

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

رسالة لنيل شهادة الماجستير

فرع: تسيير الموارد البشرية

الموضوع:

دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء
في المؤسسات الموريتانية
حالة المؤسسة الوطنية للمياه والكهرباء (SONELEC)

إشراف: أ.د. بن حبيب عبد الرزاق

إعداد الطالب:

ولد يحي محمد المختار

أستاذ التعليم العالي وعميد كلية العلوم
الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية
بجامعة تلمسان.

أعضاء المناقشة:

أستاذ التعليم العالي-جامعة تلمسان رئيساً
أستاذ التعليم العالي-جامعة تلمسان مقررأ
أستاذ التعليم العالي-جامعة تلمسان ممتحنأ
أستاذ التعليم العالي-جامعة تلمسان ممتحنأ
أستاذ التعليم العالي-جامعة تلمسان ممتحنأ

1- أ.د. عبد السلام بندي عبد الله
2- أ.د. بن حبيب عبد الرزاق
3- أ.د. بلمقدم مصطفى
4- أ.د. بنوة شعيب
5- أ.د. بركة محمد الزين

السنة الجامعية: 2002-2003

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٦٣﴾

﴿ لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴿١٦٤﴾

سورة الأنعام

(الآيتان 162-163)

صدق الله العظيم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
سَلَامٌ عَلَيْكَ يَا سَيِّدِي

إنه لمن الواجب على السالك دروب الحياة والمعرفة أن يذكر بعد النجاح،
أصحاب الفضل عليه، ومن الواجب في هذا المقام أن أتقدم بالشكر
الخالص والصادق إلى أستاذي السيد "بن حبيب عبد الرزاق"
الذي أشكره جزيل الشكر على المعلومات القيمة التي أفادني بها
والتوجيهات الصائبة التي كانت سنداً لي خلال إعدادي لهذا البحث،
كما أشكره على سعة صدره وحلمه عليّ طوال مدة البحث.
ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة المناقشين،
والى كل من ساعدني في إعداد هذا البحث من بعيد أو من قريب.

خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية في المنظمة

ص.01

مقدمة الفصل

ص.02

المبحث الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية في المنظمة

ص.02

1- مفهوم المنظمة

ص.04

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية

ص.07

المبحث الثاني : دور النظريات الإدارية في تسيير الموارد البشرية

ص.07

(1) النظريات الكلاسيكية

ص.07

1- النظرية العلمية (تايلور)

ص.08

2- نظرية تقسيم العمل (فايول)

ص.10

(2) النظريات السلوكية

ص.10

1- نظرية العلاقات الإنسانية (ألتون مايو)

ص.11

2- نظرية الفلسفة الإدارية (Douglas Mc. Gregor)

3- نظرية التنظيم الاجتماعي (Whyte Bakke) ص.12

ص.12

4- نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم (Argerys)

ص.13

5- نظرية النظام التعاوني (Chester Bernard)

ص.13

6- نظرية اتخاذ القرارات (Simon)

ص.13

7- نظرية Z (Ouchi)

ص.15

المبحث الثالث : الرضا الوظيفي والأداء

ص.15

(1) الرضا الوظيفي

- 1- تعريف ص.15
- 2- عناصر الرضا الوظيفي ص.15
- 3- نظريات الرضا ص.17
- 4- طرق قياس الرضا الوظيفي ص.19
- (2) سلوك الأداء الفردي ص.20
- 1- تعريف ص.20
- 2- محددات الأداء ص.20
- 3- تقييم أداء الأفراد ص.21
- 4- مسؤولية تقييم الموارد البشرية ص.21
- 5- أهداف تقييم الأداء ص.22
- 6- طرق تقييم الأداء ص.23
- 7- أخطاء تقييم الأداء ص.28
- (3) العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء ص.28
- خلاصة الفصل ص.31

الفصل الثاني : السلوك الإنساني في المنظمة

- مقدمة الفصل ص.33
- المبحث الأول : دراسة السلوك الإنساني في المنظمة ص.34
- (1) التعاريف ص.34
- أ) السلوك الإنساني ص.34
- ب) السلوك التنظيمي ص.35
- (2) أهمية دراسة السلوك الإنساني في العمل ص.35
- (3) أنواع السلوك الإنساني في العمل ص.36
- 1- حسب أطراف العلاقة ص.36

- 37.ص 2- حسب صورته
- 37.ص 3- حسب طبيعة التصرف
- 38.ص 4) نماذج السلوك الإنساني في العمل
- 38.ص أ) النموذج الأساسي المفسر للسلوك الإنساني
- 38.ص ب) النموذج النظامي للسلوك الإنساني
- 40.ص المبحث الثاني : محددات السلوك الإنساني
- 40.ص 1) المحددات الفردية
- 40.ص 1- الإدراك
- 42.ص 2- الشخصية
- 44.ص 3- التعلم
- 45.ص 4- الدوافع
- 54.ص 2) المحددات الاجتماعية للسلوك الإنساني
- 55.ص 1- تعريف جماعة العمل
- 56.ص 2- خصائص جماعة العمل
- 57.ص 3- أنواع جماعات العمل
- 58.ص 4- أسباب تكوين الجماعات
- 58.ص 5- العلاقات الاجتماعية وآثارها السلوكية
- 61.ص المبحث الثالث : تأثير المنظمة على سلوك الموارد البشرية
- 61.ص 1) الخوافز
- 62.ص 1- تعريف الخوافز
- 62.ص 2- تقسيمات الخوافز
- 63.ص 3- فاعلية نظام الخوافز

ص. 64	(2) القيادة الإدارية
ص. 64	1- تعريف القيادة
ص. 65	2- صفات القائد
ص. 66	3- وسائل التأثير القيادي
ص. 68	4- أنماط القيادة الإدارية
ص. 72	(3) الإتصالات الإدارية
ص. 72	1- تعريف الإتصالات
ص. 72	2- عناصر الإتصال
ص. 73	3- أهداف الإتصال
ص. 74	4- أنواع الإتصالات
ص. 76	5- معوقات الإتصال
ص. 78	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية على الشركة الوطنية للمياه والكهرباء (SONELEC)

ص. 80	مقدمة الفصل
ص. 83	المبحث الأول : التعريف بقطاع المياه والطاقة وتقديم (SONELEC)
ص. 83	1- تعريف قطاع المياه والطاقة
ص. 85	2- تقديم الشركة الوطنية للمياه والكهرباء (SONELEC)
ص. 87	- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
ص. 88	- اختصاصات الإدارات المكونة للمؤسسة
ص. 87	- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
ص. 92	3- بعض المؤشرات عن المؤسسة
ص. 92	أ) تطور عدد العمال
ص. 94	ب) تطور إنتاج المؤسسة
ص. 94	ج) كتلة الأجور

ص.95	المبحث الثاني : مميزات الموارد البشرية في المؤسسة
ص.95	1) المستوى التعليمي داخل المؤسسة
ص.96	2) السن في المؤسسة
ص.98	3) الأقدمية في المؤسسة
ص.99	4) معدل الدوران
ص.100	5) معدل الغياب
ص.101	6) التكوين في المؤسسة
ص.102	المبحث الثالث : عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية
ص.102	1) البيانات الشخصية والعامّة لعينة البحث
ص.102	- الجنس
ص.102	- السن
ص.103	- المستوى التعليمي
ص.104	- الصفة المهنية للعينة
ص.104	- الحالة المدنية
ص.105	- أقدمية أفراد العينة
ص.106	- نشاط أفراد العينة قبل التحاقها بالمؤسسة
ص.107	2) جماعة العمل ومدى تماسكها
ص.108	- ما يحققه الإنتماء إلى جماعة العمل
ص.109	- تعاون جماعة العمل
ص.110	- تأثير الجماعة على تغيير منصب العمل
ص.112	3) نمط القيادة ومدى ملاءمته لطبيعة الفرد في المؤسسة

- 4) الإتصال ومدى مساهمته في نقل المعلومات والتوجيه
داخل المؤسسة ص.115
- 5) عملية التنقيط ص.118
- 6) الحوافز ومدى مساهمتها في تحقيق حاجات الموارد البشرية
وتوجيه سلوكهم ص.121
- نتائج الدراسة التطبيقية ص.123
- الخاتمة العامة ص.125
- قائمة المراجع
الملاحق

قائمة الأشكال والبيانات

الصفحة	العنوان	الرقم
25	طريقة التوزيع الإجباري	1-1
21	نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الرضا والأداء	1-2
41	العوامل المحددة للإدراك	1-3
45	عناصر عملية التعلم	1-4
50	ترتيب مازلو للحاجات الإنسانية	1-5
52	نظرية ذات العاملين	1-6
53	خطوات نظرية التوقع	1-7
70	نمط القيادة الأتوقراطي المتسلط	2-1
71	نمط القيادة الديمقراطي	2-2
71	نمط القيادة الإطلاقي	2-3
86	الهيكل التنظيمي للمؤسسة (SONELEC)	3-1
92	تطور عدد العمال (1997-2001)	3-2
93	تطور إنتاج الشركة للفترة (1997-2001)	3-3
94	كتلة الأجور في الفترة (1997-2001)	3-4
96	المستوى التعليمي السلمي إلى غاية 2001/12/31	3-5
97	حالة السن حتى 2001/12/31	3-6
98	الأقدمية حتى 2001/12/31	3-7

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	نظرية (Mc. Gregor)	1-1
23	طريقة التدرج البياني	1-2
27	أمثلة للقوائم السلوكية	1-3
92	تطور عدد العمال (2001-1997)	3-1
93	تطور إنتاج الشركة للفترة (2001-1997)	3-2
94	كتلة الأجور في الفترة (2001-1997)	3-3
95	المستوى التعليمي السلمي إلى غاية 2001/12/31	3-4
97	حالة السن حتى 2001/12/31	3-5
98	الأقدمية حتى 2001/12/31	3-6
99	عدد الخروج لسنة 2001	3-7
100	طبيعة الغياب لسنة 2001	3-8
102	أفراد العينة حسب الجنس	3-9
102	أفراد العينة حسب السن	3-10
103	المستوى التعليمي للعينة	3-11
104	الصفة المهنية للعينة	3-12
104	الحالة المدنية للعينة والأفراد تحت الكفالة	3-13
105	أقدمية أفراد العينة	3-14
106	نشاط العينة قبل إلحاقها بالمؤسسة	3-15

(تابع)

الصفحة	العنوان	الرقم
107	إمكانية تواجد الصداقة داخل المؤسسة	3-16
108	العلاقة بين أعضاء الجماعة	3-17
109	ما يحققه الإنتماء إلى جماعة العمل	3-18
110	مستوى التعاون بين جماعة العمل	3-19
111	تأثير جماعة العمل على تغيير منصب العمل	3-20
112	صفات القيادة للمؤسسة	3-21
113	مستوى الرضا عن قيادة المؤسسة	3-22
114	مدى تقدير الرؤساء للجهد المبذول من طرف المرؤوسين	3-23
115	وسائل الإتصال الموجودة في المؤسسة	3-24
116	مصدر الحصول على المعلومات	3-25
117	مستوى المشاركة في الإجتماعات	3-26
117	الإتصال النازل	3-27
118	الإتصال الصاعد	3-28
119	موضوعية عملية التنقيط	3-29
120	مستوى الرضا عن نتائج التقييم	3-30
121	حاجات أفراد العينة في العمل	3-31

المقطعة
بب ب ب ب ب ب ب

لقد مرت البشرية في العصر الحديث بوفرة ثرائية وتنموية مؤقتة نتيجة اكتشاف الفحم، وبعد نضوب الفحم أخذت ثروات الأمم تتراجع حتى ظهر البترول كمورد الثراء والتنمية، ولكن على الرغم من اكتشاف هذا المورد الهام كعنصر أساسي لقيام أيّ صناعة أو تنمية فقد ظلت المجتمعات التي تعتمد على هذه المادة في تنميتها الصناعية، تُعاني من التخلف واختلال هيكلها في اقتصاداتها، من هنا -أصبح- الإنسان كمصدر للثروة لا يُنَافَس، لذا استطاعت بلدان أخرى ليست لها موارد تُذكر (اليابان) إلى أن تصل إلى مصاف الدول المتقدمة صناعياً.^(١)

ومن هذا المنطلق أصبح الاستثمار في رأس المال البشري هو الشغل الشاغل للبلدان التي تُريد أن تُحسّن من أداء اقتصاداتها، وهذه المهمة تقع بالدرجة الأولى على عاتق المؤسسات الاقتصادية خصوصاً العمومية منها، وذلك لمساهمتها الفعالة في دعم سياسات التنمية الاقتصادية من خلال استغلال الموارد المتاحة المادية منها والبشرية، وقد اعتمدت هذه المؤسسات العمومية في تسيير نشاطاتها (توظيف، تسريح، تمويل، تحديد نشاط، ...) على تدعيم الدولة نظراً لطبيعتها القانونية إضافة إلى قيامها بدور مزدوج (اقتصادي واجتماعي).

ولقد قامت الحكومة الموريتانية ومنذ السنوات الأولى للاستقلال بدعم المؤسسات في كافة القطاعات وخاصة منها قطاعي الصيد والمناجم، وذلك من أجل بناء تنمية اقتصادية مستقلة. فقد استفادت مؤسسات قطاع المناجم (أساساً الحديد والنحاس) من حوالي ثلث الاستثمارات المخططة في خطط التنمية الأربعة^(٢) حيث كان نصيب هذه المؤسسات حوالي 45,18 مليون أوقية من أصل 145,965 مليون أوقية أي نسبة 32,3% زيادة على 12% من الاستثمارات المخططة في برنامج التقييم الاقتصادي والمالي (1988/1985) و10 مليارات أوقية من الائتمانات المصرفية الممنوحة خلال الفترة (1990/1980) أي حوالي نسبة 5% من مجمل هذه الائتمانات.

(١) الدكتور أمين ساعاتي: "إدارة الموارد البشرية - من النظرية إلى التطبيق" - دار الفكر العربي.

القاهرة 1998. ص 12

(٢) الخطط الاجتماعية والاقتصادية للفترات (1966/1963) و(1973/1970) و(1980/1976) و(1985/1982).

ومع كل هذا فقد انخفضت نسبة مساهمة هذه المؤسسات في تكوين الناتج المحلي الخام من 29% سنة 1965 إلى 10% سنة 1980 لترتفع إلى 14% سنة 1988.

أما القطاع الثاني الذي لا يقل أهمية من حيث دعم الدولة له فهو قطاع الصيد البحري، فقد بدأت أهمية هذا القطاع في التزايد مع مطلع الثمانينات وحُظي باهتمام كبير حيث كانت حصته من استثمارات الخطة الاقتصادية والاجتماعية الرابعة (1985/1981)، حوالي 5620 مليون أوقية (6,3%) و2805 مليون أوقية من استثمارات مخطط التقويم الاقتصادي والمالي (1988/1985) والبالغة 55 مليار أوقية أي نسبة 5,1%، كما أن هذا القطاع حُظي بأولوية بارزة فيما يتعلق بالقروض المصرفية حيث حصل على 40 مليار أوقية من هذه القروض الممنوحة خلال الفترة (1990/1980) أي حوالي 20% من مجمل هذه القروض.

ومع هذا فإن مساهمة مؤسسات هذا القطاع في تكوين الناتج المحلي الخام تقلصت من نسبة 8% سنة 1985 إلى 7% سنة 1988 و6% سنة 1989 لتصل إلى نسبة 5% سنة 1990.

كل هذا الدعم وبرامج الإصلاح لإعادة عناصر الإنتاج في المؤسسات (الموريتانية) وتحديد مهامها لم يُحقق النتائج المرجوة حيث تناقصت القيمة المضافة لمؤسسات قطاع الصيد من 1722.03 مليون أوقية في سنة 1990م إلى 566.99 مليون أوقية سنة 1995م كما أن القيمة المضافة للمؤسسات العامة لقطاع الصناعة التحويلية (شركتي: SONELEC و SMCPP) **تناقصت** في نفس الفترة من 3909.44 مليون أوقية إلى 2644.15 مليون أوقية.

وكما لاحظنا فإن هذه المؤسسات تعاني من مشاكل، وفي غالبيتها مشاكل تسييرية، وخاصة منها ما يتعلق بالجانب البشري وبالضبط في السلوك العام للعاملين، وذلك لتأثير هذا السلوك على الأداء الكلي للمؤسسات. وبما أن سلوك الموارد البشرية في العمل على اتساع كبير بحيث بدا لنا استحالة تغطيتها جميعاً في الجانب التطبيقي، فسنتصر في دراستنا على مجموعة من المتغيرات نرى بأن لها علاقة مباشرة برضا وأداء الموارد البشرية وهي:

- الحوافز ومدى علاقتها بدوافع الفرد في العمل.
- طرق التقييم ومدى ملاءمتها وعدالتها.
- جماعة العمل ومدى تماسكها.

- نط القيادة ومدى ملاءمته لطبيعة الفرد.

- الاتصال ومدى مساهمته في نقل المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

ومن هذا المنطلق تتحدّد دراستنا في معرفة محددات السلوك الإنساني في العمل من أجل تعديله وتوجيهه نحو تحقيق الأداء، على أن يكون مقترناً بتحقيق الرضا الوظيفي للعامل، إذ أن هذا الأخير يقبل بأن يُضحي بجزء كبير من وقته في العمل وتقديم الجهد، إذا كان ذلك يُحقق له احتياجاته المادية والمعنوية والاجتماعية. ومن هنا نطرح التساؤلات التالية:

- كيف يُمكن بناء برنامج للحوافز والأجور والخدمات الموجهة للعاملين، يستهدف

استثارة حماس الأفراد للأداء، وتنمية رضاهم وولائهم للمنظمة؟

- كيف يُمكن معرفة جماعة العمل والعوامل المحدّدة لسلوكها الجماعي وتفاعلاتها الاجتماعية؟

- كيف يُمكن توجيه وقيادة الأفراد وجماعة العمل؟

- كيف يمكن إقامة نظام تسييري فعّال للمعلومات داخل المؤسسة؟

وستُحاول من خلال هذه الدّراسة أن تُثبت صحة أو خطأ الفرضيات التالية:

- 1) كلما توفرت للعامل متطلباته المادية والمعنوية والظروف الجيدة للعمل ارتفع أدائه وبالتالي ارتفعت إنتاجيته مما يؤدي إلى ارتفاع الأداء العام للمؤسسة.
- 2) كلما كان العامل يتواجد في محيط عمل ملائم ازدادت إنتاجيته.
- 3) كلما كانت العلاقات حسنة بين المشرف والعمال أدى هذا إلى تحسن العمل.
- 4) كلما كانت المعلومات تنساب بكل سهولة من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة، ساهم ذلك في تحسين العمل وبالتالي رضا العمال.
- 5) المؤسسات الموريتانية لا تُعاني من نقص في الموارد المادية بقدر ما تُعاني من نقص في الموارد البشرية.

ومن أجل تطبيق دراستنا، حاولنا البحث في مناهج البحث العلمي عن الطريقة التي نستعين بها خلال مراحل البحث، ولاشك أن مثل هذه الظروف والمناهج تختلف باختلاف البحوث أو تتباين اتباعاً للأهداف العامة والنوعية التي يهدف الباحث إلى تحقيقها، وبالنظر إلى طبيعة موضوع الدراسة وخصائصها، والأهداف التي تُريد الوصول إليها، فإن المنهج الملائم هو المنهج الوصفي التحليلي وبالخصوص المسح والدراسة الميدانية "وهو عبارة عن دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة معينة، وفي مكان معين، وفي الوقت الحاضر ويعتمد على الأسلوب العلمي في أجوائه، حيث يقيس متغيرات معينة"⁽¹⁾ ويبدأ بتحديد الغرض من البحث، ثم رسم الخطة اللازمة، ثم تحديد مجال المسح من حيث العينة والمكان والزمان اللازم لتنفيذ البحث، ثم جمع البيانات، وأخيراً تحليل تلك البيانات واستخلاص النتائج منها.

وتوجد عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره نُجملها فيما يلي:

- تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في كافة مستويات الأداء التنظيمي.
- يُعتبر الفرد مصدر الحركة والدفع للأداء، يحكم كفاءة الإدارة وإنتاجيتها، وأن جميع عناصر الإنتاج المادية لا قيمة لها بدون الإنسان.
- قابلية الموارد البشرية للتغيير، والتعلم وكسب المهارات، وتقديم المزيد من الجهد.
- قلة البحوث الميدانية المتعلقة بالجانب السلوكي للفرد، إضافة إلى عدم العناية الكافية بالعنصر البشري في المؤسسات الموريتانية.

صعوبات البحث

لقد واجهتنا في إطار هذا البحث جملة من الصعوبات أهمها ما يلي:

صعوبة الحصول على معلومات البحث وخاصة منها المتعلقة بالجانب التطبيقي، فقد وجدنا صعوبة بالغة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

كما وجدنا صعوبة بالغة في جمع المادة الخام لهذا البحث، حيث واجهتنا صعوبات مادية جمة، وكذلك عدم وجود المراجع الحديثة واختلاف وجهات النظر بين المراجع الشرقية والغربية

⁽¹⁾ محمد زيان عمر: "البحث العلمي ومناهجه وتقنياته". ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر 1987

فيما يخص موضوع البحث وبما أننا نعاني من مشاكل في اللغات الأجنبية ركزنا على المراجع الشرقية بالعربية.

تقسيمات البحث

لقد تناولنا الموضوع في جزأين، جزء نظري عاجلنا من خلاله دور وخصائص الموارد البشرية في المنظمة، وهو عبارة عن فصلين، تناولنا في الفصل الأول أهمية الموارد البشرية في المنظمة وتطرقنا من خلاله إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، ودور النظريات الإدارية في تسيير الموارد البشرية، وكذلك مفهوم الرضا والأداء والعلاقة بينهما.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه السلوك الإنساني في المنظمة، حيث تعرضنا إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات ومحددات هذا السلوك وكذلك تأثير المنظمة عليه.

أما الجزء التطبيقي من البحث فهو عبارة عن فصل واحد تطرقنا من خلاله إلى دراسة المتغيرات التي يقوم عليها البحث، دراسة تطبيقية وذلك على المؤسسة الوطنية للمياه والكهرباء.

الفصل الأول
حماية الموارد البشرية

أهمية الموارد البشرية

في المؤسسة

١١١١
مقدمة
١١١١

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام الكتاب والباحثين الاقتصاديين وذلك في إطار البحث عن التوليفة المثلى من عوامل الإنتاج القادرة على تحقيق أكبر مردود بالنسبة للمؤسسة في الإطار الجزئي أو الاقتصاد الوطني بشكل كامل. وقد تعزز هذا الاتجاه بعد ما وُجدت نماذج للدور الرئيسي لهذا العنصر لتحقيق التنمية الاقتصادية كما هو الحال في اليابان التي أثبتت تجربتها بأن الدول يمكن أن تحقق تنمية اقتصادية دون موارد طبيعية تذكر وإنما بفعل تسيير حسن لمواردها البشرية.

ولمعالجة هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى المباحث التالية:

- | | |
|---------------|--|
| المبحث الأول | : مفهوم إدارة الموارد البشرية في المنظمة. |
| المبحث الثاني | : دور النظريات الإدارية في تسيير المواد البشرية. |
| المبحث الثالث | : الرضا الوظيفي والأداء. |

المبحث الأول

مفهوم إدارة الموارد البشرية في المنظمة

أظهر التطور التاريخي للمنظمة أنها تمتلك مجموعة من الفعاليات تتباين وتختلف من حيث أهميتها داخل هذه المنظمة. وتعتبر معرفة الفرد من حيث دوافعه واحتياجاته والبيئة المحيطة به من الأولويات التي يضع لها المشرفون على المنظمات اعتباراً كبيراً. إلا أننا قبل التطرق إلى ذلك لابد من تعريف المنظمة محور الدراسة، وكذلك جانبها الذي يقوم على التعامل مع الأفراد، وذلك استناداً إلى تعاريف مجموعة من المفكرين والكتّاب.

1) مفهوم المنظمة:

تُعرف "المنظمة (المؤسسة، المشروع، الشركة، المنشأة) على أنها وحدة فنية اجتماعية، تُدار فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف منفصل. وتُعتبر فنية لأنها تضم الآلات والأدوات وطرق ووسائل إنجاز مختلف الأعمال، كما أنها تُعتبر وحدة اجتماعية لأنها تضم مجموعات من الناس يستخدمون هذه الطرق والوسائل، ويشغلون تلك الآلات والأدوات، ولأنها اجتماعية، فمن الطبيعي أن يُقيم هؤلاء الأفراد فيما بينهم مجموعة من العلاقات سواء تعلق الأمر بعلاقات العمل أو العلاقات الشخصية.

ولهذه الوحدة هدف معيّن تسعى إليه، وتُحدّد عناصرها وتُسخّر طاقاتها وتُوجّه أعمالها ومختلف خيراتها للوصول إليه"⁽¹⁾.

وبما أن البحث موجه إلى معرفة السلوك الإنساني داخل المنظمة ومحدداته، وذلك بهدف التوجيه والتحكّم فيه والتنبؤ به، والاعتماد عليه في وضع استراتيجيات أو سياسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع هذا السلوك بحيث تُحقق أهداف الفرد والمنظمة معاً (الرضا والأداء)، فإننا نتغاضى عن الفروق بين المفاهيم التالية: المنظمة، المنشأة، الشركة، المشروع.

(1) بلكرمي وداد-تأثير الموارد البشرية على الأداء في المؤسسة-رسالة ماجستير-جامعة قسنطينة-

وستحلّ هذا البحث مفهوم المنظمة لأنه أكثر شمولاً ويُمكن أن ينطبق على أي نوع من أنواع التنظيمات سواء كانت اقتصادية أو غير اقتصادية، هيئة عامة كانت أم خاصة. ومن التعريفات ما يلي:

- تعريف MAURY-G & MULL:

المنظمة هي وحدة اقتصادية، وقدرة إنتاجية، وتنظيم للبيع. كما أنها تُمثل أيضاً مجموعة أفراد داخل المؤسسة تقوم بتنظيم العلاقات بينهم، أو هي مجموعة أفراد يتمّ توظيفهم بصورة مخططة، أو استعمالية ثمّ تأهيلهم وتكوينهم لشغل هذه المناصب، ثمّ إدارتهم، مع الإلمام بجميع الحقائق المتعلقة بالفرد داخل المؤسسة، أي كلّ ما يتعلّق بتسيير العمالة من الأجور، والتكوين والإعلام، بالإضافة إلى خاصية الإصغاء إلى طموحات الأفراد من أجل تصميم وتحسين نماذج الإنتاج⁽¹⁾.

ويُوضّح هذا التعريف الدور المهمّ الذي يلعبه الفرد داخل المنظمة، وذلك من خلال الاهتمام الخاص بتسييره وتطويره.

- تعريف SIMON-P:

المنظمة هي تنظيم اجتماعي يمتاز بـ:

- * هدف أو عدّة أهداف تُعطي حركية للنشاطات الفردية والجماعية.
- * هيكل يتركز على ثبات العلاقات بواسطة مبدأ التعاون والتنسيق والإدارة.
- * مجموعة أفراد لهم نشاطات وظيفية تنعكس على تقسيم العمل، وهم مسؤولون عن أعمالهم المحددة في كلّ فرع من النشاطات⁽²⁾.

ويُبرز هذا التعريف الجانب الاجتماعي للمنظمة بغض النظر عن المحيط.

كما تُعرّف المنظمة على أنها نظام له شكل أو هيكل رسمي يحتوي على عدّة عمليات، يضمّ أفراد يعملون ويتعاملون بأسلوب متعاون ومتناسق لتحقيق أهداف معروفة ومشتركة، كما أنها تُعتبر نظاماً مفتوحاً على البيئة الخارجية يتكوّن من أربعة مكونات أساسية هي:

(1) بلكرمي وداد-تأثير الموارد البشرية على الأداء في المؤسسة-مرجع سابق-ص: 7

(2) Pierre Simon: Les ressourcements Humains, Initiation aux principes fondamentaux de l'organisation industrielle, Bibliothèque nationale du Canada, 6^{ème} édition, 1970, p. 79

- 1- المهام: وهي المسؤولة عن إنجاز الأعمال في المنظمة، وهي الخدمات التي تؤدّيها هذه المنظمة لتحقيق أهدافها.
- 2- الهيكل: وهو عبارة عن الشكل التركيبي في الإطار الذي يُنظّم الأنشطة والعمليات التي تؤدّيها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
- 3- الأفراد: وهم الذين يُشكّلون هذه المنظمة، يقومون بأداء هذه المهمات وتحقيق الأهداف وهم يُعتبرون العمود الفقري لهذه المنظمة.
- 4- الأدوات: وهي المعدّات والأدوات والأجهزة وكذلك المعرفة الفنية التي يستخدمها أفراد المنظمة، وهذه الأدوات تُساعد الأفراد في أداء النشاطات والمهام التي تؤدّي إلى إنجاز أهداف وخطط المنظمة⁽¹⁾.

ويعتبر هذا التعريف هو الأشمل لأنه يتعرّض لجميع العناصر المكوّنة للمنظمة.

(2) مفهوم إدارة الموارد البشرية:

- تُدار مختلف التنظيمات أياً كان شكلها القانوني أو التنظيمي، سواء كانت منظمات خاصة، منظمات خدمات وغيرها التي لا تهدف إلى الربح، والهيئات الحكومية، من خلال الأفراد، وتتوقف الفاعلية، والكفاءة لهذه المنظمات على أسلوب إدارة الأفراد بها.
- والجهة المسؤولة عن العناية بمؤلاء الأفراد في المنظمة هي "إدارة الموارد البشرية".
- ويمكن تعريفها على أنّها:

- 1- وظيفة من الوظائف الإدارية تُعنى بشؤون الأفراد، أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنظمة بغية المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة، وتُعنى أساساً بتنمية قدرات ومهارات ومواهب العاملين، حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن، وحتى يُوفّر لهم -في نفس الوقت- الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المنظمة⁽²⁾.
- 2- يُعرّفها Citeau J.P من خلال دورها في زيادة فاعلية المنظمة وذلك عن طريق⁽³⁾:

(1) ناصر محمد العدلي-السلوك الإنساني والتنظيمي-منظور مقارن-مطابع الإدارة العامة-السعودية-1995-ص: 397

(2) بلكرمي وداد-تأثير الموارد البشرية على الأداء في المؤسسة-مرجع سابق-ص: 13

(3) Jean Pierre Citeau: Gestion des ressources humaines, Principes généraux et cas pratiques, 2^{ème} édition, Armond Colin, 1977

* الحصول، استعمال، تطوير وتحفيز الموارد البشرية من أجل تحقيق نتائج المنظمة.
 * حلّ جميع المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد والجماعات ومحيط العمل (الأهداف، الثقافة، التكنولوجيا...) وإدارتها من أجل تحقيق التكامل والاندماج بين الأفراد والمنظمة.

- وظائف إدارة الموارد البشرية:

* توفير القوى العاملة:

وتتضمن هذه الوظيفة زيادة على البحث عن الأفراد المؤهلة وجذبهم للعمل في المنظمة، إلى اختيار العناصر بما يتفق مع متطلبات العمل.

* إعداؤ وتنمية الأفراد:

يتوقف التقدّم في إنجاز وظيفة ما على المستوى الثقافي والتدريبي للفرد، ومدى تماشي ذلك مع التغيرات في متطلبات العمل. ويتطلّب ذلك تنمية المهارات والمعارف وكذلك الاتجاهات والميول وخصائص الفرد، سواء تمّ ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية.

* الاستفاوة من الأفراد:

تشتمل هذه الوظيفة على وضع الفرد في المكان المناسب، أي في العمل أو الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته وميوله، وهي تفرض على التوالي تقييم أداء الفرد، تحليل عبء العمل، من أجل إحداث التعديلات الضرورية في الأوضاع وذلك من خلال النقل، الترقية، الاستغناء عن الخدمة. ويُمكن من خلال، الدافعية والإشراف والقيادة والتدريب، التأثير الفعّال على الأفراد والاستفادة من مجهوداتهم مما يقتضي المحافظة على صحّة الأفراد وحياتهم من خلال تهئية بيئة العمل الصحية والمأمونة.

* مكافأة الأفراد:

بما أنّ الدخل المتولّد عن العمل يُعتبر عنصر حاجة الأفراد فهو بذلك وسيلة فعّالة لدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد.

وتُعتبر الحوافز المالية المبنية على أساس الأزمنة المعيارية وسيلة أخرى للربط بين الأجر والجهد المبذول ودفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد.

ولا تقتصر المكافآت والأجور على هذه الجوانب فقط وإنما تمتد إلى مزايا أخرى كتعويضات الإجازات الرسمية والتأمين الصحي، والنقل⁽¹⁾.

(1) عبد الغفار حنفي- السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد-الدار الجامعية-الإسكندرية 1997-
ص: 17-18

المبحث الثاني

دور النظريات الإدارية في تسيير الموارد البشرية

1) النظريات الكلاسيكية:

1- النظرية العلمية (تايلور):

كان اتجاه تايلور العام نحو مشكلة الإدارة هو تحديد المشكلة وتحليل موقف العمل من جميع جوانبه، واستخدام معايير لقياس جميع العوامل الثابتة، ثم استخلاص دليل أو مبدأ من الملاحظات والدراسة، وأخيراً إثبات صحة المبدأ بتطبيقه فيما بعد.

هذا ومن بين ما اشتهر به تايلور نظرية "دراسة الحركة والزمن" والتي يُمكن تلخيصها في ما يلي⁽¹⁾:

- تحديد وتسجيل الحركة التي تتطلبها العملية الصناعية.
- تقسيم العملية إلى أجزاء حركية.
- وضع توقيت لكل حركة.
- تحليل المعلومات (الحركة والوقت الذي تستهلكه).
- استبعاد الحركات غير الضرورية.
- إعادة تنظيم وتشكيل العملية في شكلها الجديد بالأسلوب العقلاني الراشد.

هذا وقد حدّد تايلور أربعة مبادئ للمدرسة العلمية⁽²⁾:

- تحليل الأعمال ودراسة العناصر المكوّنة لها على أساس علمي.
- الاختبار العلمي للعمال والتدريب الصحيح لهم والإشراف الفعال على أعمالهم.
- تعاون الإدارة مع العمال وترغيبهم في العمل وفقاً للطرق العلمية عن طريق تشجيعهم بالمكافآت النقدية.

(1) محمد سويلم- أساسيات الإدارة- دار وهذان للطباعة، 1991-ص: 26

(2) صلاح النشواني- التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال- مركز الإسكندرية للكتاب- 1998-ص: 32

- فصل مهام التخطيط والإشراف والرقابة عن مهمة التنفيذ وتفويض المهام الأولى إلى الإدارة ومهمة التنفيذ إلى العمال.

2- نظرية تقسيم العمل (فايول):

قال فايول "أن تدير هو أن تتنبأ، تُنظّم، تقود، تُنسّق، تُراقب"⁽¹⁾. وهي الوظائف الإدارية التي يعتبر فايول أنه عن طريقها يتم إيجاد حلول لمشاكل الأفراد حيث أن:

- التنبؤ: يعني التطلع إلى المستقبل وتوجيه برنامج العمل.
 - التنظيم: وهو تكوين نظام مزدوج للمؤسسة (المنظمة) مادي واجتماعي.
 - التنسيق: يعني ربط وتنسيق كل الأعمال والجهود.
 - الرقابة: وهي السهر على السير الحسن والمطابق للقواعد الموضوعية وللأوامر المعطاة.
- والإدارة ليست مكسباً شخصياً أو ميزة معينة للقائد أو المدير، إنما هي وظيفة كبقية الوظائف الأخرى، تقوم على مجموعة من المبادئ تُحمل أهمها في ما يلي⁽²⁾:

أ) السلطة:

ويعني هذا المبدأ أن من يُريد السلطة لابد أن يكون راعياً في تحمّل المسؤولية المرتبطة بها، وهذا هو ما يُعرف في يومنا هذا بمبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية.

ب) وحرة الأمر:

يعني هذا المبدأ ضرورة أن يتلقى المرؤوس الأوامر الصادرة إليه من رئيس واحد فقط لا أكثر.

ج) وحرة التوجيه:

ويعني هذا المبدأ ضرورة وجود رئيس واحد فقط وخطة عمل واحدة لمجموعة الأنشطة الواحدة. فإذا كانت هناك مجموعة من الأنشطة يقوم بتنفيذها عدد من الأفراد، فإن مبدأ التوجيه يعني ضرورة أن تكون هناك خطة عمل واحدة للمجموعة كلها تحمل في طياتها هدفاً واحداً،

(1) صلاح النشوانى-التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال-مركز الإسكندرية للكتاب-1998-ص 32

(2) حنفي محمود سليمان-وظائف الإدارة-مكتبة ومطبعة الإشعاع-1998-ص: 18

وهذا الأمر لا يُمكن تحقيقه إلا إذا توافر عنصر التنسيق المناسب بين جميع هذه الأنشطة وهذا لا يتأتى إلا من خلال وجود رئيس واحد لمجموعة الأنشطة.

(د) وحدة الاتصال:

ويُعتبر هذا المبدأ بمثابة العمود الفقري الذي يربط فقرات التنظيم ببعضها البعض، ذلك أنه يُحدّد سلسلة الاتصالات داخل المنظمة والتي تُحدّد بدورها التبعية التنظيمية لجميع الأفراد داخلها.

(هـ) تقسيم العمل (أو التخصص):

يعني هذا المبدأ ضرورة أن يكون هناك نوعان من التخصص في أداء العمل. إنَّ التخصص في أداء العمل يؤدي إلى رفع إنتاجية الفرد نظراً لما يتطلبه من قدرات محدودة وخبرات محدودة.

(و) نطاق الإشراف:

يُعنى هذا المبدأ بتحديد عدد الأفراد الذين يُمكن لرئيس واحد الإشراف عليهم بشكل فعّال ومباشر، وعليه فإنه لا يدخل في نطاق الإشراف الخاص برئيس مجلس إدارة منظمة ما جميع العاملين بها نظراً لأنَّ إشرافه عليهم لا يُعتبر إشرافاً مباشراً، كما أنه قد لا يكون فعّالاً نظراً لعدد المرؤوسين أيضاً.

الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية:

لقد تمّ توجيه مجموعة من الانتقادات إلى المدرسة الكلاسيكية نُجملها في ما يلي⁽¹⁾:

- اعتبر تايلور أن زيادة الأجر هو المحرّك الرئيسي لرفع مستوى الأداء.
- وضع فروضاً خاطئة عن الإنسان حيث اعتبر أن الإنسان كلّه رشد وعقلانية فقط، وهذا غير صحيح، فالإنسان مزيج من الرشد والعقلانية والأحاسيس والمشاعر.
- إنَّ وظيفة الإدارة في المنظمة في ظلّ "الإدارة العلمية" هو إعداد معايير للأداء وتطبيقها لكي تُحقق الأهداف التنظيمية، وكانت الإدارة تُركّز أساساً على تحقيق حاجات المنظمة دون حاجات الفرد العامل.

(1) محمد سويلم - مرجع سابق - ص: 29

- مبدأ التخصص الذي جاء به فايول يخلق نوعاً من التضارب بين متطلبات التنظيم الزمني من ناحية وبين الطبيعة البشرية من ناحية أخرى.

- يُعتبر مبدأ نطاق الإشراف مفهوماً نظرياً لا يُمكن الأخذ به على علته وتطبيقه في جميع المواقف، فالإشراف السليم يتوقف على عدد من الأشياء مثل قدرة الرئيس ذاته على الإشراف على الآخرين، نوعية وقدرات المرؤوسين أنفسهم... الخ، فإذا كانت قدرات الرئيس المشرف محدودة وإذا كانت قدرات المرؤوسين على أداء العمل محدودة، فإن ذلك يؤدي إلى تضيق نطاق الإشراف.

- أهملت النظرية الكلاسيكية وجود التنظيمات غير الرسمية بها، بل ولم تعترف بوجودها على الإطلاق⁽¹⁾.

- تعاملت النظرية الكلاسيكية مع الإنسان كعاملها مع الآلة وتجاهلت الإنسانية في العمل.

2) النظريات السلوكية:

ركّزت هذه النظريات على الجانب الإنساني من الإدارة، وعلى المبدأ الذي يقول أنه عندما يعمل الأفراد مع بعضهم البعض بغرض تحقيق أهداف جماعية، فإن هؤلاء الأفراد يجب أن يسود بينهم التفاهم التام.

1- نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو):

تُعتبر أوّل دراسة تهتمّ بالسلوك الإنساني في البيئة التنظيمية. وقد كان أوّل ظهور لهذه الدراسة في مصنع "هوثورن" التابع لشركة "وسترن إلكتريك" بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية وذلك في منتصف العشرينات من القرن الماضي، حيث لاحظ المقيمين على المصنع ظاهرة جديدة تمثلت في تقييد العاملين لإنتاجيتهم، لهذا حاول ألتون مايو وزملاؤه دراسة العلاقة بين شروط العمل المادية (إضاءة، أجور، أيام العمل، فترات الراحة، الرطوبة، الضوضاء...) والإنتاجية، وقد توصلوا إلى مجموعة من النتائج يُمكن تلخيصها في ما يلي⁽²⁾:

(1) حنفي محمود سليمان-مرجع سابق-ص: 21

(2) محمد سويلم-أساسيات الإدارة-مرجع سابق-ص: 34

- الاهتمام بالمشاكل الإنسانية في الإدارة باعتبار أنها ذات تأثير كبير -بالإضافة إلى الجوانب المادية- على الإنتاج والإنتاجية.
- إعطاء المزيد من الاهتمام إلى جماعة العمل غير الرسمية والتي لم يتعرض لها أصحاب المدرسة التقليدية على نحو كاف.
- إن الأفراد الذين يؤلفون قسماً من أقسام العمل في المنظمة، ليسوا أفراد منعزلين، بل أنهم يُشكّلون أيضاً مجموعة تربط فيما بينها برباط من العلاقات، وتقوم نفس هذه العلاقات بينهم وبين رؤسائهم، وبينهم وبين العمل، وبينهم وبين الشركة ذاتها.
- إن حالات عدم التكيف الاجتماعي في جماعة ما لا ترجع إلى اضطراب نفسي عند الفرد ذاته، بقدر ما ترجع إلى اضطراب في العلاقات بين المحور الثلاثي الأبعاد الذي يتكوّن من: الفرد، والعمل، وسياسات المنظمة (المشروع).
- أن الإدارة الديمقراطية -أي مشاركة العاملين في الإدارة- هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة (المشروع).

ويُعاب على هذه النظرية أنها لم تنتهج أسلوب البحث العلمي بمعنى أنها قامت في بدايتها على دراسة العلاقة بين بيئة العمل المادية من ناحية والإنتاجية من ناحية أخرى بافتراض وجود علاقة طردية بينهما. ولما لم تتحقق هذه النتائج اتّجهت الدراسة إلى وجهة أخرى خالية من أية فروض علمية مسبقة يُراد التأكيد من صحتها.

كما أنها بالغت في إبراز الدور الاجتماعي للفرد، وتغاضت عن الصراعات التي قد تحدث في جماعة العمل نفسها، وفي تركيزها على أثر الحوافز المعنوية والتنظيم غير الرسمي على أداء الفرد فهي تتجاهل أثر الحوافز المادية والتنظيم الرسمي⁽¹⁾.

