

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي أبي بكر بلقايد بتلمسان

الملحقة الجامعية بمغنية

قسم العلوم التجارية



الموضوع:

تقرير تربية مكمل لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية

تخصص : تسيير الموارد البشرية

دور التحفيز في تحسين أداء الموظفين

دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة - سيرتافنة -

تحت إشراف الأستاذة:

خلوط عواطفة

من إعداد الطالبين:

لوزيم جمال

زقاي محمد الأمين

السنة الجامعية 2013-2014

المقدمة العامة

المقدمة العامة

إن تحسين أداء الموظفين مسألة بالغة الأهمية فى تسيير المؤسسات الاقتصادية بشكل عام ويفترض أن تكتسي نفس درجة الأهمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى للبقاء فى السوق والتطور، من أجل ذلك لابد من تحسين الأداء وذلك بتحفيز العمال وخلق جو مناسب لهم عن طريق منح حوافز مادية ومعنوية تجعلهم يكتفون جهودهم ويبدعون من أجل منتج وطني ذو جودة عالية ينافس المنتج الأجنبي، من جهة ومن جهة أخرى تحسين المستوى المعيشي للعمال وتحقيق الرضا والرفاهية.

إن التغييران الهامة التي شهدتها الجزائر فى السنوات الأخيرة على المستوى الاقتصادي أدت إلى الاهتمام بأمور الإدارة العامة وإدارة الأفراد بصفة خاصة، أو ما يطلق عليها بإدارة الموارد البشرية، حيث لم تكن تحظى باهتمام ورعاية أصحاب المؤسسات الاقتصادية.

لقد كانت نظرتهم تنحصر فى أنها مجرد وظيفة روتينية تختص بأمور قليلة الأهمية لا تأثيرها على كفاءة المؤسسة أو إنتاجيتها. أما النظرة الحديثة لإدارة الأفراد أصبحت تعتبر النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

حيث يمكن التحكم فى الآلات وغيرها من عناصر الإنتاج فى درجة مساهمتها فى الإنتاج ومراقبتها بدقة، لكن الوضع يختلف حين التعرض للأفراد والطاقات البشرية الذين لهم رغبات وآمال تحكم تصرفاتهم وبالتالي تؤثر على مستوى أدائهم للعمل، وتحدد مساهمتهم فى إنتاجية المشروع. لذلك فإن الرغبة فى تحسين أداء الموظفين للوظائف المختلفة، لابد لها فى المقابل تحفيز هذه الطاقة البشرية يجعلها تساهم بطريقة فعالة عن رغبة واقتناع فى تحقيق أهداف المشروع، ورفع الكفاءة الإنتاجية، لأن العنصر البشرى هو مفتاح التنمية والتطور حيث أثبتت البحوث والدراسات أن تطور المؤسسات متعلق بكفاءة العاملين ودرجة استعدادهم ورغبتهم فى العمل.

وبناء على ذلك نطرح الإشكالية التالية:

الإشكالية:

- ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، أي إثارة دوافع العمل لديه وتوجيه سلوكه عن رغبة واقتناع في زيادة الإنتاج من خلال تحسين أدائه؟ ومن هذه الإشكالية تفرعت لدينا الأسئلة التالية:
- هل الحوافز أداة فعالة لرفع أداء العامل؟
 - هل الحوافز مرتبطة مباشرة بالأداء أو بالإنتاج في المؤسسة الاقتصادية العمومية؟
 - ما مدى ميول العامل الجزائري للحوافز المادية أم الحوافز المعنوية؟
 - ما هي أفضل الطرق لتحديد نظام الحوافز لتفادي المبالغة في منحها؟
 - هل هناك ضمان وسرعة للحصول على الحوافز إذا ارتفع الإنتاج أو تحقق الهدف؟

فرضيات البحث:

- الحوافز أداة فعالة لرفع أداء العمال.
- كلما كان العامل راغب في الحصول على الحوافز كلما تحقق الهدف.
- الحوافز مرتبطة مباشرة بالأداء.
- ضعف الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية راجع إلى عدم فعالية نظام الحوافز ميول العامل الجزائري إلى الحوافز المادية.
- كلما كان ضمان الحصول على الحوافز كبيرا كلما زاد الإنتاج أو تحقق الهدف.

أسباب اختيار الموضوع:

لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لأهمية الموضوع بالنسبة للاقتصاد الوطني بصفة عامة وعدم إعطاء أهمية لموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، وبالتالي عدم الاهتمام بموضوع الحوافز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كذلك رغبتنا في التكوين والتحصيل العلمي في هذا المجال ورغبتنا في معرفة واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وبالتالي أهم الأسباب التي تعيق العامل الجزائري لبذل كل جهوده لرفع مستوى إنتاجيته من جهة أخرى نقص الأبحاث والدراسات في مجال الموارد البشرية، وبالأخص الحوافز بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

بالإضافة إلى مساعدة مؤسسة الحزف المتزلي لتافنة للوقوف على مختلف نقاط الضعف التي تعيق أداء العامل بهذه المؤسسة من جانب الحوافز وإيجاد الحلول لذلك.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف الدراسة في:

- إبراز أهمية تحفيز العمال لرفع وتحسين أدائهم عن طريق دراسة سلوكهم ورغباتهم واحتياجاتهم.
- إصلاح أو تعديل نظام الحوافز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بحيث يتلاءم مع طموحات العامل الجزائري في الوضع الراهن لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة.
- إفادة المؤسسة محل الدراسة بنتائج وتوصيات تساعد على الاستفادة من طاقات عمالها لضمان تحقيق أهدافها.

منهج البحث:

لقد اتبعنا في إنجاز هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي هو أداة لجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل البحث ووصف النتائج التي تمّ التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها بالإضافة إلى المنهج التاريخي الذي يسمح بتفسير الوضع الراهن وربطه بالماضي وبالتالي محاولة الكشف عن المشكلة من خلال العلاقات التي تسببت في إحداثها.

كذلك تمّ استعمال الاستمارة، السجلات، الوثائق والملاحظة بالإضافة إلى جملة من المقابلات مع بعض المسؤولين، كأساليب لجمع البيانات والمعلومات.

خطوات البحث:

لقد قسم الموضوع إلى قسمين رئيسيين:

أ- القسم النظري: يضم فصلين، حيث خصصنا الفصل الأول للإطار النظري للتحفيز تناولنا مفهوم التحفيز طبيعته، تعريفه، أهمية الحوافز، العلاقة بينها وبين الدوافع بالإضافة إلى أنواع الحوافز ثم أهم نظريات التحفيز.

أما الفصل الثاني خصص لدور التحفيز في تحسين أداء العمال فتناولنا تعريف كل من الوظيفة، الموظف. الأداء والرضا الوظيفي، بعدها تطرقنا لنظام الحوافز مفهومه، مقوماته، مراحل إعداده وكذا برنامج عملي لتصميمه ثم آليات تحسين أداء الموظفين.

ب- القسم التطبيقي: يضم هذا القسم فصلين حيث قمنا بمعالجة موضوع - دور التحفيز في تحسين أداء الموظفين- في الميدان عن طريق استمارة البحث بالإضافة إلى دراسة بعض المؤشرات لتقييم التابعة لمؤسسة الخزف المتزلي لتافنة - سيرتاف- مغنية.

وقد خصص الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة. أما الفصل الثاني فقمنا بدراسة - سيرتاف - من خلال نظام الحوافز المتبع من طرفها وعرض وتحليل نتائج استمارة البحث الميداني بمؤسسة الخزف المتزلي لتافنة - سيرتاف.

و في الأخير تطرقنا لأهم النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة، وما مدى صدق الفرضيات بالإضافة إلى بعض الاقتراحات.

أما بالنسبة للصعوبات التي واجهتنا في دراسة هذا الموضوع، فتمثل في قلة المراجع والدراسات المتخصصة في هذا المجال، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فرغم سهولة الحصول على البيانات والمعلومات المقدمة من طرف الإدارة.

إلا أنه واجهتنا مشاكل كثيرة للمضى الاستمارة والسبب راجع لعدم اهتمام بعض العمال وتهاونهم بالإضافة إلى المستوى التعليمي والثقافي الضعيف لغالبية العمال من جهة، ومن جهة أخرى تهربهم وخوفهم من الإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بالإدارة، فقمنا بشرح الهدف من هذه الاستمارة وبذلنا مجهود كبير لإقناعهم بضممان سرية المعلومات.

الفصل الأول

الإطار النظري للتحفيز

- مفاهيم عامة حول الحوافز
- أنواع الحوافز
- نظريات التحفيز

تمهيد:

إن المستوى الاقتصادي للدولة إنما يقاس بمستوى الدخل الوطني، ودعم المستوى الاقتصادي إنما يتوقف على رفع كفاءة الطاقات الإنتاجية الموجودة بالمجتمع إلى جانب إضافة طاقات إنتاجية جديدة، والاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج المتاحة وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة، ويبرز من عناصر الإنتاج العنصر البشري باعتباره أهم الموارد اللازمة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ورفع كفاءة العنصر البشري إنما يتم من خلال مداخل عديدة منها:

التدريب والتنمية السليمة والتنظيم الفعال، ومنها أيضا وبدرجة أبر تحفيز العاملين على العمل بكفاءة وفاعلية وزيادة ولائهم للمشروع وتجنب مظاهر الصراع في علاقات العاملين ببعضهم البعض وعلاقتهم بالإدارة، فضلا عن التقليل من الظواهر المعوقة لزيادة الإنتاج مثل ارتفاع دوران العمل وارتفاع معدل الغياب والتباطؤ أو الإهمال في أداء العمال وتقييد الإنتاج. وتحفيز العمال إنما يهدف إلى التأثير في سلوكهم وتوجيه هذا السلوك للوجهة المرغوبة، بما يكفل التحقيق الاقتصادي الأمثل لأهداف المشروع.

والاهتمام بموضوع الحوافز ظهر منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء الدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافزا يحفزها على ذلك. فوجود الخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن تفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بأداء الأعمال على خير وجه وبكفاءة فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وبحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الحوافز

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

إن عمل أي إداري هو التأثير في العاملين لديه ودفعهم، أو تحفيزهم للقيام بما تحتاجه المنظمة أن يفعلوا، هذه الكلمات (دفع، تحفيز، تأثير) هي ليست مصطلحات عفوية بل تشير إلى التعامل مع ظاهرة إنسانية بالغة الأهمية والتعقيد.

حيث يصف علماء النفس هذه الظاهرة تحت عنوان "الدافعية" أما لدى علماء الإدارة فتستخدم كعملية تحفيز وتأثير.

فإذا أخذنا في القياس النظرة الإدارية إلى التحفيز فإن موضع الاهتمام والتساؤل هنا يصبح لماذا يعمل بعض الأفراد بجدّ وإخلاص وبعض الآخر عكس ذلك؟

لماذا يحضر البعض مبكراً إلى عملهم؟ ولماذا لا يؤخر بعض الأفراد عمل اليوم إلى الغد؟ ولماذا لا يتحرك بعض الأفراد من مكاتبهم إلا في نهاية الدوام الفعلي؟ لماذا تتميز علاقة بعض الأفراد مع رؤسائهم بأنها متميز ومنتجة والبعض الآخر تتميز بالكسل وعدم اللامبالاة وكثرة الغيابات والتباطؤ في العمل؟..

بعبارة أخرى ما الذي يحفز الأفراد على إتيان سلوك دون آخر؟ يعرف "برسون وستايز" التحفيز بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين الهدف منه هو الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.¹ من هذا التعريف نستطيع أن نجيب على الأسئلة السابقة الذكر، حيث نجد أن كل سلوك يمارسه الفرد وإحساسه نحو إشباع احتياجاته غير المشبعة.

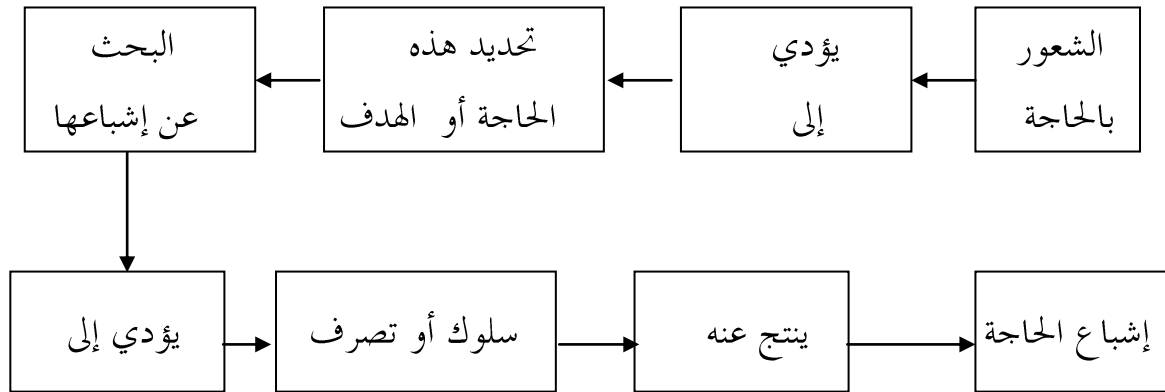
أي أن التحفيز يعبر عن رغبات أو احتياجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها. وحينما أن على الرئيس أن يحفز مرؤوسيه على العمل، فإننا إنما تقصد أن على هذا الرئيس أن يعمل على إشباع هذه الاحتياجات التي تؤدي إلى دفع المرؤوس إلى اتخاذ السلوك المرغوب.

¹ - مدني عبد القادر علاقي: "الإدارة"، جدة، دار تامة للنشر، الطبعة 3، 1985، ص550.

إذن التحفيز يبدأ من شعور الفرد بحاجته إلى شيء ومن ثم تصبح هناك حاجة محددة ثم يتصرف الفرد أو يتخذ سلوكا يهدف منه إلى إشباع هذه الحاجة والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم 01

التحفيز وعملية إشباع الاحتياجات



المصدر: مدني عبد القادر علافي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ص 551
لكن من الناحية العملية نجد أن هذا الشكل غير واقعي ذلك أن دوافع السلوك قد تكون داخلية أو خارجية. مما تقدم يمكن أن نقول أن سلوك الفرد سواء كان سبب أو نتيجة إنما هو رد فعل لشعور داخلي بضرورة تلبية رغبات واحتياجات معينة قد نثيرها غرائز داخلية أو عوامل خارجية.

المطلب الثاني: طبيعة التحفيز

من المسلم به أن المنظمة تعتمد على مدى التزام موظفيها والجهود التي يبذلونها لتحقيق غايتها، لذلك نشط المدراء والباحثون في استنباط وسائل وطرق ونظريات تتعلق بكيفية تحفيز العاملين. فالتحفيز يقصد به اللجوء إلى تلك العوامل التي تسبب وتوجه وتحافظ على استمرارية السلوك الإيجابي للعاملين، كما أن التحفيز هو عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمنظمة.

- إن الغاية من توفير الحوافز هو خلق الدافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة. وهذه بعض العناصر التي تحدد طبيعة الحوافز:
- مفهوم الحوافز ليس مفهوم مطلق ثابت بل يتغير بتغير الظروف في كل مصنع أو وحدة أو تبعاً للهدف المسطر سابقاً.
 - الحوافز تختلف من حيث تأثيرها تبعاً لحاجات الفرد التي تتغير تبعاً للوضع الفردي وموقعه.
 - عند وضع نظام حوافز قد يحدث تعارض أو صراع بين حافز وآخر أو بين عدة حوافز، بالنسبة لفرد واحد أو لعدة أفراد.
 - كلما كان جوّ العلاقات الاجتماعية السائد في المنظمة جيد كلما كان نظام الحوافز فعالاً وإيجابياً.
 - إنّ المبالغة أو الإفراط والتوسع في استخدام نظام الحوافز يؤدي إلى ثلاثي المنظمة وفقدان قيمتها وأهميتها، إذن لابد من استخدام نظام حوافز عقلاني حسب ظروف المنظمة.

المطلب الثالث: تعريف الحوافز

أجمع علماء النفس على أنه يقصد بكلمة "الحافز": الباعث و المنبه للسلوك، كما يمكن أن نستعمل كلمة الحافز لتعني كذلك "الدافع". ودوافع السلوك ما هي إلا قوى دافعة تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشياء كما أنّها توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته.

لتعريف الحوافز نرصد عدة تعاريف تطرق إليها أغلب الكتاب المختصين وأهمها:

- *"الحوافز هي محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها".¹
- *"الحوافز هي شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها".²
- *"الحوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كماً و نوعاً".³

1 - كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي"، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة 2، 1995، ص 120

2 - علي السلمي، "إدارة الأفراد الإنتاجية"، القاهرة، مكتبة غريب، الطبعة 1، 1985، ص 2999

3 - عادل الجودة، "الحوافز"، دمشق، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983، ص 13.

*"الحوافز هي التي بإمكانها سد حاجة معينة لدى الأفراد".¹

*"الحوافز هي مجموعة القوى التي تجعل الفرد يتصرف أو يتفاعل مع قوّة معينة".²

*"الحوافز تعني الوسائل المختلفة التي تستخدمها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو آخر، والوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له، مما يدفع بعجلة الإنتاج إلى الأمام تحقيق أهداف الوحدة الإنتاجية أو المصنع".³

*"الحوافز هي مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرص أمامهم لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه".⁴

مما سبق نستنتج أن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته. حيث يرى بعض رجال الإدارة أنّها خير مشجع لحث العمال على إنجاز أعمالهم بإتقان ودفة، والتفاني في أدائها دون تراخ، مما يؤدي ذلك إلى خفض تكاليف الإنتاج، كما يؤدي في نفس الوقت إلى زيادة كمية الإنتاج.

كذلك الحوافز تساهم في الابتكار والمبادرة بتقديم الاقتراحات والتوصيات التي تعود على الإنتاج بالنفع العظيم. وبصفة أدق يمكن إطلاق حافز الإنتاج على الحافز في مجال العمل والصناعة وهي الوسائل المختلفة التي تستعملها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر للوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له، مما يدفع بعجلة الإنتاج إلى الأمام نحو تحقيق كفاية إنتاجية عالية في المؤسسة.

مما سبق يمكن بلورة تعريفا دقيقا يجمع الآراء النفسية والاقتصادية وهو كالتالي:

¹ - G.RTERRY.ET S.FRANLIN,"Les principes du management",8^{eme} et.Economica,Paris,1982,p347.

² - P.SIMON,"Le ressourcement humain",T1,age,ce d'Arc,ed,Montréal,1979,p137.

³ - صلاح بيومي،"حوافز الإنتاج في الصناعة"،الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،1982،ص3.

⁴ - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود،"نظرية الإدارة"،عمان،دار المسيرة النشر والتوزيع والطباعة، الطبعة1،

الحوافز عبارة عن طاقة موجهة للحصول على الرضا من طرف العمال، وهي تمثل استثمارا يهدف إلى امتصاص ضغط معين، أي أن في هذا التعريف نجد الشرط الأول يهتم بالدراسة النفسية الداخلية للعامل أما الشرط الثاني فيهتم بالنتيجة الاقتصادية أي أن الحوافز استثمار يعود على صاحبه بفائدة معينة.

المطلب الرابع: أهمية الحوافز

إنه لمن الأهمية أن يكون الفرد قادرا على العمل ولكن الأهم أن يكون متحمسًا لأداء العمل وراغبا فيه.

ولذلك ففي الآونة الحديثة زاد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكمل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المشروع.

باعتبار أن سياسات الحوافز تلعب دورا فعالاً في معالجة كثيرا من مشكلات الكفاية الإنتاجية سواء على مستوى المشروع أو مستوى المجتمع ويمكن تلخيص أهمية الحوافز كالتالي:

أولاً: بالنسبة للفرد

- 1- زيادة دخل الأفراد
- 2- زيادة رضا الأفراد وتحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- 3- إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية

ثانياً: بالنسبة للمنظمة

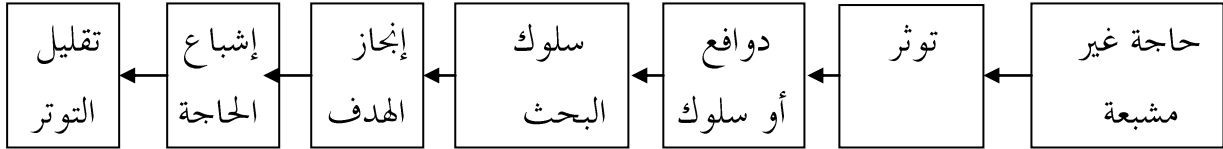
- 1- زيادة أرباح المنظمة من خلال رفع إنتاجية العمل، وتحسين نوعية المنتجات أو الخدمات وتخفيض التكاليف عن طريق تقليل المنتجات التالفة أو المعيبة.
- 2- تؤدي الحوافز إلى التخلص من بعض المشاكل منها: مشكلة التغيب أو التأخر عن العمل وتشجيع ساعات العمل الإضافية.
- 3- تساعد الحوافز في تغذية المنظمة بالأفراد ذوي المهارات العالية، بجانب مساهمتها في المحافظة على المهارات الموجودة داخل المنظمة، بالإضافة إلى تشجيع الابتكارات والاختراعات.

المطلب الخامس: العلاقة بين الحوافز والدوافع

نعلم بأن الحوافز هي مجموعة من المؤثرات نستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحدي محتواه وشكله وسلوكه وذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه. إذن الفارق الأساسي بين الدوافع والحوافز هو أن الدوافع قوة تتحرك داخل النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة داخلية تحتل الأسبقية من حيث الإلحاح، أو أنه ذو طبيعة شخصية متفاوتة من فرد إلى آخر، أما الحافز فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وهو نابع عن المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، ويمارسه المدير تجاه مرؤوسيه ولا بد أن يراعي في استعماله التشريعات، السياسات، القيم، العادات والتقاليد في المنظمة وحولها. والشكل الآتي يوضح عملية الدفع الأساسية.

شكل رقم (2)

عملية الدفع الأساسية



المصدر: محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، ص206.

إن الحاجة غير المشبعة تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن لدى الفرد التي تثير دوافع أو بواعث داخل الفرد، ينتج عنها بحث الفرد عن سلوك لإيجاد أهداف معينة إذا حققها أو أنجزها فهي تشبع حاجته وتؤدي إلى تقليل التوتر لديه.

فمثلاً: قيام فرد بالعمل لساعات إضافية بحماس قد ينبئنا بأن هذا الشخص مدفوع إلى هدف معين هو الحصول على حوافز أجرية إضافية لأنه يحتاج إلى مال.

المبحث الثاني: أنواع الحوافز

اختلف الباحثون في مجال العلاقات الإنسانية والصناعية وعلم النفس الصناعي على وضع تصنيف موحد للحوافز. لكن أغلب التصنيفات تختلف في الشكل وليس في المضمون، فكل يقسم الحوافز حسب المعيار المعتمد، فهناك من يقسم الحوافز إلى ثلاث أنواع تتفق مع تقييم الحاجات وهي:¹

1- حوافز أولية

2- حوافز اجتماعية

3- حوافز ذاتية

وهناك تقسيم آخر شائع وهو:²

1- حوافز مادية التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل: الأكل والملبس .

حوافز غير مادية (معنوية) التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية كالحاجة للأصدقاء والانتماء....

وهناك من يقسم الحوافز حسب المعايير الآتية:³

أولاً: الحوافز من حيث من تنطبق عليهم: وتنقسم إلى نوعين:

1- حوافز فردية

2- حوافز جماعية

ثانياً: الحوافز من حيث شكلها: وتنقسم إلى:

1- حوافز مالية (مادية)

2- حوافز معنوية

ثالثاً: الحوافز من حيث جاذبيتها: وتنقسم إلى:

1- حوافز إيجابية

2- حوافز سلبية

¹ - علي السلمي، "إدارة الأفراد الكفاءة الإنتاجية"، مرجع سبق ذكره، ص 301.

² - أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، دار غريب، 2000، ص 380.

³ - صلاح بيومي، "حوافز الإنتاج في الصناعة"، مرجع سبق ذكره، ص 9.

رابعاً: الحوافز من حيث تأثيرها: وتنقسم إلى:

1- حوافز مباشرة

2- حوافز غير مباشرة

قبل أن نتعرض إلى التفصيل في كل من تلك الحوافز كلاً على حده، لا بد أن نشير إلى بعض الخواص الأساسية للحوافز التي تؤثر على فاعليتها في إشباع حاجات الأفراد.¹

1- الاتجاه: فالحافز قد يكون موجبا أو سلبا.

2- القوة: فالحافز قد يكون ضعيفا أو قويا.

3- الاستقرار: فالحافز قد يستمر لفترة طويلة أو قصيرة.

خلاصة القول أن فاعلية الحافز وقدرته على إثارة أنواع السلوك المطلوبة تتوقف على تفاعل تلك الخواص الثلاث معا.

المطلب الأول: الحوافز من حيث من تنطبق عليهم

في هذا النوع ينظر إلى الحوافز حسب المستفيد من الحافز

1- الحوافز الفردية:

يمكن تطبيق هذا النوع من الحوافز داخل المصنع أو أحد أقسامه بحيث يؤدي كل عامل عمله في استقلال عن غيره، ويكون الإنتاج على أساس القطعة أو بالوحدة الواحدة. و في ظل الحوافز الفردية يكون الحافز في صورة مادية أو معنوية خاصة في صورة حافز مالي، حيث يتم دفع للعامل مكافأة أو نسبة معينة بالإضافة إلى أجره العادي وهذا في حالة إذا زاد إنتاجه عن هذا الحدث المقررة له في الإنتاج العادي. وهذه الطريقة تعتبر حافزا قويا للعامل على السرعة في إنجاز العمل المطلوب منه حتى يحصل على المكافأة. لكن ما يعيبها أنها تتطلب رقابة قوية وإشراف دقيق على نوع الإنتاج واستهلاك المواد خوفا من أنه قد يتسبب في زيادة معدل المواد التالفة أو المعيبة مما ينجر عنه زيادة في تكاليف الإنتاج.

بالإضافة أن الحوافز الفردية تولد المنافسة بين العاملين التي تؤدي إلى التوتر فيما بينهم مما يضر بالعملية الإنتاجية، ومن ثم فإنها لا تحقق الهدف المرجو منها.

¹ - علي السلمي، "إدارة الأفراد الكفاءة الإنتاجية"، مرجع سبق ذكره، ص 302.

