

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس _ مستغانم _
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: إدارة و إقتصاد المؤسسة
الموضوع

أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت

دراسة حالة: مجمع تربية الدواجن GAO

تحت إشراف الأستاذ:
معارفية الطيب

من إعداد الطالب:
أبركان حسين

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر ب	بن يمينة كمال
مشرفا	جامعة مستغانم	أستاذ مساعد أ	معارفية الطيب
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ مساعد	الشارف بن عطية سفيان

السنة الجامعية: 2016/2015

سيدي تحية طيبة و بعد،
أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذه الإستبانة، علما أن هدفها هو معرفة العلاقة بين التحفيز القيادي ومستوى أداء العمل لدى عمال مجمع تربية الدواجن ، إن هذه الإستبانة صممت لأغراض البحث العلمي فقط، ومن أجل ذلك نطلب منكم الإجابة بصراحة و موضوعية عن الأسئلة المطروحة فيه لاستغلال المعلومات و الاستفادة منها لصالح الجزء التطبيقي في مذكرة لنيل شهادة الماستر.
إن المعلومات التي سوف تعطونها سوف تحاط بالسرية التامة.
شكرا.

الاستمارة:

ضع علامة (x) على الإجابة المناسبة ، وأجب عن الأسئلة المقترحة:

! معلومات شخصية:

1-الجنس : ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة

من 30-40 سنة

من 40-50 سنة

أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي ما بعد التدرج أخرى

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

الرقم	العبارة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	لا يقبل ولا يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر أو الغياب.					
2	يوزع المدير الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.					
3	يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.					
4	لا يهتم المدير بتجريب برامج تدريب العاملين.					
5	يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين.					
6	لا يهتم المدير بأراء المرؤوسين حول سلوكيات.					
7	لا يلزم المدير جميع العاملين بمستويات أداء.					
8	يضع المدير خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة.					
9	يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل.					
10	لا يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل.					
11	يعتبر المدير العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية.					
12	يأخذ في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين.					
13	يستطيع مدير الفريق المشاركة في صنع القرارات.					
14	يثني المدير أداء الجماعة.					
15	المهم بالنسبة للمدير هو بناء فريق عمل عالي الأداء.					
16	يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة.					
17	يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة.					

					يلتقي أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل.	18
					يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم.	19
					يختار الزملاء بعضهم البعض عند تحديد مجموعة الأداء مهمة ما.	20
					لا يعتبر المدير وجود فريق العمل متماسك بمثابة تهديد له.	21
					يوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء.	22
					لا يفرق المدير في تعامله مع أفراد فريق العمل.	23
					يستأثر المدير باتخاذ القرارات حتى في وجود الجماعة.	24
					كل الظروف المحيطة بالعمل (الإضاءة والتهوية...) جد جيدة.	25
					فرصتي في التقدم والترقية ممكنة.	26
					أحصل بسهولة على كل ما أحتاجه لأداء عملي.	27
					أجري لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به.	28
					علاوة وتعويض مخاطر العمل المرضية.	29
					يسهم إطلاع العامل على نتائج تقييم أدئه في تطويره.	30
					بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل.	31
					أشعر بحب العمل أكثر من الآخرين.	32
					أشعر بالأمان والطمأنينة في عملي.	33

					34	هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال.
					35	سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة.
					36	تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة.
					37	عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك.
					38	ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يسهم في انخفاض مستوى أدائك.
					39	اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم.
					40	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء.
					41	يتبادل أفراد فريق العمل الخبرات والمهارات.
					42	فرق العمل بذل المهام الصعبة والمعقدة.
					43	العمل ضمن الجماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء.
					44	يسهم إطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره.
					45	عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافز للعاملين لتطوير أدائهم وتحسينه.
					46	ثمة تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقيّة بهدف تحسين الأداء.
					47	تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني إلى رفع مستوى أدائي.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة
والسلام على أشرف المرسلين أما بعد:

بودنا أن نتقدم من هذا المنبر تحياتنا الخالصة إلى
الوالدين الكريمين، ونتمنى لهما دوام الصحة و العافية و
الهناء، كما نهدي هذا العمل إلى الأستاذ المشرف « معارفية
الطيب » الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة، و إلى كل من
ساندنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما نهديه إلى جميع زملائنا الطلبة
وبالأخص إلى كل معلم كان له الفضل في تعليمنا ولو
حرفا واحدا.....وشكرا جزيلا.

أبركان حسين

الخاتمة العامة

تعتبر القيادة الإدارية حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة، والتغير الدائم في بيئة الأعمال، من هنا برزت أهمية دراسة هذا المتغير لتحديد طبيعته وتحليل التأثير الذي يتركه على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة، وبدأ الاهتمام بهذا منذ فجر التاريخ عبر الحضارات المتعاقبة كان للقيادة فيها نصيب، فالحضارة الفرعونية اعتمدت الهرمية في الحكم أما الإمبراطورية الصينية اعتمدت فلسفة كونفوشيوس في القيادة والمبنية على الإحساس الإنساني والإنصاف احترام العادات والقواعد وكذا الثقة والمعرفة والشجاعة والشدة.

في حين رأى مفكرو الحضارة الإغريقية أنّ الأولى بالقيادة هم أهل العلم والمعرفة، وبعد توحيد أجزاء الحضارة الرومانية اعتمدت معايير الجدارة والكفاءة في اختيار القادة بعد أن كانت معايير الغنى والأصل النبيل هي أساس الاختيار، أما الحضارة العربية فقد أرسى الإسلام قواعد المدنية والتنظيم الإداري وبين كيفية اختيار القادة وحدد الشروط والمقومات الواجب توفرها في القائد الرشيد، وبظهور مدارس الفكر الإداري الحديث جاءت بدراسات مستفيضة في مجال القيادة، فالمدرسة العلمية اهتمت بدراسة الحوافز المادية، في حين أسهمت المدرسة العملية للإدارة بتحديد صفات جسمية وعقلية وأخلاقية وثقافية وصفات تتعلق بالخبرة يجب توفرها في المدير، أما المدرسة البيروقراطية فقدت ثلاثة نماذج للسلطة (الشرعية، التقليدية، الكاريزمية)، وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتكمل ما أغفله الآخرون وتبين أهمية الجانب الإنساني في تحقيق القيادة الناجحة.

وللقيادة الإدارية مكونات هي القائد وما يمتلكه من مهارات (فنية، إنسانية، فكرية وشخصية)، الإتياع وما ينتظرونه من قادتهم، عملية التأثير الإيجابي على الإتياع ووسائله في ذلك مصادر قوته بمختلف أنواعها، الموقف بعناصره ومتغيراته، وأخيرا الأهداف المشتركة. وتختلف القيادة عن العديد من المفاهيم المشابهة لها كالرئاسة، الزعامة الإدارية، حيث تتبع القيادة من جماعة تؤمن بأهدافها وتمثل مصدر سلطاتها، بينما تفرض الرئاسة على الجماعة بشكل رسمي، ويقبلونها خوفا من العقاب، أما ما يميز الزعامة عن القيادة هو اعتماد الزعيم على تأثيره الشخصي بشكل مبالغ فيه، وبالنسبة للإدارة فهناك من المفكرين من يرى أن القيادة جزء من الإدارة، وآخرون يرون أنها متكاملان، وبعضهم يميل إلى كونهما مفهومين متداخلين، وغيرهم يرى أن القيادة فن والإدارة علم.

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي وقد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق، وتلاشي الحدود الجغرافية للبلدان. لذا انصبت أغلب جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري وكيفية تحسين أدائه باعتباره الورقة الراجحة في المؤسسة وعنصر التمييز فيها وهذا عن طريق نظام الحوافز بصفة خاصة ونظم التأهيل والتطوير بصفة عامة. ومن هنا اتضح أنه من الضروري على أي مؤسسة أن تقوم باختيار العمال الأكفاء وذوي المهارات، ولا تكتفي بهذا فقط بل تقوم بتدريبهم وتحفيزهم للرفع من أدائهم وكسب ولائهم لتحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للعمال والرضا هن الأداء بالنسبة للمنظمة.

ورفع مستوى الأداء الوظيفي هو غاية كل مؤسسة، وتعد عملية تقييم أداء العاملين من الأهمية بمكان، فهي تحدد مواطن القوة ونقاط الضعف في أداء الأفراد، ولنجاح هذه العملية يشترط سلامة معايير التقييم، لأن أي خطأ في تحديدها أو استعمالها يؤدي إلى فقد ثقة المرؤوسين في نتائجها، وبالتالي فنجاح عملية التقييم يسهل تعزيز مواطن قوة الأداء ومعالجة نقاط الضعف فيه عن طريق إتياع مناهج وسبل تحسين الأداء وتطويره، والتي من بينها التخطيط المرن للموارد البشرية واعتماد المرونة في إدارة الموارد البشرية، وكذا نماذج الجدارة لتحسين الأداء

بالتركيز على الأفراد ذوي الجدارة والأداء المتميز كمرجعية للتوظيف والاختيار، واستعمال منهج الإدارة بالأهداف كأسلوب لتحسين الأداء كون التحديد المسبق للأهداف يوضح للمرؤوسين حجم ونوع العمل المطلوب.

وللقيادة الإدارية وسائل في التأثير على الأداء الوظيفي، تعرضنا في هذه الدراسة إلى ثلاثة منها، فكان أولها هو نمط القيادة أو الإشراف ودوره في تحديد وتوجيه سلوك الأفراد، واختلاف حجم التأثير من نمط إلى آخر وذلك حسب نمط القيادة المتبع الديمقراطي أو الأوتوقراطي أو النمط الحر في القيادة، أما الوسيلة الثانية من وسائل القيادة كانت بناء فرق العمل وأهميتها في رفع مستوى أداء الأفراد، وأخيرا الوسيلة الثالثة للقيادة الإدارية، وتمثل في تحقيق الرضا علة نظام الحوافز المطبق في المؤسسة وذلك بإيجاد نظام للتحفيز متكامل بشقيه المادي والمعنوي.

وفي هذه الدراسة لأثر القيادة الإدارية على مستوى أداء المرؤوسين، تم إسقاط الموضوع على إحدى المؤسسات الاقتصادية والمتمثلة في مجمع تربية الدواجن بمستغانم، لإخضاع فرضيات الدراسة للتحليل والاختبار، ومعرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل (القيادة الإدارية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وهل تتوافق مع ما تم طرحه في الجزء النظري من الدراسة أم لا، تم اعتماد منهج المسح بالعينة في هذه الدراسة، واستعمل الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 32 نسخة من الاستبيان أجريت عليها هذه الدراسة. وكانت نتائج البحث الميداني والإجابة على الفرضيات كالآتي:

الإجابة عن الفرضيات الجزئية:

❖ إن العنصر البشري هو العنصر الأساسي الذي تقوم عليه المؤسسات مهما اختلفت طبيعتها وتنوعت وظائفها ومهامها ويعد المحرك والدافع الذي تركز عليه هذه الأخيرة في القيام بمختلف أنشطتها وهو يدفع بالمؤسسات نحو النمو والازدهار متى استغل بالطريقة السليمة وبالتالي تحقيق كافة الدوافع والأهداف المقررة لذلك.

❖ إن عنصر الموضوعية هو الأساس والضروري الذي بفضلله نقيم أداء الموارد البشرية وهو نمط ضروري لقيادة فريق العمل داخل أي مؤسسة والذي يقوده إلى الرضا الوظيفي وهكذا يتسنى لنا تحقيق أهداف أي مؤسسة.

الإجابة عن الفرضية العامة:

✓ أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز القيادي ومستوى أداء العمل لدى عمال مجمع تربية الدواجن بمستغانم.

الدراسات المقترحة:

نقترح مواضيع للدراسة تمس جانب من موضوعنا منها:

- عوائد الاستثمار في الرأس المال البشري.
- أساليب تفعيل نظام الحوافز في المؤسسة الاقتصادية.
- تسويق رأس المال البشري في المؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل الاول:

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي بجملة من الاهتمامات على جميع الصواعد خاصة من طرف فئة الكتاب و الباحثين الاقتصاديين و ذلك من خلال المواضيع التي تقصدها بالمعاجة لما لها من أهمية بالغة كونها إحدى عوامل التحفيز و هذا ما أثبتته الدراسات الحاصلة بكون العامل البشري هو أكثر العوامل الإنتاجية تغيرا و هو يتقرر وفقا للظروف المادية و المعنوية في العمل و هذا ما تستند عليه الكفاءة الإنتاجية و نصل إلى ذلك بفضل محرك لطاقات الإنسان حماس و اندفاع و هذا كله يقودنا إلى معرفة الحافز الإنساني.

لذا و سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتحفيز في المؤسسة، حيث نتناول فيه ما يلي:

❖ **المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية كسياسة.**

❖ **المبحث الثاني: نظام الحوافز في إدارة الموارد البشرية.**

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية كسياسة.

المطلب الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية:

يعتبر مفهوم للموارد البشرية من أكثر المفاهيم تغيراً في الفكر الإداري القديم منها و المعاصر و ذلك لطبيعة هذا المفهوم المتجدد، و تشهد آثار و كتابات الحضارات القديمة على وجود فكر متجدد يوجه الجهود نحو بناء تلك الحضارات.

أولاً: مفهوم إدارة للموارد البشرية:

تختلف وجهات نظر المفكرين و الاقتصاديين فهم يضر مفهوم إدارة الموارد البشرية و رغم تعاريفهم المختلفة و المتنوعة إلا أننا غالباً ما نجد أن هناك نقاط مشتركة تتقاطع عندها هذه المفاهيم و فيما يلي تعاريف لبعض المفكرين:¹

❖ **العلاق:** هي جزء من الإدارة يعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين و التأهيل و التدريب و تطوير الكفاءات و كذلك و صف أعمالهم.

❖ **الخزامي:** جذب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة و معقدة.

❖ **{Nigéro}**: فن اجتذاب العاملين و اختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم، و تهيئة للظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم و الكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات و تشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص06.

❖ {Sikola}: هي استخدام للقوى العاملة بالمنشأة و يشتمل ذلك على:

عمليات التعيين و تقييم الأداء و التنمية و التعويض و المرتبات و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و بحوث الأفراد.

❖ {GLUECK.W}: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الوارد البشرية اللازمة ويشمل

ذلك تخطيط الاحتياجات من للقوى العاملة و البحث عنها و تشغيلها.¹

كما أنها إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية و الرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، و كل ما نطق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة و حتى ساعة انتهاء خدمتها و عملها فيها. و تؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة و الممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، و ذلك في ظل إستراتيجية خاصة بها، نابعة و تخدم رسالة و إستراتيجية المنظمة. و تشمل الأنشطة و الممارسات على مجموعة واسعة من الوظائف و المهام يختص جميعا بجوانب هامة تشتمل على أبعاد تتعلق: بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية و توفيرها بالمواصفات المطلوبة و الوقت المطلوب. وفق احتياجات تنفيذ إستراتيجيتها المستقبلية و أهدافها. ثم للعمل على تدريب و تنمية موارد المنظمة البشرية، و توفير شروط توظيف عادلة لها، و مناخ عمل تنظيمي مادي و اجتماعي مناسب، ساعدها على أداء المطلوب منها بمستوى عالي من الفعالية. و تشمل نشاطات إدارة الموارد البشرية على أبعاد هامة هي: تحفيز هذه الموارد و مساعدتها على تحقيق أهدافها و تطلعاتها و حل مشاكلها، في مسعى لتحقيق التكامل و التوافق بين أهدافها و أهداف المنظمة، و زرع حب العمل قي نفوسها، و الولاء و الانتماء لديها اتجاه المنظمة.

كما تشمل نشاطات إدارة الموارد البشرية على مسالة توفير السلامة و الصحة في مكان العمل الذي تمارس فيه للموارد البشرية أعمالها و كذلك الأمان و الاستقرار الوظيفي لها. و لعل من أهم ما تقوم به هذه

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 07.

الإدارة هو، جعل قوة العمل في المنظمة فريقا واحدا متعاوننا متآزرًا، يعمل بفعالية تنظيمية عالية المستوى، و بشكل منسق مع إستراتيجيتها، من أجل إنجازها وفق المطلوب. و تحقيق رسالة المنظمة و غايتها المستقبلية التي تطمح لها. و بما أن العنصر الإنساني هو محور عمل إدارة الموارد البشرية، فشيء طبيعي أن نجد هذه الإدارة تعتمد في ممارستها داخل المنظمة على نظريات السلوك الإنساني، لتعرف كيف يتم التعامل الإيجابي معها، و كيف تحفز؟ و كيف تتم قيادتها؟ و كيف يبني منها فرق عمل فعالة تحقق أهداف للعمل الجماعي و روح الفريق. و يمكن القول أخيرا أن:¹

«إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية قي المنظمات، نعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي نعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة و رسالتها و يسهم في تحقيقها».

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

1. أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

3.1. التوسع و التطور الصناعي: في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة حيث

بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية في المنشأة.

1.2. التوسع الكبير في التعليم: و فرص الثقافة أمام العاملين و هذا أدى إلى زيادة الوعي نتيجة

ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة للموارد البشرية

ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية .

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص12.

3.1. زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال و أصحاب العمل: بإصدار قوانين

وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجذب وقوع

المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.

4.1. ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي ندافع عن الموارد البشرية: و تطلب الأمر ضرورة

الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين

الإدارة والمنظمات العمالية .

2. المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية: إن أهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية

من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:¹

المرحلة الأولى: تطورات الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية:

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون

صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثوري الصناعية

بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

▪ نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها

على العامل.

▪ نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسلب نظام المصنع الكبير.

▪ و على الرغم من ذلك فإن الثوري الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 09.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة للموارد البشرية هي انتشار حركة الإداري العلمية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة و هي:

❖ **تطوير حقيقي في الإدارة:** و يقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ و الصواب

في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى الموارد والمعدات المستخدمة.

❖ **الاختيار العلمي للعاملين:** و يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم و مهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

❖ **الاهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية و تعليمهم:** حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، و تدريب مناسب على العمل و هو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

❖ **التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية:** حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره و بين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل و ذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

و قد أكد تايلور على العمل و قبول بهجوم و وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر لنفس الدرجة، كما أهمل الجاذب الإنساني.

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت و قويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات و المواد الثقيلة، و حاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال و خفض ساعات العمل، و تعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العاهل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية¹.

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختبار الموظفين قبل تعيينهم (مثل ألفا و بتا) و طبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، و مع تطور الإدارة العلمية و علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المؤسسات للمساعدة في التوظيف و التدريب و الرعاية الصحية و الأمن الصناعي، و يمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، و تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، و يمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية و اقتصر عمله على الجوانب السابقة و كان معظم العاملين بأقسام للموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإيرانية و الاجتماعية للعامل.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة و أعد أول برنامج تدريسي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 و عام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية.

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره ، ص10.

المرحلة الخامسة: الحرب العالمية الأولى و الثانية:

شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثون بواسطة ألتون مايو، و أقتعت الكثيرين لضرورة إرضاء العاملين عن عملهم و توفر للظروف المناسبة للعمل.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية حتى الآن:

- ❖ في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب و تنمية العاملين و وضع برامج لتدريبهم و تحفيزهم و ترشيد العلاقات الإنسانية و ليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية و ضبط حضورهم و انصرافهم و الأعمال الروتينية.
- ❖ مازالت الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية تركز على العلاقات البشرية و الاستفادة من نتائج بحوث علم النفس و الانتربولوجيا و كان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة بيئة و ظروف العمل و العامل و أثرها على سلوكه، و يجب التأكد مع أن العلوم السلوكية ما هي مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين و أثر العوامل على هذه السلوكيات، و تضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجال إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز و التنظيمات غير الرسمية.
- ❖ لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزءاً أساسياً من المؤسسات فتطورت و توسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من موظف واحد و أصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة و كذلك في ربحيتها.

و مستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المؤسسات نتيجة التغيرات السياسية و التكنولوجية، و هناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر و الأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، و أيضا الضغوط السياسية و الاقتصادية و التغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن و التخصصات، و يجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة و الجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

3. دور و أهداف إدارة الموارد البشرية:

نقصد بالأدوار تلك المهام التي تقوم بها الإدارة باعتبارها وظيفة أساسية في المؤسسة، أما الأهداف فهي ما تسعى إلى تحقيقه عن طريق أدائها لتلك الأدوار، و تتعدى هذه الأهداف حدود المؤسسة لتشمل المجتمع.

1.3. دور إدارة الموارد البشرية:

في ظل النظرة الجديدة للبيئة الخارجية و مدى تأثيرها على منظمات الأعمال خصوصا بعد نشأة المنظمات الدولية ذات الفروع المتعددة، و من هنا تعزز الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة من خلال النظرة الإستراتيجية للبيئة الخارجية و تشجيع أنظمة الجذب و التحفيز للكفاءات و المحافظة عليها بغية خلق ميزة تنافسية متمثلة في رأس المال البشري.

فمن هنا تميز الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية ببعدين:¹

¹ محمد فالج، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2004، ص63.

❖ دور استشاري:

حيث يقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة و النصح للإدارة العليا في المؤسسة قي كافة مجالات إدارة للموارد البشرية، من ناحية أخرى فإنها تقدم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في المنظمة و تساعدهم على حل المشاكل التي تقابلهم فهم يحرص العاملین تحت رئاستهم.

فعمل إدارة الموارد البشرية هذا استشاري فقط لأنها لا يملك السلطة لاتخاذ قرارات بشأن مشاكل الأفراد.

❖ دور تنفيذي:

حيث نقوم بالعديد هن الأعمال التنفيذية مثل لأعمال السياسة الخاصة بالموارد البشرية، و مثال ذلك البحوث و الدراسات في مجال الأفراد، الاحتفاظ سجلات العاملين تقديم الخدمات للعاملين في إدارات المنظمة المختلفة كالخدمات الطبية و الاجتماعية، كما نقوم إدارة للموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد، وذلك للتأكد عن تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمنظمة، و عادة ما يتم تصميم نماذج خاصة تستوفيها الإدارات المختصة و يرسلها إلى إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم هذه الأخيرة بتحليل هذه البيانات و استخلاص النتائج و تحديد الانحرافات و اقتراح أفضل الطول لعلاج هذه الانحرافات.

2.3. أهداف إدارة الموارد البشرية:

بالتأكيد أن أهداف إدارة للموارد البشرية هي جزء لا يتجزأ من أهداف المنظمة إن لم تكن شرطها الأكثر أهمية و التي تسعى من خلالها لزيادة كفاءة العمل عن طريق رسم المخطوط العريضة بين مداخلات المنظمة و مخرجاتها و مجمل الأنشطة و العمليات و الفعاليات التي نقوم فهم بلغها من خلال توصيف الوظائف و تحديد شاغليها.

و تسعى لتحقيق الانسجام و الولاء و العدالة من خلال القرارات و الأنظمة و الإجراءات الخاصة

بالتعامل مع للموارد البشرية و يمكن تحديد أهداف لإدارة للموارد البشرية كما يلي:¹

- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- توظيف المهارات و الكفاءات عالية التدريب و المحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي و يحقق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية و أخلاقيات العمل.
- إدارة و ضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل المنظمة و الموظف.
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد و هي المقدرة و الرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب و تطوير العاملين و أما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز و برامج الصحة و السلامة.

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص13.

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية من منظور معاصر.

1. النظرة المعاصرة لدور إدارة الموارد البشرية:

يمكن القول بأنه مع التغيير المعاصر في مجال الاهتمام بالموارد البشرية أصبح لإدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في المنظمات المعاصرة في الدول المتقدمة، فقد باتت هي الجهة الرئيسية المسؤولة عن تنظيم علاقة المورد البشري في العمل مع المنظمة، و أصبح ينظر إلى دورها و ممارستها على أنها وسيلة لتفجير طاقات التفكير والإبداع لدى هذا المورد الهام، و عليه أصبح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة المعاصرة هو الإدارة العليا، فهي الناصح و المرشد و المساعد لإداراتها المختلفة في تعاملها مع مواردها البشرية.

و نعرض توجهات المنظمات في الدول الصناعية مع بداية للقرن الـ12 فيما يخص الموارد البشرية وإدارتها، وذلك من خلال دراسة قامت بها شركة "IBM" كما يلي:¹

- العمل على جعل المورد البشري أحد أصول المنظمة الأساسية التي تحقق لها القيمة المضافة.
 - العنصر البشري هو سلاح المنظمة في البقاء لأن رضا المستهلك مرتبط برضاه.
 - العنصر البشري و إدارته يأخذان ترتيبا عاليا في قائمة اهتمامات الإدارة العليا في المنظمات.
 - دعم جهود إدارة الموارد البشرية لتفجير طاقات و قدرات الموارد البشرية و تحفيزها بشكل جهد لتحقيق الإبداع و الابتكار لديها.
 - نوفر المرونة الكافية في عمل الموارد البشرية و إدارتها.
 - ربط نجاح المنظمة بنجاح الموارد البشرية و إدارتها من خلال رضا الزبائن.
 - تمكين إدارة الموارد البشرية من وضع برامج لدمج العاملين في المنظمة.
- يمكن للقول أن عمل و مهمة إدارة للموارد البشرية مهمة حساسة و صعبة جدا، فلماذا ؟

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص48.

تتمثل صعوبة عمل هذه الإدارة في كونها تتعامل مع الإنسان الكائن الحي المعقد، الذي يؤثر في دافعيته واتجاهاته و سلوكه عوامل متعددة و متشابكة، نابعة من ذاته و شخصيته و من للظروف البيئية المحيطة به. و بعمله. فإدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري من خلال المتغيرات التالية:

قدراته، إمكانياته، اتجاهاته، دافعيته، أدائه و سلوكه، مدى إدراكه للدور المطلوب منه أدائه في عمله والظروف المحيطة به و بعمله. هذه المتغيرات متباينة من شخص لآخر، و هي في حالة تغير مستمر، فهي لا تتصف بطابع الاستقرار، و هذا ما يزيد عن صعوبة عمل إدارة للموارد البشرية، التي لا تتعامل مع أشياء جامدة كالألات التي يمكن التحكم بمهما، بل تتعامل مع بشر، لهم انفعالات متنوعة، و سلوكيات متباينة، تتأثر بالعوامل البيئية داخل المنظمة و خارجها.

كما أنه تتباين أهمية إدارة للموارد البشرية من بلد لآخر، فهي تلقى الاهتمام الكبير في الدول الصناعية المتقدمة في حين أنها غير ذلك في للدول النامية. كما تتباين هذه الأهمية من منظمة لأخرى حسب ما يلي:¹

طبيعة عملها، حجم نشاطها، عدد العمال، توزيعها الجغرافي، مدى التدخل الحكومي في ميادين العمل، وجود النقابات و مدى قوتها، فلسفة المنظمة و نظرتها للعنصر البشري، إستراتيجية المنظمة المستقبلية.

و كمثال عن مدى أهمية العنصر البشري فقد أجريت دراسة في التسعينات من الألفية الماضية في الولايات المتحدة الأمريكية، تتعلق بأفضل مئة شركة، و لم تستخدم الدراسة معايير مفاضلة بين هذه الشركات كالحجم، رأس المال، أو نوع الصناعة، أو الموقع الجغرافي على الرغم من أهمية هذه الخصائص إلا أنها استخدمت خاصية واحدة هي: مدى كفاءة الشركة في التعامل مع مواردها البشرية من خلال إدارة هذه الموارد ، و ما تصنعه وتنفذه من برامج متنوعة في مجالات التدريب و التنمية، و التحفيز و الرعاية.... الخ.

¹ نفس المرجع السابق، ص 49.

- و من خلال ما سبق يمكن استنتاج مفهوم عام لمدير الموارد البشرية حسب النظرة المعاصرة له.¹
- ❖ **اختصاصي:** درس علم و معرفة الإدارة أكاديميا في الجامعة بوجه عام و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، و يحمل مؤهلا تعليميا جامعيًا في المجالين السابقين.
 - ❖ **استشاري:** ذو مهارات متعددة تمكنه من ممارسة معظم وظائف إدارة للموارد البشرية في كافة مجالات للعمل داخل المنظمة (تخطيط المورد البشري، التدريب، تقييم الوظائف... الخ) كما تمكنه من تقديم النصح و المشورة و المساعدة لكافة المديرين و الرؤساء حول كيفية التعامل الإيجابي مع مرؤوسيه، و هو جهة استشارية مركزية في المنظمة.
 - ❖ **تنفيذي:** هو عنصر في الإدارة التنفيذية العليا شأنه شأن باقي مديري الإدارات الأخرى، و يعمل تحت الإشراف المباشر للمدير التنفيذي العام و مسؤول عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وتنفيذها.
 - ❖ **منسق:** هو دائم الاتصال مع مديري الإدارات في المنظمة، فيمددهم بسياسات و برامج الموارد البشرية التي سيطبقونها في إدارتهم، و متابعة تطبيقها، للتأكد من أن التطبيق يتم بشكل موحد في جميع الإدارات.
 - ❖ **شريك:** يساهم مع باقي مديري الإدارات باعتباره تنفيذي مثلهم، في وضع إستراتيجية المنظمة و تحقيق أهدافها.
 - ❖ **نائب الرئيس:** أصبح مدير إدارة للموارد البشرية في العديد من الشركات الأمريكية و الأوروبية و اليابانية، أحد نواب مدير عام الشركة، نظرا لدوره الهام في المنظمة، و احتياج رئيسها له في معظم الأوقات. إلى جانب ما تقدم يتوجب على مدير إدارة الموارد البشرية أن يلم بالأمر التالية:

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- قوانين و تشريعات العمل و خبرة و ممارسة في مجالها.
 - عمل النقابات.
 - طبيعة عمل الإدارات الأخرى في المنظمة.
 - الإدارة الإستراتيجية.
 - رسالة المنظمة و ثقافتها التنظيمية.
 - علم النفس و الاجتماع.
- و بوجه عام يجب أن يتحلى مدير إدارة للموارد البشرية بخصائص شخصية منها:
- الشخصية الجذابة.
 - الصبر و التحمل.
 - القدرة على الفهم و الاستيعاب و إدراك الأمور.
 - القدرة على اتخاذ القرارات من خلال مهارة التحليل و الاستنتاج.
 - القدرة على إقناع الآخرين.
 - مهارة التعامل مع الناس و بشكل خاص عملية الاتصال بهم.

2. تحديات إدارة الموارد البشرية:

1.2 الموارد البشرية و تحديات التكنولوجيا الحديثة:

يشهد العالم ثورة تكنولوجية جديدة تتمثل في طاقات هائلة، و تتفاعل في تكوين الثورة التكنولوجية الجديدة بطريقة غير مسبوقة في مجال البحث العلمي و التطور التكنولوجي، و تمثل التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال محور الارتكاز فيها.

و أصبحت التكنولوجيا أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المؤسسات و للدول على حد سواء إلى تكوينها و تنميته لتواجه بها القوى التنافسية و التحديات الناشئة عن العولمة و انفتاح الأسواق و انهيار حواجز و موانع حرية التجارة و تدفقات رأس المال بين أنحاء السوق العالمي الواحد. و يجتدم التنافس بين منتجي التكنولوجيا حول تطويرها و تحقيق العوائد الهائلة من الاستثمار فيها، باعتبارها النشاط الإنتاجي الأعلى في إنتاج القيمة المضافة. و هي لذلك تتسابق في تسويق منتجاته من التكنولوجيا المتطورة إلى مختلف أسواق العالم، و خاصة في للدول النامية التي أصبحت هي الأخرى محاصرة بتحديين كلاهما صعب، و يتمثلان في:¹

■ ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي بما يعنيه من التحول إلى أنماط الإنتاج الكثيفة من حيث رأسمال و القليلة الاعتماد على المورد البشري، و ذلك حتى يتسنى اكتساب القدرة التنافسية اللازمة التي تساعد في الحصول على مكان في السوق.

■ ضرورة التمسك بذلك النوع من التكنولوجيات ذات العمالة الكثيفة و القليلة الاعتماد على رأس المال، و ذلك من أجل توفير فرص عمل جديدة للموارد البشرية الراغبة في الحصول على عمل، و إن كان ذلك يزيد من احتمالات فقد القدرة التنافسية. هذا و تمثل التكنولوجيا الجديدة في حد ذاتها عوامل ضاغطة من أجل التوسع في استخدامها و التوسع في تطبيقها في مجالات عديدة باستمرار، أي أن استخدام تكنولوجية جديدة يهيئ الظروف لاستقبال تكنولوجيات أخرى أكثر تقدماً و تطوراً، مثلما هو الحال عند استخدام الحاسب البري الذي يجعل تطبيقات المعلوماتية أكثر يسراً، و بطبيعة الحال ففي مثل هذا الوضع فإن الأثر السلبي على الموارد البشرية يميل إلى التعاضد.

¹ علي غربي، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص151.

❖ أهم النتائج المترتبة عن استعمال التكنولوجيات الجديدة:

- لا يمكن بأي حال من الأحوال حصر كل النتائج التي تظهر من جراء تطبيق التكنولوجيا على نطاق واسع على مستوى المؤسسات. و يمكن ذكر أهم النتائج المتمثلة في:¹
- تترتب على التوسع في الآلية الناشئة عن التكنولوجيا الجديدة تقلص فرص العمل للموارد البشرية، والاتجاه المتزايد إلى تخفيض القوى العاملة في منظمات الإنتاج.
 - تناقص أعداد العاملين اللازمين للإنتاج رغم زيادة الكميات المنتجة يفعل ارتفاع الإنتاجية نتيجة للتكنولوجيات الجديدة.
 - سيادة الآثار السلبية للتكنولوجيات الجديدة على فرص العمل بالنسبة لقطاعات الإنتاج الثلاثة: الصناعة، الزراعة والخدمات. حيث تشهد القطاعات الثلاثة حالة من ازدهار الإنتاجية مع تقدم التكنولوجيات و في نفس الوقت تنخفض أعداد القوى العاملة في كل منها.
 - لقد كان في السابق استعمال التكنولوجيات الجديدة في الزراعة يؤدي إلى نقص فرص العمل فيها، فيتحول العمال الذين يفقدون عملهم في الزراعة إلى الصناعة التي كانت تمثل مجالاً لاستيعاب العمالة المطرودة من الزراعة. و مع تقدم الآلية في الصناعة أصبحت صناعة الخدمات هي المجال الذي يتجه إليه المطرودون من الصناعة. و لكن الآن أصبحت صناعة الخدمات هي الأخرى طاردة للموارد البشرية بسبب التقدم التكنولوجي الهائل المتمثل في استخدام واسع النطاق لتكنولوجيا الكمبيوتر و المعلوماتية.

¹ نفس المرجع السابق، ص 153.

- مع التقدم المستمر للتكنولوجيا الجديدة و الانتشار الواسع للآلية تصبح المؤسسات أعلى إنتاجية، وأكثر قدرة على التنافس، و أقدر على تحقيق الأرباح ليس على المستوى المحلي فقط و إنما على المستوى العالمي، و لكن في نفس الوقت تقل حاجتها إلى القوى العاملة.
- من الواضح أن هذه الثورة التكنولوجية و المعلوماتية قد أدت إلى فقدان ملايين البشر لوظائفهم بشكل دائم، كما اختفت من الوجود فئات كاملة من الوظائف لم يعد لها وجود.
- لقد أصبحت البطالة تمثل تهديدا حقيقيا للموارد البشرية بمختلف فئاتها، إذ طالت عمال الإنتاج، أفراد الإدارة الوسطى و المختصين في مجالات العمل المختلفة الذين حلت التكنولوجيا و ما يعرف باسم الآلات الذكية محلهم.
- لقد تعولت البطالة بحيث بلغت أعلى معدلاتها التاريخية، و هذا فضلا عن ملايين من أشباه البطالين، و هم الذين يعملون أعمالا لا يستخدمون فيها كل إمكانياتهم، زيادة على الذين فقدوا الأمل في الحصول على عمل، بحيث توقفوا عن البحث تماما.
- إن برامج الكمبيوتر و شبكات المعلومات و الإنترنت و هندسة الحاسبات الجديدة التي تسمح بإمكانات هائلة في السعة و الذاكرة و السرعة، كلها عوامل ساعدت في تأكيد ظاهرة البطالة التكنولوجية، فمن المتوقع أن تحل التكنولوجيا الجديدة محل 75٪ من العمالة اليدوية أو الروتينية والتي لا يتضمن أي محتوى ذهني أو معرفي.
- لقد ساهمت الثورة التكنولوجية الجديدة في إنشاء قطاع جديد يستوعب أعداد قليلة من الموارد البشرية المطرودة من قطاعات الصناعة و الزراعة و الخدمات، و هو قطاع صناعة المعرفة و الذي يضم رجال الأعمال و المقاولين، العلماء، الباحثين، الفنانين، مبرمجي الكمبيوتر المهنيين المعلمين، المستشارين غيرهم من أصحاب المهن التي تعتمد على التفكير و المحتوى الذهني و المعرفة.