2- نظرية الفلسفة الإدارية (DOUGLAS Mc Gregor):

يشرح (ماكجروجر) نظريته في تفسير السلوك الإنساني في العمل اعتماداً على فلسفة (أو نظرية) الإدارة التي تحكم السلوك الإداري وتشرحه، وقد عرض (ماكجروجر) أفكاره تحت مسميات هي نظرية (X) ونظرية (Y) التي سنعرّض لأهمّ الأفكار بها في الجدول التالي⁽²⁾:

(1) حنفي محمود سليمان-وظائف الإدارة-مرجع سابق-ص: 29

(2) علي السلمي-السلوك الإنساني في المنظمة-دار غريب للطباعة-القاهرة-بدون سنة نشر-ص: 11

الجدول (1-1) : نظرية (Mc. Gregor)

نقاط الاختلاف	نظرية X	نظرية Y
الطبيعة الإنسانية	- الإنسان بطبعه كسول لا يُحبّ العمل. - حامل بطبعه لا يُريد تحمل المسؤولية في العمل. - يُفضل دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل. - عديم المسؤولية يحتاج إلى الرقابة الشديدة. - الأجر والمزايا المادية هي أهمّ الحوافز لديه للعمل.	- يُحبّ العمل ويُفضله على الفراغ. - يسعى إلى تحمل المسؤولية والمخاطرة. - يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود. - لا توجد ضرورة للرقابة الدقيقة أثناء العمل فهو جدير باختيار أفضل السبل والوسائل لتحقيق الأهداف المطلوبة. - إضافة إلى الأجر والمزايا المادية، فهو يبحث عن الإنتماء إلى المجموعة والاعتراف وتحقيق الذات.
وظيفة الأفراد	تهتمّ بتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم بالتهديد والعقاب والقوة، مع ضرورة الرقابة والمتابعة الدقيقة.	يُمكن أن يقوم الأشخاص بتوجيه أنفسهم وأن يكونوا ملتزمين إذا تم تحفيزهم بشكل ملائم.

3- نظرية التنظيم الاجتماعي (WHYTE BAKKE):

ركّزت نظرية (باك) للمنظمة على عملية التفاعل التي تنطوي عليها⁽¹⁾ أي التفاعل بين الفرد والمنظمة، فبينما يأمل الفرد أن يستغلّ المنظمة لتحقيق أهدافه الشخصية من ناحية، فإن المنظمة بدورها تُحاول استغلال الفرد لتحقيق أهدافها من ناحية أخرى. وعليه فإن المقصود بعملية التفاعل هي تلك العملية التي يمكن من خلالها أن تُغيّر المنظمة الفرد لصالحها، والتي من خلالها أيضاً يستطيع الفرد أن يؤثر على المنظمة لصالحه هو. وبالتالي فإن (باك) يُركّز على شرح طبيعة التفاعل التي تحدث داخل المنظمة لا إلى وضع مجموعة القواعد التي تُنظّمها.

4- نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم (ARGERYS):

يُحاول (أرجيرس) تفسير السلوك الإنساني في المنظمة اعتماداً على عنصرين أساسيين هما الإنسان الفرد والتنظيم الكلاسيكي⁽²⁾، فالتنظيم الكلاسيكي يجعل من الشخصية الناضجة شخصية سلبية وتابعة لا تستغلّ إلا القليل من قدراتها وتتسم بقصر النظر في رؤيتها للأمور، وذلك من خلال مبادئه المعروفة (التخصّص، تقسيم العمل ووحدة الأمر، ونطاق الإشراف...).

وهذا التناقض يتّضح بجلاء كلما قام التنظيم على المبادئ السابقة الذكر بشكل غير مرّن.

(1) حنفي محمود سليمان-وظائف الإدارة-مرجع سابق-ص: 36

(2) نفس المرجع-ص: 37

5- نظرية النظام التعاوني (CHESTER BERNARD):

يرى (برنارد) أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني، حيث أن الأفراد يُحاولون التغلب على القيود الطبيعية والبدنية والاجتماعية التي تؤثر عليهم وعلى الظروف المحيطة بهم عن طريق التعاون فيما بينهم.

"وينظر (برنارد) إلى فكرة التنظيم الرسمي على أنه نظام تعاوني يتمكّن فيه الأفراد من الاتصال ببعضهم البعض وتكون عندهم الرغبة في المساهمة والمشاركة بأعمالهم نحو تحقيق هدف مشترك"⁽¹⁾.

كما اهتم (برنارد) بدراسة حاجات الأفراد المعنوية منها كالمادية. كما اهتم بأسلوب القيادة كأساس لربط العاملين بأهداف المنظمة، وبالتنظيم غير الرسمي والسلطة في التأثير على سلوك العاملين.

6- نظرية اتخاذ القرارات (SIMON):

لقد ركزت هذه النظرية على اختيار القرار الرشيد من بين مجموعة من البدائل المحتملة، وتقوم هذه النظرية على معالجة مكونات عملية اتخاذ القرار (القرار نفسه، الأشخاص أو المجموعات المنظمة المتخذة للقرار، تحليل القرار).

وقد استخدم (سيمون) هرم القرارات كأسلوب لبناء التنظيم ذاته "وقد اقترح إمكانية تصميم الهيكل التنظيمي حول تلك النقاط التي يتم عندها اتخاذ القرارات وكذلك الأشخاص الذين تتوفر لديهم المعلومات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات"⁽²⁾.

7) نظرية لـ أوشي:

في الحقيقة هي تنظير لبعض ممارسات الإدارة اليابانية، ولذلك فهي تعبر عن فلسفة إدارية، والكثير من الاقتصاديين لا يعتبرها نظرية بمفهوم الكلمة، إلا أننا سندرجها في بحثنا لأهميتها في إبراز دور الفرد في فعالية الأداء في المنظمة.

وهذه الفلسفة الإدارية تقوم على مجموعة مميزات تخص الإدارة اليابانية نذكر منها ما يلي:

(1) صلاح النشوان-التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال-مرجع سابق-ص: 52

(2) حنفي محمود سليمان-وظائف الإدارة-مرجع سابق-ص: 38

- 1- إن المدراء كانوا يوماً عاملين اعتياديين ثم وصلوا إلى هذه المراكز وفقاً للتدرج الوظيفي عن طريق الترقية، وعليه فإن المدير الياباني لا ينفصل بارتباطه عن العاملين.
- 2- العلاقة الجيدة القائمة بين الإدارة والعاملين، ممثلين بنقائهم العمالية، حيث تكون مصالحهم مترابطة بشكل وثيق.
- 3- التشاور الواسع المدى والمناقشات بين الإدارة والعمال في الأمور التي تتعلق بالشركة حول ميادين العمل، من أجل اتخاذ القرارات ولقد أثر النموذج الياباني باهتمام الجانب الإنساني في العمل، حيث تعتبر استخدام العامل في المنظمة استخدام مدى الحياة، حيث لا يوجد ما يهدد حياته كالبطالة والتسريح (إلا في حالات الإفلاس)، واعتبار العمال من عوامل الإنتاج التي لا يمكن تعويضها، وبهذا يزداد الاهتمام به في مجال التدريب المستمر، وتقديم الأجور العالية، والمحفزات... الخ⁽¹⁾
- ويقول "أوشي" أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور تحول دور تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبالفاعلية اعتماداً على الثقة، والمهارة في التعامل والألفة والمودة، وعلى الخصائص السابقة.⁽²⁾

النتيجة:

تتفق النظريات السلوكية على الاهتمام بالفرد ومحاولة فهم وتفسير سلوكه، وهو الأساس لتحقيق أهداف المنظمة، وقد تناولت كل نظرية جانباً لتفسير السلوك، إلا أنه يُعاب عليها إغفالها لبعض المتغيرات البيئية وتأثيرها على الفرد والمنظمة.

(1) كوجي ماتسوموتو: التنظيم لرفع الإنتاجية، دراسة تحليل للأنظمة اليابانية و ممارستها، ترجمة د. كاظم الهاشمي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن: 1986- صص 37-39.

(2) ناصر محمد العدلي، السلوك الإنساني التنظيمي، منظور مقارن، مرجع سابق مرجع سابق ص 174.

المبحث الثالث

الرضا الوظيفي والأداء

تسعى المنظمة إلى تحقيق الأداء الجيد والأعلى عن طريق استغلال مواردها الاقتصادية بما في ذلك الموارد البشرية، كما أنّ الأفراد يبحثون هم أيضاً عن الرضا العام عن مختلف الجوانب التنظيمية وذلك حتى يتسنى لهم تحقيق الأداء المرغوب من طرف المنظمة، وبذلك تسعى المنظمة إلى توفير أكبر قدر من الظروف التي تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد، الشيء الذي يرتبط بإنتاجيتهم.

1) الرضا الوظيفي:

1- تعريفه:

قبل أن نلج إلى تعريف الرضا الوظيفي (الرضا عن العمل) لابدّ من الوقوف عند المصطلحات المستخدمة للتعبير عن هذا المفهوم، ومنها الروح المعنوية، والاتجاه النفسي نحو العمل، وهذه المصطلحات وإن اختلفت تفصيلاً مدلولاتها، إلاّ أنّها تُشير بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، كما أنّها تُعبّر عن مدى الإشباع الذي يتصوّر الفرد أنه يُحققه من عمله، كما أنه ينتج عن إدراك الفرد لما تُقدّمه الوظيفة (أو العمل) له ولما ينبغي أن يحصل عليه من تلك الوظيفة، وعليه فإنه كلما قلّت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد رضاء الأفراد (العاملين)، كما أنه يُعتبر محصّلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنشأة⁽¹⁾.

2- عناصر الرضا الوظيفي:

يُمكننا صياغة الفرض الذي بدأنا به وهو أنّ الرضا عن العمل هو محصّلة عناصر الرضا التي يتصوّر الفرد أنه يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً، وذلك عن طريق العناصر التالية⁽²⁾:

(1) مصطفى نجيب شاويش-إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"-دار الشروق-1996-

ص: 110-111

(2) أحمد صقر عاشور-السلوك الإنساني في المنظمات-دار الجامعة-1989-ص: 150

أ) نظرية الإشباع نتيجة لحوافز العمل:

- ركزت هذه النظرية على ارتباط الرضا عن العمل بدرجة الإشباع التي يحصل عليها الفرد نتيجة حصوله على الحوافز والعوائد في هذا العمل.
- يتحدد رضا الفرد عن عمل ما بمستوى رضاه عن الجوانب المكوّنة لهذا العمل.
- كما أنه من أجل أن يتحقق الرضا عن العمل يجب أن يكون هذا العمل ذا أهمية كبيرة بالنسبة للفرد، أي أن درجة الإشباع المتحققة من عوائد هذا العمل كبيرة.
- كما أن الفرد الذي يعتمد على دخل عالي من مصادر أخرى غير الوظيفة، فلا يُنتظر أن تُمثل هذه الوظيفة مصدراً هاماً من مصادر إشباعه الاقتصادية، وبالتالي لا يُنظر أن يكون هناك رضاً عن هذا العمل.

ب) نظرية الفرق بين العوائد المحققة والمأمولة:

- عندما يقوم الفرد بأي عمل فهو يأمل في الحصول على عوائد من وراء هذا العمل، فإذا كان ما حصل عليه الفرد أكبر أو يُساوي ما كان يأمله فإن شعوره بالرضا عن هذا العمل يزداد والعكس صحيح.
- كما أن مستوى توقعات الفرد (طموحاته) يتأثر بالخبرات الذاتية للفرد، كما يتأثر بملاحظة وخبرات الآخرين.

ج) نظرية عدالة العائد:

- تُركز هذه النظرية على عملية إدراك الفرد للفارق بين عوائده إلى مدخلاته بمعدل عوائد الآخرين إلى مدخلاتهم، حيث أنه إذا شعر الفرد بأنه قد حصل على عائد أقل مما يعتقد أنه يستحقه بناءً على المقارنة السابقة فإن ذلك يؤدي إلى مشاعر إحباط واستياء لديه وهذه المشاعر تزداد بازدياد هذا الفرق بين وضعه ووضع الآخرين.

- أما في الحالة المعاكسة والتي فيها يعتقد الفرد بأنه حصل على أكثر مما يستحق فإن ما يترتب عن ذلك من انخفاض في مشاعر الرضا التي تُحققها العوائد يكون ضعيفاً، لأن غالبية الأفراد يلجؤون إلى تكيف مدركاتهم بحيث يُمكنهم تبرير زيادة معدل عوائدهم إلى مدخلاتهم عن معدلات الآخرين. وبالتالي فإن الشعور بالظلم أكثر تأثيراً على الرضا من الشعور بالذنب أو عدم الاستحقاق.

د) نظرية ورجة التحمل للاستياء:

لكلّ شيء درجة تحمّل بما في ذلك النفس البشرية، فالأفراد يتفاوتون في درجة التحمّل النفسي للاستياء والإحباط، هذا التفاوت يؤثر على درجة تقبّل الفرد لمصادر الإحباط التي يُولّدها العمل مما يؤثر على درجة رضاه عن هذا العمل. كما أن الرضا عن العمل يرتبط بمستوى الرضا أو السعادة في الحياة العامة للفرد وبخصائصه الشخصية.

4- طرق قياس الرضا الوظيفي:

هناك الكثير من طرق قياس الرضا الوظيفي، لكلّ طريقة محاسنها ومساوئها، إلا أن المعيار الوحيد الذي نستطيع من خلاله التمييز بين هذه الطرق هو "كثرة الاستخدام"، ومن هنا سنتعرّض لأربعة طرق تُعتبر من أكثر الطرق شيوعاً وهي⁽¹⁾:

أ) طريقة قائمة الأسئلة (الاستقصاء):

وتعتمد هذه الطريقة على توجيه مجموعة من الأسئلة تتعلّق بعوامل مثل طبيعة أو نوع العمل، ظروف العمل، الترفيه، ساعات العمل، اتجاه الإدارة، الأجر، الإشراف، زملاء العمل، حرية التعبير... الخ، ومن خلال الإجابات يُستشف مدى رضا العامل عن العمل الذي يقوم به.

ب) طريقة المقابلات:

تُعتبر هذه الطريقة أكثر فعالية في معرفة الرضا خاصة إذا كان حجم المؤسسة صغيراً. وهذه المقابلات (مع العمال) قد تكون رسمية أو غير رسمية، مخططة لها أو غير مخططة لها.

ج) طريقة البيانات المتاحة:

تُوفر المؤسسات عادة مجموعة من المعلومات تتعلّق بـ: معدّلات الغياب، معدّل دوران العمال، عدد الحوادث أثناء التشغيل، حجم شكاوى العاملين، نسبة الإنتاج التالف، مستوى إنتاج العامل... الخ.

ومن خلال تحليل هذه البيانات يُمكن الحكم إلى حدّ ما في درجة رضا العاملين.

(1) مصطفى نجيب شوايش-إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"-مرجع سابق-ص: 115

د) طريقة الملاحظة:

وهذه الطريقة تُركّز على العامل السلوكي في معرفة درجة رضا العاملين حيث يقوم الملاحظ بجمع معلومات من سلوك العاملين خلال تأديتهم لعملهم، الأمر الذي يؤدي إلى معرفة درجة رضا العاملين عن هذا العمل.

2) سلوك الأداء الفردي:

يُمثل الفرد حجر الزاوية في المنظمة، فهو المسؤول الأوّل عن مستوى الأداء في المنظمة، وبذلك يجب على المنظمة قياس وتقييم الأداء الحالي لأفرادها من أجل تلافي أيّ انحراف قد يحدث في الأهداف المرسومة مسبقاً للمنظمة.

1- تعريفه:

سلوك الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكوّن منها عمله⁽¹⁾، وهو بذلك يعكس الكيفية التي يُحقق أو يُشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة التي يقوم بها⁽²⁾. "كما يُمكن تعريفه على أنه الاستخدام الكفء للموارد (العمل، رأس المال، الأرض، المعدات، الطاقة، المعلومات...)".⁽³⁾

2- محددات الأداء:

"إنّ الأداء في موقف معيّن يُمكن أن يُنظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كلّ من الجهد، القدرات، وإدراك الدور (المهام)"، فالطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء عمله تُمثل الجهد، أمّا الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة فتُعبر عنها القدرات، أمّا إدراك الدور أو المهمة فهو يُشير إلى النهج الذي يعتبره الفرد ضرورياً لتوجيه جهوده من خلاله. ومن أجل الحصول على مستوى مرضي من الأداء يجب أن يكون هناك أدنى حدّ من الإلتقان في كلّ مكوّن من مكوّنات هذا الأداء مع الأخذ في الاعتبار أنّ أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكوّن من مكوّنات الأداء وضعيفاً في مجال من المجالات الأخرى.

(1) أحمد صقر عاشور- السلوك الإنساني في المنظمات-مرجع سابق-ص: 33

(2) راوية حسن- إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"-دار العلوم "نشر، طباعة وتوزيع"-الإسكندرية

2000-ص: 209

(3) علي السلمي- إدارة الإنتاجية-دار غريب للطباعة-مصر 1991-ص: 20

3- تقييم أداء الأفراد:

توجد مجموعة من الإصلاحات للدلالة على قياس أداء العاملين منها مثلاً⁽¹⁾: تقدير الكفاءة أو كفاية العامل.

ويعني الاصطلاح الأول تقييم أداء وسلوك العاملين ومعرفة مدى تحملهم لمسؤوليات وظائفهم.

أما المصطلح الثاني وهو كفاية العمل، فيعني طريقة الحكم على مدى مساهمة العاملين في القيام بأعمالهم التي أسندت إليهم، وكذلك مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل ومعاملتهم لزملائهم ومرؤوسيه.

كما يُعرفه (سيزلاجي ووالاس Szilaygi & Wallace) بأنه⁽²⁾: العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها.

4- مسؤولية تقييم الموارد البشرية:

يقوم الأفراد والجماعات التالية بمسؤولية تقييم الأداء⁽³⁾:

أ) المشرف أو الرئيس المباشر:

يُعتبر تقييم الأفراد من خلال مشرفهم المباشر هو الأكثر شيوعاً، فالأمر يتعلق بجزء من مسؤوليات المديرين من ناحية، ومن ناحية أخرى فمركز المشرف المباشر يُمكنه من مراقبة الأفراد أثناء العمل والحكم على أدائهم.

ب) التقييم عن طريق الزملاء:

ويُسمى أيضاً التقييم المتبادل، ومن خلاله يقوم كل فرد بتقييم أعضاء جماعته وذلك بطريقة سرية (التقييم السري).

(1) مصطفى نجيب شاويش-إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"-مرجع سابق-ص: 86

(2) ناصر محمد العدلي-إدارة السلوك التنظيمي-الطبعة الأولى-الرياض 1993-ص: 405

(3) عبد الغفار حنفي وحسين القزاز-السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد-الدار الجامعية-الإسكندرية

1996-ص: 602

كما أن هناك طريقة أخرى تتمثل في تقييم العامل الجديد عن طريق زميله ذو الخبرة في المجال الذي يعملان فيه⁽¹⁾.

ج) التقييم الذاتي:

ويُقصد به تقييم الأفراد لأنفسهم، وهذه الطريقة حديثة نوعاً ما؛ وتتمثل في إعطاء الفرصة وخاصة للمديرين لتقييم أنفسهم، والهدف من هذه الطريقة هو تخطيط المسار الوظيفي للفرد، ورغم أهمية هذه الطريقة في بعض الأحيان إلا أنها لا تدخل في برنامج التقييم الرسمي لأداء الأفراد داخل المنظمة.

د) التقييم عن طريق المرؤوسين:

قد يقوم المرؤوسون في بعض المنظمات بتقييم رؤسائهم، وهو أسلوب مفيد في بناء وتطوير العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، كما أنه ذا أهمية بالنسبة للمشرفين الذين يرغبون في تنمية العلاقات الإنسانية في منظماتهم.

5- أهداف تقييم الأداء:

يتمثل الهدف من تقييم الأداء في الجوانب التالية⁽²⁾:

- يقوم بتزويد متخذي القرارات في المنظمة ببيانات عن أداء العاملين.
- يُمكن من خلاله الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى الإنجازات الشخصية للأفراد.
- يُساعد على وضع برامج التدريب داخل المنظمة، وذلك عن طريق البيانات الصادرة عن ضعف العاملين.
- يُعتبر الوسيلة المثلى لاقتراح المكافآت المالية المناسبة للعامل، بل ويُمكن من خلاله اقتراح نظام حوافز معين لهم.

(1) ماريون إي هاينز-إدارة الأداء "جليل شامل للإشراف الفعال"-ترجمة مرسى-معهد الإدارة العامة-

الرياض 1988-ص: 187

(2) ناصر محمد العدلي-إدارة السلوك التنظيمي-مرجع سابق-ص: 407

- يكشف عن قدرات العاملين ومؤهلاتهم، وهو بذلك يساهم في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة، واقتراح ترقية الأفراد أو إزاحتهم وإحلال آخرين مكانهم.
- يُعتبر تغذية مرتدة عن الأفراد تُساعد على التعرف بشكل دقيق على الظروف التي تُحيط بالعمال ومستوى تأثيرها على أدائهم.

6- طرق تقييم الأداء:

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المؤسسات، وهذه الطرق تنقسم إلى طرق تقليدية وطرق حديثة⁽¹⁾.

(أ) الطرق التقليدية:

- طريقة التدرج البياني (Graphic rating scale):

وهي طريقة تقوم على أساس تقييم الفرد وفقاً لبعض العوامل مثل: كمية العمل، والاستقلالية، ومعرفة العمل، والحضور، والدقة في العمل، والتعاون، ويتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي أو الرقمي، والوصف الكتابي⁽²⁾، أي أن المقيم قد يعتمد في عملية تقييمه على مجموعة من الصفات مثل (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز) وقد يُعبّر عن هذه الصفات بأعداد كأن يُعطي الأرقام من 1 إلى 5 أي أن 1=ضعيف؛ 2=متوسط؛ 3=جيد؛ 4=جيد جداً؛ 5=ممتاز، وإذا افترضنا أن الصفات محل الدراسة هي تلك التي في الجدول التالي:

الجدول (2-1) : طريقة التدرج البياني

الموظف C	الموظف B	الموظف A	الصفات
5	3	2	التعاون مع الزملاء
3	2	3	العلاقة مع الرؤوسين
1	5	4	العلاقة مع الرؤساء
1	4	4	الدقة في المواعيد
2	3	2	السرعة في إنجاز العمل
3	1	2	القدرة على التفاهم
15	18	17	المجموع

المصدر: مصطفى نجيب شاويش-مرجع سابق-ص: 90.

(1) مصطفى نجيب شاويش-إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"-مرجع سابق-ص: 89

(2) راوية حسن-إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"-مرجع سابق-ص: 219

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، كما أن قياس الأفراد يتم عادة في هذه الطريقة عن طريق الرئيس المباشر لهم.
إلا أنه يؤخذ عليها ما يلي:

* احتمال تحيز القائمين على التقييم في تقديرهم للأفراد.

* ارتباط نتائج التقييم بشخصية المقيم وطريقة تفكيره واتجاهاته، فإذا كان المقيم متساهلاً قد يُعطي تقديرات أعلى من الواقع، والعكس صحيح إذا كان متشددًا.

- طريقة الترتيب:

تُعتبر هذه الطريقة من أسهل الطرق تطبيقاً، وتتخلص في قيام المشرف بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ، وذلك على أساس الأداء العام لهؤلاء الأفراد. وهذه الطريقة أكثر جدوائية في المؤسسات الصغيرة منها في المؤسسات الكبيرة⁽¹⁾. وتُعاني هذه الطريقة من نفس العيوب التي تُعاني منها سابقتها يُضاف إلى ذلك أنه من السهل قياس أداء الأفراد البارزين والضعفاء وذلك من خلال هذه الطريقة إلا أنه يصعب تقييم أداء الأفراد المتوسطين⁽²⁾.

- طريقة المقارنة الزوجية:

تتلخص هذه الطريقة في وضع الأفراد المراد تقييم أداؤهم في مجموعات جزئية، كل مجموعة عبارة عن فردين، ويقوم المقيم بمقارنة كل فرد مع الآخر وذلك لمعرفة أيهما أفضل داخل المجموعة، وبذلك يكون عدد المرات التي كانت الأفضلية للفرد هو الرقم الذي يُحدّد رتبته في التقييم الكلي.

ويُمكن استخدام المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية⁽³⁾: $\frac{n(n-1)}{2}$

حيث "ن" هي عدد الأفراد المطلوب قياس أداؤهم.

ويؤخذ على هذه الطريقة تعقدها وحجم الأعباء المترتبة على ذلك خاصة إذا كان عدد الأفراد كبيراً.

(1) Shinon L.Dolan, Randall S. Schuler-Gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000, 2^{ème} édition, ERPI 1995, p. 326

(2) مصطفى نجيب شوايش-إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"-مرجع سابق-ص: 91

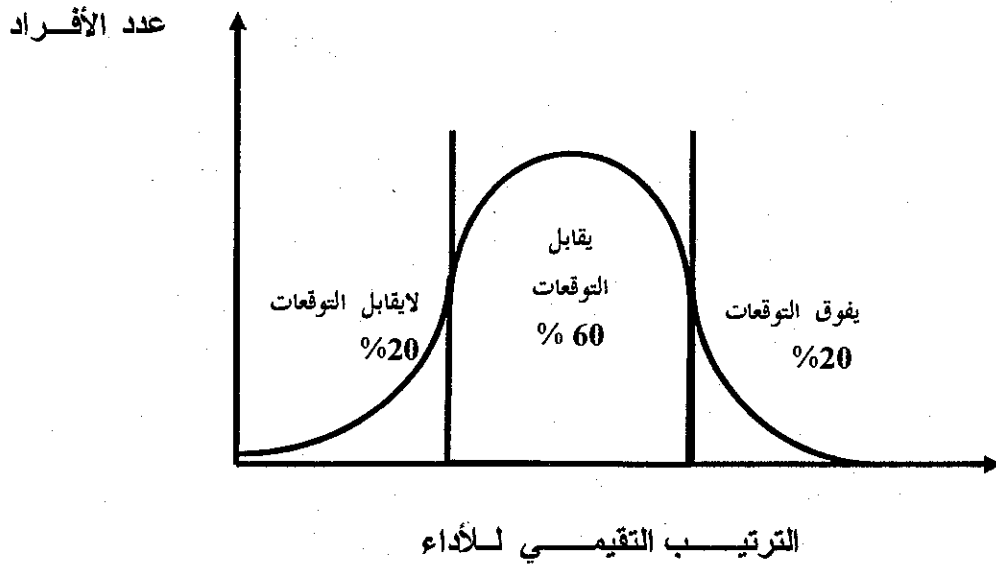
(3) عبد الغفار حنفي وحسين الفزاز-السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد-مرجع سابق-ص: 605

- طريقة التوزيع الإجباري:

تُقيد حرية المقيّم هنا في توزيع العاملين وتقدير أدائهم، وذلك بإجباره على تقسيم الأفراد المراد تقييم أدائهم حسب التوزيع الطبيعي حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط، وتدرّج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين وذلك طبقاً للمنحنى الطبيعي.

فإذا أخذنا مثلاً 100 عامل وقمنا بقياس أدائهم حسب هذه الطريقة فسنجد الشكل التالي:

الشكل (1-1):



ومن أهمّ المشاكل التي يُمكن أن تُواجه تطبيق هذه الطريقة هي عدم القدرة على استخدام التوزيع الاعتيادي في حالة العدد الصغير من الأفراد المراد تقييمهم، كما أنه قد لا يُقيّم أداء بعض الأفراد بطريقة دقيقة⁽¹⁾.

(ب) الطرق الحريثة:

- طريقة التقييم على أساس النتائج:

تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه.

وتتسم هذه الطريقة بتوفر الضمانات الموضوعية في التقدير، وتُمنّي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس والمزوّس بالشكل الذي يُحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء، وأهداف المؤسسة⁽¹⁾.

(1) راوية حسن - إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية" - مرجع سابق - ص: 228

– طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى (Les incidents critiques):

يُقاس أداء العامل في هذه الطريقة على أساس وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال فترة التقييم، وقد تكون هذه الوقائع أو تلك الأعمال ممتازة وقد تكون رديئة. ويتطلب استخدام هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتسجيل هذه الوقائع أو تلك الأعمال في سجلات خاصة بالموظفين أو العمال، كما أن عليه أن يكون قريباً من العامل والإشراف عليه عن قرب.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الوقائع أو الأعمال التي يقوم الرئيس المباشر بتدوينها تقتصر على الجيدة منها والرديئة أما تلك الأعمال المتوسطة والروتينية التي يقوم بها العامل يومياً تُستبعد من هذا السجل، وبالتالي فإنه لا يُمكن الاعتماد على هذا السجل لتحديد الأداء الكلي للعامل.

– طريقة الإدارة بالأهداف:

ويُطلق عليها أيضاً إدارة الأداء، إدارة النتائج، أو تخطيط العمل وبرامج المراجعة⁽¹⁾. وتتمثل في إعطاء الحرية للعمال في تحديد أو حتى وضع الأهداف التي سينجزونها والتي تُعبر عن معايير أداء الأعمال.

وهذه الطريقة أصبحت شائعة الاستخدام في الفترة الأخيرة.

وتقوم هذه الطريقة على عدّة خطوات وهي:

* تكوين وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من أهداف العمل التي يجب أن يؤديها الفرد.

* وضع خطة فعلية أو تنفيذية تُوضح كيفية تطبيق الأهداف الموضوعية.

* منح الحرية للفرد في تحقيق هذه الخطة التنفيذية.

* قياس مدى إنجاز الأهداف.

* اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا ما تطلب الأمر ذلك.

* وضع استراتيجية لتحديد الأهداف في المستقبل.

ومن أجل أن يكون هذا النظام ذا فعالية فيجب أن تكون الأهداف المراد تحقيقها كمية

أو يُمكن قياسها، وبذلك تُستبعد قدر الإمكان الأهداف التي لا يُمكن تحقيقها أو قياسها.

(1) راوية حسن-إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"-مرجع سابق-ص: 213

السلوكية، وهي عبارة عن جمل أو عبارات تصف السلوك الفعلي كما يؤدي في العمل (هنا حالة موظف تسيير) والذي على أساسه يتحدد مستوى الأداء في الجانب الأيمن.

7- أخطاء تقييم الأداء:

هناك مجموعة من الأخطاء الشائعة في عملية تقييم الأداء يُمكن حصرها في ما يلي⁽¹⁾:

- خطأ التعميم: وهو يعني تأثير المقيّم بخاصية واحدة من الخصائص التي يتوفر عليها الفرد الذي يُقيّم أدائه، ويحكم على أساسها في تقييمه، ويكون هذا الحكم إيجابياً إذا كانت هذه الخاصية إيجابية، وسلبياً إذا كانت سلبية، وذلك دون مراعاة الخصائص الأخرى للفرد.
- التحيز: حيث يميل المقيّم إلى بعض الأشخاص موضوع التقييم، وقد يكون ذلك بوعي أو بدون وعي منه.
- تضخم التقدير: العنصر الآخر الذي يحدّ من فاعلية التقييم هو تضخم التقديرات، فكثيراً ما يميل المقيّم إلى التضخم في تقديرات الجوانب التي يُقيّمها.
- النزعة المركزية: يميل كثير من المقيّمين إلى الوسط في تقييم الأداءات، وهكذا يضعون الغالبية المطلقة للعمال في الوسط بينما يُهملون الأداء الممتاز أو الضعيف للآخرين.
- ومن أجل الحدّ أو تفادي هذه الأخطاء، على المنظمة إجراء عملية تقييم الأداء عدّة مرات في السنة وذلك بالاستعانة بعدّة طرق للتقييم وذلك بالاعتماد على أكثر من شخص لتنفيذ هذه الطرق.

3) العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

إنّ الارتباط بين كلّ من الرضا والأداء يُمثّل أحد أوجه البحث التي نالت عناية العديد من الباحثين منذ فترة طويلة.

فلقد كان الاعتقاد شائعاً بأنّ الاتجاه النفسي للعاملين أو رضاهم عن عملهم يؤثر على إنتاجيتهم وأدائهم للعمل، وذلك في أعقاب نشر النتائج التي قام بها "ألتون مايو" في مصانع "الهاوثورن"⁽²⁾.

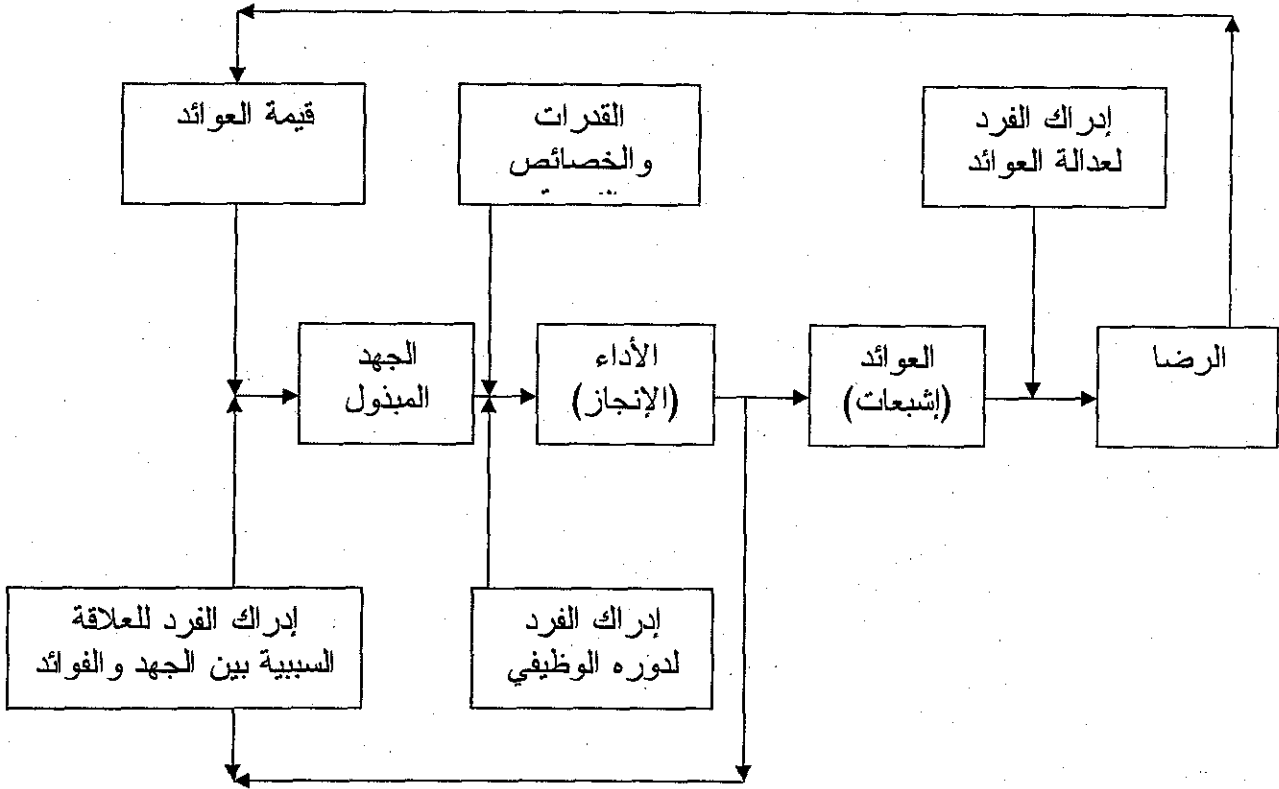
(1) بوفلجة غيات-مبادئ التسيير البشري-دار العرب للطباعة والنشر-بدون سنة نشر-ص: 64

(2) أحمد صقر عاشور-السلوك الإنساني في المنظمات-مرجع سابق-ص: 37

الأداء تتأتى من زيادة المكافآت، فعندما تُمنح مكافآت على أساس الأداء، يرتفع مستوى أداء الأفراد الذين مُنحت لهم المكافآت أكثر من أولئك الذين لم ترتبط مكافآتهم بالأداء.

هذا وقد قام (بورتر ولولر Porter & Lawler, 1967) بوضع نموذج (الشكل) يقوم على مجموعة فروض حول محددات الأداء، ومحددات الرضا⁽¹⁾. فالأداء يُحدده الجهد المبذول في العمل متفاعلاً مع قدرات الفرد وإدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي. أما الرضا فتحدده العوائد التي يحصل عليها الفرد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، أما العوائد التي يحصل عليها الفرد فهي تتحدد على أساس ما يُحققه الفرد من أداء.

الشكل (1-2): نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الرضا والأداء



المصدر: أحمد صقر عاشور-السلوك الإنساني في المنظمات-مرجع سابق-ص: 42.

(1) أحمد صقر عاشور-السلوك الإنساني في المنظمات-مرجع سابق-ص: 40



تعد الموارد البشرية أهم عنصر من أهم العناصر التي تقوم عليها المنظمة، إذ تعتبر هذه الموارد البشرية هي مصدر الأداء في المنظمة، وبالتالي تقوم هذه الأخيرة باستخدام مجموعة من السياسات تسعى من ورائها على التأثير على الطبيعة الإنسانية لهؤلاء الموارد البشرية، وذلك من اجل رفع أدائهم وبالتالي رفع الداء العام في المنظمة، الشيء الذي سيعود على المنظمة والعمال بالفائدة.

وقد قامت مجموعة من البحوث والدراسات منذ أمد بعيد بمحاولة معرفة تأثير الطبيعة الإنسانية على طبيعة عمل المنظمات.

وقد كانت المدرسة الكلاسيكية وعلى رأسها (تايلور)، أول من نبه إلى هذه العلاقة، وذلك بضرورة الاهتمام بإدارة الفرد داخل العمل.

وقد توالى الدراسات بعد ذلك لتأتي كل منها بفكرة جديدة عن دور الفرد في تحقيق الأداء العام، على أن يكون مقترنا بتحقيق رضا الفرد.

والارتباط بين كل من الرضا والأداء مثل وما زال يمثل أحد أوجه البحث والدراسة التي نالت عناية العديد من الباحثين. ومن خلال الدراسة السابقة تبين أن العلاقة بين الرضا والأداء ليست دائمة أو مباشرة، بل هي تتحدّد بناء على عوامل فردية (الإدراك، الدوافع...) وعوامل اجتماعية بيئية (المجتمع والثقافة...)، وعوامل تنظيمية (المكافآت والحوافز، القيادة، الاتصال...). كل هذه العوامل تحدد السلوك الإنساني في العمل.

فما هو هذا السلوك؟ وما هي العوامل الفردية والاجتماعية المحددة له؟

يجب عن هذه الأسئلة في الفصل الثاني.

الفصل الثاني
في الأخلاق والآداب

السلوك الإنساني

في المنظمة

بدأ الاهتمام بالسلوك الإنساني وتفسيره، باعتماد على الخبرة الشخصية والتجارب الذاتية للإداريين والمسؤولين، كما ارتكزت على المعتقدات غير المؤكدة والخرافات غير الصحيحة، التي لا تقوم على أساس علمي لفهم هذه الظاهرة وتفسيرها والتنبؤ بها، وبالتالي بناء سياسات الأفراد اعتماداً على ما سبق ذكره يُعدّ خطأً، وقد ينجم عنه كل ما من شأنه أن يُبعد الإدارة عن العمال مثل: الاضطرابات، الإهمال، الاعتراضات وغيرها من أساليب المقاومة من طرف أولئك الذين طبقت عليهم هذه السياسات، والتي لا تتماشى مع ميولهم ودوافعهم وأهدافهم، كل هذه الأسباب تنعكس على مدى تحقيق أهداف المنظمة. وإذا اعتبرنا أنّ محددات الأداء هي القدرة على العمل والرغبة فيه، فإنّ الإدارة تستطيع أن تزيد من القدرة على العمل بواسطة المعرفة، أي بالتعلم والتدريب، والتكوين والمهارة العلمية، أما الرغبة في العمل التي تتحدّد على أساس ظروف العمل المادية والاجتماعية، وحاجات الفرد، فيبقى المشكل المطروح لمختلف المستويات الإدارية، والسؤال المطروح هو كيف يُمكن جعل الأفراد يرغبون في العمل ويُقبلون عليه؟.

ومن أجل معالجة هذا الموضوع، قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث هي :

المبحث الأول : دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.

المبحث الثاني : محددات السلوك الإنساني.

المبحث الثالث : تأثير المنظمة على سلوك الموارد البشرية

المبحث الأول

دراسة السلوك الإنساني في المنظمات

تمهيد
مقدمة

إن دراسة السلوك الإنساني للمنظمات تدعو إلى ضرورة البحث على أساس متين، يُركّز على العلم في تحديد الأسباب التي تحكم تصرفات الفرد، فجاءت العلوم السلوكية التي تهدف إلى خلق الجوِّ العام في العمل الذي يُعطي للفرد فرصة إظهار مهاراته وقدراته، ويُهيئ له فرصة استغلال تلك المهارات والقدرات بما يعود عليه وعلى المنظمة والمجتمع بالفائدة⁽¹⁾، وقد تبين ذلك في النظريات السلوكية.

وانطلاقاً من "أن مظاهر النشاط والعمل في المنظمات، يُحرّكه العنصر الإنساني في هذه المنظمات"⁽²⁾، فلا بدّ من دراسة هذا السلوك بما يُمكننا من فهم طبيعة الدور الذي يقوم به الأفراد، وفهم سلوكهم من أجل فهم سلوك المنظمة والتنبؤ به، وبالتالي تحقيق الأهداف الآنية والمستقبلية، هذا شرط أن تكون الدراسة تستند على منهج علمي، يجعل المعرفة أكثر صدقاً وتعبيراً عن الواقع الذي يُمثّله.

1) التعريف:

أ) السلوك الإنساني:

كما عرفه (LAYMON) وزملاؤه هو مجموعة من الأفعال والتصرفات والتعبيرات وغير ذلك من الأنشطة التي يُمارسها الإنسان في حياته اليومية، بقصد تحقيق رغباته وحاجاته⁽³⁾، ويهدف إلى تحقيق نوع من التأقلم في البيئة التي يعيش فيها.

(1) علي السليمي: العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، مرجع سابق، ص 11

(2) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 7

(3) بلكرمي ودار: تأثير الموارد البشرية على الأداء في المؤسسة، مرجع سابق، ص 76

ب) السلوك التنظيمي:

هو كل التصرفات والأفعال التي تصدر عن الأفراد في المنظمات، وبذلك تشكل سلوكهم من أفعال وردود الأفعال التي تحدث نتيجة لعلاقتهم مع بعضهم البعض.⁽¹⁾ ويعتقد ميتشل (MITCHEL) أن مجال السلوك التنظيمي يُغطي جانبين رئيسيين هما⁽²⁾:

* أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات.

* كيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاء في منظمات العمل.

2) أهمية دراسة السلوك الإنساني في العمل:

لعل أهم خصائص المنظمة المعاصرة في ظل التطور السريع للتكنولوجيا، ووفرة المعلومات وظهور سوق للموارد البشرية، هو البحث عن الأفراد الأكفاء والمحافظة عليهم داخل المنظمة، ومنه فمهمة هذه الأخيرة هي وضع أنظمة واستراتيجيات وسياسات تُمكنها من توفير احتياجات هذه الموارد (البشرية)، وتنمية قدراتها وطاقاتها، بصيانتها، وتطويرها واستخدامها بصورة مثلى وخلق جو عمل يُحفزها على الأداء، كل هذا يتم عن طريق التعرف على أساليب السلوك الإنساني وأنماط العلاقات بين الأفراد على مختلف مستوياتهم، إضافة إلى ذلك فإن أهمية دراسة السلوك الإنساني تظهر فيما يلي:

* تلعب منظمات الأعمال دوراً هاماً في الاقتصاد الوطني كونها مصدر كل الإنتاج.
* تُحقق المنظمات الأهداف بجهد الإنسان، وهي محكومة بقواعد ونظم يُحددها الإنسان، وتهدف إلى خدمة الإنسان.

* إن عناصر الإنتاج المادية لا قيمة لها بدون العمل الإنساني، فهو مصدر كل القيم.
* يتميز الفرد عن الآلة بأنه ينمو ويتغير، يُدرك ويفهم ويتعلم⁽³⁾. زيادة على ذلك فإن الفرد هو المسؤول عن كل الأدوار الأساسية في المنظمة، حيث يتولى التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمراقبة، وتنفيذ العمليات، إذاً فهو مصدر الحركة والنشاط في المنظمة.

