

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم تسيير

أطروحة دكتوراه

التخصص : علوم تسيير

دور نظام الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية
دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية
الجزائرية

من طرف

محمد لمين مراكشي

أمام اللجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة البليدة	أستاذ التعليم العالي	كمال رزيق
مشرفا و مقررا	جامعة البليدة	أستاذ التعليم العالي	ناصر مراد
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر	أستاذ التعليم العالي	رابح زييري
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر	أستاذ التعليم العالي	علي عبد الله
عضوا مناقشا	م.ع.ت الجزائر	أستاذ التعليم العالي	ناصر دادي عدون
عضوا مناقشا	م.ع.د.ت الجزائر	أستاذ محاضر أ	نور الدين شنوفي

البليدة ،ماي 2012

الملخص:

يخضع نظام الحوافز الحالي في المؤسسة الجزائرية إلى مجموعة من المتغيرات تأتي أهمها التشريع رقم 90 / 11 الخاص بعلاقات العمل، والتطورات التنظيمية التي عرفها النمط التسييري للمؤسسات الجزائرية، وقد ساهمت هذه التغيرات في إحداث تعديلات على أنواع الحوافز المطبقة، وجعلها تتماشى و النظريات الحديثة في التحفيز، كما مست تلك التعديلات طرق الحساب و إضافة أنواع أخرى من الحوافز، وعدم الإعتداع على الشكل المادي فقط في التحفيز.

و أكيد أن هذا النظام لا يخلوا من العيوب، وهو الأمر الذي دفع بنا إلى طرح تساؤل يتعلق بمدى مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري لدى المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية؟.

إن الإجابة عن هذا التساؤل تستدعي بنا الإلمام ببعض المفاهيم و الربط بينها بما يخدم الإشكالية المطروحة، و عليه فقد تضمنت دراستنا في الشق النظري على ثلاثة فصول، حيث تم في الفصل الأول تقديم تحليل نظري لأسس الأداء البشري و تقييمه في المؤسسة، أما الفصل الثاني فقد تناول دراسة الحوافز كمدخل لتحسين الأداء البشري، بينما جاء الفصل الثالث ليوضح مختلف القوى المؤثرة على فعالية أنظمة الحوافز في المؤسسة، و بمأن موضوع بحثنا يستدعي الجانب الميداني فقد تم تخصيص فصلين لهذا الغرض، حيث يأتي الفصل الرابع كمدخل نوضح من خلاله إشكالية المؤسسة الصناعية الجزائرية في الإنتاجية و أنظمة التحفيز، بينما يُظهر الفصل الخامس والأخير نتائج الدراسة الميدانية الناجمة عن توزيع الاستبيان على عينة البحث .

RESUME

Le présent dispositif de motivation est soumis, au sein des entreprises algériennes, à une série de changements dont le plus important est la législation n° 90/11 relative aux relations de travail, ainsi que les développements règlementaires matérialisés par les modalités de gestion des entreprises algériennes.

Ces changements ont contribué à la modification des types de motivations appliquées de sorte qu'elles puissent correspondre aux théories contemporaines de motivation. Ces modifications ont touché les méthodes de calcul et ont créé d'autres genres de motivations de sorte qu'on ne compte pas uniquement sur l'aspect physique pour réaliser la motivation.

Certes, ce dispositif n'est pas sans défauts ; ce qui nous amène à se demander dans quelle mesure le système de motivation contribue à améliorer la performance des ressources humaines dans les entreprises industrielles publiques algériennes ?

Pour répondre à cette question, on doit prendre connaissance de quelques notions et d'établir des rapports entre elles de manière à servir la problématique qui se pose. Par conséquent, notre étude a compris trois chapitres théoriques. Le premier chapitre présente une analyse théorique des bases de la performance humaine et son évaluation au sein de l'entreprise. Le deuxième chapitre aborde une

étude des motivations comme introduction à l'amélioration de la performance humaine. Le troisième chapitre met en exergue les différentes forces ayant un impact sur l'efficacité des dispositifs de motivation au sein de l'entreprise. Attendu que le thème de notre étude exige le travail sur le terrain, on a consacré deux chapitres à cet égard : le quatrième chapitre est une introduction pour expliquer la problématique de l'entreprise industrielle algérienne et les dispositifs de motivation, alors que le cinquième et dernier chapitre révèle les résultats de l'étude menée sur le terrain suite à la distribution du questionnaire à l'échantillon visé par l'étude.

SUMMARY

The present motivational system is submitted, within the Algerian companies, to a series of changes, of which the most important is the legislation No 90/11 relating to work relations as well as the regulatory developments embodied by the ways of managing the Algerian companies.

These changes have contributed in modifying the implemented motivational forms in such a way that they could tally with the today's motivational theories. These modifications have affected the calculation methods and given birth to other kinds of motivations so that one cannot rely only on the physical aspect to reach motivation.

Certainly, this system is not perfect, which leads us to wonder how the motivational system contributes to improving the performance of human resources in industrial algerian public ?

In order to answer this question, one must learn about some notions and tie each other in such a way to serve the arisen issue. Consequently, our study focuses on three theoretical chapters. The first chapter sets out a theoretical analysis of human performance foundations and its assessment within the company. The second one handles the motivational search as an introduction to improve human performance. The third chapter put forward the different forces those having influence on the effectiveness of the motivational system within the corporate. Whereas the topic of our study requires working on the field, we devoted two chapters for this purpose: the fourth chapter is

an introduction to explain the issue of the Algerian industrial corporate and the motivational systems, while the fifth and last one unveils the results of the study carried out on the field after the questionnaire was handed out to the sample which is concerned by the search.

الإهداء

أهدي هذا الجهد إلى الوالدة الكريمة أطال الله من عمرها وبارك فيها التي بذلت الغالي والنفيس، من أجل إتمام مشواري العلمي، وانجاز هذا العمل، وإلى جميع أفراد أسرتي الصغيرة، وإلى جميع الأهل والأقارب.

إلى كل من كان لهم فضل تلقيني العلم النافع إلى كافة معلمي وأساتذتي الكرام. إلى جميع أصدقائي وزملائي الأساتذة. إلى كل غيور عن هذا الوطن.

- إلى هؤلاء جميعا اهدي هذا العمل -

شكر و عرفان

أحمد الله عز و جل حمداً يليق بجلاله، على توفيقه إياي لإتمام هذا العمل ، ومدى بالقوة و العون لإنجاز مشروع العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر و العرفان، و جم التقدير إلى الأستاذ المشرف: الدكتور ناصر مراد على ما أسداه لي من توجيهاته القيمة، و إرشاداته النيرة، التي ذللت لي الصعاب، و أنارت لي الدرب، و دفعتني قدما لإتمام هذا البحث، فجزاه الله عني خير الجزاء.

وأتوجه كذلك بخالص الشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة التي قبلت وتحملت هذا الجهد. كما لا يفوتني أن أشكر جميع من ساعدني و مد لي يد العون من قريب أو من بعيد، وأخص بالذكر كل من الأساتذة الفاضلين:

أ.د. ناصر دادي عدون

أ.د. رزيق كمال

د. بلغيث بشير

أ. فوضيلي عبد الحليم

د. عجيلة محمد

د. سعد الله محمد أمين .

- و الله من وراء القصد و هو يهدي السبيل -

قائمة الأشكال

الرقم	الصفحة
1	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية
2	العلاقة بين الكفاءة و الفعالية الإنتاجية كأبعاد هامة للأداء
3	علاقة الرضا الوظيفي بالأداء
4	نموذج التوزيع الإجباري لأداء الفرد
5	موقع نظام الحوافز بين أنظمة المؤسسة
6	توضيح الحاجات عند ماسلو
7	نموذج بورتر و لولر
8	مقارنة بين جماعات و فرق العمل
9	أنواع الجماعات في المؤسسة
10	نموذج المراحل الخمس لبناء الجماعات
11	نموذج تأكيد التوازن
12	القيمة المضافة للقطاع الصناعي في الجزائر للفترة 2008/2001
13	تطور إنتاجية العامل في الصناعات التحويلية بالمؤسسات العمومية الجزائرية للفترة 2007/2001
14	تطور إنتاجية العامل في الصناعات التحويلية بالمؤسسات العمومية الجزائرية بدلالة القيمة المضافة خلال الفترة 2007/2001
15	تطور إنتاجية الدينار من الأجور في الصناعات التحويلية بالمؤسسات العمومية الجزائرية خلال الفترة 2007/2001
16	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير جهة العمل
17	أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس
18	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن
19	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي
20	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة

228	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي	21
229	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الأجر	22
231	طبيعة الحوافز المادية	23
232	طبيعة الحوافز المعنوية	24
233	طبيعة الخدمات الإجتماعية	25
234	طبيعة النظام التأديبي	26

قائمة الجداول:

الرقم	الصفحة
1	مقارنة بين الفعالية والكفاءة
2	أهم المعلومات المتعلقة بنظام مدخلات إدارة الأداء
3	أهمية تقييم الأداء من وجهة نظر المشرفين و العمال و المؤسسة
4	أهداف تقييم الأداء
5	مصادر جمع المعلومات لتقييم أداء الأفراد
6	إيجابيات و سلبيات أساليب المقارنة في تقييم الأداء
7	إيجابيات و سلبيات وسائل الاحتكام إلى معدلات ثابتة
8	العوامل المساعدة على نجاح أو فشل آلية الإدارة بالأهداف
9	القيمة المضافة للإنتاج الصناعي في الجزائر فترة 2008/2001
10	تطور إنتاجية العامل في الصناعات التحويلية بالمؤسسات العمومية الجزائرية للفترة 2007/2001
11	تطور إنتاجية العامل في الصناعات التحويلية بالمؤسسات العمومية الجزائرية بدلالة القيمة المضافة للفترة 2007/2001
12	تطور إنتاجية الدينار من الأجور في الصناعات التحويلية بالمؤسسات العمومية الجزائرية للفترة 2007/2001
13	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير جهة العمل
14	أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس
15	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن
16	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي
17	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة
18	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي
19	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الأجر
20	طبيعة الحوافز المادية

232	طبيعة الحوافز المعنوية	21
233	طبيعة الخدمات الاجتماعية	22
234	طبيعة النظام التأديبي	23
237	مدى معرفة الإطار القانوني و التنظيمي لنظام الحوافز بالمؤسسة	24
238	الموقف العام للعامل أو الموظف من نظام الحوافز	25
241	نتائج تقييم محتوى الحوافز المادية	26
243	نتائج تقييم محتوى الحوافز المعنوية	27
246	نتائج تقييم محتوى الخدمات الاجتماعية	28
248	نتائج تقييم محتوى الإجراءات التأديبية	29
250	ترتيب عوامل الرضا الوظيفي حسب أهميتها من وجهة نظر العمال	30
252	عوامل التحفيز حسب أهميتها و تأثيرها على الأداء	31
254	الأسس و المعايير التي يتم بموجبها منح الحوافز من وجهة نظر أفراد العينة	32

الفهرس

	ملخص	
	الإهداء	
	شكر و عرفان	
	قائمة الأشكال	
	قائمة الجداول	
	الفهرس	
17	المقدمة	
27	1. التحليل النظري لأسس الأداء البشري و تقييمه في المؤسسة	
28	1.1 مدخل عام للأداء	
28	1.1.1 مفهوم الأداء	
32	2.1.1 الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	
37	3.1.1 العلاقة بين الأداء و الإنتاجية	
41	2.1 تحليل طبيعة الأداء للعنصر البشري في المؤسسة	
41	1.2.1 محاولة تحديد ماهية الأداء البشري	
47	2.2.1 علاقة الأداء البشري بالرضا الوظيفي	
52	3.2.1 إدارة الأداء البشري في المؤسسة	
56	3.1 تقييم الأداء البشري في المؤسسة	
57	1.3.1 ماهية تقييم الأداء	
64	2.3.1 طرق تقييم أداء العاملين	
71	3.3.1 مشكلات تقييم أداء العنصر البشري ومداخل تحسينه	
77	2. دراسة الحوافز كمدخل لتحسين الأداء البشري في المؤسسة	
78	1.2 ماهية الحوافز	
78	1.1.2 مفهوم الحوافز	
84	2.1.2 علاقة الحوافز بالإدارة و الأداء	

89 موقع نظام الحوافز في المؤسسة	3.1.2
93 نظريات الحوافز في الفكر الإداري	2.2
93 النظرية الكلاسيكية و نظرية العلاقات الإنسانية	1.2.2
96 نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو و نظرية X و Y لـ ماجريجور	2.2.2
100 نظرية العاملين و نظرية التوقع و الأداء	3.2.2
102 نظريات ونماذج أخرى في التحفيز	4.2.2
111 أنواع الحوافز	3.2
111 تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها	1.3.2
117 تصنيف الحوافز من حيث الأثر	2.3.2
119 تصنيف الحوافز من حيث المستفيدين و الهدف	3.3.2
121 تصنيف الحوافز من حيث البدائل المتاحة و دعامة التطبيق	4.3.2
124 أدوار القوى المؤثرة على فعالية أنظمة الحوافز بالمؤسسة	3
125 أساليب القيادة الإدارية و ممارسات التحفيز	1.3
125 ماهية القيادة الإدارية	1.1.3
129 أساليب و أنماط القيادة الإدارية	2.1.3
134 القيادة الإدارية و إشكالية التحفيز	3.1.3
136 بيئة المؤسسة و أثرها على أنظمة الحوافز	2.3
136 ماهية بيئة المؤسسة	1.2.3
141 البيئة و تأثيراتها الداخلية على نظام الحوافز	2.2.3
146 البيئة و تأثيراتها الخارجية على نظام الحوافز	3.2.3
151 جماعات العمل و ممارسات التحفيز	3.3
151 ماهية جماعة العمل	1.3.3
158 بناء جماعات العمل في المؤسسة	2.3.3
164 فعالية تأثير جماعات العمل على حوافز الأفراد بالمؤسسة	3.3.3
171 المؤسسة الصناعية الجزائرية و إشكالية الإنتاجية و أنظمة الحوافز	4
172 التطورات التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية	1.4
172 مرحلة التسيير الذاتي	1.1.4
174 مرحلة المؤسسة العامة أو المشروع العام	2.1.4

178 مرحلة التسيير الإشتراكي للمؤسسات	3.1.4
180 مرحلة إعادة الهيكلة و إستقلالية المؤسسات	4.1.4
186 خصوصية المؤسسات	5.1.4
189 واقع إنتاجية العمل في القطاع الصناعي بالجزائر لفترة 2001 / 2007	2.4
189 تطور الناتج المحلي الصناعي للجزائر	1.2.4
192 قياس إنتاجية العامل في القطاع التحويلي للصناعة بالجزائر للفترة 2001 / 2007	2.2.4
194 قياس إنتاجية العامل في الصناعات التحويلية بالمؤسسات العمومية الجزائرية بدلالة القيمة المضافة للفترة 2001 / 2007	3.2.4
196 قياس إنتاجية الدينار من الرواتب و الأجور	4.2.4
198 الإطار التنظيمي لنظام الحوافز في المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية	3.4
198 الأجور كحافز للعاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية	1.3.4
205 الترقية كحافز للعاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية	2.3.4
207 العقوبات التأديبية كحوافز ردعية للعاملين في المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية	3.3.4
210 الرعاية الصحية والخدمات الإجتماعية من منظور الحوافز في المؤسسة الجزائرية	4.3.4
216 دراسة تقييمية لأنظمة الحوافز لدى عينة من المؤسسات الصناعية العمومية الجزائرية	5.
217 التحليل الأولي لبيانات الإستبيان	1.5
217 خطوات إختيار عينة الدراسة	1.1.5
221 وصف خصائص عينة الدراسة	2.1.5
230 طبيعة نظم الحوافز بالمؤسسات موضوع البحث	3.1.5
235 الدراسة الإحصائية لنتائج الإستبيان	2.5
236 الموقف العام من نظام الحوافز	1.2.5
240 تقييم العامل و الموظف لمختلف أنواع الحوافز المقدمة بمؤسسته	2.2.5
250 أسس وعوامل نجاح نظام التحفيز في المؤسسة من منظور العامل والموظف	3.2.5
258 الخاتمة	

مقدمة

ترتبط كفاءة الأداء في المؤسسات بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل و رغبته فيه. لذا يعتبر العنصر البشري أحد المتغيرات الأساسية المؤثرة في قيام المؤسسات بأعمالها ونشاطاتها المختلفة ، وتحديد مستوى فعالية وكفاءة الأداء في تلك المؤسسات. ومن ثم تسعى المؤسسات دائما إلى الإستخدام الأفضل للقوى البشرية العاملة معها وتحفيزها على الارتقاء بكفاءة الأداء و فعاليتها.

و لتحقيق كفاءة العنصر البشري لا بد من إيجاد محرك لطاقات الفرد و باعث موجه لسلوكه. ومما لا شك فيه أن الحوافز هي من أكبر البواعث و من أفضل المحركات لهذه الطاقات. فالفرد ينطوي في واقعه المعيشي والإجتماعي على دافعين اثنين هما :الأول في أن يحصل على شيء ما والثاني خوفه من أن يفقد شيئا ما.

و في الوقت الذي نجد فيه أن الإدارة الكفوة في الدول المتقدمة تحاول أن تستثمر و تستغل لأقصى الحدود جهد العاملين من أجل المزيد من التقدم مستخدمة كل وسائل التحفيز نجد أنه يتم التركيز في الدول النامية من حيث نظم الحوافز وسياستها على الجوانب المادية بالدرجة الأولى. وغني عن البيان أن الإطار العام لهذا الإتجاه في الحوافز لا يتعدى في فلسفته و مضمونه إطار النظرية الكلاسيكية وهي بذلك تهمل باقي الإتجاهات لنظريات التحفيز.

إن نظام الحوافز المعمول به سابقا لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مرتكز بالدرجة الأولى على الشكل المادي ، غير أن هذا الشكل لم يخدم المؤسسة طويلا لكونه لم يواكب التطورات التي أدت إلى زوال القطبية الإقتصادية من العالم و احتكار الفكر الرأسمالي لكل إحتياجات العالم من اقتصاد و سياسية و ثقافة. لقد أدى الإعتماد على الشكل المادي للحوافز في المؤسسة الجزائرية عن مجموعة من المشاكل كانت أبرزها:إنعدام الثقة بين العامل وإدارته إذا ما تعلق الأمر بعدالة التوزيع، عدم توافق الحوافز مع الجهد المبذول من منظور العامل، إنقطاع قنوات الإتصال بين العامل

والإدارة لكثرة الإضرابات، هجرة الإطارات الكفوة للمؤسسات الخاصة و المتعددة الجنسيات. كل هاته المشاكل أدت إلى فشل روح الإبداع والمنافسة و الابتكار الأمر الذي سمح بتدني مستويات المردودية و الأداء لدى المؤسسة الجزائرية .

يخضع نظام الحوافز الحالي إلى مجموعة من التغييرات تأتي أهمها التشريع رقم 11/ 90 الخاص بعلاقات العمل، والتطورات التنظيمية التي عرفها النمط التسييري للمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، وقد ساهمت هذه التغييرات من إحداث تعديلات على أنواع الحوافز المطبقة وجعلها تتماشى و النظريات الحديثة في التحفيز، وقد مست تلك التعديلات طرق الحساب، إضافة أنواع أخرى، وعدم الإعتماد على الشكل المادي فقط في التحفيز.

بناء على ما تقدم تتبلور معالم مشكلة بحثنا التي اخترنا لها مؤسسات القطاع الصناعي العام الجزائري كميدان للدراسة، وقد تمت صياغة الإشكالية في السؤال التالي :

ما مدى اقتناع العامل الجزائري بمختلف أنواع الحوافز المقدمة حاليا في مؤسسته ؟ وما أثر هذا الاقتناع في تحسن أدائه؟

وللإجابة عن هذا التساؤل الأساسي، يتطلب منا البحث والإجابة على عدد من التساؤلات الجزئية التالية :

— ما هي الأسس التي ينبغي أن يقوم عليها نجاح الأداء البشري في المؤسسة ؟

— هل من الممكن إعتبار أنظمة الحوافز المدخل الأكثر أهمية في عملية تحسين الأداء البشري بالمؤسسة التي تنشط في الدول النامية ؟

— ما هي القوى المؤثرة على نجاعة أنظمة الحوافز بالمؤسسة؟

— هل يواكب نظام الحوافز الحالي، التغييرات التنظيمية و القانونية التي تعرفها هياكل المؤسسات الجزائرية الاقتصادية على وجه العموم و الصناعية منها بوجه الخصوص ؟

كيف يقيم الفرد العامل بالمؤسسة الصناعية الجزائرية نظام الحوافز الموجود بمؤسسته؟

لكي نتمكن من حل ومناقشة هذه الإشكالية نضع عدد من الفرضيات:

الفرضية الأولى: تشكل كل من الدافعية و الإدراك و المقدرّة الأسس الأولى في نجاح الأداء البشري ، غير أن هذه الأسس غير كافية إذا ما تعلق الأمر بالأداء البشري داخل المؤسسة لذلك هناك أسس أخرى تظهر في كل من: الرضا الوظيفي و عملية تقييم الأداء التي تعد حجر زاوية في تحسين الأداء.

الفرضية الثانية: تعددت مداخل تحسين الأداء البشري في المؤسسة نتيجة تطبيق أسس علمية حديثة في التسيير وقد أسفر عن هذا التطبيق كل من المداخل الآتية: مدخل إعادة الهندسة ومدخل التحسين المستمر KAZEN ومدخل إدارة الجودة الشاملة، لكن يبقى إستخدامها في الدول النامية نظري فقط ، ذلك لكون إهتمامات العامل في هاته الدول منصب على تلبية إحتياجاته المادية والمعنوية بالدرجة الأولى ، وهو الأمر الذي يجعل من مدخل الحوافز المدخل الأفضل والمتبع في تحسين الأداء البشري.

الفرضية الثالثة: تعتمد العلاقة المكونة بين الحوافز و الأداء على الظروف التي يتم منحها فيها و على الهدف المرجو تحقيقه وبالتالي فإن هاته العلاقة تتأثر بكل من :طبيعة القيادة الموجودة في المؤسسة، طبيعة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، وأخيرا جماعات العمل التي ينشط فيها الفرد المراد تحفيزه.

الفرضية الرابعة: إن الاضطرابات التي عرفها القطاع الصناعي الجزائري في الآونة الأخيرة و التي يرجع سببها لعدم رضا الطبقة العمالية على الوضعية الإجتماعية و المهنية التي يعيشونها توحى بأن أنظمة الحوافز الحالية لا تناسب والتطور التشريعي و التنظيمي الذي عرفته المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية.

الفرضية الخامسة : مهما كانت طبيعة الوسيفة التي يشغلها الفرد الجزائري (تنفيذية ، أو متعلقة بإتخاذ القرار في المؤسسة) فإننا نجد تقييمه لنظام الحوافز التابع لنشاطه سلبي ، و مبرره الوحيد في ذلك أن هاته الحوافز لا تتناسب وجهده المبذول.

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الحوافز نفسها التي حظيت و ما تزال تحظى باهتمام العلماء والباحثين و المهتمين بالجوانب السلوكية الإنسانية و الإدارية على حد سواء كون هذه الحوافز من أهم المتغيرات الرئيسية للدافعية بآثارها ، و نتائجها الإيجابية على كفاءة الإنتاج و زيادته في ظل الأوضاع الراهنة التي تمر بها الأمم و الشعوب بقياداتها الإدارية ، و السعي الجاد نحو تحديث الأنظمة و التشريعات لمواكبة التطور السريع و الازدهار الذي يشهده العالم المتقدم تكنولوجيا وتوظيفها نحو التنمية بمختلف أبعادها و أشكالها في ظل عصر العولمة و الانفتاح الإقتصادي والإتجاه نحو الخصوصية من أجل رفع الكفاءة و الفعالية و قدرة الإطارات البشرية أساس العملية الإدارية التنموية للوصول بها إلى الغاية المنشودة في زيادة الإنتاجية ضمن بيئة عمل و مناخ ملائمين على حد سواء. فكلما استطاعت الإدارة معرفة الحوافز الملائمة والقواعد السليمة ، و البيئة الصالحة للتطبيق ، كلما استطاعت أن تحصل على النتائج المرجوة . كما و تأتي أهميتها من كونها محاولة للكشف عن مواطن القوة ومواطن الضعف في نظم الحوافز ، و مدى كفاءتها وفعاليتها في محيط بيئة العمل ، و أثرها على دافعة الإنجاز للعاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية كمؤشر لتحديد جوانب القصور تلك في حوافز العمل ، و اقتراح سبل معالجتها و رفع كفاءتها و فعاليتها.

تسعى هاته الدراسة إلى :

– التعرف على نوعية نظم الحوافز المطبقة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية.

– تحديد العلاقة الموجودة بين نظم الحوافز و مستوى أداء الموارد البشرية العاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية.

– التوصل إلى معرفة أهم السبل و الأساليب لتحسين نظم الحوافز ، و الحصول منها على النتائج المطلوبة لتحسين مستوى أداء الأفراد، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في زيادة الكفاءة الإنتاجية.

بهدف معالجة الإشكالية محل الدراسة و تحقيق أهدافها قمنا بوضع حدود لها ،كانت على النحو الآتي:

سوف تتم عملية معالجة تحسين الأداء في هذه الدراسة من خلال مدخل الحوافز، و عليه سوف تقتصر الدراسة على هذا المدخل دون التعرض إلى المداخل الأخرى و يتعلق الأمر بكل من:مدخل التحسين المستمر، مدخل الجودة الشاملة، ومدخل إعادة الهندسةإلخ.

إن الدراسة الميدانية سوف تتخذ من القطاع الصناعي التابع للدولة مجتمع للبحث ،و بالتالي فإن عينة الدراسة سوف تكون عينة عشوائية طبقية مكونة من مجموعة من المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية.

كذلك لقد اعتمدت الدراسة في بعض الأحيان على فترة زمنية معينة عند حساب بعض المؤشرات، و قد حددت تلك الفترة الزمنية بالمجال 2007-2001.

توجد عدة أسباب دفعتني لاختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره نلخصها فيما يلي:

–الميل إلى الخوض في المواضيع الحديثة التي تعرف تطورات وتحولات متلاحقة.

–نوع التخصص العلمي الذي سلكته ،حيث هذا الموضوع له علاقة مباشرة بتخصص إدارة الأعمال الذي زاولت فيه دراساتي لما بعد التدرج.

–إمكانية البحث في هذا الموضوع وهذا نظرا لتوفر المادة العلمية والمراجع، وتم الخوض فيه من قبل العديد من الباحثين الأكاديميين وأصحاب القرار من زوايا مختلفة إن على المستوى الوطني أو الدولي.

–الوقوف عند حقائق أنظمة الحوافز و انعكاساتها على الأداء البشري في المؤسسات العمومية الجزائرية وخصوصا الصناعية منها.

تماشياً مع طبيعة الدراسة والإشكالية المطروحة إعتدنا على المنهج الوصفي لعرض ما هو متوفر من معلومات عن الموضوع، و المنهج التحليلي للبيانات المتعلقة بعينة البحث قصد التعرف على واقعها .

لقد تم الإعتماد في الجزء النظري على مجموعة من الكتب و المجالات و الدوريات العربية والأجنبية ذات العلاقة بمفهوم الحوافز والأداء البشري ،وبهدف إعطاء صورة واضحة عن المفهوم وأبعاده المختلفة والتعرف على أهم الدراسات التي تناولت مفهوم الحوافز.

أما الجزء التطبيقي فقد تم الإعتماد على المسح الميداني لأراء أفراد عينة الدراسة حيث تم تصميم إستبيان لجمع البيانات من أفراد المجتمع عن طبيعة نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة الصناعية الجزائرية وتقييمهم لهذا النظام.وقد تم إستخدام البرنامج الإحصائي EXCEL STAT9.0 لمعالجة هذه البيانات كما تم الإعتماد على التحليل الإحصائي في الدراسة و ذلك بإستخدام التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

لقد أجريت العديد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع الحوافز ،وعليه سوف نقوم بعرض الأكثر ارتباطاً بالدراسة :

دراسة توماس Thomas سنة 1960: أجريت هذه الدراسة على عينة من العمال يشتغلون في شركة جنرال موتورز ، للتعرف على الحوافز التي تساعد على زيادة الرغبة في العمل لدى العمال ، و أهم العضلات التي تواجه العمال و تؤثر على إنتاجيتهم ،فكانت إجابات أفراد العينة عن الحوافز التي تسبب الرغبة في العمل وزيادة رضاهم كما يلي :العلاقة مع المشرفين 47.9%،جماعة العمل 41.2 %،الأجر 40.9%،طبيعة العمل 33.7%،شعور بفخر المؤسسة 32.2%،العلاقات بالإدارة 31.3% و لذا تشير هذه الدراسة لأهمية الحوافز المعنوية و دورها في خلق الرغبة في العمل و زيادة رضاهم ثم تحسين الأداء.

دراسة هيئة المؤتمر القومي the national conference board :تبين هذه الدراسة رأي قادة النقابات في أهمية الحوافز المختلفة و مدى اتفاقها مع وجهات نظر العمال ،و توصلت الدراسة إلى مايلي :أولا هناك إتفاق بين وجهات نظر قادة النقابات و العمال حول حافز الأجر والعمل الثابت على أنهما من أهم الحوافز التي تدفع نحو العمل .ثانيا هناك إختلاف بينهما حول أهمية

الحوافز الأخرى، فبينما يعطي قادة النقابات أهمية كبيرة لساعات العمل و شروطه، حيث وضعوه في المرتبة الثالثة و الرابعة من الأهمية، بينما حصلت ساعات العمل في المرتبة السابعة و الثامنة بالنسبة للعمال، أما الرقابة و الإعتراف بما هية العامل، فإنها تأتي من وجهة نظر قيادات النقابات في المرتبة السادسة و العاشرة، في حين أن العمال وضعوها في المرتبة الرابعة و الثانية من الأهمية، ولم يحسب رؤساء النقابات حوافز الإهتمام بالعمل و نوعه و الترقية و الصداقة الطيبة و المزايا العينية من الحوافز العشر التي تهم الفرد. و نستنتج من هذه الدراسة أن هناك إختلافا في وجهات نظر قادة النقابات و العمال حول الأهمية النسبية لحوافز العمل و ترتيبها حسب الأهمية لهم، فقادة النقابات لا يهتمون بما يرغب فيه العمال من حوافز دائما، بل يسعون إلى تحقيق الحوافز التي يرغبون هم فيها و هذا يعود إلى وجود خلل معين في تشكيلة النقابة و طبيعة التعامل بين الأعضاء و إدارة النقابة.

دراسة فيليب لميستر سنة 2000 Philip Lemistre التي يدور موضوعها حول حوافز العمل و سبل تطوير نظام التعويضات في فرنسا، و قد خلص صاحب الدراسة في هذا البحث إلى أن نظام الحوافز و التعويضات في فرنسا قد بدأ يخرج عن مسار الأداء الجماعي و المكافآت الجماعية مستغنيا بذلك عن مبدأ الأقدمية في منح الأجور و الترقية، و متجها إلى تشجيع الأداء الفردي متجاهل بذلك المبدأ السابق و يعود السبب في ذلك حسب رأي الباحث هو النمو السكاني المرتفع الذي أعطي دفعة قوية لسوق العمل، وهو الأمر الذي سمح بوجود موارد بشرية مؤهلة و كفئة و مبدعة، من هنا إستخلص صاحب الدراسة على أهمية الإهتمام بالأداء الفردي و ذلك بوضع نظام للحوافز و التعويضات خاص به من أجل أن يتم تحقيق العدالة بين الأفراد في المؤسسة، كذلك حتى لا تكون هناك نوع من التواكل فيما بينهم و يفتح باب المنافسة على مصرعيه للأداء الجيد بين أفراد المؤسسة.

أثر أنظمة الحوافز على أداء العاملين في البنوك الأردنية -دراسة تحليلية مقارنة- أطروحة دكتوراه دولة في التسيير للباحث الظاهر كلالدة من كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير بجامعة الجزائر سنة 1999، و تقوم إشكالية هاته الدراسة على محاولة إيجاد أثر ذو دلالة على أداء العاملين في البنوك الأردنية يرجع السبب فيه إلى الفروقات و الإختلافات التي تعرفها أنظمة الحوافز و التعويضات بين البنوك العمومية و البنوك الخاصة في المملكة الأردنية، و قد خلص الباحث من هذه الدراسة إلى جملة من النتائج كانت أهمها: تفوق البنوك الخاصة على البنوك الحكومية من حيث طريقة الحوافز النقدية المقدمة للموظفين، تساوي البنوك العامة و الخاصة من حيث طريقة تقديم الحوافز المعنوية، كذلك طبيعة الشعور للموظفين في العمل حيث يشعر موظفو البنوك الحكومية بالأمان و الإستقرار في العمل أكثر من موظفي البنوك الخاصة .

فعالية نظم الحوافز في الأجهزة الحكومية و المؤسسات العامة و القطاع الخاص في الأردن حالة بعض الإدارات في محافظة الكرك للفترة 1990-2000، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة للباحث ياسر خلف السحيمات من جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا سنة 2002، حيث قام الباحث بدراسة إشكالية متعلقة بتحديد مواطن الضعف و القصور في نظم الحوافز المطبقة لدى مختلف الأجهزة الإدارية في الأردن ومعرفة مدى فعاليتها و أثرها على الأداء و الإنتاجية، ومن جملة النتائج التي توصل إليها ما يلي: أولاً إن مستوى الرضا لدى أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً حول الحوافز المقدمة، مما يعكس ذلك أن عناصر القصور تكمن في عناصر حوافز العمل المادية والمعنوية التالية: الرواتب، المكافآت العمل الإضافي، فرص الترقية، حافز الاستراحة. ثانياً تعد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أحد الأسباب الرئيسية في ضعف أنظمة الحوافز. ثالثاً إن للإجراءات الإدارية وبيئة العمل المكانية دور مهم في التأثير على أنظمة الحوافز بالمؤسسة.

نموذج لتخطيط الحوافز الإدارية التربوية في الجمهورية اليمنية و مدى ممارسته من وجهة نظر العاملين بالمدارس الثانوية بأمانة العاصمة، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة للباحث عبد الجبار الطيب من جامعة الخرطوم سنة 2003، وقد صمم الباحث إشكاليته في التساؤل الآتي: ما النموذج المقترح لتخطيط الحوافز الإدارية في المؤسسات التربوية في الجمهورية اليمنية من منظور إداري و إسلامي؟ و ما مدى ممارسته و تطبيقه في الواقع الحالي؟، وقد توصل الباحث أثناء معالجة هاته الإشكالية إلى جملة من النتائج كانت أهمها ما يلي: ضرورة تطبيق الأنظمة و اللوائح التي تكفل الحقوق وتنظم الواجبات و تفعيل الحوافز السلبية و العقوبات التأديبية، و ضرورة الالتزام بالإجراءات و المعايير اللزوم إتباعها لتنفيذ الحوافز ونجاحها على أساس من العدل والموضوعية والبعد عن المحسوبية والمجاملة، كذلك ضرورة التوازن بين الحوافز المعنوية و المادية والاهتمام بالحوافز الاجتماعية و الحوافز الذاتية باعتبار ذلك حق للفرد العامل و تمييزاً له عن غيره و رفع الروح المعنوية لديه.

الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمستشفى الحكيم ضربان (عنابة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير للباحث نور الدين بولشراس من كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة سنة 2006، وقد قدم الباحث إشكاليته في التساؤل التالي: ما العلاقة التي تربط بين الحوافز بمختلف أنواعها و مستوى العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية؟ و قد توصل الباحث عند معالجة هاته الإشكالية إلى جملة من النتائج كانت أهمها ما

يلي: ضرورة إعادة النظر في الأجور والمكافآت والحوافز المادية و المعنوية المحددة بقوانين الوظيف العمومي التي لم تعد حسب رأيه تتماشى مع متطلبات المعيشة الحالية و التغيرات الاقتصادية والإجتماعية التي طرأت على المجتمع الجزائري ،كذلك خلق علاقات إنسانية أكثر انسجاما وتكاملا بين مختلف الانتماءات الفئوية الموجودة بالمؤسسة الصحية العمومية.

تركزت الصعوبات أساساً في دراسة الحالة أين واجهتنا مشاكل عدة، منها صعوبة إجراء التربص، وكذا صعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات، وكذا تضارب وتناقض بعض المعلومات مع بعضها البعض.

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى خمسة فصول كانت كالآتي :

الجانب النظري:

لقد جاء الفصل الأول كمدخل نعالج من خلاله قضية الأداء البشري في المؤسسة، و قد اعتمدنا في معالجة هذا الفصل على ثلاثة مباحث أيضا ،حيث يهدف المبحث الأول إلى تحديد المفاهيم في الأداء ،أما المبحث الثاني فيركز على تحليل دور الأداء البشري في المؤسسة في حين يعالج المبحث الثالث إشكالية تقييم الأداء البشري في المؤسسة.

بينما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه لصلب موضوع الدراسة ألا و هو الحوافز و دورها في تحسين الأداء البشري و قد تمت معالجته في ثلاثة مباحث كذلك، حيث يهتم المبحث الأول بتحديد ماهية الحوافز، أما المبحث الثاني فيقدم عرضا لأهم النظريات التي تعرضت لموضوع الحوافز عبر الفكر الإداري ،في حين يقدم المبحث الأخير عرضا مختصرا و شاملا حول مختلف التقسيمات التي نجدها للحوافز في المؤسسة.

يلي ما تقدم الفصل الثالث الذي نعرض فيه أهم القوى المؤثرة على فعالية أنظمة التحفيز في المؤسسة و قد إشتمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث ،حيث يعرض المبحث الأول أساليب القيادة الإدارية وطريقة تأثيرها على ممارسات التحفيز،بينما المبحث الثاني فيتعرض إلى أهمية بيئة المؤسسة وتأثيراتها على أنظمة الحوافز بالمؤسسة،في حين يعرض المباحث الثالث أثر جماعات العمل على أساليب التحفيز للمؤسسة.

لقد جاء الفصل الرابع كمدخل نحاول من خلاله الولوج في الجانب الميداني و قد عالج هذا الفصل واقع نظام التحفيز و الإنتاجية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، وقد تم الإعتماد عند المعالجة على ثلاثة مباحث، حيث يعالج المبحث الأول التطورات التنظيمية التي عاشتها المؤسسة الصناعية الجزائرية، في حين جاء المبحث الثاني ليقدم دراسة حول واقع إنتاجية العمل في القطاع الصناعي بالجزائر للفترة(2007/2001)، بينما جاء المبحث الأخير ليقدم فيه الإطار التنظيمي والقانوني لنظام الحوافز لدى المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية .

و في الأخير نقدم الفصل الخامس الذي جاء عبارة عن دراسة ميدانية يهدف من خلالها الباحث عرض ما تم تقديمه في الفصول السابقة، على شكل إستبيان و تقديمه لعينة من مجتمع الدراسة الذي يتمثل في الأفراد العاملين لدى المؤسسات الصناعية الجزائرية. وقد تم تقديم هذا الفصل في مبحثين فقط، حيث جاء المبحث الأول ليقدم تحليل أولي لبيانات الإستبيان، أما المبحث الثاني فنقدم فيه دراسة إحصائية لنتائج الإستبيان .

الفصل 1

التحليل النظري لأسس الأداء البشري و تقييمه في المؤسسة

يعتبر الأداء من أكثر الموضوعات التي تلقى اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال، وبالرغم من التطور الذي طرأ على أسس و نظريات تخص الأداء، إلا أنه مازال هناك مجال واسع للبحث والتجديد.

لذا سيكون اهتمامنا منصبا في هذا الفصل على تحديد طبيعة الأداء، و على هذا سنقوم في البداية بمحاولة تحديد مفهوم الأداء، و ذلك باستعراض جملة من التعاريف، ثم نخلص إلى التعريف الأفضل، كما سنتطرق إلى تحديد بعض المصطلحات الهامة المشابهة لمصطلح الأداء، ثم نتناول العلاقة بين الأداء والإنتاجية.

بعد هذا سنتناول الأداء من المنظور البشري، و في هذا الصدد سندرس الطبيعة البشرية للأداء وذلك من خلال التعرف على المحددات ومختلف العوامل المؤثرة، كما سنتطرق إلى علاقة الأداء البشري بالرضا الوظيفي حيث سنوضح طبيعة هاته العلاقة من خلال تحديد مفهوم الرضا الوظيفي و مختلف العوامل المؤثرة كما سنقوم بوضع نموذج نظري نبين فيه مختلف التصورات التي تحدد علاقة الرضا الوظيفي والأداء، وحتى تكتمل الصورة كان لا بد علينا من توضيح الطريقة التي تتم بها إدارة الأداء البشري في المؤسسة.

بعد هذا سنتناول عملية تقييم الأداء البشري و الجهة المسؤولة عنه، فنناقش الطرق المتبعة في عملية التقييم و نعرض إيجابيات و سلبيات كل طريقة، كما نستعرض مختلف المشاكل التي تلاقي عملية التقييم على أن يكون لنا في الأخير محاولة لوضع بعض الأسس و القواعد لضمان تقييم فعال للأداء والحد من مشكلاته .

1.1مدخل عام للأداء.

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد ، ذلك لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني أو كما يطلق عليها بعض الباحثين بالكلمات الحقائبية *Les mots valises* أو الكلمات الأسفنجية *Les mots éponnés*، ويقصد بذلك أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية، اجتماعية، وإدارية، أما في ميدان الممارسة فإنه مفهوم متعدد الأبعاد يطابق عدة معاني.

1.1.1 مفهوم الأداء

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني *performance* فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد *to performe*، بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة [1]ص5. و ورد مفهوم الأداء في *encyclopedic world dictionary* بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع إتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق و إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة [2] ص ص 35-41.

1.1.1.1 تعريف الأداء :

لا يسعنا في هذا المجال عرض و تحليل إسهامات كل الكتاب و الباحثين في حقل الاقتصاد والتسيير بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، الأمر الذي يحتم علينا الاقتصار على تقديم مجموعة محددة من التعاريف بما يفي الغرض من الدراسة.

● تعريف الأداء حسب *Carla Mendoza, Pierre Bescos*: ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه مصطلح ذو بعدين إثنين، البعد الأول هو كل فقط ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة- تكلفة، فليس من الضروري حسب رأيهما أن نسمي أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها، بينما يركز البعد الثاني لديهما على كل فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف

الإستراتيجية، أي الأهداف ذات المدى المتوسط والطويل [3] ص219. إن هذا التعريف للأداء يستند على مفاهيم القيمة والتكلفة وإستراتيجية المؤسسة، حيث تتمثل القيمة في الحكم الذي يتبناه السوق على منفعة الخدمات والمنتجات التي تعرضها المؤسسة، هذا الحكم الذي يتجسد من خلال : أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة والسمعة، أما التكلفة فهي الموارد المستهلكة (مالية، بشرية..) لإنتاج السلع والخدمات، في حين أن الأهداف الإستراتيجية هي الأهداف التي اختارت المؤسسة العمل لبلوغها.

● تعريف الأداء حسب Frederick Taylor: ينظر تيلور للأداء على أنه تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد و الآلة. نستنتج من هذا التعريف أن الأداء هو محصلة تفاعل بين عمل الفرد و الطاقة الإنتاجية للآلة وهذا في إطار تحقيق أقصى إنتاجية [4] ص122.

● تعريف الأداء حسب Sylvie Saint-Onge et Victor Haines: من وجهة نظر هذين الكاتبين فإن الأداء يدل على القيمة الإجمالية المتوقعة من طرف المؤسسة لنشاط الفرد خلال مدة زمنية محددة [5] ص98. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في النتائج المتوقع الحصول عليها من نشاطات الأفراد في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

● تعريف الأداء حسب P. Drucker: ينظر دركر إلى الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال [6] ص218. نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها و استمرارها في نشاطها في ظل التنافس ، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين و العمال.

● تعريف الأداء حسب Campbell et McHenry: يعبر الأداء حسب هذين الكاتبين عن الأنشطة الفردية التي تتم ملاحظتها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة [4] ص122. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في قيام الفرد بالأعمال والأنشطة بما يحقق الوصول إلى الغايات و الأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

● تعريف الأداء حسب Bernard Galanbaud: من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على النتائج المتوقعة من الأنشطة للمؤسسة [7] ص52. نستنتج من هذا التعريف أن الأداء هو مخرجات الأنظمة التي تتكون منها المؤسسة.

● تعريف الأداء حسب راوية حسن: تنظر راوية إلى الأداء على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وبالتالي فهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية [8] ص209. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بقدرة تجسيد الفرد لمتطلباته الوظيفية .

إذن يبقى تعريف الأداء قضية إدراك تبعاً لإستعماله، أي أنه يتنقل بين عدة معاني حسب المستعملين [9] ص319: فقد يعني نتيجة العمل عندما يُعبر عن درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وقد يعني النجاح الأمر الذي يجعله ذو دلالة ذاتية أي أنه يرتبط بالحكم الخاص القيمي للمؤسسة، وقد يعتبر مخرجات لنظام، وهو ما يجعل قيمة مفهوم الأداء التطبيقية (عند الممارسة) قابلة للنقاش، كما يمكن أن يعني العمل أو الفعل الذي يقود إلى النجاح، وهو ما يجعله ذات طبيعة مستمرة تُستخدم فيها القدرات الكامنة في المؤسسة أو الفرد، أي المراحل والخطوات المتتابعة التي تعطي النتيجة أو العمل.

2.1.1.1. خصائص الأداء:

بعد أن تعرضنا سابقاً إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليلاً للخصائص التي يتضمنها هذا المفهوم.

● للأداء مدلول واسع: يختلف تعريف الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للمسير فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن مؤسسة أخرى [10] ص20.

● للأداء مدلول متطور: إن الأداء يتحدد على أساس معايير متغيرة يختلف مصدرها بالنسبة للمؤسسة وهو الأمر الذي يجعله يتغير، بحيث نجد أن العوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق- الانطلاق- يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر

بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، ذلك لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن [11]ص92.

● للأداء مدلول غني بالتناقضات : إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسؤولين إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على المسؤول أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

3.1.1.1. مصادر الأداء:

تتكون المؤسسة من عدة عناصر: بشرية، مالية، مادية، تنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على المؤسسة، لذلك تشكل العناصر السابقة مصدرا للأداء وفق التقسيم التالي [12]ص33:

● الأداء الظاهري *Performance extrinsèque*: يتمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المؤسسة أداء، من هذه الفرص نذكر: إنفتاح أسواق جديدة واعدة، أسعار تنازل مغرية لمؤسسات أخرى، براءات إختراع يتم إستثمارها، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة ، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساسا لأداء المؤسسة، لأنه ليس للمؤسسة دور في خلقها، ولهذا يطلق عليه أداء ظاهري أي غير حقيقي، ورغم ذلك فإن مبادرة المؤسسة بإكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي، أما قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المؤسسة لمواجهتها.

● الأداء الذاتي: يتمثل في أداء المؤسسة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها المديرين والمرووسين في العمل واستغلال موارد المؤسسة، وهو ما ينتج من توليفة من الأداءات التالية [13]ص137:

● الأداء المالي : يصف مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

● الأداء التجاري: يصف فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن ويعتبر: رقم الأعمال، المر دودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المؤسسة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمؤسسة.

● الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على إستخدام وإستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر: كمية الإنتاج، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية، من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمؤسسة.

● الأداء التمويني: يتمثل في فعالية وكفاءة وظائف: الشراء، النقل، التخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية و المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالنعوية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تلف المخزون، زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التمويني.

● الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي، وهو من أهم مصادر الأداء حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، لذلك لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد.

2.1.1 الأداء من منظور الكفاءة والفعالية

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط لدى غير المتخصصين مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، ولعل من أهم المصطلحات التي نجد فيها هذا التقارب في المفهوم مصطلح كل من: الفعالية والكفاءة ، لذلك وقصد تحديد أدق لمفهوم الأداء سنحاول توضيح أهم الاختلافات بينه وبين كل واحد منهم.

1.2.1.1. تعريف الفعالية :

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. و تجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح.

● تعريف الفعالية حسب Vincent Plauchet: ينظر الكاتب إلى الفعالية على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، و الوصول إلى النتائج المرتقبة [6] ص219.

● تعريف الفعالية حسب Walker et Ruibert: تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، و من ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات و تعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... إلخ. وبالتالي نستنتج أن الفعالية هي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالأهداف المحققة [14] ص80.

● تعريف الفعالية حسب Boislandelle: ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية من منظور كمي حيث يعرفها بالنسبة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعة مسبقا، ولهذا فكلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المؤسسة فعالة [15] ص140 . نستنتج من هذا التعريف أن الفعالية تعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق الأهداف بالمؤسسة.

● تعريف الفعالية حسب عبد الرزاق بن حبيب: تعبر الفعالية حسب هذا الكاتب عن القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك [16] ص26 . نلاحظ من هذا التعريف أن الفعالية تتجسد في تحقيق النتائج بصرف النظر عن الجهود التي بذلت للوصول إليها، فالمهم فيها هو النتائج وليس النشاطات أو الجهود المبذولة، لذلك ينظر إليها من زاوية الأهداف الموضوعة وليس الموارد المستخدمة، بحيث إذا حققت المؤسسة معدل الأرباح الذي سطرته كانت فعالة، وإذا أنتج العامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالا، وإذا حقق مدير المبيعات خطة البيع والتسويق في الوقت المناسب كان فعالا. مما سبق يمكن التوصل إلى نتيجة أساسية مفادها أن مصطلح الفعالية متعلق بدرجة بلوغ النتائج وهو في الوقت نفسه مرتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن

القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما ازدادت الفعالية .

2.2.1.1 تعريف الكفاءة:

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية و الاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب و الباحثين حول تعريفه، وعليه سنقتصر هنا على تناول و تحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفى الغرض من الدراسة و هي:

● تعريف الكفاءة حسب Alain Labruffe: تعرف الكفاءة حسب هذا الكاتب على أنها إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة مع مراعاة الشروط التي يتم فيها الإنجاز [17]ص37. نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة مرتبطة بتحقيق ما هو مطلوب مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة للإنجاز.

● تعريف الكفاءة حسب Michel Garvai : من وجهة نظر هذا الكاتب الكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات و المدخلات فكما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة [18]ص14. يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من المواد مقارنة بمخرجاتها، وبالتالي فإن الاستغلال الأمثل حسبها ينبغي أن تكون نتيجته عبارة عن مخرجات أكبر من المدخلات.

● تعريف الكفاءة حسب Éric Persais: ينظر هذا الكاتب إلى الكفاءة على أنها نقطة تتلاقى فيها ثلاثة محاور أساسية وهي على التوالي [19]ص123:

● الدراية Savoir : هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.

● الدراية الفنية Savoir-faire : هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا أساسها التجريبي.

● الدراية الذاتية **Savoir-être** : تسمى كذلك بالدراية العلاقتية والتي تتمثل في مجموعة السلوكيات والمواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.

3.2.1.1. مقارنة بين كل من مصطلح الكفاءة والفعالية :

هناك ارتباط بين الكفاءة والفعالية، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فقد تكون المؤسسة ذات كفاءة إذا أنتجت كمية معينة من المخرجات باستخدام أقل قدر من المدخلات، أو أنتجت أكثر مخرجات انطلاقاً من كمية معينة من المدخلات، إلا أنه رغم ذلك لن تكون فعالة إلا إذا حققت الأهداف التي سطرته مسبقاً والتي قد يكون من بينها مثلاً ترشيد استخدام الموارد، أي تحقيق الكفاءة، وهو ما يبين أن الفعالية أوسع من الكفاءة لأنه من غير المعقول أن نتصور مؤسسة تحقق أهداف طويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على البقاء (فعالية) إذا كانت تقوم بتبذير مواردها (بدون كفاءة)، لذلك إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية، وهو ما جعل الكثير من الدراسات تنظر إلى الفعالية كمتغير تابع لعدد من المتغيرات المستقلة منها استخدام أقل الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة أي الكفاءة، والجدول التالي يعطي مقارنة أكثر تفصيلاً بين الكفاءة والفعالية:

جدول رقم 01: مقارنة بين الفعالية والكفاءة

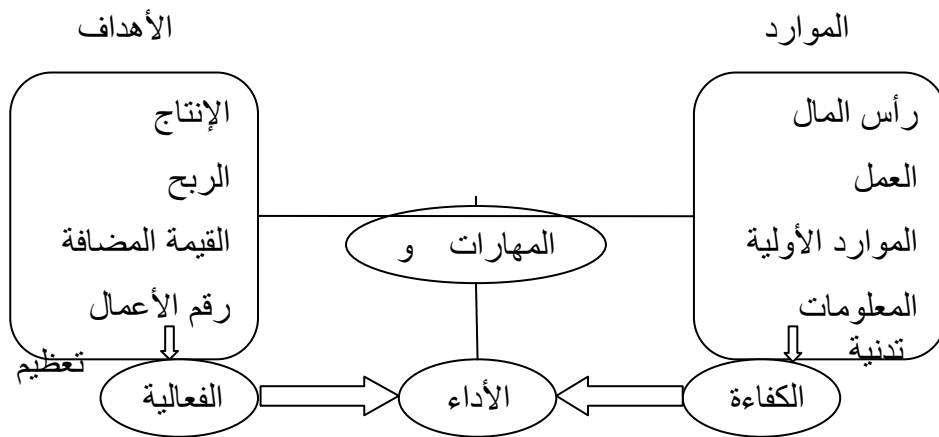
تهتم	تعالج	تحلل	معايير القياس
الكفاءة	بالموسيلة	الموارد	كيفية الوصول المدخلات مثل: العمل، المعلومات، المواد ، المعدات ... الخ
الفعالية	بالهدف	النتائج	نقطة الوصول المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال... الخ

نستنتج من الجدول السابق أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما أن الكفاءة ليست شرطاً كافياً للفعالية ولكنها متطلب ضروري لها، حيث لا يمكن بلوغ الأهداف المسطرة إلا

بالاهتمام بالوسائل المستعملة لتحقيقها، كما أن دراسة نقطة الوصول (تحقيق الأهداف) يتطلب بالضرورة تحليل طريق الوصول إليها (كيفية استخدام الموارد)، وإذا كان تحديد مستوى الكفاءة يعتمد على المدخلات كمعايير لقياسها، فإن تحديد مستوى الفعالية يعتمد على النتائج أو المخرجات كمعايير لقياسها، مع العلم أن المدخلات هي مكون هام في المخرجات، ولذلك فالجدول يبين أن الكفاءة لا تعادل الفعالية ولكنها أحد عناصرها، كما يبين أن الكفاءة ليست شرطاً كافياً للفعالية ولكنه متطلباً ضرورياً لها.

