

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid

Blanc-Vert Algerie



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
بعث مقدم لنيل شهادة الماجستير - تخصص تسيير موارد بشرية

أداء الأفراد و أثره على إنتاجية المؤسسة

دراسة حالة:

مؤسسة الحدانة و تحويل المهادن غير الحديدية

METANOF تلمسان

المشرفون:

أ.د. بندي عبد الله عبد السلام

من إعداد الطالب:

بن يحيى محمد

لجنة المناقشة:

| | | | |
|---------------------------------|----------------------|--------------|--------|
| * أ.د. ميراوي عبد الكريم | أستاذ التعليم العالي | جامعة وهران | رئيسا |
| * أ.د. بندي عبد الله عبد السلام | أستاذ التعليم العالي | جامعة تلمسان | مشرفا |
| * أ.د. شريف شكيب أنور | أستاذ التعليم العالي | جامعة تلمسان | ممتحنا |
| * د. بن بوزيان محمد | أستاذ محاضر | جامعة تلمسان | ممتحنا |

السنة الجامعية 2004-2005

شكر

أقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ:

بندی عبد الله عبد السلام

الذي أشرف على هذه المذكرة، و شاكرا كذلك أساتذة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة تلمسان، على مساعدتهم و توجيههم. كما أتوجه بالشكر إلى السيد المدير الجهوي لبنك الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط: الهاشمي مصطفى جمال على تشجيعه في إنجاز هذا العمل،

دون أن أنسى الأخوة: ابن احمد عبد القادر، بلحالي عبد الرحمن، شليل عبد اللطيف، معلاش عبد الرزاق، بومدين محمد، مزيان كريم، بن خدة جمال، غلاي الزهير، و كل من ساعدوني من قريب أو من بعيد.

الطالب: بن يحي محمد

الامهـداء

إلى والديا الذين ربياني على طلب العلم و حسن الخلق .
إلى زوجتي التي ما فتئت تتحمل انشغالاتي بهذا المجهود العلمي، و التي

كانت سندا طوال فترة التحضير

أهدي هذا العمل المتواضع، راجيا من المولى العلي القدير، أن يوفقتني
في دراستي، ويسلك خطاي، و أن يوفق جميع إخوتي طلبة كلية العلوم
الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة تلمسان، و الله المستعان،
و هو من وراء القصد إن شاء الله.

الطالب: بن يحي محمد

| الصفحة | العنوان |
|--------|---------------------------------------|
| | المقدمة العامة |
| | الفصل الأول |
| 6 | مقدمة الفصل الأول |
| 7 | المبحث الأول: المؤسسة و البيئة |
| 7 | المطلب الأول: تعريف المؤسسة |
| 8 | 1 - المدخلات |
| 9 | 2 - الوظائف |
| 9 | 3 - المخرجات |
| 9 | 4 - المعلومة المرتدة |
| 9 | 5 - التصفية |
| 10 | المطلب الثاني: محيط المؤسسة |
| 11 | 1- المتغيرات الداخلية |
| 11 | 2- المتغيرات الخارجية |
| 12 | 2 - 1: المحيط الاقتصادي |
| 12 | • رأس المال |
| 13 | • اليد العاملة |
| 13 | • الأسعار |
| 13 | • الزبائن |
| 13 | 2 - 2: المحيط التكنولوجي |
| 14 | 2- 3: المحيط الاجتماعي و الثقافي |
| 14 | 2- 4: المحيط السياسي |
| 16 | المبحث الثاني: الأداء: قياسه و عوامله |
| 16 | المطلب الأول: مفهوم الأداء |
| 18 | 1 - 1: مفهوم الإنتاجية |
| 19 | 1 - 2 - مفهوم الفعالية |
| 21 | • الوضعية الأولى |
| 21 | • الوضعية الثانية |
| 21 | • الوضعية الثالثة |
| 21 | • الوضعية الرابعة |
| 23 | • حجم نسبة السوق |
| 23 | • الاستمرارية |
| 24 | • تحقيق الأرباح |
| 25 | المطلب الثاني: قياس أداء الأفراد |
| 25 | 1- قياس الإنتاجية و مفهومها |
| 25 | • - قياس الإنتاجية |
| 25 | • - صعوبات حساب الإنتاج |

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| 26 | • - صعوبات تقييم العمل |
| 27 | • - الإنتاجية الخام للعمل |
| 27 | - الطريقة الأولى |
| 27 | - الطريقة الثانية |
| 27 | - الطريقة الثالثة |
| 27 | 2- قياس الفعالية |
| 30 | المطلب الثالث: العناصر التي تؤثر على أداء الأفراد |
| 30 | 1. -العوامل الداخلية |
| 30 | 2. العوامل الخارجية |
| 30 | 3. العوامل الاقتصادية |
| 31 | 4. العوامل التكنولوجية |
| 32 | 5. العوامل السياسية |
| 32 | 6. العوامل الاجتماعية |
| 33 | خلاصة الفصل الأول |
| 34 | الفصل الثاني |
| 35 | مقدمة الفصل الثاني |
| 36 | ادارة الموارد البشرية و الأداء |
| 36 | المبحث الأول: الإدارة العامة مفهومها، تطورها التاريخي و مواقع إدارة الموارد البشرية منها |
| 36 | المطلب الأول: تعريف الإدارة |
| 38 | المطلب الثاني: مدارس الإدارة |
| 39 | 1. المدرسة العلمية |
| 39 | 2. مدرسة العلاقات الإنسانية |
| 40 | 3. مدرسة النظام الاجتماعي |
| 41 | 4. المدرسة القرارية |
| 41 | 5. مدرسة النظم |
| 42 | 6. مدرسة عملية الإدارة |
| 43 | المطلب الثالث: دور تسيير الموارد البشرية في الإدارة العامة |
| 45 | المبحث الثاني: تأثير التكوين على أداء الأفراد |
| 46 | المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية و أداء الأفراد |
| 47 | المطلب الثاني: دور الاختيار و التعليم في تحسين الأداء |
| 48 | المطلب الثالث: التدريب و أثره على الأداء |
| 51 | المطلب الرابع: علاقة الوظائف مع مستوى الأداء |
| 52 | المبحث الثالث: نظام الحوافز في ترقية أداء الأفراد |
| 52 | المطلب الأول: تعريف الحوافز |
| 56 | المطلب الثاني: نظريات التحفيز |
| 56 | 1. نظرية ماسلو للحاجات |
| 58 | 2. نظرية العاملين لهارزبارق |

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| 60 | 3. نظرية ماكلياند |
| 61 | 4. نظرية فروم |
| 62 | 5. نموذج بورتر و لاوئر |
| 64 | 6. نظرية الدافع الخارجي لسكاينر |
| 66 | المطلب الثالث: أشكال الحوافز |
| 67 | 1. الحوافز المادية |
| 67 | • الأجر |
| 68 | • أنواع الأجور |
| 70 | • الزيادات الدورية |
| 70 | • الزيادات العامة في الأجور |
| 71 | • الزيادة لمقابلة الزيادة في تكاليف المعيشة |
| 71 | • المشاركة في الأرباح |
| 71 | • المكافآت |
| 71 | • ضمان و استقرار العمل كحافز مادي |
| 72 | • - ظروف العمل المادية |
| 73 | • ساعات العمل كحافز مادي |
| 73 | • الخدمات المادية |
| 74 | • - منح البدائل (التعويضات) |
| 74 | 2- الحوافز المعنوية: |
| 74 | • الترقية |
| 75 | • المشاركة في الإدارة كحافز معنوي |
| 77 | المبحث الرابع: الاتصال وعلاقته بأداء الأفراد |
| 77 | المطلب الأول: مفهوم الاتصال و مراحل |
| 77 | • مفهوم الاتصال |
| 78 | • مراحل الاتصال |
| 80 | المطلب الثاني: أنواع الاتصال |
| 81 | 1- الاتصال من الأسفل إلى الأعلى |
| 81 | 2- الاتصال من أعلى إلى أسفل |
| 81 | 3- الاتصال الأفقي |
| 82 | 4- الشكاوى في المؤسسة |
| 82 | 5- الإعلانات |
| 82 | 6- مجلة المؤسسة |
| 82 | 7- المقابلات |
| 83 | المطلب الثالث: عراقيل الاتصال |
| 83 | 1- الأخطاء التنظيمية |
| 83 | 2- العراقيل النفسية و الاجتماعية |

| الصفحة | العنوان |
|---------------------|---|
| 83 | 3- العراقل الخاصة بخطوات الاتصال |
| 86 | المبحث الخامس: القيادة و علاقتها بأداء الأفراد |
| 87 | المطلب الأول: تعريف القيادة |
| 88 | المطلب الثاني: نظريات القيادة |
| 88 | 1- نظرية X |
| 88 | 2- نظرية Y |
| 89 | 3- نظرية القيادة الخاصة بالقائد |
| 89 | 4- نظرية القيادة على أساس الصفات |
| 89 | - نظرية Stogdill |
| 90 | - نظرية Ghiselli |
| 91 | 5- نظريات القيادة و خصائصها |
| 91 | أولاً: نظرية استمرارية القيادة (Lewin Lipitte et Wite) |
| 92 | ثانياً: جدول القائد (Blacke et Mouton) |
| 94 | ثالثاً: نظرية الأنظمة الأربعة لليكارت (Likert) |
| 95 | 6- نظرية القيادة حسب الوضعية |
| 97 | المطلب الثالث: تأثير طرق القيادة في نوعية الأداء |
| 97 | 1- أسلوب القيادة الأتوقراطي أو التسلطي |
| 98 | 2- أسلوب القيادة الديمقراطي |
| 99 | 3- أسلوب القيادة بالإهمال |
| 101 | المبحث السادس: التقييم وعلاقته مع أداء الأفراد |
| 101 | المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء |
| 102 | المطلب الثاني: أساليب تقييم الأداء بالمؤسسة |
| 102 | 1- تقييم الأداء على أساس الصفات |
| 102 | 2- أسلوب التوزيع الجبري |
| 103 | 3- أسلوب قوائم المراجعة |
| 104 | 4- أسلوب الإدارة بالأهداف |
| 107 | خلاصة الفصل الثاني |
| الفصل الثالث | |
| 109 | مقدمة الفصل |
| 109 | المطلب الأول: تقديم مؤسسة العدانة وتحويل المعادن غير الحديدية |
| 109 | 1. تسمية المؤسسة |
| 109 | 2. لمحة تاريخية |
| 109 | 3. رأسمالها |
| 110 | 4. مقرها الاجتماعي |
| 110 | 5. أصول المؤسسة |
| 110 | 6. القدرة الإنتاجية |

| الصفحة | العنوان |
|--------|---|
| 111 | 7. عدد العمال |
| 111 | 8. الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 112 | المطلب الثاني: محاور الاتفاقية الجماعية للمؤسسة |
| 112 | 1. توظيف العمال |
| 113 | 2. حقوق وواجبات العمال |
| 113 | أ- حقوق العمال |
| 113 | ب- واجبات العمال |
| 114 | 3. ظروف العمل |
| 115 | 4. نظام العمل |
| 115 | 5. حوافز العمل |
| 115 | • الساعات الإضافية |
| 115 | • مكافآت عمال المنصب |
| 116 | • علاوة عن العمل المنصبي |
| 116 | • علاوة جزافية للوظيفة |
| 116 | • علاوة المنصب والقيادة |
| 117 | • علاوة التلجنة |
| 117 | • علاوة تعويض منصب |
| 117 | • علاوات المتعلقة بالظروف العمل |
| 117 | - علاوة الضرر |
| 118 | - علاوة الصندوق |
| 118 | - علاوة إنجاز أهداف مؤقتة |
| 119 | - علاوة الأقدمية |
| 119 | - علاوة الققة |
| 119 | - علاوة النقل |
| 120 | - علاوة التكاليف المهمة |
| 120 | - علاوات ذات طابع عائلي |
| 120 | - علاوة اجر الواحد |
| 120 | - علاوة منح العائلية |
| 120 | • علاوة المرد ودية |
| 120 | - علاوة المرد ودية الجماعية |
| 120 | - علاوة المر دودية الفردية |
| 121 | المطلب الثالث: تحديد معالجة تطور الانتاج |
| 121 | المطلب الأول: الانتاج وتوزيع العمال |
| 124 | المطلب الثاني: تحليل العمل الانتاجي |
| 126 | المطلب الثالث: نتيجة الاستغلال للمؤسسة |
| 127 | المطلب الرابع: تحليل أسباب تدهور فعالية الأفراد |

| الصفحة | العنوان |
|--------|---|
| 127 | • الأسباب التقنية |
| 128 | • العوامل الخاصة بالموارد البشرية |
| 128 | • العوامل الخاصة بالحوافز |
| 129 | -علاوة المهمة |
| 129 | -علاوة المردودية الفردية |
| 129 | - علاوة المردودية الجماعية |
| 129 | - علاوة القفة |
| 130 | -ضمان و استمرارية العمل |
| 130 | - ظروف العمل |
| 130 | - المشاركة في التسيير |
| 131 | المطلب الخامس: العوامل الخاصة بالاتصال |
| 132 | المطلب السادس : تقويم دور الأفراد |
| 132 | المطلب السابع : العوامل الاجتماعية |
| 132 | المطلب الثامن: العوامل التكنولوجية |
| 133 | المطلب التاسع : العوامل الاقتصادية |
| 133 | -عنصر المنافسة |
| 133 | -عنصر المواد الأولية |
| 133 | المطلب العاشر:العوامل السياسية |
| 134 | المطلب الحادي عشرة:سبل تغيير وتحسين دور اداء الأفراد في المؤسسة |
| 134 | - عملية تقويم الأفراد |
| 135 | -الحوافز المادية والمعنوية |
| 135 | -المردودية الفردية |
| 135 | -المكافآت القفة والنقل |
| 137 | بطاقة تنقيط عمال الإطارات |
| 140 | - بطاقة تنقيط عمال المنفذين و التقنيين |
| 143 | خلاصة الفصل الثالث |
| 144 | الخاتمة العامة |
| 146 | المراجع باللغة العربية |
| 147 | المراجع باللغة الأجنبية |

المقدمة العامة

لقد اهتم رجال الاقتصاد بالمؤسسة باعتبارها الركيزة الأساسية لأي نشاط اقتصادي في المجتمع، و نظرا للتطورات التي ساهرت المجال الاقتصادي و الاجتماعي خلال الزمن و خاصة في المجال العلمي و التكنولوجي بصفة متسارعة، التي عاشها القرن العشرون خصوصا، و التي ارغمت الاقتصاديين الى اعادة النظر في طرق و كفاءات التنظيم الاقتصادي على المستويين الكلي و الجزئي، أي المؤسسة و بالتالي عرفت هذه الأخيرة العديد من التعاريف المتنوعة و المختلفة، من خلال ما قدمه الباحثون من أمثال GAGNON و BRESSY و GENNE MEUNIER و SHUMPTER و عبود صمويل...

✘ ان نجاح أي مؤسسة مرتبط بمواردها البشرية لأن اليد العاملة هي عنصر مهم في الانتاج و اذا ما تم استثماره بفعالية يؤدي إلى خلق القيمة المضافة و كسب الميزة التنافسية في المحيط الخارجي. و تعتبر الموارد البشرية أهم مصدر للنجاح و التوفيق و حلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة في الدول النامية كضعف الانتاجية و انخفاض مستوى الأداء.

لقد أدرك المسؤولون بأهمية الموارد البشرية في المؤسسة، باعتبارها مورد أساسي و عنصر ديناميكي يؤدي عند تطويره إلى الأحسن، و يعتبر مطلبا حتمي للتبني و عنصرا استراتيجيا لا يمكن للمؤسسة أن تهمله. و التي يتحدد مستوى نجاحها بمستوى مدى نجاح ادارة هذه الموارد، و التي تخضع لمجموعة من الشروط و العوامل الضرورية التي قد تتلخص في مفهوم النظام التحفيزي.

✘ ان ادارة الأفراد من المواضيع التي تلقى اهتماما في مجال ادارة الأعمال باعتبارها وظيفة تصنع القواعد و الأسس العلمية التي تنظم الحياة العملية للعنصر البشري و لأنها اداة لتطوير و تنمية المؤسسة، و لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بالاستعمال الأمثل للمورد البشري بأعلى كفاءة ممكنة.

ان الدراسات الحديثة تهتم بالجانب الانساني قصد توفير عنصر الرضا للأفراد، حيث أصبحت جميع المؤسسات تحاول أن تشعر العامل بأهميته و بأنه عامل فعال و ذلك من أجل تطوير مستوى ادائه لممارسة عمله على أسس سليمة لتحقيق الانجاز و المردودية.

ومن الحوافز الهامة التي تؤثر في دور أداء الفرد، تلك التي تربطه بمنصب العمل، بمحيطه، الأجرة أو المسؤولية، و مهما كانت مرتبطة بعناصر محيط العمل، فهي تحاول تهيئة أرضية

مجال التكوين الذي يعتبر فرصة لتطور العامل و رفع مستوى معرفة و مهاراته باستخدام الوسائل العلمية الحديثة حتى يتمكن من اتقان عمله من اجل تحقيق طموحاته كالوصول إلى المناصب العليا و رفع مستوى أجره، في اطار تحقيق الأهداف العامة المسطرة.

ان وظيفة تحفيز الأفراد تتطلب نظام اتصال فعال داخل المؤسسة، لأنها تسمح بالتعاون بين أفراد لتحقيق العمل الجماعي الذي هو أساس نجاح المؤسسة، بالإضافة إلى كفاءة و أداء العاملين و كذلك كونه ينقل الافكار و الاتجاهات و الأحاسيس و الانطباعات بين مختلف العاملين و هذا ما يدفع تظافر جهود كل العاملين سواء كانوا في اعلى او أسفل الهرم السلمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

تمثل القيادة احد عناصر النجاح في المؤسسة نظرا لفعاليتها في تحقيق احسن النتائج و بلوغ الأهداف المرسومة، و مهما كان الاختلاف في مفهوم القيادة الا ان الاتفاق ينحصر في النقاط المشتركة التالية:

• تحقيق الهدف المسطر

• التأثير في سلوك الآخرين

• تشجيع روح المبادرة

• تشجيع العمل الجماعي

• تنمية روح الابداع و المبادرة لدى الافراد

كما أن للمشاركة في التسيير و ادماج العمال في حل النزاعات الداخلية و ضبط مستوى المكافآت مهما كان نوعها حسب التطورات الحالية المتغيرة يلعب هو الآخر دورا هاما في رفع من الروح المعنوية و التحفيزية للفرد.

و يعتبر تقييم الاداء جزءا اساسيا من العمل ادارة الموارد البشرية فهي عملية مستمرة تهدف إلى تقرير مدى ملائمة الفرد و نوع العمل الذي يمارسه في المؤسسة و بعبارة اخرى الحكم على مدى مساهمة الفرد في العملية الانتاجية.

إشكالية البحث:

لقد كان من الشائع أن رفع الإنتاج بالمؤسسة يعتمد على تحديد الاستثمارات و توسيعها عن تجديد التركيبة المادية و الآلية التي تدخل في نطاق العملية الإنتاجية المباشرة و التركيز على الموارد المالية الضرورية.

فهل هذا الطرح يؤدي بالمؤسسة فعلا إلى طريق النجاح و البقاء في ظل محيط تنافسي و متغير غير محدود.

ألا يمكن اعتبار أداء الأفراد و دورهم في المؤسسة عمل استراتيجي و محدد لمستوى نجاح هذه المؤسسة.

فمع التطور التكنولوجي و الاندماج في الاقتصاد العالمي و تغير أساليب و مفاهيم الإدارة و زيادة حدة المنافسة و زيادة التخصصات يظهر من الضروري أن تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لإدارة الموارد البشرية و تعطي الأولوية الكبرى لجانب دور الأفراد في استراتيجياتها التتموية و المستقبلية, بحيث نجد الكاتب و المتخصص في إدارة الموارد البشرية يتحدث (إدارة العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هي أكثر أهمية و الأكثر محورية، لأن أي شيء آخر يعتمد على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة)¹.

إنطلاقا من هذا يمكن أن نلتمس إشكالية بحثنا في صيغة السؤال التالي:

هل يمكن تجاهل دور أداء الأفراد من خلال وظيفة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية؟

إن هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح أسئلة فرعية أخرى يمكننا إيجازها كما يلي :

- 1- هل يمكن تجاهل و عدم أخذ بجدية دور أداء الأفراد في عملية التطور الإنتاجي؟
 - 2- هل إدارة الموارد البشرية تقتصر مهمتها فقط على تسيير الحياة المهنية و الأجور فقط؟
 - 3- كما يمكننا أن نتساءل هل الإجراءات التحفيزية و القواعد التنظيمية الموجودة هي مناسبة للأفراد؟
 - 4- هل قياس دور أداء الأفراد عملية ضرورية؟
 - 5- هل أداء الأفراد له أثر إيجابي في العملية الإنتاجية بمؤسسة ميتانوف؟
- فرضيات البحث :

1- العمل على تحسين أداء الأفراد يقتضي التعرف على مفهومه و تحديده تحديدا دقيقا و حصر العوامل المؤثرة في و ضبط الطرق الفعالة في قياسه بغية رفع إنتاجية المؤسسة.

2- إن النشاطات المتعلقة بوظيفة تسيير الموارد البشرية : كالتكوين، التحفيز، القيادة، الاتصال، تقييم الأداء... تعتبر أحد أهم العوامل التي تساهم في تحسين الإنتاجية.

¹ - رواية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 2000، ص13.

3 - إن مؤسسة ميتانوف تفتقر إلى أسس و أساليب علمية في إدارة مواردها البشرية.

أهمية البحث :

تتجلى أهمية بحثنا المتواضع في النقاط التالية :

- إن التطورات الكبيرة التي تمر بها المؤسسة الجزائرية في الوقت الراهن نظرا للتحويلات المتسارعة للمحيط و البيئة التنافسية لها تفرض على المسؤولين الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية بصفته محددًا أساسيا لنجاح أو فشل المؤسسات و لا سيما في المدى الطويل.
- إن تحسين الإنتاجية بالمؤسسة يركز أساسا على عنصر فعال يتمثل في إدارة الموارد البشرية و توجيه أداء الأفراد نحو مستويات أفضل.

أهداف البحث :

تتلخص أهداف بحثنا في النقاط التالية :

- محاولة تحديد واضح لمفهوم الإنتاجية.
- توضيح أهمية تحسين الإنتاجية و مدى تأثيرها على المؤسسة.
- إبراز أهمية الموارد البشرية المحدد الأساسي للإنتاجية.
- إبراز مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء الأفراد و توجيههم نحو هدف تحسين الإنتاجية.
- محاولة قياس و تحليل إنتاجية مؤسسة ميتانوف و تحديد أهم العوامل المسببة في ضعفها.

تقسيمات المبحث :

قسمنا هذه الدراسة إلى :

الجزء النظري : يضم فصلين.

الفصل الأول : تعرضنا إلى المؤسسة و البيئة و أداء قياسه و عوامله ثم العناصر التي تؤثر على أداء الأفراد.

الفصل الثاني : تعرضنا إلى الإدارة العامة للموارد البشرية و الأداء و تطرقنا إلى تأثير التكوين على أداء الأفراد ثم نظام الحوافز في ترقية الأفراد و كذلك القيادة و علاقتها بأداء الأفراد، ثم التقييم و علاقته بأداء الأفراد.

الجزء التطبيقي: يتكون من أربعة مباحث.

المبحث الأول : تطرقنا إلى الوضعية و الجوانب المميزة لمؤسسة ميتانوف.

أداء الأفراد و أثره على انتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ميتانوف نلمسان

المبحث الثاني : معالجة تطور الإنتاج لنفس المؤسسة.

المبحث الثالث : تحليل أساليب تدهور الفعالية.

المبحث الرابع : سبل تغيير و تحسين دور أداء الأفراد.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية

مقدمة الفصل الأول

عرف مفهوم المؤسسة الاقتصادية اختلافا كبيرا، ولقد تطرق مختلف الباحثين سواء رجال الإدارة او الاقتصاد إلى مفهوم المؤسسة وذلك باختلاف انتماءاتهم إلى مختلف المدارس ولقد حاولنا في هذا الفصل الأول التطرق إلى مفهوم المؤسسة من خلال المبحث الأول المعنون بالمؤسسة و البيئة، أما المبحث الثاني فسوف نتطرق إلى مفهوم الأداء و قياسه و عوامله.

المبحث الأول:

المؤسسة و البيئة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة: عرف مفهوم المؤسسة الاقتصادية اختلافا كبيرا بين الأكاديميين من رجال الادارة و الاقتصاد، وذلك لاختلاف التصورات و المدارس، و لقد بات من الصعب إيجاد تعريف جامع يتناول المؤسسة الاقتصادية، نظرا لتعدد أنواعها، و الغرض الذي وجدت من أجله. و من بين التعاريف نذكر تعريف "Gagnon" للمؤسسة بأنها " عبارة عن وحدة إنتاجية موجهة للسوق، تتمتع بنوع من الاستقلالية، تطمح إلى مردود مكون من ثلاثة عناصر : العامل، المالك و رأس المال " 1 ، حسب تعريف جانويون فالمؤسسة بتواجدها تحاول الاستجابة للحاجات التي يتطلبها المحيط الذي ينشط فيه، أي أنها تعمل على تلبية حاجات معينة، تطمح إلى مردود مكون من ثلاثة عناصر، فالعامل يتلقى أجره مقابل خدماته، و المالك يتلقى جزءا من المردود الذي يغطي جميع التكاليف، أما رأس المال فيتلقى فينتلقى الجزء الذي يسمح للمؤسسة بالاستمرار عن طريق تجديد استثماراتها أو تحسينها. كما يعرفها " Bressey " بأنها عبارة عن تنظيم اقتصادي مستقل، يمتلك إمكانيات بشرية و مادية توفيق بينها بغية إنتاج سلع و خدمات موجهة للبيع " 2، أما " Jeanne Meunier " فيعرف المؤسسة بأنها " عبارة عن مجموعة بشرية للإنتاج، مستقلة لها تراث، تمارس قوة جذب على محيطها و الذي منه يصبح بيع منتوج نشاطها تابعا له " 3. غير أن عمر صخري يعرف المؤسسة الاقتصادية أنها " الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي " 4. و يعرفها صمويل غبود بأنها " شكل إقتصادي، و تقني و قانوني و اجتماعي، لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، و تشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج، أو إنتاج سلع الاستهلاك، أو تقديم الخدمات في مجال النقل و التجارة " 5. و يعرفها آخر بأنها " منظمة حية في محيط متحرك، مكونة من أفراد منظمين حسب هيكل

¹ - Gagnon Savard . Gosselin Quimet et collaborateurs : structure et dynamique de l'Entreprise.ed :gaetan morin. Quebec.1982.p1.

² - Gilles Bressey, Christian Konkugt :économie de l'entreprise.Paris.1990.p1.

³ -Jeanne Meunier. Elcapet Genevieve cause : diagnostic ,organisation, planification d'entreprise. Ed : economica.Paris.1986.p1.

⁴ - عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ص24.

⁵ - صمويل غبود : اقتصاد المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 1982، ص58.

متميز، و مزودة بثقافة خاصة، تتكون هذه الثقافة من مجموعة قيم، معارف، عادات و إجراءات متراكمة عبر الزمن، كما تكتسب هذه المنظمة الحية ميزات خاصة لا تتغير بسهولة أو بسرعة " ¹.

إن كل تعريف من التعاريف السابقة، ينظر إلى المؤسسة من زاوية معينة تختلف عن الأخرى، و يركز على بعض الجوانب دون الأخرى. إن تعدد هذه التعاريف و صعوبة الانسياق وراء تعريف معين أدى إلى ظهور ما يسمى بالمعالجة النظامية للمؤسسة، و التي " تأخذ النظام بشموليته المنظمة و في تعقيده و في حركيته. فبدلاً من عزله فهي تجمع و تظهر عمل النموذج لملاحظة آثار مختلف أنواع التفاعل بين العناصر، فهي لا تعطي أي نوع من الأهمية للجزئيات بغرض الاهتمام بمعرفة و تعريف الأهداف " ² فجل الدراسات الحديثة تنظر إلى المؤسسة في شموليتها و تعقيدها و تعتبرها نظاماً و الذي يعرف بأنه " عبارة عن مجموعة مكونات مرتبة بطريقة بنوية و نظامية موجهة نحو نتيجة محددة " ³.

يفهم من ذلك أن النظام يحتوي على العديد من العناصر أو المكونات.

– هذه المكونات يجب أن تكون منظمة و منسقة.

– كل نظام يجب أن يكون له هدف محدد يسعى لتحقيقه.

كما يعرف " Bresse " النظام بأنه " مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي، منظمة من أجل هدف " ⁴. ويتناول أبو بكر مصطفى بعيرة نفس المفهوم ليقصد به " مزيج مترابط من العناصر المشتركة وظيفياً و المصممة لتحقيق هدف معين " ⁵.

إن التعاريف السابقة تقودنا إلى معرفة أكثر دقة و تفصيلاً عن النظام أي معرفة ما يسمى بهيكل النظام الذي ينقسم إلى خمسة أجزاء رئيسية، تتكامل فيما بينها لتظهر عمل النظام و هي :

1 - المدخلات :

من أجل التشغيل الطبيعي لأي نظام، فهو يحتاج إلى مدخلات تتمثل في مختلف العناصر التي يتم إدخالها إليه من المحيط و تؤثر على طريقة تشغيله و على النتائج المنتظرة منه.

¹ - J-Brilman : Manuel d'évaluation des entreprises, ed :Les organisations,Paris,1990,p36.

² - G.Bresse : opcit, p11.

³ - Gagnon Savard : opcit, p6.

⁴ - G. Bresse: opcit, p6.

⁵ - أبو بكر مصطفى بعيرة: مبادئ الإدارة، دار إفريقيا للنشر، 1988، ص63.

2- الوظائف :

تعمل هذه الأخيرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات، و التي يفترض أن تكون مطابقة للنتائج المنتظرة أو المراد تحقيقها.

3- المخرجات :

عبارة عن نتيجة عمل الأنشطة الموجودة داخل النظام، و التي لا بد أن تتطابق مع النتائج المنتظرة إذا كانت مكونات هيكل النظام مجتمعة تعمل في شكل طبيعي.

4- المعلومة المرددة Retroinformation :

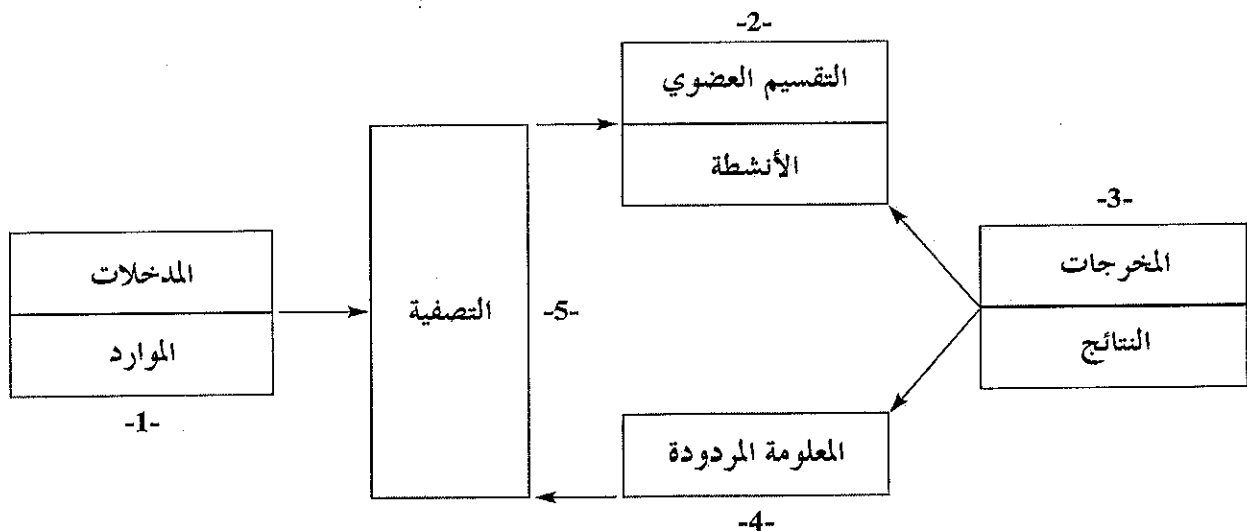
تمثل العلاقة المتبادلة بين المدخلات و المخرجات، و التي تتجه نحو تصحيح الانحرافات الممكنة بين النتائج المنتظرة و النتائج المتحصل عليها للوصول إلى إحداث توازن.

5- التصفية :

تتمثل في إبعاد العناصر التي قد تدخل إلى نظام و تؤدي به إلى الاضطراب و بالتالي إلى انحراف النتائج المحققة عن المخططة. فعملية التصفية تعتبر بمثابة حاجز أمام كل ما هو خارج عن النظام.

من خلال ما سبق، يمكن تمثيل هيكل النظام في الشكل التخطيطي الموالي، مع الإشارة إلى أن النظام يكون فعالاً، و يعطي النتائج المنتظرة منه في حالة وجود تكامل بين عناصره المختلفة، حيث إن هذا التكامل هو أساس العمل الجيد للنظام، ذلك أنه بمجرد ما يظهر عنصر ما في غير محله، أو لا يقوم بنشاطه يحدث خلل في النظام، و بالتالي عدم تحقيقه للنتائج المتوقعة.

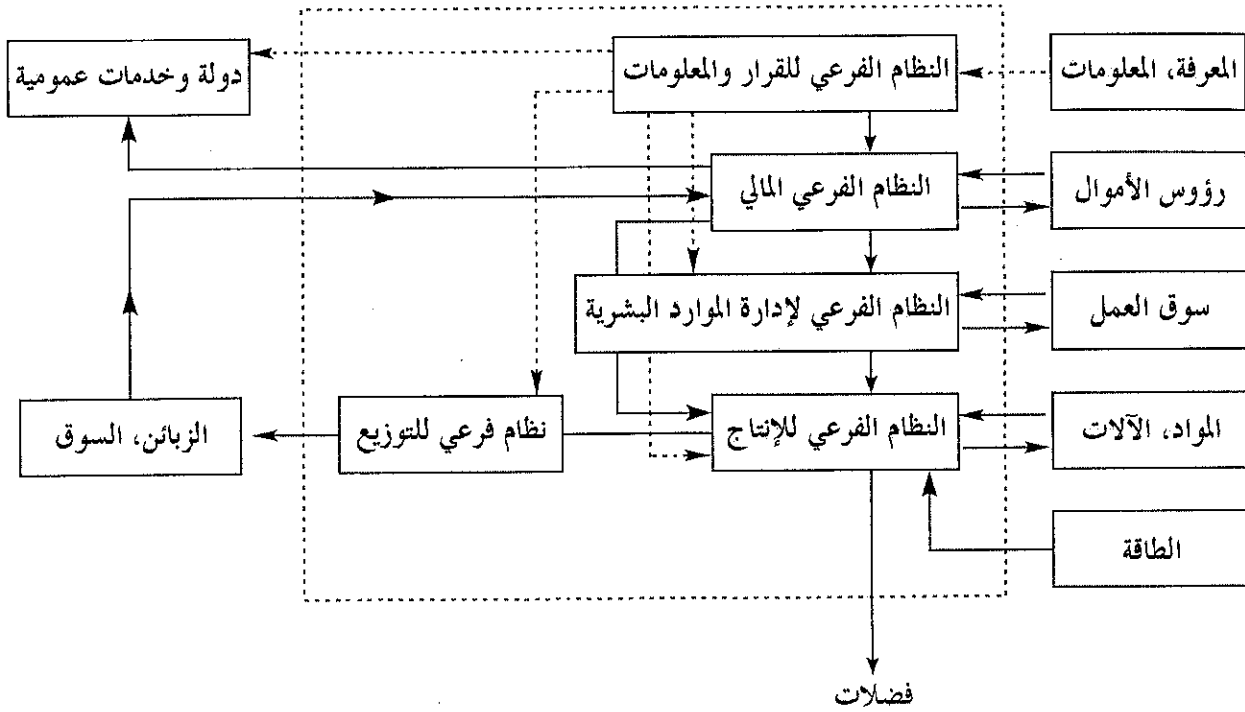
الشكل (1) هيكل النظام:



المراجع: G. Savard. G Quimet et collaborateurs, P8

إن تطبيق المفهوم النظامي في المؤسسة يمكن إظهاره بالشكل الموالي:

الشكل (2) المفهوم النظامي للمؤسسة:



المرجع: L.Boyer Mpoiree. E Saline, P63

يوضح الشكل (2) أن نظام المؤسسة مكون من أنظمة فرعية مختلفة، تتمثل في النظام الفرعي للقرار و المعلومات، النظام الفرعي المالي، النظام الفرعي لإدارة الموارد البشرية و النظام الفرعي للإنتاج و كذا النظام الفرعي للتوزيع، و ترتبط الأنظمة الفرعية فيما بينها بعلاقات متشابكة كما تربطها علاقات بالعناصر الخارجية للنظام، كما تظهر المدخلات و المخرجات، إما في صورة معلومات أو في صورة عينية (مواد و أفراد). و على ذكر علاقات النظام بالعناصر الخارجية نتناول فيما يلي المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية و مكوناته.

المطلب الثاني: محيط المؤسسة

إن المؤسسة الاقتصادية، ككل نظام، تعمل في محيط تتأثر به و تؤثر فيه. لذلك فإن دراسة محيط النظام مهم للغاية و تنبع هذه الأهمية من التغير المستمر للمحيط، فالمؤسسة إذن مجبرة على التأقلم و مسايرة كل تغيرات المحيط لخدمة أهدافها. فالمؤسسة لا تعيش في عزلة عن المحيط، فهي تربط العلاقات بغيرها من المؤسسات، مع الأفراد، مع المجتمع ككل، و كذا

العلاقات داخل المؤسسة بين أفرادها. و من بين هذه العلاقات توجد عناصر تؤثر على المؤسسة، فهناك علاقة تأثير و تأثير بين المؤسسة والمحيط. حيث يمكن اعتبار "مخرجات النظام هي مؤثراته على المحيط، و مدخلاته هي مؤثرات المحيط عليه"¹، في هذا الشأن تعرف عايدة سيد خطاب محيط المؤسسة بأنه " إجمالي القوى و الكيانات و العوامل التي تحيط بها، ذات التأثير الحالي و المحتمل عليها"² و يتبين مما سبق أن لمحيط المؤسسة نوعين من المتغيرات: داخلية و خارجية.

1- المتغيرات الداخلية:

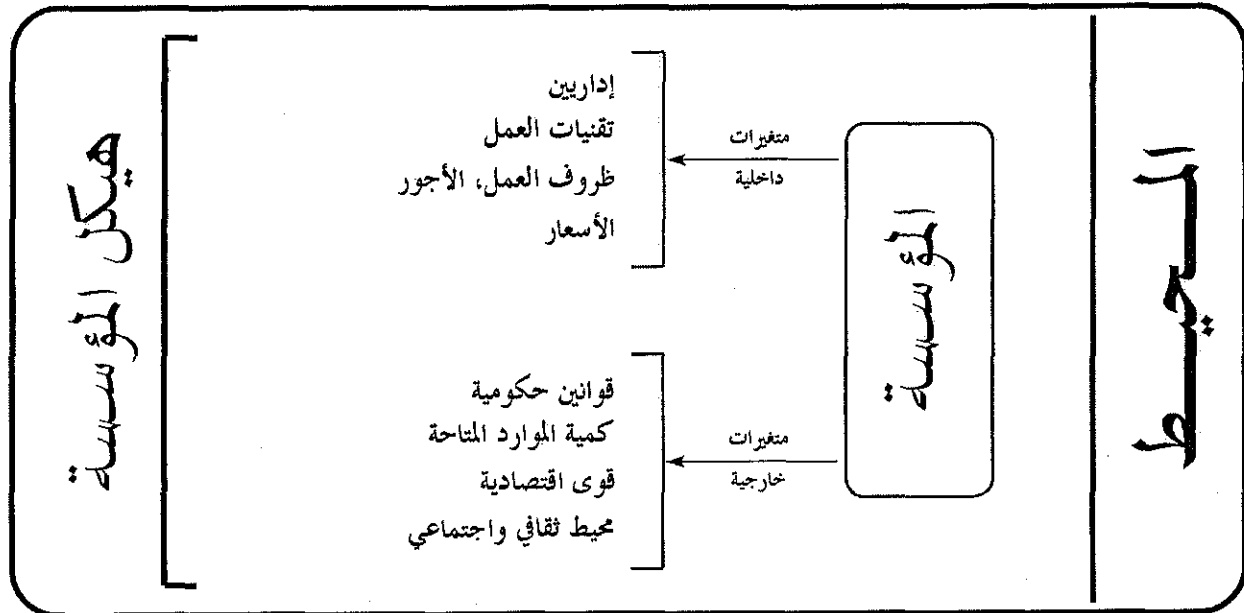
هي مجموع العوامل التي تؤثر على إدارة المؤسسة. أي تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب، و هي المتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها مثال ذلك: التخطيط، التنظيم و الجماعات داخل المؤسسة.