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، مرجع سابق، ص 22

(2) ناصر محمد العدلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، مرجع سابق، ص 9

(3) علي السليمي: العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، مرجع سابق، ص 11-12

ولذلك فإنّ أيّ خطط لتحسين وتطوير أداء المنظمة، يجب أن تُبنى على فهم متأنّ وواع وغير مبستر لطبيعة السلوك الإنساني، ومنه التأثير عليه سواءً بالتدعيم، أو التغيير، أو التعديل أو التوجيه.

3) أنواع السلوك الإنساني في العمل:

إنّ معرفة أنواع السلوك التنظيمي، يُمكن إدارة الأفراد من بناء سياساتها واستراتيجياتها ووضع البرامج، وذلك مع الأخذ بالاعتبار الأنماط السلوكية المتواجدة في التنظيم، والتي تُصنّف حسب معايير محدّدة إلى ما يلي:

1- حسب أطراف العلاقة:

ينقسم إلى ثلاثة أنواع:

أ) السلوك الفروي:

وهو السلوك الناتج عن الفرد بمفرده، ويُحقق أهدافه فقط دون غيره، مثل عمل ساعات إضافية بهدف زيادة الأجر.

ب) السلوك الجماعي:

ناتج عن تكوين مجموعة أفراد، بدافع تحقيق هدف مشترك، ويُعتبر هذا السلوك مؤقتاً يزول بزوال المؤثر وتحقيق الهدف، ويتّسم بنوع من العنف كونه يهدف إلى تحقيق مطلب جماعي، وسهولة التأثير في غيره كونه يُعبّر عن مجموعة أفراد متّحدة، مثل سلوك الإضراب عن العمل من أجل تحسين ظروف العمل.

ج) السلوك الاجتماعي:

يُعبّر عن علاقة الفرد بغيره من الأفراد، بهدف البحث عن حبّ الانتماء والتأقلم مع البيئة المتواجدة فيها مثل الصداقة، وتجدر الإشارة إلى أنّ السلوك الإنساني قد يكون سلوكاً هادفاً (تفاني العامل في العمل من أجل ترقية)، أو سلوكاً غير هادف، أو سلوكاً دفاعياً (تغطية الفشل الذي يُصيب الفرد من أجل تخفيف التوتر والقلق... الخ).

2- حسب صورته:

ويشمل ثلاثة أنواع :

أ) السلوك الفعلي:

يُعبّر عن الأعمال والتصرفات التي تصدر عن الفرد، وتكون ظاهرة وملموسة، مثل الإهمال في العمل نتيجة لعقوبة ما صدرت ظلماً.

ب) السلوك اللفظي:

يُعبّر عن الأقوال والألفاظ فقط، في موقف معين دون وجود تصرف، مثل شتم العامل لمرؤوسيه.

ج) سلوك باطني:

وهو سلوك لا نستطيع ملاحظته مباشرة، وإنما نستدلّ على حدوثه عن طريق ملاحظة نتائجه مثل التفكير والتذكر والإدراك والتخيّل⁽¹⁾.

3- حسب طبيعة التصرف:

وينقسم إلى نوعين⁽²⁾:

أ) السلوك العقلاني:

وهو سلوك رشيد يفترض أنّصاف الإنسان بالآثران والجدية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحاجات التي تُواجهه، فهو يجمع المعلومات ويحلّلها ويُميّز الطرق البديلة لبلوغ الهدف، ثمّ يستخدم الأسلوب العلمي لاختيار أفضل الطرق.

ب) السلوك الانفعالي:

يمتاز بصراع نفسي بين الأنظمة الجزئية لشخصية الفرد، ومحكوم بانفعالاته التي تُشكّل استجابة شعورية لضغوط البيئة والمجتمع من أجل كبتها.

(1) حامد الحرفة: موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، المجلد I، مرجع سابق، ص 32

(2) محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)، مرجع سابق، ص 150

إن معرفة أنواع السلوك الإنساني لوحده لا يُوفر الأساس الذي يُفسّر السلوك والذي نعتمد عليه في فهم وتوجيه تصرفات العاملين.

4) نماذج السلوك الإنساني في العمل:

نعتمد على هذه النماذج لزيادة قدرتنا على التحليل والتقييم، حيث تُوفر لنا الإطار المنطقي للتفسير، و تُصنّفها إلى ما يلي:

أ) النموذج الأساسي المفسر للسلوك الإنساني:

يرى هارولد ليفيث (HAROLD LEAVITH) أن هناك ثلاثة خصائص أو افتراضات متداخلة ومتفاعلة لسلوك الفرد تقوم على أساس الدافع، السبب، والهدف، وهي تُطبّق على كلّ شخص في أيّ زمان ومكان، وهذا ما يُبرز دور التشابه في السلوك الإنساني، فهو:

* **سبب:** بمعنى أنه لا يظهر من العدم، ولكن وراءه مسبب يؤدي إلى نشأته، وهذه الأسباب قد تكون نفسية، اجتماعية، جسمية... أو غيرها من الأسباب سواء كانت داخلية (وراثية) أو خارجية (بيئية).

* **هاوف:** بمعنى أنه موجّه لهدف أو لأهداف معيّنة، قد تكون مادية أو اجتماعية أو نفسية، وقد يكون الهدف مخفياً أو مختلفاً عما يعتقد الفرد بنفسه.

* **مرفوع:** بمعنى وراء هذا السلوك دوافع محدّدة، قد تكون حاجات أو رغبات ملحة للإشباع، والدافع هو القوة التي تنبعث من داخل الفرد وتُحرّك السلوك في اتجاه معيّن، فإذا تحقّق الهدف تكرّر السلوك، وإذا أخفق ترك هذا السلوك واستبدله بغيره⁽¹⁾.

ب) النموذج النظامي للسلوك الإنساني:

باعتبار أن الإنسان يُمثل نظاماً متكاملًا، يتكوّن من أجزاء تتشابك وتترابط من أجل أداء الوظائف المحدّدة، عن طريق التفاعل والتعاون لتحقيق نتائج النظام المتمثل في سلوك محدّد وموجّه وهادف، وباعتبار أن النظام يتكوّن من ثلاثة أجزاء متداخلة وتتكامل وتتناسق بينها وهي مدخلات الأنشطة والعمليات، ثمّ المخرجات، فإنّ السلوك الإنساني كنظام يتمثل في:

(1) بلكرمي ودار: تأثير الموارد البشرية على الأداء في المؤسسة، مرجع سابق، ص 80

* **المدخلات:** عبارة عن المثيرات الخارجية التي يستقبلها الإنسان عن طريق الحواس، ويترتب عليها مجموعة من المعلومات تتخذ رموزاً، وأنماط متعددة (مثيرات فيسيولوجية مثل: الجوع، العطش، القدرات، ومثيرات اجتماعية مثل: الأسرة، الجماعة، التقاليد، ومثيرات تنظيمية مثل: الهيكل التنظيمي، سياسات المنظمة، نمط الاتصالات والقيادة...) يختار الفرد منها ما يلائمه عن طريق الإدراك.

* **العمليات السلوكية:** (التعامل مع المعلومات)

وهي عبارة عن مجموعة الأنشطة الذهنية المختلفة، التي تتفاعل مع المدخلات من أجل التحليل والتفسير، ليتم استخراج قرار أو تصرف أو سلوك معين وذلك عن طريق: الإدراك، والتفكير، والتعلم، والدافعية، واتخاذ القرارات.

* **المخرجات:** وهي الناتج المنطقي للعمليات السابقة أو الاستجابات التي تصدر عن النظام السلوكي، ويظهر ذلك في شكل أفعال، وتفاعل ومشاعر، وتُمثل التغذية العكسية عملية إعطاء المدخلات، فكرة عن ردّ الفعل بالنسبة للتصرفات، وإمكانية إدخال تعديل على المدخلات مرّة أخرى، وبالتالي تغيير المخرجات.

مما سبق نستنتج أنّ سلوك الفرد هو محصلة لمجموعة عوامل أو محدّدات ذاتية واجتماعية وبيئية وتنظيمية، تتفاعل فيما بينها بهدف تحقيق حاجاته ورغباته ومواجهة ضغوط البيئة والتأقلم مع المواقف التي يُصادفها.

فما هي هذه المحدّدات؟ وكيف تعمل كلّ منها في التأثير على سلوك الفرد؟

المبحث الثاني

محددات السلوك الإنساني

1) المحطات الفرعية:

تعتبر المحددات الفردية العامل الأول المؤثر على سلوك الفرد، وتُمثل التركيب الشخصي والفكري للإنسان، أي أساليبه في فهم وإدراك الأمور، والتفكير في انتقاء حاجاته وتحديد رغباته. وتشمل هذه المحددات ما يلي:

- الإدراك.
- التعليم.
- الشخصية.
- الدوافع.

وتتفاوت هذه المحددات في مساهمتها في تحديد السلوك الإنساني وتوجيهه، وبهذا ستركز على دراسة الدوافع كأحد أهم هذه المحددات، وذلك لما تتسم به (الدوافع) من ارتباط مباشر بالأداء، إلا أننا سنتعرض للعناصر الأخرى بالإشارة إليها فقط، لا لعدم ارتباطها بالأداء وإنما لكونها تمس الجانب النفسي للفرد أكثر، إضافة إلى صعوبة التعرف عليها أو قياسها.

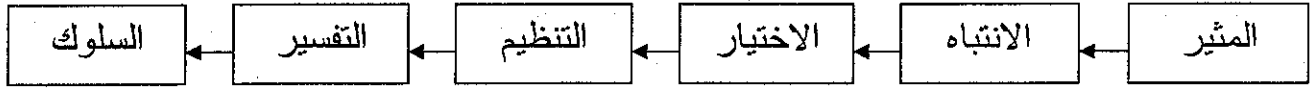
1- الإدراك:

ويُعرف الإدراك بأنه إعطاء معنى للمحسوسات أو المتغيرات المختلفة التي يُواجهها الإنسان في حياته، وهذا يعني ارتباط الإدراك ارتباطاً وثيقاً بالسلوك⁽¹⁾. وهو عملية فهم البيئة المحيطة وما يطرأ عليها من مثيرات ومتغيرات وإعطاء معناً لها قبل اختيار السلوك الملائم لتتم عملية التكيف بين الإنسان والبيئة أو المحيط الذي يعيش فيه.

(1) ناصر محمد العدلي: إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الرياض 1993، ص 22-24

وتتم عملية الإدراك عن طريق الحواس الخمسة، التي تستقبل المؤثرات، وتقوم بنقلها إلى الدماغ من أجل الاختيار بينها، وترجمتها بعد ذلك على أساس مجموعة من العوامل (الخبرات الماضية، التعلّم... الخ)، وذلك لإصدار السلوك المناسب^(*).

ويُفسّر الشكل (1-2) العلاقة بين هذه الاعتبارات:



المصدر: أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل لبناء المهارات)، ص 54.

وتجب الإشارة إلى أنّ عملية الإدراك عملية ذاتية يُمكن التحكم فيها، إلّا أنّها يصعب إخضاعها إلى مقاييس موضوعية، فالأفراد يُدركون الأشياء بمعنى مختلف عن ما تراه الحواس الإنسانية لأول مرة، فمثلاً قرار الإدارة باستبدال آلة قديمة بآلة حديثة ذات تكنولوجيا متقدمة قد يكون إدراكه مختلفاً لعدّة أفراد في المنظمة، فما يراه العامل هو آلة جديدة لها طاقة إنتاجية مرتفعة، ولكن إدراكه قد يكون شيئاً مختلفاً، فقد يُدرك أنّ هذه الآلة الجديدة مصدر عدم أمن بالنسبة له ولزملائه بافتراض أنّ تركيب آلة جديدة قد يترتب عليه الاستغناء عنه، أو نقله إلى وظيفة أخرى لا يُحبّها، أو إبعاده عن مجموعة العمل التي يعمل معها، في حين أنّ أفراد الإدارة قد يُدركون أنّ وجود الآلة الجديدة سوف يرفع الإنتاجية مما يزيد من أرباح المنظمة، وبالتالي تدريب ورفع كفاءة العاملين، هذا علاوة على إمكانية زيادة الأجور في المنظمة.

ويتأثر الإدراك بمجموعة من العوامل منها ما يخصّ الشيء موضوع الإدراك (التباين، الكثافة أو التركيز، الحركة، التكرار، الحدّات، الحجم)، ومنها ما يخصّ الفرد الذي يقوم بعملية الإدراك (الحالة النفسية، الشعور بأهمية الشيء، اتجاهات الفرد، مفهوم الذات، شخصية الفرد)^(*).

إنّ عملية الإدراك في السلوك الإنساني داخل المنظمة تبدأ بالمثيرات والمتمثلة في نظام الحوافز المستخدم من طرف المنظمة وكذلك نمط الإشراف المستخدم، والعوامل المؤثرة على الإدراك في مجال العمل هي⁽¹⁾:

(*) انظر في ذلك حامد أحمد رمضان بدر: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 33

(*) انظر في ذلك راوية حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 52

(1) ناصر محمد العنلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 29

- النمطية (القولية): وهي تعميم صورة أو آراء أو انطباعات أخذت عن شخص أو أشخاص أو جماعة، وبناء الأحكام عليها.
- تأثير الهالة: وهي تأثير حكمنا على شخص ما نتيجة خاصية أو خصائص تُعجبنا فيه بغض النظر عن خصائصه الأخرى.
- الحاجات والرغبات: تتأثر عملية الإدراك عند جميع الأفراد في التنظيم (مدير، مشرف، موظف) وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم التي يحصلون عليها أو يتوقعون الحصول عليها.
- العواطف: يتأثر إدراك الإنسان وقراراته بالحالة العاطفية له، فالعاطفة القوية مثل الكره التام للقواعد أو الإجراءات في المنظمة يُمكن أن تجعل العامل يُدرك المزايا والخصائص السلبية في أغلب سياسات المنظمة.

2- الشخصية:

ينعكس السلوك الإنساني للفرد من خلال شخصيته، بما تتضمن من أهداف واحتياجات مادية، واجتماعية ونفسية، ومهارات، وقيم ومعتقدات، وبذلك فإن التعرف على شخصيات الأفراد داخل المنظمة، يُعتبر من أهم الأمور التي تُساعد المنظمة على تحقيق نوع من التوازن والانسجام في مواقف ومجالات كثيرة.

والشخصية كما يُعرفها (GORDON ALLPART) هي عبارة عن الصفات أو الخصائص المميّزة للفرد والعلاقة المستقرّة والمتحرّكة بين هذه الصفات بعضها البعض، وكيف تتداخل هذه الصفات مع بعض لتُساعد أو تعوق الفرد للتأقلم أو للتعامل مع أناس آخرين وفي مواقف معيّنة⁽¹⁾.

كما يُعرفها (CARSON) على أنها مجموعة من الخصائص المتميّزة والأبعاد التي يُمكن استخدامها لتمييز الأفراد⁽²⁾.

وتحدّد الشخصية عن طريق مجموعة من العوامل، أكثرها شيوعاً هي:

- (العوامل البيولوجية): وهي مجموعة الخصائص الوراثية والجسمية التي قد تؤثر على التركيبة الشخصية للأفراد.

(1) حامد أحمد رمضان بدر: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 42

(2) راوية حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 34

- **العوامل الاجتماعية:** وهي القيم والثقافات التي يكتسبها الفرد من الأسرة في بداية مشواره ومن المحيط الذي يتردد عليه غالباً (مكان العمل)، وهذه القيم والثقافات تؤثر تأثيراً مباشراً في تكوين شخصية الفرد.

- **العوامل الثقافية:** وتُعرف العوامل الثقافية على أنها مجموعة خصائص بيئية اجتماعية أوسع نطاقاً في التأثير على شخصية الفرد، ويختلف تأثير هذه الخصائص على شخصية الفرد باختلاف الدول والثقافات. ومن ضمن هذه الخصائص الثقافية: مدى قبول سلوك ما، احترام السلطة والدوافع.

بما أن الأفراد يختلفون في شخصياتهم فإن هذه الاختلافات تؤثر على درجة التعامل بين هؤلاء الأشخاص داخل المنظمة، وهناك الكثير من الدراسات في هذا الميدان، وبما أننا في صدد دراسة السلوك التنظيمي فإننا سنقتصر على الدراسات التي ركزت على الخصائص الأكثر ارتباطاً بالجوانب المتعلقة بالعمل، ومن هذه الخصائص⁽¹⁾:

- مدى اعتقاد الفرد بالتحكم والسيطرة على نواتج سلوكه:

هناك اعتقاد عند بعض الأفراد بأنهم يستطيعون السيطرة على ما يحدث لهم، وهؤلاء يُطلق عليهم "الداخليين"، أما أولئك الذين يعتقدون سيطرة الأحداث الخارجية (الحظ، الصدفة...) على نواتج سلوكهم فيُسمّون بـ "الخارجيين"؛ وتعتمد خاصية السيطرة الداخلية أو الخارجية على نواتج السلوك على طريقة تفسير الفرد عما يحدث له. والأفراد "الخارجيون" أقلّ رضاً واندماجاً في العمل، على العكس من الأفراد "الداخليين" فهم أكثر ميولاً إلى الرغبة في المشاركة في القرارات وتحديد طرق أدائهم للعمل.

- النزعة إلى السيطرة:

وهي الاعتقاد بأنّ المركز والقوة يجب أن تتفاوت بين الأفراد داخل المنظمة، ويختلف الأفراد في ميلهم إلى السيطرة والنفوذ، ومن سمات الفرد الذي يميل إلى حبّ السيطرة، التمسك بالرأي، وحبّ الحكم على الآخرين، ورفض ومقاومة التغيير.

(1) راوية حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 44

- درجة تحمّل المخاطر:

يختلف الأفراد في مدى رغبتهم لتحمل المخاطر، ويتميز الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من المخاطرة، بسرعة اتخاذ القرارات، وباستخدامهم معلومات أقل في عمل اختياراتهم، وهذا النوع من الأفراد يكون ذو جدوائية أكبر في مجالات مثل الأعمال المالية (البورصات).

3- التعلّم:

مثلاً يخضع السلوك الإنساني لمحددات فردية (الإدراك، الشخصية) فإنه يتأثر بما تعلّمه الفرد من خلال تفاعله وتعامله مع عناصر البيئة المحيطة به، ويرى (عاشور) أن ما يُظهره الفرد من سلوك ليس إلا جزء صغير من مخزون هائل يُمثل بدائل مختلفة لتصرفات يُواجه بها الفرد المواقف المختلفة التي تُمثل ظروف بيئته⁽¹⁾.

والتعلّم هو ذلك التغيّر الدائم نسبياً في السلوك الفردي والنتائج عن تدعيم الخبرات والممارسات السابقة⁽²⁾، ولكي تتحقق عملية التعلّم بطريقة سهلة وسريعة بالنسبة للفرد يجب أن تتوفر الشروط التالية⁽³⁾:

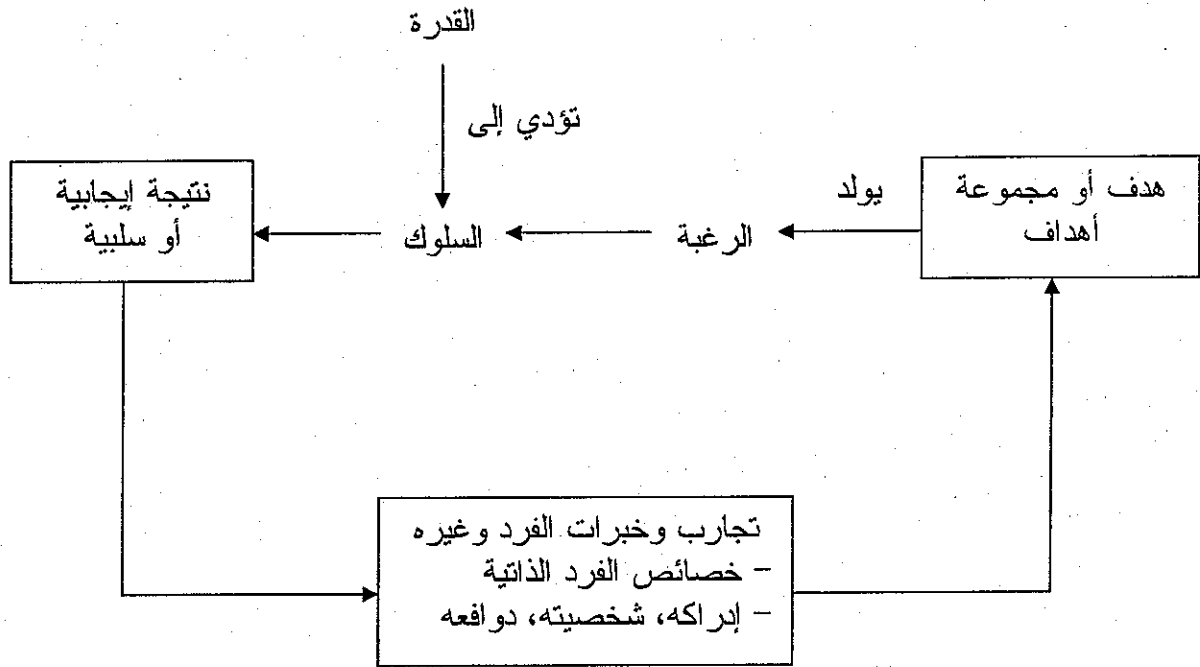
- رغبة الفرد في التعلّم والاستفادة من خبراته وتجاربه.
- قدرة الفرد على التعلّم.
- معنوية الأشياء موضوع التعلّم، فكّلما كانت الأشياء موضوع التعلّم لها معنى واضح يُدركه الفرد، كانت عملية التعلّم أسرع وأسهل، وللتعلّم مجموعة من المبادئ نذكر منها ما يلي:
- كلّما ازدادت رغبة الفرد في التعلّم، كانت عملية التعلّم أسرع وأجدى، أي كلّما كان الدافع إلى التعلّم منبثقاً من داخل الفرد.
- إن قدرة الفرد على تعلّم شيء متحدّد تتوقف على ما سبق أن تعلّمه الفرد فعلاً.
- التعلّم عملية فردية (أي أنّ الفرد هو الذي يتعلّم) ولكنها تتأثر بنوع الجماعات التي ينتمي إليها الفرد، فقد تُسهّل أو تُعقد هذه الجماعات عملية التعلّم.
- تغيّر معرفة الشخص بنتائج العمل هي حافز أساسي على سرعة التعلّم.

(1) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 107

(2) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، مرجع سابق، ص 94

(3) علي السليمي: السلوك التنظيمي للإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، ص 149

هذا ويمكن تمثيل عملية التعلم وفق الشكل (2-2) التالي:



4- الدوافع:

يُشكّل موضوع الدوافع أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات حيث يتوقف مدى نجاح هذه المنظمات وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل. وسنتناول موضوع الدوافع بشيء من التفصيل نظراً لارتباطه المباشر بالأداء وإمكانية قياسها، هذا بالإضافة إلى الارتباط الوثيق بينها وبين السلوك، هذا الارتباط يتمثل في أنّ للفرد مجموعة من الحاجات التي يسعى إلى إشباعها، ومن أجل أن يتحقق ذلك يسلك سلوكاً معيناً.

كما أنه وحسب (SHERMAN A.W. et CHRUDEN H.J.) فإنّ الدافعية تختصّ بتفسير سبب السلوك الإنساني خاصة ما يتعلّق بسبب تفاني فرد ما في العمل وإخلاصه وولائه له، بينما يُحاول فرد آخر تجنّب العمل، ولماذا يشعر الفرد بسعادة ورضا في العمل بينما يشعر الآخر بالملل والضجر والرغبة في التهرب منه، ويتطلّب هذا تفهّم دوافع السلوك البشري⁽¹⁾.

(أ) (التعريف):

قبل الشروع في التعريف يجب أن تُبيّن المفاهيم التالية: الدافع، الدافعية والحوافز.

(1) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 453

* الدافع هو ذلك الشيء الذي ينبع داخل الفرد، ويثير فيه الرغبة للبحث عن شيء محدد، وبالتالي يجعله يوجه سلوكه وتصرفاته تجاه ذلك الشيء أو الهدف، ومن أهم تلك الدوافع هي الحاجات الإنسانية بمختلف أنواعها، بشرط أن تكون غير مشبعة⁽¹⁾.

إذا فالدوافع هي القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتُنسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به، وتتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته ونواياه، والتي يسعى الإنسان دائماً إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد الارتياح والتوازن إلى نفسه⁽²⁾.

* أما الدافعية فهي حسب (SCTER et PORTER) مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد والتي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة⁽³⁾. أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوى تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل.

* أما الحوافز فتُعرّف بأنها الإمكانيات المتاحة التي تُوفرها البيئة المحيطة بالفرد، وستعرض لها لاحقاً في تأثير المنظمة على سلوك الفرد، كأحد السياسات التي تنتهجها المنظمة من أجل تحقيق الأداء المرغوب.

إذا فالدافع هو الحاجة غير المشبعة الموجودة في داخل الفرد، التي توجه وتُنسق سلوك الفرد في استجابته لمؤثرات البيئة، والدافعية هي عملية استشارة السلوك وتوجيهه، أو هي الرغبة في الأداء أو التصرف من أجل إشباع الحاجات.

(ب) خصائص الدوافع:

- الدافعية عملية معقدة التركيب وذلك لأنه لا يُمكن رؤية الدافع للعمل بل استنباطه، كما أن للإنسان حاجات أو توقعات متعددة تتغير أو قد تتضارب أحياناً.
- الدافعية ظاهرة متميزة: فما دامت الدافعية تمثل قوة داخلية تُحرك السلوك وتوجهه عند الفرد، ومادام كل إنسان يمتلك خصائص تُميزه عن غيره، فإن الدافعية تغدو ظاهرة متميزة.

(1) إبراهيم الغمري: السلوك الإداري والعلاقات العامة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1976،

(2) ناصر محمد العدلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 92

(3) راوية حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 108

- الدافعية ذات توجه قصدي: أي أن كل إنسان أو عامل في مؤسسة يقوم بعمل ما فإنه يقوم بذلك باختياره، ومن ثم تكون الدوافع التي دفعته ذات طابع قصدي.
- للدوافع وجوه ومظاهر عدة: لقد اختلف الباحثون في تحليل أوجه الدوافع ومظاهرها المختلفة، فمنهم من بحث في كيفية تحركها وتوازنها، وآخرون تناولوا كيفية توجيهها وجهة معينة، وفريق ثالث تناول العوامل التي تؤثر على ديمومتها أو كيفية إتقانها، ومن هنا نرى أن للدوافع وجوهاً ومظاهر متعددة.
- ثمة نظريات متعددة تُفسر الدوافع، وذلك راجع إلى أن هذه النظريات في النهاية تُريد التنبؤ بالسلوك الإنساني⁽¹⁾.

ج) أنواع الدوافع:

يُمكن تقسيم الدوافع إلى عدة فئات أساسية، تضم كل فئة منها مجموعة من الدوافع تنفق في كونها تعمل على إشباع نفس الحاجة، وهذه الفئات هي⁽²⁾:

- دوافع متعلقة بالحاجات الأساسية للفرد:

وهذه الحاجات الأساسية هي تلك الحاجات التي لا غنى للفرد عنها (مثل الأكل والشرب، الهواء... الخ)، وهذه الحاجات لا تختلف باختلاف المجتمعات أو الأفراد.

- دوافع تتعلق بالحاجات النفسية:

زيادة على حاجاته البدنية الأساسية يشعر الفرد بحاجات أخرى، ويسعى إلى إشباعها، وهذه الحاجات الجديدة يُطلق عليها الحاجات النفسية (الرغبة في تحقيق نتائج جيدة، الحصول على مركز مرموق، الصداقة... الخ).

- دوافع تتعلق بالحاجات الاجتماعية:

تنمو في الفرد مجموعة من الحاجات الاجتماعية التي يسعى لإشباعها باتباع أنماط معينة للسلوك، ومن تلك الحاجات الاجتماعية الرغبة في مساعدة الآخرين، الرغبة في الظهور والتميز، وكذلك الرغبة في مساعدة الناس له، وإلى كسب احترامهم وتقديرهم... الخ.

(1) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 47

(2) علي السليمي: السلوك التنظيمي للإدارة، مرجع سابق، ص 120

- دوافع تتعلق بتأكيد الذات:

يُكوّن الفرد لنفسه صورة معيّنة في مخيلته ويسعى إلى تحقيقها، والقوى التي تخلقها تلك الحاجات يُمكن أن تُحرّك السلوك الإنساني في اتجاهات تختلف بطبيعتها عن الاتجاهات التي يسلكها الفرد لإشباع حاجاته الأساسية مثلاً.

(د) نظريات (الدافعية):

تعدّدت النظريات التي تُفسّر الدافعية، كما تعدّدت المداخل التي تقوم عليها هذه النظريات ونذكر منها:

- مدخل العلاقات الإنسانية حيث يُفترض أنّ الرضا عن العمل هو المحرك الرئيسي للدافعية، أي أنه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، بقدر ما يزداد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل، فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعور الفرد بالسعادة والرضا عن العمل. ونختار من هذا المدخل نظريتين هما:

(أ) نظرية تدرّج الحاجات الإنسانية (مازلو 1943).

(ب) نظرية ذات العاملين (هرزبرج 1959).

- مدخل وليد دراسات علم النفس الإدراكي أو المعرفي، حيث يفترض أنّ الدافعية هي نتاج تفاعل متغيّرات وعمليات نفسية كامنة في داخل الفرد، وسنختار أيضاً نظريتين من هذا المدخل هما:

(أ) نظرية التوقع (فروم Vroom).

(ب) نظرية الإنجاز (ماكيلاند).

لقد اخترنا هذه النظريات على أساس أنّها تنظر إلى دوافع الفرد من منطلق الحاجات، وعلاقتها بالرضا الوظيفي العام، وتأثير القوى التنظيمية المحيطة بالفرد.

أ) نظرية تدرج الحاجات الإنسانية (مازلو) (MASLOW 1940):

لقد افترض أبراهام مازلو في نظريته على أن للفرد عدداً من الحاجات الإنسانية، حددها بخمس حاجات هي⁽¹⁾:

* **الحاجات الفسيولوجية:** وهي أهم الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي، وتتضمن هذه الحاجات، الحاجة إلى الطعام والشراب، والحاجة إلى المسكن، والحاجة إلى الراحة، والحاجة إلى النوم.

* **الحاجة للأمن والأمان⁽²⁾:** وتمثل في حاجات الحماية من خطر الآخرين، والحاجة للحماية ضد كوارث الزمن، والحاجة للحماية من ترك مصدر العيش.

* **الحاجات الاجتماعية:** تتمثل في حاجات الاتصال والتعامل مع الآخرين، وحاجة صداقة الآخرين، وحاجة الفرد أن يكون إنساناً اجتماعياً.

* **الحاجة إلى الاحترام والتقدير:** وهي رغبة الفرد في شغل مركز اجتماعي، واحترام الآخرين له، وإحساسه بالثقة في نفسه، وحصوله على السلطة والقوة.

* **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي تتضمن محاولة الفرد لتحقيق ذاته، واستخدام قدراته ومهاراته في تحقيق إنجاز عالي.

وتركز هذه الدراسة على عاملين أساسيين هما:

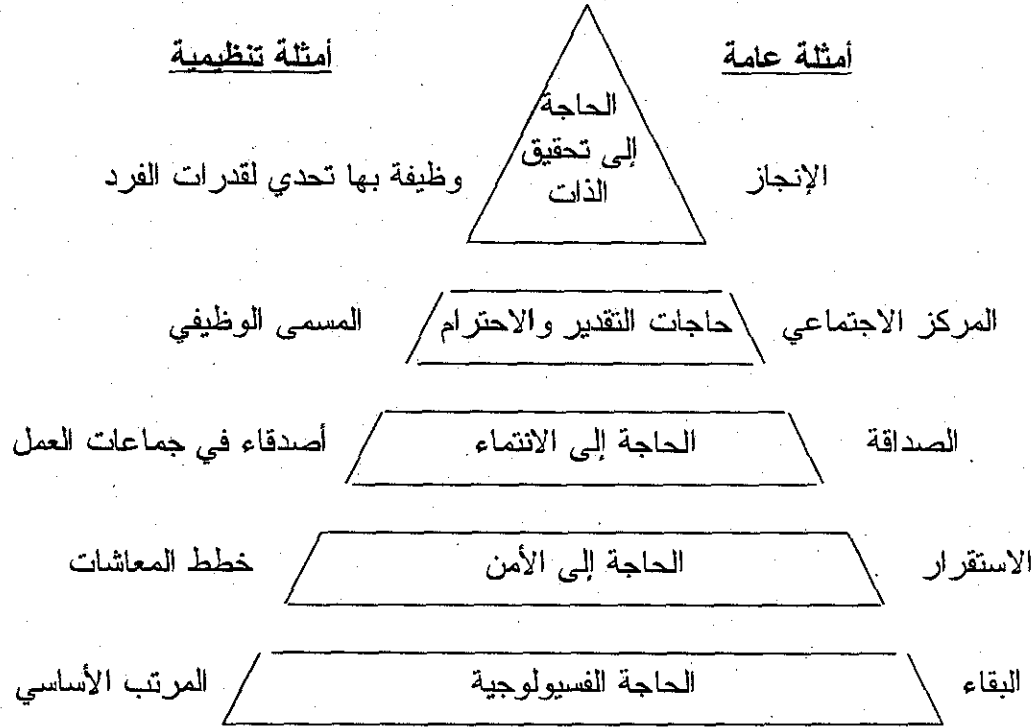
- أن الإنسان مدفوع لإنجاز عمل ما، من أجل إشباع حاجاته الغير مشبعة، في حين أن الحاجات المشبعة لا تُعتبر دافعاً.

- تترتب حاجات الإنسان ترتيباً هرمياً، حيث تحتل الحاجات الفسيولوجية قاعدة الهرم، وهي أكثر الحاجات أهمية وأكبرها درجة، تليها الحاجات السيكولوجية وهي الحاجة إلى الأمن، والحب، والانتماء، والاحترام، والتقدير، وتحقيق الذات، على الترتيب، ويتم إشباع هذه الحاجات من أكثرها أهمية إلى أقلها أهمية.

(1) راوية حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 109

(2) حامد أحمد رمضان بدر: السلوك التنظيمي مرجع سابق، ص 59

وقد رتب مازلو الحاجات على شكل هرم وفق الشكل (2-3) التالي:



المصدر: راوية حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 112.

التعليق:

- 1- لم تُقدّم تفسيراً لكيفية إشباع الحاجات الإنسانية، الذي يُعبّر عن جوهر عملية الدافعية.
- 2- إنّ تقسيم حاجات الأفراد، وتسلسلها، بغض النظر عن البيئات التي ينتمون إليها، وتحديد العلاقات بين هذه الحاجات واعتبارها ثابتة ومستقرة، يعني ضمناً أنّ هناك تماثلاً في الإدراك بين مختلف الأفراد، وهذا خاطئ.
- 3- إنّ الادّعاء بتسلسل الحاجات خاطئ، حيث أثبتت الدراسات اختلاف الأفراد في ترتيب هذه الحاجات، أو دون وصولها إلى درجة المعقولة، كما أنّ الحاجة إلى التقدير لدى البعض أكثر أهمية من الحاجة إلى الحب والعطف، وخاصّة إذا اتخذ الأفراد الرغبة في الاحترام أداة ووسيلة للحب⁽¹⁾.

(1) محمد عثمان أحمد الجعلي ومولاي أمين شرفي: تسبب العاملين، محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن 1985، ص 73

ب) نظرية ذات العاملين لهرزبيرغ (F.HERZBERG 1959):

لقد قام هرزبيرغ وزملاؤه بوضع نظريتهم في الدافعية، وتُركّز هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين.

وقد قام هرزبيرغ بدراسة استطلاعية (عن طريق المقابلات) لمجموعة من المحاسبين والمهندسين في مجموعة من الشركات المختلفة، وقد توصل إلى مجموعتين من العوامل هي⁽¹⁾:

* العوامل الدافعية (الداخلية):

وهي ترتبط بمكونات العمل وتُسبب الرضا، وهي:

- 1- الرضا في حال الشعور بالإنجاز.
- 2- الاعتراف نتيجة الإنجازات في العمل.
- 3- العمل نفسه.
- 4- التطور والنمو الشخصي.
- 5- إمكانية التقدّم في الوظيفة.
- 6- المسؤولية، ومدى سيطرة الشخص على وظيفته وتحكّمه بها ومدى مسؤوليته عن الآخرين.

* العوامل الوقائية (الخارجية):

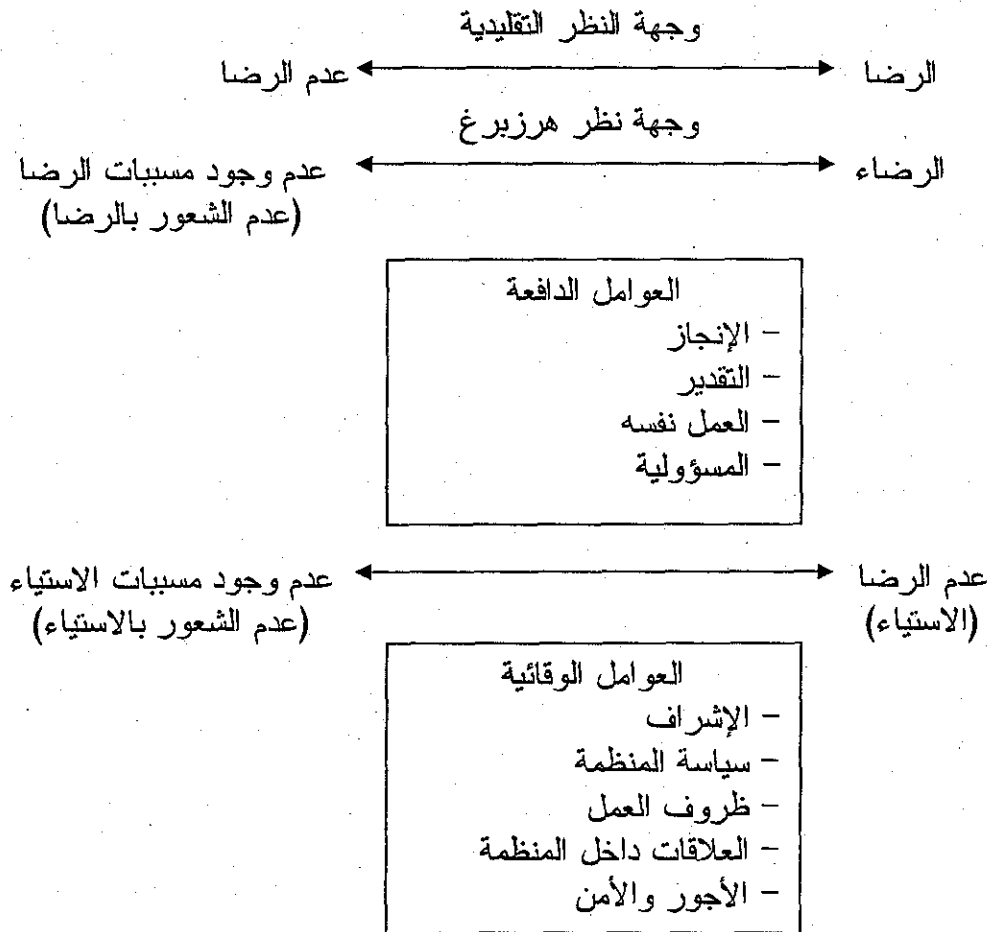
وهي لا ترتبط بالعمل، وهي التي تمنع من شعور الفرد بالرضا والنقص في الحماس للعمل، وهي:

- 1- سياسة وإدارة الشركة.
- 2- الإشراف.
- 3- العلاقات المتبادلة بين المشرفين، والزملاء.
- 4- الراتب.
- 5- الأمن الوظيفي.

(1) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 54

- 5- الأمن الوظيفي.
- 6- ظروف العمل (المادية).
- 7- المركز.

ويُمكن صياغة نظرية ذات العاملين في الشكل (4-2) التالي:



المصدر: راوية حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 115.

النتيجة:

تعرضت نظرية "هرزبرغ" لبعض الانتقادات منها⁽¹⁾:

- 1- التشكيك في مدى صدق النظرية إذا ما تم اختبارها بطرق وأساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي استخدمها هرزبرغ ومؤيديه.

(1) راوية حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 116

- 2- عدم تعبير وتمثيل عينة البحث للمجتمع، حيث شملت فقط مهندسين ومحاسبين.
- 3- لم تأخذ النظرية في اعتبارها الاختلافات الفردية، فتأثير العوامل قد يتوقف على عمر الفرد، والمستوى التنظيمي الذي يعمل به.
- 4- لم تُحدّد النظرية العلاقة بين الرضا والدافعية.

ج) نظرية التوقع لفروم (V.VROOM 1964):

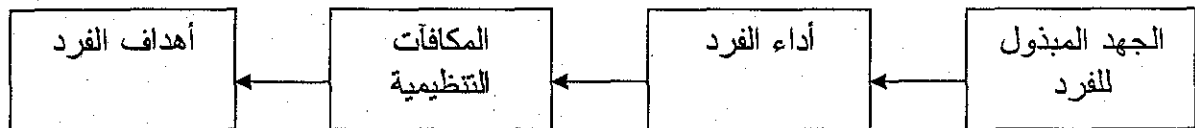
تُعدّ نظرية التوقع من التفسيرات الأكثر شمولاً للدافعية، فوفقاً لهذه النظرية فإنّ قوة الميل للتصرّف بطريقة معيّنة، تتوقف على كلّ من قوة الدفع أو الاحتمال بأنّ هذا التصرف سيتبعه تحقيق نواتج معيّنة وعلى مدى جاذبية أو منفعة هذه النواتج للفرد⁽¹⁾. وتقوم النظرية على ثلاث متغيّرات:

- مدى الأهمية التي يُعطيها الفرد للنواتج المحتملة أو المكافآت التي يُحققها في عمله.
- درجة اعتقاد الفرد بأنّ مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج المرغوبة.
- رغبة الفرد في العمل تتوقف على أهداف الفرد، وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف.

ومما سبق يُمكن صياغة المعادلة التالية:

$$\text{الدافعية لأداء معين} = \text{منفعة العوائد} \times \text{احتمال تحقّق العوائد}$$

ويُمكننا تتبّع خطوات نظرية التوقع حسب الشكل (5-2) التالي:



المصدر: راوية حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 130.

(1) راوية حسن: السلوك في المنظمات، المرجع السابق، ص 129

النقد:

تتصف نظرية التوقع بالتعقد، مما يصعب اختبارها، كما أنها افترضت بأن الأفراد نادراً ما يتميزون بالرشد والموضوعية في اختيار السلوك، وهذا نادراً ما يحصل.

د) نظرية الإنجاز لماكيلانند (MACKELAND):

توصّل (ماكيلانند) إلى أنه توجد ثلاثة حاجات لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات، وهذه الحاجات هي⁽¹⁾:

- الحاجة إلى الإنجاز: وهي حاجة الإنسان إلى بذل جهد، وأن يُحقق إنجازاً معيناً يتفوق فيه وفقاً لمعايير معينة.

- الحاجة إلى القوة: وهي حاجة الإنسان في امتلاك سلطة يؤثر من خلالها على الآخرين.

- الحاجة إلى الصداقة والانتماء: لأن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونوا محبوبين من أشخاص آخرين، وينعكس هذا الشعور إذا كانوا مرفوضين من الجماعة التي ينتمون إليها.

ولقد أوضح (ماكيلانند) أنّ الدافع إلى الإنجاز يوجد لدى الأفراد بدرجات متفاوتة، وعلى الإدارة هيئة الجو المناسب لتحقيق هذه الحاجة.

النقد:

1- إهمال المؤثرات البيئية المحيطة في تأثيرها على الحاجات أو الدوافع.

2- صعوبة إيجاد الأشخاص الذين يملكون دافع الإنجاز في ظلّ المؤثرات البيئية.

2) المتطلبات الاجتماعية للسلوك الإنساني:

إنّ التأثير الذي يتلقاه الفرد في المحيط الاجتماعي للعمل من مجموعات العمل التي يتعامل معها تؤثر في إدراكه ودوافعه، وتصرفاته وجهوده في العمل.