4.2.1.1. علاقة الأداء بالكفاءة و الفعالية

إن حصر مفهوم الأداء في الكفاءة أو الفعالية يؤدي إلى المعالجة الجزئية له، وعليه فإن الاهتمام مثلاً بالنتائج أكثر يؤدي ولو نسبياً إلى إهمال التصرف بالموارد وهو ما يجعل الأداء يعجز عن تفسير إنجازات المؤسسة ككل، من هذا المنظور يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها من جهة وبمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرية النسبية من جهة أخرى، وبالتالي فإن مفهوم الأداء مرتبط بالكفاءة والفعالية معاً ذلك لأنهما في الأصل وجهان متلازمان، بحيث لا يمكن الحكم على المؤسسة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، ولا على المؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المسطرة [20]ص44.



شكل رقم 01: الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية

مما تقدم نصل إلى نتيجة مفادها أن الأداء موجود حيثما توجد: الموارد المتاحة، والأهداف المسطرة، وعليه فإن ظهوره قد يكون جزئياً أي على مستوى نظام فرعي من المؤسسة والذي غالباً

ما يكون إحدى وظائفها أو هيئاتها التنظيمية، كما قد يكون كلياً شاملاً للمؤسسة بمختلف أبعادها ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، وهو ما يجعله يتصف بالطابع الاستراتيجي.

3.1.1 العلاقة بين الأداء و الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية من المفاهيم الوثيقة الصلة بالأداء، الأمر الذي جعل بالباحثين والممارسين يستعملونها كبديلين لبعضهما رغم ما بينهما من اختلاف، وقصد توضيح العلاقة بينهما نتناول أولاً تعريف الإنتاجية ثم أهميتها بالنسبة للمؤسسة ومختلف طرق قياسها، وفي الأخير نشرح طبيعة العلاقة الموجودة .

1.3.1.1. تعريف الإنتاجية:

ينطوي تعريف الإنتاجية على أكثر من معنى نظراً لاختلاف الأفكار بين الكتاب والباحثين في مجال التسيير و تبعاً لتعدد طرق قياسها، غير أنه في جميع الأحوال يجب التمييز بين الإنتاج كتعبير عن مزاوله أنشطة و عمليات مختلفة لتدعيم سلعة أو خدمة معينة و بين الإنتاجية كعلاقة أو مقياساً أو مؤشراً تبعاً للقصد منها، ورغم هذه التعاريف تبقى أهميتها كبيرة داخل المؤسسة.

● تعريف الإنتاجية حسب إبراهيم عبد الحكيم: ينظر هذا الباحث إلى مصطلح الإنتاجية على أنه تحسن مستمر في كفاءة المؤسسة الناتج عن الاستعمال الكفء للموارد والعمل والآلات المتاحة. إذاً نستنتج مما سبق أن الإنتاجية تعني كفاءة استخدام الموارد، ولهذا فإن التداخل بين مصطلحي الكفاءة والإنتاجية هو ما جعل بعض المؤلفين العرب يستعملون عبارة الكفاءة الإنتاجية أو الكفاية الإنتاجية بدل مصطلح الإنتاجية لوحده.

● تعريف الإنتاجية حسب Vincent Plauchet: تصب وجهة نظر هذا الكاتب في أن الإنتاجية عبارة عن العلاقة بين الموارد (المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة) وبين النتائج من تلك العملية (المخرجات) [22] ص84. يتبين لنا من هذا التعريف أن الإنتاجية ما هي إلا علاقة رياضية بين المدخلات والمخرجات ، مما يجعلها أداة يستخدمها المسير للتقييم و الحكم على عملية الإنتاج، وغالباً ما يعبر عن المدخلات بتكلفة الإنتاج (المواد المستهلكة، العمل، المصاريف)،

أما المخرجات فيعبر عنها بقيمة المنتجات والخدمات في السوق، إذن فالإنتاجية هي مقياس يترجم النسبة المستخرجة من حاصل قسمة المخرجات على المدخلات.

● تعريف الإنتاجية حسب Paul Mali: من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الإنتاجية تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف [1] ص 12 . نلاحظ من هذا التعريف أن الإنتاجية تتجسد عند توفر كل من الكفاءة والفعالية في آن واحد، أيضا يمكن أن نستشف من هذا التعريف أن الإنتاجية تربط بين المخرجات المعبر عنها بالأهداف المحققة التي تخضع باستمرار إلى التساؤل عما تم تحقيقه وذلك مقارنة بما تم تسطيره وتخطيطه (إشارة إلى الفعالية)، والمدخلات المعبر عنها بوسائل والأساليب المتبعة للوصول إلى الأهداف المحققة والتي بدورها تخضع باستمرار إلى التساؤل عما تم فعله لبلوغ النتائج (إشارة إلى الكفاءة) .

2.3.1.1 أهمية الإنتاجية:

يمكن إبراز أهمية الإنتاجية في ثلاث مستويات هي:

● الفرد العامل: الذي تنعكس إنتاجيته في مدى مساهمته بالعمل الذي يؤديه، والمقدار الذي يعطيه من جهده و علمه و مهارته، فكلما زادت إنتاجيته ارتفع دخله، هذا بالإضافة إلى المزايا التي يمكنه منها نظام الحوافز بالمؤسسة، وإذا انخفضت إنتاجيته فإن ذلك يعني تعرضه لنقص في الدخل و كذلك حرمانه من المزايا و ربما تعرضه للعقاب المادي أو النفسي كحرمانه من تقدير الآخرين له.

● المؤسسة: إن زيادة الإنتاجية تعكس كفاءة الجهاز المُسِير في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة له، بالاستخدام العقلاني والرشيد لأساليب عمل أكثر ملائمة في تشكيل توليفة من عوامل الإنتاج تتجاوز ومستوى مهارات وقدرات العمال ومتطلبات الإنتاج، كما أن انخفاض الإنتاجية يعبر على أن الإدارة لم تحسن بعد استغلال الموارد والإمكانات المتاحة.

● المجتمع والاقتصاد الوطني: إن الإنتاجية تعبر عن كفاءة أداء متوسط المؤسسات الاقتصادية، و من جهة ثانية تعبر عن مستوى رفاهية المجتمع، بالإضافة كون الموارد بشقيها المادية و البشرية تتميز بالندرة النسبية ، إذا ما علمنا بأن حاجات المجتمع تعرف تزايد مستمر ومتنوع ، فهذا الوضع يعد

مصدر قلق و اهتمام كافة الدول، التي يرى باحثوها و علماءها أن السبيل لحل المشكلة الاقتصادية و الاجتماعية هو ضرورة زيادة الإنتاجية لكونها مؤشر لعدد من جوانب التنمية مثل : التقدم التكنولوجي ،لتطوير المنتج و جودته، لرفي الأساليب و المواد الأولية و تسهيلات العمل،لملائمة مهارات العمال لوظائفهم، لاستخدام المؤسسة لمواردها بأفضل شكل ممكن.

3.3.1.1 طرق قياس الإنتاجية:

هناك العديد من المستويات لقياس الإنتاجية، ولا يعني أن تلك المستويات تعد بدائل في عملية القياس، غير أن الأكثر استعمالا منها في المؤسسة نجد القياس الكلي و القياس الجزئي [23] ص62.

●القياس الكلي :و يقصد بذلك قياس الإنتاجية الكلية أو الإجمالية للمؤسسة في شكل نسبة واحدة أو عدة نسب،أي أنه يجب الاعتماد على الإجماليات عند حساب المخرجات و المدخلات. وفي هذا الصدد يمكن تمييز مدخلين:

●المدخل الأول: الاستخدام المباشر لمفهوم الإنتاجية كما يلي : و في هذا الصدد يتم تقسيم المدخلات إلى أربع مجموعات هي: مدخلات عنصر العمل وعنصر رأس المال ، عنصر المواد، و أخيرا مدخلات عنصر الخدمات المساعدة في عملية الإنتاج و تتضمن التخزين والطاقة و النقل...إلخ.

●المدخل الثاني: قياس تفاعل عنصري العمل و رأس المال في خلق إضافة للمواد المستخدمة. و في هذه الحالة نستبعد مستلزمات المواد و الخدمات خلال الفترة من إجمالي المخرجات للتعبير عن مقدار الإضافة التي حققتها باقي عناصر (المدخلات) الأخرى. و تجدر الإشارة هنا إلى أن المدخل الأول هو الأكثر شيوعا في قياس الإنتاجية الإجمالية نظرا لبساطته و سهولة مقارنة و تفسير القيم التي يتم التوصل إليها،أما المدخل الثاني فيعتمد على النظرة الاقتصادية للمؤسسة كما أنه لا يوضح إنتاجية المواد و الطاقة.

●القياس الجزئي: يقصد بذلك قياس إنتاجية كل عنصر من العناصر الأربعة في المدخلات على حدة، ويفيد ذلك القياس في تفسير التغيير الذي حدث في الإنتاجية الكلية للمؤسسة، حتى يمكن تشخيص المشاكل بأكثر دقة،وفي حالة القياس فإننا نكون أمام أربع مجموعات من مقاييس الإنتاجية هي: إنتاجية عنصر العمل،إنتاجية عنصر المواد،إنتاجية عنصر رأس المال، إنتاجية عنصر الخدمات،

وعلى الرغم من اختلاف المقاييس حسب نوع النشاط و نوع الصناعة إلا أننا سوف نورد فيما يلي بعض المؤشرات التي يمكن استخدامها بالنسبة لعنصر العمل فقط و التي يعبر كل مؤشر منها عن معنى محدد يساعد في مرحلة التحليل [24]ص218.

● إنتاجية عنصر العمل: يعتبر هذا المقياس من أهم مقاييس الإنتاجية و أكثرها شيوعا و بشكل خاص المستوى الوطني و على مستوى الصناعة، وهنا يوجد عدد لا نهائي من النسب يعتمد على استخدام الكميات أو القيم سواء في البسط أو المقام، وسواء كان ذلك لكل العاملين أو مجموعات معينة.

على الرغم من كثرة المؤشرات الجزئية إلا أنه لا يمكننا الاعتماد على تلك المقاييس الجزئية في الحكم على كفاءة المؤسسة، إذ قد يكون أمرا مضللا إلى حد كبير، ومن المعروف أن زيادة إنتاجية العاملين يمكن أن تكون عن طريق إساءة استخدام الآلات أو الإسراف في استخدام المواد. لذلك فإن زيادة إنتاجية عنصر العمل يمكن أن تكون على حساب انخفاض إنتاجية عنصر المواد وأساس المال، لذلك يفضل الاعتماد على القياس الإجمالي في المؤسسة ثم استخدام القياس الجزئي لتفسير التغير الذي يحدث في القياس الإجمالي.

3.1.1.4. طبيعة العلاقة بين الأداء و الإنتاجية

إذا كان كل من الفعالية والكفاءة مؤشران هاما للأداء، فإن الإنتاجية باعتبارها تضمهما معا أو على الأقل تشمل الكفاءة، فإنها تعتبر أفضل مؤشر للحكم على الأداء، وهو ما يبينه الشكل التالي:

عالية	إنتاجية مرتفعة: تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل الموارد	إنتاجية متوسطة: تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام الموارد
الفعالية	إنتاجية متوسطة: عدم تحقيق الأهداف لكن استعمال أمثل الموارد	إنتاجية منخفضة: عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد
منخفضة	عالية	الكفاءة

شكل رقم 02: العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء

نلاحظ من الشكل أن الإنتاجية تربط بين الفعالية والكفاءة، حيث تكون الإنتاجية في مستوى منخفض عند انخفاض كل من الكفاءة والفعالية، وقد تكون في مستوى متوسط في حالة انخفاض الكفاءة أو الفعالية، أما الإنتاجية المرتفعة فتتطلب كفاءة وفعالية مرتفعتين أي تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام أفضل للموارد، وهو ما يجعل الإنتاجية أفضل في التعبير عن الأداء من الكفاءة والفعالية، سواء كانتا معا أو على إنفراد.

تعكس الإنتاجية درجة الرشد في الأداء سواء كان العمل فنيا أو إداريا، أي كيفية استخدام أساليب وطرق الإنتاج المؤدية للنتائج، وهي من المعايير الكمية في قياس الأداء، وهذا ما يعطيها صفة الموضوعية والدقة في الحكم على الأداء، إلا أن الإنتاجية تبقى من مقاييس الحكم على الأداء في المدى القصير فقط نظراً لارتباطها أكثر باستخدام الموارد في العملية الإنتاجية أي ما يتم القيام به.

2.1 تحليل طبيعة الأداء للعنصر البشري في المؤسسة

يحظى مصطلح الأداء البشري بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال و لا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين و المفكرين و الممارسين في مجال الإدارة و التسيير، وهذا من منطلق أن الأداء البشري يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيس ألا و هو البقاء و الاستمرارية.

1.2.1 محاولة تحديد ماهية الأداء البشري

إن قدرة أي مؤسسة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد إلى حد كبير على كفاءة أداء مواردها البشرية في العمل كونهم الأداة الرئيسية لإحداث التغيير، وعلى هذا المنطق نجد أنفسنا ملزمين بتحديد ماهية هذا الأداء البشري.

1.1.2.1. تعريف الأداء البشري :

لا يوجد إتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء البشري ، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين و الكتاب في هذا المجال ، و اختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح ، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب السلوكية في صياغة تعريفه للأداء البشري ، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء البشري مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية .

● تعريف الأداء البشري حسب Thomas Gilbert : ينظر إلى الأداء البشري على أنه تفاعل بين السلوك و الإنجاز [25]ص26 . نستنتج من هذا التعريف أن الأداء البشري ما هو إلا أثر لتفاعل، ويجدر بنا الإشارة على أنه لا يجوز الخلط بين مفهوم السلوك و مفهوم الإنجاز ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من نتائج بعد أن يتوقف الفرد عن العمل أي إنه مخرج أو ناتج.

● تعريف الأداء البشري حسب Khemakhem : يعتبر هذا الكاتب أن الأداء البشري يتمثل في إنجاز أعمال ما من طرف الفرد [26]ص310. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء البشري مرتبط بظهوره بتوفر عمل لإنجازه.

● تعريف الأداء البشري حسب عاطف محمد عبيد: يعبر الأداء البشري حسب هذا الكاتب عن مساهمة الأفراد في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم [27]ص13. نستنتج من هذا التعريف أن الأداء البشري ليس فقط تفاعل بين سلوك و إنجاز بل هو مقياس لمقدار التحسن في طريقة العمل.

● تعريف الأداء البشري حسب علي غربي: ينظر هذا الكاتب إلى الأداء البشري على أنه المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وما يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به [28] ص128. ما نستنتجه من هذا التعريف أن الأداء البشري ما هو إلا نتيجة يحققها الفرد في مؤسسته وهي تظهر في شكل كمي أو في شكل جودة عمل أو في شكل إتمام لنشاط وفق المدة المحدد له. إن التعريف الذي نراه أشمل حسب رأينا في الأداء البشري هو التعريف

الذي يعود إلى علي الغربي كونه اشتمل على المظاهر الثلاث التي يمكن أن يتخذها الأداء البشري في المؤسسة.

2.1.2.1. محددات الأداء البشري :

إن الأداء البشري من منظور Porter وLawler تفاعل لثلاثة عناصر، التي نجدها تشكل حسب رأينا محددات لهذا الأداء ، و تتمثل هذه العناصر في كل من: الدافعية :إن شيوع استخدام مصطلح الدافعية في علوم التسيير و كثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول الأداء البشري في المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، وعليه سنقتصر على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الدافعية بما يفني الغرض من الدراسة وهي:

● تعريف الدافعية حسب Heckhausen: ينظر هذا الباحث إلى الدافعية على أنها مصطلح عام يجمع فيه جميع العوامل والقوى والإجراءات الموجهة لإنهاء نشاط وفق وجهة محددة [29] ص466. نستنتج من هذا التعريف أن الهدف الأساسي من الدافعية تحقيق الأنشطة وذلك بالتحكم في العوامل والقوى و الإجراءات المتاحة.

● تعريف الدافعية حسب Vallerand et Thill: تعتبر الدافعية حسب هذين الباحثين البناء الافتراضي المستعمل في وصف القوى الداخلية أو الخارجية المؤدية إلى إثارة أو توجيه السلوك لتحقيق أهداف محددة [30] ص4. نلاحظ من هذا التعريف أن الدافعية تمثل تفسيراً للقوى المؤثرة على السلوك.

● تعريف الدافعية حسب Robert Le Duff: من وجهة نظر هذا الكاتب الدافعية هي القوة الداخلية الموجهة للفرد في تحقيق أهداف معينة [31] ص883. نلاحظ من هذا التعريف أن الدافعية تتجسد في القوى الداخلية للفرد فقط دون أن يكون للقوى الخارجية دور في التوجيه.

● تعريف الدافعية حسب باسم محمد ولي ومحمد جاسم محمد: ينظر هذين الكاتبين للدافعية على أنها باعث داخلي يؤدي بالفرد إلى أن يعرض نمطا معيناً من السلوك [32] ص193. نستنتج من هذا التعريف أن المصدر الأساسي للدافعية هي القوى الداخلية التي يتم ترجمة نشاطها في شكل بواعث عند التأثير على السلوك. مما تقدم يمكن التوصل إلى أن الدافعية ما هي إلا تعبير عن مدى الرغبة

الداخلية الموجودة لدى الفرد للقيام بنشاط معين والتي يمكن أن تظهر من خلال إقباله على العمل الذي يعبر عن توافقه مع ميوله واتجاهاته.

● القدرات الفردية: ينظر الباحثون في مجال علم النفس إلى القدرة على أنها شرط أساسي ينبغي توفره عند قيام الفرد بنشاطه، أما فيما يتعلق بالتعريف الاصطلاحي له فقد وردت له عدة تعاريف نذكر على سبيل المثال :

● تعريف القدرة حسب Meirieu: ينظر هذا الكاتب إلى القدرة على أنها نشاط ذهني مستقر يمكن إعادة إنتاجه في حقول معرفية مختلفة [33] ص154. نستنتج من هذا التعريف أن القدرة ما هي إلا تفاعل بين العمليات العقلية و الأساليب السلوكية لتحديد مدى إمكانية الفرد للقيام بالنشاط.

● تعريف القدرة حسب رشيد الكنور: من وجهة نظر هذا الكاتب فإن القدرة ما هي إلا الاستعداد للقيام بفعل معين [34] ص3، نلاحظ من هذا التعريف أن القدرة عامل داخلي للفرد يوضح فيه مدى جاهزيته للقيام بالعمل. انطلاقاً مما تقدم يمكن النظر إلى الأداء البشري على أنه تفاعل بين عنصرين إثنين هما القدرة والدافعية، وتوفرهما معا في آن واحد يعد شرط أساسي ، بحيث نجد أن أكثر الأشخاص دافعية لن ينتج جيدا ما لم يكن لديه أيضا القدرة لأداء العمل، وبالعكس فحتى أكثر الموظفين قدرة لن ينتج بشكل كاف ما لم تكن لديه الدوافع على ذلك.

● إدراك الفرد لدوره الوظيفي: اتسعت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدراك بتعدد المداخل المختلفة لدراسة عملية الإدراك، فمن بين التعاريف التي وجدناها بهذا الخصوص :

● تعريف الإدراك حسب علي السلمي: من وجهة نظره هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها خلال خطوات معينه [35] ص147.

● تعريف الإدراك حسب أرنوف. ويبج: ينظر إليه على أنه العملية التي يقوم عن طريقها الفرد بتفسير المثيرات الحسية [36] ص186

● تعريف الإدراك حسب قاسم القريوتي: من وجهة نظر هذا الكاتب الإدراك ما هو إلا الكيفية التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها و الإنطباعات التي يكونها ويفسرها ، و بالتالي يتعامل مع البيئة

على أساسها ، وبلغه أخرى الإدراك عملية تفكيرية تشتمل على إختيار المعلومات وإعطائها معنى معيناً [37]ص125. فيمكن أن يتم تفسير أو إدراك نفس الظاهرة بطرق مختلفة حسب مستويات الإدراك المختلفة من قبل الملاحظين لتلك الظاهرة ،التي تشكل منظور مختلف لكل منهم.

إن الهدف من الاهتمام بموضوع الإدراك هنا هو التعرف على ما يترتب على نمط الإدراك من سلوك ،ذلك لأن إدراك العامل لموقف معين يشكل أساساً لسلوكه،و يؤثر بالتالي على أدائه،و عليه فإنه من الضروري بذل جهود ملحوظة لتحسين إدراك العاملين ،سواء كان ذلك فيما يتعلق بخصائص العمل أو بالواقع التنظيمي ككل.

مما سبق نتوصل إلى نتيجة مفادها أن التغيير في إحدى العوامل على الأداء يتوقف على مستوى أو الدرجة المتوفرة من كل عامل من العاملين الآخرين. حيث نلاحظ على سبيل المثال أن أثر التدريب على الأداء يتحسن بدرجة أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته للأداء عالية من ذلك الذي تكون دافعيته للأداء منخفضة بفرض تماثل مقدار الزيادة في القدرات الذي أحدثه التدريب لدى الفردين،و بالمقابل فإن التحسين الذي يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي و مكونات العمل في ذهن الفرد يكون أكبر لدى فرد تكون دافعيته عالية و قدراته عالية عن آخر تَعَبِّر إدراكه بنفس المقدار لكن دافعيته كانت منخفضة وقدراته كانت أيضا منخفضة.

3.1.2.1.العوامل المؤثرة على الأداء البشري في المؤسسة

إن المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق كفاءة في أداء موظفيها تعمل دائما على تفاذي العوامل التي تؤثر سلبا على أدائهم، ومن بين العوامل تلك التي تعيق الأداء الكفاء في المؤسسة نجد:

● غياب الأهداف المحددة: إن المؤسسات التي تعمل دون أن يكون لديها خططا شاملة وتفصيلية للعمل ومعدلات إنتاج محددة، لا تستطيع أن تقيس ما تحقق من إنجازات أو أن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم ،وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المؤسسة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف ذو الأداء المرتفع مع الذي يكون أدائه محدودا أو معدوما، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين

الموظفين المنتجين و الغير المنتجين، وهذا يؤدي بدوره إلى تدني الأداء حيث لا يكافئ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعور عدم المبالاة لديه ومن ثم تدني مستوى أدائه[38]ص64.

● عدم مشاركة العمال أو الموظفين في التسيير: ينتج عن ضعف مشاركة العمال في تسيير المؤسسة إلى ضعف شعورهم بالمسؤولية اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء العمل وكذا المشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبل التنفيذ، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، و من ثم انخفاض الحماس للعمل، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لديهم.

● إشكالية تقييم الأداء لدى المؤسسة: من العوامل المؤثرة على أداء العنصر البشري عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم و المردود المعنوي و المالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الفرد والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء العامل يتم من خلاله التمييز بين الفرد المنتج و الفرد متوسط الإنتاج و الغير منتج، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطي للعمال الذين يتميز أداءهم من العوامل التي تساهم في دفعهم للتنافس في الأداء و بالتالي رفع معدلات إنتاجهم.

● مدى مناسبة الحوافز للأداء: إن أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل الأفراد يُقدّمون أداء أقل بكثير مما نتوقه منهم هو غياب الحوافز المناسبة، ولذلك فإنه يتعين على المؤسسة أن تدرس نظام الحوافز الموجودة بها وأن تعمل على جعله مناسباً لاحتياجاتها و ذلك كأساس لأي محاولة لتنمية قدرات العاملين فيها. إن الحوافز ليست بالضرورة أن تكون مادية فهناك الكثير من الحوافز المعنوية الممكن تقديمها وإن كانت درجة الأهمية التي تعطي لأي من هذين النوعين تتوقف على الظروف المعيشية التي يمر بها الشخص. إن الشخص في الحاجات غير المشبعة في داخل المؤسسة لا يهتم بعمله بقدر ما يكون ذهنه مشغولاً بالبحث عن طرق لإشباع حاجاته أو للانتقام من المؤسسة أو المجتمع الذي لم يتح له الفرصة المناسبة لإشباع هذه الحاجات، كما أن انعدام الحوافز للعمل قد يأتي من تصرفات الإدارة عندما تتجاهل تماماً نتائج ما يقوم به الأفراد من أعمال، فالسياسة السليمة هي أن الإدارة يجب أن تشجع الأداء الجيد و تكافئه، و من ناحية أخرى يجب أن تحاسب المقصر على نتيجة تقصيره ومحاولة التعرف على أسباب هذا التقصير.

●التسيب الإداري: يعتبر التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العنصر البشري في المؤسسة، فالتسيب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أوفي أعمال ليس لها صلة به، وينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة و الإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت و أبدت انتماء و حماسا للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها، فضلا عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت، و إلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضا قدوة في الالتزام بالنظام و احترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة و الإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد العمل وبذل الجهد لإنجازه[39]ص300.

2.2.1 علاقة الأداء البشري بالرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى تحسين الأداء ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا العنصر .

1.2.2.1 مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهنالك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد، من بينها نجد:

●تعريف الرضا الوظيفي حسب لوك Locke: يرى بأنه ما هو إلا ردود الفعل العاطفية للفرد إتجاه وظيفة معينة ،و كحالة عاطفية إيجابية ناتجة عن إدراك الفرد بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل

الوظيفي [40]. ما نلاحظه من هذا التعريف أن الرضا الوظيفي هنا عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم .

• تعريف الرضا الوظيفي حسب هانكين Hankin: من وجهة نظره فإنه يدل على حالة ذهنية تنتج من خلال التأثير اليومي الذي ينتج عن كل شيء يواجهه الموظف في عمله أي أنه يساوي تأثير المحيط بتأثير الإدارة العامة على الفرد [41] ص2. نستنتج من هذا التعريف أن الرضا الوظيفي ما هو إلا حصيلة لمجموعة من العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والذي يقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.

• تعريف الرضا الوظيفي حسب فروم VROOM: يعرفه على أنه الشعور الإيجابي لشخص نحو وظيفته، نستنتج من هذا التعريف أن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان و استقراره في العمل وما يحققه له هذا العمل من وفاء و إشباع لحاجاته. مما تقدم يمكن التوصل إلى أن الرضا الوظيفي ما هو إلا شعور داخلي للفرد اتجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع احتياجاته و رغباته و توقعاته في بيئة عمله.

2.2.2.1. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً، وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي. وكونه مفهوم متعدد الأبعاد فقد اختلفت الدراسات في تسمية هذه الأبعاد، فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد للرضا الوظيفي، وذكرها البعض الأخر على أنها محدداته، فيما ذكرها آخرون على أنها عوامل مؤثرة فيه، ونظراً لاختلاف هذه المسميات مع أنها تتفق في المضمون فإنه ستم معالجتها من خلال عرضها كعوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي. لقد حدد ديفز Davis ستة عوامل للرضا الوظيفي تتصل بثلاثة منها بالعمل مباشرة، والثلاثة الأخرى تتصل بظروف أو جوانب أخرى ذات علاقة بالعمل [42] ص182.

3.2.2.1. قياس الرضا الوظيفي:

يتعين على الإدارة قبل الشروع في رسم السياسات و اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة و تنمية الرضا الوظيفي بين العاملين لديها، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات الرضا الوظيفي و اتجاهاته ومحدداته للعاملين لديها، و يمكن أن تتحصل بصورة غير رسمية من خلال الانطباعات التي تتوفر لديها من العاملين لبعض هذه المؤشرات و المحددات، إلا أن هذه الانطباعات قد تؤدي إلى تكوين صورة غير صحيحة عن الرضا، فالعاملون يمتنعون عادة في إبلاغ رؤسائهم عن الجوانب السلبية في العمل، و من ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ إجراءات و ترتيبات خاصة، على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة حول شعور العاملين إتجاه وظائفهم و أعمالهم و الظروف السائدة في مؤسساتهم، و من أهم طرق قياس الرضا الوظيفي ما يلي :

● طريقة تحليل ظواهر الرضا: وهي أكثر طرق القياس بساطة و انتشارا، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد إتجاه عمله، و من الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل* و التغيب، حيث أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلا عن إنخفاض معدل دوران العمل لديهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي، و من مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات، و سهولة تصنيفها، و الإبتعاد عن التحيز، لكن مشكلتها تكمن في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات .

● طريقة هيرزبيرغ (طريقة القصة): و تعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، و كذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابيا أو سلبيا، و قد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي: أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا [43]ص161، وقد وجهت لهذه الطريقة انتقادات مفادها أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر كبير من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية و الشخصية لأفراد العينة.

● طريقة الإستقصاء: تعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، و تصاغ محتوياتها و تصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، و تأخذ هذه النماذج أشكال عدة مثل: نموذج فروم ، أو نموذج التوقعات، و كذلك نموذج بورتير الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي: الأمن والانتساب وتقدير الذات ، الحاجة للاستقلال، والحاجة إلى تقدير الذات. و من مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميًا ، وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة ، و قلة التكلفة ، و خصوبة المعلومات.

4.2.2.1. نموذج نظري يحدد تصورات في علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.

مما لا شك فيه أن هناك علاقة وطيدة بين الرضا الوظيفي والأداء الجيد للعامل، وولائه للمؤسسة، والتزامه بقواعدها ومعاييرها، واعتبار تحقيق أهداف المؤسسة بالنسبة له مبدأ أخلاقي أكثر منه مبدأ تعاقدي إلا أن الذي يهتما في هذا العنصر هو تحديد أهم الانعكاسات للرضا الوظيفي على المؤسسة وعلى أداء الفرد العامل بالذات. و في سياق ذلك نقوم بعرض نموذج يحدد أربع تصورات في هذه العلاقة.

مستوى الرضا الوظيفي			
مرتفع	منخفض		
الأداء الرضا ↑ ↑ الرضا	الأداء الرضا ↑ ↑ الرضا	مرتفع	
الأداء الرضا ↓ ↓ الرضا	الأداء الرضا ↑ ↓ الرضا	منخفض	مستوى أداء العامل

شكل رقم 03 علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

نلاحظ من النموذج المبين في الشكل أعلاه أن العلاقة بين كل من الأداء والرضا الوظيفي يمكن قراءتها من منظور أيهما يؤثر في الآخر ، و عليه يمكن تحليل الشكل انطلاقا من الحالات التالية:

● حالة الرضا سبب الأداء : يفترض هذا المدخل أن الرضا متغير مستقل و الأداء تابع له في تفسير طبيعة العلاقة بينهما ، لأن تحقيق الرضا يؤدي بالعامل إلى ارتفاع معنوياته و تعديل نظراته واتجاهاته نحو الايجابية تجاه جميع عناصر المؤسسة، فينعكس ذلك على مستوى أدائه في الاتجاه الايجابي وهذا ما يشير إليه المربع 1 في الشكل والعكس صحيح أي انخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق، وعدم الاستقرار مما ينعكس سلبا على مستوى أدائه، كما تشير إليه الحالة في المربع 4، و يفسر هذه الحالة بأن الأداء هو ناتج طبيعي ومنطقي لحالة الرضا التي يكون عليها العامل.

● حالة الأداء سبب الرضا: يفترض هذا المدخل أن المتغير المستقل هو الأداء والتابع له هو الرضا الوظيفي. ويؤكد أصحاب هذا المدخل أن طبيعة العلاقة بين الأداء والرضا تتوقف على طبيعة الدور الذي يقوم به العامل داخل المؤسسة إلى جانب مقدار مهارته في أداء العمل، فكلما ازدادت قدراته ومهاراته في العمل كلما أدى ذلك إلى زيادة العائد (الحافز) الذي يحصل عليه من جهة و زيادة احتوائه مكانة بارزة بين زملائه في المؤسسة، وهذا ما يدفع العامل الشعور بالفخر و الإعتزاز بالنفس فتستقر معنوياته ،و ينعكس أثره ايجابيا في إرتفاع حالة الرضا الوظيفي عنده .و يتضح هذا الموقف في المربع 1 من الشكل و العكس صحيح يؤدي إلى الموقف الذي يوضحه المربع 4 في الشكل .

● حالة ارتباط الرضا الوظيفي والأداء بمجموعة من العوامل الوسيطة: يفترض هذا المدخل أن العلاقة بين الرضا والأداء مرهونة بعوامل وسيطة بينهما، هذا ما يجعل الرضا أحيانا متغيرا مستقلا يؤثر في أداء العامل وقد يكون تابعا أحيانا أخرى للأداء، أما تلك العوامل الوسيطة التي تحكم العلاقة فهي [44]ص 110: صفات ذاتية (الجنس والعمر ومستوى التعليم والخبرة والسمات الشخصية) وأوصاف وظيفية (المشاركة في اتخاذ القرارات، فرص الترقية، المستوى التنظيمي للوظيفة، الحوافز، العلاقات المهنية مع الآخرين وغيرها)، صفات متعلقة بالمؤسسة نفسها (ظروف العمل المادية، أساليب وإجراءات العمل، التكنولوجيا المستخدمة، ونمط الإشراف)، صفات أخرى متعلقة بالبيئة الخارجية (ظروف سوق العمل ، الظروف الاقتصادية ، الظروف الإجتماعية وحتى الديمغرافية). لذلك فالتغيير في الرضا أو الأداء لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير مماثل أو معاكس في

الآخر، أي أنه لا توجد أصلاً علاقة ثابتة تحكم المتغيرين (الأداء والرضا)، وعلى ذلك فإنه ليس من الضروري أن يكون العامل الراضي عن عمله ذو أداء مرتفع والعكس صحيح.

3.2.1 إدارة الأداء البشري في المؤسسة

إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، ويتم الوصول إلى هذه الغاية من خلال توفير مجموعة الموارد اللازمة و تنسيقها و توجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها الإدارة. وتأتي الموارد البشرية في المقدمة حيث تقوم بالدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية و التقنية و المعلوماتية و تفعيلها إيجاباً أو سلباً، لذا يصبح هدف الإدارة الأول هو التحكم في أداء الموارد البشرية و التأكد من توافقه من حيث الأساليب و مستويات الجودة و التناسق مع باقي الموارد المستخدمة.

1.3.2.1 مفهوم إدارة الأداء :

إن إدارة الأداء ما هي إلا مدخل نظامي موجه بالبيانات لإدارة الناس ويعتمد بشدة على أساليب التعزيز والدعم الإيجابي والقياس، وتعد إدارة الأداء أحد الأساليب والأدوات الهامة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات الصناعية العملاقة كما أنها وسيلة هامة مثالية للمؤسسات العامة والتي تتسم بندرة مواردها المالية في حين أنها ثرية جداً برأس المال البشري. وتستثمر إدارة الأداء في الإجراءات التي ليست في حاجة إلى نفقات إضافية. إذ أنها تنصب على ملاحظة قياس السلوك المطلوب أدائه لتحقيق أهداف محددة، فهي ببساطة شديدة معنية بملاحظة السلوك الذي يقوم به الفرد. كما أن مصطلح إدارة الأداء يعد مصطلحاً واسعاً نشأ ليعبر عن مجموعة من الممارسات التي عن طريقها يتم تحديد العمل ومتابعته وتحديد وتطوير القدرات اللازمة للأداء، وتوزيع الحوافز داخل المؤسسة. كما أنه يشمل تحديد الأهداف، واختيار وتعيين العاملين، وتقييم الأداء، والتعويضات، والتدريب والتنمية، وتخطيط وإدارة المسار الوظيفي.

● عناصر إدارة الأداء: تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة بما يحقق غايات المؤسسة ذاتها، وتضم إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تحسين الأداء، تطوير الأداء، و تتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة بالتالي على أداء جميع الموارد

الأخرى المستخدمة في النشاط، فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم فيه موارد مالية، مادية تقنية ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب و المعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة [45]ص 126.

● نتائج إدارة الأداء :تنطلق إدارة الأداء من فكرة أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء و فعاليته هو استثمار و تنمية قدرات الأفراد و حفزهم، و أن القدرات الإنتاجية للمؤسسات تتكون و تنمو بالتخطيط والإعداد و العمل المستمر للتحسين و التطوير في كل مجالات الأداء، و أن العامل البشري المنظم والمخطط هو أساس بناء تلك الإنتاجية،و بذلك يتحقق تطبيق نظام إدارة الأداء النتائج الإيجابية التالية: تحسين الإنتاجية و الأداء طبقاً للمواصفات، و تحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج، و تخفيض أو منع العيوب و الأخطاء.تخفيض تكاليف الإنتاج و ترشيد تكلفة الصيانة و الإصلاح و إعادة تشغيل المنتجات المعيبة.تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين، وابتكار منتجات و أساليب وسائل إنتاج متطورة دائماً.

● مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء: تعترض تطبيق نظم إدارة الأداء صعوبات متعددة، يعود بعضها إلى طبيعة النظام ذاته ومتطلباته التي تخالف ما درجت عليه المؤسسات التقليدية وتفرض عليها أعباء لم تتعودها، و البعض الآخر من الصعوبات ما يتعلق بإدراك الإدارة والعاملين للنظام و مدى إستيعابهم لمفاهيمه وأهدافه،و تتبلور أهم تلك الصعوبات فيما يلي [45]ص 128: العامل البشري والاحتمالات المختلفة في اتجاهاته و رغباته و إدراكه بالمؤسسة ،لذلك فإن التحدي هنا أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من العاملين، وتحقق أهداف الإدارة والعاملين في نفس الوقت.أهمية التنسيق و التوازن بين مكونات النظام الأساسية (أهداف النظام،معايير النظام، وإجراءات النظام) بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلاً و تتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناسق المستمر بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء.التناقض بين متطلبات العمل و متطلبات العنصر البشري المؤدي للعمل، فمن ناحية الأولى يكون التركيز على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب وحرفية الأداء بمعنى التقنية المطبقة، أما متطلبات العنصر البشري فيكون التركيز من جهة العمال عادة هو السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت، والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين مثلاً والتجاوز عن الأخطاء والتهفوات التي يراها العامل بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل ثم في النهاية يريد العامل عادة ثباتاً نسبياً في معدلات الأداء المفروضة عليه.

2.3.2.1. إدارة الأداء من منظور النظام :

يفيد تطبيق مفهوم النظام في حالة إدارة الأداء، إلى إبراز خاصية التكامل و التفاعل بين عناصر إدارة الأداء من تخطيط و توجيه و تشخيص و تحسين و تطوير ،و تأكيد التكامل و التوازن داخل كل عنصر من تلك العناصر في ذاته، وبيان الترابط بين إدارة الأداء و بين مجمل الظروف المحيطة في بيئة المؤسسة و في المناخ الخارجي، الأمر الذي يوضح تأثير الأداء بالمتغيرات الخارجية و ارتباطه بالظروف المحيطة. كذلك يساعد مفهوم النظام في توضيح فعالية إدارة الأداء بمحصلة كفاءة كل عناصر النظام و ليست نتيجة لبعض هذه العناصر دون غيرها .

• مدخلات نظام إدارة الأداء: يتجه نظام إدارة الأداء إلى تصميم منظومة متناسقة من ثلاثة عناصر رئيسية هي: العمل المطلوب أداءه، والفرد (أو الأفراد) الذي سيكلف بتنفيذ العمل وذلك في إطار ولمصلحة مؤسسة معينة، ومن ثم تُكوّن المدخلات أي المواد الخام التي يبنى عليها نظام إدارة الأداء، والتي نبينها في الجدول التالي:

جدول رقم 02: أهم المعلومات المتعلقة بنظام مدخلات إدارة الأداء

خصائص: العمل	خصائص: الفرد	خصائص: المؤسسة
طبيعة العمل ومكوناته الرئيسية.	الصفات الشخصية والتكوين النفسي والاجتماعي.	طبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها.
الظروف النفسية و الاجتماعية المصاحبة للعمل.	التأهيل العلمي والتدريب.	فلسفة وسياسات الإدارة.
التقنيات المستخدمة في أداء العمل.	القدرات والمهارات السلوكية، القيادية والتقنية.	طبيعة التنظيم الهيكلي وموقع العمل في التنظيم.
معايير العمل من حيث الكمية، الوقت، التكلفة، الجودة.	الأهداف والطموحات الشخصية .	أوضاع المؤسسة المالية ومركزها التنافسي.
علاقة العمل بأعمال أخرى داخل المؤسسة.	الإستعداد للنمو المهني والرغبة في التقدم الوظيفي.	الأوضاع الإقتصادية العامة وتأثيراتها على المؤسسة.
علاقات العمل بجهات خارج المؤسسة.	الخبرات السابقة في أعمال ذات علاقة.	المستوى التقني السائد في المؤسسة.

عمليات نظام إدارة الأداء: يحتوي نظام إدارة الأداء على مجموعة من العمليات المتكاملة والمتراصة التي تهدف إلى استثمار المعلومات المتاحة عن الأعمال والموارد البشرية والمؤسسة، و تتمثل هذه العمليات في كل من :

- تخطيط الأداء : تبدأ عمليات إدارة الأداء بعملية أساسية هي تخطيط الأداء إذ هو نقطة البداية المنطقية والذي يعتمد على المشاركة الفعالة بين الرئيس و الفرد المسند إليه العمل للاتفاق على عناصر ومكونات العمل أي ما يجب على الفرد القيام به من واجبات ومهام تحقيقاً للأهداف أو النتائج المتوقعة، ويتضمن تخطيط الأداء الإجابة عن أسئلة مهمة ينبغي أن تكون واضحة تماماً لكل من القائم بالعمل و رئيسه و هي تتعلق بحجم أو كمية الأداء، السرعة الواجبة في الأداء ،فضلاً عن مستويات الجودة وحدود التكلفة المسموح بها في الأداء، كما تحتاج عملية تخطيط الأداء إلى التعرف مسبقاً على مكان تأدية العمل موضع التخطيط، وما هي الأعمال الأخرى ذات العلاقة التي تشكل عملية كاملة وتعيين المسؤول عنها [44]ص139.

- توجيه الأداء: تهتم هذه العملية بإعداد كل من الخطط والبرامج والآليات المتبعة في توجيه الأداء ويتضح ذلك في طريقة اختيار السبل وأنماط القيادة والإشراف التي تحقق دعم تام للقائمين بالعمل والتحقق من أنه قد تم فهم مطالب الأداء التي حددتها الخطط المعتمدة، كذلك توفير الدعم المعنوي من قبل القادة والمشرفين لتمكينهم من الأداء بالموصفات والجودة المطلوبة إضافة إلى ذلك إرشادهم لتجنب الأخطاء والسلبيات وتدارك الأزمات قبل حدوثها أحيان حدوثها حتى لا تتراكم تأثيراتها السلبية على الأداء.

- متابعة و تشخيص الأداء : تظهر عملية متابعة الأداء بمصطلح آخر في بعض المؤسسات الأخرى حيث يطلق عليه مصطلح المراجعة، و تتم تلك المراجعات على فترات زمنية مرحلية كل أسبوع أو شهر أو ثلاثة أشهر- عند المواعيد المخططة لإنجاز خطوات أساسية في المشروع أو قد تحدث تلك المراجعات بناء على طلب من المسئول أو من أحد الموظفين، و تتم عملية المراجعة تلك بحصر الانحرافات في الأداء من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، ومن ثم يكون تحليل أسباب هذا الانحراف وتشخيصه وتعيين مصادره من أهم عناصر إدارة الأداء التي توفر المعلومات الضرورية لمعالجة انحرافات الأداء من ناحية والعمل على تجنب تكرارها بمعالجة الأسباب المنشئة لها من ناحية أخرى.

• تحسين و تطوير الأداء :وهي آخر عملية في نظام إدارة الأداء ،إذ تهدف من خلاله إلى إيجاد مجموعة من الإجراءات والقواعد في التخلص من العيوب أينما كانت مصادرهما في العمل ذاته أو في الأفراد القائمين بالعمل أو في ظروف وخصائص المؤسسة، وذلك دون استثمار أموال طائلة في تطوير الأنظمة أو شراء المعدات والتقنيات الجديدة. ومن جهة أخرى العمل على الانتقال إلى مستويات أفضل وأحسن من تقنيات الأداء وترتيباته شاملة لتطوير المدخلات والعمليات والمخرجات، أي الاستثمار في اقتناء تقنيات جديدة وابتكار نظم و آليات متقدمة للأداء.

• مخرجات نظام إدارة الأداء: تعد المخرجات الأداة الأفضل التي يمكن من خلالها التحقق من أداء النظام أي قدرته على تحقيق أهدافه و يمكن التمييز بين عدة أنواع من المخرجات ،فهناك مخرجات تستخدمها أنظمة أخرى كمدخلات،كما أن هناك مخرجات يستخدمها النظام ذاته وأخيرا هناك مخرجات يتخلص منها النظام [45]ص 21. وتتمثل مخرجات نظام إدارة الأداء في العناصر التالية :
مقاييس للأداء الفعلي من حيث الكمية، الوقت، الجودة، والتكلفة.معلومات عن انحرافات الأداء (نتيجة المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف).تشخيص الأداء و تحديد أسباب الانحرافات ومدائل علاجها.معلومات لتحسين و تطوير الأداء.أسس مكافأة و تقييم الأداء.

3.1 تقييم الأداء البشري في المؤسسة

يمثل تقييم الأداء حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء هدفه قياس أداء الفرد أو المجموعة ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى كفاءته، ويركز تقييم الأداء على مدى إتفاق الأداء الفعلي مع المستهدف من حيث الحجم ،الكمية ،السرعة،الجودة ،التكلفة و الإستمرارية،كذلك يتجه تقييم الأداء للحكم على مدى تناسق عناصر الأداء و القائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل،كما يركز أحد أبعاد عملية تقييم الأداء على الأشخاص القائمين بالأداء و مدى توافق خصائصهم و قدراتهم ودوافعهم مع متطلبات الأداء حسب التصميم و الخطة المعتمدة ،و مدى تكيفهم مع ظروف الأداء ومجموعات العمل التي قد يرتبطون بها و قابليتهم للتعلم و التطور .

1.3.1 ماهية تقييم الأداء

نال موضوع تقييم الأداء اهتمام العديد من الكتاب والباحثين وهذا ما تجلى في كثير من البحوث والدراسات التي أثارَت الجدل والنقاش بشأنه إذ عبر بعض الباحثين عن شكوكهم بصحته وموثوقيته، على حين ذهب آخرون إلى اعتباره أداة فاعلة لإدارة الموارد البشرية.

1.1.3.1.1 تعريف تقييم الأداء :

لا يوجد اتفاق بين الباحثين لتعريف مصطلح تقييم الأداء و يرجع هذا الاختلاف إلى التباين وجهات نظر المفكرين في هذا المجال، و اختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح.

• تعريف تقييم الأداء حسب ماري تريزانيني Marie Tresanini: تنظر إليه على أنه محصلة للنتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية [47]ص18 ، نلاحظ من هذا التعريف أن تقييم الأداء هنا هو عملية لاستخراج الانحرافات فقط.

• تعريف تقييم الأداء حسب سكيو و آخرون Sekiou: من وجهة نظرهم تقييم الأداء ما هو إلا عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد لدى المؤسسة، وبعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل [48]ص320. نستنتج من هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء ما هي إلا أداة لممارسة الرقابة على العامل خلال فترة زمنية محددة مع إصدار حكم في آخر الفترة.

• تعريف تقييم الأداء حسب كل من Serge Barzucchetti et Jean –François Claude : ينظر هذان الكاتبان إلى عملية تقييم الأداء على أنها قياس للأداء الفعلي، ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها، و بالتالي فإنه حسب رأيهما مقياس للفعالية في المؤسسة [49]ص18، ما يمكن أن نستنتجه من هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء تعد مؤشرا للفعالية في المؤسسة.

• تعريف تقييم الأداء حسب حمزة محمود الزبيدي: فحسبه تقييم الأداء ما هو إلا عملية مراقبة، الذي يعد جزء مهم في المراقبة الكلية، و الغاية من التقييم عنده هي تحديد المشكلة التي قد تعترض أداء الأفراد في المؤسسة [50]ص18، نلاحظ من خلال هذا التعريف أن تقييم الأداء قد تغير مفهومه من أداة للرقابة إلى عملية رقابة الغرض منها تحديد موطن الضعف في الأداء البشري أثناء العمل.

• تعريف تقييم الأداء حسب مصطفى محمود أبوبكر: يصف هذا الكاتب تقييم الأداء بالعملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسئوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسئوليات أكبر من ناحية أخرى. كذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف [51]ص317. نستنتج من هذا التعريف أن تقييم الأداء مؤشر ذو بعدين، حيث يعبر البعد الأول فيه عن مدى كفاءة الفرد في القيام بأعبائه و مسؤولياته و مهامه الوظيفية، أما البعد الثاني فيتعلق بقياس درجة تحقيق الأهداف من قبل الوحدات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة. مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء، فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه. وعلى هذا الأساس نضع التعريف الذي نراه حسب رأينا أشمل للتعريف المقدمة فتقييم الأداء حسب رأينا ما هو إلا عملية مستمرة متكاملة ذات سمة تنظيمية ترمي إلى تمكين المؤسسة من تعزيز قيمها وقدرتها على النحو الذي يساهم في بناء وتطوير التوجهات المستقبلية لعاملها من خلال التأثير في طبيعة عملهم والسلوكيات المؤثرة لأدائهم.

2.1.3.1. أهمية تقييم الأداء:

يمثل تقييم الأداء مطلباً منشوداً وهدفاً مقصوداً تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تأمينه بشكل فاعل بوصفه مجسداً لما تم إنجازه مما يشكل مبرراً لطرح أهميته، وهناك عبارة تقول بأن ما تم قياسه قد تم انجازه وأن ما تمت إدارته فإنه قد أنجز بالشكل الأفضل والأمثل، وأن ما تم تكريمه قد أنجز بشكل أسرع، وعلى الرغم من عدم اتفاق معظم المدراء على الجوانب أو الأوجه المختلفة لعملية تقييم الأداء، إلا أن هناك اتفاقاً كبيراً على أن مثل هذه التقييمات مهمة جداً، وتظهر أهميتها وفق السياق الآتي: يعد المدخل الذي يُمكن المؤسسة من إختيار وتعيين العاملين من ذوي الكفاءة، فضلاً عن أنه يكشف عن مدى ملائمة التقنية المستخدمة في المؤسسة لعملية الاختيار والتعيين، وبما يقضي إلى إقرار أنواع خاصة من البرامج التدريبية سعياً لتطوير القدرات وتعزيزاً للإسهامات الفردية المرتبطة بشكل أو بآخر بطبيعة الرواتب والتعويضات و الحوافز الممنوحة. إن تقييم الأداء يمثل المصدر

الأساسي الذي يدعم الموارد البشرية بالمعلومات الخاصة بالأنشطة التي يتخذ فيها القرار، كالترقية والنقل والمكافآت وبما يساعد عملية تخطيط الموارد البشرية عرضاً وطلباً. إن تقييم الأداء يمثل فرصة لكسب المعلومات المرتدة عن الأداء الفعال وبما يساهم في تقليص الأخطاء وحالات الضياع وصولاً إلى تحسين الجودة والخدمة الإدارية، كما أنها تدعم عمليات الحوار والنقاش الموضوعي ذات الصلة بالأداء وبما يؤمن عملية الربط والتوافق بين الأهداف الفردية والجماعية تجسيدا لإقرار السمة القانونية وتأمين الحماية إزاء التظلمات والشكاوي التي يرفعها العاملون بشأن التحيز في المعاملة بينهم. و في هذا السياق تضيف الباحثة نوال يونس أن أهمية عملية تقييم الأداء ممكن استنباطها تبعا لوجهات نظر كل من المشرفين و العاملين و المؤسسة، و نوضح ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم 03: أهمية تقييم الأداء من وجهة نظر المشرفين و العمال و المؤسسة

المشرفون	العاملون	المؤسسة
* تحقيق العدالة بين جميع الموظفين من خلال مستندات موثقة تؤيد سلامة موقف كل عامل من قرارات الترقية او إنهاء الخدمة.	* تحسين علاقاتهم وذلك عندما يرى العاملون بان هناك انسجاماً وعدالة في عملية التقييم، بإمكانهم تشخيص مشكلات الأداء في وقت مبكر بدلاً من السماح لهم بالاستمرار.	* تطوير العاملين وفق الاحتياجات المستقبلية للمنظمة.
* اختيار المتميزين من الموظفين لاتخاذ قرارات حول ترفيتهم و ترفيعهم إلى مراكز وظيفية اعلي في المؤسسة.	* تطوير خزين من المهارات والقابليات عند القوى العاملة، وهذا سيعطي الفرصة لتعظيم الاستفادة من العاملين الموجودين حالياً	* تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية.
* إظهار جوانب النقص في سياسات المؤسسة واكتشاف أخطاء وقد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء العامل.	* إعطاء الدافعية للعاملين الذين يعدلون ويصححون مشكلات أدائهم وذلك لأنهم أدركوا بشكل ايجابي أين يمكن إجراء التحسينات المطلوبة.	* الموضوعية وتحديد المكافآت وخلق روابط قوية وواضحة بين نظام الأجور وانجاز الأهداف والغايات التنظيمية.
* كشف أي حالة ضعف في عمليات التعيين واختيار العاملين.	* تطوير أداء الأفراد العاملين وتحسين إنتاجيتهم.	* تطوير سياسات الاستخدام والتوظيف.

