

المادة : أنظمة الأجور والحوافز

السنة: الأولى ماستر

التخصص: إدارة الموارد البشرية

الدرس الأول : مفهوم الدوافع ونظرية

سلمية الحاجات

بعد انتهاء المسير من وصف الأعمال المطلوب إنجازها لتحقيق أهداف المنظمة من حيث حجمها وطبيعتها، يصبح في وضع تحمل مسؤولية العمل مع المرؤوسين، أي يتولى الإشراف عليهم وتشجيعهم على المساهمة في تحقيق الأهداف. ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر منه أن يكون على دراية تامة بالأنواع المختلفة للحوافز والتي ينتج عن استخدامها حث المرؤوسين على العمل.

إن الهدف الأساسي للمسير هو النجاح في إنجاز الأعمال بواسطة المرؤوسين، وتوجيه هؤلاء لإنجاز الأعمال بفعالية لا يقتصر على إعطاء الأوامر، بل يعتمد أساسا على إثارة الدوافع. والمدرسة الكلاسيكية تعتقد أن إثارة الدافع إلى العمل لدى الأفراد يعتمد على الحوافز الاقتصادية، لكن هذه الوسيلة ليست دائما هي الأكثر فعالية. فحتى يقدم الفرد مستوى أداء مرتفع يجب أن تكون لديه الرغبة في القيام بعمل ما. فالمسير إذن مسؤول عن تكوين المحيط الملائم الذي تنشأ عنه هذه الرغبة والتي ينتج عنها إثارة الدافع إلى العمل لدى المرؤوسين.

إن إثارة الدافع إلى العمل أيضا تتطلب من المسير أن يكون فعالا في توجيه مرؤوسيه، أي تكون لديه القدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف، حيث أن المسير ليس بالضرورة أن يكون قائدا والقائد ليس بالضرورة أن يكون مسيرا.

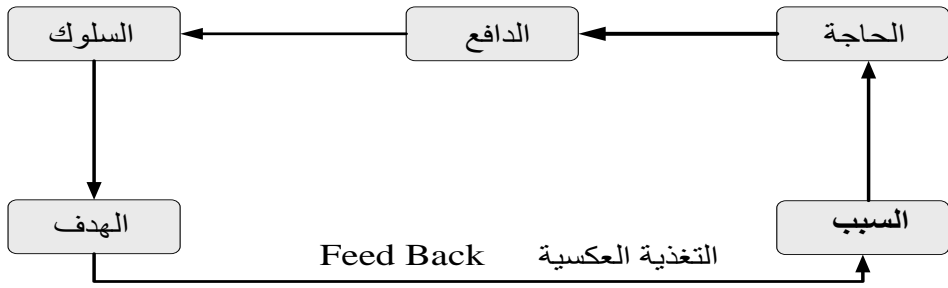
في هذا الفصل نعالج الدافعية والقيادة معا ونعالج للعلاقة القوية بينهما.

I- الدافعية والسلوك: ظهرت عدة نظريات في الدافعية، فمنذ بداية الخمسينات من القرن الماضي حاول الباحثون من خلالها تقديم تحليلا لسلوك الأفراد وإعطاء مفهوم للدافعية يُعتمد في تحديد الوسائل المناسبة التي يمكن أن تستخدم في تحفيز الأفراد على تقديم مستوى الأداء المرغوب. سنقدم تحليلا للدوافع من حيث مفهومها ومن حيث مختلف النظريات التي عالجتها.

I-1- مفهوم الدافع: يستخدم مصطلح مسير للدلالة على أي مسؤول لديه مرؤوسين يعملون تحت سلطته. والرواد الذين ساهموا بفعالية في تطوير نظريات الدوافع للمسيرين هم الباحث "أبراهام ماسلو" " ABRAHAM MASLOW " الذي قدم نظرية الحاجات الإنسانية و"فريدريك هيرزبرغ" " FREDERICK HERZBERG " الذي قدم نظرية العوامل المزدوجة و"فيكتور فروم" " VICTOR VROOM ". الذي قدم نظرية التوقع، وتعرض لهذه النظريات بعد أن نعطي مفهوما للدوافع.

فالدافع هو مجموعة العوامل الداخلية المنشطة والقوى الموجهة لتصرفات الفرد أي أن الدافع هو الرغبة أو القوى الداخلية التي تحرك الفرد للقيام بتصرفات معينة. وعلى هذا الأساس ف وراء كل سلوك دافع و وراء كل دافع حاجة و وراء كل حاجة سبب، والسلوك يسعى دائما لتحقيق هدف. فمثلا تؤدي قلة الماء في جسم الإنسان إلى شعوره بالعطش (سبب) وهذا ما يولد حاجة الفرد إلى الماء وما ينتج عن ذلك حدوث قوى داخلية تدفع الفرد للبحث عن الماء وذلك ما يعبر عنه بالدافع والفرد ينتهج سلوكا معيناً للبحث عن هذه المادة لإشباع حاجته منها وهذا هو الهدف. أما عملية التغذية العكسية فتقدم إيعازاً لاستمرار السلوك في حالة عدم تحقيق الهدف أو إيقافه في حالة تحقيقه، ويمكن توضيح آلية نشوء الدافع من الشكل التالي:

شكل " 13 " آلية نشوء الدافع

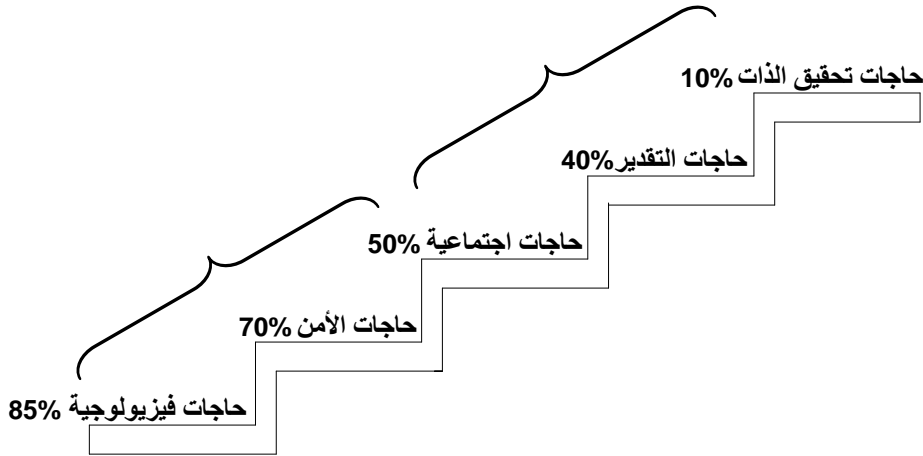


والدافع يؤدي إلى نشوء السلوك لدى كل الأفراد فالاختلاف يظهر في نوع السلوك الذي يقوم به الفرد فقط. ويرجع ذلك الاختلاف إلى مجموعة من الأسباب والتي تتمثل في الخبرات السابقة للفرد، النظم الإدارية السائدة، نظم المكافآت المادية والمعنوية، العلاقة بين الجماعات الصغيرة، الخ... ودراسة دوافع الفرد في المنظمة تفيد الميسرين في:

- فهم وتفسير سلوك الفرد باتجاهاته المختلفة.
 - تفسير اختلاف تصرفات الأفراد تجاه نفس الحافز، فقد يؤثر حافز ما في مجموعة من الأفراد تأثيراً إيجابياً، بينما لا تحدث نفس الاستجابة لذلك الحافز من طرف مجموعة من الأفراد الآخرين وقد تختلف الاستجابة حتى بالنسبة لنفس الفرد من وقت لآخر
 - تمكن دراسة الدوافع الميسرين من القدرة على التنبؤ بسلوك الأفراد، وذلك بتحديد دوافعهم للدوافع التي تؤدي إلى تكرار سلوك معين في ظل الظروف المشابهة فإذا ما رغبت الإدارة في تكرار ذلك السلوك فإنها تعمل على تحفيز تلك الدوافع.
- I-2- نظريات الدوافع:** في الواقع توجد أدبيات ثرية في الفكر الإداري تمت من خلالها معالجة الدوافع. نركز في دراستنا على بعض النظريات الأساسية في الموضوع، منها نظرية سلمية الحاجات، نظرية العوامل المزدوجة ونظرية التوقع.

- نظرية سلمية الحاجات: يركز "ماسلو" في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت على شكل هرم وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الحاجات الأكثر إلحاحاً إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم وهي الأقل إلحاحاً. ويقوم التحليل على النحو التالي:

شكل " 14 " هرم الحاجات الإنسانية لماسلو



فالحاجات الفسيولوجية تعد نقطة البداية في نظرية الدافعية، فالفرد يبحث أولاً عن إشباع الحاجات الأولية وهي أقوى مجموعات الحاجات، وتتمثل في الحاجات المرتبطة ببقاء الإنسان؛ المأكل، الملبس، المشرب، المأوى، الخ... إذا كانت هذه الحاجات غير مشبعة فهي المسيطرة وهي التي تشكل الدافع للفرد حتى وإن كانت الحاجات الأخرى غير مشبعة.

وبعد إشباع هذه المجموعة تظهر أهمية إشباع حاجات الأمن كدافع وموجه لسلوك الفرد، وتتضمن حاجات هذه المجموعة كل ما يضمن سلامة وأمن الفرد وحمائته من المخاطر، الحالية والمستقبلية.

ولا تظهر الحاجات الاجتماعية كموجه للسلوك إلا بعد إشباع المجموعتين السابقتين، وتتمثل مجموعة هذه الحاجات في الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية أي إقامة علاقات الصداقة والانتماء إلى الجماعات المختلفة. وتمثل هذه الحاجات الحد الفاصل بين الحاجات المادية والحاجات النفسية.

وتتمثل حاجات التقدير في رغبة الفرد في تكوين سمعة طيبة والرغبة في احترام الغير والحصول على احترام الآخرين له والتمتع بالاستقلالية تجاه الآخرين. وتصبح هذه المجموعة الموجه لسلوك الفرد بعد أن يتم إشباع الحاجات الاجتماعية.

أما حاجات تحقيق الذات فلا تحتل دور الموجه والدافع لسلوك الفرد إلا بعد إشباع كل المجموعات الأخرى، ويتعلق الأمر بالإنجازات الشخصية والابتكارات وحاجة الفرد إلى تحقيق الذات تزداد كلما زاد تحقيقه لها.

والفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل ولا يمكن له أن يحقق الإشباع الكلي لها. فالفرد العادي في تحليل "ماسلو" يحقق إشباع لحاجاته وفقا للنسب المدرجة في سلم تدرج الحاجات أعلاه (4). وصعوبة تحقيق الإشباع تزداد كلما صعدنا في هرم تدرج الحاجات الإنسانية. والفرضية الأساسية للنظرية، أن الحاجة المشبعة لا تشكل دافعا.

وهذا التصنيف لديه بالتأكيد حدود، فالدافعية يمكن التعبير عنها بشكل أدق لو تصورنا أنها تتم بشكل مائل وليس بشكل أفقي، لأن الفرد عادة ما يوجه سلوكه مجموعة من الدوافع في آن واحد. ولكن رغم ذلك فنظرية تدرج الحاجات الإنسانية تكمن فائدتها على الأقل في أنها تعد الدراسة النظرية والعلمية الأولى المنظمة التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على السلوك. هذا إضافة إلى ترتيب "ماسلو" لهذه الدوافع تبعا لأهميتها النسبية في تأثيرها على توجيه سلوك الفرد. واستنادا إلى التحليل الذي تقوم عليه هذه النظرية فالمسير لتحقيق الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة يحاول الكشف دائما وباستمرار عن الحاجات غير المشبعة للمؤوسين لأن الحاجة غير المشبعة هي الموجه الأساسي للسلوك. ويمكن أن نضع تصورا عن إشباع هذه الحاجات في المنظمة وفقا لما يلي:

__ الحاجات الفسيولوجية ؛ تشبع بالأجر الكافي والامتيازات العينية المتنوعة.

__ حاجات الأمن؛ يمكن تحقيقها بتوفير ظروف العمل الملائمة ووسط عمل ملائم خالي من المخاطر، الوظيفة الدائمة، التأمينات المختلفة كالتأمين الصحي والتأمين على البطالة، التقاعد المضمون، الأجر الكافي الذي يمكن الفرد من الادخار لحماية نفسه من المخاطر الاقتصادية المتوقعة، العلاقة الإشرافية التي تقوم على تفهم المؤوسين وليس على التهديد والعقاب.

__ الحاجات الاجتماعية؛ تشبع بتنمية روح الفريق، تنظيم المشرف للقاءات لدورية مع المؤوسين وترتيب العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال.

__ حاجات التقدير؛ يمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات، تكليف الأفراد بالأعمال الفعلية، إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، تفويض سلطات أكثر، الترقية لتحقيق النمو الوظيفي، تنظيم برامج تكوين لتحسين المستوى وتمكين الأفراد من تحسين مهاراتهم.

__ حاجات تحقيق الذات؛ وتشبع بترقية المنظمة للاختراع والابتكار وإسناد مهام فعلية إلى الأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية. تمكين الأفراد من الاستفادة من برامج التكوين للحصول على المعلومات التي تساعدهم على استغلال مهاراتهم.

وهذه النظرية إذن تعد موجه فعال للمنظمات في فهم الدوافع وفي الكشف عن الوسائل الملائمة للتحفيز.

المادة : أنظمة الأجور والحوافز

السنة: الأولى ماستر

التخصص: إدارة الموارد البشرية

الدرس الثاني: نظريات X و Y العوامل المزوجة

التوقع والانجاز

I- نظرية X و Y في توجيه الأفراد: في سنة 1960 أوضح "ماك غريغور دوغلاس" Mc GREGOR DOUGLAS " أن سلوك المسيرين مع المرؤوسين لحثهم على العمل يتحدد وفقا للتصور الذي يؤمن به المسير عن طبيعة المرؤوسين. فإذا كان الرئيس يؤمن أنه يتعامل مع أفراد من النموذج (X) أي مع أفراد لديهم كراهية متأصلة للعمل، يفضلون أن يوجهوا من الغير، يتهربون من المسؤولية وقليلي الطموح فإن هؤلاء الأفراد يفتقدون إلى الدافع إلى العمل، وبالتالي فإن المسير يسلك تجاههم سلوكا تسلطيا وبيروقراطيا يقوم على أساس الرقابة وإصدار الأوامر، وسياسة الجزرة والعصا هي الأسلوب الملائم أكثر في التعامل مع الأفراد. وفي هذا النموذج فالأفراد لا يمكنهم التعبير لا عن أفكارهم ولا عن المهارات التي يمتلكونها. والفرد في ظل مبادئ نظرية (X) يسعى إلى إشباع الحاجات الأساسية فقط، أي أن التنظيم الذي يقوم على أفكار هذه النظرية يتجاهل الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات. وهذا التنظيم في نظر "ماك غريغور" تنظيم تقليدي لأنه ينظر إلى الفرد على أنه رجل اقتصادي لا يحرك سلوكه إلا الدوافع المادية فقط.

على نحو مخالف لذلك إذا كان اعتقاد الرئيس أن المرؤوسين الذين يتعامل معهم من النموذج (Y). فإن الأفراد من هذا النموذج يتصرفون بكون بذل المجهود العضلي والفكري لديهم في العمل تصرف طبيعي وهم قادرين على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية والعمل والالتفاف حول الأهداف التي التزموا بها ويمتلكون القدرة على التفكير والإبداع ويسعون إلى تحمل المسؤوليات، وعليه فالدافع إلى العمل لدى هذا الصنف من الأفراد ذاتي. وقدرات الأفراد من الصنف (Y) غير مستغلة وهم يبحثون عن الظروف الملائمة التي يتمكنوا في إطارها من استغلال الطاقات الموجودة لديهم، لذا فالمنظمة لتحقيق الاستغلال الأمثل لطاقات الأفراد من هذا النموذج يجب أن تعمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض سلطات أكثر إلى المرؤوسين وإتباع مبدأ الإثراء الوظيفي وتمكين الأفراد من إشباع الحاجات الاجتماعية ومنحهم الفرص الخاصة بالاعتراف والإنجاز وتحمل المسؤولية. واستنادا إلى مبادئ نظرية (Y) فإن الفرد لا يسعى إلى إشباع الحاجات المادية فقط بل يسعى أيضا إلى إشباع الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات. ويؤكد "ماك غريغور دوغلاس" أن التنظيم القائم على مبادئ نظرية (X) تنظيم تقليدي يتجاهل الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات، بحيث يركز على إشباع الحاجات المادية، مع العلم أن هذه الحاجات ليست لوحدها وراء دوافع الأفراد.

من جهة أخرى إذا حصل الفرد على قدر من الإشباع المطلوب لتلك الحاجات الأولية فإنها تفقد أهميتها كدافع للسلوك وبالتالي فالزيادة في الإشباع لن تؤثر على سلوك العاملين ولا يؤدي ذلك إلا لتبذير موارد المنظمة، ولعل هذا ما يفسر تساؤل رجال الإدارة عن السر في عدم زيادة الإنتاج أو تحسين جودته وعدم تحقيق الأهداف على الرغم من زيادة الأجور والخدمات المقدمة لهم. التفسير هو أن الأجور والخدمات تساعد على إشباع الحاجات الطبيعية وحاجات الأمن، وبما أن الأفراد قد حصلوا على إشباع مناسب لها فإنها لا تعد دافعا للسلوك وبالتالي فهم لا يستجيبون إلى ما تتخذه إدارة المنظمة من إجراءات تؤدي إلى تحقيق المزيد من الإشباع لتلك الحاجات المشبعة فعلا. وواجب المسير إذن أن يدرك أن هناك حاجات أخرى تشكل دافع قوي إلى العمل يسعى الأفراد إلى إشباعها وهي الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات.

II- نظرية العوامل المزدوجة: وضع هذه النظرية الباحث "فريدريك هرزبرغ" FREDERIC

HEREZBERG " في سنة 1959 وقد احتوت على تحليل آخر عن الدافعية. وهذه النظرية جاءت نتيجة للدراسة التي أجريت على 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات، وقد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين الأول يطلب فيه من أفراد العينة ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة عدم الرضا عن العمل في الكثير من الحالات. وفي السؤال الثاني يطلب من الأفراد ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة من عدم الرضا عن العمل. وصنفت نتائج الدراسة في مجموعتين، مجموعة العوامل الصحية ومجموعة العوامل الدافعة.

والعوامل الصحية المتمثلة في؛ سياسة المنظمة، الإشراف، العلاقة مع الزملاء، الأجر، تأمين الوظيفة، الحياة الشخصية للفرد، الظروف المادية للعمل، مسؤولية عن زوال حالة عدم الرضا وبالمقابل فهي ليست مسؤولة عن الشعور بحالة الرضا.

وعليه فلتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في المنظمة وبالتالي لعوامل الإنتاج الأخرى فإن المنظمة مطالبة بإشباع العوامل الصحية إلى الدرجة التي يصبح فيها الشعور بحالة عدم الرضا مساويا للصفر، وعند هذا المستوى يتوقف المسير عن زيادة إشباع هذه العوامل، فالاستمرار في الإنفاق على العوامل الصحية ينتج عنه تبديد موارد المنظمة، وذلك لأن الشعور بحالة عدم الرضا وصل إلى درجة الصفر. وأن العوامل المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا هي العوامل الدافعة وليست العوامل الصحية، وهذا ما يتطلب من المسير تركيز اهتماماته على هذه المجموعة من العوامل.