وهذا التأثير يتلقاه الفرد من خلال اتصالاته وتفاعلاته مع أفراد جماعات العمل، فهو يتصل بزملاء له، ويدخل في علاقات معهم، وهم من ناحيتهم يسعون إليه. وخلال هذه الاتصالات

(1) مصطفى نجيب شوايش: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 59

والتفاعلات الاجتماعية يكتسب الفرد خبرات، ويتلقى معلومات تُشكّل الكثير من مفاهيمه وتؤثر على مشاعره وسلوكه⁽¹⁾.

إنّ دراستنا للمحددات الاجتماعية ستقتصر على دراسة جماعة العمل، وخصائصها، وأسباب تكوينها، وكيفية تأثيرها في سلوك الأفراد، على اعتبار أنّ المنظمات تضمّ جماعات مختلفة من الأفراد تُمارس تأثيرها على الأداء الكلي لها، وأنّ ظهور هذه الجماعات حتمية قائمة مهما كانت مستويات الإشباع والرضا عن العمل.

إلا أنّنا نُنوّه بدور باقي المحددات الاجتماعية التي قد تتدخل أو تؤثر في السلوك الإنساني في العمل، وخاصةً دور الأسرة التي تمدّ الفرد بمجموعة من القيم والمبادئ الاجتماعية والثقافية التي غالباً ما تكون من أهمّ محدّدات السلوك الإنساني في العمل.

ونُدعّم اهتمامنا بتأثير الجماعة على الأداء برأي "ماريون إي هايتر"⁽²⁾ حيث يصف الجماعة الفعّالة، بأنّها الإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة، حيث يؤدّي أفراد الجماعة الفعّالة في معظم الوقت عملهم على درجة عالية من الجودة ويمنحون الفرد العامل الشعور بالرضا لكونه فرداً من هذه الجماعة.

لذلك فعلى المنظمة أن تجعل الجماعات التي تضمّها فعّالة بالطريقة التي يتحقق من خلالها الهدف المزدوج (الأداء-الرضا)، ولكن قبل ذلك عليها أن تفهم معنى الجماعة، دورها في المنظمة، وكيفية ممارستها للتأثير على الأفراد والجماعات الأخرى في تحقيق الأداء المطلوب.

1- تعريفه جماعة العمل:

يُعرّفها "برنارد باس (BASS 1960)"⁽³⁾ على أنّها تجمع عدداً من الأفراد لتلبية حاجات فردية لكلّ منهم من خلال هذا التجمّع.

كما يُعرّفها "إبراهيم الغمري 1978" بأنّها تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرين، ويجب أن يتوافر نوع من التلاحم والتناسق بين أوجه النشاط الذي يُمارسه الأعضاء، فسلوك هؤلاء الأعضاء يجب أن يُشير إلى نوع من الانتظام يدلّ على أنّ كلّ منهم يتصرّف في إطار ووفق مجموعة من المبادئ أو الأهداف المشتركة.

(1) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 245

(2) ماريون إي هاينز: إدارة الأداء، مرجع سابق، ص 375

(3) ناصر محمد العدلي: الإدارة والسلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 305

ويرى "زهير الكايد 1991" بأن الجماعة ما هي إلا صورة من صور التشكل الجماعي المؤسس على أتباع دافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة، وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعاً من الارتباط كالمادي والمعنوي بين أعضاء الجماعة ووحدة أهدافها وأتجاهاتها.

2- خصائص جماعة العمل:

تمتّع الجماعات الأولية وهي جماعات العمل بعدة خصائص وهي⁽¹⁾:

أ) التفاعل أو الاتصال المتبادل:

يُعتبر الاتصال المتبادل بين أفراد الجماعة عنصراً حيوياً في فاعلية الجماعة، وهذا الاتصال قد يكون بالكلام أو بالإشارة أو بالصورة.

ب) الأهداف المشتركة:

أي مجموعة لا بد أن يكون لها أهداف مشتركة لجميع أفرادها، فمجموعة العمل على سبيل المثال قد يكون لها هدف مشترك هو الحصول على حافز مرتفع، أو تغيير الإنتاجية، أو مواجهة مشكلة معينة مشتركة بينهم.

وما لم يوجد هدف مشترك للمجموعة تُصبح درجة جاذبية المجموعة للأفراد ضعيفة. ويختلف الأفراد داخل المجموعة الواحدة في أهدافهم، فهناك من ينضم إلى المجموعة للرجة في القيادة، وآخر للحماية، وثالث لتكوين علاقات اجتماعية، ولكن جميعهم يجمعهم هدف مشترك أو أهداف مشتركة، وجميعهم يلتزمون بقواعد ومعايير المجموعة.

ج) وجود معايير للمجموعة:

لكل مجموعة معايير معينة تحكم بها سلوك أفرادها، وعلى هؤلاء الأفراد الالتزام بهذه المعايير، والمجموعة لديها من الوسائل ما يجعل الأفراد يلتزمون بهذه المعايير، وإذا لم يلتزم أحد أفراد المجموعة بهذه المعايير، يبدأ أفراد المجموعة بإقناعه بضرورة الالتزام، وإذا لم يلتزم بعد ذلك، يُمكن أن يستخدموا وسائل أخرى (المضايقة، الاستهزاء، العنف).

(1) حامد أحمد رمضان بدر: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 107

(د) المعرفة بين الأعضاء:

يسهل على أعضاء المجموعات الصغيرة التعرف على بعضهم البعض، على العكس من أعضاء المجموعات الكبيرة، وهذه المعرفة القويّة للأعضاء تترجم عادة في شكل استخدام لغة خاصّة بهم لا يفهمها إلاّ أعضاء المجموعة، أو وجود أدوار معيّنة يقوم بها كلّ عضو لا يعرفها إلاّ أعضاء المجموعة أنفسهم.

(هـ) الحجم:

يتحدّد حجم الجماعة غالباً ما بين 04 و 09، وهذا يُعتبر حجماً مناسباً خاصّة إذا كانت هذه المجموعة سوف تتخذ قرارات خاصّة بالمنظمة، حيث وجد أنّ المجموعات الكبيرة التي تزيد عن عشرة عادة ما يتّجه أفرادها إلى تكوين مجموعات فرعية أثناء النقاش.

3- أنواع جماعات العمل:

(أ) الجماعات الرسمية:

وهي الجماعات التي تُكوّنها المنظمة لتسهيل إنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية، فهي تتكوّن بطريقة مقصودة لتكون قنوات تُوجّه جهود الأفراد في الاتجاه المطلوب. وأكثر الجماعات شيوعاً، هي الجماعات التي تتكوّن من رئيس ومرؤوسيه يكونوا مسؤولين أمام هذا الرئيس.

وتتمثل أنواع أخرى من الجماعات الرسمية في قوى المهمة وهي تُمثل جماعات مؤقتة تتكوّن من أجل حلّ مشكلة معيّنة، أو لإنجاز هدف معيّن. أما اللجان، فهي جماعات لها صفة الدوام النسبي، والتي تتولى القيام ببعض المهام خارج هيكل جماعة العمل.

(ب) الجماعات غير الرسمية:

وهذا النوع من الجماعات يوجد على مستوى كلّ المنظمات، وهي عبارة عن جماعات تتكوّن، أو تظهر بطريقة طبيعية، كردّ فعل أو استجابة لاهتمامات عامّة لأعضاء المنظمة.

ويُمكن لهذا النوع من الجماعات أن يُساعد أو يعوق أهداف المنظمة، ويتوقف هذا على معايير سلوك هذه الجماعات⁽¹⁾.

4- أسباب تكوين الجماعات:

يتم إنشاء المجموعات الرسمية عادة نتيجة لقيام الإدارة بوظيفة تنظيم أوجه نشاطها من أجل العمل على تحقيق أهداف المنظمة، وعلى هذا فإنّ تكوين الجماعة الرسمية يكون بموجب قرارات إدارية تصدر من المنظمة، وبموجب هذه القرارات يتمّ تحديد الهدف من المجموعة الرسمية، ومسؤوليات وسلطات كل فرد في المجموعة، ووضع مجموعة إجراءات وقواعد العمل. أما المجموعات الغير رسمية فغالباً ما تنشأ نتيجة لعدّة عوامل منها:

- **القرب:** حيث غالباً ما تكون مجموعات الأفراد المتقاربين في المكان مجموعات غير رسمية، وقد وُجدت هذه الظاهرة في معظم المنظمات.
- **الأنشطة والتفاعل والأحاسيس:** فالجماعات تتكوّن أو تنشأ نتيجة للقاء بعض الأفراد وينتج من هذا اللقاء أنّ بعض هؤلاء الأفراد يشعر ويحسّ بشعور عاطفي أو شعور تقاربي نحو بعض الأفراد الآخرين، وغالباً ما يترتب على ذلك تفاعل أو اتّصال متبادل، وإذا كانت نتيجة هذا الاتّصال إيجابية فإنه غالباً ما يترتب عن ذلك قيام الأفراد بأنشطة مشتركة.
- **التباول:** وهو أنّ ينضمّ الفرد إلى جماعة معيّنة متوقعاً أنّ العائد الذي سيحصل عليه من انضمامه للجماعة يُساوي أو يزيد عن التكلفة التي تترتب على انضمامه لجماعة أخرى.

5- العلاقات الاجتماعية وآثارها السلوكية:

يحتلّ الفرد من خلال تعامله مع الآخرين دورين، دور المسيطر أو المؤثر الذي يُحاول التأثير على زملائه في الجماعة بالإيجاب أو السلب، أما الدور الآخر الذي يلعبه الفرد في الجماعة فهو دور المستجيب الذي يتصرّف وفقاً لتأثير شخص آخر. ومهما كان الدور الذي يقوم به الفرد، فإنّ العلاقات الاجتماعية بين الأفراد تأخذ جملة من الأشكال تُميّز منها ما يلي:

(1) راوية حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 152

(أ) **التعاون:** ويُعرّف على أنه العمل مع الآخرين برضا ورغبة من أجل تحقيق هدف مشترك⁽¹⁾.

والسلوك التعاوني يكون عادة بإرادة الفرد إلا أنه قد يكون إجبارياً تفرضه متطلبات العمل (أداء تعاوني)، وهذا التعاون بين الأفراد يتوقف على الصفات النفسية لكل فرد، وكذلك خبرته وتجربته، كما أنّ اختلاف الجماعة والطريقة التي يتحقق بها هذا التعاون، يلعبان دوراً هاماً في ذلك.

(ب) **التقليد:** ويتم عن طريق اقتباس الفرد، أو تعلّمه لتصرفات أفراد الجماعة التي يعيش معها، والتي يراها جديرة بالتقدير حيث يُعطيها قيمة معينة، ويأخذ الاقتباس الأشكال التالية، فهو إما عن وعي وتصميم من قبل الفرد، أو يكون بفعل الاستجابة التلقائية، أو على أساس تجربة الفرد.

(ج) **المهاونة:** وهي تخلي الفرد عن هدفه بصورة مؤقتة، حتى تزول العوائق التي تحول دون تحقيقه، ومن أمثلة المهاونة تأجيل العمال للإضراب كان متوقع القيام به للمطالبة بزيادة الأجور، بسبب شعورهم باستحالة الوصول إلى الهدف، نظراً للظروف المالية السيئة للمنظمة.

(د) **المنافسة:** وتعني محاولة الفرد أو الجماعة الحصول على أكبر نصيب من كل ما هو نادر أو محدود، ويتحقق هذا السلوك التنافسي للفرد أو الجماعة بشكل مقصود أو غير مقصود، وهو دائم الحدوث، يقوم على أساس إمكانية وقدرة (الفرد-الجماعة) على التنبؤ بسلوك المنافسين⁽²⁾.

هذا فيما يخص تأثير العلاقات الاجتماعية بين الأفراد أو الجماعات، أما عن تأثير الجماعة في مدركات الأفراد ومفاهيمهم وسلوكهم فيتمثل في الآتي:

- المدعمات الاجتماعية: تستطيع الجماعة أن تُشكّل مفاهيم وسلوك الفرد، من خلال ما تُوفّره من قبول أو رفض لسلوك أعضائها، أي من خلال أساليب الثواب والعقاب (عبارات التشجيع، أو عبارات السخرية والتوبيخ... الخ).

(1) إبراهيم الغمري: السلوك الإداري والعلاقات العامة، دار الجماعات المصرية، الإسكندرية 1976، ص 304

(2) علي السلمي: العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف، مصر 1971، ص 198

- التحكم في المعلومات المتاحة للفرد: تستطيع الجماعة أن تُوفّر لأيّ عضو فيها مخزوناً كبيراً من المعلومات هو نتاج خبرات أعضائها، وابتقاء بعض هذه المعلومات وإتاحته للفرد، وحبس البعض الآخر.

وفضلاً عن هذا فالجماعة لا تنقل للفرد المعلومات مجردة، وإنما تنقل له معلومات منتقاة ومشبّعة بتفسيرات ومفاهيم تستهدف تشكيل مدركاته في اتجاه مصلحتها.

- توفير نماذج للإقتداء: تستطيع الجماعة أن تؤثر على أفرادها من خلال قيام بعض أفرادها البارزين الذين يحظون بمكانة خاصّة في الجماعة أو الذين لهم نفوذ كبير على الأعضاء بالتصرّف بطريقة معيّنة، بهدف أن يقتدي بهم بقيّة الأعضاء الآخرين⁽¹⁾.

(1) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 249

المبحث الثالث

تأثير المنظمة على سلوك الموارد البشرية

تمهيداً
على

تسعى المنظمة دائماً إلى التأثير على سلوك الفرد وذلك من أجل مستوى مرغوب من الأداء والرضا، وهي في ذلك تستخدم مجموعة من السياسات والإجراءات، منها ما هو داخلي (القانون الداخلي للمؤسسة)، ومنها ما هو اتفاقيات جماعية (بين إدارة المنظمة والنقابات العمالية)، منها ما هو غير رسمي، وغير مكتوب تتخذه المنظمة كإجراء، تبعاً لمواقف معينة، ومن بين هذه السياسات: التحفيز، القيادة، التدريب، الاتصالات... الخ.

وبناءً على تعريف التوجيه، الذي يُعرّف على أنه إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف، وهو يتطلب السياسات الثلاث التالية⁽¹⁾: التحفيز، والقيادة والاتصال.

(1) الحوافز:

إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين يُحتّمه الرغبة في تحسين أدائهم، إذ أنه إذا توفرت القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات لديه، فإننا لا نضمن مع ذلك أن نحصل على أداء جيّد، إنما ذلك مرهون بالدور الذي تلعبه الحوافز في ذلك، فالحافز هو الذي يخلق الرغبة في العمل لدى العاملين ويبيح الرضا والاستقرار في نفوسهم⁽²⁾، فما هي الحوافز وكيف تستخدمها المنظمة في التأثير على سلوك الفرد؟

(1) سيد الهوارى: الإدارة، الأحوال والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة 1976، ص 19

(2) زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت 1980، ص 279

1- تعريف الحوافز:

تُعرف الحوافز بأنها: "فرص أو وسائل (مكافآت، علاوات... الخ) تُوفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغبتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم"⁽¹⁾.

كما يُمكن تعريفها على أنها المؤثرات الخارجية التي تُشجّع الإنسان أو تُحفّزه لأداء أفضل. وانطلاقاً من التعاريف السابقة يتوجّب على المديرين التعرف على دوافع واحتياجات مرؤوسيهـم وربط هذه الاحتياجات بتحقيق أهداف المنظمة.

2- تقسيمات الحوافز:

يُمكن تقسيم الحوافز حسب التصنيفات التالية:

أ) حسب المستفيد منها⁽²⁾:

* الحوافز الفردية: وهذه الحوافز تعتمد على أداء الفرد مباشرة، ويجب أن تكون موازية للجهد الذي يقوم به الفرد، ومن مزايا هذا التنوع من الحوافز أنّ الفرد يُمكنه أن يلتمس العلاقة بين الأداء والمكافأة، لهذا السبب فإنّ هذا النظام يُعتبر من أكثر أنواع الحوافز استخداماً، ومن هذه الحوافز ربط الأجر بالإنتاج (معدّل القطعة)، العلاوات... الخ.

إلا أنّ هذا النوع من الحوافز قد يؤدي إلى التنافس بين الأفراد مما يُسبّب بعض النتائج السلبية.

* الحوافز الجماعية: عندما يكون هناك تداخل في العمل، فإنه من الصعب أحياناً عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام للحوافز على أساس الجماعة. ووفقاً لهذا النظام يحصل كلّ أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككلّ، وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على عوامل مثل الأرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل. إلاّ أنه يشوب خطط الحوافز الجماعية بعض العيوب منها: انعدام إدراك الأفراد لوجود علاقة مباشرة بين أدائهم الفردي وأداء المجموعة كما أنّ زيادة التنافس بين الجماعات قد يؤثر على المنظمة.

(1) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 208

(2) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 208

ب) حسب شكل أو طبيعة الحافز:

* الحوافز المادية: وتُعتبر الحوافز المادية من أهم أنواع الحوافز خاصّة بالنسبة للأفراد في المستويات الدنيا في المنشأة (حيث الحاجات الفسيولوجية الأساسية لم تُشبع بعد بالكامل)، وعليه فإنّ النقص تُعتبر في هذه الحالة دافعاً قوياً للسلوك الإنساني، ونذكر من أمثلة الحوافز المادية: الأجر، والزيادات السنوية، والمكافآت، والمشاركة في الأرباح... الخ⁽¹⁾.

* الحوافز المعنوية: ويُقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري ككائن حي، له أحاسيسه وتطلّعاته الاجتماعية التي يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة، وأهمّ هذه الحوافز المعنوية: فرص الترقية والنموّ الوظيفي، والاعتراف والتقدير بالجهد والأداء ومسؤوليات الوظيفة، والمشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقترحات⁽²⁾. وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، فهي قد تكون إيجابية (مكافآت، أجر، مديح، تقدير... الخ) أو سلبية (التهديد بالطرد، والتأنيب والتخويف... الخ).

3- فاعلية نظام الحوافز:

إنّ فاعلية نظام الحوافز تتحقق في تأثيره على توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الزيادة في الإنتاج، وتحسين جودته بأقلّ التكاليف، وتحقيق رضاهم الناتج عن إشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية، وذلك عن طريق عدّة أسس تُوفّر له هذه الفاعلية، أهمّها⁽³⁾:

- تحديد أهداف نظام الحوافز سواء كانت كمية (زيادة في وحدات الإنتاج) أو نوعية (ارتفاع مستوى الكفاءة الإدارية)، على أن تكون قابلة للقياس ومعروفة لدى العاملين (قيمة ونسبة الزيادة أو تخفيض التكاليف بنسبة معيّنة)، على أن يُصبح ذلك بمثابة تعريف للعامل بأهداف المنظمة والحوافز المقابلة، وطريقة الحصول عليها مما يُحقق تجاوبه مع نظام الحوافز، لذلك يجب أن يكون الحافز ملموساً ومشجعاً حتى يشعر العامل أنه دافع كاف لزيادة مجهوده.

(1) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 209

(2) ناصر محمد العدلي: الإدارة والسلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 94

(3) حامد الحرفة: موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، المجلد I، الدار العربية للموسوعات، بيروت

- عدالة الحافز بناءً على ضوابط خاصة، كوضع معدلات ومستويات عادلة للعمل وضمان حدود دنيا من الحقوق والمزايا الوظيفية للعمل.
- مشاركة العاملين (الأعضاء النقابية) للإدارة في وضع نظام الحوافز، وتطبيقه، وتطويره، لأنه يمسّ مصالحهما معاً.
- وضع نظام بسيط وواضح للحوافز، يعتمد على معايير بسيطة في حسابه للجهد المبذول وتقييم الحافز، وهذا يُسهّل فهم العمال له.
- شمول الحافز لجميع العمال، والرؤساء، والمشرفين عليهم، دون تمييز، أي إتاحة الفرصة للاستفادة من هذه الحوافز بقدر متساوٍ في جميع أقسام ووحدات المنظمة.
- فورية الحافز، أي التعجيل في تنفيذه بعد الجهد المبذول مباشرة من أجل تدعيم السلوك المرغوب.

- اقتصادية الحوافز، أي تحقيق التوازن بين ما يُنفق على الحوافز وما يتحقق من كفاية إنتاجية، وذلك عن طريق وضع وسائل ومعايير موضوعية لقياس العمل والتقييم الدقيق والمستمر لتطبيق نظام الحوافز.

واعتماداً على هذه الأسس فإن المنظمة تختار من بين الحوافز التي تتوفر لها، لإشباع حاجات الأفراد الاجتماعية منها والنفسية والمادية والبيئية.

(2) القيادة الإدارية:

تُعتبر القيادة ذات أهمية بالغة بالنسبة للأشخاص من جهة، وللعمل داخل المنظمة من جهة أخرى، حيث تلعب دوراً هاماً في التأثير على أداء العمل وعلى الاتجاهات النفسية ورضا العاملين. فما هي القيادة؟ وما هي أساليب التأثير القيادي؟ وكيف تكون هذه القيادة فعّالة؟

1- تعريف القيادة:

لقد اختلف الباحثون والدارسون على إيجاد تعريف مشترك للقيادة الإدارية، فُعرّفها "همفيل Hemphil" بأنها "نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة".

كما يعتقد ستوقدل Stogdill بأنها "عملية تأثير على نشاطات الجماعة من أجل تحقيق الأهداف"، أما ريشارد وزملاؤه Richard et autres فهم يعتقدون بأن القيادة هي "عملية تأثير وفعالية لصفات وخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمر بها الناس الآخرين أفراد كانوا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة".
إن هذه التعريفات للقيادة الإدارية، وإن اختلفت إلا أنها تتفق على أن القيادة الإدارية تشمل على العناصر التالية:

- إن كل عامل يجب أن يكون له تابعون، فالفرد وحده لا يستطيع أن يقود بدون تابعين له.
- إن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له، وذلك حتى لا يؤثر التابعون أنفسهم على القائد نفسه.
- إن هدف القيادة الإدارية أن يؤثر القائد على التابعين له حتى يصلوا إلى الأهداف المحددة⁽¹⁾.

2- صفات القائد:

قبل التطرق إلى صفات القائد، لابد من الإشارة إلى الفرق بين القائد الرسمي وغير الرسمي، فالأول يُمارس تأثيره على مرؤوسيه من واقع سلطته المستمدة من المنصب والمعترف بها في المنظمة، حيث تمنحه صلاحيات يباشرها من خلال ممارسته لدوره القيادي، أما الثاني فهو الذي يؤثر في سلوك أفراد الجماعة، وذلك بدون تمتعه بسلطة رسمية، فهو يُمارس تأثيره على الأفراد من خلال سياسة الإقناع والاستمالة، ورغبة هؤلاء الأفراد في اتّباعه، إلا أننا في دراستنا سنتحدث عن القائد بصفة عامة سواء كان رسمي أو غير رسمي.

وتختلف قوائم الصفات التي يجب توافرها في القائد الناجح أو التي تتوافر فعلاً في مثل ذلك القائد، من رأي كاتب إلى آخر، وعلى الرغم من هذا التناقض فإنه يُمكن بصفة عامة أن تُعدّد بعض الصفات التي غالباً ما ترتبط بالقائد الناجح⁽²⁾:

(1) ناصر محمد العدلي: الإدارة والسلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 226-227

(2) علي السليمي: السلوك التنظيمي للإدارة، دار المعارض، مصر، بدون سنة نشر، ص 224-227

* الزكاء: إنَّ عمل القائد في محيطه إدارة الأعمال أو غيره من الأعمال، يتطلَّب القدرة على التحليل وتفهم المشاكل المعقدة التي تواجهه.

* النضج الاجتماعي: حيث أنَّ الفشل لا يجعله يعجز عن التصرف، ولا النصر يجعله ينسى الأهداف.

* التحفيز الذاتي: القائد الناجح يكون دائماً مدفوعاً بجوافر داخلية نابعة من نفسه.

* القدرة على فهم الناس والتعامل معهم: إنَّ المدير أو القائد الناضج يجب أن يكون ملماً بجميع العلاقات الإنسانية وأسس تنظيمها، داخل المنظمة أو الجماعة التي يعمل معها.

وعلى العموم هناك ثلاث مهارات ينبغي أن تتوافر لدى القائد وهي:

- مهارات فنية: وهي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي يؤدِّيه القائد.
- مهارات إنسانية: وهي القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس والقدرة على خلق روح العمل كفريق بين أفراد التنظيم.
- مهارات فكرية: وهي القدرة على تصوّر الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأيِّ مشكلة، أي هي القدرة على تصوّر العلاقات بين العوامل المختلفة.

3- وسائل التأثير القيادي:

قام يوكل "YUKL" بتجميع الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير على التابعين له، والتي تناولها مجموعة من الكتاب والباحثين منهم: Franch & Raven, Lee, Patchen, Weeber,... وغيرهم، وقد توصل "يوكل" إلى إحدى عشر وسيلة وهي⁽¹⁾:

- (المطلب المشروع): وهو يستند إلى مشروعية السلطة الرسمية في المنظمة.
- (إذعان المنفعة): وهو تأثير القائد على التابعين باستخدام وسائل الترغيب (عوائد، مكافآت...)، من أجل الرضوخ لتوجيهاته. ويتوقف مدى إذعان التابعين في حالة استخدام وسائل الترغيب، على مدى جاذبية العوائد لهؤلاء التابعين.
- (إذعان القهر): هو استخدام القائد لوسائل تعتمد على العقاب أو التهديد باستخدامه، وذلك من أجل إذعان المرؤوسين. وهذا الأسلوب محدود التأثير زمنياً.

(1) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 173-181

- الاستمالة القائمة على الرشد: وهو تأثير القائد على التابعين من خلال استمالتهم وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أدائه يُمثل أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم أو لتحقيق طموحاتهم.
- النفوذ القائم على الخبرة: يُمكن لفرد أن يُمارس تأثيراً قيادياً على آخرين استناداً إلى الخبرة المتميزة التي يتمتع بها والتي قد تتمثل في تعليمه، أو تخصصه، أو مهنته، أو ممارسته... الخ.
- الإلهام والإلهاب (الحماس): قد يحصل القائد على إذعان التابعين له من خلال الضرب على أوتار القيم والاتجاهات التي يعتنقها التابعون له، فقد يُحرّك المدير أو القائد، حماس مرؤوسيه للقيام بمهمة معينة على اعتبار أن قيامهم بهذه المهمة هو تعبير عن إخلاصهم وولائهم للمنظمة التي يعملون فيها.
- تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات: عندما يستخدم القائد وسيلة الإلهام والإلهاب الحماس استناداً إلى قيم ومعتقدات معينة لدى التابعين، فإنّ هذا يفترض وجود هذه القيم والمعتقدات ورسوخها في وجدان وذهن التابعين له. أما عندما لا تكون مثل هذه القيم والمعتقدات راسخة لدى الفرد التابع، فقد يلجأ القائد إلى تنميتها وتقويتها حتى يُمكنه أن يستخدمها كأساس للحصول على إذعان التابعين له.
- تطويع القائد للمعلومات: يُمكن للقائد أن يؤثر على مفاهيم، ومشاعر ومدركات التابعين من خلال سيطرته على المعلومات التي تُتاح لهؤلاء التابعين.
- تطويع ظروف البيئة: يُمكن للقائد أن يؤثر على مشاعر وسلوك التابعين، بطريقة مباشرة، من خلال تطويعه للظروف المادية أو الظروف الاجتماعية المحيطة بهؤلاء التابعين.
- الإعجاب والانتماء الشخصي: فقد يعتمد القائد على إعجاب التابعين له، وانتمائهم لشخصه، فيجعلهم يُحاكونه في السلوك الذي يسعى لتنميته لديهم. فالعنصر الرئيسي في هذه الطريقة هو القدوة التي يراها التابعون في قائد أو رئيس يحملون له مشاعر إعجاب وتقدير، يجعلهم يُحاكونه ويمثلون به في سلوكهم وممارساتهم.
- المشاركة في القرار: يُمكن للقائد أن يؤثر على سلوك التابعين من خلال إشراكهم في الاختيارات والقرارات التي يطلب منهم تنفيذها، على أن لا يكون هذا الإشارك صورياً أو يتعارض مع مصلحتهم وأهدافهم.

وهكذا فعلى الإدارة أن تختار الوسيلة (أو الوسائل) المناسبة والمتاحة من تلك الوسائل للتأثير في سلوك موظفيها.

4- أنماط القيادة الإدارية:

يتفق أغلب الكتاب على تقسيم أنماط القيادة إلى ثلاثة أنواع وهي:

- النمط الأوتوقراطي (المتسلط).

- النمط الديمقراطي (المشارك).

- النمط الإطلاقي (المتسبب).

وفيما يلي شرح لهذه الأنماط وكيفية تصرف القائد في كل نمط من أجل التأثير في مرؤوسيه، مع التعرض لبعض الإيجابيات والسلبيات لكل نمط.

أ) النمط الأوتوقراطي (الاستبدادي-المتسلط):

وفي هذا النمط يُركّز القائد كل السلطة بين يديه ولا تكون مهمة التابعين له إلا تنفيذ ما يتخذه من قرارات، وهو يتخذ جميع القرارات دون استشارة أيّ من تابعيه، وهو لا يُحيط تابعيه بأيّ معلومات إلا بالقدر الذي يسمح لهم بتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم⁽¹⁾.

ومن إيجابيات هذا النمط أنه يُمكن أن يكون أكثر فعالية من الأنماط الأخرى، خصوصاً في مواقف معينة مثل: الأزمات التي تتطلب حزمًا وشدة من أجل صالح المنظمة والعاملين فيها، أو إذا افتقر الموظفون إلى روح المبادرة والمسؤولية، أو إذا كان القائد خبيراً معترفاً بقدراته في مجال المشكلة... الخ⁽²⁾.

إلا أنّ هذا النمط يؤخذ عليه أنه من العوامل الأساسية المؤدية إلى إضعاف الروح المعنوية ومستوى الرضا الوظيفي. كما لوحظ في هذا النمط ارتباط مستوى الأداء بوجود أو غياب القائد. الاتصال يكون في الاتجاه الهابط فقط، مما لا يسمح بمناقشة المرؤوسين للقرارات أو المشاركة في اتخاذها.

(1) صلاح النشواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مرجع سابق، ص: 236

(2) جيري-ل-جراي: الإشراف، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة وليد عبد اللطيف هوانة، معهد الإدارة العامة، المملكة السعودية، 1988

ب) النمط (الديمقراطي) (المشارك):

وهو الذي يسمح للمجموعة التابعة له بالاشتراك معه في اتخاذ القرارات ويضمّمهم معه في كلّ المواقف التي يُقابلها، وفي هذه الحالة يكون التابعون ملتمين بجميع الظروف المحيطة بهم، وبذلك يُشاركون في تقديم الاقتراحات والأفكار التي تعمل على تحقيق أهداف المجموعة. ومن إيجابيات هذا النمط أنه يُزيل مخاوف المرؤوسين، فيما قد يشعر به المرؤوسون من قلق بشأن الآثار التي يُمكن أن تترتب على قرار ما. يزيد من حماس المرؤوسين في تنفيذ القرارات التي تُوجّه إليهم. كما أنه يزيد من فرص التعاون بين الأفراد لحلّ المشكلات المشتركة وزيادة الفهم المتبادل وتسيير فرص التنسيق بينهم، وكذلك تقوية وتنمية روح الفريق. إلا أنه يؤخذ على هذا النمط ما يلي:

- طول الفترة الزمنية اللازمة لاتخاذ القرار.
- قد تنشأ نزاعات بين القائد ومرؤوسيه، وذلك نتيجة إلى زيادة طموح المرؤوسين من أجل إشراكهم في جميع القرارات سواء كانت تعنيهم أم لا.
- إذا لم تتوافر الخبرة والمهارة الكافية لدى المرؤوسين، أو إذا لم يتوافر لديهم الاهتمام الكافي بالمشكلة محلّ الدراسة، أو إذا كانت أهدافهم متعارضة مع أهداف الرئيس أو أهداف المنظمة، فإن إشراكهم في صنع القرار قد يؤدي إلى انخفاض كفاءة هذا القرار⁽¹⁾.

ج) النمط (الإطلاقي) (السيّب-الرمزي):

وفي هذا النمط يترك القائد كلّ شيء للمجموعة، فهم الذين يقومون بتدريب أنفسهم ويعملون بالدافع الذاتي، أما القائد فهو رمز فقط ومهمته أن يكون حلقة اتصال بين المجموعة وبين المجموعات الخارجية، ووسيلة لنقل المعلومات إلى المجموعة والتي تلزم لإنجاز أعمالهم⁽²⁾. وفي الحقيقة هذا النمط لا يُمثل أسلوباً قيادياً، كونه لا يملك فعاليات أو مقومات القيادة الفعّالة، لأنّ القائد لا يلعب دور التأثير في المرؤوسين ويتجنّب مسؤولية اتخاذ القرارات.

(1) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 229-231

(2) صلاح النشوانى: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مرجع سابق، ص 236

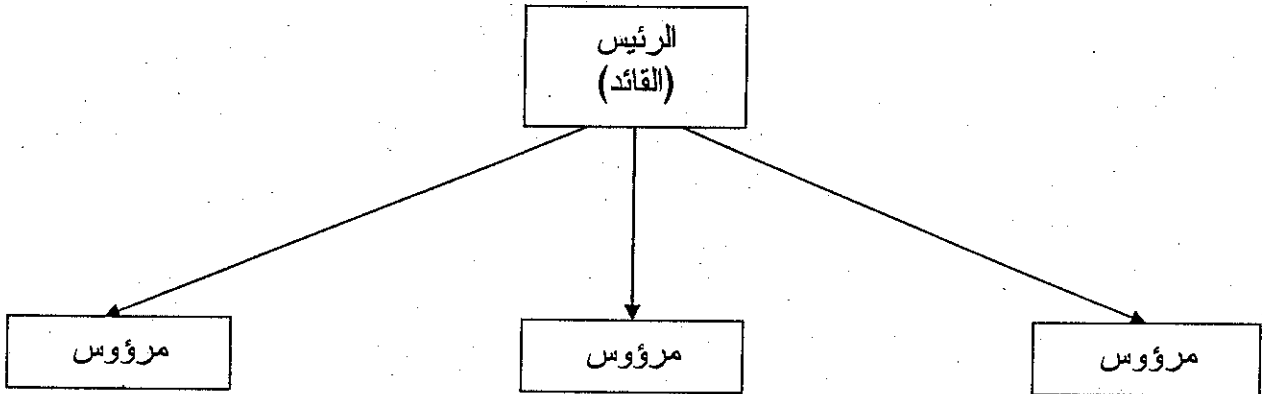
وعن أحسن نمط قيادي فقد أجمع الباحثون والمؤلفون في دراساتهم أنه لا يوجد نموذج أو نمط أمثل يُمكن أتباعه، نظراً لوجود عدّة متغيّرات تحكم عملية القيادة، والتي تشمل القائد نفسه (شخصية، خبرات)، والمرؤوسين، وكذلك الموقف الذي يشمل على قوى نابعة من التنظيم الداخلي (نوع العمل، الإشراف...)، وقوى نابعة من طبيعة المشكلة ذاتها.

والقائد الإداري الناجح هو الذي يُقدّر بفعالية القوى التي تُحدّد نوع السلوك الإداري الأنسب لمواجهة موقف معيّن، وعليه فإنّ الواجب الأساسي للقائد، قبل أن يُفكّر في الديمقراطية أو التسلّط، ومتى يستعمل هذه الطريقة أو تلك، وبأيّ مقدار، أن يدرس نفسه بعمق ويتعرّف على دوافعه واتّجاهاته، ثمّ يدرس بعمق العامل وسلوكه ودوافعه، وجماعة العمال الذين يُشرف عليهم وسلوكهم ودوافعهم مجتمعين، ثمّ يُحلّل الموقف الذي يُمارس فيه عمله مع هؤلاء المرؤوسين^(*).

وعلى العموم يُمكن تصوّر أنماط القيادة حسب الأشكال التالية:

أ) النمط الأوتوقراطي أو المستبد:

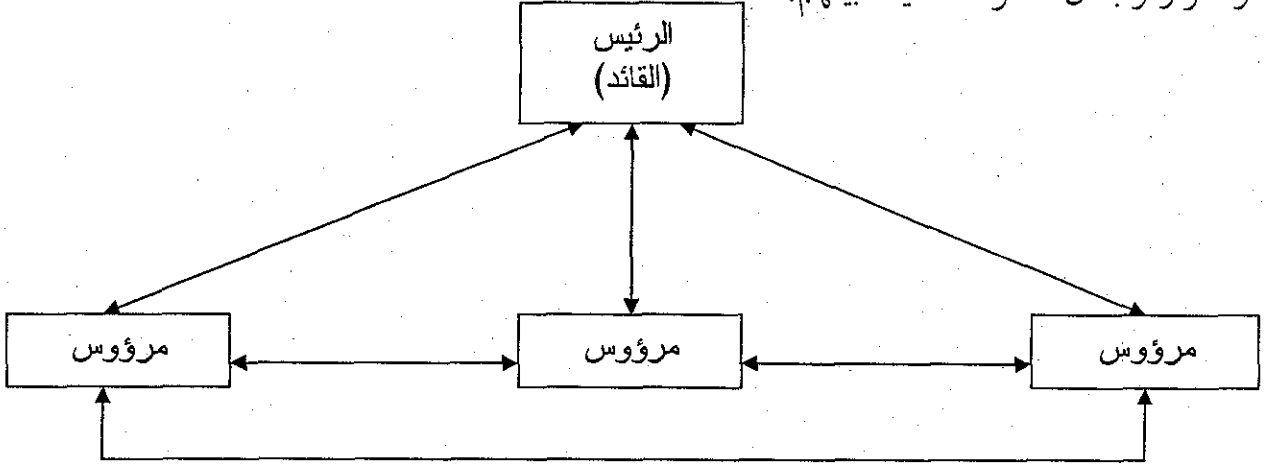
الشكل (6-2): الرئيس يُصدر الأوامر، لا يستمع ولا يتحاور معهم.



^(*) انظر في ذلك: Dale Carnegie et Associés: Comment trouver le leader en vous, La méthode pour réussir à communiquer, influencer et diriger dans un monde qui bouge, Hachette, 1994

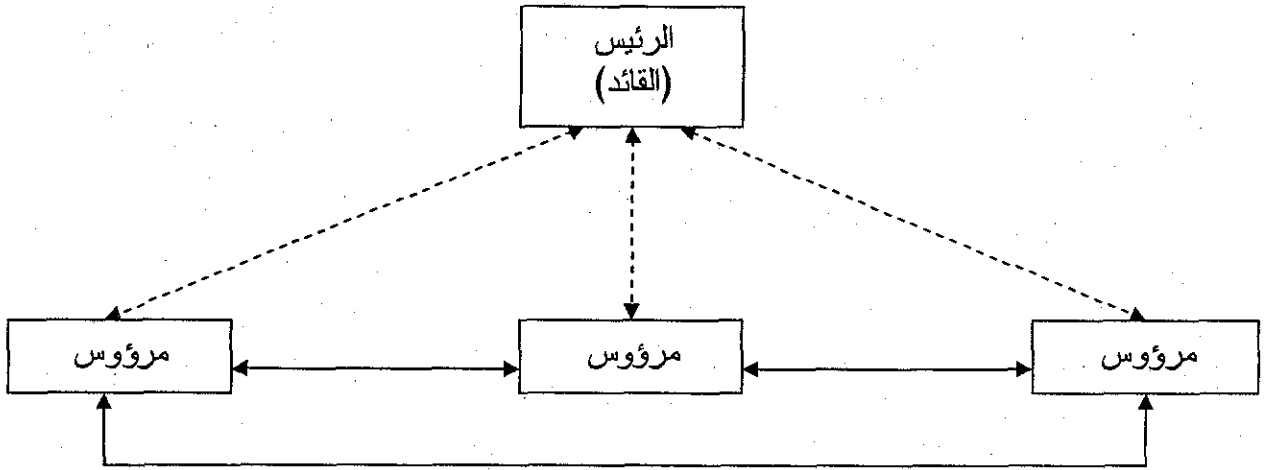
ب) النمط الديمقراطي (المشارك):

الشكل (7-2): لا يكتفي الرئيس بالتحاور مع مرؤوسيه بل يُشجعهم على الاتصال والحوار وتبادل المعلومات فيما بينهم.



ج) النمط الإطلاقي (التسبني):

الشكل (8-2): علاقة الرئيس مع مرؤوسيه متقطعة، وتدخله في أعمالهم شبه منعدم.



ملاحظة:

← تدفق مستمر للمعلومات، لكن من جهة واحدة (علاقات أحادية الطرف).

↔ علاقات ثنائية ومعلومات متبادلة.

⋯← علاقات ضعيفة ومعلومات متقطعة.

المصدر: محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)،

الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995، ص 191.

3) الاتصالات الإدارية:

تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم وأداؤهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في المنظمة، حيث يُحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لإنجازها - لأنه من المهم للفرد والجماعة معرفة لماذا يقومون بالعمل، والأسلوب الأنسب لأدائهم - وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياتهم، وتأثر إنجازهم وزيادة معدلات الحوادث والإصابات، وزيادة الفاقد سواء من وقت العمل أو المواد المستخدمة⁽¹⁾.

فما هي الاتصالات؟ وأين تكمن قدرتها في التأثير على السلوك الإنساني في المنظمة؟

1- تعريف الاتصالات:

تُعرف الاتصالات بصفة عامة، على أنها عملية إنتاج ونقل وتبادل وتفهم المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر (أو مجموعة إلى آخر)، بقصد التأثير فيه وإحداث الاستجابة المطلوبة.

أما الاتصالات الإدارية، فهي الوسيلة التي يعتمد عليها المدير لتطوير نظام يتم بموجبه إعطاء المعلومات، وتفسيرها للأفراد والجماعات داخل المنظمة وخارجها، وهي تعني:

* تجميع المعلومات.

* وسيلة التأثير في الآخرين.

* الحفاظ على العلاقة الاجتماعية وتعزيزها⁽²⁾.

2- محاصر الاتصال:

تتطلب عملية الاتصال وجود العناصر التالية⁽³⁾:

(1) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 503

(2) بلكرمي وداد: تأثير الموارد البشرية على الأداء في المؤسسة، رسالة ماجستير، مرجع سابق،

ص 151

(3) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، مرجع سابق، ص 354-355

(أ) المرسل:

وهو الشخص (أو المجموعة) الذي لديه مجموعة من الأفكار التي يودّ أن ينقلها إلى طرف آخر، ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور، وكذلك بخبراته السابقة، كما تؤثر حاجاته واهتماماته وميوله... على الأفكار التي يقوم بإرسالها.

(ب) الرسالة:

وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز (كلمات، حركات، أصوات، حروف، أرقام، صور... الخ)، ذات معاني مشتركة بين الراسل والمستقبل، ولصيغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من الراسل والمستقبل. كما أنه على المرسل أن يعرف أن صياغات ورموز قد تكون لها معاني مختلفة باختلاف الناس.

(ج) الوسيلة:

على المرسل (أو الراسل) أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفاعلية على المستقبل لها، وتوجد العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها ما هو منطوق (أو شفهي) (المقابلات الشخصية، والاجتماعات، واللجان، والتلفون، والندوات... الخ)، ومنها ما هو مكتوب (الخطابات، والمذكرات، والتقارير، والمحلات، واللوائح... الخ).

(د) المستقبل:

وهو يمثل الطرف الآخر لعملية الاتصال، حيث يستقبل الرسائل، ويعتمد في ذلك على حواسه المختلفة (السمع، والبصر، والشم، والذوق واللمس)، ويختار ويُنظم المعلومات ويُحاول أن يُفسرها ويُعطي لها معاني ودلالات.