لقد وضع "فردريك تايلور" طريقة أخرى للحافز الفردي النقدي، ملخصها أنه حدّد لإنتاج القطعة فئتان من الأجر. فئة مرتفعة وأخرى منخفضة.

وقد وضع الحد المقرر للإنتاج العادي، فإذا كان عدد الوحدات المنتجة من طرف العامل أكبر من الحد المقرر تمنح له فئة الأجر المرتفع، وإذا كان أقل تمنح له فئة الأجر المنخفض، عقاباً له، بالإضافة إلى دفعه لبذل جهد أكبر. تتميز هذه الطريقة بقوة الحافز فيها، لكن ما يعيبها هو صعوبة تحديد الحد المقرر إنتاجه، حيث إذا وقع خطأ في تحديده يؤدي إلى تعرض المشروع والعامل إلى الخسارة. لذا لا بد من البحث والدراسة والخبرة العميقة لوضع ذلك الحد المقرر للإنتاج. إن طريقة الحفز الفردي تمتاز بأنها حافز لزيادة إنتاجية العامل بالإضافة إلى ذلك أنها تساعد على الابتكار والخلق وتقديم الاقتراحات والاختراعات التي تساعد في النهاية على زيادة الإنتاج.

2- الحوافز الجماعية:

يمكن استخدام الحوافز الجماعية كمحفزات لزيادة الإنتاج وتحسينه، وتكون في صورة مادية وهي الأكثر انتشاراً، أو في صورة معنوية.

على عكس المحفزات الفردية، إن المحفزات الجماعية تتطلب تضافر وتعاون مجموعة من العمل وبالتالي تنمي فيهم روح العمل الجماعي الذي يعود بالفائدة على الجميع.

ومن أشكال الحوافز الجماعية منها مشاركة العمال في الإدارة والمشاركة في الأرباح.

وتتميز الحوافز الجماعية بأنها تشجع العاملين على مساعدة العمال الجدد وتوعية بعضهم البعض، كذلك لا يتحمل الفرد المسؤولية الكاملة في الخسائر. ويتمثل الحافز الجماعي في منح المكافأة الجماعية التي تصرف للعاملين وفق أسس محددة ومعروفة بحيث يعم أثرها كافة العمال وكذلك الأجور التشجيعية والجماعية، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الاجتماعية إلى غير ذلك من الحوافز الإيجابية.¹

¹ -عادل الجودة، "الحوافز"، مرجع سبق ذكره، ص 27.

لكن ما يعيب هذه الطريقة أنه في حالة نقص في الإنتاج فإن كل عامل يلقي اللوم على الآخر ويتهرب من المسؤولية. كذلك الحوافز الجماعية تكبح حقوق المهارات الفردية وهذا عند وجود أفراد غير مجدين في المجموعة، إلا أن المكافأة تكون للمجموعة ككل مما قد يسبب تغيير في الفئة النشطة نحو لعمل، لأنها ترى نفسها والعناصر الغير نشطة سيات في تقاسم المكافأة.

المطلب الثاني: الحوافز من حيث شكلها.

في هذا النوع ينظر إلى الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي تدفع بها وهي:

1- الحوافز المادية:

الحوافز المادية هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية، مثل الحاجة إلى الأكل والملبس والسكن وغيرها. وقد اختلفت الآراء في تقويم أهمية الحوافز المادية وأثرها في تحفيز الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة.

حيث افترض "تايلور" (أحد رواد الإدارة الكلاسيكية)، أن الإنسان مخلوق اقتصادي تمهه المادة في المحل الأول وأن السبيل الوحيد لدفعه للعمل هو التعويض المالي الذي يحصل عليه مقابل الجهود المطلوبة منه، في حين مدرسة العلاقات الإنسانية ترى أن الحوافز المادية أحد الحوافز الكثيرة التي يمكن استخدامها في تحفيز الأفراد.

إذن تستخدم الحوافز المادية في حث العمال وتشجيعهم على الرفع من أدائهم وبالتالي زيادة إنتاجهم، سواء كان ذلك بطريقة فردية أو جماعية وتدفع على شكل نقود أو مال يدفع للعامل بالإضافة إلى أجره العادي، من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجيته، أو رفع جودتها وتحسينها. تدفع الحوافز المادية بطرق مختلفة منها:

1.1- الأجر: يعتبر الأجر حافزا إذ شعر العامل بأن أجره يتكافأ مع ما يبذله من جهد، والأجر

يدفع بعدة طرق مختلفة أهمها:

أ- الأجر على قدر الإنتاج.

ب- الأجر على أساس الوقت.

ج- الأجر على أساس مدة الخدمة.

د- الأجر على أساس الحاجة.

والجدول التالي يوضح تأثير طرق دفع الأجور في السلوك والقيم:

جدول رقم (1)

طرق دفع الأجور وتأثيرها في السلوك والقيم.

الجماعة المنتفعة	الاعتراض الأساسي	القيم الخلقية	السلوك الذي تدفع إليه	طريقة دفع الأجور
الأكفاء من العمال	تخلق عدم الاطمئنان	تعترف بالفروق الفردية في الإنتاج وأداء العمل	زيادة الإنتاج	بالإنتاج
العاملون ذوي الكفاءات	لا تقترن بالكفاية	لامحابة...وذلك عن طريق المساواة في معدل الأجور	الذهاب في مواعيد العمل	بالوقت
العاملون ذوي المدة الطويلة في الخدمة	تتحيز ضد العاملين الجدد	تتهياً فرصة للتقدم بتوقعها الجميع ويمكنهم منها، كما تمنع الأمن عند بلوغ الشيخوخة	الخدمة أطول مدة ممكنة في المصنع	مدة الخدمة
العاملون ذوي الأسر كثيرة العدد.	تفشل في إثارة الدافع أو الحافز إلى العامل	تساوي بين مستويات المعيشة، وتحقيق الأمن للجميع.	التوسع في المسؤوليات العائلية	بالحاجة

المصدر: صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، د.م.ج، الجزائر، 1982، ص 23.

1-2 العلاوات الدورية: تعتبر العلاوات من أكبر الحوافز جاذبية في رفع نشاط العمال وبالتالي الزيادة في إنتاجيتهم. وهناك العلاوات الفردية التي تمنح للعامل بصفة فردية ، وعلاوات جماعية التي تعتبر حافزا نفسيا واجتماعيا يولد الإحساس بالانتماء.

1-3 حوافز أو مكافآت الإنتاج: يتضمن هيكل الحوافز حافزا يصرف إما على أساس يومي أو على أساس شهري وذلك طبقا للمعايير المحددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كلاهما.

1-4 المكافآت عن ساعات العمل الإضافية: تصرف هذه المكافأة للموظف الذي يقوم بجهد إضافي متمثلا في استمراره في العمل بعد ساعات العمل العادية.

1-5 توزيع أو المشاركة في الأرباح: وهي غالبا ما تتم في صورة جماعية وهي تحفز العمال على زيادة أكبر إنتاجهم أملا في الحصول على نصيب أكبر من الأرباح حيث تتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، حيث يتم دفع هذه الحوافز مرة في السنة عادة.

الشروط التي تحقق نجاح الحوافز المادية.¹

- 1- يفضل أن ترتبط الحوافز المالية ارتباطا مباشرا بجهود الفرد وليس بجهود الجماعة.
- 2- ينبغي ألا تستخدم الحوافز المالية بمفردها فقط، ولكن يفضل استخدام الحوافز الغير المالية في ذات الوقت.
- 3- يجب أن تكون الحوافز المالية واضحة للفرد الذي يبذل مجهودا واضحا، بحيث تشمل إضافة واضحة إلى أجره العادي، كما يجب أن تكون محسوبة بطريقة سهلة وميسورة للعامل.
- 4- يستحسن أن ترتبط الحوافز المالية ببرامج للاختيار أو التدريب أو الترقية، ذلك أنه يجب على العامل أن يدرك أن قيمة عمله وجهده تعود عليه بالنفع فاجتياز برامج التدريب بنجاح، أو الحصول على الترقية، يجب بأن تمثل للعامل طريقا أو سبيلا يحقق من ورائه منفعة مالية تعود عليه بالخير .

¹ - حوافز الإنتاج في الصناعة"، مرجع سبق ذكره، ص24.

5- ينبغي على كل مؤسسة أو وحدة إنتاجية أن تختار نظاما للحوافز المالية يناسب ظروفها وطاقاتها الإنتاجية ورصيدها المالي وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها الداخلية والخارجية.

6- يجب ألا تغالي المؤسسة في نُظم الحوافز المالية والإكثار منها.

2- الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك النواحي في جو العمل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية، أي هي تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل حيث أنها تساعد على إشباع حاجة اجتماعية أو ذاتية معينة.¹

إذن لا يجب على إدارة المنظمة أن تكتفي بالحوافز المالية فقط ذلك لأنها لا تستطيع أن تشبع سوى جانب واحد من حاجات الإنسان الأساسية، ولا تشبع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية إلا بقدر ضئيل .

وتكشف الحوافز المعنوية على دوافع الفرد التي توجهه من أجل استخدام طاقاته الإنتاجية للعمل الصالح رغبة في تقدير المجتمع له.

خلاصة القول، لا تقل الحوافز المعنوية أهمية عن الحوافز المادية في تحسين العلاقات الإنسانية وزيادة إنتاجية الأفراد داخل المنظمة، حيث أن بعض الحوافز المادية قد لا تحقق غرضها؛ ما لم تقترن بالحوافز المعنوية.

2-1 طرق دفع الحوافز المعنوية: إنَّ أهم طرق منح الحوافز المعنوية ما يلي:²

- ألقاب وأوسمة : اعترافا بالإنجازات والإبداعات التي حققها العامل .

- خطابات الشكر والتقدير التي توجه للعامل.

- لوحات الشرف لتسجيل أسماء الموظفين المجدِّين.

- تمنح جوائز عن طريق تنظيم مسابقات.

- الاشتراك في المصايف والرحلات والحفلات الترفيهية.

- التوجيه والتدريب و البعثات التدريسية والتربصات.

¹ - علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مرجع سبق ذكره، ص315

² -خالد عبد الرحيم الهيتي وأكرم أحمد الطويل، "التنظيم الصناعي"، عمان، دار مكتبة الحامد النشر والتوزيع، ط²، 1999،

- فرص الترقية والتقدم :وتتضمن تقدير من الإدارة للفرد، إذ كلما زاد الارتباط بين الترقية كهدف وتحسين الإنتاجية للوصول إلى الترقية تكون الترقية أكثر فاعلية لتحفيز الأفراد .
- المشاركة في اتخاذ القرارات :وهي إعطاء الفرد فرصة للإسهام بآرائه وأفكاره ومقترحاته في تخطيط مستقبل المشروع ،وتوجيه حاضره وذلك عن طريق إشراكه في مجالس الإدارة.
- تقويم الأداء :عندما يكون تقويم الأداء مبنيا على معايير سليمة وواضحة ومفهومة من جانب الأفراد، فان ذلك يحفزهم على الأداء الأفضل لأنهم يعلمون أن جهودهم محل تقدير وأن زيادة الجهد تؤدي إلى زيادة العائد والعكس صحيح.
- توفير الوظيفة المناسبة :ويقصد بها ملائمة العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ورغباته وهذا ما يسمى لدى "هيرز برج" بالعوامل الدافعة، إذ تعتبر الوظيفة الملائمة بمثابة المحرك الذاتي للفرد الذي تتوفر لديه الرغبة في العطاء وحسن الأداء .
- محاولة تخليص الفرد من متاعبه الشخصية :وخاصة تلك المرتبطة بظروفه الاجتماعية وحياته الخاصة لأن هذه الظروف تؤثر على إنتاجيته ،ولأن وقوف الإدارة إلى جانبه في هذه الظروف يساهم في الحفاظ على توازنه المعنوي ومن ثم رفع أدائه وإنتاجيته. إلى جانب ذلك هناك حوافز معنوية أخرى تقدم على شكل خدمات اجتماعية أو عينية منها :

* التعليم ومحو الأمية بين العاملين.

* خفض إيجارات السكن.

* منح السكن الاقتصادي بأجور مزرية .

* تشجيع الرياضة والنوادي الاجتماعية.

المطلب الثالث: الحوافز من حيث جاذبيتها.

وفي هذا النوع ينظر إلى الحوافز من حيث جاذبيتها باعتبار أنها تنقسم إلى:

1- الحوافز الايجابية :

يوصف الحافز بأنه عامل ايجابي عندما يحمل مزايا معينة للفرد لمقابلة التوقعات المطلوبة منه. أي أدائه لعمله بالكفاءة المطلوبة وحسب المعايير المحددة. إذن كل الحوافز التي تطرقنا إليها فيما سبق تعتبر حوافز ايجابية.

فالحوافز الايجابية تهدف إلى تحسين أداء الفرد وزيادة إنتاجيته لأنها تستند إلى قاعدة سلوكية هامة وهي أن الفرد يميل إلى تكرار السلوك الذي تكون نتائجه ايجابية، وبالتالي فإنها تؤدي إلى ترغيب الفرد التكرار السلوك الوظيفي المناسب ولكي تكون الحوافز ايجابية أو ذات تأثير ايجابي ينبغي:¹

أ- البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهيئ الجو الملائم للعمل السليم دون معوقات أو إحباط.
ب- البحث عن الوسائل التي تشجع العامل على السرعة في الانجاز، ودقة العمل وأدائه بالصورة التي تحقق الأهداف المرسومة أو المسطرة.

2- الحوافز السلبية:

يقصد بالحوافز السلبية حرمان الفرد من مزايا معينة، أو توقيعه لعقاب محدد نتيجة عمل معين غير مرغوب فيه.²

وتهدف الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال مدخل العقاب والردع (الخوف) والتخويف.

وأهم الحوافز المستعملة :

- التوبيخ واللوم أو التنبيه والإنذار.
 - الخصم من الأجر
 - الحرمان من العلاوات والترقيات.
 - تزييل الدرجة الوظيفية.
 - إدراج اسم الفرد المقصر أو المهمل في قائمة خاصة .
- إن الجانب السلبى للحوافز يعمل على تذكير الأفراد بالعقاب ومن ثم انضباطهم وللحوافز السلبية آثار ضارة إذا لم تحسن الإدارة استخدامها لأنه يسبب العداة بين الإدارة والأفراد وتحويل اهتمامهم إلى تجنب العقاب ومن ثم اختلاق الأعذار، والانصراف عن العمل والحد عن الإبداع.

1 - صلاح بيومي، "حوافز الإنتاج في الصناعة"، مرجع سبق ذكره، 1982، ص28.

2 - خالد عبد الرحيم الهيتي وأكرم أحمد الطويل، "التنظيم الصناعي"، مرجع سبق ذكره، ص465.

لقد أسفرت الدراسات والتجارب التي أجريت في هذا المجال على أنّ الحافز السلبي يوفر إنتاجية أعلى في المدى القصير لكن يصاحبه هبوط في معنويات العاملين وما يعكسه ذلك من أعراض سلوكية مثل ارتفاع معدل الغياب ومعدل دوران العمل وعرقلة وتقييد الإنتاج. هذا إلى جانب شيوع روح الاستياء من العمل وظروفه وعلاقاته وكثرة الشكاوي والتظلمات، ويترتب عن ذلك هبوط إنتاجيتهم في المدى الطويل، معنى ذلك أن القادة الذين يعتمدون على الحافز السلبي يحصلون على استجابة سريعة لكنها مؤقتة محدودة.

أما الحافز الايجابي فانه بصفة عامة يوفر روحا معنوية أعلى و إنتاجية أقل في المدى القصير، لكن على المدى الطويل تزيد الإنتاجية بدرجة كبيرة وهذا يرجع بصفة عامة كفة المدخل الايجابي في التحفيز.¹

خلاصة القول، الأفراد بصفة عامة تثيرهم حوافز مختلفة في أوقات مختلفة والقيادة الإدارية الفعالة هي التي تعلم أي من الحوافز يجدر استخدامها في كل موقف على حده، والاختبار الأساسي لتحفيز العمال إنما يتأكد بالنتائج العملية الأسلوب التحفيز الايجابي أو السلبي .

المطلب الرابع: الحوافز من حيث أثرها

ينظر هذا التقسيم إلى الحوافز حسب الموقع باعتبارها تنقسم إلى :

1- الحوافز المباشرة:

الحوافز المباشرة هي الحوافز التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل وينقسم هذا النوع إلى ثلاثة أقسام هي:

أ-الحوافز المادية : لقد تطرقنا إليها سابقا وأهمها العلاوات ومكافآت الإنتاج والمنتج والمكافآت التشجيعية وتوزيع الأرباح...

ب-الحوافز المعنوية: لقد تطرقنا إليها كذلك سابقا لكن نذكر أهمها : الألقاب والأوسمة ،لوحات الشرف ،فرص الترقية والتقدم...

¹ -زكي محمود هاشم،"الاتجاهات الحديثة في الإدارة"، القاهرة، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط2،

ج- الحوافز العينية: وهي تمثل كل المزايا العينية التي يحصل عليها العامل بلا مقابل أو بمقابل رمزي مثل: العلاج الطبي المجاني، الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية والإسكان...
إذن الحوافز الايجابية والسلبية تعتبر من الحوافز المباشرة من حيث أثرها وذلك أن تأثيرها مباشر على العامل.

2- الحوافز غير المباشرة:

الحوافز غير المباشرة هي مجموع الخدمات التي تمنحها المنظمة للعمال لتحفيزهم على التفاني والإلتقان في العمل بالإضافة إلى توفير الاطمئنان و الاستقرار والراحة النفسية، هذه الخدمات تعتبر حوافز غير مباشرة بالنسبة للعمال وأهم تلك الحوافز ما يلي :

1-2. توافر الجو المناسب للعمل: إن خلق جو مناسب للعمل وذلك بتحسين العلاقات بين الإدارة والعمال وخلق نوع من التعاون والتفاهم المشترك بينهم، وكذلك بإزالة العقبات أو الصعوبات التي تعترض سير العمل بشكل طبيعي، كل ذلك له أثر غير مباشر على تحقيق أهداف الإنتاج لأنه يحفز العمال على أداء عملهم بإخلاص وتفان من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
2-2. التدريب أو التكوين : يمكن استخدام التدريب أو التكوين كحافز غير مباشر لزيادة الإنتاج أو تحسينه أو خلق ابتكارات جديدة، أو مبادرات فردية وتقديم اقتراحات تساعد على زيادة الإنتاج أو خفض تكاليفه وتقليل المنتجات التالفة، أو ابتكار أساليب جديدة في الإشراف والإدارة كذلك التكوين يؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في انجازه بمهارة وبرامج التكوين المهني أو التقني تحقق زيادة في كمية الإنتاج، وزيادة في الكفاءة الإنتاجية للعامل والوحدة الإنتاجية أو المنظمة ككل.

المبحث الثالث: نظريات التحفيز

النظرية هي وسيلة لغوية لتفسير الظاهرة والتنبؤ حولها والتحكم بها، وهدف أي نظرية حول الدافعية هو تغيير هذه العملية بحيث يمكننا فهمها و التنبؤ عن سلوك فرد معين وحتى التحكم بهذا السلوك وتغييره، لذلك تحتاج الإدارة أن تعرف نظرية الدافعية إذا أرادت تؤثر في العاملين لدفعهم لتنشيط سلوكهم نحو الأهداف المطلوبة.

ولقد اعتمدت الكثير من المنظمات على منطق مدرسة "تايلور" في الإدارة، والتي ترى في الجوانب الاقتصادية أكبر حافز للأفراد نحو تحقيق السلوك المطلوب منهم، وأنه كلما زادت الحوافز الاقتصادية كلما أدى ذلك إلى زيادة جهودهم وإنتاجيتهم في العمل المطلوب منهم. ولقد أظهرت دراسات علماء النفس في هذا المجال أن عملية تحفيز الأفراد هي عملية معقدة ومهمة. وعلى الرغم من جهود العلماء لتقديم نظرية بتفسير ظاهرة الدافعية، إلا أنهم لم يتوصلوا لحد الآن إلى نظرية واحدة تفسر العملية، ونظرا لما تحمله هذه النظرية من أهمية للفكر الإداري الحديث فإننا سنقوم باستعراض أبرزها ومدى مساهمتها في الفكر الإداري .

المطلب الأول: النظرية التقليدية (الكلاسيكية)

تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي تناولت الدوافع والحوافز حيث تمثل الأبعاد الفكرية التي أرسى قواعدها "تايلور" عام 1912. إتباع هذه النظرية افترضوا بأن الإنسان، أي إنسان يعمل فقط من أجل المال ، وتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال، لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الاقتصادية لأنها تفترض بأن الإنسان كائن اقتصادي عقلائي وهذه بعض الافتراضات الضمنية التالية لأصحاب هذه النظرية.¹

أ- الإنسان هو كائن اقتصادي، فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد هو الحصول على دخل يستخدمه لإشباع حاجاته المختلفة، فالإنسان قد يملك حاجات متعددة إلا أنه يعمل فقط من أجل المال.

ب- الإنسان هو كائن عقلائي، أي أنه يسعى لتعظيم مداخله 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 يعطي للفرد فكلما عرضنا على الفرد ما مبلغا أكبر، كلما كان اندفاعه للعمل أكبر.

إذن مهمة الإدارة هنا في تحفيز العمال هي تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل.

¹ - سعاد نائف برنوطي، "الإدارة"، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ط1 ، 2001، ص411.

لكن ما يعيب هذه النظرية هي أن للإنسان المعاصر لا يعمل فقط من أجل الدخل، على الرغم من أهميته كذلك الحافز الاقتصادي لا يستجيب له كما هو بل غالبا ما يستخدم عقله في الحكم عليه، وقد يقوم بعمل غير ما تريده الإدارة.

المطلب الثاني: نظريات الحاجة والدوافع

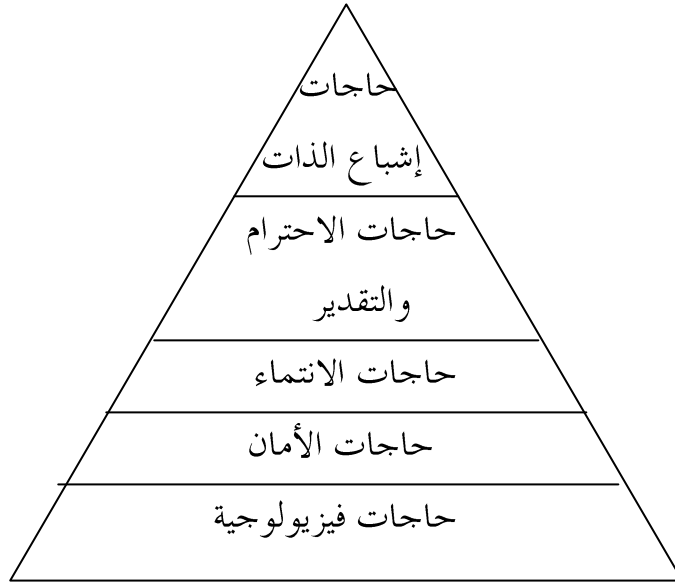
أولا: نظرية ماسلو (1908 – 1970) ABRAHAM MASLOW، تعتبر نظرية عالم النفس "أبرهام ماسلو" من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل، والتي تعرف أيضا بنظرية الحاجات والتي وردت في مؤلفه "مقدمة في نظرية الدوافع" عام 1943. وتتلخص افتراضاتها بما يلي:¹

- إن الدوافع في الفرد معقدة للغاية وليس لدافع معين أثر على السلوك، إذ أن السلوك ناجم عن تأثير مجموعة من الدوافع العاملة في نفس الوقت؛
- إن حاجات الإنسان يمكن ترتيبها بشكل هرمي حسب أهميتها بدءا من الحاجات الدنيا (الفيزيولوجية) بحيث يتعين الإشباع الجزئي للحاجات الدنيا قبل الانتقال لإشباع الحاجات التي تليها؛
- إن الحاجة المشبعة لا تشكل دافعا، فعندما يتم إشباع إحدى الحاجات تبرز حاجة أخرى لتحل مكانها تحتاج إلى إشباع، ويمكن القول أنه لدى الإنسان حاجات متعددة ليس لها حدود، كما أن الحاجات تعتمد على بعضها البعض وتتداخل بعضها مع البعض، لأن إشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفي تماما حينما تظهر الأخرى كما أن الحاجات تميل إلى عدم الإشباع الكامل؛
- بالإمكان إشباع الحاجات في المستويات العليا للأفراد بطرق كثيرة مختلفة عن تلك الخاصة بالحاجات الدنيا.

¹ - حناصر الله وآخرون، "مبادئ العلوم الإدارية"، عمان، دار زهران، 2000، ص 243.

وقد حدد "ماسلو" خمس حاجات للأفراد وفق تدرج هرمي يسمى: "مدرج الحاجات لما سلق
كما هو موضح في الشكل رقم 3.
كل رقم (3) :

مدرج الحاجات لماسلو



المصدر: حنا نصر الله و آخرون مبادئ العلوم الإدارية ص244

- 1- الحاجات الفيزيولوجية : تأتي هذه الحاجات في قاعدة الهرم في الشكل وتنطوي على الحاجات الأساسية للإنسان مثل : الطعام ، الماء ، الملابس ، المأوى ، الهواء والراحة ...
- 2- حاجات الأمان : وتأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية ويحددها "ماسلو" بأنها عدم التعرض للضرر الجسمي. ويحددها آخرون بأنها الأمان من الفصل من الخدمة وفقدان الدخل ، وتتجلى أهمية هذه الحاجة في اهتمام المنظمات حديثا في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بإتباع أساليب عدة في المحافظة على الأكفاء وتوفير الحوافز لهم .
- 3- حاجات الانتماء :تظهر هذه الحاجات بعد إشباع الحاجات السابقة ، كدافع رئيسي يوجه السلوك، وتشمل هذه الحاجات إلى جانب الرغبة في الانتماء، القبول من الآخرين والصدقة والمودة وبأن الفرد مطلوب وأن الآخرين بحاجة إليه.

4- حاجات الشعور بالاحترام والتقدير: يلي إشباع الحاجات السابقة، ظهور الحاجة للشعور بالذات وهذا التصور ينطوي على ضرورة إشباع جانبيين أساسيين في الإنسان، أولهما الثقة بالنفس واحترام النفس والجدارة والاستقلال والحرية، وثانيهما يتعلق بحاجة الإنسان للشعور باعتراف الآخرين، وتشمل الحاجة إلى المكانة والتقدير والأهمية والهيبة من جانب الآخرين.