3.1.3.1. أهداف تقييم الأداء :

ينتج عن عملية إتمام تقييم الأداء على مستوى المؤسسة، بروز وتنامي عدة أهداف أشار إليهم عدد من الباحثين أمثال لوبيك كدان Loïc Cadin، حيث تم التصنيف على أساس طبيعة الأهداف التي يتم تسطيرها في المؤسسة وهي تظهر لنا على النحو الآتي [52] ص384:

- الأهداف الإستراتيجية:تهدف عملية التقييم إلى الربط والتكامل بين نشاطات العاملين مع أهداف المؤسسة، ويركز الهدف الإستراتيجي على مبدأ المرونة، استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة وبما يؤمن حالة التكيف ومحاولة اقتناص الفرص، وفي ذلك ضرورة لانتهاج العاملين سلوكيات تتماشى والمواقف المحتملة.

- الأهداف التطويرية: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها، فإبراز نقاط الضعف يؤدي إلى تقوية أداء الأفراد العاملين، فضلاً عن زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام الموضوعية في عملية التقييم.

- الأهداف الإدارية: تستعمل المؤسسات معلومات تقييم الأداء في العديد من القرارات الإدارية، وخاصة الرواتب والترقيات والنقل والتسريح وإنهاء الخدمة والتكريم. و من جهة أخرى يقدم لنا كل من عبد الرحمن الهيتي ومؤيد سعيد صالح وعادل حرشوش تصنيف آخر لأهداف التقييم، بحيث يبنني هذا التصنيف على منظور كل من الإدارة العليا والمدراء والعاملين، ويبين الجدول التالي شكل هذا التصنيف :

جدول رقم 04: أهداف تقييم الأداء .

من منظور الإدارة العليا	من منظور المدراء	من منظور العاملين
* إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي للابتعاد عن الشكاوي تجاه المؤسسة.	* تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.	* خلق الحاجة لتقييم التحسن او التقدم الحاصل في الأداء.
* رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.	* الاختلافات الفردية في الأداء يخلق تبايراً في أداء المؤسسة.	* العدالة تتطلب إيجاد الفروقات في أداء العاملين وقياس تلك الفروقات ونتائج تأثير ذلك على الأداء.
* تقييم سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.	* مساعدة المؤسسة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.	* تقييم الأداء يمنح الدافعية للعاملين لتحسين أدائهم.
* أبعاد التقييم ومعاييره يساعد في تنفيذ الغايات الإستراتيجية، وتوضيح توقعات الأداء.	* توفير التغذية العكسية يعد جزءاً من عملية تقييم الأداء.	* إن التغذية العكسية للأداء هو أمر مطلوب وضروري.

من خلال ما تم عرضه يمكن القول أن أهداف تقييم الأداء ذات اتجاهات متفاوتة فهي تجسد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة فضلاً عن إبراز معالم وملامح السياسات الإدارية وفاعلية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وبما يفسر واقعية الأداء. وبالتالي يمكن تحديد الهفوات تمهيداً لإقرار التصرفات الواجب اعتمادها من قبل الإدارات صانعة القرار، وبما يملئها عليها احتمالية اللجوء إلى التعديل أو التغيير في الواقع التنظيمي، وصولاً إلى حالة الانقياد للحالة وفي ذلك تبرز صعوبات وتتجلى صور إلى الحد الذي يجعل تحقيق الأهداف صعبة، إلا أن ذلك لا يمنعنا من القول بأن أهداف عملية التقييم تبقى المحدد لفاعلية القرارات التي تتبناها المؤسسة.

4.1.3.1. مصادر تقييم الأداء:

هناك خمسة مصادر لتقييم الأداء، كما يتوقف مدى ملائمة هذه المصادر على الغرض من التقييم ونوعية المعايير المستخدمة و الشخص المراد تقييم أدائه، و هناك العديد من الحالات التي يمكن أن تبين مدى ملائمة مصادر معلومات التقييم المختلفة [53]ص383:

● الحالة الأولى: تتضمن الحالة الأولى عاملاً ماهراً يقوم بتشغيل مكنة الخراطة في إحدى الورش، يتعلق الغرض الأساسي لتقدير كفاية العامل لتقييم أدائه، وذلك لتحديد مقدار الزيادة في راتبه، في مثل هذه الحالة تستخدم أغلب المؤسسات المشرف أو الرئيس المباشر كمصدر أساسي للمعلومات، بحيث هو أكثر معرفة بنوعية أداء الموظف وفي موقف يمكنه من إصدار أفضل التقديرات حول المستوى النسبي لأداء عاملين عديدين.

● الحالة الثانية: يكون الغرض من التقييم في هذه الحالة تطويراً أكثر منه تقويمياً، كأن تستخدم المؤسسة مثلاً تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات واختيار طرق معالجتها. وفي حالات كهذه تستخدم المؤسسات غالباً تقييمات الرئيس المباشر والتقييم الذاتي (تقييم الموظف لأدائه بنفسه)، وتضم جلسة مراجعة الأداء عادة المشرف والموظف المراد تقييم أدائه حيث يتم استعراض أداء الموظف للفترة السابقة، ولا يتركز النقاش هنا على إجراء مقارنات نسبية بل على الإحتياجات المحددة لذلك الموظف.

● الحالة الثالثة: تتضمن تقييم أداء موظف ذي مهارات عالية مثل باحث يعمل في شركة متخصصة في مجال البحث والتطوير، ففي وضع كهذا لا يمكن للرئيس المباشر الإلمام بطبيعة العمل الذي يؤديه المرؤوس بصورة تجعله يحكم فيه على أدائه بدرجة معقولة. لذلك تعتمد المؤسسة على التقييم الذاتي أو تقييم زملاء العمل لتحديد الراتب والترقيات. ويشير بعض الباحثين حول التقييم الذاتي وتقييم الزملاء إلى أن هاتين الطريقتين تعلمان بفعالية حينما تتوافر درجة عالية من الثقة المتبادلة ووضوح الرؤية بالنسبة للزملاء وعندما يكون الغرض الأساسي من التقييم هو التطوير وليس مجرد التقييم.

● الحالة الرابعة: من الممكن أن توجد مشكلة حينما لا تكون الإدارة أو الزملاء في وضع يمكنهم من تحديد فعالية الأداء لشخص معين، فمن اللازم أن يصدر الحكم حول فعالية الأستاذ الجامعي أو الطبيب مثلاً من أشخاص ليسوا بموظفين أو عاملين في المؤسسة، فيما يتطلب الحكم على فعالية أحد المشرفين وقيادة المرؤوسين آراء أو أحكام أفراد ليسوا جزءاً من الإدارة، تكون أحكام مثل هؤلاء الأشخاص غير المنتمين للمؤسسة مطلوبة حينما يراد تقييم الآثار البعيدة المدى على أداء أحد الموظفين فهؤلاء الأفراد هم الوحيدون الذين يوفرون معلومات ذات معنى حول معايير الأداء.

و نقدم في الجدول التالي عرض موجز و مختصر لمختلف المعلومات المستقاة من مصادر التقييم، التي تعرضنا إليها.

الجدول رقم 05: مصادر جمع المعلومات لتقييم أداء الأفراد.

المصادر	التقييم	الإيجابيات
المشرف المباشر	هذا المصدر هو من أكثر المصادر استخداماً وشيوعاً ويشير بعض الباحثين أن هناك 98% من برامج التنفيذ تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو انسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد.	1- امتلاك معلومات مكثفة عن متطلبات الوظيفة. 2- قد يمتلكون الفرص التي تتيح لهم المشاهدة ومراقبة العاملين لديهم. 3- له القدرة على تحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم من بين مرؤوسيه وتقييم مستوى أدائهم في العمل.
زملاء العمل	أنه احد المصادر الموثوقة لمعلومات التقييم وله الفرصة الأكبر من الرئيس المباشر في ملاحظة ومراقبة أداء العاملين من خلال ممارستهم اليومية للوظيفة كذلك فان للنظراء منظوراً مختلفاً لعملهم وذلك من خلال فهمهم الواقعي للفرص والقيود التي تحدد الأداء.	1- يقدم عدة تقييمات متوسطها يكون أكثر موثوقية. 2- لديهم خبرة في محتوى الوظيفة وكيفية أدائها. 3- مفيدة خاصة عندما يكون الأفراد العاملون أعضاء في فرق العمل وان يخلق أداءهم الدفاع عن كل عضو.
المرؤوسون المباثرون	هو مصدر مهم للمعلومات المتعلقة بالأداء وهي التقييمات التي يجريها المرؤوسين لرؤسائهم ويمتلكون الفرصة الأفضل لتقييم الكيفية التي يعامل بها الرئيس المباشر.	1- تفيد نتائج تقييم المرؤوسين لرؤسائهم في انها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه، مما يساعده على تفادي أخطائه مستقبلاً وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل. 2- يوفر معلومات تفصيلية ودقيقة عن سلوك الرئيس المباشر لان المقيمين هم في حالة اتصال وثيق مع الذين يراد تقييمهم. 3- تعد آراؤهم غالباً أكثر فائدة عندما يتم تركيز تقييم الأداء على الإمكانية القيادية عند الرئيس المباشر.
الشخص المراد تقييمه (تقييم ذاتي)	مصدر للمعلومات عن الأداء، وهو تقييم ينسجم مع مفهومي الإدارة الذاتية والتمكين، وله أهمية	1- ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي وزيادة خبرتهم في العمل وفهمهم له.

<p>2- يعد مصدراً مهماً للمعلومات المتعلقة بالأداء ولديهم الفرصة الواسعة لمراقبة سلوكهم وبذلك يتمكنوا من الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالنتائج التي حققتها وظائفهم.</p> <p>3- وسيلة جيدة لاستحداث مناقشة الأداء الوظيفي بين الأفراد العاملين والمشرفين عليهم.</p>	<p>في أن الفرد المعني هو أكثر الأفراد العالمين معرفة بنقاط قوته وضعفه ومدى أدائه ومستوى ذلك الأداء.</p>	
<p>1- مفيدة للمدراء لمعرفة إلى أي مدى رضا الزبائن عن أداء الأفراد العاملين الذين يتعاملون معهم.</p> <p>2- مفيدة عندما تهتم المؤسسة بجمع المعلومات لتحديد نوع المنتجات والخدمات التي يطلبها الزبون.</p> <p>3- تخدم الغاية الإستراتيجية وذلك من خلال مساعدتها في تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات التسويقية مع نشاطات وسياسات الموارد البشرية.</p>	<p>ظهر اللجوء إلى استعمال الزبائن كمصدر للمعلومات الخاصة لتقييم الأداء، بعد التزايد الكبير الذي حصل في قطاع الخدمات، ويتحقق ذلك بأن يملأ الزبائن استمارات تغذية عكسية أو إظهار ردود أفعالهم وإرسالها بريدياً أو إجراء مسح حول طبيعة الخدمات التي يتلقونها.</p>	<p>أشخاص من خارج المؤسسة كالزبائن</p>

5.1.3.1. خطوات عملية تقييم الأداء :

تمر العملية بثلاث خطوات أساسية هي [54] ص 323:

- تحديد الوظيفة: وتعني أن هناك اتفاق بين الرئيس ومرؤوسيه حول واجبات الوظيفة والمعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء شاغلها.
- أما تقييم الأداء فإنه يعني مقارنة الأداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير الموضوعية.
- التغذية العكسية: والتي تتم من خلال عقد جلسات يتم من خلالها توفير المعلومات عن مستويات أداء ونقاط القوة والضعف به بغرض تقويمه نحو المسار الصحيح.

2.3.1 طرق تقييم أداء العاملين

تعددت الخيارات المتاحة أمام الإدارات بشأن تحديد الطريقة الملائمة لتقييم أداء عاملها، وقد تمحورت تلك الخيارات في اتجاهين: حيث يركز الاتجاه الأول على تقييم سلوكيات الأفراد. بينما

يركز الاتجاه الثاني على تقييم نتائج سلوكيات الأفراد خلال ممارستهم للأعمال و النشاطات المسندة إليهم.

1.2.3.1. تقييم الأداء السلوكي :

تعتمد طرق التقييم التقديرية أو الذاتية على تقييم الأداء السلوكي و تستخدم لهذا الغرض وسائل المقارنة ووسائل احتكام المعدلات المطلقة أو الثابتة لتقييم أداء العنصر البشري [55]ص372.

• وسائل المقارنة: تركز على ثلاثة أساليب لتقييم الأداء و ذلك وفق منطق الترتيب من الأفضل إلى الأسوأ و هي على الشكل التالي :

-أسلوب الترتيب:وفقا لهذا الأسلوب يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه تنازليا من خلال مقارنة المستوى العام لأداء بعضهم البعض،وقد يبدأ الرئيس بتحديد أحسن مرؤوسيه وأسوأهم ثم يحدد مستويات الباقيين بين هذين المستويين حتى ينتهي من الترتيب العام لمرؤوسيه ،ورغم سهولة هذه الطريقة فهي غير موضوعية حيث تتوقف على كل من التقدير و الاتجاه الشخصي للرئيس وما يشوبه من تحيز كما أن إغفال تقدير مستوى الأداء في كل عنصر على حدى قد لا يمكن من الوصول إلى صورة مفيدة عن نواحي القوة والضعف التي تعتبر أساس التقييم ،هذا بالإضافة إلى صعوبة استخدامها في حالة زيادة عدد المرؤوسين [56]ص170

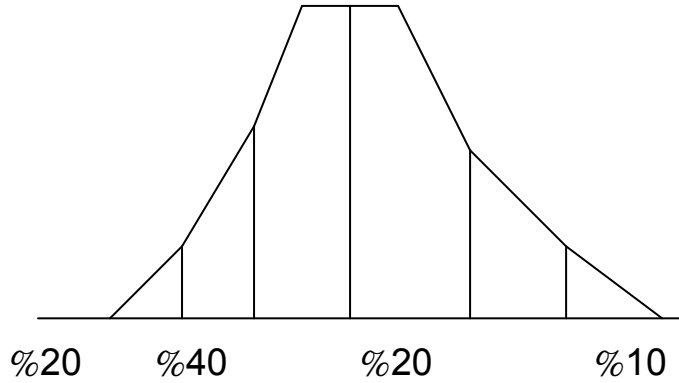
-أسلوب الترتيب المزدوج: يقوم على مبدأ مقارنة كل فرد في المجموعة مع زملائه، إذ يتم إعطاء ذلك الفرد نقطة واحدة في كل مرة يتفوق فيها، وعند إكمال المقارنة يتم حساب عدد المرات التي تفوق فيها وعلى النحو الذي يمنحه تقييماً متميزاً. ورغم بساطة وسهولة هذا الأسلوب إلا أن الأحكام الذاتية تدخل كمؤثر فيه، على النحو الذي يضعف من قيمته ويجعله عرضة للتوجيه والنقد. و يتحدد عدد المقارنات الزوجية للفرد من خلال المعادلة المبسطة التالية:

عدد المقارنات $\frac{N(N-1)}{2}$ ن: يمثل عدد الأفراد المراد تقييمهم.

2

-أسلوب التوزيع الإلزامي(الإجباري): يهدف هذا الأسلوب إلى دفع الترتيب ليكون طبيعياً.أي بصورة أوضح في نهاية المطاف يتوزع أداء الأفراد توزيعاً طبيعياً بالاستناد إلى الافتراض القائل بأن نسبة

قليلة من الأفراد تحصل على الترتيب الأفضل. كما نسبة قليلة أخرى منهم تحصل على الترتيب الأدنى، بينما باقي الأفراد يحصلون على الترتيب الوسطي.



شكل رقم 04: نموذج التوزيع الإحصائي لأداء الفرد

يبين الشكل مثالا عن استخدام أسلوب التوزيع الإحصائي في تقييم أداء الأفراد حيث يظهر توزيع نسب تقييم الأداء و هي موزعة كما يلي: 40% أداء وسطي (معدل)، 20% أداء فوق المتوسط (فوق المعدل)، 20% أداء دون الوسط (دون المعدل)، 10% أداء مميز، 10% أداء غير مقبول. من الواضح أن الأسلوب الإحصائي قد صنف (في المثال المعطى أعلاه) أداء العاملين في مراتب خمس وتجاوز مبدأ جميع الأفراد سواء في قمة أو في أسفل أو في وسط التوزيع، إلا أن هذا الأسلوب لا يمكن العمل به في حال أصبح أداء المجموعة العاملة ككل أداء مميزا أو في حال أصبح أداء غير مقبول تماما.

إن لهذه الأساليب بعض المساوئ المتأنية من الأحكام الذاتية التي يطلقها من يتولى تطبيقها. وفي شتى الأحوال فإن الجدول التالي يبين أبرز الإيجابيات و السلبيات في هذه الأساليب الهادفة إلى تقييم الأداء السلوكي للأفراد بالمقارنة و ليس بالنتائج.

جدول رقم 06: إيجابيات و سلبيات أساليب المقارنة في تقييم الأداء

الإيجابيات	السلبيات
سهولة الشرح و الإستخدام.	تركز على الآراء الذاتية للمقيمين وليس على حقائق و ثوابت موضوعية.
تساعد على إتخاذ القرارات المتعلقة بترقيع و ترقية و زيادة التعويضات للأفراد.	تتجاهل فروقات تصانيف أداء الأفراد بين المجموعات.
إستخدمت و لا تزال كجزء هام من نظام التقييم الإداري.	تتجاهل تقييم سلوكيات وظيفة محددة و تركز على سلوك الأفراد العام.
إعتبرت و لازالت من الآليات الرقابية المستخدمة في تقييم سلوكيات الأفراد.	تتجاهل تقييم الأفراد نتيجة تقييم أدائهم و تركز على المقارنة بين الأفراد و ليس على تحسين أداء كل فرد من الأفراد على حدة.

● وسائل الإحتكام إلى معدلات أداء ثابتة: في هذه الوسائل يتحدد المعدل الثابت للأداء و الخاص بكل نوع من أنواع الوظائف أو بكل فئة من فئات الوظائف و يقيم أداء العامل أو الموظف على أساس هذا المعدل المحدد لكل نوع أو فئة، و فيما يلي عرض لأهم الأساليب المتبعة.

● أسلوب القوائم: يقيس أداء الأفراد على ضوء ما تضمنته قائمة محتويات الخصائص الوظيفية المطلوب قياسها، و بموجب هذا الأسلوب يعطي الموظف نقاط إيجابية أو سلبية على نتائج سلوكياته الوظيفية التي حددتها و شملتها القائمة على أن تجمع النقاط الإيجابية و تطرح النقاط السلبية لبند القائمة، أما البنود التي لم تعط نقاطا فتبقى فارغة و تستبعد عند حساب معدل التقييم النهائي لكافة بنود القائمة [55] ص 377.

● أسلوب رسم الدرجات: يعد من أكثر الأساليب استخداما و يستعمل لتقييم عدة خصائص لأداء الأفراد و ذلك من خلال سلسلة متصلة ذات درجات محددة و مقسمة إلى عدة مستويات ولها صفات تبدأ و تنتهي عادة بنقيضين (ضعيف، ممتاز)، و ما على المقيم سوى قراءة الخاصة المطلوبة تقييمها و اختيار درجة من درجات السلسلة التي تنطبق على أداء الفرد، و هذا يعني بالتحديد أن بإمكان المقيم تحديد موقع أداء المقيم على سلسلة التقييم و من ثم اختيار نقاط للدرجات على أن تجمع النقاط عموديا ليتم الحصول على مجموع علامات أداء لكل فرد من الأفراد الذين خضعوا للتقييم.

● أسلوب الاختيار الإجباري: يقوم هذا الأسلوب على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العمل و يتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الشخص وثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوبة في الشخص مثال ذلك: من النواحي الطيبة في هذا الشخص (هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم؛ أنه شخص لمام وحاضر البديهة). من النواحي غير المرغوبة في هذا الشخص(هذا الشخص يميل إلى تأجيل اتخاذ القرارات الهامة؛ من صفاته التردد في أوقات الأزمات). ويتم إعداد شفرة خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر الأكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقييم. و يتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات إثنين تعبران على النواحي الطيبة في الشخص واثنين تعبران عن النواحي غير المرغوبة فيه و يطلب إلى المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص والعبارة الأقل انطباقا على الشخص. و بمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد قيمة الشخص عن طريق احتساب العبارات المختارة و التي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط. مثلا إذا كانت العبارة رقم 1 هي التي اختارها المشرف على أنها أكثر انطباقا على الشخص موضع التقييم من بين الأربع عبارات المذكورة سابقا و لم تكن تلك العبارة هي التي اختارها واضعو الشفرة فإنها لا تحسب في صالح الشخص. وعلى العكس إذا كانت تلك العبارة هي الواردة في الشفرة تحتسب في صالح الشخص. والميزة الأساسية في ذلك الأسلوب هي أن المشرف لا سبيل له إلى التحيز بإضفاء قيمة أعلى أو أقل من الواقع على الشخص موضع التقييم حيث لا يعلم العبارات الحقيقية الواردة في الشفرة [57]ص338.

● أسلوب الأحداث الحرجة : يقصد بالأحداث الحرجة ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشر لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفايته أو انخفاضها. ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته و إنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته. فمثلا يعد حدثا جوهريا اشتداد ضغط العمل وإلقاء عبء أكبر من المعتاد على العامل، ولكن المهم هو كيف يقابل العامل هذا العبء الإضافي، وهل ينجزه بسرعة وإتقان (وهذا دليل على نجاحه وحسن أدائه و ارتفاع كفايته)، أم يشكو و يضطرب ولا يقوم بأداء ما يسند إليه من أعباء (و هذا مؤشر لفشله أو قصور أدائه أو انخفاض كفاءته). ويقوم المشرف في هذه الطريقة بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوك العامل إتجاه هذه الأحداث.

ويتم تسجيل هذه المعلومات في أجددة أو قائمة خاصة. وتقسم هذه القائمة أو كل صفحة من صفحات الأجددة إلى قسمين. واحد للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل، وأخرى للأحداث التي تدل على عدم كفاءته. وقد يفصل كل قسم عددا من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمروسيه، كالدقة والمبادرة وجودة العمل والقدرة على المواجهة والتعاون مع الزملاء والقدرة على التعليم وغيرها من العوامل ذات العلاقة بعمل العامل، وقد تبدو هذه العملية صعبة في بادئ الأمر أو أنها تستغرق كثيرا من الوقت، إلا أن المشرف يعتاد عليها بعد أن يبدأ فيها، ويصبح جزءا من أعبائه الإشرافية أن يقوم بتسجيل المعلومات التي تقيس كفاءة المرؤوسين الذين يقوم بتقييمهم [58] ص 317.

تمتاز وسائل الاحتكام إلى معدلات ثابتة ببعض الإيجابيات كما أن لها بعض السلبيات، وفيما يلي نورد الجدول الذي يلخص أبرز هذه السيئات وأبرز إيجابيات هذه الوسائل.

جدول رقم 07: إيجابيات و سلبيات وسائل الإحتكام إلى معدلات ثابتة.

الأسلوب	الإيجابيات	السلبيات
القوائم	-بسيط و سهل الفهم. -يشارك في تنفيذه خبراء للوظائف المراد تقييمها	-يتطلب وقتا و جهدا لإعداد قوائمه -عدم التناسب أحيانا بين وضع الأوزان وخصائص و مساهمات الأفراد.
رسم الدرجات	-مقبول و معتمد لدى الأطراف -يقيس خصائص أداء عدة -سهل و مرن الإستعمال	-عرضة للأخطاء -صعوبة قياس أداء الأفراد على ضوء الخصائص و الدرجات -لا يخدم أهداف المقيم كونه لا يتلقى إسترجاعا على أدائه من المقيم.
الإختبار الإجباري	-يقلل من ذاتية المقوم و يزيد من موضوعيته -سهل التطبيق	-صعوبة في وضع البنود أو الآراء المتشابهة -لا يلقى إستحسان المقيمين
الأحداث الحرجة	-يركز على السلوك و ليس الصفات -يستخدم بداية إنطلاق لتحديد الإحتياجات التدريبية -يركز على الأحداث الجيدة والأحداث غير الجيدة	-يستغرق وقتا طويلا -لا يلقى إستحسان المقيمين -غير معتمد نظرا لقلّة الفائدة منه

2.3.1.2 تقييم الأداء بالنتائج:

إن تقييم أداء الأفراد هو بالدرجة الأولى تقييم للنتائج المباشرة أو غير المباشرة التي تنجم عن أفعال و سلوكيات معينة تتطلبها النشاطات والأعمال التي يتولى الأفراد القيام بها وإنجازها. كما يركز تقييم الأداء بالنتائج على تقييم و قياس مساهمات الأفراد خلال ممارستهم للأعمال المسندة إليهم. و وفقا لهذا النوع من التقييم، فإنه يعتمد على أسلوبان هما :

- أسلوب الإدارة بالأهداف: التي يرجع الفضل لظهورها إلى العالم الإداري بيتر درايكر Peter Drucker و ذلك في أواسط الخمسينيات. وتعود أهمية الإدارة بالأهداف في تركيزها على وضع الأهداف التي تقيس سلوكيات أعضاء المؤسسة كافة. فالإدارة تضع الأهداف و ترسم الخطط ثم تقوم بمتابعة التطور الحاصل ومراجعتها بشكل دوري طيلة الفترة الزمنية المحددة لإنجاز الأهداف. كذلك تقوم بمراجعة النتائج التي تحققت و تقييمها من جانب كل جهاز أو مستوى إداري ساهم في وضع الأهداف ليصار بعد ذلك إلى وضع أهداف جيدة و لفترات مستقبلية مقبلة. يتميز هذا النوع من الأسلوب بتأثره بمجموعة من العوامل، التي يمكن تساعده على النجاح أو الفشل، ويمكن إيجاز ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم 08: العوامل المساعدة على نجاح أو فشل آلية الإدارة بالأهداف

العوامل المساعدة على فشل الإدارة بالأهداف	العوامل المساعدة على نجاح الإدارة بالأهداف
عدم دعم المدراء لهذه الآلية	أهداف ذات نتائج واضحة و ملموسة و قابلة للتحقيق
النقص الحالي في قدرة المدراء على تطبيقها نتيجة لقلة تدريبهم في كيفية إستخدامها	ترك حرية المشاركة للأفراد في كيفية تحقيق الأهداف و تشجيع إبداعهم
وضع أهداف سهلة أو غير واقعية	التنسيق بين المدراء و الأفراد في وضع الأهداف و في التأكد من الإلتزام بها و السعي إلى إنجازها
زيادة مفرطة في شكليات تطبيقها (ملء أوراق كثيرة) و إهمال جوهر هذه الآلية	مراجعة أداء الأفراد دوريا و إشراك الأفراد بكافة مراحل تنفيذ هذه الآلية

- أسلوب مراجعة تخطيط العمل: يعد النوع الثاني المستخدم في تقييم أداء النتائج التي يعطيها الأفراد لدى ممارستهم لوظائفهم ، كما أن هذا الأسلوب شبيه إلى حد بعيد بالأسلوب السابق. ولكن الفارق

بينهما يكمن في المراجعة الدورية التي يجب أن تحصل باستمرار بين رؤساء العمل ومرؤوسيهـم. إذ أن آلية تخطيط العمل تتطلب المراجعة الدائمة لخطط العمل لكي يؤدي إلى اكتشاف المشاكل المترتبة و الاحتياجات التدريبية التي تقوم بالعمل و تساعد على تحقيق الأهداف كما أن آلية تخطيط العمل تعطي مرونة أكثر للرئيس بما يعود لنوع الأهداف بحيث أن الأهداف القياسية ليست دائماً هي المحور كما هو الحال في آلية الإدارة بالأهداف [55] ص388.

3.3.1 مشكلات تقييم أداء العنصر البشري و مداخل تحسينه.

تواجه الإدارات مجموعة من المشكلات خاصة بالعملية التقييمية، تم الاتفاق عليها من قبل الخبراء المنظرين في مجال تسيير العنصر البشري، ومرجعية هذا الإتفاق تعود إلى أنها صعبة الحل لدى بعض المؤسسات وبالذات من اتبعت منهج الانقياد والتأثر بالأهواء الإدارية دون مراعاة الجوانب الموضوعية. هذا يعني غياب التقييم الجدي وبالتالي النزعة إلى الذاتية دون مراعاة مبادئ العدالة والموضوعية، أي الافتقار في تطبيق المعايير بحيث تأخذ مداها على أفراد معينين ويتم إغفالها وتجاهلها بشأن أفراد آخرين. وعليه فإن عملية تقييم الأداء كبقية الأنشطة تواجه مجموعة من المشاكل يمكن تصنيفها إلى نوعين هما:

1.3.3.1 المشاكل الذاتية:

تتضمن هذه المشاكل مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال عملية تصميم تقييم الأداء وتتمثل أهم هذه المشاكل بالآتي:

- خصائص المقوم: تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم وبشكل مباشر أو غير مباشر. فالمديرين حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون إلى هذه القسوة والصرامة، على عكس المديرين ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي. لهذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقييم أن يتميز بالخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي [59] ص213.

● الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم: في حالة الميل نجد أن المقيم يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين فيعطي المقيم تقديرات متوسطة حتى للممتازين في أدائهم [60]ص121.

● تأثير الهالة: تظهر تلك المشكلة بسبب تأثير القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقويمه مما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقييم، وقد تظهر النتائج إيجابية في حالة التأثير الإيجابي أو سلبية في حالة التأثير السلبي، وفي الحالتين يعتبر الأمر مشكلة و ذلك لأن العملية ستخالف واحد من أهم مقوماتها الأساسية و المتمثل بعدالة ودقة التقييم والحيادية في النظر إلى الشخص المقيم [59] ص214.

● الميل نحو ناحية الوسط (النزعة المركزية): قد يعطي بعض المشرفين جميع أو معظم مرؤوسيهم تقديرات متوسطة، و هذا الخطأ في الواقع هو أكثر الأخطاء شيوعا في التطبيق العملي في مجال تقييم الأداء . وينتج هذا الخطأ في التقييم إما لجهل المشرفين بالفروق الفردية بين مرؤوسيهم ،أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها . أو لأنهم لا يريدون أن يظلموا أحدا أو يقفوا في طريق ترقيته أو زيادة أجره. أو لأنهم يغفلون أهمية تشجيع المنافسة بين الأفراد، ولا يريدون أن يحدثوا انقساما في مجموعاتهم بتمييز المجدين من الضعفاء . أو لأنهم يخشون أن يرقى الممتازون وينقلوا من أقسامهم فيتركون فجوة في هذه الأقسام . أو لأنهم لا يريدون أن يظهروا ضعفاء أمام الإدارة حتى لا يسألوا لماذا لم يقوموا بتدريبهم وعلاج ضعفهم [58]ص302.

● خطأ الوقوع في التحيز الشخصي: لا شك في أن للمشرف شعورا نحو كل فرد من الأفراد الذين يعملون معه. سواء كان ذلك الشعور نحوه لسبب أو لآخر أو ضده لصفة أخرى. و لذلك فإنه سيكون هناك تأثير كبير على تقييمه لهم لأنه سيكون منحازا لبعضهم ضد البعض الآخر و يحدث هذا عادة في حالة عدم وجود مقاييس أو معايير موضوعية لتقييم الأداء أو في حالة صعوبة تطوير هذه المقاييس.

● الأولوية والحدثة: تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس وتقييم التي تمتد لفترة طويلة ، إذ يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم، أو أن يهمل أداء الفرد السابق ويقوم المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء. و في الحالتين تعتبر عملية التقييم دقيقة، إذ أن عملية القياس والتقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف

إحصاء جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلا للأداء. وإذا يقترح لمعالجة هذه المشكلة أن يعرض المقوم نفسه للأسئلة التالية: ما هو أداء الفرد الماضي؟ ما هو أداءه الحالي؟ هل يتوقع استمراره في المستقبل؟ [59] ص 214.

2.3.3.1. المشاكل الموضوعية :

ترتبط هذه أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم و يمكن إيجازها على الشكل الآتي:

عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق.

إعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات والسلطات لاتخاذ القرارات الخاصة بتربيتهم أو زيادة أجورهم أو نقلهم... الخ.

سوء اختيار معايير التقييم و تظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المؤسسة في فهم أهداف المعيار الموضوعية أو الذاتية، ومثل هذا الأمر يفوت على المؤسسة فرصة استثمار هدف عملية القياس والتقييم.

الخطأ في عملية إختيار وقت التقييم فكما هو معروف بأن المؤسسات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء، فمنها من يقوم بالعملية سنويا، و منها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر. و يعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المؤسسة ومستوى أداء العاملين فيها. لذل يجب على المؤسسة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولاً، و وقت القيام بها ثانياً.

عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء، أو الخطأ في تجديد اتجاهاته.

3.3.3.1. كيفية الحد من مشكلات تقييم الأداء

هناك على الأقل أربع طرق للحد من تأثير هذه المشكلات. أولاً: التأكد من معرفة وفهم المشاكل السابقة حتى يمكن تجنبها، ثانياً: اختيار أسلوب التقييم الصحيح، فإن كان لكل أسلوب مزاياه وعيوبه، فإنه يتعين إختيار الأسلوب الأكثر مزايا و أقل عيوباً. ثالثاً: تدريب المقيمين للحد من مشاكل التقييم، إذ يمكن عرض شريط فيديو عن الوظائف موضع التقييم، بحيث يطلب المدرب من منهم أن يقيموا لعاملين، ثم يقوم المدرب بشرح الأخطاء التي قد يكونون وقعوا فيها مثل تأثير الهالة والتشدد، فعلى سبيل المثال: إذا قيم المدرب كل الصفات (الحجم والجودة) بنفس الوزن أو على أنها واحد. فعندئذ يفسر المدرب له أن تأثير الهالة قد حدث، و يقوم المدرب بالتقييم الصحيح. ومن ثم يوضح أخطاء التقييم التي وقع فيها المشاركون، رابعاً و أخيراً الحد من ضغوط النقابات العمالية على نظم تقييم الأداء.

4.3.3.1. المداخل المعتمدة لتحسين الأداء البشري بالمؤسسة

توجد عدة مداخل لتحسين الأداء البشري بالمؤسسة أهمها: إعادة الهندسة، التحسين المستمر، إدارة الجودة الشاملة، نظام الحوافز إلا أن هذا المدخل الأخير يمثل صلب الموضوع لذلك سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي .

- مدخل إعادة الهندسة: يعرفها جوزيف كيلادا بالتغيير في طريقة تفكير المؤسسة وبالتالي في أداء الأشياء، وبصورة أكثر تحديدا فإنه يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها ونظم التعويضات والمكافآت، بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين والشركاء الخارجيين الآخرين [61]ص131. وتظهر مساهمة هذا المدخل في تحسين الأداء البشري من خلال تنظيم العمال و فرق العمل حول النتائج وليس حول المهام، دمج عملية جمع المعلومات مع عملية معالجة المعلومات، تفويض الصلاحيات للعمال لاتخاذ القرارات وحل المشكلات، الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي ولمرة واحدة، تخفيض أعمال المراجعة والرقابة، التخلص من التتميط وإتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة.

- مدخل التحسين المستمر KAIZEN : يعتبر كايزن من مداخل التغيير وتحسين الأداء في المؤسسة، حيث أنها كلمة يابانية تتكون من شطرين: KAI وتعني التغيير ZEN وتعني الأفضل

أوالأحسن، وكلمة كايزن إجمالاً تعني التحسين المستمر. ولتحقيقها لا بد من المرور على خمس خطوات هي: تقويم الأوضاع السائدة، ترتيب الأشياء بشكل سليم، تنظيف المكان، النظافة الشخصية، النظام والانضباط. وعليه فإن مدخل التحسين المستمر يهدف إلى تطوير الأداء وبيئة العمل، حيث يقوم العاملون من خلاله بأنفسهم وبتوجيه الإدارة بتقنين قواعد التشغيل ووضع أسس للتطوير المستمر، فهم يتبنونها بكامل إرادتهم على العكس مما لو كانت صادرة إليهم من أعلى، فذلك يسمح للعاملين بالالتزام بتلك القواعد التشغيلية التي هم من ساهم في إيجادها إضافة إلى فهمهم التام لبنودها ما يسمح بتطويرها فيما بعد إذا رآوا ضرورة إجراء تطوير لها.

• مدخل إدارة الجودة الشاملة: تعتبر هذه الأخيرة من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل. وتعرف على أنها خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المديرين والعمال بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، ذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت [62] ص. وعموماً فإن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة له دور كبير في تحسين الأداء البشري من خلال: توفير الأمن والضمان الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل، تطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال التدريب، توفير أدوات تقييم عادلة وموضوعية لتقييم أداء العاملين، فسح المجال للعاملين للمساهمة في تحسين أداء المؤسسة من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وهذا حتماً يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم الشديد للمؤسسة، بالتالي كل هذه العناصر ستؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء العنصر البشري للمؤسسة.

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على طبيعة الأداء البشري بالمؤسسة، فبدأنا بمحاولة تحديد مفهوم الأداء، حيث عرضنا بعض التعاريف التي رأيناها هامة ومفيدة، وخلصنا في الأخير إلى التعريف المفضل وهو الذي يرى أن الأداء قضية إدراك تبعاً لاستعماله. أي أنه ينتقل بين عدة معان حسب المستعملين، فقد يعني نتيجة العمل عندما يُعبر عن درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وقد يعني النجاح الأمر الذي يجعله ذو دلالة ذاتية أي أنه يرتبط بالحكم الخاص القيمي للمؤسسة وقد يعتبر مخرجات لنظام، وهو ما يجعل قيمة مفهوم الأداء التطبيقية (عند الممارسة) قابلة للنقاش، كما يمكن أن يعني العمل أو الفعل الذي يقود إلى النجاح، وهو ما يجعله ذات طبيعة مستمرة تُستخدم فيها القدرات الكامنة في المؤسسة أو الفرد، أي المراحل والخطوات المتتابعة التي تعطي النتيجة أو العمل.

بعد هذا قمنا بتقديم المصادر المكونة للأداء التي رأينا أن من الضرورة بمكان تحديد مفهومها، وهذا لإزالة اللبس والخلط، كما قمنا بدراسة العلاقة بين الأداء و مصطلح كل من الفعالية و الكفاءة و الإنتاجية، وخلصنا إلى أنه بالرغم من أوجه الاختلاف بينهم إلا أن جميعهم أنشطة مكملة لمفهوم الأداء .

وانتقلنا بعد ذلك إلى تقديم محاولة نهدف من خلالها تحديد ماهية الأداء البشري ، وبعد العرض لمجموعة من التعاريف الخاصة، ارتأينا أن التعريف الذي قدمه علي غربي هو الأشمل، حيث ينظر هذا الكاتب إلى الأداء البشري على أنه المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وما يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به. إن المحاولة لم تقتصر على تحديد المفهوم و فقط بل اعتمدنا من خلالها على تقديم عرض لأهم المحددات الخاصة بالأداء البشري ويتعلق الأمر بالدافعية والقدرة والإدراك، كما قمنا بتحديد أهم العوامل المؤثرة على الأداء البشري و يتعلق الأمر ب: غياب الأهداف المحددة، عدم مشاركة العمال في التسيير، إشكالية تقييم الأداء، أنظمة الحوافز ، و التسيب الإداري، وأنهيينا الأمر بتحليل العلاقة المكونة بين الأداء البشري و الرضا الوظيفي و دراسة الطريقة التي يدار بها الأداء البشري في المؤسسة.

بعد هذا قمنا بمناقشة إشكالية تقييم الأداء البشري ، وهذا باستعراض الأهمية و الأهداف التي يعتليها تقييم الأداء عند المؤسسة ، كما حددنا مختلف المصادر التي يتم الاعتماد عليها في التقييم وتقديم عرض لأهم الطرق المتبعة في ذلك مع ذكر إيجابيات و سلبيات كل طريقة ، و أخيرا حاولنا تحديد أهم المشكلات التي تقع فيها عملية تقييم الأداء مع محاولة طرح الأسس و القواعد السليمة لتجنب هاته المشاكل .

إن سياسة تحسين الأداء البشري في أي مؤسسة تعتمد على مجموعة من المداخل أهمها :إعادة الهندسة ،التحسين المستمر، إدارة الجودة الشاملة ، نظام الحوافز ،ونظرا لتركيز المؤسسات الجزائرية على المدخل الأخير ارتأينا أن نخصص له فصلا مستقلا لدراسته.

الفصل 2

دراسة الحوافز كمدخل لتحسين الأداء البشري في المؤسسة

إن الاعتقاد بأن رفع معدلات الأداء البشري يتم فقط من خلال المداخل الفنية مثل الآلات المتطورة أو تحسين طرق و إجراءات العمل يعتبر خاطئاً، حيث أثبتت الدراسات الحديثة التي أجراها علماء النفس الصناعي أن الأمر يتطلب أيضاً الاهتمام بالجوانب النفسية والمادية للعامل و كل ما يتعلق بالروح المعنوية لديه.

لذا سيكون إهتمامنا منصبا في هذا الفصل على الحوافز ، و على هذا سنقوم في البداية بمحاولة تحديد مفهوم الحوافز، وهذا باستعراض جملة من التعاريف، ثم نخلص إلى التعريف الشامل كما سننتقل إلى تحديد بعض من المصطلحات الهامة المشابهة لمصطلح الحوافز، ثم نتناول الموقع الذي يعتليه نظام الحوافز في المؤسسة.

بعد هذا سنستعرض أهم النظريات الخاصة بنظام الحوافز في الفكر الإداري، وهذا بدءاً بالنظرية الكلاسيكية و إنتهاءً بالنماذج الحديثة في التحفيز بالمؤسسة.

بعد ذلك سنتناول أهم الأنواع التي يمكن أن يوجد بها نظام الحوافز بالمؤسسة، وفي هذا الصدد نستعرض أهم التقسيمات المتبعة في الحوافز، حيث أول تقسيم نعرضه يعتمد على طبيعة الحوافز أما الثاني فهو يقوم على الأثر في حين التقسيم الثالث مبني على نوعية المستفيدين و الهدف من عملية التحفيز، بينما التقسيم الأخير قائم على أساس البدائل و دعامة التطبيق للحوافز.

1.2 ماهية الحوافز

تعد الحوافز بشكل عام من أهم الموضوعات العلمية التي تتعلق بالجانب النفسي للإنسان، طفلاً كان أم شيخاً ذكراً أم أنثى، فالكل في هذا الجانب سواء، رغم الاختلافات النسبية بين شخص وآخر، وهي اختلافات تملئها طبيعة كل فرد و سنه و قيمه وإهتماماته ورغباته. وقد اهتمت الدراسات الإنسانية بهذا الجانب من السلوك الإنساني في مجال الإدارة ودوائر الأعمال، بغية الاستفادة منها في إستنفاد طاقات الأفراد وحثهم على بذل المزيد من الجهد والنشاط، ودفعهم للعمل والإنتاج لتحقيق أحسن أداء ممكن للمؤسسات التي يعملون فيها.

1.1.2 مفهوم الحوافز

إن الحوافز الإنسانية كمفهوم في غاية التعقيد، و ذلك بسبب إختلاط هذا المفهوم مع قوى أخرى توجه السلوك، لذلك يجب أن نقوم بمحاولة مبدئية لتمييزها عن هذه القوى الأخرى التي تؤثر في السلوك البشري، فكيف تختلف الحوافز عن هذه القوى؟

1.1.1.2 مفاهيم أساسية:

بالرغم من صعوبة وضع محدد للكثير من الأسماء والمصطلحات إلا أن ذلك في الكثير من الحالات يكون أمراً ضرورياً وخاصة عندما يكون هناك احتمال كبير للاختلاط والتداخل عندئذ يصبح تحديد الاسم والمصطلح للمعنى والمضمون أمراً جوهرياً .

● الغريزة: من بين التعاريف المقدمة نجد تعريف كل من :

–تعريف الغريزة حسب McDougall: يرى بأنها إستعداد فطري نفسي جسمي يدفع الفرد إلى أن يدرك و ينتبه إلى أشياء من نوع معين و يشعر نحوها بإنفعال خاص، ثم يسلك نحوها سلوك معيناً أو يحاول ذلك على الأقل [63]ص24، و عليه يمكن القول بأن الغريزة هنا ما هي إلا قوة داخلية للفرد تكون ذات طبيعة فطرية تساعد في تفسير بعض السلوكيات الفرد الخاصة .

– تعريف الغريزة حسب داروين Darwin: ينظر إليها من جانبيين : أولاً من جانب حيوي للربط بين مجموعة معينة من المثبرات التي يتلقاها الكائن و الإستجابات التي تصدر عنه لتحقيق وظيفة

المحافظة على النوع و البقاء .و من جانب ثان على أنه تفسير لمجموعة الظواهر السلوكية التي تعد الغرائز مدافعا عنها، غير أن هذا الجانب حسب رأيه قد أهدر من طرف علماء النفس التجريبيين لأنه لا يحقق الفهم ولا التفسير ولا التنبؤ التي تعد أركاناً للمنهج العلمي [63]ص 24.و عليه يتضح لديه أن الغرائز ليست مكتسبة و إنما يزود بها الكائن الحي عن طريق الوراثة ،لكن التعبير عنها حسب رأيه يتأثر بالبيئة الإجتماعية و الثقافية التي تحدد لها مسالك التعبير و أشكاله.

–تعريف الغريزة حسب محمود الباتع: يعرفها بالدافع الفطري للسلوك التلقائي غير الواعي لدى الكائن الحي من أجل التكيف مع البيئة المحيطة به [64].ما نستنتجه من هذا التعريف أن الغريزة تعد الأداة المحركة للسلوك التلقائي الهادف للتكيف مع البيئة المحيطة.

إذن يتفق الجميع على أن الغريزة ذو طابع فطري الغرض منه تقويم السلوك التلقائي لكائن حي بغية جعله يتأقلم مع البيئة المحيطة به.

● الحاجة: من بين التعاريف التي وجدناها نذكر :

–تعريف الحاجة حسب Maslow: ينظر إليها من منظور القوة بحيث يعرفها بالقوة الداخلية التي تدفع الفرد للقيام بعمل ما.

–تعريف الحاجة حسب محي الدين احمد حسين: يستخدم هذا الكاتب تعريف الحاجة في الدلالة على الحالة التي يصل إليها الكائن الحي نتيجة حرمانه من شيء معين، وهي غالبا ما تأخذ حسب رأيه شكلا فسيولوجيا [65]ص 10.من هنا يمكن الإستنتاج بأن الحاجة هي تعبير عن حرمان.

–تعريف الحاجة حسب عابد عبد العزيز: حسب هذا الكاتب الحاجة ما هي إلا تعبير عن مطلب أو مجموعة مطالب للإنسان تجاه الموارد الطبيعية له، يؤدي تحقيقها وتلبيتها إلى إنماء طاقاته اللازمة لعمارة الأرض [66]لقد تغير مفهوم الحاجة في هذا التعريف من تعبير عن حرمان، إلى المطالبة بتحقيق إستفادة من مورد طبيعي.

إنطلاقا مما تم عرضه من تعاريف بخصوص الحاجة ،نتوصل إلى أن إختلاف التعاريف ناجم عن إختلاف التخصصات لأصحاب التعاريف ،غير أنه ينبغي الإشارة إلى أن جميع التعاريف

تصب في مضمون واحد، وعليه فإن التعريف الذي نقترحه للحاجة يظهر على الشكل التالي: الحاجة ما هي إلا ترجمة داخلية لنقائص ترغب النفس البشرية في تحقيقها أو الحصول عليها .

● الدافع : من بين التعاريف المقدمة نجد:

–تعريف الدافع حسب Gould et Weinberg يعرف هذان الكاتبان الدافع على أنه توجيه وتوحيد الجهود لتحقيق الهدف[67]. ما نستنتجه من هذا التعريف هو أن للدافع دور تركيبى الغرض منه توحيد جميع الطاقات الموجودة في الإنسان لتحقيق الهدف موحد.

–تعريف الدافع حسب محمد عوض الترتوري: ينظر هذا الكاتب إلى الدافع على أنه مثير داخلي يحرك سلوك الفرد و يوجهه للوصول إلى هدف معين[68]. ما نلاحظه في هذا التعريف أن الدافع لم يعد قوة داخلية توجه السلوك، بل أصبح مثيرا يؤثر على القوى الداخلية الموجهة للسلوك الإنساني.

–تعريف الدافع حسب Pierre Louart: ينظر إليه في شكل قوى داخلية هدفها توجيه الفرد إلى تحقيق أهداف معينة[69] ص3، ما نستنتجه من هذا التعريف هو أن مصدر الدافع داخلي ذو طبيعة توجيهية لسلوك الإنسان. إن التعاريف المقدمة تتفق جميعها على أن الدافع ذو مصدر الداخلي في الإنسان الهدف منه توجيه السلوك الإنساني لتحقيق هدف مسطر.

● الأجر: من جملة التعاريف المقدمة لهذا المصطلح نذكر:

–تعريف الأجر حسب أحمية سليمان: يعرف هذا الكاتب الأجر بالمبلغ المالي المحدد و المعين الذي يتفق عليه الطرفين مسبقا ويدفع بوسائل نقدية من طرف صاحب العمل إلى العامل كلما حل موعد أو أجل الدفع ، مقابل العمل المؤدى [70] ص143.

–تعريف الأجر حسب Gérard Lyon –Caen et Jean Pélissier ET Alain Supiot :
ينظر هؤلاء إلى الأجر على أنه كل مبلغ أو إمتياز يقدم للعامل في إطار عمله لا غير[71] ص461. إن الإضافة المقدمة في هذا التعريف أن الأجر ليس فقط المقابل المادي المتفق عليه قبل العمل، لكن هو كل إمتياز يحصل عليه في ظل العمل الذي يزاوله. بصفة عامة يمكن أن نعرف الأجر على أنه المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل المؤدى الذي قدمه لصاحب العمل، و هو يشمل كافة العناصر المالية ، النقدية و العينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل لقاء ما يقدمه هذا الأخير من جهد و وقت وما يحققه له من نتائج و أهداف .

2.1.1.2. تعريف الحوافز:

تعددت تعريف الفكر الإداري حول موضوع الحوافز، وذلك بسبب وجهة النظر الذاتية لكل مفكر إداري، و بالتالي نجد لدينا قائمة كبيرة من التعريفات إلا أنه يمكن ردها جميعا إلى أربعة أشكال، يبرز في كل شكل منه إحدى جوانب مفهوم الحوافز. قبل التعرض إلى التعريف الإصطلاحي ينبغي علينا التعرف أولا على المعنى اللغوي لمفهوم الحوافز، فالحافز عند علماء اللغة كاد أن يكون مجمعا عليه بأنه الدفع من الخلف كما يشير إلى ذلك قاموس اللغة: حيث ورد ذكره في باب الحاء فصل ح ف ز مختار الصحاح ما يلي: حفزه دفعه من الخلف، و بابه ضرب، و الليل يحفز النهار أي يسوقه و رايته محفزا أي مستوفزا [72]ص 114. أما التعريف الإصطلاحي فقد تمت تجزئته إلى أربعة أشكال هي كالآتي :

● تعريف الحوافز من حيث النوع :

– تعريف الحوافز حسب Stahlo :يرى بأنها إجراء موجه يقصد به إيقاظ و تقوية الرغبة في الوصول إلى غاية [73]ص 18.

– تعريف الحوافز حسب ديموك Dimock: ينظر إليها في شكل عوامل تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، و يبذلون فيه جهد أكبر مما يبذله غيرهم [73]ص 18.

–تعريف الحوافز حسب على سلمى: حسب هذا الكاتب الحوافز ما هي إلا مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان،والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته [74]ص 300.

● تعريف الحوافز من حيث الأثر والفعالية:

–تعريف الحوافز حسب Nigro: يرى بأنها مجموعة الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين، بغرض إثارة الرغبة لديهم في الإستمرار والقيام بالعمل بكفاءة.

–تعريف الحوافز حسب إبراهيم بدر شهاب: يعرفها بمجموعة العوامل و المؤثرات التي تدفع العامل سواء كان مديرا أو منفذا نحو بذل أكبر جهد في عمله، و الامتناع عن الخطأ فيه [75]ص 246.

● تعريف الحوافز من حيث الوسيلة:

-تعريف الحوافز حسب Sexton: يعرفها بالوسيلة التي يتم بها استمالة فرد لعمل فعل يقود لإشباع حاجاته و لتحقيق أهداف المحفز ،فالتحفيز كما يتضح من تعريفه هو علاقة بين محفز و محفز ومن ثم لا يتم التحفيز إلا بفعل فاعل [76]ص 51.