3- أهداف الاتصال:

تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية، "فقد توصلت الدراسات الحديثة إلى أن المدير يُنفق 78% من وقته في الاتصالات"⁽¹⁾، كما أن هذه الاتصالات تُعتبر وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على الأفراد من أجل توحيد الجهود وإنجاز الأهداف، عن طريق تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتوزيع الأعمال والمسؤوليات والتنسيق بينها، مع توجيه العاملين

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، مرجع سابق، ص 356

ونصحهم وإرشادهم، وتحفيزهم على تقديم الأداء المطلوب، ويُحدّد (Mitchel & Scott) أربعة أهداف رئيسية تُوجّه الاتّصال وهي⁽¹⁾:

أ) الجاذب العاطفي:

يلعب الاتّصال سواء كان رسمياً أو غير رسمي، دوراً هاماً في إشباع الحاجات العاطفية، حيث يستطيع العاملون وذلك عن طريقه التعبير عن حالات الرضا والإحباط، أن تُتيح مقارنة بين الاتجاهات، وعلاج الغموض أو الالتباس المرتبط بوظائفهم وأدوارهم، في مجالات الصراع بين المجموعات والأفراد.

ب) الدوافع:

يُساهم الاتّصال في دفع، وتحفيز، وتوجيه، وتقويم أداء العاملين في المنظمة.

ج) المعلومات:

يُساهم الاتّصال في تقديم المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات.

د) الرقابة:

تسعى المنظمات إلى التحكّم في نشاطات الأفراد، من خلال التنظيم واستخدام قنوات الاتّصال الرسمية.

4- أنواع الاتصالات:

تنقسم الاتصالات عموماً إلى نوعين رئيسيين وهما⁽²⁾:

أ) الاتصالات الرسمية:

وهي الاتصالات التي تأخذ الطابع الرسمي في المنظمة، وتحدّد خطوطها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، أي أنها معترف بها، كما أنها معروفة لدى الجميع، وهي تشمل:

* الاتصالات الهابطة (النازلة من أعلى إلى أسفل): وهي اتصالات لنقل معلومات من المنظمة والمديرين إلى العاملين بشأن سياسات وطرق تنفيذ العمل، وتشمل القرارات

(1) ناصر محمد العدلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور مقارن، مرجع سابق، ص 458-459

(2) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، مرجع سابق، ص 365-368

والتعليمات الإدارية، واللوائح القانونية والمعلومات التقنية، كما تشمل إبلاغهم بمستوى أدائهم ونقاط الضعف فيه وسبل التحسين.

* الاتصالات الصاعدة (من الأسفل إلى الأعلى): وهذه الاتصالات تأتي من المرؤوسين إلى الرؤساء بشأن التقدم في إنجاز العمل، والمشاكل التي تحول دون تنفيذ العمل، وكذلك المقترحات والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء وجماعة العمل.

وهذا النوع من الاتصالات يُعتبر وسيلة مهمة بالنسبة للإدارة، وذلك في معرفة مدى فهم واستيعاب المرؤوسين للمعلومات المرسله إليهم، وهي تشمل نظم الاقتراحات، صندوق الشكاوى، سياسة الباب المفتوح، بحوث الاتجاهات والرضا عن العمل.

* الاتصالات الجانبية أو الأفقية: يُعتبر هذا النوع من الاتصالات أساسياً لفاعلية العمليات داخل المنظمة، فهو يبرر عبر الإدارات أو المناطق الوظيفية، أي يوجد بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري⁽¹⁾.

ب) الاتصالات غير الرسمية:

وهي تُمثل ذلك النوع من الاتصالات غير المعترف بها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، أي لا يخضع لقواعد وإجراءات مكتوبة ورسمية، تتم في مختلف مستويات المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية، فهي تُعبر عن رغبة الأفراد في نوع التجانس والتآلف وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية⁽²⁾.

وحالة الإشباع هذه قد تكون في صالح المنظمة إذا تعززت العلاقات بين أفراد التنظيم، كما أنها (حالة الإشباع) تخلق روح الألفة والتماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم بصورة أيسر وأكثر فعالية، إلا أنها قد تكون ضد مصالح المنظمة، وذلك في حالة الصراعات الذاتية والمصلحية بين العاملين مما ينتج عنها ظهور الإشاعات المغرضة التي تُسمم أجواء العمل، وأيضاً تحريف الوقائع أو نقل المعلومات مشوّهة، وقد يصل الأمر إلى حدّ التجسس والوشاية⁽³⁾.

(1) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 523

(2) عبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن: إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت 1991، ص 390

(3) حجازي مصطفى: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطليعة للطباعة والنشر،

بيروت 1982، ص 128

5- معوقات الاتصال:

قد تعترض عملية الاتصال لمجموعة من المعوقات، منها ما هو خاص بالنفس البشرية (ذهني)، ومنها ما يتعلق بمحتوى وطرق عرض المعلومات، وكذلك خصائص وسائل الاتصال، وأخيراً الظروف والبيئة المحيطة بعملية الاتصال، وفيما يلي عرض لهذه المعوقات⁽¹⁾:

أولاً: المشاكل النفسية والذهنية التي تتعلق بالتصور والإدراك وتفسير الكلام.
ومنها:

- الثبات الوراثي: وهو يُشير إلى أنّ للأفراد معتقداتهم ومدركاتهم، وأيّ معلومات جديدة قد تُلاقى مقاومة من طرف هؤلاء الأفراد.
- الانتقاء الوراثي: وهو انتقاء الأفراد للمعلومات التي تتفق مع أهدافهم ودوافعهم السابقة، ويتوقف مقدار المعلومات المنتقاة على قدرات الأفراد على إدراك واستيعاب المعلومات المتاحة.
- تنميط الأفراد: وهو يُشير إلى أنّ الأفراد يميلون إلى تصنيف وتقسيم بعضهم البعض من حيث صفاتهم الشخصية والسلوكية وفق انتماءات الجنس أو السن أو المهنة أو الدين أو الجنسية... الخ. ومن ثمّ فإنّ مجرد انتماء أحد الأفراد إلى إحدى هذه التصنيفات تُضفي عليه تلقائياً الصفات المرتبطة في ذهن الفرد المدرك بهذا التصنيف بصرف النظر عن انطباق هذه الصفات عليه فعلاً أم لا.
- الإسقاط الوراثي: وهو ميل الأفراد إلى تقييم ما يقوم به الآخرون من سلوك أو ما يُقدّمون من معلومات من خلال تقديرهم لذواتهم هم.

ثانياً: محتوى وطريقة عرض المعلومات.

ويُمكن تلخيص الجوانب المتعلقة بهذه القدرات في العاملين التاليين:

- وضوح المضمون: كثيراً ما تُقدّم المعلومات في صورة أو صياغة لا تُمكن متلقي الرسالة من فهم المضمون الذي يعنيه المرسل.

(1) أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 265-268

- تناسق محتوى المعلومات: إذا احتوت المعلومات على تناقضات بين جزئياتها أو إذا اعتمدت على خلفيات أو مدركات متناقضة فيما بينها، فإن فاعلية الاتصال تقلّ بمقدار هذا التناقض.

ثالثاً: خصائص وسيلة الاتصال.

تفاوت الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات في عدد من الخصائص التي تؤثر على فاعلية الاتصال، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

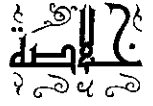
- الأبعاد الحية للوسيلة: تتفاوت قدرة الوسيلة على التأثير في متلقي المعلومات وعلى نوعية الحواس التي تتلقاها، وعليه فإنه كلما تعددت الحواس التي تتلقى المعلومات كلما كانت فاعلية هذه المعلومات أكبر على متلقي رسالة الاتصال.

- قدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرترة: يُعتبر توفير ردود فعل من جانب متلقي المعلومات لمرسلها عاملاً مسيراً لفاعلية الاتصالات حيث تُمكنه من التعرف على درجة استيعاب ومتابعة متلقي الرسالة ودرجة تأثيرها عليه.

- قدرة الوسيلة على التوصيل الجير: تتفاوت وسائل الاتصال من حيث قدرتها على نقل المعلومات إلى متلقيها بما يسمح له باستيعابها، فتقدم الفرد لمعلومات مرئية إلى مجموعة كبيرة من الأشخاص (ألف شخص مثلاً) في ظروف إضاءة ضعيفة، أو عندما تكون الأشياء المطلوب رؤيتها صغيرة ودقيقة، هذا يحدّ من فاعلية استقبال متلقي المعلومات لرسالة الاتصال.

رابعاً: ظروف وبيئة الاتصال.

يُمكن أن تكون الظروف المحيطة بعملية الاتصال عائقاً أمام استقبال وتركيز المستقبل على المعلومات المرسله، فوجود متلقي المعلومات في ظروف تكثر فيها الضوضاء، يؤثر على استقباله للاتصال، إذا كانت وسيلة الاتصال صوتية، كما أنه قد تؤثر بيئة الاتصال على فاعلية تلقي المعلومات من زاوية أخرى. فالظروف المادية مثل الحرارة والرطوبة والتهوية وغيرها قد تؤثر على متلقي المعلومات بما يخلق توتراً أو ضيقاً لديه قد يعوق انتباهه إلى المعلومات المرسله إليه.



يعتبر السلوك في العمل من أهم مصادر الأداء بالنسبة للأفراد، وتتأتى هذه الأهمية من مجموعة من العوامل منها: الدور الذي تلعبه منظمات الأعمال في الاقتصاد الوطني، كونها مصدر الإنتاج لهذا الاقتصاد.

تحقق المنظمات أهدافها بجهد الإنسان، وهي محكومة بقواعد ونظم يحددها الإنسان، فعناصر الإنتاج المادية لا قيمة لها بدون العمل الإنساني، حيث يتميز الفرد عن الآلة بأنه ينمو ويتغير، ويدرك، ويفهم ويتعلم.

والسلوك الإنساني يتحدد بناء على العديد من المتغيرات، منها ما هو فردي (الإدراك، الشخصية، الدوافع... الخ)، ومنها ما هو اجتماعي كالتفاعل مع المحيط الذي يعيش فيه الفرد (الأسرة، الأصدقاء، العمل...). كما أن هناك متغيرات تنظيمية يؤثر على سلوك الفرد منها: سياسات التحفيز وخلق الدوافع للعمل، نمط القيادة وتأثيره على نشاط الأفراد والجماعات، سياسة الاتصالات داخل المنظمة وتأثيرها على تبادل المعلومات والأفكار والاقتراحات.

إن ممارسة هذه السياسات على أسس واضحة وعادلة يسمح للمنظمة بالتحكم في سلوك مواردها البشرية وتوجيهية نحو تحقيق الأداء المرغوب.

الفصل الثاني
الدراسة الميدانية

الدراسة الميدانية

على الشركة الوطنية للمياه والكهرباء

"SONELEC"

بعد تعرُّضنا لمختلف الجوانب النظرية في الفصول السابقة والتي لها علاقة مباشرة بموضوع دراستنا وهو "تأثير الموارد البشرية على الأداء في المؤسسات الموريتانية"، وقد وقع اختيارنا على "الشركة الوطنية للمياه والكهرباء" لإجراء الدراسة الميدانية التي نحاول فيها التعرف على الجوانب المختلفة التي تحكم سلوك أداء الموارد البشرية المتواجدة في المؤسسة.

إختيار عينة البحث:

من أجل اختيار عينة للبحث الميداني في مؤسسة ما، يجب أن تكون هذه العينة تمثل مجموع الأشخاص العاملين في هذه المؤسسة سواءً تعلق الأمر بطبيعة العمل ونوعيته أو بنوعية الجنس العامل في المؤسسة، وكذلك المستوى التعليمي والسن.

وهذا ما جعلنا نختار عينة بحثنا من عمال الإدارة التجارية لما يتحقق في هذه الإدارة من الشروط السابقة الذكر، دون غيرها من كافة الإدارات في المؤسسة، كما توجد مجموعة من العوامل الأخرى جعلتنا نختار هذه الإدارة دون غيرها وهي أولاً أنها تحتوي على نسبة 20% من مجمل العمالة في المؤسسة والبالغ 1019 عاملاً، كما أنها تنفرد من بين الإدارات الأخرى بنسبة العمالة النسائية فيها حيث تستحوذ لوحدها على نسبة 25% من مجموع النساء العاملات في المؤسسة والبالغ عددهن 325 عاملة.

وقد حاولنا جاهدين الحصول على أكبر عدد من الأشخاص العاملين في هذه الإدارة وذلك في إطار دراستنا الميدانية، وبالرغم من استخدام جميع وسائل الحصول على المعلومات من مقابلات حرة مع مختلف العمال والاستمارة التي قمنا بها من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات، فقد وجدنا صعوبة بالغة في مسعانا، وربما أن هذا راجع إلى مجموع من العوامل نذكر منها على سبيل المثال إن هذه الدراسة تعتبر الأولى على مستوى المؤسسة، رغم أننا أوضحنا ولأكثر

من مرة أنها دراسة أكاديمية لا علاقة لها بالمؤسسة، وفي الأخير اختصرنا دراستنا على 50 عاملاً، حاولنا قدر المستطاع أن تكون ممثلة لجميع عمال الإدارة.

ثم انتقلنا إلى جمع البيانات، وقد اعتمدنا على الأدوات التي نراها مناسبة للبحث وهي:

- الملاحظة
- المقابلة الحرة
- الوثائق والسجلات
- الاستمارة

الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل التي يستعملها الباحث، في جمع المعلومات والحقائق عن الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وقد تمكنا من خلال هذه الأداة إلى التعرف على المؤسسة ومحيط العمل، والتعرف على مجال البحث، والتحقق من أمور قد تكون فيها بعض المبالغت من العمال، والتي ساعدتنا كثيرا في التحليل والاستنتاج.

المقابلة الحرة:

اعتمادنا على هذه الأداة، من أجل تعميق البحث في بعض الجوانب التي قد يتعذر ظهورها في أسئلة الاستبيان.

وقد تمت هذه المقابلة من خلال الحوار والمناقشات العادية.

السجلات والوثائق:

وقد كانت هذه السجلات والوثائق شبه منعدمة التوفر في المؤسسة، وما هو متوفر منها غير دقيق، مما حثنا على البحث في وثائق أخرى (التقارير المختلفة لإدارات المؤسسة و التي قد حصلنا عليها عن طريق المعرفة الشخصية داخل المؤسسة) واستخراج البيانات منها والقيام بالحسابات الصحية.

الاستمارة:

وهي أهم أداة اعتمدنا عليها في جمع المعلومات، وخاصة التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة. وهي عبارة عن مجموعة أسئلة وجهت إلى أفراد العينة مباشرة وقد احتوى على 24 سؤالاً بعضها مغلق والبعض الآخر مفتوح وتوزع هذه الأسئلة على الأقسام التالية:

1- بيانات شخصية وعامة وتشمل الأسئلة رقم 1، 2، ... 8.

2- بيانات عن جماعة العمل وتشمل الأسئلة رقم: 9، 10، ... 13.

3- القيادة وتشمل الأسئلة رقم: 14، 15، 16.

4- الاتصال وتشمل الأسئلة رقم: 17، 18، ... 21.

5- موضوعية عملية التقييط، سؤال واحد.

6- مستوى الرضا عن نتائج التقييم، سؤال واحد.

7- حاجات أفراد العينة في العمل، سؤال واحد.

ولمعالجة هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول : التعريف بقطاع المياه والطاقة وتقديم (SONELEC)

المبحث الثاني : مميزات المواد البشرية بالمؤسسة

المبحث الثالث : عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

المبحث الأول

التعريف بقطاع المياه والطاقة وتقديم (SONELEC)

1- تعريف قطاع المياه والطاقة :

(أ) لمحة عامة :

يعتبر قطاع المياه والطاقة المسئول الأول والأخير عن البحث وتسيير، ورقابة، مصادر المياه والطاقة على المستوى الوطني.
فقد أنشأ بمرسوم رقم 86-61 الصادر بتاريخ 1986/07/02، الذي يحدد صلاحيات وزير المياه والطاقة، وتنظيمات الإدارة المركزية لوزارته.
وهذا القطاع يتبع مباشرة للأمين العام لوزارة المياه والطاقة.

(ب) يتكون قطاع المياه والطاقة من ثلاثة إدارات أساسية هي:

* إدارة المياه والصرف الصحي:

وهذه الإدارة مسؤولة عن إعداد وتنفيذ السياسات والإستراتيجيات المتعلقة بقطاع المياه والصرف الصحي، وكذلك متابعة وتنفيذ برامج الاستثمار في هذا المجال.
كما أن هذه الإدارة تضمن توفير المياه، ومتابعة وتنسيق أعمال المؤسسات العاملة في هذا المجال.

وهذه الإدارة تحتوي على أربعة مصالح هي:

- ◆ مصلحة مياه القرى والمراعي، وهذه المصلحة مسؤولة عن دراسة وتخطيط القطاعات الفرعية لمياه القرى والمراعي وكذلك متابعة ورقابة تنفيذ البرامج قيد التنفيذ.
- ◆ مصلحة المياه الحضرية: وهذه المصلحة مكلفة بدراسة وتخطيط عمليات إمداد المراكز الحضرية بالمياه الصالحة للشرب، وكذلك السهر على مراقبة تنفيذ البرامج المتعلقة بهذا الموضوع.

◆ مصلحة الصرف الصحي: وهي زيادة على مسؤوليتها عن دراسة وتخطيط البنى التحتية للصرف الصحي (قنوات، محطة التصفية)، وذلك في المراكز الحضرية الأساسية.

◆ مصلحة التنظيم والقانون: وهي مكلفة بـ:

- تهيئة النصوص والقوانين التشريعية المتعلقة بالمياه والصرف الصحي.
- متابعة تنفيذ القوانين والنظم المعلوم بها في ميدان المياه.
- الدراسة المتعلقة بنظم إنشاء المشاريع والبنية التحتية للمياه والصرف الصحي.

* إدارة المحروقات:

وهذه الإدارة مسؤولة عن وضع الخطة العامة لتطوير البنية التحتية لاستقبال ونقل وتخزين وتكرير النفط الخام.

وكذلك البنية التحتية لاستقبال ونقل وتخزين وتوزيع المحروقات المكررة، السائل منها أو الغازي.

وهذه الإدارة تضم ثلاثة مصالح هي:

- ◆ مصلحة التموينات النفطية : وهذه المصلحة مسؤولة عن التنسيق بين عمليات، إصدار وتصدير ونقل وتخزين وتوزيع المحروقات المكررة.
- ◆ مصلحة الدراسات ومتابعة الصناعات النفطية وهي مسؤولة، زيادة على متابعة تصنيع واستيراد وتصدير ونقل وتخزين وتكرير النفط الخام، عن تدنين غاز النفط السائل، وكذلك صناعة وتسويق مشتقات النفط مثل الزيوت والشحوم.
- ◆ مصلحة التنظيم والقوانين هي مسؤولة عن إعداد ومراقبة تطبيق القوانين والنظم المتعلقة بالمحروقات.

* إدارة الكهرباء:

وهذه الإدارة مسؤولة عن متابعة إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء على المستوى الوطني، كما أنها تُعدُّ الخطط العامة لإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء، كما تؤمّن تنفيذ برامج كهربة الحضر والريف، وهي تحتوي على ثلاثة مصالح هي:

- ◆ مصلحة الدراسة والتخطيط وهي مسؤولة عن إعداد الدراسات والخطط ومتابعة إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.
- ◆ مصلحة كهربة الريف: وهي مسؤولة عن إعداد الخطط العامة للكهرباء الريفية، كما أن هذه المصلحة معنية بتدعيم الطاقات الجديدة والمتجددة (الطاقة الشمسية والهوائية).
- ◆ مصلحة النظم والقوانين: وهي تقوم بإعداد ومتابعة تطبيق القوانين والنظم المتعلقة بإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.⁽¹⁾

2- تقسيم الشركة الوطنية والكهربائية (SONELEC):

لقد مرت مهمة نقل المياه والكهرباء ومنذ الاستقلال بمراحل متعددة، وقد رافقت كل من هذه المراحل مؤسسة معينة، فمنذ الاستقلال (1960م) وحتى سنة 1965م كانت مهمة توفير المياه والكهرباء موكلة إلى مؤسسة من العهد الاستعماري تسمى Gérance des Eaux ومنذ سنة 1965م تولت المهمة الشركة الإفريقية للمياه والكهرباء (SAFELEC)، وهي شركة مساهمة يدخل في رأس مالها مجموعة من الدول الإفريقية، زيادة إلى الفرنسيين.

وفي سنة 1969م حُصر رأس مال الشركة على الموريتانيين والفرنسيين، وأطلق على المؤسسة الجديدة (الموريتانية للمياه والكهرباء MAURELEC).

وفي يناير 1975م تم تأميم الشركة لتصبح وطنية موريتانية وأطلق عليها الشركة الوطنية للمياه والكهرباء (SONELEC)، فهي إذاً تقوم ومنذ أكثر من 28 سنة، بإنتاج ونقل وتوزيع مياه الشرب والكهرباء، كما تقوم ببناء وتشغيل شبكات ومحطات التنقية والتصريف، والشركة مصنفة على أنها "الوكيل الوحيد وصاحبة الامتياز" في نشاط إنتاج ونقل وتوزيع وتسويق المياه والكهرباء على كافة التراب الوطني.

والشركة تؤمن الماء والكهرباء لمعظم المدن والقرى على مستوى التراب الوطني، وهذه العملية تتطلب من الشركة الكثير من الجهود سواء المادية منها أو البشرية، حيث أن تأمين المياه للعاصمة أنواكشوط يتم من مسافة 60 كلم، وذلك لأن تربة منطقة العاصمة تعاني من ملوحة شديدة، الأمر الذي أضطر SONELEC إلى استغلال بحيرة (إيديني) الجوفية والتي تقع على بعد 60 كلم شرق العاصمة، وقد أقيمت 28 بئراً على هذه البحيرة، وهذه الآبار مزودة بمضخات

⁽¹⁾ وزارة المياه والطاقة-إدارة الطاقة.

عملقة تقوم بضخ المياه من البحيرة إلى خزانات (نصف مطمورة في التراب) سعتها $1000 \times 2 \text{ m}^3$ ، والمضخات السابقة تعمل بالكهرباء الآتية من العاصمة عبر خطوط توتر تبلغ قوتها (33 Kw)، هذا في الظروف العادية، كما توجد محطة توليد للكهرباء خاصة في إيديني لتوليد الكهرباء في حالة انقطاع التيار الآتي من العاصمة.

وتنقل مياه محطة (إيديني) إلى العاصمة بواسطة أنابيب ضخ يبلغ قطرها (700 مم) وهي مطمورة تحت التراب.

وتخزن المياه بعد ذلك في خزان كبير قبل أن تُوزَّع على مختلف مناطق العاصمة، وذلك عبر شبكة أنابيب يتناقص قطرها من 500 مم إلى 60 مم.

أما فيما يخص إنتاج وتوليد الكهرباء، فالعملية تبدأ بالمولدات العملاقة التي توجد على مستوى مراكز التوليد، هذه المولدات تقوم بتحويل الطاقة الكيميائية الموجودة في تركبة المحروقات (الغاز والمازوت) إلى طاقة ميكانيكية وذلك عن طريق محول للطاقة، وبعد ذلك تحول هذه الطاقة الميكانيكية إلى طاقة كهربائية.

أما المرحلة الثانية فهي عملية النقل وهذه العملية تتم عن طريق خطوط نقل الكهرباء (جبال)، هذه الشبكة تُفضي في نقاط توزيع موزعة في أماكن التوصيل، هذه النقاط تقوم بتحويل شدة التيار من (15.000 v) إلى ما بين (220-380 v)، والتي تنتقل إلى المستهلك بواسطة شبكة توصيل ذات تردد منخفض.

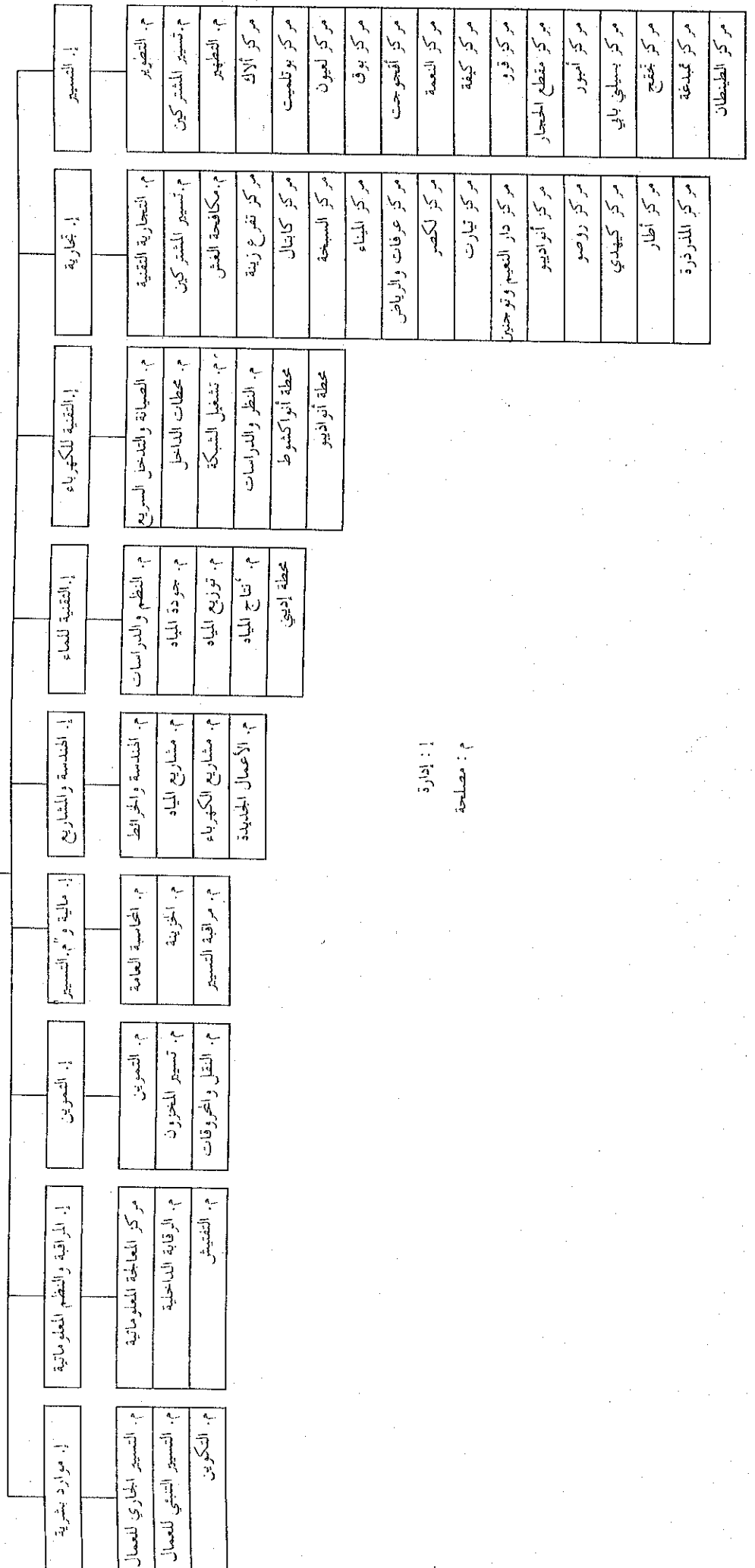
وتؤمن شركة (SONELEC) التيار الكهربائي على المستوى الوطني بواسطة 30 محطة توليد من النوع الحراري، تقارب طاقتها (80 Mw).

الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الإدارة العامة

ملحق إدارة
مستشار اقتصادي
مستشار تقني للماء
مستشار تقني للكهرباء
مستشار قانوني
مستشار إداري
خلية متابعة الصفقات

السكرتاريا



إ. إدارة

م. مصلحة

- اختصاصات الإدارات المكونة للمؤسسة :*** الإدارة العامة:**

وتتضمن مكتب الرئيس المدير العام للمؤسسة، وهو المسؤول عن وضع الخطط والسياسات، ومراقبة تنفيذ هذه الخطط والسياسات، وهذه الإدارة هي المسؤولة عن تعيين مديري الإدارات المكونة للمؤسسة.

وهذه الإدارة تضم، زيادة على السكرتاريا مجموعة من المستشارين للمدير العام وهم:

* المستشار الاقتصادي.

* المستشار التقني للماء.

* المستشار التقني للكهرباء.

* المستشار القانوني.

* المستشار الإداري.

هذا زيادة على ملحق إداري وخليقة خاصة بتسيير أعمال الصفقات،

*** إدارة الموارد البشرية:**

وهي المسؤولة عن كل ما هو متعلق بالعمال، سواء كان باكتتابهم أو تكوينهم أو بأجورهم ومشاكلهم الصحية.

وهذه الإدارة تضم ثلاثة مصالح:

◆ مصلحة التسيير الجاري للأشخاص: وهي معنية بمتابعة وإعداد أجور العمال، وكذلك

الخدمات الاجتماعية والصحية.

◆ مصلحة التسيير التنبؤي للعمال وهي مسؤولة عن إعداد الحالة الفردية لكل عامل

ومتابعة التغيرات وتهياة ملفات العمال لمختلف الإدارات من أجل الإطلاع عليها وذلك في إطار

النقل والترقية داخل المؤسسة، وكذلك متابعة برنامج التقاعد.

◆ مصلحة التكوين وهي مسؤولة عن إعداد برامج التكوين ومتابعة المتكويين، كما أنها تعنى

بمدرسة التكوين الخاصة بالمؤسسة.

* إدارة التموين:

وهي مسؤولة عن إعداد البرامج التموينية للمؤسسة، وتوفير المتطلبات اللوجستية لتنفيذ خطط ومشاريع المؤسسة وهي تنقسم إلى ثلاثة مصالح:

- ◆ مصلحة تسيير المخزون: تقوم بالمحافظة على مخزون الشركة من الأدوات والمعدات، وكذلك تسيير هذا المخزون بين مختلف الإدارات والمصالح المعنية.
- ◆ مصلحة النقل والمحروقات: وهي معنية عن كل ما هو متعلق بالنقل داخل المؤسسة، كما أنها هي التي تتولى تسيير المحروقات داخل المؤسسة.
- ◆ مصلحة التموين: وهي المسؤولة عن دراسة ومتابعة ملفات الشراء داخل المؤسسة، وكذلك متابعة تطورات الأسواق.

* إدارة النظم المعلوماتية والرقابة:

وهذه الإدارة ينقسم عملها إلى قسمين يهتم الأول منهما بالنظام المعلوماتي للمؤسسة والثاني بالرقابة الداخلية للمؤسسة، وهي تنقسم إلى ثلاثة مصالح:

- ◆ مصلحة المعالجة المعلوماتية وعملها يتمحور في جمع ومعالجة المعلومات الواردة من مختلف المراكز الفرعية للمؤسسة من ثم إرجاع المعلومات الجديدة إلى المراكز، كما أنها تقوم بإعداد ومتابعة فواتير المشتركين وتوفير البيانات الأزمنة عن كل مشترك.
- ◆ مصلحة الرقابة الداخلية وهي مسؤولة عن مراقبة الاستهلاك الداخلي للمؤسسة من المياه والكهرباء.

◆ مصلحة التفتيش ومنوط بها عملية التفتيش داخل المؤسسة.

* الإدارة المالية ورقابة التسيير:

وهذه الإدارة مسؤولة عن الجانب المالي للمؤسسة وهي تنقسم إلى ثلاثة مصالح أساسية:

- ◆ مصلحة المحاسبة العامة وهي التي تقوم بإعداد الموازنات العامة للمؤسسة.
- ◆ مصلحة الخزينة وهي مسؤولة عن خزينة المؤسسة.
- ◆ مصلحة رقابة التسيير. وهي تقوم بتتبع ومراقبة الخطط والبرامج المراد تنفيذها.

* إدارة الهندسة والمشاريع:

وهي المعنية بالدراسات التقنية لمختلف مشاريع المؤسسة وهي تضم أربعة مصالح:

- ◆ مصلحة الهندسة والخرائط، وهي توفر المعلومات الهندسية عن المشاريع المدروسة، كما أنها مسؤولة عن إعداد خرائط شبكات المياه والكهرباء، من أجل تسهيل عمل الفرق العاملة على الميدان.

- ◆ مصلحة مشاريع المياه، وهي تقوم بدراسة المشاريع المستقبلية للمياه.
- ◆ مصلحة مشاريع الكهرباء وهي أيضاً تقوم بوضع الدراسات المتعلقة بالكهرباء.
- ◆ مصلحة الأعمال الجديدة وهذه المصلحة مسؤولة عن إعداد المشاريع الجديدة.

* الإدارة التقنية للمياه:

وهي معنية بكل ما هو متعلق بالمياه في المؤسسة وهي تنقسم إلى خمسة مصالح:

- ◆ مصلحة الطرق والدراسات، وهذه المصلحة معنية بإعداد الدراسات والطرق المثلى لاستغلال المياه.

- ◆ مصلحة جودة المياه وهي مسؤولة عن تقييم نوعية المياه الموزعة ومعالجتها.
- ◆ مصلحة توزيع المياه وهذه المصلحة مسؤولة عن توزيع المياه على كافة التراب الوطني.
- ◆ مصلحة إنتاج المياه وهي المعنية عن إيجاد البحيرات الجوفية، وكذلك استغلال المياه المطرية ومياه نهر السنغال.
- ◆ محطة إيديني، وهذه المحطة هي أكبر محطة لإنتاج المياه العذبة وهي تؤمن المياه للعاصمة أنواكشوط.

* الإدارة التقنية للكهرباء:

وهي كسابقتها مسؤولة عن كل ما هو متعلق بالكهرباء وهي تضم ستة مصالح:

- ◆ مصلحة الصيانة والتدخل السريع، وهذه المصلحة مسؤولة عن صيانة شبكات الكهرباء وكذلك صيانة محطات توليد الكهرباء.
- كما أنها مسؤولة عن عمليات التدخل السريع في حالة حدوث انقطاع التيار الكهربائي.

◆ مصلحة محطات توليد الكهرباء بالداخل، وهي تقوم بمتابعة نشاط محطات توليد الكهرباء داخل الوطن.

◆ مصلحة تشغيل الشبكة الكهربائية، وهي مسؤولة عن وضع شبكات الكهرباء.

◆ مصلحة الطرق والدراسات.

◆ محطة توليد الكهرباء بأنواكشط: وهي أكبر محطة على المستوى الوطني حيث تحتوى على أربعة مولدات عملاقة يولد الواحد منها 700 Kw وهي تقوم بتزويد العاصمة بالكهرباء، كما أنها تؤمن الكهرباء لمحطة إديني (60 كلم) وذلك عن طريق خط يبلغ تردده 33000 V.

◆ محطة توليد الكهرباء (انواذيبو) وهي ثاني أكبر محطة وطنية وذلك بقوة توليد تصل إلى 20.000 Kw.

* إدارة التسيير:

وهي الإدارة المسؤولة عن تسيير كبار المشتركين في المؤسسة، كما أنها مسؤولة عن تسيير مراكز المؤسسة في الولايات الداخلية وهي تنقسم إلى ثلاثة مصالح:

◆ مصلحة التطوير، وهذه المصلحة مسؤولة عن تطوير سبل التسيير داخل المؤسسة،

◆ مصلحة تسيير المشتركين وهذه المصلحة خاصة بالمشاركين الكبار للمؤسسة،

مثل المؤسسات والمصانع والحوانيت.

◆ مصلحة الصرف الصحي وهي مسؤولة عن صيانة ومراقبة قنوات الصرف الصحي.

كما أنه يتبع لهذه الإدارة أربعة عشر مركزاً فرعياً للمؤسسة داخل ولايات الوطن.

* الإدارة التجارية:

وهي المسؤولة عن الجانب التسويقي للمؤسسة حيث تضم ثلاثة مصالح هي:

◆ مصلحة التجارة التقنية وهي مسؤولة عن الربط بين الجهات التنقية والجهات التجارية.

◆ مصلحة تسيير المشتركين وهي مسؤولة عن كل ما يتعلق بالمشاركين العاديين.

◆ مصلحة مكافحة الغش وهي مسؤولة عن متابعة ورقابة كل التجهيزات الموجودة لدى

المشاركين (العدادات... الخ)، مراقبة الشبكات والتوصيلات. كما أن هذه الإدارة تضم ثلاثة عشر

مركزاً فرعياً، ثمانية منها في العاصمة والخمسة الباقية هي: مركز انواذيبو، مركز روصو، مركز كيهيدي مركز أطار، ومركز المذرذرة.

3) بعض المؤشرات عن المؤسسة:

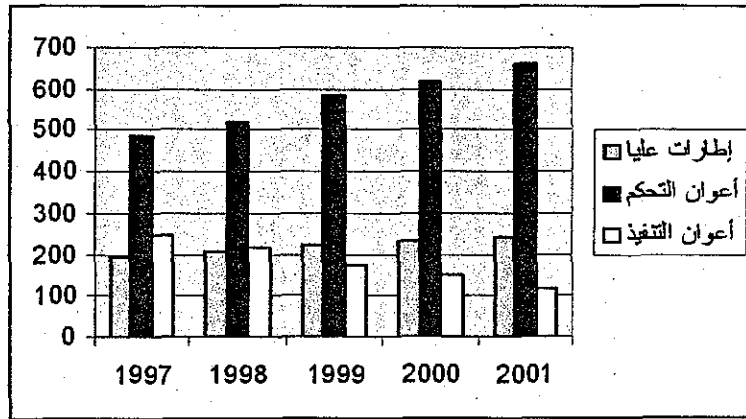
أ) تطور عدد العمال:

جدول (1-3): يبين تطور عدد العمال: (1997 - 2001)

2001		2000		1999		1998		1997		السنوات الأصناف المهنية
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
23.84	243	23.12	231	22.49	220	22.05	208	20.9	194	إطارات عليا
64.76	661	61.96	619	59.81	585	55.19	520	52.26	489	أعوان التحكم
12.28	115	14.91	149	17.68	173	22.73	215	26.40	245	أعوان التنفيذ
100	1019	100	999	100	978	100	943	100	928	المجموع

المصدر: إعداد شخصي من وثائق المؤسسة

الشكل (2-3):



نلاحظ من الجدول أن عدد العمال يرتفع بشكل عام وباستمرار وهذا الارتفاع قد يرجع إلى زيادة رقعة نشاط المؤسسة على التراب الوطني، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة زيادة عدد عمالها باستمرار، ولكن نلاحظ من الجدول أن هناك فئة من العمال يتناقص عددها تدريجياً وهي فئة أعوان التنفيذ، وهذا قد يرجع إلى مجموع من الأسباب منها: أولاً أن المؤسسة قد اكتسبت الكثير

من العمال وخاصة عمال التنفيذ وذلك في إطار برنامج كهربة المدن الداخلية وعند انتهاء أعمال المشروع بدأ الاستغناء عن هؤلاء العمال، وذلك بالتدرج وحسب أهمية الأعمال التي يقومون بها. أما السبب الثاني فهو إعادة الترتيب السلمي للعمال خصوصاً الذين تمت إعادة تكوينهم في مدرسة تكوين المؤسسة.

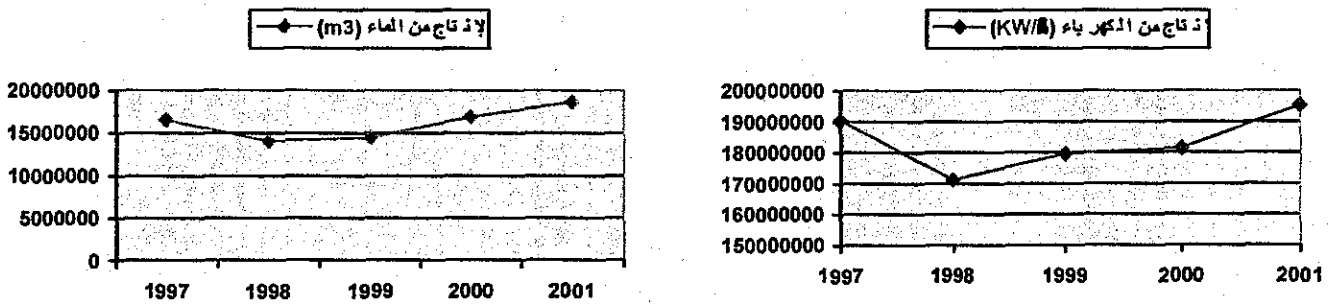
(ب) إنتاج المؤسسة:

جدول (2-3): يبين تطور إنتاج الشركة للفترة (1997 - 2001):

السنوات	الإنتاج	1997	1998	1999	2000	2001
الإنتاج من الكهرباء kw	190273364	171239780	179722160	181379446	19523150	
الإنتاج من الماء m ³	16499532	14039059	14526105	16917476	18678354	

المصدر: الإدارة التجارية للشركة

الشكل (3-3) :



نلاحظ من خلال الجدول أن الإنتاج يتزايد خلال الفترة (1998-2001) سواء كان ذلك يتعلق بإنتاج الماء والكهرباء، وهذا راجع إلى ارتفاع الطلب المتزايد، خصوصاً إذا كانت المؤسسة وكما قلنا في السابق هي الوكيل الوحيد لإنتاج وتوزيع المياه والكهرباء. كما أن هذا الارتفاع في الإنتاج قد يرجع إلى الإجراءات التي اتخذتها المؤسسة من أجل تحسين صورتها أمام الدولة، وذلك في إطار المرحلة الرابعة من (برنامج العقد) (1998-2001)،

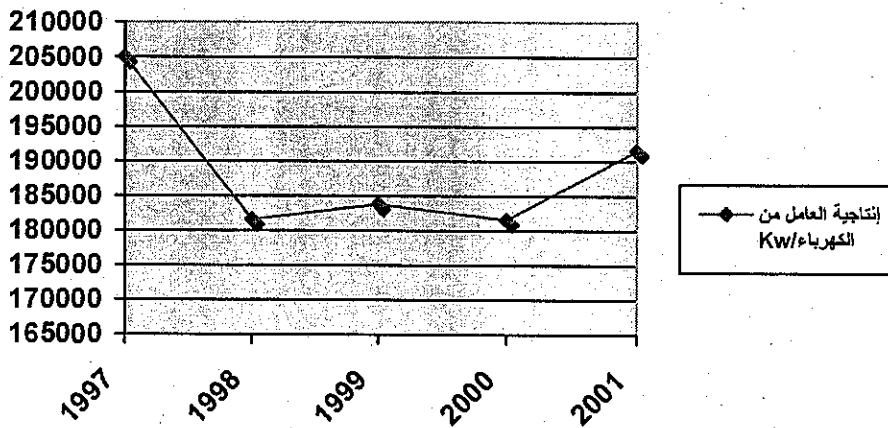
هذا البرنامج الذي تضع الحكومة من خلاله مجموعة من الشروط للشركات العمومية لضمان إستمراريتها بالوضع الذي هي عليه.