2- المتغيرات الخارجية:

تتكون من مجموعة العناصر الخارجية التي يصعب التحكم فيها من قبل المؤسسة، مثال ذلك: القوانين الحكومية، القوى الاقتصادية... الخ.

و يمكن توصيح ذلك من خلال الشكل (3).

الشكل (3) المتغيرات الداخلية و الخارجية للمؤسسة:



المرجع: G. Savard, P10

¹ - مفيدة يحيوي: تحسين استعمال الطاقة الإنتاجية لزيادة فعالية المؤسسات الصناعية. رسالة ماجستير، لم تنشر، بآنتة 1993، ص 21.
² - عايدة سيد خطاب: الإدارة و التخطيط الاستراتيجي. دار الفكر العربي، الرياض، ط1، 1985، ص 77.

فالمحيط إذن له تأثير كبير على المؤسسة و على إدارتها كأهم نشاط فيها لذا فإنه " على المديرين معرفة محيطهم قبل اتخاذ القرارات في المؤسسة"¹. حتى لا تعود بالسلب عليها كما يجب " على المديرين التأقلم مع قوى و عناصر محيطهم الخارجي. حتى و إن لم تكن لديهم القدرة على تغيير هذه القوى"². و تكمن عناصر المحيط الخارجي للمؤسسة فيما يلي:

- المحيط الاقتصادي.

- المحيط التكنولوجي.

- المحيط الاجتماعي و الثقافي.

- المحيط السياسي.

و نشير هنا إلى أن العناصر ليست منفصلة حيث تتداخل فيما بينها لذا يصعب فصل أي عنصر منها عن الآخر.

2 - 1: المحيط الاقتصادي:

يعتبر المحيط الاقتصادي كأهم عنصر في المحيط الخارجي يحظى باهتمام المؤسسة، و تتبع أهميته من كونه مصدر مدخلات النظام (العملية الانتاجية) و المتمثلة في اليد العاملة، رأس المال الذي يعمل على توفير تجهيزات الانتاج و المواد الأولية... إلخ، و يعرفه عبد اللطيف خماخم بأنه " عبارة عن مجموعة مؤسسات، أفراد أو مجموعة أفراد يتصرفون كمتعاملين اقتصاديين، أي القيام بمبادلة السلع و الخدمات"³. إذن فالمحيط الاقتصادي له تأثير هام على المؤسسة سلبا أو إيجابا، فالمدير و صاحب القرار في المؤسسة يجب أن يكون على دراية بما يحدث من تغييرات في المحيط الاقتصادي، و من بين العناصر الأكثر عرضة للتغيير فيه:

• رأس المال:

إن أغلب المؤسسات مهما كان نوعها بحاجة إلى رؤوس أموال تسمح لها بالحصول على عوامل الانتاج اللازمة كالتجهيزات و المواد الأولية... إلخ.

إلا أن أهم ما يتعلق بهذا العنصر هو مدى توفر رؤوس الأموال و كذا التكلفة المترتبة عليها (تكلفة رأس المال). فالبرامج التشغيلية للمؤسسة لا تتأثر بوفرة أو ندرة رؤوس الأموال فحسب، بل تتأثر كذلك بتكلفة الحصول على هذه الأموال، لما لهذه الأخيرة من أثر على اتخاذ

¹ - Pierre. G. Bergeron : La gestion Modern theorie et cas. Ed : gaetan morin, Canada, 1983, P 29.

² - Harold Koontz. Cyril O'Donnell : Management principes et Méthodes de Gestion. Canada, 1980, p 34.

³ - Abdelatif Khemakhem : la dynamique du contrôle de gestion. Ed : Dunod, Paris, 1986, p 33.

القرارات ذات العلاقة بتكوين هيكل الأموال أو تلك المتعلقة بتوسيع أو تضيق دائرة نشاط و شبكات الأعمال.

• اليد العاملة:

إن أهم العناصر المكونة للمحيط الاقتصادي تتمثل في وفرة اليد العاملة، فسوق العمل بكل ميكانزماته من عرض و طلب، و وفرة و ندرة، يعتبر عاملا مهما له أثره البالغ على المؤسسة الاقتصادية، فارتفاع الأجورة مثلا عادة ما يسبب مشاكل للمؤسسات من جانب الإيرادات.

• الأسعار:

إن جانب المدخلات لأي نوع من المؤسسات، يتغير مع التغيرات التي تطرأ على سلم الأسعار، حيث كلما ارتفعت الأسعار بسرعة كلما أثرت على تكلفة اليد العاملة، المواد الأولية، ... إلخ.

• الزبائن:

إن المحيط الخارجي لأي تنظيم يحتوي على عناصر أخرى مهمة، كعنصر الزبون الذي يضمن استمرارية نشاط المؤسسة، لذا وجب على مديري المؤسسات متابعة هذا العنصر باهتمام كبير لمسايرة مختلف تغيراته، كتغيرات الأذواق و مدى استعداد الزبائن لشراء السلع أكثر.

2 - 2 : المحيط التكنولوجي:

المعارف التي نمتلكها من أجل انجاز أشياء¹ فأي مؤسسة ترغب في البقاء في عالم متغير، عليها مسايرة كل التطورات التكنولوجية، ذات العلاقة بمجال نشاطها أو السلع و الخدمات التي تنتجها، عدا ذلك فإن المؤسسة تساهم خطأ في ترك المجال لمنافسيها لاستغلال الفرص و الاستفادة من التطورات الجديدة. و انتهاز هذا النهج قد يؤدي بالمؤسسة إلى ترك الساحة الاقتصادية، في هذا الإطار يرى أحد الباحثين أنه "يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية و التنبؤ بها و تقييمها و تحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها"²

إذن فالمحيط التكنولوجي أثر كبير على المؤسسة، و بالتالي على طريقة إدارتها و منها التأثير على عملية تطوير منتجاتها و كيفية توزيعها ... إلخ.

¹ - H. Koontz, C o'donnell: opcit, p 38.

² - عائدة سيد خطاب: المصدر السابق، ص 159.

2-3 : المحيط الاجتماعي و الثقافي:

يقصد بالمحيط الاجتماعي في هذا الإطار، كل ما يتعلق بالمجتمع و السكان، و يشمل فيما يشمل تعداد السكان، النمو الديمغرافي، التوزيع الجغرافي للسكان، كثافة السكان، شرائح الأعمار في المجتمع و ما إلى ذلك من شؤون المجتمع التي يقوم على أساسها تخطيط كميات و نوعيات الانتاج من سلع و خدمات. إن معرفة المحيط الاجتماعي تساعد المؤسسة كثيرا على تقسيم السوق إلى فئات متجانسة، و بالتالي تخطيط خطوط إنتاجها بما يتماشى و الفئات التي يقع عليها اختيار المؤسسة، و هو ما يضمن لها المحافظة أو تطوير نصيبها من السوق.

يرى كونتز (Koontz) أن المحيط الاجتماعي "مكون من مواقف، رغبات، مستوى الذكاء و مستوى التربية، و عادات الأفراد المكونين لمجموعة أو لمجتمع معين"³، و هناك من يرى أن فهم و دراسة عوامل المحيط الاجتماعي، "يساعد على فهم و تفسير المواقف الاجتماعية المختلفة، و الاتجاهات و الأهداف و القيم التي يؤمن بها الأفراد"¹.

إن دراسة و تحليل عناصر المحيط الاجتماعي صعبة لترابطها و تعقدها، و بالتالي لا يمكن التنبؤ بتغييراتها، مما لا يدع للمدير مجالا لمواجهةها.

2-4 : المحيط السياسي:

يلعب المحيط السياسي دورا هاما بالنسبة للمؤسسة، و الذي يمكن تعريفه " بأنه مجموعة القوانين، الأفراد، و الأنظمة تهدف في النهاية إلى توجيه المجتمع بأكمله"². إن من الصعب جدا فصل الاقتصاد عن السياسة، حيث يطغى الجانب السياسي على الجانب الاقتصادي، إذ يمكن للدولة أن تتدخل فيه من عدة نواحي نذكر منها: التشريعات الاقتصادية، قانون الضرائب، الاعفاءات الجمركية، المعونات و المساهمات... إلخ، فتأثير المحيط السياسي على المؤسسة يختلف باختلاف النظام السياسي السائد في البلد، حيث يعتبر هذا التدخل كبيرا في الدول ذات الاقتصاد الموجه على عكس دول الاقتصاد الحر، ففي الأنظمة الاقتصادية الليبرالية نجد المؤسسة تتمتع بحرية و نجدها تتكيف مع المحيط السياسي محاولة بذلك أخذ أحسن الجوانب فيه، و بالتالي محاولة التأثير على هذا المحيط. و لكن في الحالتين فإن تأثير المحيط السياسي على المؤسسة يجب أن يؤخذ مؤخذ الجد من طرف المديرين و متخذي القرار، فلطالما اهترت

³ - Ibid، p 40.

¹ - عابدة سيد خطاب: المصدر السابق، ص 103.

² - A Khemakhem : opcit، p 29.

أسواق القيم المالية نتيجة لأحداث سياسية أو مجرد تصريحات سياسية حتى في الاقتصاديات الليبرالية.

إن المحيط الخارجي في صورته الأربعة: الاقتصادي و التكنولوجي و الاجتماعي و السياسي، تمثل جانبا واحدا من المحيط الكلي المؤثر على المؤسسة، ذلك أنه إلى جانب المحيط الخارجي نجد المحيط الداخلي الذي يمارس تأثيره هو الآخر على محيط المؤسسة، غير أن ما يجعله يختلف عن المحيط الخارجي كونه قابلا للتحكم و التغيير من قبل المؤسسة. يتجلى هذا المحيط خاصة في العلاقات بين الأفراد في المؤسسة و علاقة هذه الأخيرة بهم، فالعنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية في كل مؤسسة، ذلك أن نجاح أي منها في تحقيق أهدافها يعتمد على ما يبذله هؤلاء من جهد تجاه العمل، فإذا كانت المؤسسة تسعى إلى توفير عناصر الانتاج الأخرى و المختلفة فإن العنصر البشري يعتبر أهم هذه العناصر، إذ بدونها لا يمكن لعناصر الانتاج الأخرى أن تعمل و بدون تفانيه في العمل لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها.

فجل الدراسات أثبتت أن عناصر الانتاج من رأس المال، و المواد ... إلخ، تعتبر ثابتة لا تتغير و يمكن توجيهها للاستفادة الكاملة من طاقتها، بحيث يبقى مردودها ثابتا ما دامت قادرة على العطاء، بينما نجد الأفراد يمثلون عنصرا متغيرا يتأثر بالكثير من المتغيرات و الظروف المادية و المعنوية في العمل، و يتغير بذلك عطاؤه بالزيادة أو بالنقصان. بمعنى أن أداء الأفراد في المؤسسة يتأثر بحسب الظروف المحيطة بعملهم سواء أكانت مادية أم معنوية، مما ينجم عنه تأثير حتمي على أداء المؤسسة. فما المقصود بالأداء؟

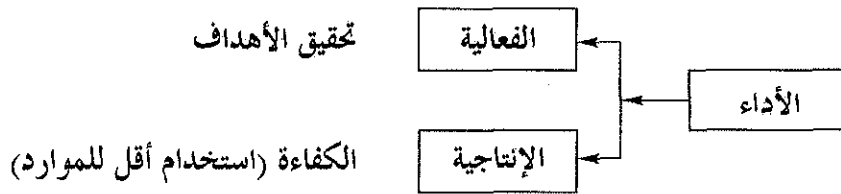
المبحث الثاني:

الأداء: قياسه و عوامله

المطلب الأول: مفهوم الأداء

تعتبر كلمة أداء "Performance" إنجليزية الأصل، و تعني في الحقيقة " انجاز عمل، عقد أشغال أو استغلال"¹، و مع الزمن أصبحت تعني الطريقة التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها، و قد تناولها بالتعريف العديد من الباحثين في هذا المجال، كل يعطي تفسيره على ضوء استعماله لهذا المصطلح، حيث عرف أحدهم الاداء الاقتصادي بأنه: " مستوى نشاط الوحدة الانتاجية الذي يعبر عن درجة معينه من درجات أدائها، يرتبط بالطاقة الانتاجية التي تمثل القدرة على الأداء تحت ظروف معينة، و التي تعني أن الوحدة الانتاجية تمتلك إمكانيات مادية و بشرية لها قدرة محدودة على الأداء، و أنها تسعى بآدائها للانتفاع من الطاقة الانتاجية أقصى ما يمكن من الانتفاع"². فهذا التعريف يربط الأداء بمستوى الطاقة الانتاجية في المؤسسة. أما (Robert regis morereau) فيرى أن الأداء هو " الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الانتاجية مواردها المادية و البشرية المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة لها"³.

غير أن كلمة أداء اكتسبت بعدا جديدا وفقا لتعريف خماخم، حيث أصبحت تشمل كلا من عنصري الفعالية و الكفاءة (الانتاجية)⁴ عن طريقهما تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها باستخدام أقل للموارد. فالفعالية هي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت العوامل المستعملة، أما الكفاءة (الانتاجية) فتعني مقارنة النتائج المحققة مع الامكانيات المستخدمة. من هذا المنطلق نصل إلى أن الأداء يشمل مفهومين: الفعالية و الانتاجية كما هو موضح في المخطط الموالي:



¹ - Ibid, p 310.

² - جمال خنشور: تقييم الاداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد لانتاج المشروبات الغازية. رسالة ماجستير، لم تنشر، باتنة، 1987، ص8.

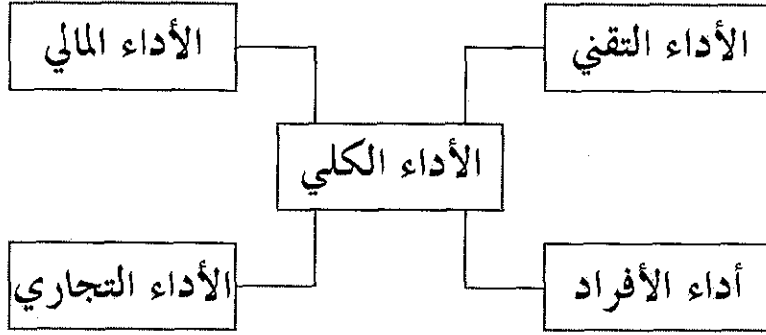
³ - نفس المكان.

⁴ - A Khemakhem : opcit, P 311.

ان الأداء الكلي للمؤسسة ما هو إلا عبارة عن محصلة أداءات جزئية من أداء تقني و أداء

مالي و أداء تجاري و أداء أفراد كما يشير إلى ذلك "Jean Pierre Rey" في الشكل (4)

الشكل (4) أداء الكلي للمؤسسة:



المرجع: Jean Pierre Rey: Le contrôle de gestion de services publics comunaux, P33

فالأجزاء المكونة للأداء الكلي تؤثر فيه، و أن مستواه يعتمد بالدرجة الأولى على مستوى كل جزء فيه لذلك فلتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، لا بد من تحسين الأجزاء المكونة له، و بما أن موضوع بحثنا هو أداء الأفراد في المؤسسة فلا بد من توضيح الفرق بين أداء الأفراد و أداء المؤسسة ، هذا الأخير هو عبارة عن محصلة إنتاجية عوامل الانتاج المختلفة بما في ذلك الأفراد إضافة إلى فعالية الجهد المبذول في تحقيق الأهداف المخططة.

لقد سبق أن وضحنا أن عوامل الانتاج المعرفة في النظرية الاقتصادية يمكن أن نقيس إنتاجيتها بإحدى الصيغ الرياضية ، لكن عوامل الانتاج كلها تعتبر ثابتة لا تمدنا إلا بقدر الجهد المبذول فيها، باستثناء العمل و التنظيم (العنصر البشري) الذي يمثل العنصر الإيجابي و المتغير في العملية الإنتاجية، و اللذان يمكن بواسطتهما تحصيل ناتج من بقية عوامل الإنتاج.

بناء على ما سبق يمكن ربط الفعالية التي يتم قياسها بمستوى تحقيق الأهداف بعنصر الأفراد في المؤسسة ليس غير، فالفعالية هي إذن فعالية الأفراد سواء في جهد عضلي (العمل) أو في شكل جهد فكري (التنظيم) في تحقيق أهداف المؤسسة، و نظرا لأن موضوع هذا البحث يتعلق بأداء الأفراد في المؤسسة، فإننا سنولي اهتمامنا لكل من إنتاجية العمل كمشق أول لأداء الأفراد ، ثم فعالية الأفراد في تحقيق الأهداف كمشق ثان للأداء.

1 - 1: مفهوم الانتاجية:

تعرف الانتاجية بأنها " العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الانتاجية و بين الناتج من تلك العملية"¹ فالانتاجية حسب هذا التعريف هي الحصول على أقصى انتاج ممكن باستخدام كميات محدودة من عناصر الانتاج . و في تعريف آخر، نجد أن الانتاجية هي نسبة بين الانتاج و عوامل الانتاج التي ساهمت في تحقيقه أو بين الانتاج و بعض هذه العوامل². ويعبر عنها (Sansal) بأنها " النسبة بين الانتاج و عوامل الانتاج "³.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الانتاجية هي:

- النسبة بين الانتاج و عوامل الانتاج.
- بالإمكان أن تكون هذه النسبة بين الانتاج و أحد عوامل الانتاج أو كل هذه العوامل من عمل، رأس مال،... إلخ، و يمكن تمثيل ذلك في الصيغة الموالية.

الانتاجية = المخرجات/ المدخلات

من خلال العلاقة يمكننا تصور طرق رفع الانتاجية، و ذلك:

- 1- بزيادة قيمة المخرجات مع بقاء قيمة المدخلات ثابتة.
- 2- بزيادة قيمة المخرجات مع زيادة قيمة المدخلات بنسبة أقل.
- 3- بقاء قيمة المخرجات ثابتة و انخفاض قيمة المدخلات.
- 4- انخفاض قيمة المخرجات مع انخفاض قيمة المدخلات بنسبة أكبر.

يمكن القول عموما أنه باستطاعتنا استخراج انتاجية أي عنصر داخل في العملية الانتاجية، من انتاجية المادة الخام، انتاجية رأس المال، انتاجية العمل. و يمكن أن نميز عدة أنواع من الانتاجية: من انتاجية عينية إلى انتاجية بالقيمة، انتاجية كلية و انتاجية جزئية، انتاجية متوسطة و انتاجية حدية، انتاجية خام،... إلخ.

و فيما يلي نتناول بالتعريف بعضا منها قصد التوضيح.

يقصد بالانتاجية الكلية: النسبة بين الانتاج و عوامل الانتاج التي ساهمت في تحقيقه من عمل، رأس المال، مواد أولية و تعطى بالعلاقة التالية:

¹ - علي السلمي. إدارة الأفراد و الكفاءة الانتاجية، مكتب غريب، 1985، ص21.

² - جمال جعيل . مساهمة في تحسين انتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية من خلال التحكم في التسيير. رسالة ماجستير، لم تنشر، باتنة، 1994، ص11.

³ - B Sansal :La mesure de la productivité dans l'entreprise.opu،Algérie ،1991،p13.

الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج = الإنتاج / مجموع عوامل الإنتاج
= الإنتاج / العمل + رأس المال + المواد الأولية.

أما الإنتاجية الجزئية فيقصد بها النسبة بين الإنتاج و أحد عوامل الإنتاج و تعطى بالعلاقة التالية:

الإنتاجية الجزئية = الإنتاج / أحد عناصر الإنتاج.

فإنتاجية العمل = الإنتاج / العمل

إنتاجية رأس المال = الإنتاج / رأس المال... إلخ.

نشير هنا إلى نقطة هامة و هي أن الإنتاجية الكلية " لا تأخذ بعين الاعتبار في غالب الأحيان إلا ثلاثة عوامل (العمل، رأس المال، المواد الأولية)، في حين أن هناك عوامل أخرى تؤثر في الإنتاجية، مثل الهياكل القاعدية، المعارف التقنية، درجة التنظيم"¹.
يقصد بالإنتاجية المتوسطة: النسبة بين الإنتاج الكلي، و عامل الإنتاج المتغير مثل الإنتاجية المتوسطة لنعصر العمل، الإنتاجية المتوسطة لرأس المال... إلخ، أما الإنتاجية الحدية فيقصد بها: مقدار التغير في الإنتاج الكلي، الذي ينشأ عن استخدام وحدة إضافية من عنصر الإنتاج المتغير.

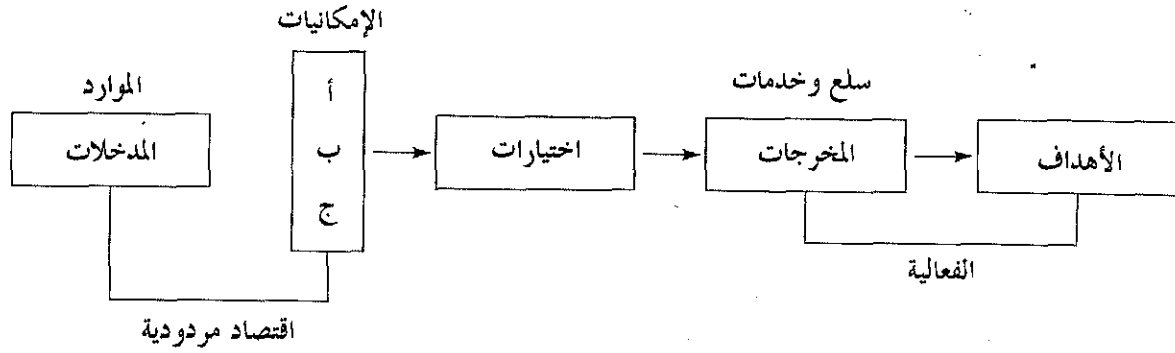
يقصد بالإنتاجية الخام: قسمة الإنتاج الإجمالي على أحد عوامل الإنتاج، أو مجموع العوامل.

1 - 2 - مفهوم الفعالية:

تمثل الفعالية الشق الثاني في معادلة الأداء، و لا تقل أهمية عن عنصر الإنتاجية فمستوى الأداء مرهون بمستوى كل من الإنتاجية و الفعالية، إن تفاعل كل من الإنتاجية و الفعالية يولد مستوى الأداء في المؤسسة، و تعرف الفعالية بأنها "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك"² بغض النظر عن الامكانيات التي استخدمت في تحقيقها، أي أن الفعالية تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف ليس إلا، و يصور بارجورون ذلك من خلال الشكل (5). نموذج فعالية المؤسسة:

¹ - جمال جعيل: المصدر السابق، ص 14.

² - A Khemakhem : opcit• P 311.



المراجع: P.G. Bergeron, P90

الشكل (5) نجد أن للمؤسسة مدخلات أو موارد تتفاعل مع الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة، لانتاج سلع أو خدمات، شرط استعمال الوسيلة الأكثر اقتصادا، و ذلك باتباع إحدى الطرق التي تقارن بين تكلفة الوسيلة و النتيجة التي تحققها، من أبرزها طرق بحوث العمليات المستخدمة حاليا و بشكل واسع في المؤسسات العصرية. فهذه الطرق العلمية تسمح بالمقارنة بين مجموعة من الوضعيات الأقل تكلفة و الأكثر مردودية و التي تضمن استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثلا.

بعد اختيار الوسيلة المستعملة ينتج عن نشاط المؤسسة مخرجات تتمثل في السلع و الخدمات المختلفة التي تمثل الطريق الذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة و يتم تقييم هذه المخرجات حسب مقاييس الفعالية، و بشكل عام فإن "النظام يكون فعالا إذا كانت قيمة مخرجاته قريبة قدر الإمكان من الأهداف المخططة"¹. و الجدول (1) يوضح مختلف الوضعيات التي تنتج عن تفاعل كل من الانتاجية و الفعالية في المؤسسة.

الجدول (1) المستويات الأربعة للأداء

انتاجية منخفضة

انتاجية مرتفعة

| | |
|--|---|
| (1) | (2) |
| الأهداف محققة مع سوء استغلال الموارد | الأهداف المحققة مع استغلال أمثل للموارد |
| (3) | (4) |
| الأهداف غير محققة مع سوء استغلال الموارد | الأهداف غير محققة مع استغلال أمثل للموارد |

المراجع: P. G. Bergeron : ibid P 91.

يبين الجدول (1) أربع وضعيات يمكن أن يتخذها مستوى الأداء في المؤسسة:

¹ - مقيدة يحيوي: المصدر السابق، ص 34.

الوضعية 1: فعالية موجبة و انتاجية سالبة.

الوضعية 2: فعالية موجبة و انتاجية موجبة و هي الوضعية المثلى.

الوضعية 3: فعالية سالبة و انتاجية سالبة.

الوضعية 4: فعالية سالبة و انتاجية موجبة.

هذه الوضعيات تنطبق على أداء الأفراد بالمؤسسة باعتباره جزء مهما من الأداء الكلي لها. لذلك يمكن القول أن:

الوضعية الأولى:

مستوى أداء الأفراد فيها ضعيف، ذلك أنهم تمكنوا من تحقيق أهداف المؤسسة مع عدم تحقيقهم للانتاجية أي أن الأهداف كانت محققة مع سوء استخدام للموارد. و لتحسين مستوى أداء الأفراد في هذه الحالة لا بد من تحسين مستوى انتاجيتهم.

الوضعية الثانية:

و هي الوضعية المثلى التي ترغب أي مؤسسة في الوصول إليها، حيث تكون أهدافها محققة مع تحقيق أفرادها للانتاجية أي استعمال أقل للموارد، فأداء الأفراد هنا يعتبر جد مرتفع.

الوضعية الثالثة:

الأفراد لم يحققوا أهداف المؤسسة و لم يحققوا الانتاجية فأداؤهم ضعيف إلى أبعد الحدود، و لتحسينه لا بد من تحسين الفعالية و الانتاجية معا.

الوضعية الرابعة:

الأفراد لم يحققوا أهداف المؤسسة أي أن الفعالية غير متوفرة، لكنهم حققوا الانتاجية، و بالتالي فإن الأفراد في هذه الحالة يعتبر أدأؤهم ضعيفا و لتحسينه لا بد من تحسين فعالية الأفراد ما دامت الانتاجية متوفرة.

نظرا لارتباط مفهوم الفعالية ارتباطا وثيقا بمفهوم الأهداف، فإن ذلك يقودنا حتما إلى الكلام عن أهداف المؤسسة التي يساهم الأفراد بشكل كبير في تحقيقها، و التي تعكس كمستوى الفعالية لديهم و بالتالي مستوى أدائهم في المؤسسة.

يشكل الهدف بالنسبة للمؤسسة الغاية التي تريد الوصول إليها، أو أنها النهايات التي تخطط لها الإدارة و تصر على الموصول إليها، و يمكن أن تكون للأهداف تفسيرات مختلفة تعكس في النهاية غرضا معيناً تريد المؤسسة الوصول إليه. على سبيل المثال، قد يستخدم مفهوم

الأهداف للتعبير عن الدور الذي تلعبه المؤسسة من خلال تواجدها، أو للتعبير عن قيود تلتزم المؤسسة بتحقيقها، أو للتعبير عن مستوى معين من الانجاز لا بد من تحقيقه خلال فترة معينة... إلخ، و غالبا ما يستخدم مفهوم الأهداف كمعايير تتم على أساسها معرفة الأداء بالمؤسسة و ذلك بمقارنة الأهداف المخططة و الانجازات المحققة في المؤسسة، و تحديد الإنحرافات بين المخطط و المنجز لاتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.

قامت المؤسسات الاقتصادية في السابق على أساس الأهداف الاقتصادية لها، و التي تترجم عادة في تحقيق و تعظيم الأرباح، خاصة في المؤسسات التي تنشط في ظل النظام الرأسمالي، اما المؤسسات التي تنشط في ظل النظام الاقتصادي الموجه، فقد كانت تفتقر إلى أهداف ذاتية تحدها لنفسها، بل مرتبطة في جميع أنشطتها بسلطة وصية مركزية، تملّي عليها برامج التشغيل التي تلتزم بها، غير أنه سرعان ما تغيرت هذه النظرة بفضل التحولات التي طرأت على الاقتصاديات العالمية و ما صاحبها مت تغيير في الفكر الإداري الذي أصبح ينادي بتعدد الأهداف. و من أبرز المدارس الرائدة في هذا المجال بيتر دركر (P.Druker) الذي يعتبر أول من نادى بتعدد الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، و ذلك بتحقيق أهداف لها في كامل المجالات التي من شأنها أن تؤثر على استمرارية و نمو المؤسسة في السوق. و يرى (Druker) أن معظم أهداف المؤسسات تتمحور حول ثمانية أهداف رئيسية هي¹:

1- حصة السوق.

2- الإنتاجية.

3- الربحية.

4- الابتكار.

5- الموارد.

6- مستويات الأداء.

7- الاعتناء بالعمال.

8- المسؤولية الاجتماعية.

و يؤكد دركر DRUCKER بأن إهمال أحد هذه الأهداف من طرف المؤسسات، سيؤثر سلبا على بقية الأهداف. فتدهور نصيب السوق للمؤسسة سيؤدي حتما إلى انخفاض مستوى رقم

¹ - علي شريف: التنظيم و الإدارة. الدار الجامعية، مصر، 1985، ص50.

الأعمال، و منه انخفاض مستوى الربحية. ولا شك في أن بعض المؤسسات اليوم تعتمد اعتمادا كبيرا على عنصر الابتكار للسيطرة على أكبر حصة من السوق عن طريق اكتساب ثقة المستهلك و الاستجابة لتطلعاته، غير أنه يجدر التنبيه هنا إلى أن درجة أهمية هذه الأهداف يختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه. فالمؤسسات المختصة في المنتجات الإلكترونية تولي اهتماما ضعيفا نسبيا للمسؤولية الاجتماعية التي قد تنحصر على الأكثر في الأمن و السلامة المرتبطة باستخدام منتجاتها من طرف المستهلك، أما شركات المواد الغذائية فإنه يتحتم عليها أن تولي اهتماما بالغاً لهدف المسؤولية الاجتماعية، نظراً للأهمية القصوى التي يوليها المستهلك، و منظمات حماية المستهلك و الدولة لهذا الجانب بخصوص هذه المنتجات. و فيما يلي نستعرض بعض أهم الأهداف التي يمكن أن تضعها المؤسسة لنفسها و تسعى لتحقيقها.

• حجم نسبة السوق:

إن حصة معينة من السوق ضرورية للمؤسسة لتحقيق مستوى معين من الأرباح، حيث أنه انطلاقاً من حصة السوق، يمكن الحكم على القوة التفاوضية للمؤسسة و مدى الأمان الذي توفره لنفسها و تسعى داخل السوق. غير أنه من الصعب جداً تحديد حصة المؤسسة من السوق، ذلك أن معظم المؤسسات تقوم بإنتاج أكثر من نوع واحد من المنتجات، و تنتشط في أسواق مختلفة عادة ما يرتبط مفهوم حصة السوق بارتفاع رقم الأعمال. إلا أن هذا لا يعني أنه كلما كان رقم الأعمال كبيراً كلما كان ربح المؤسسة كبيراً، غير أنه كلما كان رقم الأعمال كبيراً كلما تعز موقفها أمام مورديها و مقرضيها الماليين، و أمن الاستقرار لليد العاملة بالمؤسسة، و حسس الأفراد بالأمن فيها و يزيد ذلك من فرص استمراريتها ونموها

• الاستمرارية:

إن مجرد تجاهل المؤسسة لمحيطها، و عدم مسايرتها لتغيرات قد يعرضها للزوال من السوق، و بذلك تكون المؤسسة أمام وضعية صعبة يميزها هروب العمال بحثاً عن أماكن أخرى يجدون فيها الأمن، و هجر الزبائن لمنتجاتها خوفاً من الوقوع في نفس الخطأ، و بالتالي البحث عن موردين آخرين يتميزون بالثبات و الاستقرار.

إن مجرد الإحساس بأن المؤسسة سوف تزول، نجد أن معظم عناصر محيطها يتخوفون من ذلك، و تعمل على فك علاقاتها مع المؤسسة المعنية، لذا فإن الاستمرارية تعتبر كأحد أهم

أهداف المؤسسة يجب أن تسعى لتحقيقها بشتى الطرق و الوسائل و حتى تضمن المؤسسة البقاء، يجب" أن تكون لها إمكانية توظيف وتكوين اليد العاملة المؤهلة التي هي بحاجة إليها، و أن يكون لها سوق ليست في طريق الزوال و عليها أن تحقق ربحا أدنى يمكنها من تجديد وسائل إنتاجها"⁽¹⁾.

• تحقيق الأرباح:

مهما كان هدف المؤسسة يبقى تحقيق الربح الهدف الأسمى، ذلك أن الربح يسمح للعناصر الأخرى بالثبات فيجعل المؤسسة في موقع قوة داخل السوق. لذا فإن تحديد حد أدنى للربح كهدف للمؤسسة لا بد منه، لأنه يسمح لها على الأقل بالاستمرارية و بالنظر إلى الربح "من وجهة نظر الرياضيات لوجدناه عبارة عن شعاع له عدة مركبات، قيمة التنظيم، الاعتناء بالعمال، حصة السوق الاستمرارية"⁽¹⁾. فالربح لا يتحقق إلا بهذه العناصر كما أن هذه الأخيرة لا يمكن تحقيقها إلا بتوفر حد أدنى من الربح.

إن الأهداف السابقة لذلك، تمثل جزءا ضئيلا من الأهداف التي يمكن أن تحددها أي مؤسسة لنفسها، غير أن تحديد هذه الأهداف بشكل غير دقيق، لا يمكن المديرين من القيام بمهمة تقييم الأداء، ذلك أنه من الصعب الوقوف بشكل جازم على تتحقق من عدم تحقيق الأهداف المخططة، كأن تقترح المؤسسة مثلا مواجهة الطلب المتزايد كهدف لها، في هذه الحالة لن يكون باستطاعة الإدارة قياس الفعالية و تقييم الأداء، كون الأهداف المخططة لا يمكن ترجمتها في شكل موازنة تقديرية عينية، أو مالية تستخدم كمعيار للقياس. أما إذا أفصحت المؤسسة عن التخطيط لتحقيق 8 % كعائد على رأس المال المستثمر مثلا، فإنه بالإمكان آنذاك ترجمة هذا الهدف بالاستعانة بأدوات التخطيط الكمية كتحويل التعادل أو البرمجة الخطية لترجمة الأهداف في شكل موازنات تقديرية، تستخدم كأداة للرقابة و تقييم الأداء.

بشكل عام، كلما كانت الأهداف محددة بوضوح و دقة و تخضع للقياس الكمي، كلما سهلت مهمة الإدارة في قياس الفعالية و تقييم الأداء.

¹ -A Khemakhem: opcit, p 52.

¹ - Ibid, p 55.

المطلب الثاني:

قياس أداء الأفراد:

لقد سبقت الإشارة إلى أن الأداء يشمل مفهومين اثنين: الإنتاجية، و الفعالية، و بالتالي فإنه لقياس أداء الأفراد بالمؤسسة لا بد من قياس الإنتاجية لديهم (إنتاجية العمل). و قياس الفعالية و أن التفاعل بينهما يعطي مستوى أدائهم بالمؤسسة، و بالتالي فسوف نتطرق في هذا الجزء من البحث إلى كيفية قياس إنتاجية العمل من جهة و إلى قياس الفعالية من جهة ثانية.

1- قياس الإنتاجية و مفهومها:

• قياس الإنتاجية:

سبق أن عرفنا الإنتاجية بأنها: النسبة بين الإنتاج و عوامل الإنتاج التي ساهمت في تحقيقه، لكن في الواقع العملي لا يمكن حصر جميع العوامل التي ساهمت في تحقيق الإنتاج، باعتبار بعضها غير قابلة للقياس مثل العوامل الجوية كالحرارة و الأمطار، بالإضافة إلى أفكار العاملين بالمؤسسة و مجهوداتهم الذهنية، إضافة إلى ذلك القاعدة الهيكلية المتوفرة كطرق المواصلات، السدود،.... الخ. لذلك فإنه عند حساب الإنتاجية فإننا نستبعد هذه العناصر كلية و عادة ما يتم الاعتماد فقط في حسابها على بعض العوامل مثل المواد الأولية و الوسائل التقنية من تجهيزات إنتاج، معدات بالإضافة إلى أهم عنصر و هو العنصر البشري الذي يساهم في عملية الإنتاج إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. لكن رغم هذه التسهيلات لعملية القياس إلا أننا نتعرض لصعوبات أثناء قياس الإنتاجية تتعلق بحساب كل من لإنتاج، و حساب العوامل التي ساهمت في تحقيقه.

• صعوبات حساب الإنتاج:

نميز فيها حالتين أو لاهما عندما يكون الإنتاج متجانسا فإن القياس يكون سهلا عن طريق الوحدات العينية مثل كلغ/ساعة عمل، أما عندما يكون الإنتاج غير متجانس لكن المنتجات متقاربة إلى حد كبير فإنه لحل المشكل " يمكن اعتبار أحد المنتوجات كمتوسط معياري"⁽¹⁾، و تخص هذه الحالة كل من صناعة النسيج و صناعة الأحذية. غير أنه في حالة الإنتاج غير المتجانس و هي الحالة السائدة في أغلب المؤسسات اليوم، فإنه يتعذر القياس باستخدام الإنتاج

¹ - B Sanasal: opcit' p 15.

(عيني) و تلجأ المؤسسات في هذه الحالة إلى استخدام قيمة الإنتاج بالاعتماد على أسعار التكلفة أو البيع، و الذي يعتبر في حد ذاته قياسا غير موضوعي، ذلك نظرا لتغير مستوى الأسعار من فترة لأخرى. و لتجاوز هذه المشكلة يمكن تطبيق طريقة الأسعار الثابتة لسنة مرجعية، و نعني بطريقة الأسعار الثابتة ضرب الكميات المنتجة في مختلف السنوات في سعر سنة مرجعية كأن نأخذ سعر المنتج في سنة 1993 لتقييم منتج سنة 1994 و 1995... إلخ.

• صعوبات تقييم العمل:

باستخدام علاقة حساب الإنتاجية المذكورة سابقا، فإنه يمكن التعبير عن إنتاجية العمل بأنها النسبة بين الإنتاج و العمل المبذول في تحقيقه. و لقياس العمل المبذول في عملية الإنتاج عادة ما نستخدم مقياس الزمن كالساعة و اليوم... إلخ، إلا أن عملية قياس حجم العمل تواجهها مشكلة رئيسية و المتمثلة في طبيعة عمل كل فرد بالمؤسسة، فالأعمال الإدارية مثلا تختلف عن غيرها من أعمال الإنتاج و الورشات. فعملية القياس تزداد صعوبة كلما كانت طبيعة العمل مختلفة، مما يجعل وحدة العمل غير متجانسة في طبيعتها، و لو حاولنا التمييز بين الأعمال من حيث طبيعتها في عملية القياس، لأصبح ذلك صعبا إن لم نقل مستحيلا، لذلك فإننا نفترض لتمكين عملية القياس تجانس وحدة العمل في المؤسسة، و بذلك يحذو الباحث حذو الدراسات السابقة، في هذا الميدان، و سنقوم بحساب حجم العمل على أساس مجموع الحجم الساعي الداخلة في عملية الإنتاج، دون الأخذ بعين الاعتبار للاختلافات المذكورة سابقا (2).

