في حين أن مجموعة منفصلة من العوامل تسببعد ما لرضا، وجد أن الخصائص الوظيفية المرتبطة بما يفعله الفرد – أي طبيعة العمل الذي يقوم به المرء - لد يها القدرة على مايبدو لإشباع مثل هذه الاحتياجات مثلا لإنجاز، والكفاءة،والمكانة، والقيمة الشخصية، وتحقيق الذات،مما يجعله سعيدًا وراضًا. ومع ذلك،لايبدو أن غياب مثل هذه الخصائص الوظيفية السارة يؤدي إلى عدم الرضا**

**Two-factor theory distinguishes between:**

**Motivators (e.g. challenging work, recognition for one's achievement, responsibility, opportunity to do something meaningful, involvement in decision making, sense of importance to an organization) that give positive satisfaction, arising from intrinsic conditions of the job itself, such as recognition, achievement, or personal growth, and Hygiene factors (e.g. status, job security, salary, fringe benefits, work conditions, good pay, paid insurance, vacations) that do not give positive satisfaction or lead to higher motivation, though dissatisfaction results from their absence. The term "hygiene" is used in the sense that these are maintenance factors.**

**نظرية العامل الثنائي تميزبين:**

**المحرضون (مثل العمل الشاق، والاعتراف بالإنجاز، والمسؤولية، والفرصة لفعل شيء ذي مغزى، والمشاركة في صنع القرار، والإحساس بالأهمية لمنظمة ما) التي تعطي رضىً إيجابيًا، وينشأ عن الظروف الجوهرية للوظيفة نفسها، مثل الاعتراف، والإنجاز أو النمو الشخصي وعوامل النظافة (مثل الحالة ،الأمن الوظيفي ،المرتبات، المزايا الإضافية ،ظروف العمل ،الأجر الجيد، التأمين المدفوع ،الإجازات) التي لاتعطي رضا إيجابي أو تؤدي إلى حافز أعلى ،على الرغم من أنعدم الرضا ناتج عن غيابها . يستخدم مصطلح "النظافة" بمعنى أنها عوامل صيانة.**

**What are the similarities and differences between thetheories of Maslow and Herzberg?**

**Similarities:**

**Both use a hierarchical scale..where one stage must first be fully orlargely completed before advancing to the next stage.**

**Both are based on the argument that "we behave as we do because weare attempting to fulfill internal needs." (Bartol et al., 2005) i.e. needstheory**

**They both specify the criteria as to what motivates people. However,this is controversial because entrepreneurs and people from differentcultures have different values and norms, and therefore have differentcriteria or have criteria which are perceived as more important e.g.Greek and Japanese employees stated that safety and physiologicalneeds are more important to them, where as employees from Norwayand Sweden saw belongingness needs as being more important.**

**ما هي أوجه التشابه والاختلاف بين نظريات ماسلو وهيرزبيرغ؟**

**التشابه:**

**كلاهما يستخدمان مقياسًا هرميًا .. حيث يجب أن تكون مرحلة واحدة قد اكتملت أولاً بشكل كامل قبل الانتقال إلى المرحلة التالية.**

**ويستند كلاهما إلى الحجة القائلة بأننا "نتصرف كما نفعل لأنهم يحاولون تلبية الاحتياجات الداخلية". (بارتول وآخرون ، 2005) ، أي حاجة إلى ذلك**

**كلاهما يحدد معايير ما يحفز الناس. ومع ذلك ، فإن هذا أمر مثير للجدل لأن أصحاب المشاريع والأشخاص من مختلف الثقافات لديهم قيم ومعايير مختلفة ، وبالتالي لديهم اختلافات في المعايير أو لديهم معايير يُنظر إليها على أنها أكثر أهمية ، على سبيل المثال ، ذكر الموظفون اليونانيون واليابانيون أن السلامة والاحتياجات الفيزيولوجية أكثر أهمية بالنسبة لهم ، حيث أنهم موظفون من ورأت النرويج والسويد أن الحاجة إلى الانتماء أكثر أهمية.**

**تتوافق فكرة هيرزبيرج ولماسلو الاحتياجات الفسيولوجية والسلامة والانتماء ، بمعنى أن كلاهما لهما نفس المعايير (الأجر الأساسي ، وظروف العمل ، الخ ...)**

**أيضا ، هيرزبيرغ الدافع لفكرة تتوافق مع لماسلو يتطلب تقدير الأهلية الذاتية ، بمعنى أن كلاهما لهما نفس المعايير (الاعتراف ، النمو ، الإنجاز ، الخ ...).**

**وتتأثر كلتا النظريتين بالظروف البيئية والتوظيفية ونتيجة لذلك ، فإن دافعهما. هذه تؤثر على الموظفين performanceformformance.Differences:**

**يقول ماسلو إنه يجب إكمال كل مرحلة من هذه المراحل الخمسة بشكل كامل أو كبير قبل التقدم إلى المرحلة التالية ... مع ذلك ، اقترح هيرزبيرغ أن هذه المرحلة لم تكن سوى مرحلتين (النظافة والمحرضات) بدلاً من 5 مراحل.**

**قال ماسلو إن تحقيق كل مرحلة هو محفز ، غير أن هيرزبيرجيد أن تحقيق مرحلة النظافة لا يؤدي إلا إلى أن يكون الموظف غير مؤهل وأن الرضا والتحفيز لا يأتي إلا من المرحلة الثانية (المحرض).**

**Transactional analysis**

**Eric Berne presented transactional analysis to the world as a**[**phenomenological**](https://en.wikipedia.org/wiki/Phenomenology_%28philosophy%29)**approach supplementing Freud's philosophical construct with observable dataIn analyzing your pattern, the person or death of communicative people or his work in psychology and peace to an exciting and responsive, and that response is once again transformed into a human rebound containing three characters in one same, which supports the implementation of three roles consistent with these characters in real rotation in the human personality .**

**Parenting.**

**adult.**

**- (\*) Child.**

**تحليل المعاملات**

**قدمإريكبير نتحليلاً للمعامل اتإلى العالم كنهج ظاهر ييكمل البناء الفلسفي لفرويد ببيانات يمكن ملاحظتها. وتتلخص نظرية**[**أيريك بيرن**](https://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A3%D9%8A%D8%B1%D9%8A%D9%83_%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%86&action=edit&redlink=1)**في تحليل نمطك اي انسان وأنماط الناس الاتصالية او المتصلة به في الحياة وحسب هذه المدرسة في**[**علم النفس**](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B9%D9%84%D9%85_%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%81%D8%B3)**الحديث يتم تحديد نمط الانسان النافع المفيد وذلك الجاف وغير المثمر، وكيف يصبح محبوبا مقبولا من الآخرين في البيت والعمل .في القول بأن الفعل التبادلي(التفاعلي) ينقسم إلى مثير واستجابة،وتلك الاستجابة تتحول مرة أخرى إلى مثير يتطلب بدوره استجابة،ولقد لاحظ بيرن أن الطبيعة التعددية للإنسان تحوى في داخلها ثلاثة شخصيات في ذات واحدة بما يؤدى إلى أن يلعب الإنسان ثلاثة أدوار متسقة مع هذه الشخصيات بالتناوب وربما معا وفي آن واحد . وهذه المستويات الثلاثة في شخصية الإنسان هي:.**

**-(\*) الوالدية .**

**-(\*) الراشد .**

**-(\*) الطفل .**