(ج) مقارنة عرو العمال بالإنتاج في المؤسسة :

جدول (3-3): مقارنة عدد العمال بالإنتاج من الكهرباء خلال الفترة (1997-2001)

السنوات	1997	1998	1999	2000	2001
البيانات					
عدد العمال (عامل)	928	943	978	999	1019
الإنتاج من الكهرباء (KW)	190273369	171239780	179722160	181379446	195213105
الإنتاج/ عدد العمال (KW)	205035.95	181590.43	183764.98	181561.00	191573.21

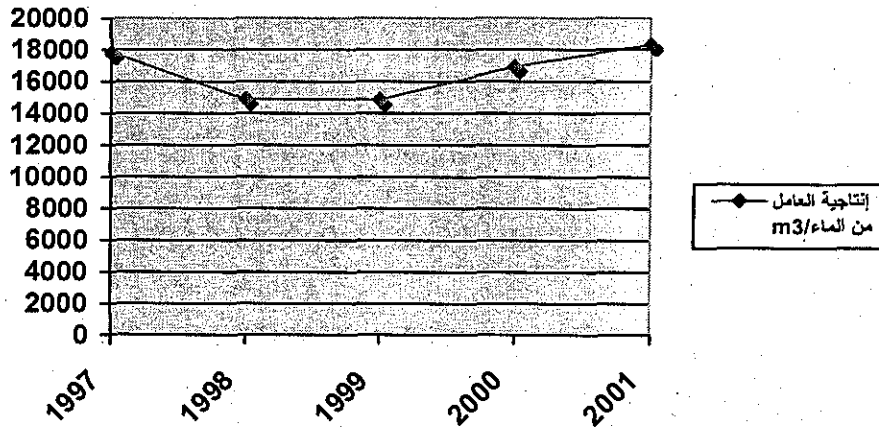
الشكل : (3-4)



جدول (3-4): مقارنة عدد العمال بالإنتاج من الماء خلال الفترة (1997-2001)

السنوات	1997	1998	1999	2000	2001
البيانات					
عدد العمال (عامل)	928	943	978	999	1019
الإنتاج من الماء (m ³)	16499532	14039059	14526105	16917476	18678354
الإنتاج / عدد العمال (m ³)	17779.66	14887.65	14852.86	16934.41	18330.08

الشكل : (3-5)



تعليق على الجدولين:

نلاحظ من الجدولين السابقين أن عدد العمال يتزايد، كما أنه من خلال الجدول (3-3) يتبين أن الإنتاج من الكهرباء يتزايد بشكل عام باستثناء سنة 1998 حيث انخفض بسبة (10%) عن كمية الإنتاج في سنة 1997، ثم ارتفع بنسبة 5% تقريباً في سنة 1999، لترفع بسبة 8.6% في سنة 2001.

كما أننا نلاحظ من خلال الجدول (3-4) أن إنتاج الشركة من الماء يتزايد بشكل عام باستثناء سنة 1998 حيث انخفض بنسبة (14.9%) عن إنتاج سنة 1997، لترتفع بعد ذلك بنسبة (33.04%) في سنة 2001.

وكما نلاحظ من الجدول (3-3) أن إنتاجية العامل من الكهرباء انخفضت في سنة 1998 بنسبة (11.43%) لترتفع بنسبة (12%) في سنة 1999 لتتخف بنسبة القيمة تقريبا في سنة 2000، لترتفع بقليل بنسبة (5.51%) في سنة 2001.

أما فيما يخص إنتاجية العامل من الماء، فنلاحظ من خلال الجدول (3-4) أنها شهدت هي الأخرى وعلى غرار سابقاتها (إنتاجية العامل من الكهرباء) انخفاضا في سنة 1998 وذلك بنسبة (16.26%)، لتتخف بعدة ذلك بنسبة (0.23%) في السنة الموالية لتشهد انتعاشا في سنة 2000 وذلك بنسبة ارتفاع (14.01%)، لترتفع بعد ذلك بنسبة (8.24%) في سنة 2001. ونلاحظ من الجداول السابقة أن كل هذا التغير في إنتاجية العامل سواء كانت من الماء أو الكهرباء تؤثر على مباشرة على الإنتاج.

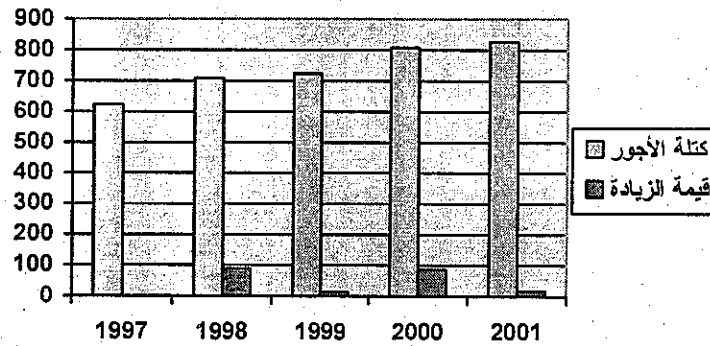
(و) كتلة الأجور:

جدول (3-5): كتلة الأجور في الفترة (1997 - 2001) (بملايين الأوقية)

السنوات	1997	1998	1999	2000	2001
البيانات					
كتلة الأجور	622	710	724	809	827
قيمة الزيادة		88	14	85	18
نسبة الزيادة		14.14%	1.97%	14.74%	2.22%

المصدر: إعداد شخصي من وثائق المؤسسة.

الشكل : (3-6)



نلاحظ من الجدول أن هناك زيادة مستمرة في كتلة الأجور، الأمر الذي قد يبدو للوهلة الأولى مسألة إيجابية، إلا أنه وعندما ننظر إلى الأمور بشيء من التدقيق نجد أن هذه الزيادة لا تعبر بالضرورة عن الزيادة الفعلية لأجور العمال بقدر ما تعتبر زيادة طبيعية نتيجة إلى الزيادة المستمرة لعدد العمال.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الزيادة تتفاوت بدرجة ملحوظة فنسبة الزيادة لسنة 1998 بلغت 14.14% في حين أن النسبة بلغت 1.97% لسنة 1999م، لترتفع هذه النسبة إلى 11.74% في سنة 2000م لتتخفف من جديد إلى 2.22% في سنة 2001م.

المبحث الثاني

مميزات المواد البشرية بالمؤسسة

1) المستوى التعليمي داخل المؤسسة:

إن مستوى التعليم داخل المؤسسات يدل على تطور وحدائة هذه المؤسسات، فكلما كانت الموارد البشرية تمتلك رصيذاً تعليمياً كبيراً، فهي قابلة لاكتساب الخبرة بسرعة وكذلك سرعة التأقلم مع التطور التكنولوجي.

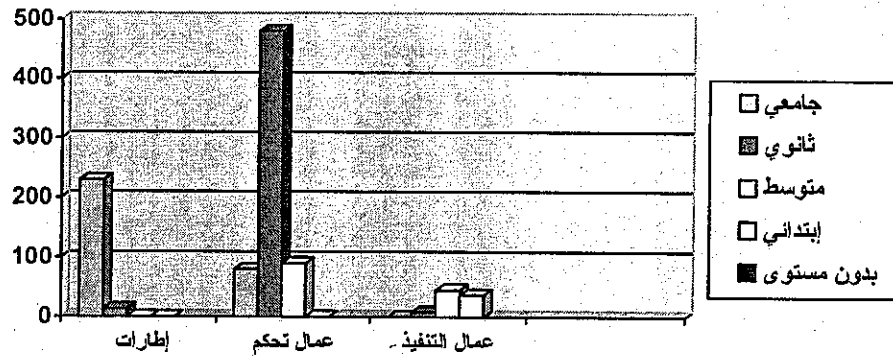
والجدول التالي يبين الحالة التعليمية للموارد البشرية في (SONELEC):

جدول (3-6): يبين المستوى التعليمي السلمي إلى غاية 2001/12/31:

النسبة	المجموع	عمال التنفيذ	عمال تحكم	إطارات	التصنيف السلمي المستوى التعليمي
30.42%	310	00	80	230	جامعي
49.16%	501	08	480	10	ثانوي
13.24%	135	45	201	00	متوسط
3.53%	36	25	11	00	ابتدائي
3.36%	37	37	00	00	بدون مستوى
100%	1019	115	661	243	المجموع

المصدر: إعداد شخصي من وثائق المؤسسة

الشكل : (7-3)



يتضح من الجدول أن نسبة 49.16% من الموارد البشرية أي النصف تقريباً لهم مستوى ثانوي، وأغلب هذه الفئة ينحصر في عمال التحكم، وهذا راجع إلى أن المؤسسة في سنواتها الأولى كانت مضطراً إلى اكتتاب العمال ذوي المستويات المنخفضة وذلك لقلت، إن لم نقل انعدام الجامعيين في تلك الفترة، خصوصاً المتخصصين في مجال عملها.

ولكن ومنذ سنة 1987م أجرت المؤسسة إعادة هيكلة مختلف قطاعاتها بما في ذلك قطاع الموارد البشرية وقد أدت إعادة الهيكلة هذه إلى تسريح الكثير من العمال واكتتاب آخرين وقد أخذ في الاعتبار في عملية الاكتتاب هذه ولأول مرة المستوى التعليمي وهذا ما يوضحه الجدول حيث أن 30.42% من الموارد البشرية في المؤسسة لها مستوى تعليمي عالي، وهذه الفئة أغلبها إطارات. في حين أن نسبة 13.24 من الموارد البشرية لها مستوى تعليمي متوسط وهذه الفئة تنحصر في عمال التحكم وعمال التنفيذ، و 3.54% من الموارد البشرية لهم مستوى تعليمي ابتدائي، وأغلب هؤلاء في عمال التنفيذ، في حين أن 3.63% من العمال بدون مستوى وهؤلاء ينحصر في عمال التنفيذ وهذه الفئة مسئولة أساساً عن الأعمال اليدوية وأعمال الحراسة.

2) السن في المؤسسة:

تتكون التركيبة البشرية للشركة الوطنية للمياه والكهرباء (SONELEC) من أغلبية شابة، تمتاز بالحيوية والعطاء.

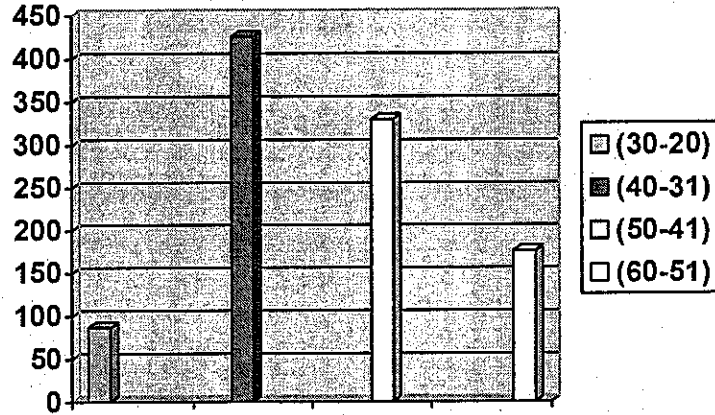
وكذلك مجموع من كبار السن تملك الخبرة العالية، وهذا ما يوضح الجدول التالي:

جدول (7-3): يبين حالة السن حتى 2001/12/31:

النسبة	التكرار	فئات الأعمار (سنة)
8.53%	87	30 - 20
41.8%	426	40 - 31
32.38%	330	50 - 41
17.27%	176	60 - 51
100%	1019	المجموع

المصدر: إعداد شخصي من معلومات المؤسسة

الشكل (8-3): حالة السن في المؤسسة



يتضح من الجدول السابق أن نسبة 41.8% من الموارد البشرية في المؤسسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة، وهذه الفئة هي القادرة على بذل المزيد من الجهد، فهي في سن العطاء والقدرة على تحمل المسؤوليات.

في حين أن نسبة 32.38% من تلك الموارد البشرية تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة، وهذه الفئة زيادة على مقدرتها على بذل المزيد من الجهد فهي تملك رصيماً من الخبرة في التعامل مع مختلف المشاكل التي قد تطرأ في ميدان العمل.

أما الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 51 و 60 سنة فتمثل نسبة 17.27% وهذه الفئة توجد أساساً على مستوى الإدارات وأغلبها يتهيئ للتقاعد. و 8.53% من العمال في المؤسسة تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 30 سنة وهذه الفئة حديثة العهد بالمؤسسة وهي فئة نشطة ومؤهلة لاكتساب الخبرات الجديدة.

3) الإحصائية قبل المؤسسة:

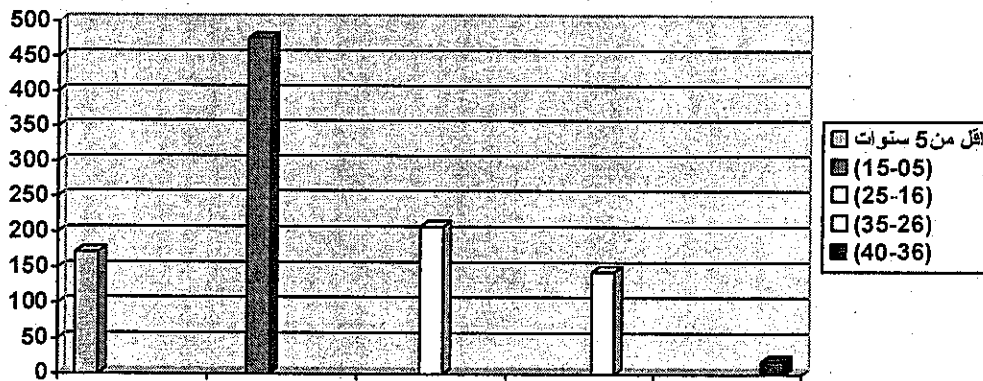
تعبر الأقدمية عن الفترة التي قضاها العامل في خدمة مؤسسة ما، وهي تقاس بالسنوات. ويوضح الجدول التالي الأقدمية في "SONELEC":

جدول (3-8): يبين الأقدمية حتى 2001/12/31:

النسبة	التكرار	فئات الأقدمية (سنة)
16.8%	172	أقل من 5 سنوات
20.1%	205	05 - 10
26.5%	271	11 - 15
10.30%	105	16 - 20
10.1%	103	21 - 25
9.2%	94	26 - 30
4.9%	50	31 - 35
1.8%	19	36 - 40
100%	1019	المجموع

المصدر: إعداد شخصي من وثائق المؤسسة.

الشكل (3-9): الأقدمية في المؤسسة



يتضح من الجدول السابق أن نسبة 26.5% من الموارد البشرية لهم أقدمية بين 11-15

سنة، وهذه فترة كافية لاكتساب الخبرة الكافية.

في حين أن نسبة 9.2% من العمال تتراوح أقدميتهم 6.7% من العمال وتتراوح أقدميتهم ما بين 31 و 40، وهذه الفئة إلتحقوا بالمؤسسة منذ قيام نواتها الأولى الأمر الذي جعلهم يحظون بتقدير واحترام الجميع.

4) معدل الطوراة:

يعتبر دوران العمل الحركة الناتجة عن ترك العمال لمناصبهم، وإحلال آخرين محلهم، وهذا الترك للعمل قد يأخذ عدة أشكال منها انتهاء مدة العقد، الاستقالة، التقاعد، الوفاة، فسخ العقد... الخ.

وقد سجلنا في المؤسسة أعداد الخروج التالية:

جدول (9-3): يبين عدد الخروج لسنة 2001 :

النسبة	عدد الخروج (عامل)	طبيعة الخروج
23.07%	3	انتهاء مدة العقد
7.69%	1	وفاة
69.23%	9	تقاعد
100%	13	المجموع

المصدر: إعداد شخصي من وثائق المؤسسة.

ويمكن حساب معدل الدوران حسب العلاقة التالية:

$$\text{معدل الدوران} = 100 \times \frac{\text{عدد تاركي الخدمة}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

ومتوسط العمال لسنة 2001 هو: 1019 عامل

$$\boxed{1.27\%} = 100 \times \frac{13}{1090} = \text{معدل الدوران}$$

وهو معدل متوسط، لكنه في الحقيقة لا يعبر عن رضا العاملين، خصوصاً إذا علمنا أن نسبة 69.23% من الخروج بسبب التقاعد، و23.07% منهم بسبب انتهاء العقد مع المؤسسة، في حين أن نسبة 7.69% منهم بسبب الوفاة.

5) معدل الغياب:

تعتبر ظاهرة الغياب من أخطر المظاهر التي تعاني منها أغلب المؤسسات ولهذا الظاهرة مجموعة من الأسباب منها ما هو اجتماعي ثقافي، ومنها ما هو تنظيمي، كما أن هناك خصائص الموارد البشرية، والإدارة القائمة على هذه الموارد البشرية.

والغياب بصفة عامة ينقسم إلى نوعين: غياب مبرر مثل العطل السنوية والطبية وعطل التكوين والزواج والميلاد والوفاة، أما النوع الثاني من الغياب فهو الغياب غير المبرر وهو ما يطلق عليه التغيب ومن أمثله التأخر عن العمل سواء كان ذلك في بداية وقت العمل أو في نهايته.

ويحسب معدل الغياب كالتالي:

عدد ساعات الغياب

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد ساعات الغياب}}{100 \times \text{عدد ساعات العمل المعتادة}}$$

عدد ساعات العمل المعتادة

ومن أجل حساب هذا المعدل علينا أولاً الحصول على ساعات الغياب، وسنقوم بتبيان ساعات الغياب في المؤسسة لسنة 2001 وذلك في الجدول التالي:

جدول (10-3): بين طبيعة الغياب لسنة 2001

النسبة المئوية	عدد ساعات الغياب	طبيعة الغياب
13.9%	24480	التكوين
21.81%	38400	التأخر عن العمل
55.56%	97828	العطل السنوية
2.92%	5152	الزواج - الوفاة - ميلاد
5.79%	10200	حوادث العمل + عطل طبية
100%	176060	المجموع

المصدر: إعداد شخصي من وثائق المؤسسة.

عدد ساعات العمل المعتادة = 1.956.480 ساعة سنوياً.

عدد ساعات الغياب

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد ساعات الغياب}}{\text{عدد ساعات العمل المعتادة}} \times 100$$

عدد ساعات العمل المعتادة

$$\boxed{8.99\%} = \frac{176060}{1956480} =$$

نلاحظ أن هذا المعدل مرتفع انطلاقاً من أن معدل الغياب المعتاد يساوي 5% ومقارنة بدول أخرى (مثل فرنسا 7%)،⁽¹⁾ وهذا مؤشر على عدم رضا العامل عن عمله، وهذا يتأكد من تحليلنا لنسب الجدول حيث نجد أن نسبة 21.81% من ساعات الغياب تمثل التأخير عن العمل، الأمر الذي لاحظناه أثناء وجودنا في المؤسسة، والأمر جد خطير إذا كانت النسبة الكبيرة من التغيب تسجل على مستوى القيادة في المؤسسة، فقد وجدنا أن القيادات في المؤسسة تتغيب بمعدل ساعة كاملة عن العمل يومياً، وهذا ما يترك أثراً سلبياً على المرؤوسين. في حين أن النصيب الأكبر من ساعات الغياب بسبب العطل السنوية حيث تمثل نسبة 55.56%، أما التكوين فله حصة هو الآخر من ساعات الغياب وذلك بنسبة 130.9%، كما أن هناك ما يسمى بالعطل القصيرة والمتوسطة مثل: عطل الزواج، الميلاد، الوفاة، بنسبة 2.92%، وكذلك عطل حوادث العمل، العطل الطبية، بنسبة 5.79%.

6) التكوين في المؤسسة:

لقد أشرنا في السابق إلى أن المؤسسة تمتلك مركزاً للتكوين وهذا المركز مسؤول أساساً عن إعادة هيكلة العمال، كما أنه يقوم بتأطير العمال المكتتبين الجدد، إلا أن المؤسسة تضطر أحياناً إلى تكوين بعض الأطر في دول العام الأخرى ولكن هذه العملية قليلاً ما تحدث، حيث أنه في الفترة بين 1999 و 2001 تم تكوين إطارين في الخارج أحدهما ذهب إلى كندا والآخر إلى فرنسا.

(1) Bernard Martory, Daniel Crozet "Gestion des ressources humaines, manuel de pilotage social"- Edition Nathan, 1998, page 170.

المبحث الثالث

عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

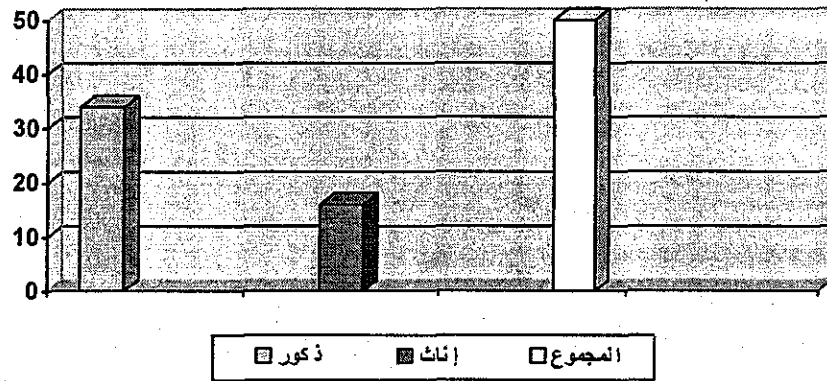
1) البيانات الشخصية والعمامة لعينة البحث:

- الجنس:

جدول (11-3): يبين أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة	التكرار	الفئات
68%	34	ذكور
32%	16	إناث
100%	50	المجموع

الشكل (10-3):



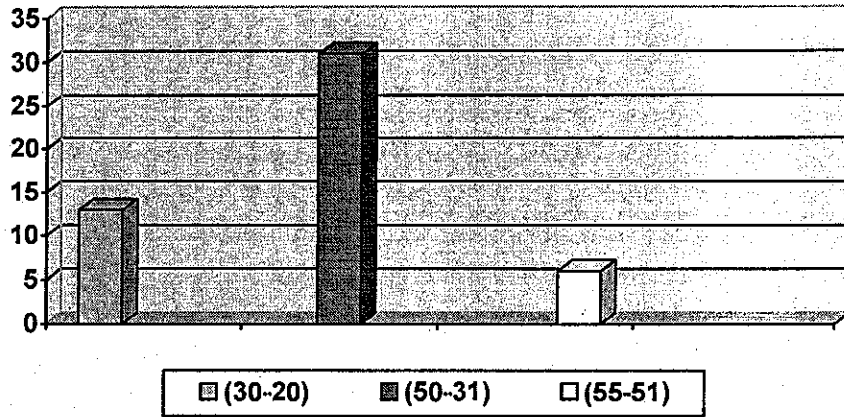
نلاحظ من الجدول أن نسبة ذكور أفراد العينة تمثل 68% من المجموع وهذا راجع إلى أن أغلب العمل الذي تقوم به المؤسسة عملاً رجالياً وذلك لطبيعته الميدانية، أما نسبة الإناث فتبلغ 32% وهذه النسبة ورغم أنها منخفضة مقارنة مع نسبة الذكور، فهي تعتبر نسبة مرتفعة بالمقارنة مع باقي الإدارات في المؤسسة وذلك راجع إلى أن الإدارة التجارية تتولى شؤون الزبناء وذلك من خلال مراكز فرعية للإدارة في مختلف أحياء العاصمة، وهذا النوع من العمل يتولاه عادة النساء.

- السن:

جدول (3-12): يوضح أفراد العينة حسب السن:

النسبة	التكرار	الفئات
%26	13	30 - 20
%62	31	50 - 30
%12	06	55 - 50
% 100	50	المجموع

الشكل : (3-11) : حالة السن لأفراد العينة.



نلاحظ من خلال الجدول أن: 62% من أفراد العينة يتراوح سنهم بين 31 و 50 سنة، وهذه الفئة تعبر عن الفئة الراشدة ذات الخبرة المتوسطة، في حين أن 26% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة، وهذه الفئة تعتبر الفئة النشيطة القابلة لاكتساب الخبرات الجديدة هذا إذا ما تمت العناية بها واستغلالها الاستغلال الجيد.

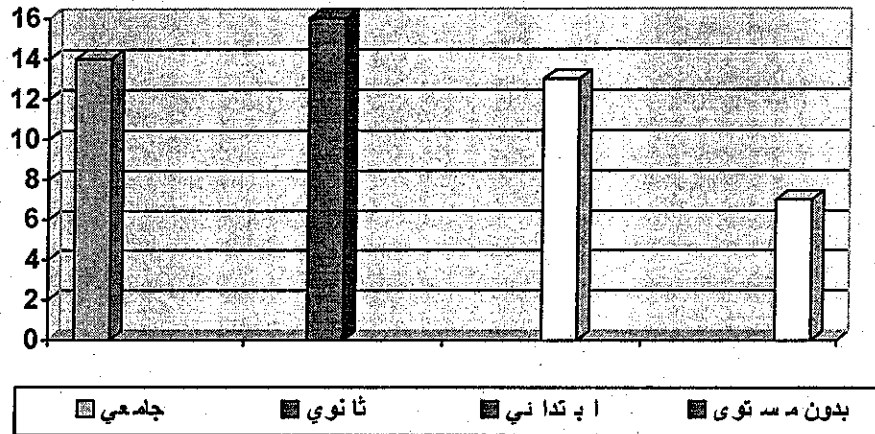
أما الفئة الثالثة والتي يتراوح سنها بين 51 و 55 سنة فقد مثلت نسبة 12% من أفراد العينة، وهذه الفئة وبحكم سنها تتمتع بخبرات متعددة تمكنها من التعامل مع مختلف المواقف التي قد تتعرض لها خلال مزاومتها لوظيفتها، وهذا ما يجعلها دوما تحتل مناصب قيادية سواء كان ذلك رسمياً أو غير رسمي.

- المستوى التعليمي:

جدول (3-13): يبين المستوى التعليمي للعينة:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%28	14	جامعي
%32	16	ثانوي
%26	13	ابتدائي
%14	07	بدون مستوى
% 100	50	المجموع

الشكل : (3-12)



نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 32% من أفراد العينة ذات مستوى ثانوي وهذه الفئة تتركز أساساً في رؤساء الفرق المسؤول عن تركيب أو فصل التيار الكهربائي على مستوى الزبناء، وكذلك رؤساء المصالح الفرعية. مثل مصلحة الزبناء في الفروع التجارية للإدارة. أما الجامعيين فيمثلون نسبة 28% من أفراد العينة وهم يمثلون رؤساء المصالح ورؤساء الفروع، وهذه الشريحة تعتبر القلب النابض للمؤسسة إلا أنها تعاني من جملة من المشاكل أهمها بيروقراطية الإدارة.

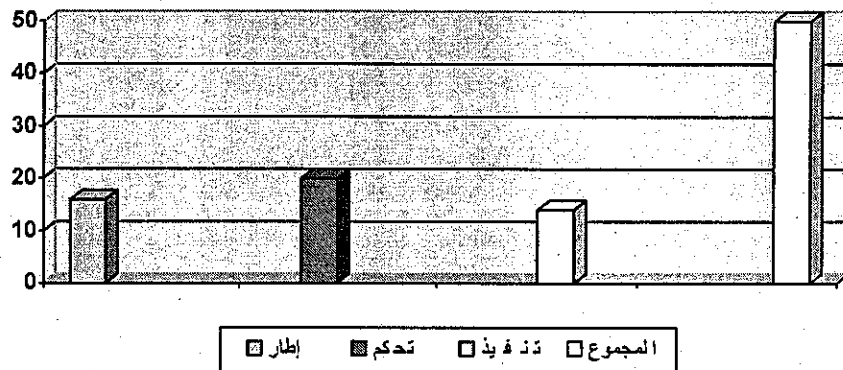
أما الطبقة الأخرى والتي تمثل الأشخاص بدون مستوى فتمثل نسبة 14% وهذه الطبقة توكل إليها أساساً مهاماً ثانوية مثل الأعمال اليدوية وأعمال الحراسة وغير ذلك.

- الصفة المهنية للعينة :

جدول (3-14): بين الصفة المهنية للعينة:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
32%	16	إطار
40%	20	تحكم
28%	14	تنفيذ
100%	50	المجموع

الشكل : (3-13)



من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 40% من أفراد العينة تمثل أعوان التحكم، الآن هذه الفئة تمثل ما يقارب 65% من مجمل العمال، وهذه الفئة تعتبر أهم الفئات العاملة في المؤسسة لأنها المسؤولة عن تنفيذ التعليمات والخطط، والإشراف المباشر على العمال والرقابة.

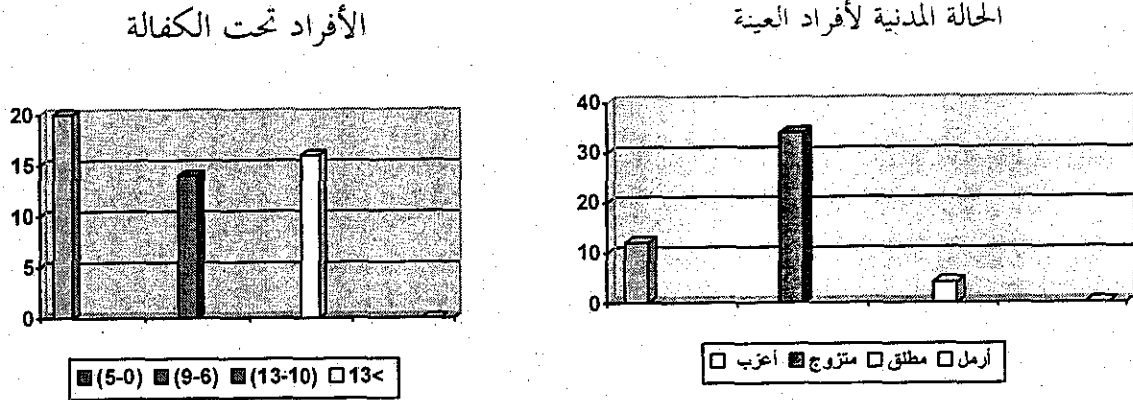
أما الإطارات فتمثل نسبة 32% من أفراد العينة في حين أن 28% تمثل أعوان التنفيذ، وهذه الفئة وجدنا صعوبة بالغة في التعامل معها خصوصا في الحصول على المعلومات منها، لأننا اعتمدنا معها أسلوب المقابلة الحرة، وقد رفضوا في البداية إجراء المقابلات لأنهم أنها مقابلات تقوم بها المؤسسة في إطار سياسة الاستغناء العمال الغير ضروريين، وقد اضطررنا إلى الاستعانة بالرؤساء المباشرين في كل مرة تقوم بمقابلة مع أحد إعطاء هذه الفئة مما أدى إلى إضاعة الكثير من الوقت مع هذه الفئة.

- الحالة المدنية:

جدول (15-3): يبين الحالة المدنية للعينة والأفراد تحت الكفالة:

الحالة المدنية	التكرار	النسبة	فئات الأشخاص حسب الكفالة	التكرار	النسبة
أعزب	12	24%	5 - 0	20	40%
متزوج	34	68%	9 - 6	14	28%
مطلق	04	8%	13 - 10	16	32%
أرمل			7		
المجموع	50	100%	المجموع	50	100%

الشكل : (3-14)



يتبين من خلال الجدول أن نسبة 68% من أفراد العينة متزوجين الأمر الذي يجعل هذه الفئة أكثر حساسية نتيجة للمسؤوليات الكبيرة التي يتحملونها سواء تعلق الأمر بحياتهم اليومية في بيوتهم أو أثناء تأديتهم لعملهم، هذا ما يحتم على الإدارة التعامل مع هذه الفئة بمرونة أكثر لتخفيف حدة الضغط عليهم كي لا ينعكس ذلك سلبا على أدائهم أثناء عملهم.

أما الفئة الأخرى والتي لا تقل أهمية عن فئة العزاب وهي تمثل نسبة 24% من أفراد العينة وهذه الفئة أغلبها من الشباب الذين يطمحون إلى تكوين أسرة واستقرار مادي، وهذا ما يجعلهم أكثر عرضة للانحرافات، هذا إذا لم يحسوا بأنهم موضع اهتمام من قبل المؤسسة.

أما الفئة الثالثة والمتمثلة في فئة المطلقين فتمثل نسبة 8% من أفراد العينة، وهذه الفئة تعاني من نفس المشاكل التي تعاني منها فئة المتزوجين هذا إن لم تكن أكثر، خصوصا وإذا علمنا أن هذه الفئة تتكون أساساً من النساء وأغلبهم لديه الأطفال.

أما فيما يخص الأشخاص تحت الكفالة فنجد أن نسبة 40% من أفراد العينة مسؤولين عن خمسة أشخاص، وهذا أمر عادي من ناحية ولكن غير العادي هو أنه إذا علمنا أن غالبية هذه النسبة تعبر عن فئة العزاب، وهذا يؤكد ما قلناه عن احتياجات هذه الفئة.

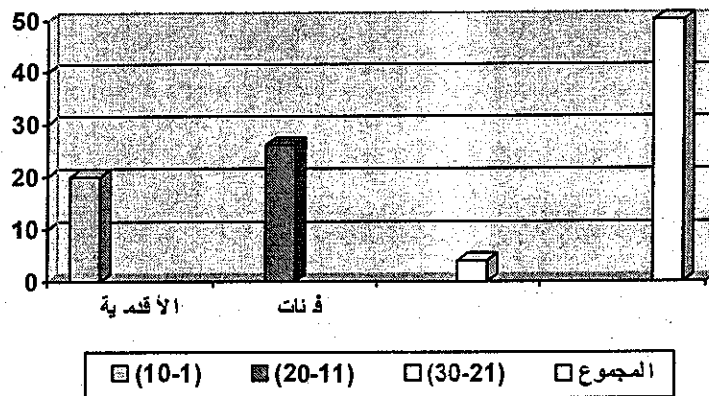
في حين أن 28% من أفراد العينة مسؤولة عن 6 إلى 9 أشخاص، و 32% مسؤولة عن 10 إلى 13 شخص، وهذا وإن دل على شيء فإنما يدل على أعباء كبيرة يتحملوها هؤلاء الأفراد، علماً أن هناك من أفراد العينة من أخبرنا أنه مسؤول عن عدد أكبر بكثير من الذي اقترخناه كحد أقصى للأشخاص تحت الكفالة، وهذا راجع إلى طبيعة التركيبة الاجتماعية القائمة في موريتانيا، حيث يوجد انفتاح كبير بين مختلف الشرائح.

– أقدمية أفراد العينة:

جدول (16-3): يبين أقدمية أفراد العينة:

النسبة	التكرار	الفئات (سنة)
40%	20	10 - 01
52%	26	20 - 11
8%	04	30 - 21
100%	50	المجموع

الشكل (15-3): أقدمية أفراد العينة.



يتبين من خلال الجدول أن نسبة 52% من أفراد العينة أقدميتهم تتراوح من 11 إلى 20 سنة، وهذا وإن دل على شيء فإنما يدل على اكتساب خبرة واسعة في العمل، هذه الخبرة التي نادراً ما توضع في الحساب عند التعامل مع مختلف مشاكل العمال.

أما 40% من أفراد العينة فتجربتهم تتراوح ما بين الستة والعشرة سنوات وهذه أيضاً فترة لا يستهان بها خاصة إذا علمنا أنها فترة كافية لاكتساب خبرات عدة، وإذا كانت هذه الخبرات تتطلب من المؤسسة صرف أموال طائلة على التكوين.

كما نلاحظ من الجدول أن نسبة 8% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين 21 و 30 سنة، وهذه الفئة تُعتبر الأقدم في المؤسسة وإن كانت في أغلبها مشرفة على التقاعد إلا أنه يجب الاستفادة من الرصيد الكبير من الخبرة التي يتمتع به هؤلاء الأفراد وذلك بإدراجهم في برامج تكوين العمال الجدد.

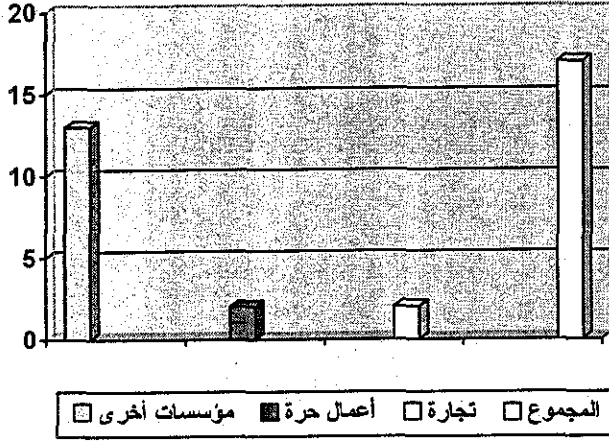
- شاط أفراد العينة قبل التحاقها بالمؤسسة:

جدول (17-3): يبين نشاط العينة قبل إلتحاقها بالمؤسسة:

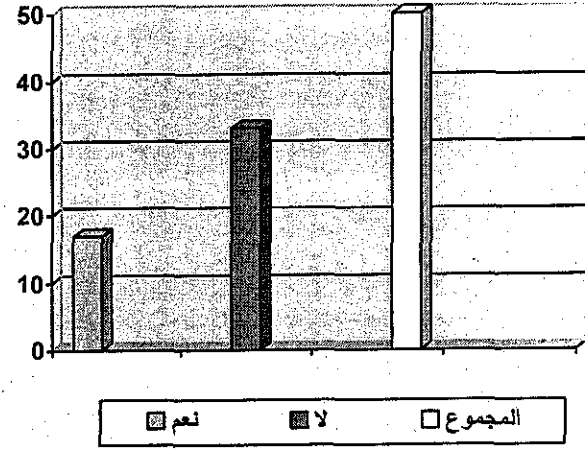
هل مارست أعمالاً أخرى قبل التحاقك بالمؤسسة	التكرار	النسبة	في حالة الإجابة بنعم ما هي؟	التكرار	النسبة
نعم	17	39%	مؤسسات أخرى	13	76.48%
			أعمال حرة	2	11.76%
لا	33	66%	تجارة	2	11.76%
المجموع	50	100	المجموع	17	100%

الشكل : (3-16)

الأماكن التي عمل بها أفراد العينة قبل التحاقهم بالمؤسسة



هل مارست أعمالاً أخرى قبل التحاقك بالمؤسسة ؟



يتبين من الجدول السابق أن نسبة 34% من أفراد العينة مارسوا أعمالاً قبل التحاقهم بالمؤسسة، وهذه الأعمال تتقارب إلى حد ما بأعمالهم الحالية (خاصة الأعمال الإدارية)، إذ نجد أن نسبة 76.48% منهم عملوا في مؤسسات أخرى، ومعظم هذه المؤسسات خدمية، في حين أن البقية مقسمين بين أعمال حرة وتجارة، كل منها يمثل نسبة 11.76% وهذه الفئة الأخيرة تتطلب تكويناً أكثر لأن أعمالها السابقة تتعارض مع عملها الحالي.

2) جماعة العمل ومطالعة التماسك:

لا شك أن التفاعل الاجتماعي لجماعة العمل له تأثير فعال على سلوك أفراد هذه الجماعة، هذا السلوك يتجلى في: التعاون أو التنافس أو حتى التصادم بين هؤلاء الأفراد، كل هذا من أجل تحقيق الأهداف الخاصة سواء كان على مستوى الأفراد أو الجماعات.

وهذا التماسك أو التفكك بين أفراد أو جماعات العمل يؤثر إيجابياً أو سلبياً على الرضا العام، وبالتالي على الأداء الكلي، هذا ما جعل التخفيف أو الحد من هذه الخلافات أمر في غاية الأهمية بالنسبة للإدارة من أجل رفع الأداء.

ومن أجل تبيان أثر جماعة العمل على سلوك الفرد، اخترنا مجموعة من الأسئلة في الجداول

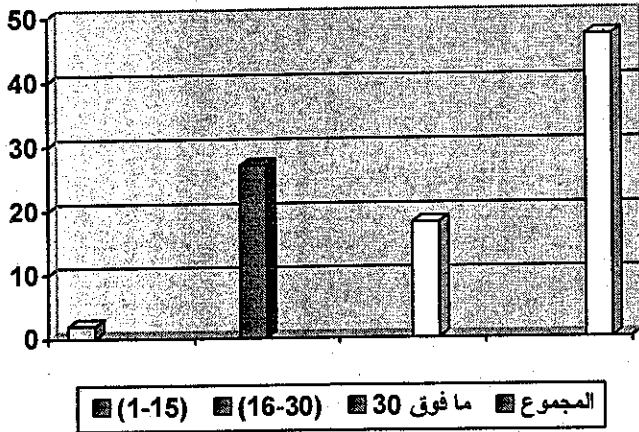
التالية:

جدول (3-18): يبين إمكانية تواجدهم الصداقة داخل المؤسسة:

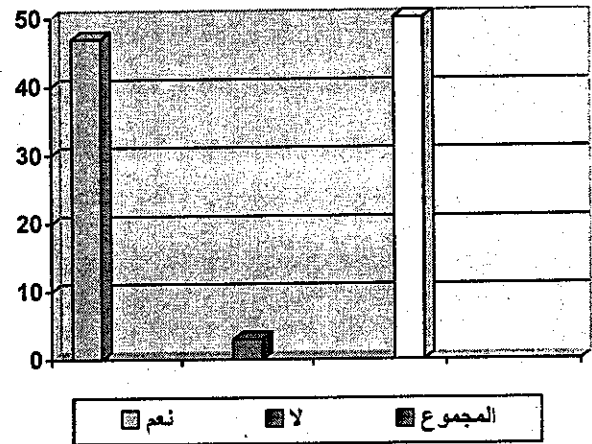
النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بنعم كم تقدر عددهم؟	النسبة	التكرار	هل لك أصدقاء في العمل؟
%4.25	2	1 - 15	%94	47	نعم
%54.44	27	16 - 30			
%38.29	18	ما فوق 30	%6	3	لا
%100	47	المجموع	% 100	50	المجموع

الشكل : (3-17)

مجموعات الصداقة داخل المؤسسة



هل لك أصدقاء في العمل؟



من خلال الجدول يتبين أن 94% من أفراد العينة لهم صداقات في العمل، منهم 54.44% يتواجدون في جماعة عمل يتراوح عددها من 16 إلى 30 شخصاً، في حين أن 38.29% يتواجدون في جماعة عمل تفوق 30 شخصاً.

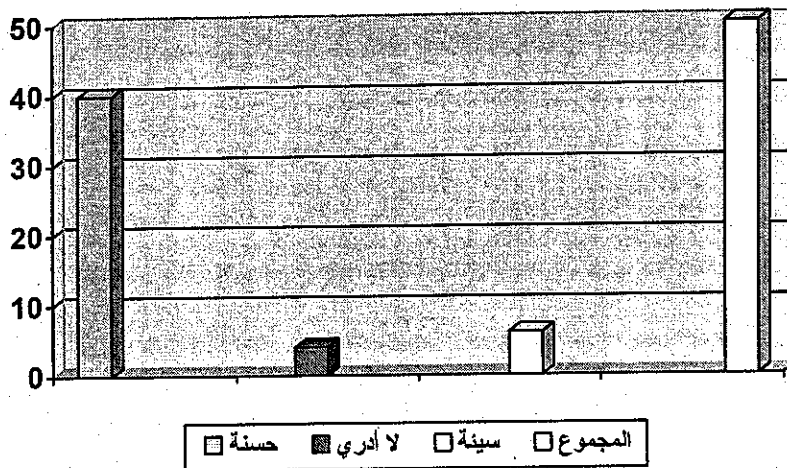
وتجدر الإشارة إلى أن هذه الصداقات، وحسب أفراد عينة البحث توجد على مستويين أولهما على مستوى الإدارة أو المركز الذي يعمل فيه الأفراد، وهذا النوع من الصداقات يمثل أساسا الجماعات الرسمية، أما المستوى الثاني فيتم على مستوى المؤسسة ككل، وهذا النوع من الصداقات هو الغالب على مستوى المؤسسة وهذا قد يبرره هرم الأقدمية في المؤسسة حيث أن نسبة 37% من عمال المؤسسة تتراوح أقدمتهم بين 10 إلى 20 سنة، الأمر الذي يجعل أغلبية العمال وعبر السنين ينتقلوا بين الإدارات والمصالح والفروع وبالتالي يُكوّنون صداقات في كل مرة ينتقلون فيها.

وهذه الجماعات غير الرسمية ذات نفوذ كبير داخل المؤسسة، رغم تجاهل هذه الأخيرة لوجودها.

جدول (3-19): بين العلاقة بين أعضاء الجماعة:

النسبة	التكرار	كيف هي علاقتك مع جماعة العمل التي تنتمي إليها؟
80%	40	حسنة
08%	04	لا أدري
12%	06	سيئة
100	50	المجموع

الشكل (3-18) : العلاقة بين أعضاء الجماعة



80% من أفراد العينة يصفون علاقتهم مع زملائهم في العمل بأنها حسنة، وهذا ما لاحظناه فعلا من خلال فترة تواجدها في المؤسسة، الشيء الذي يعني مستوى عالٍ من رضا العاملين عن جماعة العمل التي يعملون معها.

أما 12% من أفراد العينة فقد عبروا عن علاقتهم مع زملائهم بأنها سيئة وهذه النسبة لا تؤثر على العموم على سير العمل، وإن كان من الضروري معرفة أسباب تلك الخلافات ومحاولة السيطرة عليها قبل أن تستفحل وتؤثر على مجرى العمل.