يمكن أيضا لتقدي مشكلة عدم تجانس الاعمال اعتماد طريقة الترجيح بالاعتماد على المعلومات المحاسبية حيث يمثل العمل بساعات عمل مرجحة على أساس التكلفة الزمنية. مع الإشارة إلى أنه عند حساب إنتاجية العمل لا بد من الأخذ بعين الاعتبار أيام العمل الفعلية فقط، أي أيام الحضور، و طرح أيام الغياب (3).

بعد تطرقنا إلى مفهوم الإنتاجية و الأنواع المختلفة لها، و الصعوبات التي تواجه القائم على حسابها في المؤسسة، سنتطرق فيما يلي إلى قياس الإنتاجية، و بطبيعة الحال إنتاجية العمل باعتبارها محل اهتمام في هذا البحث كجزء مهم من أداء الأفراد.

² - وجهه عبد الرسول العلي : الإنتاجية مفهومها، قياسها ، العوامل المؤثرة فيها. دار الطليعة، بيروت 1989، ص46.

³ - جمال جويل: المصدر السابق، 32.

الإنتاجية الخام للعمل:

يمكن حساب هذا النوع من إنتاجية العمل باتباع ثلاث طرق رئيسية، بحيث يظهر الإنتاج الإجمالي في البسط و يظهر العمل في المقام (1) :

الطريقة الأولى: و هي النسبة بين الإنتاج الإجمالي مرجحا بالأسعار، و ساعات العمل مرجحة بتكلفتها الزمنية، و تعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الخام للعمل} = \frac{\text{الإنتاج الإجمالي مرجحا بالأسعار} \dots \dots \dots \text{العلاقة (1)}}{\text{ساعات العمل مرجحة بتكلفتها}}$$

الطريقة الثانية: و هي النسبة بين حجم الإنتاج مرجحا بأسعار التكلفة أو بأسعار البيع، و يظهر عنصر العمل في شكله المبسط على شكل عدد العمال، أو عدد ساعات العمل، و تعطى بالعلاقة الموالية:

$$\text{الإنتاجية الخام للعمل} = \frac{\text{الإنتاج الإجمالي مرجحا بالأسعار (أسعار التكلفة وأسعار البيع) \dots \dots \dots \text{العلاقة (2)}}{\text{عدد العمال أو عدد ساعات العمل}}$$

الطريقة الثالثة: و هي النسبة بين الإنتاج مقاسا بالحجم، و عنصر العمل في شكله المبسط " عدد ساعات العمل، عدد العمال"، مع افتراض أن الإنتاج متجانس في هذه الحالة. و تعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الخام للعمل} = \frac{\text{حجم الإنتاج} \dots \dots \dots \text{العلاقة (3)}}{\text{عدد العمال أو عدد ساعات العمل}}$$

من خلال العلاقات الثلاث السابقة في حساب الإنتاجية الخام للعمل، تبدو هذه الطريقة سهلة القياس حيث يقول أحد المختصين " إن الإنتاجية الخام للعمل هي الأكثر استعمالا نظرا لسهولة قياسها (2) .

2- قياس الفعالية:

باعتبار الفعالية هي مدى تحقيق أهداف المؤسسة، فإنه لقياسها نستخدم ما يدعى بالموازنات التقديرية كونها تمثل خطة شاملة لجميع أوجه النشاط في المؤسسة، و يمكن تعريف الميزانية بأنها تقرير عن النتائج المتوقعة في شكل رقمي إما بالوحدات العينية (وحدات إنتاج،

¹ - F. Boubakour : La surcapaciteet sous utilisation des moyens dans le transport routier de marchandise. Doctorat nouveau régime، sciences économiques، université d'aix marseille II Fevrier 1990، p 73.

² - B Sansal : opcit، p 25.

وحدات مواد، ساعات عمل... إلخ) و هو ما يعرف بالميزانية العينية. او بالوحدات النقدية (الميزانية المالية).

إن إعداد الميزانيات بهذا الشكل يمكن الإدارة من القيام بمهام عدة يستحيل أداؤها في غياب الموازنات، فإعداد الموازنات من طرف الإدارة له أهداف عدة و وظائف شتى نذكر منها أن الموازنات تعتبر أداة تخطيط فهي عبارة عن ترجمة لأهداف و خطط المؤسسة في شكل برامج تشغيلية مختلفة.

إن إعداد الموازنات ينطوي فيما ينطوي على سبيل المثال على الميزانية التقديرية للإنتاج، الميزانية التقديرية للمبيعات، الميزانية التقديرية للمواد... إلخ.

- أهم وظائف الموازنات هو استخدام الميزانيات التقديرية كأداة للرقابة هذه الأخيرة القيام بها يتطلب توفير برامج تشغيلية تفصيلية يمكن على أساسها متابعة و مراقبة التنفيذ و توجيه الأقسام و الأفراد نحو تحقيق الأهداف التي تتضمنها هذه البرامج.

- و مما لا شك فيه، أن المؤسسات في نهاية كل دورة تشغيلية مهما كانت مدتها، لا بد أن تتأكد من مستويات الأداء فيها، و لظالما كانت هذه الميزانيات التقديرية الوسيلة الأنجع في قياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية و يعتبر تقييم الأداء أحد المهام الرئيسية للموازنات.

إن عملية تقييم الأداء تشترط، وجود معيار قائم يمكن على أساسه قياس الأداء بما ينطوي عليه من انتاجية و فعالية، و في غياب مثل هذا المعيار، تبقى عملية تقييم الأداء عملية غير موضوعية تتوقف إلى حد كبير على الحكم الشخصي، و في هذا الإطار يؤكد (David. T Outley) بأنه " بإمكان البيانات التي تتضمنها الموازنات أن تلعب دورا هاما في هذا المجال، فالموازنات يمكن أن تستخدم كمعيار لقياس كل من الانتاجية و الفعالية، أن الموازنات تمثل معيارا لقياس الفعالية كونها تحدد مسبقا الأهداف و المخرجات المتوقعة من البرنامج التشغيلي، كذلك فهي معيار لقياس الانتاجية نظرا لما تتضمنه من تفاصيل المدخلات اللازمة لتنفيذ هذه البرامج التشغيلية"¹.

و بالتالي يمكن الاعتماد على الميزانيات التقديرية بالمؤسسة، لقياس الفعالية بمقارنة الأهداف المخططة لما أنجز فعلا. فإذا كان المنجز قريبا جدا من المخطط نقول أن مستوى الفعالية جيد أما إذا كات العكس فنقول أن الفعالية غير محققة. و لاستخدام الموازنة في هذا

¹ - Nourredine Khababa : Planning and budgeting in developing countries with particular reference to Algeria. MSC, University of wales, 1986, p12.

الشأن لا بد أن تكون دقيقة للغاية و تحدد أهداف المستقبل بدرجة تؤكد قبوله، و تجدر الإشارة هنا إلى أن عدم دقة البيانات و التقديرات التي تتضمنها الميزانية التقديرية سيجعل هذه الأخيرة تفقد فعاليتها في أداء المهام المنوطة بها، فإعداد موازنات دقيقة لا يمكن أن يتم إلا بتوفر بعض العناصر هي:

1- توفر أساليب التنبؤ العلمية و الكمية

2- توفر نظم المعلومات اللازمة.

3- توفر نظم معلومات محاسبية.

إن توفر هذه العناصر يسمح للإدارة بالقيام بمهامها بالشكل المطلوب و يمكنها من إعداد موازنات لفترات أطول و على درجة من الدقة تعطي لهذه الموازنات فعالية في تحقيق الأهداف التي أعدت من أجلها.

المطلب الثالث:

العناصر التي تؤثر على أداء الأفراد:

ما دام الأفراد يعملون داخل المؤسسة كنظام مفتوح فإن مستوى آدائهم يتأثر حتما بكل العوامل التي من شأنها أن تؤثر على المؤسسة سواء أكانت داخلية أم خارجية. فالعوامل المؤثرة على أداء الأفراد بالمؤسسة يمكن حصرها في مجموعتين، مجموعة العوامل الداخلية التي يمكن التحكم فيها أو تغييرها و مجموعة العوامل الخارجية و التي بإمكان المؤسسة التكيف معها و الاستفادة منها.

1- العوامل الداخلية:

تتمثل في العوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد بها، و من جملة العوامل: ظروف العمل المادية من تهوئة و حرارة و نظافة مكان العمل،... إلخ.

و الحوافز المختلفة، و أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة و نظام الاتصالات فيها، و التي تؤثر مجتمعة أو منفردة على مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة. و سنتناول أثر هذه العوامل على أداء الأفراد بالمؤسسة في الفصل اللاحق من هذا البحث.

2- العوامل الخارجية:

هي مجموعة العوامل التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها، و لكن يمكنها التكيف معها حتى لا تعود عليها بالسلب، و كما ذكرنا في بداية هذا الفصل تحت عنوان: محيط المؤسسة، فإن العوامل الخارجية المؤثرة على الاداء يمكن حصرها في أربعة جوانب رئيسية: الجانب الاقتصادي، الجانب التقني، الجانب السياسي و الجانب الاجتماعي و الثقافي.

3- العوامل الاقتصادية:

لقد سبقنا الإشارة إلى أن المحيط الاقتصادي يمثل أكبر محيط تأثيرا على المؤسسة الاقتصادية، و ذلك نابع أساسا من حجم المعاملات الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية و التي تمثل أحد أهداف قيامها و نظرا لذلك فغن العوامل الاقتصادية التي تؤثر على أداء الأفراد بالمؤسسة يمكن حصرها في وفرة الموارد المادية و المالية، درجة المنافسة في السوق... إلخ.

إن عدم توفر المادة الأولية أو توفرها بنسب غير كافية أو بنوعيات رديئة من شأنه أن يؤثر على عملية الانتاج بالمؤسسة، كون ذلك يتسبب إما في التوقف التام عن العمل في حالة ندرة المواد، أو تكرار التعطلات في حالة وفرة المواد بنوعيات رديئة. في هذه الحالة الأخيرة فإن مستوى أداء الأفراد قد يتأثر بشكل ملموس، مما يؤدي إلى انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط، و بالتالي فإن مثل هذا الوضع يعتبر خارجا عن نطاق المؤسسة التي يمكنها فقط التكيف مع ندرة المواد، بإدخال مواد بديلة و إحداث تعديلات على العملية الانتاجية بما يسمح لها بالاستمرارية في تنفيذ برامجها التشغيلية، وهو ما يعرف بالتأقلم مع العوامل الاقتصادية الخارجية.

من جهة ثانية، فإنه بفرض توفر كل العوامل، فإن عدم وجود منافسة في السوق غالبا ما يؤثر بالسلب على مستوى الأداء، ذلك أن وجود المنافسة يفرض على المؤسسة بذل كل جهودها من أجل الرفع من مستوى الانتاج، و التقليل من مستوى التكاليف حتى تكون لها أفضلية تنافسية بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى أي الحصول على أكبر حصة في السوق، فعامل المنافسة يدفع الأفراد في المؤسسة إلى تحسين مستويات أدائهم حتى يضمنوا استمرارية المؤسسة و بقائها في السوق، ذلك أن بقاءهم فيها مرهون ببقائها هي.

4- العوامل التكنولوجية:

يظهر هذا الجانب في مستوى التكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة و التي تؤثر سلبا على مستوى أداء الأفراد بها، ذلك أن المؤسسات التي تمتلك تجهيزات الانتاج ذات تكنولوجيا عالية يحس فيها الأفراد بالارتياح النفسي و عدم الاجهاد العضلي مما يرفع من معنوياتهم و يسمح لهم ببذل أقصى جهودهم في سبيل تحقيق أعلى مستويات الأداء.

عكس ذلك فإن استعمال المؤسسة لتجهيزات انتاج ذات تكنولوجيا قديمة يكثر من نسب التعطلات في المؤسسة، و تجعل الأفراد في وضع متوتر نتيجة لذلك، مما يفقدهم الرغبة في العمل و يؤثر سلبا على أدائهم لأعمالهم، و نظرا للأهمية التي يكتسيها هذا الجانب فإن أغلب المؤسسات المعاصرة تشجع مراكز البحث في هذا المجال من أجل تطوير أساليب الانتاج الموجودة، و إيجاد تقنيات إنتاج جديدة تمكن المؤسسة من مجابهة المنافسة الشديدة في الميدان، و مواكبة التطورات التي يشهدها، و في هذا الشأن يرى تيري (Terry) أن "لا شيء يتغير

بصورة مذهلة و سريعة مثل تكنولوجيا الآلات.... فالتطور التكنولوجي يستطيع أن يغير بطريقة مذهلة أسلوب انتاج بأكملة"¹.

5- العوامل السياسية:

تتمثل في مختلف أوجه تدخل الدولة في الميدان الاقتصادي من خلال القوانين و التشريعات التي تسنها والتي تخص مستويات الأجور، الأسعار... الخ. إن تدخل الدولة من خلال القوانين يمكن أن يعود بالسلب أو بالإيجاب على مستوى الأداء، فإذا كان هذا التدخل لصالح المؤسسة فإنه يعود عليها حتما بالشيء الإيجابي، أما إذا كان هذا التدخل لغير صالحها فإنه يعود عليها بالسلب. فتحديد الدولة لمستويات الأجور في المؤسسات مثلا لن يشجع الأفراد على بذل المزيد من الجهود لرفع مستويات أدائهم، و بالتالي فإن قوانين الدولة إذا تعارضت مع حاجات و رغبات الأفراد في المؤسسة فإن ذلك يساهم في انخفاض مستوى أدائهم بها.

6- العوامل الاجتماعية:

يضم هذا الجانب: المستوى الثقافي للأفراد، مستوى المعيشة و غيرها، من العوامل التي تتعلق بالأفراد. داخل المجتمع، و التي غالبا ما تحدد مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة، حيث نجد مثلا أن الفرد الذي يتمتع بمستوى جيد من المعيشة و أن ظروفه الاجتماعية عامة حسنة، نجده مرتاحا في عمله أي أن معنوياته تكون عموما مرتفعة، و بالتالي فإن أداءه في العمل يكون في مستوى مرضي.

أما الفرد الذي يعيش ظروف اجتماعية قاسية، كعدم توفره على سكن، بعده عن مكان العمل، تدني مستواه المعيشي، فلا نجده يولي اهتماما كبيرا لعمله بقدر ما يولي اهتمامه و تفكيره لإيجاد الحلول المناسبة للظروف التي يعيشها مما يؤثر سلبا على مستوى أدائه.

نفس الشيء يمكن قوله على المستوى التعليمي للأفراد، حيث كلما كان مستوى الأفراد عليا كلما كان اهتمامهم بواجبات عملهم على أحسن ما يرام، و كلما كان علمهم بأهداف المؤسسة أحسن، ومنه يكون تواجدهم في موقع العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق الأداء الجيد لأعمالهم عكس الأفراد الذين يتميزون بمستويات تعليمية متدنية. لهذا السبب تولى معظم الدول المتقدمة اهتماما كبيرا لتطوير التعليم و إدخال الأساليب الجديدة فيه، كل ذلك من أجل إعداد الأفراد ليكونوا في المستقبل مستعدين لأداء أعمالهم على أكمل وجه، و هو ما يحسن حتما من مستوى أدائهم.

¹ - G. R Terry. S G Franklin: Les principes du management. Ed : Paris, 1986, P 66.

خلاصة الفصل الأول

لقد تطرقنا إلى مختلف مفاهيم المؤسسة: الاقتصادية، وذلك من خلال كل ماجاء به GAGNON و BRESSEY و JENANNE و MENIER و سموئيل عبود، وهما اختلفت التعاريف فاننا نقف عند التعريف الحديث من خلال نظرية النظم و التي تركز على خمسة اجزاء رئيسية:

1- المدخلات

2- الأنشطة

3- المخرجات

4- المعلومات المرتدة

5- التصفية.

كما تعرضنا إلى محيط المؤسسة من خلال التغيرات الداخلية و الخارجية التي تكمن في المحيطات: الاقتصادي، التكنولوجي، الثقافي، السياسي.
و من خلال المبحث الثاني قمنا بمعالجة مفهوم الأداء، الانتاجية، الفعالية، قياس أداء المؤسسة، العوامل المؤثرة على أداء الأفراد.

الفصل الثاني

ادارة الموارد البشرية و الأداء

مقدمة الفصل الثاني:

انه لمن الصعب جدا التوصل إلى اجماع حول ايجاد تعريف شامل للادارة و سوف نحاول تقديم بعض التعاريف للادارة من خلال المبحث الاول معرجين على مختلف المدارس، و نتطرق إلى موقع ادارة الموارد البشرية من الادارة الشاملة. أما المبحث الثاني فسوف نخصصه إلى دور تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة.

المبحث الأول:

الادارة العامة مفهومها، تطورها التاريخي و مواقع إدارة الموارد البشرية منها

المطلب الأول: تعريف الادارة:

التعاريف التي قدمت لتفسير معنى الادارة بقدر عدد الكتب في هذا المجال، مما ادى إلى الاختلاف في التفسير، هذا الاختلاف عادة ما تتصف به أغلب الميادين العلمية المتطورة. و هو ما جعل من الصعب الوصول إلى تعريف جامع يحوي كل هذه التفسيرات المختلفة. و حتى نتمكن من الإلمام بمفهوم الادارة سوف نستعرض بعضا منها.

يمكن النظر إلى الادارة كطريقة عقلانية، يتم بواسطتها التنسيق بين الموارد البشرية المادية و المالية و توجيهها نحو تحقيق أهداف معينة، هذه الطريقة تترجم في عملية تتضمن تخطيط، تنظيم ادارة و رقابة النشاطات بطريقة تؤدي إلى مردود أمثل¹. أما تايلور (Taylor) فيرى أن الادارة هو " أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن و أرخص طريقة ممكنة"² و يعرفها بارجورون (Bergeron) " أنها الآلية التي بواسطتها نخطط ، ننظم، ندير و نراقب موارد المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة"³. أما تيري (Terry)، فيقول: " إن الادارة هي تحقيق الأهداف بواسطة الأشخاص الآخرين"⁴، و قد عرف محمد الناشد الادارة بأنها " إتخاذ القرارات في إطار التخطيط و تنمية الكفاءات الادارية و التوجيه و الرقابة بغية تحقيق الكفاية الانتاجية"⁵.

فمن خلال التعاريف السابقة نجد أن:

1- كل التعاريف ترى أن مجال تطبيق الادارة هو الجماعة و ليس الفرد.

2- تشير كل التعاريف إلى أن تحديد الأهداف ضروري جدا لعملية الادارة.

لذا يمكن القول أن الادارة كعملية متميزة، تتكون من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة، تعمل على تحديد و تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المادية و البشرية. فالأنشطة الرئيسية للادارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة باستخدام الموارد المتاحة لذلك نجد أن تيري (Terry)

¹ - جمال جعيل: المصدر السابق، ص 63.

² - علي الشرفاوي: ادارة الأعمال الوظائف و الممارسات الادارية. دار النهضة العربية، بيروت، ص 23.

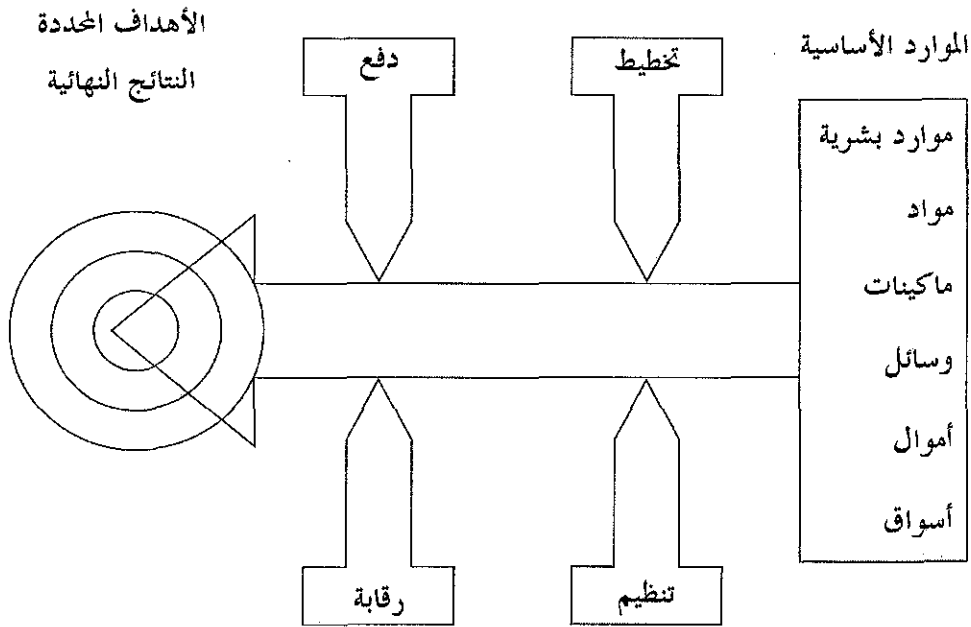
³ - P. G. Bergeron : opcit, p 87.

⁴ - G. R. Terry. SG Franklin: opcit, p 4.

⁵ - محمد الناشد: المدخل إلى ادارة الأعمال. مديرية الكتب و المطبوعات، جامعة حلب، 1980، ص 22.

يتكلم عما يعرف بالموارد الست - Les six M - أو الموارد الأساسية تكون في خدمة الوظائف الرئيسية للإدارة و هو ما يوضحه الشكل (6).

الشكل (6) عملية الإدارة



المصدر: جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال مدخل وظيفي. دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 21.

لذلك فإن الإدارة تعتبر أكثر الأنشطة أهمية في المؤسسة و كل من يقوم بها لا بد أن تتوفر فيه قدرات تؤهله للقيام بذلك، سواء كانت قدرات علمية أو فنية، كون الإدارة تجمع بين الإثنين: العلم و الفن. فالإدارة علم لاستخدامها مجموعة من المبادئ و النظريات و الطرق التي لا يمكن إكتسابها إلا بالدراسة حيث نجد أن المدير الذي يعتمد على المدخل العلمي للإدارة يكون في مركز أفضل من غيره، و تكون قراراته في مواجهة المشاكل التي تواجه المؤسسة سليمة. و الإدارة فن باعتبارها تستخدم الإبداع في الممارسة، و استخدام المهارة لأنه في كثير من الأحيان يكون من الضروري استخدام المهارة أو الإبداع في الإدارة لتحقيق الهدف المرغوب فيه، فهناك حالات تواجه المدير في المؤسسة عليه أن يستخدم مهاراته الذاتية لتجاوزها. إذن فكل من علم و فن الإدارة (Bergeron) على المديرين أن تتوفر فيهم ثلاثة أنواع من القدرات: قدرات تقنية و قدرات مرتبطة بالعلاقات الإنسانية و قدرات مرتبطة بفهم الأفكار و المخططات¹.

¹ - P. G. Bergeron : opcit, p 93.

مما سبق نجد أن الادارة تكتسي أهمية بالغة في المؤسسة تكمن في دورها و ضرورة وجودها، فأما الدور الذي تلعبه الادارة في مؤسسة فيتمثل في محاولة التوفيق بين مختلف المصالح المتعارضة في المؤسسة، حيث أن كل فرد فيها يسعى لتحقيق مصلحته الشخصية، فالمالك يسعى إلى تعظيم ربحه، في حين نجد العامل يسعى إلى رفع أجره و تحسين الخدمات المقدمة له، أما الزبائن فيحاولون الحصول على منتجاتهم بأقل الأسعار و أحسن النوعيات. لذلك فإن الادارة تحاول دوما إحلال توازن بين مختلف المصالح عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. أما ضرورة الادارة في المؤسسة فتظهر من خلال عدم وجودها فيها، حيث تسود الفوضى، و تتعارض أهداف الأفراد مما يجعل تحقيق هدف المؤسسة صعبا. فهذه الوضعية يصحبها تداخل في المسؤوليات و انعدام الاتصالات و صعوبة الرقابة.

إن الادارة ما هي إلا نتاج جهود فكرية عديدة تضافرت من أجل الوصول بها إلى ما وصلت إليه العلوم الأخرى كالطب مثلا، عن طريق ما يبذله الكتاب في هذا المجال، فيما يسمى بمدارس الادارة التي تحمل تصورات مختلفة لها، تنصب كلها في هدف واحد هو تحقيق هدف المؤسسة، و هو ما نفضله فيما يلي:

المطلب الثاني: مدارس الادارة:

لازم ظهور الادارة الجماعات البشرية، فهي ظاهرة قديمة نجد آثارها في عمق التاريخ، فإذا نظرنا مثلا إلى الحضارة المصرية و تصورنا الكيفية التي تمت بواسطتها بناء الأهرامات، لاكتشفنا عبقرية الإنسان آنذاك، و مدى صعوبة ادارة مشروع مثل ذلك، أما لو نظرنا إلى الحضارة العربية الإسلامية و الرقعة الجغرافية التي شملتها لصورنا مدى قدرتهم على تنظيم شؤون الدولة آنذاك و كذا القدرة على إدارتها.

من هذا المنطلق، فإن الإدارة ظاهرة قديمة تطورت و لازمت تطور الإنسانية، و هو ما نلمسه في مطلع القرن العشرين حيث أخذت الادارة بعدا آخر نتيجة توسع المشاريع، و ظهور المؤسسات و أصبح من المحتم الاهتمام بالإدارة من طرف الكتاب و المفكرين الذين شكلوا ببحوثهم و دراساتهم مذاهب فكرية و بالتالي مدارس تتناول بالدراسة علم الادارة. و من أهم هذه المدارس و الرواد ما يلي:

1- المدرسة العلمية:

يعتبر فريديريك تايلور (Taylor) من رواد هذه المدرسة و مؤسس الادارة العلمية، تتمثل المساهمة الرئيسية لتايلور (Taylor) في ميدان الادارة بتمسكه الشديد بتطبيق الطرق العلمية في الادارة ذلك " أن الادارة لم تكن لديها فكرة واضحة عن كيفية ادارة و توجيه العمل، كما لم تمكن لديها أية معايير لأداء العمل و إن قرارات الادارة كانت تعتمد على طريقة التجربة و الخطأ، و لم تكن هناك دراسة لطرق العمل و أدواته و أن العمال يكلفون اعتباراً بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها، و لا رغبة لهم فيها مما أدى إلى قيام نزاع مستمر بين الادارة و العمال"¹.

فالهدف من دراسة تايلور (Taylor) هو محاولة تحسين العلاقة بين الادارة و العمال، و توفير الوسائل العلمية لإدارة العمل في المؤسسة. لذا فقد قام تايلور (Taylor) بتحليل العمل و تجزئته إلى مهام بسيطة و دراسة الحركات و الأزمنة اللازمة لانجازه، و الاقتصاد فيها للوصول إلى تحقيق أكبر إنتاجية و من خلال دراساته و تجاربه توصل إلى صياغة أربعة مبادئ اعتبرها أساس التنظيم العلمي للعمل و هي:²

- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية أو القواعد التقديرية في تحديد عناصر عمل الفرد.

- اختيار العمال و تدريبهم على أسس علمية.

- تعاون كل من الادارة و العمال لأداء العمل طبقاً للطرق العلمية.

- تقسيم عادل للمسؤولية بين المديرين و العمال مع قيام المديرين بتخطيط و تنظيم العمل.

من خلال ما سبق نلاحظ أن تايلور ركز اهتمامه على كيفية زيادة إنتاجية المؤسسات و على الوفورات التي يمكن اكتسابها من دراسة الوقت و الحركة، إذ نظرنا للفرد كأنه آلة و أهمل بذلك الجوانب الاجتماعية و الإنسانية للعمل.

2- مدرسة العلاقات الانسانية:

جاءت هذه المدرسة لتدارك النقص الذي ميز سابقتها، باعتبارها أهملت الجانب الإنساني، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت اهتمامها على الفرد باعتباره عضواً في جماعة، كما ركزت على العلاقات بين العمال في المؤسسة و بين المديرين.. إلخ و قد إقترن ظهور هذه المؤسسة مع التجارب التي قام بها أبرز روادها و هو: إلتون مايو (Elton. Mayo) بمصانع

¹- جميل لحد توفيق: ادارة الأعمال مدخل وظيفي. دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 36.

²- نفس المصدر، ص 38.

الهيوثورن بشركة ويسترن إلكترونيك الأمريكية. حيث بدأ بإظهار أثر ظروف العمل مثل الإضاءة و التهوية على إنتاجية العمل، و قد لاحظ مايو (Mayo) أن تغير هذه الظروف من الأسوء إلى الأحسن قد رفع من إنتاجية العمل. غير أن البقاء على نفس الظروف لا يعني الانخفاض في إنتاجية العامل. و هو ما جعل إلتون مايو (Elton. Mayo) يستخلص أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على العامل و هي عوامل نفسية و منه استخلص أن إنتاجية العامل و مردوده يرتبطان أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة، و بين العمال و الإدارة من جهة أخرى، و بمدى قدرة المدير على تحفيز العمال و إدماج أهدافهم ضمن أهداف المؤسسة.

فمدرسة العلاقات الانسانية ترى أن مجال اهتمام الإدارة هو العلاقات بين الأفراد، و التعاون بينهم و الصراعات التي تنشأ بين الأفراد و كذا عوائق الاتصال في المؤسسة... إلخ حيث معظم رواد هذه المدرسة يميلون إلى علم النفس أكثر منه على الإدارة، فمدرسة العلاقات الانسانية اهتمت أساسا بالفرد و أعطت العمل مرتبة ثانوية، حيث قدمت إسهامات كثيرة للإدارة في مجال التحفيز و القيادة و الاتصال، إلا أن ما يعاب عليها أنها بالغت كثيرا في الاهتمام بالجانب الانساني للإدارة و أهملت باقي الجوانب.

-3- مدرسة النظام الاجتماعي:

تعتبر هذه المدرسة امتدادا لمدرسة العلاقات الانسانية إلا أنها تركز اهتمامها على العلاقات التي تنشأ بين المجموعات داخل المؤسسة و ليس بين الأفراد، فهي تميل إلى علم الاجتماع أكثر منه إلى علم النفس، و الفكرة الأساسية لرواد هذه المدرسة هو محاولة التغلب على تأثيرات المحيط الخارجي على الفرد عن طريق التعاون.

من أبرز روادها: هربرت سيمون (Herbert Simon) الذي كانت له دراسات في هذا المجال و غيره من رواد هذه المدرسة الذين توصلوا إلى أن الإدارة ما هي إلا نظام اجتماعي و نظام للعلاقات المتداخلة، فمدرسة النظام الاجتماعي اهتمت كثيرا بالجوانب الاجتماعية إذ غلب عليها طابع علم الاجتماع أكثر من طابع الإدارة و بالتالي لم تتوصل إلى تشكيل إطار شامل للإدارة في المؤسسة ذلك أنها أهملت جوانب عديدة و مهمة في المؤسسة.

- 4- المدرسة القرارية:

تركز هذه المدرسة اهتمامها على اتخاذ القرارات في المؤسسة وتعتبر أن العمل الحقيقي للمدير هو اتخاذ القرارات، و اتخاذ القرار يعني الاختيار من بين البدائل المختلفة. ما يميز أفكار هذه المدرسة أنها خرجت عن مضمون سابقتها، أي الاهتمام بالجانب الاجتماعي و اهتمت فقط باتخاذ القرارات في مختلف نشاطات المؤسسة. و ما يعاب عليها أنها ركزت اهتمامها على جانب واحد فقط من المؤسسة ألا وهو اتخاذ القرارات و اعتبرته الادارة نفسها، و الخطأ الذي وقعت فيه. إذن فالمدرسة القرارية لم تصل إلى بلورة تصور شامل للادارة حيث تبرز جزائيه المختلفة.

- 5- مدرسة النظم:

يرى رواد هذه المدرسة أنه حتى نتمكن من فهم الادارة لا بد من النظر إليها كنظام، إذ يقول (Ludwing Vombertalanffy) " حتى نتمكن من الفهم الجيد لطريقة عمل والوحدة يجب النظر إليها كنظام يتشكل من أجزاء مترابطة، فلفهم طريقة عمل جسم الإنسان يجب معرفة الحد الأدنى من التفاصيل عن مكوناته و كيفية تفاعلها مع بعضها البعض: - اليديين، الرئتين، القلب.. إلخ"¹ و الادارة كنظام تحتوي على عدة أجزاء تساهم جميعها في تحقيق هدف مشترك. و الأجزاء الرئيسية لنظام الادارة هي:

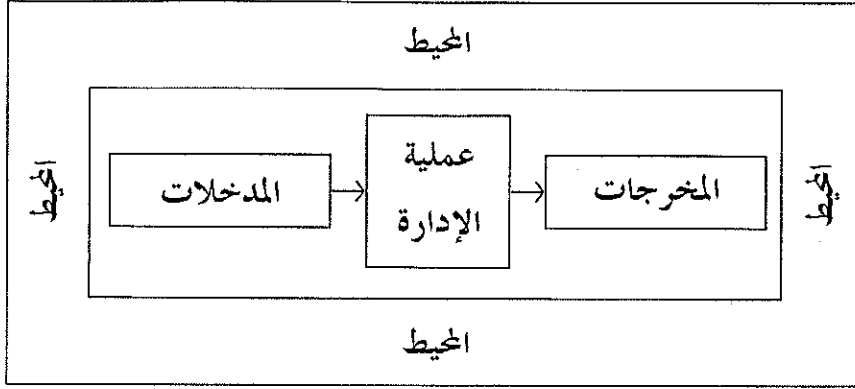
- المدخلات (الموارد المادية و البشرية).

- عملية الادارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

- المخرجات (السلع و الخدمات).

و تجدر الإشارة إلى أن الادارة عبارة عن نظام مفتوح ذلك أن قرارات المديرين في المؤسسة تتأثر كثيرا بالمحيط الخارجي سواء أكان اقتصادي أم اجتماعي أم سياسي أو تكنولوجيا و الشكل (7) يوضح ذلك.

¹ - P. G. Bergeron : opcit, p 80.



إن مدرسة النظم جاءت بتصوير جديد يختلف عن سابقتها من المدارس حيث أنها أعطت تعريفا للادارة يشمل مختلف زواياها، ذلك أنها اعتبرت نظاما مكونا من مجموعة عناصر متداخلة تشكل بينها كلا موحدا و تسعى إلى تحقيق هدف محدد. كما أن مدرسة النظم ربطت الادارة بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يمارس عليها تأثيرا كبيرا.

- 6- مدرسة عملية الادارة:

تنظر هذه المدرسة إلى الادارة كأداة لأنشطة معينة أو لوظائف أساسية و التي تميز المدير عن غيره، و أداء هذه الوظائف يشكل عملية الادارة التي تتميز بالعمومية بغض النظر عن نوع المؤسسة. يعتبر هنري فايول (Henri fayol) الأب الروحي لهذه المدرسة الذي كانت له إسهامات كبيرة في تطور الادارة إلى ما هي عليه الآن. فمدرسة عملية الادارة يمكن اعتبارها حوصلة لمختلف أفكار المدارس السابقة الذكر كونها أعطت الادارة تعريفا أكثر دقة و شمولية، إذ ترى أن الادارة عبارة عن عملية مكونة من وظائف: التخطيط، التنظيم، الدفع، الرقابة.

نجد أن (Fayol) يرى " أن معنى أن تدير هو أن تتبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب"¹

نشير هنا إلى أنه يصعب الفصل بين وظائف الادارة الأربعة، أي عدم إمكانية وضع حدود فاصلة بينها، كما يصعب تحديد زمان و مكان كل وظيفة. فالأفكار التي جاءت بها هذه المدرسة تعتبر حديثة رغم أن أصولها قديمة كما أنها تعترف بفن الادارة باعتباره ضروري لعلم الادارة، ذلك أنهما يكملان بعضهما البعض فالمدیر الجيد لا يعني الإمام بالاطار العلمي فقط بل لا بد له من المهارة في التطبيق و الممارسة أي ممارسة وظائفه الفعلية.

¹ - جميل أحمد توفيق: المصدر السابق، ص 19.

المختلفة التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى بذل أقصى جهده من أجل رفع مستوى أدائه، بالإضافة إلى معرفتها لميول الأفراد، و اتجاهاتهم نحو المؤسسة و جو العمل بها، و كل ما من شأنه أن يجعل الفرد راضيا عن عمله و الجو الذي يؤديه فيه.

فالنظرة إلى إدارة الموارد البشرية تحولت من نظرة تقليدية إلى نظرة حديثة أعطتها أكثر أهمية مقارنة بالادارات الأخرى في المؤسسة. و يرجع السبب في ذلك إلى كون ادارة الموارد البشرية. هي الأكثر قدرة على توجيه أداء الأفراد و التأثير عليه في الاتجاه الصحيح، باعتبار أن أداء الأفراد هو المحدد الأساسي لنجاح أي مؤسسة، و تقوم بذلك من خلال وظائفها الرئيسية من تكوين للموارد البشرية بالمؤسسة بما فيها (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار و التعيين و التدريب) و كذا تحفيز الأفراد و الاتصال بهم و الإشراف عليهم في سبيل أداء أحسن لأعمالهم. و لا شك في أن هذه الوظائف تمارس على الأفراد الذي ينفذون أعمال المؤسسة جميعها و في جميع إداراتها و أقسامها. و لذلك فإن كل من يمارس عملا إشرافيا على أفراد آخرين يؤدي بطريقة غير مباشرة إلى جانب عمله الأصلي وظائف تخص أعمال إدارة الموارد البشرية لذلك يمكن القول أن مجال ادارة الموارد البشرية واسع النطاق، و يحتاج في ممارسته إلى مديرين متخصصين حتى تساهم إدارة الموارد البشرية فعلا في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة و هو ما نفضله فيما يلي:

المبحث الثاني:

تأثير التكوين على أداء الأفراد.

لا شك أن الأفراد في المؤسسة باختلاف مستويات تواجدهم فيها يؤدون مهامهم بدرجات مختلفة من الانجاز، ذلك أن كل فرد في المؤسسة يؤدي الوظيفة الموكلة إليه حسب قدرته على أدائها و رغبته في ذلك. فالأفراد يختلفون من حيث القدرة على انجاز الأعمال، و تختلف لديهم الرغبة لإتمام هذه الأعمال. و ذلك لاختلاف الظروف الخاصة بكل فرد و الجوانب السلوكية لديه و كذا الحاجات التي يطمح إلى تحقيقها من خلال الوظيفة التي يشغلها. فالفرد ضعيف القدرة لا يستطيع تقديم مستوى علي من الانجاز حتى و لو توفرت لديه الرغبة في ذلك، كذلك الحال بالنسبة للفرد الذي لا تتوفر لديه الرغبة و لديه القدرة على ذلك، فكل من القدرة على العمل و الرغبة فيه تؤثران على مستوى أداء الفرد، فلتحسين مستوى الأداء لا بد من تحسين هذين العنصرين لدى الفرد. و يمكن اكتساب القدرة على العمل من خلال التعليم و التدريب و الخبرة في المجال، بالإضافة إلى القدرات الشخصية للفرد، أما الرغبة في العمل فتحددها الظروف المحيطة بالعمل و مدى ملاءمته لميول الفرد، كما تتحدد الرغبة لدى الأفراد بالحاجات و الرغبات التي يمكن أن تمثل مجموعة دوافع العمل لديهم. و يمكن التعبير عن هذه العلاقة بالصيغة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{القدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

فكل من الرغبة و المقدرة على العمل يتفاعلان في تحديد مستوى الأداء، بمعنى أن تأثير المقدرة على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الفرد في العمل. و العكس فتأثير الرغبة في العمل على الأداء يتوقف على مقدرة الفرد للقيام بالعمل.