وتتمثل العوامل الدافعة في؛ الاعتراف، الإنجاز، التقدم الوظيفي، العمل نفسه، النمو الوظيفي والمسؤولية، والعوامل الدافعة هي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا عن العمل، وبالتالي فهي التي تولد الدافع إلى العمل. والعوامل الدافعة على عكس العوامل الصحية، فهي غير قابلة للإشباع، وبالتالي كلما أنفقت المنظمة وزادت من الجهد المبذول بغرض إشباع هذه العوامل فإن درجة الرضا العام تزداد وبالمقابل لذلك تزداد دافعية الأفراد

إلى العمل. ويمكننا أن نعتبر العلاقة بين العوامل الدافعة والشعور بحالة الرضا التام في العمل لا نهائية، وذلك راجع لكون الحاجات الإنسانية الموجودة في قمة الهرم غير قابلة للإشباع. إن جوهر نظرية العوامل المزدوجة يستند إلى ضرورة قيام المنظمة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا، وبعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة، وهذه الأخيرة غير قابلة للإشباع. وإذا تمعنا في نظرية العوامل المزدوجة وعن كيفية توظيفها في المنظمة لحث الموارد البشرية على العمل فإننا نجد أنها غير بعيدة عن نظرية سلمية الحاجات، يتضح ذلك من المقارنة الواردة في الجدول التالي:

جدول " 36 " مقارنة بين نظرية تدرج الحاجات ونظرية العوامل المزدوجة

نظرية ماسلو	نظرية هيرزبرغ
حاجات تحقيق الذات	العوامل الدافعة الاعتراف، الإنجاز، النمو الوظيفي، المسؤولية العمل نفسه، التقدم، المركز
حاجات التقدير	
حاجات اجتماعية	العوامل الصحية سياسة المنظمة، طبيعة الإشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل، الأجر الظروف الشخصية
حاجات السلامة	
حاجات فسيولوجية	

من خلال الشكل السابق يتضح أن دراسة "هيرزبرغ" لا تختلف عن دراسة "ماسلو" للحاجات الإنسانية. فبينما قسم "ماسلو" الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات قسمها "هيرزبرغ" إلى مجموعتين فقط، مجموعة العوامل الصحية والتي ترتبط بإشباع الحاجات الأساسية وهي تقابل في نظرية تدرج الحاجات، الحاجات الفسيولوجية، حاجات السلامة والحاجات الاجتماعية. يُعد تلبية هذه الحاجات في المنظمة ضروري بالنسبة لكل الأفراد، لكون هذه الحاجات ترتبط ببقاء الفرد وقدرته على العمل. والمجموعة الثانية تتمثل في العوامل الدافعة المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا، وهي تقابل أيضا في نظرية سلمية الحاجات؛ حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات، وإشباعها يولد الدافع إلى العمل.

III- نظرية التوقع: تشير هذه النظرية التي جاء بها "فيكتور فروم" "VROOM VICTOR" في سنة 1964 والتي أطلق عليها نظرية التوقع أن الدافع إلى العمل لدى الفرد يتولد إذا اعتقد أن سلوكه يمكنه من تحقيق المنافع المرجوة، فوفقا للنظرية فالأفراد يعيشون على الأمل حيث يمكن حثهم على العمل إذا اعتقدوا أن سلوكهم يمكنهم من الحصول على منافع في حال تحقق الأهداف المحددة، فالعامل مثلا يعتقد أنه إذا قدم مستوى أداء مرتفع سيجازى إما بالحصول على مكافأة مادية أو بترقية لذا فسلوك الأداء لدى الفرد

تسبقه دائما عملية المفاضلة بين البدائل المتوفرة لتحقيق المنافع، واتخاذ الفرد لقرار معين للقيام بعمل ما تتحكم فيه أساسا المنافع المتوقعة الحصول عليها من وراء أداء ذلك العمل. وعليه فنظرية التوقع تتضمن ثلاثة عوامل أساسية تتحكم في الدافعية:

● **العزم L'espérance**: ويشير إلى العلاقة بين المجهود المبذول والنتيجة، أي الجهد الذي يبذله الفرد لإنجاز عمل لتحقيق هدف، أما النتيجة فهي المكافأة التي يسعى الفرد للحصول عليها فإذا كان يعتقد أن العلاقة ضعيفة بين الجهد المبذول والنتيجة المرغوبة فإن قوة الدافع إلى العمل تقل.

● **التوقع L'espoir**: ويشير إلى العلاقة بين النتيجة المتوقعة والمكافأة التي يحصل عليها الفرد فإذا رجعنا إلى المثال السابق، ما هي طبيعة النتيجة المرغوبة للفرد في حالة بذله للمجهود وتحقيقه للأداء المرتفع، هل سيحصل على المكافأة المادية أم على الترقية، فإذا تيقن الفرد أن النتيجة المرغوبة لديه لا تتحقق من خلال زيادته للمجهود وإنما تتحقق نتيجة أخرى لا يرغبها فإن الدافع على العمل يضعف لأن الفرد يعلم مسبقا أنه لا توجد علاقة بين المكافأة والنتيجة المرغوبة، ويعبر عن التوقع بقيمة احتمالية تتراوح من 0 إلى 1.

● **قوة الجذب la valence**: تعني قوة الجذب درجة إلحاح الحاجات غير المشبعة لدى الفرد وفعالية المكافآت في إشباع هذه الحاجات. فالأفراد لديهم تفضيلات غير متماثلة للمكافآت أي أن القيمة المعطاة للمكافآت تختلف من فرد لآخر. فبالنسبة للمثال السابق فالفرد الذي يكون ينتظر الترقية كمكافأة للمجهود الذي يبذله ويعلم أن ذلك المجهود يقابل بزيادة في الأجر وليس بالحصول على الترقية فإن هذه المكافآت ليست لها قيمة في نظره على عكس الفرد الذي كان يهدف من خلال الجهد المبذول إلى تحقيق زيادة في الأجر فإن هذه المكافأة تكون إذن ذات قيمة بالنسبة له، وذلك يرجع إلى درجة إلحاح الحاجات التي تختلف باختلاف الأفراد. وكلما زادت قوة الجذب تزداد قوة الدافع.

فإذا كانت قيمة أحد هذه العوامل منخفضة إذن فإنها تؤثر بسهولة على دافعية الأفراد إلى العمل وبالتالي يتأثر مستوى الأداء. ويمكن أن نعبّر عن العلاقة بين متغيرات الدافعية في نظرية التوقع على النحو التالي:

الدافعية = العزم (العلاقة بين الجهد والنتيجة) X التوقع (النتيجة المرغوبة) X قوة الجذب.

وللتأثير على دافعية الأفراد في العمل تقترح هذه النظرية إذن:

- ضرورة مقابلة المكافأة للحاجة غير المشبعة لإثارة الدافع إلى العمل.

- يتطلب الأمر أن يوضح الرئيس للمرؤوسين العلاقة المباشرة بين النتيجة المتوقعة والمكافأة.

- يحدد الرئيس نتائج واقعية ويوضح للمرؤوسين أنه بإمكانهم تحقيق تلك النتائج المتوقعة.

IV- نظرية الإنجاز: تعطي بعض نظريات السلوك التنظيمي في تحليلها للدافعية أهمية أكبر لحاجة الأفراد إلى القوة والانتماء و الإنجاز. من الأدبيات الأساسية في هذا الاتجاه "نظرية الإنجاز" للباحث " ماك كليلاند"

Mc CLELLAND" التي جاءت في سنة 1961. يرى الباحث من خلال هذه النظرية أن للأفراد ثلاث فئات أساسية من الحاجات:

- **الحاجة إلى القوة؛** إن الأفراد الذين تكون لديهم هذه الحاجات قوية يسعون وراء الحصول على المركز والسلطة، وبالتالي فهم يقبلون في المنظمة على الأعمال التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.
 - **الحاجة إلى الانتماء؛** الأفراد الذين يتسمون بحاجات انتماء قوية يسعون إلى إقامة علاقات اجتماعية في المنظمة ويقبلون على المهام التي توفر لهم إمكانية التفاعل الاجتماعي.
 - **الحاجة إلى الإنجاز؛** الدافع إلى الإنجاز هو الرغبة في تقديم نتائج جيدة ومتميزة عما يقدمه الآخرون، والأفراد يختلفون في قوة هذا الدافع، فالذين يمتلكون دافع إنجاز قوي لديهم اتجاه إيجابي نحو حالات الفشل التي يمكن أن تصادفهم أكثر من غيرهم من الأفراد الذين يكون دافع الإنجاز لديهم ضعيف. فرجال التسيير الذين حققوا نجاحات في ظل بيئة تتسم بالمنافسة القوية، يمتلكون دافع إنجاز قوي، حيث أن هذا النوع من الأفراد يبحث عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق. في نظر الباحث فإن الأفراد الذين لديهم دافع إنجاز قوي يتميزون بالخصائص التالية:
 - يقبلون على أداء المهام التي تمنحهم القدر الكافي من المسؤولية والاستقلالية.
 - يفضلون الأهداف الصعبة نسبياً، ولديهم دافع قوي على المثابرة وتحمل المخاطر في حالات الفشل. وإنجازهم يكون أكبر من إنجاز الأفراد الذين يتميزون بدافع إنجاز ضعيف.
 - تسيطر مشاعر الرضا على الأفراد الذين يتميزون بدافع إنجاز قوي لدى تحقيقهم نتائج جيدة حتى وإن كانت تلك النتائج غير متنوعة بعوائد مادية.
- ونظرية الإنجاز كما يتضح مما قدمته من أفكار أبرزت طبيعة خصائص الفرد الذي يتميز بالدافع القوي إلى الإنجاز، تلك الجوانب التي لم تتعرض لها النظريات السابقة، وبالتالي يمكن التأكد من هذه الخصائص لدى اختيار المسيرين لتحقيق فعالية الأداء .

المادة : أنظمة الأجور والحوافز

السنة: الأولى ماستر

التخصص: إدارة الموارد البشرية

الدرس الثالث: نظريات القيادة الإدارية

وتحفيز المورد البشري

I- النماذج الأربعة للقيادة: قدم الباحث "رنسيس ليكرت" " RENSIS LIKERT " أبحاثاً مهمة عن القيادة الإدارية، حيث يوضح من خلالها كيف تؤثر العلاقات بين الأفراد في العمل على النتائج حتى وإن كانت الهياكل الرسمية المستخدمة والتكنولوجيا المطبقة واحدة. وكانت نتيجة أبحاثه تقديمه لأربع نماذج في التسيير والتي نتناولها فيما يلي:

• **نموذج القائد التسلطي المستغل؛** يطبق هذا النوع من المسيرين في علاقتهم مع التابعين المدخل الديكتاتوري الأوتوقراطي بحيث يحث الأفراد على العمل باستخدام التهديد بالعقاب والمكافآت. الاتصالات في هذا النموذج في اتجاه واحد، من الأعلى إلى الأسفل فقط، وتخضع المعلومات لتحريف كبير. يوجد تباعد نفسي بين الرؤساء والمرؤوسين، عدم وجود روح الفريق إطلاقاً. يتصف هذا النموذج بالمركزية المفرطة وبالتالي فالقرارات تتخذ في القمة دون استشارة المرؤوسين.

• **النموذج التسلطي الأبوي؛** في هذا النموذج يحث المسير المرؤوسين على العمل باستخدام التهديد والعقاب والمكافآت. يفسح المجال للمرؤوسين لتقديم الأفكار ويفوض جزءاً قليلاً من السلطة المتعلقة باتخاذ بعض القرارات غير المهمة ويولي هذا النموذج قدراً معيناً من الأهمية للجوانب الإنسانية لتابعيه. يوجد للمرؤوسين إدراك ضعيف بتحمل المسؤولية ويعملون على تصفية المعلومات الصاعدة بحيث يتم الإبقاء على ما يرضي المدير فقط. يوجد تنظيم غير رسمي معارض للاستمرار في تنفيذ الأهداف الرسمية للمنظمة.