في حين أن 8% من أفراد العينة لم يحددوا شعورهم نحو زملائهم في العمل.

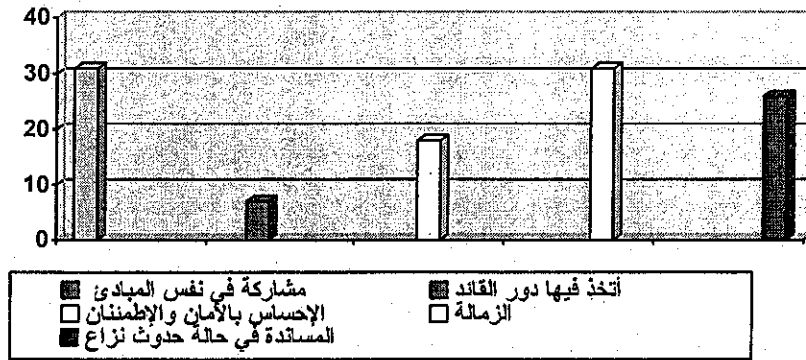
- ما يحققه الانتماء إلى جماعة العمل:

تتكون جماعات العمل غير الرسمية نتيجة لعدة أسباب منها ما يتعلق بالمشورة والنصح، ومنها ما يتعلق بإتباع رغبات شخصية، ومنها ما يتعلق بالقيادة ومن أجل معرفة أهم هذه الأسباب في تكوين الجماعات غير الرسمية في المؤسسة نضع الجدول التالي:

جدول (20-3): يبين ما يحققه الانتماء إلى جماعة العمل:

النسبة	التكرار	ماذا تحقق لك جماعة العمل التي تنتمي إليها؟
27.43%	31	مشاركة نفس المبادئ
06.19%	07	أخذ فيها دور القائد
15.92%	18	الإحساس بالأمان والاطمئنان
27.43%	31	الزمالة
23.00%	26	المساعدة في حالة حدوث نزاع
100%	113	المجموع

الشكل : (3-19) : ما يحققه الإلتواء إلى جماعة العمل.



من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة (27.43%) اختارت معيارين هما مشاركة نفس المبادئ والزمانة، وبما أن هؤلاء الأشخاص لهم نفس المبادئ، فإن وجهات نظرهم في العمل ستكون متقاربة وبالتالي فهم غالباً ما يتخذوا قرارات في العمل قد لا تتطابق تماماً مع تلك التي تتخذها الإدارة، وهذا بالطبع يحتاج منهم تعيين قيادات غير رسمية، وهذه القيادات يكون تأثيرها أكبر على العمال من تلك الرسمية، وهذا الرأي تدعمه نسبة الأشخاص الذين أخذوا معيار المساعدة في حدوث نزاع، حيث بلغت نسبتهم 23%، فهذه المساعدة غالباً ما تأتي من الجماعات غير الرسمية خصوصاً إذا تعلق الأمر بتراعات العمال والإدارة.

أما نسبة 15.92% من أفراد العينة فقد اعتبروا أن الجماعات تحقق لهم الإحساس بالأمان والاطمئنان، في حين أن نسبة 6.19% يتخذون فيها دور القائد وهذه القيادة غالباً ما تكون رسمية.

- تعاون جماعة العمل:

يقوم التعاون بين أفراد جماعة العمل من أجل تحقيق أهداف مشتركة بين هؤلاء الأفراد، وقد يتخذ هذا التعاون مجموعة من الأشكال، فقد يكون اختيارياً بإرادة الأفراد، أو إجبارياً بفعل متطلبات العمل أو ضغط من جماعة العمل.

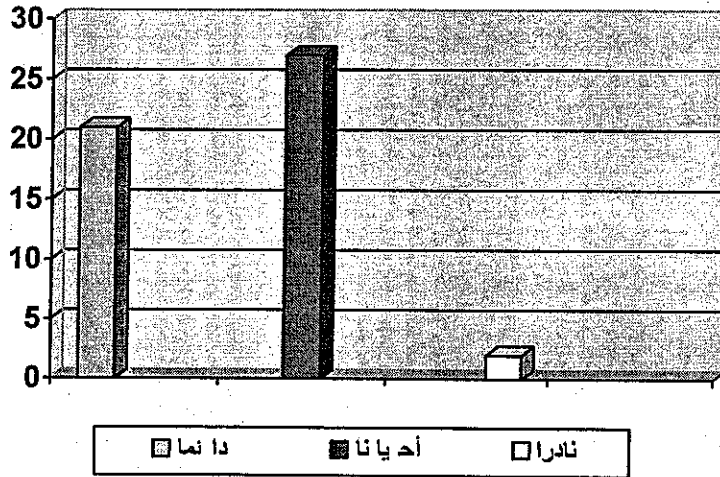
ولقد لمسنا خلال وجودنا في المؤسسة تعاوناً ملحوظاً بين عمال المؤسسة خصوصاً عمال المراكز الفرعية، إلا أن هذا التعاون يبنى على أساس المعرفة الشخصية، وليس على أساس منظم مثل، الإتحادات أو الجمعيات العمالية.

وهذا ما يتبين في الجدول التالي:

جدول (21-3): يبين مستوى التعاون بين جماعة العمل:

النسبة	التكرار	هل تحصل على التعاون اللازم من زملائك في العمل؟
42%	21	دائماً
54%	27	أحياناً
04%	02	نادراً
100%	50	المجموع

الشكل (20-3): هل تحصل على التعاون من زملائك في العمل؟



يتبين من الجدول السابق أن نسبة 42% من أفراد العينة تحصل دائماً على التعاون من زملاء العمل. وهذه النسبة تمثل أساساً الأفراد الذين يعملون في نفس المكان أو في نفس المصلحة، في حين أن نسبة 54% من أفراد العينة يحصلون أحياناً على التعاون، وهذا ناتج كما ذكرنا سابقاً إلى عدم منهجية هذا التعاون وإفتقاره إلى التنظيم. أما الباقي من أفراد العينة ويمثل نسبة 4% فقد عبروا عن نذرة التعاون الذي يحصلون عليه.

- تأثير الجماعة على تغيير منصب العمل:

يؤثر سلوك الجماعة على الموارد البشرية في قبول التغيير أو معارضته، وهذا التأثير يكون أكبر في حالة تماسك هذه الجماعة.

ومن أجل معرفة تأثير الجماعة على تغيير منصب العمل في المؤسسة نقدم الجدول التالي:

جدول (22-3): يبين تأثير جماعة العمل على تغيير منصب العمل:

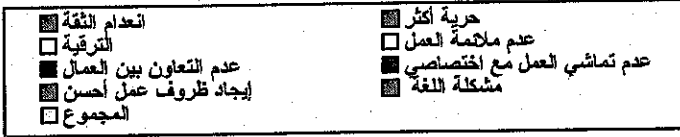
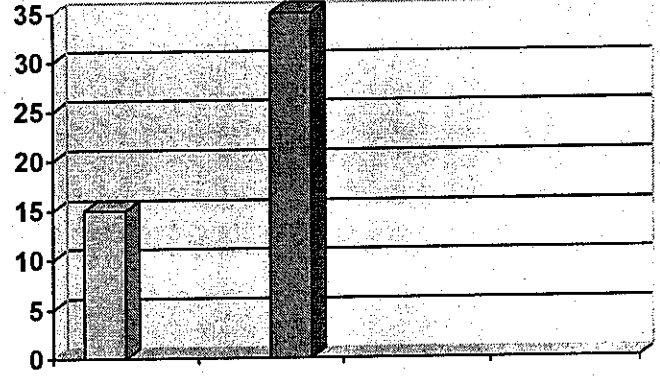
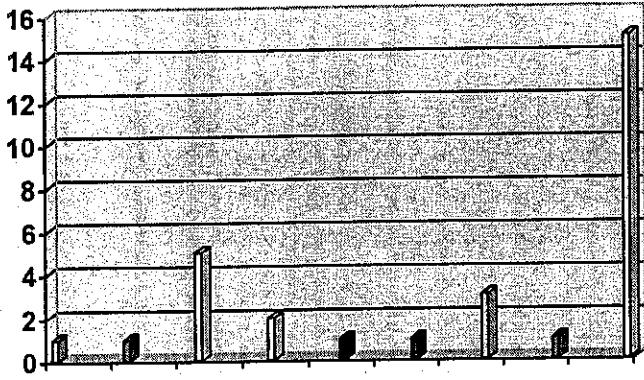
النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بنعم لماذا؟	النسبة	التكرار	هل تريد تغيير مكان عملك؟
6.66%	1	انعدام الثقة	30%	15	نعم
6.66%	1	حرية أكثر			
33.33%	5	الترقية			
13.33%	1	عدم ملائمة العمل	70%	35	لا
6.66%	1	عدم التعاون بين العمال			
6.66%	1	عدم تماشي العمل مع اختصاصي			
20%	3	إيجاد ظروف عمل أحسن			
6.66%	1	مشكلة اللغة	100	50	المجموع
100%	15	المجموع			

مع ترك حرية الاختيار للمبحوث باختيار الإجابة التي تناسبه

الشكل : (21-3) : تأثير جماعة العمل على تغيير المنصب.

ميررات تغيير مكان العمل

هل تريد تغيير مكان عملك؟



نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة 30% فقط من أفراد العينة هي التي تريد تغيير مكان عملها، وإذا نظرنا إلى الأسباب التي جعلتهم يريدون تغيير مكان عملهم نجد أن نسبة 33.33% منهم للحصول على ترقية في حين أن نسبة 20% يريدون تغيير مكان عملهم من أجل إيجاد ظروف عملٍ أحسن من التي يوجدون فيها و 13.33% منهم لعدم ملاءمة العمل. ومن خلال النسب السابقة لا نستطيع الجزم بتأثير الجماعة على تغيير منصب العمل، حيث أن أغلب العمال يريدون تغيير مكان عملهم من أجل الترقية، في حين أن البقية منهم يبحثون عن إيجاد ظروف عمل والبعض الآخر لعدم ملاءمة العمل لهم، وهذه العوامل قد لا يكون لها ارتباط مباشر بالجماعة مثل عوامل أخرى كعدم التعاون بين العمال، أو انعدام الثقة... الخ.

3) نمط القيادة ومطابق ملاءمته لطبيعة الفرق في المؤسسة:

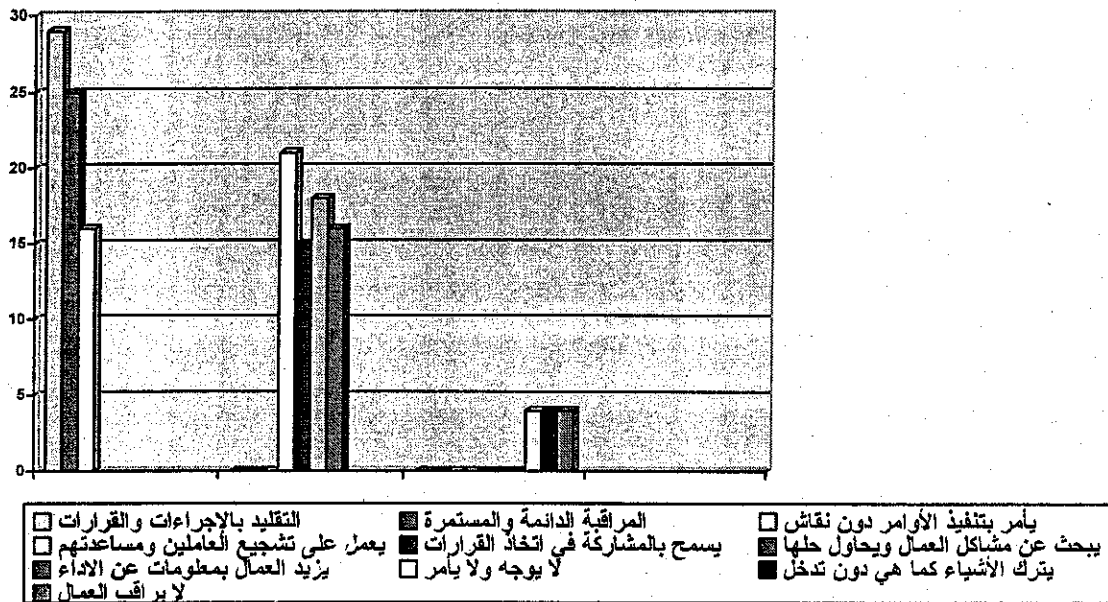
تلعب القيادة دوراً أساسياً في التأثير على سلوك الموارد البشرية داخل المؤسسة، وهذا التأثير قد يكون إيجابياً أو سلبياً على أداء هذه الموارد البشرية، وتشمل القيادة كافة النشاطات التي تستهدف التأثير على الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة.

وقد حاولنا معرفة نوع وتأثير القيادة في المؤسسة قيد الدراسة، وتوصلنا إلى الجدول التالي:

جدول (3-23): يبين صفات القيادة في المؤسسة:

النسبة	المجموع	التكرار	أي الصفات تنطبق على رئيسك المباشر؟
%46.05	70	29	1- يتقيد بالإجراءات والقرارات
		25	2- المراقبة الدائمة والمستمرة
		16	3- يأمر بتنفيذ الأوامر دون نقاش
%46.05	70	21	4- يعمل على تشجيع العاملين ومساعدتهم
		15	5- يسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات
		18	6- يبحث عن مشاكل العمال ويحاول حلها
		16	7- يزور العمال بمعلومات عن الأداء
%7.89	12	4	8- لا يوجه ولا يأمر
		4	9- يترك الأشياء كما هي دون تدخل
		4	10- لا يراقب العمال
%100	152		المجموع

الشكل (3-22): صفات القيادة في المؤسسة



نلاحظ من الجدول أن أفراد العينة قد انقسموا تقريباً على نمطين من القيادة هما: النمط الأوتوقراطي (المتسلط) (46.05%)، والنمط الديمقراطي (46.05%).

وقد لاحظنا من خلال تواجدها في المؤسسة أن نمط القيادة يميل أكثر إلى النمط الأوتوقراطي منه إلى النمط الديمقراطي، وهذا حسب اعتقادنا قد يرجع زيادةً إلى العوامل الشخصية للقائد، إلى عوامل نذكر منها على سبيل المثال: أن أغلب القيادات في المؤسسة لم تأت أصلاً من داخل المؤسسة، كما هو معتاد وكما هو الحال في بعض المؤسسات الجزائرية (Sonelgaz) ⁽¹⁾ حيث تم تعيين هذه القيادات مباشرة في مناصبها دون مرورها بتدرج المصالح. الأمر الذي قد يؤدي إلى تصادم هذه القيادات الجديدة مع الجماعات العمالية وخصوصاً غير الرسمية منها.

وقد عبرت نسبة 7.89% من أفراد العينة عن رأيها في القيادة بأنها متسببة لا توجه ولا تأمر، ولا تراقب.

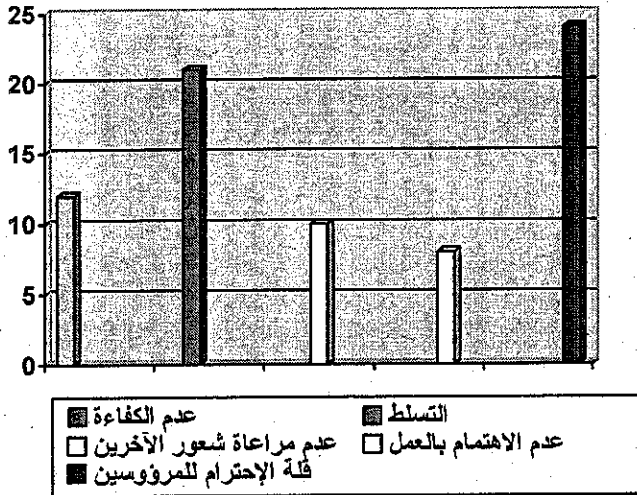
جدول (24-3): يبين مستوى الرضا عن قيادة المؤسسة:

هل أنت راض عن رئيسك المباشر في العمل؟	التكرار	النسبة	في حالة الإجابة بـ: لا يسأل لماذا؟	التكرار	النسبة
نعم	22	44%	عدم الكفاءة	12	16%
	28	56%	التسلط	21	28%
			عدم مراعاة شعور الآخرين	10	13.34%
لا	50	100%	عدم الاهتمام بالعمل	8	10.66%
			قلة الاحترام للمرؤوسين	24	32%
المجموع	75	100%	المجموع	75	100%

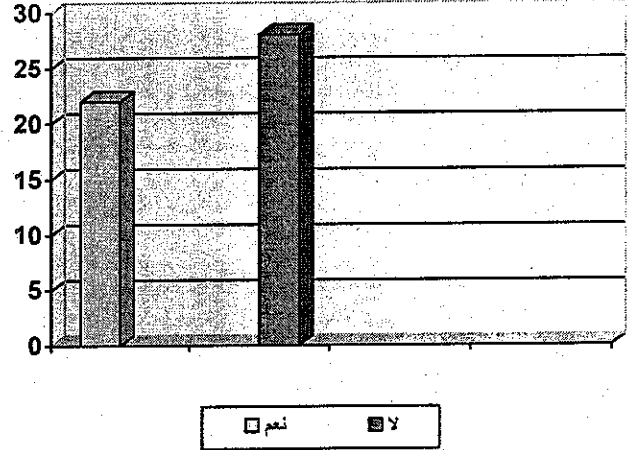
⁽¹⁾ موساوي زهية-التسيير التنبيهي والاحتياطي للوظائف والكفاءات في القطاع العمومي - رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان (2002-2003)، ص. 172.

الشكل : (23-3) : مستوى الرضا عن القيادة.

أسباب عدم الرضا عن الرئيس



هل أنت راض عن رئيسك المباشر في العمل



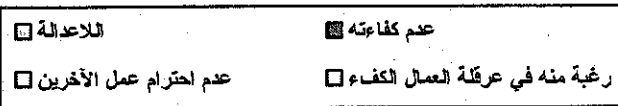
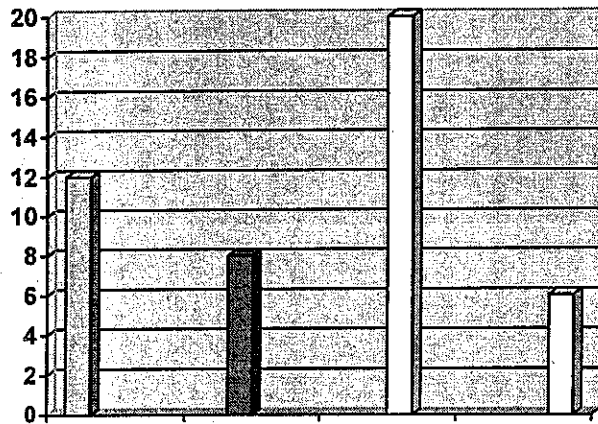
يتبين من الجدول السابق أن نسبة 44% من الإجابات عبرت عن رضاها عن رئيسها المباشر، في حين أن بقية أفراد العينة أي نسبة 56%، قد عبرت عن عدم رضاها عن رؤسائها المباشرين، وهذا قد يرجع إلى نمط القيادة في المؤسسة، حيث أنه كما لاحظنا في السابق، أن النمط السائد في المؤسسة يغلب عليه الطابع الأتوقراطي، وهذا تدعمه معلومات الجدول حيث يتبين أنه من بين أولئك الذين عبروا عن عدم رضاهم عن القيادة المباشرة، توجد نسبة 32% تعزى هذا إلى قلة الاحترام للمرؤوسين، في حين أن نسبة 28% تعزى إلى تسلط الرؤساء، بينما نرى أن نسبة 16% من الإجابات ترجعه إلى عدم كفاءة الرئيس ونسبة 13.33% ترجعه إلى عدم مراعاة شعور الآخرين و 10.66% من أفراد العينة ترجعه إلى عدم الاهتمام بالعمل.

جدول (25-3): يبين مدى تقدير الرؤساء للجهد المبذول من طرف المرؤوسين:

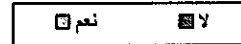
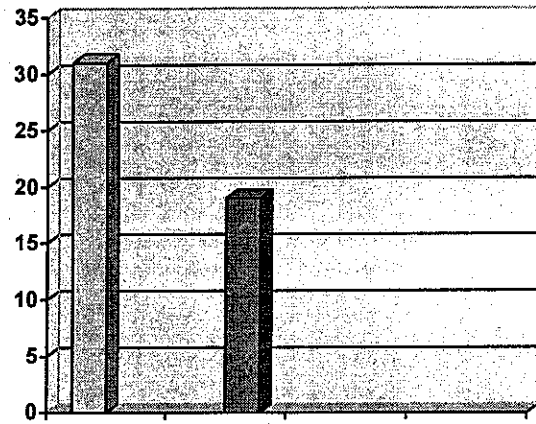
النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بـ: لا يسأل لماذا؟	النسبة	التكرار	هل يقدر رئيسك الجهد المبذول؟
26.08%	12	اللاعادلة	62%	31	نعم
17.39%	8	عدم كفاءته			
43.47%	20	عدم احترام عمل الآخرين			
13.04%	6	رغبة منه في عرقلة العامل الكفاء	38%	19	لا
100%	46	المجموع	100%	50	المجموع

الشكل : (24-3) : مدى تقدير الرئيس للجهد المبذول.

أسباب عدم رضا الرئيس عن العمل



هل يقدر رئيسك الجهد المبذول



من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 62% من الإجابات قد عبرت بالإيجاب عن تقدير رؤسائهم لعملهم في حين أن نسبة 38% من الإجابات ترى عدم تقدير الرؤساء لمجهودهم في العمل، وذلك لعدة أسباب:

43.47% من الإجابات ترجع ذلك إلى عدم احترام الرؤساء لعمل المرؤوسين، وهذا قد يرجع إلى أن بعض الرؤساء أقل خبرة من بعض المرؤوسين خصوصاً في الأعمال المهنية التي تتطلب زيادةً على المهارة، الخبرة، وبالتالي يتولد عن ذلك شعور لدى المرؤوسين بعدم تقدير الرئيس لعملهم.

أما أن نسبة 26.08% من الإجابات فيرجع عدم تقدير رؤسائهم لمجهودهم في العمل إلى عدم عدالة هؤلاء الرؤساء، حيث يعتبر الكثير من العمال أن لكل رئيس أفراد الخاضعين الذين يحظون بالتقدير والاحترام، دون أن يكونوا أهلاً لهذا التقدير أو يكونوا قد استحقوه من خلال عملهم، وفيما يخص هذا الشعور فقد لاحظناه ليس فقط على مستوى عينة البحث وإنما على مستوى المؤسسة ككل، وعلى مستوى مختلف طبقات العمال.

أما نسبة 17.39% من الأجوبة فقد عزت عدم تقدير رؤسائهم لعملها إلى عدم كفاءة هؤلاء الرؤساء، وهذا ما يؤكد ما قلناه عن تفاوت مستوى الخبرة بين الرئيس والمرؤوسين في بعض الأحيان.

13.04% من الإجابات اعتبرت عدم تقدير عملها من طرف الرئيس ما هو إلا رغبة منه في عرقلة العامل الكفاء.

4) الاتصال ومصالح مساهمته في نقل المعلومات والتوجيه داخل المؤسسة:

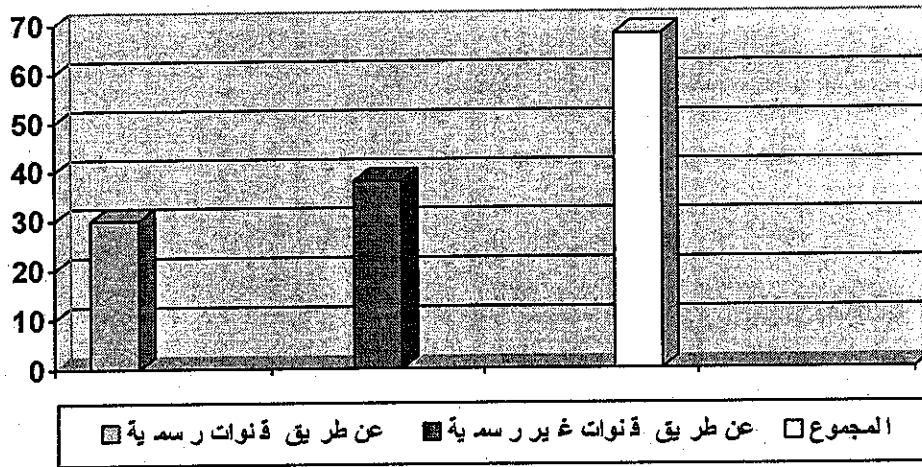
تعتبر الاتصالات عنصراً أساسياً في التعرف على سلوك الموارد البشرية وتوجيهه داخل المؤسسة، حيث يعتبر نقل المعلومات الصحيحة والواضحة لأهداف وسياسات وبرامج وخطط العمل من الأعلى للأسفل، وكذلك نقل النتائج والاقتراحات وشكاوى العاملين من الأسفل إلى أعلى، من المؤشرات الإيجابية في تقدم ونمو المنظمات.

وقد حاولنا من خلال دراستنا معرفة مصادر الاتصال داخل المؤسسة وكذلك نوعيتها ووسائل نقل هذه الاتصالات ومستوى المشاركة فيها. وذلك من خلال مجموعة من الأسئلة ارتأينا أنما نخدم غرض البحث.

جدول (26-3): يبين مصدر الحصول على المعلومات :

النسبة	التكرار	كيف تعرف بما يدور في المؤسسة ؟
44.11%	30	عن طريق قنوات رسمية
55.88%	38	عن طريق قنوات غير رسمية
100%	68	المجموع

الشكل : (25-3) : مصدر الحصول على المعلومات



يتضح من الجدول أن نسبة 55.88% من الإجابات تعلم بما يدور في المؤسسة عن طريق قنوات غير رسمية، وهو ما قد يسبب انحرافات في مضمون المعلومات المرسل، الأمر الذي يؤدي بنا إلى الخروج عن نطاق الهدف الأساسي لعملية الاتصال.⁽¹⁾

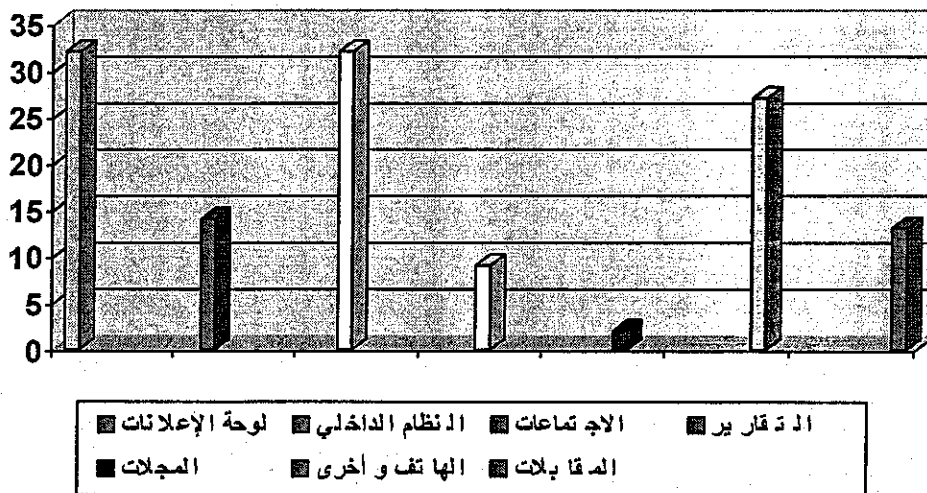
أما نسبة 44.11% من الإجابات فتعلم بما يدور في المؤسسة عن طريق قنوات رسمية، وهذه المعلومات تتمثل أساساً في التقارير والأوامر الكتابية.

(1) Nicole D'ALMEIDA, THIERRY LIBAERT "La Communication interne de l'entreprise", 2^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2000, page 24.

جدول (27-3): يبين وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة:

النسبة	التكرار	ما هي وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة ؟
24.80%	32	لوحة الإعلانات
10.85%	14	النظام الداخلي
24.80%	32	الاجتماعات
6.97%	9	التقارير
1.55%	2	المجلات
20.93%	27	الهاتف وأخرى
10.07%	13	المقابلات
100%	129	المجموع

الشكل : (26-3) : وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة



يبين الجدول السابق أن نسبة 24.80% من الإجابات أقر بوجود لوحة إعلانات، إلا أن معظمهم أخبرنا "أنها مجرد لوحة لعرض القرارات الرسمية، وما يعلق عليها من معلومات غير جديدة على العمال حيث يكونوا قد علموا به من قبل عن طريق قنوات غير رسمية".

أما الوسيلة الأخرى لنقل المعلومات داخل المؤسسة والتي تأتي في نفس المرتبة لسابقتها فهي الاجتماعات (نسبة 24.80% من الإجابات). وهذه الاجتماعات لا تجري على جميع مستويات العمال وإنما فقط على البعض، وتُعد هذه الاجتماعات أساساً من أجل تنفيذ التعليمات المتعلقة بالعمل اليومي، دون أن تكون استشارية أو لها علاقة بشؤون العمال.

في حين أن نسبة 20.93% من الإجابات تدل على استعمال الهاتف كوسيلة للاتصال، وهذا فعلاً ما يحدث، حيث أن أغلب الاتصالات داخل المؤسسة تمر عبر الهاتف، وقد تبين لنا أنه في بعض الأحيان تكون هذه الوسيلة هي الوسيلة الوحيدة في نقل المعلومات الرسمية.

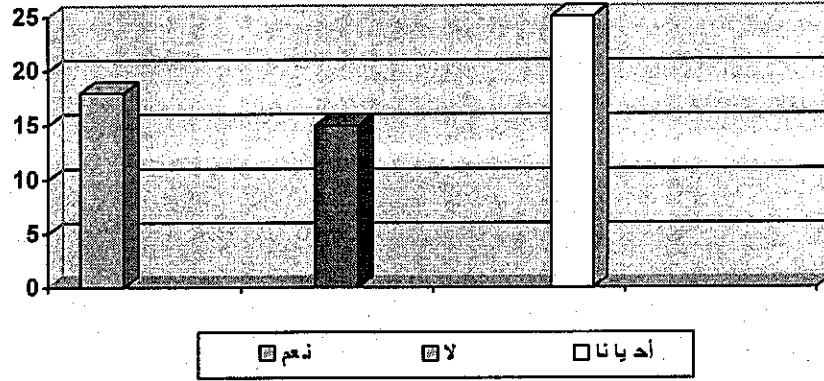
أما بالنسبة للنظام الداخلي فإن نسبة 10.85% من الإجابات تعلم بوجود نظام داخلي للمؤسسة إلا أنه وكما عبر أحد الباحثين "إنه مجرد حبرٍ على ورق" حيث لا يُلجئ إليه إلا في حالات نادرة وأساساً إذا تعلق الأمر بمعاينة أحد العمال.

10.07% من الإجابات اعتبرت أن المقابلات وسيلة اتصال، في حين أن التقارير والمجلات تكاد تُذكر حيث بلغت نسبة الإجابات التي اعتبرت أنها وسيلة اتصال بالنسبة الأولى 6.97% و1.55% بالنسبة الثانية.

جدول (28-3): يبين مستوى المشاركة في الاجتماعات:

هل تشارك في اجتماعات المؤسسة ؟	التكرار	النسبة
نعم	18	31.03%
لا	15	25.86%
أحيانا	25	43.10%
المجموع	58	100%

الشكل : (27-3) : هل تشارك في اجتماعات المؤسسة ؟

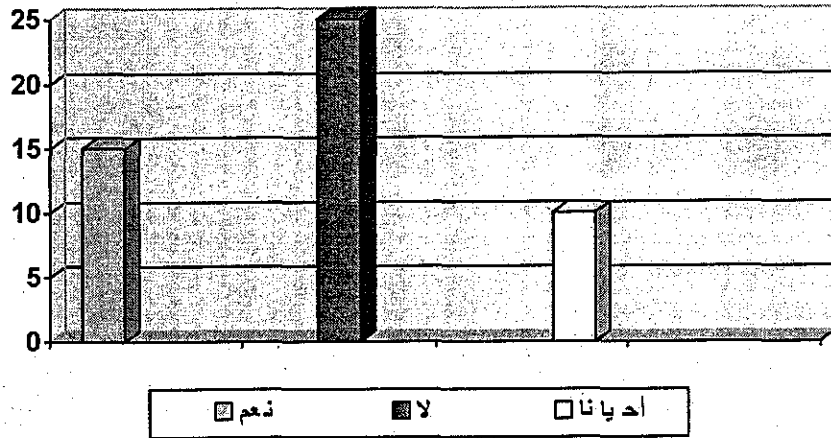


يُتضح من الجدول السابق أن نسبة 43.10% من المبحوثين عبروا عن مشاركتهم غير المستمرة في الاجتماعات التي تعقد في المؤسسة، وهذا مما يدل على أن هذه الاجتماعات ليست مصدراً أساسياً من مصادر الاتصال في المؤسسة، في حين أن 31.03% من أفراد العينة قد أكدوا مشاركتهم في الاجتماعات، وهذه الفئة تعبر أساساً عن المديرين ورؤساء المصالح. أما نسبة 25.86% من أفراد العينة عبروا عن عدم مشاركتهم المطلقة في اجتماعات المؤسسة.

جدول (29-3): يبين الاتصال النازل:

النسبة	التكرار	هل تزود الإدارة العمال بمعلومات تساعد على الأداء ؟
30%	15	نعم
50%	25	لا
20%	10	أحياناً
100%	50	المجموع

الشكل : (28-3) : هل تزود الإدارة بمعلومات تساعد على الأداء ؟

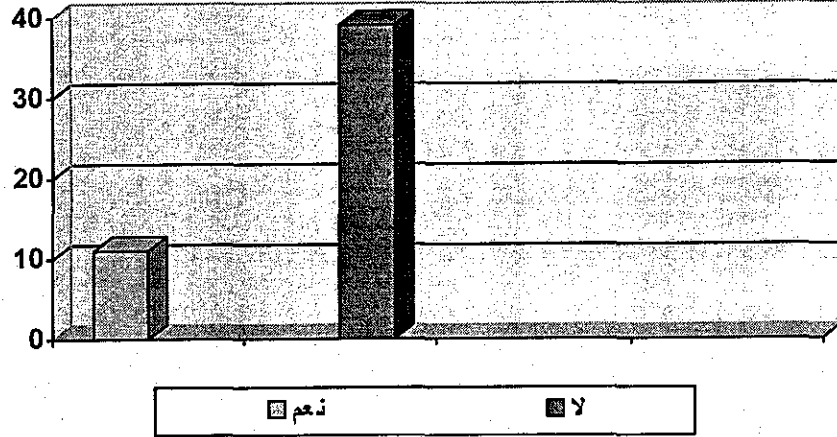


من خلال الجدول، نرى بأن نصف أفراد العينة (نسبة 50%) قالوا أن الإدارة لا تزودهم بأيّة معلومات تُساعدهم على تحسين أدائهم، الأمر الذي يثير استياءً ملحوظاً لدى أغلبية العمال، أما نسبة 30% منهم فقالوا أن الإدارة تزودهم بتلك المعلومات التي تخص بالأساس القرارات الجاهزة، والتنبؤات بمستوى التحصيل على مستوى المراكز الفرعية. 10% من أفراد العينة يقولون بأنه تقدّم لهم هذه المعلومات أحياناً.

جدول (30-3): بين الاتصال الصاعد:

النسبة	التكرار	هل تشجع الإدارة تدفق المعلومات من العمال إليها ؟
22%	11	نعم
78%	39	لا
100%	50	المجموع

الشكل : (29-3) : هل تشجع الإدارة تدفق المعلومات من العمال إليها ؟



نلاحظ أن 78% من أفراد العينة يعتبرون أن الإدارة لا تشجع تدفق المعلومات إليها من العمال، وحسب ما لاحظناه أن الإتصال الصاعد يكاد يكون منعدماً، وما يوجد منه لا يتخطى مستوى الرئيس المباشر، وهنا تقع المسؤولية الكبيرة على عاتق القيادات، ولكن هذه الأخيرة تعاني هي الأخرى من بيروقراطية المؤسسة بصفة عامة.

في حين أن نسبة 22% من أفراد العينة قالوا أن الإدارة تشجع تدفق المعلومات إليها، ولكن وحسب بعض أفراد هذه الفئة فإن أغلب هذه المعلومات تكون معلومات تحتاجها المؤسسة مثل: معلومات الغياب ومعلومات المحاسبية... الخ، وليست معلومات متعلقة بالاقترحات أو الأداء.

5) عملة التقييم:

تساهم طرق تقييم الأداء العادلة والتي تُتخذ على أساسها القرارات في تشجيع العاملين على تحسين الأداء وتحقيق مستوى معين من الرضا لديهم.

ولقد حاولنا خلال وجودنا في المؤسسة معرفة الطرق المتبعة لتقييم العمال داخل المؤسسة، فلم نجد سوى الطريقة المستخدمة في منح علاوة المردودية الفردية فقط والتي توزع شهرياً إذا كان رقم الأعمال أكبر من 70% من الإنتاج الأساسي، وذلك على أساس 20 نقطة، وهي طريقة تقييم بالدرجات وتوزع هذه النقاط كالتالي:

حجم العمل : 8 نقاط

نوع العمل : 7 نقاط

المواظبة : 5 نقاط

مع الأخذ بعين الاعتبار لمجموعة من الاعتبارات في هذه العملية، والمتحكم الوحيد في هذه الاعتبارات هو الشخص المقيم.

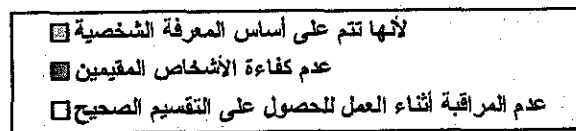
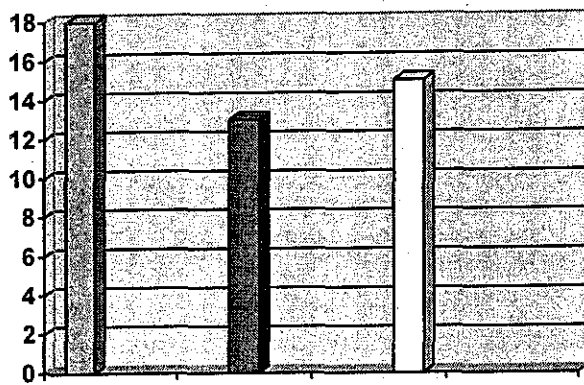
وسنحاول معرفة رأي العمال في عملية التنقيط، وذلك من خلال الجداول التالية:

جدول (3-31): يبين موضوعية عملية التنقيط:

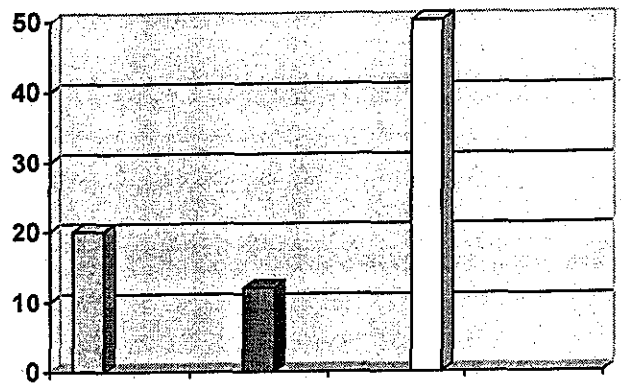
هل تتصف عملية التنقيط بالموضوعية؟	التكرار	النسبة	في حالة الإجابة بـ: لا يسأل لماذا؟	التكرار	النسبة
نعم	18	36%	لأنها تتم على أساس المعرفة الشخصية	18	39.13%
لا	20	40%	عدم كفاءة الأشخاص المقيمين	13	28.26%
أحيانا	12	24%	عدم المراقبة أثناء العمل للحصول على التقسيم الصحيح	15	32.60%
المجموع	50	100%	المجموع	46	100%

الشكل : (3-30) : موضوعية عملية التنقيط.

مبررات عدم اتصاف عملية التنقيط بالموضوعية



هل تتصف عملية التنقيط بالموضوعية؟



نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة 40% من أفراد عينة البحث قد اعتبروا أن عملية التنقيط غير موضوعية، وذلك للأسباب التالية:

- المعرفة الشخصية، حيث أن نسبة 39.13% من الأجوبة تعزى ذلك إلى أنها تتم على أساس المعرفة الشخصية للمقيمين أو للرؤساء.

- عدم المراقبة أثناء العمل، حيث أن نسبة 32.60% من الإجابات قد اعتبروا أنه من أجل الحصول على عملية تنقيط موضوعية يجب أن تكون هناك مراقبة دائمة للعمل من أجل معرفة من الذي يعمل بجد أو لا يعمل.

- في حين أن نسبة 28.26% عزت عدم موضوعية عملية التنقيط إلى عدم كفاءة الأشخاص المقيمين.

إلا أن نسبة 36% من أفراد العينة قد اعتبروا أن عملية التنقيط موضوعية، في حين أن نسبة 24% من أفراد العينة وجدوا أنها تكون موضوعية أحياناً، وهذا مؤشر آخر على هشاشة ثقة العمال في عملية التنقيط.

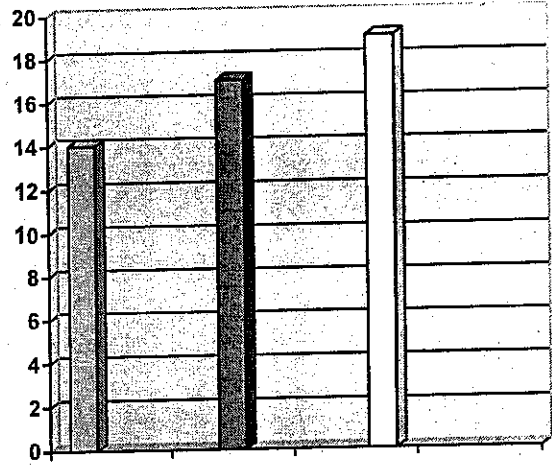
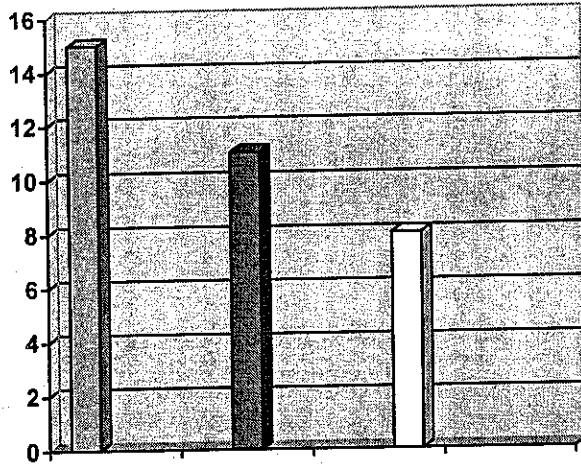
جدول (3-32): يبين مستوى الرضا عن نتائج التقييم:

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بـ: لا يسأل لماذا؟	النسبة	التكرار	هل أنت راضٍ على نتائج التقييم
44.11%	15	عدم عدالة الأشخاص المقيمين	28%	14	نعم
32.35%	11	عدم عدالة الطريقة المستخدمة	34%	17	لا
23.52%	8	عشوائية التوقيت	38%	19	أحياناً
100%	34	المجموع	100%	50	المجموع

الشكل : (3-31) : مستوى الرضا عن نتائج التقييم.

ميررات عدم الرضا عن نتائج التقييم

هل أنت راض عن نتائج التقييم؟



عدم عدالة الأشخاص المقيمين
عدم عدالة الطريقة المستخدمة
عشوائية التوقيت

نعم لا أحيانا

يتبين من الجدول أن نسبة 34% من أفراد العينة ليست راضيةً عن نتائج التقييم، وذلك لعدة أسباب:

- عدم عدالة الأشخاص المقيمين وذلك بنسبة 44.11%، فقد اعتبروا أن هؤلاء الأشخاص (المقيمين) يقومون بعملهم على أساس المعرفة الشخصية، والمصلحة المشتركة، والوساطة.
- عدم عدالة الطريقة المستخدمة وذلك بنسبة 32.35% فقد اعتبروا أن هذه الطريقة لا يمكن من خلالها التعبير عن أدايمهم الحقيقي.
- وهناك من يُعزى عدم رضاه عن نتائج التقييم إلى عشوائية التوقيت وذلك بنسبة 23.52%.