بناء على ما سبق فإنه " يمكن أن نأثر في مستوى الأداء عن طريق تغيير مقدرة الأفراد على العمل أو بزيادة رغبتهم فيه."¹ و يفهم من هذا أنه حتى تنجح المؤسسة في النهوض بمستوى أداء الأفراد لا بد أن تنجح في تحديد أي العنصرين أكثر فعالية في التأثير على ذلك، المقدرة أم الرغبة، فقد يكون مستوى الأداء في المؤسسة منخفضا نتيجة الرغبة لدى العاملين و ليس لضعف قدرتهم على العمل، فإن لجأت المؤسسة إلى تدريب العاملين مثلا قصد تحسين الأداء،

¹ - علي السلمي: المصدر السابق، ص 28.

فإن ذلك يكون قرارا غير سليم و لن يؤتي ثماره في تحسين أداء الأفراد. و قد يكون مستوى الأداء منخفضا نتيجة لضعف المقدرة على العمل و ليس الرغبة فإذا بادرت المؤسسة إلى تحسين الرغبة في العمل عن طريق تطبيق برنامج للحوافز فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين الأداء.

لذلك ينبغي على الإدارة كخطوة أولى في عملية تحسين الأداء تحديد أي العاملين أكثر فعالية في التأثير على مستوى الأداء، ثم تطبيق الإجراءات المناسبة لذلك حتى تتفادى تضييع الوقت و المال دون الحصول على النتائج المرغوبة.

يمكن للمؤسسة أن ترفع من المقدرة على العمل و الرغبة فيه من خلال وظائف ادارة الموارد البشرية، حيث يمكن تحسين المقدرة من خلال تخطيط الموارد البشرية الاختيار و التعيين، التدريب و كذا الاشراف و القيادة. و يمكن التأثير على درجة الرغبة في العمل من خلال الحوافز و نظم الاتصالات في المؤسسة.

خلاصة ما سبق أن أي جهد تقوم به المؤسسة باتجاه كل من عنصر المقدرة على العمل و الرغبة في العمل يعني حتما التأثير على مستوى الأداء.

المطلب الأول:

تخطيط الموارد البشرية و أداء الأفراد

يعتبر تخطيط الموارد البشرية حجر الأساس في ادارة الموارد البشرية هادفا إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد ذوي المهارات و التخصصات في فترة زمنية مقبلة، و اختيار السبل لتوفير تلك الاحتياجات. و تتبع من التخطيط من المحيط الذي تتشط فيه المؤسسة و الذي المتسم بالتغير الدائم و تتم هذه العملية داخل المؤسسة عبر خطوات عديدة: أولها تخطيط نوعية الأعمال المطلوبة، ثم في مرحلة ثانية تحديد عدد الأفراد اللازمين لكل نوعية و التنبؤ بالمتاح داخل المؤسسة من كل نوعية أي معرفة العرض الداخلي من العمل كمرحلة ثالثة، و في مرحلة أخيرة يتم تحديد الزيادة أو النقص أي الفائض أو العجز و كيفية مواجهته إن وجد.

فالمرحلة الأولى تتضمن معرفة نوعية الأعمال التي تكون المؤسسة مستقبلا بحاجة إليها من خلال تحليل أنشطة المؤسسة ككل بمختلف أقسامها و مستوياتها الادارية، أما المرحلة الثانية فتتضمن تخطيط عدد الأفراد اللازمين لكل نوعية من العمل و ذلك عن طريق معرفة متطلبات كل عمل حسب العبء المطلوب أدائه، و حسب التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة بالإضافة

إلى تحديد احتياجات الإنتاج و التي نعني بها تحديد عدد الأفراد الذين يقدمون الخدمة بصفة دائمة أو بصفة مؤقتة خلال فترة الخطة. أما المرحلة الثالثة فهي معرفة عرض العمل الداخلي أي معرفة القدر المتاح داخل المؤسسة من العمالة و يمكن حسابها بالعلاقة:

عرض العمل الداخلي = عدد الأفراد في أول المدة + المعينين خلال الفترة - احتياجات الإنتاج

فمعرفة المؤسسة لحجم العمالة المتوفرة يمكنها من تقدير احتياجاتها المستقبلية لسد النقص الموجود، و تتطوي المرحلة الأخيرة على تحديد العجز أو الفائض من العمالة و مواجهته إن وجد. و الفائض إما أن يكون كما أو نوعا و كذا الحال بالنسبة للعجز، فالفائض النوعي يحصل عندما تكون الخبرات المتوفرة لدى المؤسسة أكبر من احتياجاتها. أما الفائض فيكون عندما تصبح العمالة المتاحة داخل المؤسسة أكبر من احتياجاتها. و العكس بالنسبة للعجز الكمي و النوعي.

لمجابهة هاتين الظاهرتين لا بد من اتخاذ إجراءات تصحيحية، ففي حالة الفائض عادة ما تقوم المؤسسات بتأهيل الأفراد و توجيههم للقيام بأعمال أخرى بحاجة إليها أو الاستغناء عنهم، اما في حالة العجز فإن المؤسسة تعمل على تسهيل إجراءات الاختيار مع تكثيف دورات التدريب للحصول على المؤهلات المطلوبة.

مما سبق يتضح لنا أن المؤسسة تستطيع عن طريق اتباع أسلوب علمي في تخطيط الموارد البشرية أن تتأكد من أن كل عمل فيها يخدم هدفا محدد و يساهم في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، و أن كل فرد فيها يقوم بأداء العمل المناسب له. مما يضمن للمؤسسة وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة. و ينعكس ذلك على مستوى أداء الفرد. فالتخطيط السليم للموارد البشرية يعتبر كأساس للنهوض بمستوى أداء الأفراد في المؤسسة

المطلب الثاني:

دور الاختيار و التعليم في تحسين الأداء

يعتبر الاختيار الامتداد الطبيعي لتخطيط الموارد البشرية، فالتخطيط يحدد احتياجات المؤسسة من الأفراد كما و نوعا وتعمل وظيفة الاختيار على وضع تلك الخطة موضع التنفيذ. فنجاح خطة الموارد البشرية يتوقف على مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في القيام بوظيفة الاختيار في إطارها السليم، فعن طريق هذه الوظيفة يمكن للإدارة المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف المتوفرة في المؤسسة من حيث درجة صلاحيتهم لأداء الأعمال التي

يتضمن التدريب في المؤسسة تنمية المهارات و القدرات بالنسبة للأفراد و كذا معرفتهم ببعض الأمور الخاصة بالمؤسسة. مثل زيادة المعرفة بتنظيم المؤسسة و سياستها و أهدافها، زيادة المعرفة بأساليب و أدوات الانتاج، و تنمية المهارات اللازمة لأداء الأعمال الفنية المتخصصة، و تنمية المهارات القيادية...إلخ. فاستخدام برامج التدريب المختلفة يمكن المؤسسة من زيادة مقدرة الأفراد على العمل إذا كانت بحاجة إلى ذلك، و تتبع حاجة المؤسسة إلى برامج التدريب من خلال عدة عوامل نذكر منها:

- إذا رأت الإدارة أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يصل إلى المستوى المرغوب نتيجة نقص في مهاراتهم و قدراتهم على العمل.
 - إذا رأت الإدارة إدخال تغييرات أو تعديلات على محتوى العمل.
 - إذا قررت المؤسسة إدخال تكنولوجيا جديدة كإدخال الإعلام الآلي مثلا في مجال المحاسبة.
 - إذا رأت الإدارة إدخال وظائف جديدة أو الدخول في أنشطة جديدة لو سبق للأفراد أدائها من قبل.
 - في حالة تعيين أفراد جدد بالمؤسسة أو بنقل و ترقية أفراد إلى وظائف أخرى يحتاجون في أدائها إلى تدريب.
- فالعوامل السابقة الذكر تحدد عموما احتياج المؤسسة إلى برامج تدريبية، و من أجل دقة تحديد تلك الاحتياجات لابد أن تراعي الإدارة جوانب مهمة مثل تحديد القسم من المؤسسة الذي هو بحاجة إلى تدريب، و معرفة الأعمال و الوظائف التي يتعلق بها التدريب، و تحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم ملحة.
- و لتصميم برامج التدريب لا بد من مراعاة جوانب عديدة من شأنها أن تحقق الهدف الذي يسعى إليه برنامج التدريب في المؤسسة و التي يوجزها علي السلمي فيما يلي¹:
- تحديد موضوع التدريب.
 - تحديد أهمية كل موضوع من خلال البرنامج التدريبي.
 - إعداد المادة التدريبية في شكلها النهائي و جعلها في خدمة القائمين على التدريب.
 - تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي حتى تتكامل في إحداث أثرها.

أداء الأفراد و أثره على انتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ميتانوف نلمسان

- تحديد أساليب التدريب أي الطرق المختلفة لنقل المادة التدريبية.
- إعداد وسائل التدريب أي المعدات اللازمة لتنفيذ التدريب و ضمان نجاحه.
- إعداد القائمين بالتدريب.

فاحترام هذه العناصر من شأنه جعل برنامج التدريب يحقق الأهداف المنتظرة منه و هي زيادة مقدرة الأفراد على العمل و بفرض توفر الرغبة على العمل، فإن ذلك يؤدي حتما إلى زيادة أو تحسين مستوى أداء الأفراد. أي أن هناك علاقة مباشرة بين التدريب و تحسين الأداء شرط أن يكون استعمال هذه البرامج في إطارها السليم، و للحكم على مدى اهتمام المؤسسة بتدريب الأفراد فيها على الأساليب الجديدة للعمل يمكن استخدام النسبة التالية:

$$\text{معدل استعمال التدريب} = \frac{\text{عدد العمال المدربين خلال الفترة}}{\text{العدد الإجمالي لعمال الفترة}} \times 100 \dots \text{العلاقة (4)}$$

يمكن استخدام هذه النسبة في المقارنة بين مختلف السنوات و كلما كانت النسبة أكبر كلما دل ذلك على اهتمام المؤسسة بمسألة التدريب.

يجدر بنا أن نشير إلى نقطة هامة و هي أن نجاح الوظائف السابقة الذكر من تخطيط و اختيار و تدريب للموارد البشرية يتوقف على وظيفة هامة تتمثل في وصف و توصيف الوظائف.

المطلب الرابع:

علاقة الوظائف مع مستوى الأداء

تتضمن هذه العملية إعداد وصف تحليلي لما تتضمنه كل وظيفة من واجبات و مسؤوليات و سلطات و أساليب في أداء العمل، و كذا تحديد الظروف التي تتم فيها تأدية العمل و ما تتضمنه من مخاطر و أضرار مادية و معنوية قد يتعرض لها شاغل الوظيفة، كما تتضمن هذه العملية تحديد المهارات و القدرات و السمات التي يجب أن يتميز بها شاغل الوظيفة حتى يكون أدؤه لها على أكمل وجه، و عادة ما تتضمن هذه العملية النقاط التالية:

- بيانات تعريف الوظيفة.
- واجبات الوظيفة و مسؤولياتها و السلط المخولة لشاغلها.
- مستوى الأداء المحدد لشاغلها و الظروف التي تتم فيها.
- علاقتها بالوظائف الأخرى.

أما بالنسبة لشاغل الوظيفة فنجد النقاط التالية:

- مواصفات شاغل الوظيفة من حيث المستوى التعليمي و الخبرة في الميدان و المهارات المكتسبة، و الصفات المختلفة.

إن الإعداد السليم لهذه العملية يعني التحضير السليم للخطوات التي تأتي بعدها مباشرة، فتخطيط الموارد البشرية يعتمد بدرجة كبيرة على وصف و توصيف الوظائف حتى تتمكن الإدارة من تحديد عدد و نوع الأشخاص المطلوبين اعتمادا على المواصفات المحددة في بطاقات الوظائف، و كذلك الحال بالنسبة للاختيار حيث كلما كان الوصف سليما كلما كان اختيار أنسب للأفراد لشغل الوظائف الشاغرة، و خلافا لذلك فإن الاختيار يكون خاطئا و بالتالي اختيار أفراد غير مناسبين للأعمال التي تم توصيفها.

أما بالنسبة للتدريب فإنه يعتمد أيضا على عملية وصف و توصيف الوظائف كون برامج التدريب تعتمد في إعدادها على متطلبات الوظائف من مهارات و قدرات و بالتالي فإن الوصف السليم للوظائف يعني إعداد برامج تدريبية مبنية على قواعد سليمة تمكن من إعطاء نتائج في المستوى.

مما سبق يمكن التأكيد أن لعملية وصف و توصيف الوظائف أهمية قصوى في نجاح وظائف إدارة الموارد البشرية و بالتالي زيادة مقدرة الفرد و رغبته في العمل أي تحسين مستوى أدائه في المؤسسة.

المبحث الثالث:

نظام الحوافز في ترقية أداء الأفراد

المطلب الأول:

تعريف الحوافز

لقي موضوع الحوافز اهتماما كبيرا خاصة من طرف رجال علم النفس الصناعي الذين كانت لهم دراسات عديدة في هذا المجال، و لقد انتهت كل الدراسات إلى أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة و فعالية ما لم يكن هناك حافز يحفزه على ذلك. فالتخطيط و التنظيم الجديدين في العمل في المؤسسة لا يعني أن الأفراد سيقومون بأداء الأعمال على أكمل وجه، فجعل الأفراد يعملون برغبة يعتبر من المشاكل التي تعانيها الادارة في المؤسسة و التي لا يمكن معالجتها إلا من خلال مدخل التحفيز. للتذكير فإن العنصر البشري يعتبر أهم عناصر الانتاج في المؤسسة، و من أجل رفع كفاءة هذا العنصر لا بد من تحفيز الأفراد للعمل بكفاءة و فعالية، و دفعهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. كذلك التقليل من الظواهر التي من شأنها أن تقف أمام زيادة الانتاج في المؤسسة مثل ارتفاع دوران العمل، ارتفاع معدل الغياب و كذا التباطؤ و الإهمال في أداء الفرد لعمله.

إن تحفيز الفرد في المؤسسة إنما يهدف إلى التأثير في سلوكه و توجيهه الوجهة المرغوبة بما يحقق الأهداف العامة للمؤسسة "فالاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أداء العاملين.. بما يكفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة و فاعلية و اقتصاد"¹ و لطالما حدث الخلط بين مفهوم الدوافع و الحوافز و يتطلب منا قبل الخوض في موضوع الحوافز و أثرها على الأداء أن نوضح هذين المفهومين.

فالدوافع شيء ينبع من نفس الفرد و يؤثر فيه الرغبة في العمل أي دافع من الداخل أو قوة داخلية تعمل في نفس الإنسان و تدفعه للبحث عن شيء معين و بالتالي توجه سلوكه و تصرفاته في اتجاه ذلك الشيء و الهدف"². و أهم تلك الدوافع هي الحاجات الانسانية باختلاف أنواعها التي تتبع من شعور الانسان بالحاجة إلى شيء معين. فتخلق تلك الحاجة رغبة محددة في الحصول على ذلك الشيء فيسعى إلى بحث عما يشبعها. لذلك يرى أحد الباحثين أن الدوافع "

¹- زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الادارة. وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ط3، ص 279.

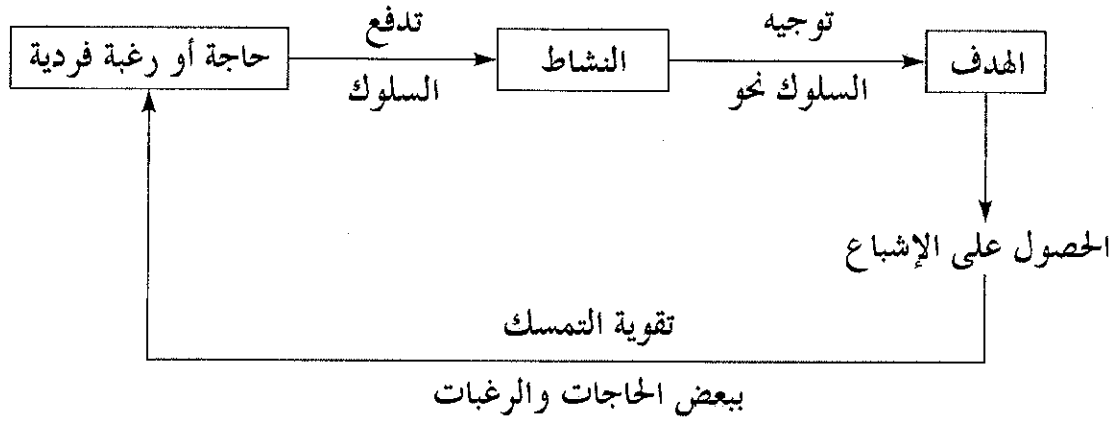
²- علي السلمي: المصدر السابق، ص 299.

أداء الأفراد و أثره على انتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ميثانوف نلمسان

هي احدى خصائص السلوك الانساني تعرف بأنها قوى و طاقات نفسية داخلية توجه و تنسق بين تصرفات الفرد و سلوكه أثناء استجابته مع المواقف و المؤثرات البيئية المحيطة به و تتمثل هذه الطاقات بالرغبات و الحاجات و التوقعات التي يسعى إلى إشباعها و تحقيقها"³.

فظهر و الحاح حاجات و رغبات الفرد يخلق عنده بعض التوتر أو عدم التوازن النفسي و أن هذا الالاح لهذه الحاجات و الرغبات ترتبط مع توقعات الفرد و اعتقاده أن قيامه بعمل أو ممارسة نشاط سيقوده فيما بعد إلى التقليل من هذا التوتر و إعادة التوازن النفسي، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (8)

الشكل (8) مراحل التحفيز:



المرجع: G. R. Terry. S. G. Franklin, P348

أما الحوافز فهي شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها، و على ذلك فإن الفرد الذي يشعر بالحاجة إلى النقود يدفعه ذلك الشعور إلى البحث عن عمل، و يكون تفضيله لعمل على آخر هو بقدر زيادة الأجر (الحافز) في حالة عن الأخرى، إذ يتجه الفرد نحو ذلك الحافز الذي يحقق أقصى اشباع ممكن لحاجاته. فالحوافز إذن هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الانسان و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته، في هذا المجال يعرف أحمد محمد المصري الحوافر أنها " قوة خارجية عن الشخص قد تكون مادية أو معنوية أو في شكل عوامل موجودة

³ ناصر محمد العديلي: مجلة الإدارة العامة. الدوافع و الحوافز و الرضا الوظيفي، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية، عدد 36، 1993، ص 39.

في البيئة المحيطة بالفرد، تدفعه أو تحثه على الارتفاع بمستوى أدائه الانساني إلى مستوى أعلى بهدف الحصول على مزايا جديدة"¹

إن تعريف الحوافز يتعدد بتعدد الكتاب في هذا الموضوع و فيما يلي نتناول بعضا منها. فهناك من يعرف الحوافز بأنها " مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للاقبال على تنفيذ مهامهم بحب و كفاءة لرفع مستوى العمل كما و نوعا"²، و يقول أحد الباحثين أن " حوافز العمل هي القوى أو العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تحثه على الارتفاع بمستوى أدائه الانساني، أو بمعنى آخر هي المغريات و العوامل التي تهيوها الادارة للعامل بهدف زيادة أدائه الانساني في العمل و رضائه به"³. و يعرفها آخر بأنها " توجيه سلوك الانسان و دفعه نحو القيام بعمل معين أو الابتعاد عن فعل معين و ذلك بغرض إشباع حاجة أو تجنب ضرر، و للحوافز أثرها على زيادة الانتاج فهي تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة يسعى المشروع أو المجتمع لتحقيقها وهي تتمثل في السعي إلى حسن استغلال عوامل الانتاج"⁴.

من التعاريف السابقة نخلص إلى أن دور الحوافز ما هو إلا دفع الفرد للسعي و الاجتهاد من أجل تلبية رغبة معينة، فالتحفيز يعبر عن رغبات أو احتياجات غير محققة يحاول الفرد تحقيقها، فحينما نقول أنه على المديرين تحفيز مرؤوسيهم على العمل فإننا نقصد أنه على المديرين العمل على اشباع بعض هذه الحاجات

التي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوسين على اتباع السلوك أو التصرف المرغوب فيه. فعلى حد قول بارجورون (Bergeron) " إن عند قولنا أن المدير يعرف جيدا كيف يحفز مرؤوسيه هذا يعني أنه يتصرف بطريقة ملائمة من أجل اشباع حاجاتهم و رغباتهم و أنه يدفعهم للعمل بكفاءة"⁵. فالفرد يسعى عادة لتحقيق أكبر قدر ممكن من احتياجاته التي تقوده و تدفعه إلى اتخاذ سلوك و تصرف معين للحصول على بعض من رغباته.

1- أحمد محمد المصري: الادارة و المدير العصري. مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ص62.

2- عادل جودة: الحوافز. مجلة المنظمة العربية للعلوم الادارية، ص 15.

3- حامد الحرفة: موسوعة الادارة الحديثة و الحوافز. الجزء الأول، الدار العربية للموسوعات، بيروت، ط1، 1980، ص 12.

4- نفس المصدر، ص 14.

5- P. G. Bergeron : opcit، P 188.

فمن طريق مدخل التحفيز يمكن للمؤسسة أن توجه سلوك الأفراد فيها نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء و بالتالي تحقيق أهدافها و في هذا السياق يضيف بارجورون (Bergeron) " أن الشخص المحفز يحقق بدون شك أفضل أداء و يكون مكافئا نتيجة لذلك"¹.

حتى تتجح المؤسسة في تحفيز أفرادها نشير هنا إلى نقطة هامة و هي الأخذ بعين الاعتبار لمدى التوافق بين كل من دوافع العمل و حوافز العمل، حيث كلما كان التوافق بين الاثنين كاملا كلما كانت فاعلية الحوافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكثر. فلو تصورنا مثلا أن الدافع الأساسي الذي يدفع الأفراد في المؤسسة إلى العمل هو النقود أو الرغبة في الحصول على النقود أكثر فإن الحافز الأساسي هو الأجر و المكاسب النقدية الأخرى. فكلما كان الأجر في المؤسسة مرتبطا بكمية الجهد و جودة الانتاج الذي يقدمه الفرد كلما كانت رغبتهم في بذل المزيد من الجهد أكبر، حيث يؤدي هذا إلى حصولهم على أجر أعلى. فإذا كان الحافز المقدم من طرف الادارة لهؤلاء الأفراد ليس أجورا إضافية و لكن بعض المزايا المعنوية فهل نتصور أن تلك الحوافز يمكن أن تؤدي إلى رفع أداء الفرد في المؤسسة؟

بالطبع لا حيث أنه ينعدم التوافق بين الرغبة التي تدفع الفرد إلى العمل و بين ما تقدمه الادارة لإشباع تلك الرغبة.

إذن فالتوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد (دوافع العمل) و بين وسائل إشباع تلك الحاجات (الحوافز) ضروري جدا حتى نرفع من معنويات الفرد في المؤسسة و كذا رضاه عن عمله و بالتالي تحسين مستوى أدائه.

نظرا للأهمية التي يكتسيها موضوع الحوافز في الادارة لما له من دور في توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف المؤسسة فقد تناولته بالدراسة عدة نظريات تطورت كثيرا عبر الزمن خاصة في الآونة الأخيرة، محاولة بذلك إبراز أهم العوامل التي من شأنها أن تحفز الأفراد و كذا مجموع الامكانيات التي يمكن استعمالها للتأثير على الأفراد للعمل أكثر بكفاءة و فعالية.

من أبرز النظريات شيوعا نظرية ماسلو للحاجات، نظرية العاملين لهارزبارق، نظرية التوقع لفروم، نموذج بورترولاولر، و نظرية الدافع الخارجي لسكاينر، و هو ما نفضله فيما يلي:

¹ - loc cit.

المطلب الثاني: نظريات التحفيز

- 1- نظرية ماسلو للحاجات:

تعتبر أكثر النظريات شيوعا قدمها عالم النفس الأمريكي ماسلو (Maslow) و قد لاقت رواجاً كبيراً في الخمسينيات من هذا القرن. قدم فيها ماسلو ترتيباً سلمياً للحاجات الانسانية تتبع ترتيباً متصاعداً حيث تأتي في المرتبة الأولى الحاجات الفيزيولوجية، و تليها في المرتبة الثانية الحاجة إلى الأمن و في المرتبة الثالثة نجد الحاجات الاجتماعية، ثم تليها الحاجة إلى التقدير الذاتي في المرتبة الرابعة و أخيراً الحاجة إلى تحقيق الذات.

تتمثل الحاجات الفيزيولوجية في ضروريات الحياة الانسانية من مأكلاً و مشرباً و هي مدار اهتمام الفرد قبل أي شيء آخر حتى يتم اشباعها، و حسب ماسلو فإن عدم تلبية هذه الحاجات لا يجعل الفرد يعير أي اهتمام للحاجات اللاحقة. أما الحاجة إلى الأمن فتشمل تخوف الفرد من التعرض للمخاطر الجسدية أو التهديد بهذه المخاطر. كما أنها تمثل أيضاً اطمئنان الفرد على عمله و تخوفه من الوقوع تحت التهديد بفقدانه. و ما نلاحظه أن الكثير من النشاطات التي تقوم بها المجتمعات المتحضرة اليوم مثل وجود أجهزة الأمن، و المطافئ إنما يمثل محاولة لإشباع هذا النوع من الحاجات لدى أفرادها.

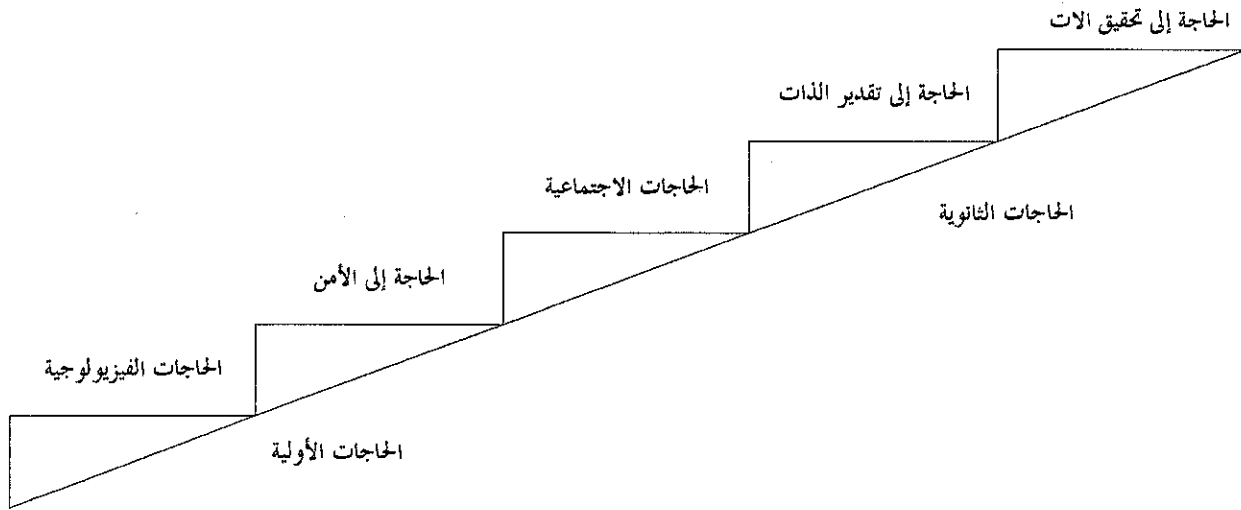
و تمثل الحاجات الاجتماعية تلك الحاجات التي بواسطتها يتطلع الفرد إلى بناء علاقات مع الآخرين حيث يشعر الفرد بالانتماء إلى الجماعة و بحثه عن قبول الآخرين له و تقديرهم له. غير أن الفرد بمجرد تلبية الحاجات الاجتماعية يبحث عن تلبية الحاجة إلى التقدير الذاتي من خلال البحث عن الاعتراف و محاولة ممارسة السلطة على الآخرين، و كذلك محاولة رفع مستواه في السلم الاجتماعي حتى يكون ذا تقدير، ليذهب في الأخير إلى محاولة تلبية الحاجة إلى تحقيق الذات من خلال تنمية الذات، و الابداع ففي هذه المرحلة يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته و يستثمر كل طاقاته الدفينة.

إن الفرد حسب ماسلو يرغب في تلبية كل هذه الحاجات و ذلك بتلبية حاجة قبل أخرى إلا أنه يرى " أن من الصعب جداً على الفرد تلبية هذه الحاجات و خاصة التي تقع في أعلى السلم. فماسلو يقدر نسبة الاشباع بالنسبة للحاجات الفيزيولوجية 85% و 75% بالنسبة للحاجة إلى

الأمن و 50% بالنسبة للحاجات الاجتماعية و 40% للحاجة إلى التقدير الذاتي و 10% للحاجة إلى تحقيق الذات¹.

يمثل ماسلو (Maslow) الحاجات الانسانية في شكل سلمي كما هو موضح في الشكل (9).

الشكل (9) ترتيب الحاجات لماسلو:



لتطبيق هذه النظرية عمليا يتطلب من الشخص القائم بذلك في المؤسسة معرفة الحاجات غير المشبعة لدى الأفراد باعتبارها دوافع للسلوك البشري لذلك يجب على " المدير و على المؤسسات أن تستغل هذه الفرصة لتوجيه السلوك لمصلحة المؤسسة و ذلك من خلال تقديم الحوافز التي تشبع بها هذه الحاجات"².

إلا أنه رغم عمومية هذه النظرية إلا أنها لا تطبق على كل الحالات الخاصة، و في ما يلي الانتقادات الموجهة إليها.

- تفترض النظرية أنه بمجرد إشباع حاجة معينة ينتقل الفرد إلى إشباع حاجة مألوية لها إلا أنه هناك من يرى أن بعض الأفراد رغم اشباعهم لحاجة معينة يصرون على المزيد من اشباعها.
- تفترض هذه النظرية ترتيبا و تدرجا للحاجات الانسانية إلا أن هناك من يعارض هذا الترتيب، حيث هناك من الأفراد من تكون لديهم الحاجة إلى تحقيق الذات قبل الحاجات الاجتماعية.

¹ - ibid, p 190.

² - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. المكتب العربي الحديث، 1986، ص 140.

- لم تحدد هذه النظرية الحجم اللازم من الاشباع للانتقال إلى الحاجة الموائية لها بل افترضت أن هناك اشباع و لكن في الواقع فالأفراد يختلفون في حجم الاشباع الذي يحقق لديهم الشعور بالرضا.

- تفترض هذه النظرية أن الفرد يقوم بأشباع حاجة معينة للانتقال إلى حاجة أخرى إلا أنه في الواقع نجد أن الفرد يشبع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

نتيجة لهذه العيوب ظهرت نظرية العاملين لها رزبارق لتعالج النقص الموجود في نظرية ماسلو.

- 2- نظرية العاملين لهارزبارق (Herzberg):

ظهرت هذه النظرية في أواخر الخمسينات نتيجة دراسات مجموعة كبيرة من الباحثين و على رأسهم فريدريك هازبارق (Frederick - Herzberg)، و قد قسمت هذه النظرية العوامل ذات العلاقة بالتحفيز إلى نوعين أو مجموعتين. الأولى و هي ما يسمى بعوامل اللياقة و الثانية و تدعى عوامل التحفيز.

إن عوامل اللياقة تتعلق أساسا بمحيط العمل أما عوامل التحفيز فترتبط بالعمل نفسه. تفيد هذه النظرية أن غياب عوامل اللياقة يسبب شعورا بعدم الرضا عن العمل و أن وجود هذه العوامل بدرجة أكبر من المستوى المطلوب لا يخلق دافعية للفرد على العمل و إنما يعمل على إعداد الجو المناسب لخلق هذه الدافعية.

إن افتقاد الفرد الاحساس بالأمان على عمله، و عندما تكون ظروف العمل غير ملائمة، و كذا نوعية الرقابة السيئة، يحدث عدم الرضا الوظيفي لدى الفرد، لكن توفرها لن يؤدي بالضرورة إلى تحفيز الفرد لأداء أكبر، بل إن عوامل الرضا تعمل على إعداد الجو الملائم للعمل. أما تحفيز الأفراد وفقا لهذه النظرية على تحقيق مستوى أداء أفضل في المدى الطويل يكمن في توفير العناصر الدافعة للشخص، فدافعية الفرد تكون كبيرة و بالتالي فإن مستوى أدائه يكون كبيرا و من ثم وضعه في عمل يكون مشوقا بالنسبة له، يتيح له فرصة الانجاز و التحصيل، و النمو و الترقى و تحمل المسؤوليات، و الحصول على تقدير الآخرين لما يقدمه من أعمال و انجازات. و يمكن تمثيل ما سبق في الجدول الموالي.

الجدول (2) عوامل التحفيز و اللياقة عند هارزبارق:

| | |
|---|---------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - العمل في حد ذاته - النمو - الإنجاز - المسؤولية | عوامل التحفيز |
| <ul style="list-style-type: none"> - التقدم - الاعتراف - المكانة | |
| <ul style="list-style-type: none"> - العلاقات مع الآخرين - الإدارة وسياسة المؤسسة | عوامل اللياقة |
| <ul style="list-style-type: none"> - ظروف العمل - نوعية الرقابة - ضمان العمل | |
| <ul style="list-style-type: none"> - الحياة الشخصية - المكافأة | |
| | |

المصدر: P. G Bergeron : p 193.

إن التطبيق الإداري لنظرية هاربارق (Frederick - Herzberg) " يمكن أن يقدم بعض الاسهامات في كيفية التفسير و التنبؤ و التحكم في السلوك الانساني"¹. و من التطبيقات الشهيرة لهذه النظرية هو ما يسمى بتصميم العمل (الاثراء الوظيفي) حيث يمكن القول أنه لو تمكنت المؤسسة من تصميم العمل بالشكل الذي يسمح للعوامل المحفزة أن تكون محتواة في العمل نفسه لتمكنت المؤسسة من دفع الأفراد نحو تحقيق مستويات أعلى للأداء. بمعنى آخر يمكن أن تساهم هذه النظرية في الاثراء الوظيفي الذي يركز كثيرا على تنوع محتوى العمل و ذلك بتعديل متطلبات كل وظيفة بجعلها تتطلب معارف و مهارات جديدة، و في المقابل يحصل الأفراد على مزيد من الاستقلالية و أكثر مسؤولية، و بالتالي منحه فرصة أكبر للنمو و تحقيق ذاته، و اكتساب تجارب شخصية، و في هذه النقطة بالذات يرى بارجورون (Bergeron) أنه

¹ - نفس المصدر، ص 146.

من أجل جعل عمل ثريا و مشوقا يجب الأخذ بعين الاعتبار النواحي التالية².

- إلغاء بعض من الرقابة و إحلال مؤشرات للأداء.
 - تشجيع روح المبادرة لدى الفرد تجاه عمله.
 - القيام بمجموعة من المهام بدل مهمة حتى يتسنى له أداء عمله.
 - إعطاء نوع من السلطة للفرد حتى يتسنى له أداء عمله.
 - إعداد تقارير دورية تخص أداء الفرد لعمله.
 - تكليف الفرد بمهام صعبة لو يسبق له آداؤها.
 - توجيه الفرد نحو مهام تجعله يكتسب خبرة في مجال عمله.
- رغم ما تقدمه هذه النظرية من مساهمات إلا أنه وجهت لها انتقادات من بينها أنها بنت استنتاجاتها على أساس عينة تتكون من أفراد ذوي مستويات تعليمية و مهنية عالية من محاسبين و مهندسين و استبعدت بذلك العمال العاديين.

- 3- نظرية ماكلياند (David. Maclelland):

تقسم هذه النظرية الحاجات إلى ثلاثة أنواع، الحاجة إلى السلطة و الحاجة إلى الانتماء و الحاجة إلى الاكتمال. و استخلص ماكلياند (Maclelland) نتيجة بحوثه في هذا الميدان، أن الأفراد ذوي الحاجة إلى السلطة مدفوعين بفعل السلطة و المراقبة، و أن هؤلاء الأفراد عموما يحاولون شغل مناصب أين يمكنهم ممارسة القيادة و يتميزون عادة بقوة الإقناع، ذوا قدرات كبيرة، يتميزون بالصراحة و يطلبون الكثير. أما الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة إلى الانتماء فيحبون عادة الإحساس بأنهم محبوبين و يحاولون دوما عدم وقوعهم في موقع الرفض من طرف مجموعة اجتماعية، هؤلاء الأفراد دوما مشغولين بإنشاء علاقات حسنة، و يحبون النشاط في وسط من الثقة و التفهم، و هم دائما في موقع إعطاء نصائح و مساعدات للآخرين، و يتقبلون العلاقات الودية. غير أن الأفراد ذوي الحاجة إلى الاكتمال فيقومون كثيرا بتحقيق النجاحات و يرفضون الفشل و يتخوفون منه، يريدون دوما أن يكونوا في وضع التحدي، يحددون أهدافا شخصية صعبة جدا غير أنها ممكنة التحقيق، ولهم نظرة واقعية نحو المخاطرة، لا يتخذون قراراتهم بسهولة و يفضلون دوما تقييم و تحليل المشاكل، يتحملون مسؤولياتهم كاملة، يفضلون أن يكونوا دوما في الصورة و بشكل سريع و دقيق حول مستوى أدائهم.

² - P. G. Bergeron : opcit, p 193.

إن الدراسات التي قام بها ماكلياند (Maclelland) و بعضا من مساعديه تبين أن المؤسسات التي تقبل على ميدان الأعمال يتميز فيها المديرين بحاجة كبيرة إلى الاكتمال و كذا الحاجة إلى السلطة، غير أن حاجتهم للانتماء ضعيفة جدا بالمقارنة مع سابقتها، إلا أنه في المؤسسات الكبيرة نجد أن المسؤول الأول فيها تكون لديه حاجة إلى الاكتمال في المتوسط و يولي أهمية أكثر للحاجة إلى السلطة و الانتماء. أما المديرين المتوسطين في المؤسسة فيتميزون بحاجة أكثر إلى الاكتمال عكس رئيسهم المباشر.

إن الدراسة التي قام بها ماكلياند (Maclelland) مستمدة من الواقع تستخدم كثيرا في توجيه سلوك الأفراد في المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

- 4- نظرية فروم (Vroom):

طرح فروم من خلال دراساته أفكارا مخالفة للنظريات السابقة في ميدان التحفيز حيث يرى أن " تحفيز الفرد ليتبنى سلوكا معين معرف دوما بتكافؤ جميع النتائج سواء إيجابية أو سلبية لهذا السلوك بالتوازي مع احتمال أن الهدف المنظر محقق"¹، فهو بذلك يرى أن الإدارة يمكن تحفيزهم حينما يعتقدون أن سلوكهم يساعدهم على تحقيق النتائج المرغوب فيها، و حسب هذه النظرية فإن الأفراد يعيشون على الأمل و أنه يمكن تحفيزهم حينما يعتقدون بأنهم سيحصلون على مكافأة حينما تتحقق الأهداف، و تتوقف نظرية الأمل على ثلاثة عناصر:

- التوقع بين الجهد و النتيجة.

- الأمل على النتيجة المرغوب فيها.

- التكافؤ.

إن التوقع بين الجهد و النتيجة يعني العلاقة بين الجهد المبذول من أجل أداء عمل معين بغية تحقيق هدف ما، و حسب هذه النظرية فإن الفرد بمجرد إحساسه بأن العلاقة بين الجهد المبذول و الهدف المراد تحقيقه ضعيفة فإن ذلك سيضعف من تحفيز الفرد على أداء العمل. أما بالنسبة للأمل الخاص بالنتيجة المرغوبة فهي تظهر العلاقة الموجودة بين النتيجة المتوقعة و الجزاء المنتظر، و حسب هذه النظرية فإن الفرد بمجرد إحساسه بعدم وجود علاقة بين النتيجة المتوقعة و الجزاء المنتظر فإن ذلك يضعف من تحفيزه على أداء العمل، أما التكافؤ فيقصد به رضا أو

¹ - H. Koontz. C O'donnell: opcit. p 471.

عدم رضا الفرد تجاه هذا الجزاء ذلك أن حاجات و رغبات الأفراد تختلف من فرد لآخر و أن تفهم الأفراد للمكافأة أو الجزاء تختلف من فرد لآخر.