5- حاجات إثبات الذات: تظهر الحاجة لإثبات الذات بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية، وقد عرف "ماسلو" هذه الحاجات بأنها تمثل "رغبة الفرد أن يصبح أكثر تميزا عن غيره من الأفراد وأن يصبح قادرا على أي شيء يستطيعه بني الإنسان". وعند هذا المستوى يكون الإنسان قادرا على تحقيق آماله باستخدام كامل طاقاته وإمكانياته الذهنية والجسدية، فالأفراد القادرين على بلوغ هذه المرحلة يتصفون بالواقعية والإبداع والتفوق والتميز تقييم نظرية "ماسلو".

نظرية "ماسلو" قدمت تفسيراً قريبا من الواقع بالنسبة للحاجات التي يرغب الفرد في إشباعها. إلا أن هناك بعض الانتقادات الموجهة لهذه النظرية وأهمها: الحاجات الخمس التي حددها "ماسلو" ورتبها وفقا للأهمية عممها على سائر الأفراد في التنظيم إلا أن هذا التعميم لا ينطبق مع الواقع ولم يخضع لتجارب ميدانية . ونظرا لاختلاف فلسفة وتفكير ونشأة الأفراد و البيئة الخارجية التي ينتمون إليها كذلك ظهرت عدة تقسيمات في مجال الحاجات خلافا لتقسيمات "ماسلو" وأهمها:

* تقسيم C.P ALDERF LER. الذي قسم الحاجات إلى :¹

1- حاجات البقاء : وتمثل الفيزيولوجية عند "ماسلو"

2- حاجات الانتماء : وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من حاجات التقدير عند "ماسلو".

3- الحاجة إلى النمو : تمثل الجزء المتبقي من الحاجة إلى التقدير ثم حاجات تحقق الذات عند "ماسلو".

* وهناك تقسيم آخر ل: D.C Mc.CLELLAN وقد قسم الحاجات إلى :

¹ - محمد صلاح الحناوي وآخرون، "السلوك التنظيمي"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص218.

1- الحاجات إلى الانجاز.

2- الحاجات إلى النفوذ.

3- الحاجات إلى الانتماء .

* وهناك تقسيم آخر يأخذ بنوع واحد من الحاجات منها:

- حاجات البحث عن السلطة ل: A.ADLER

- حاجات الكفاءة ل: R.L.C. WHITTE

- حاجات العدالة ل: J.S.ADAMS

انتقاد آخر موجة لنظرية "ماسلو" هو أن هذه النظرية تنطبق على دوافع الأفراد الأصحاء في الدول المتقدمة أكبر منها في الدول النامية لأن هذه الأخير تنحصر الحاجات لدى الأفراد عند المستويات الدنيا من مدرج "ماسلو" (الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان).

ثانياً: نظرية ماكلياند DAVID.C.Mc.CLELLAND

حدّد "ماكلياند" عام 1973 ثلاث أنواع من الحاجات الأساسية، وأجرى العديد من البحوث لدراسة آثارها في التحفيز وهذه الأنواع هي:¹

1- الحاجة إلى القوة: يرى "ماكلياند" وأتباعه أن شعور الأفراد بالحاجة إلى القوة يجعلهم يسمعون

جاهدين في سبيل ممارسة التأثير والرقابة على الآخرين وأن هذه النماذج من الأفراد غالباً ما يبحثون الخطى في الحصول على مناصب قيادية في المجتمع وأن أهم صفات التي يتميز بها كل هؤلاء الأفراد هي: المقدرة، البلاغة، حب الخطابة في التجمعات العامة، الصلابة في الرأي والإلحاح في المطالب .

2- الحاجة إلى الانتماء: يحرص هذا النوع من الأفراد على استدراج حب الآخرين، وتجنب الأذى

النتائج عن رفضهم لهم، من أجل تحقيق ذلك فهم ينشطون في تكوين علاقات الصداقة ويبدون تفهما ومودة أكثر ويميلون إلى مساعدة الآخرين في حالة تعرضهم لبعض المشاكل.

¹ - مدني عبد القادر علاقي، "الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص559 ، 560.

3- الحاجة إلى الانجاز: يتميز أفراد هذه المجموعة بالرغبة الجياشة نحو تحقيق النجاح، والخوف العظيم من الفشل، مواجهة التحديات، تحديد أهداف صعبة ولكن ليست مستحيلة، الواقعية، الرغبة في تحمل المسؤولية، العمل لساعات طويلة، عدم الاستقرار، وحب الظهور. إن الحافز الخاص بالانجاز إذا كان قويا لدى الموظف رئيسا أو مرؤوسا فإنه سيدفعه إلى بذل أقصى طاقاته وجهوده لتحقيق النجاح في عمله أو تحقيق الأهداف المطلوبة منه، وتحقيق النجاح يمثل في حد ذاته انجازا يترتب عليه حصول هذا الموظف على التقدير في الصورة المادية والمعنوية .

المطلب الثالث: نظرية الدافعية

أولاً: نظرية دو جلاس ماك جريجور D.Mc.GREGOR

أورد "ماك جريجور" في كتابه "الجانب الإنساني من المشروع" الافتراضات التي يتبناها المدير عن اتجاهات مرؤوسيه، حيث اعتبر أن هذه الافتراضات تمثل الأسباب وليس النتائج لسلوك مرؤوسه، فلكل إدارة فلسفة خاصة أو مجموعة من الافتراضات التي تتبناها في تعاملاتها مع مستخدميها .

كما يعرفها بأنها الافتراضات النظرية التي تتبناها الإدارة للرقابة على مواردها البشرية وقسم هذه الافتراضات إلى مجموعتين:¹

- افتراضات نظرية (X)
- افتراضات نظرية (Y)
- افتراضات نظرية (X): يعتقد "ماك جريجور" أن هذه الافتراضات موجودة ضمناً في معظم ما كتب عن التنظيم وفي العديد من الأساليب الإدارية المطبقة وهي كالتالي:
 - أ- الأفراد بطبيعتهم يكرهون العمل وسيتجنبونه إذا تمكنوا من ذلك.
 - ب- الأفراد طموحاتهم ضعيفة ويميلون إلى تفادي المسؤولية ويفضلون أن يقوم أحد الأشخاص بتوجيههم .
 - ج- الأفراد يريدون الأمان في العمل قبل أي شيء آخر.

¹ - حنا ناصر الله وآخرون، "مبادئ العلوم الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص 249، 250.

د- من أجل جعل الأفراد يحققون أهداف المنظمة، فمن الضروري في مثل هذه الظروف استعمال الشدة والرقابة، التهديد، العقاب والاكتفاء بالحوافز المادية للعاملين .

نجد أن هذه الافتراضات غير واقعية وهي تناقض طبيعة الإنسان لذلك كان لابد من البحث عن تفسير يناقض تفسير نظرية (X) وهذا ما قدمه "ماك جريجور" وظهر ذلك في الافتراضات التي تناولتها نظرية (Y).

2- افتراضات نظرية (Y): يعتقد "ماك جريجور" أن أبحاث السلوك الإنساني أبدت افتراضات جديدة للإدارة أطلق عليها اسم نظرية (Y) وتنطوي على ما يلي :

أ- أن العمل ظاهرة طبيعية فإذا كانت الظروف مواتية فالأفراد لن يقبلوا المسؤولية فقط، لكنهم سيسعون إليها.

ب- إذا كان الأفراد ملتزمين بأهداف المنظمة فإنهم سوف يقومون بالتوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من تلقاء أنفسهم.

ج- إن الالتزام بالأهداف يتوقف على العوائد المرتبطة لتحقيق الأهداف .

د- إن القدرة على الابتكار في حل المشاكل التي تواجه المنظمة تتفاوت بين أفراد التنظيم وأن الطاقات والقدرات الحضارية للإنسان العادي مستقلة استقلالاً جزئياً (حيث أن العامل لديه طاقات كامنة مستقلة استقلالاً جزئياً، فإن مهمة الإدارة هي تقديم كيفية استخدام هذه الطاقات الكامنة).

من هذه الافتراضات لنظريتي (X) و (Y) نجد أن الواقع أثبت فشل نظرية (X) والتي تقوم على أساليب التسلط في القيادة لأنها تعكس طبيعة الإنسان وأصبح أسلوب القيادة والإشراف الديمقراطي الذي سمح بحرية العمل والتعبير هو الأساس، أي أن نظرية (X) تعتمد على الرقابة الخارجية لسلوك الأفراد وهذا ما يعبر عليه بمفهوم الإدارة باللوائح، أما نظرية (Y) تعتمد على الرقابة والتوجيه الذاتي وهذا ما يعبر عليه بالإدارة بالأهداف .

ثانياً: نظرية هيرزبرج FREDREICK.HERZBERG

في أواخر الخمسينات قام هيرزبرج وزميلاه موسنر و سنايدرمان MAUSNER و SNYDERMAN بدراسة ميدانية حيث قام بإجراء مقابلات مكثفة شملت مائتي مهندس ومحاسب في إحدى عشر

صناعة في منطقة "بتسرغ" الأمريكية وطلب منهم تحديد عناصر الوظيفة التي تجعلهم سعداء في عملهم، وتبين له أن بيئة العمل هي السبب في جعل الأفراد غير راضين عن عملهم وأن شعورهم بالرضا عن عملهم، مرتبط بصفة عامة بالعمل ذاته الذي يؤذونه وقد أطلق اصطلاح العوامل الوقائية التي تقضي على عدم الرضا كما أطلق اصطلاح العوامل المحفزة على تلك التي نسبب الرضا، وسميت نظرية هيرزيغ بنظرية العاملين وهما.

1- العوامل الوقائية: وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة والتي تحول دون تحقق عدم الرضا لدى الأفراد، فهي تجنب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاته وأهم تلك العوامل الوقائية ما يلي:

- الراتب (من حيث كفايته وعدالته).
 - سياسات المنظمة، وأساليبها الإدارية (من حيث وضوحها وعقلا نيتها وتحيزها)
 - أسلوب الإشراف الفني (أي توجيه المشرف حول طريقة تنفيذ العمل).
 - العلاقات المتبادلة الاجتماعية (خاصة مع المشرف).
 - الظروف المادية (الضوضاء، التكييف، النظافة....).
- فتلك العوامل لا تحفز الأفراد لكنها تمنع حدوث عدم الرضا لديهم،(أي التذمر والشكوي...).
- كما لا تؤدي إلى زيادة الإنجاز بل تحافظ على الحوافز والسلوك عند حالة الصفر، مانعة حدوث الدوافع السلبية.

- 2- العوامل المحفزة (الدافعة):** وهي العوامل التي يشعر الفرد، من خلال إشباعها بدرجة كم الرضا لأنها تساهم في زيادة اندفاعه نحو العمل وتمثل هذه العوامل فيما يلي:
- فرص الإنجاز، أي الفرص التي يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم.
 - العمل ذاته.
 - الاعتراف بالجهود المحققة.
 - المسؤولية التي ترافق العمل، أي عمل يوفر الفرصة للفرد لتحمل المسؤولية.
 - فرص التقدم التي يوفرها العمل والإنجاز.

ويعتقد "هيرزبرج" أن هذه العوامل لها تأثير إيجابي على رضا الفرد عن عمله وتؤدي إلى زيادة الإنتاج.

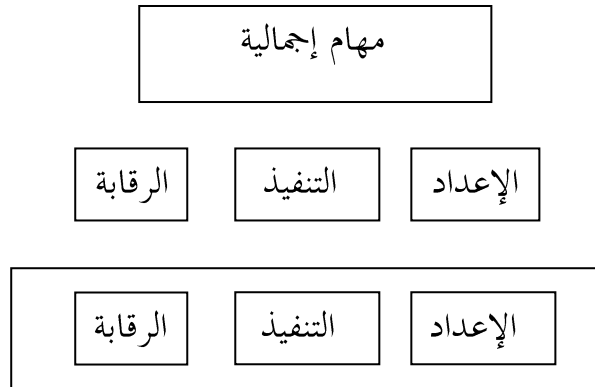
من خلال تحليل عوامل نظرية "هيرزبرج" نجد أنه من الناحية العملية يؤدي إلى العودة إلى النظرية الكلاسيكية لتنظيم المؤسسات وخاصة مديريةية الأفراد وتعريف وتحديد المهام.

أ- مديريةية الأفراد: من خلال عمل مديريةية الأفراد نجد أن العوامل التي حددها "هيرزبرج" تؤدي إلى اعتماد فكرتين أولها أن مهامها معالجة المشاكل الوقائية في إطار العمل وذلك لتجنب التدمير والشكوى.... إلخ، وثانيها أن هذه العوامل تهم بمحتوى العمل من أجل البحث عن مجال تحفيزي لتحسين الإنتاجية داخل المؤسسة.

ب- تعريف وتحديد المهام: للحصول على رضا الأفراد ضمن المهام الموكلة لهم، لا بد من أن تكون المهام كاملة، لذلك لا بد أن تكون مكونات المهمة مكونة من العوامل التالية: الإعداد التنفيذ والرقابة.

ج- إثراء المهام: وهي طريقة لتجميع المهام أي العمليات الجزئية إلى مجموعة منطقية متناسقة ومتجانسة من الأعمال والشكل الموالي يوضع ذلك:
شكل رقم (4)

طريق إثراء المهام



المصدر: عادل راشد أحمد، مذكرات في إدارة الأفراد، ص104.

تقييم نظرية "هيرزبرج"¹

لقد تعرضت نظرية "هيرزبرج" كغيرها من النظريات الإدارية إلى النقد حيث أن منهجية البحث التي اتبعتها "هيرزبرج" وزميلاه أشارت إلى وجود نقاط ضعف فيها، نظراً أن عدداً من الباحثين توصلوا إلى نتائج مخالفة عند قيامهم بإتباع منهجية مختلفة، كذلك أنها لا تعتبر طريقة علمية كمنهجية "تايلور" غير أن هذه النظرية أضافت أفاقاً تطويرية جديدة إلى الفكر الإداري، فأتاحت الفرصة لبروز دراسات لاحقة انصبت على تحديد درجات الرضا وأثره في الدوافع للعمل كما أنها أسهمت في توسيع المعرفة المنظمة على دراسة العمل ومحتوياته.

المطلب الرابع: نظرية التوقع

تعتبر هذه النظرية أكثر النظريات السابقة منطقية لأنها تربط بين جهد الأفراد وتوقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح أدائهم، وحسب هذه النظرية فإن ما يدفع الأفراد ويحفزهم على أداء عمل معين إنما يتمثل في جانين هما:

1- الاعتقاد بأن جهودهم ستقابل بالتقدير.

2- أن هذا التقدير المتوقع يشكل مطلباً هاماً بالنسبة لهم، بالإضافة إلى أن توقعات الأفراد في المكافأة أو التقدير تستقي أصولها من التجارب السابقة في العمل.

وتصور الآخريين للظروف الحاضرة ومستوى الاحترام الذي يكنه الفرد لذاته، ومن أهم نظريات التوقع:

أولاً: نظرية فورم VICTOR VROOM

تعد نظرية فورم 1964 وتعديلاتها لاحقاً من قبل هاوس و وهب HOUSE و WAHB من النظريات الحديثة في الدوافع، والفكرة الأساسية لهذه النظرية أن الأفراد يبذلون الجهد لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج أو العوائد التي يرغبون فيها. فهي مدخل عقلائي إلى التحفيز.

¹ - خليل محمد حسن الشماخ وآخرون، "نظرية الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص280.

و بموجب نظرية التوقع فإن: الأداء = التحفيز × القابلية.

أي أن مستوى الأداء (جودة أداء فرد ما لعمل ما) هو دالة العاملين هما:
التحفيز والقابلية. إذ يرتبط هذين العاملين على أساس أن أحدهما مضروب بالآخر لأن كليهما لا بد أن يتوافر لتحقيق الأداء، أي عدم توفر أحدهما لا يحقق الأداء المطلوب.
والمقصود بالتوقع هنا التقدير الذي يتوصل إليه الفرد، أو حكمه بشأن احتمال تحقيق نتيجة أو حدث ما في المستقبل (وهو يتراوح بين 0 و 1).

و بموجب هذه النظرية فإن الفرد غالباً ما يتجه لأداء عمل معين عندما يتوقع أنه يؤدي به للحصول على عائد أفضل من غيره من الأعمال الأخرى. إذن نظرية "فورم" أشارت بشكل واضح إلى متغيرات السلوك ودوافع الفرد نحوه. كما أكدت على وجود الاختلافات الفردية في تحديد دوافع العمل، لذلك يلاحظ أن لكل فرد قوى جذب وتوقع معينة تدفعه للقيام بأداء معين وتجعله يفضل على غيره.

ثانياً: نظرية بورتر و لولر و PORTER و LAWLER

نظرية بورتر و لولر 1968 تؤكد أن الجهد (وهو قوة التحفيز والطاقة المبذولة) يعتمد على عاملين هما: قيمة المكافأة والطاقة المدركة أي التي يعتقد الفرد أنها مطلوبة منه، واحتمال حصوله على المكافآت بالفعل.

وتتأثر الطاقة المدركة واحتمال الحصول على المكافأة بالأداء المحقق في الماضي، فلو عرف الفرد أنه بإمكانه إنجاز المهمة أو أنه أنجزها في الماضي. فإنه يستطيع وبدرجة أكبر تحسين الجهد المطلوب وتقدير احتمال الحصول على المكافأة.

يؤدي الأداء إلى تحقيق نوعين من المكافآت المستمرة مثل: الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات، والمكافآت الظاهرة مثل: ظروف العمل.

وعلى الرغم من أن هذا النموذج هو أعقد من سابقه، فإنه إنما يؤكد على حقيقة كون التحفيز عملية معقدة وليست مجرد سبب ونتيجة، كما يؤكد على دور المدير في صياغة هيكل المكافأة، وعلى ضرورة تفاعل أداء وظيفة التحفيز مع بقية الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة).¹

¹ -المرجع السابق، ص284.

- المطلب الخامس: نظرية Z لـ: وليام أوشي 1982 WILLIAM OUCHI

عرض " أوشي " في كتابه نظرية "THEORIE Z" القيم الثقافية واليابانية وحللها ثم قام بدراسة تأثيرها على الإدارة والتسيير في المؤسسات اليابانية من خلال هذا التحليل استنتج خصائص تسيير الإدارة في المؤسسات اليابانية وأهمها.¹

أولاً: وظيفة مدى الحياة

وهي عند توظيف الفرد في المؤسسة فإنه يبقى فيها حتى سن التقاعد، أي لا توجد حالات الطرد، إلا في حالات نادرة عند الضرورة. وتتميز هذه الخاصية في أن الفرد يشعر بالأمان باعتبار أنه له وظيفة مدى الحياة، ويبدل الجهد المطلوب في المقابل نجد المؤسسة تعمل على تطوير مهن للعامل .

ثانياً: طرق تقييم الترقية

نجد في المؤسسة اليابانية، الترقية الأولى للعامل تكون بعد مضي عشر سنوات. وبذلك يمر على جميع مختلف مصالح المؤسسة، فإذا اثبت كفاءته يمكن أن توكل إليه مسؤوليات عالية .

ثالثاً: احتراف وعمل غير متخصص

وهو أن الفرد يمر عبر العديد من الوظائف داخل المؤسسة بدلاً من أن يتخصص في وظيفة واحدة. ونجد هذا ضروري عندما تطرح ضرورة التنسيق بين العديد من الوظائف داخل مؤسسة.

رابعاً: اتخاذ القرارات

إن التسيير الياباني يعطي فرصة لاشتراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. وبهذا يشعر العمال بالمسؤولية الكبيرة، مما يؤدي بهم إلى تأييد القرارات المتخذة من طرف الجماعة .

خامساً: القيم الجماعية

إن العمال في المؤسسات اليابانية لهم شعور جماعي بالمسؤولية لأنهم لا يستعملون أبدا الحوافز الفردية، بل العلاوات مرتبطة برفع الإنتاجية، وتمنح فقط لجماعة العمل مما يساعد ذلك على تطوير وتسيير المؤسسة اليابانية.

¹ - J.DESAINTEs,3Gestion des ressources humaines",ed,Labor,Bruxelles,1985.p174.

سادسا :التكفل الكلي بالفرد

نظرا لأن المؤسسة اليابانية تشكل في بعض الأحيان هيكلًا صارمًا ومتسلطًا، فإنه لا نجد عاملاً يتعارض مع رئيسته المباشر، كما أن العلاقات بين الأفراد تكون ودية إذا كانت الجوانب الاقتصادية والاجتماعية مندمجة كلية مع بعضها بالإضافة إلى ذلك نجد أن "وليام أوشي" اعتمد في تطبيق Z على ثلاثة عشر مرحلة وهي:¹

- المرحلة الأولى : مفهوم المؤسسة من نوع Z
- المرحلة الثانية :دراسة فلسفة المؤسسة .
- المرحلة الثالثة : تعريف وتحديد الفلسفة التي تبحث عنها المؤسسة مع الحصول على المشاركة رئيس المؤسسة.
- المرحلة الرابعة : وضع وإيجاد الفلسفة الخاصة بالمؤسسة، مع إنشاء أهيكل والحوافز اللازمة.
- المرحلة الخامسة :تطوير تقنيات الاتصال.
- المرحلة السادسة :اختيار النظام .
- المرحلة السابعة :اشتراك النقابة .
- المرحلة الثامنة: استقرارا التوظيف .
- المرحلة التاسعة : اعتماد نظام التقييم والترقية البطيء .
- المرحلة العاشرة : توسيع إمكانية الاحتراف .
- المرحلة الحادية عشرة :اعتماد الإصلاحات على مستوى القاعدة .
- المرحلة الثانية عشرة :إيجاد القطاعات التي يمكن المشاركة فيها .
- المرحلة الثالثة عشرة : تشجيع وتطوير العلاقات الإجمالية.

¹ - W.OUCHI,"Théorie Z,faire face au défi Japonais",inter,ed,Paris,1982.

خلاصة الفصل

انطلاقاً من أهمية العنصر البشري في المنظمات فقد تناولنا في هذا الفصل جانباً هاماً من جوانب الوظيفية التوجيهية والقيادية للإدارة وهي عملية التحفيز .

فتطرقنا لمفهوم التحفيز وطبيعته التي يميل الأفراد في العمل إلى تحقيقها مثل: دخل أفضل ، لقباً وظيفياً مرموقاً ، إنجازاً في العمل والحصول على احترام الآخرين. ثم استعرضنا أهم التعاريف الشائعة للحوافز وأهميتها، ثم العلاقة بين الدوافع والحوافز. بالإضافة إلى أنواع الحوافز حيث اختلف الباحثون في هذا المجال لإيجاد تصنيف موحد للحوافز ، لكن أغلب هذه الأنواع مختلفة في الشكل وليس في المضمون ، فكل تقسيم حسب المعيار المعتمد .

ثم حرصنا في الأخير أن نستعرض عدداً من النظريات البارزة في مجال التحفيز لنقف على وجهات نظر مختلفة في هذا الموضوع .

وفي الأخير توصلنا إلى الحقائق التالية :

- ليس هناك مفهوم محدد للتحفيز بين الآراء المتعددة .

- إن لكل النظريات تتفق على أهمية الحوافز لتحسين الأداء وبالتالي رفع الإنتاجية أو لتحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي لا بد لها من معرفة العامل البشري، من أجل دفعه لاتخاذ السلوك المرغوب .

- إن هناك اختلاف بين جميع النظريات في إعطاء أولويات لاحتياجاتهم ومطالب الموظفين والتي تدفعهم للعمل .

- حوافز العمل تختلف في التنظيم الإداري بين مستوى وآخر.

- هناك عاملين هامّين يرتبطان بالتحفيز هما:الإشباع أو الرضا الوظيفي والمعنوية؛ إذ يلاحظ أن للتحفيز دور مهم في تحسين أداء العمال وتحقيق رضاهم وهذا هو محور الفصل الثاني .

الفصل الثاني

دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء

- الرضا الوظيفي
- نظام الحوافز
- آليات تحسين الأداء

تمهيد:

إن الاعتقاد بأن رفع معدلات الإنتاجية البشرية يتم فقط من خلال المدخل الفنية مثل تطوير الآلات والأجهزة أو الأدوات أو تحسين طرق وإجراءات العمل، أو ترشيد معايير الأداء، يعتبر خاطئ، حيث أثبتت الدراسات الحديثة أن الأمر يتطلب أيضا الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين والعاملات وكل ما يتعلق بالروح المعنوية لديهم.

إن الاهتمام برفع روحهم المعنوية وتحقيق رضاهم عن العمل والرضا والذي نقصد به حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقا لدرجة إشباع حاجات، حيث كلما زادت هذه الدرجة زاد الرضا وارتفع الأداء وزادت الإنتاجية.

فكلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل، وقدمت له مزيج من الحوافز المناسب، أسهم ذلك في رضاه وساعد على إثارة دافعيته، أي حثه وحفزته نحو الأداء الفاعل حيث يعد الرضا العمل محصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها.

وعند ما تنخفض درجة معنوية ورضا الفرد عن العمل يؤدي ذلك لأثار سلبية على الأداء وكذا على معدل دوران العمالة، وتنوع الآثار السلبية لتشمل الاستمرار في الخدمة دون أداء فاعل مثمر أو الاستمرار في العمل لكن بسلوبك سلبى أو معاكس يؤثر سلبا على فاعلية الأداء الفردي والجماعي، أو ترك العمل مما يسهم في رفع معدل دوران العمالة.

المبحث الأول: الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

أجمع علماء الإدارة وعلم النفس على التفريق بين مصطلحي "الرضا أو الإشباع الوظيفي" و "الروح المعنوية" أو "المعنوية" فالرضا الوظيفي في اعتقادهم أمر يتعلق بالفرد بينما المعنوية تتعلق بوصف المجموعة فمثلا يقال:

أن العامل الفلاني راض عن وظيفته أو عمله، وأن معنويات المجموعة الفلانية في القسم الفلاني مرتفعة للغاية، إلا أن العوامل المؤثرة في الرضا والمعنويات هي عوامل مشتركة، حيث يعتبر الكثير من الباحثين أنه من الصعب في أحيان كثيرة الفصل بين ما يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا الوظيفي أو بين ما يؤدي إلى ارتفاع معنويته.

يعرف "بورتير- "PORTER" ومعه آخرون الرضا بأنه " الفرق بين النتائج أو الأهداف التي يتوقع الفرد أن يحققها والنتائج أو الأهداف التي حققها بالفعل".¹
من هذا التعريف يمكن التعبير عن الرضا رياضيا بالصيغة التالية:
الرضا = الأهداف المطلوبة - الأهداف المحققة.