-تعريف الحوافز حسب Maier : يرى بأنها الشيء الذي يشبع حاجة من حاجات الإنسان.

-تعريف الحوافز حسب Chris Argyris: تعني الحوافز عنده إشباع حاجات العامل، أو رغباته وأمنياته وأماله [73]ص 21.

-تعريف الحوافز حسب Alain –Charles وآخرون: من منظورهم الحوافز هي العوامل والوسائل التي تدفع الفرد للقيام بتصرف معين. [77] ص 344

● تعريف الحوافز من حيث الهدف والنتيجة:

-تعريف الحوافز حسب معمر داوود:حسب هذا الكاتب الحوافز ما هي إلا مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالها، على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق لهم أهدافهم و حاجاتهم و رغباتهم [63]ص 30.

-تعريف الحوافز حسب محمد فؤاد مهنا: إن مصطلح الحوافز من وجهة نظر هذا الكاتب يشمل كل الوسائل و العوامل التي كون من شأنها حث الموظفين و العمال، على أداء واجباتهم بجد و إخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد و عناية في أداء هذه الواجبات و مكافأتهم على ما يبذلونه فعلا من جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج و الخدمة [73]ص 20.من خلال ما تقدم يمكن القول بأن الحوافز ما هي إلا مجموعة العوامل و الأساليب التي تستخدم للتأثير في تصرفات الأفراد و دفعهم إلى بذل جهد كبير نحو تحسين الأداء كمًا و كميًا بهدف تحقيق أهداف المؤسسة و إشباع حاجات الأفراد.

3.1.1.2.أهمية الحوافز:

تعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي المسؤولين والمشرفين الإداريين لدى أي مؤسسة، حيث يمكن إستخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك الأفراد نحو أنفسهم و نحو غيرهم ،و نحو

المؤسسة و أهدافها وطموحاتها وإداراتها ونحو الإنتاجية و عملياتها. وعليه فإن من الأهمية أن يكون الفرد قادرا على العمل، ولكن الأهم هو أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه، لذلك ازداد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز الإقتصادي لأهداف المؤسسة. و تظهر أهمية الحوافز في الشكل الآتي:

●المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين و رفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته و غرضا رئيسيا له إنعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد، و تعزيز انتماءاتهم و علاقتهم مع المؤسسة وإدارتها و مع أنفسهم و زملائهم.

●المساهمة في إعادة تنظيم منظومة إحتياجات الأفراد العاملين، و تنسيق أولوياتها و تعزيز التناسق بينها بما ينسجم مع أهداف المؤسسة و تطلعاتها و سياساتها، و قدرتها على تلبية مطالب العاملين و أهدافهم.

●المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو إلغائه أو تغييره حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة و العاملين.

●دفع العاملين لإظهار المزيد من الإهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول إلى إستخدام أفضل لطاقتهم وقدراتهم مما يزيد من إنتاجية المؤسسة في الحجم و يحسن من خدمتها و عطائها في النوع الأمر الذي تنعكس أثاره الإيجابية على زيادة دخل العاملين و أيضا زيادة إيرادات المؤسسة في نفس الوقت.

●تعد الحوافز عوامل جذب من شأنها أن تغري الأفراد بالإلتحاق بالمؤسسة التي تمنحها و بالتالي تجلب الحوافز العناصر الصالحة من العمالة المطلوبة، فالفرد بطبعه شديد الميل إلى تفضيل العمل لدى الجهة التي تمنحه مكافآت متنوعة و تثمن جهوده بصورة مادية أو معنوية [78]ص24.

●تعد الحوافز مقوما أساسيا في المؤسسات المبدعة وركيزة رئيسية لوجود الإبداع و تنميته، فالمحور الجوهري للمؤسسات المبدعة يقوم على تبنيتها لبيئة تنظيمية تعطي الإتجاهات الإبداعية شرعيتها وتبلورها من منهجين: فكري و علمي يقومان على قيم و ممارسات وظيفية تغرس و توصل الإبداع كهدف متجدد و مطلوب و توصل من خلال حوافز و أساليب و نظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ لذا تشترك المؤسسات المبدعة في عدد من القيم و المبادئ منها [79]ص28:

–الرغبة في الإنجاز و إعطاء الأسبقية دائما للفعل و الأداء.
 –تأصيل مفهوم الإنتاجية و تنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج.
 –إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات و تحفيز العاملين للأداء المتميز.

4.1.1.2. أهداف الحوافز في المؤسسة:

لدى وضع نظام للحوافز في مؤسسة ما لابد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين [80]ص 19:

● الهدف الإقتصادي: حيث أن وضع نظام للحوافز في مؤسسة ما يجب أن يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين لديها، حيث تسعى المؤسسة عن طريقه إلى الإستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية للمؤسسة و تحسين منتجاتها أو خدماتها مع تحسين نوعيتها التي تعود بالفائدة على المؤسسة و العاملين فيها.

● الهدف المعنوي :وهو المتعلق بالعامل مباشرة ،حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز، ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض من رغباته و أحاسيسه و مشاعره و إحتياجاته التي لابد من فهمها للتعامل معها.

2.1.2. علاقة الحوافز بالإدارة والأداء

إن النقطة الأساسية التي يستند عليها موضوع الحوافز في ميدان الإدارة هو الفرق الموجود بين الطاقة الكامنة لدى الفرد ،و مقدار ما يستغله منها ،و من هنا نستطيع أن نفهم سبب إهتمام رجال الإدارة بمستوى الأداء لدى الأفراد و زيادة معدلات إنتاجهم و إستخدام الحوافز كوسيلة فعالة في هذا السبيل .

إن علاقة الحوافز بالإدارة هي علاقة الهدف بالسلوك و السلوك نوعان سلوك أداء وسلوك رضا، والهدف نوعان هدف الفرد و هدف المؤسسة فالعلاقة بينهما علاقة وثيقة حيث يتوقف نجاح

المؤسسة أوفسها على السلوك الإنساني فيها و الذي تلعب في تكوينه و نوعه وجهده الحوافز دورا كبيرا.

لذلك فإنه من المهم جدا أن يفهم المدير مشاعر الأفراد و ما الذي يحفزهم على الإنتاج، كذلك الطريقة الواجب التعامل بها، فدور الإدارة أن تعمل على مساعدة الأفراد من حيث تحديد المهام والهدف والمشاركة في إتخاذ القرار و تفويض السلطة، ذلك أن الأفراد يكونون محفزين عندما يشعرون بدورهم، كذلك الأمن و الترقية و الأجر العادل و غيرها يحفز الأفراد، إذن يمكن التوصل إلى نتيجة مفادها أن مفهوم الإدارة لا ينفصل عن السلوك الإنساني و هذا مهما تطورت التقنيات والأساليب والهياكل التنظيمية والإجراءات و اللوائح المطبقة فيها، و يرجع السبب حسب رأينا إلى طبيعة الأهداف الإدارية والتي لا تتحقق بدون الإنسان الذي يستطيع بقدراته و دافعيته (إن كان محفزا) أن يترجم الأهداف إلى نجاح ملموس و العكس بالعكس.

و للحوافز علاقة وثيقة بالأداء، و يتضح مضمون العلاقة تلك في الدور الذي تؤديه في رفع الروح المعنوية و تكوين العلاقات الإنسانية السليمة و إشباع الحاجات المختلفة التي تؤدي إلى رضا الأفراد و التي جميعها تقود إلى رفع مستوى الأداء البشري.

1.2.1.2. الروح المعنوية :

تعرف الروح المعنوية من منظور علم النفس بأنها الحالة النفسية الراسخة في أعماق النفس في قالب شعوري داخلي نابع من صميم الفرد يحثه على القيام بعمله على أكمل وجه و هي محصلة عدة عوامل روحية و فكرية [81]ص52. أما من المنظور التنظيمي فيقصد بها ما يسيطر على مجموعة الأفراد في التنظيمات الرسمية وغيرها من ترابط فيما بينها و إنسجامها و تكاملها في تحقيق الأغراض العامة و الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها [72]ص129.

● أسس بناء الروح المعنوية العالية: كل بناء لا بد و أن يقوم على أسس و قواعد قوية لكي يرتفع ويمتلك مقومات البقاء، و البناء المعنوي للأفراد مثله مثل غيره من الأبنية يحتاج إلى أسس ومنطلقات قوية يستند عليها و يرتفع بها و يقاوم مختلف العوامل المؤثرة سلبيًا على بنائه، و لبناء الروح المعنوية العالية لدى الأفراد هناك الكثير من الأسس التي يستطيع المسئولين و كافة المعنيين العمل بها و إستخدامها في تحقيق هذه الغاية و هذه الأسس هي :

–تنمية الإتجاهات النفسية الصحيحة لدى الفرد: يعرف الاتجاه النفسي بأنه ميل عام مكتسب يؤثر في دوافع الفرد و يوجه سلوكه كالميل إلى هدف و غاية معينة تجعل الفرد يقبل بها و يرحب بها أو يعرض عنها و يتضمن الإتجاه النفسي الحكم و إبداء الرأي بالقبول أو الرفض و بالموافقة أو المعارضة و الإتجاهات النفسية مكتسبة و ليست فطرية .

–غرس الثقة لدى الفرد بنفسه و إدارته: تعتبر ثقة الفرد بنفسه من حيث كفاءته ومهارته و بإدارته أهم أسس بناء الروح المعنوية و تأتي هذه الثقة من عدة عوامل :التكوين الجيد،الإنضباط في المؤسسة ، كفاءة المسئول،مكانة المؤسسة ،مستوى تنافسية المؤسسة.

–وضع الشخص المناسب في العمل المناسب: يعني أنه يجب على المسئول أن يختار العمل أو يسند المهام لكل واحد من عماله طبقا لقدراته الفكرية و العلمية و التخصصية.

–الإعتراف بالجهود و مكافأة أصحابها :إن الإعتراف بجهود الفرد هو من أهم الأسس في بناء و رفع الروح المعنوية، لأن أكثر ما يحبط و يحطم معنويات الفرد هو إهمال المسئول لجهود أو عدم الإعتراف بها ومكافئتهم في الزمان و المكان المناسبين.

● مظاهر المعنويات العالية: من أهم المظاهر تلك نذكر:

–التماسك بين أفراد المؤسسة بحيث يشكلون صفا واحدا بدافع من أنفسهم لا مجرد خضوعهم للسلطة والأمر.

–فهم الأهداف و الوظائف و العمل على تحقيقها بتعاون كامل .

–حل الخلافات و الصعوبات التي قد تؤدي إلى صراع و فرقه و إعادة التماسك بروح الفريق الواحد.

–عدم معارضة الأوامر و اللوائح العليا إلا للنصيحة أو التوضيح.

–إعتزاز الأفراد بمؤسستهم بحيث يكونون جسدا واحدا و إختفاء الفردية و الأنانية و العصبية .

● مظاهر المعنويات المنهارة:تدنى المعنويات تظهر بكل وضوح في الحالة النفسية السيئة و المعنوية

المتردية للأفراد و الوحدات و أهم تلك المظاهر ما يلي :

● حالة الفوضى و العصيان و التمرد.

● حالة الهروب و الغياب المتكرر.

- عدم إحترام الأوامر و الإستهانة بالتعليمات و القوانين و التهاون في تنفيذ الواجب.
- التوتر النفسي و العصبي الناتج عن الصراع النفسي و الفكري الداخلي.
- ممارسة السرقة و بيع المعدات الخاصة بالمؤسسة و الشخصية أو عدم المحافظة عليها و الإهتمام بها.

2.2.1.2. العلاقات الإنسانية :

العلاقات جمع علاقة بفتح العين، وورد في لسان العرب أن علق بالشيء علقاً أي تشبث فيه ، وعلق الشيء علقاً ، وعلق به لزمه .والإنسانية تعني جميع الصفات التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية، أما العلاقات الإنسانية كمصطلح موحد تعرف على أنها أساليب التعامل بين الناس وتفاعلهم في المجتمع الذي يعيشون فيه، في شتى جوانب الحياة الاجتماعية والثقافية والسياسية، ومرافقه العملية والتعليمية والأسرية [83]ص 123. ويُنظر إلى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر علماء الإدارة على أنها دمج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم إلى العمل سوياً كجماعة منتجة متعاونة، مع ضمان الحصول على الإشباع الاقتصادي والنفسي والاجتماعي. وهدفها هو جعل الأفراد منتجين متعاونين، من خلال الميول المشتركة، والحصول على الإشباع عن طريق تنمية علاقاتهم وتوطيدها. وعندما يتم تحقيق هذه الأهداف تبرز الجهود الموفقة للجماعة، حيث يعمل الأفراد سوياً بطريقة منتجة.

- أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة: إن مفهوم تطبيق العلاقات الإنسانية في المؤسسة يعني التركيز على الجانب المعنوي للعاملين بإعتباره جانباً مكملاً للجانب المادي والترفع عن معاملتهم كآلات دون النظر إلى ظروفهم وقدراتهم ومشكلاتهم، وطاقتهم، وحاجاتهم.

إن إهتمام الإدارة وحرصها على تطبيق جانب الإتصال الرسمي لا يقل عن جانب الإتصال الإجتماعي، وخلق جو ودي تعاوني بين الأفراد وتشجيع المبادرات، وخلق الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية منها والسلبية لدفع الأفراد للعطاء وتقدير أعمالهم و إحترام إنسانيتهم ، وتفهم شعورهم بعمق و إدراك، وتهيئة البيئة الإجتماعية الآمنة لجميع العاملين سيكون له مردود ايجابي فعال لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه من عمل منتج مثمر [84]ص 103.

إن القائد الإداري الذي يؤمن بمبدأ العلاقات الإنسانية يجعل منه أرضية صلبة وقاعدة ثابتة في إدارته، إنما هو ذلك الإنسان الذي لا يتعالى على المرؤوسين وينظر إلى جميع العاملين نظرة إنسانية صادقة دون النظر إلى مراكزهم وطبيعة شخصياتهم. وقد أشارت دراسات جمعية الجامعة الأمريكية إلى أن أهم سمات القادة الناجحين هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه وسلوكه الجيد في التعامل معهم [85]ص36.

• أسس العلاقات الإنسانية في التنظيم الإداري بالمؤسسة: إن من أسس العلاقات الإنسانية في التنظيمات الإدارية ما يأتي :

–الإيمان بقيمة الفرد :وهذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب إحترامها ، وأن الفرد العادي قادر - إذا أتاحت له الفرصة - أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير ، وأنه قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه مشكلات .

–المشاركة والتعاون :وينبع هذا من الإيمان بأن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح الجو المناسب لجماعة ما لمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية مهما بلغ هذا بالفرد من تفوق و مهما إكتسب من خبرات .

– العدل في المعاملة :ويعني هذا أن يعامل المدير أو المسئول أفراد التنظيم الإداري معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيدة عن التحيز والمحاباة وذلك في إطار قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم، وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد، وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات.

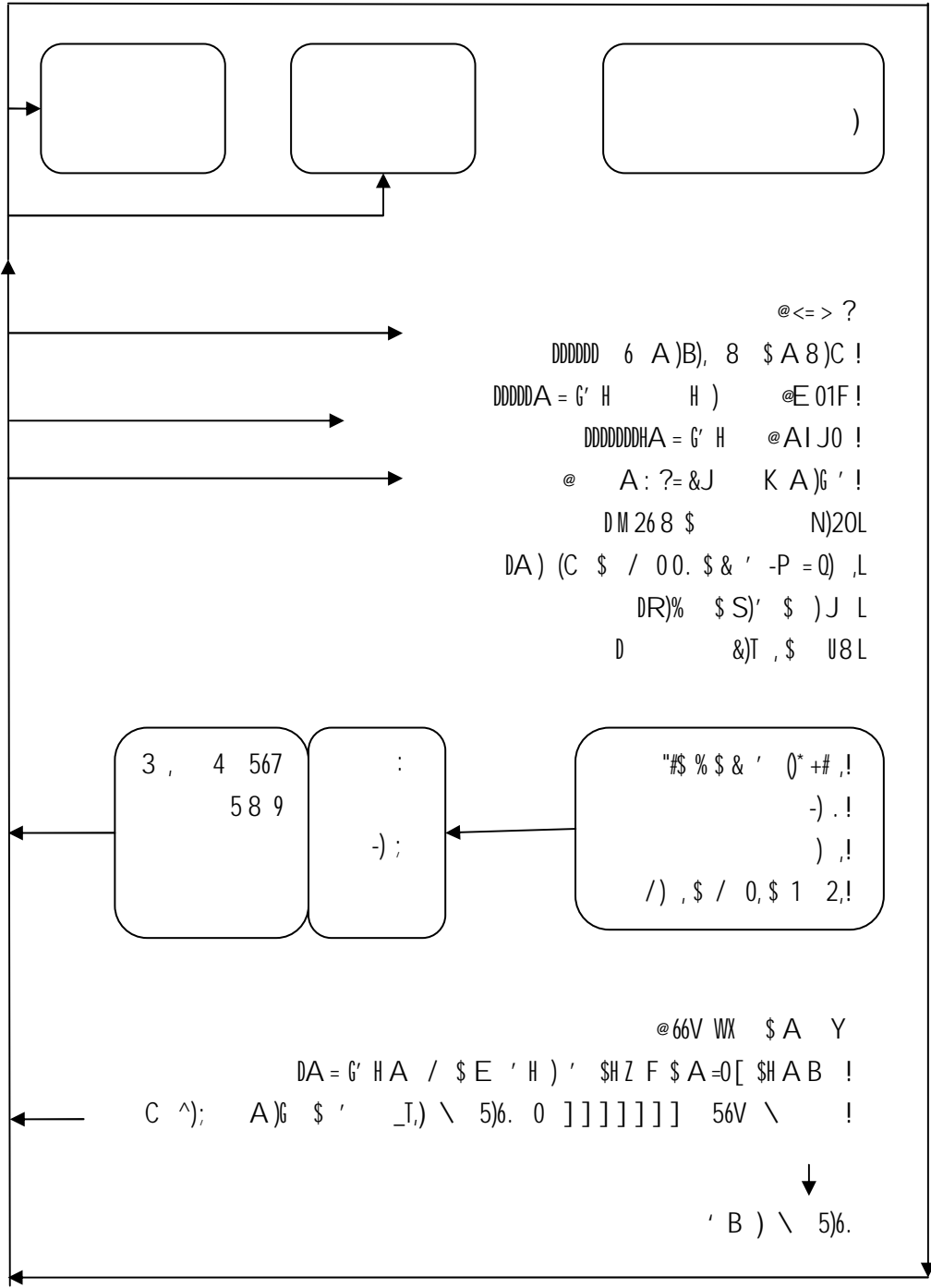
–التحديث والتطوير:إن التنظيم الإداري يجب ألا يقف نموه بدعوى أنه أصبح صالحاً، إذ أن توقفه يعني الجمود وهذا يعني العودة به إلى الخبرات السابقة وتطبيقها على المواقف الجديدة، وإن التنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى النمو أي إلى التعديل والتطوير ، والجهاز الإداري هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه، وتفاعله واكتساب عادات سلوكية - في مجال العلاقات الإنسانية - تنمو بالخبرة والممارسة ، وإن من أبرز سمات النظام الإداري الناجح النمو والتقدم رغم العقبات بل إن علاج العقبات والتغلب على الصعوبات هو في حد ذاته عامل من عوامل التقدم والنمو.

3.1.2 موقع نظام الحوافز في المؤسسة

تعتبر المؤسسة النواة الأساسية للنشاط الإقتصادي والاجتماعي للمجتمع، فهي تعبر عن علاقة إجتماعية، لأن العملية الإنتاجية التي تتم من خلالها تتحقق بواسطة مجموعة عناصر بشرية. ونظرا للتدخلات الموجودة فيها، فقد شهدت تطورات على الساحة الإقتصادية والإجتماعية عبر العصور، والذي نتج عن التطورات العلمية والتكنولوجية السريعة، وعن الفكر الإداري و الإقتصادي، حتى انتهت إلى الفكر النظامي الذي يعتبر مدخلا للدراسة والتحليل وليس أفكارا جديدة في ميدان التسيير.

تتكون منظومة أي مؤسسة من ثلاثة نظم رئيسية، يحتوي كل منها على نظم فرعية عديدة تعمل داخلها، و يشكل النظام البشري الإجتماعي أحد تلك النظم الرئيسية إضافة إلى النظام المالي الإقتصادي، والنظام الفني العملياتي، كما يتكون ذلك النظام البشري من أهداف خاصة به ومدخلات وعمليات ومخرجات و يتفاعل مع النظم الأخرى في المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة.

يستمد نظام التحفيز أهميته وسط أنظمة التي تتكون منها المؤسسة، خاصة النظام البشري والإجتماعي في كونه يصب وسط السياسات و الإستراتيجيات المرسومة، و الأهداف المحددة و المدخلات والعمليات و المخرجات و النتائج. أي إن درجة الرضا المحققة للعنصر البشري ترصد مدى التحفيز في المؤسسات لأن تحقيق الرضا يولد الإشباع ويعيد دورة عمل المؤسسة بكافة مكوناتها، أما عدم تحقيق الرضا فيدفع الجميع نحو التغذية العكسية، و من ثم إلى كشف مصادر الخلل و علاجها و تصحيح الأخطاء الحاصلة باستمرار للوصول بالمؤسسة إلى الأهداف المنشودة، كما يعبر ذلك الشكل التالي :



شكل رقم 05: موقع نظام الحوافز بين أنظمة المؤسسة

3.1.2. 1 خطوات تصميم نظام الحوافز في المؤسسة

إن التصميم الجيد لنظام الحوافز في المؤسسة، مبني على إتباع مجموعة الخطوات الفعالة وهي على النحو الآتي:

- تحديد الأهداف: إن الأهداف المرغوب في تحقيقها من وراء تطبيق نظام الحوافز، قد تكون: كمية كزيادة كمية الوحدات المنتجة، أو زيادة حجم العمل، أو كيفية كالارتفاع بمستوى جودة الوحدات المنتجة، تحسين أداء الخدمة و غيرها من الأهداف التي لها طابع كفي. وغالبا ما يستهدف نظام الحوافز المجموعتين من الأهداف، فأغلب نظم الحوافز ذات أهداف متعددة، لذلك فقد يتم تحديد حافز معين لكل هدف منها، أو وضع أولويات للأهداف المرغوبة حسب ظروف كل وحدة إدارية وإحتياجاتها و العقبات التي تواجهها وتستخدم نظام الحوافز كأداة لمعالجتها. والأمر الأساسي في تحديد الأهداف أن تكون محددة، وقابلة للقياس، و معروفة للعاملين.

- تحليل طبيعة الوظيفة: وذلك بتكوين فكرة واضحة و سليمة عن نشاطات العمل، و الجوانب الثابتة فيها، و الجوانب المتغيرة منها ومعرفة العلاقات فيما بينها والمواصفات المطلوبة في كل فرد عامل، حتى يتناسق مع النشاطات، وعليه تحديد كيفية القياس الفعلي للأداء. و إمساك السجلات اللازمة للتسجيل الأدائي سواء للإنتاج، أو للأفراد، و تكوين قواعد البيانات المطلوبة، وصولا إلى مقاييس أدائية ثابتة وصادقة [77] ص 231.

- إعداد الموازنة التقديرية للحوافز: وذلك بتحديد المبالغ التي سينفق منها على الحوافز المقدره لهذا العام بكافة أشكالها، و قد تستخدم الموازنة الثابتة ذات المبلغ الثابت المحدد سلفا، أو الموازنة المرنة و التي تتلائم مع ما يتحقق من أرباح.

- التقيد ببعض الإجراءات التي تعد المصدر الأساسي لفعالية الحوافز و هي كالآتي :

– تحديد وقت تقديم الحوافز.

– تحديد نوعية الحوافز التي ستقدم.

– تحديد دور كل مسئول عن التقييم، و كيفية إجرائه.

– تحديد مواعيد الإجتماعات الدورية بين المسؤولين وكيفية إدارتها.

– تحديد ميعاد الإجتماع النهائي للجنة الحوافز.

تحديد شكل تقديم الحوافز ، هل سيتم لكل فرد على حدة من خلال مديره ، أم سيتم عبر حفل عام كبير على مستوى المؤسسة.

إستخدام الوثائق الأدائية المطلوبة ، و لعل أهمها نموذج الترشيح (للحوافز).

2.3.1.2 شروط نجاح أنظمة الحوافز في المؤسسة

يعتمد نجاح نظام الحوافز في المؤسسة على عدة إعتبارات نوجز أهمها في النقاط التالية:

- يجب أن يبنى نظام الحوافز على ثلاثة مبادئ أساسية هي: العدل و المساواة والكفاية، والمعنى في ذلك أن تكون الحوافز مطبقة على جميع الأفراد في المؤسسة، وبمعايير واضحة و محددة و أن تكون كافية لإثارة السلوك (أي من الجانبين المادي و المعنوي)، وأن تعطى لمن يستحقها بحيث لا يكون هناك التمييز في منحها.
- ينبغي أن تكون هناك علاقة وارتباط مباشر بين الحوافز و الأهداف، سواء كانت تلك الأهداف متعلقة بالمؤسسة أو بالعاملين.
- يجب أن تكون الحوافز مدرجة ضمن سياسة ثابتة، ولا تنطلق من مبادرات فردية أو شخصية آنية، بل تكون ضمن نظام عمل معمول به و يتم إقراره رسمياً.
- من الضروري أن تكون هناك علاقة مباشرة بين الحوافز و الأداء،و ذلك لما يكون له من آثار إيجابية على نفسية الفرد العامل في المقام الأول و على إنتاجيته في المؤسسة في المقام الثاني .
- من المهم أن تتصف الحوافز بالاستمرارية و التتابع ضمن فترات زمنية معقولة تخدم الغاية التي أنشأت من أجلها، لذلك فإن الانتظام في صرفها ضمن مواعيد محددة سلفاً و غير متباعدة يحافظ على فعالية الحوافز في التأثير على أداء الفرد أو الجماعة .
- أن تكون الحوافز المادية والمعنوية متناسبة مع حجم الإنجاز دون إجحاف أو إسراف وذلك بالاعتماد على تحديد دقيق لمعدلات الأداء وموضوعية تقييم هذا الأداء أو الإنجاز دون تحيز أو تدخل للأهواء والرغبات والعلاقات الشخصية، الذي يفسد فاعلية الحوافز و دورها في المؤسسة.

● يجب أن تكون أنظمة الحوافز المستخدمة متنوعة ومتعددة ،حتى يمكنها أن تشمل جل متطلبات الفرد الحياتية و ذلك من توفير العيش الكريم له و تحقيق ذاته و اعتباراته الشخصية، لهذا يجب أن تكون الحوافز متنوعة و هذا التنوع هو الذي يلتقي مع إختلاف الحاجات من فرد لآخر فهناك حاجة مادية لدى الفرد قد لا تكون بنفس القوة لدى آخر و فرد يحتاج إلى تقدير الذات بينما آخر لديه حاجات إجتماعية أو أمنية.

2.2 نظريات الحوافز في الفكر الإداري

تعرف النظرية في المصطلحات العلمية بأنها مجموعة من الفروض والمسلمات التي تسعى لتفسير الأحداث والظواهر الطبيعية، من خلال الارتباط بين الحقائق و المفاهيم و القوانين ذات العلاقة بهذه الظواهر والأحداث،و تتسم بالثبات النسبي في حدود وقدرة الإنسان على ملاحظتها،أما بالنسبة للظواهر الإجتماعية المتعلقة بالإنسان من حيث سلوكه و علاقته مع الآخرين،فإنها أقل ثباتا واستمرارية نظرا لأن هذه الظواهر الإجتماعية تفسر طبقا للظروف المحيطة بها. والنظرية في الإدارة شأنها شأن النظريات التطبيقية التي تصف الواقع، و تبين ما يجب علينا أن نقوم به فهي نظريات تزودنا بتوصيات من أجل التطبيق.

هناك عدد من النظريات التي تناولت بشكل أو بآخر موضوع الحوافز،و حاولت أن تقدم تفسيراً لسلوك الأفراد و دوافعهم، ومعرفة الجوانب التي تحقق التحفيز المناسب لجهودهم بما يضمن توجيه هذه الجهود لمصلحة المؤسسة. ونظرا لأهمية تلك النظريات فإننا سنقدم عرضاً لأهمها.

1.2.2 النظرية الكلاسيكية و نظرية العلاقات الإنسانية

تعد مدرسة الإدارة العلمية و مدرسة العلاقات الإنسانية ،أحد أعرق مدارس الفكر الإداري، حيث وضعت هاتان الأخيرتان أسس و قواعد كان لها تأثير كبير على مستقبل العنصر البشري في العمل، وقد ظهرت هذه الأسس و القواعد في بادئ الأمر على شكل فروض و نظريات لتتحول في نهاية الأمر على ما هي عليه ،و قد نالت أنظمة الحوافز نصيباً من هذا التأثير نوضحه على النحو الآتي:

1.2.2.1 النظرية الكلاسيكية لفردريك تايلور Frederick Taylor

نبعت هذه النظرية من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العملية التي نادى بها خبراء التصنيع و يأتي فردريك تايلور Frederick Taylor على رأسهم، حيث كان يعمل في شركة الحديد و الصلب في أواخر القرن التاسع عشر، و قد لاحظ خلال سنوات عمله في هذه المؤسسة و غيرها، أن بعض الممارسات من طرف العمال لا تتسم بالكفاءة و هذا نتيجة لإهدار الجهد و الوقت في عمليات و حركات لا حاجة إليها، مما دفعه إلى دراسة المهام الفردية للعمل، كما قام بتحديد ما كان يعتقد بأنه أفضل أو أحسن طريقة لأداء العمل. وقد إهتم أيضا بإعادة تصميم العديد من الوظائف لكي تؤدي بأقصى كفاءة ممكنة. و قام على إثر دراساته و تجاربه بنشر كتاب، أحدث ثورة في الإدارة يحمل عنوان الإدارة العملية **Scientifique Management** الذي أوصى من خلاله بأهمية التآني في إختيار و تدريب العمال لأداء أعمالهم، كما ركز فيه على الزيادات في الأجور من أجل تقوية دافعية العمال في العمل، وبالرغم من أن هذه الفكرة بمعايير اليوم تعتبر مختلفة بعض الشيء أو غير دقيقة، إلا أنه يرجع إليه الفضل في توجيه الإهتمام إلى أهمية الدور الذي تؤديه الدافعية في أداء العمل. و من الافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية و تخدم مجال الحوافز في المؤسسة ما يلي [72] ص135:

- تطبيق نظام الحوافز على أساس الوقت المطلوب لأداء العمل و تؤدي إلى زيادة الإنتاج و الحوافز النقدية هي الأساس لدفع العاملين.
- كل زيادة في الأجر يقابلها زيادة في الإنتاج، و كل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى.
- لا تمنح الحوافز النقدية، إلا للعامل الذي يحقق المستوى المحدد للإنتاج أو يزيد عليها .
- العامل الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى المحدد لا يحصل على حافز نقدي، و يجب أن تفكر الإدارة بتدريبه أو نقله أو الاستغناء عنه و فصله.

من خلال ما تقدم يتضح أن النظرية الكلاسيكية للحوافز قد تجاهلت آدمية الأفراد و عاملتهم كالألات الميكانيكية، في نواح و عاملتهم بإنسانية في نواح أخرى، حيث اعترفت بأهمية العنصر البشري في الإنتاج، فحاولت رفع مستواه المعيشي، و زيادة كفاءته الإنتاجية بمنحه أجور و شروط

عمل بل وحاول TAYLOR أن يكون عادلا مع العمال و ادعى أنه لم يعاقب أي عامل دون سبب، كما أنه لم يحاول تخفيض فئات الأجر على الإطلاق إذا كانت قد حسبت على أساس مبادئ الإدارة العملية. واعتبر ذلك من جانبه إنسانية و لكن الإنسانية كما يراها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية الذين جاؤوا من بعده أكثر من مجرد شفقة أو عدالة في الأجر بل هي حسب رأيهم دراسة لآراء العمال و أهدافهم في الحياة ومشاكلهم الاقتصادية و الاجتماعية و محاولة إشباع رغباتهم.

2. 1.2.2. نظرية العلاقات الإنسانية :

لقد تطورت نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي ولذلك ينظر إليها الكثيرون على أنها دعوة إلى تصحيح المفاهيم و المبادئ التي رسخت في الأذهان نتيجة لرسوخ وإنتشار مبادئ نظرية الإدارة العلمية، ويعد إلتون مايو 1924 Elton Mayo رائد نظرية العلاقات الإنسانية، حيث أشرف مع زملائه على دراسة تمتد من 1927 إلى غاية 1932 عرفت بدراسات هاورثورن Haurthorn وهو بحث إجتماعي أجراه في مصنع هاورثورن لشركة Western Electric Co وسترن إلكترىك في شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية التي كانت تتباهى بتقديم التسهيلات للعاملين. فاستقدمت مايو لإجراء دراسة حول أثر تحسين الإضاءة في المصنع على أداء العاملين و معنوياتهم. وقد قسم مايو مجموعة الدراسة إلى فريقين: فريق التجربة و فريق المراقبة ولاحظ أثر الإضاءة فوجد زيادة الإنتاجية و ارتفاع المعنويات لدى الفريقين، الفريق الذي زادت عنده الإضاءة و الفريق الذي بقيت عنده الإضاءة ثابتة ثم خفض الإضاءة قليلا فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى الفريقين، وبعد تكرار مثل هذه التجارب خلص مايو إلى عدة نتائج كانت أهمها [88]ص37:

- إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالإهتمام و الإحترام من قبل الإدارة و العاملين معه.
- إن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة و الإلتزام و الإلتزام. و من هنا تبرز أهمية المجموعة و علاقات الأفراد الأعضاء في المجموعة في زيادة الإنتاجية و تدعيم سلوك هؤلاء الأفراد.
- إن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب بل هي بيئة يعيش فيها العامل و يبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية و لا تقل أهمية عنها في التأثير على سلوكه داخل المؤسسة. وعليه

يجب على الإدارة العليا أن تتعامل مع العاملين في المؤسسة من خلال مجموعات العمل التي ينتمون إليها و على أساس أنهم يعيشون حياة إجتماعية داخل المؤسسة و يشكلون مجتمعا قائما بذاته داخل المؤسسة. وهذا قد أدى إلى ظهور فكرة الرجل الإجتماعي بالنسبة إلى النظر للعاملين بخلاف فكرة الرجل الإقتصادي التي تبنتها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة.

● إن إشعار العامل بأهميته و المجموعة التي ينتمي إليها بالدور الإيجابي أمر ضروري لرفع الروح المعنوية للعاملين التي تؤثر إيجابا في زيادة الإنتاجية.

● إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا و ما يصادفهم من صعوبات و مشاكل في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال المجموعات التي ينتمون إليها، و من هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة في سلوك العاملين و دور القيادة في التحكم في ذلك السلوك حيث اعتبر رواد هذه النظرية أن الجو الإجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وتفاعلهم مع الإدارة العليا.

نخلص مما تقدم أن النتيجة التي انتهت إليها الدراسة لمفكري هذه النظرية أنها أبرزت الأهمية للجانب الإنساني في المؤسسات، فالمؤسسة ما هي إلا مجتمع إنساني يتكون من مجموعة من الأفراد لهم رغبات و آمال و أحاسيس تقتضي من المسيرين فهمها و التعاطف معها وإشباعها حتى نضمن الارتفاع بمستوى الأداء الإنساني وتحقيق الأهداف. و من ثم خلق البيئة الصالحة والعادلة والإيجابية و التي تقع المسؤولية الرئيسية في خلقها على المديرين و المشرفين باستعمال عدد من الأساليب والوسائل التي توفر التفاهم المتبادل والتعاون المشترك و المشاركة الإيجابية التي من شأنها تحريك سلوك العامل للمشاركة في تحقيق الأهداف وقد أخذت الأفكار طريقها إلى التنفيذ في المؤسسات بالدول المختلفة، و على الأخص في الدول المتقدمة، وما زالت العلاقات الإنسانية في مجال العمل لها دور فعال كمبدأ و فن في خلق النظام الإجتماعي والإنساني في المؤسسات العاملة الذي يضمن تحقيق الأهداف.

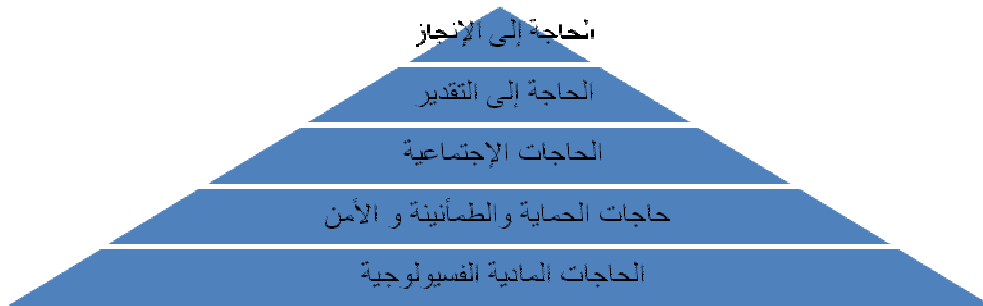
2.2.2 نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو و نظرية X و Y لماجرجور

لقد تعددت النظريات التي تقدم تفسيراً لتحفيز الموارد البشرية، غير أن جميعها تتميز بأنها حصيلة جهود الدارسين والباحثين الذين هم من المتخصصين في علم النفس والذين استخدموا بدورهم

هذه المعرفة عن الإنسان لتصمم في مهارات يتعلمها المديرون لتحسين أسلوب عملهم في التعامل مع العنصر البشري، ومن بين النظريات المطروحة في هذا المجال نجد النظريتين التاليتين:

1.2.2.2. نظرية الحاجات :

رائد هذه النظرية أبراهام ماسلو Abraham Maslow حيث قدم سنة 1954 الحاجات الإنسانية في مدرج هرمي، مرتبة حسب أهميتها و إلحاحها و ذلك على النحو الآتي:



شكل رقم 06: توضيح الحاجات عند ماسلو

- الحاجات المادية الفسيولوجية: والتي تتمثل في الطعام والكساء والملبس والمسكن، فهي أمور ضرورية للإنسان و تأتي في قاعدة الهرم، بإعتبارها أولى الحاجات المحركة لسلوك الأفراد.
- حاجات الحماية و الطمأنينة والأمن: فالعامل بحاجة إلى أن يؤمن نفسه وماله ومركزه من مخاطر الحاضر والمستقبل، كحاجته إلى عدم إنقطاع الرزق وإلى ضمان الدخل في حالة المرض أو العجز أو الكبر وما إليها وكحاجته إلى الأمن ضد البطالة.
- الحاجات الإجتماعية: كالحاجة إلى الحب و الصداقة و العلاقات و الإنتماء، فالإنسان يتطلع إلى أن يكون إجتماعيا تقوم بينه و بين الآخرين علاقات محبة وتعاون، ويرغب في أن يكون عضو في جماعة، وكلما كانت هذه الجماعات محببة إلى الأفراد و تشبع لديهم بعض الدوافع و الحاجات كلما كانت سببا في إرتفاع معنويات العاملين. و تأتي الحاجة الإجتماعية في المرتبة الثالثة من الأهمية عند ماسلو [89]ص39.

- الحاجة إلى التقدير: وذلك بإثبات الذات، وإعتراف الآخرين بالمكانة، ونيل الشهرة، و بروز الأهمية والتمتع بالحرية، و موضع هذه الحاجة الدرجة الرابعة من المدرج الهرمي لماسلو.
- الحاجة إلى الإنجاز: تتمثل في تحقيق الأهداف والنمو النفسي، و هذه الحاجات أدنى مساسا و أهمية في نظر ماسلو.

إن هذه الحاجات لها أهمية تصاعدية عند الإشباع، و ليس المراد بذلك تمام الإشباع، فلا ضرورة لأن تشبع الحاجة 100% حتى تظهر حاجة أخرى، فالحاجات المادية الفسيولوجية تمثل المرتبة الأولى من حيث لزوم الإشباع، و لكن متى وجد الدافع ربما وجدت الرغبة لتحقيق إشباع الحاجة الثانية قبل استكمال إشباع الأولى، بل قد تستمر الحاجة الأولى في إضطراد الإشباع مع وجود حركة إشباع الحاجة الخامسة [89]ص40. لقد لاحظ ماسلو في نظريته العلاقة الوطيدة بين إشباع حاجات الإنسان المعنوية كالشعور بالانتماء الاجتماعي و التقدير و المكانة و بين دافعية الإنسان و تحفيزه، كما لاحظ في الوقت ذاته الصلة الوثيقة بين الحاجات المادية من طعام و كساء و أمن، و بين التحفيز في العمل، لذا يمكن القول بأن نظريته كانت مزيجا من الإشباع المادي و المعنوي بصورهما المختلفة . و من مجمل الملاحظات التي يمكن إستنباطها من نظرية ماسلو ما يلي:

- اشتمالها على الحوافز بشقيها المادي و المعنوي .
- تحديدها لمستوى الحوافز و ترتيبها الهرمي من حيث الأهمية .
- إشارتها إلى عدم ضرورة الإشباع الكامل للحاجة قبل الإنتقال لتاليتها.

2.2.2.2. نظرية y و x لدوجلاس ماجرجور:

صاحب هذه النظرية دوجلاس ماجرجور Douglas McGregor الذي تعمد عدم إستخدام أية مسميات أخرى لنظريته، حتى لا يكون خصما و حكما في نفس الوقت، و بذلك ترك الحكم النهائي على كل جزء من النظرية أيهما أفضل إلى الباحثين و الإداريين.

لقد توصل ماجرجور في نظريته، و هذا بعد اتصالاته بعدد كبير من المديرين، أن هناك فئتين منهم، أظهرها على النحو الآتي:

● الفئة الأولى و أطلق عليها x: وتتنظر هذه الفئة من المديرين إلى الفرد العامل العادي على أنه بطبيعته كسول ولا يود العمل ولا يعمل إلا قليلا. كذلك فإنه ينقصه الطموح ويكره المسؤولية، أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود ، أضف إلى ذلك أنه إنسان منغلق داخليا أي أنه لا يهتم أهداف المؤسسة، وكل ما يهتمه هو ذاته فقط ، كذلك فهو شخص غير قابل للتغيير بطبيعته [73]ص40. وبناء على هذه الافتراضات فإن توجيه الأفراد و حفزهم و الرقابة عليهم يستوجب التدخل المباشر من جانب الإدارة إذ لا يمكن دفعهم للعمل إلا من خلال التوجيه والرقابة والتهديد بالعقاب ، كما أن من مقتضى هذه الافتراضات أنه يقع على عاتق الإدارة وحدها مسؤولية القيادة و تحقيق الأهداف.

● الفئة الثانية و أطلق عليها y: ولها افتراضات معاكسة عن طبيعة الفرد العامل، فتتنظر إليه على أنه بطبيعته إنسان كفؤ قادر على العمل و راغب فيه قادر على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة، متحمس للقيادة، وبالتالي فإن مسؤولية الإدارة فيما يتعلق بالأفراد تتطلب ضرورة خلق الظروف الملائمة التي تجعل الأفراد أكثر قدرة على تحقيق الأهداف، و التي تساعد الفرد على أن ينمي نفسه و أن يصبح إنسانا خلاقا. ويتطلب ذلك من الإدارة إتخاذ عدة خطوات ضرورية أهمها : تحرير الأفراد من الرقابة المباشرة المحكمة وذلك بإعطائهم بعض الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمل مسؤولياتهم و لإشباع حاجاتهم للإنجاز و الإحترام وتحقيق الذات، ويتطلب ذلك الأخذ باللامركزية والتنظيمات التي تجبر الرئيس على تفويض بعض سلطاته إلى مرؤوسيه، ومن هذه الخطوات أيضا تطبيق مفهوم إثراء العمل أو توسيع نطاق الوظيفة بتتويع الأنشطة المكونة للعمل و ليس زيادتها بالضرورة ، وبذلك يستطيع الفرد إظهار جميع قدراته في أدائه لعمله، ومنها أيضا مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات الإدارية المختلفة مما يعتبر منفذا لجميع طاقات الفرد وقدراته، بالإضافة إلى تحقيق عنصر الإلتزام الجماعي الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى التقريب بين أهداف الفرد و أهداف المؤسسة [73] ص42.

مما يلاحظ حول افتراضات النظرية حول الفئتين أنها مختلفة تمام، و أن واقع الحياة عكس ذلك فلا بد وأن توجد منطقة وسط بين الفئتين، لأننا قد نجد أفراد يميلون بعض الشيء إلى فئة x أو إلى فئة y ولكن ليس بالضرورة ميلهم إلى إحدى هاتين الفئتين. ومن بين الانتقادات الموجهة كذلك نجد تجاهل صاحب النظرية لأسلوب القيادة، إذ يستطيع القائد أن يغير أسلوبه بما يوافق طبيعة الموقف الذي يواجهه وطبيعة المرؤوسين، وفي هذه الحالة قد يتبع القائد أسلوب إحدى الفئتين أو يمزج بينهما من حيث الأسلوب، و هو قائد فعال في جميع الحالات.

3.2.2 نظرية العاملين و نظرية التوقع و الأداء

لقد أسهمت التغيرات البيئية التي تعيشها المؤسسة، في التأثير على كفاءة وفعالية العنصر البشري، الأمر الذي استدعى إلى إعادة النظر في الطرق التي يعامل بها هذا المورد، وقد ساهمت نظريات في الوصول إلى بعض الحلول لهذه المشاكل خاصة إذا ما تعلق بتوجيه أداء العامل البشري و من بين هاته النظريات مايلي:

1.3.2.2 نظرية العاملين :

نتجت هاته النظرية من دراسة قام بها هيرزبرج Herzberg 1959 و زملائه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين لمعرفة اتجاهاتهم نحو العمل. وأقاموا افتراضاتهم العملية حول الحوافز التي تشكل و تدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل. و قد استنتج هيرزبرج من تحليل البيانات أن لكل فرد مجموعتان مختلفتان من الاحتياجات الإنسانية اللتان غالبا ما تكونان مستقلتين إحداهما عن الأخرى، إلا أنهما يؤثران معا على سلوك الفرد بطريقة متباينة.

و قد أطلق على المجموعة الأولى من الحاجات الإنسانية بـ: العوامل البيئية أو الصحية أو عوامل البيئة الصحية باعتبار أنها تقوم بدور وقائي أو صحي في رضا الفرد و الإنتماء العام في العمل، فهذه العوامل البيئية لا تعتبر في نظره حوافز للعمل، و من ثم فإن العمل على توفيرها والإهتمام بها لا يرفعها إلى مستوى تحريك سلوك الفرد نحو تحقيق الأهداف، ويتمثل العائد الذي يعود على المؤسسة من توفيرها في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد، و يدخل في عوامل الصحة البيئية العناصر التالية: سياسة الإدارة، العلاقات بين الأفراد، الإشراف، ظروف العمل المادية، النقود، الأمان، مكانة الفرد.

أما المجموعة الثانية من الحاجات التي تشعر الفرد بالرضا نحو عمله و تعود للعمل ذاته تسمى بالعوامل الحافزة إذ أنها تعمل على تحريك جهود الأفراد و زيادة نشاطهم و تحقيق أداء ممتاز مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، و من ثم فإن توافر هذه الاحتياجات يحقق للمؤسسة أثرا إيجابيا في دوافع الفرد إلى الأداء و تحقيق الأهداف، و يدخل في مجموع العوامل الحافزة ما يأتي :

الإنجاز، تحديات العمل، التقدير أو اعتراف الإدارة بالإنجاز، زيادة المسؤولية، التقدم، التنمية الذاتية والترقية [90]ص 161.

إن الانتقاد الأساسي الموجه لهذه النظرية يكمن في أنها أجرت تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم، بل إن بعض الدراسات تشكك في الأسلوب العلمي الذي إتبعه هيرزبرج في هذه التفرقة، وتحيز أسلوب بحثه كما أننا نلاحظ أنه أدخل في عوامل الصحة البيئية: الأجور، الأمن، والمكانة و غيرها من العوامل التي يذهب أغلب الفكر الإداري على اعتبارها من الحوافز المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد في المؤسسات، ولا يقتصر دورها فقط كما يرى هو على الرضا الوظيفي للفرد، و لا ترتفع إلى مستوى تحريك سلوكه نحو زيادة الأداء أو تحقيق أهداف المؤسسة. كذلك فإن افتراضاته على عينة من المحاسبين والمهندسين ما يشكك في صلاحية نظريته لتفسير حوافز السلوك الإنساني لباقي الأنواع من العاملين و تعميم نتائجها عليهم.

2.3.2.2. نظرية التوقع و الأداء:

ترجع هذه النظرية إلى مؤسسها فكتور فروم Victor Vroom 1964 و هي من النظريات التي تتمتع بقدر عال من المنطقية، فهي تهتم بتحفيز الفرد من جهة، و تحفيز المؤسسة من جهة أخرى، و تقوم على فرضين أساسيين هما [72] ص 140:

- الأول: أن الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين ، ذلك النشاط الذي تعود عليه نتائجه بأكثر نفع ممكن أو بأكثر القيم.

- الثاني : يجب الأخذ بالحسبان الأمران التاليان :

–الغايات التي على الفرد تحقيقها .

–المدى الذي يصل إلى اعتقاده بأن نوع النشاط الذي اختاره أو فضله طبقا للفرض الأول هو الذي سيحقق له الغايات أو الرغبات التي يرمى إلى تحقيقها.

و توضيحا لما تقدم، فإذا كانت النقود تمثل الغاية أو الرغبة التي يرمى إليها العامل، و اعتقد أن زيادة الإنتاج هو الوسيلة لتحقيقها فإن زيادة أجر العامل تبعاً لإنتاجيته سوف يؤدي الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المؤسسة، و كلما زادت درجة اعتقاد الفرد، بأن زيادة الإنتاج هي الوسيلة للحصول على الزيادة في الأجر كان هذا الحافز هو الحافز الرئيسي الذي يجب أن تأخذ به المؤسسة لتشجيع الفرد إلى تحقيق أهدافها.

و تطبيقاً لهذين الفرضين فإن فروم يضع التفسيرات التالية لسلوك الأفراد في مجال العمل ،
والتي تتفق مع افتراضاته [73] ص50:

- سلوك الفرد يرتكز أساساً على المنفعة الشخصية التي تعود عليه، و من ثم فإن قراره في إختيار نشاط معين يستهدف عائداً شخصياً يعود عليه.
- إختيار الفرد لنشاط معين ،يمثل واحد من بدائل أنشطة متعددة.
- يرتكز الإختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط الذي اختاره هو السبيل لتحقيق أهدافه (المنفعة أو القيمة).
- عنصر التوقعات ،يؤدي دوراً هاماً في إتخاذ الفرد قراره في إختيار نشاط معين من بدائل عديدة.

يتبين لنا مما تقدم أن فروم يبني نظريته على ثلاثة مفاهيم: القيمة، التوقع، القوة. فيرتكز مفهوم القيمة على قدرة البديل الذي اختاره الفرد على إشباع الحاجة أو الحاجات التي يشعر بها الفرد و كلما زاد الإرتباط بين البديل المفضل و الإشباع ارتفعت قيمة البديل. أما مفهوم التوقع فهو الاعتقاد الشخصي للفرد المتعلق باحتمالات إشباع الحاجة أو الحاجات التي يشعر بها كنتيجة للبديل المفضل، وبمعنى آخر فإن القيمة تعبر عن إتجاه العلاقة ،أما التوقع فهو يعبر عن مدى هذه العلاقة و على ذلك فإن مفهوم القوة هو تعبير عن سلوك الفرد الذي هو بدوره محصلة التفاعل بين مفهوم القيمة والتوقع.

من بين أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ،هو أنها لا تعطي أنماط عامة لسلوك الأفراد إتجاه أعمالهم ،الأمر الذي يسمح بحدوث إختلافات كبيرة في تفسير سلوك الأفراد و حوافزهم ،و ذلك بناء على البدائل المتعددة للتوقعات والتفضيلات التي يعطيها كل فرد لأهدافه و غاياته والقرارات التي يتخذها لاختيار نوع من النشاط أو الأنشطة ،مما يمثل صعوبة في تطبيقها عملياً.

4.2.2 نظريات و نماذج أخرى في التحفيز

لقد تدرجت هاته النظريات، من نظريات كانت تعامل الإنسان كآلة إلى نظريات هدفها الأول والأخير هو تحقيق و إشباع حاجات الإنسان مع تحقيق أهداف المؤسسة بطبيعة الحال. وفي هذا المطلب نحاول أن نحصر ما تبقى من نظريات و نماذج تم تقديمها في موضوع تحفيز أداء العنصر البشري بالعمل.

1.4.2.2. نظرية الإنجاز :

ترجع هذه النظرية إلى دفيد مكلياند David MC Cilleland 1967، و التي تقوم على أساس أن أهم حافز يدفع الفرد، و يؤثر في سلوكه هو حافل الإنجاز، و يكون هناك عادة مستويين للأداء: الأول هو مستوى الطموح الذي يرغب الفرد بلوغه، أما الثاني فهو مستوى الأداء الذي يحققه فالفرد يضع لنفسه هدفا ليصل إليها مستوى طموحه، و خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحفزه على وضع مستوى أعلى للطموح مستقبلا.

و القدرات الفردية موروثه أو مكتسبة، تعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى طموح الفرد، ويرى مكلياند أن حافز الإنجاز يمكن تنميته وتطويره لدى الأفراد بأساليب التدريب و التعليم المختلفة، كما يرى أن الحافز يختلف من فرد لآخر حسب البيئة و التنشئة منذ الصغ [90] ص162.