و مع أن هذا القطاع يشهد نموا في السنوات الأخيرة، إلا أنه لم يتمكن من توفير كل فرص العمل اللازمة لاستيعاب الموارد البشرية المطرودة من القطاعات الإنتاجية التقليدية.

و أمام هذا التحدي التكنولوجي الذي يهدد مؤسساتنا سواء قبلت به أم لا، فإن على مؤسساتنا إعادة صياغة إستراتيجية استخدام للموارد البشرية بحيث تأخذ بالاعتبار حقائق الموقف التكنولوجي و تداعياته المستقبلية. و بالموازاة مع ذلك تعمل على إعادة هيكلة الموارد البشرية المتاحة لكي تتوافق مع متطلبات و نتائج متطلبات إعادة الهندسة و الهيكلة للمؤسسات. و تنمية أساليب متطورة للتعامل مع المورد البشري بتركيز استخدامه و استثماره فيما لا تستطيع الآلة القيام به، و الاعتماد عليه كمصدر للفكر و الإبداع و التطوير. و كذلك التفكير في أساليب و أنماط جديدة لتنظيم العمل البشري لا تعتمد على المفاهيم و القواعد التقليدية، ولكن تستثمر الوجود التكنولوجي الكثيف في استنهاض الأفراد لأداء أفضل و أعلى قيمة. و أيضا إعادة هندسة منظومة إدارة الموارد البشرية كجزء متكامل من المنظومة الإدارية الجديدة المتوافقة مع المقومات التكنولوجية المتطورة.

و يبقى التحدي الأكبر الذي يجب أن نتعامل به المؤسسات الجزائرية المعاصرة يتمثل في تحقيق المعادلة التي تساهم في خلق فرص عمل جديدة و في نفس الوقت تستخدم التكنولوجيا الجديدة إلى الحد الأمثل.

2.2. الموارد البشرية و تحديات العولمة:

لقد أصبحت العولمة بمثابة السمة البارزة لهذا العصر، و لا يكاد يخلو أي نقاش في مجالات المعرفة الإنسانية من استعمال هذا المصطلح، سواء بالقبول أو بالرفض، و لقد تجاوز الأثر المعرفة المتخصصة ليطلق على التناول السوسيولوجي لمجريات الحياة اليومية، كما أن العولمة كالحداثة هي ظاهره العصر و سمته، و أن الوقوف في وجهها أو محاولة تجنبها أو العزلة عنها، إنما هو خروج على العصر و تخلف، و علينا أن تسارع إلى دراسة عناصر هذه العولمة و فهم مكوناتها و التنبه لاتجاهاتها.

إذن¹ «العولمة هي نمط سياسي اقتصادي ثقافي لنموذجي غربي متطور خرج بتجربته عن حدوده، بهدف تحقيق أهداف و غايات فرضها التطور المعاصر. بمعنى أن العولمة هي ظاهرة قادمة من الغرب عن مجتمعات متقدمة حضاريا و متجهة إلى مجتمعات نامية و متخلفة حتى يكون التعامل معها إيجابيا».

إذا كان تعريف العولمة يكتسي غموضا و عدم إجماع، فإن تحديد متى برزت العولمة كحقيقة حياتية بالنظر إلى مختلف المعاني و المضامين التي طبعت المفهوم هو أكثر صعوبة. فإذا كانت العولمة تعني حركة لدمج العالم فإن حركة دمج العالم قديمة، و إذا كانت تشير إلى زيادة ربط العالم بروابط اقتصادية تجارية و استثمارية، فذلك أيضا قديم. و أخيرا إذا كانت العولمة تعني بروز عالم بلا حدود اقتصادية و سياسية و ثقافية، و بالتالي نظام اقتصادي عالمي موحد و ثقافة عالمية موحدة و مجتمع عالمي واحد، فإن العولمة غير موجودة حتى الآن، و العالم القائم حالها هو امتداد للعالم القديم، و مازال متمسكا كل التمسك بالحدود، بما في ذلك الحدود الجغرافية، و حتما الحدود السياسية و التي تتجسد في شكل الدول التي تحاول أن تؤكد أنها مازالت الوحدة الارتكازية في العالم المعاصر. و ما الصراعات الاقتصادية و الثقافية وحتى الحروب لدليل ساطع على ذلك، أما إذا كانت بمثابة التجسيد الفعلي لتلك التطورات الحياتية و الفكرية و التكنولوجية المتلاحقة، و التي تؤدي إلى انكماش العالم من حيث الزمان و المكان، و بالتالي زيادة وعي الأفراد بهذا الانكماش، فإن العولمة هي حقيقة حياتية جديدة و لم تبرز سوى خلال عقد التسعينات، و تحديدا بعد انهيار الاتحاد السوفيتي، و الإعلان عن ارتسام نظام دولي جديد. وفق هذا و ذاك، فإن ولادة العولمة ترتبط أشد الارتباط بالثورة العلمية و المعلوماتية و التكنولوجية الجديدة. التي بدأت تكتسح العالم و تجعله اندماجا، بحيث سهلت و عجلت إلى درجة كبيرة من حركة الأفراد و رأس المال و السلع و المعلومات و الخدمات.

¹ علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

حقيقة الأمر أنه لم يكن لمفهوم العولمة أي حضور خاص قبل منتصف الثمانينات حيث نجد أن كلمة العولمة دخلت قاموس أوكس فورد للكلمات الإنجليزية الجديدة للمرة الأولى عام 1991، و منذ هذا الوقت أصبح هذا المفهوم من أكثر المفاهيم تداولاً و اصطلاحاً.

فالعولمة بهذا ظاهرة شاملة تأخذ الطابع العالمي بالرغم مما لها و ما عليها، و ذلك على اعتبار أن كل مكوناتها لا تراعي الحدود الجغرافية للدولة القطرية، و شموليتها تصيب كل المجالات الحيوية للإنسان من اقتصادية و سياسية و اجتماعية و ثقافية. و هنا وجب التفريق بين العولمة و العالمية فالعولمة هي بالدرجة الأولى تبني نموذج معين، عاكسة بذلك مظهراً أساسياً من مظاهر التطور الحضاري الذي يشهده العصر الحالي، كما أنها تعبر بصورة مباشرة عن إرادة الهيمنة الأمريكية على العالم و أمرته.¹

إنها إقصاء لكل ما هو خصوصي و بالتالي فرض لإرادة الهيمنة. أما العالمية فهي الطموح نحو الارتقاء بالخصوصية إلى المستوى العالمي، و هذا الطموح مشروع لكونه يدعو إلى الانفتاح على الآخر و الرغبة في الأخذ و العطاء.

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، 2004، الجزائر، ص24.

المطلب الثالث: سياسات إدارة الموارد البشرية :

إن التطورات الكبيرة التي مرت بإدارة الموارد البشرية حتى وصولها إلى الإطار التنفيذي و الاعتراف بها كإدارة متخصصة في أهم أصل من أصول الإنتاج المتمثل في الموارد البشرية صاحبها سياسات في مختلف الميادين و آراء فيها لمختلف المفكرين و من بين هذه السياسات نذكر:

1. سياسة التكوين:

1.1. تعريف سياسة التكوين: تتعدد و تتنوع تعاريف التكوين و كل منها يتناول العملية التكوينية من وجهات

نظر مختلفة نذكر منها:¹

■ التكوين هو مجمل النشاطات و الوسائل و الطرق و الدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم و سلوكياتهم و قدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، و هذا ما سينعكس على أدائهم لوظائفهم الحالية أو المستقبلية، لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، و تحقيق أهدافهم الشخصية من جهة أخرى.

■ و يرى "RAYMOND VATIER" أن التكوين هو مجمل العمليات القادرة على جعل

الأفراد يؤدون وظائفهم الحالية و التي قد يكلفون بها مستقبلا بمهارة من أجل السير الحسن المؤسسة.

فبصفة عامة يعتبر التكوين، الوسيلة المثلى التي من خلالها يكتسب العمال معارف و أفكار و مهارات

ضرورية، قصد الاستخدام الأمثل لنفس ووسائل الإنتاج و بطرق أكثر كفاءة.

2.1. شروط التكوين الفعال:

يتميز النشاط التكويني الفعال على أنه إجراء مخطط و منظم و مستمر، يهدف إلى تغيير

سلوك الأفراد في اتجاه يتلاءم و أهداف المؤسسة، و لكي يتحقق هذا لابد أن يأخذ بعين الاعتبار

¹ علي سلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار المعارف، مصر، ص113.

العوامل الأساسية التالية:¹

- التكوين نشاط تعاوني و من ثم فعن تحقيق أهدافه يتوقف على درجة التعاون و التجاوب بين الأطراف المختلفة، من الإدارة المكونة إلى المتكون كل عليه التزامات محددة لا بد من الوفاء بها حتى يتحقق للتكوين النجاح و الفعالية.
- مهمة الإدارة هي أن تقبل على عملية أو نشاط التكوين على اقتناع بأهمية و بما يمكن أن يتحقق عنه للمؤسسة من فوائد.
- ينعكس دور المكون في العملية التكوينية في ربط أجزاء النشاط التكويني المختلفة و تحقيق التناسق و التجانس بينهما.
- وأخيرا فعن المتكون في نهاية الأمر هو المقرر الأخير لمدى فعالية وكفاءة التكوين عن حيث درجة اكتساب للمعلومات والمهارات الجديدة، و مدى قدرته في استخدام تلك الأنماط السلوكية الجديدة في عمله بعد التكوين، ولذلك فإن اختيار المتكونين عملية أساسية في إنجاح التكوين.

3.1. أهمية التكوين:

لا يكتفي انتقاء الأفراد الصالحين الذين يقع عليهم الاختيار في ضوء ما لتجري من اختبارات مختلفة، وإنما هن الضروري أن يعقب عملية الاختيار يوفر: تكوينات على أعمال الوظائف التي يشغلها العاملون بغية رفع مستوى كفاءتهم، لكن هذا لا يحجب ضرورة استخدام هذه الكفاءات خدمة لمصلحة المؤسسة.

كما أن نجاح المؤسسات و حتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد

¹ علي سلمي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

لعمله، فالتكوين يعتبر أمر هاماً أساسياً من أجل تحسين كمية وتوعية العمل، تخفيض تكاليف الإنتاج، ورفع المعنويات و تحفيز العاملين فهو يعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاية الإنتاجية بالمؤسسة.

و يكتسي التكوين أهمية بالنسبة للمؤسسة من حيث ما يلي:¹

- إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيقومون بها، وبالتالي التعريف بها والتكوين عليها.
- إن الوظائف نفسها تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، هل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عقد ترقيةهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى.
- إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواجبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية و الابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل ، وأصبح عامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعاً لذلك، فكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيداً نطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل.

أما بالنسبة للأفراد العاملين فتتمثل في النقاط التالية:

- جعل الأفراد أكثر فهماً للمنظمة، وأكثر إستعاباً لدورهم فيها، إضافة إلى تحسن قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- إتاحة الفرصة أمام الأفراد لتحقيق التطوير، التمييز والترقية في العمل، كما يطور و ينمي العوامل الدافعية للأداء.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص160.

- تطوير مهارات الأفراد فيما يخص الاتصالات و التفاعلات و ذلك بما يحقق الأداء الفعال كما يهدف إلى تقليل القلق الناجم عن قلة الخبرة و المهارة لإنجاز العمل.

2. سياسة التدريب:

إن بناء المؤسسات في العصر الحديث، لا يتوقف على استقطاب و جذب الموارد البشرية عالية الكفاءة فقط، بل تحتاج هذه المؤسسات إلى موارد بشرية بصفة مستمرة مؤهلة و مدربة على تنفيذ كافة خطط هذه الفاعلية و الكفاءة المتميزة. و إذا توفرت للموارد البشرية المدربة و المؤهلة في وقت ما من حياة المؤسسة لا يعني ذلك أنها تستطيع مواجهة المستقبل بنفس مهارات و قدرات الأمس للموارد البشرية. إن ضرورات كثرة فرضت على المؤسسات التنمية المستمرة لمواردها البشرية انطلاقاً من حقيقة راسخة كونها أنظمة اقتصادية اجتماعية مفتوحة على الكون، مما يعني بالضرورة أن تتكيف المؤسسات مع هذه الضرورات، و إلا فإن عملية بناء المؤسسات بالكفاءات لن تستمر إلى فترة طويلة.¹

إن تزايد الاهتمام بتنمية و تدريب الموارد البشرية فرضته ضرورات كثرة نتيجة التغييرات السريعة في عالم اليوم و التي كان من نتائجها تعقد و تطور المجتمعات الحديثة، فشكلت ضغوطاً في كافة الاتجاهات على المؤسسات كي تتكيف مع هذه الضرورات أولاً و أن تتناغم مع هذه المتغيرات لتعظيم قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة ثانياً.

إن تعقيدات الوظائف و نوعياتها و حركياتها، و إن الاتجاهات الداعية إلى ضرورة تحسين مستويات الجودة و الخدمة، إن تشكيل فرق العمل و صنع القرارات، إن استخدامات التكنولوجيا الحديثة و إن تحديات العولمة، كل هذه الضرورات جعلت من عملية التدريب و تنمية الموارد البشرية نشاطاً استراتيجياً ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، تخصص لها كافة الموارد المالية اللازمة للارتقاء بمواردها إلى مستويات الفاعلية و الكفاءة و التميز في

¹ بربار كامل، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص54.

الأداء. و قد أشارت إحدى الدراسات التي جرت على بعض المؤسسات في أمريكا على أن هذه الضرووات زادت من أهمية قيام المؤسسات بتنمية مواردها البشرية إذ حوالي 48% من مواردها يحصلون على برامج تدريبية رسمية وغير رسمية، بمعدل 45 ساعة تدريبية في المتوسط. و في دراسة أخرى اتضح أن 41% من المؤسسات موضع الدراسة رفعت ميزانيات التدريب فيها بشكل كبير و أن هذه الزيادة متوقع زيادتها في فترات قادمة.

1.2. عملية تدريب الموارد البشرية:

تعتبر عملية التدريب الموارد البشرية في الأساس عملية فنية متكاملة تهدف في نهاية الأمر إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية و خفض التكاليف و تعظيم الأرباح.

نزداد إمكانات التدريب في تحقيق أهدافه إذا نظرنا إليها كعملية متكاملة متسلسلة تكون من عدة مراحل أو خطوات (مداخلات و مخرجات)، تبدأ بمسح الاحتياجات التدريبية الحقيقية للموارد البشرية و تنتهي بتقييم العائد من العملية التدريبية، من ناحية إحداث التغيير المطلوب في كيفية استخدام الأساليب المتاحة و المتوقعة مما ساعد على رفع مستويات و معدلات الإنتاجية.

انطلاقاً من هذا المبدأ لا بد لنا من التطرق إلى الخطوات و المراحل الأساسية لعملية التدريب و التنمية.

❖ خطوات عملية التدريب:

تتوقف أهداف العملية التدريبية في المؤسسات على مدى التزام إدارة الموارد البشرية في الإعداد والتخطيط المسبق للخطوات التالية: جمع و تحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية تنفيذ البرامج التدريبية و أخيراً تقييم فعالية التدريب. هذا و سنتناول الخطوات بشيء من التفصيل للوقوف على أهمية كل خطوة و مدى علاقتها بالخطوات التالية.¹

¹ عبد الفتاح رأفت، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص35.

■ جمع و تحليل البيانات:

تخدم مرحلة جمع و تحليل البيانات توفير كافة المعطيات و البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي في المؤسسة و كذلك كافة المكونات المنطقية بعملية التدريب من داخل و خارج المؤسسة، و بالتالي لا يجب النظر إلى هذه المرحلة على أنها مرحلية و مؤقتة هل ينبغي النظر إليها كونها جزءا متكاملًا عن نظم المعلومات الإدارية تساعد على توفير كافة المعطيات و البيانات التي يمكن الاعتماد عليها في التخطيط للعملية التدريبية، هذا وتتضمن هذه المرحلة تجميع و تحليل البيانات التالية:¹

- معلومات عن أهداف المؤسسة.
 - معلومات عن تركيبة التنظيم في المؤسسة ما فيها الوظائف و المهام التي يجب إنجازها لتحقيق الأهداف.
 - معلومات عن وصف توظيف الوظائف بقصد معرفة سمات الوظيفة و سمات شاغل الوظيفة التي يجب توافرها فيه لتنفيذ المهام الموكلة إليه.
 - معلومات عن المسار الوظيفي كافة للموارد البشرية منذ يحولها إلى المؤسسة.
- إن جمع البيانات و المعلومات المشار إليها بقصد تحليلها، تشكل في الأساس مؤشرات أو إجابات عن أسئلة متعددة تؤسس لإطار يساعد إدارة الموارد البشرية على تحليل لاحتياجات التدريبية لمواردها و هي في الأساس المرحلة الثانية من العملية التدريبية.

¹ عبد الفتاح رأفت، مرجع سبق ذكره، ص 41.

■ تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو تعبير عن تحديد الاحتياجات للمؤسسة، أنواع الأعمال و المهام التي يجب القيام بها و أنواع المهارات اللازمة لأداء هذه المهام على ضوء تحليل المرحلة السابقة.

و قد لا تخرج هذه الاحتياجات عن الموضوعات التالية:¹

■ احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات أو المعارف و ذلك في بعض مجالات للعمل أو أهدافه أو بطورف تنطق بالمؤسسة.

■ احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل بعض المهارات لدى بعض المارد البشرية أو جميعهم، و ذلك فهما ينطق بأساليب و طرق الأداء في ممارسة المهام.

■ احتياجات تتعلق بتطوير أو تغيير سلوكيات بعض للموارد البشرية أو مجموعات العمل.

العد الأول و الذي يتعلق بتحليل التنظيم فهو يشمل كافة الوحدات في المستويات التنظيمية لتحديد الحاجة إلى التدريب خاصة في ظل التأثيرات المتبادلة للمحيطات التي تعمل في إطارها المؤسسة.

أما البعد الثاني فيتعلق بتحليل المهام حين يهدف هذا التحليل إلى تحديد الاحتياجات التدريبية خاصة بالنسبة للموارد البشرية الجديدة حيث أن تحليل وصفو توصيف الوظائف يساعد على التحليل الدقيق للفجوة بين المهارات المطلوبة لتفعيل الأداء. و قد يستخدم تحليل الأداء بالنسبة للموارد البشرية الحالية في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة القصور في الأداء.

أما فيما يتعلق بالتحليل الثالث أي تحليل الأفراد فيهدف إلى تحديد الأفراد اللذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم و تنمية قدراتهم و مهاراتهم مسألة ضرورية بهدف رفع مستويات أدائهم لتتلاءم مع الأداء المطلوب لهذه المهام.

¹ عبد الفتاح رأفت، مرجع سبق ذكره، ص45.

كما أن إمكانيات الاستفادة من طريقة التدريب أثناء العمل تتوقف على قدره إدارة الموارد البشرية في وضع ضوابط لهذه الطريقة يأتي في أوليات هذه الضوابط التركيز على تدريب الرؤساء و إعدادهم إعدادا جيدا لتدريب مرؤوسيههم، أثناء العمل. و قد أدى هذا الاهتمام إلى شيوع هذه الطريقة في معظم المؤسسات و أدت إلى نتائج باهرة في عمليات تجديب الموارد البشرية.

التدريب تحت ملاحظة المشرف: فهذه الطريقة تقوم بمحاولة المشرفة تقليد دور المدرب لفريق كرة القدم فيتولى المشرف ملاحظة و تحليل و تطوير أداء موظفيه من خلال ملاحظته لمرؤوسيه بطريقة منظمة، بمعنى آخر يقوم المشرف بتوجيه أنشطة و أعمال مرؤوسيه من خلل إرشاداته و توجيهاته و نصائحه و اقتراحاته وانتقاداته.

التدريب خارج مكان العمل: مقتضى هذه الطريقة يتم تدريب الموارد البشرية خارج مكان العمل في غير الأوقات الرسمية، و قد يتم التحريب في أماكن مخصصة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، و قد تأخذ هذه الطريقة أشكالا متعددة أبرزها: المحاضرة، دراسة الحالة، التعليم المبرمج، المحاكاة، التقنيات السمعية و البصرية، التلمذ، والتدريب عن بعد.

3. سياسة التوظيف:

1.3. تعريف سياسة التوظيف:

إن رسم سياسة التوظيف يعتبر من الاهتمامات الرئيسية في مجال غدارة الأعمال، وهذا انطلاقا من أهمية العنصر البشري ومساهمته في الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية من خلل اختيار أنسب الأشخاص للقيام بالعمال والوظائف المحددة.

و يمكن تعريف سياسة التوظيف بأنها¹ "العملية الإدارية المستمرة التي تقتضي من المنظمة تحديد احتياجاتها من القوى البشرية القادرة والراغبة والمتاحة للعمل والبحث عن هذه العناصر و ترغيبها في العمل ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء بها، و إعداد هؤلاء للعمل والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وحثهم على الاستمرار في العمل لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة".

و سياسة توظيف العناصر البشرية أمر يهم كل رجل إداري مهما كان المستوى الإداري الذي يعمل فيه، ومهما كانت درجة التمكن أو الإشراف في دائرة اختصاصه، حيث أن إدارة القوى العاملة في المؤسسة هي الإدارة التي تقع عليها المسؤولية الأولى في رسم وممارسة سياسة ناجحة للتوظيف ، والعمل على تطويرها و تنميتها وجعلها أكثر مرونة لتتماشى مع ظروف التغيير.

إلا أن التعاون المثمر والمشاركة الإيجابية، والمساهمة الفعالة من جانب رجال الإدارة في الإدارات الأخرى مطلوبة بل تعتبر حتمية واجهة لنجاح سياسة التوظيف، و على ذلك يمكن للقول انه بغير توافر هذه العوامل لا يمكن أن تحقق وجود الفرد المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب.

2.3. أهداف سياسة التوظيف:

- لسياسة التوظيف أهداف و أبعاد تصبو إليها كل مؤسسة وتمثل هذه الأهداف فهما يلي:²
- محاولة استخدام أعلى المهارات والمقدرة أو الاستعداد للقوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة.
 - تأكيد لضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين.
 - الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد.
 - تشجيع مبدأ اشترك العاملين في عملية إصدار القرارات وعلى الأخص قرارات شؤون القوى العاملة.
 - الاعتراف بذاتية الفرد و تشجيعه أهداف المنظمة أو ربط المهداف الشخصية للعاملين بأهداف المنظمة.

¹ د/ منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، وكالة المطبوعات، الكويت، ص94.

² نفس المرجع السابق، ص98.

- الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المنظمة.
 - ضمان وتأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة.
 - توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العامل.
 - الحفاظ على سياسة توظيف تتماشى مع نص وروح وهدف السياسة العامة للدولة.
- و يجب على السياسة أن تكون مكتوبة ومفهومة ليتوعبها جميع العاملين في المؤسسة من اجل الحفاظ على جهودها ومواردها المادية والبشرية من خلال سياستها القائمة على التوجيه المستمر نحو للهدف الموضوع.

3.3 مبادئ سياسة التوظيف:

إن التمسك بسياسة عامة للتوظيف مبدأ عام يتعين الأخذ به، إذ تعتبر هذه السياسة مرشدا رئيسيا في مجال اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالقوى العاملة، و من ناحية أخرى تعتبر هذه السياسة إطار عاما للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

وسنحاول تبيان الركائز أو المبادئ التي نلتزم بها المؤسسة في تخطيطها لسياسة التوظيف.¹

✚ **المبدأ الأول:** إن العنصر الإنساني في العمل يعتبر الركيزة والأساس في هناء الدول المتقدمة عامة، ونجاح المنظمات خاصة.

✚ **المبدأ الثاني:** إن سياسة التوظيف ترتبط ارتباط وثيقا، وتعتمد اعتمادا كلها على سياسة التعليم من ناحية، و سياسة التدريب عن ناحية أخرى.

✚ **المبدأ الثالث:** إن ضمان عمل دائم ودخل دائم لكل قادر و راغب و مستعد للعمل ضرورة اقتصادية واجتماعية في الدول عامة، و في الدول النامية خاصة.

¹ منصور أحمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص99.

المبدأ الرابع: إن ربط سياسة التوظيف في المنظمة بالسياسة والأهداف العامة للدولة ضرورة حتمية لخلق

مجتمع مترابط ومتعاون.

4. سياسة الأجور:

1.4. تعريف الأجر:

لقد اختلفت وتعددت التعاريف الموضحة لمفهوم الأجر و فيما يلي نذكر بعض منها.¹

يعرف الأجر عادة لدى الاقتصاديين كما لدى الكلاسيك بأنه "الدخل الذي يتقاضاه العامل، أو الدخل الذي يتحصل عليه مقابل تقديم عمل في عملية بيع وشراء باعتبار العمل سلعة كأى سلعة أخرى في الاقتصاد الذي يتميز بحرية النشاط ويعمل قانون العرض و الطلب في مختلف الأسواق ومنها سوق العمل".

و قد تعطى البعض نظرة عن الأجر ترتبط فقط بالعمل الذي يقدمه الشخص الذي يتقاضاه، بل أيضا بجوانب أخرى. نجد مثلا الاقتصادي سيموندي يكتب سنة 1820 أن الأجر "ليس فقط تعويضا، محسوبا بالساعة حسب المدة، إنه دخل الفقر، و لابد أن يكتفي لحفظه ليس أثناء العمل فقط، بل كذلك خلال الانقطاع عن العمل".

ولا يعبر الأجر حاليا، و منذ وقت قريب، مقابل العمل الذي يقدمه الفرد من قوة عمله الفكرية والمعضلة، بل أيضا ترتبط به بعض الملحقات المادية والمعنوية، خاصة مع تدخل النقابات والدولة في تنظيم العمل، و ما يتطلبه من تأمينات وحقوق العامل من خلال قانون العمل.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص42.

فحسب موسوعة "DALLOZ 1961" في القانون: " لم يعد الأجر إلا جزءا من كسب العمل، و أن هذا الكسب لا يتكون فقط من المبالغ المدفوعة مقابل العمل، ولكن أيضا من المبالغ المدفوعة بمناسبة العمل، وما ذلك إلا لأنه قد أصلح للأجر وظيفة غذائية مهيمنة يفصله عن المقابلة للعمل المقدم بواسطة العامل. لقد توحد الأجر بالمرتب الذي هو مجموع الامتيازات اللصيقة بالوظيفة العامة، يهتم باحتياجات العامل أكثر بكثير من اهتمامه بقيمة العمل الذي يؤديه.

2.4. طرق دفع الأجور:

هناك العديد من طرق دفع الأجور، أو الأساليب التي على أساسها تحسب الأجور، فبالإضافة إلى دفع الأجور بالزمن: باليوم، أو بالأسبوع أو بالشهر، نجد عددا من الطرق الأخرى سوف نتعرض لبعضها، و يظهر الفرق بين كل منها في الأهداف و الآثار و من بين هذه الطرق نذكر:¹

❖ **طريقة تايلور:** من بين للطرق المستعملة في دفع الأجر التحفيزي، قدم تايلور سنة 1880، فبعد رصده لحركات العامل، و حصره للشيء الضروري منها، حدد عددا من الوحدات الواجب إنتاجها في اليوم، أي الرقم القياسي للإنتاج اليومي و وضع لها أجره أو معدل أجره للوحدة في هذا الرقم. و وضع معدل أجره آخر منخفض بنسبة 25% من الأول، و هم المستوى هن الأجر الذي يتقاضاه العامل عن كل قطعة إذ لم يصل إلى تحقيق الرقم القياسي و لو بوحدة واحدة. و الفرق بين المستوى الأدنى و الأقصى لأجرة القطعة يعبر عن نسبة المكافأة.

و المثال الذي قدمه تايلور لتوضيح طريقته هو أنه وضع معدل إنتاج لوظيفة ما، 20 وحدة، و المعدل الأدنى و الأعلى على التوالي للقطعة=12 سنتا، 15 سنتا.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص51.

فإذا أنتج العامل عددا من للقطع أو الوحدات في اليوم تقل أو تساوي أو وحدة يطبق المعدل 20 سنتا فيكون أجره عند 19 وحدة: $19 \times 12 = 228$ سنتا = 2.28 دولار.

و عند 20 سنتا وحدة: $20 \times 15 = 300$ سنتا = 3 دولار.

و هذه الطريقة قد لاقت معارضة من العمال، لأنها ذات عيوب من بينها تحديد الرقم القياسي على أساس العامل الماهر، أما المتوسط أو الضعيف فلا يمكن له أن يصل إلى الحد القياسي، و لا يحقق المكافأة، و لو أجهد نفسه في البحث عنها.

❖ **طريقة هالسي:** لقد وضع هالسي طريقة لاقتصاد الوقت بحيث يحصل العامل على أجرته الناتجة من

تحقيق عمله في الوقت العادي، أو أقل، و مكافأة بما يقابل أجره ثلث الزمن المقتصد حسب العلاقة:

الأجرة الكلية = أجره الساعة × الوقت المستغرق + $1/3$ الوقت القياسي - الوقت المستغرق × أجره الساعة.

و قد طبق بعد هالسي نسبة $2/3$ أو $1/2$ أي ثلثين أو نصف الوقت المقتصد كمكافأة.

❖ **طريقة روان:** قام روان بوضع طريقة تشبه هالسي لعد مرور 8 سنوات من هذا الأخير

(1890-1890) و هي حسب العلاقة:

الأجرة = الوقت المستغرق × أجره الساعة + (الوقت المستغرق / الوقت القياسي × الوقت المقتصد) × أجره

الساعة.

و هناك طرق أخرى استخدمت في هذا المجال و هي في مجملها بالإضافة إلى السابقة تتميز بـ:

1. اعتمادها على الوقت القياسي المحدد لتنفيذ عمل معين، و هي بذلك تحاكي تايلور.
2. يعتمد نجاحها أو فشلها إلى حد كبير بدرجة تحديد الوقت القياسي للعمل المحدد.
3. تركز على الدوافع و الحوافز، انطلاقا من الحاجات الإنسانية، و هو ما سنتطرق إليه في جزء مقبل.

و هناك أجور تشجيعية أخرى لها ارتباط بالأقدمية و هي عادة تستعمل في مختلف المجتمعات، و نجدها في الاقتصاد الياباني كمثال واضح أين تلعب الأقدمية نورا مهما في حياة العامل، و الذي لا يعرف تغيير المؤسسة إلا في حالات استثنائية.

و في هذا الجدول يتضح لنا تأثير طرق دفع الأجور في سلوك العمال و ما يرتبط بها.

الجدول رقم 01: أثر دفع الأجور على سلوك العمال.

الطريقة	السلوك الذي تنتجه	القيم الخلفية	العائق الأساسي	الجماعة المنتفعة
بالوقت	احترام مواعيد العمل	لا تحايي، بمساواة معدل الأجور	لا تقترن بالكفاءة	العمال ذوي الكفاءات
بالإنتاج	زيادة كمية الإنتاج	تعترف بالفروق الفردية في الأداء	تخلق عدم الاطمئنان	الأكفاء من العمل
بالأقدمية	البقاء أطول مدة في المؤسسة	تمنح فرصة للتطور و أمانا للشيوخوخة	ضد العمال الجدد	ذوي الأقدمية

المصدر: ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي.

المبحث الثاني: نظام الحوافز في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية الحوافز.

1. مفهوم التحفيز:

نقول حفزه أو حثه أو حركه ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة و القيام بعمل ما.

الحوافز هي تلك الإجراءات والنظم التي تطبق على مجموعة من الأفراد لتشجيعهم واستنهاضهم وإثارة الرغبة لديهم للاستمرار في العمل وبالكفاية المطلوبة.

هو تشجع الأفراد واستنهاضهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المقسمة والمقصود بذلك أن المؤسسة تقوم بالتأثير على الفرد من الناحية الخارجية كأن يعرض عليه لجزا مرتفعا أو توزيع عليه الأرباح في أواخر السنة، كما يمكن التأثير عليه من الناحية النفسية كأن توفر له جمع الظروف المساعدة على العمل مثل: تنظم رحلات سياحية في أيام راحته.¹

هو المقابل للأداء المتميز، حيث يعتبر أنه الأجر القادم على الوفاء بالغرض وأنه الأداء الذكي يستحق الحافز هو أداء غير عادي والمقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وحدية يتقاضون أجرا زائد عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم.²

برلسون وستاينر يرون التحفيز بأنه: "شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة".³

¹ د. محمد رفيق الخطيب، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات، الجزائر، 1995، ص180.

² د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1995، ص360.

³ د. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، جدة، 1999، ص435.

الحوافز هي إيجاد الطرق المناسبة التي تساعد العامل على للعمل والعطاء أكثر بهدف الرفع من الانفتاحية أو تحسين الخدمة حسب طبيعة المؤسسة.

مما سبق نلاحظ أن مجموعة التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون عن الحوافز أنها متقاربة من حيث دلالتها، وفي مجملها تشير إلى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم و إنتاجيتهم.

و وفقا لهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع، فالحافز خارجي أما الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الإنسان ولكن الحوافز يمكن أن تحرك و توظف الدوافع.

2. أهمية الحوافز:

إن لنظام الحوافز دور هام وفعال لا تقل أهمية في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق تحفيز العمال بطريقة فعالة ومناسبة وتتجلى أهمية الحوافز فيما يلي:

- رفع كفاءة الإنتاجية للعاملين وبالتالي تحقق المؤسسة أرباحا إضافية.
- الاستقرار المادي والمعنوي والاجتماعي للعمال وربط مصالحه الخاصة بمصالح المؤسسة.
- الحوافز تقلل من تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل.
- إشعار العاملين بروح العدالة مما يساهم في حل للعديد من المشاكل كالنزاعات و الغيابات وغيرها.
- تساهم الحوافز في تفسير قدرات العاملين و طاقاتهم واستسلامها أفضل استخدام.
- جذب العاملين إلى المنظمة و رفع روح الولاء والانتماء ما يجعلهم يحافظون عليها كما يحافظون على وسائلهم الخاصة.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.

3. أنواع الحوافز:**1.3. الحوافز المادية و الحوافز المعنوية:****1.1.3. الحوافز المادية:**

هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي الحوافز الملموسة تتخذ أشكالا متنوعة كالأجر العلاوات السنوية و الزيادات في الأجر المقابلة للزيادات في نفقات العيشة والمشاركة في الأرباح والأجور التشجيعية وظروف وإمكانات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين وضمن للاستقرار في العمل.¹

2.1.3. الحوافز المعنوية:

هي تلك الحوافز الغير ملموسة و التي تجعل من العامل متمتعا براحة نفسية تدفعه إلى الزيادة في الأداء، تتجلى هذه الحوافز في إشعار العمل بالأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقة الطبيعية مع رؤوسيه والعاملين بالإضافة إلى ذلك الاتصال المباشر بالعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتقديم شهادات تقدير المجدين ووضع أسمائهم على لوحات الشرف.²

2.3. الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:**2.1.3. الحوافز الفردية:**

هي الحوافز الموجهة لتشجيع أفراد معينين لزيادة الإنتاج أو لتحسين الأداء، وتخصص جائزة ومكافأة للعامل الذي ينتج أفضل وأحسن إنتاجه مما يولد التنافس الايجابي بين العمال سعيا للوصول لإنتاج وأداء أفضل، وتكون أيضا الحوافز الفردية على حسب الأقدمية نتيجة لمثابرة العامل وإخلاصه في العمل وغيرها من المكافآت والعلاوات التي تقدم نتيجة تقديمه لعمل مميز.

¹ د. مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص173.

² <http://www.hrdiscussion.com/hr1160.html> ixzzlnrkgl7yw.09/02/2016.

2.2.3. الحوافز الجماعية:

و تستعملها المؤسسات الكبيرة التي لا تستطيع مراقبة كل عامل على حدة، و ذلك عن طريق تحفيز الجماعة على أدائها و ما تحققة من نتائج جيدة و تتجلى هذه الحوافز في توزيع أرباح و تحفيظ تكاليف التشغيل، و منها أيضا اشتراك العامل في وضع اقتراحاته بشأن تخفيض التكاليف و العمل و وضع الأهداف المراد التوصل إليها من خلال العمال.

3.3. الحوافز الإيجابية و السلبية:**1.3.3. الحوافز الإيجابية:**

هي التي رغبات الأفراد العاملين، بحيث تكون مرتبطة بالأداء إلى أن يشعر العامل بالجهود الذي يؤدي إلى الحصول الحافز معين و بحيث توجه سلوك الفرد نحو الاتجاه الذي تهدف إليه المؤسسة، كإشراك العامل في إعطاء آراءه البناءة و تشجيعه على الابتكار و الاختراع و تحمل المسؤولية.

2.3.3. الحوافز السلبية:

إنها الحوافز التي تطبقها المؤسسة على عمالها لتتجنب تصرفات معينة، و تكون غالبا عقابية كالخصم من الأجر و حرمانه من الترقية و الترسيم من فرص التدريب على أفضل و اختيار موقع عمله و غيرها من المحفزات السلبية، فتندفع بالعامل الابتعاد عن سلوك معين أو فرضه عليه.