• **النموذج الاستشاري؛** في هذا النموذج يوجد قدر من الثقة للرئيس في مرؤوسيه، لذا يحاول المسير الاستفادة من آراء مرؤوسيه دون أن يكون لديهم تأثير حقيقي. الاتصالات تكون في الاتجاهين صاعدة ونازلة، فالمسير يشجع إذن مشاركة المرؤوسين ولكنه يلجأ في نفس الوقت إلى وسائل التهيب والعقاب والمكافأة لحث التابعين على العمل. قبل اتخاذ القرارات يلجأ المسير إلى استشارة مرؤوسيه.

• **نموذج الإدارة بالمشاركة؛** الرئيس في هذا النموذج لديه ثقة كبيرة في المرؤوسين وبالتالي يفسح المجال قدر الإمكان للاستفادة من أفكارهم ووجهات نظرهم ويعتمد المسير على جماعات العمل في اتخاذ القرارات لتسوية الصراعات وتحديد الأهداف. الاتصالات تكون في الاتجاهين، ويشارك الفرد في عدة جماعات عمل الشيء الذي يعطي التماسك للتنظيم. يوجد تشجيع للاتصالات الصاعدة، النازلة والأفقية. في هذا النموذج المسير يعمل مع المرؤوسين في نظر الباحث نموذج الإدارة بالمشاركة أفضل النماذج. فقد أثبتت الأبحاث أن المنظمات التي تطبقه تحقق أرباحاً ولديها تكلفة منخفضة وسبب تفوق هذا النموذج يرجع أساساً إلى علاقات التعاون بين الأفراد واتخاذ القرارات الذي يتم على مستوى جماعات العمل. وتفوق هذا النموذج يجعله محل غير من النماذج في مختلف المنظمات.

II - نظرية استمرارية القيادة: يقدم نموذج استمرارية القيادة "لتاننوم وشميدت" " TANNENBAUM & SHMIDT " تحليلاً لسلوك القائد فيما يتعلق بحجم السلطة الذي يحتفظ بها وتلك التي يفوضها. إن هذا النموذج قدم حلاً للإشكال القائم حول إشراك التابعين في عملية اتخاذ القرارات. نوضح نموذج استمرارية القيادة فيما يلي:

شكل " 16 " نموذج استمرارية القيادة لتانينوم وشميدث



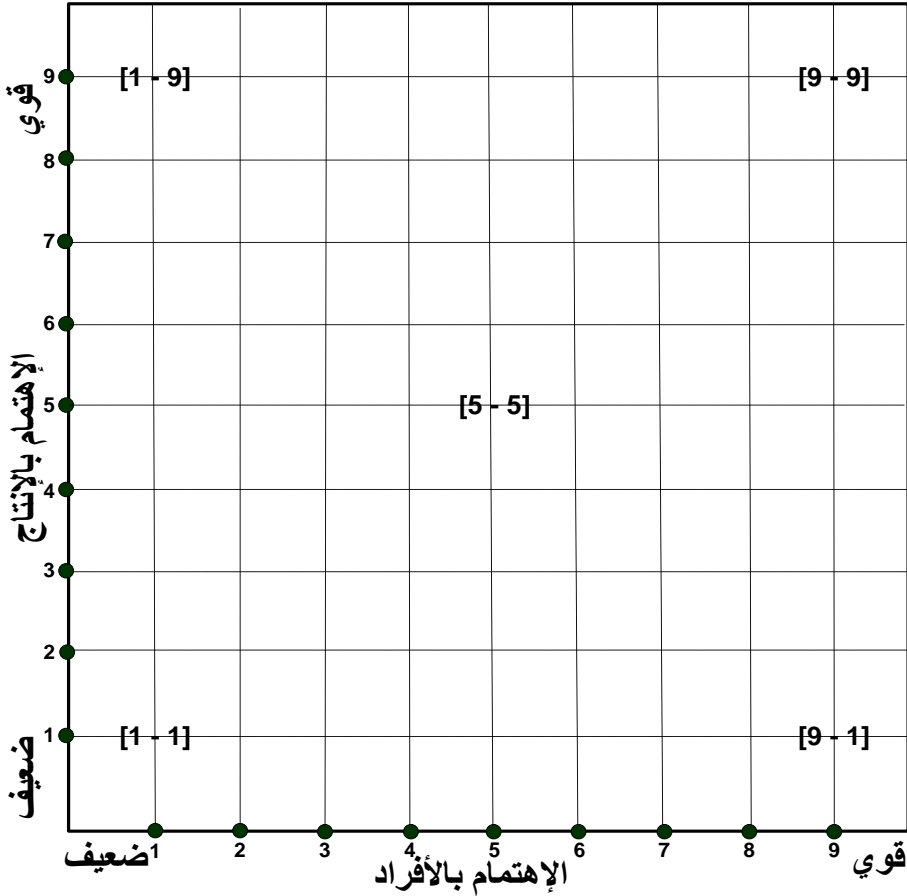
والشكل السابق عبارة عن مستطيل مقسم إلى قسمين يحدد الجزء العلوي منه حجم السلطة التي يحتفظ بها المدير لنفسه أما الجزء السفلي من المستطيل فيحدد حجم السلطة الذي يفوضه إلى التابعين. والأسلوب القيادي الذي ينتهجه المدير إذن يتحدد على أساس حجمي السلطة المفوضة وغير المفوضة. وعلى هذا الأساس ينتج لدينا سبع أساليب قيادية محتملة، تتدرج من النموذج [1] وهو النموذج الأوتوقراطي والذي يحتفظ فيه المدير بمدى واسع جدا من السلطة إلى النموذج [7] وهو النموذج الحر والذي يكون فيه مدى السلطة الذي يفوضه المدير إلى التابعين واسع جدا.

ويتحدد بين الأسلوبين [1] ، [7] أساليب قيادية وسيطة تتحدد على أساس السلطة التي يفوضها المدير إلى التابعين، وقد أثبتت عدة تجارب أن الأسلوب القيادي الفعال هو الأسلوب الوسط والذي يقوم على أساس إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وهو أسلوب الإدارة الديمقراطية أو الإدارة بالمشاركة. في هذا الأسلوب يشارك كل من القائد والمرؤوسين فعليا في اتخاذ القرارات. السلوك القيادي الذي ينتهجه القائد والذي يتراوح بين الأسلوب الأوتوقراطي والأسلوب الحر يتحدد على أساس عدة عوامل وهي خصائص القائد نفسه والظروف السائدة وخصائص المرؤوسين. خصائص القائد تتمثل أساسا في درجة الثقة التي يضعها في التابعين وتفضيله لأسلوب قيادي معين والأفكار والمعتقدات التي يؤمن بها وشخصيته. أما المرؤوسين فنحن نرى بهم مدى رغبتهم في تحمل المسؤولية ودرجة الارتباط بالمنظمة والقدرة على حل المشاكل المرتبطة بممارسة العمل وطبيعة حاجات المرؤوسين. أما الظروف فنحن نرى بها البيئة الإدارية والقيادية العامة للمنظمة والوقت المتوفر لاتخاذ القرارات وضغوطات البيئة الخارجية على سلوك المسيرين في المنظمة.

فالمغيرات السابقة تؤثر كلها في سلوك القائد وهي من محددات النموذج القيادي الملائم . والقائد الفعال هو القائد القادر على تحديد مدى السلطة الذي يحتفظ به والذي يفوضه في ضوء تأثير المتغيرات.

III _ نظرية شبكة التسيير: قدم هذه النظرية الباحثان "بلاك وموتون" "BLAKE & MOUTON" ، حيث تعرضا في شبكة التسيير الإداري إلى تحليل أوضح للسلوك القيادي، وشبكة القيادة الإدارية تقدم النماذج القيادية المختلفة التي يمكن أن يعتمدها القائد. فالباحثان يؤكدان على أن القائد يهتم بمتغيرين أساسيين وهما الإنتاج (العمل) والأفراد. حيث تقوم شبكة التسيير على بعدين، البعد الخاص بالأهمية التي يعطيها المسير للأفراد والبعد الخاص بالأهمية التي يعطيها المسير للعمل على المحور الرأسي أما الأهمية المعطاة للأفراد فتمثل على المحور الأفقي ويقسم كل محور إلى تسع درجات من الأهمية. والشكل السابق يوضح أنه توجد عدة ترتيبات ممكنة بين الأهمية التي يعطيها المسير للمتغيرين. وقد حدد الباحثان خمس نماذج أساسية في شبكة التسيير. وتتخذ شبكة التسيير الإداري الشكل التالي:

شكل " 17 " شبكة التسيير لبليك وموتون



- **النموذج [1-1]:** القائد لا يعطي إلا أهمية قليلة جدا للعمل وللأفراد وهذا النوع من القادة سلبى، ويطلق على هذا النموذج بالقيادة الفقيرة. فالمسير الذي ينتهج هذا النموذج القيادي لا يقبل على الأعمال التي تشكل خطرا عليه. ويبرر أخطائه بإلقاء اللوم على الآخرين.
- **النموذج [1-9]:** هذا النموذج القيادي يركز اهتمامه على العلاقات الإنسانية، يوجد تفاهم وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين فهو يسعى لأن يعجب به الجميع، أما درجة الاهتمام بالإنتاج فهي ضعيفة جدا.
- **النموذج [9-1]:** القائد من هذا النموذج يهتم بشكل خاص بالإنتاج ويهمل علاقاته مع التابعين، أي لا يعطي أهمية تذكر لحاجات الأفراد فهو قائد أوتوقراطي يعتبر الأفراد مثل عوامل الإنتاج الأخرى.
- **النموذج [5-5]:** يبحث المسير في هذا النموذج على الحل الوسط، بمعنى أن ما يؤثر على سلوكه عامل الإنتاج وعامل الأفراد، فهو يعمل لمصلحة الطرفين بتلبية حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة. فالمسير من النموذج [5-5] إذن يوازن بين الاهتمام المعطى للأفراد والاهتمام المعطى للإنتاج.
- **النموذج [9-9]:** المسير في هذا النموذج قادر على إعطاء درجة عالية من الاهتمام لكل من الإنتاج والأفراد، فهو قادر على تحقيق التعاون بين الأفراد وتلبية حاجاتهم وتحقيق مناخ عمل ملائم. وفي نفس الوقت لديه القدرة على تحقيق إنتاجية عالية من خلال إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات. ويعطي أهمية

للأعمال المنجزة من قبل المرؤوسين. فهذا النموذج من المسيرين قادر على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة . والنموذج [9-9] هو النموذج المثالي في التسيير.
إن شبكة التسيير تقدم لنا خمسة نماذج قيادية أساسية، وبين هذه النماذج هناك عدة نماذج أخرى يتم الحصول عليها من خلال الجمع بين درجة الأهمية المعطاة للإنتاج ودرجة الأهمية المعطاة للأفراد.
والنموذج المثالي هو النموذج [9-9] كما سبق أن أشرنا لأنه يحقق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد في آن واحد بصورة مثالية. لكن من الصعب على المنظمات الحصول على المسيرين الذين يمتلكون الخصائص التي تؤهلهم لأداء الدور القيادي بهذه الكفاءة، ويبقى المجال مفتوح أمام المنظمات لإتباع أساليب الاختيار المناسبة التي تمكنها من الحصول على الأفراد الذين لديهم مثل هذه القدرات القيادية.