إن عدم إعطاء الأهمية اللازمة للعناصر الثلاثة السابقة يمكن أن يؤثر كثيرا على أداء الفرد في المؤسسة و يمكن صياغة المتغيرات السابقة في العلاقة الموالية:

التحفيز = التوقع بين الجهد و النتيجة x أمل النتيجة المرغوب فيها x التكافؤ

إن مؤيدي هذه النظرية يرون أنه لممارسة التحفيز لا بد من مراعاة ثلاثة جوانب هامة:

- أنه مادامت حاجات الأفراد مختلفة لا بد أن يكون الجزاء أو المكافأة يتوافق مع حاجات الأفراد.

- حتى يكون التحفيز فعالا لا بد من إظهار العلاقة بين النتيجة المتوقعة و المكافأة.

- لا بد من إظهار النتائج بدقة شرط أن تكون واقعية و لا بد من توضيح أن الأفراد من الممكن أن يحققوا النتائج المتوقعة.

ما يشد الانتباه في نظرية فروم أنها تعترف بالحاجات الشخصية للفرد و كذا تحفيزه و تتجنب بعض الجوانب المبسطة في نظريتي ماسلو و هارزبارق، كما أنها تتلاءم كثيرا و تتوافق مع مبدأ الاندماج لأهداف الأفراد التي تكون في العادة مخالفة لأهداف المؤسسة لكن يمكن ادماجها فيها، و تتلاءم هذه النظرية كثيرا مع طريقة الإدارة بالأهداف إلا أن ما يعاب عليها أنها صعبة التطبيق عمليا.

- 5- نموذج بورتر و لاولر (Porter et lawler):

تعتبر هذه النظرية مستوحاة من نظرية التوقع لفروم (Vroom) و حسب هاذين الباحثين يمكن الأخذ بعين الاعتبار أثناء عملية التحفيز بخمسة متغيرات رئيسية:

1- الجهد. 2- الإدراك. 3- الأداء. 4- المكافأة. 5- الرضا.

و حسب بورتر و لاولر (Porter et lawler) فإن " الأداء يتعلق أساسا بالجهد الذي يبذله الفرد و كذا الأهلية و الكفاءة و كذا إدراكه لدوره"¹. و يبين هذا النموذج أموراً عدة.

1- أن الأداء يتعلق بثلاث متغيرات، الأهلية، إدراك المهمة المسندة، الجهد.

2- أن الجهد يتعلق بقيمة المكافأة أو الجزاء، إدراك الجهد اللازم، احتمال المكافأة.

¹ - P. G Bergeron : opcit, p 195.

الموجودة فيها " فالمديرين في المؤسسة لا بد أن يحددوا و بوضوح العلاقات السببية بين الانجازات و المكافآت و إقامة التفرقة، بحيث تمنح المكافآت حينما تكون الانجازات في مستوى جيد، و لا تمنحها حينما تكون الانجازات سيئة"¹. و يجب على المديرين كذلك الأخذ بعين الاعتبار أن الأفراد يعطون قيما مختلفة لمختلف المكافآت. فبعض الأفراد هم جد محفزين بالنقود بينما نجد البعض الآخر يتمنون في الحقيقة المدح و الثناء و كذا الاعتراف و إمكانية الترقية، و يجب على المديرين تحديد أهداف صعبة و لكن واقعية للأفراد و أن يقوموا بالاتصال بهم دوريا لتوضيح تلك الأهداف و كذا تدريبهم و تكوينهم حتى يتمكنوا من تحقيق مستويات من الأداء تكون مرغوبة لدى الطرفين.

- 6- نظرية الدافع الخارجي لسكاينر (Skinner):

تختلف هذه النظرية اختلافا كاملا عن النظريات السابقة لأنها تنطلق من الدافع الخارجي للفرد عكس سابقتها التي تنطلق من الدافع الداخلي له، و الفكرة الأساسية لهذه النظرية أنه يكفي أن يكون هناك دافع خارجي قوي يزيد من احتمالات حدوث رد فعل في الاتجاه المرغوب فيه، و هو ما يؤدي بالفرد أن يكون محفزا، فإذا كان كذلك فإنه بالطبع يؤدي مهمته و منه تكون النتيجة مرضية بالنسبة له و للمؤسسة. فإذا توفر الرضا لدى الفرد فإن العملية حتما تتكرر، و العكس من ذلك إذا كان الدافع الخارجي ضعيفا فإن الفرد لن يكون محفزا و بالتالي أدائه لمهمته يعتبر غير كافي و لا يرضي المؤسسة و لا نفسه و منه فالعملية لن تتكرر، و يمكن توضيح هذه الفكرة من خلال العلاقة الموالية:

دافع قوي — رد فعل مرغوب فيه — نتيجة إيجابية — تكرار السلوك المرغوب فيه.

دافع ضعيف — رد فعل غير مرغوب فيه — نتيجة سلبية — عدم تكرار السلوك المرغوب فيه.

في هذا الشأن يعتقد تيري (Terry) " أن مثل كل الجماعات التي تفضل النتائج الإيجابية فالمطلوب من المدير اختيار عوامل دفع إيجابية بإمكانها خلق و دفع و إدانة السلوك المرغوب فيه"². و من أجل تحقيق النتائج المطلوبة يمكن توجيه الأفراد نحو مناصب مهمة و كذا أجور مناسبة و إلى الترقيات و المشاركة في اتخاذ القرارات و غيرها من الدوافع الإيجابية أو القوية.

¹ - G. R. Terry. S. G. Franklin: opcit' p 368.

² - G. R. Terry. S. G. Franklin: opcit' p 361.

و مثلما استعمل سكاينر (Skinner) الدوافع الإيجابية استعمل كذلك عوامل دفع سلبية أو ضعيفة من أجل إحباط السلوكيات لغير مرغوب فيها و يرى سكاينر (Skinner) أن "أكثر الدوافع قوة و تأثيرا على التحفيز هي الدوافع الإيجابية". و في هذا الصدد قام الباحث (Hamner) بدراسة شملت عشرة مؤسسات تستعمل نظام الدوافع الإيجابية و قد خرج من هذه الدراسة بستة طرق تساعد على تغيير تحفيز الفرد و هي:

- 1- عدم مكافأة الأفراد بصفة متساوية فهذه الطريقة تساعد على رفع الأداء السيء و المتوسط و تجعل الجميع داخل المؤسسة يسعون إلى تحقيق مستوى أداء مرتفع .
- 2- إن التقصير في عوامل الدفع يمكن أن يغير في سلوك الفرد في أي لحظة.
- 3- إعلام الأفراد حينما يخطؤون ففي هذه الحالة فإن إلغاء المكافآت دون علم الأفراد يخلق للمدير نزاعات داخل المؤسسة.
- 4- إعلام الأفراد بما يمكنهم عمله من أجل الحصول على دافع، ذلك أن تحديد الأهداف و متابعة تحقيقها تشجع على تحقيق نتائج إيجابية.
- 5- عدم معاقبة الفرد أمام الأفراد الآخرين.
- 6- العدالة أي إعطاء المكافآت بقدر الانجازات التي حققها الفرد.

من خلال النظريات السابقة يتضح لنا أن كل نظرية تطرح تصورا معين تحاول من خلاله ارساء قاعدة للتحفيز يمكن للمدير من خلالها في المؤسسة توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و ذلك من خلال تحسين مستويات الأداء للأفراد بالمؤسسة، و إن اختلفت هذه النظريات في الطرح إلا أنها جميعا تعالج موضوعا واحدا و مهما للغاية ألا و هو موضوع الحوافز غير أنها انطلقت في دراسات من واقع المجتمعات التي أجريت عليها الدراسة و التي تختلف عن واقع الدول المتخلفة، هذه الأخيرة إن أرادت تطبيق هذه النظريات في مؤسساتها فما عليها إلا تكييفها مع واقعها أو أخذ أهم الجوانب التي تتلاءم مع واقعها و المعطيات التي يحملها. فمن دون شك فإن تطبيق هذه النظريات في الدول المتخلفة لن يلقى نجاحا كبيرا لاختلاف الظروف، و مع ذلك نجد أن النظريات السابقة عالجت موضوع الحوافز باهتمام كبير جدا و فيما يلي نتناول بالدراسة أهم أنواع الحوافز و مدى مساهمتها في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة.

المطلب الثالث:

أشكال الحوافز

يجب على الادارة في المؤسسة أن تختار الحوافز الملائمة لها من بين مختلف الحوافز التي يمكن أن نحصرها في نوعين رئيسيين هما : الحوافز الإيجابية و الحوافز السلبية، و اللذين يدورهما ينقسمان إلى حوافز مادية و حوافز معنوية، و التي يمكن منحها للفرد أو للجماعة. يقصد بالحوافز الإيجابية تلك الحوافز التي تهدف إلى تحسين مستوى الأداء من خلال مدخل التشجيع و الاثابة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معيناً ترغبه الإدارة، و عن طريق توفير فرص التقدير و الكسب المادي و الأدبي للأداء الجيد.

أما الحوافز السلبية فهي تسعى إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال مدخل العقاب و الردع أي من خلال عمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخضيم من الأجر، أو الحرمان من العلاوة أو الحرمان من الترقية... إلخ.

قد يتساءل البعض أي الأسلوبين أحسن؟ و للإجابة عن هذا التساؤل يمكن القول بأن الاعتقاد السائد بين رجالات الإدارة أن الأفضل هو محاولة التوفيق بين الأسلوبين لما يخدم مصلحة المؤسسة. فالدراسات و التجارب التي تمت في هذا الميدان أثبتت أن استعمال أسلوب الحوافز السلبية يحقق مستويات أعلى من الأداء لدى الأفراد و ذلك في المدى القصير فقط، و سرعان ما يصاحب ذلك هبوط في معنويات العاملين و ما يعكسه من أعراض سلوكية مثل ارتفاع معدل الغياب، و معدل دوران العمل، و كذا عرقلة الإنتاج، هذا إلى جانب سيادة روح الاستياء و التذمر من العمل و كثرة النزاعات، و هو ما يترتب عليه حتماً هبوط في مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة. عكس ذلك فإن أسلوب الحوافز الإيجابية يوفر روحاً معنوية للأفراد أعلى لكنه يحقق مستويات أداء أقل في المدى القصير، لكن على المدى الطويل نجد أن أداء الأفراد يزيد بدرجة كبيرة و ملحوظة.

يمكن القول بأن الحوافز بصفة عامة متعددة الجوانب و الأبعاد، ذلك أن الحاجات الانسانية متعددة، و لا يصلح حافز وحيد لتحفيز كافة الأفراد، لذا لا بد من تعدد الحوافز التي تتفاوت في درجة فاعليتها و ذلك وفقاً لحاجة كل فرد و مدى اشباعه لحاجاته. و فيما يلي نستعرض مختلف الحوافز التي تجعل من الأفراد داخل المؤسسة يحسنون من أدائهم.

1- الحوافز المادية:

إن استخدام الحوافز المادية في المؤسسة ينتج عنه زيادة في الانتاج خاصة إذا ما استخدمت في الظروف المناسبة و بالطريقة المناسبة، و لكن استخدام هذا النوع من الحوافز لا بد أن يعتمد على خطط و برامج واضحة المعالم و لا بد أن يراعي الشروط التالية¹:

- من الأحسن أن يرتبط برنامج الحوافز المادية ارتباطا مباشرا بمجهود الفرد و ليس بمجهود الجماعة، إذ أن الفرد يبذل أقصى جهده عندما يدرك أن العامل الأساسي في زيادة و خفض مكافآته المادية سيكون نتيجة مباشرة لمجهدده الشخصي، إذ أن هذا النظام لا يحقق مبتغاه إذا عومل جميع الأفراد في المؤسسة بنفس الطريقة دون الأخذ بعين الاعتبار للمجهودات الفردية.

- لا يكفي أن يقتصر التحفيز على النواحي المادية فقط بل يجب أن يقترن بالنواحي المعنوية كاشباع الحاجة إلى التقدير، و الرغبة في التعبير عن الذات و تأكيدها، و ذلك عن طريق الشكر و التقدير و الثناء.

- يجب أن تمثل الحوافز إضافات ملموسة إلى الأجر الأساسي للفرد الذي يبذل مجهودا ملموسا كما يجب أن تكون قواعدا معروفة لدى الأفراد، و يكون من السهل حساب القيمة المستحقة للفرد.

■ الأجر:

يعتبر الأجر عاملا مهما في أي نظام للحوافز ذلك لما له من دور في اشباع الحاجات الانسانية، و الأجر هو دخل الفرد من عمله و يمثل شيئا مهما بالنسبة له كونه يحدد مستوى معيشته، كما يتوقف عليه مركزه و مكانته بين الأفراد سواء في المؤسسة أو المجتمع ككل.

إن من واجب إدارة كل مؤسسة أن تضع نظاما سليما للأجور يضمن للأفراد فيها الدخل العادل الذي يتناسب و مستوى أدائهم في المؤسسة، مما يدفع الأفراد إلى بذل طاقة أكبر أثناء عملهم، و أن من الضروري جدا إشعار الأفراد بعدالة الأجور التي يتقاضونها، إذ أن المنازعات بين الإدارة و الأفراد ترجع في الغالبية العظمى من الحالات في كافة أنحاء العالم إلى عدم شعور الأفراد بعدالة أجورهم، و التي تأخذ عدة صور كالاضرابات عن العمل أو خفض

¹- حامد الحرفة: المصدر السابق، ص 173.

معدلات الانتاج و زيادة نسبة التالف سواء في المواد الأولية أو السلع المصنعة، و كذا زيادة معدل الغياب ... إلخ.

فإدارة كل مؤسسة عند وضعها لنظام الأجور لا بد أن تراعي أموراً عديدة من شأنها أن تجنب المؤسسة الوقوع في نزاعات، و من بين هذه الأمور العناية بوضع نظام عادل للأجور، كما يجب أن تضع المؤسسة خطة محددة المعالم تبين فيها أن الفروق في الأجور مبنية على الفروق في الأوصاف و المواصفات التي تتطلبها كل وظيفة فيمن يشغلها، كما يجب أن تكون الأجور في المؤسسة متقاربة مع أجور المؤسسات المماثلة لها، و لا بد أن تتساوى الأجور في حالة وجود أعمال متكافئة. و لا بد أيضاً من تحديد معايير عادلة لمكافأة الأفراد في حالة وجود فروق في الأداء داخل المؤسسة، لا بد من إعلام الأفراد داخل المؤسسة بطرق تحديد الأجور حتى يدرك كل فرد مكانه في هيكل الأجور.

■ أنواع الأجور:

إن تعدد أنواع الأجور يعود إلى أسس تتعلق بحجم الزمن و قدرات الانتاج... إلخ.

- تحديد الأجر على أساس الزمن:

تستخدم هذه الطريقة في احتساب الأجور في أغلب المؤسسات حيث يدفع الأجر على أساس الفترة التي يقضيها الفرد في العمل، فيحدد معدل الأجر بوحدة زمنية معينة كالساعة أو اليوم و يحسب الأجر على أساس الوقت التي يقضيه الفرد في العمل.

إن هذه الطريقة في حساب الأجر تتميز كثيراً بالبساطة في التطبيق فكل ما تتطلبه هو وقت بدء العمل و وقت انتهائه، كما أن هذه الطريقة تمكن الفرد من حساب الأجر المستحق له و بالتالي اقتناعه بعدالته، فالطريقة تشعر الأفراد بالأمان إذ يدركون أنه بصرف النظر عن كمية انتاجه فإنه سيحصل على أجر معين، و عادة ما تكون هذه الطريقة محبذة لدى الأفراد الذين تنقصهم الخبرة و كذا ضعيفي الأداء باعتبار أن الأجر لا يرتبط بكمية الانتاج. و نتيجة لذلك فإن المؤسسة في هذه الحالة حتى تحقق أكبر قدر ممكن من الانتاج نجدتها تلجأ إلى الاشراف و المراقبة الدقيقة للأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.

و رغم بساطتها فإن هذه الطريقة ما يؤخذ عليها أنها لا تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين العاملين و اختلاف مستويات الأداء لديهم، فحسب هذه الطريقة فإن جميع الأفراد متساوين في الأجر، و بالتالي فإن الأفراد ذوي الأداء العالي لا يحصلون في المقابل على أجور تحفيزية

مقابل تحقيق مستويات أعلى من الأداء، و بالتالي فالطريقة فشلت في أن تكون حافزا للأفراد على رفع مستويات أدائهم بالمؤسسة.

- تحديد الأجر على أساس الانتاج:

نظرا للعيوب التي ارتبطت بالطريقة السابقة فإن هذه الطريقة تقوم على أساس سد الثغرات و النقائص الواردة فيها حيث تحسب الأجر على أساس الانتاج أي أن أجر العامل في المؤسسة يتناسب طردا مع حجم انتاجه. فالطريقة تشجع الفرد على بذل أقصى طاقته لانتاج أكبر كمية ممكنة و بالتالي الحصول على أعلى أجر ممكن ، كما أنها تميز بين الأفراد على أساس مستويات أدائهم.

" إن استخدام هذه الطريقة في دفع الأجور قد أدى إلى زيادة كبيرة في الانتاج تتراوح بين 30% و 100% في الصناعات المختلفة"¹ ، إذ أن الأفراد يعتقدون أنها أكثر الطرق عدالة و أنها تؤدي إلى التقليل من الوقت الضائع و تنقص من النزاعات داخل المؤسسة. غير أن هذه الطريقة تواجه مشكلة تطبيقها على الأقسام غير الانتاجية كالأقسام الإدارية لذلك على المؤسسة الاجتهاد في إيجاد طرق قياس العمل بهذه الأقسام حتى يسهل تطبيق هذه الطريقة على كافة الأفراد بالمؤسسة دون استثناء.

يمكن القول بأن أحسن طرق دفع الأجر تطبيقا و ملاءمة للمؤسسة و للفرد هي طريقة تحديد الأجر على أساس الانتاج كونها تجعل الأفراد يحسنون من مستويات أدائهم في المؤسسة بغية الحصول على أجور مرتفعة. و على هذا الأساس يرى أحد الباحثين أنه: " لمواجهة المعارضة التي تثار ضد هذه الطريقة يمكن وضع أجر أساسي يدفع للجميع ثم يدفع أجر إضافي لكل عامل يزيد انتاجه عن مستوى انجاز معين"² فالطريقة إذن تضمن لجميع الأفراد في المؤسسة مستوى معقول من الأجر يدفع للجميع و يكافأ ذوي الانتاج العالي، و في نفس الوقت يحفز الجميع على تحسين مستويات أدائهم.

يمكن القول عموما أنه حتى يكون للأجر أثر على أداء الفرد لا بد أن يحترم شرطين³:

1- أن يكون الفرد راغبا في الحصول على أجر أعلى أي أن تكون الزيادة في الأجر مرغوبة في حد ذاتها.

¹- نفس المصدر، ص 179.

²- نفس المصدر، ص 181.

³- علي السلمي: المصدر السابق، ص 306.

2- أن تكون هناك علاقة مباشرة و ارتباط إيجابي بين زيادة الانتاج و الحصول على زيادة في الأجر.

فالشروط الأول طبيعي و منطقي جدا إذ لكي يصبح الأجر حافزا على الانتاج ينبغي أن تتوفر لدى الفرد الرغبة في الحصول على مزيد من الأجر، فإذا انعدمت هذه الرغبة ما كان للأجر أي تأثير. فالفرد الذي يعتقد أنه ليس بحاجة إلى زيادة في أجره فإن قرار المؤسسة برفع الأجر لن يدفعه إلى بذل جهد أكبر في سبيل رفع مستوى أدئه، فالأهمية النسبية للزيادة في الأجر تقل عند الفرد عديم الرغبة فيها. و من جانب آخر فإن عدم وجود ارتباط بين الأجر و بين الجهد المبذول في العمل يؤدي إلى عدم تأثير الأجر على مستوى أداء الفرد، هذا الأخير لا يشعر بسبب حصوله على تلك الزيادة. أما لو كانت هذه الأخيرة متوقفة على أداء الفرد لكان ذلك حافزا يدعو إلى الرفع من مستواه، حيث يصبح الأداء الطريق الوحيد للحصول على زيادة في الأجر.

تأخذ الزيادات في الأجر أشكالا عديدة تختلف من حيث تأثيرها على أداء الفرد وهي:

■ الزيادات الدورية:

يمنح هذا النوع من الزيادات في مواعيد محددة مسبقا فهي غير مرتبطة بالانتاج إطلاقا أوبالجهد المبذول من طرف الفرد في المؤسسة، وفي غالب الأحيان يحصل الأفراد على هذه الزيادات اعتمادا على بعض الصفات التي لا تتعلق بالأداء كانشاء علاقات مع الرؤساء المباشرين وكذا العلاقات الشخصية، فهي تعتمد كثيرا على التقدير الشخصي وبالتالي تبتعد عن الموضوعية في التطبيق لذلك فمنح هذه الزيادات لن يؤدي إلي تحسين مستوى أداء الفرد بل يمكن أن يخلق منحها نزاعات بين الافراد و الأدارة في حالة عدم حصولهم على نسب متساوية، ولتفادي هذا النقص يمكن منح هذه الزيادات بعد أداء الفرد لعمله شرط أن يكون في مستوى هذه الزيادة. أي ربط هذه الزيادات بمستوى أداء الفرد حتى تحفزه على الرفع من أدائه.

■ الزيادات العامة في الأجر:

لا يمكن الاعتماد عليها كحافز لتحسين الأداء كونها لا ترتبط إطلاقا بالانتاج فاتخاذ المؤسسة لقرار برفع جميع الأجر و المرتبات للأفراد لن يترتب عنه أي زيادة في أداء الفرد إلا في حالة واحدة و هي شعور الأفراد داخل المؤسسة بالتقدير الذي حصلوا عليه و بالتالي الشعور بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم مما قد يزيد من مستوى الأداء.

■ الزيادة لمقابلة الزيادة في تكاليف المعيشة:

تعاني هذه الطريقة من نفس عيوب الطريقتين السابقتين كونها لا ترتبط بالانتاج، فهذه الزيادة يحصل عليها الأفراد جميعا بغض النظر عن المجهود الذي يبذله كل فرد فهي تساوي بين جميع الأفراد مما يجعلها لا تكون حافزا على رفع مستوى أداء الأفراد.

■ المشاركة في الأرباح:

يمكن تصور هذه الطريقة كحافز يدفع الفرد لرفع أدائه آملا في الحصول على نصيب أكبر من الأرباح، حيث أن الحصول على هذه الأخيرة يعتمد على مدى زيادة الانتاج و خفض التكاليف.

نشير هنا إلى أن ما يقلل من فعالية هذه الطريقة كون المؤسسة تدفع نصيب الأفراد من الأرباح مرة واحدة في السنة مما يفقد الفرد الصلة بينها و بين أدائه كما أن التوزيعات في الأرباح احتمالية و ليست أكيدة في جميع الظروف الأمر الذي يجعل تأثيرها على الأداء محدودا نسبيا، و لتفادي هذه العيوب يمكن للمؤسسة أن تقلص من فترة توزيع الأرباح كأن توزع كل ثلاثة أشهر مثلا حتى تقرب الصلة بينها و بين رفع مستوى الأداء.

■ المكافآت:

تعتبر هذه الزيادات في الأجور الوحيدة التي يمكن أن تكون حافزا على زيادة مستوى أداء الأفراد كونها تحترم الشروط التالية:

- أنها ترتبط مباشرة بالأداء.

- تخلق الصلة بين رغبة الفرد في زيادة دخله و زيادة الانتاج.

- إمكانية الحصول على هذه المكافأة إذا ما حسن الفرد من مستوى أدائه.

- تعتبر سريعة الدفع فبمجرد تحقيق الهدف يحصل عليها الفرد مباشرة.

لذلك نقول أن إدارة الموارد البشرية إذا ما أرادت ارساء قواعد برنامج للحوافز تخص الأفراد فلا بد أن تراعي الشروط السابقة الذكر حتى تكون الزيادات في أجور الأفراد حافزا لهم على تحسين مستويات أدائهم.

■ ضمان و استقرار العمل كحافز مادي:

يمثل العمل المصدر الوحيد للدخل بالنسبة للفرد فإذا انقطع الفرد عن العمل لأي سبب من الأسباب فإن الدخل سوف ينعدم تماما لذلك فإن استقرار العمل و ضمان استمراره عنصر

أساسي من العناصر التي تحفز الأفراد على بذل مزيد من الجهد. " و مما لا شك فيه أن اطمئنان الفرد على استمرار العمل و بالتالي استمرار حصوله على الأجر تلعب دورا هاما في تشكيل حالته المعنوية بإزالة الخوف و القلق من حياته مما يجعله في وضع أحسن من حيث قدرته على أداء العمل بطريقة أفضل"¹.

في هذه الحالة لا بد أن يستمر ارتباط عنصر استقرار العمل بالانتاج كشرط أساسي لبقاء فعاليته كحافز و نعني بذلك أن الفرد توفر له ضمانات استقرار العمل إلى الحد الذي يوفر له الطمأنينة للاستمرار في أداءه للعمل، غير أنه إذا أصبح استقرار العمل غير مرتبط بالانتاج فإن ذلك يؤدي حتما بالفرد إلى التهاون في أدائه لعمله و بذلك " تبرز أهمية توفير ذلك الضمان و الاستقرار بالنسبة للأفراد في المستويات الادارية العليا التي يتبلور عملها عادة في القرارات و رسم السياسات للمشروع"². فانعدام الشعور بالاستقرار و ضمان العمل لدى المديرين يجعلهم يهتمون مهامهم الرئيسية في المؤسسة و ينشغلون بالسعي وراء توفير الضمانات اللازمة للاستمرار في العمل.

■ ظروف العمل المادية:

إن ظروف العمل المادية مثل آلات الانتاج و معداته و مكان العمل، التهوية، الاضاءة، نظافة مكان العمل، الضجيج، تعتبر كعوامل مهمة تؤثر على أداء الفرد لعمله و تنقص من رغبته فيه. حيث أن " لموقع العمل و طبيعته و مشكلة التهوية و الانارة و النظافة و الهدوء و السلامة الأثر الكبير في أداء الفرد لعمله و تأقلمه فيه، حيث كلما كانت الظروف مهياً أكثر كلما كان استعداد الأفراد للعمل أحسن، لكن ينبغي أن نضع تلك الظروف و الامكانيات في مكانها الطبيعي بمعنى ألا نضفي عليها أهمية أكثر من حقيقتها"³.

في هذا الشأن يوضح (Blondin Fabi) إن الاهتمام المتواصل بالمحافظة على محيط سليم للعمل و مستحب يؤثر على الرضا الشخصي و الوظيفي لكل عامل و يحسن الأداء"⁴. فالآثار الجيدة لمحيط العمل تولد شعورا طيبا لدى مجموع الأفراد بالمؤسسة. و يقول آخر في هذه النقطة أن ظروف العمل "هي كل ما يحيط بالفرد في عمله و يؤثر في سلوكه و أدائه و ميوله

¹ - أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الأفراد. دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 319.

² - عادل جودة: المصدر السابق، ص 41.

³ - علي السلمي: المصدر السابق، ص 311.

⁴ - Blondin Fabi : Gestion des ressources Humaines. Ed : Deboek universite, canada, 1993, p 470.

تجاه عمله و المجموعة التي يعمل معها و الإدارة التي يتبعها و المشروع الذي ينتمي إليه¹. أما إذا كان العكس من ذلك أي عدم إعطاء أي أهمية لظروف العمل بالمؤسسة فإنه يتوقع حتما بروز ظاهرتين سلبيتين تؤثران كثيرا على أداء الفرد و بالتالي أداء المؤسسة، الأولى و تتمثل في كثرة الإصابات بحوادث العمل و الثانية و تخص الإصابة ببعض الأمراض المهنية خاصة عند عدم الاهتمام بتوفير السبل الوقائية، مما ينجر عنه تضييع جزء كبير من وقت العمل يتسبب حتما في التأثير على نتائج المؤسسة هذه الأخيرة لا بد أن تتبنى سياسة أمنية واضحة لتفادي الأخطار السابقة في هذا الصدد يقول أحد الباحثين بأن " وضع سياسة أمنية يعتمد على تحليل كل الحوادث بالمؤسسة و معرفة أسبابها الحقيقية"².

■ ساعات العمل كحافز مادي:

ينعكس تأثير ساعات العمل على الأداء من خلال درجة الاجهاد العضلي و النفسي الذي يعانيه الفرد، و ما ينطبق على ظروف العمل المادية ينطبق على ساعات العمل. لذلك فهناك مستوى معقول من ساعات العمل. تحفز الأفراد على العمل بمستويات أحسن فإذا زادت ساعات العمل عن ذلك المستوى أدى ذلك إلى شعور الأفراد بالاجهاد سواء كان عضليا أو نفسيا مما ينعكس مباشرة على الحالة المعنوية للفرد و بالتالي على مستوى أدائه.

إن مهمة الإدارة في المؤسسة هي إيجاد الحجم المناسب لساعات العمل الذي يحقق أعلى مستوى من الأداء، و نشير هنا إلى أمر هام و هو أنه لا يهم فقط عدد ساعات العمل بل كيفية تنظيمها و مدى اشتغالها على فترات للراحة.

■ الخدمات المادية:

تقدم معظم المؤسسات للأفراد العاملين بها خدمات مختلفة تختلف تبعا لطبيعة و حجم المؤسسة، إلا أنها تشترك جميعا في خاصية هامة و هي القدرة على اشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد فهي بذلك تهدف إلى حفزهم على بذل مجهود أكبر و رفع أدائهم، إلا أننا نجد أن طريقة استحقاق هذه المزايا في المؤسسة لا يعتمد على مستويات الأداء للأفراد و لكن على احتياج الفرد للخدمة، كالعلاج الطبي أو الرعاية الاجتماعية، و بالتالي من الصعب جدا انشاء علاقة مباشرة بين تقديم الخدمات و مستوى أداء الأفراد. بمعنى أنه لا يمكن القول بأن زيادة الانفاق على مختلف الخدمات يؤدي إلى رفع أداء الأفراد، و لكن " تأثير

¹- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية مدخل الأهداف. مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1990، ص 205.

²- J. M. Peretti : Personnel, ed : Vuibert, Paris, 1981, P 346.

الخدمات على حفز العمال على زيادة الانتاج يتم بطريقة مباشرة من خلال التأثير على حالتهم المعنوية و الصحية الأمر الذي يزيد من مقدرتهم على العمل و من رغبتهم فيه¹.

و يمكن ذكر بعض أنواع الخدمات فيما يلي:

1- الخدمات الصحية.

2- الخدمات الغذائية.

3- الخدمات التعليمية و الثقافية.

4- توفير وسائل النقل.

5- توفير السكن الملائم.

▪ منح البدائل (التعويضات):

تتمثل هذه البدائل في شكل نقدي و تعطى مقابل أو تعويض عن التكاليف الاضافية التي يتحملها الأفراد كبديل النقل، بديل السكن. بديل الاطعام ... إلخ. أو مقابل العمل في ظروف صعبة أو بديل التعرض للأخطار، و يرى أحد الباحثين أن " منح البدلات الخاصة التي تضاف إلى الأجر إنما تهدف إلى زيادة و تحسين الأداء"². و حصول الفرد على هذه البدائل المختلفة يمثل تعويض عن جميع التكاليف التي يتحملها و بالتالي تعتبر زيادة في الأجر و بالتالي من شأنها أن تكون حافزا للأفراد على رفع مستوى أدائهم بالمؤسسة.

2- الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز غير المادية تلك النواحي في جو العمل التي توفر الاشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية و الذاتية، أي هي تلك العوامل التي تجذب الأفراد و تدعوهم للعمل بأكثر قدر من الجهد و أبرز هذه الحوافز هي:

▪ الترقية:

تعتبر الترقية أحد المصادر الداخلية للموارد البشرية إذ تلجأ الإدارة إلى شغل المناصب الشاغرة لديها بعد تحديد احتياجاتها عن طريق ترقيةهم لشغل هذه المناصب. و تتوقف فاعلية الترقية كحافز على درجة ارتباطها بمستوى أداء الفرد في المؤسسة. فالمؤسسات التي " ترتبط فيها الترقيات بمستويات أداء الأفراد تكون أكثر كفاءة من تلك المؤسسات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات الشخصية، فالأفراد يعمدون إلى رفع مستوى أدائهم أملا في

¹ - علي السلمي: المصدر السابق، ص 314.

² - زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية. 1979، ط2، ص 445.

الحصول على الترقية³. ففعالية أي حافز ترتبط كما ذكرنا سابقا على ارتباط الحافز بالأداء الشخصي و رغبة الفرد في الحصول على الحافز.

■ المشاركة في الإدارة كحافز معنوي:

إن اشراك الأفراد في الإدارة يعتبر مدخلا هاما للتحفيز حيث يساهمون بأرائهم، بأفكارهم في تخطيط مستقبل المؤسسة و توجيه مسارها. فاشراك الأفراد في الإدارة يساهم مساهمة فعالة في رفع روحهم المعنوية و توليد شعور لديهم بالأهمية فهي بذلك " أسلوب إذا ما تم استخدامه داخل إطاره السليم و بشكل مناسب فإنه يصبح أسلوبا فعالا و مؤثرا في العاملين عن طريق اشباع حاجاتهم الشخصية و دفعهم على التقدم بالعمل في حدود معدلات الأداء الموضوعية"¹.

يعرف أحد الباحثين الإدارة بالمشاركة كونها " طريقة للإدارة تستخدم مجموعة من التقنيات العملية ترمي إلى توزيع المعلومات، المعرفة، سلطة القرار، و الدعائم المالية من أجل اشراك جميع الأفراد في مسؤولية نجاح المؤسسة و كذا تحسين مطابقة أهداف الأفراد لأهداف المؤسسة"². و حسب نفس الباحث فإن الإدارة بالمشاركة ترمي إلى شيئين أساسيين و هما تحقيق أهداف ذات طابع اقتصادي، و تحقيق أهداف ذات طابع اجتماعي.

فأما الأهداف ذات الطابع الاقتصادي فنتمثل في:

- تحفيز الأفراد على رفع مستوى الإنتاج بالمؤسسة.
- تحسين فعالية المؤسسة.
- ضمان نمو المؤسسة و ذلك بتشجيع الأفراد على الابداع.

أما الأهداف ذات الطابع الاجتماعي فنتمثل في:

- جعل محيط العمل أكثر انسانية
- تحسين رضا الأفراد على العمل.
- دفع الفرد إلى تحقيق ذاته من خلال المهمة التي يؤديها.
- تنمية الشعور بالانتماء لدى الفرد.
- التقليل من النزاعات الداخلية.

³ - علي السلمي: المصدر السابق، ص 315.
¹ - أحمد عادل راشد: المصدر السابق، ص 320.

اهتم الكثير من الباحثين بهذا الموضوع خاصة في البحث عن أثر الادارة بالمشاركة على رضا الأفراد و كذا آدائهم بالمؤسسة، و قد أثبتت معظم الدراسات أن النتائج المنتظرة تتوقف عموما على نمط الادارة المطبق في المؤسسة. و قد أمكن من خلال نتائج الدراسات تصنيف أنواع الادارة بالمشاركة إلى ما يلي:

- المشاركة في القرارات الخاصة بالعمل.
- المشاركة الاستشارية.
- المشاركة قصيرة المدى.
- المشاركة الرسمية و غير الرسمية.
- المشاركة في الملكية.
- المشاركة التمثيلية.

و قد أثبتت الدراسات أن هذه الأنواع من الادارة بالمشاركة تساهم فعليا في رفع رضا الأفراد و تحسين مستويات الأداء بالمؤسسة، حيث يقول أحد الباحثين: "أن تطبيقها يظهر عموما ارتفاع ملحوظ في الأداء و كذا في مستوى رضا الأفراد"¹. و من أبرز صور الادارة بالمشاركة حلقات النوعية التي تتيح للأفراد المشاركة في كل المستويات بدء من خطط الانتاج حتى الاطارات العليا في المؤسسة و يعرفها أحد الباحثين بأنها: "مجموعة صغيرة من الموظفين يكونون عموما من نفس وسط العمل أو يؤدون عملا متماثلا، يجتمعون دوما مع رؤسائهم المباشرين من أجل تحسين الجوانب الاقتصادية و النفسية و كذا وسط العمل"².

و للقيام بهذا العمل تستخدم في ذلك عدة طرق لحل المشاكل المختلفة و عرض مختلف الحلول على الادارة للعمل على تنفيذها مع متابعة ذلك ميدانيا للتأكد من نتائجها.

فبهذه الطريقة يمكن للمؤسسة أن تشرك أفرادها في حل مختلف المشاكل سواء تعلق الأمر بالانتاج أو بمحيط العمل ... إلخ، و تحسيسهم بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المؤسسة و اشعارهم بنوع من التقدير مما يساعد ذلك على رفع روحهم المعنوية و بالتالي بذل أكبر قدر من الجهد أثناء أداء العمل و بمعنى آخر رفع مستوى الاداء بالمؤسسة.

¹- زكي محمود هاشم: المصدر السابق، ص 460.

² - B. Fadi : opcit: p 483.

المبحث الرابع:

الاتصال وعلاقته بأداء الفرد

المطلب الأول: مفهوم الاتصال و مراحلہ

■ مفهوم الاتصال:

يعتبر الاتصال من المتطلبات الرئيسية في أي مؤسسة من أجل احداث التنسيق و التكامل بين مختلف نشاطاتها، فأغلب الإداريين و رجال الأعمال الناجحين يرون في الاتصالات الأساس اللازم لرفع الروح المعنوية للأفراد، و الارتفاع بمستوى الأداء في المؤسسة. و كما نعلم فإن انجاز أي عمل في المؤسسة لا بد أن يتم عن طريق عناصر بشرية من خلال العمل الاجتماعي، و تظافر جميع الجهود البشرية، و لتحقيق كل ذلك لا بد من وجود نظام اتصالات فعال في المؤسسة باعتباره وسيلة نقل المعلومات، و البيانات، و الأفكار و التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات، ذلك أن من حق المرؤوسين في المؤسسة معرفة أسباب القرارات و التصرفات الصادرة عن الإدارة، و أن يعلموا بالقوى و المؤثرات التي تتعرض لها المؤسسة و بالتالي توفير المعلومات و البيانات التي تمكنهم من فهم خطط و سياسات المؤسسة و أسباب احداث التغيير فيها.

إن واجب الإدارة في المؤسسة "أن توضح للمرؤوسين علاقات السلطة و أنواعها و حدودها في كافة مستويات المؤسسة و كذا العلاقات الأفقية بين الوظائف و أفراد القوة العاملة لتتجنب مشكلات الاتصال"¹. فمسؤولية الإدارة لا تنتهي بمجرد تبليغ الرسالة، ذلك أن نجاح الاتصال هو مسؤولية موجه بالدرجة الأولى و لا تنتهي هذه المسؤولية إلا بتلقي اشارة تأكيدية من مستقبل الرسالة يؤكد فيها أنه فهم مضمونها، لذا فإنه يجب أن تتوافر وسائل الاتصال الفعال التي تكفل للمدير الوقوف على وجهات نظر مرؤوسيه و مشكلاتهم و تفاعلاتهم و آرائهم و رغباتهم و مشاعرهم نحو المؤسسة و نحو العمل و كذا القرارات التي تتخذها الإدارة و تفسيرهم لها و سلوكهم كرد فعل لهذه القرارات.

نظرا للأهمية التي تكتسبها عملية الاتصال فقد تناولها بالدراسة العديد من الباحثين شأنها في ذلك شأن الحوافز و أعطيت تفسيرات مختلفة نابعة من تصوراتهم لهذه العملية في المؤسسة.

¹ - زكي محمود هاشم: المصدر السابق، ص 202.

حيث نجد أن تيري (Terry) يعرف الاتصال بأنه: "فن تنمية و تحقيق الفهم الجيدين للأفراد، فهو عملية تبادل المعلومات و المشاعر بين شخصين أو أكثر، و هو مهم حتى تكون الادارة فعالة"². و يرى آخر أن الاتصال هو " تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من جهة الادارة الى المرؤوسين و تلقي المعلومات و البيانات الضرورية منهم في صورة تقارير أو أبحاث و مذكرات و اقتراحات و شكاوي و ذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه"³.