لقد توصل مكلياند إلى نتيجة مفادها أن العمل في المؤسسة يوفر ثلاث حاجات هي

[72]ص143:

- الحاجة إلى الإنجاز: و هو حافز التفوق و تحقيق الإنجاز، فالأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز يرون في الالتحاق بالمؤسسات فرصا لحل مشاكلهم، المتمثلة في التحدي والتفوق، ويتصفون بمميزات تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات و اتخاذ القرارات ووضع الأهداف.

- الحاجة إلى الانتماء والألفة: وهي الرغبة في تكوين وبناء علاقات صداقة وتفاعل مع الزملاء، فالأفراد الذين لديهم هذا الشعور يرون في المؤسسة فرص إشباع لرغباتهم التي يتوقعونها من وراء المهام التي تتطلب التفاعل و التناغم المتكرر مع الزملاء.

- الحاجة إلى القوة: ذلك أن الحاجة إلى القوة و السيطرة و الإشراف على الآخرين هي حاجة إجتماعية نفسية تجعل الفرد حريصا على توفيرها من خلال المؤسسة.

إن ما يؤخذ على هذه النظرية أنها ركزت على الحافز على الإنجاز متجاهلة بذلك باقي الحوافز الأخرى بينما سلوك الفرد تحركه في الواقع حوافز عدة وليس حافزا واحدا مما يمثل موقفا متطرفا يجعل هذه النظرية حالة خاصة في نظريات الحوافز.

2.4.2.2. نظرية العدالة و المساواة:

تعود هذه النظرية إلى آدمز 1963 Adams الذي يرى أن المحدد الرئيسي لجهود العامل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة و المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته، و تعتمد هذه النظرية على فكرتي العوائد و المدخلات بالنسبة للفرد.

● فالمدخلات تعني جدارة الشخص وكفائته مثل (السن،مستوى التعليم،الجهد في العمل) فهي عبارة عن العوامل التي تشعر الموظفين مدى أهليتهم للحصول على الجزاء و المكافآت.

● أما العوائد فهي الجزاءات و المكافآت التي يحصل عليها الفرد مثل: المرتب، والترقية، والاعتراف، التقدير، و أي مميزات أخرى [72] ص145.

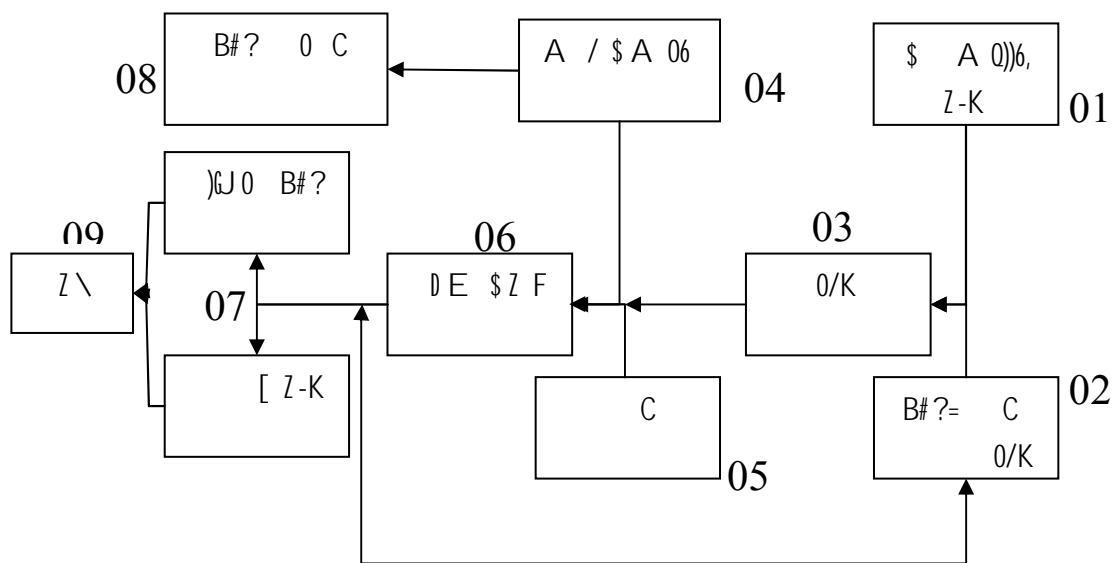
و من خلال مقارنة النسبية للفرد بين جهوده التي يبذلها، و الحوافز التي قد يحصل عليها مقارنة بأمثاله في نفس المستوى و الظروف، فعلى قدر التساوي يكون شعور الفرد بالرضا، أما إذا حدثت فجوة فإن النتيجة هي عدم الشعور بعدم الرضا عن عمله. لذلك فإن هذه النظرية تضيف عاملا جديدا في نظام الحوافز ، فليس الدافع للفرد و الحافز له هو إشباع حاجته فقط،و لكنه في نفس الوقت شعوره أن نظام الحوافز في المؤسسة التي يعمل بها نظام عادل، فلو شعر بعدم المساواة و العدالة فيحدث عنده توتر ،و من ثم يعمل على إنقاص هذا التوتر بمحاولة تغيير مدخلاته أو إنتاجيته داخل المؤسسة حتى يشعر أنه تعادل مع سواه ممن يرغب أن يتعادل معهم.

3.4.2.2. نموذج بورتز و لولر

لقد قام بورتز و لولر Porter & Lowler سنة 1968 بتطوير نموذج فروم vroom، حيث قاما بإضافة متغير جديد هو رضا العامل عن عمله، والذي يتحدد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد أنه يستحقها. فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء و الإنجاز تعادل أو تزيد على

العوائد التي يعتقد بأنه يستحقها، فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء و الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد العامل بأنها عادلة، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد و النشاط ، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنه يستحقه، فينتج عن ذلك عدم الرضا و بالتالي لن تكون هناك حافز للاستمرار في الجهد [91]ص 294.

و يوضح الشكل التالي النموذج بالتفصيل :



شكل رقم 07: نموذج بورتر و لولر

يتبين من الشكل مجموعة من النقاط يتم شرحها على النحو الآتي :

- أن العامل يعطي قيمة معينة للمكافأة المحتملة 01.
- حكم العامل عن احتمالية الحصول على مكافأة 02.
- بعد ذلك يأتي جهد العمل المقترح 03، و الذي تتم إجراء عملية مزاجية بين 01 و 02.

- لا بد من توفر قدرات و خصال 04 لدى الفرد لتحقيق النتائج إضافة إلى إدراك فهم الدور المعتاد في العمل 05.
- تتفاعل المكونات الثلاثة: الجهد و القدرات و الإدراك لتؤدي أداء سلوكيا يحقق الإنجاز 06.
- يتوقع الفرد في ضوء حصوله على مكافأة عادلة 07، والتي قد تكون داخلية كالإحساس بالرضا، وقد تكون خارجية كالراتب.
- في هذه المرحلة ينظر الفرد للمكافأة، ودرجة و عدالتها، و إتصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لقيمه و توقعاته، و محصلة ذلك هي التي تحدد درجة القناعة و الرضا لدى الفرد 09.
- و يشتمل النموذج أيضا على مسارين للتغذية العكسية، الأول يتعلق بمدرجات الفرد حول العلاقة بين الجهد و المكافأة و الثاني يتعلق بحكم الفرد و قراره حول قيمة المكافأة التي تم الحصول عليها.

4.4.2.2. نموذج لولير:

قام لولير Lowler سنة 1973 بتقديم نموذج لتحديد الحوافز التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى الفرد، حيث قام بأبحاث متعددة خلص من خلالها إلى أن العملية النفسية التي تحدد رضا الفرد في الوظيفة هي واحدة، و ذات علاقة بأنواع مختلفة من الحوافز، كما يمكن أن تتمحور في ثلاثة عناصر هي: الراتب أو الدخل، الإشراف، الرضا مع العمل نفسه.

فالرضا عند لولير عبارة عن الفرق ما بين شعور الفرد تجاه ما ينبغي أن يحصل عليه، و بين ما يدرك أنه حصل عليه بالفعل، فعندما يتساوى الأمر يكون الرضا، أما إذا كانت المكافأة الفعلية تفوق ما ينبغي أن يحصل عليه فإنه يشعر بالذنب، و على العكس من ذلك إذا كانت المكافأة الفعلية أقل مما ينبغي أن يحصل عليه تكون النتيجة عدم الرضا.

كما يضيف لولير إلى نموده أهم المؤثرات على إدراك الشخص و هي المدخلات، و عوائد العمل، و إدراك أهمية الآخرين، و صفات و خصائص العمل، و إدراك الجزاء سواء ماديا أو معنويا.

5.4.2.2. نظرية التعزيز:

طورت هذه النظرية على أساس الأبحاث والدراسات التي قام بها سكنر Skinner 1969، وتركز هذه النظرية على العلاقة ما بين السلوك الإنساني ونتائجه من منطلق أن السلوك الإنساني يمكن تفسيره من خلال النتائج الإيجابية أو السلبية لذلك السلوك.

لقد إعتد سكنر على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظريته، وركز عند بنائها على مبدئين أساسيين هما:

- أن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية.
- أن السلوك الإنساني يمكن تشكيله و تحديده من خلال التحكم بالمكاسب و المكافآت.

و من وجهة نظر سكنر فإن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى إستمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد، لكن ما يعتبر معززا عند فرد ما، ربما لا يكون معززا عند فرد آخر [92]ص246.

فالتثناء و التقدير من أكثر المعززات إستخداما لسهولة توافرها و استخدامها، لكنها تصبح عديمة الجدوى عند إستخدامها بكثرة لأنه يصبح من السهل التنبؤ بحدوثها. وذلك لأن المدراء لا يعرفون مدى أهمية التثناء و التقدير كمعززات للحوافز.

أما العقاب فإنه مرفوض كمعزز لأنه بالرغم من أنه يمنع حدوث سلوك سلبي إلا أنه يكون سببا لإثارة الغضب والعدوانية وبالنهاية التمرد. كما تؤكد النظرية بأنه لتعزيز السلوك الإيجابي، فإنه من الضروري أن يحدث التعزيز مباشرة بعد حصول ذلك السلوك حتى يلاحظ الفرد عملية الارتباط المباشر بين ذلك السلوك و القيمة الإيجابية.

و بالرغم من نجاح هذا الأسلوب إلا أنه انتقد على أنه أسلوب استغلالي في إدارة الفرد، كما أن هذه النظرية تشير إلى أن محددات السلوك موجودة في البيئة الخارجية للفرد وهي في ذلك غير

متناسقة مع نظريات الحاجات المختلفة و المثبتة على أساس أن الحاجات الداخلية للأفراد هي التي تحفزهم.

6.4.2.2. نظرية القيمة :

ترجع هذه النظرية إلى لوك Lock سنة 1976، و التي تربط بين الحاجات و القيم بإعتبارها حوافز مادية و معنوية، و بين الرضا الوظيفي الذي يعرفه على أنه حالة عاطفية سارة تأتي نتيجة إدراك الموظف بأنه حقق قيم العمل الوظيفي الهامة في تصوره عبر وظيفته. فالحاجات لدى لوك عبارة عن عناصر إستمرار حياة الفرد بيولوجيا، أما القيم فإنها تتصل بالفرد، إذ تمثل ما يرغبه الفرد سواء كان ذلك بوعي أو اللاوعي، فالدافع و الحافز لدى الأفراد هو الوصول إلى تحقيق ما يعتقدونه قيما، فإذا نجحوا فإنهم يشعرون بالرضا و العكس بالعكس، ولأن قيم الفرد متفاوتة و مختلفة فإن تحفيزهم يكون بطرق مختلفة أيضا وذلك تبعا لاختلاف قيمهم ومن ثم فإن وصولهم إلى حالة الرضا تختلف أيضا و تتفاوت من فرد لآخر [72]ص 150.

7.4.2.2. نظرية z:

تعود هذه النظرية إلى عالم الإدارة الياباني وليام أوشي William Ouchi الذي لاحظ بأن إنتاجية وخاصة للشركات الصناعية قد حققت أرقاما قياسية بالنسبة لمثيلاتها في الولايات المتحدة. فقد ازدادت إنتاجية معظم الشركات في اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية إلى أربعة أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية، كما لاحظ العالم الياباني أن هذه الزيادة لا تعود إلى السياسات النقدية أو الاستثمارية في الأبحاث و التنمية أو إلى العمل الدعوب المضمي للعامل و لكن تعود إلى كيفية إدارة العنصر البشري في هذه الشركات بحيث يتمكن العاملون فيها من العمل معا بكفاءة و تعاون أكثر. إذ أن الأمور المشار إليها أعلاه متوفرة في الشركات الأمريكية بدرجة تعادل إن لم نقل تفوق مثيلاتها في اليابان، ولكن مشكلة تدني مستوى الإنتاجية في الشركات الأمريكية تكمن في كيفية إدارة هذه الشركات. ولمعالجة مشكلة تدني الإنتاجية و خاصة بالنسبة للشركات اليابانية العاملة خارج حدود اليابان وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية قام أوشي بوضع نظريته المتمثلة في نظرية Z سنة 1981 [88]ص 104.

و تقوم النظرية على أسس ثلاثة هي:

- الثقة: فالإنتاجية و الثقة عنده هما شيء واحد لا يفترقان .
- المهارة : والتي لا تتم إلا بعد الخبرة و التجربة الطويلة.
- الألفة والمودة: والتي تعتمد على الرابطة المشتركة، وما ينطوي عليه من حب للآخرين، و حب الطعام، وما يترتب عن ذلك من الأمن و الحياة المطمئنة.
- و من خلال هذه الأسس الثلاثة ،قدم أوشي المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان ،و التي تركز على أساس من حوافز الإيجابية و السلبية ،و تدفع بالفرد نحو الإنتاج وهي :
- الوظيفة مدى الحياة .
- الترقية البطيئة.
- عدم التخصص في المهنة.
- عملية المراقبة الضمنية.
- طريقة إتخاذ القرارات الجماعية.
- الاهتمام الشامل بالأفراد.
- و قد اقترح أوشي إتباع الخطوات التي تجمع بين أهداف الفرد و أهداف المؤسسة وذلك على النحو التالي :
- فهم نوع عمل المؤسسة و دور المدير فيها.
- توضيح فلسفة المدير لرؤسائه في المؤسسة التي يعمل فيها.
- معرفة فلسفة الإدارة التي يعمل فيها المدير و تحديدها.
- تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف.
- تطوير و تنمية مهارات المدير و قدراته الشخصية.
- إختيار المدير لنفسه في فهم و تطبيق النظام الإداري الذي يعمل فيه.
- أهمية توافر الأمن و الإستقرار الوظيفي.
- أهمية تقييم العاملين و إستخدام الترقية البطيئة.
- تطوير و توسيع دائرة العمل لدى المدير.
- البحث عن مجالات المشاركة بين العاملين و المدير.
- تطوير العلاقات غير الرسمية بين المدير و العاملين.

- تنمية شعور الولاء بين الموظفين في المؤسسة التي يعملون فيها.

و قد خلص أوشي إلى أن تطبيق النظرية سوف تحقق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة على حدٍ سواء، بحيث يؤدي ذلك إلى زياد كل من: الثقة، الرضا الوظيفي، الاستغلال الجيد لطاقت العاملين، الإنتاجية و الفعالية.

8.4.2.2. نظرية التحفيز بطريقة فورية:

رائد هذه النظرية جون بيامونتي Johns Piamonte سنة 1990 و التي تؤكد أن على المؤسسات إعادة النظر في نظم حوافزها، بحيث تمكن بث الرغبة الأكيدة بغية بلوغ نتائج إيجابية، وتقوم هذه النظرية على أساس الافتراضات التالية: أن يكون تحفيز العاملين بطريقة فورية، بمعنى حملهم على بذل الجهد لتأدية واجبات معينة. تطبيق هذه النظرية يقتضي تطبيقها على أسس سليمة تحاول الإجابة على أسئلة محددة هي :

- ما الظروف المناسبة لتحفيز العاملين إلى أقصى حد ممكن؟
- ما الظروف السائدة حاليا في المؤسسة؟
- كيف يمكن سد الفجوة بين الظروف السائدة في المؤسسة و الظروف التي ينبغي مثاليا أن تسود؟
- إذا استقر لدى الإدارة رأي التحفيز و التخطيط لنظام الحوافز بها، فإنه ينبغي توفر ثلاثة شروط:
- تحديد هدف معين لكل من العاملين و المؤسسة.
- أن يكون لدى العاملين توقع معقول لإمكانية تحقيق الهدف.
- أن يملك كل من العاملين الحد الأدنى من المعرفة و المهارات لإنجاز مهام الوظيفة بنجاح.

و يشترط بيامونتي مجموعة من النقاط توضع كإستراتيجية للتحفيز الناجح [72]ص153:

- أن يتخلى المديرون عن نظرية الإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج و يدركوا مدى أهمية معنى التفوق في العمل إذا توقعوا التفوق من العاملين.
- لا بد من التأكد بصورة قاطعة أن الموظفين يمكنهم بلوغ الأهداف المحددة بالطريقة المرجوة.

– إذا أرادت مؤسسة ترقية الأداء الوظيفي إلى أعلى مستوياته، فلا ينبغي لها الحد من عنصر التحدي في واجبات و مستويات الوظائف.

3.2 أنواع الحوافز

لقد تنوعت الحوافز لاسيما في الآونة الأخيرة ،و أصبح في وسع المؤسسة أن تقدم لأفرادها صنوفا متعددة منها ،بحيث تشكل مزيجا يعزز بعضه بعضا، ويعمل بصورة متعاضة في سبيل دفع الأفراد وإستنهاض عزائمهم نحو بذل المزيد من الجهد و إحراز الأفضل من العطاء و الإنتاج.

إن تقسيم الحوافز إلى عدة أنواع يختلف باختلاف الأساس الذي قام عليه التقسيم، وتجدر الإشارة إلى أن تقسيم الحوافز إلى أنواعها المختلفة هو تقسيم ليس بالوارد والمنفوق عليه بين علماء الإدارة وإن كان من الملاحظ في نفس الوقت أن الاختلاف بينهم في التقسيم اختلاف شكلي وليس اختلاف موضوعي وتأخذ الحوافز عدة خواص أساسية تؤثر على فعاليتها في إشباع حاجات الأفراد. وتتحدد هذه الخواص في:الاتجاه فقد يكون الحافز ايجابي يرغب فيه الفرد ويسعى إليه أو سلبي يتحدد به الفرد، والقوة حيث يمكن للحافز أن يكون ضعيفا أو قويا و نقصد بذلك شدة تأثيره على الأفراد، و أخيرا الاستمرار فقد يستمر الحافز لفترة طويلة أو قصيرة، وتتوقف فاعلية الحوافز وقدرتها على إثارة السلوك المطلوب وعلى تفاعل تلك الخواص الثلاث معا.

إن التصنيفات التي تطرح عند البحث في أنواع الحوافز بشكل عام متداخلة و متنوعة مع بعضها البعض، لهذا سوف نقتصر على تناول أنواع الحوافز حسب التصنيفات التالية :

1.3.2 تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها

بهذا الإعتبار تقسم الحوافز إلى قسمين :حوافز مادية و حوافز معنوية .

1.1.3.2. الحوافز المادية:

و هي الحوافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الإقتصادي ، و يتمثل فيما يحصل عليه العاملون من مزايا أو حقوق تحمل هذا الطابع ، وتنحصر أهمها في الأنواع التالية:

● الراتب : و هو تعويض نقدي يدفع للمستخدمين ، لقاء أعمالهم و قيامهم بواجباتهم عن فترة زمنية محددة في الابتداء و الإنتهاء ، و غالبا ما تكون أعمالهم إدارية أو مكتبية ، و يجدر الإشارة إلى أن الراتب لا يعطى على أساس كمية الإنتاج أو نوعيته و إنما على أساس الزمن.

● الأجر : لقد تم تعريفه فيما سبق غير أننا نضيف بأن الأجر يعود لعامل المتخصص في الأعمال الإنتاجية و المصنعية و غالبا ما تمنح هاته الأجر على ثلاثة أسس هي :
 - طريقة تحديد الأجر على أساس الزمن: حيث الأجر = عدد ساعات العمل الفعلي × أجر الساعة الواحدة.

- طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج: و لها عدد من الطرائق نذكر منها :

● نظام تيلر Taylor: و هو النظام الذي يقوم على أساس طريقة تحديد مستوى الإنتاج القياسي بمقدار معين يقابله تحديد معدل الدفع المرتفع بمقدار معين و معدل الدفع المنخفض بمقدار معين، فمن ينتج أقل من المستوى القياسي فأجره = عدد ما أنجز × معدل الدفع المنخفض، و ما أنتج أكثر من المستوى القياسي فأجره = عدد ما أنجز × معدل الدفع المرتفع. إن هذا النوع من أنظمة الدفع قد يساهم في تحفيز العمال بزيادة الإنتاج، غير أنه يعتبر بمثابة عقوبة للأشخاص غير المنتجين أو الذين لم يوفقوا بأن يصلوا إلى المستوى القياسي في الإنتاج.

● نظام جانت Gant: و هو نظام يعتمد على الطريقتين المذكورتين (على أساس الزمن و على أساس الإنتاج)، فمن يحصل على إنتاج أقل من الإنتاج القياسي يحسب له على أساس الزمن أي الأجر = عدد الساعات الفعلية × أجر الساعة الواحد، و من يحقق إنتاجا مساويا للإنتاج القياسي فإن أجره = (عدد ساعات العمل × أجر الساعة الواحدة) × 120% على إعتبار أن 20% مكافأة له. و من يحقق إنتاجا أكثر من الإنتاج القياسي فإنه يحسب له الأجر على أساس القطعة و بالتالي يصبح الأجر = عدد ما أنجز من القطع × معدل الدفع المرتفع.

- طريقة دفع الأجر على أساس مدة الخدمة: فالفرد الذي قضى في المؤسسة فترة أطول، فإنه يستحق أجرا أكثر من الفرد الذي لم يقضي في المؤسسة سوى فترة قصيرة ، و تستخدم هذه الطريقة عند

إحتساب أجر التقاعد للعامل عند بلوغه أحد الأجلين (الوفاة، الحد القانوني لبلوغ التقاعد)، وكذا عند الترقية.

● العلاوات: تمنح للعاملين عادة بموجب النظام الذي يطبق عليهم ،علاوات دورية تتمثل بزيادة الأجر ، أو تعديل الصنف داخل الدرجة الواحدة .ويتم ذلك في العادة مرة كل عام واحد أو عامين. والعلوات عادة من نوعين عادية و استثنائية. فالعادية تمنح دوريا لمن يقوم بعمله دون تقصير . ولكن كثيرا من المؤسسات اعتبرتها آلية ،تمنح لكل العاملين تقريبا دون إستثناء ،كحق مكتسب لهم من أجل تحسين ظروف حياتهم،أما الاستثنائية فتمنح فضلا عن العادية للعاملين المتفوقين. واستخدام العلاوات كحوافز مادية يقتضي أن تكون هناك معايير محددة للأداء في كل نوع من الأعمال. وأن يحرم من العلاوة العادية كل من يقل أداءه عن المعيار المحدد لفته، ويقتصر منح العلاوة عندئذ على من يصل أداؤهم المعيار المذكور. أما العلاوة الاستثنائية فلا تمنح إلا لمن يستطيعون خرق المعيار بنسبة ملموسة،كل ذلك مع مراعاة حصول المستفيدين في كلتي الحالتين. [93] ص211

● المكافأة: مبلغ نقدي يدفع للفرد ،لقاء عمله المتميز ،أو بتحقيقه مستوى أداء مرتفع في الكم والنوع، وتدفع المكافأة للفرد المشهود له بالأخلاق الحميدة و السلوك المنضبط الذي يحافظ على إحترام رؤسائه ومروؤسيه ويتقيد بالتعليمات و القوانين و الأنظمة، ولم يسبق له أن ارتكب أية مخالفة، وتدفع المكافأة كذلك في حالة الإبداع و الاختراع ،وقد تكون على شكل مبالغ نقدية أو عينية.

● العمولة: وهي تتمثل في حصول العامل أو الموظف على نسبة من الربح على مجمل مبيعاته، ويجب أن تكون هذه النسبة متفق عليها في عقد العمل وغالبا ما تكون هناك نسبة مبيعات محددة يجب أن يحققها الموظف أو العامل ليستحق أجره.

● المشاركة في الأرباح: تعتبر المشاركة في الأرباح حافزا للموظف لزيادة إنتاجيته أملا منه في الحصول على نصيب أكبر من الأرباح ،و لكي يكون لهذا الحافز أثره في زيادة الإنتاج ،يجب أن تكون الفترة الفاصلة بين تسلم الأرباح و أداء العمل قصيرة ،بحيث يشعر الموظف أن عمله أدى إلى الأرباح التي جناها ، و الإدارات العامة في الدولة لم تدخل حافز المشاركة في الأرباح أو في الأسهم إلى أنظمتها على إعتبار أنها لا تتوخى الربح ،و يخرج عن هذا المبدأ، ما درجت عليه بعض المؤسسات العامة الاستثمارية على إعطاء موظفيها منحة إنتاج سنوية بنسبة مئوية محددة كما هو الحال في مصالح المياه و مؤسسة الكهرباء. [94] ص345.

● الزيادات الإضافية المباشرة: وتسمى علاوات العمل الإضافي، ذلك أن كثير من المؤسسات قد تضطر لإنجاز أعمالها المطلوبة من خلال فترة زمنية محددة، بأن تضع برامج العمل الإضافي تدفع للموظف مبلغا من المال عن كل ساعة عمل و هذا المبلغ تحدده قوانين و أنظمة العمل سواء كانت حكومية أو في القطاع الخاص ، و هذا النوع من العلاوات تعتبر حافزا فقط للأفراد الذين يعانون من ذائقة مالية وقد لا يكون الأمر كذلك بالنسبة للأفراد ذو الوضع المالي الجيد، لذلك فإن قوة تأثيرها الحافزي نسبي.

2.1.3.2. الحوافز المعنوية :

يوجد إتجاه عام كبير يشير إلى أن الحوافز المادية لا تعتبر إلا عاملا واحدا ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تثير كفاءة العامل الواحد، ذلك لأن الموظفين والعمال قد لا يهتمون بالزيادات في الأجور بالدرجة الأولى بل يفضلون عليه نواحي تتمثل بالإطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة و التوحد معها، و بناء على ما برهنت عليه التجارب و الدراسات أخذ المسؤولين في مواقع العمل و الإنتاج المختلفة على البحث عن حوافز أخرى تثير قدرات العامل و تربطه بعمله، و هي الحوافز المعنوية و التي تتمثل في المدح و التشجيع ، و وضع أسماء المجددين في لوحات الشرف، إعطائهم الأوسمة..... إلخ، و عليه سوف نتناول بعضا من هذه الحوافز كما يلي :

● الترقية: تعرف الترقية على أنها انتقال الفرد من وظيفة أو درجة أدنى إلى وظيفة أو درجة أعلى لذلك فالترقية قد تحصل في ميدان الوظيفة أو الدرجة (الرتبة) و الترقية في حالة الوظيفة هي إعادة تعيين الفرد في وظيفة أعلى. إن الأصل أن تكون الترقية بالاختيار المطلق، أي أن يكون محتواها الحقيقي إختيار الأصل. ومن شأن ذلك، ضمان مصلحة المؤسسة في الحصول على أفضل أداء ممكن، و تحقيق المنافسة الشريفة بين العاملين، ليصل كل منهم إلى المركز الذي يستحقه، تبعا لولائه للمؤسسة وكفاءته وقدرته ، ولمدى وضع هذه الكفاءة والقدرة في خدمتها. و في هذه الحالة تكون الترقية فعلا حافزا إيجابيا لصالح العمل [93]ص 211. و لكن هناك عوامل كثيرة تؤثر في فعالية هذا الحافز و منها ما يلي :

مجموعة العوامل الموضوعية: إن حاجات العاملين تتطور مع تقدم السن فالعازب يصبح متزوجا والمتزوج يصبح أباً و أما ،و الأب و الأم يزداد عدد أولادهما مع الزمن و يكبرون ،و الحاجات تزداد باضطراد .وهذا الأمر لا يتم بشكل متواز مع ازدياد تجربتهم و قدرتهم على الإنتاج . بل إن القدرة على الإنتاج قد تزداد في مرحلة ما، ثم تتضاءل بعد ذلك تبعا لتقدم السن وفي الوقت الذي يكون فيه العامل في ذروة حاجاته المادية. إن الحرمان من الترقية ،يؤدي إلى حصول فجوة كبيرة بين الموارد المتاحة للعامل وبين حاجاته التي لا يمكن أن تسدها العلاوات الدورية التي يحصل عليها لاسيما أن لهذه العلاوات حدودا لا يمكن تجاوزها .وقد يصاب العامل نتيجة لذلك بالإحباط مما يؤدي إلى تدهور إنتاجه الفعلي ،و نشر التذمر و الشكوى بين صفوف العاملين و لكل ذلك آثاره السلبية الواضحة .

مجموعة العوامل الشخصية: وهي العوامل المتصلة بنقاط الضعف البشرية، فالإنسان مهما كان متماسكا و متوازنا غير معصوم عن النزوة و الهوى و التأثير بالعوامل الشخصية المختلفة. فقد يلتمس بالترقية من لا يستحقها فعلا، و إذا ما حدث ذلك كانت النتيجة وبالا على المؤسسة فيتولى الأمر من لا يستحقه، ويصاب الآخرون بالإحباط، و تعيش المؤسسة في جو من التهم والمكائد و لكل ذلك، فإن استخدام الترقية كعنصر للتحفيز محاط بكثير من الحذر مما يجعل الإلتزام بقاعدة الترقية بالإختيار المطلق محل تردد كبير والمزج بين الأقدمية و الإختيار هو الأسلوب الأكثر إتباعا في كثير من المؤسسات. على أنه يجب عدم التردد في الترقية بالإختيار للمبرزين الذين يقومون بأعمال باهرة واضحة معترف بها من الجميع،كما يحدث عادة في ترقية الضباط الذين يقدمون على أعمال بطولية نادرة ،أو المهندسين الذين يستطيعون من خلال بحوثهم إبتكار أساليب أو أصناف جديدة تقفز بإنتاج المؤسسة قفزات كبيرة واضحة،أو المسؤولين عن التسويق الذين يستطيعون إبرام عقود تزيد موارد المؤسسة بنسبة واضحة، بفضل الجهود الكبيرة التي يبذلونها، وتكون مقدره من الجميع.و يجدر الإشارة إلى أن الترقية ثلاثة أنواع هي [72] ص 202:

ترقية أدبية:و يطلق عليها الترقية الجافة ،و هذا النوع ينطوي على إرتفاع في المركز الأدبي، دون زيادة في الأجر، وفي هذه الحالة تكون الترقية حافزا معنويا فقط، و هذا النوع يحتل أهمية لدي أصحاب الطموحات العليا فالمركز لديهم أهم من الزيادة المادية.

ترقية مادية :وهي تلك الترقية التي يحصل الموظف من خلالها على الحافز المالي، بحيث يرقى من درجة إلى درجة أعلى ماليا مع بقائه في نفس المركز الوظيفي.

الترقية المادية الأدبية :و هي تلك التي تنطوي على إرتفاع في المركز الأدبي و زيادة الأجر، كما أن الترقية تصنف من حيث أساسها إلى :

•ترقية على أساس الكفاءة :بالاختيار وإثبات الجدارة و حسن الأداء.

•ترقية على أساس الأقدمية :يرقى الموظف الذي قضى مدة أطول مع زملائه دون النظر لجدارته.

•ترقية بالأقدمية و الكفاءة :نسبة معينة من التقدير للأقدمية و البقية للكفاءة. و تشير الكثير من الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا عن العمل، فكلما كان طموح الفرد وتوقعاته للترقية أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل و العكس بالعكس.

• المشاركة في إتخاذ القرار: تعتبر المشاركة في إتخاذ القرارات من أهم الوسائل التي تلجأ إليها الإدارة لاستغلال القوى الاجتماعية و استثارة الدافع على العمل، إذ أن هناك إتفاق عام على أن المشاركة في أي صورة من صورها تؤدي إلى الإهتمام بالعمل، و الإهتمام بالعمل هو صورة من صور الدوافع، كما أن المشاركة تعمل على استبعاد الدوافع المضادة ،فلجان العاملين و ممثلوا النقابات قد يسألون المشاركة في تخطيط الإدارة لبرامج العمل ،و يؤدي ذلك إلى قبول أفراد القوى العاملة لهذه القرارات و احترامهم لها زيادة جهودهم لنجاحها [90] ص187.

• إثراء العمل: يعتبر إثراء العمل من الحوافز المعنوية وهو يعني أن الفرد بطبعه ميال إلى أن يكون نطاق الإشراف لديه في العمل بشكل أوسع مما ينعكس على إحساسه بقيمته و أهميته، وهذا يتأتى من خلال إضافة مهام جديدة للفرد لكن ذلك يتطلب أن يكون العامل كفؤا و نشيطا و مواظبا ولديه من الإمكانيات و المؤهلات و المعارف و القدرات لإضافة واجبات و مسؤوليات جديدة له، لكن لا بد من الإشارة إلى أن المهام الجديدة يجب أن تكون من جنس عمله الأصلي و ضمن تخصصه و أيضا تكون على نفس المستوى الإداري بالإضافة إلى التدريب و الممارسة و الخبرة التي يكتسبها الفرد من العمل، مما يجعله أكثر مهارة و قدرة و ثقة و أيضا ينعكس إيجابا على إنجازته من حيث الكم و النوع [95]ص46.

• ضمان استقرار الوظيفة : تشكل الوظيفة في المجتمعات المختلفة مصدر الدخل الوحيد لعدد كبير من المواطنين إلا أنه ينبغي ألا نبالغ في ذلك. إذا يجب توفير ضمان و إستمرار و استقرار الوظيفة إلى الحد الذي يكفي لتوفير الطمأنينة اللازمة للموظف كي يستطيع الإنتاج ،حتى إذا ما تكاسل و تهاون في عمله فقد عنصر ضمانها و ترتب على إنخفاض إنتاجه تهديد أو صرفه من الوظيفة.

● حافظ الإعراف بأهمية الموظف و تقدير جهوده في العمل: إن الإعراف بأهمية الموظف من قبل الوحدة الإدارية التي يعمل فيها و التنويه بالجهود التي يبذلها هما من العوامل الرئيسية التي تحفزها على زيادة إنتاجه ورفع مستواه .و بخلاف ذلك فإن عدم تقدير جهود المرؤوس قد يؤدي إلى الإهمال و التقاعس ،مما يضعف الإنتاج [94] ص 347.

● توسيع العمل :ينعكس توسيع العمل على الوضع المادي للفرد و هو يعني إضافة مهام جديدة بحيث تصبح دائرة الإشراف و المسؤولية أوسع مما يترتب عليه واجبات و مسؤوليات متزايدة كذلك صلاحيات لها علاقة كبيرة بحاجة الفرد إلى تحقيق الذات، و بنفس الوقت تقضي على شعوره بالملل و السأم الروتين، و توسيع العمل يشترط القدرات و المؤهلات عند الفرد حتى تكون أداة تحفيز و ليس أداة إحباط وتشتت أن يكون ميدان العمل الجديد متصل و مرتبط بتخصص العمل الأصلي ،و أن يكون الفرد نشيطا و له الرغبة بتحمل المسؤولية.

2.3.2 تصنيف الحوافز من حيث الأثر

لقد أشرنا في مدخل مبحثنا هذا بأن تصنيفات الحوافز لا تعتمد على قاعدة عامة ،يستدل بها جل الباحثين في ميدان الإدارة ،و أوضحنا بأن هذه التقسيمات نجدها مختلفة في التسمية إلا أن مضمونها يتطابق مع جميع التصنيفات السابقة أو التي تليها ،و عليه فإن التقسيم في هذه المرة ،سوف يعتمد على طبيعة الأثر الذي سوف تتركه هاته الحوافز على الفرد ،و هي قد تكون إما ذات أثر إيجابي أو سلبي .

1.2.3.2 الحوافز الإيجابية :

و هي ما يحمل مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب ،فهو يجذب الفرد عن طريق تقديم أو الوعد بتقديم عطاء محسوس أو غير محسوس كوسيلة لإشباع الدافع،فهذا النوع من الحوافز يعتمد على عنصر الترغيب و الأمل و التفاؤل في زيادة الحماس لأداء الواجب [78]ص 31.إن الحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع و التجديد في العمل لدى العاملين، لأنها تتلائم و رغبات العاملين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

للحوافز الإيجابية أثر ملموس في تقوية الرابط بين الحافز و الأداء، فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازا متميزا و جيدا يؤدي بالضرورة إلى الإستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء، وهذه الحوافز تكون فعالة و مؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

- أن تكون الحوافز مشروطة و متوقفة على معدل الأداء الكمي و مستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عاليا و جيدا يزداد تبعا لذلك حجم الحافز.

- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات و الرغبات لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية و تكون فائدته شبه منعدمة.

2.2.3.2. الحوافز السلبية :

يقصد بها أخذ الفرد المقصر أو المهمل بالشدة و توقيع الجزاء المناسب على تقصيره وإهماله، مما دعا الكثير إلى أن يطلق عليها الحوافز الرادعة لأن هدفها الأساسي التركيز على الترهيب و العقاب من أجل حث الأفراد على الإقلاع عن سلوك غير مرغوب فيه أو عدم إحداثه، ومثال على ذلك حرمان الفرد من العلاوة أو جزء من الراتب، أو حرمانه من مكافأة أو ترقية... إلخ [96]ص 28.

و يرى كثير من المديرين بأن العقاب أو التهديد به أداة فعالة لتحقيق الطاعة و الولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيدا أكثر من غيره من الوسائل و حافز قويا لتقويم سلوك الفرد، ولكن قد يكون العقاب سببا لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات و المقترحات و تنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.

إن الحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها و تضمن جدية العاملين. كما قد يؤدي تجنب العاملين للعقاب إلى اكتساب الطرق السليمة للسلوك الوظيفي و الأداء، إلا أنها قد تحدث بعض الآثار السلبية وخاصة إذا لم تحسن الإدارة إستخدامها أو إذا أسرف الرؤساء

في استخدامها، لذلك فإن الإدارة الجيدة هي التي تعطي الأولوية للحوافز الإيجابية و توسع مجالات استخدامها وتحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول عليها نو تقدمها للعاملين في حينها أي عندما يقومون بهذا السلوك المطلوب.

3.3.2 تصنيف الحوافز من حيث المستفيدين و الهدف .

بعد البحث حول موضوع الحوافز و بالأخص أنواع الحوافز ،وجدنا بأن هناك من يصنفها على أساس الجهة المستفيدة و نقصد بذلك الجماعة و الفرد ،في حين وجدنا آخرون يصنفونها على أساس الهدف المرجو منها،وفيما يلي شرح لهذين التصنيفين.

1.3.3.2. تصنيف الحوافز من حيث الجهة المستفيدة :

تصنف الحوافز حسب هذا النوع من التقسيم إلى كل من :

- الحوافز الفردية: هي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد. وقد تكون الحوافز الفردية إيجابية أو سلبية ،مادية أو معنوية، فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر ...إلخ. وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو إجتماعية أو مادية.

- الحوافز الجماعية :إن هذا النوع من الحوافز يركز على العمل الجماعي، التعاون بين العاملين ومن أمثلتها على ذلك المزايا العينية، العلاوات الجماعية ،التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لتحفيزهم على تحسين و رفع كفاءة الأداء و الإنتاجية ،و قد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية ،مادية أو معنوية. وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية و إجتماعية و مادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة، مثل حاجات الانتماء و الولاء و تقدير الآخرين، وتساهم الحوافز الجماعية في زيادة التعاون و تقوية الروابط، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة. و تحتاج الحوافز الجماعية إلى حرص عند تطبيقها يتمثل في تحديد المعايير التي توزع على الأفراد بناء عليها، فكلما كانت هذه المعايير عادلة زاد إقبال الأعضاء على العمل للحصول على الحوافز المتاحة، أما إذا لمسوا أنها غير

عادلة أو تشوبها المحاباة، أو التفضيل الشخصي فإنهم يشعرون بالغبن وبأن جهودهم تضيع وسط الجماعة، فتظل حاجاتهم للاحترام والتقدير وإثبات الذات ناقصة أو محبطة، الأمر الذي يؤدي إلى إحباطهم و انصرافهم عن الإسهام في الجهد الجماعي.

2.3.3.2. تصنيف الحوافز من حيث الهدف:

إن الغرض من استخدام الحوافز في المؤسسة تحقيق نوعين من الأداء هما: الجيد والممتاز، لهذا فإن التصنيف الذي يقوم عليه هذا النوع من الحوافز مبني على طبيعة هذا الأداء المراد تحقيقه.

● حوافز الأداء الجيد: تعطى الحوافز هنا مقابل الأداء العادي أو الجيد، وهو ما كانت تشترطه النظريات الكلاسيكية في الإدارة حيث كانت لا تتوقع من الفرد أن يزيد عن الأداء العادي أو الجيد أو تقوم بالتجديد فيه، بل ربما إنخفضت مستويات الأداء بمرور الوقت حتى تصل إلى الحد الأدنى للأداء وهو الذي يحفظ للفرد وظيفته فيتقاضى راتبه ويحصل على الحوافز المقررة. وكذلك الحال في المؤسسات التي تنهج النهج البيروقراطي، فإن حوافز الداء الجيد مثل الترقية و التقدير و العلوات وغيرها تقرر في الغالب الأعم بناء على مدى التزام الفرد بالأداء المقرر و لا يتوقع منه أن يزيد عليه أو يطره أو يجدد فيه.

● حوافز الأداء الممتاز: حيث تقدم الحوافز هنا نظير الأداء الممتاز، والذي يتضمن قدرا من الابتكار والتجديد وهذا ما تسعى إليه الإتجاهات الحديثة في الإدارة مثل منهج الإدارة بالأهداف، إذ تتضمن حوافز يتم تقديمها مقابل الأداء المتميز المبتكر الذي يضيف العامل من خلاله شيئا جديدا. كان يتوصل إلى طريقة جديدة للأداء توفر بعض الوقت أو الجهد، أو تبسط الإجراءات و تختصر خطوات العمل أو تتمكن من تحقيق وفرة في التكاليف، أو تقدم للإدارة إقتراحات نافعة، و تختلف نواحي الإبداع بالطبع من مؤسسة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى، ومن مهنة إلى أخرى وتقوم الإدارة بتحديد نواحي الإبداع و التميز من التجديد في ضوء مجالها الخاص و بيئتها المحيطة التي تقدم عنها حوافز خاصة.

4.3.2 تصنيف الحوافز من حيث البدائل المتاحة و دعامة التطبيق

إن عملية تصنيف الحوافز لا تتوقف عند الأصناف السابقة، بل هناك تقسيمين آخرين وحسب رأينا هما آخر تصنيفين يتم تقديمه لموضوع الحوافز، ويتعلق الأمر بتصنيف الحوافز حسب طبيعة البدائل المقترحة، أما التصنيف الآخر فهو متعلق بالصيغة المفروضة بتطبيق هاته الحوافز، وعلى ذلك سوف نقوم بتقديم عرض موجز نقوم من خلاله شرح هذين التصنيفين.

1.4.3.2. تصنيف الحوافز من حيث البدائل:

إن هذا النوع من التصنيف قائم على نوعين أساسيين هما :

- حوافز أساسية: و يقصد بها الحوافز المخصصة لإشباع حاجات معينة، و تقدم للأفراد نظير القيام بمجهودات معينة، فإذا قاموا بهذه المجهودات حصلوا على هذه الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية.

- حوافز بديلة: و تلجأ إليها الإدارة في حالة عدم الاستطاعة لتقديم نفس الحوافز الأساسية لأعداد كبيرة من العاملين بسبب قلة الإمكانيات أو ضخامة عدد العاملين. وفي نفس الوقت ترغب الإدارة في إرضاء أكبر عدد ممكن من العاملين حتى لا يتسبب لهم إحباطا أو شعورا بالحرمان عندما يقارنون بعضهم بعضا، فتلجأ الإدارة هنا إلى تقديم الحوافز البديلة، بمعنى أن تعطي الإدارة للأفراد حوافز أخرى لا ترقى لمرتبة الحوافز الأساسية ولا تساويها في المقدار و لكنها تعوضهم عن فقد الحافز الأساسي و مثال ذلك تقديم وسام تقدير بدلا من المكافأة التشجيعية.

2.4.3.2. تصنيف الحوافز من حيث دعامة التطبيق:

ينبغي هذا النوع من التصنيف على العنصرين التاليين [79]ص56:

- النظام واللوائح: حيث يشترط للحوافز التي تعطى لقاء الأداء الجيد أو العادي، مجرد تطبيق النظام واللوائح مثل الترقية بالأقدمية، و العلاوات الدورية.

• الأسلوب القيادي: أما الحوافز التي تقدم مقابل الأداء الممتاز الذي يضمن إبتكار و إبداع فذلك يتطلب مهارة قيادية وأسلوبا راقيا للإدارة يستخرج من الأفراد أحسن ما عندهم ويقوم مجهوداتهم التقويم الصحيح. وهذا يعني أن هناك نوعا من الحوافز يتوقف تطبيقه و فعاليته وإفادة العاملين والمؤسسة منه على الأسلوب القيادي للمدير، فالحوافز التي ترصد للأداء الممتاز لا يتوقع أن يكون لها تأثير كبير إذا كان المدير نفسه يسير على أسلوب تقليدي، أو يرفض التجديد، أو لا يهتم بمجهودات العاملين نحو التطوير، أو يخاف من التطوير أو منافسة رؤوسيه. في حين يحدث العكس في حال المدير المتنافس المجدد الذي يفكر بطريقة مرنة ويدعوا الآخرين للتفكير معه ويستمتع لأرائهم، و يدرس مقترحاتهم و يتتبعها و يبحث عنها، و مثل هذا المدير يخلق جوا من الحركية والنمو و التطور في إدارته تنعكس على العمل و الأفراد و تدفعهم إلى الأداء الممتاز للحصول على الحوافز الموجودة لذلك فيتحقق الهدف من هذه الحوافز.

لقد كان إهتمامنا في هذا الفصل منصبا على دراسة الحوافز كمدخل لتحسين الأداء البشري، فقمنا في البداية بتحديد ماهية الحوافز وذلك من خلال التعرض لبعض المفاهيم الأساسية وتقديم بعض التعاريف المختلفة للحوافز التي خلصنا في نهاية ذلك إلى أن الحوافز ما هي إلا مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في تصرفات الأفراد و دفعهم إلى بذل جهد كبير نحو تحسين الأداء كماً وكيفاً بهدف تحقيق أهداف المؤسسة و إشباع حاجات الأفراد. ثم تطرقنا إلى العلاقة الموجودة بين الحوافز و الإدارة والأداء وتوضيح الموقع الذي يحتله نظام الحوافز ضمن الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

بعد هذا ناقشنا بالتفصيل عدد من النظريات التي تناولت بشكل أو بآخر موضوع الحوافز، وحاولت أن تقدم تفسيراً لسلوك الأفراد و دوافعهم في العمل، و معرفة الجوانب التي تحقق التحفيز المناسب لجهدهم، بما يضمن توجيه هذه الجهود لمصلحة المؤسسة، ومن بين أهم تلك النظريات التي إهتمت بموضوع الحوافز في المؤسسة نذكر: النظرية الكلاسيكية و نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو و نظرية X و y لماجريجور، نظرية العاملين و نظرية التوقع والأداء، نظرية الإنجاز، نظرية العدالة و المساواة، نظرية التعزيز، نظرية القيمة.... و غيرها من النظريات.

ثم تناولنا مختلف الصور التي تظهر عليها الحوافز بالمؤسسة وقد أشرنا إلى أن التقسيم هنا هو تقسيم ليس بالوارد والمتفق عليه بين علماء الإدارة وإن كان من الملاحظ في نفس الوقت أن الاختلاف بينهم في التقسيم اختلاف شكلي وليس اختلاف موضوعي وتأخذ الحوافز عدة خواص

أساسية تؤثر على فعاليتها في إشباع حاجات الأفراد، وتتحدد هذه الخواص في: الاتجاه فقد يكون الحافز ايجابي يرغب فيه الفرد ويسعى إليه أو سلبي يتحدد به الفرد، والقوة حيث يمكن للحافز أن يكون ضعيفا أو قويا و نقصد بذلك شدة تأثيره على الأفراد، وأخيرا الاستمرار فقد يستمر الحافز لفترة طويلة أو قصيرة.

إن نجاح أو فشل أنظمة الحوافز في تحسين الأداء البشري قائم على الظروف التي يتم منحها فيها وعلى الهدف المراد تحقيقه منها، و إذا ما ركزنا على الظروف التي يتم فيها هذا المنح، فإننا نكون بصدد الحديث عن صانعي هذه الظروف و نقصد بذلك القوى الفعالة داخل المؤسسة، و التي تعد ذات تأثير فعال على المسار الذي تتخذه هاته المؤسسات، على هذا الأساس نحاول تقديم الفصل الموالي و المعنون بـ أدوار القوى المؤثرة على فعالية أنظمة الحوافز في المؤسسة لإبراز أسباب تداعيات نجاح أو فشل أنظمة التحفيز بالمؤسسة.

الفصل 3

أدوار القوى المؤثرة على فعالية أنظمة الحوافز بالمؤسسة

تعتمد العلاقة المكونة بين الحوافز والأداء على الظروف التي يتم منحها فيها وعلى الهدف المراد تحقيقه منها، وإذا ما ركزنا حول الظروف التي يتم فيها هذا المنح، فإننا نكون بصدد الحديث عن صانعي هذه الظروف ونقصد بذلك القوى الفعالة داخل وخارج المؤسسة، و التي تعد ذات تأثير فعال على المسار الذي تنهجه هاته المؤسسات.

من أجل ذلك تعمدنا عند إعدادنا لهذا الموضوع إضافة هذا الفصل المعنون بأدوار القوى المؤثرة داخل المؤسسة في تفعيل نظام الحوافز وذلك بغية توضيح مختلف التأثيرات التي تعرفها أنظمة الحوافز في المؤسسات من خلال هاته القوى الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أو نجاح هذه الأنظمة في تحقيق أهدافها. لذا سيكون إهتمامنا منصبا في البداية بشرح أثر الأساليب القيادية في ممارسات التحفيز وذلك إنطلاقا من تحديد ماهية القيادة الإدارية والتعريف بالأساليب و الأنماط القيادية المتبعة في المؤسسة و في الأخير التعرف على الإشكال الذي يقع فيه القائد الإداري عند القيام بممارساته التحفيزية. بعد هذا سنتناول أثر بيئة المؤسسة على نظام الحوافز بالمؤسسة و ذلك بالتعرف على ماهية بيئة المؤسسة ثم شرح مختلف التأثيرات الداخلية والخارجية لبيئة المؤسسة على نظام الحوافز في عنصرين مستقلين، بعد ذلك نستعرض دور جماعات العمل في الممارسات التحفيزية و يتم ذلك بالتعرض لماهية جماعات العمل و طريقة بنائها ثم توضيح مدى فعالية تأثير جماعات العمل على الممارسات التحفيزية للأفراد.

1.3 أساليب القيادة الإدارية و ممارسات التحفيز

ينظر إلى القيادة في التنظيمات الحديثة على أنها المحرك الرئيسي للعملية الإدارية الناجحة، وهي التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بتميز، وتعد القيادة الإدارية الوسيلة الفعالة لإنجاز مهام المؤسسات، وتحقيق الأهداف الكلية لها. فالقيادة العالية التأهيل هي المسؤولة عن توفير المناخ الملائم الذي يشجع ويحفز العاملين لإستخدام أقصى طاقاتهم و إمكاناتهم لخدمة المؤسسات الإدارية ومساعدتها لتحقيق أهدافها إنطلاقاً من الاستجابة الحقيقية لمتطلبات العصر.

1.1.3 ماهية القيادة الإدارية

تشكل القيادة محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة و الخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية ومؤثراتها السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية، أصبح لزاما على أصحاب الاختصاص مواصلة البحث و الإستمرار في إحداث التغيير والتطوير، فعصرنا الحالي يواجه الكثير من التحديات التي تتزايد مع مرور الوقت. ويرى رائد الإدارة بيتر درايكر Drucker أننا نعيش اليوم في حقبة تتسم بالتحول العميق و التغيير المستمر، ولا ينكر أحد أن هذه التغيرات قد طالت حتى الآن مجالات لم يكن أحد يتوقع أنها ستطولها، ولكنه يرى أن الفرد الواحد لا يستطيع إدارة هذا التغيير بل يمكنه فقط أن يقوده.

1.1.1.3 تعريف القيادة :

القيادة لغة: مشتقة من كلمة القود و هي في اللغة نقيض السوق يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد، أما إصطلاحا فنجد عدة تعاريف نذكر منها:

● تعريف القيادة حسب Jean-Jacques Pluchart: ينظر إليها في شكل القدرة على التأثير الممارسة من قبل الفرد على سلوكيات مجموعة من الأفراد [95] ص 32، وبالتالي يمكن القول هنا بأن القيادة هدفها توجيه سلوك المجموعة نحو أهداف محددة .