كما حدد "فروم -VROOM" مفهوم الرضا عن العمل بأنه " الاتجاهات المؤثرة للأفراد اتجاه أدوارهم التي يؤدونها ويشعلونها حاليا....".²
كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه " الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله، وبين الشيء الذي يجده فعلا".³

كما جاء بعنوان " الحوافز والرضا ليسا بمصطلحين مترادفين" لـ: H.KOONTZ و C.O.DONNELL حيث ورد أن " الحوافز مرتبطة مباشرة بمجهودات العاملين قصد تحقيق هدف معين، بينما الرضا يرتبط بالشعور الناشئ عقب إشباع حاجة معينة. وبكلمات أخرى الحوافز هي مجهود قصد تحقيق نتيجة، أما الرضا هو عبارة عن نتائج تم تحقيقها".⁴
إن هذه المفاهيم تشير بصفة عامة إلى أن الرضا مصطلح يطلق على مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو عمله الذي يؤديه حاليا، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية وهي متعلقة بمدى الإشباع الذي يتصور الفرد تحقيقه من عمله.

المطلب الثاني: طبيعة الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يمثل جانبا هاما من جوانب التحفيز، فكلما كان هذا الرضا منتفعا كلما أدى ذلك مثلا إلى انخفاض نسبة الغياب، انخفاض معدل دوران العمل وزيادة الإنتاجية وشعور الموظف بعدم الرضا أو نقص الإشباع من الوظيفة قد يدفع به إلى الاستقالة والبحث عن وظيفة أخرى.

¹ - مدني عبد القادر، "الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص567.

² - عبد النعم عبد الحفي، "علم الاجتماع الصناعي"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1984، ص210.

³ - William et autres, "La gestion des ressources humaines", Mc Graw hill Editeurs, Qusbec, 1985, p378.

⁴ - H.Kootz co Donn el, "Management:principe et méthodes de gestion".Mc Graw hill Editeurs, Qusbec, 1980, p465.

فإذا كانت لديه مؤهلات عالية وخبرة طويلة في مجال العمل فإن فرص توظيفه تكون كبيرة. ووفقا لنتائج الدراسات التي تدل على أن الرضا يرتبط ارتباطا عكسيا بالغياب وبدوران العمل.¹ إن وجود عمال راضين يمكن أن يؤدي إذا إلى خفض في التكاليف بصفة عامة. فقد اعتبر "لوك" أن الرضا أو عدم الرضا في العمل هو دالة في العلاقة الناجمة بين ما يريد الفرد الوصول إليه في عمله وبين ما يحققه له هذا العمل حين تأديته.²

كما أكد "ريموند هيلي" في دراسته حول الحاجات والرضا عن العمل والمهنة أن درجة الرضا العام أو الإحباط تتحقق تبعا لطبيعة المهنة الممارسة.³

و في هذا الإطار وتحت رعاية مركز الأبحاث التابع للجامعة "ميتشجان" . قامت مجموعة من الباحثين بإجراء دراسات استطلاعية حول موظفي إحدى شركات التأمين الكبرى وتوصلوا فيها إلى وضع أربعة مقاييس للرضا الوظيفي العام وهي:⁴

- 1- درجة الاعتزاز والفخر الناجمة عن الانتماء لجماعة العمل.
- 2- عوامل الرضا المرتبطة بالوظيفة ذاتها.
- 3- عوامل الرضا المرتبطة بسياسة المنظمة.
- 4- عوامل الرضا ذات الطابع المالي والمرتبطة بالمركز الاجتماعي للوظيفة.

بالإضافة إلى ذلك أن "هيرزبرج"⁵ أكد على أن حالة عدم الرضا تنتج عن غياب العوامل الوقائية، و على أن الحوافز زيادة على أنها تؤدي إلى وجود دافع قوي لدى الفرد فإنها تحقق جوانب الرضا لديه.

¹ - محمد الصالح الحناوي وآخرون، "السلوك التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص241.

² -G.Bernabe,,"La gestion des ressources humaines en education",arc,Quebec,1981,p287....

³ - عبد المنعم عبد الحفي، "علم الاجتماع الصناعي"، مرجع سبق ذكره، ص241.

⁴ -إبراهيم الفخري، "السلوك الإنساني والإدارة الحديثة"، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ص157.

⁵ -راجع نظرية "هيرزبرج" من الفصل الأول، المبحث الثالث، المطلب الثالث من هذا العمل.

المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي.

إن العوامل المؤدية إلى الرضا متعددة بلا شك و لا يمكن حصرها جميعا، بالإضافة إلى إنها قد تختلف من حيث التأثير من مجتمع إلى آخر و كذلك من فترة لأخرى و بالتالي سنورد أهم العوامل:¹

أولاً: المستوى الوظيفي و المهني للفرد.

لعل أهم الجوانب الوظيفية التي تؤثر في درجة الرضا لدى قطاع كبير من الموظفين هو المركز الإداري للفرد داخل الهيكل التنظيمي. إذ كلما علا مركز الفرد و كبرت مرتبته بحكم ما لديه من مؤهلات و خبرات كلما عمق ذلك لديه الشعور بالرضا الوظيفي. و بطبيعة الحال كما يقول "لوك" فان هذا الإحساس ليس مستغربا إذا عرفنا المميزات المترتبة على وجود الفرد في وظيفة إدارية مرموقة سواء من حيث الدخل المالي، أو مقدار السلطة و الصلاحيات، و درجة الحرية المقترنة بالوظيفة.

ثانياً: تصميم الهيكل التنظيمي.

كثيرا ما يربط بين التصميم العام للهيكل التنظيمي و بين درجة الرضا الوظيفي، إذ أنه كلما اتسع نطاق الوحدة الإدارية أي زاد عدد الأفراد العاملين في قسم واحد كلما قلت درجة الرضا و كلما صغرت الوحدة كلما أدى ذلك إلى زيادة التفاعل و النشاط الاجتماعي بين أفرادها.

ثالثاً: نوع التقنية المستخدمة في العمل.

أنه كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في العمل هي التي تعتمد على أساس الإنتاج الكبير كلما نجم عن ذلك انخفاض درجة الرضا الوظيفي نظرا للتخصص الدقيق و روتينية العمل. و كلما كان تصميم عمليات الإنتاج يميل إلى التنوع و التشكيل سواء كان مستمرا أو متقطعا كلما أدى ذلك إلى الارتفاع بدرجة الرضا الوظيفي.

¹ - مدني عبد القادر، "الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 568، 569 و 570.

رابعاً: جداول العمل

هناك علاقة بين جداول العمل و درجة الشعور بالرضا أو الإشباع من الوظيفة، فكلما زادت ساعات العمل كلما أدى ذلك إلى الشعور بعدم الإشباع و كلما قلت هذه الساعات و زادت فرص الموظف في الاستمتاع بوقت فراغ أكبر كلما زادت درجة إشباعه من الوظيفة.

خامساً: الحالة العامة لسوق العمل.

حينما يتميز سوق العمل بظروف من البطالة (أي يصبح عدد الوظائف الموجودة أقل من عدد الباحثين عن العمل) كلما يتجه اهتمام العاملين إلى مقدار الدخل المحقق من الوظيفة. وكذلك الحفاظ على هذه الوظيفة(متطلب الأمن). و حينما يحدث العكس أي تصبح الوظائف الموجودة في السوق أكثر من عدد الباحثين عن العمل كلما حول ذلك اهتمام العاملين إلى تحقيق الاحتياجات الثانوية في قائمة الاحتياجات مثل الحاجة إلى القبول أو الاعتراف، أو الحاجة إلى تحقيق الانجاز.

سادساً: نظرة الأفراد إلى العمل.

و نقصد بذلك مدى تقدير الفرد للعمل و حاجاته إليه، فإذا كان ينظر الفرد للعمل كنوع من قضاء الوقت فان اهتمامه ستركز بلا شك على الجوانب غير المادية من الحوافز في إشباعه الوظيفي. أما إذا كان الفرد مدفوعاً للعمل بحكم حاجته الطبيعية إلى الدخل المالي، فان هذا الاتجاه سيكون هو الغالب في شعور الفرد بتحقيق الرضا من الوظيفة. و من ثم يصبح الحافز المالي هو المعيار أو العامل المؤثر في درجة الإشباع زيادة أو نقصاً.

إن العوامل المؤدية إلى الإشباع متعددة بلا شك و لا يمكن حصرها كلها. كذلك فإن هذه العوامل قد تختلف من حيث التأثير من مجتمع لآخر و كذلك من فترة لأخرى. بالإضافة إلى ما سبق من عوامل يمكن إضافة بأن مجموعة الحوافز التي وردت في نظرية "هيرزبرج" يمكن أن تشكل في حد ذاتها عوامل مؤثرة في عملية الرضا الوظيفي.

المطلب الرابع: العوامل المسببة للرضا الوظيفي.

أولاً: الأجر

يعتبر الأجر عاملاً لإشباع حاجات الفرد، حيث اعتبر "هيرزبرج" في نظريته التي سبق ذكرها في الفصل الأول، أن الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا للفرد (العوامل الوقائية) و أنه لا يمكن اعتبار الأجر عاملاً من عوامل الرضا ، وإنما هو عامل يمنع جوانب الإحباط و الاستياء لدى الفرد و حسب دراسات أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية قام بها SUPER و STEWART عام 1952 و في إنجلترا DENESLY و MARIOT عام 1955 أكدت وجود علاقة بين مستوى الدخل و الرضا عن العمل، وكلما زاد الدخل زاد الرضا عن العمل و العكس صحيح.¹

كما أجريت دراسات أخرى قام بها "دونالد شواب" و "مارس والانس" D SCHWAB و M WALLANC بحيث حاولا الوقوف على العوامل الفردية و التنظيمية المرتبطة بالرضا عن الأجر فتوصلوا إلى العوامل و الخصائص الآتية:²

- المستوى التنظيمي.
 - طريقة احتساب الأجر.
 - مستوى الأجر.
 - السن.
 - الجنس (ذكر ، أنثى).
 - الولاء للمؤسسة.
- علماً أن الدراسة قامت على فرضية و هي أن الرضا على الأجر يمكن أن يرتبط إيجابياً بمستوى المرتب و يرتبط سلبياً بمستوى التنظيمي و السن و الولاء و أن الذكور يمكن أن يكونوا أقل رضا عن أجورهم من الإناث.

¹ - أحمد صفر عاشور، "إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، ط2، بيروت، دار النهضة العربية ص 143، 1976.

² - عبد المنعم عبد الحي، "علم الاجتماع الصناعي"، مرجع سبق ذكره، ص251.

ثانيا: الترقية.

أثبتت الدراسات على وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا الوظيفي ، كما أن "فروم VROOM" أكد أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو توقعات الفرد للترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا، كلما قل رضاه عن العمل، و كلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.¹

كما أن فرص الترقية لا بد أن تستند إلى معايير موضوعية قدر الإمكان لأن أثر الترقية الفعلية عن رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها و هذه المعايير هي:

- الترقية على أساس الكفاءة.
- الترقية على أساس اكتساب الخبرات.
- وضع مزايا اقتصادية مرتبطة بالترقية.

ثالثا: نمط الإشراف.

إن الدراسات التي أجريت في جامعة "متشاغن" تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه يكسب ولاء مرؤوسيه و يحقق مستوى رضا جيد في العمل و هذا الاهتمام يكون عن طريق:

- الاهتمام الشخصي بهم، بتحسين العلاقة بينه و بينهم.
- تفهم المشرف لكل القضايا التي تحدث للعمال و خاصة عند صدور أخطاء منهم، فإذا كان العكس فان جانب الولاء للمرؤوسين ينقص، و ينقص بذلك رضاهم خاصة إذا ما أحسوا أنهم مجرد أدوات لتحقيق أهداف معينة.

كما أشارت هذه الدراسات على وجود علاقة بين نمط الإشراف و الرضا عن العمل، بحيث يكون نمط الإشراف الجيد مراعيًا ل:²

1 - أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، مرجع سبق ذكره، ص147.

2 - عبد المنعم عبد الحفي، "علم الاجتماع الصناعي"، مرجع سبق ذكره، ص255.

- كسب ولاء المرؤوسين.
- التقييم الموضوعي لأداء المرؤوسين.
- الأمانة المتعلقة بإعطاء المعلومات في العمل.
- المقدرة على فهم الآخرين و معالجة سلبياتهم.
- إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار.
- التنسيق في إصدار الأوامر.
- الإلمام بدقائق الأمور الفنية.
- الوفاء بالعهود التي يقطعها الرئيس على نفسه.

رابعاً: جماعات العمل.

إن جماعة العمل لها علاقة برضا الأفراد في العمل بالقدر الذي تكون فيه الجماعة مصدراً لمنفعة الفرد أو مصدر توتر له، فكلما كانت هذه العلاقة بين الفرد والآخرين في العمل تحقق تبادل المنافع، كلما كانت جماعة العمل مصدراً للرضا، وكلما كانت العلاقة بين الفرد و أفراد الجماعة الآخرين تولد توتراً لديه أو تعيق إشباعه لحاجاته، كلما كانت جماعة العمل مصدراً لاستياء وتدمير الفرد.

وعليه فإن جماعة العمل لا بد أن تقوم على:¹

- إتاحة الفرص للفرد لتحقيق ذاته داخل الجماعة.
- تبني و تشجيع الجهود الجماعية و روح التعاون.
- الشعور بالفخر بالانتماء لجماعة ما.

خامساً: ساعات العمل.

إن نظام الدوريات في المؤسسات سمح باستمرارية العمل و بذلك لا تعرقل العملية الإنتاجية مما يسهل التحكم في ساعات العمل لتوفير رضا العمال عن العمل. وارتباطاً بساعات العمل فإن مستويات الرضا لدى الفرد تتحدد وفقاً للعوامل التالية:

¹ - عبد المنعم عبد الحفي، "علم الاجتماع الصناعي"، المرجع السابق، ص256.

- تأثير ساعات العمل على الإجهاد الذي يتعرض له العامل، فكلما كان الاجهاد كبيرا من جراء طول مدّة العمل أو غير ذلك، كلما كان ذلك سببا في استياء و تدمير العمال.
 - حرية استخدام وقت الراحة، بحيث في بعض الأحيان يجذب العامل أن يكون وقت راحته ليلا و لكنه يجبر على العمل ليلا مما قد يسبب نوع من عدم الرضا و الاستياء.
- سادسا: ظروف العمل.

إن توفير ظروف عمل جيد مثل (النظافة، التهوية، الإنارة الجيدة...) بالضرورة تؤدي إلى رضا العمال وبالتالي الزيادة في الإنتاج، فالمؤسسات التي تكون فيها ظروف العمل سيئة مثل (الحرارة الرطوبة، الضوضاء...) تكثر فيها المشاكل مثل التغيب ودوران العمل وحوادث العمل. لذا فإن أهم ظروف العمل المادي التي هي بحاجة إلى تحسين تتمثل فيما يلي:¹

1-الإضاءة:

إن تصميم نظام سليم للإضاءة يقوم به خبراء مختصون، بحيث يتم توزيع الضوء بشكل يتناسب مع مكان العمل مما يؤدي إلى رضا العمال ويزيد المقدرة على العمل والإنتاج، وإلا إلى تعب وإرهاق العين وإضعاف المقدرة على العمل.

2- الضوضاء:

إن الضوضاء المترفعة لما تأثير مباشر على المقدرة على العمل والإنتاج وخاصة على الأعمال التي تعتمد على التركيز أي الجهود الذهني، فهي تشتت الأفكار وتؤدي إلى الإجهاد العصبي، أو إلى ضعف الدمع ويمكن تخفيف حدّة الضوضاء المترفعة بما يلي:

- عزل الآلات التي تصدر عنها أصوات عالية في أماكن خاصة.
- استخدام مواد خاصة وعازلة للصوت تغلف بها الجدران والسقوف.
- تركيب أجزاء ميكانيكية على الآلات التي تصدر أصواتا مزعجة للتخفيف من حدثها.
- تصميم المباني، فالمبنى المؤلف من طابق واحد يساعد على انتشار الصوت ويخفف من الضوضاء، بينما المكون من عدة طوابق فإن الصوت ينتقل من خلال الذبذبات عبر السقوف والجدران مما ينتج عنه صدى واهتزاز مزعج.

¹ - عمر وصفي عقيلي، "إدارة الأفراد"، سوريا، حلب، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 1988، ص462.

3- تلوث الهواء الداخلي:

يحدث تلوث الهواء الداخلي بمكان العمل نتيجة لأسباب متعددة يمكن أن نحصرها أساسا في طبيعة العمل نفسه كالأبخرة والدخان الصادر عن العمليات الإنتاجية، ولاشك أن هذا التلوث يؤثر كثيرا على صحة العاملين ويهدد سلامتهم، لذلك ينصح دائما بتجديد الهواء الداخلي في مكان العمل، وتركيب أجهزة لتنقية أو استخدام كمادات واقية.

سابعاً: محتوى العمل

إن دراسات "هيرزبرج" أكدت على أن متغيرات محتوى العمل (فرص الإنجاز، المسؤولية...) تؤثر على رضا الأفراد والحوافز، وتمثل متغيرات محتوى العمل فيما يلي:¹

1- درجة تنوع المهام: كلما كانت درجة تنوع المهام عالية كلما زاد الرضا عن العمل، في حين أن درجة تنوع المهام تتوقف على:

أ- درجة تكرار المهام.

ب- درجة تكاملها ودرجة ذكاء الفرد.

2- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: يمكن أن نقول إن مستويات رضا الفرد، ارتباطا بعنصر درجة السيطرة الفردية التي تتيحها الأعمال للفرد تتوقف على:

أ- حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل

ب- حرية الفرد في اختيار سرعة العمل.

وحسب الدراسات التي قام بها "فروم" سنة 1964 تشير إلى أن حرية الفرد في اختيار طرق وسرعة العمل تتيح له إمكانيات التناسب مع قدرته الفكرية والجسدية.

3- استخدام الفرد لقدراته: إن استخدام الفرد لكل قدراته ومهاراته في العمل هو عامل من عوامل الرضا لدى الفرد، كما أن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم "ماسلو" للحاجات.

¹ - المرجع السابق، ص 143.

المبحث الثاني: نظام الحوافز

المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز

الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل، وتتوقف فاعلية نظام الحوافز في حفز الأفراد على زيادة الإنتاج ورفع مستوى الكفاءة على توفر مبدئين أساسيين هما:¹

أولاً: أن الحافز مرتبط بطريقة مباشرة بالأداء أو بالإنتاج أي أن الحوافز يجب أن تكون مرتبطة بالإنتاج وليست وسيلة لإشباع الحاجات بهدف الإشباع.

ثانياً: الحافز يتفق مع رغبة الفرد في زيادة دخله بزيادة الإنتاج أي يجب أن يكون الحافز متناسب مع دوافع الأفراد، تتمثل أساساً في:²

- خوفهم من أن يفقدوا شيئاً ما بالإضافة إلى هذين المبدئين الأساسيين المفهوم الحوافز لا بد أن يكون هناك ضمان في الحصول على المكافأة أو الأجر التشجيعي إذا زاد الإنتاج أو تحقق الهدف بالإضافة إلى سرعة دفع المكافأة أو الأجر الحافز بمجرد تحقيق الزيادة في الإنتاج .

المطلب الثاني: مقومات فاعلية نظام الحوافز

بشكل عام يتطلب نجاح نظام الحوافز توافر عدّة مقومات أساسية تساهم في رضا العاملين عن أعمالهم وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة وتتمثل هذه المقومات في:³

- 1- دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية).
- 2- اختيار مزيج الحوافز المناسبة والفاعلة.
- 3- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم.
- 4- التقييم المستمر للنظام: بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا بالكل من الإدارة والعاملين.

1 - علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مرجع سبق ذكره، ص310.

2 - عادل الجودة، "الحوافز" مرجع سبق ذكره، ص44.

3 - أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص401.

المطلب الثالث: مراحل إعداد نظام الحوافز.

لإعداد نظام جيد للحوافز لا بد أن يمر بالمرحلة الآتية:¹

أولاً: دراسة موقف دوافع المؤسسة

وهذا يكون بجمع البيانات عن:

- 1- الإنتاج (نوعه، كميته، تطويره، المواد الخام ومصادرها)
- 2- العمالة (عدد العمال، فئاتهم، مهاراتهم، تدريبهم، تطوير العمالة، نوع العمل).
- 3- التسويق (كمية المبيعات، مناطق البيع، أسعار البيع، مصاريف الإعلان والتخزين).
- 4- الظروف والإمكانات المتاحة (إمكانية الوصول إلى الطاقة الإنتاجية، والاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج، لاستغلال البياني، البطالة المقنعة).
- 5- نظم العمل (حصر وتجميع الفرارات المنظمة للعمل، الحضور والغياب وكذا أنواعه والإجازات المرضية).

6- التكاليف (دراستها، تحليلها، انعكاساتها على مجمل نشاطات المؤسسة)

ثانياً: استخلاص النتائج من الدراسات السابقة.

هذه النتائج تشمل ما يلي:

- 1- الوقوف على المشاكل القائمة في المؤسسة.
- 2- إعداد كشف بالمشاكل المتوقعة.
- 3- ما هي علاقة الحوافز بالمشكلات القائمة أو المتوقعة؟
- 4- وضع مشروع الحوافز ويشمل:
 - نوع الحافز لكل فئة من الفئات.
 - طريقة حسابه
 - طريقة صرفه
 - المدة المقررة لصرفه

¹ - عادل الجودة، "الحوافز" مرجع سبق ذكره، ص50.

-ثالثا: تحديد القيمة الإجمالية للحوافز.

والمقصود بها تحديد التكاليف الإجمالية الناجمة عند وضع نظام للحوافز، أي وضع ميزانية تقديرية للحوافز، توزع على أقسام الإنتاج وكذا الخدمات بطريقة مناسبة للأهداف المسطرة والمحقة، كما يجب التأكد من أثر هذه القيمة على نتائج المؤسسة من حيث الإيرادات والتكاليف، إذ يجب على المؤسسة أن تضع خطة تقدر فيها التكاليف الناجمة عند تقديم الحوافز بالإيرادات الناجمة عن هذا التقديم وأثر ذلك على الإنتاجية وزيادتها.

رابعا: أساس وطريقة الدفع

هذه العملية تعرف بالطريقة أو الأسلوب المتبع في دفع الأجور المادية، فهناك من يفضل أن تأخذ المحاسبة شكل دفع مبالغ شهرية تحت الحساب. وبعدها تتم التسوية في نهاية الربع الأخير من السنة، هذه الحوافز المادية تؤثرها مباشر ويمكن بهذه الطريقة أن تضعف من قيمة الحافز وقوته.

المطلب الرابع: برنامج عملي لتصميم نظام الحوافز

إن إدارة الأفراد تلعب دورا هاما في رسم سياسة إيجابية وفعالة للحوافز، وذلك عن طريق التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم حتى تكون أساسا لاختيار أنواع الحوافز الملائمة، ويتم التعرف على رغبات الأفراد بطرق مختلفة منها عن طريق توزيع قوائم للاستقصاء على العاملين ويطلب منهم تحديد وجهات نظرهم فيما يتعلق ببعض الأمور مثل: سياسة الأجور، نظم ولوائح العمل، ساعات العمل وطول فترات الراحة... أو قد يتم الاتصال بالعاملين في مقابلات شخصية وندوات، أو قد يتم استخدام صناديق الشكاوى والاقتراحات كوسيلة يعبر بها الأفراد عن آرائهم.

وأخيرا قد تعتمد إدارة الأفراد على المشرفين والرؤساء في التعرف على رغبات ومشاكل الأفراد.

بالإضافة إلى ذلك هناك بعض المؤشرات التي تنبه إدارة الأفراد بأن التوقيت المناسب لإجراء تلك الدراسات وأهم تلك المؤشرات ما يلي:¹

- معدلات الغياب وترك العمل.
- معدلات الحوادث والإصابات.
- معدلات التخلف في تحقيق الأهداف
- معدلات الشكاوى والمنازعات.
- معدلات الإنتاجية.
- مستويات جودة الإنتاج.

إن ارتفاع معدلات الغياب أو زيادة معدلات الحوادث والإصابات قد تكون نتيجة أسباب خارجية عن إرادة الأفراد، ولكنها قد تفي في بعض الأحيان بعض المشكلات الإنسانية ومن هنا تبرز أهمية دراسة رغبات الأفراد وتحليل حالتهم المعنوية.

والخطوة الثانية بعد ذلك هي دراسة وتحليل النتائج التي تفسر عنها محاولة تقصي رغبات العاملين، وبناء على هذه النتائج تقوم إدارة الأفراد باختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع تلك الرغبات وتصميم كيفية حصول العاملين عليها بشرط ارتباطها بالإنتاج. وينبغي على إدارة الأفراد تقديم نظم الحوافز للعاملين وشرحها لهم وأخذ آرائهم وملاحظاتهم في الاعتبار عند وضع النظام في صورته النهائية. وأهم خطوات برنامج عملي لتصميم الحوافز ما يلي:

- 1- تعرف على دوافع الأفراد.
- 2- حدد أولويات الدوافع من وجهة نظر الأفراد.
- 3- اخترع أنواع الحوافز المتوافقة مع دوافع العاملين.
- 4- حدد معايير وشروط منح الحوافز، (أي مواصفات الأداء أو السلوك الذي يمنح الحافز بسببه).
- 5- قدر قيمة الحوافز الممكن صرفها خلال مدة زمنية قادمة.
- 6- أعلن عن نظام الحوافز بين العاملين واكسب ثقتهم واقتناعهم بعدالته.
- 7- خذ بعين الاعتبار سرعة تقديم الحوافز حال استحقاقها.

¹ - علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مرجع سبق ذكره، ص 316، 317.

8- من المهم متابعة تطبيق النظام والتأكد من استمرار فعاليته.

9- عدل النظام وأدخل عليه تغييرات تناسب تطور أوضاع العاملين وظروف المنظمة.

المبحث الثالث: آليات تحسين الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعرف الأداء على أنه ((المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه)).¹

المطلب الثاني: الحوافز المادية

وهي التي تطرقنا إليها في الفصل الأول والمتمثلة في:

- الأجر.

- العلاوات الدورية.

- حوافز أو مكافآت الإنتاج.

- المكافآت عن ساعات العمل الإضافية

- توزيع أو المشاركة في الأرباح.