المادة : أنظمة الأجور والحوافز

السنة: الأولى ماستر

التخصص: إدارة الموارد البشرية

الدرس الرابع: تطبيقات تنظيم العمل

وتحفيز المورد البشري

إن محتوى العمل ونعني به كيفية تهيئته وتنظيمه يتحكم بقدر كبير في فعالية الأداء التنظيمي. دراستنا لتحليل العمل تقودنا بالضرورة إلى تحليل الانتقادات الموجهة للتنظيم العلمي للعمل ثم تحليل الأساليب الحديثة لتنظيم العمل، والتي تعد أساليب عمل إنسانية أي أنها جاءت كرد فعل للنموذج العلمي الآلي الذي يتجاهل الجوانب الإنسانية للعمل. يعتقد الباحثون في حقل تسيير الموارد البشرية أن هذه التطبيقات تضمن أداء الأفراد للأعمال بالفعالية المتوقعة.

I - الانتقادات الموجهة للتنظيم العلمي للعمل: يرتبط مصطلح التنظيم العلمي للعمل باسم الباحث والمفكر " فريدريك تايلور" 1856-1915 " F.W.TAYLOR"، حيث كان يفكر بنفس منطق معاصره "هنري فايول" 1841-1925 " H.FAYOL" بأنه لا بد من تطبيق المدخل العلمي في حل مشاكل المنظمة ليحل محل نمط التسيير وفقا للتجربة والخطأ والحدس، وذلك لا يتحقق إلا بالملاحظة وتجزئة العمل وقياسه بمهدف تنميته عقلا، كما يتطلب تطوير أساليب الملاحظة والتحليل ما يُمكن من تحليل الحركات وتقدير الزمن الذي تستغرقه كل حركة وهيكلتها بصورة أكثر دقة، والمنفذ يكون على دراية تامة بالوقت الذي يجب أن يلتزم به لدى تأديته للمهام المكلف بها. دون الدخول في فلسفة الإدارة العلمية فإن فلسفتها تتمحور حول المهام التالية:

- الدراسة المنظمة للوظائف لتقديم وصف في النهاية لإجراءات العمل التي يجب أن يلتزم بها الفرد إضافة إلى ترتيبها المنهجي والزمن الذي يجب أن تنجز وفقا له.
- البحث عن الطرق التنظيمية الأحسن التي تمكن المنظمة من أن تنتج أكثر ويكون الأفراد أكثر سرعة وتقضي على التباطؤ.
- الاختيار الموضوعي للأجراء على أساس الأعمال المطالبين بها، وتكوينهم لكي يكونوا مؤهلين على تطبيق طرق العمل العلمية.
- تنمية دور الخبراء لإعداد الحلول الفعالة والتي يتطلب التوصل إليها بالتحضير والعمل خلال فترة طويلة ويتطلب ذلك إنشاء مكتب الأساليب المتخصص في دراسة الأعمال.
- ورغم كون " التايلورية" قد شكلت مبادئها العلمية ثورة فكرية في حقل تسيير الأعمال، فهي غير فعالة في تحرير كل القدرات الإبداعية والفكرية للموارد البشرية لكونها تواجه بالعديد من القيود والتي يمكن أن تجمع في ثلاثة محاور أساسية وهي؛ القيود؛ الفنية، الاجتماعية والمالية.
- I-I- القيود الفنية:** رغم التطور الفني والعلمي في الأجهزة التي تستخدم لدى تطبيق " التايلورية" فإن مستعمليها يعترفون بنقص الموضوعية، وعدم توفر الدقة في المعايير المحددة تجعل من التنظيم العلمي للعمل غير ملائم لتسيير المنظمة كنظام اجتماعي.
- فالانتقاد ينصب أولا على مصداقية المعايير، فإن كانت "التايلورية" تُعرف بأنها الأسلوب العلمي في تنظيم العمل فإن استخدام أداة " الكرونومتر" في القياس لتحديد المعايير، طريقة تتصف بعدم الدقة وغير فعالة لكونها لا تأخذ بنظر الاعتبار كل المتغيرات التي لها تأثير على مستوى الأداء، فلا يمكن إدخال في الحساب

الاختلافات الموجودة في قدرات ومهارات الأفراد ولا التحكم في الأحداث التي يمكن أن تحدث، ويتجاهل أجزاء العمل التي يكون فيها الأفراد في حاجة إلى استقلالية.

فتنظيم عمل أقل تشدداً من مبادئ التنظيم العلمي للعمل يتميز بفعالية تنظيمية أكبر، حيث يكون أكثر إثارة للدوافع وأكثر فعالية في تحقيق الاستغلال الفعال للقدرات الفردية وتكون الموارد البشرية على مستوى أعلى من المرونة والقدرة على تكيف برامج الإنتاج، ويكون التنظيم على مستوى أعلى من المرونة التنظيمية والتي تُمكن من امتصاص أثر بعض الظواهر التي يمكن أن تنشأ أثناء العمل مثل الاختلالات الفنية والمشاكل التنظيمية.

خارج إطار القيود التي تعترض "التابلية" في تأسيسها للإجراءات الخاصة بالنظام يُواجه هذا النموذج في تنظيم العمل بقيود ذات العلاقة بالمنطق الذي تقوم عليه مبادئه. فقد جاءت نتائج دراستين أجريتا بالولايات المتحدة الأمريكية متناقضتين.

ففي الدراسة الأولى فإن أغلبية المنظمات المستحوبة تعتقد أن التقليل من محتوى العمل أسلوب فعال للأسباب التالية:

- المهام التي تتكون من عدد كبير من الأنشطة نتيجهتها انخفاض الإنتاجية.
 - تكون فترة التعلم أطول عندما تسند إلى الأفراد مهام تتضمن أنشطة أكبر.
 - كلما كانت الأنشطة الممارسة أقل تكون الإنتاجية أعلى.
 - أما الدراسة الثانية فكانت نتائجها مناقضة للدراسة الأولى كما يلي:
 - للمسؤولية الشخصية تأثير إيجابي على الإنتاجية.
 - إن كان التخصص دقيق إلى درجة رتبة العمل فالإنتاجية تنهجه نحو الانخفاض.
 - أصبح العامل تابع للآلة نتيجة للفصل بين التفكير والتنفيذ.
- نتج عن تطبيق التنظيم العلمي للعمل ارتفاع معدل الغياب ومعدل دوران العمل والصراعات الاجتماعية، سبب ذلك عدم إشباع الأفراد لحاجاتهم في الصناعة، فقد أدركت المنظمات أن تطبيقات التنظيم العلمي للعمل تكون على حساب أهمية العلاقات الإنسانية.
- فطبيق التنظيم العلمي للعمل في مختلف المنظمات أدى إلى الغياب الشبه الكلي للاتصالات على مستوى الخطوط الإنتاجية، ففي هذا النوع من العمل يكرر الفرد العملية المكلف بتأديتها من 500 إلى 1000 مرة خلال يوم العمل. فالاتصالات بين الأفراد الذين يعملون على نفس الخط الإنتاجي كل أيام الأسبوع تكاد تكون معدومة، حيث أصبحت مبرجة وخالية من المعاني الإنسانية، فالعمل على الخطوط الإنتاجية يمكن أن يطلق عليه بعمل الأبيكم.

والتنظيم العلمي لم يقض على العلاقات الإنسانية في العمل فقط بل أدى تطبيقه إلى الانفصال بين الأعمال اليدوية والأنشطة الفكرية، وهذا المبدأ جعل الأفراد في علاقة محدودة مع العمل لا يستخدمون كل القدرات والمهارات، فتنقسم العمل بين رجال التنفيذ ورجال الإدارة أدى إلى غياب النظرة الشاملة للعمل.

هذا الوضع أدى إلى إفراغ العمل من المعنى وأصبح السلوك يتصف بالسلبية ما أدى إلى عدم تحقيق الاستغلال الفعال للرأس المال البشري، فتطبيق نموذج " التاييلورية " نتج عنه نظام اجتماعي غير ملائم في المنظمة.

إن الوعي بتبديد كفاءات وقدرات الموارد البشرية دفع بالمفكرين والمسيرين إلى البحث في آليات التأثير على محتوى العمل.

I-2- القيود الاجتماعية: نتج عن تطبيق التنظيم العلمي للعمل أيضا عدم وجود رغبة يومية للعمل، وينتج هذا الاتجاه عن حالة الإشباع غير المرضي التي يحققها محتوى العمل. وعدم الرغبة هذه تتضح من خلال العديد من مظاهر وسلوكيات الأفراد اليومية في العمل. وقد ترسخ الاعتقاد لدى فئة من رجال التسيير أن الصناعة تواجه بصعوبة اليوم في الحصول على الأفراد الذين لديهم الاستعداد للالتزام بمبادئ التنظيم العلمي للعمل، مما يجعل هذه الصناعات تواجه بصعوبة الحصول على العمالة المطلوبة، ويرير هؤلاء موقفهم هذا بحال بعض أنواع الصناعات في الدول المتقدمة التي يزداد اعتمادها على اليد العاملة الأجنبية. ففي بعض المصانع في فرنسا فنسبة العمال المغتربين تصل إلى 50% من العدد الكلي للعمال، هذا بينما يعتقد البعض الآخر من الباحثين أن هذا السلوك مؤقت وأن نمط المعيشة والتحويلات الاقتصادية المعقدة التي تمر بها مختلف الدول والتي تترجم بارتفاع معدل البطالة سوف تجبر الباحثين على العمل على طلب الوظائف حتى وإن كانت تطبق نمط التنظيم "التاييلوري" بخصائص متشددة.