● تعريف القيادة حسب Nicolas Jabko : ينظر إليها من زاوية الرسمية بالنسبة للمؤسسة وبالتالي فهو يضع لها بعدان ،البعد الأول إذا كان القائد يظهر بصفة رسمية في المؤسسة يتم تعريفه على النحو الآتي هو ذلك الشخص الذي له السلطة الرسمية التي تخول له جميع الصلاحيات في توجيه نظام معين و المثال على ذلك رئيس الدولة. أما البعد الثاني فهي تخص القائد الذي لا تتمتع فيه صفة الرسمية و يقصد بذلك عدم تمتعه بسلطة رسمية مخولة من قبل المؤسسة أو النظام الذي يعمل فيه وبالتالي فإن دوره يظهر في التأثير على الآراء ووجهات نظر تجعله من هم حوله يتبعوه[96]ص88.

● تعريف القيادة حسب Laurent Lapierre: من وجهة نظره القيادة هي مسئولية ثقيلة ومعقدة هدفها توجيه أشخاص من قبل شخص محدد لتحقيق أهداف معينة [97]ص15، من هذا التعريف نجد بأن القيادة هي عبارة عن تحمل مسئولية إتجاه آخرين .

● تعريف القيادة حسب جاكوب Jacobs: يرى بأنها تفاعل بين أفرادها يقدم فيه أحدهم المعلومة بطريقة يقنع بها الآخرين بأن نتائج نسبة التكلفة سوف تتحسن إذا عملوا بالطريقة المقترحة أوالمطلوبة [98]ص27.

● تعريف القيادة حسب R.Presthus و T.Pfifner: يعتبران القيادة نوعا من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود تابعيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم [99]ص 241 .

● تعريف القيادة حسب Fred. Fiedler : تعني الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف الأفراد [100]ص18.

● تعريف القيادة حسب أحمد قوراية: يرى بأنها كيفية التخطيط للهدف ،و ذلك بإعطاء الآخرين الإتجاه من خلال معرفتهم ما هو مطلوب عمله في سياق الرؤية المستقبلية وكيفية ترجمتها إلى واقع بما يسمح أن يحصل لتحقيق النجاح هذا من جهة [98]ص27.

إنطلاقاً من التعاريف المقدمة يمكن القول بأن القيادة ما هي إلا تأثير على الآخرين و توجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة ، فهي إذن مسئولية إتجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

2.1.1.3. العلاقة بين القيادة و الإدارة:

ترى بعض الاتجاهات أن القيادة والإدارة مفهومان متلازمان بمعنى أنه لا وجود لأحدهما دون الآخر، وبالرغم من تقدم المفاهيم والفلسفات الإدارية التي تساعد على زيادة مفهوم الإدارة كعلم له أصوله وقواعده إلا أن الحقيقة التي يجب أن لا نغفلها أن الإدارة لا يمكن فصلها عن مفهوم القيادة . وهذا لا يعني على الإطلاق أن القيادة هي الإدارة لأن في ذلك تبسيط أكثر من اللازم، لكن ما نقصده أن الصفات القيادية لازمة بدرجة كبيرة لتتمكن الإدارة من تطبيقها لمفاهيمها وقواعدها تطبيقاً سليماً، كما أن الإدارة لن تتمكن من الاستفادة الحقيقية من الوسائل المستحدثة إذا لم تتوفر لديها عناصر القيادة اللازمة لقيامها بالمهام الإدارية المسندة إليها. ويرى ماكورميك أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العموم، فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء ولكنه يكمن في طبيعة ما يعنى به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والأتباع [101]ص49. وفي ذات السياق يرى كل من درويش وتكلا أن الإدارة هي توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين [102]ص33. ويعرف Tyagi تياغي الإدارة على أنها إنجاز الأعمال أو الترتيب المناسب للنشاطات الجماعية للبشر [103]ص26. مما تقدم يمكن القول بأن مجال الإدارة متعلق بالسياسات والإجراءات والجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسات، بينما القيادة تتصل بالجوانب الإنسانية والأعمال التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف.

3.1.1.3. مفهوم القيادة الإدارية :

يختلف مفهوم القيادة عن القيادة الإدارية (Management Leadership) حيث أن القيادة تستمد قوتها من السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد ومدى ما يستطيع أن يكتسب من المهارات والقدرات المختلفة، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة

نشاطها ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية، بالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات وأنها تتطلب إماماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه. من هذا المفهوم يمكن التوصل إلى استنتاج ثلاث عناصر جوهرية فيما يخص القيادة الإدارية و التي تتمثل في:

- تأثير إيجابي على المرؤوسين من قائد يعتمد على المهارات التخصصية الاحترافية.
- توحيد جهود المرؤوسين وحفز همهم داخل إطار تنظيمي معين.
- تحقيق الأهداف التنظيمية المبنية على أهداف مشتركة مع المرؤوسين.

4.1.1.3. أهمية القيادة الإدارية:

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول إلى أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية **Essence of Management** وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها، وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم، وأصبح يحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري، ويقتضي توضيح أهمية دور القيادة في الإدارة ببيان معنى الإدارة وتحليل جوانب العملية الإدارية لتبيين دور القيادة في كل جانب [104]ص111. فالقيادة الإدارية معنية بتنظيم وتنسيق الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة وهي تأخذ بهذا المنحى أبعاداً تنظيمية وإنسانية واجتماعية وأهدافاً مشتركة تشكل في مجملها مردوداً كلياً للعملية الإدارية إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونه، بل إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المؤسسة؛ لأن كل عمل في الإدارة يتطلب عقلاً يستوعب مختلف مكونات المؤسسة ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات. وقد يتم ذلك مباشرة عن طريق المخاطبة والتوجيه والاتصال الشخصي بين القائد والمرؤوسين، أو بطريق غير مباشر كمشاركات المرؤوسين في القيام بالأعمال في الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة.

2.1.3 أساليب و أنماط القيادة الإدارية

تأثرت العلاقة بين القائد ومروؤسيه بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد ومروؤسيه، هل هي علاقة تسلط وسيطرة، أم هي علاقة تعاطف وتأخ، أم علاقة تجمع بين العلاقتين، ولذلك تعددت الأساليب والأنماط التي يتخذها القادة عند تعاملهم مع أتباعهم من حيث الشدة أو اللين أو الحزم، وقد أفرز الفكر القيادي من خلال الدراسات المتواصلة في هذا الميدان، عددا من الأنماط والنظريات والتي تقوم على سلوك وأسلوب القائد إتجاه مجموعة عمله، ومن خلال ذلك يتم توصيف و بيان الأسلوب والنمط.

1.2.1.3. أساليب القيادة الإدارية :

يعرف الأسلوب القيادي على أنه تلك الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه ويتخذ منها نهجاً يميز طريقتة في التعامل معهم، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوباً أو نمطاً عاماً يميز طريقة التعامل. ومن المؤكد أن القائد لا يتصرف بهذه الطريقة أو تلك من تلقاء نفسه وبدون مبرر، وإنما لديه المبرر الذي يؤمن به ويصدق بأنه يدفعه إلى تبني هذا الأسلوب أو ذلك.

● أسلوب الشدة: وهو أول أسلوب تبناه القادة الإداريون، ولم ينشأ هذا الأسلوب بمحض الصدفة وإنما كان نتيجة للظروف التي كانت سائدة في العصور القديمة والوسطى وكذلك في بداية العصر الحديث ساد مفهوم السيد والمسود بدرجة كبيرة حتى أن ذلك كان النموذج الوحيد الذي يميز علاقات الناس على مدى فترة طويلة من الزمن وإذا تتبعنا تطور الفكر الإداري نجد أن أسلوب أو نمط الشدة قد طغى في التعامل بين القادة والتابعين بوجه خاص كما كان هو السائد في التعامل بين البشر بوجه عام، واستمر ذلك فترة طويلة من الزمن في العصر الحاضر وكان من أهم نماذج النظريات المختلفة للمدرسة التقليدية في الإدارة : كنظرية البيروقراطية، والإدارة العلمية، والتقسيم الإداري.

● أسلوب اللين: لقد برز هذا الأسلوب بعد بروز العديد من المآخذ على أسلوب الشدة فانتقل الأمر من النقيض إلى النقيض، ونشأ عن ذلك المدرسة السلوكية ونظرياتها، وقد اعتبر القادة أن هذا الأسلوب هو البديل المناسب وجاء هذا الأسلوب نتيجة لبعض التبريرات التي أوردها عدد من العلماء مثل: مايو وماكريجور وماسلو [104] ص141. وهناك بعض التبريرات والافتراضات التي أدت إلى ظهور هذا الأسلوب وهي:

إن الحاجات الإنسانية هي التي تحفز الأفراد إلى العمل وليس أسلوب الشدة.
 إن الثورة الصناعية قد جردت العمل من قيمته و معناه، وتبع ذلك إهمال العنصر البشري مما استوجب اللين في التعامل معه.
 -استجابة الفرد لإدارة تكون بالقدر الذي يشبع حاجاته الاجتماعية خاصة حاجته إلى الانتماء.
 -استجابة الفرد للضغوط الاجتماعية أثر من تلك التي يفرضها القائد المتشدد.
 -إن الحفز السلبي لا يمكن أن يدفع العامل إلى الأداء المتميز، بعكس الحفز الإيجابي والتعامل اللين.
 -إن لدى الفرد العادي حافزاً ذاتياً لتعلم أداء العمل، ويتمتع كذلك بروح المبادرة والابتكار التي تفرض على القائد معاملته باللين.
 -يسعى الإنسان بطبعه أن يكون ناجحاً ومنتجاً في العمل مما يفرض عليه نوع من المرونة والاستقلال.
 -إن حاجات الإنسان هي التي تدفعه للعمل وهي مرتبة هرمياً كلما أشبع حاجة ظهرت أخرى.

● أسلوب الحزم: تبين بعد تطبيق أسلوب اللين أنه لا يمكن أن يحل مشكلة جميع العاملين وأن منهم من لا يصلح التعامل معه بأسلوب اللين ولا أسلوب الشدة، لهذا فقد رأى الباحثون أنه يمكن اللجوء لأسلوب وسط وهو الأسلوب الحازم وقد وضع علماء الإدارة مبررات كثيرة لهذا الأسلوب [104]ص152، ومن هذه التبريرات:

-إن بعض الناس لا ينفع معهم استخدام أي من الأسلوبين السابقين، وأن أسلوب الحزم يوائم بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.
 -بعض الأفراد البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية ولا يخضعون بإرادتهم للنظام مما يستدعي اللجوء للحزم معهم.

-لا يمكن قبول كل آراء أسلوب الشدة أما لا يمكن رفضها بالكلية وكذلك الحال بالنسبة لأسلوب اللين، وبالتالي يتم الجمع بينهما خوفاً من تجريد القائد من سلطته وجعله شكلاً بلا مضمون.
 -يواجه سلوك الفرد في التنظيم الإداري عدد من العوامل المتغيرة مما يستدعي مرونة في الأسلوب القيادي.

-يكون لدى العامل الاستعداد ومن ثم القدرة على تعلم دوافع جديدة من خلال الخبرات والتجارب في العمل وبالتالي فهو يستجيب لتلك الدوافع عند تجربتها.
 -يستجيب الفرد لاستراتيجيات القائد المختلفة، أي الانتقال بين الشدة واللين مما يكسب القائد فاعلية في المواقف المختلفة.

إن الضغوط الخارجية والتهديد بالجزاء ليس السبيلين الوحيدين لدفع الفرد إلى العمل، فالفرد يقوم بنفسه بتحقيق أهداف المؤسسة التي يشعر بالولاء لها، وبالتالي يجب إشباع الحاجات للأفراد العاملين في المؤسسة.

2.2.1.3. أنماط القيادة الإدارية:

فيما يتعلق بأنماط القيادة فقد أشار الباحثون إلى أنواع متعددة من هذه الأنماط يمكن إجمالها في نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الحرة، وانطلاقاً من الأساليب الثلاثة فيمكن القول أن القائد عندما يقتنع بأسلوب الشدة فهو يتبنى سياسة القيادة الأوتوقراطية (المستبدة)، وعندما يقتنع بأسلوب الحزم فإنه يتبنى القيادة الديمقراطية (المشاركة)، وعندما يقتنع بأسلوب اللين فهو يتبنى القيادة الحرة (المتسببة) ولكل من هذه لأنماط مزاياه وعيوبه.

- القيادة الأوتوقراطية: كشفت الدراسات المتعددة للقيادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية والتي تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم لسلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل، وذلك لا يكون على درجة واحدة، حيث يندرج ذلك في نقطتين: تمثل إحداها السلوك الأتوقراطي المتطرف في استبداديته، وقد أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية المتسلطة والمتحكمة وتمثل النقطة الثانية السلوك الأتوقراطي غير المتطرف، وقد أطلق عليه: القيادة الأوتوقراطية اللبقة ويوجد نمط ثالث للسلوك الأتوقراطي يكاد يكون وسطاً في شدته بين النمطين السابقين أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية الصالحة أو الخيرة. وتؤكد الدراسات في مجال علم النفس والاجتماع إلى أن القيادة التسلطية العنيفة يعتمد فيها القائد على الإجراءات السلبية، و لا يتغاضى عن الأخطاء، بل يجعل من مرتكب الخطأ عبئاً للآخرين. ومن أبرز الدراسات الحديثة التي كشفت عن مجموعة من المؤشرات عن سلوك القائد الأتوقراطي المستبد تلك التي أجراها وليام ريدن W. Reddin والتي توصل من خلالها إلى المؤشرات التالية: أن القائد الأتوقراطي المستبد انتقادياً يهدد كثيراً لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا، وأنه يحاول دائماً أن يتعامل مع الخلافات والصراعات داخل التنظيم بإخمادها، وإذا ما خالفه أحد مرؤوسيه في الرأي فإنه يعتبر ذلك تحدياً لسلطته ولا يغفر للموظف المخطئ خطأه بسهولة، وإن الحصول على نتائج في العمل هو أول اعتبار يهمه، وأنه يتخذ القرارات بمفرده، وأن مؤشر العلاقات دائماً يكون إلى أسفل كما أنه لا يعرف معنى التحفيز الفعال، ويشعر أن التهديدات وحدها هي المحفزات للعمل، لذلك فإنه لا يحقق

إشباعاً دائماً لحاجات مرؤوسيه مما يترتب عليه ميلهم إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده، ومع ذلك فإن نمط القيادة الأوتوقراطي لم يعد يتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة بالرغم من أن هذا النمط ما زال يمارس حتى الآن وأن هناك ظروفاً تقتضي تطبيقه، وأنه يكون مجدداً في مثل هذه الظروف والمواقف أكثر من الأساليب الأخرى [105]ص73.

● القيادة الديمقراطية: وتعرّف بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، و يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات. ويتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية المشاركة، وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والتي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم، وحل مشكلاتهم، وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم. ومن أهم المزايا التي تتمتع بها القيادة الديمقراطية نجد [105]ص73:

—تتفهم القيادة الديمقراطية مشاعر العاملين وتلتزم مشاكلهم وتعالجها وتحاول إشباع الحاجات الإنسانية مما يولد بعض الرضا والشعور بالارتياح ورفع الروح المعنوية.

—إن المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار من حيث تحسين نوع القرار.

—إن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم مما يؤثر على مستوى أدائهم.

● القيادة الحرة: يرجع استخدام أسلوب القيادة الحرة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوباً لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجاً ثانياً ولم يطبق هذا الأسلوب إلا بعد الثلاثينات حيث تم استخدامه في الدراسات التجريبية التي قامت بها جامعة "ايوا" الأمريكية وجرى تطبيقه بعد ذلك في الدراسات التطبيقية التي أجريت في التنظيمات الإدارية المختلفة [104]ص252. ومن أهم الخصائص المميزة للقيادة الحرة ما يلي:

—إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات مع المرؤوسين لتوضيح أفكارهم وما يلتبس عليهم.

—إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات و إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

– اتجاه القائد لتفويض السلطة لمروسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة.

3.2.1.3. المهارات الأساسية للقائد الإداري :

تشير معظم الدراسات و الأبحاث العلمية و التجريبية إلى أن القائد الناجح يتمتع بمعدل عال من المهارات التالية [87] ص 185:

- مهارة إلهام الآخرين. و هي مهارة تنبثق عن جاذبية القائد و قدرته في الإتصال مع أتباعه وإمكانياته اللغوية في الإقناع.

- مهارة حل المشاكل وتسوية الخلافات: و هي مهارة تنبثق من قدرته على فهم السلوك الإنساني ومتابعة أمور أتباعه و تحديد أدوارهم وتشجيع التكافل والتضامن فيما بينهم.

- النضوج العاطفي: إن النضوج العاطفي يجعل سلوك القائد أكثر توازنا ،فلا يتسرع في إتخاذ قراراته ويحكم العقل و المنطق أكثر في تعامله مع أتباعه ومع الآخرين ويميل إلى إعتبار الآخرين وتقدير مشاعرهم و التسامح معهم مما يعزز ثقتهم به و الإلتفاف حوله.

- القدرة على أخذ المبادرات: تعتبر هذه القدرة أو المهارة من أهم العوامل التي توصل الشخص إلى القيادة و تعزز مكانته. فالقائد لا ينتظر أن تفاجئه الأمور أو يتردد في مواجهته المشاكل أو التحديات، و هذا يتطلب من القائد أن يتمتع بشفاافية و يقظة عالية بالنسبة لمحيطه و أن يكون مرنا ونشطا في موقعه.

- الإلتزام وتكريس الذات لأهداف المؤسسة: إن إيمان القائد برسالته المنبثقة عن موقعه لا ينحصر فقط في القرارات و التعليمات التي يصدرها بل بما يقدمه عمليا في هذا المجال، فالقائد يعني في نظر الأتباع القدوة في كل شيء، وهذا هو الرباط المقدس بين القائد والأتباع، إذ يجب أن يضحى أكثر من أتباعه بمصلحته الذاتية في سبيل مصلحة جماعته.

3.1.3 القيادة الإدارية و إشكالية التحفيز.

لاشك في أن إستخدام الحوافز كوسيلة لرفع مستوى الأداء يحتاج من القائد التمتع بمهارة الحس القيادي الذي يستشعر من خلاله أن الوقت قد حان لكي يقدر الجهود التي يبذلها العاملين، وأن هذه الجهود قد أتت بنتائج إيجابية تستدعي مكافأة من قام بها، أو العكس أن هناك خطأ قد ارتكب أدى إلى حدوث سلبيات أعاقت الأداء الجيد للجهاز الإداري، مما يستدعي تدخله لمحاسبة المخطئ حتى يكون ذلك حافزاً له لعدم الوقوع في الخطأ مرة أخرى، ويرتبط هذا الأمر بطبيعة النمط القيادي الذي يمارسه القائد.

1.3.1.3. مهارات القيادة المرتبطة بمهارات التحفيز:

حتى يكتسب التحفيز الذي يباشره القائد صفة الفعالية، أي أنه يحقق الأهداف الإدارية والاجتماعية و الاقتصادية التي يرمي إلى تحقيقه، فإن على القائد أن يسعى جاهدا في تطبيق خطته للتحفيز في ظل خلق جو عام في الجهاز الإداري يجعل الحوافز الملائمة للمواقف المحفزة متاحة أو ميسره للمرؤوسين لإشباع حاجاتهم وحتى يتحقق وجود الجو والذي يتوقف وجوده أصلا على اكتساب القائد للمهارة القادرة على إيجاد ه فان ذلك يتطلب توفر عدة شروط أهمها [106] ص57:

- يجب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها من عملية التحفيز معروفة و محدده بوضوح لأن ذلك مناط بتحقيق التحفيز لرفع مستوى الأداء.
- أن يعطي الحافز إذا تحقق أداء جيد يستحق التحفيز وتقوم جودة الأداء من خلال معايير موضوعية بعيداً عن المعايير الشخصية والمحابة.
- أن يتم إختيار نوعية الحافز في ضوء إستطلاع حاجات الموظفين العاملين و رغباتهم لما يعطى للحافز قوة التأثير المطلوبة.
- يجب أن يرتبط التحفيز بهدف تحقيق رفع الإنتاجية بإعتبارها مؤشراً لارتفاع مستوى الأداء، وفي هذا المجال قد يحقق الحافز تعويضاً للعامل عن إنخفاض مستوى أجره استهدافاً لرفع مستوى

المعيشة. ولكن ذلك يجب أن يبقى في حدود الأهداف الفرعية التبعية للهدف المتبلور في رفع الإنتاجية.

• يجب أن يعطى الحافز في ضوء تطبيق نظام للتحفيز محدد مسبقا و معلن لجميع العاملين ومبني على أسس عادلة.

• يجب على القائد بعد أن يصدر قراره بالتحفيز أن يتابع النتائج و الآثار التي ترتبت عليه وبحيث يتحقق من التوافق بين النفقات المادية التي تكلفها التحفيز وبين نتائج الإنتاجية التي تحققت من خلال الأداء الجيد.

2.3.1.3. مهارات القائد الإداري في ضبط سياسة الحوافز بقواعد التحفيز الإدارية:

يتبلور المحور الأساسي لتحقيق مهارة القائد الإداري في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء العاملين معه في ضرورة تعرفه على القواعد الإدارية الحاكمة للحوافز، وأهمية التزامه بالاسترشاد بها في رسمه لسياسته في هذا المجال، وهو الأمر الذي يشكل المؤشر الدال على مهارته في استخدام هذه الحوافز كأداة هامة لرفع مستوى أداء العاملين تحت قيادته.

ويبرز في هذا الخصوص أهمية حرص القائد الإداري على تنويع الحوافز التي يقدمها للعاملين بما يجعلها تتضمن كل من الحوافز المادية والمعنوية على حد سواء ويوجه اختياره لكل نوع منها حسب حاجات الفرد الذي يخصه بالحافز، وأن يتحين الفرص التي يلمس فيها أداءً جماعياً راقياً من رؤوسيه لكي يعمم الحافز على جميع الأفراد الذين اشتركوا في هذا الأداء. ويجب عليه أن لا ينسى أن التراخي في الأداء والأخطاء الجسيمة في العمل لا بد وأن يحاسب المتسبب فيها ويوقع عليه الجزاء المناسب حتى يحفزها على عدم تكرار الخطأ.

كما أن على القائد الإداري أن يحرص على مراعاة مدى تحقق الحوافز التي يستخدمها الأهداف الموضوعية التي تعود بالنفع على العمل والعامل، وفي هذا المجال عليه أن يوازن بين الحافز المقدم للفرد وقدر الجهد البدني والذهني الذي بذله واستحق عليه الحافز، وأن يحرص على العدالة في توزيعه للحوافز وأن يكون معياره في ذلك هو تميز العمل وكفاءة منفذه، وأن يعلن لجميع رؤوسيه الأسس الموضوعية التي يعتمدها في تقديره للجهود المميزة أو محاسبتها على الأخطاء

المرتكبة، وأن يحرص على تمثلي قدر ونوعية الحوافز مع ما يحدث بالحياة الاجتماعية من تغيرات في مستوى المعيشة أو إرتفاع الأسعار بحيث لا يستشعر الأفراد تفاهة الحافز وعدم قيمته المادية.

بالإضافة إلى ما تقدم فإن مهارة القائد الإداري في استخدام الحوافز تقتضي منه أن يأخذ بعين الاعتبار ما توصلت إليه نظريات الحوافز الإدارية الحديثة من حيث كمال العطاء المادي الذي يرضى به الفرد، ويشبع بواسطته مختلف حاجاته، ويحقق ما كان يتطلع إليه من توقع ويشكل بالتالي عنصر جذب له لبذل المزيد من الجهد والعمل، وأن يحرص دائماً على أن يرتبط الحافز المقدم للفرد بانجاز متميز للعمل، وأن يقرن الحوافز المادية بالشكر والامتنان والتقدير لباذل الجهد بما يزيد من إلتزامه للمؤسسة ويرفع من روحه المعنوية ويشعره بأنه عضو نافع ومفيد.

2.3 بيئة المؤسسة و أثرها على أنظمة الحوافز.

إن المؤسسة لا توجد في فراغ و إنما هي نسق فرعي لنسق أكبر و أشمل تمثله البيئة التي هي مصدر إمداد المؤسسة باحتياجاتها و المتلقى النهائي لمخرجات عملياتها التحويلية والتي يعتمد عليها في تأمين إستمرارها وبقائها، و التي يرتبط معها بعلاقات تفاعل و تأثير متبادل والذي في ضوئه تتحدد معالم و أبعاد المؤسسات بإعتبارها نظام مفتوح، نجد أن فعالية تشكل معالمها مرهون بمدى التعرف على العوامل البيئية ذات التأثير الحالي و المستقبلي.

1.2.3 ماهية بيئة المؤسسة

إن المفهوم اللغوي للبيئة يتحدد من أصل هاته الكلمة و هو الفعل بوا الذي يحمل العديد من المعاني، حيث نجد المعنى الأول يتعلق بالموضع أو المنزل حيث يقال تبوات منزلة أي نزلته، وبوا له منزلاً وبواه منزلاً، هياه ومكن له فيه. أما المعنى الثاني فيتعلق بالاعتراف إذ يقال باء بحقه أي اعترف به، وفي معنى آخر نجده يعني التساوي و التكافؤ حيث يقال باء دمه بدمه بواء، أي عدله وفلان بواء فلان أي كفؤه إن قتل به، وتبقى هناك معاني عديدة لا نستطيع أن نأتي على ذكر جميعها.

1.1.2.3. تعريف بيئة المؤسسة:

فيما يتعلق بالتعريف الاصطلاحي الخاص ببيئة المؤسسة، فقد وجدنا مجموعة من التعاريف كانت أهمها:

● تعريف بيئة المؤسسة حسب Katz Smil Kahon : يرى بأنها مجموعة من القيود و الفرص التي تمارس المؤسسات حاجياتها في ظلها و التي يقع على إدارة المؤسسة المسؤولية في تعظيم الانتفاع مما هو إيجابي منها مع العمل على التخفيف من سلبية التهديدات و الضغوط [1] ص103.

● تعريف بيئة المؤسسة حسب Emery & Trist : يعرفان البيئة بمجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة، وتشكل علاقات سببية مركبة معها [107] ص118.

● تعريف بيئة المؤسسة حسب Sters: من منظور هذا الكاتب البيئة ما هي إلا معادلة رياضية يمكن صياغتها على النحو التالي البيئة = 1_ المؤسسة [108] ص14.

● تعريف بيئة المؤسسة حسب Arnold: يعرف البيئة بأنها مجموعة من العوامل الخارجية للتنظيم والتي تؤثر على فعالية المؤسسة و أداء عملياتها اليومية و نموها في الأجل الطويل [1] ص104.

إن المضامين السابقة تعكس تمايز و إختلاف في وجهات نظر الباحثين إلى البيئة و ذلك حسب اهتماماته و اختصاصاته، و يمكن تقديم التعريف الذي حسب رأينا يجمع وجهات النظر المطروحة حول مفهوم بيئة المؤسسة حيث يمكننا القول بأن بيئة المؤسسة هي مجموعة العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة إما سلبا أو إيجابا، كما أنه قد تكون هذه العوامل نابعة من المؤسسة نفسها، كما أنه من الممكن أيضا أن تكون ذات مصدر خارجي.

2.1.2.3. أسباب دراسة البيئة:

رغم إختلاف المؤسسات في العديد من النواحي، إلا أن هناك عددا من الجوانب أو العوامل تعتبر القاسم المشترك بين المؤسسات الربحية على إختلاف أنشطتها وأهدافها، وهذه الجوانب هي التي تلقي الضوء على أهمية دراسة البيئة والتي يمكن تلخيصها في الآتي [109] ص72:

- تعمل جميع المؤسسات العامة والخاصة في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية.
- المؤسسة بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها.
- بناء وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات التسويقية وكذلك ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية المتعارف عليها في مجال التسويق أو أي مجال آخر (التخطيط والتنظيم، والتنسيق والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات) لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها إنما تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة في كل من مدخلات ومخرجات كل مؤسسة.
- المؤسسة هي بمثابة تحالف أو ائتلاف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف في طبيعتها وتتعارض كثيرا في طرق تحقيقها. فأهداف المستهلكين ليست نفسها أهداف الموردين، وكذلك أهداف الحكومة والعمال، وفي هذا الشأن يمكن القول إن بقاء مؤسسة ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على تحقيق أهداف أطراف هذا الائتلاف رغم تعددها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت.
- مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف لجميع المؤسسات يختلف في الدرجة وليس في النوع.
- تتأثر جميع المؤسسات بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من القيود والمتغيرات البيئية الخارجية وعلى المستوى الدولي كما هو على المستوى الوطني.
- تختلف درجة تأثير المتغيرات أو القيود البيئية باختلاف أهداف المؤسسات فانخفاض متوسط دخل الفرد مثلا قد يؤثر مع بقاء عوامل أخرى ثابتة على الطلب على سلعة ما، أو على هدف الربحية، بينما لا يتأثر هذا الهدف بانخفاض الوعي الديني أو الثقافي.
- اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة، قد يختلف باختلاف قدرة مؤسسة على التكيف مع معطيات متغيرات البيئة وقدرتها على تحقيق أو مقابلة أهداف

أطراف التعامل الداخلي والخارج معها. كما أن القدرة على استغلال الفرص التسويقية المتاحة أو المرتقبة وكذلك مواجهة التهديدات يجعل من المحتمل جدا تحقيق مؤسسة درجة عالية من الفعالية أو السيطرة التسويقية.

3.1.2.3. تقسيمات بيئة المؤسسة

إن إمكانية وجود بيئات مستقرة و هادئة بحيث لا وجود فيها للمنافسين و لا التطورات التكنولوجية يمكن أن تؤثر على العمل و لا توجد بها جماعات ضغط تسعى للتأثير على المؤسسة أمر أصبح أكثر من مثالي في بيئة نستطيع أن نصفها بأي شيء عدا أنه هادئ و مستقر، فكثرة المنافسين و الاتجاه نحو زوال الاحتكار و تناقص الحصص السوقية للمؤسسات كلها دلائل على سمة التغيير التي تتميز بها بيئة اليوم، كما أن درجة اللائقين أصبحت من مرادفاته لذا فإن مفتاح نجاح أي مؤسسة يكمن في قدرتها على تقليل غموضها و قراءة تغيراتها قبل الحدوث.

لم يتم الإتفاق بين الباحثين على تقسيم موحد للبيئة، وبهذا الخصوص سوف نقوم بعرض أهم التقسيمات التي تعرفها بيئة المؤسسة حيث نجد:

- التقسيم الأول : لقد قدم كل من Emery & Trist أربعة أصناف للبيئة، وتختلف هذه الأصناف فيما بينها تبعا لدرجة التغيرات التي تميزها فضلا على درجة المعرفة المطلوبة للنجاح [107]ص120.

- البيئة الهادئة العشوائية: يكون هذا النوع مستقرا أو غير متغير، حيث تتوزع فيه جوانب البيئة بشكل عشوائي دون وجود علاقات منتظمة فيما بينها وفيه تستطيع المؤسسات التكيف كوحدات مستقلة و منفردة، حيث تستطيع أن تنشط و تتعلم عن طريق التجربة و الخطأ.

- البيئة الهادئة المجتمعة: تكون مستقرة إلا أن توزيع الموارد لا يكون عشوائيا بل متركزا في أماكن معينة، وبذلك يكون التواجد في المناطق الغنية بالموارد عاملا مهما في استمرارية المؤسسات، ويصبح البقاء مرتبطا بمدى معرفة هذه الأخيرة لبيئتها.

- البيئة المتفاعلة: تتركز الموارد في هذا النوع من البيئات إلا أنها تكون غير مستقرة لتتنوع المؤسسات المتواجدة مما يخلق جوا تنافسيا فيما بينها، لذا يجب تحديد الهدف التنظيمي بدقة فيما يخص السلطة لتكون قادرة على مجابهة التحديات التنافسية.
- البيئة المضطربة: هي بيئة متحركة العلاقات بين هذه العناصر متغيرة باستمرار نتيجة للزيادة في عدد المؤسسات، قوة الترابط بين القطاع الاقتصادي و القطاعات الأخرى في المجتمع و الاعتماد المتزايد على البحث و التطوير لمجابهة التحديات التنافسية.
- التقسيم الثاني: في هذا النوع من التصنيف، تقسم البيئة إلى ثلاثة أصناف هي كالاتي
[1]ص113:

–البيئة العامة: تتكون من العوامل و القوى المحيطة بالمؤسسة و ذات التأثير المباشر و غير مباشر على كل المؤسسات و تتكون من : المتغيرات الاقتصادية، المتغيرات التكنولوجية و الاجتماعية، المتغيرات السياسية والتشريعية، المتغيرات الدولية.

–البيئة المرتبطة: تشير إلى تلك العناصر و العوامل المتاحة لحدود المؤسسة، و المتوسطة بين المؤسسة وبيئتها العامة ذات التأثير المباشر على المؤسسة كالعلاء والزبائن والموردين المنافسين، اتحادات أرباب العمل والنقابات.

–البيئة الداخلية: وهي تتكون من مشاعر وقيم ومعتقدات و التفاعلات بين الأفراد و الجماعات ، والتنظيم الرسمي و غير الرسمي، و المناخ المدرك من قبل العاملين.

●التقسيم الثالث: إن فحوى هذا التقسيم مبني على موقع تواجد العوامل المكونة لكل نوع بالنسبة للمؤسسة، و هو الأمر الذي سمح بوجود نوعين هما [110]ص40:

–البيئة الخارجية: هي مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة، فالعامة منها: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الطبيعية، التكنولوجية، الثقافية. هذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق، هذه العوامل يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة.

البيئة الداخلية: هي البيئة التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق. ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية في أغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها.

رغم الإختلاف الملاحظ حول تقسيم بيئة المؤسسة، إلا أنه إختلاف لفظي بمعنى التسميات فقط بحيث أن المضمون هو نفسه فلا يختلف مضمون التقسيم الأول عن الثاني و الثالث.

2.2.3 البيئة وتأثيراتها الداخلية على نظام الحوافز.

يجب على المؤسسة أن تأقلم هيكلها مع طبيعة البيئة التي تنشط فيها، الأمر الذي يساعدها على تقبل مختلف التأثيرات و التغييرات الناجمة عنها، كما يمكنها من تجنب التدني في مستوى الأداء [111] ص 70، وفي هذا السياق ينبغي على المؤسسة التعرف على إمكانياتها الداخلية من أجل تكوين فكرة شاملة عن قدرتها في التعامل مع هاته التأثيرات.

1.2.2.3. أثر عوامل البيئة الداخلية على أنظمة الحوافز :

تؤثر الأوضاع السائدة في المؤسسة على مدى تحفيز العاملين داخلها و ذلك وفق المكونات التالية :

- الوظيفة: تسعى المؤسسة جاهدة إلى إيجاد علاقة تمكن من توضيح مدى مساهمة الوظيفة في العملية الإنتاجية، وهذا من أجل وضع الصيغة المناسبة لمنح الحوافز [112] ص 25، و عليه أصبح من المعترف به أن لمحتويات الوظيفة أثرها على قوة الحافز لدى الفرد على العمل الفعال، إذ لكل

وظيفة طابعها المميز و تأثيرها على درجة رضا الفرد عن عمله ، و يبدو ذلك واضحا في حالة تغيير نوع الأنشطة التي يمارسها الفرد، أو تغيير العلاقات الداخلية للوظيفة.

—عمل خط التجميع Assemble Lines : يقوم هذا العمل على أساسين أولهما التخصص الدقيق الناتج عن تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة، والثاني التحديد المسبق لطريقة أداء العمل في أنماط من العمل المتكرر. وقد توصلت الدراسات التحليلية حول طبيعة هذه الوظيفة وأثرها على عملية التحفيز إلى جملة من النتائج كانت أهمها مايلي [73]ص 84 :

○ يفترق إلى إشعار العامل بالمنجز الكامل حيث يقتصر دوره في الإنتاج على قدر ضئيل، وبالتالي لا يحقق للعامل الاعتراز و الفخر بمهارته في المجتمع الخارجي.

○ يوفر أقل فرصة للتنوع و الابتكار، فالمطلوب من العامل أن يقف مشدودا مع تعاقب العمليات المتكررة و المتماثلة، ومع مستوى محدود من الانتباه لممارستها.

○ لا يوفر بالتالي للعامل فرصة التحرر أو التصرف أو الاستقلال الذاتي، حيث يقتصر دوره على إحدى العمليات التنفيذية.

○ يقلل فرص النمو الوظيفي، حيث لا يتطلب عمل خط التجميع إلا قدرا محدودا من الإمكانيات الذهنية، وبالتالي لا يشجع العامل على مواصلة التعليم و التدريب للرقى في السلم الوظيفي.

○ يقلل من إحساس الفرد بالأمان ،فإننتاجه من ناحية مرتبط بالمعدل الذي تحدده الإدارة ، و الذي لا يستطيع التخلف عنه حيث يخضع للرقابة المباشرة كما أنه يشعر من ناحية أخرى بسهولة توفير بديل له و ما يولده ذلك من الخوف باحتمال الاستغناء عنه.

○ أوضحت الدراسات أيضا أن خط التجميع بحركته المستمرة يمثل ضغطا نفسيا دائما على العمال و رؤساء العمل لملاحقة و مسايرة الآلات في سرعتها.

○ و أخيرا فإن عمل خط التجميع يقلل فرصة انتشار علاقات اجتماعية في العمل، حيث يتقيد العامل أساسا بالآلة و بخط الإنتاج ،مما يخفف من أثر هذه العلاقات الاجتماعية في أبعاد الملل و الإحساس بالكيان الذاتي.

–العمل المكتبي: ويقصد به جميع أعمال المكاتب التي تؤدي خارج المصانع سواء في مجال الإنتاج أو الخدمات. وقد أضفت تقاليد المجتمع على هذه الأعمال مكانة إجتماعية تميزها عن أعمال المصانع فتعتبر أعمالاً نظيفة، وينسب من يقوم بها إلى الطبقة الوسطى لتمييزهم على الطبقة العاملة، وهم أكثر تقرباً للإدارة، ومرتباتهم أعلى و فرص الترقى أمامهم أيسر. وقد أسست هذه الفروق التقليدية على افتراض الصعوبة النسبية بين العمل العقلي و العمل البدني. غير أن هذه الفروق في طريقها إلى الزوال، و قد زال بعضها بالفعل، بحيث العمل في المصانع مثله مثل العمل في المكاتب، كما تحتاج بعض أعمال المصانع إلى عمل عقلي يفوق بعض أعمال المكاتب، بل إن الإتجاه الحالي في أغلب الدول نحو زيادة أجور أعمال الصناعة عن أجور أعمال المكاتب. و يجدر الإشارة إلى أنه هناك العديد من أعمال المكاتب التي تبعث الرضا في نفوس القائمين بها، و تتضمن هذه الأعمال عناصر هامة، من نشاط العلاقات الإنسانية أو المجهود الذهني أو المسؤولية الإدارية، ففي الأعمال التي تتضمن دوراً من العلاقات الإنسانية كأعمال الاستقبال أو البيع و غيرها يشعر الفرد بالرضا في العمل و كنتيجة للعلاقات الاجتماعية التي يوفرها العمل، كما تساعد ظروف العمل و ملابساته على توفير هذا الرضا. أما إذا كان العمل المكتبي يتطلب مجهوداً ذهنياً يفوق المجهود البدني فإن العمل بذلك يصبح مصدر رضا للفرد، بما يثيره من تحدي لإمكاناته، و قدرته على التصرف و إيجاد الحلول للمشاكل و عمق الانتباه و قوة الخلق و الابتكار، بحيث يشعر الفرد بملكيتته لإنتاج عمله. وفي الأعمال التي تتضمن مسؤولية إدارية كإدارة و توجيه الغير، تتوافر عناصر الرضا و الاقتناع، حيث يتعامل الفرد في أدائه لعمله مع العديد من المرؤوسين الذين يمثلون أنماط مختلفة من الأنشطة، و عديداً من المشكلات، التي تتطلب الحكمة و عمق الانتباه، بالإضافة إلى ما يعطيه العمل من سلطة على الغير، و مكانة عالية داخل المؤسسة، و في المجتمع الخارجي على السواء، و إحساساً بمدى أثر قراراته على المؤسسة وأهدافها. كما قد يعطيه العمل عائداً مالياً عالياً لا يشبع احتياجاته المادية فحسب، بل يدل على علو مكانته بصفة عامة. وهذه جميعها عناصر توفر الرضا الوظيفي.

–الاتصال: إن الاتصال بين المديرين أو المشرفين من جهة و مع العاملين من جهة أخرى، هي الوسيلة التي توجه بها جهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و هذا لا يعني وجود إتجاه واحد للعملية الاتصالية، بل تكون في مختلف الإتجاهات من و إلى العمال، ومن و إلى المديرين، و قد رأينا أن عملية الإتصال تتكون من عدة عناصر كمصدر المعلومة أو الرسالة و المستقبل و الهدف المرجو من الرسالة أو معناها، وهو ما يظهر في عملية الإشراف على التنفيذ في المؤسسة. وكل من توزيع المهام بين أفراد المؤسسة، تكوينهم و تهيئتهم، و تنسيق العمل فيما بينهم و تحفيزهم يمر عبر شبكة

اتصالات تتطابق عادة مع التنظيم الهيكلي للمؤسسة ، وكل من تلك الأعمال تتطلب حركة اتصالية متواصلة ، و مستمرة . وتتعلق نتائج حركة أو نشاط المؤسسة إلى حد بعيد بفعالية هذه الشبكة وبالمشرفين عليها أو المديرين إذ تعتبر عملية الإتصالات من أهم وظائف المديرين في المؤسسة ، وتظهر كفاءتهم و إمكانياتهم في تسيير المؤسسة إلى حد ما، وضمان التكامل في الأداء نحو تحقيق الأهداف.

الموارد المالية المتوفرة في المؤسسة: بعد أن تحدد المؤسسة مجموعة العاملين الذين سوف يتم إدراجهم في برنامج الحوافز و تختار خطة البرنامج التي سيتم الاستعانة بها، تكون الخطوة التالية هي اقتراح ميزانية ملائمة (أي توفير الموارد المالية لتلبية سياسة التحفيز المتبعة من الإدارة)، وحيث أنه من المرجح أن يشترك عدد كبير من الأفراد في عملية التحفيز ،فإن أية نفقات ستكون لها أهمية. ويجب النظر إلى ميزانية برنامج الحوافز على أنها استثمار متوسط المدى سيتبع بفترة يتم فيها تحصيل العائد. كما أنه لا تختلف وضع ميزانية لبرنامج الحوافز عن وضع أية ميزانية أخرى خاصة بالنفقات المستقبلية. ويجب أن يتم وضع بعض الافتراضات في الحساب. ومع ذلك تصر العديد من المؤسسات على أن برامج الحوافز يجب أن تكون ذاتية التمويل، أما مسألة كون المؤسسة برمتها لا تكون ذاتية التمويل إلا بعد أن يتم تسجيل التقارير و الحسابات في نهاية السنة المالية ، فهذا شيء آخر.

التكنولوجيا المستخدمة في العمل:تثير النظرة إلى المستقبل ،و ما يتوقع من استخدام التكنولوجيا على نطاق واسع التفكير في العديد من القضايا الجديدة عن طبيعة و ظروف العمل. ففي ظلها قد لا يتطلب العمل من الفرد في أعمال الإنتاج أكثر من مجرد وضع المادة الخام في الجهاز،أو الضغط على أزرار التشغيل، لينتقل المنتج من مرحلة إلى أخرى ،حتى ينتهي إلى منتج كامل.و يقف العامل في فترة دورة الآلة إلى جانبها مراقبا عدادات القياس ،أو آلات التحكم التي تضبط عملية الإنتاج ومستوى جودته تلقائيا .و إذا أوضحت العدادات أي خطأ قد وقع ،فإنه سوف يقوم بالإصلاح والصيانة أو يستدعي الرجال صاحب المهارة الذي وحده يستطيع الإصلاح.و من هذا الوصف للتكنولوجيا و التغيير الذي أحدثته في العمل ،فإنه يتضح بأنه هناك عناصر تؤدي بالتحفيز على العمل و أخرى إلى الإحساس بعدم الرضا. و من أهم العناصر المحفزة على العمل ما يلي :

○ توفير النظرة الشاملة للعمل، فيحس بأهمية العمل، و تبرز مسؤوليته في تحقيق هدف المؤسسة، كما يرضيه ما يتوقعه لنفسه من تقدم وظيفي حيث يحتاج العمل إلى تعدد الخبرات التي تقع على عاتق الإدارة تنميتها وفتح مجال الترقية أمامها.

○ يقلل العمل البدني وأخطار العمل وتستبعد المهارة اليدوية فعلا، و لكن مقابل ذلك سوف تتطلب الوظيفة نوعا جديدا من المسؤولية و المعرفة، و القدرة على أحكام التقدير.

○ لا يشكل العمل في ظل التكنولوجيا ضغطا يوميا على الأفراد، فالإدارة لا تحفزهم على العمل السريع لزيادة الإنتاج لأن خطأ العامل يكلف كثيرا إصلاحه.

○ قلة عدد الأفراد العاملين المتمتعين بمهارة عالية في التعامل مع التكنولوجيا، فإن الإدارة تبالغ في تقدير مرتبات عمالها، هذا فضلا عما يترتب على التحول نحو التكنولوجيا من زيادة محققة في الإنتاج، سيكون لها عائدها بلا شك على زيادة دخول الأفراد.

هذه النظرة التفاؤلية لتأثيرات التكنولوجيا على العمال، نجد إلى جانبها من ناحية أخرى عددا من العناصر السلبية للعمل المؤثرة على رضا العاملين، من أهمها:

○ يضعف هذا التحول الشعور المعنوي لدى العامل بأن الإنتاج إنما هو نتيجة لما يبذله من جهد وأن زيادة جهده تجد تعبيرها المباشر في زيادة الإنتاج، فبالتحول إلى التكنولوجيا أصبح الإنتاج لا يرتبط بعلاقة ظاهرة مباشرة بجهد العامل رغم ما قد يبذله من جهد و يقظة، و لكن العامل لا يستطيع أن يطلق على ما أنتجه هذا عملي بل إنه عمل الآلة أكثر مما هو عمله.

○ يترتب التحول للتكنولوجيا التخفيف من كثافة العمال في الخط الإنتاجي، كما أن مواقعهم في العمل أصبحت متباعدة مما يقلل من فرص الاتصال، وتكوين جماعات متآلفة، مما يؤدي إلى عزلة العامل، خصوصا و هو بجانب الآلة، وبذلك فهذه الوظائف المدعمة بالتكنولوجيا الحديثة تحدد من الميول الطبيعية له بوصفه مخلوقا بشريا له رغبات عميقة في الإتصال بالآخرين.

○ لا يترتب على التكنولوجيا كما يذهب مؤيدوها، رفع مستوى المهارة بل العكس، تدل الدراسة التي قام بها جيمس برايت James Bright أن التكنولوجيا في العمل قد أدت إلى تخفيض المهارة المطلوبة من قوة العمل، التي تتولى تنفيذ العمليات، وأن كان هناك أنواع جديدة من الوظائف تتطلبها

الآلة تستلزم درجة عالية من التعليم ، ولكن المؤسسات تحتاج إلى عدد قليل فقط من أمثال هؤلاء الأفراد فهم لا يمثلون إلا نسبة صغيرة جدا من القوة الكلية للعمالة بها.

3.2.3 البيئة وتأثيراتها الخارجية على نظام الحوافز.

تعمل المؤسسة في ظل هذه البيئة المعقدة على التكيف مع مختلف المتغيرات التي تحدث خارج نطاقها وبعيدا عن مجال سيطرتها، و يتم هذا التكيف بوضع برامج و خطط ملائمة، أما في حالة فشل عملية التكيف فإن المؤسسة تعجز عن تحقيق أهدافها. وتتلخص تأثيرات البيئة الخارجية على أنظمة الحوافز في المؤسسة في العناصر التالية:

1.3.2.3. أثر عوامل البيئة الخارجية على أنظمة الحوافز :

تؤثر العوامل الخارجية التي تكون البيئة المحيطة على التحفيز، انطلاقا من العناصر التالية التي نوجزها كما يلي :

●التشريعات و القوانين و مدى استجابتها للسياسات التحفيزية: لقد أشارت هيئة الخبراء في جمعية إدارة الموارد البشرية بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن تحولات عديدة ستشهدها مجالات إدارة الموارد البشرية، منها ما يتعلق بالتشريعات و القوانين المتمثلة في [113]ص61:

–زيادة الضغوط الإنسانية، والجمعيات المدنية في مطالبتها لتحسين ظروف العمل.

–الحاجة إلى توفير العديد من البدائل المتعددة في مجالات الحوافز و الأجور.

–مواجهة التكاليف العالية للرعاية الصحية بتبني سياسات وتشريعات تكفل للموظفين رعاية صحية متميزة.

–زيادة الاهتمام بأمور الصحة و السلامة المهنية و الأمن للعاملين.

–الموازنة بين متطلبات العمل و الحياة الخاصة للعاملين.

–المساواة في فرص التوظيف المتاحة بين الرجال و النساء.

و في هذا الخصوص نجد نوعين من الإستراتيجيات المنتهجة من قبل المؤسسة لإيجاد بيئة محفزة للعمال وتتمثل في :

○ التحديث المستمر لأنظمة الموارد البشرية لمواكبة التطورات في أنماط العمل الجديدة: فظهور أنماط جديدة من العمل بحكم التغيرات التي أحدثته التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات والاتصالات، ودخول فئات مختلفة بالقطاع العام يتطلب مراجعة مستمرة لأنظمة الخدمة وتطويرها بما يتماشى ومعطيات المرحلة، لمواكبة التحديث من جهة، و للمحافظة على الموارد البشرية المؤهلة من جهة و التي أصبحت العولمة وآلياتها منافسون جدد على هذا النوع من العمالة من جهة أخرى. كما يجب إعادة النظر في أنظمة الاستقطاب و الاختيار و أنظمة الحواف، وكذلك الأنظمة المتعلقة بالمحافظة على الموارد البشرية العاملة في المؤسسات العمومية، خصوصا و أن الفرص أمام الكفاءات البشرية المؤهلة في ظل العولمة أصبحت مغرية ومحفزة. وما لم توضع الأنظمة الداعمة لبقاء الكفاءات في المؤسسات العمومية وإلا فإن التسرب للعمل في القطاعات الأخرى هو البديل.

○ تشريعات محفزة لنهاية الخدمة: سعت معظم الدول منذ ما يقارب العقد من الزمن إلى تحويل بعض القطاعات الحكومية للقطاع الخاص بطريقة أو بأخرى، وهذا ما يتطلب تشريعات منظمة تحفظ للموارد البشرية بهذه القطاعات حقوقهم و تحد من العقبات أمام نجاح عملية الخصخصة.

● تنوع الموارد البشرية: يقصد بالتنوع تعدد الهويات للعالمين بالمؤسسة مثل: العرق، الجنس، العقيدة، القدرات الجسدية، العمر، والحالة الاجتماعية، المستوى الاقتصادي، و المستوى التعليمي، الخلفيات الثقافية، وتشمل أيضا أنماط السلوك المختلفة مثل: تأثيرات تباين المستوى التعليمي ونمط الاتصال والعمل بين الموظفين. كما يقصد بالتنوع تلك الفوارق على العرق و الجنس و العمر واللغة والرأي والتوجه والانتماءات. كما يشمل الاختلافات في التجارب الذاتية و الشخصية، و الأسلوب والموقع في هيكل السلطة. وفي دراسة لمعهد هدسون Hudson Institute عن قوة العمل لعام 2000 وما بعده، توصلت إلى تحديد إتجاهات متعددة ذات تأثير مباشر على ثقافة العمل الجديدة. ومن هذه الاتجاهات تنوع القوى العاملة حيث تزداد نسبة العمالة النسائية في قوة العمل و ذوي الإحتياجات الخاصة و طلاب الجامعات إضافة إلى أن قوة العمل أصبحت أكثر حركة و تنوع في سلوكياتهم و نمط حياتهم. ويرى السلمى على أنه يتطلب إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المؤسسات ذات الإتجاه نحو العولمة [45]ص36.

ولمواجهة التحديات في مجال تنوع البشرية فإنه يلزم تبني إستراتيجيات لتفعيل التحول من مؤسسات ذات توجه تحيزي في نوع العمالة إلى مؤسسات ذات توجه نوعي، و تتكون مما يلي :

–تصميم و تنفيذ برامج تدريبية لتعزيز التنوع في الموارد البشرية :تشجيع التنوع في القيادات الإدارية للوحدات التنظيمية، و تبني فرق عمل متنوعة و إعطاء المرأة دور فاعل في قوة العمل بما لا يتنافى و الشريعة الإسلامية، ذلك من خلال تصميم و تنفيذ برامج تدريبية تعزز عملية التنوع في الموارد البشرية.

– تأسيس قيم و أغراض لا تتعارض مع الثقافات المتعددة: ويتم ذلك من خلال إحلال الثقافة الأحادية في المؤسسات بثقافة متعددة تمثل كل القوى العاملة في المؤسسة وأن تحظى الاختلافات الثقافية بالاحترام وأن يتم تبني البرامج التعليمية و التدريبية التي تدعم ذلك، و خصوصا برامج اللغة الإنجليزية بحكم عالمية إستخدامها و لتمكين التعامل مع الخبراء الأجانب في مجال الموارد البشرية وإدارتها بما يتلاءم و الشريعة الإسلامية.

–تعزيز تنوع و عولمة الموارد البشرية بما يثري الابتكار والإبداع: وذلك من خلال تغيير السياسات التنظيمية التي تعيق التنوع في القوى العاملة، و تشمل أنظمة و سياسات التعيين والأجور والحوافز والترقيات و كل ما تتطلبه الموارد البشرية باعتبار أن الجميع عنصر أساسي في مؤسسة واحدة يعملون معا لتحقيق أهداف المؤسسة.