المطلب الثالث: الحوافز المعنوية

كذلك هي أيضا تطرقنا إليها في الفصل الأول وتشمل ما يلي:

- ألقاب وأوسمة.

- خطابات الشكر والتقدير التي توجه للعامل.

- لوحات الشرف لتسجيل أسماء الموظفين المجددين.

- تمنح جوائز عن طريق مسابقات.

- الاشتراك في المصايف والرحلات والحفلات الترفيهية.

- التوجيه والتدريب والبعثات التدريسية والتربصات.

- فرص الترقية والتقدم.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

¹ - حمد اوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص83

- تقويم الأداء.

- توفير الوظيفة المناسبة.

- محاولة تخلص الفرد من متاعبه الشخصية.

- مختلف الخدمات الاجتماعية (توفير النقل، توفير السكن...)

المطلب الرابع: الأساليب الحديثة للحفز.

نظرا لعدم فاعلية أساليب الحفز الكلاسيكية في دفع الأفراد للعمل، ظهرت بعض الأساليب الحديثة نذكر منها:¹

أولاً: أساليب الحفز عن طريق المشاركة.

الأفراد بطبعهم يميلون عادة إلى دعم القرارات التي يشاركون في وضعها، لهذا جاءت فكرة الإدارة بالمشاركة (أي زيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات).

ثانياً: أسلوب توسيع العمل.

إن إضافة واجبات ومسؤوليات إلى العمل الأساسي بدل من القيام بعمل محدد ومتخصص يساعد على زيادة الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين ومنه يساعد على حفز الأفراد على أداء أعمالهم.

ثالثاً: أسلوب إثراء العمل.

إن اعطاء فرص كثيرة وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمال العاملين يعني زيادة التوسع في الأعمال وبالتالي زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا الأسلوب يؤدي إلى حفز الأفراد فهو يرفع الروح المعنوية وبالتالي زيادة الإنتاج.

¹ - فؤاد الشيخ سالم وآخرون، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، الأردن، مركز الكاتب الأردني، 1996، ص 216، 217.

رابعاً: أسلوب الإدارة بالأهداف

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب انتشاراً واستعمالاً نظراً لأهميته كأسلوب من أساليب الحفز بالإضافة إلى أنه يعتبر من أساليب تقييم الأداء. ويقوم هذا الأسلوب على إشراك المرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة وأهم العناصر الأساسية لهذا الأسلوب ما يلي:

1- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية، لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المؤسسة، والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة.

2- يشترك الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.

3- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها، والنقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم.

4- إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل، فيجب العمل على وضع الحلول لها، كوضع برامج تدريبية للأفراد.

وأهم النتائج المترتبة عن عملية استعمال هذا الأسلوب ما يلي:

- تحسين مشاركة المرؤوس في المؤسسة.

- تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية اتجاه المؤسسة.

- تخفيض القلق وعدم الراحة بالنسبة للمرؤوس نتيجة عدم معرفته بموقف رئيسه اتجاهه.

خامساً: أسلوب تأهيل العاملين

لمواكبة التطورات العلمية والفنية والاقتصادية في البيئة التي تعمل بها المنظمة لا بد لها من تأهيل العاملين وذلك بتوجيههم وتكليفهم مع أهداف المؤسسة وسياساتها وطبيعة العمل بها عن طريق برامج تدريبية ملائمة تساعدهم على تعلم أصول العمل وإتقانه. هذا الأسلوب يتضمن العاملين القدامى والجدد، حيث هذا الأسلوب يشعر العاملين بأنهم جزء من المؤسسة مما يولد لديهم الشعور بالرضا والطمأنينة ويحفزهم على العمل وتحسين أدائهم.

سادسا: أساليب أخرى للحفز

إن الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين يعتبر من الأساليب الحديثة للحفز، وذلك عن طريق قيام الإدارة بما يلي:

- وضع منهج إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات العاملين اتجاه المؤسسة.
- وضع صندوق الاقتراحات لكي يستطيع الفرد التعبير عن مشاكله وآرائه وأفكاره.
- وضع نظام فعال لحل الشكاوى والتراعات التي تنشأ داخل المؤسسة بين العاملين فيها.
- سياسة الباب المفتوح من قبل المدير ومرؤوسيه.

خلاصة الفصل

يساهم كل من المواد الآلات والعاملين بنصيب معين في تكوين منتج ما، بحيث يمكن لإدارة المنظمة التحكم في الأساليب والطرق الفنية المستخدمة بالنسبة للمواد والآلات في عملية الإنتاج بسهولة، وإجراء التعديل المناسب، بينما يختلف تماما بالنسبة للعاملين، إذ يتوقف أولا وأخيرا على استعداد العاملين واقتناعهم بضرورة بذل الجهد لتحقيق مستوى معين من الإنتاج، ولا تستطيع الإدارة أن تتحكم في هذا الاستعداد بشكل مباشر.

إذن محور فصلنا هذا هو دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء، فتطرقنا إلى أبرز التعاريف بالنسبة للرضا الوظيفي والروح المعنوية فعرفنا أن الرضا الوظيفي يتعلق بالفرد بينما المعنوية تتعلق بوصف الجماعة، كما عرضنا طبيعة الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي والمعنوية بالإضافة إلى العوامل المسببة للرضا الوظيفي. كما تعرضنا لنظام الحوافز بصفة عامة، مبادئه ثم مقومات فاعلية نظام الحوافز ثم مراحل إعداد نظام الحوافز وتطرقنا إلى برنامج عملي لتصميم نظام الحوافز وتوصلنا إلى أن الإدارة الفعالة هي التي تدرس وتفهم العاملين بتقسيماتهم المختلفة (مثل طبيعة أعمالهم، مدة خدمتهم، مستوى أجورهم، حالتهم الاجتماعية...).

بحيث تقدم مزيج الحوافز الذي ينتج أكثر من غيره أقصى إشباع ممكن للأفراد بهذه التقسيمات وفي الأخير تطرقنا لآليات تحسين ورفع مستوى أداء الأفراد من خلال مختلف الحوافز كيفما كانت مادية أو معنوية.

ثم حرصنا في الأخير أن نستعرض عددا من الأساليب الحديثة للتحفيز من أجل ضمان الزيادة في الإنتاج وخاصة رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تحسين الأداء إلى أقصى درجة ممكنة.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

- الإطار المنهجي للدراسة

- التعريف بالمؤسسة

تمهيد:

سوف نتناول في هذا الفصل الإطار الذي يساعدنا في الدراسة الميدانية، وهذا بغية توضيح الرؤية حتى نكون على علم بما سنقوم به في جانب العمل الميداني وفيه سوف نتناول فرضيات البحث ثم منهج الدراسة نظرا للأهمية الأساسية التي يكتسبها في جميع البحوث، وذلك باعتباره فن التنظيم الصحيح للأفكار من أجل البحث عن الحقائق، أو اكتشافها أو البرهنة عليها، ثم أدوات لدراسة، بالإضافة إلى مبررات الاختيار ومجالات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: فرضيات الدراسة

المعالجة الموضوع محل الدراسة قدمنا الفرضيات التالية:

- 1- الحوافز أداة فعالة لرفع أداء العمال.
- 2- كلما كان العامل راغب في الحصول على الحوافز كلما تحقق الهدف.
- 3- الحوافز مرتبطة مباشرة بالأداء.
- 4- ضعف إنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية راجع إلى عدم فعالية نظام الحوافز.
- 5- ميول العامل الجزائري إلى الحوافز المادية.
- 6- كلما كان ضمان الحصول على الحوافز كبير كلما زاد الإنتاج أو تحقق الهدف.

المطلب الثاني: منهج الدراسة

إن أي بحث علمي لا يمكنه يتحقق دون إتباع مناهج واضحة يتم من خلالها دراسة المشكلة محل البحث، فالمنهج هو الذي يبين الخطوات التي يعتمد عليها الباحث من أجل تنظيم العمل الذي يقوم به للوصول إلى النتائج وتفصي الحقائق، فهو إذا الأسلوب الذي يسير عليه الباحث في دراسته الظاهرة من أجل الوصول إلى النتائج أو الكشف من طبيعة هذه الظاهرة، وما يكتنفها من أسباب ومسببات.

إن المنهج المتبع لدراسة هذه الظاهرة يرتبط ارتباطا وثيقا بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع هذا من جهة ومن جهة أخرى يرتبط مع طبيعة الموضوع، خاصة في العلوم الاجتماعية والإنسانية

وليس كل منهج ينطبق على جميع المواضيع أو مصالح لدراستها. و في دراستنا لظاهرة: دور التحفيز في تحسين أداء العمال سوف تعتمد على المناهج الآتية.

1- المنهج الوصفي التحليلي: ويقصد به كل ما يهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة بوضع جماعة من الأفراد أو عدد من الأشياء...أو أي نوع من المظاهر التي يمكن للباحث دراستها ومعالجتها، فهذا المنهج يعد من أكثر المناهج انتشارا في مجل العلوم الاجتماعية وهذا يرجع إلى الطبيعة المتميزة للظاهرة الاجتماعية والتي تختلف من بقية الظواهر الأخرى. إذ أنّها تستعصي على الضبط والقياس، ومن خلال هذا المنهج يتم تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة وتنظيمها وتحليلها للوصول إلى الأسباب والعوامل التي تتحكم فيها.¹

2- المنهج التاريخي: تقوم الدراسات التاريخية أساسا على نبش الماضي والتعمق فيه للتنقيب عن الحقائق العلمية وتفسيرها، أي تعقب وتتبع الظاهرة من خلال أحداث ووقائع ماضية، ثم تحليل وتفسير هذه الظاهرة.

وعلى هذا الأساس فإن المنهج التاريخي يعتمد على الوثائق والسجلات المتعلقة بموضوع البحث مثل: معدلات الغياب، دوران العمل... من خلال فترات زمنية سابقة.

3- المنهج الإحصائي: لقد تم الاستعانة بالمنهج الإحصائي، حيث أنّه يعتبر طريقة هامة من طرق البحث التي تعتمد بالدرجة الأولى على الأسلوب الكمي. و في هذا الإطار تم اعتماد الاستمارة كوسيلة إحصائية للوقوف على مختلف المعلومات الضرورية خاصة تلك غير القابلة للقياس الكمي.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

تتحدد أدوات الدراسة تبعا لطبيعة الموضوع، الذي يتطلب نوعا من الأدوات التي يستعين بها الباحث لدراسة الظاهرة موضوع البحث، أو كذلك حسب البيانات المتوفرة، أو حسب المنهج المستخدم في الدراسة، ومنه فإن دقة وصدق البيانات التي يجمعها الباحث تتوقف على حسن اختياره لهذه الطرق والأدوات الملائمة، وأهم هذه الأدوات تتمثل في:

¹ -عبد القادر محمود رضوان،"سبع محاضرات حول الأسس العلمية لكتابة البحث العلمي"،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1990، ص57.

1- المقابلة الشخصية:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية للحصول على البيانات الضرورية، فالهدف منها جمع الحقائق بدلا من استنباط الأفكار والاتجاهات والمقارنة مع الاستبيان، حيث أن الباحث يتحاور مع الإنسان الذي يجري معه المقابلة ويغير أسلوب الأسئلة في حالة الغموض حتى تتضح لدى المسؤول. ومن إيجابيته أيضا أن الباحث يشرح للمسئول الأسئلة التي قد لا يفهمها ويرشده إلى كيفية ملئ بيانات قائمة الاستقصاء وبذلك يكون الباحث عن طريق المقابلة متأكدا من صحة المعلومات التي تحصل عليها بنفسه بطريقة مباشرة .

"إن المقابلة هي تلك الأداة التي تستخدم لدراسة سلوك فرد أو مجموعة أفراد للحصول على استجابة لموقف معين أو لأسئلة معينة."¹

والمقابلة على أنواع فمن حيث العدد هناك مقابلة الفردية وهناك المقابلة الجماعية ومن حيث التقنيين هناك المقابلة الحرة ، وهي عبارة عن مناقشة حرة يتفرع فيها حديث الباحث إلى أي اتجاه يراه لازما لدراسة الحالة التي أمامه². أما في المقابلة المقننة حيث تستخدم الاستمارة فتحدد الأسئلة تبعا لموضوع البحث تهدف إلى إجابات واضحة. وفي دراستنا هذه فقد تم التركيز أكثر على المقابلة الحرة العينة المدروسة التي تتميز بمشاركة العمال الذين يتميزون بأغلبتهم بمستوى تعليمي منخفض وهذا تجنبنا للغموض والالتباس أثناء طرح الأسئلة هذا إلى جانب استعمالنا للمقابلة المقننة

2- الملاحظة العلمية:

تعتمد الملاحظة العلمية على القيام بملاحظة ظاهرة من الظواهر أو سلوك معين لفرد معين أو لمجموعة في الميدان أو في المختبر العلمي، وتسجل مشاهداته لوقائع معينة تتصل بتصرف أو سلوك الفرد أو الظاهرة المراد دراستها أو مراقبتها وملاحظة وتجميع هذه الوقائع أو الحقائق المتصلة بهذا السلوك لاستخلاص المؤشرات منها وقد تتم الملاحظة باستخدام الأفراد أو الآلات لتتبع سلوك الأفراد المراد ملاحظتهم.³

¹ - خير الله عصار، "محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص72.

² - محمد زيان عمر، "البحث العلمي مناهجه وتقنياته"، د.م.ج، الجزائر، 1983، ص291.

³ - عبد القادر محمود رضوان، مرجع سبق ذكره، ص81.

إن الملاحظة تقدم لنا صورة واضحة وواقعية عن الظاهرة (موضوع الدراسة) وما يتصل بها من تغيرات. فبقية الأدوات الأخرى تبقى غير كافية للكشف عن كل ما هو غير ظاهر، وأنها تساعد على تحقيق فهم أعمق لما يدور بالمؤسسة التي جرى فيها الدراسة، من نشاطات وتفاعلات وتوترات واضطرابات ومختلف السلوكيات العمالية وهذا من خلال متابعة وملاحظة العمال أثناء قيامهم بعملهم وتسجيل العلاقات المتبادلة بين العمال بعضهم ببعض وبينهم وبين الإدارة، بالإضافة إلى ملاحظة الظروف الفيزيائية التي يعمل فيها هؤلاء العمال.

3- السجلات والوثائق :

إن اعتماد الباحث على السجلات والوثائق يبقى أمرا ضروريا لاستكمال البحث أو الدراسة الميدانية، وفي هذه الدراسة الاستعانة بشكل واسع بالسجلات والوثائق الموجودة في مختلف مصالح المؤسسة، وكانت أداة أولية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للكشف عن الحقائق وتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج .

4- استمارة أو صحيفة الاختبار :

هي عبارة عن صحيفة تحتوي على العدد الكافي من الأسئلة التي يرى الباحث أن الإجابة عليها تكفي لما يتطلبه البحث من البيانات والمعلومات ، والباحث هو الذي يتولى بنفسه توزيع هذه الصحيفة على أفراد العينة ، فيجيبون عليها (الأسئلة) ثم يجمعها بعد ذلك؛ إن هذه الصحيفة أو الاستمارة تستخدم في حالة كون أفراد العينة يجيدون القراءة والكتابة ويجسنون الفهم¹. كما أن استمارة أو صحيفة الاختبار تمر بالمراحل التالية:²

4-1- مرحلة الإعداد

إن التصميم والصيغة الجيدة لهذه الصحيفة تساعد على إنقاص أخطاء الإجابة إلى أقل حد ممكن والمقصود بالصياغة والتصميم الجيد ، أن تكون الأسئلة مبهمة و لا يمكن تأويل تفسيراتها بل يجب أن تعطي تفسيراً واحداً فقط، وهو الذي يقصده الباحث، كذلك يجب أن تكون محاور

¹ - حسن الساعاتي، "تصميم البحوث الاجتماعية"، نسق منهجي جديد، دار النهضة العربية، بيروت، 1982، ص182.

² - علي عربي، "العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع (دراسة سوسولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي والتسيير الاشتراكي لمؤسسات 5"، رسالة دكتوراه، قسم الاجتماع، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1990، ص 111 ، 112.

الاستمارة أو الصحيفة والأسئلة المنبثقة عنها مجسدة للتساؤلات تحاول الدراسة الإجابة عنها وأنها تتماشى مع الفرضيات المطروحة .

وهذا ما تم اعتماده عند صياغة الاستمارة الخاصة ببحثنا .أنظر الملحق رقم 1

4-2- مرحلة تجريب الاستمارة أو الصحيفة

إن هذه المرحلة مهمة جدا في الإعداد النهائي للاستمارة ، وقبل مرحلة التجريب فلقد تم عرض هذه الاستمارة على مجموع من الباحثين أو المختصين في مجال البحث، بعد ذلك تمت الدراسة الاستطلاعية أو الكشفية لتجربة الاستمارة التي تعتبر من العمليات الأساسية في تكوين استمارة البحث قبل صياغتها نهائيا ، وذلك لاكتشاف مدى صلاحيتها ومدى صدقها .

4-3- رحلة الصياغة النهائية:

وهي المرحلة الأخيرة الخاصة بالصحيفة أو استمارة الاستخبار فبعد الإعداد والاختيار والتجربة في الميدان أتت مرحلة الصياغة النهائية ،فتم تقسيم هذه الاستمارة إلى محاور يحتوي كل منها مجموعة من الأسئلة .

5- تقنيات تحليل البيانات :

لا قيمة للمعلومات التي تم التوصل إليها ما لم يتم تحليلها واستخلاص النتائج منها، وهناك تقنيات مختلفة لتحليل البيانات من أهمها ما يلي:¹

المدخل الكمي لتحليل البيانات : حيث يجمع أدوات التحليل الرياضي والإحصائي والقياس حيث تعالج فيه البيانات كميا أي رقميا ، كما يمكن أن يستخدم الإعلام الآلي في معالجة الحسابات .

مدخل تحليل المنطق الوصفي : حيث يقوم الباحث بتوصيف البيانات وتفصيلها والربط بين أجزائها ربطا منطقيًا، حيث يعيد بنائها في شكل جديد بالإضافة إلى الربط بين الأجزاء هناك أيضا تحليل المحتوى الذي يعتمد في تحليله للبيانات على:

أ- ربط السبب بالنتيجة

ب- إقامة علاقة (طردية ، عكسية ، تناسبية) بين الفعل ورد الفعل .

ج-تحليل الظاهرة وفقا لأبعادها المختلفة، وجوانبها العديدة .

¹ - عبد القادر محمود رضوان، مرجع سبق ذكره، ص95، 96.

ومن جراء هذا التحليل للبيانات المجدولة يتم التوصل إلى النتائج المتعلقة بالظاهرة المدروسة ومدى تعميم هذه النتائج ثم تقديم الاقتراحات .

المطلب الرابع : مبررات الاختيار

لقد تم اختيار مؤسسة الخزف المتزلي لتافنة - سيرتاف - بمغنية لإجراء الدراسة الميدانية ، نظر لعدة أسباب نذكر منها ما يلي :

1- نظرا لكون هذه الشركة تمتاز بتقديرها واهتمامها بالبحوث الميدانية، وهذا ما شجعنا لإجراء مثل هذا البحث في هذه المؤسسة .

2- نظرا للتسهيلات المقدمة لنا من طرف إدارة المؤسسة في جميع أو مختلف المجالات والمتمثلة في الاطلاع على مختلف البيانات والوثائق والسجلات....

3- تواجد هذه الشركة في موقع جغرافي يساعدنا على التنقل بين الشركة والجامعة ومكان الإقامة مما يوفر علينا الوقت الجهد.

4- نظرا لكون الشركة تمارس نشاطا إنتاجيا منذ فترة طويلة نسبيا، مما جعلها بالتأكيد تواجه مشاكل على مختلف المستويات بما في ذلك مشكل إدارة الأفراد ولعل بحثنا هذا قد يفيدنا في حل بعض هذه المشاكل.

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وحدة سيرتاف

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

مؤسسة الخزف المتزلي بغرب البلاد باختصار (م.خ.م.غ) شركة بالأسهم مقرها الاجتماعي بمغنية طرق ندرومة ص ب 495.

المطلب الثاني: نشأة المؤسسة

أنشأت سنة 1978 من طرف شركتين أجنبيتين هما درا قادوس (DRAGADOS) إسبانيا وميتسوي (MITSUI) اليابان شرعت في الإنتاج مع بداية سنة 1982 ب1200 عامل يعملون بالتناوب (8x2) كان نشاطها صناعة الأواني الفخارية .

في سنة 1990 دخلت المؤسسة في استثمار جديد وهو إنتاج الخزف الصيني (Porcelaine) بكمية 2000 طن سنويا استمر نشاطها حتى سنة 1997 بعد ذلك لأسباب اقتصادية تم تسريح

770 عامل بعدها تم تغيير تسمية المؤسسة من مؤسسة الخزف المتزلي بغرب البلاد إلى مؤسسة الخزف المتزلي لتافنة شركة بالأسهم بالتلخيص سيرتاف (Certaf) مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية عن طريق سبدو وحولت إلى البنك الخاجي (B.E.A.) مع الحفاظ على جميع نشاطاتها. في سنة 2002 تم إدماج منتوج جديد المتمثل في صناعة القرميد والأجر المشكل في عدة أنواع وشتى الأحجام والذي أصبح يغطي أكثر من 80% من منتجاتها.

المطلب الثالث: هيكل عام للمؤسسة

للتعرف على كيفية تسيير مؤسسة يجب عللينا أن ندرس عمل ودور كل المديرات وذلك حسب الأعمال الموجهة إليها:

1- المديرية العامة:

هي مكلفة بتحديد سياسة لتسيير الموارد والعتاد وذلك للوصول إلى الأهداف المسطرة ويكون من خلال تحقيق تصميمات الإنتاج وتسويق المنتوج والحفاظ على عتاد المؤسسة وممتلكاتها.

2- مديرية الإدارة العامة :

دورها في المؤسسة هو وضع سياسة توفير اليد العاملة المؤهلة واللازمة التي تحتاج إليها المؤسسة لسير العمل وتنميته وذلك حسب مخططات وبرامج .

كما تسهر على تطبيق قانون العمل والتوظيف ، خلق جو سليم في المؤسسة، بالمراقبة، متابعة العمال، العمل، الأجور والتكوين .

3- مديرية المحاسبة و المالية :

عملها مهم في المؤسسة يتم فيها معالجة وتنفيذ وتسجيل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا و سنويا من شراء وبيع وتخزين وتسديد الديون والمستحقات الواجبة على المؤسسة كما يتم فيها تحليل الوضعيات المالية للزبائن والموردين وتحضير مختلف الميزانيات المتعلقة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة وتحديد النتيجة للسنة المالية والمعاملات مع البنوك كما تسيير جميع ممتلكات المؤسسة لهذا تستعمل تقنية المحاسبة (المحاسبة العامة).

4- مدقق الحسابات:

دوره مراقبة تسيير المؤسسة وذلك لتحسين سير التخطيط الاقتصادي، تقنيات المراقبة.

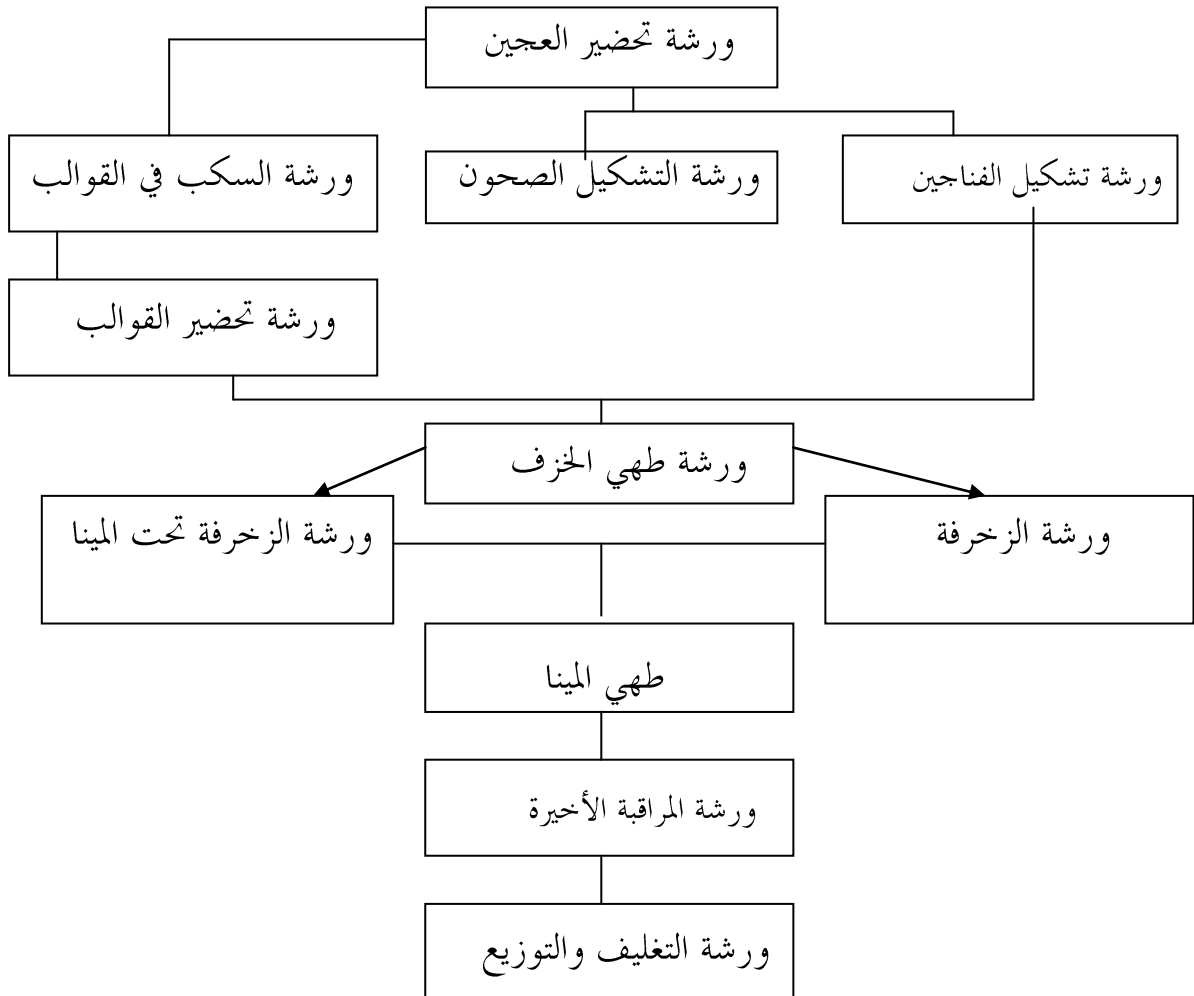
5- مديرية التموين والتنمية:

مهمتها الرئيسية تسيير مخزون قطع الغيار، دراسة الطلبات المطلوبة من طرف المنتج، تضمن توفير المواد الأولية وكل الحاجيات اللازمة للإنتاج من مشتريات ولوازم ومعدات صناعية، دراسة المشاريع الجديدة لتحسين عتاد الإنتاج .