ويرد أصحاب الرأي الأول على ذلك أنه مهما كان الاعتقاد السائد أن هذه الظروف الاقتصادية الصعبة قد تجبر الموارد البشرية على قبول نمط تنظيم عمل دون إعطاء الأهمية لخصائصه، فيجب ألا ننسى أن المستوى الثقافي في مختلف المجتمعات في تحسن مستمر، الشيء الذي يجعل الفرد لا يتجاوب مع العمل في المنظمات التي تتجاهل البعد الإنساني في العمل، فالفرد اليوم أصبح يرفض الخضوع لنظام تسيير "أوتوريتاري" ولا يقبل على الأعمال التي لا تتميز بتنوع الأنشطة، وذلك لكونه أصبح يسعى للحصول على استقلالية أكبر ومسؤولية أكثر في مجال العمل.

إن هذا التطور الثقافي والفكري للمجتمعات ينتج عنه الإبقاء على القدرات المتنوعة للرأس المال البشري في أنظمة العمل التي تطبق التنظيم العلمي للعمل في أشكاله المتقدمة غير مستغلة، " فالتاييلورية " تُولد ردود أفعال سلبية تعتبر شكلا من أشكال التهرب من عمل يُعد بالنسبة للفرد دون معنى؛ كالتغيب دون أسباب فعلية، تقييد الإنتاج والترك النهائي للمنظمة. فقد شكل معدل الغياب ومعدل دوران العمل المرتفعين انشغالا أساسيا لإدارات المنظمات التي تعتمد خطوط الإنتاج في تنظيم عملها، وهذه السلوكيات وغيرها توضح عدم وجود رغبة للإقبال على ممارسة العمل في منظمات الأعمال المسيرة " تاييلوريا " .

I-3- القيود المالية: نعني بالقيود المالية التي يمكن أن تواجه المنظمة نتيجة تطبيقها لمبادئ التنظيم العلمي للعمل التكاليف الناتجة عن حالات العمل غير المرضي وغير المشبع للحاجات الإنسانية، فهذه التكاليف يجب أن تعالج محاسبا، فقد ينتج عن بعض ظروف العمل سلوكيات غير متوقعة من قبل الإدارة يعبر عنها

بمعدل الغياب ومعدل دوران العمل وسلوك تقييد الإنتاج وارتفاع معدلات حوادث العمل، وهذه الظواهر تنتج عنها انحرافات واختلالات في نظم العمل، أي حدوث آثار واضحة على النتائج من حيث الكمية والنوعية مما يتطلب البحث في المؤشرات التي يحسب بها هذا الأثر الاقتصادي على العمل. إن هذه السلوكيات تترتب عنها ما يمكن أن نطلق عليه بالتكاليف الخفية والأنظمة المحاسبية لا تأخذ في الحسبان هذا النوع من التكاليف الناتج عن مختلف مظاهر العمل الإنسانية.

إن الوعي بتبديد كفاءة وقدرات الموارد البشرية دفع بالمفكرين والمسيرين إلى البحث في آليات التأثير على محتوى العمل.

II- أنماط التنظيم الحديث للعمل: إن التسيير الحديث للعمل بما يحتويه من تطبيقات متنوعة يُعد تنظيمًا مُعدلاً لنموذج الآلة وفتيت العمل لحركة الإدارة العلمية، لما له من مراعاة للجوانب الإنسانية. نعني بالتطبيقات الحديثة في تسيير العمل الوحدات التنظيمية الدائمة والمؤقتة التي تلجأ إليها مختلف المنظمات للتخفيف من آثار التنظيم التايلوري للعمل، فالوحدات التنظيمية الدائمة هي هياكل العمل التي تتم على مستواها العمليات والتحويل، أما الوحدات التنظيمية المؤقتة فهي الوحدات التي تنشأ من حين لآخر في المنظمة بهدف تحسين العمل وتحقيق الإشباع لبعض الحاجات الإنسانية ولا تُشكل هياكل عمل لكونها لا تساهم بشكل مباشر في أداء العمل. تُعالج في هذه الدراسة الشكلين معا.

من بين تطبيقات الأنماط الحديثة لتسيير العمل ذات الأثر الفعال في إثارة الدوافع وتحقيق الاستغلال العقلاني لقدرات ومهارات الموارد البشرية؛ الإدارة بالأهداف، التناوب الوظيفي، التوسيع الوظيفي، الإثراء الوظيفي، جماعات العمل واجتماعات تبادل الآراء.

II-1- الإدارة بالأهداف GESTION PAR OBJECTIFS: وهو أسلوب ديمقراطي في تسيير العمل، يطلق على هذا المفهوم أيضاً، الإدارة بالمشاركة بالأهداف GESTION PARTICIPATIVE PAR OBJECTIFS. يشير المفهوم إلى الآلية التي تعتمدها المنظمة في تسييرها للعمل، أي في إعداد وتنفيذ الأهداف، والتي إما أن تتم من الأعلى إلى الأسفل بموجب الأوامر وذلك ما يطلق عليه التسيير بالأوامر، أو بإدماج الموارد البشرية في هذه العملية وذلك ما يطلق عليه الإدارة بالمشاركة بالأهداف. وفي أدبيات التسيير كثيراً ما يستخدم مصطلح الإدارة بالأهداف للدلالة على المفهومين.

ونفضل استخدام مصطلح الإدارة بالمشاركة بالأهداف لكونه يشير صراحة إلى إشراك الموارد البشرية في تصميم الأهداف. والإدارة بالمشاركة بالأهداف أسلوب في تسيير العمل يمكن الوحدات الإدارية أو الأفراد من المشاركة في تصميم الأهداف وإنجازها، وأن يعبروا بالتساؤل عن طموحاتهم وعن الوسائل التي تعد ضرورة لتنفيذ الأهداف. وتطبيق هذا الأسلوب في التسيير وتنظيم العمل يتطلب صياغة الأهداف والتقييم الذاتي المستمر للتقدم في إنجازها.

- صياغة الأهداف يتم في بداية الفترة التي قد تكون طويلة أو قصيرة وتكون نابعة من السياسة العامة للمنظمة وتابعة لبعض المستويات التنظيمية الأساسية، ويجب تفادي تعدد الأهداف لكون ذلك يؤثر سلباً

على تنفيذها، كما يشترط في الأهداف أن تكون مختصرة، واضحة واقعية، قابلة للإنجاز وقابلة للتكيف، متجانسة مع الأهداف الأخرى في المنظمة وتضمن مشاركة العدد الأكبر من المعنيين لضمان تحقيق الإنجاز، وأن يعبر عنها بشكل كمي قابل للقياس، مثل تخفيض التكاليف بنسبة معينة وتحسين الجودة بتخفيض نسبة مرفوضات الزبائن إلى أدنى حد لها والتكن 5% مثلا، الخ...

- أما التقييم الذاتي فيتمثل في كون الرقابة الذاتية ضرورية أثناء عملية الإنجاز ويتم ذلك اعتمادا على المعلومات المرتدة التي تصف مدى التقدم في إنجاز الأهداف.

II-2- التناوب الوظيفي ROTATION DE TRAVAIL : ويعني هذا الأسلوب في تسيير العمل أن ينتقل الفرد من أداء عمل إلى أداء عمل آخر عبر مختلف مراكز العمل، وتنظيم العمل بهذه الآلية يؤدي إلى إحداث التناوب بين الإجهاد العضلي والإجهاد البصري، ويستند هذا النمط من أنماط تسيير العمل على فكرة أن الفرد لا يمكنه أن يفهم المنظمة ويمتلك القدرة الكافية على التكيف مع التغيرات التي تحدث إلا إذا تمكن من فهم الأنشطة التي يمارسها. فالتناوب على الوظائف يمنح الأفراد فرصة التكوين وتنمية المهارات. ويمكن أن يطبق هذا المفهوم بطرق مختلفة.

- قد يطبق التناوب الوظيفي بممارسة الفرد لوظائف في مستوى تنظيمي أعلى من المستوى التنظيمي الذي تنتمي إليه وظيفته الأصلية، ويدخل ذلك في إطار تهيئته للترقية ليشغل منصب أعلى.

- قد يطبق التناوب الوظيفي دون تغيير المستوى التنظيمي، فكلما مرت فترة زمنية محددة ينقل الفرد من منصب إلى آخر أو من وحدة إلى أخرى على نفس المستوى.

- قد يطبق التناوب الوظيفي على فترات زمنية متقاربة، فبعد أن يعمل الفرد لفترة أسابيع في وظيفة معينة ينقل لأداء وظيفة أخرى خلال أسابيع أخرى وهكذا...

- كما أن التناوب الوظيفي قد يكون خلال فترات زمنية أقرب، ففي إطار فريق عمل فإن الأفراد يتداولون المناصب التي يشغلونها خلال فترات زمنية متقاربة، اليوم الأول من الأسبوع مثلا في وظيفة واليوم الثاني في وظيفة أخرى وهكذا... كما قد يتم تناوب الفرد على أكثر من وظيفة خلال اليوم الواحد. والتناوب الوظيفي وفقا للطرق السابقة يمكن الفرد من فهم أكبر لمحيط العمل بحيث يتمكن من إقامة العلاقة بين مختلف الوظائف في المنظمة ويصبح أكثر فهما ودراية بها مما يتيح له فرصة توظيف أفكاره ما يخفف من الآثار السلبية للتنظيم العلمي للعمل ويثير دوافع العمل أكثر.

وإن كان هذا الأسلوب في العمل يحقق العديد من المزايا التنظيمية فإن اعتراف الإدارة باكتساب الفرد لمهارات عمل جديدة يطرح مشكلة إعادة النظر في الأجور المدفوعة.

II-3- التوسيع الوظيفي L'ELARGISSEMENT DES TACHES : إن التوسيع الوظيفي من نتائج حركة العلاقات الإنسانية فقد نادى "فريدمان" "G.FRIEDMAN" بتطبيقه في سنة 1956 ويعني هذا الأسلوب زيادة مساحة مهام عمل ما من خلال الجمع بين عدة أنشطة متماثلة ذات علاقة ببعضها، وبالتالي يمكن من تفادي السلبيات التنظيمية التي ترتبط بتطبيق مبادئ التنظيم العلمي للعمل، حيث لا

يعطى لمنفذ العمل عملية واحدة ينفذها بشكل متكرر ولا نهائي، بل تُسند إليه مجموعة من العمليات يمارسها في دورة واحدة دون أن تكون هذه الزيادة في الأنشطة من حيث النوعية بل تكون من حيث الكمية فقط، أي تكون ذات العلاقة بنفس المستوى التنظيمي، فالتوسيع الوظيفي إذن يكون أفقي وليس عمودي وأداء مجموع الأنشطة لا يتطلب حيازة المنفذ على مهارات إضافية خاصة بل يتطلب نفس المستوى من المهارات، الخ... يُمكنُ هذا الأسلوب في تنظيم العمل الفرد من تكوين فكرة واضحة عن المراحل السابقة والتالية للنشاط الذي كان يقوم به. وتوسيع العمل يُمكن من تحقيق العديد من المزايا منها:

- التقليل الملحوظ من الإنتاج المعيب لكون الانتقال إلى المرحلة التالية لا يتم إلا بعد الحصول على النتيجة الصحيحة في المرحلة السابقة.