4. معايير منح الحوافز:**1.4. الأداء:**

يعتبر الداء المعيار الأساسي و ربما الأوحد لدى بعض المؤسسات و هذا ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت العمل أو في التكاليف أو في أي مورد آخر ويعتبر الأداء قول العادي (التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.¹

2.4. الجهود:

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس و واضح كما في أداء وظائفه الخدمات والأعمال الحكومية أو لأن الناتج شيء احتمالي الحديث مثل الفوز البعض في إحدى المناقصات أو المسابقات، بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

3.4. الأقدمية:

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية وتظهر علاوات الأقدمية في العمل الحكومي بشكل أكبر من العمل الخاص.

4.4. المهارة:

بعض المنظمات تعوضه و تكافئ الفرد على ما حصل عليه من شهاداته أعلى أو رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

¹ د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص350.

المطلب الثاني: عملية تصميم نظام الحوافز:

يعتبر نظام الحوافز عملية نظامية تتكون من مجموعة آراء تتفاعل و تترابط و تتكامل فيما بينها سواء إيجابيا أو سلبيا، يتحدد في ضوء المبادئ التي تحكم هذه الأجزاء ويقود التفاعل بدوره إلى نتائج ايجابية أو سلبية على صعيد السلوك والأداء، فهناك من يقول بأن منظومة التحفيز تتكون من ثلاثة مكونات أساسية وهي الفرد والوظيفة وموقف العمل فأنظمة الحوافز تختلف باختلاف المنظمة وإمكاناتها وسياساتها وأهدافها وطموحاتها وسوف نقدم في هذا المطلب كل من الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعد وخصائصه وكذلك مراحل التصميم، بالإضافة إلى تقسيم و أسباب فشل نظام الحوافز.

أولاً: الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه:

قبل وضع نظام الحوافز وتصميمه هناك خطوات يجب إتباعها في ذلك:

1. الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز:

حتى تتمكن من إعداد برنامج سليم للحوافز هناك خطوات لا بد من إتباعها حتى يتحقق الغرض من

تصميم نظام الحوافز و ذلك من خلال دراسة واقع المنظمة بجمع البيانات عن:¹

3.1. الإنتاج: يجب التعرف على عدد العمال و فئاتهم و تكلفة أجورهم و كذلك مهاراتهم و أنواع التدريب

الذي حصلوا عليه، و أخيرا تطور العمالة خلال عدة سنوات سابقة و معدلات دوران العمال، كما يجب

معرفة نوع العمل هل هو عمل يدوي آلي أو تجميعي، بالإضافة إلى وصف طبيعة العمل.

2.1. التسويق: يجب معرفة أسعار البيع و كمية المبيعات ومناطق البيع و كمية العمولات و مصاريف الإعلان

والتخزين.

¹ جواد حمزة، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس و العلوم التربوية، 2006/2005، ص ص 45-46.

3.1. الظروف و الإمكانيات المتاحة: يجب التعرف على الطاقة الإنتاجية العاطلة والمباني غير المستعملة والعمالة، كذلك الأماكن و المعدلات.

4.1. نظم العمل: القيام بحصر و تجميع القرارات المنظمة للعمل و جداول الحضور و الانصراف و جداول الغياب على اختلاف أنواعه و كذلك الإجازات المرضية.

5.1. التكاليف: دراستها و تحليلها و انعكاساتها على مجمل نشاطات المنظمة، استخلاص نتائج معينة من دراسة الموقف مثل: الوقوف على المشاكل القائمة في المنظمة إعداد كشف شدة بالمشاكل المتوقعة، مدى علاقة الحوافز بالمشاكل القائمة أو المتوقعة وعلاقتها بإمكانية التطور تحديد أنواع الحوافز الملائمة بعد دراسة رغبات الأفراد، وضع مشروع الحوافز و يمثل نوع الحوافز لكل فئة و طريقة حساب الحوافز و طريقة صرفها والمدة المقررة لصرفه هذه الحوافز.

6.1. تحديد الرقم الإجمالي للحوافز: و ذلك عن طريق وضع ميزانية تقديرية للحوافز موزعة على أقسام الإنتاج و الخدمات بطريقة مناسبة.

7.1. أساس و طريقة الدفع: يفضل بعض الكتاب أن تتم المحاسبة على أساس دفع مبالغ شهرية تحت الحساب ثم تتم التسوية في نهاية الربع الأخير من السنة إلا أن هذه الطريقة من شأنها أن تضعف من قيمة الحافز وقوته.

8.1. متابعة نظام الحوافز وتقويته: حتى يتم التأكد من أن نظام الحوافز الموضوع سليماً يجب أن تتابع النظام على أساس مدى تحقيقه لأهداف الإنتاج وتأثيره على خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، أن تتم عملية تقويم النظام من وقت لآخر، باستخدام بعض النسب و المؤشرات للتأكد من صلاحيته وفعاليته.

2. العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

هناك عوامل تؤثر في نظم الحوافز وفي اتخاذ قرار سياسة التحفيز منها ما يدخل في إطار المنظمة ومنها ما

يتعلق بالسياسة العامة للدولة كما يلي:¹

1.2. على مستوى الدولة: حيث تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين:

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: والتي تظهر كقوانين تعمل المنظمات من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي فهي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشكلات الناجمة عن التطبيق.
- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم و حاجاتهم والأولويات في ذلك.

2.2. على مستوى إدارة المنظمة: حيث يتأثر النظام بالعوامل الآتية:

- نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب.
 - اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فعالية نشاطها و مردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني.
 - نوع القوى العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي.
- و سواء وضع النظام على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمة فإنه يتأثر بـ:
- الوضع الاقتصادي للمنظمة.
 - النظام الضريبي المتبع.
 - الوضع العام للعمالة.
 - المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
 - هيكل الأجور و توافقه مع طبيعة العمل و الجهد و الحاجات.

¹ جوادى حمزة، مرجع سبق ذكره، ص46.

- الواقع الاجتماعي الذي يعيشه العامل.
 - انسجام العامل مع عمله و تأثير الظروف المحيطة عليه.
 - حب العامل لعمله و اندفاعه و بذل ما يستطيع من أجل زيادة إنتاجه و أدائه.
- ومن خلال ما سبق نرى أن العوامل الخارجية و المحيطة بالمنظمة ونشاطها تؤثر تأثيرا مباشرا في وضع نظام الحوافز، طالما أن الحوافز مكسب هام لجميع العاملين فالكامل يسعي للحصول عليها، وتخلق جو تسود فيه المنافسة للوصول إلى الامتياز والتفوق، لهذا نستطيع أن نؤكد على أن نظام الحوافز هي من أقل النظم استقرارا حيث يقتضي الحال إعادة النظر فيها بين كمال فترة وأخرى، حتى يبقى النظام منسجما مع الظروف المحيطة و المتطورة.

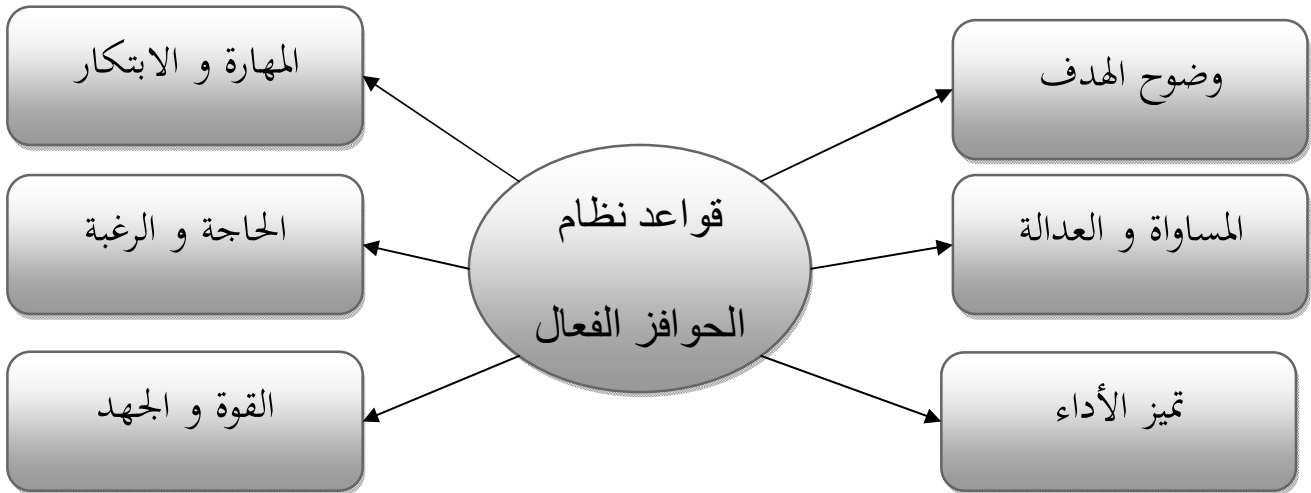
ثانيا: قواعد و خصائص نظام الحوافز الفعال:

يبنى نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام بها، حتى يتحقق النظام فعاليته، وهذا يجب أن يتسم ذلك النظام بالعديد من الخصائص والمقومات التي تضمن له النجاح.

1. قواعد نظام الحوافز:

يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم 01: قواعد نظام الحوافز الفعال.



المصدر: زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 147.

و من أهم القواعد التي يجب أخذها في عين الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز ما يلي:¹

3.1. وضوح الهدف والغاية: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير و المدى

البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف، الفرد، الجماعة، المنظمة إلى تحقيقه.

2.1. المساواة والعدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة، ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب

متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس و المعايير المحددة، و يمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح المنظمة

بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم طبقاً لهذه القاعدة حيث يحصل منهم على حصة متساوية من الأرباح.

3.1. تمييز الأداء: يعد تمييز أداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته

أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته، حتى يتم حساب الحوافز.

4.1. القوة و المجهود: يتم توزيع حوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز

و مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل

والأسباب و المجهود المبذول.

5.1. الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم و رغباتهم، و كلما زادت حاجة الفرد

للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد

أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.

6.1. المهارة والابتكار: تتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو

براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً إبتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

بالإضافة لهذه القواعد والأسس هناك مجموعة من الشروط يجب توفرها لتصميم وتنفيذ نظام الحوافز

¹ بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره ص ص 147-148.

بفعالية يمكن ذكر منها ما يلي:¹

- ❖ **تعريف النظام والإعلان عنه:** بمعنى أن يكون مفهوم من طرفي المنفذين، المسؤولين والعمل به ويعلم الجميع بوجوده.
- ❖ **تحديد السلوك المنتظر:** أن يكون السلوك والتصرفات المنتظرة محددة منذ البداية واحتمال تحقيقها واردا.
- ❖ **إمكانية قياس الأداء والسلوك المرغوب فيه بسهولة:** يعني وجود معايير محددة قابلة للقياس والتحقيق.
- ❖ **ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة:** لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء.
- ❖ **أن يكون النظام عادل ومتنوع:** يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات.

2. خصائص نظام الحوافز الفعال:

يمتاز نظام الحوافز الفعال بخصائص وسمات ومن بين هذه الخصائص نذكر منها:²

- 1.2. القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات و الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.
- 2.2. إمكانية التطبيق:** و يشير هذا إلى تحري الواقعية الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- 3.2. الوضوح و البساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقه و حسابه.
- 4.2. التحفيز:** يجب أن يتسم بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تدقيق الأداء المنشود.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 158.

² زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 148-149.

5.2. المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم و تحمسهم، و زيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.

6.2. تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة وموضوعية للأداء، و يجب أن يشعر الأفراد بأن جهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

7.2. القبول: يتسم النظام الفعال بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

8.2. الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنوية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام الجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

9.2. المرونة: يجب أن يتسم بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي لمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.

10.2. الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفذ للمنظمة على شكل زيادة و أرباحها أو نتائج أعمالها و يتم ذلك بمقارنة النتائج قبل و بعد النظام.

11.2. التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و التصرف.

ثالثاً: مراحل تصميم نظام الحوافز.

تختلف نظم الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات باختلاف المنظمة و إمكاناتها المادية البشرية و التقنية في ضوء نظرتها للتحفيز لإثارة دوافع الأفراد لتحقيق الأهداف و لكل منظمة أساسيات و مراحل لتصميم نظامها للحوافز و لتصميم نظام الحوافز يجب على مراعاة و إتباع ما يلي:¹

❖ **تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف معينة وخاصة بها و استراتيجيات محددة و على من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً، و نحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، فقد يكون هدف نظام الحوافز مثلاً تعظيم الأرباح، رفع المبيعات تخفيض التكاليف، التشجيع على الابتكار والإبداع و روح المبادرة، تحسين الجودة وغيرها من الأهداف.

❖ **دراسة الأداء:** الهدف من دراسة الأداء هو تحديد و توصيف الأداء المطلوب، من خلال تحديد طريقة

قياس الأداء الفعلي، وذلك يستدعى ما يلي:

- تصميم سليم للوظائف.
- وجود عدد كاف من العاملين.
- وجود ظروف عمل ملائمة.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

❖ **تحديد ميزانية للحوافز:** هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام

الحوافز، و يجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب التالية:

- **قيمة الحوافز والجوائز:** و هي تمثل الغالبية لميزانية الحوافز وهي تتضمن جوانب جزئية مثل: المكافآت، الرحلات، الهدايا، وغيرها.

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص102.

■ التكاليف الإدارية: حيث تغطي تكاليف تصميم للنظام وتعديله، الاحتفاظ بسجلاته وتدريب المسؤولين على النظام .

■ تكاليف الترويج: تغطي جوانب عديدة مثل النشرات والكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، خطابات الشكر ، الحفلات... الخ.

رابعاً: تقييم نظام الحوافز و الأسباب المؤدية لفشلها:

بعد تصميم نظام الحوافز وفق القواعد والشروط التي ذكرناها سابقاً. ثم يأتي دور التطبيق و التنفيذ وترجمته في واقع المنظمة، و في النهاية يتم الوقوف والحكم على نجاح هذا النظام أو فشله من خلال ما تم تحقيقه من أهداف مسطرة و نتائج مرغوبة. ثم بعد ذلك القيام بما يجب عمله من إجراءات تصحيحية، و يعتبر رضا العاملين أهم مؤشر و معيار لتقييم نظام الحوافز خلال قبولهم لرغبتهم فيه.

1. تقييم نظام الحوافز:

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، و التي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة و أن تؤخذ بعين الاعتبار قبل و بعد تطبيق هذا النظام و نذكر منها ما يلي:¹

1.1. مؤشر الأداء: يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثراً على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

1. 2 مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض الوحدة الواحدة أو

تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفاء.

¹ ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة،

1. 3 رضا العاملين: تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم و مصاغ بأسلوب علمي ما دام غير مرغوب فيه من طرف العاملين، لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المنظمة.

2. أسباب فشل نظم التحفيز:

هناك عدة أسباب تؤدي إلى فشل نظم التحفيز، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:¹

- ❖ الأجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة و الفعالة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها تقوم بتحفيزه على بذل المزيد من الجهد، و لكن ليس الحافز هو المتهم في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى تكون الإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم الثقة، الأخلاقيات، الصراعات، عدم العناية بسياسات الاختيار و التدريب.
- ❖ التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله، حيث يشير علماء النفس إلى أن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافئون عليه، و لكن هذه الجهود غالبا ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى، فلو أن الحافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد لإنتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.

❖ إن الأجر ليس حافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس "فريدريك هيرزبرغ Frederick

"Herzberg" إلى أن المال يحقق حالة من الهدوء و الاستقرار المؤقت لدى الفرد و سرعان ما يزول

تأثير هذا الحافز و لذا فهو يرى أ، تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد و لذلك يقترح هذا

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 345، 347.

العالم هيرز برغ أن تقدم المنظمة قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المادية مثل: زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز و تحقيق النجاح النفسي في وظيفته.

❖ مكافأة المخطئ، فالبعض ينظر إلى المكافأة و العقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة، و لذلك فإن العبارة التالية: "أفعل هذا و سوف تحصل على تلك" لا تختلف كثيرا عن عبارة: "أفعل هذا أو لماذا لم تحصل على تلك".

❖ إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد و لذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.

❖ قد تؤدي منح المكافآت إلى إعاقه الأداء، حيث يشير بعض الخبراء إلى تحقيق التميز قد يسير في أحد الاتجاهات و المكافآت تسير في اتجاه آخر، حيث يتم إخبار الأفراد بأن دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية أو نتائج تقييم الأداء، و من ثم زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر عن مستوى الجودة، و قد يسلكون لا أخلاقيا في سبيل تحقيق المعايير الموضوعية.

❖ قد تقلل المكافآت من درجة استجابة الأفراد، نظرا لأن التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق أهداف معينة مثل خفض التكلفة، و لذلك فإن حدوث أية تغييرات يعني صعوبة تحقيق هذا الهدف، و بالتالي يلعب الحافز دورا وسيطا بين حدوث التغيير و درجة استجابة العاملين.

❖ قد تقلل المكافآت الحافز الداخلي لدى الفرد، و نظرا لأنها تشعره بأنه لا يستطيع الأداء الجيد لواجبات وظيفته اختياريا.

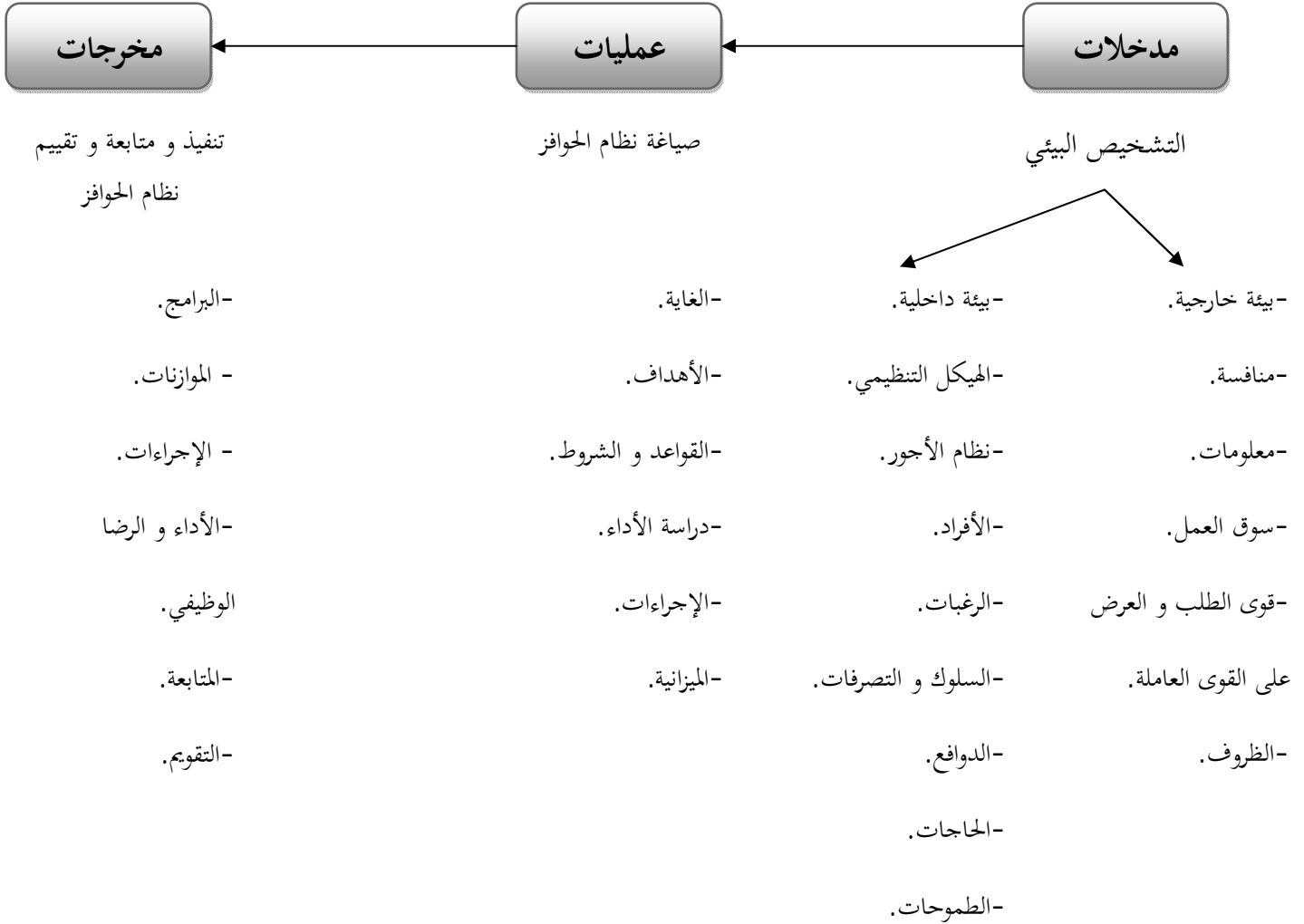
❖ أن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية إضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله و أن يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وضيعته، و لذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة العاملين للمنظمة.

بناء على ما سبق يمكن استنتاج أو إعطاء حصيلة استنتاجه على نظام الحوافز كما يلي:

- يجب تصميم نظاما موضوعيا و عادلا للتحفيز.
- التوازن بين ثقافة المنظمة و نظام التحفيز المستخدم.
- عند تصميم نظام الحوافز من قبل الإدارة يجب معرفة و الالتزام بما يلي:
 - البساطة: أن يكون النظام مختصرا و واضحا و مفهوما لدى الجميع.
 - ربط الحوافز بالأداء: بمعنى الفرد يشعر بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.
 - التفاوت: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.
 - المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء و اقتراحات و أفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
 - التنوع: تنوع الحوافز.
 - الهدف: أن يكون للحافز هدفا معروفا و معينا.
 - العلانية: و هي إعلان الجزاء إيجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين.
 - تدريب المشرفين: و ذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
 - الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل العاملين في المنظمة كل حسب وظيفته.
 - أن يكون مناسبا: بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة الأفراد.
 - الوقئية: ظهور الحافز وقت ظهور الحاجة إليه.

يمكن توضيح نظام الحوافز من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): نموذج و عناصر نظام الحوافز.



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الشكل نقدم بعض التوضيحات و ذلك بطرح مجموعة من الأسئلة:

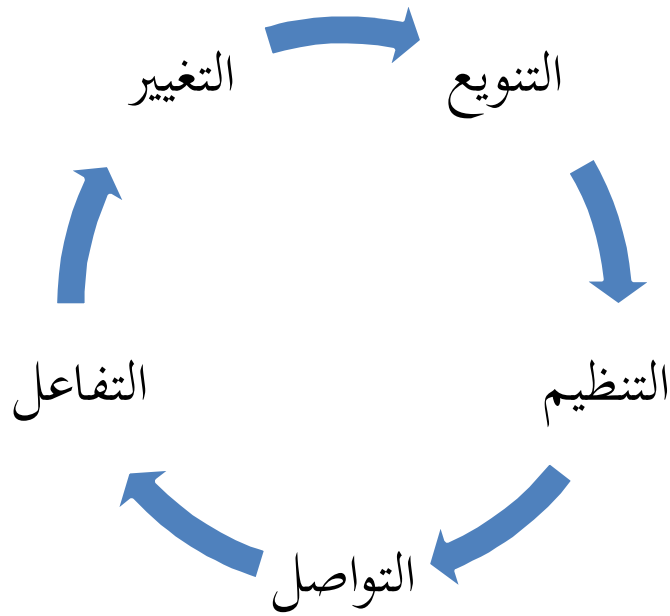
- هل المنظمة مؤهلة لاستخدام نظام الحوافز (وعي أعضاء المنظمة).
- هل المنظمة مارست نظام الحوافز من قبل و بالتالي تعرف أهمية نظام الحوافز.
- ما هو الوضع الحقيقي الحالي للمنظمة داخليا و خارجيا (تشخيص داخلي و تشخيص خارجي).
- لماذا تقوم المنظمة بنظام الحوافز وبالتالي تحدد الغاية من هذا النظام، ثم ما هي الاتجاهات التي تحرك المنظمة إلى الأمام و هنا معرفة كل توجيهات وطموحات الأفراد والمنظمة.
- ثم تحدد للهدف الخاص بالمنظمة من هذا النظام وبالتالي على شكل برامج و إجراءات و خطط، ثم ماذا تفعل المنظمة بعد ذلك؟ ثم نبدأ بأول خطوة تمكن من تنفيذ ومتابعة وتقييم نظام الحوافز والعمل وبالتالي هل حققنا الهدف المسطر من قبل، ثم بعد ذلك لا نتوقف ثم القيام بالتصحيحات اللازمة، لذا ينبغي على إدارة المنظمة إجراء المراجعة الدورية(التغذية العكسية)لذلك الحوافز من خلال:

- عدالة الحافز، ارتكاز الحافز على أسس مقبولة، صرفه الحوافز في مواعيد ثابتة، ضرورة ارتباط الحوافز بدوافع العمل، و بالمجهودات المبذولة للعاملين، التأكد من فهم العاملين للطريقة تقدير قيم الحافز.
- في الأخير لا يوجد نظام مثالي للحوافز يمكن تطبيقه على جميع المنظمات و السبب في ذلك هو راجع إلى سياق و ظروف و مواقف المنظمة، فكل منظمة سياق خاص بها لظروف خاصة بها، وكذلك طبيعة الأفراد من حيث التعقيد والسلوك والتغيير، و كما هو معروف أصعب تسيير هو تسيير الموارد البشرية.

المطلب الثالث: بيئة عمل النظام التحفيزي.

تتعدد المدارس التي توضح كيفية بناء الثقافة أو بيئة العمل المحفزة، لكن اعتمادا على أبرز الأطروحات تم وضع نموذج "الثاءات الخمس" (الشكل رقم ..) الذي يوضح العوامل اللازمة لتوفير بيئة عمل تحفيزية داخل المؤسسات عامة كانت أو خاصة، قبل أن يطالب الموظفين بـ "عصر عقولهم" و توليد الأفكار".

شكل رقم (03): الثاءات الخمس العوامل المؤدية إلى توفير بيئة عمل محفزة.



المصدر: بندر الضبعان، بونيه، 2012.

العوامل اللازمة لبيئة النظام التحفيزي:

العامل الأول: التنوع:

أثبتت عدة دراسات في مجال تنمية الموارد البشرية أن "تنوع القوى العاملة" أحد أسباب نجاح المؤسسات، فإذا كان موظفوا المؤسسة نسخا مكررة من بعضهم البعض في الفكر و الأسلوب الإداري و المؤهلات و الخبرة، فمن المستبعد أن يخرج من بينهم من يفكر بطريقة غير نمطية أو يرى الأمور من زوايا مغايرة، لذا يجب أن تحرص المؤسسات على تنوع مواردها البشرية عند الاستقطاب و التوظيف (مرشحين من بيئات مختلفة قطاعات، جامعات، مناطق، جنسيات) ليس منعا للمحابة و المحسوبيات فقط، و إنما لضمان الحصول على موظفين يملكون رؤى مختلفة و إضرام المنافسة بينهم، ربما هذا الذي يدعو الحكومة أو ملاك الشركات إلى الاستعانة بقياديين من خارج المجموعة لأنهم غالبا ما يحملون فكرا جديدا قادرا على التغيير.¹

العامل الثاني: التنظيم:

يتم هذا تنظيم الوحدة المسؤولة عن تلقي المقترحات و الأفكار الجديدة و تحديد اختصاصاتها، هل إدارة؟ أم أن المهمة موزعة على عدة إدارات؟ أم أنها مقتصرة على فريق العمل؟ من المهم جدا تحديد هذه الوحدة الإدارية، و الأهم الإعلان عن مهامها و اختصاصاتها لجميع الموظفين، حيث يعرف أكل منهم المسؤولين عن تلقي الأفكار، مع العلم أن بعض الموظفين يتحمسون لطرح الأفكار، و إيصالها إلى المعنية، لكنهم لا يستطيعون المشاركة في تنفيذها إما لعدم قدرة أو عدم رغبة.

¹ د. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، 2007، ص29.

العامل الثالث: التواصل:

من الضروري أن تحافظ المؤسسة على قنوات مفتوحة بين الإدارات العليا و الموظفين، يتم من خلالها إرسال و استقبال الأفكار، قد تكون هذه القنوات اجتماعات دورية، أو تقارير شهرية، أو صندوق اقتراحات، أو بريد الكتروني، فالإعلان عن المشكلات التي تواجهها المؤسسة يتيح أمام الموظفين فرصة التفكير بحلول مناسبة، فقد تأتي فكرة من موظف استقبال ندر عوائد للشركة نجد أنها غابت عن أذهان كبار المديرين، على المنوال نفسه يجب توفير قنوات، يستطيع الموظفون من خلالها إيصال مقترحاتهم في أي وقت و دون انتظار للمشكلات، و لعل أشهر هذه القنوات هي اجتماعات التفكير حيث يتاح لمجموعة من الموظفين طرح الأفكار بإنسائية و سلاسة دون أن تتعرض للنقاش أو الانتقاد.¹

العامل الرابع: التفاعل:

لا شيء يقتل الموظف المبدع سوى رؤية فكرته تحفظ في درج المدير، فالموظف ما إن يطرح فكرة، حتى لو كانت في صورتها الخام، يود أن يشعر بترحيب من المديرين دون قمع أو مصادرة، و بالطبع لا نتوقع أن أي فكرة يطرحها هذا الموظف ستكون جيدة أو عملية، ستظل هناك أفكار غير جيدة أو غير واقعية، لكننا أحيانا نحتاج إلى فرز الكثير من الأفكار السيئة قبل التوصل إلى الفكرة الرائعة و من المهم أن ترسي المؤسسة ثقافة ترحب بطرح الأفكار بغض النظر عن جدوى التطبيق، فكثير من الموظفين يترددون في طرح أفكار خشية سماع نقد أو تأنيب أو تحكم من الإدارة، لكن عندما يحس بقية الموظفين بترحيب الإدارة للفكرة و فوق ذلك حصول صاحب الفكرة الجيدة على مكافأة تشجيعية سيؤمنون بمدى تجاوب الإدارة و تفاعلها مع مقترحاتهم من ناحية ثانية يجب أن نحرص على أمرين: الأول هو تركيز على نوعية الأفكار لا عددها فبعض المؤسسات لا تكثر إلا باستخراج أكبر قدر من الأفكار من عقول موظفيها الأمر الذي يسبب إرهاقا ذهنيا لهم أما الثاني فيمكن في كسر الروتين لذلك

¹ د. هيثم العاني، مرجع سبق ذكره، ص30.

يحتاج الموظفون المبدعون إلى كسر الروتين و تلطيف أجواء العمل بمستويات مقبولة من الضحك و المرح و الخروج لتناول الغذاء أو ممارسة الهوايات.

العامل الخامس: التغيير:

بعد أن يتم استيفاء العوامل الأربعة السابقة تدخل الفكرة المطروحة مرحلة التنفيذ، سيشعر الموظف هنا أنه فعلا أصبح أداة من أدوات التغيير في المؤسسة، فالفكرة التي طرحها تأهلت إلى مرحلة التطبيق و بالتالي إحداث التغيير المنشود، لهذا فإن تبني المؤسسة للفكرة و تطبيقها و إحداث تغيير من خلال طرح منتجات أو خدمات جديدة في السوق لن يحفز بقية الموظفين فحسب بل سيحافظ على موقعها بين المنافسين و هذا ما أشار إليه "ماكينزي" عملاق الاستشارات في العالم التي تؤكد أن قدرة المؤسسة على تحفيز مواردها البشرية أصبح سببا من أسباب النمو و الأداء و الربح.¹

¹ د. هيثم العاني، مرجع سبق ذكره، ص 31.

خلاصة الفصل الاول:

اتضح من خلال ما سبق أن للحافز طبيعة خاصة في حياة الموارد البشرية فهي تفسر طبيعة إدارة الموارد البشرية من جهة و أهميتها داخل المؤسسات العمومية و هذا الاهتمام بل و الإمام بمختلف هذه الجوانب الإستخدامية في إطار عنصر التحفيز أو النظام التحفيزي فهو فعال في أي مؤسسة أو منظمة لما له من أهمية بالغة و ضرورة قصوى و هذا ما يقرره عبر إيجاد الصيغ الفعالة و الملائمة لتحسين أنماط التسيير و بلوغ الأهداف الإستراتيجية، و هذا متى توفرت الإمكانيات سواء التنظيمية أو المادية.

مقدمة الفصل الثالث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز القيادي على أداء الأفراد في المؤسسة محل الدراسة " مجمع تربية الدواجن بمستغانم"، حيث يناقش منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، كما يبين مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة، وكذا كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث. و سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي لأثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الأفراد في مجمع تربية الدواجن والذي سنتناول فيه مايلي:

❖ المبحث الأول: لمحة عامة حول مجمع تربية الدواجن. **GAO.**

❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

❖ المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: لمحة عامة حول مجمع تربية الدواجن GAO.

المطلب الأول: نشأة وتطور مجمع GAO

1- نشأة GAO: في 15 أوت 1981 تم انشاء الديوان الجهوي لتربية الدواجن للغرب " GAO " تم على إثر الجمعية العامة الاستثنائية " AGEX " المنعقدة في 19 جانفي 1998 تم انشاء مجمع " GAO " وهذا في 10 مارس 1998 ويحمل هذا الأخير نظام قانوني إذ يعتبر شركة مساهمة طبقا للمادة 544 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993 معدل و متمم للقانون التجاري.

هي ذات طابع عمومي تابع لشركة تسيير المساهمات الانتاج الفلاحي SGPPRODA برأس مال قدره 2.703.000.000 .

2- تطور المجمع: لقد عرف مجمع ال GAO سلسلة من التطورات مرتبطة بالتغيرات السياسية والاقتصادية للبلاد وتمثلت في المراحل التالية:

- عرفت مرحلة 1990-1994 تدهور انتاجية المجمع بسبب مشاكل متعلقة باستيراد المواد والمعدات الضرورية للإنتاج وقد تحسنت انتاجيتها بعد الاستقرار في البلاد بشكل ملحوظ، وللتأقلم مع التغيرات السياسية التي عرفت الجزائر قام المجمع بتطوير وخلق عقود مع شركاء عديدين لتحسين سلعها الموجهة للتصدير داخل الوطن كما يلي:

• قامت في جويلية 2000 بتحويل المجمع من مؤسسة ذات الشخص الوحيد إلى شركة المساهمة وأكثر استقلالية عن المقر الرئيسي للمجمع وأصبح لها مجلس إدارة خاص بها للمادة 610 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أبريل 1993 من القانون التجاري وهي : هافيب (مستغانم)، دهرافيب (مستغانم)، وحدة مذابح للغرب (وهران)، أفيكاب لسيدي بلعباس وشافي لتلمسان.

• قام المجمع بعقد شراكة في فترة الثمانينات مع عملاء أجنيين خارج البلد وداخله تدعى شركة SPA FRANCE من خلال استيراد صوص من الخارج وتقوم بتربيته ويقسم إلى نصفين النصف الأول يذهب للاستهلاك والنصف الآخر يذهب للتبييض، إضافة إلى شركات أخرى من فرنسا وألمانيا تستورد أدوية الدجاج وآلات صناعة الغذاء.

• لقد قامت المجمع بالتصدير لداخل البلد فقط وهي تعمل على تحقيق هدف التصدير للخارج من خلال ما ستقتنيه من آلات حديثة في الانتاج في الفترة القريبة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للـ GAO

يعتبر الهيكل التنظيمي لمقر الـ GAO أحد المخططات التي تساعد في تقييم العمال وتحديد الوظائف ترتيبها حسب السلم الإداري، من حيث تباين المديرية الفرعية وأقسام الديوان.

1-2. الإدارة العامة : DIRECTION GENERALE

السلطة العليا في المقر، تتكون من المدير العام والمجلس الإداري للمجمع الذي يرأسه هذا الأخير، طبقا المادة (674 من القانون التجاري).

ولهذا المدير العام كامل الصلاحيات في إصدار القرارات وإعطاء التوجيهات الخاصة بسير العمل داخل الشركة و فروعها.

2-2. خلية التدقيق :CELLULE AUDIT

هذه الخلية على علاقة مباشرة بالمدير العام وتمثل مهامها في التأكد من احترام إجراءات التسيير، وكذلك تدقيق وفحص العمليات والأنشطة المختلفة وحسابات الشركة داخل الشركة وفروعها. لقد كانت فيما قبل هذه الوظيفة تابعة إلى قسم مراقبة التسيير، حيث كان المدقق الداخلي يتلقى أوامر ويسلم تقارير لرئيسه الذي يسلمها إلى المدير العام.

وفي فيفري 2005 أصبحت خلية التدقيق مرتبطة مباشرة مع المدير العام والذي يعتبر أعلى سلطة في آل GAO وهذا رقم 36 لممثل مساهمات الدولة "note n° 36 du D.P.E" وتحتوي على مجموعة من التوصيات نذكر منها:

- ربط مصلحة التدقيق بأعلى سلطة في المؤسسة.
 - ضمان استقلالية التدقيق الداخلي ومنحه السلطة الضرورية لممارسة وظيفته.
 - وضع علاقات وظيفية بين مصلحة التدقيق والمجلس الإداري للشركة القابضة وحافظوا الحاسبات.
- وبالتالي أصبح المدقق الداخلي يتعامل مع المدير العام مباشرة دون أي وساطة فيما يخص تلقي أمر مهمة أو تسليم التقارير، لكل منهجية عمل المدقق لم تتغير.