6- مديرية الإنتاج و التقنية:

مهمتها الأساسية الإنتاج (صناعة الأواني الخزفية، القرميد، الأجر...الخ) زيادة على ذلك تسهر على نوعية الإنتاج و الكمية تنقسم إلى 09 ورشات و هي كالتالي :

هيكل تنظيمي لورشات الإنتاج



المطلب الرابع: هيكل مديرية الإنتاج والتقني

عملية الإنتاج في الورشات:

كيفية الحصول على الإنتاج الكامل والمراحل التي يمر بها إلى أن يصير جاهزا للتسويق وهي:

1-تحضير العجين: PREPARATION DE LA PATE

المواد الأولية تكسر وترفع إلى الغربال ثم تخزن وبعد تقدير الكمية وزنها ترسل نحو المطحنة حيث تسحق بعدها تخلط بالماء ثم توضع في صهاريج خاصة ، وبعد ذلك تؤخذ للخلط ، ثم تؤخذ لتصفى من الحجارة بعدها تشكل على شكل أسطوانات ثم تجفف من الماء بمجفف خاص ثم تشكل في آلة خاصة .

2-تحضير الطلاء الخزفي: L'EMAIL

هو عبارة عن خليط مركب من عدة مواد اسمه المينا (EMAIL) يستعمل للطلاء .

3-تحضير الخليط للسكب: BARBOTINE

من أجل صناعة الأواني المقعرة تتم العملية بسكب المادة في قوالب من الجبس خاصة بهذه الأواني المختلفة .

4-صناعة القوالب: MOULE

في هذه الورشة تصنع القوالب بالجبس على أشكال وأحجام مختلفة ، هناك نوعان :

-قالب رئيسي: MOULE MERE وقالب فرعي: MOULE FILS

5-التشكيل بالمعايير: CALIBRAGE

في هذه الورشة تشكل الأواني بآلة أوتوماتيكية (CALIBREUSE) يوضع العجين القالب الفرعي ثم نضعه في الرأس الذي يدور في الآلة ثم بعد ذلك يوضع في مجفف خاص ثم يرسل بناقل كهربائي إلى الفرن للطهي الأول.

6- التشكيل بالسكب: COULEE

هناك طريقتين:

أ-السكب في قالب جامد : خاص لصنع الكؤوس والفناجين .
ب-السكب بالتبخير : وهو يخص الأواني المجوفة ، الأغطية وعدة قطع صغيرة ، الخليط يسكب في القوالب الفرعية ثم تصرف بعد كل حين للتجفيف ثم ترسل الى الفرن لطهيها بمساعدة ناقل كهربائي .

7- الطهي ومراقبة السلع المشككة :

السلع المشككة بمعايير مختلفة توضع في عربات مقاومة للحرارة وتدفع إلى الفرن ،وبعد الطهي تخرج من الفرن وتعزل يدويا لانتقاء السلع الجيدة فقط .

8- التزيين بالطلاء نوعان :

أ- التزيين بالطباعة : عن طريق آلة طبع الزخرفة على السلع ثم يتم نقلها نحو ورشة الطلاء الخزفي .
ب- التزيين بالرش: عن طريق آلة تقوم برش ألوان مختلفة على السلع ، ثم يتم نقلها إلى ورشة الطلاء الخزفي .

9- الطلاء الخزفي :

السلع النصف مصنعة تنقل يدويا نحو هذه الورشة ،حيث تطلى أوتوماتيكيا في آلة خاصة (الصحون والكؤوس)أما الفناجين والسلع الأخرى يكون طلائها يدويا .

10- الطهي ومراقبة السلع المطلاة :

السلع التي يتم طلاؤها توضع في عربات مقاومة للحرارة وتدفع إلى الفرن ، وبعد ذلك تخرج ويتم عزل الصالحة منها ، أما السلع المزخرفة بالطباعة وبالرش تبعث إلى ورشة التغليف والتوزيع .

11- التزيين على الطلاء الخزفي :

تستقبل السلع المزينة وترسل إلى الفرن لطهي الطلاء بعربة خاصة ، وبعد ذلك توضع على كل سلعة مادة لاصقة (صورة مطبوعة)وتوضع في كل واحدة قتل ذهبية .

12- الطهي وعزل السلع المزينة :

السلع المزينة بصورة مطبوعة توضع في عربات خاصة وتدفع إلى الفرن لطهي هذه الطباعة ، ثم بعد إخراجها يتم عزلها يدويا وإرسالها نحو ورشة التغليف والتوزيع .

13- ورشة التغليف والتوزيع :

في هذه الورشة يتم تغليف السلع التامة الصنع ووضعها في صناديق كرتونية ثم إرسالها إلى المخزن لبيعها.

مديرية التسويق:

هي مكلفة بضمان إستراتيجية لتسيير تسويق الإنتاج، استقبال ومقابلة الزبائن، تقييم ثمن المنتج، من مهامها أيضا دراسة السوق لمعرفة متطلبات الزبائن، توزيع المنتج والإشهار كما تقوم بنشاط البيع بصفة دائمة ومتكررة لبيع منتجاتها.

الفصل الرابع

دراسة حالة مؤسسة الخزف

- سيرتاف -

تمهيد :

لرفع من الإنتاج وتحسين الكفاءة الإنتاجية لابد من رفع معنويات العمال وتحفيزهم ، عن طريق وضع نظام أو قوانين تحث على ذلك ، حيث نجد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حوافز متعددة ومتنوعة وتتخذ عدة صور مختلفة سطرها القانون العام للعامل لسنة 1982 ثم القانون المعدل والمتمم والذي يعرف بقانون 90-11 المؤرخ في 21-04-1990.

في هذا الفصل سوف نتطرق لأهم الحوافر الموجودة في المؤسسة محل الدراسة سيرتاف بمغنية .

المبحث الأول :نظام الحوافر في وحد سيرتاف

تبعاً لما جاء في النظام الداخلي للمؤسسة وطبقاً للقانون رقم 11-90 المؤرخ في

21-04-1990 في مادته 5 فان للعامل مجموع من الحقوق نذكرها فيما يلي :

- ممارسة الحق النقابي.
- التفاوض الجماعي.
- المشاركة في الهيئة المستخدمة.
- الضمان الاجتماعي والتقاعد.
- الوقاية الصحية ، الأمن والطب العمل.
- الراحة.
- المساهمة في وقاية نزاعات العمل اللجوء إلى الإضراب.
- كما يحق له أيضاً في اطر العمل طبقاً للقانون رقم 11-90 المؤرخ في 21-04-1990 في مادته (6) ما يأتي :
- التشغيل الفعلي.
- احترام السلامة البدنية والمعنوية وكرامتهم.
- الحماية من أي تمييز لشغل منصب عمل غير الذي هو قائم على أهليتهم واستحقاقهم .
- التكوين المهني والترقية في العمل.
- الدفع المنتظم للأجر المستحق.
- الخدمات الاجتماعية.

- كل المنافع المرتبطة بعقد العمل ارتباطا نزعيا.

بعد المقابلات مع المسؤولين في دائرة المستخدمين نلخص واقع التحفيز في وحد سيرتاف بمغنية وقد قسم إلى ثلاثة أقسام وهي :

المطلب الأول : الحوافز المادية

الأجر : يستفيد العامل من أجل قاعدي يختلف حسب مؤهلات كل عامل (المستوى الدراسي) بالإضافة إلى العلاوات التالية :

* منحة الأقدمية : وتحسب أقدمية العامل كما يلي :

* من سنة إلى 7 سنوات أقدمية 1%

* من 8 سنوات الى 14 سنة أقدمية 1.70%

* من 15 سنوات إلى 21 سنة أقدمية 1.87%

* من 22 سنوات غالى 29 سنة أقدمية 2.25%

- منحة المنصب : تمنح طبقا للمواد 48-49-50 من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة Certaf المؤرخة في 13-11-2000

المطلب الثاني : الحوافز المعنوية

ونميز في وحدة سيرتاف ما يلي:

- الترقية : طبقا للمادة 89 من اتفاقية ALGAL المؤرخة في ديسمبر 1997 هي حق للعامل وتتم عن طريق الأقدمية بالإضافة إلى الترقية لمناصب عليا إذا كانت هذه المناصب شاغرة ، وتتم وفقا لمعايير محددة .

- التكوين : استنادا للمواد من 82 إلى 88 من اتفاقية ALGAL بهدف ترقية مهارات العامل وتطويرها بالإضافة إلى أنه يعتبر نوع من الترقية له عن العمل الروتيني له وهذا التكوين يمكن أن يكون داخلي أو خارجي حيث يوضع له مخطط سنوي مدروس .

المطلب الثالث: الحوافز السلبية.

مثلما توجد بالمؤسسة حوافز ايجابية توجد بالمؤسسة حوافز سلبية وتتمثل في العقوبات وحسب ما ورد في النظام الداخلي للمؤسسة في المادة 62 تصنف العقوبات إلى :

1- عقوبة من الدرجة الأولى وتمثل فيما يلي :

-إنذار كتابي.

- التوبيخ.

-التوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام من أيام العمل.

2- عقوبة من الدرجة الثانية وتمثل فيما يلي :

- التوقيف عن العمل من 4 أيام إلى 8 أيام من أيام العمل

3- عقوبة من الدرجة الثالثة وتمثل فيما يلي :

- التوقيف عن العمل من 9 أيام إلى 22 أيام من أيام لعمل .

- التخفيض من الرتبة تأديبيا.

- التسريح بدون إشعار مسبق ولا تعويضات.

واستنادا إلى المادة 63 من النظام الداخلي بإمكان الأخطاء الخطيرة زيادة على التسريح بدون

إشعار مسبقا ولا تعويضات أن تؤدي إلى ملاحظات قضائية ضد العامل المعني.

ويتم تبليغ العامل المعاقب بالعقوبة ثم يتم تحديد درجة العقوبة وفقا للخطأ المرتكب .

المبحث الثاني : عرض وتحلي نتائج استمارة البحث الميداني

لمعرفة واقع التحفيز الفعلي وأثره على تحسين أداء العمال بالمؤسسة مدخل الدراسة وحدة الخزف

المتزلي لتافنة بمغنية CERTAF سيرتاف تم تصميم وصياغة أسئلة في شكل الإستمارة تتكون من

خمسة محاور، حيث يشمل المحور الأول الخلفية الاجتماعية والمهنية للعينة، فمحاور خاص بالعوامل

الاجتماعية، ثم محور يتضمن العمل وظروفه ، فمحور يخص الفرد العامل وفي الأخير محور العوامل

الاقتصادية .

فقمنا بتوزيع الاستمارة على جميع عمال العملية الإنتاجية واتخذت كعينة حتى تكون النتائج

اقرب إلى الصدف.

المطلب الأول: الخلفية الاجتماعية والمهنية للعينة

بغية الوقوف على مختلف الجوانب الاجتماعية والمهنية للموارد البشرية بالوحدة فإنه تم التطرق إلى عوامل مثل الجنس ، السن الحالة العائلية ، المستوى التعليمي ومدة الخدمة في المؤسسة لإظهار الخلفية الاجتماعية والمهنية للعينة . والهدف من معرفة هذه العوامل هو إبراز بعض التداخلات التي يمكن أن تكون بين الأسئلة الأساسية للاستمارة ، كما يمكن الربط بين هذه العوامل والأسئلة من أجل التحليل ومعرفة أثر هذه العوامل في سلوك وتصرفات العمال:

1- الجنس

بما أن أغلبية عينة البحث تمثل عمال العينة الإنتاجية إلى جانب بعض الموظفين في الإدارة فإن غالبية العمال هم ذكور ، أما الأنثوي فيقتصر على عاملات التنظيف والإدارة وعددهن 12 بنسبة 35.29%

2- السن

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
11,76	4	أقل من 20 سنة
35,29	12	29-20
35,29	12	39-30
8,82	3	49-40
8,82	3	50 فأكثر
100	34	المجموع

المصدر : السؤال رقم 2 من الاستمارة

من خلال بيانات الجدول الخاص بتوزيع العينة على مختلف فئات السن إذ نلاحظ أن غالبية أفراد العينة من فئة (29-20) وفئة (39-30) أي بنسبة 35,29% وما مجموعة 70,58% هذا ما ينتج للوحدة على المدى الطويل إمكانية تطوير مؤهلاتهم عن طريق التكوين والتدريب، الترقية والمحافظة على رضاهم من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية. وإذا أضفنا فئة أكبر من 50 سنة والمقدرة ب 8,82% هذا ما يفتح للوحدة جوانب أخرى لإدارة وتسيير الأفراد

كمجال التنبؤ بالإحالة على التقاعد وكذلك فتح مجال آخر لتشغيل يد عاملة جديدة في المستقبل، كذلك نجد فئة (40-49) بنفس نسبة فئة أكبر من 50 سنة أي 8,82% كما نلاحظ أن مجموع العينة شملت فئة أقل من 20 سنة بنسبة 11,76% تنقسم إلى ذكرين واثنتين.

3- الحالة العائلية (الاجتماعية):

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	12	35,29
أعرب	18	52,94
أرمل	1	2,94
مطلق	3	8,82
المجموع	34	100

المصدر: السؤال رقم 03 من الاستمارة

ما يلاحظ من الحالة العائلية أن أكبر نسبة هي 52,94% من الأفراد هم عزب وهذا راجع لسنهم وإلى بعض الظروف الخاصة التي لا تسمح لهم بالزواج وتكوين أسرة في حين نجد أن نسبة المتزوجين 29,35% وهذا راجع لسنهم الذي لا يسمح لهم بالبقاء دون الزواج كما أن نسبة المطلقين تقدر بـ 8,82% في حين نجد حالة واحدة أرملة ما يعاد نسبة 2,94%.

4- المستوى التعليمي:

الفئات	أمي	%	ابتدائي	%	متوسط	%	ثانوي	%	جامعي	%	المجموع
إطارات سامية	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5,88	2
إطارات عادية	0	0	0	0	0	0	0	0	14	41,18	14
أعوان مؤهلين	0	0	0	0	1	2,94	0	0	0	0	1
أعوان التنفيذ	0	0	4	11,76	8	23,58	5	14,71	0	0	17
المجموع	0	0	4	11,76	9	26,47	5	14,71	16	47,06	31

المصدر : السؤال رقم 04 من الاستمارة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة ذات مستوى جامعي تمثل 47,06% ثم المتوسط بنسبة 26,47% ويتوزعون على فئتي الأعران المؤهلين وأعران التنفيذ وهذا راجع لطبيعة عملهم التي لا تتطلب مستوى عالي من التعليم. أما العمل دوي التعليم الابتدائي فعدددهم 4 بنسبة 11,76% وهم من أعران التنفيذ. أما عمال المستوى الثانوي يمثلون بنسبة 14,71% أي 5 عمال هم كذلك أعران التنفيذ .

أما في ما يخص المستوى الجامعي فينحصر في الإطارات السامية والعادية بنسبة 47,06%، ما يمكن أن نستخلصه هو أن المستوى الجامعي هو المستوى الوحيد الذي يحض بمناصب شغل راقية.

5- الأقدمية في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
11,76	4	أقل من سنة
50	17	1 - 5
17,65	6	6 - 10
8,82	3	11 - 15
2,94	1	16 - 20
8,82	3	أكثر من 20
100	34	المجموع

المصدر: السؤال رقم 05 من الإسمارة

إن الأقدمية تعتبر عامل إيجابي للمؤسسة، فهي تساهم في رفع الكفاءة لإنتاجية وبشكل عام يمكن الاستفادة منها لتحقيق مختلف الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة، خاصة إذا رافق هذه الأقدمية تكوين وتدريب وغيره.

وما يلاحظ من خلال بيانات جدول الأقدمية في العمل أن أكبر نسبة هي 50% أي بـ 17 عامل من مجموع العينة المستجوبة تفوق أقدمتهم في المؤسسة السنة و 6 عمال بنسبة 17,65% تقدر أقدمتهم بين (6-10) سنة أي ما نسبته 67,65% هم شباب يمكن الاستفادة منهم

مستقبلا عن طريق تكوينهم وتدريبهم لتبقى نسبة 32,35%، تفوق أقدمتهم 6 سنوات وهذا عامل إيجابي للمؤسسة للاستفادة من خبراتهم التي تمكنهم من الإلمام بجميع خلفيات العمل وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية خاصة إذ تم تحفيزهم.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الأسئلة الخاصة بالعوامل الاجتماعية

سنتناول في هذا المبحث الأسئلة الخاصة بالعوامل والعلاقات التي تحيط بالعامل وتحكمه داخل عمله وخارجه والتي لها تأثير على أدائه وكانت كالتالي:

6- مارايك في الإدارة؟ كفاءة □ ، عادية □ ، مهمة □

المجموع	النسبة	مهمة	النسبة	عادية	النسبة	كفاءة	الإجابة المستوى التعليمي
0	0	0	0	0	0	0	أمي
4	0	0	5,88	2	5,88	2	ابتدائي
9	8,82	3	17,65	6	0	0	متوسط
5	2,94	1	5,88	2	5,88	2	ثانوي
16	0	0	47,06	16	0	0	جامعي
34	11,76	4	76,47	26	11,76	4	المجموع

المصدر: الاستثمارة

لقد تم ربط هذا السؤال بالمستوى التعليمي وطرح على الأعوان المؤهلين وغير المؤهلين وقد أظهرت النتائج أن أكبر عدد من العينة ويقدر بـ 26 عامل بنسبة 76,47% يرى أن الإدارة عادية وتوزيع هذه النسبة من جميع فئات المستوى التعليمي لأنهم يرون أن الإدارة تهتم بأمور إدارية كالأجور وعمليات التسيير اليومي في حين أن الإدارة الحديثة تهتم بانشغالات العمال وتنمية روح الولاء للمؤسسة من أجل تحقيق رسالتها كما أن 4 عمال بنسبة 11,76% يرون أن الإدارة مهمة وبنفس العدد والنسبة يرون أن الإدارة كفاءة.

7- هل الإدارة تسمح للعمال المشارك في اتخاذ القرارات؟ نعم ، لا

المجموع	النسبة	لا	النسبة	نعم	الإجابة
2	0	0	5,88	2	إطارات سامية
14	11,78	4	29,41	10	إطارات عادية
1	2,94	1	0	0	أعوان مؤهلين
17	49,94	17	0	0	أعوان التنفيذ
34	64,70	22	35,30	12	المجموع

المصدر: الاستثمارة

لقد تم ربط هذا السؤال بالوظيفة وطرح على جميع العملية الإنتاجية من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن 22 عامل بنسبة 64,70% وهي الأكبر تعبر على أن أغلبية العمال يتفقون على أن الإدارة لا تشاركهم في اتخاذ القرارات على مستوى جميع الفئات ماعدا فئة الإطارات السامية لأنها هي المعنية.

أما العمال الذين أجابوا بن الإدارة نسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات فكان عددهم 12 أي بنسبة 35,30% موزعة على فئتين و في الغالب هم عمال الصيانة أو الإداريين أنفسهم. وما يمكن استنتاجه أن الإدارة لا تشارك العمال في اتخاذ القرارات مما يعني إحباط معنوياتهم فالمشكل المقلق للإدارة هو تعطل الآلات وليس العمال وأمورهم.

إن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يعتبر حافزا لهم وبالتالي يرفع من أدائهم، وعدم إشراكهم يؤدي إلى تعارض أهدافهم مع أهداف المؤسسة.

إن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يعتبر حافر لهم وبالتالي يرفع من أدائهم الذي يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وعدم اشتراكهم يؤدي إلى تعارض أهدافهم مع أهداف المؤسسة وبالتالي عدم الولاء لها إحباطا لمعنوياتهم.

8- هل تظن أن الإدارة تهتم بشكاوي العمال؟ نعم ، لا

المجموع	النسبة	نعم	النسبة	لا	الإجابة
2	5,88	2	0	0	إطارات سامية
14	41,16	14	0	0	إطارات عادية
2	0	0	2,94	1	أعوان مؤهلين
17	0	0	50,01	17	أعوان التنفيذ
34	47,05	16	52,95	18	المجموع

المصدر: الاستثمارة

طرح هذا السؤال على جميع أفراد العينة كما تم ربطه مع الوظيفة. من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من العينة ترى بأن الإدارة لا تهتم بشكاوي العمال بنسبة 52,95% في حين أن نسبة 47,05% ترى عكس ذلك. وإذا قارنا النتائج حسب الوظيفة فنلاحظ أن الإطارات السامية أجمعت بنسبة 100% على أن الإدارة تهتم بشكاوي العمال، في حين أن 14 من الإطارات العادية بنسبة 100% كذلك أجمعت على أن الإدارة تهتم بشكاوي العمال. أما عند العمال المؤهلين فقد أجمعوا على أن الإدارة لا تهتم بشكاوي العمال، كذلك الحال بالنسبة لعمال التنفيذ الذين أجمعوا على عدم اهتمام الإدارة بشكاوي العمال. وهذا راجع لطبيعة الوظيفة حيث الإطارات هم المعنويون بالأمر في هذه الشكاوي، مما يعين أن هناك هوة بين الإطارات المسيرة والعمال المنفذين، مما يؤدي إلى إحباطهم وعدم أدائهم لعملهم بالكيفية المطلوبة.

9- هل أنت مرتاح ي عملك ؟ نعم ، لا

المجموع	النسبة	لا	النسبة	نعم	الإجابة
					الحالة العائلية
18	23,53	8	29,41	10	أعزب
12	17,64	6	17,65	6	متزوج
1	0	0	2,94	1	أرمل
3	2,94	1	5,88	2	مطلق
34	44,11	15	55,88	19	المجموع

المصدر: الاستثمارة

طرح هذا السؤال على الأعوان وتم ربطه بالحالة العائلية، نلاحظ من الجدول أعلاه أن 19 عامل بنسبة 55,88% يرون بأنهم مرتاحين في عملهم مقابل 15 عامل بنسبة 44,11% يرون عكس ذلك أي أنهم غير مرتاحين في عملهم أماما نلاحظه حسب الحالة العائلية فنجد أن 10 عزاب بنسبة 29,41% مرتاحين مقابل 8 عزاب أي بنسبة 23,53% غير مرتاحين. أما لمتزوجون فنجدهم ينقسمون إلى نصفين 6 منهم مرتاح والنصف الآخر غير مرتاح تقريبا بنفس النسبة 17,65% في حين نجد أرمل واحد مرتاح في عمله بنسبة 2,94%. أما المطلقون فنجد مطلقين بنسبة 5,88% مرتاحين في عملهما ومطلق واحد بنسبة 2,94% غير مرتاح في عمله، طبعا هذا راجع للظروف الاجتماعية والاقتصادية لكل عامل.

من دون شك فإن الحالة النفسية للعامل لها الأثر الكبير على مستوى الأداء. فالعامل المرتاح عاطفيا واجتماعيا لا بد وأن يكون أداءه عاليا والعكس صحيح بحيث يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية.

10- هل تريد تغيير جماعة العمل ؟ نعم ، لا

الإجابة	لا	النسبة	نعم	النسبة	المجموع
الحالة العائلية					
أقل من سنة	0	0	4	11,76	4
1-15	7	20,58	10	29,4	17
6-10	0	0	6	17,64	6
11-15	2	5,88	1	2,94	3
16-20	1	2,94	0	0	1
16-20	3	8,82	0	0	3
أكثر من 20	13	38,23	21	61,76	34

المصدر: الاستثمار

تم ربط هذا السؤال بالأقدمية في العمل لأنه كلما زادت أقدمية العمال في المؤسسة كلما زادت ارتباطه بها فزادت درجة التفاهم بين جماعة العمل.

من خلال بيانات الجدول أعلاه نجد أن 21 عامل بنسبة 61,76% يريدون تغيير جماعة العمل مقابل 13 عامل بنسبة 38,23% لا يريدون تغيير جماعة العمل. وعند تحليلنا لنتائج هذا الجدول نلاحظ أن عمال ذوي الأقدمية أكثر من 10 سنوات لا يريدون تغيير جماعة العمل وهذا راجع لأنه كلما زادت الأقدمية كلما زاد ارتباط العامل بعمله وجماعته إلا في الظروف الخاصة والعمال الذين يريدون تغيير جماعة العمل راجع لضعف الروابط الاجتماعية من تخاصم وعداوة بين أفراد الجماعة ونجده أكثر في فئة (1-5) سنة لعدم تأقلمهم مع الجماعة .

إن مثل هذه النتائج تبين الاستقرار في العمل وضعف دورانه مما يعني استقرار الوحدة ككل ورفع أدائها الإنتاجي وكفاءتها.

11- كيف هي علاقتك مع رئيسك المباشر؟ عادية صداقة عداوة

الإجابة / الأقدمية	عادية	النسبة	صداقة	النسبة	عداوة	النسبة	المجموع
أقل من سنة	1	2,94	2	6,97	1	2,94	4
1-5	10	29,41	5	17,43	2	5,88	17
6-10	2	11,76	2	0	0	0	6
11-15	0	05,88	1	3,48	0	0	3
16-20	3	0	1	3,48	0	0	1
أكثر من 20	20	8,82	0	0	0	0	3
المجموع		58,82	11	38,35	3	8,82	34

المصدر: الاستمارة

تم ربط هذا السؤال بالأقدمية وهذا راجع لأنه كلما زادت الأقدمية في العمل كلما تحسنت العلاقة بين العمل والمشرفين المباشرين.

ومن خلال البيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العمال تربطهم علاقة عادية مع رئيسهم المباشر بنسبة 58,82% وبنسبة 58,82% وبنسبة 38,35% علاقة صداقة ثم تأتي نسبة 8,82% علاقة عداوة وهذا الترتيب يلاحظ على جميع الفئات.

إن النسبة الأقل هي التي ترى بأن علاقة العامل بالرئيس سيئة وبالتالي فإن ذلك لا يشكل خطر على الأداء الإنتاجي بالوحدة، بل أن أغلبية العمال تربطهم علاقة عادية بمرؤوسيههم وهذا ما يعني زيادة في الأداء والحرص على تحقيق أهداف المؤسسة نظرا لهذا الالتحام بين الرئيس والمرؤوس.