يتضح لنا أن عملية الاتصال ذات أهمية قصوى بالنسبة لكل من:

- الأفراد كونه يساعد على إندماج أحسن للأفراد في المؤسسة.
 - لمختلف أقسام المؤسسة ذلك أنه يساعد على التنسيق بين مختلف المهام و يسهل تحقيق مختلف نشاطات الادارة و ذلك بتوضيح مختلف القرارات المتخذة في المؤسسة.
 - للمؤسسة في تعاملها مع المحيط ذلك أنه يسهل لها اندماجها فيه.
- فحسب رأي كونتز (Koontz) فإن الهدف العام للاتصال في المؤسسة هو " احداث تغييرات أو توجيه الجهود نحو الوجهة المرغوب فيها"¹. و في اعتقاد تيري (Terry) فإن عملية الاتصال يجب أن تهدف إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية²:
- 1- زيادة تقبل المرؤوسين لأهداف المؤسسة.
 - 2- تحقيق أكبر قدر من التوجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
 - 3- تحديد المسؤوليات الخاصة بالمهام، و توضيح مراكز السلطة و السماح بالأخذ بعين الاعتبار للانجازات الفردية.

و حتى تحقق عملية الاتصال أهدافها لا بد أن تمر عبر مراحل مختلفة للوصول بالرسالة إلى متلقيها.

■ مراحل الاتصال:

لقد هدفت الدراسات الرائدة في هذا المجال إلى تحديد هذه المراحل، فأغلب نماذج الاتصال الموجود حاليا هي نتاج دراسات مجموعة من الباحثين أبرزهم Harold. Lasswell و Claude Channon

² - G. R. Terry. S. G. Franklin: opcit; p 409.

³ - زكي محمود هاشم: نفس المصدر، ص 20.

¹ - H Koontz. C O'donnell: opcit; p 442.

² - G. R Terry. S. G Franklin: opcit; p 415.

و Warren Weaver و يرى Harold Lasswell أنه لفهم عملية الاتصال لا بد من طرح خمسة أسئلة رئيسية³:

- من؟ أي مصدر الرسالة.
 - ماذا يقول؟ أي الرموز التي تشكل الرسالة.
 - أي قناة؟ طريقة ارسال الرسالة (كتابية، شفوية).
 - لمن؟ أي متلقي الرسالة.
 - بأي مفعول؟ أي كيفية فهم الرسالة و هل رد الفعل كان متوافقا معها.
- و قد خرج هؤلاء الباحثين من دراساتهم في هذا المجال بمراحل رئيسية لعملية الاتصال هي:

1- المرسل:

يعتبر المرحلة الهامة في الاتصال حيث يمثل مرحلة التخطيط لعملية الاتصال أين يجب أن تراعي الدقة و الوضوح فيها، فعلمية تحضير الرسالة من الأمور الهامة التي تحدد فعالية الاتصال في المؤسسة.

2- طريقة الارسال:

الهدف من هذه المرحلة هو اختيار أحسن قناة للاتصال، معنى ذلك أن القناة التي تحقق أكبر قدر من الفهم الدقيق للرسالة من طرف متلقيها و يمكن أن تكون القناة كتابية أو شفوية أو عبارة عن إشارة.

3- الرموز:

تتضمن هذه المرحلة النقل الحقيقي للرسالة سواء كان ذلك بالقيام بعملية الكتابة أو بالمخاطبة فقط أو التعبير عنها بالاشارات التي من شأنها أن تنقل الرسالة إلى متلقيها و تمكنه من فهمها.

4- تلقي الرسالة:

تعني انتقال الرسالة من مرسلها.

³ - Ibid, p 416.

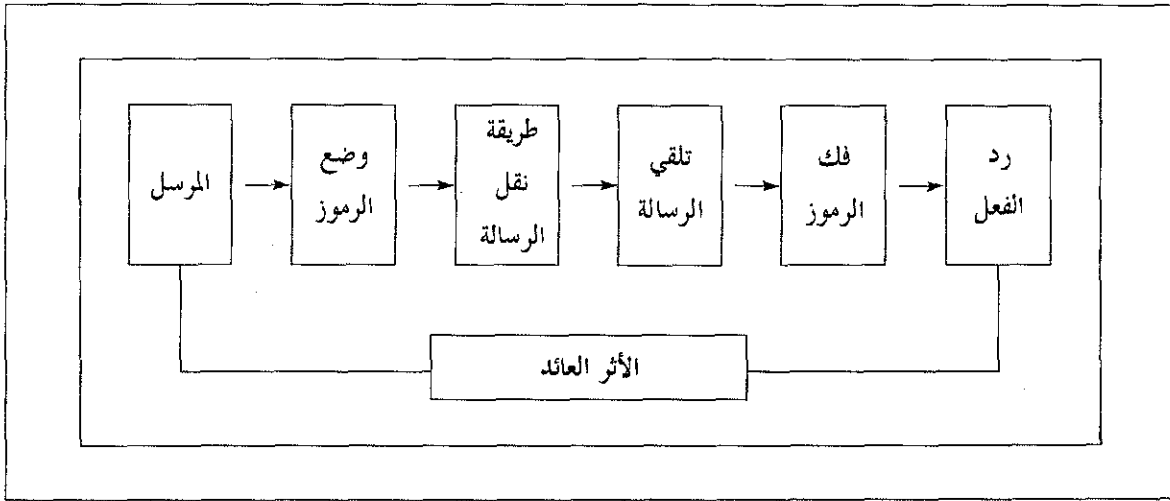
5- فهم الرسالة و رد الفعل:

يعني تلقي المستقبل للرسالة، فهذه العملية تتضمن التحليل المعمق لمضمون الرسالة من طرف متلقيها لفهم مضمونها الحقيقي و معرفة ما إذا كانت موجهة إليه خاصة.

6- المعلومة المرادودة:

إن رد فعل متلقي الرسالة يعبر عن نوع من الاتصال مع المرسل و يتبع نفس الخطوات التي يمر بها الاتصال، و يمكن أن يكون الاتصال المقابل مكتوب أو شفوي، هذه العملية تسمح للمرسل معرفة ما إذا فهم المرسل إليه مضمون الرسالة فهي إذن الوسيلة لتحسين الاتصال و يمكن توضيح هذه العملية من خلال الشكل (11).

الشكل (11) مراحل عملية الاتصال:



نشير إلى أن عملية الاتصال تتم في محيط و تتأثر به سواء في داخل أو خارج المؤسسة و المحيط يتضمن عامل مؤثر جدا و هو الضجيج الاتصالي الذي يمثل عائق يمنع الاتصال من أن يتم بكيفية حسنة كما سنوضحه لاحقا.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال

هناك عدة تقسيمات للاتصالات في المؤسسة فمنها الرسمي و غير الرسمي، و أيضا الاتصال من أعلى إلى أسفل و من أسفل إلى أعلى و الاتصال الأفقي، و يمكن اعتبار التقسيم الأخير شامل و يمكن الاعتماد عليه.

1- الاتصال من الأسفل إلى الأعلى:

بواسطته يقوم الأفراد أو من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ الإدارة في المؤسسة بمدى التقدم في الانجاز، و المشاكل المختلفة في العمل و غيرها من الأمور المتعلقة بالمستوى التنفيذي في المؤسسة، و عادة ما يتم هذا النوع من الاتصال في شكل نظم للاقتراحات و نظام للشكاوي، اجتماعات، التقارير و المذكرات، إشراك الأفراد في الإدارة. . . إلخ. فهذا النوع من الاتصال يقلص الفجوة بين إدارة المؤسسة و الأفراد العاملين بها. مما يزيد من التقرب أكثر بينهما من أجل معالجة مختلف المشاكل التي تواجه الأفراد في مستويات تنفيذ مهامهم، و هو ما يزيد من رضا الأفراد و يرفع من روحهم المعنوية مما يساعد على أداء أحسن لمهامهم.

2- الاتصال من أعلى إلى أسفل:

عادة ما يكون هذا الاتصال موجها من المؤسسة إلى الأفراد فيها و غالبا ما يكون في شكل منشورات دورية أو تقارير أو اعلانات، صحف داخلية و يهدف عموما هذا النوع إلى:

- اعطاء معلومات محددة عن العمل للأفراد.
 - شرح علاقة الوظيفة بغيرها من الوظائف في المؤسسة.
 - شرح مختلف السياسات و الاجراءات المتبعة في المؤسسة.
 - اعطاء الفرد معلومات عن كيفية أدائه لعمله.
 - اقناع الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسة.
- من الأشكال التي يتم فيها هذا الاتصال: لوح الاعلانات، المنشورات الدورية، مجلة المؤسسة، دورات التدريب، التقارير السنوية.

3- الاتصال الأفقي:

إن وجود هذا النوع من الاتصال في مؤسسة و الذي يتم بين مختلف الأقسام و كذا الأفراد المتواجدين فيها، يسمح بزيادة سرعة و فعالية عملية الاتصال و تحسين الفهم الجيد لها فالعلاقات الأفقية تكون بين الأفراد في المستوى التنظيمي الواحد سواء في المستويات العليا أو الدنيا. فهذا النوع من الاتصال من المفروض أن تشجعه المؤسسة لما فيه من إيجابيات تساعدها في الوصول إلى تحقيق أهدافها.

تمارس المؤسسة الأنواع الثلاثة من الاتصال في عدة أشكال و صور نذكر منها أنظمة الشكاوي، نظام المقابلات، لوح الاعلانات، مجلة المؤسسة، ... إلخ.

4- الشكاوي في المؤسسة:

إن أغلب المؤسسات العالمية تتيح للأفراد فيها التعبير عن شكاواهم و تساؤلاتهم و كذا مشاكل عملهم، حيث تضمن لهم فرصة المناقشة و التعبير عن آرائهم، فبواسطة هذا النظام تقوم المؤسسات بتحديد الخطوات الرئيسية للنزاعات بين الأفراد في المؤسسة بدءا من الرئيس المباشر حتى أعلى جهة في المؤسسة إن تطلب الأمر، فبواسطة هذه الطريقة تستطيع المؤسسة التطلع على جملة المشاكل و العراقيل التي تقف أمام الفرد أثناء أداء مهمته، و بالتالي تجنبها لكل أمر من شأنه أن يعرقل جهود الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة و النهوض بمستوى الأداء فيها.

5- الاعلانات:

يفيد هذا النظام في اخبار الأفراد بالأمور العاجلة و الهامة، و كذا التغييرات التي تحدث في قواعد و أنظمة العمل و من أمثلة ذلك جريدة الحائط التي تصدر بشكل دوري و تعالج مختلف المشاكل المتعلقة بالأفراد داخل المؤسسة.

6- مجلة المؤسسة:

أحدى صور الاتصال الحديث داخل المؤسسات تعمل على إخبار الأفراد بكل الأنشطة التي تجري داخل المؤسسة سواء مست الأفراد أو المؤسسة عموما، فالمجلة وسيلة لإشراك الأفراد في التعبير عن آرائهم حول أنشطة المؤسسة.

7- المقابلات:

يعتبر كوسيلة مباشرة لحل بعض المشاكل حيث تخصص المؤسسة بعض الموظفين المكلفين بشؤون الأفراد لمقابلتهم و الاستماع لمشاكلهم و محاولة الخروج بحل و إن استعصى الأمر أحالته إلى المتخصص.

إن الأساليب السابقة كلها صور من الاتصال في المؤسسات التي من شأنها أن تجنب المؤسسة الوقوع في المشاكل كظهور النزاعات فيها، و من شأنها أن تحسس الأفراد بالتقدير و الاعتراف بجهودهم مما يرفع روحهم المعنوية و بالتالي زيادة رضاهم عن عملهم و بالتالي بذل أقصى جهودهم لتحسين مستوى الأداء في المؤسسة. إلا أنه رغم ذلك تقف أمام نظام الاتصال في مؤسسة عوائق كثيرة تنقص من فعاليته نفضلها في النقطة الموالية.

المطلب الثالث: عراقيل الاتصال

تمثل عوائق الاتصال كل ما من شأنه أن يقف أمام السير الحسن لعملية الاتصال و التي نذكر منها الأخطاء التنظيمية في المؤسسة، العوائق النفسية و الاجتماعية و العوائق المتعلقة بمراحل الاتصال في حد ذاتها.

1- الأخطاء التنظيمية:

يلعب الجانب التنظيمي في المؤسسة دورا هاما في نجاح عملية الاتصال و قد حصر أحد الباحثين هذه المعوقات في الآتي¹:

- عدم مطابقة التنظيم المخطط للتنظيم المطبق.
- عدم معرفة الأفراد لتفاصيل المهام الموكلة لهم و بالتالي عدم تحديد الاختصاصات في المهام مما يعرض مستوى الأداء في المؤسسة للانخفاض.
- التجاء الأفراد إلى السلطة العليا في المؤسسة و تخطي الرؤساء المباشرين، في قضايا قد يحلها مشرف فيهم المباشرين.
- عدم وضوح قنوات الاتصال في المؤسسة.

2- العراقيل النفسية و الاجتماعية:

تتعلق خاصة بالجانب الاجتماعي في المؤسسة ككثرة عدد الأفراد بها و اختلاف المستويات الثقافية و الاجتماعية، مما يؤدي إلى عدم فهم عملية الاتصال فهما صحيحا و بالتالي اعطاءها تفسيرات مختلفو متباينة تفقدها معناها الحقيقي، أيضا الدور الذي تلعبه التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة حيث يعرف كثيرا نجاح عملية الاتصال.

3- العراقيل الخاصة بخطوات الاتصال:

تتعلق خاصة بمراحل الاتصال المختلفة من المرسل إلى محتوى الرسالة إلى وسيلة الاتصال ثم متلقي الرسالة إضافة إلى بيئة الاتصال. فالمرسل قد يقع في عدة أخطاء و تنحصر خاصة في عدم معرفته بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخله و التي يمكنها أن تؤثر في شكل أو حجم الأفكار و المعلومات التي يريد نقلها، و من بين العوامل هذه: القيم و المعتقدات الشخصية، الميول و الاتجاهات النفسية، الحكم و التقدير الشخصي، التحيز لبعض الأمور... إلخ. أما بالنسبة للرسالة فإن المعلومات أثناء وضعها تتعرض لبعض المؤثرات التي تغير من

¹ - إبراهيم العمري: السلوك الإنساني و الإدارة، دار الجامعات المصرية، ص 334.

طبيعة و شكل و حجم و معنى المعلومات، و الأفكار المراد نقلها، فالخطأ يحدث أثناء عملية الصياغة أو ترميز المعلومات، و من بين هذه الأخطاء عدم انتقاء الكلمات السهلة الفهم، عدم استعمال مصطلحات مفهومة. بينما وسيلة الاتصال فيؤثر عدم اختيار أنسبها لعملية الاتصال و كذا الوقت الملائم لها، و الشخص المناسب للقيام بها، و الأهم من ذلك كله الوسيلة التي تناسب الموضوع المنقول.

أما مستقبل الرسالة فيقع في نفس الأخطاء التي يقع فيها المرسل و التي سبق ذكرها، غير أن بيئة الاتصال تعوق العملية من خلال ما تحمله من تصورات مختلفة لدى الأفراد كعدم علمهم بأهداف المؤسسة و أن أهدافهم الشخصية تتعارض معها، و عدم علم الأفراد بالفائدة التي تعود عليهم من جراء عملية الاتصال في المؤسسة و إذا ما فشلت عملية الاتصال في الوصول إلى أهدافها فإن الهوة تتسع بين الأفراد و المؤسسة أو بين الأفراد أنفسهم مما يعرقل حتما السير الحسن لنظام المؤسسة.

لقد تطرقنا إلى حد الآن لعملية الاتصال في شكلها الرسمي أي في ظل الاتصال الرسمي بالمؤسسة، غير أنه يوجد في الواقع إلى جانب هذا النوع من الاتصال، الاتصال غير الرسمي تمارسه الجماعات غير الرسمية التي تسطر لنفسها أهدافا تكون في الغالب مخالفة لأهداف المؤسسة، هذه الظاهرة تعتبر كنتيجة حتمية لنظام اتصال غير فعال في المؤسسة فظهور الجماعات غير الرسمية قد يخلق في بعض الحالات مشاكل و صراعات داخل المؤسسة تعرقل تحقيق أهدافها، حيث يسعى كل فرد فيها إلى تحقيق أهدافه الشخصية على حساب الأهداف العامة للمؤسسة و بالتالي فإن هذه الظاهرة تخلق فجوة بين الإدارة و الأفراد و لا تسمح بوجود اتصال بينهما يمكن الإدارة من جهة على توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال النصائح و التوجيهات التي تمدهم بها، و يمكن من جهة ثانية الأفراد من التعبير عن أفكارهم و آرائهم، و مشاكلهم اليومية في العمل مما يمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوضعيات غير الملائمة، و التعرف على مستوى الانجاز لدى أفرادها. و الذي من شأنه جعل الإدارة تتخذ الاجراءات التي من شأنها رفع مستوى أداء الأفراد إذا كان متدنيا من خلال معرفة العوامل التي أثرت عليه.

إن انعدام هذا الاتصال بين الإدارة و الأفراد يجعل الإدارة من جهة في موضع غموض سواء بالنسبة لما يجري في المؤسسة و جعل الأفراد في حالة توتر نتيجة عدم اهتمام الإدارة

بهم. مما يخلق نوع من الغضب لديهم و بالتالي انخفاض روحهم المعنوية و تدهور رضاهم و رغبتهم في العمل، و كنتيجة حتمية لذلك تقصير الفرد في أدائه لمهمته و بالتالي تدهور مستوى أدائه في المؤسسة. فالاتصال الفعال يساعد حتما على رفع الروح المعنوية للأفراد و بالتالي النهوض بمستوى أدائهم، و في هذا الصدد يوضح إبراهيم الغمري " أن الادارة إذا لم تتمكن من الاتصال الفعال مع مرؤوسيهيها المباشرين فيجب أن تتوقع الكثير من المشاكل و العقبات و المخاطر التي ستقف في طريق تحقيقها لأهدافها، و مثل هذا الموقف يؤثر بالضرورة على الحالة المعنوية العامة للعاملين و على نتائج الأعمال بصفة عامة"¹.

يمكن أن يساهم الاتصال في تحسين الأداء بالمؤسسة من خلال عدة جوانب أهمها على الإطلاق، اعلام الأفراد في كافة المستويات التنظيمية بمختلف التغييرات التي قد تدخلها المؤسسة على نمط سيرها، ذلك أنه من واجب الادارة إحاطة الأفراد بالتغييرات قبل إدخالها و تعريفهم بأهميتها و فائدتها بالنسبة للمؤسسة عامة و للأفراد خاصة، و أن تسمح لهم بإبداء آرائهم و مقترحاتهم و وجهات نظرهم في هذه التغييرات و أن تناقشهم فيها حتى تطمئنهم على أوضاعهم في المؤسسة. ففي غياب هذه الاتصالات فإننا نتوقع تخوفا من الأفراد إزاء هذه التغييرات و اتخاذ الحذر إزاء نوايا الادارة و تصرفاتها و ذلك من خلال ما تقوم به التنظيمات غير الرسمية التي تعمل على ترويح الإشاعات المحطمة لمعنويات الأفراد، نذكر على سبيل المثال الترويح لاعتزام الادارة الاستغناء عن بعض الأفراد مثلا، مما يجعلهم يسعون لمقاومة أي تغيير في المؤسسة و هو ما ينتج عنه هبوط في معنويات الأفراد و بالتالي تدهور مستوى أدائهم. لذلك نقول أنه إذا أرادت المؤسسة تحسين مستوى أداء الأفراد بها عليها بإرساء قواعد نظام اتصال فعال في المؤسسة و تجنب كل ما من شأنه أن يعرقل السير الحسن لعملية الاتصال.

¹ نفس المصدر، ص 349.

المبحث الخامس:

القيادة و علاقتها بأداء الأفراد

تمثل القيادة أحد العوامل المهمة و المحددة لنجاح أو فشل المؤسسة ذلك أن القائد الفعال هو من يخلق جوا من العمل الجماعي الذي يجعل من الأفراد داخل المؤسسة يتجاوزون العقبات التي تواجههم من أجل تحقيق أحسن نتيجة ممكنة.

لم تصل القيادة إلى ما هي عليه الآن إلا بعد تطورات مختلفة، حيث اقترن مفهومها بمفاهيم أخرى. ففي سنوات الخمسينيات اقترن مفهوم القيادة بمفهوم السلطة الكاملة في التوجيه و إعطاء الأوامر فالسلطة كانت جد متمركزة في يد من لهم قدر كافي من المعرفة، و لهم أقدمية في المجال، فبمجرد أن يكون الشخص مشرفا تكون له سلطة كبيرة على مرؤوسية الذين ما عليهم إلا الطاعة و تنفيذ الأوامر. استمر هذا المفهوم حتى أواخر الستينيات حيث توسعت المشاريع الصناعية و تطورت التكنولوجيا كثيرا، ففي هذه الفترة أثرت نظريات العلاقات الانسانية على ادارة المؤسسات حيث أصبح المشرفون مكلفين بالعلاقات الانسانية أين يشرك الأفراد في اتخاذ القرارات و يبدون بأرائهم في المؤسسة.

اتسع مفهوم القيادة ليشمل في بداية الثمانينيات واجبات المشرف في التفكير و المحاولة في التأثير على سلوك مرؤوسيه من خلال سلوكه القيادي، و أزيلت بذلك كل القيود السابقة المفروضة على الأفراد و أصبح من واجب المشرف تحفيز مرؤوسيه و الاتصال بهم حتى يمكنه توجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة و ذلك بإدماج أهدافهم الشخصية فيها. أما الادارة المعاصرة فتعمل على تكوين المشرفين فيها أو القادة و كذلك الأفراد للنهوض بمستويات الأداء، كما تحتم على المؤسسات الاهتمام بجو العمل و تهيئته حتى يشعر فيه الأفراد بالارتياح النفسي و الشعور بالرضا نحو العمل كي يحسنوا من أدائهم في المؤسسة. و لقد ظهرت هذه التطورات المتعاقبة كنتيجة للعديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة في المؤسسات و أعطتها تفسيرات مختلفة نتناولها فيما يلي:

المطلب الأول: تعريف القيادة

اختلف الباحثون في المداخل التي تناولت مفهوم القيادة كما اختلفوا في إعطاء تعريف لها حيث عرفها تيري (Terry) " بأنها العلاقة التي يؤثر من خلالها شخص (القائد) على أشخاص آخرين ليعملوا مع بعض و برغبتهم على مهام مرتبطة فيما بينها و ذلك قصد تحقيق الأهداف المسطرة من طرف القائد وحده أو من طرف الجماعة وحدها"¹.

أما كونتز (Koontz) فيعرف القيادة بأنها: " الفن أو العملية المتمثلة في التأثير على الأشخاص ليخصصوا كل مجهوداتهم لتحقيق أهداف جماعية"².

أما بارجورون (Bergeron) فيرى أن القيادة "عبارة عن نشاط متمثل في التأثير على سلوك الآخرين سواء كان فردا أو جماعة و ذلك قصد تحقيق أهداف معينة"¹. و يعرفها بلوندان فابي (Blondin Fabi) بأنها: "مجموعة الاتصالات بين الأفراد التي بواسطتها يؤثر المسؤول على سلوك مرؤوسيه بتوجيههم نحو تحقيق أهداف الجماعة و أهداف المؤسسة"².

إن التعاريف السابقة و إن أعطت تفسيرات مختلفة للقيادة إلا أنها تشترك في عدة نقاط:

- أن القيادة تستهدف تحقيق هدف معين.
- أن هذا التحقيق متعمد و ليس بالصدفة.
- أن القائد يؤثر من خلال القيادة على سلوك الآخرين أي أنه يقوم بتحقيق أهداف المؤسسة بواسطة الآخرين. و بالتالي فالقيادة في المؤسسة تهدف إلى تحقيق أمور عديدة أهمها:
- ادماج أهداف الأفراد في أهداف المؤسسة.
- تشجيع روح المبادرة لدى الأفراد.
- تشجيع الأفراد على العمل الجماعي.
- الاعتراف بالعمل الجيد.
- تنمية روح الابداع و المبادرة لدى الأفراد.

فالقيادة بذلك تعمل على تهيئة الجو الملائم للعمل حتى يشعر الأفراد بالرضا و الارتياح النفسي، مما يدفعهم إلى بذل أكبر قدر من الجهود و بالتالي تحسين مستوى أدائهم. ومنه فدور القائد هو العمل على تحديد أدوار للأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة، و إعلام كل فرد بما هو

¹ - G. R Terry. S. G Franklin: opcit' p 380.

² - H Koontz. C O'Donnell: opcit' p 490.

¹ - P. G. Bergeron : opcit' p 196.

² - B. Fabi : opcit' p 456.

منتظر منه أدائه "و دور القائد يتمثل في تحقيق الترابط و التكامل بين الهدف العام و الأهداف الشخصية للأفراد"³.

نظرا للأهمية التي تلعبها القيادة في المؤسسة خاصة في توجيه الأفراد، فقد تناولها الكثير بالدراسة و التحليل للوقوف على حقيقة هذه العملية. لذا وجدت الكثير من النظريات في هذا المجال (نظريات القيادة) تنطلق في تحليلها لهذه الظاهرة من زوايا مختلفة فمنها من يتطرق للقيادة من وجهة نظر الأفراد، و منها من ينطلق من وجهة نظر القائد نفسه هذه الأخيرة تتميز فيها نوعين من النظريات الأولى تنطلق من صفات القائد، و الثانية تنطلق من نوع القيادة في حد ذاتها و التي نفضلها فيما يلي:

المطلب الثاني: نظريات القيادة

إن أهم و أشهر هذه النظريات هي نظرية ماك قريفور (Mc. Gregor) التي تنطلق في دراستها للقيادة من سلوك الأفراد و التي تضم نظريتين هامتين هما: نظرية X و نظرية Y.

1- نظرية X:

تبرز هذه النظرية كيفية القيادة انطلاقا من سلوك الأفراد اعتمادا على فرضيات معينة أهمها أن الأفراد في المؤسسة كسلاء لا يحبون العمل و يشكل بالنسبة إليهم تعب و إرهاق و بالتالي فهم يتجنبونه بقدر الامكان.

- أن الأفراد يفضلون أن يكونوا مسيرين لا مسيرين أي التهرب من المسؤولية.

- الأفراد يتجنبون المبادرة خوفا مما قد ينتج من مخاطر.

- أن الأفراد يهتمون بعنصر الضمان في عملهم على العناصر الأخرى.

فالنظرية اعتبرت الأفراد في المؤسسة أطفالا لا يمكنهم تحقيق أي نتيجة مرضية، و أنه لتحقيق ذلك لا بد من فرض السيطرة عليهم أثناء توجيههم.

إن نظرية X تفرض نوعا من الإدارة التقليدية لذلك خرج صاحبها بنظرية معاكسة لها تماما تعالج النقص الذي ظهر في النظرية الأولى.

2- نظرية Y:

أفكارها معاكسة تماما للنظرية الأولى و تنطلق من الفرضيات التالية:

- أن الأفراد لا يتجنبون العمل كونهم يحبونه فالعمل شيء طبيعي كالمأكل و المشرب.

³- زكي محمود هاشم: المصدر السابق، ص 425.

ب- الشخصية:

إن أغلب القادة يتميزون بشخصية قوية، يتميزون بالثقة في النفس، النزاهة، الإبداع، روح المبادرة، إلا أن صفة الشخصية القوية رغم اعتبارها أحد الصفات الرئيسية لدى القائد إلا أنها قد لا تتوفر لدى بعض القادة.

ج - التجربة و المركز الاجتماعي:

إن المكانة الاجتماعية العالية من شأنها أن تزيد من وزن القائد، و أن التجربة تمكنه كثيرا من جعل الأفراد يبذلون أكبر قدر من الجهد و يحبب لديهم العمل الجماعي.

د- التوجه نحو مهام محددة:

يتميز القادة عادة بحاجة كبيرة لتقلد المسؤوليات الكبيرة و إتمام مهام متخصصة، و نجدهم جد محفزين لتحقيق الأهداف المخططة. و يرى صاحب النظرية أنه من الصعب جدا حصر مختلف الصفات التي تتعلق بالشخص القائد نظرا لتعددتها و اختلافها من موقف لآخر و من شخص لآخر.

- نظرية Ghiselli:

قام (Edwin Ghiselli) بدراسة معمقة حول الروابط الموجودة بين كل من جوانب الشخصية و الحوافز و فعالية القيادة حيث شملت دراسته أكثر من 300 مدير في 90 مؤسسة مختلفة و استخلص من دراسته أنه يشترط توفر صفات معينة في القائد و قسمها حسب درجة أهميتها كما يلي:

من المهم جدا أن تتوفر في القائد الصفات التالية:

- القدرة على اتخاذ القرار.
- القدرات الفكرية.
- التوجه نحو اتمام العمل و إنجازه.
- الشعور بالتحقيق الذاتي.
- الثقة في النفس.
- القدرة على توجيه و تشكيل جماعات العمل.

و أنه من المهم أن تتوفر في القائد الصفات التالية:

- الأفراد يبحثون كثيرا عن تقلد المسؤوليات و يحبون الابداع.
 - حينما تكون أهداف الأفراد مندمجة في أهداف المؤسسة يكونون جد محفزين للعمل و يمارسون الرقابة على أنفسهم.
 - سعي الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة نابع من نظام المكافآت التي يتلقونها.
- فباستعمال هذه الفرضيات فإن المديرين يعملون على خلق جو من العمل يسمح للأفراد أداء مهامهم على أكمل وجه بغية تحقيق أهدافهم الشخصية بعد تحقيق أهداف المؤسسة. فهذه النظرية ترجح العمل الجماعي على العمل الفردي، و نجدها تعامل الأفراد على أنهم ناضجين و أنهم مسؤولين.

3- نظرية القيادة الخاصة بالقائد :

نميز في هذه المعالجة نوعين من النظريات كما ذكرنا سابقا احداها تنطلق من صفات القائد و الأخرى تنطلق من نوع القيادة.

4- نظرية القيادة على أساس الصفات:

اهتمت كثيرا هذه النظريات بحصر مختلف الصفات الواجب توافرها في القائد و التي تميزه عن غيره في المؤسسة، و تميز القائد الناجح عن القائد الفاشل و من أهم هذه النظريات نظرية: Stogdill و نظرية Ghiselli.

- نظرية Stogdill:

يعتبر (Ralph - Stogdill) من الأوائل الذين اهتموا بدراسة القيادة و توصل إلى أنه لا يوجد نموذج معين للصفات الواجب توافرها في القائد و في كل الوضعيات، و قد توصل إلى صياغة جملة من الصفات التي تميز القائد في المؤسسة و هي¹:

أ- الذكاء:

أثبتت الدراسات أن القائد عموما يتميز بنوع من الذكاء، ناجح في أعماله، سريع الحكم على الأشياء، و له قدرة كبيرة على اتخاذ القرارات أكثر من أي شخص آخر، و قد أثبتت الدراسات أنه في حالة وجود فارق فكري كبير بين القائد و مرؤوسيه فإن ذلك يكون سببا في ظهور مشاكل على مستوى التنسيق و التعاون مما يخلق نزاعات و يعرقل تحقيق نتائج المؤسسة.

¹ - G. R. Terry. S. G Franklin: opcit, p 383.

- التقرب من الطبقة العاملة.
- روح المبادرة.
- الحاجة الكبيرة إلى المال.
- الحاجة إلى ضمان العمل.
- النضج الشخصي.

كما استخلص من دراسته أن عامل الجنس لا يهم في القيادة. فهذه النظرية أوردت مختلف الصفات التي تزيد من فعالية القيادة لكنها لم توضح العلاقة القائمة بين أي صفة من الصفات السابقة الذكر و فعالية القيادة. لكن مهما يكن فإن النظرية حاولت تمييز القائد عن غيره من الأفراد و ذلك بإعطائه صفات شخصية.

5- نظريات القيادة و خصائصها:

تهتم هذه النظريات أساسا بنوع القيادة أي بتصرف أو سلوك القائد مع الأفراد في المؤسسة و أبرزها نظرية استمرارية القيادة و جدول القائد.

أولا: نظرية استمرارية القيادة (Lewin Lipitte et Wite):

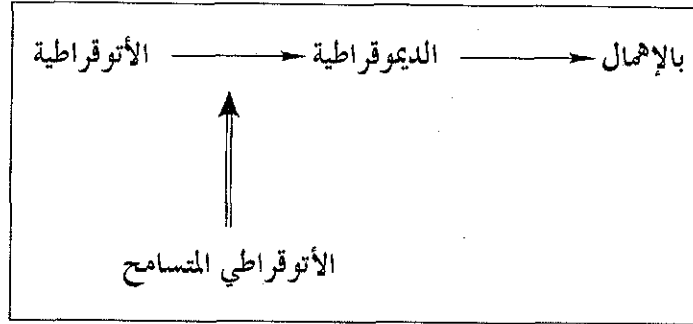
حسب هذه النظرية و الدراسات التي تمت يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القيادة،

القيادة الأتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة بالاهمال.

فالقيادة الأتوقراطية تعتبر قيادة فردية أين يكون الشخص القائد ليس له ثقة في أفراد الجماعة التي يقودها، و يعتقد أن المال هو المكافأة الوحيدة التي باستطاعتها أن تحفز الأفراد على العمل، و أنه يفضل إعطاء الأوامر مع تنفيذها بدون أي اعتراض أو استفسار. أما في ظل القيادة الديمقراطية فنجد أن الشخص القائم بها يتقاسم اتخاذ القرارات مع أفراد جماعة العمل، يوضح للأفراد أسباب اتخاذ القرار و يقدم النصح لهم، و الانتقادات إذا كانت ضرورية. أما القيادة بالاهمال فتعني أن الشخص القائم بها ليس له ثقة في قدراته على القيادة حيث لا يقوم بتحديد أهداف للأفراد، و يقصر كثيرا في الاتصال بهم، و لقد أثبتت الدراسات أن أسلوب القيادة الديمقراطية يعتبر أكثر فعالية من الأساليب الأخرى و أكثرها انتاجية، حيث يعتمد هذا الأسلوب على إدخال مستمر لأفكار جديدة، و تغييرات هيكلية مع تحمل كبير للمسؤولية، و كذا تحسين نوعية و كمية العمل. إلا أن ما يعاب على هذا النوع من القيادة أنها صعبة التطبيق.

في نفس السياق يضيف تيري (Terry) إلى النماذج الثلاثة السابقة نموذج الأوتوقراطي المتسامح و الذي يعتقد تيري أنه ذلك الأسلوب الذي يمكن تطبيقه بين النموذج الديمقراطي و النموذج الأتوقراطي كما يوضح الشكل (12)

الشكل (12) أساليب القيادة



و يؤكد (Robert. Mc Mury) أن " الأتوقراطي المتسامح كقائد و الذي يسمع باهتمام لمروسيه و الذي يشعرهم بأنه ديمقراطي لكنه يتخذ القرارات بنفسه. فهو إذا سريع التجاوب و رد الفعل بفعالية داخل المؤسسة"¹

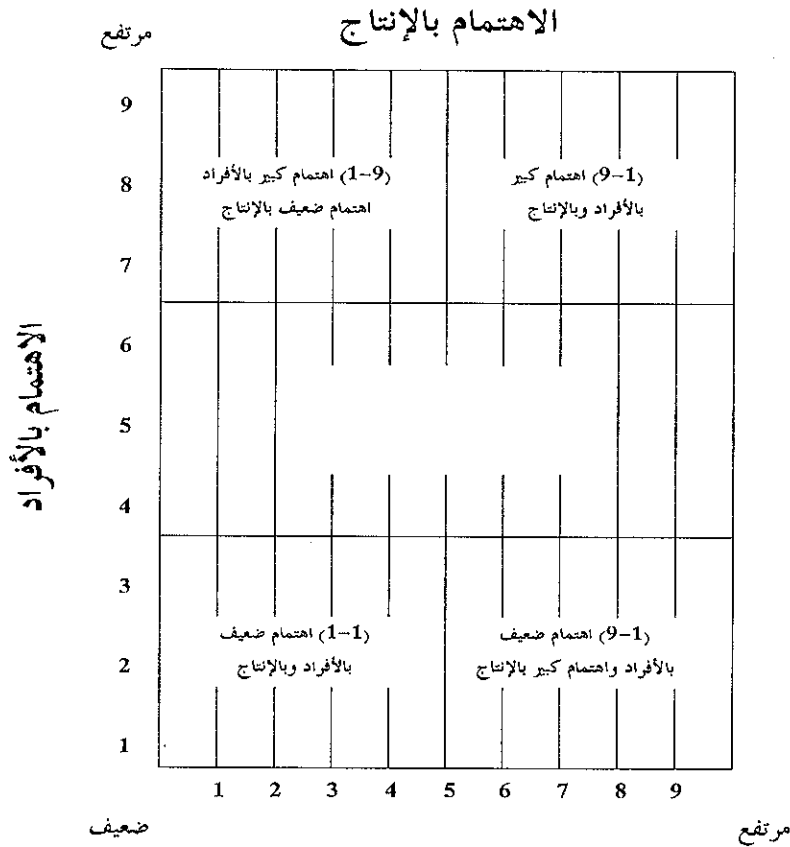
ثانيا: جدول القائد (Blacke et Mouton):

جاء هذا الجدول ببعد ثان للقيادة، حيث أن النظريات السابقة تنطلق من بعد واحد و هو البعد الانساني إلا أنه ظهر في هذا الجدول البعد الانتاجي. فالجدول عبارة عن مصفوفة في محورها الأفقي نجد الاهتمام بالانتاج، و في محورها العمودي نجد الاهتمام بالأفؤراد. و يعطي تقاطع المحورين المصفوفة التي تبين مختلف أساليب القيادة انطلاقا في كل محور من 1 إلى 9، و يوضح ذلك الشكل (13).

القيمة واحد تمثل مستوى ضعيف من الاهتمام و تسعة تمثل مستوى عالي من الاهتمام سواء تعلق الأمر بالانتاج أو بالأفراد.

¹ - Loc cit.

الشكل (13) جدول القائد لـ (Blacke et Mouton):



المراجع: Robert Blake. Janes Mouton: La 3^{eme} dimension du management, P38

- الأسلوب (1 - 1) قيادة بالاهمال حيث أن القائد لا يولي اهتماما بالانتاج و لا بالأفراد.
- الأسلوب (9 - 1) اهتمام كبير بالانتاج و اهتمام ضعيف بالأفراد.
- الأسلوب (1 - 9) اهتمام ضعيف بالانتاج و اهتمام كبير بالأفراد.
- الأسلوب (9 - 9) اهتمام كبير بالانتاج و اهتمام كبير بالأفراد.
- الأسلوب (5 - 5) اهتمام متوسط بالانتاج و بالأفراد

إن جدول القائد يعطي مختلف أساليب القيادة الممكنة أو مختلف الوضعيات التي يمكن أن نجدها في مختلف المؤسسات، و لاستعمال جدول القائد ميزات عديدة كونه يسمح بإجراء مختلف المقارنات بين مختلف أساليب القيادة، و اظهار الاختلافات الموجودة بينها، كما أنه يسمح بعملية التقييم أي معرفة نتائج كل أسلوب في ميدان الانتاج و كذا الابداع و الرضا. كما يسمح الجدول بالتقييم الشخصي لأسلوب القيادة الفعال بالإضافة إلى مساهمته في تطور المؤسسة كونه يشجع العمل الجماعي على مختلف المستويات، و الميزة الأساسية لهذا الجدول

" أن مجال تطبيقه في المؤسسة واسع جدا حيث يمكن تطبيقه في مختلف الوضعيات و الظروف"⁽¹⁾

فاستعمال الجدول ممكن بالنسبة لجميع الأفراد في المستويات التنظيمية العليا أو على المستويات التنفيذية.