- التقليل من الوقت المستغرق في العمل للمرور من عملية لأخرى.

- يصبح التنظيم أكثر مرونة لكون المنفذ يصبح يمارس مجموعة من الأنشطة

- يؤدي تطبيق هذا الأسلوب إلى إثارة دوافع العمل لدى الموارد البشرية للشعور بحالة الرضا التي تنتج عن إشباع حاجات التقدير وتحقيق الذات.

ومن خلال المزايا السابقة المرتبطة بهذا الأسلوب في تسيير العمل يتضح أن تطبيقه يمكن من تحقيق الاستغلال الفعال للمورد البشري.

II-4- الإثراء الوظيفي L'ENRICHISSEMENT DES TACHES: إذا كان التوسيع الوظيفي

يقدم حلاً لرتابة العمل فإن الشعور بالرتابة في الواقع لا يتولد لدى الإنسان من تكرار الفرد لأعمال متشابهة فقط، فقد نكون على استعداد لأن نضع الآلاف من الرسائل في الظروف الخاصة بما دون أن نشعر بالملل إذا كنا نعلم أنه لا توجد طريقة أخرى لأداء هذه الأنشطة لإنجاز الهدف الذي حددناه ونسعى لتحقيقه. فعدم وجود الرغبة للعمل تنشأ عندما لا تكون لدينا إجابة عن ممارستنا للعمل وفقاً للطريقة المحددة وعندما نشعر أننا نفتقد إلى القدرة على التحسين والتطوير، لذا فلزيادة مؤهلات الفرد وقدراته على ممارسة الأنشطة من الضروري تمكينه من أداء سلسلة من العمليات، أي تطبيق مبدأ الإثراء الوظيفي.

وهذا الأسلوب في تسيير العمل نتج كرد فعل لنمط الإشراف التسلسلي الذي لا يراعي الجوانب الإنسانية في العمل، ويعني إعادة تصميم العمل الذي يمارسه فرد ما بحيث يصبح يتضمن أنشطة كانت في الأصل موزعة على أعمال أخرى وتكون الأنشطة من مستويات تنظيمية مختلفة وذات علاقة ببعضها. ومبدأ الإثراء الوظيفي يمكن أن يطبق على كل الأعمال مهما كانت طبيعتها، فمساعدات إدارية مثلاً مكلفة بفرز وقراءة البريد الوارد يمكن منحها سلطة الرجوع إلى الملفات والرد بنفسها على الشكاوي الموجهة للمنظمة، وعامل متخصص قد يكلف إلى جانب قيامه بنشاط معين خلال فترة ما بعمليات الرقابة وضبط الأدوات والقيام بالصيانة، وتقني مخبر قد يكلف بالقيام إلى جانب مهامه الروتينية بتقديم تقارير تحمل إمضاءه. إن أول من اقترح هذا الأسلوب في تسيير العمل هو الباحث " فريدريك هرزبرغ " " F. HERZBERG " "

في سنة 1971 باعتباره أكثر إثارة للدوافع الإنسانية في العمل. ويوضح الجدول التالي متغيرات تنظيم العمل في أدبيات "هرزبرغ" والعوامل التحفيزية المثيرة لدوافع العمل المقابلة لها.

جدول " 41 " متغيرات العمل والعوامل المثيرة للدوافع لدى "ف. هرزبرغ

العوامل الدافعة	المبادئ
- المسؤولية والإنجاز	I- حذف بعض الأنماط الرقابية مع الاحتفاظ ببعض مؤشرات الأداء.
- المسؤولية والتقدير	II- زيادة مبادرة الفرد تجاه عمله.
- المسؤولية والإنجاز والتقدير	III- إنجاز الفرد لمجموعة من أجزاء العمل وليس لجزء واحد فقط.
- المسؤولية والإنجاز والتقدير	IV- منح سلطة أكبر وحرية أوسع للفرد في عمله.
- التقدير	V- تمكين الأفراد من تقديم تقارير دورية عن العمل.
- التطور الوظيفي والرغبة في التعلم	VI- إدخال بعض المهام الجديدة في العمل لم يسبق للفرد أن قام بها من قبل.
-المسؤولية والنمو الوظيفي	VII- توجيه الفرد لأداء مهمة متخصصة تمكنه من أن يصبح خبيراً في مجال العمل.

ويمكن أن يتحقق الإثراء الوظيفي على أساس ستة أبعاد ممكنة:

- التهيئة، الإنتاج والرقابة؛ فالمنفذ بإمكانه إنجاز رقابة ذاتية لنشاطه، ضبط الآلات، المساهمة في تحسين طرق العمل.

- التسيير؛ إعداد التنظيم وتحليل الانحرافات والمساهمة في القياسات.

- إجراءات التطوير؛ تقديم الاقتراحات، الإطلاع على منهجية التطوير وتنشيط فريق عمل.

- الصيانة؛ الحفاظ على سلامة أدوات العمل، القيام بالصيانة من الدرجة الأولى، وتحديد الصيانة الوقائية.

- الاتصالات؛ المهارة في الحصول على البيانات، المهارة في الاتصال والقدرة على تقديم البيانات والتكوين.

- الأمن؛ احترام تعليمات الأمن وإعداد التحسينات.

إن تنظيم العمل وفقاً لهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة جاذبيته للفرد لشعوره بتحكم أكبر في مجموعة من الأنشطة منذ البداية حتى النهاية، ما يؤدي به إلى أن يصبح مؤهلاً أكثر لمناقشة التحسينات التي يمكن أن يضيفها لتطوير تنظيم العمل. إن الإثراء الوظيفي إذن يؤدي إلى توفير مسؤولية أكبر واستقلالية أوسع ما يجعله ملائماً لإمكانية إحداث الآثار التحفيزية المرغوبة.

II-5- جماعات العمل LES GROUPES DE TRAVAIL: يتعلق الأمر هنا بمختلف أشكال

جماعات العمل التي نشأت تحت تأثير ضرورتين أساسيتين:

- البحث عن تحقيق المرونة التنظيمية بإدماج الأجراء المؤهلين ذوي القابلية على التكيف مع الظروف الفنية والاقتصادية المتغيرة، وهي الحالة التي تواجه أكثر اليوم منظمات الأعمال.
- توفير ظروف عمل تكون مرضية أكثر للأجراء فيما يتعلق بالاستقلالية في العمل والتفاعل مع الآخرين وفهم أكثر لمعنى الأعمال التي يمارسونها. وتتخذ جماعات العمل عدة أشكال.

1- فرق العمل: فكرة إعطاء المبادرة والمسؤولية بشأن عمل ما إلى فرق عمل متجانسة ليست جديدة، وكانت الأفكار الأولى في هذا الشأن للباحث "هاسينتيه دي بروي" "HACINTHE DUBREUIL" بأبحاثه لإخراج المنظمة من التنظيم العلمي للعمل، وكان مهتما في الثلاثينات من القرن الماضي بنشاط شركة "باتا" "BATA" حيث كانت من المنظمات الرائجة آنذاك، فقد أكد الباحث على تشكيل فروع في المنظمة تمتلك وسائل وبرامج الإنتاج، تمنح سلطة التسيير وتحمل مسؤولية النتائج. وتتخذ فرق العمل تسميات تختلف من منظمة لأخرى مثل "الجماعات المسؤولة" "وحدات الإنتاج المستقلة" وفي شركة "رونو" يطلق عليها "وحدات العمل الأساسية" "UNITES ELEMENTAIRES DE TRAVAIL" ودرجة الاستقلالية التي تتمتع بها فرق العمل، تتحدد وفقا لمدى السلطة المفوضة لها، وعلى أساس ذلك فهذه الوحدات التنظيمية تتدرج من فرق العمل التقليدية ذات الاستقلالية المحدودة إلى الفرق ذات الاستقلالية الواسعة.

ويعتاد على مستوى فرق العمل عادة أساليب تنظيم العمل السابقة وهي؛ التناوب الوظيفي والتوسيع الوظيفي والإثراء الوظيفي.

وتتخذ فرق العمل شكلين أساسيين؛ فرق عمل شبه مستقلة (GROUPE SEMI-AUTONOME)

وفرق العمل المستقلة (GROUPE AUTONOME) وتتمارس فرق العمل المستقلة السلطات التالية:

- توزيع المهام بين الأفراد وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات الفردية والجماعية.
 - الاستخدام العقلاني لوسائل الإنتاج وصيانتها.
 - تنسيق مجهودات الأفراد، فالمهام غالبا ما تكون ذات علاقة ببعضها، والتنسيق مهمة الرئيس.
 - مراقبة كمية ونوعية عمل الأفراد ومدى التزامهم بمعايير العمل والتنظيم.
- أما فرق العمل المستقلة فتمتلك استقلالية أوسع في العمل عما هو عليه الأمر في فرق العمل الشبه المستقلة، فهذه الفرق تمارس إضافة إلى السلطات السابقة السلطات التالية:
- الرقابة على الانتماء لفريق العمل، التوظيف والتحويل.
 - إمكانية تحديد أهداف الإنتاج على المستوى المتوسط.
 - إمكانية التدخل لتغيير أساليب العمل.
- وقد استخدمت تجربة فرق العمل خاصة في ميدان الصناعة.

من التجارب المميزة تجربة شركة " فولفو " VOLVO " لصناعة السيارات، أنشأت الشركة فرق عمل صغيرة تتكون من 10 أفراد يعملون على تجميع سيارة بكاملها. الاستثمار في إنشاء نظام العمل هذا كان مكلفا جدا للشركة لكن بالمقابل لذلك، الإنتاجية ارتفعت بدرجة مكنت من مواجهة ارتفاع التكاليف. بالموازاة لذلك معدل الغياب انخفض بنسبة 50% ومعدل دوران العمل بنسبة 80%.