12- هل أنت عفوفي النقابة؟ نعم ، لا

المجموع	النسبة	لا	النسبة	نعم	الإجابة الوظيفة
2	0	0	5,88	2	إطارات سامية
14	35,29	12	5,88	2	إطارات عادية
1	2,94	1	0	0	أعوان مؤهلين
17	49,99	17	0	0	أعوان التنفيذ
34	88,23	30	11,76	4	المجموع

المصدر: الاستثمار

ثم ربط هذا السؤال بالوظيفة لمعرفة نظرة كل فئة إلى النقابة باعتبارها أداة للدفاع عن حقوق العمال.

ما يلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن 30 عامل بنسبة 88,23% غير منخرطين في النقابة مقابل 4 عمال بنسبة 11,76% منخرط، كما نلاحظ أن الأغلبية الكبرى غير المنخرطة هي من فئتي الأعوان المؤهلين والتنفيذ بينما الإطارات العادية نجد 2 أعضاء مقابل 12 غير عضو، أما الإطارات السامية فكلها أعضاء في النقابة.

أي أنه كلما صعدنا السلم الوظيفي فإن نسبة العضوية في النقابة ترتفع. وهذا ما يعني سيطرة الإطارات على هذه الهيئة التي جاءت بالدرجة الأولى لتدافع عن حقوق العمال خاصة الفئة البسيطة منهم والقضاء على التناقضات التي قد توجد بين فئة المسيرين وفئة المنفذين مما يعني عدم فعالية هذه الهيئة في الواقع العملي لهذه الوحدة.

13- هل في رأيك النقابة تدافع على حقوق العمال ومصالح العمال؟ نعم ، لا

المجموع	النسبة	لا	النسبة	نعم	الإجابة الوظيفة
2	0	0	5,88	2	إطارات سامية
14	23,52	8	17,64	6	إطارات عادية
1	0	0	2,94	1	أعوان مؤهلين
17	47,05	16	2,94	1	أعوان التنفيذ
34	70,58	24	29,41	10	المجموع

المصدر: الاستثمارة

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن 24 عامل بنسبة 70,58% ترى بأن النقابة لا تدافع على حقوق ومصالح العمال بينما 10 عمال بنسبة 29,41% ترى أن النقابة تدافع على حقوق ومصالح العمال. كما نلاحظ أنه كلما صعدنا في السلم الوظيفي كلما وجدنا أن النقابة تدافع على حقوق ومصالح العمال حيث أنه من بين الإطارات العادية نجد 6 عمال من 14 يرون أن النقابة تدافع على حقوق ومصالح العمال. أما الإطارات السامية تؤكد بنسبة 100% على أن النقابة تدافع على مصالح وحقوق العمال. ونجد كذلك من الجدول السابق أن عدد العمال غير المنخرطين في النقابة هو 30 عامل، وأن عدد العمال الذين يرون بأن النقابة لا تدافع على حقوق ومصالح العمال هو 24، وهذا يعني أن 6 عمال ليسوا أعضاء في النقابة يرون أن النقابة تدافع على حقوق ومصالح العمال وهذا راجع لأسباب أخرى كالاستفادة من الترقية وأشياء أخرى يستفيدون منها بانتسابهم أو بمساندتهم للنقابة مما يعني عدم تحقيقها لتحقيق الأهداف التي وجدت

من أجلها وبالتالي عدم لعب دورها في تخفيف التوترات التي يمكن أن تنشأ داخل الوحدة ومنه عدم فعاليتها في رفع الأداء في الوحدة.

14- هل توجد وسائل نقل بين المسكن ومكان العمل؟ موجودة ، غير كافية ،

غير موجودة.

الإجابة / الوظيفة	موجودة	النسبة	غير كافية	النسبة	غير موجودة	النسبة	المجموع
طارات سامية	2	5,88	0	0	0	0	2
إطارات عادية	10	29,41	2	5,88	2	5,88	14
أعوان مؤهلين	0	0	1	2,94	0	0	1
أعوان التنفيذ	2	5,88	15	44,12	0	0	17
مجموع	14	41,17	18	52,94	2	5,88	34

المصدر: الاستثمار

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن وسائل النقل بين المسكن ومكان العمل موجودة، حيث 14 عامل بنسبة 41,17% أكدوا على وجود وسائل النقل بين المسكن ومكان العمل، بينما 18 عامل بنسبة 52,94% اعتبروها غير كافية والسبب يرجع إلى أن هناك بعض العمال يسكنون خارج المدينة لذلك نجدهم يعانون من صعوبة التنقل بين مكان والمسكن. أما عاملين بنسبة 5,88% تؤكد غياب وسائل النقل، رغم ذلك يلاحظ عدم وجود ظاهرة الغياب والتأخر عن العمل التي كثيرا ما تنتج عن عدم وجود وسائل النقل وبالتالي فإن الوحدة محل الدراسة تتمتع بهذه الإيجابية التي من دون شك تساعد في تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية داخل الوحدة.

15- ما موع مسكنك؟ خاص، ملك للعائلة، وظيفي، مؤجر

الإجابة الأقدمية	خاص	النسبة	ملك العائلة	النسبة	وظيفي	النسبة	مؤجر	النسبة	المجموع
أقل من سنة	0	0	4	11,76	0	0	0	0	4
1-5	0	0	10	29,41	2	5,88	5	14,71	17
6-10	0	0	6	17,65	0	0	0	0	6
11-15	1	2,94	1	2,94	1	2,94	0	0	3
16-20	1	2,94	0	0	0	0	0	0	1
أكثر من 20	3	8,83	0	0	0	0	0	0	3
المجموع	5	14,71	21	61,76	3	8,82	5	14,71	34

المصدر: الاستثمار

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن 61,76% من العينة تسكن في مسكن ملك للعائلة، ونسبة 14,71% تسكن في مساكن مؤجرة، وبنفس النسبة تسكن في مساكن خاصة و 8,82% تسكن في مساكن وظيفية.

وما يكن ملاحظته أن المؤسسة لا تساهم في إسكان العمال.

حيث نجد أن نسبة العمال الذين يسكنون مساكن وظيفية بالمقارنة مع المساكن الأخرى (المؤجرة وملك العائلة والخاصة) حيث هذه النسبة تتوزع على العمال الذين لهم أقدمية معتبرة، وهذا يوضح أن تخطيط المؤسسة بالنسبة لتوفير السكنات الوظيفية موقوف منذ مدة، حيث يعتبر العمال المسكن هو أحد المشاكل كل الرئيسية التي يعانون لها.

إن غياب المسكن اللائق والمريح بالنسبة للعامل لا بد و أن يكون له الأثر الكبير في مستوى الكفاءة الإنتاجية والأداء المبدول من طرفه، وبالتالي فإنه بالنسبة للوحدة محل الدراسة أمام هذه الوضعية أن تتوقع استعداد كاملا من طرف العامل للرفع من مستوى أدائه إن وفرت له المسكن.

المطلب الثالث: محور الأسئلة الخاصة بالعمل وظروفه

16- هل أنت راض على الظروف المادية الخاصة بالعمل ؟ نعم ، لا

الإجابة الأقدمية	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
أقل من سنة	2	5,88	2	5,88	4
1-5	0	0	17	50	17
6-10	1	2,94	5	14,71	6
11-15	2	5,88	1	2,94	3
16-20	1	2,94	0	0	1
أكثر من 20	3	8,82	0	0	3
المجموع	9	26,47	25	73,53	34

المصدر: الاستثمار:

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن 25 عامل بنسبة 73,53% غير راضين عن ظروف المادية الخاصة بالعمل الناتجة عن الضوضاء، إضاءة والحرارة، التهوية... إلخ. في حين وعمال بنسبة 26,47% راضين عن الظروف المادية الخاصة بالعمل.

إن نسبة 73,53% من العمال غير الراضين تتوزع على مختلف فئات الأقدمية وبنسبة أكبر لدى العمال الذين لديهم أقدمية أقل من 10 سنوات، وذلك راجع لعدم تعودهم على الشغل وكثرة المهام وبالتالي بذل جهد أكبر، أما العمال الراضين والبالغ عددهم وعمال بنسبة 26,47% نجد أغليبتهم يعملون خارج الورشات الإنتاجية.

إن حالة من هذه الحالة محل الدراسة لا بد و أن تكون لها انعكاسات سلبية على رفع مستوى الأداء الإنتاجي بالوحدة.

17- هل استفدت من دورات تكوينية أو تدريبية داخل الشركة أو خارجها؟ نعم ، لا

المجموع	النسبة	لا	النسبة	نعم	الإجابة الوظيفة
2	5,88	2	0	0	إطارات سامية
14	35,3	12	5,88	2	إطارات عادية
1	2,94	1	0	0	أعوان مؤهلين
17	50	17	0	0	أعوان التنفيذ
34	94,12	32	5,88	2	مجموع

المصدر: الاستثمار

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن 32 عامل بنسبة 94,12% لم يستفيدوا من دورات تكوينية وتدريبية داخل المؤسسة أو خارجها، وعاملين فقط بنسبة 5,88% استفادوا من دورات التكوين وهذه النسبة تتوزع على فئة واحدة تتمثل في فئة الإطارات العادية وهذا راجع أن الوحدة أدخلت آلات جديدة فأرسلت مجموعة من العمال للتدريب عليها وكذلك أقامت بعض الدورات التكوينية الداخلية.

أما نسبة 94,12% فتتوزع على جميع الفئات الوظيفية وقد يرجع ذلك لسهولة طبيعة العمليات الإنتاجية التي لا تتطلب تكوين أو تدريب، بالإضافة إلى المستوى التعليمي المتدني الذي يميز أغلبية العمال.

إن انعدام التكوين والتدريب مهما كان مستواه من دون شك يعمل على انخفاض عطاء العامل وانغلاقه على نفسه وقتل روح الإبداع والتصرف أمام الكثير من المواقف التي يمكن أن تقابله.

فيما يلاحظ من النسب الواردة في الجدول أن واقع الوحدة في هذا المجال غير مشجع على الإطلاق وبالتالي لا نتوقع بأن تكون هناك استجابة لرفع مستوى الأداء الإنتاجي.

المطلب الرابع: عرض وتفصيل نتائج الأسئلة الخاصة بالفرد العامل

18- إذا أتيحت لك فرصة للعمل في مكان آخر هل تغادر الشركة؟ نعم ، لا

الإجابة / الأقدمية	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
أقل من سنة	4	11,76	0	0	4
1-5	15	44,12	2	5,88	17
6-10	5	14,71	1	2,94	6
11-15	1	2,94	2	5,88	3
16-20	1	2,94	0	0	1
أكثر من 20	0	0	3	8,82	3
المجموع	26	76,47	8	23,53	34

المصدر: الاستثمار

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن 26 عامل بنسبة 76,47% يودون مغادرة الشركة إلى أخرى خاصة الفئتين الأولى والثانية ذات الأقدمية الأقل من 5 سنوات وهذا راجع حسب العمال إلى ظروف العمل الصعبة وما تسببه من أمراض مهنية، بالإضافة إلى معاملات المسؤولين وسيادة المحسوبة ولا مساواة...إلخ.

أما العمال الذين يريدون البقاء ويرفضون مغادرة الشركة فيقدر بـ 8 عمال بنسبة 23,53% خاصة الفئات الأخيرة ذات الأقدمية أكثر 10 سنوات حتى لا يفقدوا بعض الامتيازات كالخبرة، كذلك فهم على وشك الاستفادة من التقاعد بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية الطيبة التي تربط

بين مختلف جماعات العمل، كما أنه حسب خبراتهم فإن ظروف العمل متشابهة في جميع المؤسسات الجزائرية.

والنتيجة هي من دون شك انخفاض دوران العمل وبالتالي ارتباط العامل بالوحدة مما يعني ارتفاع كفاءتهم.

19- هل ظرف عملك تعتبر مناسبة لأداء جيد؟ نعم ، لا

الإجابة الأقدمية	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
أقل من سنة	4	11,76	0	0	4
1-5	3	8,82	14	41,17	17
6-10	3	8,82	3	8,82	6
11-15	1	2,94	2	5,88	3
16-20	0	0	1	2,94	1
أكثر من 20	0	0	3	8,82	3
المجموع	11	32,35	23	67,64	34

المصدر : الاستمارة

تلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن 23 عامل بنسبة 67,64% لا يعتبرون ظروف عملهم مناسبة لأداء جيد، في حين 11 عامل بنسبة 32,35% يرون عكس ذلك أي أن ظروف العمل مناسبة لأداء جيد والسبب يعود إلى الظروف المادية ومعاملة المشرفين، فهذه الظروف تؤثر بالسلب على المؤسسة لذا نجد أن 67,64% تتوزع على جميع فئات الأقدمية والذين يشكون من ظروف العمل غير مناسبة لأداء جيد. أما نسبة 32,35% فتتوزع على جميع فئات الأقدمية، ورضا هؤلاء العمال راجع لأن أعمالهم لا تتطلب توفير ظروف مادية خاصة. فتوفير ظروف مناسبة في العمل تؤدي بالعمال إلى الأداء الجيد وبالتالي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية من دون شك.

المطلب الخامس : عرض و تحليل نتائج الأسئلة الخاصة بالحوافز.

20-هل زاد أجرك منذ التحاقك بهذه المؤسسة ؟ نعم ، لا

الإجابة / الأقدمية	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
أقل من سنة	0	0	0	11,77	4
5-1	7	20,59	10	29,41	17
10-6	6	17,65	0	0	6
15-11	3	8,82	0	0	3
20-16	1	2,94	0	0	1
أكثر من 20	3	8,82	0	0	3
المجموع	20	58,82	14	41,18	34

المصدر : الاستمارة

ثم ربط السؤال بالأقدمية ومن ملاحظة بيانات الجدول أعلاه نجد أن 20 عامل بنسبة 58,82% يؤكدون أن أجركم زاد، في حين 14 عامل بنسبة 41,18% يرى عكس ذلك أي أجركم لم يزد وذلك في فئة أقل من سنة وفئة (5-1) سنة فقط نظرا لقلة أقدميتهم في المؤسسة والتي تسمح حسب القانون الداخلي بزيادة أجركم، أما باقي لفئات فيجمع سبب زيادة الأجر إلى الخبرة المهنية .

واضح من هذه النسب أن أولى الأولويات في زيادة الأجر بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية العمومية مرتبط بالأقدمية بالدرجة الأولى وهذا في اعتقادنا ليس صحيحا دائما. ففعالية العامل وأدائه كان من الممكن أن تحتل الدرجة الأولى مثل هذه الحواف لزيادة الكفاءة ورقعها .

21- إذا منحت لك مكافآت إضافية هل تحسن من أدائك ؟ نعم ، لا

الإجابة الأقدمية	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
أقل من سنة	4	11,76	0	0	4
1-5	17	50	0	0	17
6-10	6	17,65	0	0	6
11-15	3	8,82	0	0	3
16-20	1	2,94	0	0	1
أكثر من 20	2	5,88	1	2,94	3
المجموع	33	97,06	1	2,94	34

المصدر: الاستمارة

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أجمع جميع العمال باستثناء عامل واحد بنسبة 97,06% أنه إذا منحت لهم مكافآت إضافية فان ذلك يحفزهم على تحسين أدائهم وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية.

واضح من إجابات العمال أن المكافآت لها الدور الكبير في رفع معنوياتهم وبالتالي زيادة كفاءتهم الإنتاجية. إن مثل هذا الحافز يكاد يكون بديهيا ، ذلك أنه أثبت فعاليته في تحقيق الأهداف

المتوخاة منه في مختلف المجالات خاصة في المؤسسات الخاصة ، ذلك أن العامل يصنع لمثل هذه الحوافز بشكل مباشر.

● في حالة الإجابة بنعم هل هذه الزيادة راجعة إلى : الأقدمية في العمل

الكفاءة المهنية ، الأداء المبدول ، الترقية

المجموعة	%	الترقية	الأداء المبدول	%	الكفاءة المهنية	%	الأقدمية في العمل	الإجابة الأقدمية
0	0	0	0	0	0	0	0	أقل من سنة
7	0	0	0	0	0	35	7	5-1
6	0	0	0	0	0	30	6	10-6
3	0	0	0	0	0	15	3	15-11
1	0	0	0	0	0	5	1	20-16
3	0	0	0	0	0	15	3	أكثر من 20
20	0	0	0	0	0	100	20	المجموع

المصدر: الاستمارة

هذا السؤال مرتبط بالسؤال السابق وبالتالي فعدد العمال الذين أجابوا بنعم هو 20 عامل .
ومن بيانات الجدول أعلاه نجد أن 20 عامل بنسبة 100% يرون أن الزيادة ترجع للأقدمية في العمل ، في حين الزيادة عن طريق الكفاءة المهنية ، الأداء المبدول والترقية غير الموجودة بهذه المؤسسة.

إذن زيادة الأجور في هذه المؤسسة تتم عن طريق الأقدمية فقط ، مما ينعكس سلبيًا على المؤسسة. من دون شك إن استخدام معايير علمية لزيادة الأجر كل كفاءة المهنية والأداء المبذول سيساعد على تحفيز العمال لرفع أدائهم وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية في الوحدة .

22- ما الذي تفضله أن يمنح لك في العمل؟ النقود المعاملة الحسنة والاحترام ،
المساواة.

الإجابة	النقود	النسبة	المعاملة الحسنة والاحترام	النسبة	المساواة	النسبة	المجموع
إطارات سامية	2	5,88	0	0	0	0	2
إطارات عادية	3	8,82	3	8,82	8	8	14
أعوان مؤهلين	0	0	0	0	1	1	1
أعوان التنفيذ	3	82,8	10	29,42	4	4	17
مجموع	8	23,53	13	38,24	13	13	34

المصدر : الاستمارة

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن 13 عامل بنسبة 38,24% تفضل المعاملة باحترام وتقدير، وبنفس النسبة تفضل المساواة بينما نجد 8 عمال بنسبة 23,53% تفضل النقود أي حوافر مادية على حساب باقي الحوافر الأخرى .

هذه النتائج جاءت مخالفة لتصوير الإدارة التي كانت تظن أن النقود تأتي في المرتبة الأولى وعند التدقيق في نتائج الجدول حسب الفئات الوظيفية نجد أن أغلبية العمال التنفيذيين يرتبون هذه الحوافر كالتالي المعاملة الحسنة والاحترام ثم المساواة وفي الأخير النقود. أما بالنسبة للأعوان المؤهلين

ف نجد عامل واحد يفضل المساواة بينما الإطارات العادية ترتبها كما يلي : المساواة ثم النقود والمعاملة الحسنة بنفس الدرجة في حين الإطارات السامية همها الوحيد النقود فقط و كنتيجة فإن عمال التنفيذ يفضلون أكثر المعاملة الحسنة لانعدامها وتفشي ظاهرة اللامساواة وفي بعض الأحيان الإجحاف في حق العامل .
 إن مثل هذه النتائج هي تأكيد على طبيعة ونفسية الفرد الجزائري التوافق إلى العدالة والمساواة وبالتالي فان القليل من الاحترام يعني تفاني في العمل ورفع الأداء .

23-هل الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الشركة ، جيدة □ ، متوسطة □ ، سيئة □ .

الإجابة الأقدمية	جيدة	النسبة	متوسطة	النسبة	سيئة	النسبة	المجموع
أقل من سنة	0	0	4	11,77	0	0	4
1-5	0	0	7	20,59	10	29,41	17
6-10	0	0	5	14,71	1	2,94	6
11-15	0	0	3	8,82	0	0	3
16-20	0	0	1	2,94	0	0	1
أكثر من 20	1	2,94	2	5,82	0	0	3
المجموع	1	2,94	22	64,71	11	32,35	34

المصدر : الاستمارة

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن 22 عامل بنسبة 64,71% يرون أن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الشركة متوسطة و 1 عامل بنسبة 32,35% يرون أن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الشركة سيئة وعامل واحد بنسبة 2,94% يرى أن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الشركة جيدة .

إن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الشركة لعمالها تشكل أحد العوامل المؤثرة على رضاهم ، فالخدمات الصحية ، النقل ووجبة الطعام ..يمكن أن تكون عوامل تزيد في رضا الأفراد وترفع من أدائهم.

ما نلاحظه من الجدول أعلاه أيضا أن الأغلبية ترى أن هذه الخدمات متوسطة لكن 35,32% تؤكد على أنها سيئة، وهذا يمكن أن يكون له أثر سلبي على العملية الإنتاجية نتيجة تدمير واستياء العمال.

24- هل حدث أن تعرضت للعقوبات ؟ نعم ، لا

الإجابة الأقدمية	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
أقل من سنة	0	0	4	11,76	4
1-5	3	8,83	14	41,17	17
6-10	1	2,94	5	14,71	6
11-15	1	2,94	2	5,88	3
16-20	0	0	1	2,94	1
أكثر من 20	0	0	3	8,82	3
المجموع	5	14,71	29	85,29	34

المصدر : الاستمارة

نلاحظ من البيانات الجدول أعلاه أن 29 عامل بنسبة 85,29% لم يتعرضوا للعقوبات في حين نجد أن 5 عمال بنسبة 14,71% تعرضوا للعقوبات .من ملاحظة الجدول أعلاه نلاحظ أن هاتين النسبتين موزعة على جميع فئات الأقدمية ، لكن نسبة 14,71% من العمال الذين تعرضوا

لعقوبات تعتبر معتبرة نوعا ما وهذا راجع لعدم رضا العمال عن الظروف المحيطة بالعمل ولهذا نجدهم دائما يشتكون وبالتالي يتعرضون لعقوبات مختلفة من إنذار ، توبيخ ، توقيف عن العمل ... الخ. هذا من جهة ، من جهة أخرى فإن المؤسسة إذا كانت عمل بسياسة الحوافز الايجابية لرفع مستوى الأداء والكفاءة ، فإنها كذلك تعمل بسياسة الحوافز السلبية لتحقيق الانضباط بالمؤسسة والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة ، ذلك أنه مثلما جاءت الإجابات نلاحظ أن مثل هذه العقوبات مست نسبة معتبرة من عمال الوحدة .

* في حالة الإجابة بنعم ما نوع العقوبة ؟ انذرا وتوبيخ ، توقيف عن العمل لمدة معينة ، تخفيض الرتبة

المجموع	النسبة	تخفيض الرتبة	النسبة	توقيف عن العمل	النسبة	إنذار وتوبيخ	الإجابة الأقدمية
0	0	0	0	0	0	0	أقل من سنة
3	0	0	0	0	60	3	5-1
1	0	0	20	1	0	1	10-6
1	20	1	0	0	0	1	15-11
0	0	0	0	0	0	0	20-16
0	0	0	0	0	0	0	أكثر من 20
5	20	1	20	1	60	3	المجموع

المصدر : الاستمارة

هذا السؤال مرتبط بالسؤال السابق وعدد العمال الذين تعرضوا لعقوبات هو 5 عمال. ومن ملاحظة الجدول أعلاه أن نسبة 3 عمال بنسبة 60% عوقب بإنذار وتوبيخ وهذه النسبة موجودة في فئة (5-1) سنة لعدم تأقلمها مع جو العمل نظرا لقلّة خبراتهم .

في حين نجد عامل واحد بنسبة 20% أوقف عن العمل لمدة معينة فئة (6-10) سنة لسوء التفاهم مع المشرف .

وكذلك عامل واحد بنفس النسبة 20% خفضت رتبته وهذا في فئة (11-15) سنة وهذا راجع لسوء تفاهم مع المشرف المباشر نلاحظ أن العقوبة المسلطة بكثرة هي الإنذار والتوبيخ ثم التوفيق عن العمل والتخفيض من لرتبة، أما الحالة الطرد فلا وجود لها والعقوبة على قدر ما هي حافز سلبي ، فهي تؤثر على العملية الإنتاجية. خاصة إذا تم توقيف العمال عن العمل وبالتالي التأثير في العملية الإنتاجية إلى جانب ذلك التأثير على أداء العامل بشكل عام.

25- هل تظن أن هذه العقوبات عادلة ؟ نعم ، لا

الإجابة الأقدمية	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
أقل من سنة	0	0	0	0	0
1-5	0	0	3	60	3
6-10	0	0	1	20	1
11-15	0	0	1	20	1
16-20	0	0	0	0	0
أكثر من 20	0	0	0	0	0
المجموع	0	0	5	100	5

المصدر: الاستثمار

من بيانات الجدول أعلاه نجد أن العمال الذين تعرضوا للعقوبات أجمعوا كلهم على أنها غير عادلة بنسبة 100% والسبب حسب هؤلاء العمال أن هذه العقوبات كانت قاسية مقارنة مع الخطأ المرتكب أو أن هذه العقوبات لا ترتبط بالخطأ المرتكب بل أرجعوها إلى الجوانب الشخصية بين العمال ورؤسائهم المباشرين وغير المباشرين . وهذا بدون شك تصرف طبيعي ذلك أن المخطئ قليل ما يعترف بأخطائه حتى يقول بأنها عادلة .

أولاً: النتائج

إن دراسة موضوع الحوافز وتأثيرها في تحسين أداء العمّال التي أجريت بوحدة الخزف المتزلي لتافنة بمغنية - سيرتاف - أعطت نتائج هامة نوردتها بالتفصيل وأهمّها:

- العلاقة بين الإدارة والعمّال توصف بأنّها لا تهتمّ بأمر العمال بقدر اهتمامها بأمر الإدارة الروتينية، كما أنّها لا تهتمّ بشاوي العمّال إلا نادراً، ولا تحاول توطيد العلاقة بينها وبين العمّال. كما لا توجد علاقة بين الأقدمية والمشاركة في اتخاذ القرارات فالعامل بالنسبة للإدارة ينتج فقط.
- بالنسبة للارتياح في العمل نجد أنّ أغلبية العمّال مرتاحين في عملهم لكن نسبة للعمّال غير المرتاحين معتبرة لأنّ العالة النفسية للعامل تلعب دوراً كبيراً في رفع إنتاجيته وبالتالي كفاءته.
- وجود مجموعة من العمّال تريد تغيير جماعة العمل، فجماعة العمل هي من أهم العوامل التي تساعد العامل على التكيف مع جوّ عمل ولعمل وبالتالي إمّا رفع الإنتاج ومنه الكفاءة الإنتاجية في حالة العلاقة الطيبة بين أفراد جماعة للعمل، وإمّا انخفاض الإنتاج وبالتالي الكفاءة الإنتاجية في حالة تدهور العلاقات بين أفراد الجماعة، ومنه فحسب جّول العمل يتعيّن استقرار المؤسسة من عدمه.
- أغلبية العمّال تربطهم علاقات عادية بمرؤوسيههم رغم ذلك توجد هناك بعض المعاملات السيئة والتوترات وإن كانت قليلة.