● التحولات و أشكال التغيير في الوضع الاقتصادي: تعكس البيئة الاقتصادية العقيدة السياسية للمجتمع و قيمه وأهدافه الاجتماعية، لذلك فإننا نجد تباين العناصر المكونة للنظام الإقتصادي لكل دولة. فالنموذج الأول: هو النظام الرأسمالي الذي يبيح للأفراد حرية تملك وسائل الإنتاج، و تعتبر المصلحة الفردية ودافع الربح هما المحرك الرئيسي للنشاط الإقتصادي و بالتالي تمارس المؤسسات نشاطها بحرية، ولا تتدخل الدولة إلا بالقدر اللازم لتوجيه و ضبط حركة هذه المؤسسات بإعتبارها المسؤولة عن تحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع، و عليه يمكن التوصل بأن للمؤسسة حرية الإختيار في وضع الحوافز التي تراها مجدية وذات أثر كبير على مردودية المؤسسة وتكون هذه الحوافز في أغلب الأحيان مادية. أما النموذج الثاني فهو النموذج الاشتراكي الذي يقصر ملكية وسائل الإنتاج الرئيسية على الدولة مثل المرافق العامة و الصناعات الثقيلة وصناعة البترول، بينما يبيح الملكية الخاصة و ممارسة النشاط الإقتصادي في مجالات أخرى مثل التجارة والبنوك مع إخضاعها لرقابة الدولة، و عليه نستشف من هذا بأن أنظمة الحوافز في المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة خاضعة لأسلوب التخطيط المركزي للاقتصاد، مما يؤدي إلى محدودية الحوافز المادية في الاستعمال مع

التركيز الكبير على الحوافز المعنوية التي تشتهر بنوع خاص و هي الخطب الحماسية وأوسمة التقدير. و نظرا للتغيرات التي تحدث في الإقتصاد العالمي يجدر بنا الإشارة إلى أن جميع الاعتبارات المقدمة قد تتغير بين عشية وضحاها و الدليل على ذلك الأزمة العالمية التي عرفتها دول العالم سنة 2009 و التي أدت بتدخل الحكومات التي تنتهج النظام الرأسمالي في شراء أو المشاركة في رأس مال المؤسسات الخاصة والتحكم بالحوافز التي تمنحها للمسؤولين، وهو ما حدث فعلا في شركة GMC أين تدخل الرئيس الأمريكي في الولايات المتحدة براك أوباما Barak Obama و منع صرف الحوافز المالية المتمثلة في حافز المشاركة في الأرباح الممنوحة للمدراء التابعين لهذه الشركة و التي تعد بملايين الدولارات مما أدى بهم إلى تقديم استقالات جماعية. وعليه يمكن القول بأن التغيرات الإقتصادية قد تكون ذات أثر سلبي أو إيجابي على أنظمة الحوافز المبرمجة في المؤسسة مهما كان طبيعة النظام الإقتصادي الذي تعيش فيه المؤسسة.

● تنافسية المؤسسات: تتطلب الاستجابة و التكيف مع المنافسة، التحول في طبيعة وظائف المؤسسات نحو منهج الشبكية و الحد من الهرمية و اعتماد الإستراتيجية التعاونية مع المؤسسات للعمل على جلب المعرفة من خارج الحدود للوصول إلى ممارسة تحقق أداء أفضل للمؤسسات. والميزة التنافسية التي تشكلها إدارة الموارد البشرية تختلف جذريا على مثيلاتها من الميزات التنافسية ذات الطابع المادي، حيث أن خلق ردود فعل منافسة من المتنافسين في مجال الموارد البشرية يحتاج إلى وقت وجهد كبير. وتؤثر سياسات المنافسين على إدارة المؤسسات عند وضع السياسات الخاصة بالموارد البشرية، خاصة في حالة ندرة المهارات في سوق العمل و رغبة الإدارة في تحقيق التميز و الابتكار و بالتالي اجتذاب واستقطاب القوة العاملة الماهرة في سوق العمل، إذ تسعى الإدارة في وضع السياسات المبتكرة في الإختيار و التدريب و الأجور والتحفيز التي تساعد على استقطاب هذه الكفاءات و صيانتها و تطويرها. فالمنافسة على المستقبل سوف يحل فيها الذكاء القيادي و إدارة المخاطر محل الإدارة التقليدية، و السيطرة الفكرية محل السيطرة على رأس المال و الموارد الطبيعية وبالتالي فإن رأس المال البشري هو مفتاح التنافسية على المستقبل [114] ص42. ويتطلب مواجهة التنافسية في مجال الموارد البشرية تبني إستراتيجيات، أهمها ما يلي :

–التوجه العالمي في الممارسات الفنية لإدارة الموارد البشرية: من خلال تبني أنظمة و إجراءات لإدارة الموارد البشرية ذات توجه عالمي،تحقق العدالة في أنظمة الأجور و المكافآت و الحوافز، و تحقق الرفاهية للعاملين و الإهتمام بتدريبهم و تطويرهم و تزويدهم بالمهارات و المعارف الجديدة، وأن تتم عمليات الإختيار و التقييم للعاملين وفق المعايير العالمية.

– العمل على تكوين ميزة تنافسية محفزة: وذلك من خلال الإهتمام بالموارد البشرية بتطويرها وتدريبها لإكسابها المهارات و القدرات اللازمة التي تمكن من إضافة قيمة لأعمالها و ممارستها، وتمكين المؤسسة من تحقيق أفضلية تنافسية باستخدام التقنيات الجديدة و التطلع للمنافسة عالميا.

– الاستقطاب الإستباقي: و تتمثل في مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على جذب وإستقطاب الكفاءات المؤهلة، و الحفاظ عليها و صيانتها، و تطويرها باستمرار، و إيجاد الأنظمة و التشريعات و السياسات التي تحفز على البقاء و رفع الأداء و الإلتزام و الولاء التنظيمي.

– تبني الحوافز التشجيعية المرتبطة بالإبداع و الابتكار: أفرزت التغيرات و المستجدات في طبيعة الوظائف و مستوى المعارف و المهارات المطلوبة لأدائها إلى الحاجة لتبني برامج تحفيز تدعم عمليات الإبداع و الابتكار، بما يمكن المؤسسات من مواجهة التحديات. و يعزز التوجه الإستباقي نحو الإستفادة من التطورات التقنية و استغلالها بكفاءة عالية، و دعم مراكز البحث و التطوير بما يمكن هذه المراكز من إجراء الدراسات الميدانية و التوصل للطرق الكفيلة بتحقيق الموارد البشرية للميزة التنافسية.

– التقييم الإستباقي: تحديد العقبات و الصعوبات التي ستواجه إدارة الموارد البشرية و وضع الحلول المناسبة لها قبل البدء في تنفيذ عمليات الإصلاح، و تقييم الوظائف بأسلوب علمي و يفضل الاستعانة بمستشار خارجي للحد من المحسوبة و أن يتم التمكين للعاملين وفق معايير محددة و عملية.

● النظام التربوي و التعليمي: لقد دلت العديد من الدراسات على عدم مواكبة مخرجات التعليم بشكل عام و التعليم الجامعي بشكل خاص بالوطن العربي لاحتياجات مؤسسات القطاع الحكومي و الخاص من الموارد البشرية الملائمة. و يأتي من أسباب ذلك الطريقة التقليدية المتبعة في أنظمة التعليم و ميلها إلى النمطية القائمة على الحشو الذهني بالمعلومات دون الإعتماد على تنمية مهارات التحليل و الاستنباط الفكرية، مما أدى إلى قصور مخرجات التعليم في مواجهة إحتياجات المجتمعات التنموية. فظهور مجتمعات المعلومات ظهورا لافتا للنظر يعني ظهور ظروف موضوعية جديدة، أساسها تطور تقنيات التعليم و مناهجه من جهة، و الدخول في مرحلة العولمة من جهة ثانية، و نظرا لضخامة التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم في الوطن العربي، فإنه لم يعد من الممكن مواجهتها بالطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن، لحدوث تطورات كبيرة في المجتمعات العربية في

مختلف الجوانب الإجتماعية و الثقافية و الاقتصادية، ولكن التعليم بصفة عامة و التعليم العالي بصفة خاصة لم يستجب لهذه التغيرات بالدرجة التي تواكب مع سرعة التقنيات و الإتصالات الحديثة في العالم، حيث يرى بأن مخرجات التعليم في الوطن العربي بأنها جزئية و غير شاملة إذ نجد الأهداف التعليمية عامة و غير محددة، و خطابية غير إجرائية، مما يؤكد أنها تعاني الازدواجية و عدم الوضوح [115] ص 551.

3.3 جماعات العمل و ممارسات التحفيز

إن الحصول على نظرة متكاملة عن الفرد و حوافزه، تقتضي منا التعرض لتأثير جماعة العمل على حوافز الأفراد. فالفرد لا يعمل بمفرده في المؤسسة، بل داخل فرق عمل، يساهم من خلالها في تحقيق أهداف المؤسسة ككل، لذلك كان لا بد أن تتأثر حوافزه للعمل بالمناخ العام السائد في هذه الجماعة، و الضغوط التي تمارسها الجماعة عليه، و الخصائص التي تنسم بها .

ومن هنا كان من الضروري تحصيل قدر كبير من المعرفة عن طبيعة جماعة العمل وتأثيرها على حوافز الأفراد لنحقق فهما حقيقيا للأداء الإنساني للفرد العامل و حوافزه، و لكي نرسم نظام أمثل لحوافز العاملين في المؤسسة و نستطيع بناؤه.

1.3.3 ماهية جماعة العمل

تعتبر دراسة الجماعة و ديناميكية الانضمام إليها على درجة كبيرة من الأهمية، ذلك لأن العمل في المؤسسات المختلفة يتم في معظم الأحيان في إطار الجماعات. ومن المعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة، لذلك من الضروري فهم ماهية الجماعة، وأسباب انضمام الأفراد لها و معرفة مدى تأثيرها على الفرد ومختلف آلياتها.

1.1.3.3. تعريف الجماعة :

لقد تعرض العديد من المهتمين إلى تعريف الجماعة، إذ نجد عشرات التعريفات في كتب علم النفس الإجتماعي، هذه التعريفات تتفق فيما بينها على بعض المكونات و تختلف في الأخرى، حيث

تركز بعض التعريفات على خصائص المجموعة أو بعض عملياتها. ومن بين أهم التعاريف المقدمة في هذا الخصوص نجد:

- تعريف الجماعة حسب Forsyth: الذي يقدمها على شكل شخصان فأكثر معتمدين على بعضهم البعض وقادرين على التأثير على سلوك بعضهم البعض خلال مواقف التفاعل الاجتماعي [116] ص 20.

- تعريف الجماعة حسب Baron Kerr & Miller: فيعرفانها على أنها مجموعة من الأعضاء ينتمون لمجموعة تتميز بالتنظيم و القدرة على التواصل و يشعرون بانتمائهم لهذه المجموعة.

- تعريف الجماعة حسب Jean-Luc Charron: ينظر إليها على شكل مجموعة من الأفراد تعمل وتتعاون معا لتحقيق أهداف محددة، مع الاحتفاظ بالأهداف و المصالح الخاصة على حدى

- تعريف الجماعة حسب Susan G. Cohen: ترى بأنها ما هي إلا مجموعة من الأفراد تربطهم مهام ومسئوليات العمل [117] ص 241.

- تعريف الجماعة حسب محمد فتحي: يرى بأنها عدد من الناس يجمعهم بناء اجتماعي أو تنظيمي يتميز عن أي تجمع بشري آخر بالخصائص الآتية: أولاً وجود شبكة كبيرة متداخلة من العلاقات بين الأعضاء، ثانياً وجود قيم معينة يشارك الأعضاء في إتباعها، ثالثاً وجود قواعد سلوكية تحكم معاملات الأعضاء مع بعضهم بعضاً، رابعاً وجود أدوار يقوم بها الأعضاء، خامساً وجود مجموعة مشاعر وأحاسيس تجاه بعضهم بعضاً [39] ص 202.

من خلال التعاريف المقدمة يمكن التوصل إلى خصائص الجماعة و التي نظهرها على النحو

الآتي:

– التفاعل الاجتماعي [118] ص 284 : إحدى الخصائص الواضحة للجماعة أنها تتشكل من إثنين أو أكثر من الناس في حالة تفاعل اجتماعي، و بلغة أخرى فإن من الواجب أن يكون لكل عضو تأثير على أعضاء الجماعة الآخرين. و ربما كان التأثير لغوي (لدي إستراتيجية مشتركة بالنسبة لمحاولة السيطرة على المؤسسة مثلا) و ربما كان التفاعل غير لغوي (مثل تبادل الابتسامات في أروقة المؤسسة) ولكن ينبغي أن يؤثر أعضاء الجماعة على بعضهم حتى يمكن اعتبارهم جماعة.

– الاستقرار: ينبغي أن تتمتع الجماعة بهيكل علاقات مستقر. و من الواجب أن نعرف أن الجماعات يمكن، بل غالباً ما يعترئها التغيير، و لكن ينبغي أن يكون بين أعضاء الجماعة نوع من العلاقات المستقرة التي تربطهم معا و تساعدهم على الأداء كوحدة واحدة. و لا يمكن التفكير في التجمعات التي تتغير باستمرار مثل التجمعات في قاعات الانتظار على أنها جماعة نظراً للحاجة إلى مستوى أكبر من الإستقرار بين أعضاء الجماعة.

– الاهتمامات أو الأهداف المشتركة: الخاصية الثالثة للجماعة تقاسم أعضائها للاهتمامات أو الأهداف وعلى سبيل المثال فإن أعضاء نادي جمع الطوابع البريدية يعتبرون جماعة نظراً للاهتمامات المشتركة بينهم، كذلك فإن الجماعات الأخرى تتكون لأن أعضاءها يساعدون بعضهم على تحقيق الأهداف المشتركة.

– إدراك الأعضاء لوجودهم في جماعة: و الخاصية الأخيرة أنه لا بد أن ينظر كل عضو إلى نفسه على أنه عضو في الجماعة. ذلك أن الجماعة تتكون من أعضاء يمكنهم التعرف على بعضهم و تمييز الأعضاء من غيرهم. وعلى سبيل المثال فإن أعضاء اللجنة المالية بالمؤسسة أو أعضاء نادي الشطرنج يعرفون من هو عضو في جماعتهم و من ليس عضواً فيها. وبالمقارنة فإن من يقفون في طابور دفع أثمان مشترياتهم من أحد المتاجر ربما لا يفكرون في أنفسهم على أنهم أعضاء في جماعة. إنهم يقفون قريبين من بعضهم، و ربما تجاذبوا أطراف الحديث ولكنهم ربما لا يتقاسمون أي علاقات عدا الرغبة في الوصول إلى آخر الطابور لدفع ما عليهم، و ربما فشلوا في إيجاد التوافق بينهم وبين الآخرين الذين يقفون في الطابور.

إنطلاقاً من الخصائص الأربعة المستخلصة من التعاريف السابقة يمكن القول بأن الجماعة ما هي إلا تجمع من اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم، لديهم هدف مشترك و يقوم بينهم نمط مستقر من العلاقة كما أن جميع أعضائها مدركون للدور الذي يقومون به من أجل تحقيق أهداف أو إنشغالات هذا التجمع الذي ينتمون إليه.

2.1.3.3. مقومات فعالية الجماعة:

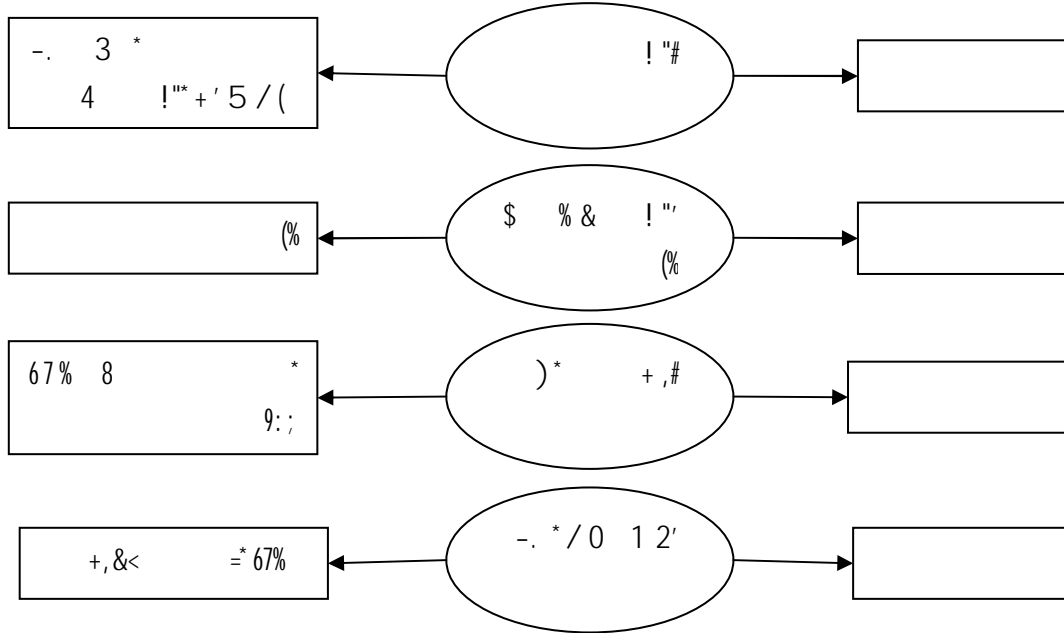
بما أن جماعات العمل تعتمد بالدرجة الأولى على العمل التعاوني فإن دراسة فعاليتها تعد أمراً هاماً جداً في فهم التفاعلات التي تتم بين أعضائها، و هو ما قد يتضح فيما بعد عند النظر لموضوع الحوافز لدى الجماعات. إن فعالية الجماعات و تطور أدائها تتطلب وجود مجموعة من العوامل أو العناصر التي قد تؤدي دوراً مهماً و حاسماً في هذا المجال، لعل من أهمها [119] ص 197:

- وضوح الأهداف و فهمها من جانب الأعضاء.
- المرونة في إختيار طرق العمل اللازمة لتحقيق أهداف الجماعة.
- الوصول إلى درجة عالية من التفاهم و الانسجام بين أعضائها.
- القدرة العالية على المبادرة و إتخاذ القرارات الرشيدة.
- التكامل بين أهداف الجماعة وأهداف أعضائها.
- توفير الفرص الكافية لجميع أعضاء الجماعة لتحمل مسؤوليتهم في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.
- عدم وجود تسلط من جانب القائد أو عضو من أعضاء الجماعة.
- الموضوعية في تقييم أداء الجماعة.

3.1.3.3. أوجه الإختلاف بين فرق العمل و جماعات العمل :

إن فرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق و التفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرارات. و حتى هذه المرحلة من الشرح فربما لا يكون قد إتضح لنا بدقة الفرق بين الجماعة و بين فريق العمل و ربما كان هذا الخلط

مستمددا من إطلاق الناس لفظ الفريق على الجماعة مع أن الجماعة غير الفريق في الحقيقة، ويخلص الشكل التالي أوجه التفرقة بين الجماعة و الفريق.



شكل رقم 08: مقارنة بين جماعات و فرق العمل

- إن أول هذه الإختلافات متعلق بالأداء:حيث أن الأداء في الجماعة يعتمد على أداء كل فرد من أفرادها، أما أداء الفريق فإنه يعتمد على مشاركة كل عضو كما هو الحال في الجماعة بالإضافة إلى اشتراك أعضاء الفريق في الإنتاج كفريق يعمل أعضائه سويا.

- الاختلاف الثاني يتعلق بالمسؤولية عن الوظيفة أو النتائج: فعادة ما يضم أعضاء الجماعة مواردهم المختلفة لتحقيق أهدافهم، و لكن أداء كل عضو يؤخذ في الإعتبار عند توزيع عائد العمل أو التعويض عن الجهد الذي بذل لتحقيق تلك الأهداف. و لا يتحمل أعضاء الجماعة عادة أي مسؤولية خلاف مسؤوليتهم الشخصية. و بالمقارنة بذلك فإن فرق العمل تركز على كل من المسؤولية الفردية والمسؤولية المشتركة التي يتحملها أعضاء الفريق معا. وبلغة أخرى فإن أعضاء الفريق يعملون معا للوصول إلى نتائج معينة (منتج ، خدمة ،قرار ... إلخ) تعبر عن مساهماتهم المشتركة، كما أن كل عضو يشارك في مسؤولية تحقيق الأهداف أوالنتائج. وأساس التفرقة هنا يرجع إلى أنه في حال الجماعة فإن كل عضو محاسب عما ألزمه به رئيسه، أما في حال الفريق فإن أعضائه يلزمون أنفسهم و يصبحون مسئولين عما التزموا به.

● الإختلاف الثالث يخص الأهداف: حيث أن هناك هدفا يثير أعضاء الجماعة بينما يثير أعضاء الفريق التزامهم بتحقيق هدف ألزموا أنفسهم به. وعادة ما تتعلق أهداف الفريق بالفوز بشيء معين مثل أن يكونوا أول من يحقق شيئا معيناً أو أفضل من قدم حلاً لمشكلة معينة وفي الحقيقة غالباً ما يقال أن الفريق يملك أهدافه، وأن أعضاءه يقضون وقتاً طويلاً لتحديد أهداف الفريق. ويستخدم كل من أعضاء الجماعة وأعضاء فرق العمل الأهداف لمراجعة أدائهم و مدى تقدمهم نحو هذه الأهداف. كذلك فإن أهداف فرق العمل تكون أكثر شمولاً تجعل عملهم ذو معنى و تزودهم بطاقة معنوية لإنجاز الأنشطة المطلوبة.

● الإختلاف الرابع مبني على طبيعة العلاقة و الإرتباط بين كل من فرق العمل و الجماعة مع إدارة المؤسسة: فجماعات العمل غالباً تكون استجاباتها لطلبات الإدارة. أما فرق العمل فإنه فور إنتهاء الإدارة من تحديد العمل المكلفة به الفريق و التحديات التي قد تواجهه عند العمل لإنجاز ما كلف به فإن أعضاءه يتمتعون بالمرونة الكاملة ونادراً ما تتدخل الإدارة لتوجيههم. وبلغة أخرى فإن فرق العمل تتولى إدارة نفسها بدرجات متفاوتة -بمعنى أنهم أحرار إلى حد ما في وضع أهدافهم، و تحديد الوقت المطلوب للإنجاز، و تحديد مداخل عملهم دون أي تدخل من الإدارة. ولذلك توصف فرق العمل بأنها بطبيعتها إما مستقلة كلياً أو جزئياً. ولا يعني ذلك أن فرق العمل مستقلة بالكامل، و لا تملك إدارة المؤسسة عليها حق الإدارة و الإشراف. فمزالوا مطالبين بأن يجيبوا على الأسئلة التي توجهها لهم الإدارة العليا بالمؤسسة.

4.1.3.3. أنواع الجماعات بالمؤسسة :

يوجد نوعان من الجماعات في المؤسسة و هي الجماعات الرسمية و غير الرسمية

[118]ص288.

● الجماعات الرسمية: تشكل بواسطة المؤسسة، و تصمم بعناية و يوجه أعضاؤها لتحقيق بعض الأهداف الهامة للمؤسسة. وهناك عدة أنواع من الجماعات الرسمية نذكر منها:

– جماعات القيادة والسيطرة: هي جماعات تحدد عن طريق الربط بين الموظفين الرسميين في المؤسسة، ويتم ذلك بين الموظفين الذين يستطيعون إعطاء أوامر للآخرين. وعلى سبيل المثال ربما

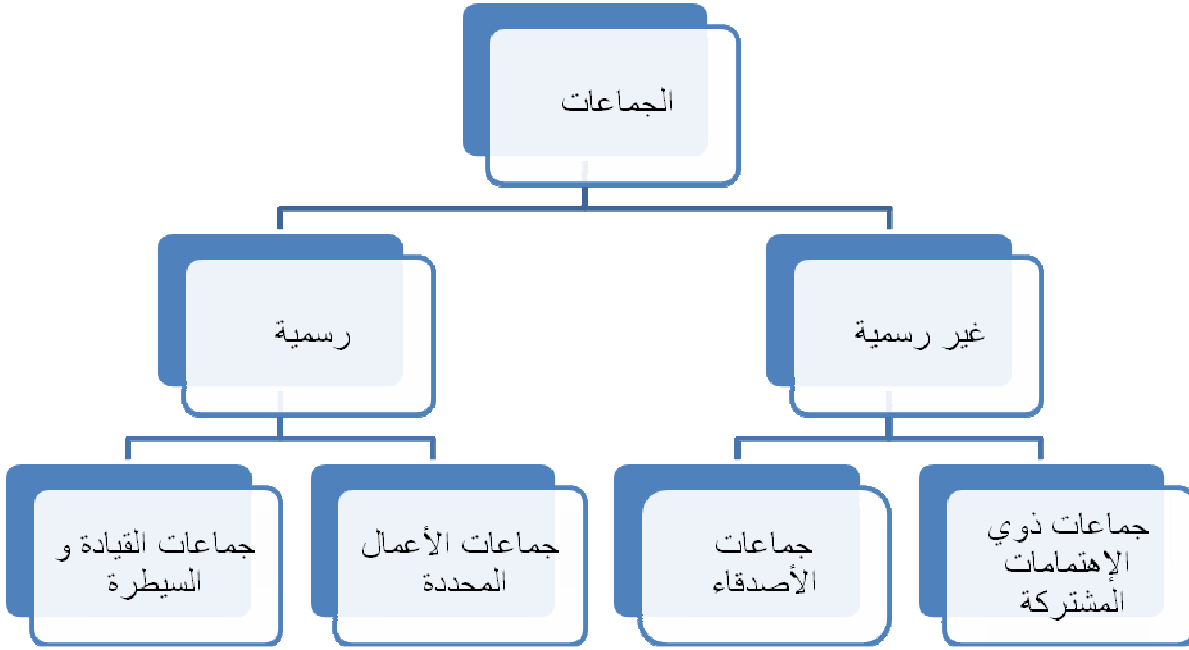
كونت جماعة قيادة وسيطرة من نائب رئيس للتسويق، التي تقوم بجمع مديري التسويق بالأقاليم المختلفة للتعرف على وجهة نظرهم في الحملة الإعلانية التي تقوم بها الشركة. والنقطة الأساسية هنا أن الجماعات الرسمية تشكل طبقاً لقواعد العمل بالمؤسسة التي تحدد لمن ترفع التقارير، عادة ما تشكل تلك الجماعات من المدير و مرءوسيه.

– جماعات المهام: تختلف عن جماعات القيادة و السيطرة بأنها قد تضم بعض الأعضاء المهتمين ببعض المجالات أو من لديهم خبرات خاصة بها بصرف النظر عن موقعهم الوظيفي بالمؤسسة. و على سبيل المثال فقد تكون الشركة لجنة خاصة للتأكد من إعطاء طالبي العمل فرصة توظيف متساوية، قد تشكل هذه اللجنة من اختصاصي موارد بشرية ونائب رئيس المؤسسة و بعض العاملين بالمواقع التنفيذية.

● الجماعات غير الرسمية و هي جماعات تشكل بطريقة طبيعية و بدون أي توجيه أو تدخل من إدارة المؤسسة. أحد المتغيرات الأساسية في تشكيل الجماعات غير الرسمية هو وجود إهتمامات مشتركة بين أعضائها. ومن أمثلة هذا النوع :الجماعة التي تهدف إلى تشكيل إتحاد يمثل العاملين بالشركة، و الجماعة التي يتظاهر أفرادها ضد تلويث شركتهم للبيئة. ويطلق على هذا النوع جماعات ذوي الإهتمامات المشتركة وقد يوحد الهدف المشترك بين الأعضاء من المستويات التنظيمية المختلفة بالمؤسسة. والعامل الأساسي المشترك بين هذه الجماعات أن العضوية فيها تطوعية.

و في بعض الأحيان تكون الإهتمامات التي تربط أعضاء الجماعة منتشرة واضحة مثل تلك التي تربط أعضاء الفرق الرياضية، ومن يذهبون لتناول الغذاء معا أو من يجلسون معا لمجرد الحديث و التسلية. ويسمى هذا النوع من الجماعات غير الرسمية :جماعات الأصدقاء –مثل ذلك :مجموعة زملاء العمل الذين يلعبون الكرة أو الأوراق مع بعضهم بعد انتهاء العمل. وتمتد جماعات الأصدقاء إلى خارج مكان العمل، لأنها تعتبر وسيلة لإشباع حاجات إجتماعية ذات أهمية خاصة لسعادة أعضاء الجماعة.

ونقدم الشكل الموالي كملخص لأهم أنواع الجماعات المتواجدة بالمؤسسة.



شكل رقم 09: أنواع الجماعات في المؤسسة

2.3.3 بناء جماعات العمل في المؤسسة.

عندما يتكرر تفاعل مجموعة من الأفراد يشتركون في دوافع و أهداف مشتركة تبدأ عملية بناء وتكوين الجماعة، حيث يبرز القائد و يتولى مسؤولياته كما يتولى الأعضاء أدوارهم و مراكزهم وفق نظام محدد. ويعرف بناء الجماعة على أنه نظام تتضح فيه خصائص الجماعة والأعضاء ويتبلور هذا البناء خلال مراكز تكوين الجماعة الأولى من خلال جملة من الأبعاد و الخصائص مثل توزيع المراكز الإجتماعية للأعضاء، و الأدوار الاجتماعية لكل عضو، وطرق الاتصال بين الأعضاء والمعايير الاجتماعية التي تحكم سلوك الأعضاء.

1.2.3.3. أسباب تكوين الجماعات داخل بيئة العمل :

إن السبب الرئيسي الذي يجعل الأفراد يكونون أو ينضمون إلى الجماعات داخل بيئة العمل هو إشباع الحاجات، و يمكن التفصيل فيها على الشكل الآتي:

● الحاجات المادية: عادة ما يكون أهم هدف يريد الأفراد تحقيقه من ناحية الحاجات المادية هو الحصول على منافع اقتصادية أكثر، فعندما يجتمع العاملون في شبه نقابة أو في نقابة فعلية ليتناقشوا مع الإدارة في أمور معيشتهم و مرتباتهم بهدف الحصول على مزايا أعلى فإن هدف الفرد الأساسي من الانخراط في الجماعة هو الحاجات المادية بطريقة أفضل.

● حاجات السلامة: تقدم الجماعة للفرد السلام و الأمان لأنها تحمي الفرد العضو من الضغط الخارجي ولاسيما الذي يأتي من الإدارة و المسؤولين من ناحية زيادة معدل العمل و رفع الجودة، وتكون مناقشة هذه الأمور في صورة جماعية أفضل للفرد و أكثر سلامة له. وكذلك الموظف الجديد يلجأ إلى الجماعة القائمة لتحميه بإعطائه أساس السلوك و شرح مشاكل العمل و حل معضلاته بدل من وقوعه في أخطاء واللجوء إلى المشرف أو الرئيس مرة مما قد يعطي انطبعا بعدم القدرة أو الضعف في العمل.

● الحاجات الاجتماعية: قد ينضم الأفراد إلى الجماعات في العمل بهدف إرضاء حاجاتهم الاجتماعية وبالذات لتحقيق الصداقات و الشعور بالانتماء لأنه قد تكون الحاجة مجردة إلى وجود من يمكن التحدث إليهم و التناقش معهم في بعض الأمور بهدف إنهاء حالة الضجر و تخفيف قسوة العمل و شدته. وقد تكون الحاجة إلى أكثر من ذلك أي إلى الانتماء إلى جماعة يتعامل معها و يتفاهم معهم و تساعده في حل مشاكله و تتغاضى عن أخطائه، فالحاجة هنا تكون إلى التأييد و الدعم المتبادل. وفي جميع الأحوال فإنه من الملاحظ أن العمال يبدون عدم الرضا عن العمل و يميلون إلى تغييره، و هذا في حال ما إذا كانوا يعملون بعيدين عن بعضهم البعض، دون وجود أي مجال لتكوين الصداقات و التفاعل مع زملائهم.

● حاجات التقدير: وهنا يرغب الأفراد في إشباع رغباتهم وحاجاتهم للتقدير بالانضمام للجماعة، فمثلا قد يريد الفرد أن يكون في جماعة أفضل العاملين في المؤسسة مما يضعه في مركز ممتاز بالنسبة لزملائه الآخرين. كذلك قد يرى الفرد أن لديه ما يمكن أن يقدمه للجماعة من خدمات عالية الجودة في سبيل تحقيق الأهداف، وهو الأمر الذي يجذب له إحترام الجميع من أفراد الجماعة، ومن خارجها أيضا في بعض الأحيان.

● حاجات تحقيق الذات: وهي رغبة الفرد في إستعمال مهاراته بأقصى كفاية ممكنة و تطوير وتنمية قدراته ونفسيته إلى أعلى مستوى. ويحاول العاملون تحقيق هذه الحاجة عن طريق الجماعات التي

ينتمون إليها ليتدارسوا كيفية استعمال مهاراتهم المرتبطة بالعمل لمناقشة هذه الأمور مع الزملاء و أعضاء الجماعة والقواعد الجامدة والأنظمة غير المرنة تجعل من الصعب على الفرد العامل أن يستطيع تحقيق هذه الحاجة على العمل ذاته وتساعد المناقشة و التفاعل مع الأفراد أعضاء الجماعة على التوصل إلى إشباع هذه الحاجة حتى خارج العمل [120] ص209.

2.2.3.3. محددات بناء الجماعة :

إن بناء الجماعة يعكس قدرتها على تنظيم ذاتها بطريقة تسمح لها بالاستمرار و أن هذه القدرة تتحدد بعدد من المحددات التي قد تمنع قدرتها على التنظيم الفعال و منها [116] ص63:

- متطلبات الأداء الجماعي الفعال : إن درجة الوضوح في توزيع الأدوار والمكانة الاجتماعية تعمل على المساعدة في فعالية بناء الجماعة وعدم الوضوح يؤدي بنا إلى بناء ضعيف مهددا بالصراع والتحلل.

- قدرات الأعضاء: يجب على الجماعة الفعالة في البناء أن تستفيد من الفروق الفردية في قدرات الأعضاء المختلفة و توظيفها بالطريقة المناسبة للأعضاء و الجماعة، و عكس ذلك يعمل على إضعاف الجماعة.

- دوافع الأعضاء: إن البناء الفعال للجماعة هو ذلك البناء الذي يستطيع التوفيق بين تحقيق الأهداف والدوافع الفردية والجماعية معا دون تضارب الدوافع والأهداف الفردية مع تلك المتعلقة بالجماعة والتي تقوم فيما بعد بإعاقه عملها.

- البيئة الاجتماعية والمادية للجماعة: لكل جماعة بيئة إجتماعية ومادية تنتمي إليها و تتفاعل معها يوميا، حيث أن أي معيقات في الجوانب الإجتماعية أو مادية كالتلوث و الإزدحام و الإزعاج و غيرها يترك أثارا واضحة في بناء الجماعة وقدرتها على الاستمرار بفعالية.

● درجة إدراك الجماعة لوجودها: لقد تم التأكيد سابقا على أن الوعي بالجماعة و وجودها ضمن إدراك العضو و طريقته في التفاعل مع الأحداث اليومية يساعد بشكل فعال في تعزيز بنية الجماعة ويقوي من انتماء الفرد و انسجامه مع المجموعة .

● نمط القيادة :يعد نمط القيادة الديمقراطي والتسامحي الذي يتميز بالوضوح في توزيع الأدوار والمسؤوليات و الحقوق عاملا هاما في تحقيق تماسك بناء الجماعة و تمكين الجماعة من الإستمرار والإرتقاء إلى الأمام.

● حجم الجماعة :تشير غالبية الدراسات إلى أن الجماعات الصغيرة توفر فرصا أفضل في بناء الجماعات ، لأن الجماعات الصغيرة تعكس إمكانية أكبر في تحقيق الإنتماء و عدالة توزيع الأدوار والمكانة الاجتماعية. كما أن الجماعات الصغيرة أكثر ميلا لتوفير فرص التفاعل المباشر و التقبل و التماسك الإجتماعي وأكثر فرصة في تحقيق أهداف الأعضاء و دوافعهم من الجماعات الكبيرة.

3.2.3.3.خطوات بناء جماعات العمل في المؤسسة.

اهتم علماء الاجتماع و مازالوا مهتمين بالتعرف على كيفية تكون الجماعات، غير أنهم لم يستطيعوا إيجاد صيغة مناسبة تسمح بالتنبؤ لتكوين الجماعات ،و في هذا الخصوص نذكر نموذجين يمثلان تفكيراً منتظماً لشرح كيفية تكون الجماعات و هما :نموذج المراحل الخمس و نموذج تأكيد التوازن الذي سوف نأتي على شرحهما على النحو الآتي:

● نموذج المراحل الخمس: يصف هذا النموذج خمس مراحل متميزة من البناء التي تمر بها الجماعة وهي كالآتي [118]ص290:

–مرحلة بدء التكوين :يتعرف أفراد الجماعة على بعضهم خلال هذه المرحلة ،كما أنهم يصنعون القواعد المقبولة منهم عن طريق التعرف على أنواع السلوك الوظيفي المقبولة من أعضاء الجماعة – مثلا تحديد مستوى الإنتاجية المتوقع منهم- وكذلك تحديد الأدوار التي يجب أن يؤديها كل عضو من أعضاء الجماعة. و من المتوقع أن يكون هناك مستوى من عدم الوضوح و عدم التأكد حول التصرف المقبول من الجماعة، و حول الفوائد التي سيجنيها الفرد من عضوية الجماعة، وفور اعتقاد الأفراد أنهم أصبحوا أعضاء في الجماعة فإن هذه المرحلة تكون قد انتهت.

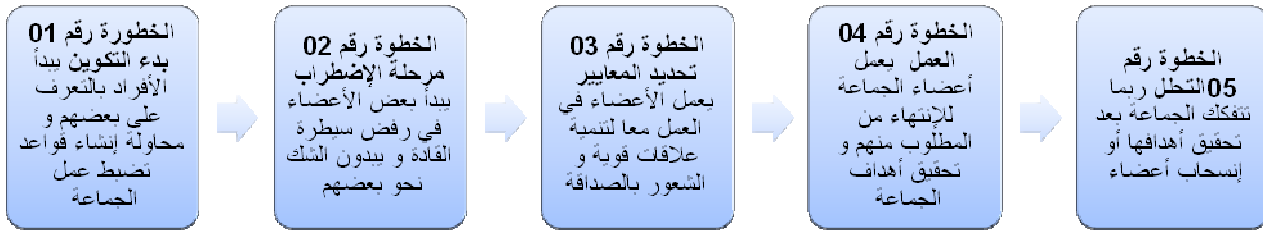
مرحلة الاضطراب و الاختلاف: تتميز هذه المرحلة بوجود قدر من الاختلافات بين أعضاء الجماعة، وفي هذه المرحلة يرفض بعض الأعضاء سيطرة قائد الجماعة ويظهر بينهم الخوف والشك. وإذا استمرت تلك الخلافات و انسحب الأعضاء فقد تحل الجماعة. أما إذا انتهى النزاع وقبلت القيادة فإن هذه المرحلة تكون قد انتهت.

مرحلة تكوين المعايير: وفيها تصبح الجماعة أكثر تماسكا و تطابقا و تصبح العضوية أكثر تأثيرا. وفي هذه المرحلة يشجع بين الأعضاء علاقات أكثر قوة و دفئا، ويتضح في هذه المرحلة إهتمام الأعضاء بإيجاد حلول لمشاكلها، وبداية ظهور بعض الحلول فعلا و يزداد في هذه المرحلة الشعور بالصدقة و بالمسئولية عن مشاكل الجماعة أيضا. وتنتهي هذه المرحلة عندما يقبل الأعضاء مجموعة من التوقعات المشتركة كطرق للأداء المقبول بالجماعة.

مرحلة الأداء: يتم خلال هذه المرحلة حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات بين الأعضاء و بقيادة الجماعة، وتصبح الجماعة مستعدة للعمل. وحيث أن الجماعة قد نضجت بالكامل فإنها توجه كل طاقاتها لأداء وظائفها المتوقعة، و يساعد قبول الأعضاء لقياداتهم و العلاقات الطيبة بينهم على تحقيق أفضل مستويات الأداء.

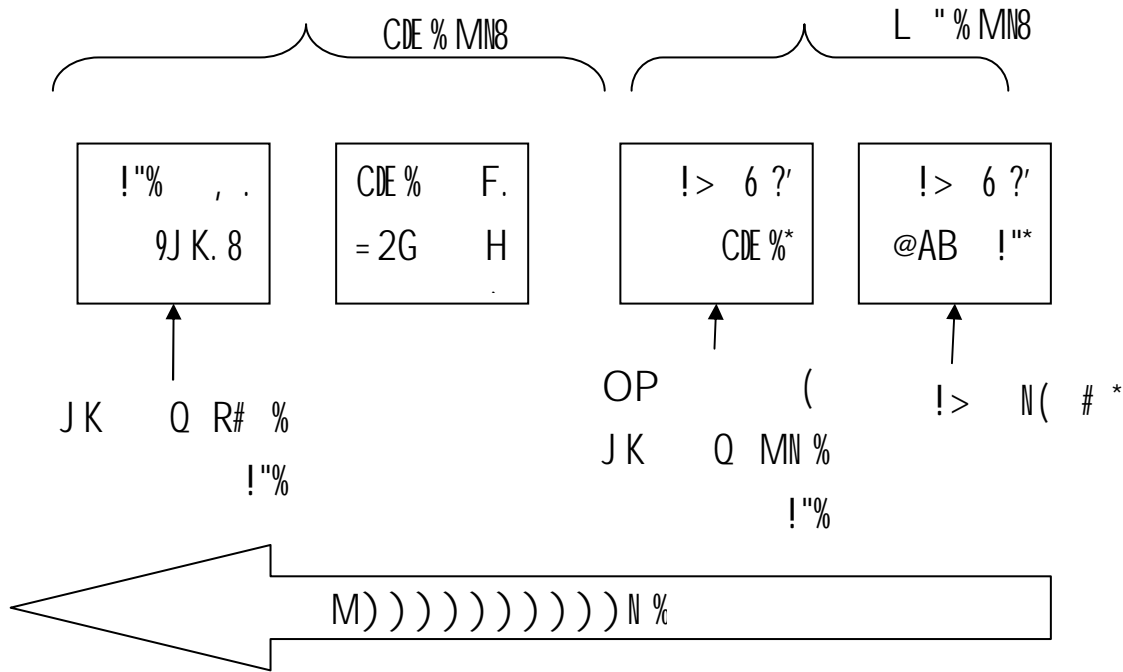
مرحلة التحلل: ربما انتهى وجود الجماعة لأنها حققت أهدافها، ولم يعد هناك سبب لوجودها -مثال ذلك: الجماعات المؤقتة المشكلة لتنمية موارد لتمويل مشروع خيري. و هنا ينتهي وجود الجماعة مرة واحدة. وفي بعض الحالات قد تنتهي الجماعة على مراحل متتالية مثل انتهائها نتيجة لتناقص عدد أعضائها، أو إنعدام معايير تأثير الجماعة في أعضائها.

من الواجب أن نتذكر أنه من الممكن أن توجد الجماعات في أي مرحلة من المراحل في وقت معين. و أن الوقت الذي يقضيه أفراد الجماعة في مرحلة ما من مراحل تكوينها يختلف من جماعة لأخرى. وفي الحقيقة فإن بعض الجماعات تفشل قبل أن يحصل أعضاؤها على فرصة العمل معا. و ربما لا تكون الحدود بين المراحل المذكورة واضحة أيضا، و ربما اندمجت بعض المراحل في بعضها خاصة عندما يجبر التاريخ المحدد للانتهاء من العمل الأعضاء على التحرك بسرعة و بدء النشاط. لذلك فمن الأفضل أن نفكر في هذا النموذج كإطار عام يشرح كيفية تكوين الجماعة. وقد يتم الكثير من المراحل بسرعة، ولكن الديناميكية الطبيعية لتكوين الجماعات تجعل أنه من الوارد أن تمر الجماعات بهذه المراحل واحدة تلو الأخرى بترتيب يمكن التنبؤ به بدقة.



شكل رقم 10: نموذج المراحل الخمس لبناء الجماعات

● نموذج تأكيد التوازن : لا يوافق كل علماء الاجتماع على أن تكوين الجماعات يمر بالمراحل الخمس المذكورة في النموذج السابق، وفي الحقيقة فإن بعضهم يجادل في وجود مراحل متتالية تصدق في جميع حالات تكوين الجماعات. ولكن هناك اتفاق واضح في كيفية تكوين وتغيير الجماعات. وتحدد هذه النماذج نظرية تأكيد التعادل. ويعترف هذا المدخل لتفسير تكوين الجماعات بأن أعضاء الجماعة الذين يواجهون تاريخا محددا للانتهاء من العمل يتبعون مدخلا مختلفا في النصف الأول من مقابلاتهم عن المدخل الذين يتبعونه في النصف الثاني من تلك المقابلات. فخلال النصف الأول من المقابلات يحدد الأعضاء المطلوب منهم. ذلك المطلوب المتوقع أن لا يتغير حتى يأتي النصف التالي، وحتى إذا كان لدى الأعضاء أفكارا جديدة فلا يمكنهم إستخدامها في هذه المرحلة. و من المثير أنه متى وصلت الجماعة إلى منتصف حياتها بصرف النظر عما إذا كانت مدة بقاء الجماعة عددا قليلا من الساعات أو عدة أشهر فإن شيئا مميزا سيحدث. وكما يتوقف المنبه فجأة فإن الجماعة تواجه فجأة "أزمة منتصف الحياة" يحدث هذا في الوقت الذي يعرف فيه أعضاء الجماعة أن عليهم أن يغيروا طريقة أدائهم للعمل إذا كان لهم أن يحققوا أهدافهم. وهنا يبدأ الطور الثاني من أطوار تكوين الجماعة أو وجودها و ذلك عندما يتخلى أفرادها عن الطرق القديمة في التفكير و يتبنوا أفكارا جديدة. و تقوم الجماعة بهذا الواجب الجديد حتى ينتهي الطور الثاني من أطوار نمو الجماعة عندما تنفجر الجماعة و تتوقف عن أداء الأنشطة التي تحتاجها لإنجاز أعمالها ويلخص الشكل التالي أطوار تكون الجماعة.



شكل رقم 11: نموذج تأكيد التوازن

وطبقا لهذا النموذج فإن الجماعة تمر بطورين ينتهي الأول في منتصف الوقت المحدد لإنجاز الجماعة لأهدافها بدءا من وقت التقائهم معا. والنصف الأول هو وقت التعادل تقوم الجماعة خلاله بوضع الخطة ولكنها تحقق القليل من المطلوب. وخلال النصف الثاني تحدث الجماعة التغيير الذي يقود إلى تحقيق الجماعة لأهدافها في التاريخ المحدد.

و فكرة هذا النموذج واضحة مباشرة، ذلك أن الجماعة تنمي اتجاهها يساعد الجماعة في الاحتفاظ بحركتها حتى تصل إلى منتصف الوقت، و هنا يدرك أفراد الجماعة أن نهاية الوقت تقترب ويدفعهم هذا إلى مواجهة قضايا حاسمة ثم يبدعون في إحداث التغيير. وهنا يبدأ طور التأكيد مرحلة جديدة من التعادل وينتهي هذا الطور عندما تصل الجماعة إلى التاريخ المحدد لانتهائها من عملها [118]ص293.

3.3.3 فعالية تأثير جماعات العمل على حوافز الأفراد بالمؤسسة

لقد خلصنا من المطلبين السابقين إلى وجود قوى تسمح بجذب الفرد إلى جماعة معينة في العمل، وتتمثل هذه القوى في كل من: الهدف الجماعي، و طريقة بناء الجماعة أضف على ذلك

المعايير التي يعتمد عليها في تسيير الجماعة، وما نحاول توضيحه في مطلبنا هذا مبني على أثر هذه القوى على الحوافز الموجهة للفرد حول العمل من خلال منظور الجماعة، وتظهر هذه التأثيرات جليا من خلال درجة تماسك الجماعة، والضغط الجماعي الممارس.

1.3.3.3. درجة تماسك الجماعة :

يعتبر مصطلح التماسك من أكثر الخصائص الإجتماعية التي أثارت إهتمام علماء نفس الجماعة ، حيث أن التماسك من الخصائص التي لها إنعكاساتها الكبيرة على تركيب الجماعة و أدائها. ويرتبط مفهوم التماسك لدى غالبية المهتمين بمفهوم الجاذبية حيث يشير إلى درجة انجذاب الأعضاء للجماعة و قدرتها على تحقيق حاجاتهم و أهدافهم و إبقائهم أعضاء فاعلين و مقاومة التخلي عنها لا بل الدفاع عنها [116]ص205.

تختلف قوة تماسك الجماعة باختلاف القوى الجاذبة لها، والتي تؤثر على طبيعة الحياة الجماعية، ولما كانت القوى التي تجذب الأفراد لجماعة العمل تختلف من جماعة لأخرى، لذلك تختلف الجماعات عن بعضها في مدى تماسكها وبالتالي في مدى تأثيرها على سلوك أعضائها فكلما زاد تماسك الجماعة كلما زادت إمكانية انصياع أفرادها لها و لمعاييرها و العكس صحيح. و نتناول بعض هذه القوى التي تجذب الفرد للجماعة لنرى كيف تؤثر على تماسك الجماعة ذاتها، وبالتالي في مدى فعالية جماعة العمل، في التأثير على الأداء الإنساني للفرد و حوافزه.

● دور الجماعة في إشباع الحاجات الإنسانية لأعضائها: فإذا إنضم فرد إلى جماعة متوقعا أن ذلك الانضمام سوف يشبع حاجات شخصية معينة، ثم تغيرت هذه الحاجات أثناء عضويته في الجماعة، فإن جاذبية الجماعة سوف تقل بالنسبة له، إلا إذا أشبعت الجماعة حاجاته الجديدة، بقدر متساو أو أكبر. و من الممكن بالطبع أن تتعدل حاجات الأفراد عن طريق خبراتهم في الجماعة، بل أن بعض الجماعات تهدف عمدا إلى تغيير حاجات أعضائها و لنا بالطبع أن نتوقع نقصا في جاذبية الجماعة إذا عجزت أن تشبع حاجات الفرد [73] ص73.

● مكانة الفرد في الجماعة: إن المكانة التي يشغلها الفرد داخل الجماعة تؤثر أيضا على قوة جاذبية الجماعة له، كلما تزايدت مكانة الفرد أو بدا أنه سوف يحصل عليها داخل الجماعة تزايدت درجة انجذابه إلى الجماعة.

● مكانة الجماعة نفسها في المؤسسة: فإذا كانت عالية تمسك أفرادها بمبادئها و معاييرها و العكس صحيح كما يمكن أن يؤدي تقدير الجمهور الخارجي إلى جعل الجماعة أكثر تماسكا، فعندما يظهر الجمهور الخارجي تقديرا مناسباً للجماعة فمن الواضح أن زيادة التماسك تنشأ عن إدراك أعضاء الجماعة بأن العضوية تساهم في رفع المكانة الشخصية لأعضائها.

● النجاح الذي تحرزته الجماعة: يدعم تماسكها و الفشل يدفعها إلى التفكك، و يفسر لنا ذلك دراسة جماعة من العاملات يعملن معا في حجرة واحدة في أحد مصانع الملابس، و لم تكن تربطهن إهتمامات تذكر، فمن النادر أن يتناقشن في مسائل العمل، و حتى في وقت الطعام كن يتناولوه في صمت، و مع مرور الزمن رقتهن الإدارة جميعا فأصبحن فجأة جماعة أخرى مختلفة، إذ بدأ التفاعل الودي يظهر بينهن أثناء العمل، و أصبحت أوقات غذائهن مناسبة إجتماعية. و يفسر سبب هذا التغيير في العلاقات الشخصية فيما بين هؤلاء العاملات بالاشتراك في المصير الذي واجهنه بزيادة رواتبهن فأصبحت الجماعة تعتبر في نظرهن الوسيلة التي حققن بها تحسنا في ظروفهن المالية ونتيجة لذلك زادت قيمة الجماعة بالنسبة لهن جميعا [73] ص 73.

2.3.3.3. الضغط الجماعي :

يعد موضوع الضغط الجماعي من بين الموضوعات الهامة التي أولاها أساتذة العلوم السياسية وأساتذة الإدارة العامة اهتماماتهم و بحثهم بعد أن تأكد لهم خطورة الدور الذي تؤديه الجماعات مهما كان نوعها في الحياة السياسية والإدارية و في المجتمعات المتقدمة، بينما ظلت دراستها في المجتمعات النامية لا تزال غائبة أو ضعيفة لأن قضايا أخرى أكبر منها وأهم حظيت بالأهمية، أو لأن دراسة مثل هاته الأمور في الجماعات، ولفت النظر إليها و تشخيص عناصرها وتحديد أدوارها يعد في غاية من الحساسية والأهمية.