2-3. قسم مراقبة التسيير : Contrôle de Gestion

يقوم بإجراء دراسات اقتصادية للمشاريع، مهمته إعداد الميزانية التقديرية للمجمع، وذلك بعد إعداد ميزانية لكل نشاط، قسم وحدة، وتقرير شهري، ثلاثي، سداسي وسنوي لنشاط الشركة وتحليله. كما يشير إلى الانحرافات ويعطي الإجراءات التصحيحية ويتابع تطور سعر التكلفة لعوامل الإنتاج.

2-4. قسم التوطيد و التحليل : Division Consolidation et Analyse

ترتبط ارتباطا وثيقا مع جميع الأقسام والمديريات، باعتبارها العمود الفقري الذي تركز عليه، حيث يقوم هذا القسم بتسجيل كل العمليات المختلفة والمتعلقة بالنشاط التجاري مع جميع الوحدات و أهم وظائفها هي:

- العلاقات البنكية.
- تسديد الفواتير .
- إعداد الميزانية المحاسبية والجبائية.
- تسوية الديون .

- متابعة المشاريع.

- تحليلات اقتصادية.

2-5. قسم الإدارة العامة :Division Administration et Générale

- رسم مخطط لتسيير المسار المهني.

- من مهامه تسيير الموارد البشرية والمتابعة القانونية.

- يساعد لجنة المشاركة في تسيير الخدمات الاجتماعية.

- المحافظة على ممتلكات المؤسسة.

- يهتم ويتابع المكاتب وأدواتها في المؤسسة.

2-6. قسم تربية الدواجن : Division Aviculture

- مهمتها متابعة تربية الدواجن من ناحية الإنتاج، الصحة والتموين .

- يحرص على متابعة البرنامج الصحي.

- يقوم بوضع مخطط الإنتاج للمؤسسة.

- تحليل الخصائص الإنتاجية واحد إجراءات اللازمة لتحسينها.

2-7. قسم التغذية :Division Aliment

- تهتم بمتابعة نشاط الوحدات المتخصصة في صناعة أغذية الأنعام، تسيير المخزون، النقل والصيانة

وكذلك مراقبة النوعية.

- تضمن مصلحة ما بعد البيع.

- تقوم بدراسة السوق (طلب - ثمن...).

- انجاز السياسة التجارية للمؤسسة.

- توقعات البيع.

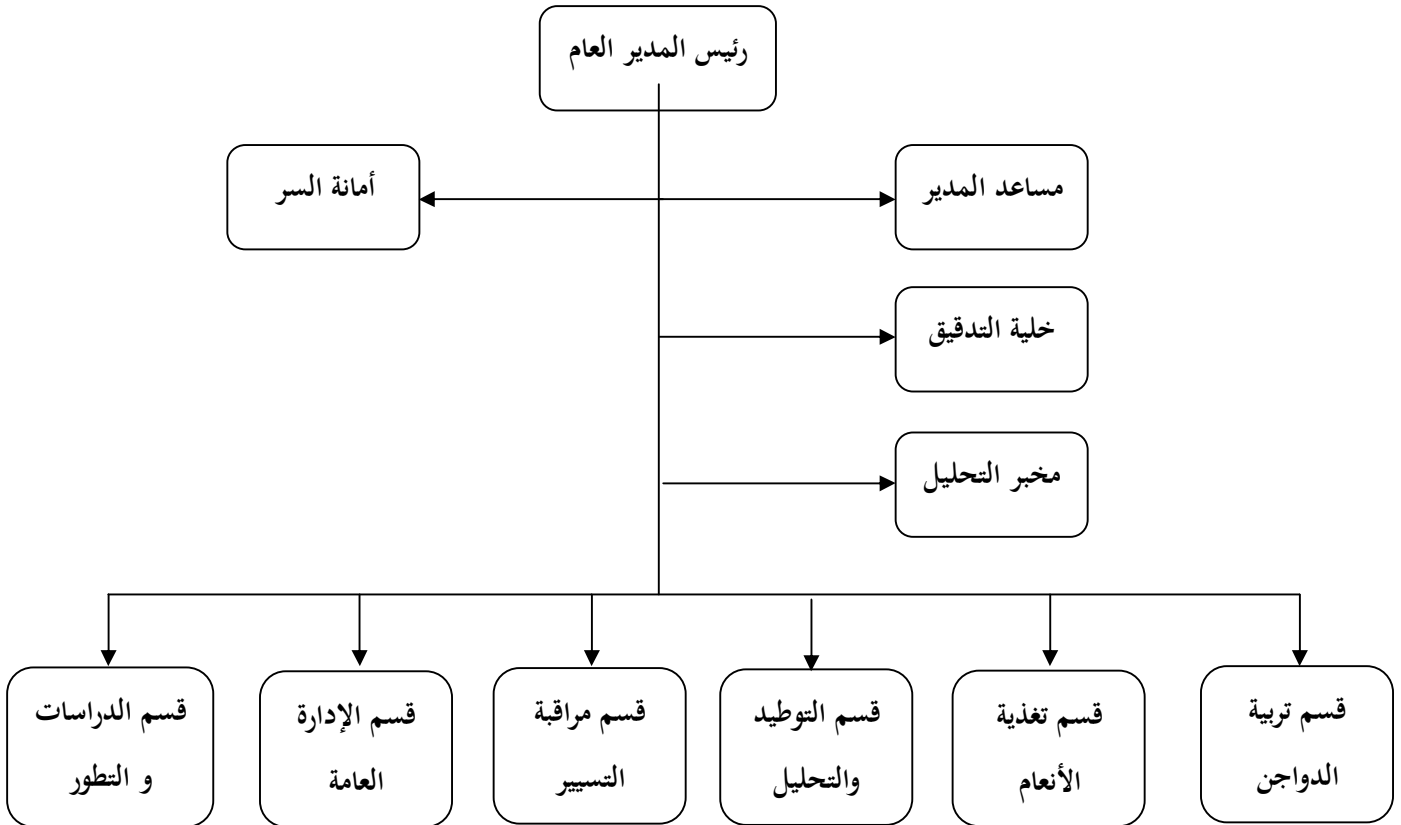
8-2. قسم الدراسات و التطور : Division Etudes et Development

- تهتم بمتابعة التجهيزات الموجودة في مختلف الوحدات.

- بناء وحدات جديدة تابعة للمجمع.

- دراسة خصوصيات الإنتاج بالوحدات لتوفير التجهيزات الضرورية.

الشكل (13): الهيكل التنظيمي لمقر مجمع تربية الدواجن بالغرب.



المطلب الثالث : سياسات إدارة الموارد البشرية في المجمع

أولاً: التوظيف: تعتبر عملية توظيف في المركب حسب ما أدلى به رئيس مصلحة المستخدمين من أهم العمليات الموجودة فيه وعلى هذا الأساس فان المركب يولي أهمية كبيرة لهذه العملية.

1- أسباب التوظيف: إن عملية التوظيف تقوم لعدة أسباب نذكر منها:

- التقاعد- إنهاء عقود العمال- حالة شغور مناصب العمال- الترقية- خلق مناصب عمل جديدة بشرط يتطلب إطار أو إطار سامي في بعض الأحيان مع الإشارة إلى أن هذا المجمع يعطي أهمية كبيرة للخبرة.

2- مصادر التوظيف: إن لعملية التوظيف مصدرين رئيسيين: مصدر داخلي و مصدر خارجي.

أ. المصدر الداخلي: يتمثل في ترقية العمال فمجمع تربية الدواجن يركز خاصة على هذا المصدر.

ب. المصدر الخارجي: فيلجا إليه المجمع عند حاجته إلى كفاءة لم تكن متوفرة في مواردها البشرية ويكون

عن طريق:

- الإعلانات في الجرائد والمجلات.

- تسجيل في مسابقات التوظيف.

- اتصال مراكز التخرج (جامعات، مراكز التكوين المهني....الخ).

حسب أقوال السيد المسؤول (رئيس مصلحة المستخدمين) عن خطوات عملية التوظيف تخضع لعدة

خطوات متسلسلة هي:

3- مراحل (خطوات) عملية التوظيف: تمر عملية التوظيف بعدة مراحل أهمها:

- الاتصال بمكتب اليد العاملة.

- استقبال ملفات المترشحين.

- تصفية الملفات (إعادة النظر في تكوين الملفات).

- انتقاء المؤهل من المترشحين.

- دراسة ملفات المترشحين: تقوم إدارة GRH بدراسة ملفات المترشحين الذين تتوفر فيهم الصفات الميزات المطلوبة من طرف إدارة المركب ORAVIO، حيث تتكون هذه الملفات من :

● طلب خطي.

● شهادة ميلاد.

● بطاقة الإقامة.

● 04 صور شمسية.

● المؤهلات (شهادة الكفاءة).

● الجنسية.

● شهادة السوابق العدلية.

● شهادة مدرسية.

- **المقابلة:** بعد انتقاء المترشحين المناسبين والمطلوبين كما ونوعاً فلياً إدارة GRH للمركب هي التي تتولى تأني خطوة من خطوات التوظيف ألا وهي المقابلة، التي يوجد خصيصاً لهذه الخطوة لجنة مختصة، وحسب رأي المسؤولين فلياً المقابلة مهمة سواء بالنسبة إليهم أو بالنسبة للمترشحين كونها تسمح بـ:

- بإعطاء فرصة للمترشحين من أجل معرفة المركب وكذا الاطلاع على أنواع العمل الذي هو بصدد تنفيذه.

- إعطاء الفرصة للمترشح من أجل تخطي عقبات الخجل والتعقد، وهذا لإبداء أفكاره والتعرف على

إمكانياته.

- **الإمضاء على عقد العمل:** ثالث خطوة في عملية التوظيف والتعيين وتمثل في الإمضاء على عقد العمل بموجب قانون العمل والقانون الأساسي الخاص بالمؤسسة الذي أقرته.

- أنواع عقود العمل في مركب ORAVIO:

غالبًا ما يكون عقد العمل الذي تستخدمه إدارة GRH للمركب هو:

* **عقد العمل لمدة غير محدودة:** وحسب المسؤولين فإنه بسبب ما يقدمه من ضمانات ترضي الموظف

والمجمع كونه يسمح:

- من الممكن تجديده بعد التأكد من قرارات العمل، وفي نفس الوقت يمكن الاستغناء عنه (العامل) في حالة

عدم كفاءته.

- هناك بعض الأعمال التي لا تسمح باستخدام وقت دائم.

* **عقد العمل المؤقت:** يعتبر أقل انتشارًا داخل المجمع، إلا أن هذا الأخير يلجأ إلى هذا النوع من العقود في

الحالات الآتية:

- استخدام موظف دائم تغيب عنه مؤقتًا.

- ذهاب معظم العمال الدائمين للعطل الصيفية.

- وجود أشغال مؤقتة.

ثانياً: التكوين والتدريب:

يعتبر التكوين والتدريب عاملاً جوهرياً في تنمية وتطوير موارد مجمع تربية الدواجن البشرية وكما صرح لنا

رئيس مصلحة المستخدمين الذي يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

- الهدف من التكوين :

المؤسسة تقوم في كل مرة بالتكوين لعمالها وإطاراتها، وذلك من اجل تحسين مستواهم الذي يؤدي إلى إنتاجية أفضل مما يسمح لها بالبقاء والاستقرار في السوق، وضمان ديمومتها .

ثالثا: التحفيز:

يعتبر التحفيز وسيلة أساسية في هذا المجمع وله تأثير كبير على الرضاء الوظيفي وتمثل التحفيزات في مايلي (التكوين، الترقية، المنح، الزيادة في الأجور حسب الوحدات المنتجة).

رابعا: الترقية:

تعتمد المؤسسة كثيرا على هذه الوسيلة كونها تكسب ولاء المؤسسة من طرف العمال ويكون قرار الترقية في

الحالات التالية:

- الأقدمية (الخبرة).

- بعد التكوينات.

- منصب شاغر(تغيير المنصب).

خامسا: سياسة الأجور:

تقوم إدارة هذه الوحدة بدفع اجر شهري للعامل، كما أنها تقوم اقتطاعات من الأجور في حالة الغيابات الغير

مبررة أو السلوكات الناتجة عن العمال.

- مكونات الأجر: يتكون من:

1- الجزء الثابت: وهو ما يطلق عليه الأجر القاعدي حيث يحدد حسب المنصب الذي يشغله العامل،

وهو محدود حسب شبكة الأجور للوحدة.

2- الجزء المتغير: ويأخذ بعين الاعتبار التعويضات الخاصة بكل عامل وكذا جميع الاقتطاعات مثل

اقتطاع الضمان الاجتماعي كما يشمل نظام الحوافز.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز القيادي على أداء الأفراد في المؤسسة محل الدراسة " مجمع تربية الدواجن بمستغانم"، حيث يناقش منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث، كما يبين مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة، وكذا كيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية التي استخدمت في البحث.

المطلب الأول: المنهج ومجتمع الدراسة

أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة

إن طبيعة مشكلة الموضوع ونوع المعلومات التي يريد الباحث الوصول إليها عن طريق تحليل وتفسير البيانات، وبما أنّ هدف الدراسة هو الوقوف على طبيعة العلاقة بين تأثير التحفيز القيادي والأداء بالنسبة للفرد أو العامل، كل هذا جعل الباحث ملزم على استخدام المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار أنّ المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة.

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لذلك فهو يشتمل على عدد من المناهج الفرعية والأساليب المساعدة، كأن يعتمد مثلاً على دراسة الحالة أو الدراسات الميدانية أو التاريخية أو المسوح الاجتماعية، ولا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف الظاهرة ونتائجها.¹

¹ - ماتيو جيدير، ترجمة ملكة أبيض، منهجية الباحث المبتدئ في الأدب واللغات والعلوم الانسانية والاجتماعية، وزارة الثقافة، دمشق، سوريا، ص 100.

ثانياً: مجتمع الدراسة

1- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة محل الدراسة "مجمع تربية الدواجن للغرب GAO صلامندر - مستغانم -".

الحدود البشرية: تتمثل في كل عمال "مجمع تربية الدواجن"، الإطارت والعمال التنفيذيون دون استثناء أحد.

الحدود الزمنية: تم هذا البحث في الفترة الممتدة من 8 فيفري إلى 26 ماي 2016

2- مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث، ويقول سعيد اسماعيل: " يقصد بالمجتمع مجموعة من الأشياء التي نريد دراستها إما لوصفها أو لاستقراء السمات العامة لها، أو لاستقراء العلاقة بينها"¹.

ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في القادة الإداريين والمرؤوسين لمؤسسة "مجمع تربية الدواجن مستغانم"، حيث يضم مجموع يد عاملة قدرت بـ 32 عامل وهو ما يمثل مجتمع الدراسة.

ثالثاً- عينة الدراسة:

تم اعتماد أسلوب المسح بالعينة في دراسة مجتمع الدراسة، حيث أن المسح بالعينة على أسس سليمة تكون ممثلة للمجتمع العام أصدق تمثيل، وتقدم للباحثين ما يسعون إليه من معلومات، وتصف سلوك الجمهور أو الظاهرة المبحوثة بأقل جهد ووقت وتكاليف ممكنة.²

¹ - سعيد اسماعيل، قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، الطبعة 1، 1994، ص 220.

² - رحيم يونس، أكرم العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، الأردن، الطبعة 1، 2008، ص 63.

والعينة المختارة بأسلوب المعينة السليمة هي التي يراعى في اختيارها أن تكون:

- ممثلة لجميع الصفات الموجودة في مجتمع البحث بنسبة وجودها فيه.

- تحتفظ فيها هذه الصفات بعلاقتها بعضها ببعض بالشكل الذي تتخذ مع المجتمع الأصلي.

وبشروط التعميم من العينة الصغيرة بدرجة كبيرة من الثقة هي:

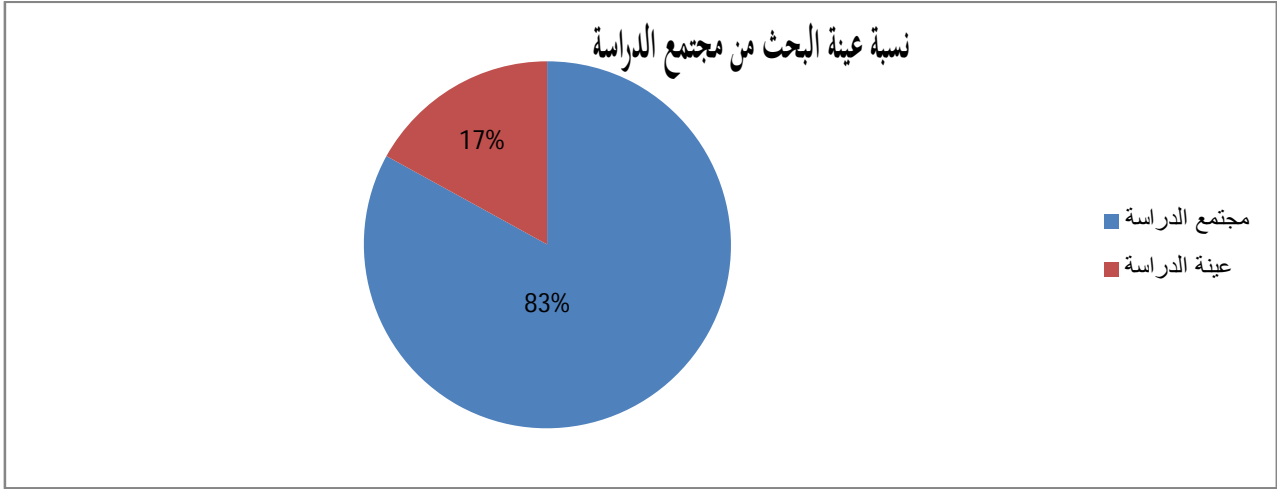
- أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي.

- أن تكون لوحدات المجتمع الأصلي فرص متساوية في الاختيار.

حيث تمّ اختيار عينة طبقية* عشوائية، حاولنا أن تكون مراعية للشروط العينة السليمة فتكونت من 32 موظف وتم اعتبار جميع رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح عبارة عن قادة، أما المرؤوسين فتمثلوا في الإطارات أعوان التحكم وأعوان التنفيذ الذين كان عددهم كبيرا مقارنة بعدد القادة، وقد بلغت نسبة العينة 17% من مجتمع الدراسة.

* العينة الطبقية: نستخدم هذا النوع من العينات عندما يكون هناك تباين (عدم تجانس) واضح في مجتمع الدراسة، بحيث يمكن تقييم مجتمع الدراسة إلى مجموعات أو طبقات بناء على هذا التباين.

الشكل (14): عينة الدراسة (البحث)



المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولاً: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة:

هي الخطوة الأولى في البحث العلمي وهي من أهم عناصر البحث التجريبي وأكثرها أهمية، لأنها المحرك الأساسي لبقية عناصر المنهج التجريبي، حيث أنّ الملاحظة هي التي تقود إلى وضع الفرضيات وحتمية إجراء عملية التجريب على الفرضيات، لاستخراج القوانين والنظريات العلمية التي تفسر الظواهر والوقائع، استخدمت هذه الأداة من خلال الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة في محاولة لتحديد العلاقات السائدة بين المرؤوسين ورؤسائهم في مجال العمل.

2- المقابلة:

وتعد أداة هامة للحصول على المعلومات وتستخدم في مجالات متعددة، وقد استخدمت المقابلة في محاولة لجمع معلومات ومعطيات عامة حول المؤسسة محل الدراسة مثل: (تاريخ الانشاء، طبيعة العمل، عدد العمال....)، بالإضافة إلى توضيح الغرض من الاستبيان في الدراسة لأفراد العينة.

3- الاستبيان:

تعد قائمة الاستقصاء أو صحيفة الاستبيان أحد الأدوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية يقوم من خلالها الباحث بإعداد مجموعة من الأسئلة يقوم بإلقائها على المستقصى منه وجمع إجاباته وتحليلها.¹ وقائمة الأسئلة هي النموذج النمطي الذي يستخدمه الباحث في جمع البيانات والمعلومات من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة التي تحتويها القائمة للمستقصى منه وتدوين إجاباته على نفس القائمة التي يجب أن تضم مساحة كافية لتسجيل تلك الإجابات.

بناء الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان بأسئلة مغلقة بما يتلاءم ومتطلبات الدراسة وتم الاعتماد على سلم ثنائي في تصميمه، بالإضافة إلى استخدام مصطلح المدير بدلا من القائد وذلك لتجنب حدوث أي غموض في فهم مصطلح القائد من طرف مفردات العينة، وتم إعداد الاستبيان وفق مراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.

- إجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب الدراسة.

- توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم بناء الاستبيان بناء على أربعة محاور أساسية هي:

المحور الأول: المعلومات الشخصية: ويشمل هذا الأخير على مجموعة من المعلومات والبيانات الشخصية والوظيفية للمفردة البحث، حيث يضم أربعة فقرات تتعلق بكل من:

- الجنس.

- العمر.

¹ - محمد عبد الغني مسعود، محسن أحمد الخضيري، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1992، ص 80-81.

- المستوى التعليمي.

- الأقدمية في المؤسسة (العمر الوظيفي).

المحور الثاني: خاص بالقيادة والتحفيز: وتضمن هذا المحور 35 عبارة (من العبارة 01 إلى العبارة 35)، حيث ضم هذا المحور ثلاثة أبعاد أساسية نذكرها كالتالي:

- **البعد الأول:** ويمثل بعد الإشراف، وتضمن هذا البعد 12 عبارة (من العبارة 01 إلى العبارة 12)،

قسمت إلى قسمين، الجزء الأول وعبارته (من العبارة 01 إلى العبارة 06)، تدل على القيادة الأوتوقراطية، أما الجزء الثاني وعبارته (من العبارة 07 إلى العبارة 12)، تدل على نمط القيادة الديمقراطية ويتم الإجابة عليها وفق سلم ليكارت الخماسي.

- **البعد الثاني:** ويتمثل في بناء فرق العمل وتضمن هذا البعد 12 عبارة (من العبارة 13 إلى العبارة 24)،

وسيتم الإجابة عليها وفق سلم ليكارت الخماسي.

- **البعد الثالث:** ويتمثل في التحفيز ومدى الرضا على نظام الحوافز وتضمن 11 عبارة (من العبارة 25 إلى

العبارة 35).

المحور الثالث: يركز على الأداء الوظيفي، حيث احتوى هذا المحور على 12 عبارة (من العبارة 36 إلى العبارة

47)، وسيتم الإجابة عليها وفق سلم ليكارت الخماسي.

واعتمد الباحث كما ذكرنا إجابات الفقرات وفق سلم ليكارت الخماسي كما يلي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

يقصد به أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، ثم التأكد من صدق وثبات

الاستبيان.

ثانياً: أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة

يشكل برنامج الحاسوب الحزمة الإحصائية Excel أداة هامة ومتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة

لتحليل بيانات الأبحاث العلمية، ثم استخدامها لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة وتحليل علاقات الارتباط بين

متغيرات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية، لوصف خصائص مفردات العينة وتحديد نسب إجاباتهم على

محور الدراسة.

- المتوسط الحسابي لمعرفة درجة استجابات أفراد الدراسة لعبارات الاستبيان حسب درجة الموافقة (أقل من

3 رفض العبارة، أكبر من 3 قبول العبارة)، وذلك للتعرف على رأي العاملين حول النمط القيادي المتبع، أهمية

فرق العمل، الرضا على نظام الحوافز وتأثير ما سبق على مستوى الأداء.

واعتماداً على هذه الأساليب الإحصائية تمت معالجة البيانات الهام المتحصل عليها من استمارات الاستبيان

الموزعة على مفردات عينة الدراسة وفيما يلي عرض لتحليل نتائج التحليل الإحصائي.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والمتثلة في الاستبيان وذلك من خلال دراستها مع الأستاذ المشرف ومن ثم توزيعها على مفردات العينة، حيث تم توزيع 32 نسخة من الاستبيان حيث أجري عليها التحليل الإحصائي لتحليل البيانات المكونة من إجابات عينة الدراسة، وتعد عملية التحليل الإحصائي للبيانات أهم مراحل البحث العلمي الميداني وهي المرحلة التي تبين على أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي لمعرفة درجة تأثير التحفيز القيادي على الأداء لدى أفراد مجمع تربية الدواجن بمستغانم.

ومن خلال هذا البحث سيتم التطرق إلى الخصائص الوصفية لها على أساس المعايير التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي والأقدمية، ثم التحليل لأهم النتائج المتوصل إليها بخصوص متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

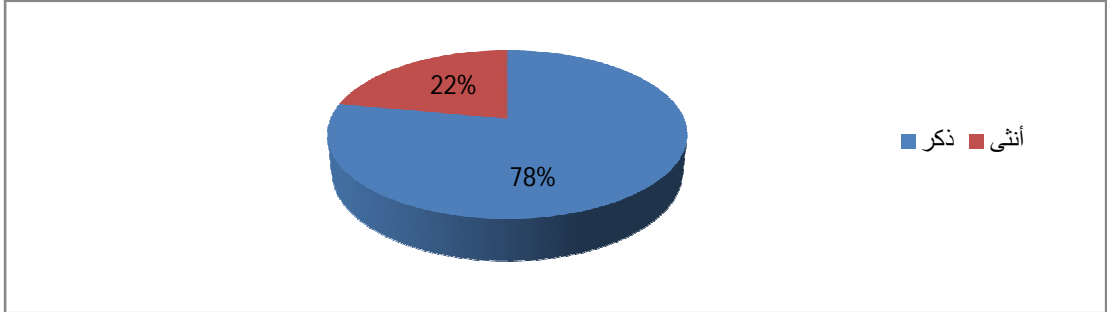
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث الجنس من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول (09): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	25	78
أنثى	07	22
المجموع	32	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

الشكل (15): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب.

يبين الجدول أعلاه أن 78% من عينة الدراسة هم من الذكور و22% من أفراد عينة الدراسة هم من الإناث، أي ارتفاع نسبة العاملين من جنس الذكور في مجمع تربية الدواجن بمستغاثم، مقابل انخفاض في نسبة العاملين من جنس الإناث، ويرجع هذا إلى طبيعة عمل المجمع، هذا العمل الذي يتطلب العمل الدائم على غرار الإناث الذين قد يأخذون عطلة مرضية أكثر من الرجال كالولادة مثلاً، وذلك لضمان السير الحسن الإداري الذي يتطلب الذكور أكثر من الإناث.

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

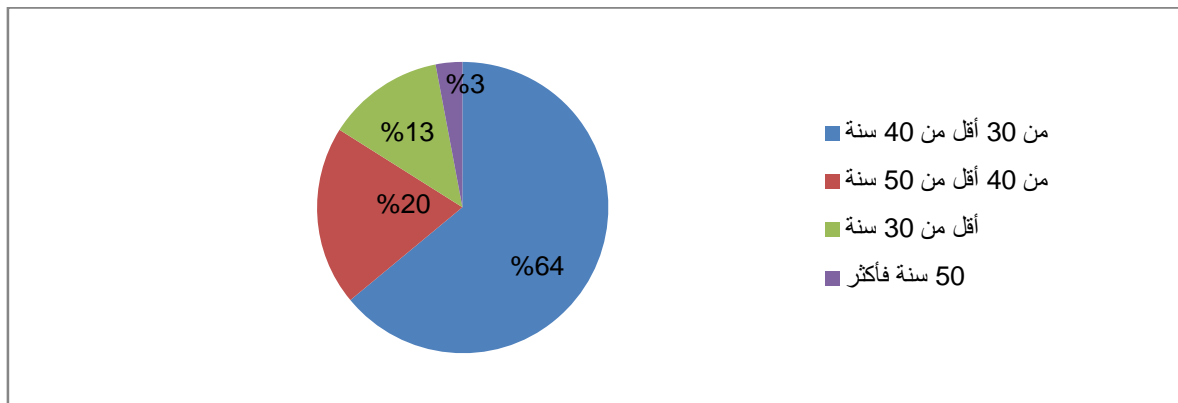
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث السن من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول(10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	04	13
من 30 - أقل من 40 سنة	20	64
من 40- أقل من 50 سنة	06	20
50 سنة فأكثر	02	03
المجموع	32	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

الشكل(16): توزيع عينة الدراسة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالب.

من الجدول أعلاه يتضح لنا أنّ نسبة 13% من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم في الفئة العمرية أقل من 30 سنة، وأنّ ما نسبته 64% من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة، وأنّ نسبة 20% من أفراد العينة كانت أعمارهم تنتمي إلى الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة، وأنّ نسبة 3% من أفراد العينة كانت أعمارهم في الفئة العمرية لأكثر من 50 سنة وما سبق نستنتج أنّ عينة البحث تتميز بنسبة عالية من الشباب أعمارهم أقل من 30 سنة وحتى 40 سنة قدرت بـ 77% وهذه طاقة كبيرة تحتاجها طبيعة العمل في مجمع تربية الدواجن بمستغانم لتحقيق مستوى أعلى من الأداء.

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

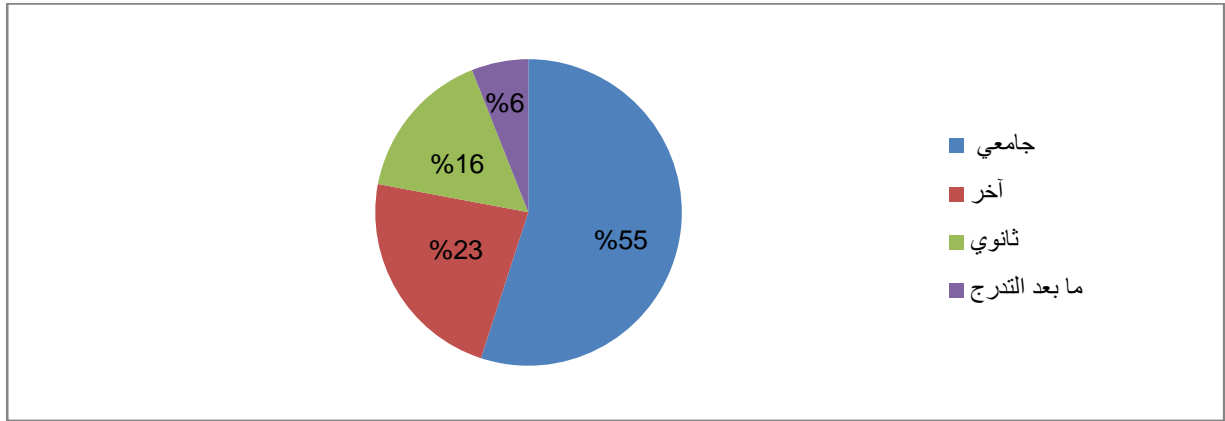
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي .

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	05	16
جامعي	17	55
ما بعد التدرج	02	06
آخر	07	23
المجموع	32	% 100

المصدر: من إعداد الطالب.

الشكل (17): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب.

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 16% من أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الثانوية، وأن نسبة 55% من أفراد العينة من ذوي الشهادة الجامعية (ليسانس، مهندس)، أما حاملي شهادة ما بعد التدرج فبلغت نسبتهم 6%، أما حاملي شهادة المهن التقنية بنسبة 23% ومما سبق نستنتج أن أكثر من نصف أفراد العينة

يحملون الشهادات الجامعية بنسبة إجمالية قدرت بـ 61%، وهذا ما يدل على استثمار المؤسسة محل الدراسة في الكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى خدماتها ورفع مستوى الأداء فيها.

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

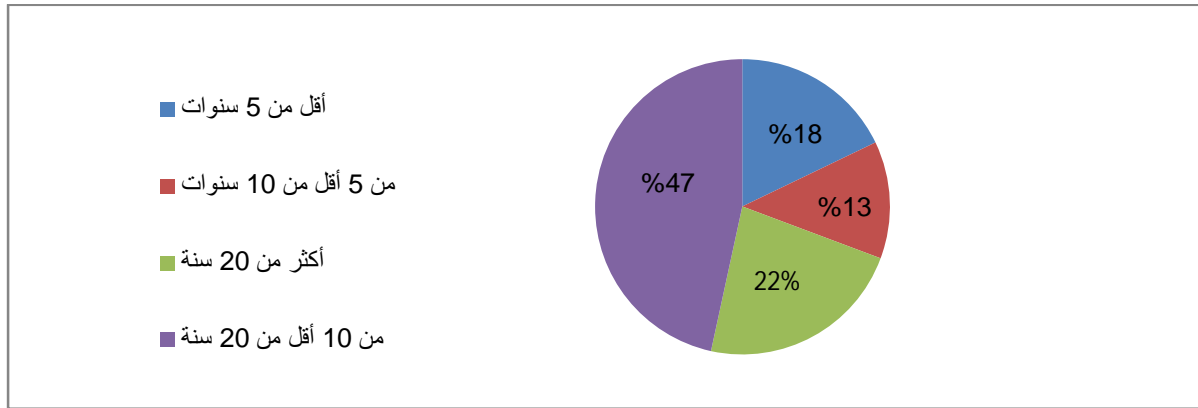
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث الأقدمية من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية.

عدد السنوات العمل بالمديرية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	06	18
من 5- أقل من 10 سنوات	04	13
من 10- أقل من 20 سنوات	15	47
20 سنة فأكثر	07	22
المجموع	32	100 %

المصدر: من إعداد الطالب.

الشكل (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالب.

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 18% من العينة لم تزد سنوات الخبرة عن 5 سنوات، وأن نسبة 13% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم ما بين 5 و 10 سنوات، في حين تراوحت سنوات الخبرة بنسبة 47% من عينة الدراسة ما بين 10 أقل من 20 سنة، أما الذين لديهم سنوات الخبرة أكثر من 20 سنة فبلغت 22% من عينة الدراسة.

وعليه يلاحظ أن الموظفين من أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات وهي مدة طويلة نسبياً هم النسبة الأكبر، حيث بلغت ما يقارب 69% وهذا يعني أن معظم المبحوثين لديهم سنوات خبرة طويلة في مجال عملهم، ما يجعل إجاباتهم على أسئلة الاستبيان أكثر دلالة حول أثر التحفيز القيادي على أداء الوظيفي للفرد.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان

أولاً: عرض وتحليل بيانات محور التحفيز القيادي

يضم محور التحفيز القيادي ثلاث أبعاد رئيسية كما تقدم وهي بعد الإشراف، بعد فريق العمل، بعد الرضا

عن الحوافز، وكانت النتائج كما يلي:

1- بعد الإشراف:

يعبر نمط القيادة عن الأسلوب السائد الذي يعتمد عليه القائد الإداري في قيادته لمرؤوسيه من حيث اعتماده سلوكيات معينة كطريقة التسيير والاتصال مع المرؤوسين وطريقته في صنع واتخاذ القرار ومدى المشاركة في المعلومات المقدمة من طرفه إلى مرؤوسيه، وتعتبر هذه السلوكيات وغيرها محددات لنوع النمط القيادي إن كان نمط ديمقراطي أو نمط أوتوقراطي ونمط آخر.

اقتصرنا في دراستنا على النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي لأنهما أكثر شيوعاً خاصة بالنسبة للقطاع الاقتصادي، حيث يسعى أصحابه إلى تحقيق الأرباح سواء كانت مؤسسات هذا القطاع عمومية تابعة للدولة أو خاصة يسيروها الأفراد، وبالتالي لن يسمحوا بوجود نمط قيادي حر نسبي، ذلك نظراً لحساسية القطاع وأهميته، كون أن هذا النمط من القيادة يتسم في مجمله باللامبالاة والإهمال، مما يعطل مصالح المؤسسة والفرد والمجتمع.

وبغرض التعرف على الأسلوب القيادي السائد في مجمع تربية الدواجن بمستغانم، تم تفرغ معطيات الاستبيان في برنامج Excel ونشير إلى أن التحليل اعتمد على سلم ليكارت الخماسي، والذي يحتوي على خمس درجات تتراوح من 1 إلى 5، فنتائج الدراسة مرتبطة بهذه الدرجات وكلما كانت متوسطات الإجابات أقل من 3 أي من (1- 2.99) فهذا يدل على استجابة منخفضة للمبحوثين حول العبارة وميلهم إلى رفضها، أما إذا كانت تتراوح ما بين (3-5) فهذا يدل على استجابة مرتفعة للمبحوثين حول العبارة وميلهم إلى قبولها، وكانت نتائج استجابات أفراد العينة في مجمع تربية الدواجن بمستغانم لعبارات بعد الإشراف كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (13): نتائج استجابة أفراد العينة لبعء الإشراف (محور التحفيز القيادي).