الدراسة توصلت إلى أن النقابة التي يتمثل دورها في تحقيق مصالح العمّال المعنوية والمادية

والدفاع عنها، أصبح منحازا للإدارة مما ينتج عن ذلك تدمير وسخط العمّال وبالتالي انخفاض معنوياتهم الذي يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية ومما يعني عدم فعالية النقابة بهذه الوحدة.

- كما نجد نسبة معتبرة من العمّال تعاني من مشاكل عائلة ومن دون شك فإن هذا له أثر سلبي على الكفاءة الإنتاجية بالوحدة.

- بالنسبة للنقل، فالمشكل لا يطرح بالنسبة لهذه الوحدة وبالتالي مشكل التأخر والتغيب عن للعمل منعدم تقريبا ومنه فهذا يعتبر عامل إيجابي للوحدة مما يساعد على رفع للكفاءة الإنتاجية بها.

- أمّا فيما يخص الظروف المادية الخاصة بالعمل فالدراسة أكدت أن أغلبية العمال غير راضيين عنها، حيث نجدهم يعملون في ظروف عمل غير مريحة إطلاقا من حرارة عالية نتيجة استعمال الأفران الضخمة، للغازات، الأحماض والروائح الكريهة... الخ. ومع استمرار هذه الظروف فإنّها

تؤدي إلى أمراض مهنية خاصة مع تقدم العامل في سنة. بالإضافة إلى قلة وسائل الأمن والوقاية من أخطار للعمل وكلّ هذه الظروف تؤثر على أداء العمّال وبالتالي على الكفاءة الإنتاجية من دون شك.

- كما نجد أن معظم الآلات قديمة في هذه الوحدة وبالتالي من حين لآخر تصاب بأعطاب مما يؤدي إلى تدمير العامل وملله وانزعاجه خاصة وأن العلاوة مرتبطة بالإنتاج.

- بالنسبة للتكوين نجد أن أغلبية العمّال لم يستفيدوا من أية دوره تكوينية أو تدريبية، أمّا بالنسبة للعمّال الذين استفادوا من التكوين أكدوا على أن ذلك ساعدهم على تحسين أدائهم وبالتالي فإن عمليات التكوين بصفة عامة تؤدي إلى رفع أداء العامل وتحسينه وزيادة مهارته وبالتالي يؤدي ذلك إلى رفع كفاءته الإنتاجية.

- كما نجد أن أغلبية العمّال تعمل في هذه الوحدة لأنه العمل الوحيد المتوفر وبالتالي يؤدي ذلك بالعامل إلى الكره والملل، وهذا له تأثير سلبي على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم وكفاءتهم.

- من جهة أخرى أن أغلبية العمال يشعرون بالقلق والتوتر، والسبب في ذلك يرجع إلى ظروف للعمل السيئة بالإضافة إلى العلاقة السيئة مع المشرفين.

- من خلال دراستنا وصلنا إلى أن أغلبية العمل لم تحقق من عملها سوى الحاجات المعيشية فقط، وهذا يعني أنهم يعملون من أجل الأجر فقط، مما أدى بالبعض إلى الموافقة على الانتقال إلى مؤسسة

أخرى أمّا البقية فترفض المغادرة لكبر سنّها أو لأقدميتها أو لظنّها بتشابه الظروف في جميع المؤسسات الوطنية.

- أغلبية العمّال أكّدت على أنّ الأجر لا يكفيها خاصة مع غلاء المعيشة وارتفاع الأسعار، كما أنّ أغلبية العمال تؤكد على أنّ أجرها زاد لكن بفضل الأقدمية خاصة وليس الترقية إنّ الأجر المناسب يعتبر الحافز الرئيسي للعامل لزيادة إنتاجية وكفاءته.

- كما أجمع العمال على أنّه إذا منحت لهم مكافآت إضافية فإن ذلك يحفزهم على تحسين أدائهم وبالتالي رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وهذا ما يثبت أنّ كما زادت المكافأة كلّما أدى ذلك إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية .

- بالنسبة للحوافز، فإنّ أغلبية العمّال يفضلون المعاملة الحسنة والاحترام أي الحوافز المعنوية خاصة فغتي أعوان المؤهلين والتنفيذ، أمّا بالنسبة للإطارات فيفضلون النقود أي الحوافز المادية.

- بالنسبة للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الوحدة فإنّ أغلبية العمال أكدوا على أنّها متوسطة رغم أنّ هذه الخدمات يمكن أن تكون عاملا من عوامل رفع أداء العمّال وبالتالي تحفزهم على رفع الكفاءة الإنتاجية.

- كما أكد أغلبية العمال أنّهم يفضلون العلاوة الجماعية لأنّها تنمي فيهم روح العمل الجماعي الذي يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بنسبة كبيرة، أما توزيع الأرباح فموجود لكن الربح يوزع على جميع العمال بالتساوي وبدون أي استثناء، ودون اعتبار لأداء العامل.

- من ناحية أخرى فإنّ الدراسة سجلت نتائج أخرى من خلال تقييم الأداء الإنتاجي بالنسبة لوحدة الخزف المتزلي لتافنة بمغنية يمكن ذكر النتائج العامة التالية:

- عوامل تؤثر على الأداء الإنتاج للوحدة كاضطراب عملية التموين، تعطل الآلات وانخفاض إنتاجية اليد العاملة.

- رغم ارتفاع المبيعات من سنة 2012 إلى 2013 إلا أنّ مستوى الأداء الإنتاجي عرف انخفاضا بسبب ارتفاع تكاليف الإنتاج، كذلك عجز من ربح سنة 2012 إلى خسارة سنة 2013. كما سُجل انخفاض القيمة المضافة من سنة إلى أخرى.

- نسجل فارق شاسع بين الإنتاج الفعلي والمخطط وهذا لعدم استعمال طرق علمية للتخطيط الجيد والتنبؤ بالمستقبل، ومنه فإن الإنتاج في تناقص من سنة لأخرى خلال فترة الدراسة.
- بالنسبة لإنتاجية اليد العاملة فهي ضعيفة و في تناقص من سنة لأخرى.
- معدّل الغياب عرف معدلات كبيرة جدا خلال فترة محل الدراسة مما أثر على العملية الإنتاجية للوحدة وهذا دليل على عدم رضا العمال.
- بعد استعراضنا لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية سننتظر إلى مدى تحقق الفرضيات أو التساؤلات التي انطلقت منها الدراسة:

- مدى تحقق فرضية: للحوافز أداة فعالة لرفع أداء العمال.
- من خلال تحليل نتائج إجابات العمل نسجل أنه مهما كان نوع الحافز مادي أو معنوي أو حتى سلبي فإن له أثر كبير على رفع أداء العامل. حيث أجمع أغلبية العمال عند منهم مكافآت أو تحسن ظروف العمل المادية أو معاملتهم معاملة حسنة فإن ذلك يؤدي بهم إلى رفع معنوياتهم وبالتالي رفع أدائهم. مما يعني تحققت هذه للفرضية.
- مدى تحقق فرضية: كلما كان العامل راغب في الحصول على الحوافز كلما تحقق الهدف.
- وهذا ما نسجله خاصة عند تعطل الآلات حيث نجد العامل يتزعج من ذلك لارتباط للحوافز أو العلاوة بالإنتاج. وبالتالي فهو يسعى دائما لرفع الإنتاج من أجل رفع حافزه، ورفع الإنتاج هو في الغالب هدف أي مؤسسة اقتصادية بصفة عامة ومن ورائه تحقيق أرباح بأقل تكاليف، والعكس صحيح كلما كان العالم لا يرغب في الحصول على الحوافز كلما أدى ذلك إلى عدم تحقق الهدف وهذا ما نسجله في معدل الغياب المرتفع الذي يؤدي إلى انخفاض الإنتاج وبالتالي عدم تحقق هدف الوحدة، ومنه تحققت هذه الفرضية أيضا.
- مدى تحقق فرضية: الحوافز مرتبطة مباشرة بالأداء.
- فعلا لقد تحققت هذه الفرضية، حيث أكد جميع العمال أنه كلما منحت لهم حوافز أو مكافآت كلما تحسن أدائهم، وبالإضافة إلى المكافأة، التكوين والتدريب، توفير ظروف مادية

حسنة، توفير خدمات اجتماعية جيدة... وعدم وتوفيرها يؤدي إلى تدمير المال مما يؤثر على معنويا
تهم وبالتالي على أدائهم.

- مدى تحقق فرضية: ضعف الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية راجع إلى عدم فعالية نظام
الحوافز.

بالنسبة لهذه الفرضية أكد جميع العمال على أن ضعف الإنتاجية راجع إلى انخفاض أجورهم
وعدم تلبية حاجات العمال المادية والمعنوية وبدون شك فإن كل هذا يؤدي إلى التدمير والسخط
من طرف العامل ومنه فإنه لا يفجر جميع طاقاته الكامنة في عمله. لكن رغم تحقق هذه الفرضية
إلا أنه ليس دائما، ذلك أن هناك عوامل أخرى تؤدي إلى ضعف الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية،
نذكر على سبيل المثال لا الحصر عدم كفاءة اليد العاملة، معدل الغياب الكبير، تضخم التكاليف

وسوء التسيير والتخطيط... وغيرها، ومنه فهذه الفرضية صحيحة نسبيا أي نظام الحوافز هو عامل
من جملة عوامل لكن تأثيره كبير على الإنتاجية لأي مؤسسة اقتصادية
- مدى تحقق فرضية = ميول العامل الجزائري إلى الحوافز المادية.

حسب دراستنا الميدانية فإن ميل العامل للحوافز حسب الوظيفة حيث سجلنا أن الإطارات تميل
إلى الحوافز المادية، بينما الأعوان المؤهلة والتنفيذ يميلون إلى الحوافز المعنوية كالمعاملة الحسنة
لانعدامها بالرغم من احتياجهم للحاجات المعيشية نتيجة ندبي الأجور، ومنه فإن هذه الفرضية
محققة.

- مدى تحقق فرضية: كلما كان ضمان الحصول على الحوافز كبيرا كلما زاد الإنتاج أو تحقق
الهدف.

فعلا تحققت هذه الفرضية، وذلك ما نسجله من خلال علاوة المردود الجماعي والفردى التي
تركز على الإنتاج إذ لا بد على العامل من رفع الإنتاج بالقدر المستطاع لكي يضمن الحصول على
قدر كبير من الحوافز وبالتالي فإن ذلك يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية ومنه تحقيق هدف
المؤسسة، وعلى العموم فإن أغلبية الفرضيات تحققت إلى البعض نسبيا ومع ذلك فإن تحقق هذه
الفرضيات يعود بالأثر الإيجابي على المؤسسة وتحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح بأقل
التكاليف من خلال رفع الإنتاج وبكفاءة عالية.

ثانياً: الاقتراحات

بناءً على ما تقدم من نتائج يمكن أن نورد بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تحسين أداء العامل من خلال سياسة الحوار وبالتالى ترفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية:

1- لعل أهم الاقتراحات التي نراها أكثر تأثيراً تتمثل في ضرورة إعطاء العامل مكانته الحقيقية والاهتمام به من جميع الجوانب والنظر على أنه العامل الأول والأساسي لرفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق:

- النظر في شكاوي العمال والأخذ بعين الاعتبار بمقترحاتهم وأفكارهم، لأنهم هم المنفذون.
- تحسين الظروف المادية للعمل.
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات ولو بالإنصات إليهم، فذلك يرفع من روحهم المعنوية.
- تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، فسوء العلاقة بينهم تؤثر بالسلب على العملية الإنتاجية.
- توفير الخدمات الاجتماعية الملائمة من سكن ونقل ومركز صحي ملائم...
- 2- قبل وضع نظام والحوافز على الإدارة دراسة الحاجات الأولية للعمال ومن ثم السعي لتحقيقها.
- 3- ضرورة احتواء نظام الحوافز على أشكال الحوافز خاصة منها المعنوية عن طريق:
 - النظر في شكاوي للعمال والأخذ بعين الاعتبار بمقترحاتهم وأفكارهم، لأنهم هم المنفذون.
 - تحسين الظروف المادية للعمل.
 - إشراك العمال في اتخاذ القرارات ولو بالإنصات إليهم، فذلك يرفع من روحهم المعنوية.
 - تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، فسوء العلاقة بينهم تؤثر بالسلب على العملية الإنتاجية.
 - توفير الخدمات الاجتماعية الملائمة من سكن ونقل ومركز صحي ملائم...
- 2- قبل وضع نظام الحوافز على الإدارة دراسة للحاجات الأولية للعمال ومن ثم للسعي لتحقيقها.
- 3- ضرورة احتواء نظام للحوافز على كل أشكال الحوافز خاصة منها المعنوية عن طريق:
 - اعتراف الإدارة بالعمل المبذول من طرف العامل أمام زملائه.
 - نشر أسماء العمال الممتازين " العامل المثالي "
 - إقامة حفل تكريمي للعمال الممتازين في نهاية كل دوره ماليو و فيه توزيع لهم شهادات شرفية عرفانا وتكريماً لجهودهم المبذولة في تحسين العملية الإنتاجية للمؤسسة.

- 4- يفضل ربط الحوافز المادية مباشرة بالمجهودات الفردية وليس الجماعية.
- 5- لا بد من إشعار العامل بأنه تحصل على حوافز مرافقة لإنتاجيته عن طريق وضع المقاييس اللازمة لذلك.
- 6- تنمية وعي العمال بأهمية وضرورة تحسين الأداء والرفع من الكفاءة الإنتاجية ونشر التوعية الدينية لما لها من دور فعال لتحفيز العمال ودفعهم لرفع الإنتاج وتحسين كفاءتهم.
- 7- تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية لما لها من دور في تطوير الإنتاج عن طريق متابعة التطورات العالمية ومواكبتها.
- 8- إشراك مراكز البحوث العلمية وأساتذة وطلبة الجامعة في بحوث تطوير نظم الحوافز.
- 9- يجب عدم المغالاة في اعتماد الحوافز المادية لأنه من طبيعة الحافز أنه يفقد قيمته إذا زاد عن حد معين.
- 10- الاهتمام بنمط القيادة والاتصال أكثر عن طريق تكوين المسيرين والمشرفين.
- 11- الشفافية والموضوعية في تحديد معايير منح الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية.
- 12- الوقوف دوريا عند آثار تطبيق الحوافز بالمؤسسة، وذلك من أجل تعديلها وتطويرها حتى تحقق نظم للحوافز أكثر فاعلية والتي تحقق مستوى عالي من الكفاءة الإنتاجية.

ملخص

من خلال البحث المقدم تحت عنوان " دور التحفيز في تحسين أداء العمال" - دراسة ميدانية لوحدة سيرتاف "CERTAF" بمغنية - أكدنا على أهمية الحوافز ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية، وأن العنصر البشري هو أساس أي نشاط اقتصادي، ولهذا لا بد من تطبيق أساليب علمية لتحفيزه على العمل، ويجب توفير شرطين أساسيين هما: ارتباط الحافز بإنتاج ورغبة الفرد العامل بالحصول على الحافز من أجل رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

الكلمات المفتاح : حوافز - نظام الحوافز - الأداء - والكفاءة الإنتاجية.

Résumé:

A travers le présent exposé intitulé: "le rôle de stimulus dans la revitalisation de la performance des travailleurs".

-Etude du cas: l'Unité Certaf de Maghnia.

On a confirmé l'importance et le rôle des motivations dans l'élévation au niveau de l'efficacité productive de l'entreprise économique dont l'homme est la base de toute activité économique; de ce fait il faut appliquer des méthodes scientifiques pour le motiver à travailler; ce qui nécessite deux conditions principales: l'attachement de la motivation avec la production et l'envie de l'individu travailleur à recevoir la motivation pour élever. La performance et l'efficacité productive.

Mots clé: La motivation - Le système de motivation - La performance - L'efficacité productive.

Abstract:

Through the presented project entiled "the role of stimulus in the revitalization of the performance of workers"

-A field study at Certaf unity in Maghnia.

We have insisted on the importance of the motivation and its role in raising the level of the productive efficiency in the economic company. The human being in also the basis of any economic activity.

Therefore scientific systems should be applied to motivate him to perform any work. To succeed in raising the productive efficiency level. We should link it with motivation and the worker 's desire to get this motivation.

Key wordk: the motivation - the motivation system the performance - the production efficiency.

المقدمة العامة	1
الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز	1
تمهيد	1
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الحوافز	1
المطلب الأول: مفهوم التحفيز	1
المطلب الثاني: طبيعة التحفيز	3
المطلب الثالث: تعريف الحوافز	4
المطلب الرابع: أهمية الحوافز	6
المطلب الخامس: العلاقة بين الحوافز و الدوافع	7
المبحث الثاني أنواع الحوافز	8
المطلب الأول: الحوافز من حيث من تنطبق عليهم	9
الفرع الأول: الحوافز الفردية	9
الفرع الثاني: الحوافز الجماعية	10
المطلب الثاني: الحوافز من حيث شكلها	11
الفرع الأول: الحوافز المادية	11
الفرع الثاني: الحوافز المعنوية	14
المطلب الثالث: الحوافز من حيث جاذبيتها	15
الفرع الأول: الحوافز الايجابية	15
الفرع الثاني: الحوافز السلبية	16
المطلب الرابع: الحوافز من حيث أثرها	17
الفرع الأول: الحوافز المباشرة	17
الفرع الثاني: حوافز غير مباشرة	18
المبحث الثالث: نظريات التحفيز	18
المطلب الأول: نظرية التقليدية – كلاسيكية	19
المطلب الثاني: نظريات الحاجة و الدوافع	20
المطلب الثالث: نظرية الدافعية	24
الفرع الأول ن: نظرية دوغلاس ماك جريجور D.MC.GREGOR	24
الفرع الثاني: نظرية هيرزبرج FREDREICK HERZBERG	25
المطلب الرابع: نظرية التوقع	28
الفرع الأول: نظرية فورم. victor vroom	28
الفرع الثاني: نظرية بورتر و لولر. lawler et porter	29
المطلب الخامس: نظرية z وليام اوشي william o	30
خلاصة الفصل	32
الفصل الثاني: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي و رفع مستوى الأداء	33
تمهيد	33
المبحث الأول: الرضا الوظيفي	33
المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي	33
المطلب الثاني: طبيعة الرضا الوظيفي	34
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي	36
المطلب الرابع: العوامل المسببة للرضا الوظيفي	38
المبحث الثاني: نظام الحوافز	43
المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز	43
المطلب الثاني: مقومات فاعلية نظام الحوافز	43
المطلب الثالث: مراحل إعداد نظام الحوافز	44
المطلب الرابع: برنامج عملي لتصميم نظام الحوافز	45
المبحث الثالث: آليات تحسين الأداء	47

47	المطلب الأول: مفهوم الأداء
47	المطلب الثاني: الحوافز المادية
47	المطلب الثالث : الحوافز المعنوية
48	المطلب الرابع: الأساليب الحديثة للحفز
51	خلاصة الفصل :
52	الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة و التعريف للمؤسسة محل الدراسة
52	التمهيد
52	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة
52	المطلب الأول : فرضية الدراسة
52	المطلب الثاني : منهج الدراسة
53	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
54	الفرع الأول : المقابلة الشخصية
54	الفرع الثاني : الملاحظة العلمية
55	الفرع الثالث: السجلات و الوثائق
55	الفرع الرابع : استمارة أو صحيفة الاختبار
56	الفرع الخامس : تقنيات تحليل البيانات
57	المطلب الرابع : مبررات الاختيار
57	المبحث الثاني : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وحدة سيرتاف
57	المطلب الأول : تعريف المؤسسة
57	المطلب الثاني : نشأة المؤسسة
58	المطلب الثالث : هيكل عام للمؤسسة
60	المطلب الرابع : هيكل مديرية الإنتاج و التقني
63	الفصل الرابع : دراسة حالة مؤسسة الخزف سيرتاف
64	المطلب الأول : الحوافز المادية
64	المطلب الثاني: الحوافز المعنوية
65	المطلب الثالث : الحوافز السلبية
65	المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج استمارة البحث الميداني
66	المطلب الأول :: الخلفية الاجتماعية و المهنية للعينة
69	المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج الأسئلة الخاصة بالعوامل الاجتماعية
79	المطلب الثالث: محور الأسئلة الخاصة بالعمل و ظروفه
81	المطلب الرابع : عرض و تفصيل نتائج الأسئلة الخاصة بالفرد العامل
83	المطلب الخامس: عرض و تحليل نتائج الأسئلة الخاصة بالحوافز
91	النتائج
95	اقتراحات
98	الخاتمة العامة
100	ملخص
101	قائمة المراجع
103	الفهرس

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً المراجع باللغة العربية:

- 1- الجودة عادل، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1983.
- 2- الساعاتي حسن، تصميم للبحوث الاجتماعية، نسق منهجي جديد، دار النهضة العربية، بيروت، 1982.
- 3- السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة: الإنتاجية، مكتب غريب، الطبعة 1، القاهرة، 1985.
- 4- الفخري إبراهيم، السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بدون سنة.
- 5- الشيخ سالم فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكاتب الأردني، الأردن، 1996.
- 6- بيومي صلاح، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 7- وصفي عقيلي عمر، إدارة الأفراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، حلب 1988.
- 8- زيان عمر محمد، البحث العلمي مناهجه وتقنياته، د.م.ج.، الجزائر، 1983.
- 9- محمد المغربي كامل، السلوك التنظيمي، دار للفكر للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، 1995.
- 10- محمود هاشم زكي، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 1979.
- 11- محمود رضوان عبد القادر، سبع محاضرات حول الأسس العلمية لكتابة البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- 12- نائف برنوطي سعاد، الإدارة، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 2001.
- 13- نصر الله حنا وآخرون، مبادي العلوم الإدارية، دار زهران، عمان، 2000.
- 14- سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار غريب الإسكندرية، 2000.
- 15- عبد الحي عبد المنعم، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.
- 16- عبد القادر علاقي مدني، الإدارة، دار تهامة لنشر، الطبعة 3، جدة، 1985.

- 17- عبد الرحيم الهيبي خالد وأحمد الطويل أكرم، التنظيم الصناعي، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 1999.
- 18- صقر عاشور أحمد، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي-ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1976.

المجلات والملتقيات والوثائق:

1-القانون الداخلي للمؤسسة.

الرسائل العلمية:

- 1- غربي علي، العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع (دراسة سوسيولوجية للعلاقة بين الصراع الصناعي وللتسيير الاشتراكي للمؤسسات بالشرق (الجزائري)، رسالة دكتوراه، قسم علم لاجتماع، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1999.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.

- 1-Bernabe.G,La gestion des ressources humaines éducation,arc,Quebec,1981.
- 2-Desaints Joseph,Gestion des ressources humaines,Ed,Labor,Bruscelle,1985.
- 3-G.R.Zerry, & S.Franklin,Les principes du management,8emme, ed.Economica,Paris,1982.
- 4-H.Koontz co Donnel, Mangementm Principe et méthodes de gestion,MC Graw hill Editeurs,Quebec,1980.
- 5-J..William et autres,La gestion des ressources humaines, Mc Graw hill Editeurs,Quebec,1985.
- 6-P.Simon, le ressourcement humain,T1,agence d'Arc,ed,Montréal;1979.
- 7-W.Ouchi,Théorie Z,faire face au défi japonais inter,ed,Paris,1982.

فهرس الجداول:

صفحة	العنوان	رقم الشكل
12	طرق دفع الأجور وتأثيرها في السلوك والقيم	01

فهرس الأشكال:

صفحة	العنوان	رقم الشكل
3	التحفيز وعملية إشباع الاحتياجات	01
7	عملية الدفع الأساسية	02
21	مدرج الحاجات لمانسلو	03
27	طريقة إثراء المهام	04

استبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة درجة الرضى الوظيفي لعين من الموظفين العاملين بمؤسسة الخزف لتافنة.

وهذا وفقا لدراسة موضوعية على مدى رضى الموظفين لنظام الحوافز المتبع من طرف الإدارة

- 1-الجنس : ذكر أنثى
- 2-السن: أقل من 20 20-29 30-39 40-49 50 فأكثر
- 3-الحالة الاجتماعية : متزوج أعزب أرمل مطلق
- 4-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5-الأقدمية في العمل :أقل من سنة 1-3 6-10 11-15 16-20 أكثر من 20
- 6-ما رأيك في الإدارة : كفئة عادية مهملة
- 7- هل تظن الإدارة تمم بشكاوى العمال؟ نعم لا
- 8-هل تظن الإدارة تمم بشكاوى العمال؟ نعم لا
- 9-هل أنت مرتاح في عملك؟ نعم لا
- 10-هل تريد تغيير جماعة العمل إن كنت تعمل في جماعة؟ نعم لا
- 11-كيف هي علاقتك مع رئيسك المباشر؟عادية صداقة عداوة
- 12-هل أنت عضو في النقابة؟ نعم لا
- 13-هل في رأي النقابة تدافع عن حقوق ومصالح العمال؟ نعم لا
- 14-هل توجد وسيلة نقل بين المسكن ومكان العمل؟ موجودة غير كافية غير موجودة
- 15-م نوع مسكنك؟ خاص ملك العائلة وظيفي مؤجر
- 16-هل أنت راض على الظروف المادية الخاصة بالعمل؟ نعم لا
- 17-هل استفدت من دورات تكوينية أو تدريبية؟ نعم لا
- 19- هل ظروف عملك تعتبر مناسبة لأداء جيد؟ نعم لا
- 20- هل زاد أجرك منذ التحاقك بهذه المؤسسة؟ نعم لا

* في حال الاجابة بنعم هل هذه الزيلدة راجعة إلى : الأقدمية الكفاءة المهنية الأداء المبذول
الترية

21- اذ منحت لك مكافآت اضافية هل تحسن من أدائك؟ نعم لا

22- ما الذي تفضله أن يمنح لك في العمل؟ النقود المعاملة الحسنة والاحترام المساواة

23- هل الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الشركة : جيدة متوسطة سيئة

24- هل حدث أن تعرضت للعقوبات؟ نعم لا

* في حال الاجابة بنعم ما نوع العقوبة؟ انذار و توديع/ توقيف عن عمل لمدة محددة/ تخفيض الرتبة

25- هل تظن أن هذه العقوبات عادلة؟ نعم لا