ثالثا: نظرية الأنظمة الأربعة لليكارت (Likert):

اعتمد ليكارت (Likert) في دراسته على الأفراد و كذا المهام و استطاع أن يخرج من دراسته بأربعة أساليب للقيادة:

أ- أسلوب القيادة الأتوقراطية الاستغلالية.

ب- أسلوب القيادة الأتوقراطية المرنة.

ت- أسلوب القيادة الاستشارية

ث- أسلوب القيادة بالمساهمة

فبالأسلوب الأول يتميز باستعمال التخويف لحفز الأفراد على العمل و الاتصال بهم منعدم، كما أن الشخص القائد يعطي الأوامر و يتخذ القرارات بنفسه، و قد لاحظ ليكارت أن هذا الأسلوب ينتج عن ضعف كبير في مستويات الأداء لدى الأفراد. أما الأسلوب الثاني فهو نوعا ما أحسن من سابقه حيث يستعمل المكافآت مع وجود نوع من الاتصال و يتوقع أن يكون مستوى الأداء هنا مقبول بالمقارنة مع الأسلوب الأول. و يتميز الأسلوب الثالث بمستوى أداء أعلى لدى الأفراد و أن الرقابة موجودة في المستويات العليا للتنظيم و يمكن تقاسمها مع المستوى المتوسط منه و وفقا لهذا الأسلوب يتم تحديد الأهداف بإشراك المرؤوسين و أن القرارات العملية تتخذ على المستوى القاعدي بالمؤسسة. لكن الأسلوب الأخير و المفضل لدى ليكارت يعتمد على مساهمة الأفراد في تحديد الأهداف و أن آراءهم مسموعة، و محترمة في المؤسسة و أن اتخاذ القرارات يتم بإشراك الأفراد فيها، و الثقة جد عالية و أن الرقابة ممارسة من طرف الأفراد أنفسهم، و أن مستوى الأداء في هذا الأسلوب يعتبر جيد. و في هذا الصدد يرى ليكارت (Likert) أنه "على المديرين التوجه نحو أسلوب المشاركة المماثل للأسلوب الرابع إذا أرادوا تعظيم النتائج المحققة من طرف الأفراد كما و كيفاً"¹.

¹ - Loc cit.

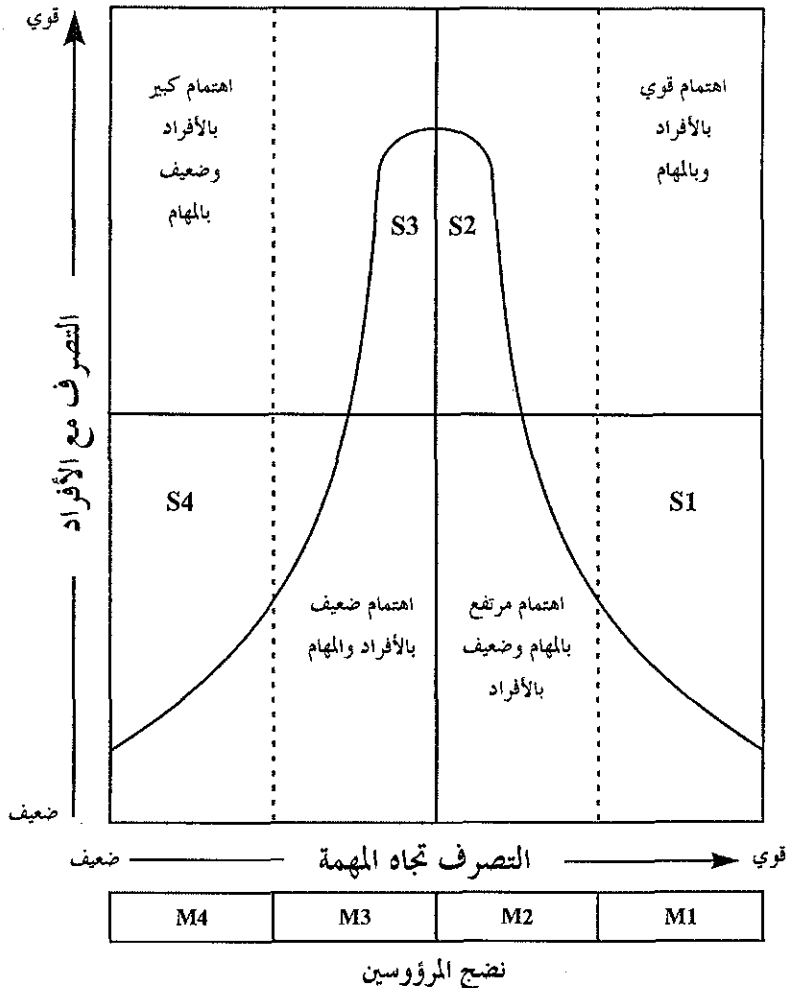
¹ - G. R Terry. S. G. Franklin: opcit, p 392.

6- نظرية القيادة حسب الوضعية:

من أبرز هذه النظريات نظرية (Hersey et Blanchard) الذين قاما بتطوير نظرية في القيادة انطلاقاً من فرضهما الرئيسي و القائل أن أسلوب القيادة الأكثر فعالية يجب أن يتغير مع مستوى نضج المرؤوسين، فالفكرة الأساسية لهذه النظرية أنها تأخذ ببعدين أساسيين هما التصرف مع المهمة و التصرف مع الأفراد. فالأولى تعني الكيفية التي بواسطتها يعمل القائد على الاتصال بمرؤوسيه من أجل اعلامهم بما يجب فعله و متى يتم فعله و كيف يتم ذلك، أما الثانية فتعني الكيفية التي بواسطتها يعمل القائد على الاتصال بمرؤوسيه حتى يمدهم بمختلف النصائح و يبين لهم مدى رضاه عن عملهم.

الجديد الذي أتت به هذه النظرية أنها أدخلت بعداً ثالثاً و هو نضج المرؤوسين فنوع القيادة هنا يتغير مع تطور نضج الأفراد و هي شبيهة جداً بجدول القائد حيث يمثل المحور الأفقي السلوك تجاه المهمة و المحور العمودي السلوك تجاه الأفراد كما يوضح ذلك الشكل (14)

شكل (14) نظرية هارزي و بلونشار (Hersey et Blanchard)



من خلال الشكل (14) نلاحظ أنه كلما كان مستوى نضج المرؤوسين ضعيفا كلما كان على القائد التركيز أكثر على السلوك نحو المهمة دون التركيز على الأفراد، فعلى سبيل المثال في حالة وجود فرد جديد بالمؤسسة لم يستوف جيدا طريقة أداءه لعمله فعلى القائد الاهتمام بهذا الفرد من جانب أدائه لعمله، أي الاهتمام أكثر بالمهمة دون اعطاء أهمية للجانب الآخر. و حينما تتحسن درجة نضج المرؤوس على القائد تغيير نمط القيادة و الانتقال إلى وضعية أخرى. فإذا انتقلت درجة النضج من المستوى M 1 إلى المستوى M2 فلا بد من الانتقال إلى أسلوب القيادة S2، و حينما تنتقل درجة النضج من M2 إلى M3 إلى M4 فلا بد أن ينتقل أسلوب القيادة من S3 إلى S4 .

إن أسلوب القيادة حسب هذه النظرية يقوم على مراعاة درجة نضج المرؤوسين، فانتقال درجة النضج من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى يجب أن يصاحبه انتقال في أسلوب القيادة المتبع.

إن النظريات السابقة و إن اختلفت في الطرح إلا أنها تهدف جميعا إلى انجاز العمل من خلال الأفراد في المؤسسة، فهدف هذه النظريات هو خلق الجو الملائم الذي يسمح للأفراد بتحقيق أعلى مستويات الأداء و من أجل ذلك فقد وجدت عدة أنواع من القيادة حاولت توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و من أبرز هذه الأساليب، أسلوب القيادة الأتوقراطي، أسلوب القيادة الديمقراطي، أسلوب القيادة بالاهمال.

الذي يقوم به أفراد الجماعة في الأسلوب الأتوقراطي يهبط بل يتوقف أحيانا عند مغادرة القائد لمكان العمل. و قد أشارت هذه الدراسات أيضا إلى أن هذا الأسلوب يحقق مستوى أعلى من الأداء لكن ذلك مرهون بممارسة القائد لضغطه و لوجوده في مكان العمل.

ترى أيضا هذه الدراسات أنه في المدى الطويل نجد أن الأفراد يشعرون بالضغط و عدم الارتياح النفسي و بالتالي تدهور الروح المعنوية لديهم مما ينقص كثيرا من جهودهم أثناء أداء العمل، و بالتالي هبوط مستوى أدائهم كنتيجة لذلك. و في هذا الصدد يقول أحد الباحثين " أنه نتيجة التحليل الدقيق تبين أن الأداء في ظل النمط المتسلط كان يتغير بشكل ملحوظ بينما كان يتميز بمعدله العادي عندما يكون القائد موجودا"¹.

2- أسلوب القيادة الديمقراطي:

يقوم هذا الأسلوب على ترغيب الأفراد و استمالتهم لأداء الأعمال حيث يشجع هذا الأسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، فالقائد هنا يستشير رؤوسيه و يأخذ بأرائهم و يفوض كثيرا من سلطته لهم ذلك أن له ثقة فيهم و في قدراتهم على الابداع مما يساعد على رفع معنوياتهم، و رفع رضاهم و بالتالي مستوى أدائهم، و قد أطلق ماك كريغور (Mc. Gregor) على هذا الأسلوب اسم نظرية Y التي تفترض أن الفرد يحب العمل و يفضل تحمل المسؤولية في كل الأشياء، و أن يمارس الرقابة الذاتية على نفسه باعتباره ناضجا.

أثبتت الدراسات نجاعة هذا الأسلوب في القيادة من حيث أثره على مستوى أداء الفرد في المؤسسة، فنتائج الدراسات تشير إلى أن مستوى الأداء في ظل هذا الأسلوب و إن كان منخفضا في المدى القصير إلا أنه مرتفع في المدى الطويل عكس الأسلوب الأتوقراطي، ذلك أن الدافع إلى العمل كان أقوى في ظل النمط الديمقراطي. و يقول أحد الباحثين أن " مستوى العمل يبقى ثابتا في النمط الديمقراطي حتى في حالة مغادرة القائد مكان العمل"²، فالفرد في ظل هذا الأسلوب يقوم بأداء عمله بمحض إرادته و ليس نتيجة الضغوط الممارسة عليه من طرف القائد لذلك " كان رضا الأفراد في النمط الديمقراطي أكبر كثيرا من رضاهم في النمط الاستبدادي"³.

¹- إبراهيم الغمري: المصدر السابق، ص 370.

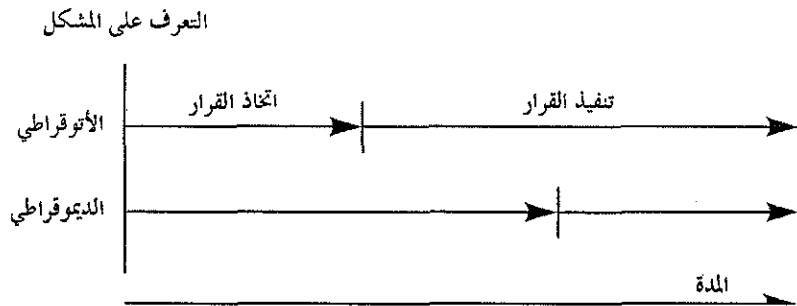
²- أحمد صقر عاشور: المصدر السابق، ص 162.

³- نفس المكان.

و في هذا الشأن يقول أحد الباحثين أنه " تبين أن التغييرات في الأداء لم تختلف بوجود القائد أو غيابه في ظل القيادة الديمقراطية"⁴. فوفق هذا الأسلوب يشعر الأفراد بالتقدير لما يتيحه القائد لهم من إشراك في اتخاذ القرارات و هو ما يدفعهم إلى رفع مستويات أدائهم.

نشير هنا إلى أن معظم الباحثين في ميدان القيادة يرون أن اتخاذ القرار في الأسلوب الأتوقراطي أكبر منها في ظل الأسلوب الديمقراطي، ذلك أن القائد في الأسلوب الأول يتخذ القرارات بمفرده دون استشارة، أما في ظل الأسلوب الديمقراطي فإن القائد يشرك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات مما يتطلب منه وقتا أطول في الأسلوب الأتوقراطي منه في الأسلوب الديمقراطي. ذلك أن الأفراد في ظل النمط الأتوقراطي يتولد لديهم رد الفعل المناهض للأمور المفروضة عليهم فلا يسعون إلى تنفيذ القرارات بسرعة، بينما يوفر الأسلوب الديمقراطي الاستعداد لدى الأفراد لتطبيق القرارات ميدانيا في أسرع وقت ممكن كونهم شاركوا في صنعها و بالتالي استعدادهم لتصحيح أي وضعية غير مرغوبة و يوضح بارجورون (Bergeron) هذه النقطة في الشكل (15).

الشكل (15) سرعة تنفيذ القرارات وفق أساليب القيادة



3- أسلوب القيادة بالاهمال:

وفق هذا الأسلوب يتنازل القائد للمرؤوسين عن سلطة اتخاذ القرار و يصبح فقط في موضع المستشار فهو إذا لا يفرض سلطته على مرؤوسيه بطريقة مباشرة و لا يحاول التأثير عليهم مما يجعل سلطة إصدار الأوامر في يد مجموعة لها حرية كبيرة في التصرف. فالشخص القائم بالقيادة وفق هذا الأسلوب يذهب إلى حد عدم القدرة على الاحتفاظ بالوسط الملائم للعمل،

⁴ - P. G. Bergeron : ibid' 198.

و يذهب بارجورون (Bergeron) إلى حد القول: "أن القائد بالاهمال لا يعتبر قائدا باعتبار أن ليس له أي تأثير على سلوك مرؤوسيه"¹.

إن هذا الأسلوب يعتبر غير عملي كونه يشجع على التهرب من المسؤولية. كما أن الاهتمام بالعمل يكون ضعيفا و يسود محيط العمل نوع التوتر إذ لا يوجد توجيه حقيقي فعال و لا توجد رقابة فعالة مما يؤثر سلبا على مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة إذ يقول أحد الباحثين أنه: "في ظل القيادة المتساهلة فإن مظاهر الهزل و اللعب أدت إلى انخفاض مستوى الأداء"² فأسلوب القيادة بالاهمال يتميز بوجود الفوضى التي تسود جو العمل و انعدام الرقابة على الأفراد مما يجعل مستوى أدائهم منخفض جدا.

لقد تمت عدة دراسات اهتمت كثيرا بتفسير العلاقة بين سلوك القائد و أداء الأفراد للعمل خاصة التي قام بها ليكارت (Likert) و أسفرت عن نتائج هامة تفسر سلوك القائد في المجموعات التي تتميز بمستوى أداء عالي و كانت كما يلي:

- الاشراف يتسم بالعمومية و لا يهتم بالتفصيل.
 - اهتمام القائد بمشاعر الأفراد و اعطائه أهمية للأمر المتعلقة بالأفراد كثيرا.
 - تستحوذ عملية الاشراف على نسبة كبيرة من وقته.
- و عكس ذلك توصل إلى نتائج معاكسة فيما يخص المجموعات التي تتميز بمستوى منخفض من الأداء أين يمارس القائد اشرافا مدققا و تفصيليا، و يتدخل كثيرا في مهام مرؤوسيه، و يولي اهتماما كبيرا للعمل و الانتاج على حساب الأفراد، بالإضافة إلى تخصيص وقت قصير جدا للعلاقة بين المشرف و المرؤوسين.

يرى ليكارت (Likert) أن النمط الأول يركز اهتمامه على الأفراد و النمط الثاني يركز اهتمامه على الانتاج، و تشير النتائج إلى أن: " نمط القيادة المتمركز في المرؤوسين يحقق نتائج أعلى و يحقق رضا أفضل عن نمط الاشراف المتمركز في الانتاج"¹ و تفسر ذلك أن الأسلوب الأول المهتم بالأفراد يخلق علاقات جيدة بين القائد و مرؤوسيه من خلال اثارته لدافعيتهم و اعطائهم مسؤولية في العمل.

¹ - Loc Cit.

² - إبراهيم الغمري: المصدر السابق، ص 370.
¹ - أحمد صقر عاشور: المصدر السابق، ص 164.

المبحث السادس:

التقييم وعلاقته مع أداء الأفراد

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء جزءا أساسيا من عمل إدارة الموارد البشرية فهو عملية مستمرة تهدف إلى تقرير مدى تلاعب الفرد و نوع العمل الذي يمارسه في المؤسسة، و بالتالي التقرير بنقله إلى عمل يلائمه أكثر من الأول حتى يحسن من مستوى أدائه. فالعملية تهدف إلى الحكم على مدى مساهمة الفرد في العملية الانتاجية و هي أساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بالزيادات في الأجور، و منح الترقيات ... إلخ. كما تكشف هذه العملية عن فعالية أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى من تخطيط و اختيار ... إلخ، و يعرف بلوندان فابي (Blondin Fabi) تقييم الأداء بأنه: " مجموعة الاجراءات النظامية الموجهة لاختبار امكانيات و مؤهلات الفرد في المؤسسة"¹، و يعرفه أحد الباحثين بأنه: " عملية منظمة تهدف إلى تقرير مدى فعالية و كفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الادارة المعنية على اتخاذ القرارات التي تخص الموظف و مصيره الوظيفي"²، و للقيام بعملية تقييم الأداء لا بد من وجود معايير تستخدم كأساس لقياس أداء الأفراد و الحكم عليهم، و هي ما تدعى بمعدلات الأداء أو معايير الأداء الجيد، هذه الأخيرة تحدّد مسبقا و يراعى فيها عدم التحيز و الابتعاد عن الذاتية، حتى تكون عملية التقييم أساس صحيح لاتخاذ الاجراءات اللازمة في الوضعيات غير الملائمة.

تجدر الإشارة إلى أن تحديد المعايير يسهل في حالة الأعمال الانتاجية أي التي يمكن قياسها، أما في حالة الأعمال الأخرى كالأعمال الإدارية مثلا، اعمال البحث ... إلخ. فيصعب وضع معايير يقيم على أساسها أداء الأفراد. و غالبا ما يعتمد في ذلك على الصفات التي يتميز بها الشخص القائم بالعمل مثل القدرة على اتخاذ القرارات و السرعة في تنفيذها، المواظبة على العمل، و العلاقات مع باقي الأفراد في المؤسسة... إلخ. غير أنه و مع التطور خاصة في المؤسسات المعاصرة أعتمد في تقييم الأداء بالأقسام الادارية على معايير هامة تتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها مثل معدل الربح المحقق، حصة المؤسسة من السوق، سمعة المؤسسة... إلخ.

¹ - B. Fabi : opcit، 326.

² - وائيد عبد اللطيف هوانة: مجلة الادارة العامة، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، عدد 49، 1986، ص 27.

و لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة تستخدم طرقا مختلفة مثل طريقة التقييم ببحث الصفات، طريقة التوزيع الجبري، طريقة قوائم المراجعة، طريقة الادارة بالأهداف، ... إلخ. من الطرق التي فصلها فيما يلي:

المطلب الثاني:

أساليب تقييم الأداء بالمؤسسة

1- تقييم الأداء على اساس الصفات:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي يفترض أن تتوفر في الفرد، و يتم إعطاء الفرد تقديرا معينيا بحسب توفر تلك الصفات فيه و التي يمكن أن تكون:

أ-التعاون مع باقي الأفراد في المؤسسة.

ب-العلاقة مع المشرفين.

ج- الدقة في المواعيد.

د- سرعة أداء العمل.

هـ- القدرة على حل المشاكل.

تعطى لكل صفة درجة أدنى تمثل انعدام توفرها في الفرد، و درجة أعلى تمثل توفر هذه الصفة في الفرد، تجمع مختلف الدرجات الممنوحة للفرد و يمثل المجموع مستوى أداء الفرد مقارنة بالآخرين. فالطريقة تبدو بسيطة التطبيق إلا أن ما يعاب عليها عدم ابتعادها عن الذاتية أثناء التقييم، فقد يكون الشخص القائم بعملية التقييم متحيزا لبعض الأفراد في المؤسسة، و قد تكون اتجاهاته مخالفة لاتجاهات بعض الأفراد مما يؤثر على تقييمه لهم، و بالتالي فطريقة الصفات لا يمكنها أن تعكس حقيقة أداء الأفراد بالمؤسسة، و بالتالي لا يمكنها أن تساهم فعلا في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة.

2- أسلوب التوزيع الجبري:

حسب هذه الطريقة تقوم الإدارة بتحديد مجموعات معينة في المؤسسة تحتوي كل منها على نسبة من الأفراد، و ما على المشرف إلا وضع الأفراد الواقعيين تحت تصرفه ضمن هذه المجموعات مع احترام النسب المحددة لها. و عادة ما تقسم هذه الطريقة الأفراد في المؤسسة إلى خمسة مجموعات: الأولى أداؤها ممتاز، الثانية أداؤها جيد، الثالثة أداؤها مرض، الرابعة

ادائها مقبول،. الخامسة أداؤها ضعيف، و يمكن أن توزع نسب الأفراد على المجموعات كما يلي:

المجموعة -1- 10 %،

المجموعة - 2 - 20 %،

المجموعة -3- 40 %،

المجموعة -4- 20 %،

المجموعة -5- 10 %.

فإذا كان عدد الأفراد الخاضعين لعملية التقييم 40 فردا، فإن المجموعة الأولى تصم 4 أشخاص، و الثانية 8 أشخاص، و الثالثة 16 شخص، و الرابعة 8 أشخاص، و الخامسة 4 أشخاص. فالعدد محدد لكل مجموعة و لا يمكن تجاوزه و هو العيب الذي يميز هذه الطريقة ذلك أنه من الممكن جدا أن نجد من ضمن الأفراد الخاضعين للتقييم 5 أشخاص ذوي اداء ممتاز و بالتالي فإننا نحرم الشخص الخامس من هذه الرتبة، و يتم وضعه في رتبة أقل و بالتالي فإن هذه الطريقة قد تكون سببا في أخطاء لا يمكنها أن تعكس فعليا المستوى الحقيقي لأداء الأفراد في المؤسسة، كما أنها تتميز بوجود الذاتية في التقييم لذلك فالطريقة لا تساهم في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة.

3-أسلوب قوائم المراجعة:

وفق هذه الطريقة تقوم الادارة بإعداد قائمة للأسئلة تتعلق بأداء الفرد لعمله و يعطي لكل سؤال قيمة معينة في العادة سرية و لا يعلم بها القائمين على عملية التقييم الذي ما عليهم إلا إعطاء تقرير شامل عن أداء الفرد من خلال وضع علامة أمام كل سؤال بنعم أو لا حسب رأيه في الفرد حتى تتمكن الادارة من تقييم الفرد وفق قيم الأسئلة و التي نذكر منها:

ا-هل يقدم الفرد أفكارا جديدة؟

ب-هل لديه إلمام كامل بعمله؟

ج- هل لديه علاقات جيدة بالأفراد الآخرين؟

د- هل يداوم على الحضور.

هـ- هل يسرع في انجاز عمله؟

و- هل يتقن عمله؟.

يمكن أن تكون هذه الطريقة بسيطة في التطبيق إلا أنها لا تخلو من وجود عامل الذاتية الذي يؤثر على الشخص القائم بعملية التقييم الذي من الممكن أن يبتعد عن الموضوعية في تقييمه للأفراد مما لا يعكس المستوى الحقيقي لأداء الأفراد بالمؤسسة.

4- أسلوب الإدارة بالأهداف:

نقصد بالأهداف هنا الأهداف المهنية، و تعني هذه الطريقة التحديد المسبق بين الأفراد و المشرفين عليهم للأهداف المنتظر منهم تحقيقها في فترة زمنية محددة، و بالتالي فإن تقييم أداء الفرد حسب هذه الطريقة يتم بناء على مدى تحقيقه لهذه الأهداف أي مقارنة ما خطط بما أنجز فعلا. فإذا كان المنجز من الأهداف يقارب المخطط منها نقول أن أداء الفرد مرض، و إذا كان العكس فإن أداءه يعتبر سيئ و يجب تحسينه، فعلى ضوء الانحراف يمكن للإدارة اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة، و قد لاقت هذه الطريقة نجاحا كبيرا في المؤسسات المعاصرة فهي تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة.

إن طريقة الإدارة بالأهداف تعتبر موضوعية مقارنة بالطرق السابقة التي لا تخلو من عامل الذاتية و المؤثر سلبا على عملية التقييم لذلك و لنقادي هذا العيب فعلى الإدارة بالمؤسسة إرساء قواعد صحيحة لنظام تقييم الأداء، حيث يرى أحد المختصين في هذا الشأن أنه: " لا بد من مراعاة بعض الشروط الواجب توفرها في وضع أي نظام للتقييم مثل تحديد المعايير الواجب استخدامها للتقييم، و تحديد مستوى الأداء المطلوب لهذه المعايير، و تحديد كيفية مراقبة و قياس و التبليغ عن الأداء، و تحديد الطرق الكفيلة بتحسين أداء الفرد في المؤسسة"¹ فبمراعاة هذه الشروط يمكن للمؤسسة أن تضع لنفسها نظاما فعالا لتقييم الأداء يعكس حقيقة أداء الأفراد بالمؤسسة، و يساهم في تحسينه. فالخطوة الأولى في بناء نظام التقييم تتضمن تحديد المعايير اللازمة لتقييم الأداء، و التي تضم ثلاثة أنواع رئيسية انسانية، و شخصية، و أخرى مهنية. فأما الانسانية فتتعلق بكل ما يظهره الفرد من خلال تعامله اليومي مع الأفراد في المؤسسة سواء كانوا في مستويات تنظيمية أعلى منه أو أقل منه فعلاقاته الايجابية بمن هم حوله تعتبر كمعايير تعكس مدى نجاح الفرد أو فشله في أدائه لعمله، و كمثال على ذلك قدرة الفرد المشرف على دفع الأفراد لانجاز العمل. أما المعايير الشخصية فتظهر من خلال مواظبة الفرد على العمل واصراره على تحقيق النجاح، و من خلال تنويعه في طرف انجاز العمل كذلك التعاون الذي

¹ - وليد عبد اللطيف هوانة: نفس المصدر، ص 38.

يظهره الفرد مع باقي الأفراد في المؤسسة. و مدى تقبله للنصائح من غيره. غير أن المعايير المهنية فتتعلق بقدرة الفرد على أداء عمله و مواجهة المشكلات التي تعترضه في ذلك، من بين هذه المعايير تحقيق أهداف المؤسسة. فاستعمال هذه المعايير يساهم في انجاح عملية التقييم بالمؤسسة و يتم ذلك من خلال التحليل المعمق لمهام و مسؤوليات كل وظيفة عن طريق وصف و توصيف الوظائف.

الخطوة الثانية في وضع نظام لتقييم الأداء هي تحديد مستوى الاداء المطلوب لهذه المعايير و تكون هذه العملية من اختصاص كل من هو مسؤول عن إعداد برامج التقييم في المؤسسة و الذين سبق لهم و أن حددوا شروط القبول في مختلف الوظائف، أي تحديد المؤهلات المطلوبة في شاغلي الوظائف بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب حتى تضمن المؤسسة مستوى الأداء المطلوب. فكل وظيفة في المؤسسة يحدد لها مستوى معين من الأداء تبعا لأهميتها، و لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، و ينبغي أن تتصف مستويات الأداء المحددة للمعايير ببعض الصفات حتى نجعلها أكثر فعالية حيث لا بد أن تكون هذه المستويات واقعية و ترتبط مباشرة بأهداف المؤسسة. كما يجب أن تكون معقولة و منطقية أين يمكن لمعظم الأفراد في المؤسسة من الوصول إليها إضافة إلى احتوائها قدرا معينا من التحدي للأفراد حتى تخلق المؤسسة لديهم دافعا لتحقيقها ببذل جهود إضافية في سبيل ذلك مما يكون سببا في التفرقة بين الأفراد من حيث مستويات أدائهم.

أما الخطوة الثالثة فتكمن في تحديد كيفية مراقبة، و قياس، و التبليغ عن الاداء، فمراقبة الأداء الجيد تتمثل في استخدام الملاحظة المباشرة، و استخدام أكثر من تقييم واحد و ذلك لنقل صورة صحيحة عن أداء الفرد. أما طرق قياس الأداء فتتم بتطوير أحد أدوات تقييم الاداء المعروفة بما يتناسب مع ظروف و أهداف المؤسسة المعنية. مع محاولة إيجاد طرق جديدة للتقييم تكون أكثر فعالية. أما طرق التبليغ عن الأداء فتكون إما عبارة عن تقدير أو رقم أو ترتيب في مستوى الأداء بالمؤسسة.

أما الخطوة الأخيرة في بناء نظام فعال لتقييم الأداء فتتمثل في تحديد الطرق الكفيلة بتحسين أداء الفرد في المؤسسة، فأعطاء الفرد الصورة الحقيقية لمستوى ادائه لا تكفي بل لا بد من إيجاد السبل التي من شأنها أن تساعد الفرد المعني في تحسين مستوى ادائه بالمؤسسة حتى يساهم فعلا في تحسين مستوى الأداء بالمؤسسة ككل.

بهذه الطريقة يمكن إرساء نظام فعال لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة و الذي من شأنه أن يفرق بين الأفراد ذوي المستويات العالية من الأداء، و الأفراد ذوي المستويات الدنيا منه، و العمل على تحسينها. فاتباع هذه الخطوات يمكن أن يساهم نظام التقييم في تحسين مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد تطرقنا إلى مفهوم الادارة من خلال أعمال كل من BERGERON و TAYLOR و TERRY و استخلصنا أن كل التعاريف تتفق على ان تطبيق الادارة مجالها الجماعة و ليس الفرد، ثم تطرقنا إلى المدارس المختلفة لادارة ك: المدرسة العلمية، مدرسة العلاقات الانسانية، مدرسة النظم الاجتماعية، المدرسة القرارية، مدرسة النظم، مدرسة عملية الادارة، ثم تطرقنا إلى موقع ادارة الموارد البشرية من الادارة الشاملة.

ولقد خصصنا في المبحث الثاني جانبا لدور التكوين للموارد البشرية في تحسين اداء الأفراد في المؤسسة، وكذا لدور و وصف الوظائف لتحسين الأداء للمطلب الرابع.

ومن خلال المبحث الثالث تطرقنا إلى دور الحوافز في تحسين الأداء من خلال عرض نظريات الحوافز و محتوياتها.

أما المبحث الرابع فخصصناه لدور الاتصال في تحسين أداء الأفراد ثم من خلال المبحث الخامس عرضنا دور القيادة في تحسين الداء و أخيرا من خلال المبحث الموالي عرضنا عمليات تقييم الأداء.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة

ميتانوف تلمسان

مقدمة الفصل الثالث

انطلاقاً مما سبق للوجهة النظرية حول مختلف مفاهيم، فإننا سنتناول في هذا الفصل أن نقوم بتسليط الضوء على حالة المؤسسة التي ارتأينا أن تكون محل دراستنا وهذا من أجل تحليل أكثر ودراسة أوسع لإشكالية البحث.

سنحاول في هذا المبحث الأول دراسة جميع الجوانب والوضعيات التي تميز تنظيم المؤسسة.

أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى معالجة تطور الإنتاج وهذا بمختلف قواعده العامة.

كما سنتمس من خلال المبحث الثالث العناصر الأساسية التي تعرقل سير الإنتاج.

وأخيراً سنقف في المبحث الرابع على مدى تأثير المؤسسة من وضعية وحالة الإنتاج.

المبحث الأول

وضعية والجوانب المميزة للمؤسسة

المطلب الأول:

تقديم مؤسسة العدانة وتحويل المعادن غير الحديدية (METANOF)

من أهم الانشغالات الكبرى والأساسية لإستراتيجية أي دولة من أجل اكتساب قوة قائمة بذاتها هي محاولة خلق وإنشاء قطاعات اجتماعية واقتصادية وثقافية فعالة وبالأخص قطاعات اقتصادية قوية منافسة.

ويأتي إنشاء مؤسسة METANOF والتي هي محل دراستنا، أحد استراتيجيات الدولة من أجل القضاء على التبعية الأجنبية في مجال المعادن الغير الحديدية وتحويلها.

1. تسمية المؤسسة:

مؤسسة وطنية للعدانة وتحويل المعادن الغير الحديدية
Entreprise Nationale de Métallurgie et de Transformation des Métaux non ferreux par
Abréviation METANOF.

2. لمحة تاريخية:

تم إنشاء المؤسسة عن طريق إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسة الوطنية SIDER وهذا بموجب المرسوم رقم 85-233 بتاريخ 25-08-1985 وقد تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم وهذا في إطار القانون

رقم 88-01 بتاريخ 12-01-1988 عن طريق عقد حرره الأستاذ حمادي يسطاوي بتلمسان.

3. رأسمالها:

رأس مال المؤسسة الاجتماعي يقدر ب 1.314.000.000.00 د ج مقسم عن 13140 سهم بقيمة كل سهم واحد منه 100.000 د ج كلهم ملك لـ SGP TRANSOLB .

4. مقرها الاجتماعي:

مقر المؤسسة الرئيسي هو: 18 فيفري إيمامة منصوره تلمسان .

5. أصول المؤسسة:

تتألف المؤسسة حاليا من وحدتين (02 filiales) بدأت نشاطهم ابتداء من 1998-01-01

• الشركة الجزائرية للزنك (ALZINC) ذات رأسمال اجتماعي 855.000.000.00 دج

(8550 سهم) ملك مؤسسة (METANOF).

• الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL) ذات رأسمال اجتماعي 185.000.000.00 دج

(1850 سهم) كلها ملك لمؤسسة METANOF.

الشركة الأولى مقرها الغزوات متخصصة بإنتاج وتسويق الزنك ومختلف أنواعه.

أما الشركة الثانية ومقرها مسيلة متخصصة بإنتاج وتسويق الألمنيوم وتوابعه.

6. القدرة الإنتاجية :

| الكمية بالطن / السنة | إنتاج |
|----------------------|---|
| وحدة ALZINC. | |
| 36850 | Zinc lingot - |
| 7300 | - Zinc preplombé prealu |
| 5000 | - Zamak |
| 2710 | -Pastilles de Zinc |
| 72000 | -Acid Sulfurique |
| 200 | -Cadmium Baguette |
| 170 | -Cuivre Cathodes |
| وحدة ALGAL | |
| 5500 | Profilés Aluminium tout type confondu - |
| 240 | -Menuiserie Aluminium |

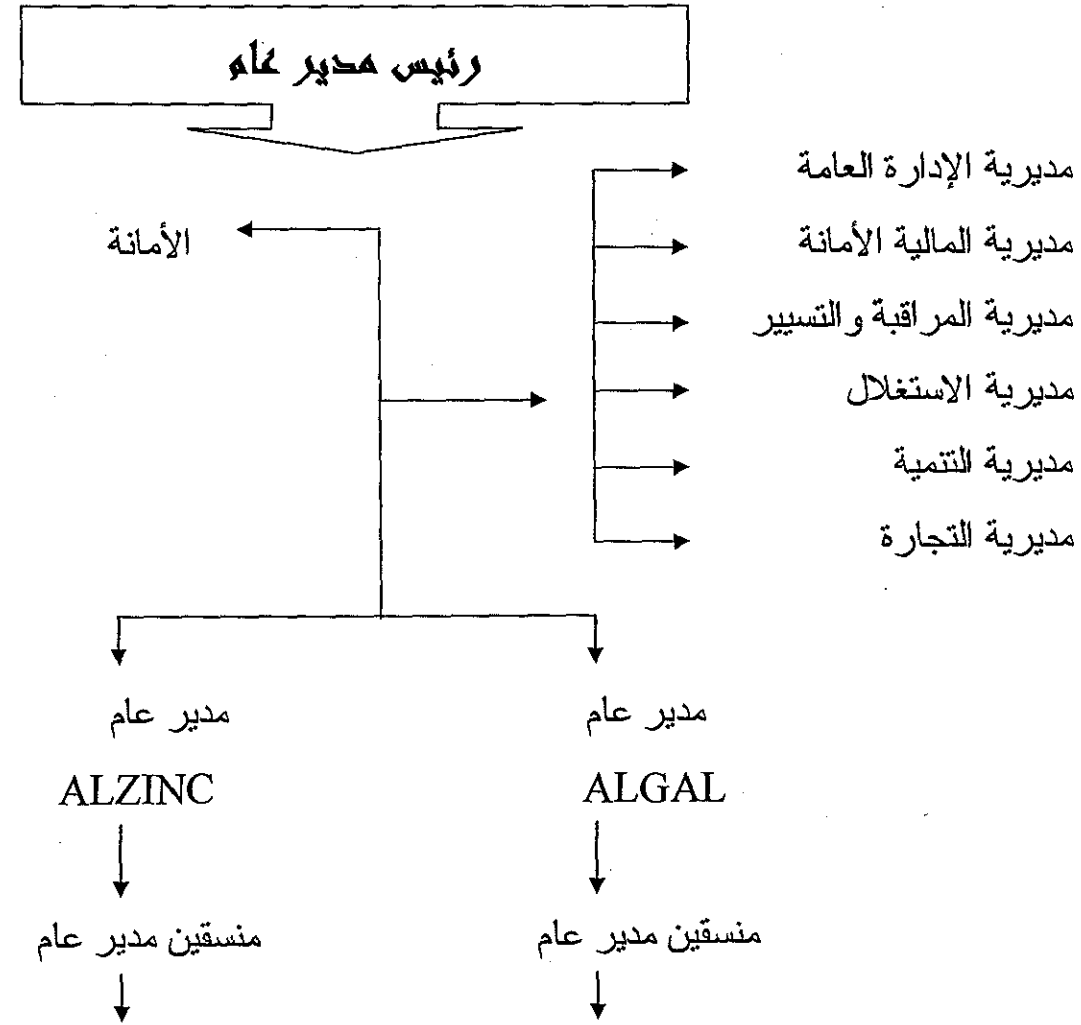
المصدر: قسم الإنتاج بالمؤسسة

7. عدد العمال :

عدد العمال حاليا يقدر بـ 1043 عامل

- المديرية العامة: 32 عامل
- وحدة ALZINC: 550 عامل
- وحدة ALGAL: 461 عامل

8. الهيكل التنظيمي للمؤسسة



وحدة الزنك بالغزوات

- وحدة إنتاج وتسويق تجارة المنيوم الجزائر

- وحدة إنتاج وتسويق تجارة المنيوم مسيلة

- وحدة إنتاج وتسويق تجارة المنيوم الغزوات

- وحدة إنتاج وتسويق تجارة المنيوم وهران

- وحدة إنتاج وتسويق تجارة المنيوم عنابة

المطلب الثاني:

محاورات الاتفاقية الجماعية للمؤسسة:

أهداف هذه الاتفاقية هو تعريف وتحديد شروط العمل، وتوضيح الامتيازات، المتواجدة وسائرة الفعل للعمال والمؤسسة.

الإطارات المسيرة للمؤسسة لا يخضعون لإجراءات هذه الاتفاقية وهذا وفق المرسوم 290.90 بتاريخ 29 سبتمبر 1990 المتعلق بنظام الخاص للعلاقات العمل للإطارات المسيرة. إن هذه الاتفاقية قد أبرمت بين المؤسسة المعينة التي هي صاحبة العمل ونقابة العمال، وقد حررت في شكل بنود ومواد واضحة، يلتزم كل طرف معني احترام محتواها، وعليه إجبارية العمل بها.

وقد ارتأينا في هذا العدد الوقوف على المحاور ذات العلاقة بموضوع البحث وهذا من أجل إثراء اشكاليته ونلم بكافة المحاور ذات صلة بأداء دور الأفراد. هذا ولا ننسى أنه بالرغم أن المؤسسة تتمتع بالاستقلالية خاصة بالتسيير إلا أن نصوص هذه الاتفاقية مستوحاة ومأطرة على حسب قوانين علاقات العمل. من بين هذه المحاور نذكر:

1-توظيف العمال:

يتم توظيف الخارجي للمؤسسة عن طريق إعلان توظيف بالمسابقة في الجرائد الوطنية وهذا قصد إنجاز أو تنفيذ عمل ومن بين الشروط المطلوبة:

- جنسية جزائرية.
- ذو سن معين وفق التشريع المعمول به في هذا الإطار.
- ذو كفاءة معنوية أو مهنية.
- ذو صحة جيدة.