الرقم	العبرة	استجابة أفراد العينة (التكرار والنسب المئوية)					محور التحفيز القيادي	درجة الاستجابة
		أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق		
1	لا يقبل ولا يفهم المدير أي اعتذار للتأخر أو الغياب.	5	8	13	5	1	2.65	منخفضة
		%15.6	%25	%40.6	%15.6	%3.2		
2	يوزع المدير الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم.	6	6	11	9	00	2.71	منخفضة
		%18.8	%18.8	%34.4	%28	%00		
3	يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.	2	5	8	13	4	3.34	مرتفعة
		5.3	%15.6	%25	%40.6	%12.5		
4	لا يهتم المدير بتجريب برامج تدريب العاملين.	3	8	16	5	00	2.71	منخفضة
		%9.4	%25	%50	%15.6	%00		
5	يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين.	5	6	16	5	00	2.65	منخفضة
		%15.6	%18.8	%50	%15.6	%00		
6	لا يهتم المدير بآراء المرؤوسين حول سلوكيات.	6	10	9	7	00	2.53	منخفضة
		%18.8	%31.3	%28.1	%21.9	%00		
7	لا يلزم المدير جميع العاملين بمستويات أداء.	3	5	9	13	2	3.18	مرتفعة
		%9.4	%15.6	%28.2	%40.6	%6.2		
8	يضع المدير خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة.	1	5	10	14	2	3.34	مرتفعة
		%3.2	%15.6	%32.2	%43.8	%5.3		

مرتفعة	3.68	2	19	7	3	0	يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل.	9
		%9.3	%59.3	%21.8	%9.8	%00		
مرتفعة	3.53	2	15	12	2	1	لا يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل.	10
		%6.2	%47	%37.5	%6.2	%3.2		
مرتفعة	3.18	1	14	9	6	2	يعتبر المدير العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية.	11
		%3.2	%43.8	%28.2	%18.7	%6.2		
مرتفعة	3.25	1	13	12	5	1	يأخذ في عين الاعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين.	12
		%3.2	%40.5	%37.5	%15.6	%3.2		
مرتفعة	3.06	استجابة أفراد العينة لبعده الإشراف.						

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.06 بأهمية نسبية مرتفعة وجاءت

النتائج كالتالي:

بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الأتوقراطي في القيادة وهي العبارة من (1 إلى 6) تراوحت قيم المتوسط

الحسابي لمعظم العبارات بين 2.53-2.71 بأهمية نسبية منخفضة، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة

لمجمع تربية الدواجن تميل إلى رفض منحوى العبارات الدالة على النمط الأتوقراطي، ما عدا العبارة رقم 03، والتي

بلغ المتوسط الحسابي لها 3.34 ومنه فإن إجابات أفراد العينة على هذه العبارة تميل إلى قبولها، ويرجع الباحث

السبب في ذلك هو اعتقاد القيادة الإدارية في مجمع تربية الدواجن إنها هي الأدرى بمصالح المؤسسة وأفرادها كون

أن لديها معطيات ليست لدى باقي العاملين في المؤسسة بحكم موقع القائد في أعلى هرم السلم الوظيفي.

بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الديمقراطي في القيادة وهي العبارات من (7 إلى 12) تراوحت قيم

المتوسط الحسابي لكل العبارات بين 3.18-3.68 بأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يدل على أن استجابات أفراد

الفصل الثالث: واقع التحفيز القيادي على مستوى أداء الأفراد لمجمع تربية الدواجن

العينة لمجمع تربية الدواجن تميل إلى قبول محتوى العبارات الدالة على النمط الديمقراطي، فالقائد "المدير" لا يلزم العاملين بمستوى أداء معين ولا يعتمد أسلوب الأمر والنهي في تعامله معهم، بل يعتمد مبدأ المشاركة والحوار حول أداء العمل ويعتبرهم على قدر كاف من المسؤولية، كما يأخذ مصالحهم ومشاكلهم بعين الاعتبار. مما سبق من تحليل لاستجابات أفراد العينة حول بعد الإشراف، يتبين لنا أنّ رفضهم لمدلول عبارات النمط الأوتوقراطي وميلهم إلى قبول العبارات الدالة على النمط الديمقراطي، توجي بأنّ النمط القيادي السائد في مجمع تربية الدواجن هو النمط الديمقراطي.

2- بعد فريق العمل:

كانت نتائج استجابات أفراد العينة في مجمع تربية الدواجن بمستغام لعبارات بعد فريق العمل، بعد تفريغ معطيات الاستبيان في برنامج Excel، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (14): نتائج استجابة أفراد العينة لبعء بناء فريق العمل (محور التحفيز القيادي).

الرقم	العبارة	استجابة أفراد العينة (التكرار والنسب المئوية)					درجة المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
		أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
13	يستطيع مدير الفريق المشاركة في صنع القرارات.	1	6	9	15	1	3.28	مرتفعة
		%3.1	%18.8	%28.1	%46.9	%3.1		
14	يثني المدير أداء الجماعة.	1	5	8	13	3	3.43	مرتفعة
		%3.1	%15.6	%25	%40.6	%9.3		
15	المهم بالنسبة للمدير هو بناء فريق عمل عالي الأداء.	1	6	8	15	2	3.34	مرتفعة
		%3.1	%18.6	%25	%46.9	%6.2		

الفصل الثالث: واقع التحفيز القيادي على مستوى أداء الأفراد لمجمع تربية الدواجن

مرتفعة	3.12	1	10	14	6	1	يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة.	16
		%3.1	%31.3	%43.7	%18.6	%3.1		
مرتفعة	3.12	1	13	9	7	2	يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة.	17
		%3.1	%40.6	%28.1	%21.8	%6.2		
مرتفعة	3.40	4	14	7	5	2	يلتقي أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل.	18
		%12.2	%43.6	%21.8	%15.6	%6.2		
مرتفعة	3.34	4	11	11	4	2	يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم.	19
		%12.2	%31.4	%31.4	%12.2	%6.2		
مرتفعة	3.13	2	10	11	8	1	يختار الزملاء بعضهم البعض عند تحديد مجموعة الأداء مهمة ما.	20
		%6.2	%31.3	%31.4	%25	%3.1		
مرتفعة	3.41	3	13	11	4	1	لا يعتبر المدير وجود فريق العمل متماسك بمثابة تهديد له.	21
		%9.3	%40.6	%31.4	%12.2	%3.1		
مرتفعة	3.25	0	17	8	6	1	يوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء.	22
		%00	%53.1	%25	%18.6	%3.1		
مرتفعة	3.21	2	12	11	5	2	لا يفرق المدير في تعامله مع أفراد فريق العمل.	23
		%6.2	%37.6	%31.4	%15.6	%6.2		
منخفضة	2.81	0	9	13	8	3	يستأثر المدير باتخاذ القرارات حتى في وجود الجماعة.	24
		%00	%28.1	%40.6	%25	%9.3		
مرتفعة	3.23	استجابة أفراد العينة لبعث بناء فريق العمل.						

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنّ المتوسط الحسابي قد بلغ 3.23 بأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يدل على أنّ كل من القائد "المدير" والمرؤوسين في مجمع تربية الدواجن بمستغانم يدركون أهمية فريق العمل في نشاط المؤسسة، وهذا ما دلت عليه استجابات أفراد العينة، حيث تراوحت متوسطات العبارات بين 3.12 و 3.43 ما عدا العبارة رقم 24 (يستأثر المدير باتخاذ القرارات حتى في وجود الجماعة) ويرجع ذلك إلى أنّ المدير قد يضطر أحياناً إلى اتخاذ قرارات مهمة لا تحمل التأخير في مواقف معينة، لذا فهو لا يرجع إلى أفراد الفريق في اتخاذ القرار بشأنها.

إلاّ أنّه إجمالاً ومن نتائج الجدول السابق فإنّنا نلاحظ أنّ القائد "المدير" يدرك أهمية فريق العمل في حياة المؤسسة ونشاطها، فهو يشجع الفريق على المشاركة في صنع القرارات ويشمن أداء الجماعة ويعمل على بناء فريق عمل فعال وعالي الأداء، ولا يعتبر وجود فريق العمل متماسك بمثابة تهديد له بل يوجه عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء، كما يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة، ولا يفرق في تعامله مع أفراد فريق العمل، وهذا ما يتوافق مع نمط القيادة الديمقراطي.

إنّ سلوك القائد في استعماله لفريق العمل كوسيلة لرفع الأداء يتفق مع رؤية المرؤوسين، حيث يترك للزملاء حرية اختيار بعضهم البعض عند تحديد مجموعة أداء مهمة ما وما يزيد قوة وترابط أعضاء الفريق والتقاءهم خارج أوقات العمل، وعليه فالمرؤوسين يرون أنّ الزملاء يساهمون بشكل فعال في رقي المؤسسة ويتحدون في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم.

3- بعد الرضا عن الحوافز:

كانت نتائج استجابات أفراد العينة في مجمع تربية الدواجن بمستغانم لعبارات بعد الرضا عن الحوافز، بعد

تفريغ معطيات الاستبيان في برنامج Excel، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (15): نتائج استجابات أفراد العينة لبعد الرضا عن الحوافز (محور التحفيز القيادي).

الرقم	العبرة	استجابة أفراد العينة (التكرار والنسب المئوية)					محور التحفيز القيادي	درجة الاستجابة
		أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق		
25	كل الظروف المحيطة بالعمل (الإضاءة والتهوية...) جد جيدة.	3	5	9	13	2	3.15	مرتفعة
		%9.3	%15.6	%28.1	%40.6	%6.2		
26	فرصتي في التقدم والترقية ممكنة.	2	5	8	13	4	3.37	مرتفعة
		%6.2	%15.6	%25	%40.6	%12.2		
27	أحصل بسهولة على كل ما أحتاجه لأداء عملي.	2	9	11	9	1	2.93	منخفضة
		%6.2	%28.1	%31.4	%28.1	%3.1		
28	أجري لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به.	2	10	14	5	1	2.78	منخفضة
		%2.6	%31.3	%43.7	%15.6	%3.1		
29	علاوة وتعويض مخاطر العمل المرضية.	3	9	12	7	1	2.81	منخفضة
		%9.3	%28.1	%	%21.8	%3.1		
30	يسهم إطلاع العامل على نتائج تقييم أدته في تطويره.	1	5	10	12	4	3.40	مرتفعة
		%3.1	%15.6	%31.3	%37.6	%12.2		
31	بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل.	0	3	7	20	2	3.65	مرتفعة
		%00	%9.3	%21.8	%62.5	%2.6		
32	أشعر بحب العمل أكثر من الآخرين.	1	8	11	11	1	3.09	مرتفعة
		%3.1	%25	%31.4	%31.4	%3.1		

مرتفعة	3.15	1	14	8	7	2	33 أشعر بالأمان والطمأنينة في عملي.
		%3.1	%43.7	%25	%21.8	%2.6	
منخفضة	2.90	1	6	17	4	4	34 هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال.
		%3.1	%18.8	%53.1	%12.2	%12.2	
منخفضة	2.68	1	4	14	10	3	35 سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة.
		%3.1	%12.2	%43.7	%31.3	%9.3	
مرتفعة	3.08	استجابة أفراد العينة لبعث الرضا عن الحوافز.					

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ 3.08 بأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في مجمع تربية الدواجن بالرضا عموماً حول محور الرضا عن الحوافز المقدمة لهم سواء كانت مادية أو معنوية.

فالحوافز المادية ممثلة بالعبارات (من 24 إلى 29) وكانت النتائج كما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (25) " كل الظروف المحيطة بالعمل (الإضاءة والتهوية...) جد جيدة"

3.15 بأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يدل على أن ظروف العمل المادية مقبولة لدى المرؤوسين، وبلغ المتوسط

الحسابي للعبارة (26) " فرصتي في التقدم والترقية ممكنة" قيمة 3.37 بأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يدل على

أن فرص الترقية متاحة للجميع دون استثناء.

في حين كان المتوسط الحسابي لكى العبارتين (27) " أحصل بسهولة على كل ما أحتهجه لأداء عملي"

والعبارة (28) " أجري لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به" منخفض الأهمية حيث بلغ 2.85، وهذا يدل على

عدم رضا العمال حول توفر متطلبات ومستلزمات العمل، أما في حالة توفرها فإن طول إجراءات الحصول عليها

بعيد العمل، وعدم رضا بعض العمال عن الأجر الذي يحصلون عليه مقابل ما يبذلون من جهد وما يواجهون من أخطار في عملهم وهذا ما تؤكدته نتائج العبارة (29) "علاوة وتعويض مخاطر العمل المرضية" حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.81 بأهمية منخفضة تدل على ميل العمال إلى رفض العبارة.

أما الحوافز المعنوية فكانت ممثلة بالعبارات (من 30 إلى 35) وكانت النتائج كما يلي:

جاءت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات (30-31-32-33) محصورة بين 3.09 و 3.65 بأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يدل على قبول مدلول هذه العبارات، فإطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه يساهم في تطويره، ووجود الرضا عن العلاقة التي بين الفرد وزملائه في العمل الناتجة عن العمل كفريق يؤدي إلى الشعور بحب العمل والطمأنينة في العمل، وعليه فإنّ استجابات أفراد العينة على العبارات الدالة على الحوافز المعنوية تميل إلى قبول محتواها ما عدا العبارتين (34 و 35).

أما العبارة (34) "هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال" فبلغ المتوسط الحسابي 2.90 بأهمية نسبية منخفضة، تدل على عدم الرضا لدى بعض العمال حول سلوك المدير، حيث يرون أنّ هناك تمييزاً في التعامل من طرف المدير.

أما العبارة (35) "سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة" فبلغ المتوسط الحسابي 2,68 بأهمية نسبية منخفضة. تدل على عدم قبول أفراد العينة لمحتوى العبارة، ويرون أنّ هذا المدير هو الأفضل لهم على الرغم من وجود بعض النقائص في تعامله معهم.

ثانياً: عرض وتحليل بيانات محور الأداء

بعد تحليل محور التحفيز القيادي، سنعالج في هذه النقطة نتائج استجابات أفراد العينة في مجمع تربية الدواجن

بمستغنام عبارات محور الأداء، و بعد تفرغ معطيات الاستبيان كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (16): نتائج استجابات أفراد العينة لمحور الأداء.

الرقم	العبرة	استجابة أفراد العينة (التكرار والنسب المئوية)					درجة الاستجابة
		أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق	
36	تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة.	1	2	10	17	2	3.53
		%3.1	%6.2	%31.3	%53.1	%6.2	
37	عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك.	1	3	9	17	2	3.50
		%3.1	%9.3	%28.1	%53.1	%6.2	
38	ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يسهم في انخفاض مستوى أدائك.	1	3	8	16	4	3.59
		%3.1	%9.3	%25	%50	%12.2	
39	اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم.	3	5	12	11	1	3.06
		%9.3	%15.6	%37.6	%31.4	%3.1	
40	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء.	1	3	4	20	4	3.53
		%3.1	%9.3	%12.2	%62.2	%12.2	
41	يتبادل أفراد فريق العمل الخبرات والمهارات.	1	2	8	19	2	3.60
		%3.1	%6.2	%25	%59.5	%6.2	
42	فرق العمل بذل المهام الصعبة والمعقدة.	1	1	5	20	5	3.84
		%3.1	%3.1	%15.6	%62.2	%15.6	

مرتفعة	3.55	2	17	10	2	1	العمل ضمن الجماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء.	43
		%6.2	%53.1	%31.3	%6.2	%3.1		
مرتفعة	3.37	1	16	10	4	1	يسهم إطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره.	44
		%3.1	%50	%31.3	%12.2	%3.1		
مرتفعة	3.87	7	17	6	1	1	عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافز للعاملين لتطوير أدائهم وتحسينه.	45
		%21.8	%53.1	%18.8	%3.1	%3.1		
مرتفعة	2.84	2	8	10	7	5	ثمة تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء.	46
		%6.2	%25	%31.3	%21.8	%15.6		
منخفضة	3.25	3	10	13	4	2	تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني إلى رفع مستوى أدائي.	47
		%9.3	%31.3	%40.6	%12.2	%6.2		
مرتفعة	3.45	استجابة أفراد العينة لمحور الأداء.						

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ 3.45 بأهمية نسبية مرتفعة، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في مجمع تربية الدواجن ورؤيتهم لتأثير الأداء بكل من سلوك القائد "المدير" وفريق العمل ونظام الحوافز المتبع في المؤسسة، وجاءت النتائج كما يلي:

فيما يخص تأثير القائد والمعبر عنه بالعبارات (36-37-38-39) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها بين 3.06 إلى 3.59 بأهمية نسبية مرتفعة، حيث كان رأي أفراد العينة موافقا لمحتوى العبارات وأكدوا على أن تشجيع المدير للمرؤوسين واهتمامه باقتراحاتهم في العمل يدفعهم لإنجاز العمل بكفاءة ويشجعهم على رفع

مستوى أدائهم، وإنّ ضعف التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين وعدم تفويض السلطات للمرؤوسين يؤدي إلى إعاقة وانخفاض مستوى الأداء.

أما تأثير فريق العمل على الأداء والمعبر عنه بالعبارات (40-41-42-43) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها بين 3.53 إلى 3.48 بأهمية نسبية مرتفعة، حيث كان رأي أفراد العينة موافقا لمحتوى العبارات وأكدوا على أهمية العمل كفريق وأنّ العمل بواسطة الجماعة يقلل الصراعات ويسهم في تبادل أعضاء الفريق الخبرات والمهارات، كما يسهل المهام الصعبة والمعقدة ويؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحسينه.

أما تأثير نظام الحوافز على الأداء والمعبر عنه بالعبارات (44-45-46-47) فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارات (44-45-47) بين 3.25 إلى 3.87 بأهمية نسبية مرتفعة، حيث كان رأي أفراد العينة موافقا لمحتوى العبارات وأكدوا على أنّ إطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره، وأنّ توفر العدالة في تعامل المدير وكذا في نظام تقييم الأداء تدفع الأفراد إلى رفع أدائهم وتحسينه.

أما العبارة (46) "ثمة تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء"، فبلغ المتوسط الحسابي 2.84 بأهمية نسبية منخفضة، تدل على عدم قبول أفراد العينة لمحتوى العبارة، ويرون أنّ الترقية في المؤسسة لا تقدم وفق مبدأ الجدارة والاستحقاق بل تتم اعتبارات أخرى، وأنّه في حال اعتماد معايير الجدارة في الترقية فإنّ ذلك سيعد حافزاً للأفراد وسيؤدي إلى تحسين أدائهم.

خلاصة الفصل الثالث:

جاء في هذا الفصل التطبيقي الخاص بدراسة أثر التحفيز القيادي على أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة " مجمع تربية الدواجن بمستغانم" وتحليل عينات الدراسة، وعليه توصلت الدراسة الميدانية في مجمع تربية الدواجن بمستغانم، إلى أنّ التحفيز القيادي بوسائله، (نمط الإشراف) وفي هذه الحالة وجد أنّ الأسلوب القيادي السائد هو الديمقراطي، بناء فرق العمل الفعالة، إيجاد نظام مرضي للحوافز. تؤثر إيجاباً على أداء الأفراد، وهذا من خلال تحليل استجابات أفراد العينة.

مقدمة الفصل الثاني:

يعتبر تقييم أداء الفرد داخل المؤسسات ذا قيمة ايجابية و أهمية بالغة فهي تفسر وجود صورة مستحدثة في مجال أداء الأفراد داخل المؤسسات كونها تمدها بمعلومات هامة و ضرورية بالنسبة أو بالموازاة مع أداء العمال و من خلال هذه الدراسة أو الخطة الإستراتيجية المتبعة يتسنى لنا بفضل هذه العملية التعرف على طبيعة عملية تقييم الأداء و هذا بيان مختلف الجوانب التي يتركز عليه أداء العامل داخل المؤسسة بتحديد مختلف المفاهيم و الأهداف و معايير التقييم كما أوجدت الدراسات ظاهرة القيادة التي لا تقل أهمية عن سابقها فهي كل متكامل لما لها من تأثيرات في مختلف الجوانب الاقتصادية السياسية، السيسبولوجية و التي ارتكزت في جلها على الأثر البالغ الذي تتركه القيادة سواء كان ايجابيا أو سلبيا على الفرد و المؤسسة و حتى داخل المجتمع.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لتقييم الأداء وقيادة فريق العمل في المؤسسة والذي سنتناول

فيه مايلي:

❖ **المبحث الأول: تقييم أداء الموارد البشرية.**

❖ **المبحث الثاني: قيادة فريق العمل.**

المبحث الأول: تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء.

أولاً: تعريف تقييم الأداء.

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فقد سمي تارة بتقييم الأداء "Performance"، كما سمي بقياس الكفاءة "Rating"، و آخرون سمو بتقييم الكفاءة، إلا أننا نختار تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها،¹ فهي عملية مخططة و مستندة إلى قواعد و أساليب محددة بشكل موضوعي و واقعي، كما أنها عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب و الأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين، و هي عملية حركية و مستمرة، و إن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو و اللحظة.²

و يمكن تعريف تقييم أداء المورد البشري على "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، و مدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى و زيادة الأجور".³

كما يمكن تعريفه: "على أنه وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه و اقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه و اتجاهاته و مهاراته و معارفه".⁴

و يعرفها ميتشاسكي بأنها: " عبارة عن مراجعة منظمة لأداء مستخدم لمهمة حيث تستخدم هذه الأخيرة لتقويم فعاليته في الشكل".⁵

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 337-338.

² نادر أحمد أبو شبخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري و حالات عملية)، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 332.

³ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2010، ص 87.

⁴ نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 85.

⁵ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الأمة للطباعة و الترجمة، الأردن، 2007، ص 160.

أما "Yodler" فعرف تقييم الأداء بأنه "عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الانجازات الفعلية للعاملين معه خلال مدة زمنية معينة، و مقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفاً، و هي فعالية تتطلب من مدير استخدام مهارات مختلفة لتطوير أداء الأفراد العاملين معه".¹

و عرفها الدكتور كامل بربر بأنها: "عملية التقدير المنتظمة و المستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل".

وعلى الرغم من كثرة التعريفات الخاصة بتقييم أداء المورد البشري، إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة وهي "قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة لبيان مدى مساهمته في تحقيق الوحدة الإدارية التي يعمل بها".²

وقد ينصرف تقييم الأداء إلى أنه نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة العاملين و سلوكهم و مدى في تحقيق الأهداف الموضوعة لهم وبذلك يتضح أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وتسمى إلى كشف نقاط القوة والضعف في أداء المورد البشري، كما أنها تشمل تقييم كل من أداء العاملين و سلوكهم أثناء أداء أعمالهم.³

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن القول أن التقييم "أداء العاملين هو العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذ كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه ومحاولة تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية، فكرية أو سلوكية".

¹ منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 232.

² محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص 145.

³ محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعليب، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار لفكر الجامعي، مصر، 2010، ص 204.

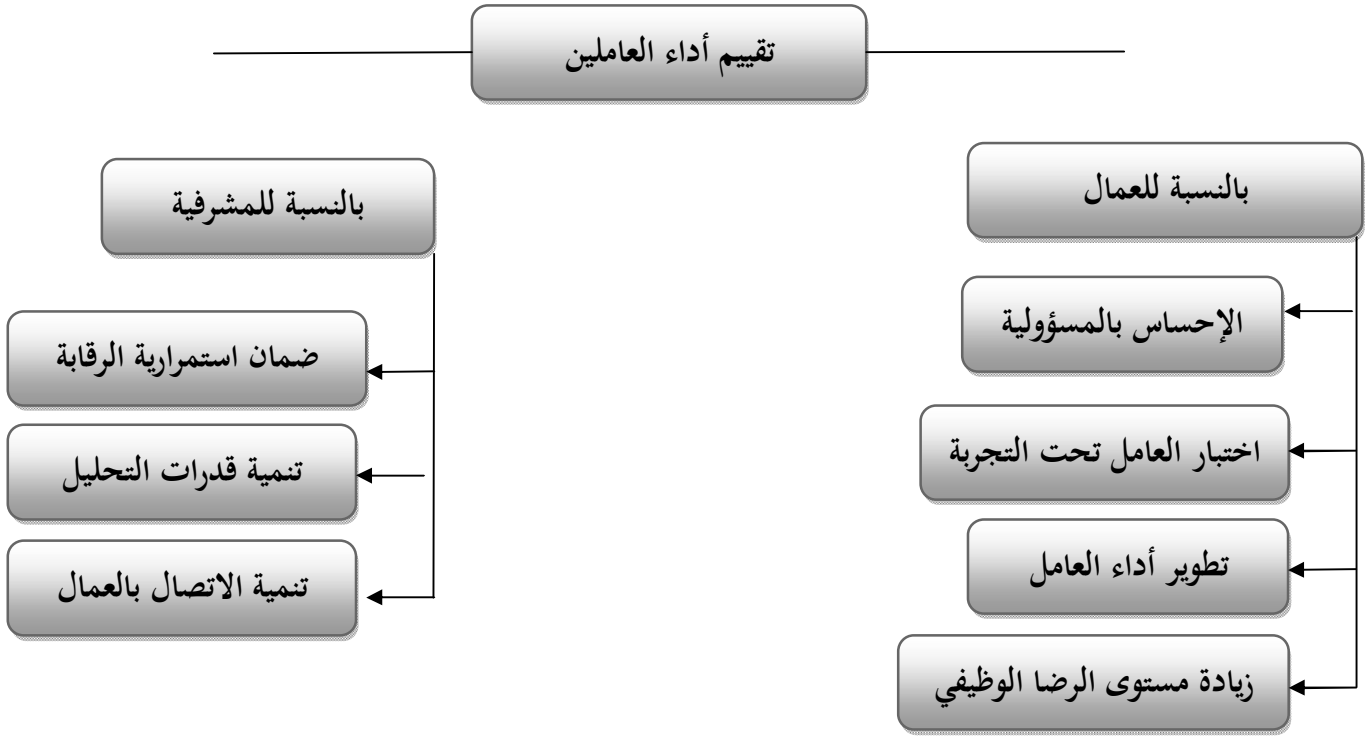
و من هنا نستخلص أن المنظمات تبدي أهمية بالغة لعملية تقييم أداء العاملين، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة و التحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم و واجباتهم وفق معطيات العمل و البناء، و تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:¹

- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه و تطوير أدائه و تحسين إنتاجيته و ذلك بالاتفاق مع قائده.
- تحديد الأفراد المتميزين و وضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم و ترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.
- تحسين أداء الوظيفة و تطويرها و تحديد مختلف المكافآت و العلاوات الدورية و الكشف عن الاحتياجات التدريبية.
- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين، و أن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة ظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته.
- مدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، و توفير الوسائل (التي تساعد المديرين) في تطوير و توجيه أداء الأفراد و التخطيط المستقبلي للعمل و تنمية المهارات و القدرات و العلاقات بين مختلف مستويات اتخاذ القرار من ناحية، و العاملين من ناحية أخرى.
- معزز لأداء الأفراد و دافع لهم المزيد من العمل و الإنتاج بما يوفره من تغذية راجعة عن مدى التقدم الذي يتم إحرازه في اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة.

¹نعيمه فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، إدارة الأعمال، 2006/2005، ص27.

و الشكل التالي يوضح أهمية أداء العاملين:

الشكل رقم (04): أهمية أداء المورد البشري.



المصدر: نعيمة فضيل، مرجع سبق ذكره، ص 29.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء.

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء المرود البشري من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، و هذه الأخيرة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

1. الأهداف على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

- توفر عملية تقييم الأداء للمنظمة معلومات غنية و واضحة و صحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري و مستمر بما يخدم استمرارية عملية تطوير و تحسين هذا الأداء، و تحقيق فعالية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن.
- تهدف إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) و نشاط العاملين، و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية و المتمثلة في بالمرجات المحددة مسبقاً.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، و إمكانية ترثيه سياسيات الإنتاج و ساعات التوظيف عن طريق الربط بين القائد و التكلفة.
- توفير معلومات أساسية و ضرورية لاتخاذ بعض القرارات المتصلة بالترقيات و التعيين و النقل و الفعل و المكافآت.
- تفعيل نشاطات المنظمة (مهام إدارة الموارد البشرية).

2. الأهداف على مستوى العاملين:

و التي تتمثل في:¹

- يتضح من تقييم الأداء أنه لا يلي كما يعتقد بعضهم أنه حكم يصدر في نهاية فترة زمنية محددة، ليحدد ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقاءه في العمل، أو ترشيحه للترقية، أو حصوله على حوافز مالية، بل يكن شيئاً أكثر و أهم من ذلك و هو: معرفة حقيقية مستوى أداء العاملين، من أجل تطوير تحسين هذا المستوى باستمرار، و كذلك من خلال برامج التدريب و التنمية التي تعدها إدارة الموارد البشرية لمعالجة النتائج التي يوضحها التقدم.
- تقييم أدائهم ينمي فيهم روح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، مما يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات.
- تسيير و تطوير قدراتهم و مهاراتهم، و تعريف الفرد بمستوى أدائه.
- اكتشاف مواطن القوة و الضعف و النتائج و تحديد مسبباتها، و معرفة الكفاءات العالية على مستوى الأفراد و تدعيمها و معرفة الأفراد ذوي الأداء الحمود و علاجه.
- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين و تطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب عملية و بصورة مستمرة.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص366.

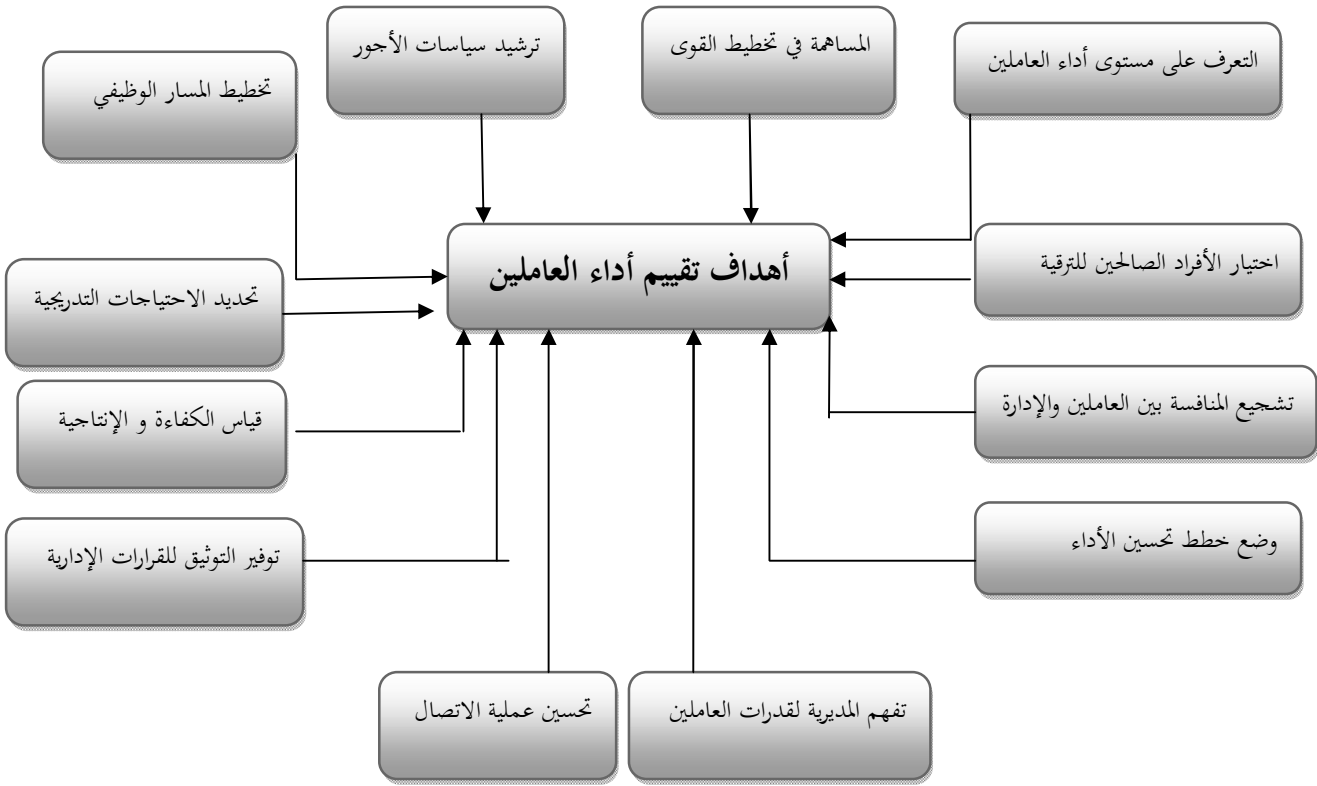
3. الأهداف على مستوى المديرين:

و تتمثل هذه الأهداف في:¹

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي.
- وضع العاملين تحت إشرافهم و تفهمهم، و تحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من جهة و تنمية قدرات الأفراد من جهة أخرى.
- خلق جو من التفاهم بين الرئيس و المرؤوسين، فإذا أخطأ العامل على التعرف معرفة أسباب ذلك الانحراف بما يجعله راضيا بأهمية التقييم لعمله في كافة المراحل.
- إن الهدف الأساسي من وراء عملية تقييم الأداء هو تحقيق الترابط بين المنظمة و العامل من خلال رفع معنوياته و تحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في نفس الوقت إلى رفع كفاءة المنظمة و قدرتها على تحقيق أهدافها.

¹ نعيمة فضيل، مرجع سبق ذكره، ص27.

الشكل رقم (05): أهداف تقييم أداء المورد البشري.

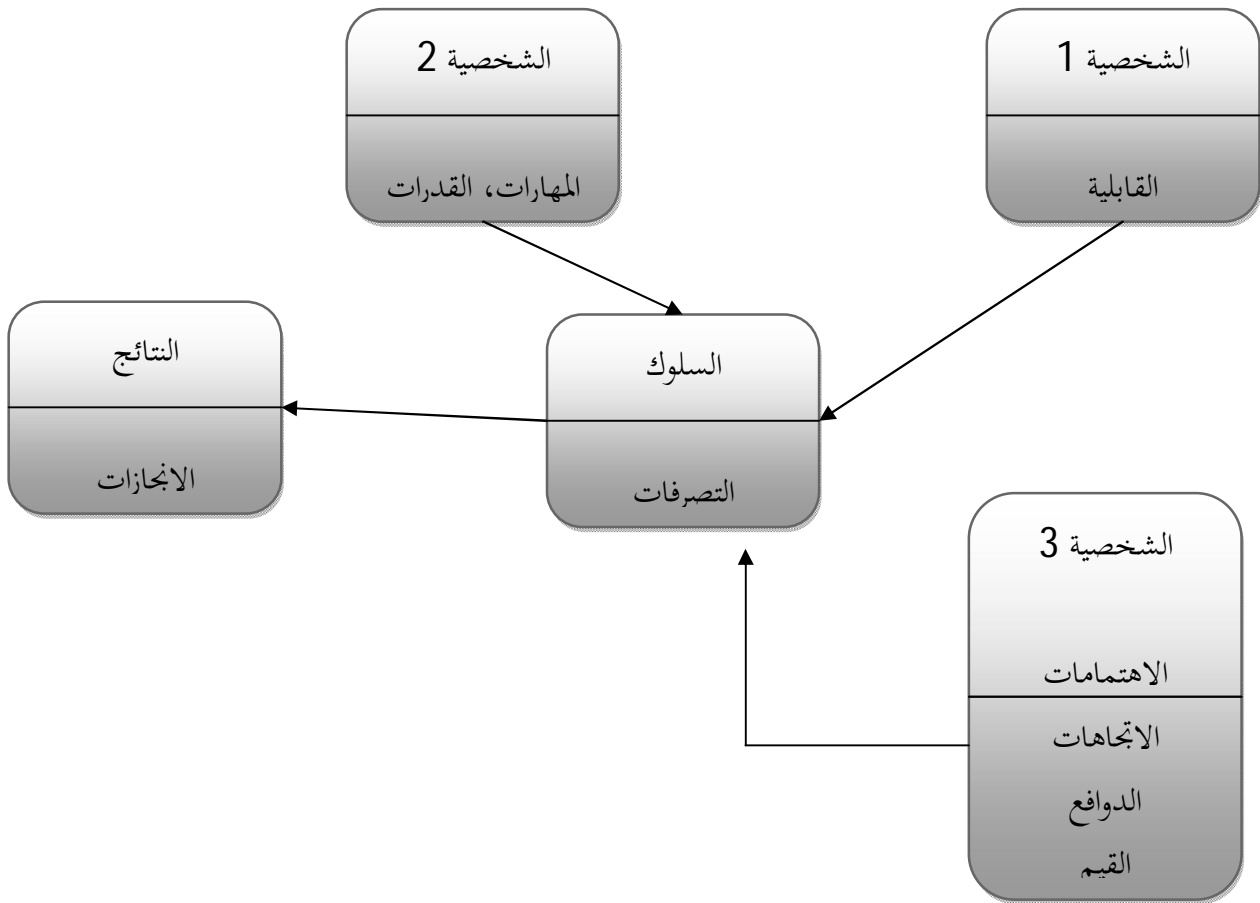


المصدر: زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 90.

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء .

و هي المعايير التي تؤثر على أداء العامل مباشرة و يقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج و نوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الكفاءة، و يركز تقييم الأداء الفعال على المعايير التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل و النتائج التي يحققونها، و قد تكون للمعايير الشخصية الأثر الأكبر في أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل و التعامل مع الآخرين، و تعتبر هذه المعايير صعبة التقييم و التقدير.¹

الشكل رقم (06): العلاقة بين السلوك و الشخصية و النتائج.



المصدر: ماريو هاينز، ترجمة محمد مرسي و آخرين، إدارة الأداء و إدارة البحوث، المملكة العربية

السعودية، 1988، ص180.

¹ زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص97.

أولاً: المعايير الشخصية:

غالباً ما تركز هذه المعايير على قدرة الموظف على البذل والعطاء وتحقيق الذات، و البراعة واللياقة التي يتحلى بها الموظف في مواقف مختلفة، و مدى النضج الانفعالي و استواء الشخصية، و على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصراً أساسياً للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة إمكانية تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

- غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي و غير صادق بحسب فهم القائم بعملية التقييم.
- ليس هناك اتفاق عام على معايير الشخصية لتقييم أداء العاملين.
- تقييم الشخصية يمس الجانب الشخصي للعامل و ليس الجانب العملي له، و بذلك يكون التقييم ذا آثار سلبية على نفسية العامل (عداء و حساسية و السلوك الدفاعي) و من ثم يؤثر سلباً على أدائه.¹

ثانياً: معايير النتائج:

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم و هي تعتبر القياس، حيث تكون في معظم الأحيان أرقامها مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي، و قد تكون باستخدام الحكم الشخصي (للعلماء) في وظائف خاصة كتلك التي تقدم خدمات لتقييم النتائج.

¹ زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 98.

و يتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية:¹

- **الكمية:** حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا.
- **التكلفة:** معرفة تكلفة تحقيق النتائج و مقارنتها مع التكلفة المحتملة.
- **الجودة:** نوعية العمل الذي أُنجز بالمقارنة مع المتوقع.
- **الوقت:** هل أُنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد، و إذا كان هناك تأخير في الانجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير.

ثالثا: معايير السلوك:

من الضروري إعطاء الجانب السلوكي في معايير التقييم وزنا لا يقل أهمية عن المعايير الأخرى التي تتعلق بتقييم الأداء، بالرغم من أنه لا يمكن قياس معايير السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنها سهلة و يمكن تقييمها، ذلك أن هناك تصرفات تصدر من العامل قد لا تؤثر في الأداء الوظيفي و لكنها تؤثر في عمل المنظمة من خلال التأثير على صورتها و من هذه التصرفات (الكذب، النفاق، الرشوة، السرقة في التعاملات)، و فيما يلي سنعرض أمثلة لعدد من المعايير السلوكية التي يتم تقييمها:

- **اتخاذ القرارات:** و تتمثل في الحكم على الأمور التي يتم اتخاذ إجراءات حيالها و تحمل مسؤولية الإجراء.

- **تحديد الأولويات:** و تتمثل في مقدرة العامل على ترتيب الأمور حسب أولوياتها.

- **التنظيم:** هل هذا العامل يهتم بانجاز العمل اليومي؟ و هل ينظم عمله حسب العمل المطلوب بالموارد المتاحة؟

- **التخطيط:** هل يقوم العامل بوضع خطة عمل له؟

¹ ماريو هاينز، ترجمة محمد موسى و آخرون، إدارة الأداء و إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1998، ص180.

■ **الاتصال:** هل لدى العامل مهارات اتصال يعبر عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين و مدى صدق وموضوعية هذه المعلومات.

و هناك من يقسم الأداء إلى ثلاثة أنواع و هي:

أ- المعايير الكمية:

بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال مدة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج و الزمن المرتبط بهذا الأداء، فمثلا إنتاج (50) سيارة خلال مدة شهر و يسمى هذا المعيار (المعدل الزمني للإنتاج).

ب- المعايير النوعية:

و تعني وجوب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة و الإتقان.

ج- المعايير النوعية و الكمية:

هو مزيج من المعايير الكمية و النوعية، و كمثال عليه هو أن يجري إنتاج (50) من منتج معين على أن لا تتجاوز الوحدات التالفة عن (5) وحدات.

❖ خصائص معايير الأداء الفعالة:

نظرا لصعوبة عملية تقييم الأداء فهي تحتم على القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبني على معايير عملية للتقييم و يشترط في هذه المعايير أن تكون دقيقة في التعبير على الأداء المراد قياسه، و ذلك يجب أن يتميز بالخصائص التالية:¹

¹ سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص245.

1. الثبات:

هو المدى الذي تخلو فيه المعايير من التباين نتيجة خطأ عشوائي أي أن الثبات ينصرف إلى المعايير وليس إلى الأداء، أي يضم المعايير جانب الاستقرار و التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو أشخاص مختلفين.

2. التميز:

حيث يميز الجهود و الأداء المختلف بين العاملين و بشكل واضح و يوفر لمتخذي القرار درجة واضحة عن الأداء الفعلي في المؤسسة لكل عامل.

3. الصدق:

إن هذه المعايير تقيس العوامل الداخلية للعمل بدون زيادة أو نقصان أي أنها تكون ذات طابع موضوعي بعيدة عن أي اعتبارات شخصية، و هي تعكس درجة قدرة المعايير على قياس لذي يجب قياسه.

4. الدقة:

إن المعيار الدقيق يدل حتما على ثبات و صدق النتائج فقد تكون هناك مجموعة من معايير الأداء تكون ثابتة و صادقة و لكنها غير دقيقة بسبب تساهل المقيم.

5. سهولة استخدام المعايير:

أي وضوح المعايير و إمكانية استخدامها من قبل الرؤساء و يكون ذلك ببساطة و عدم تعقيد المعايير هذا يسهل عملية التقييم.

6. القبول:

لابد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين و حتى يكون مقبولا لابد أن يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء:

هناك الكثير من طرق تقييم أداء العام لين و تكون كل طريقة مستخدمة تخدم الغاية من التقييم، فهناك طرق توفر مجموعة من البيانات تم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء، و هناك طرق توفر لمتخذي القرار البيانات التي تمكنهم من وضع خطط و إستراتيجية عمل جديدة تتناسب و نتائج التقييم، لكن كل طريقة تقييم مزايا و عيوب تتخللها، لذلك تقوم بعض المنظمات باستخدام أكثر من طريقة لتحصل على أعلى درجة من المزايا في التقييم و تقليل من العيوب و سنقسم هذه الطرق إلى تقليدية و حديثة.

أولاً: الطرق التقليدية:

و هناك عدة طرق تقليدية نذكر منها:

1. طريقة التدرج البياني:

يستعمل المشرف في هذه الطريقة نمودجا يتضمن خصائص و صفات معينة يرد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه، و أمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ من الواحد و تنتهي بخمسة، فيقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تتناسب و تقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها، و الجدول التالي يوضح ذلك:¹

¹ مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 247.

الجدول رقم (02): نموذج التدرج البياني:

درجات التقييم					الصفة
ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)	
					الحاجة للإشراف و التوجيه
	√				كمية الأداء
		√			الانتظام في دوام
			√		إتباع التعليمات
				√	القدرة على الإبداع

المصدر: مهدي حسن الزويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار المحلاوي للنشر، عمان،

الأردن، 1998، ص 247.

❖ مزايا هذه الطريقة:

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة و هي تتلاءم مع جميع القطاعات الاقتصادية.

❖ عيوب هذه الطريقة:

- التقييم للعاملين يكون وفقا لأحكام المشرفين فيها بكمية و نوعية العمل مما يقلل من موضوعية الطريقة.
- من الصعب على العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.
- الصفات التي تقييم تكون عامة في الغالب فمن الصعب وضع خطط عمل دقيقة.

2. طريقة الترتيب البسيط:

و هي أبسط و أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ و يكون ذلك بمقارنة العاملين ببعضهم و يكون التقييم على أساس الأداء الكلي للشخص.

❖ مزايا هذه الطريقة:

- بسيطة و غير معقدة و سهلة التطبيق.
- التفريق بين العاملين الأكفاء و غير الأكفاء بطريقة واضحة.

❖ عيوب هذه الطريقة:

- تتصف هذه الطريقة بلا موضوعية أن شخصية القائم بالتقييم و طريقة تفكيره يترتب عليها نتيجة التقييم.
- لا يمكن تطبيقها إذا احتوت المنظمة على عدد كبير من المستخدمين.
- لا تعطي صورة دقيقة عن أداء المستخدمين فهي لا تظهر نواحي الضعف و القصور في الأداء و لا نواحي القوة.

3. طريقة مقارنة أزواج من المستخدمين:

من خلال هذه الطريقة يتم مقارنة كل مستخدم في قسم أو مجموعة معينة مع بقية المستخدمين في نفس المجموعة فيقوم بمقارنة الفرد مع كل واحد منهم، و يقيم المرؤوسين بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه من حيث كمية الإنتاج، الجودة و التعاون مع الرئيس و الزملاء و تستعمل المعادلة الآتية في تحديد عدد المجموعات الشائبة.¹

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين، دون ذكر مكان النشر، 2000، ص349

حيث N عدد أفراد المجموعة:

الجدول رقم (03): نتائج المقارنة بين أزواج من المستخدمين.

المرؤوسين	عدد المرات التي امتاز فيها المرؤوس عن زملائه	الترتيب
ليلى	3	الثانية
شريف	1	الرابع
مصطفى	4	الأول
أحمد	2	الثالث
محمد	/	الخامس

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين، دون ذكر مكان

النشر، 2000، ص349.

❖ مزايا هذه الطريقة:

- تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.
- سهولة عملية التقييم على المقيم ذلك أنه يقارن بين اثنين فقط و يختار الأفضل من بينهما.

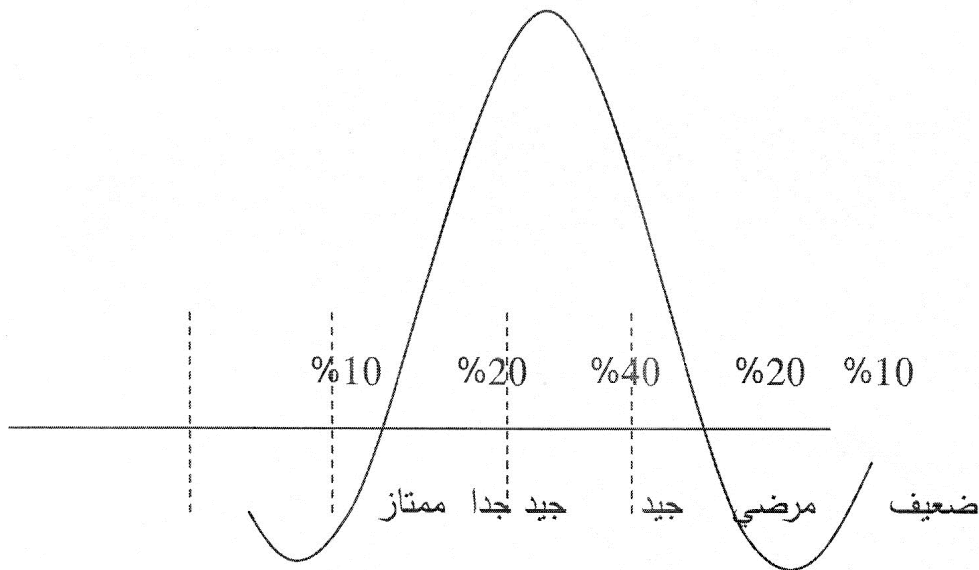
❖ عيوب الطريقة:

- يصعب استخدامها في المنظمة التي تحتوي عدد كبير من العمال.
- لا تحدد القوة و الضعف للعاملين.
- يتصف التقييم بعدم الموضوعية نظرا لأنه يعتمد على تشخيص المقيم بين العاملين.

4. طريقة التوزيع الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة على مبادئ التوقع الطبيعي و يعتمد على منحى التوزيع الطبيعية جيدا يتركز غالبية العاملين حول الوسط الحسابي بينما تأتي المجموعة الممتازة حول أحد أطراف تقابلها المجموعة لضعيفة حول الطرف الأخر، فيكون كل رئيس مجبرا نسبيا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة ب شكل تحدده المؤسسة، وهو توزيع يرى أن الغالبية تأخذ درجة وسطية من المقاييس و يبدأ النسبة في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسطية، و الشكل التالي يوضح النسب المحددة للمستويات المختلفة طبقا للمستوى العام لأداء كل مستخدم وليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم¹.

الشكل رقم (07): منحى التوزيع الطبيعي للمستخدمين في التوزيع إجباري.



المصدر: زهير ثبات، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة،

2001، ص10.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص417.

❖ مزايا هذه الطريقة:

- سهولة و بساطة عملية تقييم الأداء.
- لا يبذل جهدا في التقييم.
- سرعة التقييم و تنفادى التساهل و الميل إلى تعميم التقييم للعاملين.
- تعمل هذه الطريقة لأغراض محددة كالترقية.
- تستخدم عند تقييم عدد كبير من المستخدمين.

❖ عيوب هذه الطريقة:

- نقص الموضوعية بسبب التوزيع الإجباري للعاملين مما يظهر حليا رأي الشخصي للمقيم في نتائج التقييم.
- لا يوجد تفصيلي لمعايير التقييم و الأساسي الذي تم عليه هذا التوزيع.

5. طريقة التدرج:

يتم وضع حسب هذه الطريقة تصنيفات للأفراد العاملين و يمثل كلى تصنيف درجة محددة للأداء قد تكون كالآتي: أداء ضعيف، أداء مرضي، أداء متميز و يكون لكل عامل درجة تتوافق و أدائه.¹

❖ مزايا الطريقة:

- سهولة و بساطة عملية التقييم.
- يستفاد من هذه الطريقة أكثر إذا كان الهدف من التقييم التركيز على مجموعة محددة من المستخدمين.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 417.

❖ عيوبها:

- لهذه الطريقة تأثيرات سلبية على مشاعر الأفراد العاملين بأثر مستديم.
- لا يوضح الفرق الفردية في الأداء ضمن هذا التصنيف مما ينفي العدالة في التقييم.

6. طريقة القوائم:

بموجب هذه الطريقة يستخدم الرئيس (المقيم) قوائم مختلفة تصف أنواع السلوك و الصفات التي توضع من قبل إدارة المواد البشرية، يختار المشرف على التقييم تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، و هي تتضمن جانبين للإجابة إما بنعم أو لا أمام كل جملة وصفية، و ما على المقيم إلا أن يضع علامة (X) أمام الصفة التي تنطبق على المستخدم، هذه القوائم تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، و عند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية و يتولى قسم شؤون المستخدمين بتحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للمقيم و في ذلك لضمان عدم تحيز المقيم في تقديرته و يكون التقليل من التحيز أيضا بوضع عددا من الأسئلة المكررة و لكن بأسلوب مختلفة و من ثم نقيدها بدرجة الدقة و التقدير¹.

❖ مزايا هذه الطريقة:

- تقلل من التحيزات حيث أن المقيم و المسؤول يحدد صفات مختلفة في أداء العاملين و تكرر الأسئلة بأسلوب مختلف يقلل من التحيز.
- تمتاز بسهولة الاستخدام.

¹ سهيلة محمد عباس و علي حسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 254.

❖ عيوب هذه الطريقة:

- تكلفتها العالية حيث تتطلب إعداد قوائم بعدد الأقسام الموجودة في المنظمة و بعدد التدرج الوظيفي لديها.
- صعوبة التمييز بين العبارات و الصفات من خلال التقييم.

الجدول رقم (04): نموذج القوائم.

لا	نعم	الأسئلة
		<p>هل لديه اهتمام كبير عمله.</p> <p>هل يواظب على الحضور.</p> <p>هل لديه معلومات كافية عن العمل.</p> <p>هل يتبع التعليمات بدقة.</p> <p>هل يتهرب من المسؤولية.</p> <p>هل يقدم أفكار طيبة.</p> <p>هل يهتم بمشكلات و متاعب معاونيه.</p> <p>هل يتأكد من أن معدات العمل بحالة جيدة دائما</p>

المصدر: سهيلة محمد عباس و علي حسن علمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص255.

7. طريقة الاختيار الإجباري:

يتم وفق هذه الطريقة وضع مجموعات عديدة من العبارات، و تتكون كل مجموعة على أربع عبارات، عبارتين منها تمثلان الصفات المرغوبة و الآخرتين تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، تتولى إدارة الموارد البشرية بوضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية و هذه الشفرة لا يعرفها المقيم، يقوم الشرف (المقيم) في كل مجموعة باختيار جملتين فقط، واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس

ولأخرى تقس الصفة غير المرغوبة، و الهدف من وجود أربع حمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهريا أن كل جملة لها هدف و لكن في الحقيقة أن لكل جملة وزن و قيمة حقيقية يجعلها المشرف و من تم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييما حسنا أو سيئا و لذا فإنه يختار الجملة التي تصف فعلا سلوك الشخص في الوظيفة و أما الحقيقة فهناك واحدة من الصفتين تكون كصفة مرغوبة في التقييم أو مدمومة فيه.¹

و بذلك يكون التقييم في يد إدارة الموارد البشرية، و تكون بصفة محايدة، و مقيمة بالبيانات التي أوردتها

المقيم.

جدول رقم (05): نموذج الاختيار الإجباري.

اختر عبارة واحدة من المجموعتين؟

مجموعة 02		مجموعة 01	
اختيار	الصفة	اختيار	الصفة
	لا يوجد أولويات لأهداف العمل		يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها
	لا يتعاون مع زملائه و رؤسائه		يجيد التعامل مع ضغوط و أزمات العمل

المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع،

القاهرة، 2001، ص122.

❖ مزايا هذه الطريقة:

- تكون ذات مصداقية كبيرة نظرا لكبر الجانب الموضوعي فيها.
- تجبر المقيم على تحليل أداء عامله و سلوكهم بشكل جيد لتحديد نقاط الضعف و القوة.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص425.

❖ عيوبها:

- لا تحدد جوانب النقص بشكل دقيق في أداء العاملين حيث لا يعرف مقيم و الفرد العامل السلوك المرغوب فيه و المطلوب منه في أدائه لعمله.

8. طريقة الوقائع الحرجة:

حيث تركز هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها المستخدم، فيتم تسجيل وقت و متى و أين و لماذا حدث هذا التصرف و لكن في هذه الطريقة لا يتم التركيز على الحدث في ذاته بل يتم التركيز على التصرف و السلوك الذي أظهره العامل اتجاه الحدث فمن خلال هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل الوقائع التي تطرأ خلال العمل سواء كانت جيدة أو فاشلة و ذلك في ملف المستخدم و بعد الانتهاء من التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، و ذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه و احتساب قيمتها واستخراج معدل يعبر عن كفاءة الفرد.¹

و تجدر الإشارة إلى أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة و ليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، و هي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردودية إيجابية أو سلبية. و تحتاج هذه الطريقة إلى قدرة و كفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين ذلك أنها يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسهم و وقوف على أحداث و مواقف و تحليلها و مقارنتها مع الوقائع المحددة.

❖ مزايا هذه الطريقة:

- عدم التحيز و التركيز على كفاءة و قدرة العاملين واكتشاف الإمكانيات و قدراتهم من خلال الأحداث و الحوادث.
- تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء المستخدمين.

¹ مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص211.

❖ عيوبها:

- تتطلب جهد كبير و مستمر من المرؤوسين و تقدير الرؤساء للمواقف و الأحداث و طريقة تصنيفهم ووصفهم لها.
- إن مراقبة المشرف لم رؤوسيه يضايق المستخدمين، ويشعرهم بأنهم مراقبون و أن العشرين يتصيد أخطاءهم و يقيد حركتهم.

ثانيا: الطرق الحديثة:

1. طريقة التدرج البياني السلوكي:

استحدثت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني و طريقة المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي و ليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في طريقة التدرج البياني و بقي من الفرد على مدى امتلاكه للصفات و سلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسي، كما يتم ربط و تفسير المستويات المختلفة لسلوك و درجة تعبر عليه كأن نقول الأداء متميز أو جيد أو ضعيف، وهذا يساعد على ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.¹

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 256-258.

الجدول رقم (06): نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي.

ضع علامة (x) على سلوكيات التي تتطابق مع عمل المستخدم.

الحالة		درجة القياس
يقوم باستخدام كل مهاراته الفنية و ينجز كل المهام بطريقة ممتازة.	-10 -9	ممتاز
يقوم في معظم الأوقات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية و ينجز معظم المهام بطريقة جيدة.	-8 -7	جيد جدا
قادر على أن يستخدم بعض المهارات الفنية و ينجز معظم المهام.	-6 -5	جيد
يواجه صعوبة في استخدام المهارات الفنية و ينجز معظم المهارات متأخرا.	-4 -3	متوسط
يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات و ينجز المهام متأخرا بسبب هذه الصعوبات.	-2 -1	ضعيف

المصدر: سهيلة محمد عباس و علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999،

ص 258.

❖ مزايا هذه الطريقة:

- تقلل من الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسلب تحديدها لأبعاد التقييم.
- ربط أداء العمل الفعلي بالأداء المطلوب.
- اتصافه بكون الموضوعية والصدق في هذا المقياس.
- تساهم هذه الطريقة في تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين بدقة و بذلك يكون هدف التقييم أكثر فعالية خاصة فيما يتمثل بالتحفيز و التدريب و غيرها.

❖ عيوب هذه الطريقة:

- ارتفاع التكلفة و الجهود المطلوبة في تنفيذ هذه الطريقة إضافة إلى الوقت الذي تستغرقه.
- لا يمكن استخدامها إلا بالنسبة للأعمال التي يمكن ملاحظتها كالتالي تتضمن القوات الجسمية وليس المحتويات الذهنية و الإبداعية.

2. طريقة الملاحظات السلوكية:

هذه الطريقة نتيجة تطوير طريقة التدرج البياني السلوكي السابقة حيث يتم وفق هذه الطريقة التركيز على السلوك الملاحظ و المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم يقوم بمراقبة و متابعة سلوك الأفراد العاملين ويكون تقييم الأداء اعتمادا على النتائج المحققة فعلا، فتحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال و ملاحظة سلوك الأفراد يتم بالاعتماد على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد، و تجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في تقييم أبعاد العمل.¹

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 280.

الشكل رقم (08): نموذج الملاحظة السلوكية.

العنصر موضوع التقييم			
- يشرح تفاصيل التغيير و أبعاده للمرؤوسين.			
يحدث دائما (5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث أبدا.			
- يبين لماذا يعتبر التغيير ضروريا.			
يحدث دائما (5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث أبدا.			
- يشرح كيف يؤثر التغيير على موقف العاملين.			
يحدث دائما (5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث أبدا.			
- الإجمالي: درجة			
دون المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز
(6-3)	(9-7)	(12-10)	(15-13)

المصدر: سهيلة محمد عباس و علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999،

ص265.

3. طريقة مراكز التقييم:

وفقا لهذه الطريقة يتم قياس مهارات و صفات سلوكية معينة للعامل، مثل التخطيط، التنظيم و العلاقات الإنسانية، و ذلك بوضع معايير قياسية لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف م تحليل العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم بالرغم من صعوبة تحديدها فهي تستخدم لتطوير أداء المدعيين و بصورة خاصة للأفراد المرشحين للإدارة العليا.¹

❖ مزايا هذه الطريقة:

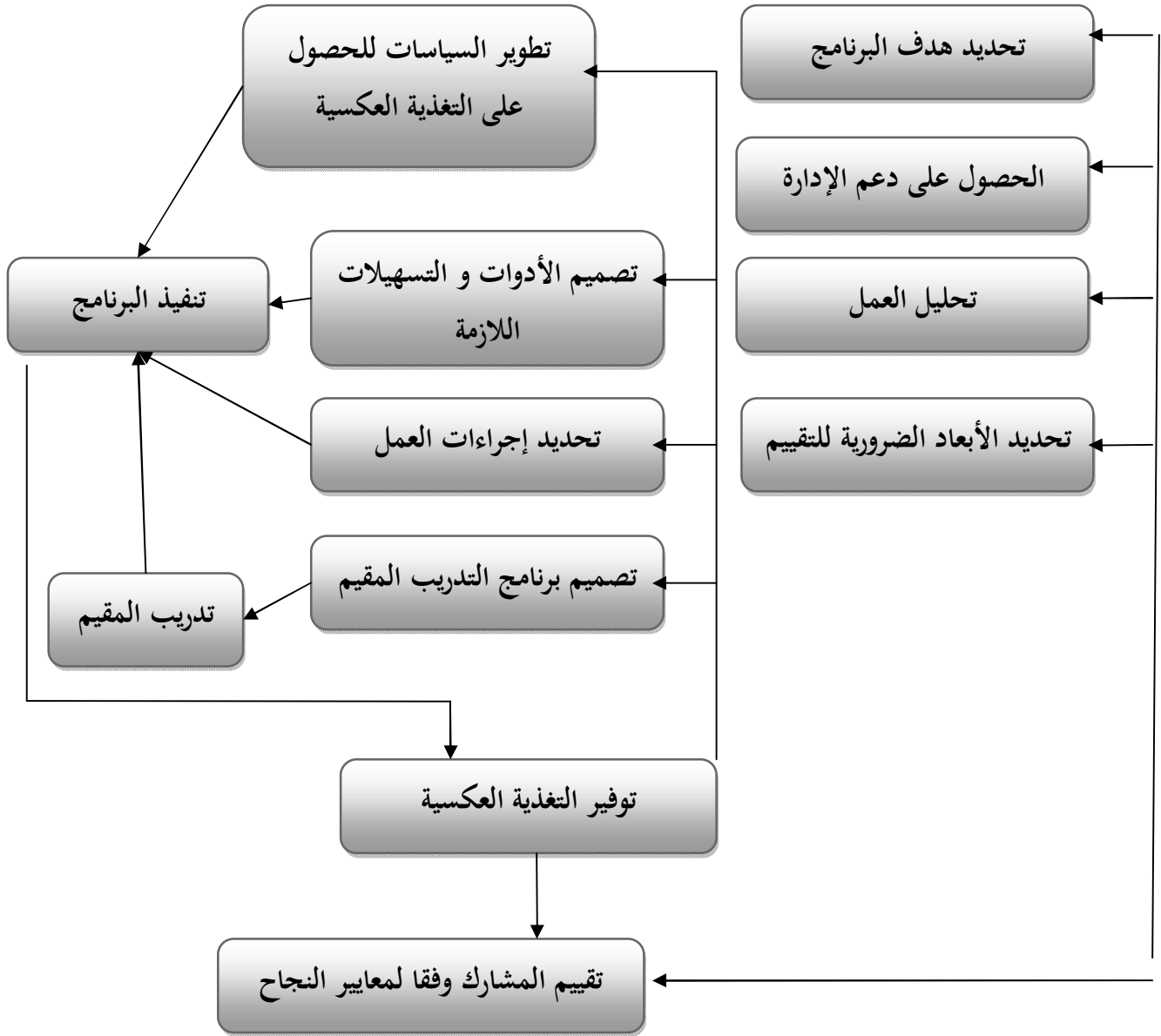
- تركز على التقييم الموضوعي لأداء الأفراد في المهام الإدارية.
- توفر معلومات محددة و مؤكدة يمكن أن تساعد في وضع خطط للتنمية الإدارية للأفراد.
- توفر معلومات عن جوانب القوة و الضعف في أداء الأفراد.
- تتميز بالقبول العام لدى العاملين من مديرين و عاملين.

❖ عيوب هذه الطريقة:

- كلفتها العالية و صعوبة وضع معايير دقيقة للمهارات و السلوكيات.
- تكون نتائج التقييم أكثر تأثيرا على شخصية العامل نظرا لتركيزها على سلوكياته و مهاراته بدلا من نتائج عمله.
- صعوبة استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص133.

الشكل رقم (09): خطوات طريقة مراكز التقييم أداء المديرين.



المصدر: سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1990،

ص 267.

4. طريقة التقرير المكتوب:

في هذه الطريقة يقوم فيها المشرف بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف و يمكن تطويرها مستقبلا و إمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف.¹

❖ و يعاب على هذه الطريقة:

- لا تتصف بالموضوعية بل الرأي الشخصي للمشرف.
- لا توجد مواصفات و معايير خاصة بهذا التقرير و مكوناته.
- تحتاج إلى جهد و وقت كبيرين لإتمام هذه التقارير و خاصة إذا كان عدد العاملين كبير.

5. طريقة الإدارة بالأهداف:

تركز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي و يشترك الرئيس و المرؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها، و يتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف الموضوعية و المسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع أنجز فعلا، و تتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

الجدول رقم (07): أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف.

الأهداف	المستهدف	الإنجاز	نسبة الإنجاز
عدد الزيارات البيعية للعملاء.	200	210	10,5%
عدد العملاء الجدد.	70	70	100%
تنمية المبيعات السلعية.	200	150	75%
عدد الشكاوي.	30	20	66%

المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (راوية مستقبلية)، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر،

2003، ص 225.

¹ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 220-221.

إن الهدف الأساسي لهذه الطريقة هو تعزيز العلاقات بين الرئيس و المرؤوس و كذا تحسين مناخ و ظروف العمل المناسب.

❖ مزايا هذه الطريقة:

- طريقة موضوعية لاعتمادها على الأداء الفعلي و المحدد في شكل كمي.
- إطلاع الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا و ما هي إمكانياتهم.
- تسهل عملية التخطيط و التنسيق في الأهداف.

❖ عيوب هذه الطريقة:

- صعوبة المقارنة بين أداء الأفراد نظرا لارتباط كل فرد بتحقيق الأهداف المسطرة له.
- تتطلب مهارات إدارية كبيرة و عالية و خاصة في تحديد الأهداف بشكل واضح و خاصة عند تداخل النشاطات بين العاملين.

6. طريقة تقييم المجموعة:

في هذه الطريقة يتم تقييم المرؤوسين بواسطة مجموعة من المشرفين (أربعة أو أكثر) كما تساعد المجموعة الرئيس المباشر في مناقشة معدلات أداء العاملين و الأداء الفعلي لمرؤوسيه و أسباب مستويات هذا الأداء و طرق تحسين الأداء المتاح داخل إدارته.¹

¹ أحمد محمد غنيم، الثورة الإدارية المضادة، منهج القرن الحادي و العشرين، المكتبة المعاصرة، 1997، ص84.

❖ مزايا هذه الطريقة:

- استخدام أكثر من عضو في الحكم على الأداء يساعد على التخلص من عيوب التحيز الشخصي والأخطاء الفردية الأخرى.
- تكون هذه الطريقة مفيدة في حالة الشك في التحيز الشخصي.

❖ عيوب هذه الطريقة:

- أنها تأخذ الكثير من الوقت.
- لا يمكن عمل المقارنات بين الأفراد المقيمين نظرا لأنها ليست من الطرق الكمية.

المبحث الثاني: قيادة فريق العمل.

المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية.

توجد عدة تقسيمات لأنماط القيادة ذلك وفق معايير مختلفة، فمن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن قسمها إلى قياده مركزية وأخرى لا مركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادي رسمية وأخرى غير رسمية، وحسب التقسيم الكلاسيكي، الذي يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً، يقسم القادة بناء على أسلوب القائد، وطريقته في التأثير، حيث تدرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي: النمط الأوتوقراطي، و النمط الديمقراطي والنمط الحر.

وفيما يلي عرض لأهم خصائص هذه الأنماط القيادة الإدارية.

1. نمط القيادة الأوتوقراطي:

مفهوم النمط الأوتوقراطي:

القيادة الأوتوقراطية، هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكاً تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة.¹

ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه لانقياد والاعتماد على الغير و تجعله يعمل خوفاً من الجأء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته.²

¹ المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011، ص45.

² النمر و آخرون، الإدارة العامة: الأسس و الوظائف، مكتبة الفرزدق، الرياض، 1997، ص327.

وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج و يهمل العلاقات الإنسانية.¹

و يقوم هذا النمط من القيادة الإدارية على مبادئ أساسية هي:²

- اتخاذ المروية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية.
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها و العمل باستمرار على توسيع سلطاته و صلاحياته.
- الاهتمام و التركيز على العمل "أولا وأخرا" دون الاهتمام بالموظفين و مشاكلهم، و انشغالهم، و رغبتهم، لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة.
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط، و عدم ممارسة سلطة الجزاء ثوبا أو عقابا بموضوعية.
- الإنفراد بصنع السياسات، إصدار القرارات و وضع الخطط، تحديد أساليب العمل.
- اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم و ضغط على العاملين لإجبارهم على انجاز الأعمال.
- السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين و لوائح الهيئة الإدارية.

أشكال القيادة الأوتوقراطية:

يتميز بعض مفكري الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية لنمط القيادة الأوتوقراطية و هي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الحيرة، القيادة الأوتوقراطية البقة.

أ. القيادة الأوتوقراطية التسلطية أو التحكمية: توصل وليم ريدن بعد الدراسات التي أجراها عن

النمط الأوتوقراطي التسلطي إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدو استبداديا، بالإضافة لاستعماله

كثرة التهديد كتحفيز، وحييد للمرؤوسين، كما ينفرد في اتخاذ القرارات، و لا يسعى لإشباع حاجات

¹ معن محمود عيامرة، مروان محسن بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2007، ص153.

² نبيل محمد مرسي، المهارات و الوظائف الإدارية: كيف تحمي مهاراتك الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص260.

مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل و الانسحاب من التنظيم الذي

يقوده،¹ وعليه فالنمط الأوتوقراطي التسلطي يقوم على تحكم القائد في مرؤوسيه لإنجاز العمل دون

اهتمامه بالعلاقات الإنسانية، و هو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته.²

ب. القيادة الأوتوقراطية الخيرة: يتصف القائد الأوتوقراطي الخير كونه يثق في نفسه و في طريقة أدائه

للعمل، و يتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير و الطويل، و تبدو مهارته

الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه، فهو يخلق بكفاءة و مهارة المناخ الذي

يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن، و يرفع من

مستوى ولاء المرؤوسين و طاعتهم لقيادته،³ و قد توصل ريدن من خلال دراسته إلى أن القائد

الأوتوقراطي الخير يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل، كما استخلص مجموعة من المؤثرات عن

النمط الأوتوقراطي الخير من أهمها أنه حازم و مبادر، ينجز أعماله بالتزام، و يقيم نتائج

أعماله، و يضيف هذا النمط شائع في الإدارة الحديثة.⁴

ج. القيادة الأوتوقراطية اللبقة: و هو القائد الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون معه في صنع

القرار، عن طريق الندوات و اللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطبعا بوجود

الحرية و إتاحة فرصة المناقشة، و لكنه يتخذ القرارات بمفرده⁵، و نمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة يبدوا

أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته و أكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 157-158.

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 159.

³ السكارنه بلال، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص149.

⁴ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص161.

⁵ هاشم زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1970، ص248.

إعطائه قدرا و لو بسيطا من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، و يبقى ذا طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار.¹

مزايَا النمط الأوتوقراطي للقيادة:

هناك جوانب ايجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم اغفالها حيث تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى. و حسب كنعان يمكن أن يكون الأوتوقراطي ناجحا في بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه (مع بعض النوعيات من الموظفين)، و هذا ما أكدته دراسات "ماكموري" و كل من "بروم و مان" منها:

- الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة، يتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده، ولا يرغبون في أن تفوض لهم السلطة، للتخلص من عبء المسؤولية.
- الموظفين الذين تنقصهم الثقة بالنفس.

- الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم و استجابتهم.

أما جري فيرى أن القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة في المواقف التالية:²

- خلال فترة الأزمات، و في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين.
- عندما يكون الموظفون جدد و قدراتهم بسيطة.
- عندما يكون الاتصال و التنسيق على درجة بالغة من الأهمية.
- إذا كان القائد خبيرا معترفا بقدراته في مجال المشكلة.
- عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، و قبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة.
- إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم و تنسيق مبدئيين.

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 162-163.

² حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 44.

إن ما تقدم طرحه من مزايا للنمط القيادي الأوتوقراطي لا يعني فعاليته كأسلوب قيادي في كل الأحوال، ذلك إن كثيرا من الدراسات أثبتت أوجه قصور كثيرة، و نتائج سلبية عند تطبيقه، بالنسبة للمرؤوسين من خلال انخفاض معنوياتهم و أدائهم.

❖ عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة:


- من بين الآثار السلبية على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة نذكر ما يلي:¹
- مركزية السلطة و الانفراد في اتخاذ القرارات و عدم إشراك مرؤوسيه تستلزم إلمام القائد بكل الأمور، وهذا من الصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في ظل التعقيد الذي تتميز به التنظيمات الحديثة.
 - إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة و إصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة و الابتكار لدى المرؤوسين و إضعاف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم في العمل.
 - إن إتباع الأوتوقراطي، لنمط الاتصالات في اتجاه واحد -الاتصالات الهابطة- من القائد للمرؤوسين، يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية و بالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.
 - استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي كتوقيع العقاب عليهم، التهديد و التخويف، يترتب عليه دفع المرؤوس إلى انجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب و لا يبذل أقصى جهده في العمل.
 - استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط و الشدة و التحكم دون تقديره و احترامه لمرؤوسيه يترتب عليه توليد شعور بالفشل و الإحباط، و من أبرز مظاهره (السلوك العدواني للموظف مثل

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 168-180.