وفي شركة صناعة السيارات " بيجو " تم إنشاء فرق عمل شبه مستقلة، حيث أن هذه الفرق لا يقوم دورها على التجميع الكلي للمنتج بل على أساس التكامل بين أعمال فرق العمل.

إن تنظيم العمل وفقا لهذه الآلية إن كان يتصف بفعالته في إثارة دوافع العمل لكونه يشبع حاجات التقدير وتحقيق الذات لكون العمل يقوم على مبدأ التنظيم الذاتي في تسيير شؤون العمل، وحاجات الانتماء لشعور الأفراد القوي بالعضوية في فرق العمل، فهذا التنظيم يواجه بالعديد من الانتقادات يمكن إجمالها فيما يلي:

- الانتقال من نظام تسيير إلى نظام تسيير مغاير يواجه في الغالب بمقاومة التغيير.
- فرق العمل تعني الاستقلالية ما يجعل أعوان التحكم يتخوفون من تفويض السلطة، لكون التفويض يجعلهم يتحولون إلى القيام بأعمال تنسيق الوحدات وفقدان السلطة.
- الاستقلالية ليست بدون مخاطر، فإذا تم تفويض مهام غير مباشرة إلى فرق العمل مثل التخطيط والتمويل... فقد ينتج عن ذلك مصانع مصغرة بمسيريها ومعارفها ومستويات أدائها وأسرارها الخاصة.
- الاستخدام غير الفعال للتجهيزات في الوحدات مع إمكانية ظهور المخزون.

إن واقع العمل الجماعي يتشكل شيئا فشيئا وقد دخل هذا التنظيم في إطار منطلق تطوير النظام المؤسسي.

2- حلقات الجودة LES CERCLES DE QUALITE : بدأ استخدام حلقات الجودة في اليابان في بداية الستينات من القرن الماضي بينما منظمات الأعمال الأوروبية والأمريكية لم تشرع في تطبيق هذا الأسلوب في تسيير العمل إلا في بداية السبعينات من نفس القرن، أي مع بداية اهتمامها بتقنيات التسيير اليابانية. ويعرف " هيروتاكا تاكوتشي " HIROTAKA TAKEUTCHI " أستاذ الإدارة في جامعة "هارفرد" حلقات الجودة بأنها " مجموعة من العاملين يتطوعون لدراسة وحل مشكلات العمل ". كما عُرفت بأنها " مجموعة صغيرة من العاملين يشتركون في عملية دراسية تعاونية مستمرة هدفها الكشف عن المشكلات التي تعترض سير العمل، والعمل على تقديم الحلول المناسبة لها ". وتعرف حلقات الجودة أيضا بأنها " جماعة طوعية من الأجراء ينتمون إلى نفس الإدارة أو إلى إدارات مختلفة ويشغلون وظائف متماثلة، يجتمعون بصورة منتظمة في مكان العمل لمعالجة مشاكل الجودة ويقترحون الحلول الملائمة لها ".

فحلقات الجودة إذن تضم عددا محدودا من الأفراد يتراوح من 5 إلى 10 ينتمون كلهم إلى نفس وحدة العمل أو يمارسون أنشطة متماثلة أو ذات علاقة ببعضها، وتُختار المواضيع جماعيا من قبل أعضاء الحلقة، يجتمع الأعضاء مرة واحدة كل أسبوع وتكون الاجتماعات بعد الانتهاء من العمل مباشرة، فلا ينتظر إذن إلى أن تظهر مشكلة معينة ليتم الاجتماع لمعالجتها، ولكل حلقة جودة منشط يتولى الإشراف المباشر

والتنشيط وتوجيه النقاش بتصميم هدف لكل لقاء، فهذه الهيئات التنظيمية تشكل وحدات للتفكير المستمر وليست لها فترة حياة محددة لكونها لم تنشأ لمعالجة حالة خاصة بذاتها بل سبب نشوئها وجود الإرادة الدائمة والدافع القوي لدى الأجراء لتحسين الجودة، لذا فلتكوين حلقات جودة فعالة يتطلب الأمر من المسؤول عن الإدارة التي تنشأ بها أن يتأكد من وجود الدافع القوي إلى الانتماء وأنه لا يوجد أعضاء في الوحدة تم انتماءهم إليها تحت تأثير ضغوط نفسية محددة، وذلك لتفادي تشكيل وحدات فارغة من المحتوى. ومواضيع وأهداف حلقات الجودة متنوعة يمكن حصرها في ثلاث فئات أساسية.

- نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة للمستهلك.

- الإنتاجية ويتم التأثير عليها من خلال تهيئة مراكز العمل والتقليل من الطاقة المستهلكة وكذا التقليل من توقف الآلات عن العمل وتبسيط إجراءات العمل.

- بيئة العمل، ويتم تحسينها من خلال التأثير على الوسط الطبيعي للعمل بمتغيراته المختلفة ومعالجة مشاكل العلاقات الرأسية، الخ...

ولدى إنشاء حلقات الجودة فإن الأشهر الأولى من حياتها تتميز بوجود حماس قوي لدى أعضائها وتكون مساهمتهم في معالجة المشاكل بمستوى أداء مرتفع، حيث يتولون حل المشاكل المستعجلة والبسيطة والتي لم تُنح لهم فرصة معالجتها على مستوى أعمالهم العادية. لكن بعد مرور فترة زمنية معينة فإن حلقات الجودة تواجه بضرورة حل مشاكل تنظيمية أكثر أهمية مما يتطلب ضرورة توفر الأعضاء على مهارات عالية لحلها. وللحفاظ على مستوى مقبول من الأداء لهذه الأداة التنظيمية للعمل يتطلب الأمر تدريب الأعضاء على أساليب معالجة المشاكل التنظيمية. كالتكوين على استخدام الأساليب الإحصائية مثل مخطط "باريتو" " PARETO " ومخططات السبب والنتيجة والخرائط الإحصائية للرقابة على الجودة إضافة إلى التكوين على اكتشاف وحل المشكلات التنظيمية المتنوعة.

وتشير الدراسات إلى أن شركات الأعمال الغربية قد سارعت إلى تطبيق هذه الأداة التنظيمية في العمل دون أن يمضي وقت طويل على تطبيقها في اليابان، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً تشير نتائج الدراسات أن 90% من الشركات الخمسمائة العملاقة تمتلك برامج حلقات الجودة، وقد أدخلت الفكرة في سنة 1974 وكان ذلك في شركة " لوكيد " " LOCKHEED " ونظراً لما تضطلع به هذه الوحدات التنظيمية من تأثير على الأداء في المنظمة، فبعد مرور ثلاث سنوات من بداية تطبيق التجربة أصبح للشركة 30 حلقة جودة حققت لها إيرادات قدرت قيمتها 3 مليون دولار نتيجة للأفكار الجديدة وحلول المشكلات التي تقدم بها أعضاء هذه الوحدات التنظيمية.

وفي شركة " ليسيور " " LESIEUR " الفرنسية تحقق هذه الوحدات التنظيمية في المتوسط 5.5 مرات تكاليفها وفي شركة " نيسان " " NISSAN " اليابانية التي توجد بها 4200 حلقة جودة فإنها تحقق من 50 إلى 100 مرة الاستثمارات الموجهة لها.

إن تطبيق هذه التجربة في مختلف دول العالم اليوم لا يعني أن نجاحها مضمون خاصة في الدول النامية إذ يتطلب تطبيقها توفير العديد من الشروط منها ضرورة حيازة العاملين على مستويات ثقافية عالية والقدرات الذهنية المطلوبة حتى يتمكنوا من استيعاب الأفكار وتقنيات العمل المتنوعة وتطبيقها لمعالجة مشاكل العمل. فحلقات الجودة إذن يجب أن تنال العناية وتأخذ مكانها شيئاً فشيئاً في منظمات الأعمال لما لها من تأثير على الدوافع الإنسانية في العمل ولما لها من تحقيق الإشباع لحاجات الانتماء والتقدير وتحقيق الذات وبالتالي جعل المنظمة أكثر قدرة على تحقيق الاستغلال الفعال لمواردها البشرية ما يعطيها ميزة تنافسية قوية.

3 - لقاءات تبادل الآراء REUNIONS D'ECHANGE D'IDEES: تجتمع اجتماعات تبادل الآراء في المنظمة الأفراد من القمة إلى القاعدة، بحيث يلتقي كل رئيس مع تابعيه المباشرين، وتكون هذه الاجتماعات بشكل دوري مرة واحدة خلال الشهر أو الشهرين، تمتد المدة التي يستغرقها اللقاء إلى الساعة الواحدة، وتنشط الهيئة من قبل سلطة التدرج.

تشكل هذه اللقاءات تنظيماً ملائماً للأجراء للتعبير عن آرائهم في إطار منظم عن انشغالهم المتعلقة بتسيير العمل. تستخدم الإدارة اجتماعات تبادل الآراء في نقل المعلومات إلى الأعضاء عن تطور منظماتهم وعن التغيرات والتحديات التي تطرأ من حين لآخر، ففي هذه اللقاءات يتمكن الأفراد من التعبير بشكل شخصي في إطار جماعي مع التزام الإدارة رسمياً باحترام الآراء. إن كانت فئة من رجال التسيير تعتقد بأن إدخال هذا الأسلوب في تسيير العمل يؤدي إلى زيادة التكاليف فهناك من يعتقد أن فعاليته تعوض تكاليف تأسيسه وتسييره، لكن تحقق ذلك يفترض الالتزام بعدة شروط منها:

- عدم مناقشة المواضيع التي لا تدخل ضمن صلاحيات الاجتماعات الدورية للعمال كالتفاوض على الأجور الذي يدخل في إطار اختصاص ممثلي العمال.
 - كل المواضيع التي لها علاقة بالأمن والنظافة وظروف العمل والاتصالات يجب أن تدار بالكيفية التي لا يتم فيها التعدي على صلاحيات الهيئة المكلفة بتسيير مثل هذه الشؤون.
 - أن يكون للإدارة استعداد للرد على الاقتراحات والآراء المعبر عنها من طرف الأفراد وعلى الطلبات المقدمة لها، فقد يكون من الأفضل عدم عقد هذه الاجتماعات بين الرؤساء والمرؤوسين من عقدها إن كانت الاهتمامات لا تتبع بالتصرف الملائم من طرف الإدارة.
- إن هذا الأسلوب في تنظيم العمل لديه انعكاسات واضحة على مستوى أداء المنظمة، وذلك من خلال إثارته لدوافع العمل لدى الموارد البشرية وتحقيقه لإشباع الحاجة إلى الانتماء وحاجات التقدير وتحقيق الذات.