كما نلاحظ من الجدول أن نسبة 28% من أفراد العينة عبروا عن رضاهم التام عن نتائج التقييم، في حين أن النسبة العظمى من أفراد العينة (38%) عبرت عن رضاها أحياناً عن نتائج التقييم، وهذا ما يدل على أن عملية التقييم عليها مآخذ كثيرة، وعلى الإدارة أخذها في الاعتبار.

6) الخوافر ومطامع مساهمتها في تحقيق الحاجات الموارد البشرية وتوجيه سلوكها:

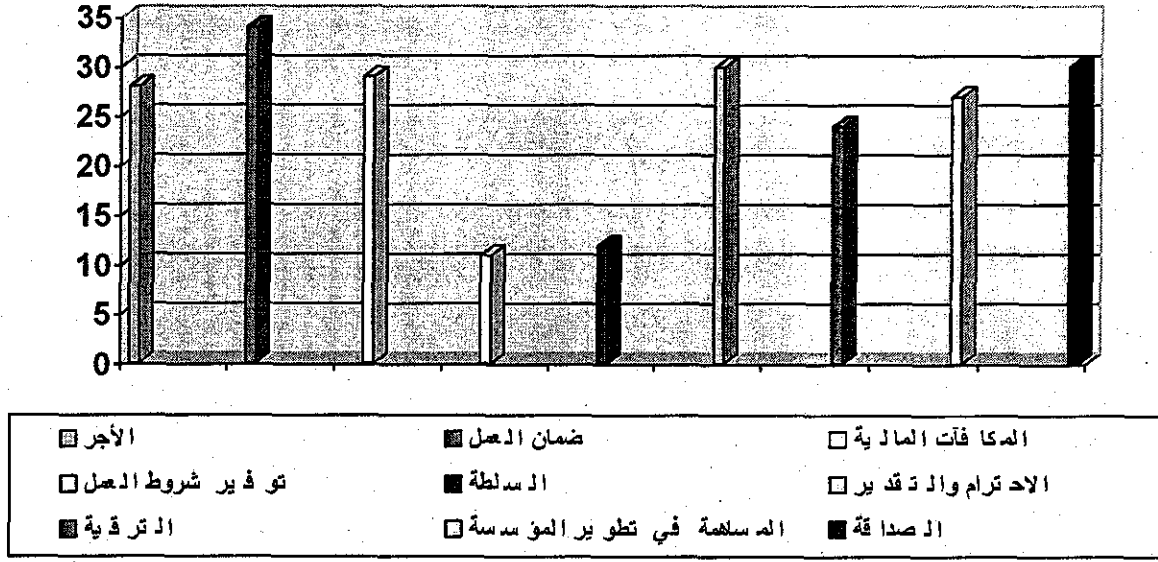
تعتبر الخوافر عنصراً فعالاً في تحريك دوافع الإنسان نحو سلوك معين، أو القيام بنشاط ما من أجل إشباع رغباته أو تحقيق أهدافه، وبالتالي فإن هذه الخوافر تعتبر المحرك الأساسي لسلوك الموارد البشرية داخل المؤسسة.

وقد حاولنا معرفة أهم هذه الخوافر داخل المؤسسة وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

جدول (3-33): يبين حاجات أفراد العينة في العمل :

النسبة	التكرار	ما هي من بين هذه الحاجات التي تبحث عن تحقيقها في العمل؟
12.44%	28	الأجر
15.11%	34	ضمان العمل
12.88%	29	المكافآت المالية
4.88%	11	توفير شروط العمل
5.33%	12	السلطة
13.33%	30	الاحترام التقدير
10.66%	24	الترقية
12%	27	المساهمة في تطوير المؤسسة
13.33%	30	الصدقة
100%	225	المجموع

الشكل : (3-32) : الحاجات التي يبحث أفراد العينة عن تحقيقها في العمل



من خلال الجدول يتبين أن ضمان العمل يأتي في المرتبة الأولى بالنسبة إلى الحاجات التي يبحث العمال عن تحقيقها وذلك بنسبة 15.11% من الإجابات وهذا مؤشر جيد حيث أن الحاجة الأولى للعمال هو ضمان العمل وبالتالي فإن المحافظة على هذا العمل ستكون من الأولويات لهؤلاء العمال. ويأتي في المرتبة الثانية كل من الاحترام والتقدير والصدقة وذلك بنسبة 13.33%، وهذه الحاجة بمثابة الجسر بالنسبة للدرجة في تلبية الحاجات الأخرى، حيث أن كل الحاجات بدون توفر هذه الحاجة تكون ناقصة.

وتأتي المكافآت المالية في المرتبة الثالثة وذلك بنسبة 12.88% من الإجابات، وهذه المكافآت ورغم أهميتها في تحفيز العمال فهي قليلة على مستوى المؤسسة.

في حين أن الأجر يأتي في المرتبة الرابعة وذلك بنسبة 12.44% من الإجابات، وهذا يدل على أن هذا الأجر ربما لا يكفي لتلبية حاجات الأفراد أو أنه لا يعتبر المصدر الوحيد للرزق بالنسبة للعمال.

ومن المثير للانتباه أن نسبة 12% من الإجابات اعتبرت أن الحاجة الأولى التي تبحث عن تحقيقها في العمل هي المساهمة في تطوير المؤسسة، وهذا مؤشر جيد، حيث يدل على شعور العمال بالانتماء إلى المؤسسة، وهذا قد يفسر بأن نسبة 66% من أفراد العينة عملوا لأول مرة في المؤسسة زيادة على أن نسبة 25% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 11 و 20 سنة،

وهذا قد يكون كافٍ لهؤلاء العمال باعتبار هذه المؤسسة جزء من حياتهم اليومية وبالتالي محاولة تطوير هذا الجزء والمحافظة عليه.

وتأتي الترقية في المرتبة السادسة وذلك بنسبة 10.66% من الاحتياجات والسلطة في المرتبة السابعة نسبة 5.33% وفي المرتبة الأخيرة وبنسبة 4.88% من الإجابات يأتي توفير شروط العمل.

نتائج الدراسة التطبيقية :

يعتبر إنتاج الماء والكهرباء من أهم الإنتاج الصناعي، وذلك لأهميتها الكبيرة في إرساء تنمية سليمة، سواءً كانت اقتصادية أو اجتماعية ويقوم قطاع المياه والطاقة بمهمة صعبة بتوفير هذين العاملين المهمين على المستوى الوطني، وذلك عن طريق الشركة الوطنية للمياه والكهرباء والتي بدورها تحاول تجنيد كل طاقاتها المادية والبشرية لهذا الغرض.

وبتطبيق دراستنا على (SONELEC) وتحليل البيانات التي توصلنا إليها بواسطة الاستمارة التي قمنا بعملها، وعن طريق المقابلات الحرة التي استطعنا إجرائها مع مختلف العمال لهذه الشركة، وذلك من أجل التحقق من الفرضيات التي طرحناها، ومن خلال المتغيرات التي اخترناها من أجل الوصول إلى هدف الدراسة المتمثل في تحقيق الأداء والرضا معاً، فقد تبين لنا مجموعة من النتائج نجملها في ما يلي:

- تدهور الأوضاع العمالية سواءً كانت المهنية منها أو الاجتماعية، وذلك نتيجة استفراء إدارة الشركة بالتحكم في مصير العمال وذلك في غياب، إن لم نقل انعدام إتحدات عمالية ذات تأثير فعال.

كما لاحظنا عدم الاهتمام الكافي بالعمال من طرف الإدارة، ويتجلى ذلك في قلة الحوافز التي تقدمها الشركة لعمالها، فهذه الحوافز ورغم قلتها تنحصر في بعض التعويضات الصحية، ومجموعة من العلاوات عن السكن والنقل، وإذا ما لاحظنا فإن هذه الحوافز تعتبر حوافزاً مادية، ومما يقلل من أهميتها انعدام الحوافز المعنوية، ويتبين ذلك من نتائج الدراسة حيث يأتي الاحترام والتقدير والصدقة في المرتبة الثانية بالنسبة لحاجات أفراد العينة في العمل.

- قلة وعدم تنوع طرق التقييم حيث لم نجد سوى طريقة واحدة مطبقة ألا وهي طريقة التقييم بالدرجات وذلك للحصول على علاوة المردودية الفردية.

وهذه الطريقة قليلة التأثير على مستوى التوجيه أو التحفيز، كما أنها ليست عادلة وهذا يتضح من نتائج الدراسة، حيث أن نسبة 34% من أفراد العينة عبرت عن عدم رضاها عن نتائج التقييم، ونسبة 44.11% من هؤلاء عزت عدم رضاها إلى عدم عدالة الأشخاص المقيمين، ونسبة 32.35% عزته إلى عدم عدالة الطريقة المستخدمة.

- كما كشفت لنا الدراسة عن وجود نوعين متفاوتين من جماعات العمل، وهما: جماعة العمل الرسمية، وجماعة عمل غير الرسمية وتعتبر هذه الأخيرة ذات فعالية كبيرة على مستوى الشركة حيث تبين من الدراسة أن نسبة 23% من أفراد العينة أخذت معيار المساندة في حدوث نزاع كأهم عامل من عوامل الانتماء إلى جماعة العمل، كما أن نسبة 27.43% من المبحوثين اختارت مشاركة نفس المبادئ والزمالة، الأمر الذي يدل على وجود جماعة غير رسمية متماسكة وذات تأثير فعال.

أما فيما يخص القيادة فقد أبرزت نتائج الدراسة عن تواجد نوعين من القيادة هما: النمط الأوتوقراطي (المتسلط) والنمط الديمقراطي وهذا ما قد يزيد من تدمير العمال، الشكوى، والتسبب، وزيادة معدلات الغياب... وكل المؤشرات التي تعبر عن عدم الرضا.

- عدم الاهتمام التام من طرف الشركة بالاتصال، حيث ينحصر في بعض المراسلات الإدارية، والقرارات الكتابية المتمثلة أساساً في الأوامر التي تصدرها الإدارة إلى عمالها، كما أن هذه الإدارة لا تعمل على تشجيع الاتصال الصاعد، إلا في حالات قليلة تخص بعض المعلومات التي تحتاجها الإدارة من بعض الأقسام الفرعية.

كما أن هذا الاتصال أو ما توفر منه، يعتبر عشوائياً، وتكثر فيه الإشاعات وتتضارب فيه خطوط السلطة والمسؤولية.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الخاتمة العامة

من المؤكد أن العامل البشري يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لأي تنمية اقتصادية سليمة، وذلك من خلال الدور الذي يلعبه هذا العامل البشري سواءً على المستوى الاجتماعي أو الاقتصادي.

فمن المعروف أن جميع العوامل المادية التي قد يقوم عليها أي اقتصاد ما، لا معنى لها إذا ما وجد إنسان يقوم بضبط وتسيير هذه العوامل تسييراً عقلاً نياً يضمن نموها وتقدمها. ومن أجل أن يقوم هذا الإنسان بالمهمة المناطة به على أحسن وجه، يجب أن تتوفر له مجموعة من العوامل. منها ما هو مادي يسمح له بإشباع رغباته الضرورية، ومنها ما هو معنوي يسمح له بالاستقرار النفسي والذهني.

وينعكس تأثير هذه العوامل على الفرد من خلال سلوكه، حيث تؤثر هذه العوامل على قدرة الفرد على التحمل أو عدم التحمل للمحيط الذي يعيش فيه، وبالتالي التأثير على أدائه.

وبما أن الأداء العام للمؤسسات يتوقف على مدى أداء الأفراد العاملين بها، وبما أن هذا الأداء الأخير يتوقف على مستوى رضا هؤلاء العمال عن العوامل السابقة الذكر، فإن دراستنا جاءت لتبين مدى العلاقة بين مستوى أداء الأفراد والأداء العام للمؤسسة، وهذه الدراسة تقوم على الفرضيات التالية:

- كلما توفرت للعامل متطلباته المادية والمعنوية والظروف الجيدة للعمل ارتفع أداءه وبالتالي ارتفعت إنتاجيته، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الأداء العام للمؤسسة.
- كلما كان العامل يتواجد في محيط عمل ملائم ازدادت إنتاجيته.
- كلما كانت العلاقة حسنة بين المشرف والعمال أدى هذا إلى تحسن العمل.
- كلما كانت المعلومات تناسب بكل سهولة من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة ساهم ذلك في تحسين العمل.

- المؤسسات الموريتانية لا تعاني من نقص في الموارد المادية بقدر ما تعاني من نقص في الموارد البشرية.

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن سياسة الحوافز داخل المؤسسة شبه منعدمة سواء كانت الحوافز مادية أو معنوية، وما هو موجود منها لا يتعدى بعض الحوافز المادية، وهذا بالطبع يؤثر سلباً على معنويات العمال ورغبتهم في العمل مما يُنقص من أدائهم.

أما ما يخص محيط العمال الذي يتواجدون فيه، وخاصة محيط العمل فقد تبين لنا أن أغلب الجماعات الموجودة في المؤسسة هي جماعات غير رسمية، مما يوحي باستياء العلاقات بين الجماعات الرسمية، وهذا عامل من عوامل عدم رضا العمال عن المحيط الذي يعملون فيه، الشيء الذي يؤثر سلباً على أدائهم.

كما أن من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العمال هو نوع وطبيعة العلاقات التي تربطهم بقياداتهم الإدارية وقد تبين من الدراسة أن نوع القيادة السائد في المؤسسة هو النوع الأتوقراطي (المتسلط)، وهذا ما يوتر العلاقة بين العمال والقيادة في المؤسسة الأمر الذي يتسبب في عدم رضا العمال مما يؤثر على أدائهم.

أما العامل الآخر والذي لا يقل أهمية عن سابقه فهو عامل الاتصال، الذي يمثل الشبكة العصبية للمؤسسة، وقد تبين من خلال الدراسة، عدم فاعلية هذا الاتصال داخل المؤسسة حيث تبينت ضآلة أهم أنواع الاتصالات داخل المؤسسة ألا وهو الاتصال الصاعد حيث يعكس صدى القرارات الصادرة عن الإدارة إلى العمال، كما تبين من الدراسة أن الاتصال النازل يعاني من جملة من المشاكل أهمها أن المعلومات النازلة لا تأخذ في الاعتبار الظروف التي يعمل فيها العمال زيادة على عدم احتوائها على ما قد يزيد من رضا العمال. وهذا طبعاً يحد من فاعلية العمل.

كما اتضح من دراستنا أن المؤسسة لا تعاني من نقص في الموارد المادية حيث نلاحظ الارتفاع المستمر في الإنتاج وكتلة الأجور، ورغم هذا، فإن المؤسسة لم تستطع إقناع الحكومة بتحديد (برنامج-العقد)، وذلك لأنها لم تستطع تحسين خدماتها ولا زيادة توسع نشاطاتها

في الأوساط القروية والريفية، مما يترتب عليه طبعاً دخول المؤسسة في منعطف جديد، إذا لم تغير من استراتيجيتها في التعامل مع المسبب الأول للمشاكل التي تعاني منها (الموارد البشرية)، فستضطر إلى مواجهة الكثير من المشاكل قد تؤدي إلى خصخصة جزء من نشاط المؤسسة

(الإنتاج أو التسويق)، إن لم تخصص كلياً، لأن هذا من شروط (برنامج-العقد). لهذا نقترح على المؤسسة بناء نظام حوافز فعال يقوم على تحديد واضح للأهداف، وأن يكون ملموساً ومشجعاً وعادلاً وشاملاً وفورياً، وإقامة جو من العلاقات الإنسانية السليمة، وتشجيع الأداء الجماعي داخل المؤسسة.

استخدام الأسلوب المناسب من أنواع القيادة، وذلك حسب الظروف التي يتواجد فيها القائد، أو طبيعة الموقف، أو نوعية الموارد البشرية التي يتعامل معها.

العناية بالاتصال وخاصة الاتصال الصاعدة والجانبية، وكذا المشاركة في اتخاذ

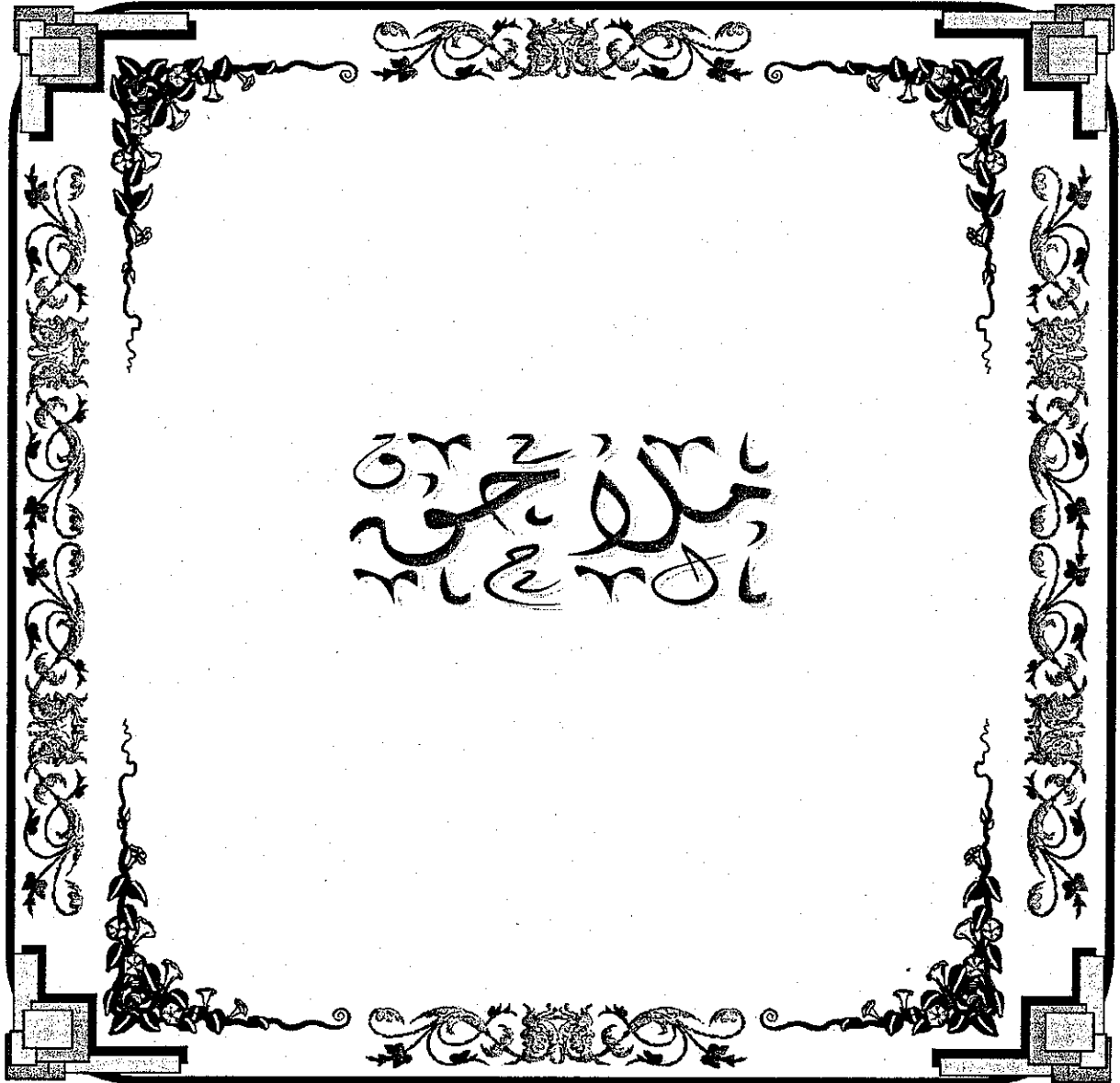
القرارات

مع العمال.

إن الأخذ بهذه التوصيات ستؤدي إلى شعور العاملين بالرضا ووحدة المصالح والأهداف، ويسمح لهم بتنمية قدراتهم والعمل بإخلاص من أجل الرقي بالمؤسسة التي تمنحهم الأمان والانتماء، وطالما أنها تحقق لهم أهدافهم كأفراد وجماعات.

ولكن السؤال الذي يبقى مطروحاً هو:

هل يعتبر الفرد مورداً هاماً في المؤسسات الموريتانية؟.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع تسيير الموارد البشرية.

الإستثمار
الاسثمار

الموضوع

تأثير الموارد البشرية على أداء المؤسسات الموريتانية.
حالة المؤسسة الوطنية للمياه والكهرباء (SONELEC)

دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير

في تسيير الموارد البشرية.

تحت إشراف :

أ.د. بن حبيب عبد الرزاق

الطالب :

ولد يحي محمد المختار

السنة الجامعية 2001 - 2002

ملاحظة: نتعهد بأن البيانات التي ترد في هذه الاستمارة لن تستخدم إلا لأغراض علمية.

13- هل تريد تغيير مكان عملك؟ نعم لا

- إذا كان الجواب بـ "نعم" لماذا؟

II. بيانات عن القيادة:

14- أي الصفات تنطبق على رئيسك المباشر:

- يتقيد بالإجراءات والقرارات
- المراقبة الدائمة والمستمرة
- يأمر العمال بتنفيذ الأوامر دون نقاش
- يعمل على تشجيع العاملين ومساعدتهم
- يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات
- يبحث عن مشاكل العمال ويحاول أن يحلها
- يزود العمال بالمعلومات التي تساعدكم على الأداء
- لا يوجه ولا يأمر
- يترك الأشياء تسير كما هي دون يتدخل
- لا يراقب الأعمال

15- هل أنت راض عن رئيسك المباشر؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "لا" يسأل لماذا

16- هل يقدر رئيسك المباشر مجهودك في العمل؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "لا" يسأل لماذا؟

III. بيانات عن الاتصال:

17- كيف تعلم بما يدور في المؤسسة؟:

- عن طريق قنوات رسمية
- عن طريق قنوات غير رسمية

18- ما هي وسائل الاتصالات داخل المؤسسة؟:

- لوحة الإعلانات
- النظام الداخلي للمؤسسة
- الاجتماعات التقادير المجالات الهاتف

19- هل تشارك في الاجتماعات العامة التي تعقد في المؤسسة؟

- نعم أحيانا لا

20- هل تزود الغدارة العمال بمعلومات تساعد على أداء عملهم؟ نعم لا

21- هل تشجع الغدارة تدفق المعلومات من العمال إليها؟ نعم لا

IV. بيانات عن عملية التنقيط:

22- هل تعتقد أن عملية التنقيط موضوعية في التقديم لأدائكم وقدراتكم؟

- نعم أحيانا لا

23- هل لك الحق في الاحتجاج على نتائج التقييم؟ نعم لا

V. بيانات عن حاجات العمال في العمل:

24- ما هي من بين هذه الحاجات التي تبحث عن تحقيقها في العمل

- الأجر
- ضمان العمل
- المكافآت المالية
- توفير شروط العمل
- السلطة
- الاحترام والتقدير
- الترقية
- المساهمة في تطوير المؤسسة
- الصداقة



SONELEC

FICHE HOMME

Crée le :
Mise à jour le :

SITUATION PERSONNELLE

NOM _____ MATRICULE _____ NE LE / / / /
 SEXE _____ SITUATION DE FAMILLE _____ DATE EFFET / / / / NOMBRE CONJOINTS _____ NOMBRE ENFANTS _____
 NATIONALITE _____ PERIODE DE CONGUE _____ LANGUES ETRANGERES _____

SITUATION PROFESSIONNELLE ACTUELLE

DATE D'EMBAUCHE / / / / CONTRAT _____ CLASSIFICATION _____ DEPUIS LE / / / / / INDICE _____
 ANCIENNETE SOCIETE / / / / ANCIENNETE POSTE / / / /
 AVANTAGE EN NATURE LOGEMENT VEHICULE AUTRES

HISTORIQUE AFFECTATION

DATE EFFET	POSTE OCCUPE	FILIERE	CLASS	N°	LOCALISATION	REGIME

HISTORIQUE CLASSIFICATION

DATE EFFET	COLLEGE	CATEGORIE	ECHOLON	INDICE	DATE EFFET	COLLEGE	CATEGORIE	ECHOLON	INDICE

FORMATION INITIALE

DATE	DIPLOME OU NIVAU	LIEU

FORMATION PROFESSIONNELLE

DATE DEBUT	DUREE	INTITULE DU STAGE	LOCALISATION

CONTRE-INDICATIONS MEDICALES

OBSERVATIONS DIVERSES

FICHE DE POSTE

SONELEC

N° DE CODE

INTITULE : : Chef de Garage

CLASSIFICATION
Mini : 12 Maxi :13

* MISSION

- . Assurer la gestion et l'Exploitation du Garage.
- . Endarer le Personnel du Garage.

* MOYENS MATERIELS

Equipement, outils

* ACTIVITES PRINCIPALES

- . Superviser les opérations de maintenance du parc automobile.
- . Superviser les réparations mécaniques et Electriques.
- . Elaborer et faire suivre le planning d'entretien des véhicules.
- . Tenir et mettre à jour le fichier véhicules.
- . Elaborer les demandes d'approvisionnement en pièces de rechange et de produits d'entretiens.
- . Veillez à la sécurité et la salubrité des locaux et de l'aire du garage.
- . Superviser et contrôler l'ensemble du personnel du garage.

. HORAIRES : Astreinte

. LIAISONS HIERARCHIQUES ET FONCTIONNELLES

. est contrôlé par : Le Directeur de l'EDM

.exerce un contrôle sur

- Chef Sections
- Mécaniciens
- Electriciens

Relations de Travail Internes et Externes

- Toutes directions
- Tous services
- Tous centres

FILIERES

Postes Avals

Potes Amonts

ETABLIE LE :

PAR :

CONTROLE PAR :

MISE A JOUR LE :

AVEC

LE :

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	نظرية (Mc. Gregor)	12
1-2	طريقة التدرج البياني	23
1-3	أمثلة للقوائم السلوكية	27
3-1	تطور عدد العمال (1997-2001)	92
3-2	تطور إنتاج الشركة للفترة (1997-2001)	93
3-3	مقارنة عدد العمال بالإنتاج من الكهرباء خلال الفترة (1997-2001).	94
3-4	مقارنة عدد العمال بالإنتاج من الماء خلال الفترة (1997-2001).	95
3-5	كتلة الأجور في الفترة (1997-2001)	96
3-6	المستوى التعليمي السلمي إلى غاية 2001/12/31	98
3-7	حالة السن حتى 2001/12/31	100
3-8	الأقدمية حتى 2001/12/31	101
3-9	عدد الخروج لسنة 2001	102
3-10	طبيعة الغياب لسنة 2001	103
3-11	أفراد العينة حسب الجنس	105
3-12	أفراد العينة حسب السن	106
3-13	المستوى التعليمي للعينة	107
3-14	الصفة المهنية للعينة	108

(تابع)

الصفحة	العنوان	الرقم
109	الحالة المدنية للعينة والأفراد تحت الكفالة	3-15
111	أقدمية أفراد العينة	3-16
112	نشاط العينة قبل إلحاقها بالمؤسسة	3-17
114	إمكانية تواجدهم الصداقة داخل المؤسسة	3-18
115	العلاقة بين أعضاء الجماعة	3-19
116	ما يحققه الإلتحاق إلى جماعة العمل	3-20
118	مستوى التعاون بين جماعة العمل	3-21
119	تأثير جماعة العمل على تغيير منصب العمل	3-22
121	صفات القيادة للمؤسسة	3-23
122	مستوى الرضا عن قيادة المؤسسة	3-24
124	مدى تقدير الرؤساء للجهد المبذول من طرف المرؤوسين	3-25
126	مصدر الحصول على المعلومات داخل المؤسسة	3-26
127	وسائل الإتصال الموجودة في المؤسسة	3-27
128	مستوى المشاركة في الإجتماعات	3-28
129	الإتصال النازل	3-29
130	الإتصال الصاعد	3-30
132	موضوعية عملية التنقيط	3-31
133	مستوى الرضا عن نتائج التقييم	3-32
135	حاجات أفراد العينة في العمل	3-33

قائمة الأشكال والبيانات

الصفحة	العنوان	الرقم
25	طريقة التوزيع الإحصائي	1-1
21	نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الرضا والأداء	1-2
41	العوامل المحددة للإدراك	1-3
45	عناصر عملية التعلم	1-4
50	ترتيب مازلو للحاجات الإنسانية	1-5
52	نظرية ذات العاملين	1-6
53	خطوات نظرية التوقع	1-7
70	نمط القيادة الأتوقراطي المتسلط	2-1
71	نمط القيادة الديمقراطي	2-2
71	نمط القيادة الإطلاقي	2-3
86	الهيكل التنظيمي للمؤسسة (SONELEC)	3-1
92	تطور عدد العمال (1997-2001)	3-2
93	تطور إنتاج الشركة للفترة (1997-2001)	3-3
94	مقارنة عدد العمال بالإنتاج من الكهرباء خلال الفترة (1997-2001).	3-4
95	مقارنة عدد العمال بالإنتاج من الماء خلال الفترة (1997-2001).	3-5
97	كتلة الأجور في الفترة (1997-2001)	3-6
99	المستوى التعليمي السلمي إلى غاية 2001/12/31	3-7
100	حالة السن حتى 2001/12/31	3-8

(تابع)

101	الأقدمية حتى 2001/12/31	3-9
105	أفراد العينة حسب الجنس	3-10
106	أفراد العينة حسب السن	3-11
107	المستوى التعليمي للعينة	3-12
108	الصفة المهنية للعينة	3-13
110	الحالة المدنية للعينة والأفراد تحت الكفالة	3-14
111	أقدمية أفراد العينة	3-15
113	نشاط العينة قبل إلحاقها بالمؤسسة	3-16
114	إمكانية تواجدهم الصداقة داخل المؤسسة	3-17
115	العلاقة بين أعضاء الجماعة	3-18
117	ما يحققه الإنتماء إلى جماعة العمل	3-19
118	مستوى التعاون بين جماعة العمل	3-20
120	تأثير جماعة العمل على تغيير منصب العمل	3-21
121	صفات القيادة للمؤسسة	3-22
123	مستوى الرضا عن قيادة المؤسسة	3-23
124	مدى تقدير الرؤساء للجهد المبذول من طرف المرؤوسين	3-24
126	مصدر الحصول على المعلومات داخل المؤسسة	3-25
127	وسائل الإتصال الموجودة في المؤسسة	3-26
129	مستوى المشاركة في الاجتماعات	3-27
130	الإتصال النازل	3-28
131	الإتصال الصاعد	3-29
132	موضوعية عملية التنقيط	3-30
134	مستوى الرضا عن نتائج التقييم	3-31
136	حاجات أفراد العينة في العمل	3-32

مقدمة

الفصل الأول : أهمية الموارد البشرية في المنظمة

01.ص مقدمة الفصل

02.ص المبحث الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية في المنظمة

02.ص 1- مفهوم المنظمة

04.ص 2- مفهوم إدارة الموارد البشرية

07.ص المبحث الثاني : دور النظريات الإدارية في تسيير الموارد البشرية

07.ص 1) النظريات الكلاسيكية

07.ص 1- النظرية العلمية (تايلور)

08.ص 2- نظرية تقسيم العمل (فايول)

10.ص 2) النظريات السلوكية

10.ص 1- نظرية العلاقات الإنسانية (ألتون مايو)

11.ص 2- نظرية الفلسفة الإدارية (Douglas Mc. Gregor)

12.ص 3- نظرية التنظيم الاجتماعي (Whyte Bakke)

12.ص 4- نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم (Argerys)

13.ص 5- نظرية النظام التعاوني (Chester Bernard)

13.ص 6- نظرية اتخاذ القرارات (Simon)

13.ص 7- نظرية Z (Ouchi)

15.ص المبحث الثالث : الرضا الوظيفي والأداء

15.ص 1) الرضا الوظيفي

15.ص	1- تعريف
15.ص	2- عناصر الرضا الوظيفي
17.ص	3- نظريات الرضا
19.ص	4- طرق قياس الرضا الوظيفي
20.ص	(2) سلوك الأداء الفردي
20.ص	1- تعريف
20.ص	2- محددات الأداء
21.ص	3- تقييم أداء الأفراد
21.ص	4- مسؤولية تقييم الموارد البشرية
22.ص	5- أهداف تقييم الأداء
23.ص	6- طرق تقييم الأداء
28.ص	7- أخطاء تقييم الأداء
28.ص	(3) العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء
31.ص	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : السلوك الإنساني في المنظمة

33.ص	مقدمة الفصل
34.ص	المبحث الأول : دراسة السلوك الإنساني في المنظمة
34.ص	(1) التعاريف
34.ص	أ) السلوك الإنساني
35.ص	ب) السلوك التنظيمي
35.ص	(2) أهمية دراسة السلوك الإنساني في العمل
36.ص	(3) أنواع السلوك الإنساني في العمل
36.ص	1- حسب أطراف العلاقة

- 37.ص 2- حسب صوره
- 37.ص 3- حسب طبيعة التصرف
- 38.ص 4) نماذج السلوك الإنساني في العمل
- 38.ص أ) النموذج الأساسي المفسر للسلوك الإنساني
- 38.ص ب) النموذج النظامي للسلوك الإنساني
- 40.ص المبحث الثاني : محددات السلوك الإنساني
- 40.ص 1) المحددات الفردية
- 40.ص 1- الإدراك
- 42.ص 2- الشخصية
- 44.ص 3- التعلم
- 45.ص 4- الدوافع
- 54.ص 2) المحددات الإجتماعية للسلوك الإنساني
- 55.ص 1- تعريف جماعة العمل
- 56.ص 2- خصائص جماعة العمل
- 57.ص 3- أنواع جماعات العمل
- 58.ص 4- أسباب تكوين الجماعات
- 58.ص 5- العلاقات الإجتماعية وآثارها السلوكية
- 61.ص المبحث الثالث : تأثير المنظمة على سلوك الموارد البشرية
- 61.ص 1) الخوافز
- 62.ص 1- تعريف الخوافز
- 62.ص 2- تقسيمات الخوافز
- 63.ص 3- فاعلية نظام الخوافز

ص. 64	(2) القيادة الإدارية
ص. 64	1- تعريف القيادة
ص. 65	2- صفات القائد
ص. 66	3- وسائل التأثير القيادي
ص. 68	4- أنماط القيادة الإدارية
ص. 72	(3) الإتصالات الإدارية
ص. 72	1- تعريف الإتصالات
ص. 72	2- عناصر الإتصال
ص. 73	3- أهداف الإتصال
ص. 74	4- أنواع الإتصالات
ص. 76	5- معوقات الإتصال
ص. 78	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية على الشركة الوطنية للمياه والكهرباء (SONELEC)

ص. 80	مقدمة الفصل
ص. 83	المبحث الأول : التعريف بقطاع المياه والطاقة وتقديم (SONELEC)
ص. 83	1- تعريف قطاع المياه والطاقة
ص. 85	2- تقديم الشركة الوطنية للمياه والكهرباء (SONELEC)
ص. 87	- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
ص. 88	- اختصاصات الإدارات المكونة للمؤسسة
ص. 87	- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
ص. 92	3- بعض المؤشرات عن المؤسسة
ص. 92	أ) تطور عدد العمال
ص. 93	ب) تطور إنتاج المؤسسة
ص. 94	ج) مقارنة عدد العمال بالإنتاج في المؤسسة

ص. 96	(د) كتلة الأجور
ص. 98	المبحث الثاني : مميزات الموارد البشرية في المؤسسة
ص. 98	1) المستوى التعليمي داخل المؤسسة
ص. 99	2) السن في المؤسسة
ص. 101	3) الأقدمية في المؤسسة
ص. 102	4) معدل الدوران
ص. 103	5) معدل الغياب
ص. 104	6) التكوين في المؤسسة
ص. 105	المبحث الثالث : عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية
ص. 105	1) البيانات الشخصية والعامه لعينة البحث
ص. 105	- الجنس
ص. 106	- السن
ص. 107	- المستوى التعليمي
ص. 108	- الصفة المهنية للعينة
ص. 109	- الحالة المدنية
ص. 111	- أقدمية أفراد العينة
ص. 112	- نشاط أفراد العينة قبل التحاقها بالمؤسسة
ص. 113	2) جماعة العمل ومدى تماسكها
ص. 116	- ما يحققه الإلتقاء إلى جماعة العمل
ص. 117	- تعاون جماعة العمل
ص. 119	- تأثير الجماعة على تغيير منصب العمل
ص. 120	3) نمط القيادة ومدى ملاءمته لطبيعة الفرد في المؤسسة

المعلومات	في نقل مساهمته	ومدى الإتصال	(4)
ص.125		والتوجيه داخل المؤسسة	
ص.131		عملية التنقيط	(5)
الموارد البشرية	في تحقيق حاجات	ومدى مساهمتها	(6)
ص.135		وتوجيه سلوكهم	
ص.138		نتائج الدراسة التطبيقية	
ص.140		الخاتمة العامة	
		قائمة المراجع	
		الملاحق	

قائمة المراجع

المراجع بالعربية:

- 1- الدكتور أمين ساعاتي: "إدارة الموارد البشرية - من النظرية إلى التطبيق". دار الفكر العربي. القاهرة 1998.
- 2- محمد زيان عمر: "البحث العلمي ومناهجه وتقنياته". ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر 1987
- 3- ناصر محمد العدلي-السلوك الإنساني والتنظيمي-منظور مقارن-مطابع الإدارة العامة-السعودية-1995
- 4- عبد الغفار حنفي-السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد-الدار الجامعية-الإسكندرية 1997
- 5- محمد سويلم-أساسيات الإدارة-دار وهدان للطباعة-الأردن، 1991
- 6- صلاح النشواني-التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال-مركز الإسكندرية للكتاب-1998
- 7- حنفي محمود سليمان-وظائف الإدارة-مكتبة ومطبعة الإشعاع-1998
- 8- علي السليمي-السلوك الإنساني في المنظمة-دار غريب للطباعة-القاهرة-بدون سنة نشر
- 9- كوجي ماتسوموتو: التنظيم لرفع الإنتاجية، دراسة تحليل لأنظمة اليابانية و ممارستها، ترجمة د. كاظم الهاشمي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن: 1986
- 10- مصطفى نجيب شاويش-إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"-دار الشروق-1996
- 11- أحمد صقر عاشور-السلوك الإنساني في المنظمات-دار الجامعة-1989
- 12- راوية حسن-إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"-دار العلوم نشر، طباعة وتوزيع"-الإسكندرية 2000
- 13- عبد الغفار حنفي وحسين القزاز-السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد-الدار الجامعية-الإسكندرية 1996
- 14- ماريون إي هاينز-إدارة الأداء "جليل شامل للإشراف الفعال"-ترجمة مرسي-معهد الإدارة العامة-الرياض 1988
- 15- بوفلجة غيات-مبادئ التسيير البشري-دار العرب للطباعة والنشر-بدون سنة نشر
- 16- إبراهيم الغمري-السلوك الإنساني والإدارة الحديثة-دار الجامعة المصرية-بدون سنة نشر
- 17- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات.
- 18- علي السليمي: العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف، مصر 1971
- 19- حامد الحرفة: موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، المجلد I-الدار العربية للموسوعات، بيروت 1980
- 20- محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات).
- 21- ناصر محمد العدلي: إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الرياض 1993
- 22- حامد أحمد رمضان بدر: السلوك التنظيمي-دار النهضة العربية-1993.
- 23- راوية حسن: السلوك في المنظمات-الدار الجامعية الإسكندرية-1999.
- 24- إبراهيم الغمري: السلوك الإداري والعلاقات العامة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1976
- 25- سيد الهواري: الإدارة، الأحوال والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة 1976
- 26- زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت 1980
- 27- عبد الغفار حنفي ومحمد فريد الصحن: إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت 1991

- 28- حجازي مصطفى: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت 1982
- 29- محمد عثمان أحمد العجيلي-تسيب العاملين، محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية- المنظمة العربية للعلوم الإدارية-الأردن-1985.
- 30- علي السليمي-إدارة الإنتاج-دار غريب الطباعة- مصر 1991.
- 31- علي السليمي-السلوك التنظيمي للإدارة-دار المعارض، مصر-بدون سنة نشر.

الرسائل

- 1- بلكرمي وداد-تأثير الموارد البشرية على الأداء في المؤسسة-رسالة ماجستير-جامعة قسنطينة-1997/1996
- 2- موساوي زهية-التسيير التنبئي والإحتياطي للوظائف والكفاءات في القطاع العمومي-رسالة ماجستير-كلية العلوم الإقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان-2002-2003.

التقارير

- 1- الخطط الاجتماعية والاقتصادية للفرات (1966/1963) و(1970/1973) و(1976/1980) و(1982/1985).
- 2- وزارة المياه والطاقة-إدارة الطاقة.

المراجع بالفرنسية :

- 1- **Pierre Simon**: Les ressourcements Humains, Initiation aux principes fondamentaux de l'organisation industrielle, Bibliothèque nationale du Canada, 6^{ème} édition, 1970
- 2- **Jean Pierre Citeau**: Gestion des ressources humaines, Principes généraux et cas pratiques, 2^{ème} édition, Armond Colin, 1977
- 3- **Shinon L.Dolan**, Randall S. Schuler-Gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000, 2^{ème} édition, ERPI 1995
- 4- **Dale carnegie et Associés**: Comment trouver le leader en vous, La méthode pour réussir à communiquer, influencer et diriger dans un monde qui bouge, Hachette, 1994
- 5- **Bernard MARTORY, Daniel CROZET** "Gestion des ressources humaines, manuel de pilotage social", édition NATHAN, 1998.
- 6- **Nicole D'ALMEIDA, THIERRY Libaert** "La communication interne de l'entreprise" 2^{ème} édition, DUNOD, Paris 2000.

مراجع تمّ الإطلاع عليهما والاستفادة منهما :

الكتب :

- 1- Dimitri WEISS et Al, " Les ressources Humaines", Editions organisation, 1999.
- 2- Anne-Marie FERCILLI et Bruno SIRE, Ed. "Performance et ressources Humaines" Economica, 1996.
- 3- Paul OHANA, "Les 100 mots clés du Management des Hommes", 2^{ème} édition DUNOD, Paris 1999.
- 4- Christian BATAL, "La gestion des Ressources Humaines dans le secteur Public". Tome 2, Editions d'organisation, 1998.
- 5- TABET AOUAL née LACHACHI Wassila, "Caractéristiques et Performances du Manager/Entrepreneur", Mémoire de Magister, Université de Tlemcen (2000-2001).

المسائل :

- حوالم رحيمة- "أهمية تكوين الإطارات ودوره في رفع الأداء العام للمؤسسة-رسالة ماجستير- جامعة تلمسان- 1998/1997.
- عبد المليك مزهودة- دور أهمية التسيير في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية-رسالة ماجستير-معهد العلوم الاقتصادية-جامعة باتنة- 1998/1997.

بسم الله الرحمن الرحيم التي لا تكون قد خيبت أملككم في الحصول على عمل متقن، وتتمنى لكم التوفيق في إلقاء ومناقشة مذكرة تخرجكم وبالتالي الحصول على علامة جيدة وتقدير ممتاز بإذن الله، ومزيد من النجاحات في الحياة العلمية أو العملية إن شاء الله.

تشكركم وكالة منصوره لخدمات الإعلام الآلي "خاص بالطلبة" على الثقة
التي وضعتوها فيها واختياركم لها لإخراج مذكرة تخرجكم، وترجو أن لا
تكون قد خيبت أملككم في الحصول على عمل متقن، وتتمنى لكم
التوفيق في إلقاء ومناقشة مذكرة تخرجكم وبالتالي الحصول على علامة جيدة
وتقدير ممتاز بإذن الله، ومزيد من النجاحات في الحياة العلمية أو العملية
إن شاء الله.



وفي الأخير، تقبلوا هذه الباقة من الزهور.