- روح التخريب، تعمد ارتكاب الأخطاء في العمل، ارتداد شخصية الموظف مثل الافتقار إلى ضبط الانفعال، القابلية لتصديق الإشاعات، الحساسية الزائدة، تجاهل الموظف للتعليمات).
- ظهور التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي و ذلك للتخفيف من التوتر النفسي و الإحباط، ما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي و التنظيم الغير رسمي.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف إنتاجيتهم، و التي من مؤشراتنا (انعدام رضا العاملين عن العمل و انعدام التعاون و الولاء للقائد، ارتفاع معدل الشكاوي و التظلمات بين العاملين، ارتفاع معدل الغياب عن العمل، ارتفاع معدل دوران العمل و يقصد به ترك أو تغيير العمل، نتيجة عدم توفر الجو الذي يساعدهم على الابتكار و الإبداع).

إن التقييم السابق للنمط الأوتوقراطي في القيادة، ورغم الانتقادات الموجهة إليه فقد أثبتت بعض الدراسات أن القائد الأوتوقراطي المستبد قادر على إنجاز الأهداف، في ظل مواقف معينة و ظروف محددة، إلا أن له تأثيرات سلبية كثيرة تنعكس على أداء المرؤوسين، لذلك يرى بعض المفكرين أن هذا النمط من القيادة لم يعد صالحا للاستعمال في الإدارة الحديثة، بسبب تعقيدها و كبر حجمها و زيادة وعي مرؤوسيهها، وانتشار الفكر الديمقراطي القائم على بناء العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والتابعين له ومشاركتهم في صنع القرار، وعليه فإنهم ينصحون بإتباع النمط الديمقراطي في القيادة، و هو موضوع النقطة الموالية.

2. نمط القيادة الديمقراطي:

 مفهوم النمط الديمقراطي: أخذت المجتمعات التقليدية بالنظام الديمقراطي* الذي يقوم عندهم على ما يسمى بالمكانة القانونية، والمقصود بها أن واجبات الرئيس و التزاماته نحو تابعيه،

* الديمقراطية هي كلمة يونانية مكونة من جزأين "ديموس" و تعني الشعب، "كراطوس" و تعني الحكم، و الكلمة في مجملها تعني حكم الشعب، و هي شكل من أشكال السلطة الرسمية يعلن خضوع الأقلية لإدارة الأغلبية و يعترف بحرية المواطنين و المساواة بينهم....

والزوج نحو زوجته، والأب نحو ابنه، لا تمارس بطريقة تعسفية استبدادية، أو من جانب واحد فقط، لكنها تجرى طبقاً لقواعد محددة ومنظمة تنصب على خدمات وقيود متبادلة.

إذ يحظى الحاكم في هذه المجتمعات بوضع وراثي قائم على التقاليد الأسطورية أو الخرافية، والحاط بالرهينة الدينية،.. وبمجموعة المحرمات، و الذي يتمتع بسلطة واسعة وثروة ضخمة و وسائل إدارية، فإن عليه أن يمثل للمعايير الصارمة في مجتمعه، ويعمل طبقاً لها، فعندما يريد أن يحارب -مثلاً- أو ينظم، يجب أن يعقد اجتماعاً لكي يعبر فيه عن رغبته في القيام بعمل معين.¹ ويطلق على هذا النمط القيادي اسم النمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السلوكية "النفسية"، والاجتماعية للتابعين و وجوب مراعاتها. كما أن القيادة الديمقراطية تكون فعالة في المواقف التالية:²

- عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة.
- عندما تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قيل تنفيذه.
- عندها يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد.
- عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية.
- عندما تكون مساحة القائد ونفوذه بسيطة.
- عندما يتوقع القائد أن تكون هناك مقاومة للقرار.
- عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص106.

² عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي، ط1، دار النهضة العربية، السعودية، 2003، ص526.

و يرى اوين أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلاً لدى المرؤوسين، و إن هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.¹ ويقوم هذا النمط من القيادي على ثلاث ركائز: العلاقات الإنسانية، و المشاركة، و تفويض السلطة.

أ. العلاقات الإنسانية بين القائد و تابعيه: يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها، وأخيراً إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية،² و في ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات: من القائد للتابعين، و من التابعين للقائد، فالقائد الديمقراطي يهيمه التعرف على أفكار و آراء تابعيه، و وجهات نظرهم ومشكلاتهم، مثلما يهيمه توصيل أفكاره، و آرائه، وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين.³

ب. المشاركة: و في ظل الديمقراطية يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية، ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم و تعاونهم، فيلتفوا حوله ويدعونهم و يحبونه و يتقبلون أوامره برضا ويسعون لتنفيذها، ومن ثم يكون المرؤوسون دائماً على علم تام وعلى دراية، ومعلومات وافية بأمور الجماعة، وأيضاً على قدر عال من الوعي بمختلف العوامل التي تتعرض لها أو تؤثر فيها، وهكذا تنتفي الديمقراطية بغياب المشاركة... ومن المعروف أن التغيير لا ينجح إلا إذا تم عن رغبة واقتناع وإرادة من الذين يحدثونه أو يتأثرون به، وإلا فإنه سيلقى المقاومة.

ج. تفويض السلطة: هو تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم. وهناك مجموعة من الأسباب التي تجعل تفويض السلطة غير مرغوب، منها (خوف المدير من فقدان

¹ La tacha M. Harris, the Relationship between leadership styles of school principals and teacher retention, capella university, usa, 2008, p29.

² نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص184.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص102.

القوة والصلاحية، الاعتقاد بأن العاملين غير قادرين على اتخاذ قرارات غير صائبة، مشاركة

صاحب المعلومات للآخرين يعني تسرب الأفكار والخطط للمنافسين).¹

ويشمل التفويض العناصر الآتية:²

- واجبات يعهد بها إلى التابعين أو المفوض إليهم.
 - سلطة: تمكن المفوض إليه من إنجاز الواجبات التي ألزم بتحقيقها.
 - مسؤولية: حيث تقع على عاتق المفوض إليهم مسؤولية إنجاز ما فوض فيه أمام المفوض.
- و يحقق التفويض بعضا من المزايا، هي:
- تخفيف العبء على صاحب السلطة حتى لا يستغرق وقته وجهده في مشكلات ليست كبيرة.
 - تدريب المرؤوين على العمل القيادي.
 - السرعة في إنجاز الأعمال و اتخاذ القرارات.

القيادة الديمقراطية:

حدد كنعان خمسة نماذج لسلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة:³

- القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجههم أمامهم، و يطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحل المناسب لها، وهو بذلك يقدر آراء مرؤوسيه التي قد توضع حلولاً للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يراه مناسباً.

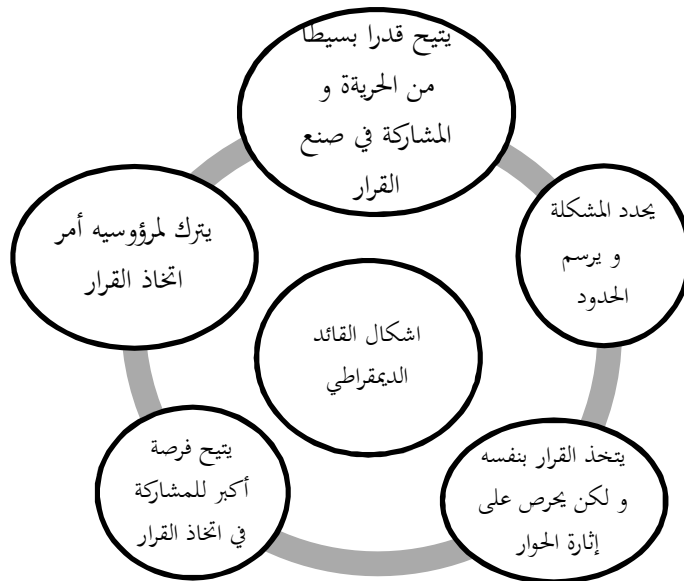
¹ عادل بن صلاح بن عمر عبد الحبار و محمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي و الإداري، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007، ص260.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص103.

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 219-220.

- القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة و يرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويطلب عن رؤوسيه، اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو يفوض رؤوسيه في اتخاذ القرار ضمن هذا الإطار.
- القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بين المرؤوسين في كيفية تنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
- القائد الديمقراطي الذي يتيح لرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات، ثم يناقش مع رؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه.
- القائد الديمقراطي الذي يتيح لرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبله أي قرار تم عليه الاتفاق بينهم.

الشكل رقم (10): أشكال القيادة الديمقراطية.



المصدر: من إعداد الطالب.

و القائد الديمقراطي هو الذي يتصف بالخصائص الآتية:¹

- أن يكون موضوعيا في تناوله لآراء الآخرين، عادلا في إصدار الأحكام على هذه الآراء.
- أن يشجع النقد الذاتي و يسمح بإبداء وجهات النظر.
- يعطى أفراد الجماعة حرية الاختيار، و تقديم الاقتراحات في أي لحظة من اللحظات.
- يعمل على تماسك الجماعة و ترابطها من خلال سلوكه المتفاعل و الذي يمثل نموذجا قدوة لهم.
- يشرف على أمور الجماعة، و يتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد، و يعمل على أن تسود روح الود والتفاهم بين الأفراد و بين القائد.
- يعمل على تحقيق الأمن النفسي للأفراد من خلال مرونته و ابتعاده عن العشوائية و التسلطية.
- يلغي أي أثر لوجود المسافة الاجتماعية بينه و بين مرؤوسيه و التي قد تخلق جوا من القلق بينه و بين الأفراد الذين يتولى قيادتهم.

مزاي النمط الديمقراطي للقيادة:

كشفت الدراسات أن الآثار و المزايا الايجابية على أداء المرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة

تذكر، حيث يذكر محمد سلمان المزايا التالية:²

- رفع روح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة و نشاط.
- تحقيق الترابط الجماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم.
- تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.
- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص105.

² محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص261.

- انخفاض معدل الشكاوى و التظلمات والغياب دوران العمل ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج والأداء، إضافة إلى ما تم ذكره من مزاياه، هناك مزايا أخرى لأسلوب القيادة الديمقراطية نذكر منها:
 - في ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات: من القائد للتابعين، و من التابعين للقائد. فالقائد الديمقراطي يهتم التعرف على أفكار و آراء تابعيه، ووجهات نظرهم وشاكياتهم، مثلما يهتم توصيل أفكاره، و آرائه، و توجيهاته إلى هؤلاء التابعين.¹
 - كما تكون الجماعة أكثر حماسا وتماسكا، ويقوم الأعضاء بأعمالهم بحماس داخلي، ويشعرون بالرضا عن عملهم، ويستمر العمل حتى في أثناء غياب القائد.²

❖ عيوب النمط الديمقراطي للقيادة:

- و من أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات نذكر ما يلي:
 - أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة، لان الهدف الأساسي منها هو إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات من المرؤوسين، إلا انه في الواقع العملي القائد هو في الغالب صاحب القرار النهائي، فهو يشركهم بقصد إضفاء المظهر الديمقراطي على سلوكه القيادي.³

- ويرى حسين رشوان أن من المآخذ على النمط الديمقراطي ما يلي:⁴
 - أن المشاركة تشكل مظهرا لتناول القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه.
 - كما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما و سرعة.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص102.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص104.

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص247.

⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 106-107.

- والقيادة تفشل إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية، أو كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة

ويضيف محمد سلمان أن عيوب هذا النمط من القيادة تتمثل في:¹

- إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤوساء.
- أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلباً على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج ومسؤوليته عنه يكون لذلك أثر عكس على الروح المعنوية للعاملين و على إنتاجيتهم.
- يتبين من سبق طرحه أنه رغم أن إنتاج العاملين في الجماعة التي يقودها قائد ديمقراطي يقل عن إنتاجيتهم في الساعة التي يقودها قائد استبدادي، إلا أن غياب القائد الديمقراطي لا يؤثر على كفاءة الإنتاج وكمه يقدر ما يحدث عند غياب القائد الاستبدادي عن جماعته.

3. القيادة الحرة أو الفوضوية:

■ مفهوم النمط القيادي الحر:

ويطلق عليها أيضاً القيادة الترسلية، و المتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادي لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزاً للمنظمة و يترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم،² في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة. وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف و الحركة، و ممارسة النشاط، و تحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات. ولا يتدخل القائد المعين رسمياً في ذلك، بل يترك الجماعة لنفسها كلية، كما أن القائد يعمل بسياسة "الباب المفتوح" في الاتصالات، بمعنى أن القائد الإداري

¹ محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص261.

² محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص262.

يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لموظفيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يتلبس عليهم أمرها.¹

و من بين ما يتميز له القائد في هذا النمط القيادي "النمط الحر" من صفات نذكر:²

- ضعف الشخصية: هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى إداري اقل و تغطي عليه.

- التذبذب في اتخاذ القرارات.

- قلة اتخاذ القرار من طرف القائد.

- قلة توجيه العاملين وأحياناً التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد عن الأمور الموضوعات التي تعرض عليه.

مزايا النمط الحر القيادة:

أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا و تأثيرات ايجابية على المرؤوسين وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت للظروف ملائمة و توفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه، حيث يؤدي إلى:

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقبل وتحقيق الإبداع الشخصي.

- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل.

- يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.

- قد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية و علميه عالية

كما هو الحال في مؤسسات الدراسات والأبحاث.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 112.

² فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، بيروت، 2005، ص 239.

ويضيف كنعان بعض المزايا الأخرى منها:¹

- زيادة للموظف ثقته بنفسه وإقدامه على تحمل مسؤولية أعماله.
- يمكن القائد صغار موظفيه و الجدد منهم من اكتساب الخبرة في كيفية مواجهة المشاكل وتقييمها وإيجاد الحل الملائم لها.

وهناك عن يضيف إلى ما سبق ذكره من مزايا ما يلي:²

- نمو الانتماء والولاء للجماعة لدى المرؤوسين، تتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الإيجابي والإبداع.
- العلاقة بين الأفراد طيبة يسودها جو من الصداقة فهناك قنوات اتصال بينهم و حيث إن العلاقات مع القائد تتسم بقدر من الحرية و التلقائية، فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم وبالتالي يسير العمل ويقل العدوان بين أفراد الجماعة وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم.

❖ عيوب النمط الحر للقيادة:

- على الرغم من مزايا النمط الحر للقيادة إلا انه وجهت له انتقادات كثيرة نذكر من بينها:
- إن النمط الحر نمط نادر التطبيق و غير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية.
- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى، ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله.

و يرى كنعان أن الحرية المطلقة دونما إشراف و توجيه من القائد إلى زيادة روح الفردية بين المرؤوسين، مما يؤدي إلى تفكك جماعة العمل و فقدان روح التعاون بينها، و افتقارها إلى الضبط و التنظيم، ما يجعل من الصعب

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 258.

² حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 49.

على قياداتها توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، و هذا ما يضعف قدرتها على الإنتاج. و يضاف إلى الانتقادات المذكورة آنفا ما يلي:¹

- اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد -أحيانا-.
- يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية.
- ضعف أداء المنظمة و العاملين.
- غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ.
- تفكك الروابط الإنسانية بين القائد و المرؤوسين.
- عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة و القمة و العكس.
- غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله.
- يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة و الغاية.
- الصعوبة في تحقيق الأهداف لأن العمل يعتمد على الفردية.

إن قيام أسلوب القيادة الحرة أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، أدى بقسم من المفكرين إلى الجزم بأن أسلوب القيادة الحرة غير مجدي في التطبيق العملي..... إلا أن هناك اتجاه آخر يرى أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، و معظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تركز حول الآثار السلبية على التنظيم و على المرؤوسين، (تفكيك مجموعة العمل، و فقدان التعاون، و الافتقار إلى الضبط و التنظيم، و زيادة الروح الفردية).²

إن أي نمط من الأنواع السابقة يعتمد على ظروف الموقف و المرؤوسين، ففي حال وجود تسيب أو تدني في الخدمات أو تحقيق خسائر، فإن النمط الأول قد يكون نافعا لإعادة الوضع إلى طبيعته في أسرع وقت خصوصا

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 256.

² هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص 74.

في الأعمال ذات الطبيعة النمطية، بينما النوع الثاني القيادة الديمقراطية تكون صالحة لطبيعة عمل يحتاج إلى قدر كبير من الإبداع و تبادل الآراء و الأفكار، و يصلح النوع الثالث (القيادية الحرة) للجامعات و الكليات و مراكز البحث العلمي حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص والاستقلالية و الثقة، و العلاقات عادة ما تكون أفقية، و في ما يلي جدول يمثل المقارنة بين مختلف الأنماط القيادية الأوتوقراطية، الديمقراطية و القيادة الحرة.

الجدول رقم (08): مقارنة بين أنماط القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية و القيادة الحرة.

المميزات	النمط	الأوتوقراطي	الديمقراطي	الحر "الفوضوي"
اتخاذ القرارات	بسرعة	بطيء و مكلف	سريع	
التعامل مع الطوارئ	ممتاز	ضعيف	لا يمكن التنبؤ به	
التناسق بين الأفعال	سهل	بطيء	بطيء و صعب	
الإبداع	منخفض يعتمد على القائد	مرتفع قليلا	مرتفع جدا	
إحداث التغيير التنظيمي	يتم بسرعة	صعب و بطيء حدوثه	صعب و بطيء حدوثه	
تدعيم فريق العمل	لا	نعم	لا يمكن التنبؤ به	
رضا العمال	منخفض	يميل إلى الارتفاع	قد يكون منخفضا أو مرتفعا	

المصدر: حسن محمود حسن ناصر، مرجع سبق ذكره، ص48.

من خلال الجدول نرى اختلافا جليا في المميزات بين كل نمط قيادي وأخر، فالقائد الأوتوقراطي والفوضوي يميلان إلى اتخاذ القرارات بسرعة لتمتعهما بالحرية الكاملة في ذلك، على عكس القائد الديمقراطي فاتخاذ القرار يستلزم عقد الاجتماعات و مشاركة المرؤوسين وبالتالي فهو بطيء و مكلف، في حين أن التعامل مع الطوارئ -الذي يعتمد على الاتفاق على القرار و السرعة في اتخاذه-، نجده ممتاز مع القائد الأوتوقراطي لأنه

مصدر القرار الأول والأخير، أما عند القائد الديمقراطي الذي يرجع إلى المرؤوسين عند اتخاذه القرار مع احتمال عدم الاتفاق بينهم، فنجد استجابة ضعيفة للحالات الطارئة، و لا يمكن التنبؤ به مع القائد الفوضوي لان كل من القائد و مرؤوس يتصرف بما يراه هو مناسباً في نظره، أما الإبداع في النمط الأوتوقراطي فنجده يعتمد على القائد فقط، أما القائد الديمقراطي و الفوضوي فإن نسبة الإبداع مرتفعة و ذلك أن القائد يعطي الحرية للجماعة لإبداء آرائهم و تصوراتهم، كما نجد إن إحداث أي تغيير يكون بسرعة في حلة القائد الأوتوقراطي و صعب و بطيء حدوثه في حالة القائد الديمقراطي و الفوضوي، و يتم تدعيم أداء المهام و فريق للعمل من طرف القائد الديمقراطي لاعتماده مبدأ المشاركة ، على عكس القائد الأوتوقراطي الذي لا يدعم المهام ولا فريق العمل أما في النمط الفوضوي فيتوقف تدعيم أداء المهام على المرؤوسين ومدى التفاهم والتعاون فيما بينهم لذا لا يمكن التنبؤ به، أما عن رضا العمال فقد يكون مرتفعاً أو منخفضاً في حالة القائد الفوضوي، و يميل إلى الارتفاع في حالة القائد الديمقراطي لإحساسهم بأهميتهم كأفراد فاعلين بالمؤسسة ، أما انخفاض الرضا لدى العمال في حالة القائد الأوتوقراطي فراجع إلى طبيعة المعاملات الخفية و الخشنة عن طرف قائدهم ، واعتماده أسلوب التهيب والعقاب معهم.

المطلب الثاني: بناء فريق العمل.

أولاً: مفهوم فريق العمل.

على الرغم من أن العمل الجماعي كان دائماً من سمات البشر، لكن الكتاب والباحثين لم يهتموا بدراسة هذه الظاهرة بصورة علمية منظمة إلا مع بداية القرن الماضي حيث استحوذت على اهتمام الباحثين في ميادين المعرفة المختلفة وأهمها علم النفس، الاجتماع، و علم الأنثروبولوجيا والسلوك التنظيمي، وتجدد الإشارة إلى أن هناك من يفرق بين الساعة والفريق، إلا أننا أخذهما كمفهوم واحداً في هذه الدراسة، و من بين التعاريف المقدمة لفريق العمل نذكر:

- يوجد العديد من التعريفات للجماعة حيث يرى سميث بأنها وحدة لتكون من اثنين وأكثر لهم الإدراك الجماعي لوحدهم، و عندهم القدرة على العمل والتصريف بأسلوب موحد تجاه البيئة المحيطة. أما ميلز * فيعرف الجماعة لأنها وحدة تكون من فردين أو أكثر يمارسون الاتصال فيما بينهم بحيث تنشأ بينهم علاقة يتحقق من خلالها هدف أو غرض معين.¹
- ويرى هلال أن فلسفة فريق العمل تنبع من مفهوم المشاركة التعاونية (التعاقد)، و الذي يشير إلى أن أداء الجماعة يجب أن يكون أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأداء أعضاء الفريق عندما يعمل كل منهم منفرد، وقد وصف ذلك أن أداء الفريق ليس تجمعاً لأفراد تم بمحض الصدفة، ولكنه كيان حي يتألف من مجموعة من الأعضاء أو الأفراد كل له دور، يعملون معا لتحقيق مهمة معينة ولانجاز أهداف مشتركة، وكل فرد مستعد للتنازل عن قدر من استقلاله الذاتية في سبيل تحقيق هذه المهمة وتلك الأهداف.²
- ويرى كل من ماكفلين و سويني أن " الفرق هي الطريقة المفضلة لتنظيم العاملين، لانجاز العمل، و تسيير التعلم في مكان العمل".³
- و الفريق هو جماعة ناضجة من الأعضاء على درجة من الدافعية والذين يعملون معا لتحقيق الأهداف المتفق عليها.⁴

* شالز رايت ميلز "charles wright mills" هو عالم اجتماع أمريكي، ولد 28 أغسطس 1916 في واكو (تكساس)، و توفي يوم 20 مارس 1962، أستاذ علم الاجتماع في جامعة كولومبيا في نيويورك.

¹ محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي (السلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات)، مكتبة المتنبي، السعودية، 2013، ص214.

² محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 243-244.

³ Thomas E. Harris, Mark D. Nelson, Applied organizational communication: theory and practice in a global environment, 3 rd, larence Erlbaum associates, new York, 2008, p301.

⁴ عادل صلاح عبد الجبار، محمد بن متزك القحطاني، علم النفس التنظيمي و الإداري، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007، ص245.

- ويرى نيوكومب * أن الجماعة تتكون من فردين أو أكثر يشتركون في موضوعات معينة وتشابك أدوارهم وتصل اتصالا وثيقا بحيث تتكون علاقات وصدقات و تتحد أدوار في ضوء معايير معينة تضعها الجماعة.¹

من التعريفات السابقة يمكن وضع تعريف شامل للفريق أو الجماعة هو " عبارة عن وحدة اجتماعية متجانسة تتكون من اثنين أو أكثر بينهم تفاعل اجتماعي ونشاط متكامل تتحدد بناء عليه الأدوار والمكانة داخل الفريق وفق معايير وقهم الفريق، وذلك لإشباع حاجات ورغبات الأعضاء بغية تحقيق أهداف الفريق و المؤسسة".

و يجب أن تتوفر في الفريق عناصر هامة:

- وجود هدف جماعي.
- أن تكون الجماعة مسئولة بوصفها وحدة عاملة داخل المنظمة
- التزام أعضاء الفريق بفكرة أن العمل معا يؤدي إلى قرارات أكثر فعالية من العمل كل منهم منفردا و تتطور عملية بناء الفريق عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن والتي سنينها في النقطة الموالية.

ثانيا: مراحل بناء فريق العمل.

تمر عملية بناء فريق للعمل بعدة مراحل نذكرها كالآتي:²

1: مرحلة جس النبض (التكوين):

* تيودور. م. نيوكومب "Theodore M. Newcomb" ولد في روك كريك بولاية أوهايو في 24 يوليو 1903، وحصل على شهادة البكالوريوس من كلية أوبرلين في عام 1924، و على الدكتوراه من جامعة كولومبيا في عام 1929، و هو رائد في علم النفس الاجتماعي الأمريكي، بني سمعته المهنية نتيجة بحوثه في مجال تأثيرات من الكلية على الطلاب و المواقف و المعتقدات، توفي سنة 1984.

¹ محمد ربيع زناقي، مرجع سبق ذكره، ص 215.

² محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 244-246.

في هذه المرحلة يشعر الأعضاء بالقلق وعدم التأكد (في علاقاتهم) وظهور السلوك الدفاعي (وهذا يعود للاختلافات في القيم، المعتقدات والأفكار)، والهدوء (لجهل كل عضو طبيعة رد فعل باقي الأعضاء).
دور القائد: في مرحلة الجماعة يعمل القائد على تأسيس المصداقية و إزالة التوترات وتشجيع الاتصل
 كما يحاول خلق إحساس لدى الأعضاء بمعنى العمل وروح الفريق.

2: مرحلة العصف (الصراع):

في هذه المرحلة تتم مواجهة المشكلات والصراعات الناشئة من المرحلة الأولى و تتميز بتزايد احتمال وجود صراع حيث يأتي الأفراد للجماعة بمشكلات ترتبط باختلاف شخصياتهم، وما لم يتم التصدي لهذه المشكلات وحلها بشكل مرض فسيؤثر أداء الجماعة لصورة سلبية، فقد يبدأ بعض الأفراد بالانسحاب من الجماعة في مرحلة العصف، وهو ما يجعل منها واحدة من المراحل الهامة المؤثرة في استمرارية وفعالية الجماعة.
دور القائد: من هذا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة و الحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

3: مرحلة وضع المعايير:

بعد حل و انتهاء قضية السيطرة و أوضاع القوي النسبية، يبدأ الأعضاء في تنظيم أنهم وتشكيل هوية وشخصية للفريق، والرغبة في النجاح، وهذا ما يجعل الفرد يسعى لتحسين أثره على أداء الفريق.
دور القائد: يعمل القائد على تصفية الصراعات والعمل على الوحدة والتماسك والاحترام المتبادل وتوزيع وتنسيق الأدوار و تشجيع مناخ المشاركة، وهو ما يجعل أداء الفريق في نمو متزايد.

4: مرحلة النضج (الأداء):

في هذه المرحلة يتسم الفريق بالوحدة والهوية الواضحة والعلاقات خيرة الرسمية الجيدة وعدم الخجل في طلب أي مساعدة، وتعتبر مرحلة النضج قمة الأداء و قد يحدث تطرف في شعور الفريق بالوحدة والاستقلالية ويصير متعصبا ويصبح كالجذيرة فلا يعي ما يدور خارجه أي ينغلق على نفسه.

دور القائد: يتخذ القائد في هذه المرحلة أسلوب القيادة بالمشاركة ولكنه يتنازل عن دوره القيادي إذ أحيانا ما يبدو الفريق وكأنه ليس بحاجة لدور القائد.

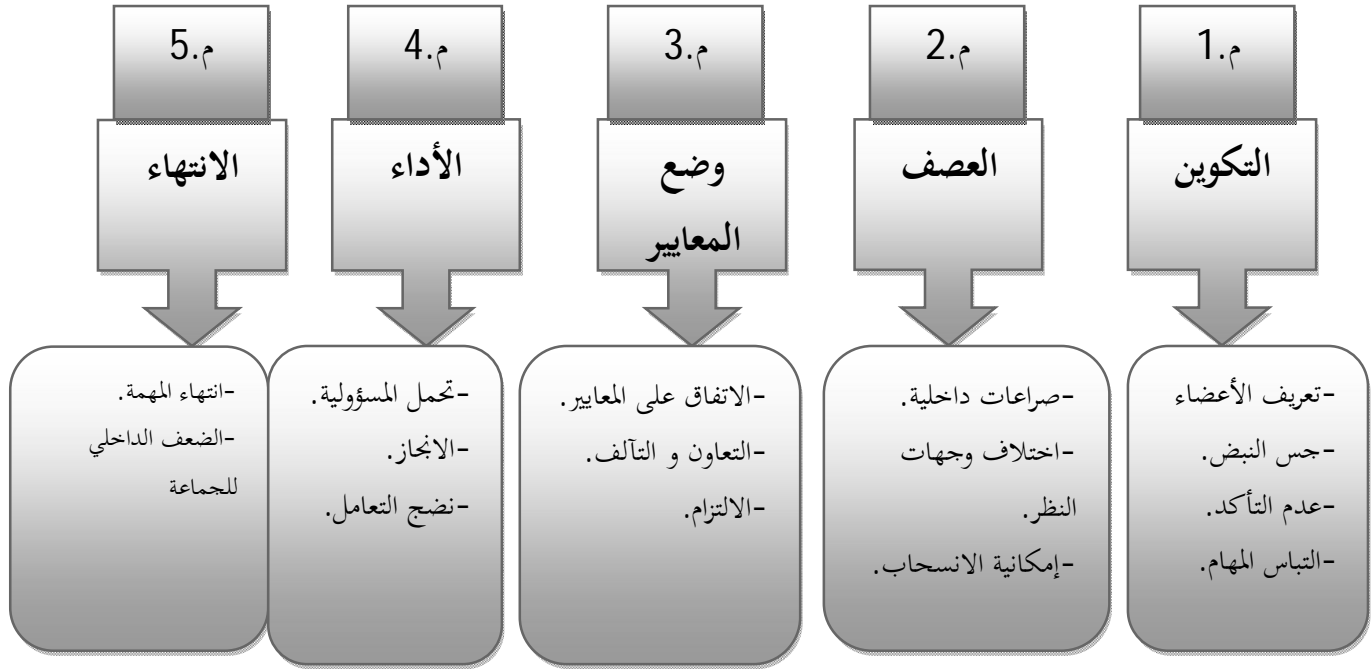
5: مرحلة الشيخوخة (الانتهاء):

فعندما يصل الفريق إلى قمة تماسكه و تحقيق أهدافه التي تشكل من أجلها، و إذا كانت هناك صعوبة لتقديم جديد، فإن التدهور يبدأ و كذلك اللامبالاة ما يؤدي إلى تفكك الفريق.

دور القائد: يعمل القائد في هذه المرحلة على تدعيم مشاعر الأفراد والتعاطف معهم مما يخفف عنهم صدمة حل الفريق.

و الشكل التالي يوضح مختلف مراحل تكوين الفريق مع خصائص كل مرحلة.

الشكل رقم (11): مراحل تطور الجماعة و سمات كل مرحلة.



المصدر: محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي (السلوك الأفراد والجماعات في المنظمات)،

مرجع سبق ذكره، ص 222.

ثالثاً: فاعلية فريق العمل و أثره على مستوى أداء العاملين.

1_ العوامل التي تؤثر في سلوك فريق العمل.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في سلوك وتصرفات واستجابة أعضاء الفريق من هذه العوامل ما هو

متعلق بالفرد نفسه أو بالفريق ومنها ما هو منطبق بالمنظمة وأخرى بالبيئة الخارجية:¹

✓ العوامل المتعلقة بالفرد:

- اختلاف مستوى الإدراك والفهم وطرق الإسقاط لدى أعضاء الجماعة يجعل استجاباتهم للأحداث والمواقف متباينة وبالتالي تؤثر بطرق مختلفة في ردود أفعالهم وتصرفاتهم.
- مقدرة الفرد على إيجاد نوع من التوازن بين مقتضيات العمل من أنظمة، قوانين، أخلاقيات العمل..... الخ، وما تفرضه الجماعة غير الرسمية من أنماط سلوكية تمثل الإطار العام لسلوكه.

✓ العوامل المتعلقة بالفريق أو الجماعة:

- سلوك الجماعة، أيضا، محكوم بمستوى أفرادها الاجتماعي والثقافي والتعليمي.
- التفكير الجماعي: وجود مجموعة من الأفراد تحت سقف واحد، يعملون على تحقيق هدف معين، نجحهم يتمثل في تحقيقه وبالعكس، هذا التفكير الجماعي يهيئ الظروف لإيجاد جماعة متماسكة.
- مرور الوقت تستطيع الجماعات تنمية بناء اجتماعي ثابت، هنا تصل إلى مرحلة الثبات النسبي في تصرفات وسلوك أفرادها.

✓ العوامل المتعلقة بالمنظمة:

¹ عبد الله بن عبد الغني الطحيم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر و التوزيع، السعودية، 2003، ص 164-

- السياسات والأنظمة والقوانين التي تضعها المنظمة فيما يتعلق بالعمل تلزم الجماعات بالعمل بموجبها.
- فلسفة الإدارة التي فيما يتعلق بالجماعات وكيفية التعامل معها.
- البيئة الداخلية للتنظيم: التقنية المتاحة، تصميم العمل، ظروف العمل المادية، تلعب دورا جوهريا في تشجيع الأعضاء على التفاعل المستمر من عدمه.
- النمط القيادي المتبع: القيادي الدكتاتورية المتسلطة غالبا ما ترفض وجود تكتلات وجماعات الأفراد، مما يضفي على هذه الجماعات طابع السرية ومحارة الأنظمة والقوانين ظاهريا فقط.

✓ العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

كل عضو من أعضاء الفريق يعتبر امتدادا لبيئة الخارجية داخل التنظيم، تتأثر تصرفاته بما تمليه عليه من مبادئ، عرف، تقاليد، معتقدات دينية، وضع اقتصادي ساند، ظروف سياسية... الخ من المعطيات البيئية.

بعد استعراض مختلف العوامل المؤثرة على سلوك وفعالية الفريق، نعالج فيما يأتي أهم القضايا الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تنمية و تطوير فاعلية فريق العمل.

2_ فاعلية فريق العمل.

إن دراسة العوامل المؤثرة على فاعلية أي جماعة مهمة لتحديد فاعلية الفريق، غير أن هناك بعض القضايا المهمة التي تبرز عندما نناقش تطوير فاعلية الفريق و هي:¹

1. التدريب:

¹ عادل بن صلاح عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 247-248.

الفرق الفعالة لا تحدث فجأة، فبالإضافة إلى مهارة الأفراد في أداء الأعمال المنوطة بهم وقدراتهم، لا بد أن يعرف أفراد الفريق كيف يركزون بفاعلية كأعضاء فريق، وهذا يتطلب التدريب. وحسب نوع الفريق والغرض منه يكون التدريب على مهارات حل المشكلات والتفكير.

وقد أثبتت الأبحاث أن هناك أمور مهمة لأعضاء الفريق ليصبحوا فعالين وهي كما يلي:

- **العقلية المفتوحة:** فالمشاريع الجديدة تتطلب من أعضاء الفريق للدخول في حالات جديدة مع أعضاء جدد في الفريق والأفراد القادرين على التركيز والتأقلم النجح في التعامل مع هذه التغيرات.
- **المحاسبة:** فإذا تحمل العضو في الفريق مسؤولة أعماله تزداد فعالية الفريق.
- **القدرة على حل المشكلات:** فلا بد أن يكون عضو الفريق قادر على تحليل المشكلات وتطوير حلول بديلة لها.
- **مهارة الاتصال (بالنسبة للفرد):** فهي قادرة على جعل العضو يتبادل الأفكار وتساعد في الحصول على حلول أفضل لحل المشكلة.
- **مهارة فض النزاع:** فبعض الخلافات في المجموعة تعتبر صحية وؤدي إلى أداء أفضل، ولكن الكثير من النزاعات تؤثر على الاتصال وتقلل تماسك المجموعة.
- **الثقة:** وهي خاصية مهمة جدا لعضو الفريق الجيد، فالثقة لا بد أن تكون موجودة لتجعل المجموعة تركز على مستوى أداء أعلى.

2. الاتصال (داخل الفريق):

و هو واحد من أهم وأكثر المؤثرات على فعالية الفريق، فهو بحاجة إلى معلومات لتحقيق هدفه، وليكون الاتصال فعالا لا بد أن تتوفر لديه معلومات متكاملة.

3. تفويض السلطة:

إضافة إلى المعلومات لا بد أن يكون لدى الفريق صلاحية لاتخاذ قرارات، فالفرق التي تفتقر للسلطة والصلاحية اقل فاعلية و تأثيرا ، كما أن عدم إعطاء الفريق صلاحية يعني أن الإدارة لا تثق بهم.