بالإضافة إلى وضع ملف إداري خاص، والتوظيف يتم بواسطة عقد عمل مؤقت.

- تنفيذ واحترام أوامر المسؤولين.
 - احترام الإجراءات النظافة والأمن.
 - مساهمة في المبادرات التكوينية و الرسكلة وهذا لتحسين آلية الفعالة للمؤسسة.
 - احترام بنود عقد العمل.
 - يلتزم بالمراقبة الطبية الداخلية والخارجية للمؤسسة.
 - أن لا يفشي أسرار عمله أو أسرار العامة للمؤسسة.
 - أن لا تكون له علاقات ذات فائدة مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسات المنافسة أو مع الزبائن المتعاقدين.
- ومن أجل دفع وتعميق أوسع للموضوع سنحاول القيام بدراسة أوسع للإشكاليات العمل بالمؤسسة.

3. ظروف العمل:

إن المدة الأسبوعية للعمل القانوني في الظروف العادية، هي محددة ب 40 ساعة ومدة العمل اليومي لا يمكن مهما كانت الظروف أن تفوق 12 ساعة.

والمدة الأسبوعية مقسمة على الأقل 5 أيام مفتوحة، كما أن المدة الأسبوعية للعمل بالنسبة للمناصب ذات خطر أو ذات تأثير خاص على المستوى الجسدي أو العصبي، يمكنها أن تتخفف. هذا الانخفاض لا يمكنه أن يفوق 5 ساعات ولا يؤثر على المكافآت العمال المعنيين كما يمكن للمدة الأسبوعية للعمل أن ترتفع لتفوق 60 ساعة وهذا بالنسبة للمناصب العمل الموسمي.

فالمدة الأسبوعية للعمل القانونية هي 5 أيام بالنسبة 8 ساعات في اليوم ، هذه الساعات يمكنها أن تتغير حسب :

- متطلبات المؤسسة
- أهداف المخططة والمتغيرة.
- العراقيل المحيط الخارجي.

4. نظام العمل:

تم تكييف نظام العمل بالمؤسسة وهذا حسب الحاجيات الإنتاجية على منوالين نظام عمل بالتناوب ونظام عمل بالفرق.

فهذين النظامين هو محدد كتابي:

3 x 8 متواصل

3 X 8 شبه متواصل

2 X 8 متقطع

1 X 8 متواصل هذا النظام خاص بوحدة Electrolyse de Zinc Ghazaouet

5 حوافز العمل:

■ الساعات الإضافية: تمنح علاوة للساعات العمل الإضافية لأي عامل من مجموعة المنفذين والتقنيين (exécution maîtrise) مكلف بالعمل خارج الساعات العمل العادية والتي تفوق أيضا النمط الأسبوعي المحدد ب40 ساعة فالأربع 04 ساعات الأولية الإضافية الواقفة بين 40 و44 ساعة، نسبة الزيادة تكون 50 % لكل ساعة إضافية، ابتداء من 45 ساعة فان نسبة الزيادة تكون 75 % لكل ساعة إضافية. أما الساعات الإضافية الخاصة بالأيام الراحة القانونية والأيام الراحة الاستثنائية تكون نسبة الزيادة ب100% .

■ مكافآت عمال المنصب:

عمال المنصب يستفيدون من مكافآت ساعات العملية ب: 9سا 17د في الشهر الفعلي للعمال ، هذه المكافأة ناجمة عن دورة الخاصة للعمل العمال المنصب وتحدد عن طريق فرق بين معدل الشهري ب: 182سا 50د المؤدى من طرف عمال المنصب والمعدل الشهري ب: 173سا 33د المؤدى من طرف العمال ساعات العادية هذه المكافأة 9سا 17د ناتجة عن الحضور الفعلي خلال الشهر، وتنخفض تناسيبا مع كل غياب .

■ علاوة عن العمل المنصبي: تمنح هذه العلاوة للعمال بالتداول أو العمال بالفرق وتدفع بالشكل التالي:

-25% للعاملين حسب نظام 3 x 8 متواصل.

-15% للعاملين حسب نظام 3x 8 متقطع.

-10% للعاملين حسب نظام 2x 8 متقطع.

العمال الموزعين على المناصب التي تحتوي على الأوقات الفارغة يستفيدون بالنسب التالية:

-15% للعاملين حسب نظام 3x 8 متواصل.

-10% للعاملين حسب نظام 3x 8 متقطع.

-05% للعاملين حسب نظام 2x8 متقطع.

■ علاوة جزافية للوظيفة:

هدف هذه العلاوة هو تحضير نشاطات الإطارات ورؤساء الوحدات وتسمى أيضا

علاوة المسؤولية تسدد شهريا :

- مساعد مدير العام، مدير المركزي ومدير الوحدة بنسبة 35%.

- رئيس دائرة 32% .

- رئيس مصلحة والمكلف بالدراسات 27%.

- رئيس الوحدة 20%.

والمستفيدون من هذه العلاوة الجزافية غير معينين من الاستفادة من الساعات العمل الإضافية.

■ علاوة المنصب والقيادة :

تعطى هذه العلاوة من أجل مكافأة تقنيين الذين يسهرون على سير حسن للآلية الإنتاجية

- تقنيين درجة 3: 7% .

- تقنيين درجة 2: 5% .

وهي تمنح شهريا.

■ علاوة التلجنة: Indemnité d'astreinte

هدفها هو تعويض عدد العمال المجندين في المؤسسة خارج ساعات العمل العادية وتحسب كالأتي :

-100 دج للعمال من الدرجة 1 و 2.

-170 دج للعمال من الدرجة 3.

■ -علاوة تعويض منصب :

يقصد بالتعويض منصب ،هو تسيير منصب عمل مؤقتا، غير الذي هو معين أصلا ، وغالبا ما يكون مسؤولية تسيير المنصب الجديد تفوق مسؤولية المنصب الأصلي . وفي هذه الحالة يتقاضى العامل الفرق زيادة بين أجره العادي وأجر المنصب الجديد.

■ -علاوات المتعلقة بالظروف العمل :

- علاوة الضرر:

تمنح للعمال الذين يشغلون مناصب شاقة وتتميز بالأوساخ، غير صحيحة أو خطيرة. علاوة الضرر محددة حسب إجراءات السير المعمول بها.

| نوع الضرر | درجة | درجة 2 | درجة 3 |
|-----------|------|--------|--------|
| خطر | %5 | %6 | / |
| شاقة | %5 | / | / |
| وباء | %5 | %6 | %8 |
| وسخ | %3 | / | / |

المصدر الاتفاقية الجماعية

- علاوة الصندوق

تمنح هذه العلاوة لتغطية أخطار عجز الصندوق وتعطى شهريا تناسبيا مع أموال المالية التي يديرها أمين الصندوق.

| المبلغ | أموال المدارة |
|---------|----------------------------|
| - | أقل من 30.000 دج |
| 400 دج | من 30.000 إلى 50.000 دج |
| 600 دج | من 50.000 إلى 100.000 دج |
| 800 دج | من 100.000 إلى 400.000 دج |
| 1000 دج | من 400.000 إلى 600 000 دج. |
| 1200 دج | أكثر من 400.000 دج |

المصدر: مصلحة الوارد البشرية

- علاوة إنجاز أهداف مؤقتة:

تهدف هذه العلاوة إجازة الجهود خاصة و في فترة معينة للعمال ، المتخصصين في أعمال الصيانة أو النظافة

هذه العلاوة أقصاها 3200 دج و هي تحدد و تتوزع كالتالي:

| | |
|---------|--------------------|
| لا شيء | عدم المساهمة |
| 800 دج | مساهمة ضعيفة |
| 1600 دج | مساهمة متوسطة |
| 2400 دج | مساهمة جيدة |
| 3200 دج | مساهمة جيدة للغاية |

المصدر: مصلحة الوارد البشرية

و المسؤول المشرف علي هذه العملية هو الذي يقيم و يعطي لكل عامل نسبة من هذه النسب حسب الجهود المبذول.

- علاوة الأقدمية:

تعطى للعمال المخلصين و الذين يخضعون للعقود العمل لوقت غير محدد و يشترط أيضا أن يكون وقت الحضور للعمل يفوق السنة.

معدل هذه العلاوة هو كالتالي:

| | | |
|---------------------------|---|---------------------|
| من 01 إلى 07 سنوات أقدمية | ← | معدل يرتفع بـ 1% |
| من 08 إلى 14 السنة أقدمية | ← | معدل يرتفع بـ 1.70% |
| من 15 إلى 21 السنة أقدمية | ← | معدل يرتفع بـ 2.77% |
| من 22 إلى 29 سنة أقدمية | ← | معدل يرتفع بـ 3.21% |

-علاوة القفة-

تقدر هذه العلاوة بـ 150 دج لكل عامل شهريا

-علاوة النقل-

هذه العلاوة هي جزافية تحديد بالكيفية التالية

| | |
|---------|------------------|
| لا شيء | أقل من 2 كلم |
| 1000 دج | من 02 إلى 05 كلم |
| 1150 دج | من 05 إلى 10 كلم |
| 1250 دج | من 10 إلى 20 كلم |
| 1450 دج | من 20 إلى 30 كلم |
| 1650 دج | من 30 إلى 40 كلم |
| 1850 دج | من 40 إلى 50 كلم |
| 2000 دج | أكثر من 50 كلم |

المصدر: مصلحة الوارد البشرية

- علاوة التكاليف المهمة:

هذه العلاوة تعطي لكل عامل يكلف بهمة خارج المؤسسة. و هذا علي المنوال التالي :

| | |
|---------|--------------------|
| 600 دج | - الغداء |
| 100 دج | - فطور الصباح |
| 1200 دج | - المبيت |
| 2500 دج | - المجموع في اليوم |

المصدر: مصلحة الوارد البشرية

- علاوات ذات طابع عائلي :

- أ- علاوة اجر الواحد: تعطي لكل عامل متزوج و الذي زوجته بدون مهنة و تقدر ب: 750 دج
 ب- علاوة منح العائلية: تعطي بنسبة 150 دج لكل طفل العامل و الذي لا يتجاوز سنه 21 سنة
 ■ علاوة المرد ودية :

تحدد المؤسسة هذه العلاوة بناءا علي ما تحققه من أهداف ونتائج و نجد:

- علاوة المرد ودية الجماعية : وهي تعطي كأعلى نسبة 30 % من الأجر القاعدي و تحدد هذه العلاوة إنطلاقا من الأهداف المحققة و المنجزة

$$\text{معدل الانجاز} = \frac{\text{محقق في شهر} \times \text{عدد}}{\text{أهداف} \times \text{شهر} \times \text{عدد}} \times 100$$

أما نقاط العمل المحقق هي:

| مجموع النقاط | نسبة الإنجاز |
|--------------|--------------------|
| 20% - | من 80 % إلى 100 % |
| 25% - | من 100 % إلى 110 % |
| 30% - | من 110 % إلى 120 % |

المصدر: مصلحة الوارد البشرية

- علاوة المرد ودية الفردية: تحدد هذه العلاوة على أساس توفر ثلاث شروط:

اتفاق العمل، الانضباط و المثابرة، حجم العمل و أقصاها 10% من الأجر القاعدي

المبحث الثاني:

تحديد معالجة تطور الإنتاج

المطلب الأول:

إنتاج وتوزيع العمال:

من خلال الجداول التالية سوف نقوم بتحليل و ضبط العلاقة بين حجم الإنتاج المؤسسة و عدد العمال فيها و إعطاء لمحة عن تطورات الملحوظة في نظام الموارد البشرية.

جدول 1: عدد العمال و توزيعهم حسب الوحدات.

عدد العمال المؤسسة المتبأ به لسنة 2005 هو 1022 عامل مقابل 1043 عامل بالنسبة

لسنة 2004 أي انخفاض 21 عامل

التطور هذا العدد خلال 04 سنوات الأخيرة معطى كالتالي:

| % | | | سنة | تحقيقات | | | |
|-------|----|----|------|---------|------|------|-------------|
| أهداف | | | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 | |
| 4 | 4 | 4 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 | |
| 3 | 2 | 1 | (4) | (3) | (2) | (1) | |
| 98 | 90 | 81 | 540 | 550 | 599 | 667 | وحدة ALZINC |
| 98 | 90 | 98 | 450 | 461 | 502 | 459 | وحدة ALGAL |
| 100 | 91 | 94 | 32 | 32 | 35 | 34 | مقر METANOF |
| 98 | 90 | 88 | 1022 | 1043 | 1136 | 1160 | المجموع |

مرجع: مصلحة الموارد البشرية

بالنسبة لوحدة ALZINC نلاحظ انخفاض تدريجي لعدد العمال خلال 4 سنوات بسبب التقاعد الغير مستبدل.

أما وحدة ALGAL ففي سنة 2005 يتوقع انخفاض عدد العمال ب 11 مقارنة مع سنة

2004 و 52 مقارنة مع سنة 2003 ، و يفسر هذا بنهاية عقود العمال المؤقتين. إلا انه في سنة 2003 عدد العمال تصاعد نوعا ما مقارنة مع سنة 2002 و يعلل هذا بإدخال عدد من العمال المؤقتين لسد حاجيات ورشات المتضررة من الزلزال 21 ماي 2003

جدول 2 يمثل حجم الإنتاج و توزيع العمال

| 2004 | 2003 | 2002 | | |
|-------|-------|-------|--------|-----------------------------------|
| 36848 | 34928 | 33892 | ALZINC | إنتاج بالطن |
| 2762 | 3185 | 2841 | ALGAL | |
| 546 | 599 | 667 | ALZINC | عدد العمال |
| 455 | 502 | 459 | ALGAL | |
| 3192 | 3093 | 2404 | ALZINC | رقم الأعمال 10 ³ دج |
| 815 | 985 | 829 | ALGAL | |

المصدر مديرية الإنتاج

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستخرج الملاحظة التالية و هو أن حجم النتاج لكل الوحدات المؤسسة عرف ارتفاع من سنة إلى أخرى عموما إلا في وحدة ALGAL أين انخفض حجم الإنتاج في سنة 2004 مقارنة مع سنة 2003 بمقدار 423 طن . كما أن عدد العمال عرف هو الآخر تدبب في الوحدات إنتاجية كما هو مبين في الجدول أعلاه. أما حجم رقم الأعمال يتضح أنه في تصاعد و قد سجل انخفاض بمقدار 170 مليون دج بوحدة ALGAL لسنة 2004.

و دائما انطلاقا من الجدول أعلاه يمكننا أن نستخرج متوسط إنتاجية العامل في السنة و هذا بواسطة عملية قسمة حجم الإنتاج على عدد العمال. بنسبة لوحدة ALZINC فهذه العملية تعطينا:

| 2004 | 2003 | 2002 | |
|-------|-------|-------|--------------------------|
| 36848 | 34928 | 33892 | حجم الإنتاج بالطن |
| 540 | 599 | 667 | عدد العمال |
| 67.48 | 58.31 | 50.81 | متوسطة الإنتاج للعمال |

المصدر: مديرية الإنتاج.

كما هو مبين أعلاه فمتوسط الإنتاجية للعمال هو في تصاعد وهذه بالنسب التالية 7.5 % السنة 2003 مقارنة مع سنة 2002 و 9.17 % بالنسبة لسنة 2004 مقارنة مع سنة 2003 و 16.67 لسنة 2004 مقارنة مع سنة .

2002 أما وحدة ALGAL فالمعطيات متوسط إنتاجية للعمال هي كالاتي:

| 2004 | 2003 | 2002 | |
|------|------|------|----------------------|
| 2762 | 3185 | 2841 | حجم الإنتاج بالطن |
| 455 | 502 | 459 | عدد العمال |
| 6.07 | 6.34 | 6.18 | متوسط إنتاجية للعمال |

المصدر: مديرية الإنتاج.

يمكننا إنطلاقاً من هذا الجدول أن نستخرج تغير متوسط إنتاجية العمال فقد ارتفع بنسبة 0.16 لسنة 2003 مقارنة مع سنة 2002 وانخفض بنسبة 0.27 لسنة 2004 مقارنة مع سنة 2003 كما أن هذا المتوسط عرف تراجع بنسبة 0.11 لسنة 2004 مقارنة مع سنة 2002. وإذا أردنا قيام بمقارنة حول هاتين الوحدتين يمكننا أن نستخرج مايلي :

الوحدة ALZINC عرفت تصاعد ملحوظ لمتوسط إنتاجيتها رغم انخفاض عدد العمال وهذا راجع لسياستها وإستراتيجيتها الاقتصادية حيث تحاول جاهدة ، تخفيض الأعباء والتكاليف الإنتاج من جهة وتحاول رفع حجم رقم الأعمال وهذا برفع حجم الإنتاج من جهة أخرى .
أما وحدة ALGAL فرغم انخفاض عدد العمال الملموس فإن متوسط إنتاج عرف تدبب سلبي فبرنامجها الاقتصادي المتبع هو بحاجة إلى فعالية أكثر وتحسين فعلي.

جدول: الإنتاجية الحقيقية والمخططة للمؤسسة

ارتأينا أن نجتمع معلومات الـوحدتين في معلومة واحدة قصد تسهيل عملية التحليل معطيات المؤسسة بصفة شاملة.

المطلب الثاني:

تحليل العمل الإنتاجي

الجدول: رقم الأعمال النظري والمحقق.

| 2004 | 2003 | 2002 | |
|--------|--------|--------|------------------------------|
| 4800 | 5000 | 3885 | رقم الأعمال المخطط 10^3 دج |
| 4007 | 4078 | 3233 | رقم الأعمال المحقق 10^3 دج |
| -793 | -922 | -652 | الانحراف |
| 82.47% | 81.56% | 83.21% | نسبة التحقق % |

تم إعداد هذا الجدول اعتمادا على معلومات من مصلحة المحاسبة والمالية للمديرية العامة.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة تحقيق رقم الأعمال تتراوح بين 81.56 % حد أدنى. 82.47 % كحد أقصى ورقم الأعمال يتبع بنفس التغيير الذي يسير عليه حجم الإنتاجية.

وننتج فترة الدراسة تشير إلى أن المؤسسة لم تتوصل إلى تحقيق أهدافها من رقم الأعمال.

جدول: حجم الإنتاجية النظري والحققي

| 2004 | | 2003 | | 2002 | | |
|--------------|--------|--------------|--------|-------------|--------|----------------------------|
| الحققي | النظري | الحققي | النظري | الحققي | النظري | |
| 39610 | 58000 | 31743 | 51000 | 31051 | 45000 | حجم الإنتاج بالطن |
| 995 | 1120 | 1101 | 1140 | 1126 | 1150 | عدد العمال |
| 39.80 | 51.78 | 28.83 | 44.73 | 27.57 | 39.13 | متوسط الإنتاجية طن / عامل |
| <u>68.29</u> | | <u>62.24</u> | | <u>69.0</u> | | إنتاجية الحقيقية بالنظرية% |

تم إعداد الجدول انطلاقا من الجداول أعلاه و تقديرات المؤسسة .

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن المؤسسة خلال ثلاث السنوات الأخيرة لم تحقق الإنتاجية المخططة و قد تراوحت نسب الإنتاجية الحقيقية بين 62.24% كحد أدنى في سنة 2003 و 69.00% كحد أقصى في سنة 2002 و هي نتيجة ايجابية الوحيدة المسجلة . و منه يمكن القول أن مستوى الإنتاجية الحقيقي لم يصل إلى مستوى المطلوب أما تحاليل العمل الإنتاجي لهذه الثلاث السنوات يمكن أن نلخصها كالتالي :

تغيرات حجم الإنتاج:

$$\Delta Q(2003-2002)=+692\text{Tonne}$$

$$\Delta Q(2004-2003)=+7867\text{Tonne}$$

ملاحظة: اذا كان حجم الإنتاج المؤسسة في ارتفاع هذا يعود بالفضل لوحدة ALZINE

تغيرات عددا لعمال :

$$\Delta N(2003-2002)=-25$$

$$\Delta N(2004-2003)=-106$$

تغيرات متوسط الإنتاجي :

$$\% \Delta M(2003-2002)=1.26$$

$$\% \Delta M(2004-2003)=10.97$$

من خلال هذه المعطيات نلاحظ ارتفاع حجم الإنتاج خلال الفترة (2002 إلى 2004) بمعدل أكثر من 10% رغم انخفاض عدد العمال خلال نفس الفترة .

المطلب الثالث

نتيجة الاستغلال المؤسسة:

| أهداف 2005 | 2004 | 2003 | 2002 | |
|------------|------|------|------|----------------------|
| 40 | 92 | 95 | 50 | نتائج المخطط 10^3 |
| -49 | -182 | -306 | -66 | نتائج المحققة 10^3 |
| -9 | -90 | -211 | -16 | الانحراف |
| — | — | — | — | نسبة الإنجاز |

المصدر: مديرية الإنتاج.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة لم تحقق نتيجة موجبة خلال ثلاث سنوات فنتائجها متدهورة وبعيدة كثيرا عن التقديرات ، فهي لن تصل إلى تحقيق هدف نتيجة الاستغلال ويجدر بنا أن نشير هنا إلى ان عدم تحقيق نتيجة الاستغلال يعود أصلا إلى عدم تحقيق المؤسسة إلى هدفها الإنتاجي وبالتالي إلى هدف رقم الأعمال .

و مما سبق يمكننا القول بأن مستوى الأداء هو منخفض وسلبى ولتحسينه لابد من تحسين إنتاجية وفعالية أداء الأفراد وعليه في الفصل اللاحق سنحاول الوقوف على أسباب هذه السلبيات التي تسود المؤسسة ومحاولة إعطاء بعض الاقتراحات التي ارتأينا أن تكون بديلة وموجبة.

المطلب الرابع:

تحليل أسباب تدهور فاعلية الأفراد بالمؤسسة واقتراحات البديلة.

• الأسباب التقنية

إن عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها الإنتاجية يعود إلى وضعية الآلات ومعدات الإنتاج التي تعتبر أحد الأسباب الرئيسية لهذه الظاهرة بحيث نجد عدد كبير منها يعاني من الأقدمية وعدد آخر معطل يتطلب صيانة دقيقة وغالبا ما تكون قطاع الغيار والصيانة مرتبطة بخبرة أجنبية. إلا أنه وحسب إطارات مديرية الصيانة فإن هذا النوع من الصعوبات في الإنتاج لا يمكنها أن تساهم بشكل كبير في انخفاض الإنتاج لأنه في أغلب الأحيان نجدها تخص بعض مراحل الإنتاج.

وهذه التعطلات غالبا ما تؤثر على مراحل الإنتاج اللاحقة لأنه نجد النمط الإنتاجي فيها مترابط وفي شكل سلسلة لهذا يكون التأثير مباشر على استمرارية عملية الإنتاج. وحسب مديرية الصيانة فإن عملية التصليح دائمة وقائمة وكل جهود المديرية تعطي الأولوية في برنامجها وهذا من أجل تخفيف من حدة تعطل الورشات الأخرى. فعدم تحقيق الإنتاج المبرمج والنظري يعود بنسبة كبيرة إلى هذا السبب، وقد امتدت دراستنا من أجل إلمام بالموضوع إلى مديرية التجارة فحسب هذه المديرية هناك أيضا عوامل أثرت بشكل كبير على الإنتاجية المؤسسة منها.

• ظهور منافسين خواص مع ظهور تقنيات رفيعة المستوى. حيث يوجد أكثر من عشر مؤسسات خواص بكل من ولاية: وهران - سيدي بلعباس - تلمسان. ينشطون في هذا الميدان الخاص بالمنيوم ومجموع طاقتهم تفوق بكثير طاقة المؤسسة.

• ارتفاع أسعار منتجات المؤسسة مقارنة بأسعار منافسيها

• تفاوت نوعية الإنتاج

• العوامل الخاصة بالموارد البشرية:

إن نجاح أي مؤسسة تنشط في محيط تنافسي يتسم بالتغيرات المختلفة مرتبط أساسا بسياسة برنامج تكوين وتتماشى مع مجريات الأمور الاقتصادية المتغيرة. فمن خلال دراستنا الميدانية، لاحظنا أن التكوين في هذه المؤسسة لا يزال ضعيفا ويقتصر غالبا على بعض الفئات. أما الدورات التدريبية فهي الأخرى ضعيفة أيضا، ومنه فإن الإدارة لاتملك سياسة واضحة ولا تخضع لأسس و معايير ثابتة.

والجدول الموالي يعطينا بوضوح صورة على التكوين بهذه المؤسسة

| أهداف 2005 | 2004 | 2003 | 2002 | |
|------------|------|------|------|------------------------|
| 80 | 74 | 117 | 125 | عدد العمال المكونين |
| 3 | 3.1 | 3.3 | 4.8 | تكاليف MDA |

مصدر: مديرية الموارد البشرية

فهذا الجدول يسلط على السياسة المتبعة في المؤسسة وخاصة بعملية التكوين التي تلاشت من سنة إلى أخرى سواء من حيث عدد العمال أو حتى من حيث الميزانية المخصصة له.

• العوامل الخاصة بالحوافز:

تلعب الحوافز المعنوية كانت أو مادية للأفراد المؤسسة دورا هاما للغاية، فبواسطة هذا العنصر يمكن للمؤسسة أن توجه سلوك الأفراد نحو تحقيق أعلى مستوى المردودية للإنتاج عن طريق رفع مستوى الأداء. وإذا لم تكن هناك سياسة فعالة ومنهجية تضبط بإحكام هذه الحوافز فإن المؤسسة تكون عرضة لأزمات كبيرة وخائفة في مردوديتها.

ومن أهم العوامل التي حضيت بها دراستنا من أجل تحليل أسباب انخفاض أداء الأفراد ارتأينا قيام بعملية صبر الآراء، فقمنا باختيار مجموعة من العمال وطرحنا الأسئلة حول موضوع الأجور إذا كانت مناسبة للمجهودات المبذولة أم العكس، فكانت النتيجة كالتالي:

| نسبة | غير راض | نسبة | راض | |
|------|---------|------|-----|--------------------------------------|
| 2% | 2 | 8% | 8 | مديرية العامة عينة تتكون من 10 أفراد |
| 4% | 10 | 6% | 15 | Alzinc وحدة عينة تتكون من 25 فرد |
| | 12 | | 23 | المجموع |

يتضح من هذا الجدول أن العينة التي خضعت لعملية صبر الآراء بالمديرية العامة راضية بالأجور الممنوحة لهم ، أما العينة الخاصة بوحدة ALZINC غير راضية بالأجور التي يتقاضونها حسب النتائج، تدل على أن الأفراد بالمديرية العامة يتمتعون ببعض المزايا منها وجود فرص التكوين، ظروف عمل ملائمة، أعمالهم أقل شدة من أعمال الأفراد الوحدات. وقد عللوا الأفراد الغير راضين بأن مستوى أجورهم الحالية لا تتماشى وغلاء المعيشة وفي نفس الإطار فإن المكافآت التي تمنحها المؤسسة تتسم هي الأخرى ببعض النقائص منها:

- علاوة عن المهمة: تبقى مستويات هذه العلاوة منخفضة مقارنة مع علاوة المهمة للمؤسسات الأخرى.

- علاوة المر دودية الفردية : ترى أغلبية من العينة البحث أنه لا يوجد إطار قانوني واضح بضبط هذه العلاوة ، فهي تخضع في تحديدها على حسب تقييم المسؤول، فقد يتضرر الفرد منها الأسباب الغير مبررة وغالبا ليس المسؤول المباشر هو الذي يشرف على عملية التنقيط .
-علاوة المر دودية الجماعية: هذه العلاوة حسب بعض الأفراد إن وجدت فهي ضعيفة نتيجة عدم تحقق أهداف المؤسسة و العلاوة للمر دودية الجماعية مرتبطة و تؤثر مباشرة على العلاوة للمر دودية الفردية.

- علاوة القفة: على حسب النتائج المتوصل إليها فإن الأفراد ليسوا راضين بهذه العلاوة حيث لا تتماشى والتطورات متطلبات الحياة المعيشية الحالية.

- ضمان واستمرارية العمل: تقريبا جل أفراد المؤسسة غير مستقرين معنويا، متخوفين من تصفية وغلق المؤسسة وهذا القلق يتسم في أجوبتهم حيث كل فرد قلق من ضياع منصب عمله لكون علاقة عملهم مرتبطة بعقد العمل المؤقت.

- الترقية المهنية: حسب الدراسات فان الترقية المهنية بالمؤسسة ضعيفة إن لم نقل منعدمة باستثناء بعض الحالات.

فهذا العامل يلعب دورا كبيرا في الحياة المعنوية التحفيزية للأفراد، فان لم تفكر المؤسسة بإيجاد طريقة مناسبة لإرضاء الأفراد وترقيتهم قد تسبب في خلق عائق أمام رفع المستوى في الإنتاج.

- ظروف العمل: هدا تقريبا كل النتائج تدل على وجود ظروف عمل مناسبة باستثناء بعض الحالات التلوث في بعض الوحدات التي اشتكى منها بعض الأفراد إلا أنه هناك مجهودات كبيرة من أجل تقليل من حدتها .

- المشاركة في التسيير: تتخذ المشاركة في التسيير عدة أنواع منها : المشاركة في الإدارة، المشاركة الاستشارية ، المشاركة في التنظيم و المشاركة في التخطيط...

فهذا النمط يعتبر حسب الدراسات الحالية عامل هام في رفع من روح المعنوية والمسؤولية للفرد ،حيث يصبح كل فرد مسؤول مباشرة على صحة وحياة المؤسسة لأن الواقع في المؤسسة يدل العكس فهو ضعيف ويقتصر فقط على مستوى المسؤولين المباشرين للمدير العام .

أما بقية الأفراد لا يمارسون هدا النوع من النشاط.

المطلب الخامس:

العوامل الخاصة بالاتصال:

كغيرها من المؤسسات فإن هذا الجانب قد أعطى اهتماما كبيرا باعتباره المجال الوحيد للتنسيق والتحكم في نظام المعلومات.

فنظام الاتصال بالمؤسسة هو غالبا يتسم بنقل المعلومات من أعلى إلى الأسفل والعكس هذا في مجال تسيير الإدارة.

أما الاجتماعات الدورية أو الاستثنائية فهي موجودة وتقتصر على المسؤولين فقط للإطلاع على أهداف وإنجازات المؤسسة.

وحسب ملاحظتنا فإن الاجتماعات الخاصة بالإطارات أو بالعمال المنفذين هي موجودة ولكن تتناقش فيها فقط الأمور الخاصة بالعمال، مناقشة بعض الحقوق وفي بعض الأحيان يتم إطلاعهم على بعض التغييرات التي ستقوم بها المؤسسة وغالبا ما تتسم هذه الاجتماعات بفرض مهمات دون أن تكون استشارية، ونظام هذه الاجتماعات يفرض مهما دون أن يكون استشارية ونظام هذه الاجتماعات غير منتظم.

وفيما يخص التنسيق في مجال الاتصال، نجد أن هناك سياسة جيدة منتهجة من طرف المؤسسة لإيصال المعلومات من أعلى إلى الأسفل ومن مصلحة إلى أخرى حيث نجد جل المصالح مزودة بخطوط الهاتف والفاكس هذا بالإضافة إلى سيارات ومصالح خاصة باتصال، إلا أنه وفي رأينا تبقى ناقصة وهذا لعدم وجود لوحات إعلامية وعلى حسب عينة من المنفذين ليسوا على دراية كافية لما يحصل في المؤسسة، هذا راجع لعدم وجود لوحات إعلامية وعلى حسب عينة من المنفذين ليسوا على دراية كافية لما يحصل في المؤسسة هذا راجع لعدم إبلاغ المسؤولين أو الإطارات الأحداث أو الأمور اليومية التي تجري في كيان المؤسسة.

المطلب السادس:

تقويم دور الأفراد:

إن هذا العنصر لما له من أهمية في جميع المؤسسات فبدلاً من إعطائه الأولوية في سياسة الموارد البشرية إلا أنه غير مهتم به غالباً والعينة التي تم اختيارها في هذا المجال فكانت كل الأجوبة سلبية فبحيث لا تقوم المؤسسة بأي شكل من الأشكال بتقييم دور الأفراد وترفيتهم .

المطلب السابع:

العوامل الاجتماعية:

إن عملية تحليل الجوانب هذا العنصر جد شائكة وصعبة لأن لها علاقة كبيرة بالمحيط الخارجي المؤسسة فالظروف المعيشية للأفراد لا تتماشى مع أجورهم والمستوى التعليمي، لهم أثر كبير على مستوى أدائهم. فكل ما يتعرض له العامل في حياته من مشاكل وانفعالات يؤثر مباشرة على روحه المعنوية وبالتالي يؤثر على مستوى الأداء.

المطلب الثامن:

العوامل التكنولوجية:

نعلم بان التغييرات في هذا الميدان أصبحت يومية و تأثيرها على أية مؤسسة يكون مباشر.

وكما تطرقنا إليه من قبل فيما يخص بالتكوين وطبيعة الآلات فإن المؤسسة محل دراستنا، عاجزة وبعيدة على مسايرة التطورات التكنولوجية الحالية وهذا نتيجة الظروف المالية التي تعيشها بالإضافة إلى قلة أو عدم وجود عناصر بشرية مؤهلة على مستوى إدارة التكنولوجيا الحالية.

المطلب التاسع:

العوامل الاقتصادية:

يمكننا أن نحلل هذه العوامل انطلاقاً من عنصرين:

- عنصر المنافسة: كل معطيات المؤسسة في سياستها التسويقية تغيرت و هذا بدخول مؤسسات وخواص آخرين في هذا المجال، فنجد حالياً على مستوى السوق الكمية المعروضة تفوق الكمية المطلوبة ، والواقع الموجود نجد أن أسعار منتوجات المؤسسة في ارتفاع متزايد دون الأخذ بعين الاعتبار مستوى أسعار منتوجات المؤسسات المنافسة.

- عنصر المواد الأولية:

كل المواد الأولية المستعملة في منتوجات المؤسسة هي مستوردة بالعملة الصعبة فأحيانا تخص وتتأثر هذه المواد من المتغيرات للعملات الأجنبية وأحيانا من تباطؤ في وصولها إلى الموانئ ومن ثمة إلى المؤسسة.

المطلب العاشر:

العوامل السياسية:

كغيرها من المؤسسات فإن تأثير القوانين الاقتصادية المتغيرة تكون واضحة على نشاطها كعملية الخصخصة حصر المديونية، المراقبة، وقانون الضرائب وغيرها.

المطلب الحادي عشرة:

سبل تغيير وتحسين دور اداء الأفراد في المؤسسة

- عملية تقويم الأفراد.

بما أن موضوع بحثنا يمس إدارة الموارد البشرية ارتأينا أن نضع هذا المطلب وعملية تقويم الأفراد في مستهل الأهمية والأولوية، لأن في أي مؤسسة لا يمكن استغناء على العنصر البشري مهما كان نوع النشاط، وعليه فإن لم يتم وضع أسس ومناهج وسياسة في إدارته فإن هدف المؤسسة لا يمكن أن تحقق.

فبنظرنا ان المؤسسة مطالبة بوضع سياسة فعالة وديمقراطية في تقييم الأفراد:

• بترقية ذوي الأداء العالي الذي يمكنه خلق جو المنافسة الداخلي.

• تكوين ذوي الأداء المنخفض ومرافقتهم في أدائهم

وقواعد نظام تقييم الأفراد يساعد بشكل كبير في رفع من مستوى إدارة الموارد البشرية وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية.

فعن طريق عملية التقويم يمكن للمؤسسة ضبط الحوافز المادية والمعنوية بصورة واضحة.

كما يمكنها تنظيم ووضع كل فرد في المنصب الذي يناسبه، ويتيح لها أيضا وضع برنامج وتخصيص ميزانية لعملية التكوين.

هذه القواعد تسمح أيضا في تحديد نقاط القوة ونقط الضعف في الأداء للأفراد وعليه اقترحنا على هذه المؤسسة نموذج بإمكان تطبيقه لتقييم الأفراد وهذا يكون سنويا بالنسبة للتقنيين والمنفذين وأيضا للإدارات.

فيقوم رئيس المصلحة أو المدير كل واحد حسب درجة مسؤوليته بمليء بطاقة التقيط ثم يعرضها على الفرد المعني لإعطائه فرصة لإبداء رأيه وأخيرا تعرض على هيئة متخصصة لأخذ القرار النهائي.

الحوافز المادية والمعنوية:

هنا نذكر بأهم العناصر للحوافز المادية التي يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار منها :

المر دودية الفردية :

كما سبق وأن ذكرنا على المؤسسة وضع نمط معين في تحديدها وهذا بصورة واضحة وشفافة.

أما فيما يتعلق بالحوافز المردود الجماعي فيتبين لنا أن المؤسسة إذا أرادت رفع من مستوى أرباحها وحتى يكون أداء العمال على مستوى من فعالية والتحسن فإنها ملزمة بإشراك العمال إعلام وتجنيد كل فرد كل على حسب منصب بأهداف المنتظر تحقيقها.

-المكافآت القفة والنقل:

كما تطرقنا إليه سابقا والتي نرى أن جميع الأفراد غير راضيين عنها نقترح إعادة النظر في نسبتها ورفع من مستواها وبهذه المراجعة نكون قد قمنا بتحسين الظروف المعيشية للعامل.

أما العناصر المعنوية التي برأينا نراها هامة وعلى المؤسسة النظر فيها نذكر منها :
إشراك العمال في التسيير: إن مساهمة العمال بأرائهم وأفكارهم يساهم إلى حد بعيد في تحسيسهم بالمسؤولية ومن ثمة يكون معنويا مجند وله دوافع وحوافز لأداء مهمته بشكل مطلوب .

كما لا يجب إقصاء أي فرد في حل النزاعات مهما كان نوعها داخل المؤسسة بهذا يحس أنه له اعتبار.

ومن أجل تحقيق هذا على المؤسسة وضع نظام خاص، يسير هذا النوع من النشاط منها تخصيص قاعة للمناقشة، وضع جدول زمني، إشعار كل الأفراد، تنظيم لقاءات ، إلزام حضور كل المسؤولين المعنيين، مناقشة الأمور المعنية دون غيرها ، استخراج نتيجة والقرار النهائي الواجب تطبيقه. وهناك عدة طرق أخرى يمكنها تجنيد العامل في التسيير كخلق إطار معين يدرس كل الاقتراحات أي فرد يراها مناسبة وفعالية في منصبه تساهم في

تحسين مستوى المردودية ، في هذه الحالة يمكن مناقشتها والعمل على تطبيقها إذا تبين أن الأمر المقترح جيد .

التكوين: إن السياسة المنهجية في ميدان التكوين بالمؤسسة توصف بالكلاسيكية والنظرية أكثر منها تقنية وتطبيقية وإن وجدت فإنها تمس فئة دون غيرها . وعليه فإن المؤسسة، و هذا من أجل متابعة ومسايرة الأحداث التكنولوجية الحالية يتوجب عليها وضع نظام جد فعال في ميدان سياسة التكوين إذ يلزمها خلق مديرية قائمة بذاتها تتكلف وتعمل فقط في هذا الاتجاه وتخطيط دورات تكوينية قصيرة ، متوسطة، و طويلة الأمد لفائدة كل أفراد المؤسسة دون أي إقصاء.

فالدورات تكون داخلية وخارجية تتمحور أساسا علي الجوانب التطبيقية و التقنية بصورة

مكتفة

بطاقة التنقيط
عمال الإطارات

سنة 200

المديرية:

الوحدة:

اسم و اللقب :

تاريخ التوظيف:

آخر منصب للعمل : تاريخ

آخر ترقية محصل عليها : قسم /صنف درجة

امتياز (P B I) تاريخ

نسبة المتحصل عليها P B I

لمحة عن العقوبات :- نوع العقوبة: تاريخ

العقوبة درجة