4. المكافأة:

نظام المكافأة في معظم المنظمات فردي، وهذا يعني أن أعضاء المجموعة يكافئون بناء على تقييم أدائهم الشخصي.

و من اجل نجاح العلاقات الداخلية للفريق، على القائد أن يكون واعيا بالمشاكل الشخصية التي يمكن أن تحدث بين أعضاء الفريق. و أن يعرف كيفية حلها عند ظهورها، من اجل ذلك على القائد أن يعرف كيفية التصرف مع كل فرد من الأعضاء كل على حدا و مع الفريق ككل، ما يعني أن لديه معرفة جيدة بطريقة عمل الفرق.¹ و لتحقيق أقصى قدر من النجاح، يجب أن يكون القائد قادرا على التكيف مع الوضع السائدة، كل مجموعة- باعتبارها نظام حي- هي فريدة من نوعها بسبب اختلاف الأعضاء، والمهمة، و البيئة. تكون معظم المجموعات تاريخ و ماض يحدد التوقعات بشأن سلوك القائد معها.²

كل ما تقدم طرحه من عوامل مؤثرة في أعضاء فريق العمل وبنائه و تماسكه تحدد في النهاية أسلوب و حجم تأثير فريق العمل على مستوى أداء الكلي للأفراد، وهذا ما سنبينه في النقطة الموالية.

3_ اثر فريق العمل على مستوى الأداء:

إن لفرق للعمل وخاصة المتماسكة منها أهمية كبيرة لدى المؤسسات نظرا للأثر الذي تتركه على أداء الأفراد داخل التنظيم، و تماسك الجماعة يقصد به درجة انجذاب أعضاء الجماعة نحو بعضهم البعض في إطار الأنماط السلوكية المحددة من قليل الجماعة نفسها، و الجماعة المتماسكة هي التي تستطيع التأثير على أعضائها

¹ Alain Duluc, leadership et confiance op, cit, p79.

² Thomas E. Harris and Mark D. Nelson, op. cit, p317.

وإلزامهم بما تفرضه من قيود، هذا التماسك يعتمد على مدى إشباع الجماعة لاحتياجات هؤلاء الأعضاء. و تأثير هذه الجماعات على الأداء يظهر من خلال النقاط التالية:¹

- الفرق و الجماعات الأكثر تماسكا غالبا ما يكون أعضاؤها أكثر انسجاما مع بعض، لذلك الصراع والتوتر يكون في أدنى مستوياته، وهذا سينعكس بالطبع إيجابيا على مستوى الأداء.
- هناك بعض الدراسات أثبتت أن نسبة الغيابات وترك للعمل من أعضاء الجماعة المتماسكة منخفض، والسبب في ذلك هو أن نسبة انخفاض نسبة التوتر في محيط للعمل كن أعضاء الجماعات المتماسكة.
- إتباع نمط قيادي فعال يدعم تماسك الجماعة يؤثر إيجابيا على أداء أعضاء تلك الجماعة.
- تفاعل المنظمة مع الجماعة المتماسكة لا بد أن يكون أكثر ايجابية، بمعنى لا بد أن توجه طاقات هذه الجماعة بما يخدم أهداف المنظمة، فالجماعات الأكثر تماسكا لديها القدرة على رفع معدلات الإنتاج كما يستطيع و بنفس المستوى خفضه، على العكس من تلك الجماعات الأقل تماسكا فهي أقل خطورة من ناحية التعامل، من السالفة الذكر.
- إذا كان مصدر تماسك الجماعة هو الحفاظ على العلاقات الشخصية فيما بين أعضائها، في هذه الحالة تماسكها قد يكون أقل تأثيرا على إنتاجيتها و أدائها، إضافة إلى أن كثرة التفاعلات الاجتماعية قد يكون على حساب العمل، لكن إذا كان تماسك الجماعة بسبب متطلبات العمل ففي هذه الحالة الإنتاجية والأداء قد تتأثر إيجابيا.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطحيم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 171-172.

المطلب الثالث: تأثير النمط القيادي على أداء العاملين

أولاً: خصائص شخصية القائد

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف و تأثيره على أداء و رضا المرؤوسين عن العمل.

فإذا قمت بإلقاء حجر في بركة مياه، سينتج عن ذلك اثر ما حتى لو كان الحجر صغيراً، حيث يبدأ ظهور دوائر متحدة المركز في المياه، تبدأ في الاتجاه خارجاً، مستمرة في الاتساع. أي أن لهذا الحجر أثراً كبيراً إذا ما قرنته بحجمه. نفس التأثير يمكن ملاحظته عندما يتسم بالسلوك الايجابي، حيث أن تأثيره بين يكون له فائدة على شخص القائد فقط، بل سيمتد في شكل دائرة مستمرة الاتساع من التأثير على المرؤوسين، و على المؤسسة ككل.¹ و تأثير الحجر في الماء يعتمد على عاملين، حجم الحجر وقوة إلقاءه، وهذا ينطبق على القيادة، فحجم التأثير الذي يحدثه القائد مرتبط بعاملين، الأول خصائص شخصية القائد أما الثاني أسلوبه في القيادة.

إن سمات القائد من أهم الأمور التي تمكنه من أداء مهامه الوظيفية بنجاح و ذلك عن طريق تعبئة مرؤوسيه بتحقيق الرضا الوظيفي لديهم لضمان رفع مستوى أدائهم، و توجيههم إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة. وللقائد الناجح سمات تميز عن غيره نذكر من بينها:²

- أن يكون ديمقراطياً، وإلا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشرك معه من يراهم ذوي الخبرة.
- الاعتماد على الحقائق، ولا يصدر شيئاً إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته خاطئة.

- الحرس الشديد، و بصفة خاصة إذا نطق الأمر بمصالح الأتباع، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص422.

² عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008، ص 226.

- الشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة أي موقف دون خوف.
- القابلية البدنية، أن يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني والعقلي، بما يتلاءم مع مسؤوليته، وأن يكون قوي الأعصاب لا تهزه المشاكل.
- القدرة على تحمل المسؤولية، وهذا يعني أن يكون القائد متمتعاً بالسيادة في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره من التابعين.
- الإلمام بالأصول العلمية للإدارة، والمعرفة الجيدة للعمل فهذا يعد مصدر قوة بالنسبة له.
- العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب.
- القدرة على اكتساب الثقة.
- المحبة المتبادلة بينه وبين الأتباع.

ثانياً: نمط القيادة.

يعد أسلوب القيادي المطبق من طرف القادة مع مرؤوسيهام العامل الثاني المهم من حيث حجم التأثير على رضا المرؤوسين ومستوى أدائهم و على مناخ العمل بصفة عامة، فآثر الأسلوب الديكتاتوري يختلف عن آثر الأسلوب الحر، وكلاهما يختلفان في الأثر مع الأسلوب الديمقراطي، وفي ما يلي تحديد لأثر كل نمط على الأفراد.

1_ أثار نمط القيادة الديكتاتوري على الأفراد: أن أهم الجوانب التي يظهر فيها تأثير هذا النمط من

القيادة على الأفراد والذي بدوره يؤثر على الأداء الوظيفي لديهم نذكر ما يأتي:¹

- محاولة بعض أفراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص عند القائد والتقرب إليه بطريقة مآكرة مستترة، و التسلق على أكتاف الآخرين.
- كثرة الدس والوشاية و التكتلات والمشاحنات.

¹ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط1، المسيرة للنشر، الأردن، 2008، ص80.

- قتل الاقتراحات البناءة.
- انتشار الكراهية بين أفراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء.
- عدم القدرة على معارضة أي قائد وقبوله دون مناقشة
- أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق.

2_ آثار نمط القيادة الديمقراطي على الأفراد: تظهر آثار هذا النمط من القيادة على الأفراد في

جوانب عدة نذكر منها ما يلي:¹

- يتعاون أفراد الجماعة مع قائدهم و فيما بينهم ويقبل بعضهم بعضا.
- لا يحاول احد أفراد الجماعة التقرب من القائد والتسلق على أكتاف الغير، بل يشيع الحب بين جميع الأفراد.
- يقل النقد السلبي بين أفراد الجماعة.
- تكثر الاقتراحات البناءة التي تجد طريقها للمناقشة والأخذ بها.
- يناقش أفراد الجماعة رأي القائد في جو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس.
- يقبل أفراد الجماعة آراء زملائهم.
- كل ما سبق يخلق جوا ملائما ساعد على الابتكار والإبداع والتفكير لصالح المؤسسة.

3_ آثار نمط القيادة الحر على الأفراد: تظهر آثار هذا النمط من القيادة على الأفراد من خلال:

- ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت.
- إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.
- عدم وجود حماسة حقيقية عند العاملين والإخفاق في تعبئة طاقاتهم وإهمالهم لعملهم.

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص84.

- كل هذا يؤدي إلى شعور بعدم الرضا لدى العاملين، وذلك لعدم يوفر مناخ تنظيمي تحدد فيه المسؤوليات بدقة ويشجع على العمل، مما يؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي.

و إجمالاً، توجد جوانب قصور في سلوك القادة والتي تؤثر على أداء المرؤوسين نذكر منها:¹

❖ **بعض السلوكيات المرفوضة:** عندما يصبح القائد أنانياً- يفشل في سماع نصائح الآخرين- ينظر للآخرين بتكبر و تعالي..

❖ **الاعتقاد بأن القائد يولد و لا يصنع:** مقولة شهيرة "ولدت قائداً" بالرغم من صحتها في بعض الظروف إلا أنها لا تكون صحيحة باستمرار فالعديد عن القادة يتعلمون بالتفكير والتجربة. وهذا الاعتقاد عند القائد يجعله ينظر إلى المرؤوسين بنظرة دونية، ما يؤدي إلى تشكيل فجوة بين القائد وتابعيه، الأمر الذي يؤثر على نفسية المرؤوسين وبالتالي على أدائهم.

❖ **الاعتقاد بأن الكاريزما يؤدي إلى القيادة:** إن العبرة في الكاريزما هي أنها تظهر في التأثير المرغوب (المقبول) لدى الأفراد من خلال القائد الكاريزمي، حيث أن القادة الذين اوجدوا الكاريزما يلقون احترام زائداً من أتباعهم وذلك يريد من ولائهم و استجابتهم، هذا الاعتقاد سوف يحدث مشكلة في حال تغير القائد وذلك يرفض القيادة الجديدة.

❖ **الاعتقاد بان ممارسة القيادة تكون فقط لمن هم في قمة الجماعة أو التنظيم:** ربما يكون هذا هو الاعتقاد الشائع عن القيادة إلا انه تجر دقيق، فالقيادة الفعالة لا تبدأ مع الرؤساء ولا تقتصر عليهم، فالأشخاص الذين يكتشفون الأفكار التي تطور مجتمعهم يعتبرون عن النماذج الجيدة للقيادة، كما أن هؤلاء الذين يكتشفون الأفكار ويضعون الأهداف وينجزونها هم أكثر القادة فعالية. هذا الاعتقاد

¹ محمد اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص ص 340-342.

يقتل روح المبادرة لدى الأفراد ويؤدي إلى هدر لطاقات وأفكار كان من الممكن أن تحسن من أداء المؤسسة.

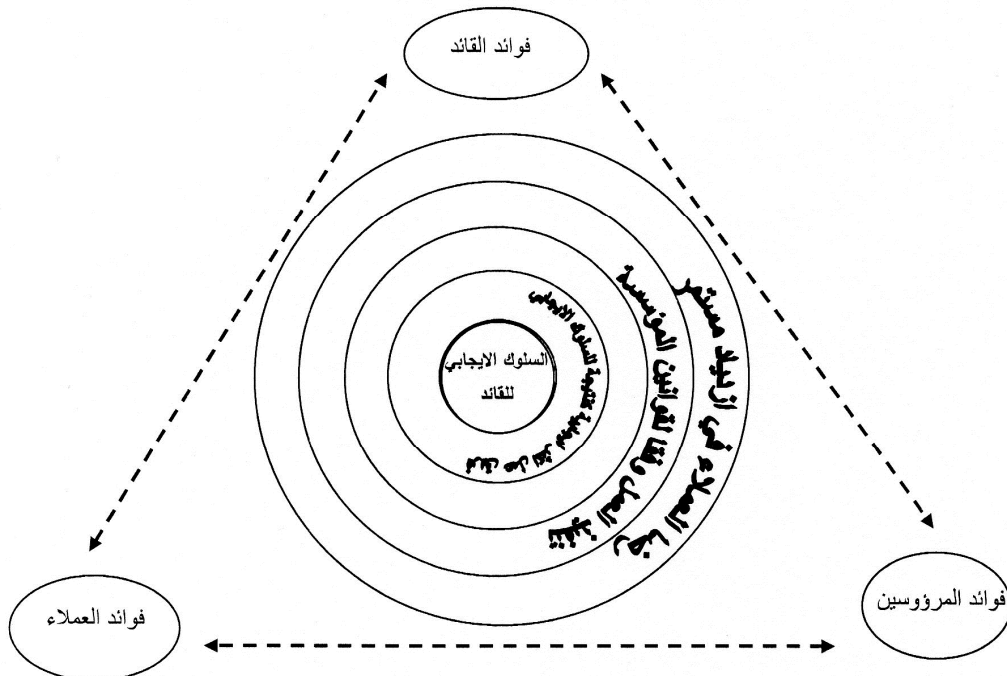
❖ الاعتقاد بأن القادة الفعالون يتحكمون ويوجهون و يحركون الآخرين: فالقيادة الفعالة ليست ممارسة

القوة على التابعين وإنما هي القدرة على تمكينهم من أداء المهام الموكلة إليهم، فالقادة غير الفعالين يحققون أهدافهم لدفع الآخرين إلى للعمل، أما القادة الفعالون يجدهم يقودون بال جذب وليس بالدفع وبالإلهام وليس بالأمر، و يتمكن الآخريين من استخدام قدراتهم بدلا من إنكارهم لدور التابعين.

مما سبق التطرق إليه من آثار الأنماط المختلفة للقيادة على الأفراد داخل المؤسسة، وامتدادا هذا التأثير إلى

العملاء خارج حدود النظام، يمكننا اقتراح الشكل التالي الذي يبين انتقال التأثير من القائد إلى غيره بهدف تحسين مستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية التي من أهمها رضا العملاء.

الشكل رقم: (12): النمط القيادي وسيلة للتأثير على أداء الأفراد.



المصدر: عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 423.

حسب الشكل فإن القيادي الناجحة تحقق مجموعة من الفوائد تعود على القائد نفسه و على المرؤوسين وعلى مستوى أداء المؤسسة. والقيادة الفعالة هي قدرة المشرف في التأثير على سلوك الآخرين لغرض توجيه جهوداتهم نحو تحقيق الهدف المراد "الأداء المتميز"، شريطة أن يحرص المشرف على عدم تحقيق أهداف المنظمة على حساب أهداف العاملين.¹

فالفوائد بالنسبة للقائد تتمثل في:

- تحقيق الأهداف التنظيمية الموكلة إليه.
- الراحة النفسية في العمل، ضغط عمل اقل و تنظيم أكثره.
- كسبه للاحترام نتيجة الالتزام والمعاملة الحسنة لتابعيه.²
- و بالنسبة للأفراد فإن القيادة السليمة تنتج أفرادا يتميزون بما يلي:³
 - يعرف كل فرد في مجموعة العمل واجباته ومهامه.
 - يؤدي كل فرد في مجموعة العمل واجباته بكفاءة.
 - يعمل الجميع في ظل غياب القائد بذات الكفاءة كما لو كان هو موجودا بذاته.
 - يحاول كل فرد في مجموعة العمل أن يحل أي مشكلة يتعرض لها في العمل بحكمة مع باقي فريق العمل.
 - يبادر كل فرد بتقديم مقترحاته لتطوير العمل دون خوف.

¹ بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية و القيادية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص206.

² عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص425.

³ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، مرجع سبق ذكره، ص22.

و ليضيف عاشور انه كلما كان نمط سلوك المشرف متوافقا مع تفضيلات و خصائص المرؤوسين أنفسهم كلما زاد رضاهم عن العمل، والعكس بالعكس. فالمشرف الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، لا شك يشبع احتياجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل. أما المشرف الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة ويتمتعون بقدرات منخفضة، فهو يخلق ارتباكاً و توتراً لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استياءهم تجاه العمل.¹

أما بالنسبة للمؤسسة ككل، فتتمثل الفوائد المحققة في:

- كفاءة أكبر ومستوى أداء أعلى، خدمة أفضل وجودة أداء أحسن.
- سمعة جيدة للمؤسسة وسط المنافسين.
- توفر مناخ إيجابي للعمل للقائد و المرؤوسين.²

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 149.

² عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 426.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل و الذي يتمثل أهم عنصرين يمكنه ارتكاز عليهم في تسيير الموارد البشرية ألا و هي عامل الأداء و القيادة فعند تقييمنا للأداء الذي: نصت عليه كافة الجهود و ذلك يتوفر على الارتكاز تقييماته من خلال فعالية الوظائف التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسات بإخضاعه إلى أسس و معايير واضحة المعالم و هذا من أجل تحقيق أهداف التقييم و من ناحية أخرى توصلنا إلى وجود ثلاث أنواع من النمط القيادي و هي متباينة بطبيعتها و منفرد بتخصصها و توجهاتها و اختيار النمط القيادي راجع لمجموعة من العوامل فمنها ما تخص القائد و أخرى خاصة بالمرؤوس و الأخرى بالموقف و يبقى النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ملائمة حتى يتسنى للأطراف، اتخاذ القرارات و تفويض السلطات لهم و هذا كله لتحقيق أهداف المؤسسة و رفع مستوى أداء العاملين فيها.

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	تشكر
	الإهداء
	الفهرس
I	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
1	قائمة الملاحق
أ _ هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية سياسة ونظام حوافز	
02	مقدمة الفصل الأول
03	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية كسياسة
03	المطلب الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية
03	أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية
05	ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
13	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية من منظور معاصر
13	1. النظرة المعاصرة لدور إدارة الموارد البشرية
16	2. تحديات إدارة الموارد البشرية
23	المطلب الثالث: سياسات إدارة الموارد البشرية
23	1. سياسة التكوين
26	2. سياسة التدريب
30	3. سياسة التوظيف
33	4. سياسة الأجور
37	المبحث الثاني: نظام الحوافز في إدارة الموارد البشرية
37	المطلب الأول: ماهية الحوافز

37	1. مفهوم التحفيز
38	2. أهمية الحوافز
39	3. أنواع الحوافز
40	4. معايير منح الحوافز
42	المطلب الثاني: عملية تصميم نظام الحوافز
42	أولاً: الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه
42	1. الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز
44	2. العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
45	ثانياً: قواعد وخصائص نظام الحوافز
45	1. قواعد نظام الحوافز
47	2. خصائص نظام الحوافز الفعال
49	ثالثاً: مراحل تصميم نظام الحوافز
50	رابعاً: تقييم نظام الحوافز والأسباب المؤدية لفشلها
50	1. تقييم نظام الحوافز
51	2. أسباب فشل نظم التحفيز
56	المطلب الثالث: بيئة عمل النظام التحفيزي
57	العوامل اللازمة لبيئة النظام التحفيزي
60	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: أداء وقيادة الموارد البشرية	
61	مقدمة الفصل الثاني
62	المبحث الأول: تقييم أداء الموارد البشرية
62	المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء
62	أولاً: تعريف تقييم الأداء
66	ثانياً: أهداف تقييم الأداء
66	1. الأهداف على مستوى المنظمة
67	2. الأهداف على مستوى العاملين
68	3. الأهداف على مستوى المديرين

70	المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء
71	أولاً: معايير الشخصية
71	ثانياً: معايير النتائج
72	ثالثاً: معايير السلوك
75	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء
75	أولاً: الطرق التقليدية
75	1. طريقة التدرج البياني
77	2. طريقة الترتيب البسيط
77	3. طريقة مقارنة أزواج من المستخدمين
79	4. طريقة التوزيع الإجباري
80	5. طريقة التدرج
81	6. طريقة القوائم
82	7. طريقة الاختيار الإجباري
84	8. طريقة الوقائع الحرجة
85	ثانياً: الطرق الحديثة
85	1. طريقة التدرج البياني السلوكي
87	2. طريقة الملاحظات السلوكية
89	3. طريقة مراكز التقييم
91	4. طريقة التقرير المكتوب
91	5. طريقة الإدارة بالأهداف
92	6. طريقة تقييم المجموعة
94	المبحث الثاني: قيادة فريق العمل
94	المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية
94	1. نمط القيادة الأوتوقراطي
99	2. نمط القيادة الديمقراطي
106	3. نمط القيادة الحرة أو الفوضوية
111	المطلب الثاني: بناء فريق العمل
111	أولاً: مفهوم فريق العمل

113	ثانيا:مراحل بناء فريق العمل
114	1.مرحلة جس النبض(التكوين)
114	2.مرحلة العصف (الصراع)
114	3.مرحلة وضع المعايير
115	4.مرحلة النضج(الأداء)
115	5.مرحلة الشيخوخة(الإنهاء)
117	ثالثا:فاعلية فريق العمل وأثره على مستوى أداء العاملين
117	1.العوامل التي تؤثر في سلوك فريق العمل
118	2.فاعلية فريق العمل
120	3.أثر فريق العمل على مستوى الأداء
122	المطلب الثالث:تأثير النمط القيادي على أداء العاملين
122	أولا:خصائص شخصية القائد
123	ثانيا:نمط القيادة
123	1.أثار نمط القيادة الديكتاتوري على الأفراد
124	2.أثار نمط القيادة الديمقراطي على الأفراد
124	3.أثار النمط القيادة الحر على الأفراد
129	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث:واقع التحفيز القيادي على مستوى أداء الأفراد لمجمع تربية الدواجن	
130	مقدمة الفصل الثالث
131	المبحث الأول:لمحة عامة حول مجمع تربية الدواجن Gao
131	المطلب الأول:نشأة وتطور مجمع Gao
132	المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي لل Gao
136	المطلب الثالث:سياسات إدارة الموارد البشرية في المجمع
136	أولا:التوظيف
138	ثانيا: التكوين والتدريب
139	ثالثا:التحفيز
139	رابعا:الترقية

139	خامسا : سياسة الاجور
141	المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة
141	المطلب الأول:منهج ومجتمع الدراسة
141	أولا:المنهج المستخدم في الدراسة
142	ثانيا:مجتمع الدراسة
142	ثالثا:عينة الدراسة
144	المطلب الثاني:أدوات الدراسة
144	أولا:أدوات جمع البيانات
147	ثانيا:أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة
148	المبحث الثالث:تحليل نتائج الدراسة
148	المطلب الأول:التحليل الوصفي لخصائص العينة
148	أولا:توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
149	ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
151	ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
152	رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية
153	المطلب الثاني:التحليل الإحصائي لمعطيات الإستبيان
153	أولا:عرض وتحليل بيانات محور التحفيز القيادي
162	ثانيا:عرض وتحليل بيانات محور الأداء
166	خلاصة الفصل الثالث
167	الخاتمة العامة
171	قائمة المراجع
	الملاحق

المقدمة العامة

إنَّ إجراءات التسيير التي ينجح في التأثير على سلوك وأداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة، وكذا يعلم بأنَّ أهم عامل من عوامل الانتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثين ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة استراتيجياتها عليه، حيث أنَّ لهذا العنصر الثمين القدر على التطوير والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المؤسسة إذا أحس بالولاء والانتماء والحرص على مصالحها وهي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع أداء العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم في تقديم أداء راق، وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية فعالة داخل المؤسسة.

ذلك أن أي رفع الأداء العاملين يعد من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها، والملاحظ لدى بعض المؤسسات الجزائرية صعوبة تحقيق أهدافها بسبب انخفاض انتاجية العامل فيها مما يؤثر سلبا على قدرتها في تحقيق أهدافها والصمود أمام منافسة المؤسسات الأجنبية وهو ما يطرح تحديا كبيرا أمام القادة الإداريين للمؤسسات الوطنية لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء من أجل تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات.

كما تعد دراسة السلوك الانساني ومحاولة تحديد أبرز العوامل المؤثرة فيه من بين أهم المتغيرات التي تضمن نجاح القائد الإداري في مهمته، فهي تبين له طريقة التعامل مع كل فرد وفق ما يتلاءم مع طبيعته ووفق كل ما ظرف يوجد فيه، وتبرز له مواطن الخلل والضعف في قراراته وتوجيهاته.

والقيادة في آخر المطاف تقاس بنتائجها وهي أحد الأمرين إما أن تكون قيادة رديئة تهدر الموارد وتعطل المصالح وتضيع الكفاءات وتختزل الأهداف حتى لا يبقى من الأهداف إلا ما يحقق المصالح الشخصية للقائد الفاشل، وإما أن تكون قيادة ناجحة - ممثلة لصورة القائد الناجح - تستثمر في الموارد وتنمي الكفاءات وتحقق أعلى الأفراد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء للمؤسسة، وذلك في ظل منافسة حادة وفي بيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير.

الإشكالية العامة

إنَّ القيادة والتحفيز باعتبارهما عملية تأثير في الآخرين يعملان على توجيه قدراتهم واهتمامهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، وأن نجاح القائد يتوقف أساساً على خصائصه وسماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء لديهم.

كما أصبح جلياً الآن أن تقدم المجتمعات والدول ما هو إلا نتيجة طبيعية لجهود التحفيز القيادي الواعية والمسئولة في تحسين ورفع مستوى الأداء لدى أفرادها، فالربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، والتقييم المستمر والسليم لأداء الأفراد، وإتباع مناهج تحسين وتطوير الأداء، تعد أهم الأسباب للحصول على هذا الأداء المتميز المحقق للأهداف.

ومما سبق فإنَّ مشكلة البحث تكمن في الإشكالية الرئيسية التي نطرحها في شكل السؤال الجوهرى

التالى:

"ما هو تأثير التحفيز القيادي في رفع أداء العاملين لدى مجمع تربية الدواجن بمستغانم؟".

وهذا السؤال الجوهرى يتفرع إلى عدة أسباب فرعية:

- ✓ ما مفهوم الحوافز وما أهمية نظام الحوافز في إدارة الموارد البشرية؟.
- ✓ تسعى كافة أطراف المنظمة إلى تعزيز أداء عمالها حيث تعتبر مرآة عاكسة لفشل أو نجاح أي منظمة؟.
- ✓ ما مدى تأثير القيادة الإدارية على أداء فريق العمل؟.

وتمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:

المتغيرات المستقلة: تشمل الدراسة على متغير مستقل وهو التحفيز القيادي يتكون هذا الأخير من أبعاد

ثلاثة مرتبطة به وهي:

- البعد الأول: ويمثل نمط الإشراف.

- البعد الثاني: ويتمثل في بناء فرق العمل.

- البعد الثالث: ويتمثل في التحفيز.

المتغيرات التابعة: تشمل الدراسة على متغير تابع رئيسي وهو أداء الأفراد.

الفرضيات

الفرضيات الجزئية

❖ لا بد لأي مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها أن تستغل العنصر البشري باستخدام الحوافز

التي تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد ممكن وذلك من أجل رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها المسطرة.

❖ ضرورة وجود معايير سليمة لتقييم الأداء وقيادة جيدة لفريق العمل في المؤسسة تتسم بالموضوعية

والدقة وتحقق للعمال الرضا الوظيفي وتضمن أهداف المؤسسة .

الفرضية العامة

✓ توجد علاقة إرتباطية ايجابية بين التحفيز القيادي ومستوى أداء العمل لدى عمال مجمع تربية الدواجن

GAO - مستغانم - .

أسباب اختيار البحث

من أسباب اختيار البحث نذكر ما يلي:

- محاولة معرفة مدى التأثير الذي يلعبه التحفيز القيادي على أداء الأفراد من أجل ضمان استمرارية

المؤسسة.

- محاولة تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة التحفيز القيادي وأداء الأفراد.

- إنَّ أداء الأفراد مازال بعيدا على المستوى المطلوب سواء من حيث المضمون (الأسلوب) أو من حيث

النتائج، وذلك لوجود خلل ما، وجب تحديده ومعالجته.

- أنَّ القائدة في المؤسسات الاقتصادية يسعون إلى رفع المردود وتحقيق الأرباح وذلك من خلال رفع الأداء الوظيفي للعاملين، وعليه وجب تحديد أهم العوامل المؤثرة فيه وأهم السبل المتبعة لتحسينه.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في موضوع التحفيز القيادي ودوره في المؤسسة، خاصة التأثير في العاملين بهدف رفع أدائهم على العوامل التالية:

- ✓ يلعب التحفيز القيادي دورا أساسيا وحساسا في كل مراحل العملية الإدارية، وهي بذلك تضمن لها الفعالية والديناميكية المستمرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ يعد التحفيز القيادي موضوعا أساسيا في دراسات وبحوث الباحثين، إذ نجد في معظم كتب الإدارة العامة، إدارة الأعمال، كتب علم النفس والاجتماع.
- ✓ اتساع مجال البحث في موضوع القيادة الإدارية والتحفيز وتعدد المناخ والأطروحات النظرية له وكذا الاختلاف والتباين بين المنظرين لها.
- ✓ السلوك الانساني المتميز بالتعقيد والمزاجية وعدم الثبات يجعل من دراسة الخصائص السلوكية للفرد سواء كان رئيسا أو مرؤوسا أمرا من الأهمية بمكان، وهذا بتوفير قدر كاف من المعلومات للمدراء قصد مساعدتهم على فهم وتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- ✓ معرفة مدى تأثير التحفيز القيادي في رفع أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

أهداف البحث

- تهدف الدراسة حول القيادة الإدارية لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
- ✓ التعرف على القيادة والتحفيز من حيث المفهوم والخصائص وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

✓ تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الإداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة، أي الصفات التي تجعل منهم عنصرا مؤثرا بالإيجاب في أداء العاملين.

✓ معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على القادة الإداريون استخدامها، وهذا ما يمثل حيز الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسات الوطنية وضمان استمراريتها.

المنهج المتبع

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وشمل ذلك نظام التحفيز وعملية تصميمه وبيئته والأنماط القيادية، وكذلك عند دراسة الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وعملية تقييمه وسبل تحسينه، أما في الجانب التطبيقي تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على:

- أسلوب المسح بالعينة: نظرا لكبر حجم المجتمع نسبيا، وضيق الوقت تم الاعتماد على اختيار عينة عشوائية للدراسة والتي تشمل القادة الإداريين ومرؤوسيههم في المؤسسة محل الدراسة، بولاية مستغانم.

- أسلوب الاستبيان: لجمع المعلومات حول عينة الدراسة من أجل الاجابة على اشكالية البحث واختبار

صحة الفرضية العامة ميدانيا.

تشكر

الحمد لله حمدا يوافي ما تزايد من نعم، والشكر على ما أولانا من
الفضل والكرم، الصلاة والسلام على نبيه محمد سيد الخلق أجمعين
نسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وأن
يوفقنا لما يحبه ورضاه.

لقد كتبنا هذه المذكرة بفضل أساتذتنا الكرام ونطلب من الله أن ندخل
وإياهم ومن قرأ هذا الكتاب في قوله صلى الله عليه وسلم " من صلى
علي في كتاب لم تزل الملائكة تستغفر له ما دام اسمي في ذلك الكتاب"
ونتقدم بأخلص تشكراتنا إلى:

الأستاذ المشرف معارفية الطيب الذي ساعدني في عملي هذا كما نشكر
كل عمال مجمع تربية الدواجن, تشكراتنا الخالصة أيضا إلى كل من
ساعدنا من قريب أو من بعيد .

أبركان حسين



قائمة الجداول, الأشكال والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	أثر دفع الأجور على سلوك العمال	01
76	نموذج التدرج البياني	02
78	نتائج المقارنة بين أزواج من المستخدمين	03
82	نموذج القوائم	04
83	نموذج الإختيار الإجباري	05
86	نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي	06
91	أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف	07
110	المقارنة بين أنماط القيادة الأوتوقراطية,الديموقراطية والقيادة الحرة	08
148	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	09
150	توزيع عينة الدراسة حسب السن	10
151	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	11
152	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	12
155	نتائج إستجابة أفراد العينة لبعء الإشراف(محور التحفيز القيادي)	13
158	نتائج إستجابة أفراد العينة لبعء بناء فريق العمل (محور التحفيز القيادي)	14
160	نتائج إستجابة أفراد العينة لبعء الرضا عن الحوافز(محور التحفيز القيادي)	15
163	نتائج إستجابة أفراد العينة لمحور الأداء	16

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	قواعد نظام الحوافز الفعال	45
02	نموذج وعناصر النظام	54
03	التأثيرات الخمس العوامل المؤدية إلى توفير بيئة عمل محفزة	56
04	أهمية أداء المورد البشري	65
05	أهداف تقييم أداء المورد البشري	69
06	العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج	70
07	منحنى التوزيع الطبيعي للمستخدمين في التوزيع الإجاباري	79
08	نموذج الملاحظة السلوكية	88
09	خطوات طريقة مراكز تقييم أداء المديرين	90
10	أشكال القيادة الديمقراطية	103
11	مراحل تطور الجماعة وسمات كل مرحلة	116
12	النمط القيادي وسيلة للتأثير على أداء الأفراد	126
13	الهيكل التنظيمي لمقر مجمع تربية الدواجن بالغرب	135
14	عينة الدراسة (البحث)	144
15	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	149
16	توزيع عينة الدراسة حسب السن	150
17	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	151
18	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	153

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الاستبيانة
2	وثائق ممنوحة من طرف الجمع

قائمة المراجع

اولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

أ_ الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، دون ذكر مكان النشر، 2000
2. أحمد محمد غنيم، الثورة الإدارية المضادة، منهج القرن الحادي والعشرين، المكتبة المعاصرة، 1997
3. السكارنه بلال، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
4. المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011.
5. النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مكتبة الفرزدق، الرياض، 1997.
6. بربار كامل، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
7. بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009.
8. د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995
9. د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
10. د. محمد رفيق الخطيب، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات، الجزائر، 1995.
11. د. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر، جدة، 1999.
12. د. مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
13. د. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، كتوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.
14. د/ منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، وكالة المطبوعات، الكويت.
15. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الأمة للطباعة والترجمة، الأردن، 2007.
16. رحيم يونس، أكرم الغزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة، الأردن، الطبعة 1، 2008 .
17. زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2010.
18. سعيد اسماعيل، قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان، الطبعة 1، 1994 .
19. سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999
20. عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار و محمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007.

21. عادل صلاح عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي و الإداري، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007.
22. عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، الدار الجامعية، مصر، 2009.
23. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008.
24. عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي، ط1، دار النهضة العربية، السعودية، 2003.
25. عبد الفتاح رأفت، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة.
26. عبد الله بن عبد الغني الطحجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر و التوزيع، السعودية، 2003.
27. علي سلمى، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، الطبعة الأولى، دار المعارف، مصر.
28. علي غربي، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، الأردن 2007.
29. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
30. فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، بيروت، 2005.
31. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
32. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
33. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط1، المسيرة للنشر، الأردن، 2008.
34. محمد ربيع زناقي، السلوك التنظيمي (السلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات)، مكتبة المتنبي، السعودية، 2013.
35. محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعليب، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار لفكر الجامعي، مصر، 2010.
36. محمد عبد الغني مسعود، محسن أحمد الخضيرى، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1992.
37. محمد فالخ، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن 2004.
38. معن محمود عيامرة، مروان محسن بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2007.
39. منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
40. نادر أحمد أبو شبخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري و حالات عملية)، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
41. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، 2004، الجزائر.
42. نبيل محمد مرسى، المهارات و الوظائف الإدارية: كيف تحمى مهاراتك الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
43. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
44. هاشم زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1970.

ب - الرسائل العلمية و الأطروحات

1. جواد حمزة، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس و العلوم التربوية، 2006/2005.
2. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
3. نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، إدارة الأعمال، 2006/2005.
4. ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010/2009.
5. ماتيو جيدير، ترجمة ملكة أبيض، منهجية الباحث المبتدئ في الأدب و اللغات و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، وزارة الثقافة، دمشق، سوريا.
6. ماريو هاينز، ترجمة محمد موسى و آخرون، إدارة الأداء و إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1998.

ثانيا : قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. La tacha M. Harris, the Relationship between leadership styles of school principals and teacher retention, capella university, usa, 2008.
2. Alain Duluc, leadership et confiance op, cit.
3. Thomas E. Harris and Mark D. Nelson, op. cit.
4. Thomas E. Harris, Mark D. Nelson, Applied organizational communication: theory and practice in a global environment, 3 rd, Iarrence Erlbaum associates, new York, 2008.

ثالثا : المراجع الالكترونية و مواقع الانترنت

<http://www.hrdiscussion.com/hr1160.html> ixzzlnrkgl7yw.09/02/2016.

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية سياسة ونظام

حوافز

الفصل الثالث

واقع التحفيز القيادي على مستوى
أداء الأفراد لمجمع تربية الدواجن

GAO

الفصل الثاني

أداء وقيادة الموارد البشرية