إذا كانت جماعات العمل تباشر ضغطا جماعيا على الأداء الإنساني لأعضائها و حوافزهم فإن موقف أعضاء الجماعة من الانصياع لهذا الضغط الجماعي يختلف ، فمنهم من يستسلم والبعض الآخر يقاوم فما هي الأسباب التي تفسر الإختلافات بين الأعضاء في الاستسلام لهذا الضغط الجماعي؟. تدل دراسات علم النفس الإجتماعي في إجابتها عن هذا التساؤل إلى وجود خمسة أسباب رئيسية لذلك و هي:

- قوة جاذبية الجماعة في نظر العضو: إن جاذبية جماعة العمل ليست متساوية في نظر جميع الأعضاء ، حيث من الممكن أن تكون شديدة الجاذبية في نظر عضو و بالتالي سوف يرغب بأن يظل عضوا بها ، و عليه فإنه عندما تضغط عليه الجماعة لكي يمتثل مع بقية الأعضاء ، فإنه سوف يكون سريع الإذعان ، لكي لا يطرد من الجماعة . أما بالنسبة للأفراد الذين يشعرون بميل ضعيف للجماعة ، فإن الضغوط التي توجه إليهم للإمتثال لا تدفعهم للإذعان ، بل قد تؤدي ضغوط الجماعة عليهم إلى زيادة شعورهم بالكراه و العداء إتجاه المجموعة ، إذ أنهم يشعرون بأن رفض الجماعة لهم ليس صعب القبول . وعليه يمكن القول بأن جماعة العمل قد تستخدم الضغط الجماعي من أجل الوصول إلى التوافق بين أعضائها بنجاح ، ولكن فقط بنسبة قوة جذبها لأعضائها.

- أهمية الإلتزام بمعايير الجماعة :من المسائل الهامة التي تواجه رؤساء المجموعات هي مدى التزام العاملين بمعايير الجماعة. و للالتزام بالمعايير جانبان ذو أهمية خاصة للمديرين و هي :أولا العوامل التي تؤثر على مدى الإلتزام بمعايير الجماعة ،ثانيا درجة التكيف الإجتماعي التي يظهرها الأفراد في نشاطات الجماعة. وهناك أربع فئات عامة للعوامل التي يمكن أن تؤثر على الإلتزام بمعايير الجماعة هي [53]ص216:

–الخصائص الفردية :أظهرت أبحاث الشخصية أن الأفراد الأكثر ذكاء غالبا ما يكونون أقل التزاما من الأفراد الأقل ذكاء،و أنه كلما كان الفرد تسلطيا قلت درجة التزامه بمعايير الجماعة.

–العوامل الموقفية :و تشمل متغيرات مثل :حجم الجماعة و هيكلها ،والمحيط الإجتماعي لتفاعلاتها. فمثلا أظهرت البحوث أن الإتجاه نحو الإلتزام بمعايير الجماعة يزداد زيادة طفيفة مع حجم الجماعة إلى حد معين (من أربعة إلى ستة أشخاص). ويبدو سماع الفرد لآراء أشخاص عديدين متفقين حول موضوع معين يضعف ثقته في حكمه الشخصي و يقوى مبادئ و معايير المجموعة في ذات الوقت.

يتعرض الفرد لعوامل المثير كل يوم في حياته :و كلما كان المثير مبهما زادت درجة الالتزام بمعايير الجماعة. يبين البحث في هذا الموضوع أن الإلتزام بمعايير الجماعة غالبا ما يمثل أحد متطلبات الإستمرار في عضوية الجماعة ،فالعضو الذي لا يتقيد بالمعايير الموضوعه ،يتعرض للضغط من قبل الجماعة كخطوة أولى ليلتزم بمعاييرها .فإذا فشلت هذه المحاولة تعرض للعقاب ، ومن صنوف العقاب، عزل العضو عن نشاطات الجماعة، كان يتمتع الأعضاء عن الجلوس معه على مائدة الغذاء مثلا.

● درجة الضغط الجماعي التي يتعرض لها العضو: قد يتعرض أحد الأفراد للضغط أكثر من الآخرين، فالمخالف مثلا يتعرض لمزيد من الإهتمام و ربما لمزيد من الضغط أكثر مما يتعرض له غير المخالف، كما أن جهود الجماعة لتغيير فرد معين، سوف تستمر، طالما تجد الجماعة الدليل على أن الفرد قابل للتغيير. وإذا كان الفرد محبوبا من أعضاء الجماعة فمن المحتمل أن يتعرض لمزيد من الضغط عما إذا كان غير محبوب. كما أن الضغوط الجماعة الواقعة على العضو الجديد أو القليل الخبرة ،قد تختلف عن تلك الموجهة نحو العضو القديم،و قد يسمح في كثير من الأحيان لأعضاء الجماعة القدامى أن يحدوا بعض الشيء عن عادات الجماعة الصارمة، إظهارا للاحترام لهم، وفي الوقت ذاته هناك تلك الحالات التي يستطيع فيها العضو المستقل عن الجماعة أن يكسبها إلى جانبه في طريقة تفكيره بعد فترة من الزمن [73]ص77.

● حجم المؤيدين للمستويات الجماعة :تزداد قوة الضغط الدافعة نحو التماثل،إذا ما أدرك العضو أن الجماعة مجتمعة على معاداته و تندرج الضغوط في الازدياد كلما زاد النطاق العام للمعارضة الجماعية العامة للمخالف.

● الفروق الفردية بين أعضاء الجماعة : والاختلاف في الامتثال للجماعة قد يرجع أيضا إلى الإختلافات المتعلقة بالشخصية ،فبعض الأفراد يسرعون في الإذعان وبعضهم الآخر يحجمون. ففي إحدى الدراسات كلفت بعض الجماعات بتركيب أجزاء من صور معينة بحيث يكون تجميعها صورة كاملة، وكان المفروض على كل فرد أن يؤدي المهمة عن طريق تبادل بعض الأجزاء المكررة مع زملائه،حتى يتيسر تجميع أجزاء الصورة لدى كل فرد في التجربة. وقد فهم المشتركون أن التجربة عبارة عن موقف تعاوني، يتبادلون فيه المساعدة ، و يستهدفون -كجماعة- أن يصل كل عضو إلى النتيجة المطلوبة ،و على أي حال فقد نظمت التجربة ،بحيث يواجه كل عضو موقفا ،يظهر فيه الصراع بين رغبته في الوصول إلى حل يتميز به عن الآخرين، بأنه أكثر توفيقا و اعتبرت الفترة

التي يمر فيها هذا الصراع في المرتبة الأولى من الأهمية لقياس درجة الاستسلام أو المقاومة، وقد وجد أن بعض الأعضاء كانوا على استعداد للاستسلام لهذا الضغط الجماعي في مرحلة مبكرة جدا ، في حين قاومه بعض الأعضاء الآخرين لفترة أطول بكثير [121] ص 92 .

من أجل أن يحقق نظام الحوافز الأهداف التي صمم من أجلها ،ينبغي علينا مراعات مجموعة من القوى، أبرزها ما يلي:

القيادة الإدارية التي تعرف على أنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات وأنها تتطلب إماماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه.و تظهر مهارة القائد الإداري في طريقة استخدامه للحوافز،بالتعرف على القواعد الإدارية الحاكمة لها، وأهمية الالتزام بالاسترشاد بها في رسمه لسياسته في هذا المجال، وهو الأمر الذي يشكل المؤشر الدال على مهارته في استخدام هذه الحوافز كأداة هامة لرفع مستوى أداء العاملين تحت قيادته.

بيئة المؤسسة التي هي عبارة عن مجموعة العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة إما سلبا أو إيجابا، كما أنه من الممكن أن تكون هذه العوامل نابعة من المؤسسة نفسها أو من مصدر خارجي، و تظهر تأثيرات البيئة على أنظمة الحوافز في المؤسسة في شكلين اثنين، أولهما البيئة الداخلية حيث تظهر التأثيرات من خلال ملحقات العمل ويتعلق الأمر بكل من الوظيفة و الموارد المالية و طبيعة التكنولوجيا المستعملة. أما الشكل الثاني فيتعلق الأمر بالبيئة الخارجية و يظهر التأثير من خلال التشريعات و سياسات تسيير الموارد البشرية والأوضاع الاقتصادية و سياسة التعليم والتكوين وغيرها من العوامل التي أتينا على ذكرها في الفصل.

جماعات العمل التي تعبر عن تجمع من اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم ،لديهم هدف مشترك و يقوم بينهم نمط مستقر من العلاقة، كما أن جميع أعضائها مدركون للدور الذي يقومون به من أجل تحقيق أهداف أو انشغالات هذا التجمع الذي ينتمون إليه. ويظهر تأثيرها على أنظمة الحوافز من خلال شكلين اثنين هما درجة تماسك الجماعة و الضغط الذي تمارسه الجماعة.

بغيت التعرف عن الممارسات التي تطرقنها إليها في الجانب النظري، نقدم الفصل الموالي كمدخل لدراستنا في الجانب التطبيقي نوضح من خلاله الإشكالية المطروحة حول أنظمة الحوافز والإنتاجية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية .

الفصل 4

المؤسسة الصناعية الجزائرية و إشكالية الإنتاجية و أنظمة الحوافز

شكلت المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، الوحدة الأساسية في القطاع العام، ومحور النشاط الاقتصادي والاجتماعي، وقد لازم تطورها الخطاب السياسي، وواكب طرقاته وتوجهاته، لذا فقد حظيت باهتمام كبير من قبل الدولة نظرا لأهمية الدور الذي تؤديه في تحقيق أهداف التنمية الوطنية [122] ص 01.

في ظل المراحل التسييرية الماضية للمؤسسة العمومية الجزائرية، برزت مجموعة من السلوكيات والممارسات غير الرشيدة كونت ثقافة يصعب تغييرها أو نزعها من ذهن المسير الجزائري. ففي مجال تسيير الموارد البشرية كانت تتخذ مجمل القرارات المتعلقة بالتوظيف والترقيات دون اعتبارات موضوعية، كما غاب التعامل على أساس الفروق الفردية في منح المكافآت، و انعدم الاستثمار في التدريب و التكوين المستمر مما أحدث حالة من التسيب واللامبالاة، و كبح لجم الإبداع و المبادرة، و زيادة التوتر في العلاقات، مع ضعف الشعور الجماعي و الانتماء إلى المؤسسة. زادا حدة غياب الإجراءات الردعية الصارمة، و عدم حث الدولة على تطبيق الأساليب العلمية التي قد تضمن حد أدنى من الالتزام والتطوير المستمر، بحيث اتجهت أغلب التصحيحات إلى التركيز على الجانب المالي، مهمله الجوانب الأساسية الأخرى التي تنطوي عليها عملية التسيير من تخطيط، تنظيم، توجيه و مراقبة.

من هذا المنطلق نحاول في فصلنا هذا تقديم واقع أداء العامل الجزائري بالمؤسسة العمومية الجزائرية وذلك بالتعرض إلى ثلاثة مباحث أساسية، حيث يتعلق المبحث الأول بالتطورات التنظيمية التي عاشتها المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية، بينما نناقش في المبحث الثاني إشكالية إنتاجية العمل لدى المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية، في حين يناقش المبحث الثالث الإطار التنظيمي والقانوني لنظام الحوافز لدى المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية.

1.4 التطورات التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

لقد مرّ تنظيم المؤسسة بالجزائر بعدة فترات متميزة و متباينة تبعا للنصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالقطاع العام الإقتصادي، ونظرا لدوره الفعال في عملية تحقيق التنمية الوطنية الشاملة. و عليه سوف نقوم بعرض مختلف هذه المراحل و الفترات التي مرت بها المؤسسة، لا سيما مرحلة نظام التسيير الذاتي الموروث عن الفترة الاستعمارية، حيث كانت المؤسسة حينها تخضع لتطبيق أحكام المرسوم رقم 673/50 المؤرخ في 15 جوان 1950 المتضمن تنظيم الإدارة العامة وتسيير المؤسسات العمومية ذات الإقتصاد المختلط، و المرسوم 957/57 المؤرخ في 13 أوت 1957 المتضمن تطبيق أحكام المواد من 1 إلى 6 من المرسوم 707/53 المؤرخ في 09 أوت 1953، المتعلق بمراقبة الدولة للمؤسسات العامة الوطنية و تطبيقه على الجزائر، و يمتد به العمل إلى سنة 1965، لتليه مرحلة التسيير البيروقراطي، أو ما يعرف بمرحلة المؤسسة العامة بشكليها، ذات طابع صناعي تجاري والشركة الوطنية، ثم تأتي مرحلة التسيير الاشتراكي ابتداء من سنة 1971 لمحاولة بعث وإنجاز الديمقراطية في مجال العمل وإحداث المؤسسات الاشتراكية [123] ص 50، يليها الحديث عن تنظيم القطاع العام الجديد باستقلالية المؤسسات ابتداء من سنة 1988، ثم في الأخير مرحلة الخصخصة.

1.1.4 مرحلة التسيير الذاتي

تبنّت السلطات الجزائرية أيام الاستقلال مبدأ التسيير الذاتي لتسيير المؤسسات المؤممة والجديدة منها. غير أنه في الواقع لم يكن التسيير الذاتي اختيارا بل فرضته الظروف الصعبة التي حتمت على العمال الجزائريين مواصلة تشغيل المؤسسات الإقتصادية بعد أن تركها المستعمر.

لقد أخضعت المؤسسة المسيرة ذاتيا لأحكام القانون الخاص بموجب المرسوم الصادر في مارس 1963 وقد كان من نتائج هذا الإخضاع أن باتت هذه الأخيرة تتمتع: بالشخصية المعنوية التي تطبق عليها قواعد القانون الخاص، ملزمة بالقيد في السجل التجاري، ملزمة بمسك محاسبة تجارية مطابقة للمخطط المحاسبي العام الساري المفعول في تلك الفترة، تتمتع بالاستقلال المالي الذي يوجب عليها تغطية نفقاتها بالاعتماد فقط على مداخيلها المتأتية من نشاطها الإنتاجي والتجاري [124] ص 179.

1.1.1.4. التنظيم الإداري للمؤسسات المسيرة ذاتيا:

مما نلاحظه في هذه المرحلة حول المؤسسة المسيرة ذاتيا كثرة الهيئات التي تقوم عليها المؤسسة، حيث نجد في المؤسسة الواحدة الهيئات الأربع الآتية :

● الجمعية العامة للعمال: تمثل الجمعية العامة للعمال العنصر الأساسي في التسيير الذاتي ، من حيث وظيفتها التداولية والانتخابية وتأثيرها على الهيئات الأخرى، وتتشكل من ممثلي العمال الدائمين والمعينين تحت سلطة المدير، وتعد اجتماعها العادي كل 3 أشهر والاستثنائي بطلب من ثلث أعضائها، وأهم صلاحياتها تتمثل في: المصادقة على مخطط التنمية للمؤسسة والبرامج السنوية للتجهيز والإنتاج والترويج، والمصادقة على قانون تنظيم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات، وانتخاب مجلس العمال.

● مجلس العمال: ينتخبه الجمعية العامة لمدة ثلاث سنوات مع وجوب تكوين ثلثي الأعضاء من العمال الذين يباشرون العمل في الإنتاج حتى لا تهيمن الإدارات الإدارية و التقنية على المجلس ،و تتمثل صلاحياته في انتخاب لجنة التسيير ،التقرير و البت في النظام الداخلي ،القروض كذلك توظيف و طرد العمال،مراقبة لجنة التسيير قبل عرض حساباتها على الجمعية العامة في نهاية السنة المالية[123]ص60.

● لجنة التسيير: تنتخب من بين أعضاء مجلس العمال ،يكون ثلثهم من العمال المباشرين العمل في الإنتاج و يتجدد الثلث سنويا،و نظرا للدور المنوط بهذا الجهاز ،فإن التسيير الذاتي أصبح يعرف بلجنة التسيير،لأنها كانت تتكفل بتسيير المؤسسة، تتمثل صلاحياتها في ضبط القواعد و الترتيبات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة، توزيع المسؤوليات ،إستخدام العمال ،التقرير و البت في مسائل المؤسسة ،إعداد مخطط التنمية والإنتاج كذلك الحساب الختامي ،القروض و المشتريات ،توزيع و ترويج المنتجات والخدمات [123]ص 60 .

● المديرية:تشكل هاته الأخيرة جهازا تنفيذيا لقرارات هيئات المداولة ،و تتمثل مهامها في الحفاظ على شرعية العمليات الإقتصادية المالية،كما أنها تتولى عمليا التسيير الإداري و تقوم بدور المراقب المالي

والتقني، و تنظر في حسابات آخر السنة ،كذلك السهر على حسابات المؤسسة، وتحضير أموالها العقارية و المنقولة.

2.1.1.4. تقييم تجربة التسيير الذاتي

لقد تميزت المؤسسات الصناعية المسيرة ذاتيا في هذه الفترة بصغر حجمها حيث كانت 5 % منها توظف أكثر من 100 عامل ،وهو الأمر الذي جعل منها تسيطر على 6.5% من اليد العاملة الجزائرية مقارنة مع 49.6% بالنسبة للشركات الوطنية و 41.2% للمؤسسات الخاصة وذلك تبعا للإحصائيات المقدمة سنة 1964.

تعكس الأرقام المقدمة ضعف تجربة التسيير الذاتي للمؤسسات ،و ذلك رغم الدور الهام الذي لعبته في إحياء النظام الاشتراكي و إدماج العاملين و تأسيسها لنظام تحفيزي بالمؤسسة الإقتصادية ، ومن أبرز الأسباب التي أدت إلى زيادة التدهور في هاته التجربة نجد: الضعف الكامن في هيكله الإدارية حيث سيطر أعوان الدولة المعينين من قبلها على جميع مصادر القرار داخل المؤسسة الصناعية مع تهميش كبير لمشاركة العمال في الإدارة والتسيير الأمر الذي نتج عنه حالة من الاستياء والضجر لدى العمال زادت من تعميق فجوة عدم الثقة بينهم وبين الإداريين وصعوبة الاتصال والتحاور بين العمال ومسيريهم نتيجة تفاوت المستويات وحتى القيم وكذا الأفكار المسبقة السلبية التي يشكلها كل طرف عن الآخر،أضف إلى ذلك أنه لم يكن التسيير الذاتي الأسلوب الوحيد في تسيير المؤسسات ، حيث أدى التعدد في الهيئات ، إلى ظهور عدة عراقيل وتناقضات تخص الصلاحيات ونظام التسيير والقيادة ، حدثت من انتشاره كأسلوب للتسيير، وترافق ذلك بالقيام بتأميم البنوك والمناجم والمحروقات وتحويل المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية تؤدي وظائفها الأساسية كالإنتاج والتوزيع ، ولكن تحت رقابة الدولة وأجهزتها، وهو ما جعل تجربة التسيير الذاتي كمرحلة انتقال من الاقتصاد الاستعماري إلى الاقتصاد الوطني.

2.1.4 مرحلة المؤسسة العامة أو المشروع العام

المؤسسة العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري هي شكل من أشكال المؤسسة العمومية التي عرفها النظام الاقتصادي الرأسمالي نتيجة الحاجة للقيام بأنشطة صناعية وتجارية لم تستطع القيام بها المؤسسات الخاصة، بسبب قلة مردوديتها أو ضخامة رؤوس أموالها أو تعقد مستواها التكنولوجي. هذه

الأداة كانت تتلاءم مع التدخل الاقتصادي المحدود للدولة الرأسمالية الليبرالية الحارسة. فكانت تختار بغرض أداء خدمة عمومية Service public للمجموعة الوطنية. لذلك فإن هذا الشكل من المؤسسات العمومية كان يدخل في إطار القانون العام، ويتميز بالتمتع بالشخصية المدنية وبنشاط متخصص [125]ص27.

إن المعطيات الموضوعية التي أدت إلى إعادة التنظيم الاقتصادي الوطني كانت قد فرضت السير نحو هيمنة الدولة على القطاع العام، و أمام التدخل الكثيف في الميدان الإقتصادي و السرعة التي صاحبت عملية التأميم، لجأ المشرع إلى جعل ذلك التدخل في أشكال قانونية متعددة. فبعد أن بدأ فيه بالتسيير الذاتي كمرحلة أولى بعد الاستقلال باعتباره الطريقة القانونية السائدة في تنظيم المؤسسات، استمر بعد ذلك في إضفاء الطابع الاشتراكي على الاقتصاد الجزائري بالطرق القانونية المألوفة في موضوع المؤسسات العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري، والمتمثلة أساسا في المؤسسة العامة الصناعية والتجارية، والشركة الوطنية.

1. 2.1.4. المؤسسة العامة ذات الطابع الصناعي و التجاري

تعتبر المؤسسة العامة الصناعية والتجارية أكثر الأشكال شيوعا لتدخل الدولة في الميدان الإقتصادي، وهو شكل وراثته الجزائر عن النظام الاستعماري حيث أعادت تنشيط المؤسسات الموروثة (حوالي 450 مؤسسة) لإنشاء قطاع وطني عمومي. ويقوم تنظيم هذه المؤسسة على جهازين أساسيين أحدهما للمداولة و الآخر للتنفيذ وهما:

● مجلس الإدارة: يتشكل في أغلبيته من ممثلين عن السلطة. فمن حيث التسيير تختلف المؤسسة الصناعية والتجارية باختلاف أنظمتها و لوائحها. كما تختلف اختصاصات و صلاحيات مجالس الإدارة باختلاف طبيعتها، و نطاق نشاط المؤسسة فهي مجرد اختصاصات شكلية نظرية، لأن الصلاحيات الفعلية تتركز في يد جهاز التنفيذ، بل تم تعطيل البعض منها بإحداث لجان الإدارة، و باستبعاد تمثيل العمال، تم إلغاؤها تماما وتعويضها بجهاز آخر خاصة في القطاع الصناعي.

● المدير: لتجنب المشاكل التي يمكن أن تحدث، نتيجة الازدواجية في إدارة المشروع بين رئيس مجلس الإدارة ومدير المؤسسة العامة، فقد أسند المشرع الجزائري مهمة الإدارة إلى المدير الذي يعين بموجب مرسوم و باقتراح من السلطة الوصية، والذي أصبح المسير الوحيد للمؤسسة ويستعين في مهمته هذه

برؤساء أقسام ومحاسب مالي، وأصبح يتمتع بسلطة إدارية ويتولى التسيير اليومي لكافة أجهزة المؤسسة، وتحضير القرارات والمشاريع الخاصة بها، وإن تباينت صلاحياته بتباين وتعدد النصوص الأساسية الخاصة بإحداث المؤسسات. ففي المجال الداخلي يحدّد النظام الداخلي وينظم علاقة العمل بين المشروع العام والعاملين، طبقاً للتشريع الجاري به العمل آنذاك والذي اتسم بتعدد في الأنظمة. وفي المجال الخارجي، يمثل المؤسسة أمام الجهات الأخرى و يبرم الصفقات العمومية. وفي الواقع العملي بالرغم من الهيمنة الظاهرية لمدير المؤسسة، إلا أن الوزارة الوصية المكلفة بالرقابة كانت تشاركه في التسيير من خلال المجالس الاستشارية [122] ص30.

2.2.1.4. الشركة الوطنية:

إن إيديولوجية الشركة الوطنية تعتمد أساساً على مبدأ رأسمالية الدولة، وهي نوع من الاشتراكية تكون فيها وسائل الإنتاج في يد الدولة، كما تعتمد على الاستقلالية المالية والتنظيمية الموجودة في إطار النظام الرأسمالي. فالملكية تعود للدولة، بينما تسيير الشركة الوطنية كشخص معنوي يتمتع باستقلالية، دون مشاركة العمال في التسيير والنتائج. لا يختلف تنظيمها وتركيبها عن المؤسسات العامة الصناعية والتجارية، إذ يقوم على جهاز للمداولة (لجنة التوجيه و الرقابة) و جهاز للتنفيذ(المدير).

● لجنة التوجيه و المراقبة: بعدما تبين عدم ملائمة الأسلوب المتبع في النظام الفرنسي (مجلس إدارة ومدير) لأوضاع الجزائر، تم إلغاء مجالس الإدارة في أغلبية المؤسسات العامة، وحلت محلها هيئات استشارية لمساعدة المدير في تسيير شؤون الشركات الوطنية تتمثل في لجان التوجيه والرقابة، والتي تتألف من عدة أعضاء يمثلون بعض الوزارات والحزب واتحاد العمال، وبعض الأشخاص نظروا لخبرتهم المهنية، ويختلف عددهم من مؤسسة إلى أخرى، معينين من قبل السلطات التابعين لها إدارياً لمدة 3 سنوات. أما صلاحيات هذه اللجنة فهي ذات طبيعة استشارية، تبتدى من خلال رأيها في النظام الداخلي، نظام المستخدمين، زيادة أو تخفيض رأس المال، برنامج الاستثمارات، القروض، الأرباح و العقارات الضرورية لنشاط الشركة.

● المدير: لقد تعززت سلطة المدير في إدارة الشركة الوطنية، و هذا بمساعدة اللجنة الاستشارية، بحيث أصبح يرسم سياسة المؤسسة وحده بإعتباره الرجل الوحيد المسير للمؤسسة في هذه المرحلة، وأصبح

يتمتع بسلطة إدارية مطلقة وواسعة وغير محددة على غرار نظيره في المؤسسة العامة الصناعية التجارية تتبع من اختصاصاته التي يشار إليها في قوانين إحداث المؤسسة و التي تكون متباينة أحيانا.

3.2.1.4 تقييم مرحلة المؤسسة العامة:

لقد تميزت هذه المرحلة بوجود العديد من التناقضات و هذا وفق التوجه السياسي الذي كان سائدا في تلك المرحلة و من جملة التناقضات تلك نجد:

● التوجه الإيديولوجي [122]ص32: تميز تنظيم الشركات الوطنية باعتماد إيديولوجية رأسمالية الدولة، حيث تشبه الشركات بمساهم وحيد في النظام الرأسمالي، وتختلف عنه من حيث الملكية الخاصة والتي عوضت بملكية الدولة وهي وضعية تعبر عن ضعف اشتراكية الاقتصاد الوطني.

● مشاركة العمال في تسيير المؤسسات:لقد تم استبعاد العمال في المشاركة بالقرارات المتخذة في المؤسسة و كذا مختلف الطرق المتبعة في تسييرها،و هذا بحجة كونهم لا يمتلكون المهارات الفنية في ذلك مما يظهر عدم فعاليتهم إداريا ،و هذا ما يتنافى مع الشعار المرفوع في النظام الاشتراكي و هو أن المؤسسة ملك للشعب (العمال).

● نظام التسيير:لقد تعددت الأساليب المتبعة في تسيير هذا النوع من المؤسسات بحيث تم الإعتماد على كل من أسلوب التسيير الذاتي ،و التسيير الإداري ،و محافظة الحكومةإلخ، وهو ما أدى إلى ظهور عدة مشاكل كان لها أثر بارز في هذه المرحلة و من بين تلك المشكلات نجدا:ضعف في تماسك الهيكل التنظيمي، عدم وضوح المسؤوليات و المهام في المناصب ،مركزية الإتصال ، غياب نظام للمعلومات .

مما تقدم يمكن اعتبار نمط التسيير الذاتي والشركات الوطنية كصورة أولى لإعادة هيكلة الاقتصاد الجزائري الذي كان خاضعا لعلاقات التنظيم الاستعماري ،وقد انصب التركيز من خلالهما على إظهار المؤسسة الوطنية العمومية إلى حيز الوجود ، غير أن الجانب التنظيمي لم يحظ فيها بالاهتمام المطلوب، فكان الأسلوب التقليدي التلقائي هو السائد في تنظيمها وتسييرها.

إلا أنه مع تزايد المؤسسات العامة والشركات الوطنية وتباين أحكامها ونظمها القانونية أدى إلى التفكير في توحيد بنيتها وإعداد قانون ينطبق على مختلف المؤسسات العامة وانتهى ذلك بصدر ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

3.1.4 مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

في بداية سنة 1971 وضعت الدولة تنظيما جديدا للمؤسسات و المتمثل في التسيير الاشتراكي الذي يبحث في إيجاد الوفاق بين إطارات التسيير و ممثلي العمال ،فهذا التنظيم ليس مجرد إصلاح بل هو مرحلة جديدة للثورة الاقتصادية و الإجتماعية ، كذلك هو حل ناجح للقضاء على كل تفكير في السيطرة البيروقراطية كما جاء في ميثاق التنظيم الاشتراكي للمؤسسات "بما أن أساس النظام الاشتراكي هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج ،فإنه من غير المنطقي أن لا يكون عمال الشركات طرفا مهما في تسييرها ومراقبتها و بالتالي أصبح العامل يتمتع بصفة المسير المنتج" [63]ص212 .

3.1.4.1 الأجهزة التنظيمية للمؤسسات في هاته المرحلة

المؤسسة الاشتراكية هي التسمية القانونية التي أعطيت للمؤسسة العمومة الوطنية بموجب الأمر رقم 74-71 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 والمتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات وتعتبر المؤسسة الاشتراكية التي أنشأها هذا الأمر شخصا معنويا يتمتع بالشخصية المدنية وبالاستقلال المالي [126]ص52.

و لقد تم تزويد هذا النوع من المؤسسات بمجموعة من الأجهزة التنظيمية تسمح بخلق بيئة ناجحة للمخططات التنموية المسطرة ،و تتلخص هذه الأجهزة في كل من :

- مجلس العمال :يعد مجلس العمال أحد أهم الأجهزة التنظيمية في التسيير الاشتراكي للمؤسسة والخاص بتفعيل وتطبيق المشاركة العمالية إذ ينتخب المجلس مدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ،ويتراوح عدد أعضائها بين 7 و 25 عضوا ويتم انتخابهم بناء على قائمة تعدها لجنة مكونة من ممثلي الحزب والنقابة والوصاية ويشترط في أعضاء المجلس أن يكونوا منخرطين في النقابة، في حين يتم انتخاب

رئيس المجلس من طرف أعضائه كل سنة ويجتمع المجلس في جلستين عاديتين في السنة كما يمكنه الاجتماع في حالات استثنائية بناء على طلب المدير أو ثلثي الأعضاء أو بطلب من مجموع العمال والقرارات التي يتخذها المجلس تتم المصادقة عليها بالأغلبية البسيطة وتحت رقابة الوصاية وحل المجلس العمال أو تعليق نشاطه يتم بناء على اقتراح الجهة الوصية أو الحزب أو النقابة بإصدار في هذا الشأن ولمجلس العمال اختصاصات عدة تتمثل أهمها في: إبداء رأيه في مشروع مخطط المؤسسة والموضوعات المتعلقة بالميزانية والحسابات ومصاريف المؤسسة، كذلك المشاركة في تنفيذ المخطط السنوي وكذا مشاركة مجلس المديرية في وضع ومتابعة سياسة الموظفين والمستخدمين. و من بين اختصاصاته الأخرى تقديم خدمات استشارية حول وضعية العمال والتعديلات التي تتم على هيكل المؤسسة.

● مجلس المديرية: يختلف عدد أعضائه من مؤسسة لأخرى حسب أهمية كل منها، على أن يكون من بينهم ممثلين يعينهما مجلس العمال من بين أعضائه يرأسه المدير العام. و تتمثل صلاحياته في إدارة وتسيير المؤسسة، يسهر على تطبيق قراراتها، ينسق بين مختلف وحداتها، يحضر للمشاركة في مجالس التسيير الخاصة بالمؤسسات الاشتراكية، البت في النزاعات بينها كما يتولى وضع المشروع الأولي لمخطط المؤسسة ويصادق عليه ويتولى متابعة تنفيذه كما يتمتع بصلاحيات واسعة في المجال المالي والمصرفي، يفحص ويصادق على حسابات المؤسسة و يبدي رأيه في كل العمليات المالية بها. أما من حيث التنظيم الإداري فيتكفل المجلس بتنظيم المؤسسة و تحديد الروابط العضوية بين مختلف هيئاتها وأجهزتها، فيتولى دراسة مشروع تنظيمها، إعداد المشروع التمهيدي للنظام الداخلي، و في إطار تطبيق القانون الأساسي العام للعامل يلعب مجلس المديرية دورا بارزا في وضع و تنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة [123] ص 68. وبهذه الصلاحيات المنوطة به يعتبر مجلس المديرية الجهاز الرئيسي بالمؤسسة تحدها في الواقع الوصاية المبسطة على المؤسسة، كما تحدها مكانة رئيس المجلس الذي يشغل في آن واحد منصب المدير العام للمؤسسة التي تضفي عليه مظهرا استقلاليا .

● المدير: و يتم تعيينه من طرف الجهة الوصية لكي يترأس مجلس المديرية وهو المسؤول الأول في المؤسسة فلقد جاء في المادة 16 من ميثاق التسيير الاشتراكي: " يتصرف المدير العام للمؤسسة تحت سلطة الوزير الوصي ويكون مسؤول عن التسيير العام للمؤسسة في نطاق اختصاصه المحدد بموجب النصوص التشريعية والتنظيمية وفي نطاق احترام الاختصاصات الموكلة إلى مجلس العمال ويمثل المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية ويمارس السلطة السلمية على الموظفين". فالمدبر لا يختص إلا بالمهام الإدارية والتنفيذية كما يسهر على تطبيق القرارات المتخذة على مستوى الجهازين السابقين

والموافقة مع المخططات التنموية ويمارس المدير هذه المهام في إطار صلاحيات واسعة يعمل من خلالها على تمثيل الدولة في المؤسسة.

2.3.1.4 تقييم مرحلة التسيير الاشتراكي :

إن هذا النوع من التسيير في المؤسسة يقتضي الفهم الصحيح لمبادئه و أهدافه ، و لهذا فإن تطبيقه في أرض الواقع أفرز عن عدة مشاكل و عراقيل صعبت سير هذه العملية خاصة في العشرية الأولى من تطبيقه، حيث زادت فيه النزاعات داخل المؤسسات، و أدت إلى تعطل الإنتاج إثر الإهمال أو التوقفات عن العمل أو بسبب اضطرابات عن ضعف تنظيم التسيير الاشتراكي للمؤسسات بحيث لم يوضح طبيعة العلاقات بين مجلس العمال و مجلس الإدارة ثم بين مجلس العمال و باقي العمال المنتجين .بالإضافة إلى هذا فإن نظام الموارد البشرية لم يعرف تنظيماً محكماً مقبولاً ، إذ رغم وجود سياسية تشغيل وطنية آنذاك ، فإنه لم يكن هناك سلم مناصب في المؤسسات ، فكان تصنيف المناصب و تحديد الأجور عشوائياً دون ربطها بمؤشرات نشاط و مردودية المؤسسة، مما خلق فوارق متباينة بين المؤسسات لنفس المنصب. و دام الوضع كذلك إلى غاية صدور السلم الوظيفي للمناصب النموذجية سنة 1978 بصدر القانون الأساسي العام للعامل .فأثر كل ذلك سلبا على نشاط المؤسسة لعدم خضوع نظام التشغيل والأجور و التصنيف إلى قواعد علمية وإدارية، فتم تسجيل نقص في التكوين و عدم انسجام الإطارات مع التكنولوجيا المستوردة، و لتنفيذ برامج المخططات الرباعية المبرمجة، وعليه فإن النتيجة التي يمكن استخلاصها من تجربة التسيير الاشتراكي للمؤسسات أن هيئاتها لم تحقق ما كان مسطر لها ، و أن المشاركة في التسيير لم تكن فعالة و لا مهمة ، بحيث لم يسمح للعمال بالمشاركة الحقيقية لمراقبة التسيير و هو ما ولد أزمة حقيقية في الإقتصاد الوطني .

4.1.4 مرحلة إعادة الهيكلة و إستقلالية المؤسسات

إن الآثار التي خلفتها المؤسسة في ظل التسيير الاشتراكي للمؤسسات و العراقيل التي شهدتها نظام التسيير المذكور و صل بالمؤسسة إلى نقطة يجب أن تتخذ فيها قرارا و حولا عاجلة للخروج من المشاكل التي أصبحت تتخبط فيها، فاتخذت إجراءات منذ بداية الثمانينات لتطبق ابتداء من الخطة الخماسية الأولى 1980-1984 تدعى بإعادة الهيكلة العضوية و المالية لتستمر حتى نهاية الثمانينات لتبدأ بعدها إصلاحات أخرى.

تمتد ما بين 1980-1988 و تمثل بداية انطلاق الإصلاحات خاصة مع المخطط الخماسي الأول (1980-1984) المتعلق بتسيير الإقتصاد الوطني والمؤسسة العامة بصورة خاصة. وكذلك مع المخطط الخماسي الثاني (1985-1989) الذي أحست خلاله الجزائر بانكاسه اقتصادية حقيقية نتيجة: التدني الكبير لأسعار البترول و اعتماد المؤسسات العامة على الخزينة العمومية في تمويلها والتي عرفت أول عجز لها سنة 1983. و نتيجة لهذه الآثار السلبية ماليا و اقتصاديا على البلاد والمؤسسات بدأت التصورات تتغير نحو الخروج التدريجي للدولة من الحياة الإقتصادية [63]ص215.

لقد ارتكزت عملية إعادة الهيكلة على عدة مبادئ حتى و إن كانت مختلفة، لكنها مستمدة من الواقع الإقتصادي والإجتماعي الذي عاشته هذه المؤسسات في مرحلة سابقة، وتتلخص هذه المبادئ فيمايلي [127]ص114:

● مبدأ التخصص في النشاط: بالبحث عن التخصصات الملائمة للإنتاج أو النشاطات المتشابهة حسب القطاعات أو المؤسسات، أي تحديد المهام الأساسية لكل مؤسسة وتخصصها في نشاط واحد، على مستوى محلي أو وطني. ففي الميدان الصناعي تم الفصل بين الوظائف الإنتاجية والوظائف التجارية، وفي ميدان التجارة تم الفصل بين التجارة الداخلية والخارجية ، وفي ميدان الفلاحة تم خلق دواوين وطنية ومحلية حسب المنتوجات ونوعية الخدمات المقدمة، وفي المجال المصرفي والتأمينات تم تكوين بنوك قطاعات وبنوك جهوية وبنوك استثمار.

● مبدأ إستقلالية النواة القاعدية: أي تحديد خطوط أو فروع تكنولوجيا متجانسة، والاستفادة من إمكانياتها كنواة لتطوير فرع معين من النشاط الصناعي، مثل انفصال مؤسسة سوناريم SONAREM للاستغلال المنجمي إلى المؤسسة الوطنية لأعمال البحث المنجمي ، والمؤسسة الوطنية للاستغلال المنجمي.

● مبدأ لامركزية مقرات المؤسسات: بإعادة توزيع مقرات الإدارة المركزية من العاصمة إلى المناطق الداخلية للبلاد، توزيعا يقربها من مراكز نشاطاتها الرئيسية، ليتم تدارك أخطاء التسيير في الوقت

المناسب وتهيئة كل الوسائل المادية والبشرية لتصحيحها، نتيجة لإعادة توزيع الكفاءات والخبرات التي اكتسبتها الإطارات على مستوى المراكز الجهوية.

2.4.1.4. مراحل تطبيق إعادة الهيكلة :

انطلقت عملية إعادة الهيكلة في الواقع بعد صدور المرسوم رقم 80-242 ، أي مع بداية المخطط الخماسي الأول للتنمية 80-1984 ، ومرت بمرحلتين مكملتين لبعضهما، وهما : إعادة الهيكلة العضوية، ثم إعادة الهيكلة المالية.

● إعادة الهيكلة العضوية: والتي يقصد بها تقسيم المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة الحجم، حتى يتمكن المسيرون من التحكم فيها وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية. وفي هذا الصدد كلفت لجنة وطنية بتنفيذ عملية التقسيم، الذي تمّ وفقا للمبادئ المقدمة سابقا .

● إعادة الهيكلة المالية: تمثل مضمون إعادة الهيكلة المالية في مجموعة من التدابير المتخذة من طرف الدولة والمؤسسة قصد تجسيد الاستقلالية المالية، وإدخال معيار المردودية كمبدأ أساسي في التسيير، ومن أجل ذلك اتخذت الإجراءات التالية [128] ص40:

– تكليف البنك الوطني للتنمية بتمويل المؤسسة التي تعاني من عجز بقروض متوسطة وطويلة الأجل بدل من القصيرة، الهدف من هذا هو تغطية الأصول التابعة وجعل السحب على المكشوف بمستويات مقبولة، تمّ الحصول على فائض من رأس المال.

– تخصيص تسويق من طرف الخزينة العمومية غير قابل للاسترجاع بغية التخفيف من حدة العجز المالي، ومن جانب آخر تقررّ تدعيم النشاطات الصناعيّة بأموال مؤقتة على المدى الطويل " 30 سنة" مع إمكانية التسديد خلال 8 سنوات وبمعدّل فائدة يقدر ب 2% سنويًا .

– إعادة هيكلة ديون المؤسسة عبر وضع رزنامة لتسديد الفوائد والأصول .

– تصفية الديون فيما بين المؤسسات .

3.4.1.4. تقييم مرحلة إعادة الهيكلة:

تظهر النتائج المتعلقة بعملية إعادة الهيكلة بأن الهدف المرجو لم يتحقق (الذي يتمثل في رفع مستوى التسيير وتحسين معدل استغلال الطاقة الإنتاجية للجهاز الإنتاجي)، بل في المقابل حدث تفكيك المؤسسات، وإثقالها بمصاريف إعادة الهيكلة والتي هي مصاريف إدارية وغير إنتاجية، مما ترتب عنه إضعاف لقدراتها الإنتاجية.

يرى كثيرون أن برنامج عملية إعادة الهيكلة خيار في حد ذاته، وبني على فرضية أن المؤسسات الصغيرة هي الأكثر تحكما من المؤسسات الضخمة، لكن المختصين في التسيير مقتنعون بأن التحكم فيه غير مرتبط بحجم المؤسسات وإنما بمبدأ التحكم في التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، إدارة الموارد البشرية وأنظمة المراقبة. ويستدل هؤلاء ببعض المؤسسات الكبيرة الحجم والتي حققت نتائج مرضية دون تجزئتها ومثال ذلك شركة جنرال موتورز GENERAL MOTORS بالولايات المتحدة الأمريكية.

إن سياسة إعادة الهيكلة سارت مخالفة تماما للاتجاه الذي سارت فيه نفس السياسة المطبقة عبر أنحاء العالم، وهو التوجه نحو تكوين شركات كبرى من جنسية واحدة أو متعددة الجنسيات واختارت لذلك صفات عدة من أهمها (الهولدينغ LES HOLDINGS)، ولهذا كان الأمل أن تراعى هذه المزايا الاقتصادية وأن تنصب إعادة الهيكلة العضوية على أكبر المؤسسات مثل المؤسسة الوطنية للمحروقات سوناطراك SONATRACH والمؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية سوناكوم SONACOME. وكنتيجة نستخلصها مما سبق، أن إعادة الهيكلة لم تكن سوى مرحلة أولية لتحضير شروط الدخول في المرحلة الموالية من الإصلاحات الاقتصادية (استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية) كون الوضع الاقتصادي والإيديولوجي المسيطر آنذاك لم يسمح بالدخول مباشرة إلى اقتصاد السوق [122] ص 68.

4.4.1.4. مرحلة إستقلالية المؤسسات:

يتلخص مفهوم الاستقلالية في منح المؤسسات مزيدا من المبادرة في إطار العمل على التجسيد الفعلي للامركزية من خلال إعادة القانون الأساسي للمؤسسة الذي يجعلها تأخذ فردية المبادرة والتسيير من أجل إستغلال طاقتها الذاتية، كما تتيح الاستقلالية إمكانية التعاقد بحرية وفق القانون

التجاري، لاسيما و أن المؤسسة أخذت شكلا آخر في تعريفها فأصبحت حسب القانون الخاص شخصية معنوية مسئولة عن نشاطها و تخضع لمبادئ الربحية [129] ص142. منذ سنة 1988 باشرت الجزائر إصلاحات إقتصادية عرفت بإسم إستقلالية المؤسسات العمومية الإقتصادية، وذلك من أجل النهوض بها وترقيتها عن طريق تحرير نشاطها من التدخل المباشر لأجهزة الدولة والرقابة التي كانت مفروضة عليها، حيث رافقت هذه الإصلاحات صدور مجموعة من القوانين التشريعية لتهيئة الشروط اللازمة لتطبيق إستقلالية المؤسسات ودخولها في اقتصاد السوق. وبالتالي إخضاعها لقانون المتاجرة لتحقيق المردودية والفعالية، وتتمثل هذه القوانين فيما يلي:

قانون 01-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988، يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

قانون 02-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بالتخطيط.

قانون 03-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بصناديق المساهمة.

قانون 04-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بتعديل القانون التجاري ويحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية.

5.4.1.4. مبادئ إستقلالية المؤسسات:

يعتبر مبدأ الاستقلالية المركز الأول و الرئيسي في الإصلاح الإقتصادي الجديد، و حتى تتحقق أهداف هذا المبدأ يجب منح المؤسسة العمومية الاقتصادية الاستقلالية نحو محيطها وبالخصوص إتجاه الوصاية و الأجهزة الإدارية الأخرى. و قد استند المشرع على أسس نوجزها فيما يلي [63] ص219:

● الأساس القانوني: ويتمثل في إضفاء الشخصية القانونية و المعنوية على تلك المؤسسات، و النظام الجزائري كغيره من الأنظمة يعترف بالشخصية المعنوية للمؤسسات العمومية الاقتصادية، و هذا الإقرار يكسبها الحقوق و التحمل بالالتزامات، لذلك فإن هذا السند القانوني " التمتع بالشخصية المعنوية " يدعم إستقلالية المؤسسة من حيث وجود ذمة مالية مستقلة و التمتع بأهلية قانونية كاملة.

● الأساس الإداري: معناه دعم مشروع إستقلالية المؤسسات بعدم التدخل الخارجي في الشؤون الداخلية للمؤسسات، وفي هذا الشأن ورد النص على التسيير الضمني كما تم استبعاد الأنظمة القائمة في مجال الرقابة منها و الشعبية.

● الأساس الإقتصادي: و معناه أن تنظيم الإقتصاد الوطني في هذه المرحلة الجديدة يقوم على أسس أهمها إقامة منظومة وطنية تخطيطية تستند إلى قواعد تنظيمية جديدة بالإعتماد على القرارات الإدارية و عليه فإن الأساس الإقتصادي لاستقلالية المؤسسة العمومية الإقتصادية يكمن في ضبط الوتيرة الإقتصادية التي تحافظ على خصائص التخطيط الاشتراكي و خاصة طابعه الإلزامي على أن تمنح المؤسسة المزيد من السلطات والصلاحيات في المجال الإقتصادي تماشيا مع طبيعتها ودورها. كما أن المؤسسة العمومية الإقتصادية تلتزم باحترام القواعد الواردة بالمنظومة الوطنية للتخطيط و خاصة المخطط الخماسي بإعتبارها مرجعا و مصدرا إلزاميا.

4.1.4.6. الأجهزة التنظيمية في هذه المرحلة :

تقوم إدارات المؤسسة العمومية الإقتصادية بنشاطاتها في هاته المرحلة ،من خلال الأجهزة التنظيمية الآتية :

● الجمعية العامة :من صلاحياتها المصادقة و التعيين ، و إدارة الشؤون المالية و تحديد صلاحيات جهاز الإدارة.

● مجلس الإدارة :يتشكل من الممثلين عن المؤسسات المساهمة و ممثلين عن العمال ، و ممثلين عن الدولة، عضوان يمثلان مجلس العمال، و خمسة أعضاء أو عشرة على الأكثر تعيينهم الجمعية العامة من بين المؤسسات المساهمة ، شخصان أو عضوان من الإدارة يتم تعيينهم من طرف الوصاية، و يمثل مجلس الإدارة الإطار الذي تتم فيه المشاركة العمالية، أما في مجال التسيير فيقوم بانتخاب كل من الرئيس المدير العام.

● المدير العام :يتمتع بعدة صلاحيات و في مختلف المجالات كاختصاصه في إنشاء العقود وحل المنازعات و الإشراف على الشؤون المالي والمحاسبية، و يمارس هذه الصلاحيات تحت مراقبة مجلس الإدارة مع تحمله المسؤولية المدنية والجناحية عن كل ما يقوم به من تصرفات.

7.4.1.4. تقييم مرحلة إستقلالية المؤسسات:

إن الشيء الإيجابي في هاته المرحلة و التي يجدر بنا الإشارة إليه، مرتكز على طرق التنظيم و التسيير الداخلية، حيث أنها عرفت تحسنا كبيرا بتجسيد فكرة المشاركة العمالية و الحق النقابي ، ولو أن حق المشاركة كان قد نادى بها قانون و ميثاق التسيير الذاتي و التسيير الإشتراكي للمؤسسات و لكن لم يجسد واقعيًا، زد على ذلك لقد أصبح ينظر للبعد البيئي كعامل مؤثر في السياسات و الأهداف المرسومة للمؤسسة، و يمكن من فهم كل المتغيرات و مراعاتها أثناء مرحلة الإعداد لاتخاذ القرارات انطلاقًا من الإيمان بأن هناك تأثير متبادل بين المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسات ، ولكن القانون لم ينظر إلى العامل البيئي بمفهومه الواسع (المؤثرات الإجتماعية و الإقتصادية و السياسية و الثقافية) بل حصره ضمنيا في تعاملات المؤسسة مع الوصاية و مع المتعاملين الاقتصاديين الآخرين.

5.1.4 خصوصية المؤسسات

في ظل الظروف المتدهورة للمؤسسات العمومية الإقتصادية، و مع تدني المساعدات المالية للجزائر من جهة، و في ظل الإنخفاض المستمر لإيرادات ميزانية الدولة بسبب هبوط أسعار البترول مع تخصيص نسبة معتبرة منها لخدمة الدين لم تجد الجزائر مساعدات وقروض، فلجأت إلى صندوق النقد الدولي الذي اشترط على الجزائر القيام بإصلاحات عميقة، وتحقيق الشروط التالية: تخفيض قيمة الدينار، توقيف دعم الأسعار و تحريرها، خصوصية المؤسسات العمومية التي تعاني من العجز.

إن تطبيق هذه الإتفاقية بدأ تدريجيا ، حيث تمّ تخفيض قيمة الدينار في سنة 1994 بنسبة 40% بالإضافة إلى الرّفْع التدريجي للدّعم على مختلف الأسعار الضرورية، على أن يصل إلى الرّفْع النهائي للدّعم لاحقا، غير أنه تبقى عملية خصوصية المؤسسات الشرط الأكثر صعوبة وهذا للدور الاجتماعي التي كانت تساهم به من خلال أنشطتها .

لقد ظهر مفهوم الخصوصية في التشريع الجزائري من خلال الأمر رقم 95/ 22 المؤرخ في 26 أوت 1995 و المعدل بالأمر رقم 12/97 المؤرخ في 19 مارس 1997 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية [130] ص 174. حيث جاء في المادة الأولى من هذا الأمر (رقم 95 / 22 المؤرخ في 26 أوت 1995) أن الخصوصية هي القيام بمعاملة تجارية تتجسد إما في تحويل جزء

أوكل ملكية الأصول المادية أو المعنوية من مؤسسة عمومية لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص، وإما في تحويل تسيير مؤسسات عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص، وذلك بواسطة صيغ تعاقدية تحدد كيفية التحويل وممارسته وشروطه، يسمى هذا النمط بخصوصية التسيير كتعريف خاص بالنموذج الجزائري للخصوصية [131] ص 155 (الأمر رقم 22/95 الصادر في 1995/08/26 .) الذي تناول خصوصية الملكية وخصوصية التسيير.

5.1.4. شروط وأشكال الخصوصية في الجزائر :

لقد أوضحت المادة الرابعة من الأمر المعدل للأمر 11/97 والمؤرخ في 19 مارس 1997 الشروط التي يتم من خلالها التنازل عن ملكية المؤسسات العمومية و التي تتلخص في كل من:

● تعهد يقدمه المالك أو المالكون الجدد، يلتزم فيه بإصلاح أو تحديث المؤسسة المتنازل عنها مع المحافظة على جميع مناصب العمال المأجورة فيها أو بعضها.

● أن لا يحق بأي شكل من الأشكال للمالك الجديد أن يغير من نشاط المؤسسة المتنازل عنها إلا بعد مرور فترة معينة تحددها الجهات المختصة، و بالتالي فهو مطالب بالحفاظ على استمرارية نشاط هاته المؤسسة.

أما عن أشكال الخصوصية فقد أوضحتها المادة الخامسة لنفس الأمر المعدل، وهي تتجسد في أربعة أقسام على النحو الآتي:

– اللجوء إلى الأسواق المالية وطرح بيع أسهم الشركة في هذه الأسواق (البورصة) أو عن طريق العرض العلني بالبيع بسعر ثابت.

– عن طريق البيع بالمزايدة.

– عن طريق التراضي.

– خصوصية التسيير والإدارة حسب طرق تحدد بمقتضى التنظيم وتهدف إلى تطوير الأسهم.

5.1.4.2 طرق خوصصة المؤسسة العمومية الجزائرية :

يمكن التمييز بين طريقتين من عملية الخوصصة التي تمت في الجزائر للمؤسسة العمومية [130] ص178:

● الطريقة الأولى: تتميز بأنها لا تمس الملكية العمومية للدولة لرأس المال المؤسسة وتعني إدخال طرق وتقنيات تسيير خاصة في مؤسسات عمومية ممثلة في تأجيرها لمؤسسة عمومية أخرى أو لمتعامل خاص، إبرام عقد تسيير مع مؤسسة خاصة أو مع مؤسسة عمومية أخرى لتسييرها لحساب مؤسسة عمومية كل أو جزء من ممتلكاتها، المساعدة في التسيير وذلك بالاستفادة فقط من استثمارات وخدمات مؤسسة خاصة، أو استقلالية المؤسسة.

● الطريقة الثانية: تتركز على التحويل الكلي أو الجزئي لرأس المال المؤسسة العمومية إلى القطاع الخاص وبالتالي حق الملكية وهي تجمع عددا من التقنيات، نذكر منها المساهمة العمالية، والمتمثلة في دخول العمال كشركاء في جزء من رأس المال المؤسسة العمومية، رفع رأس المال المؤسسة العمومية بإصدار أسهم جديدة لاكتتاب من طرق القطاع الخاص بحيث تدوب حصة الدولة في رأسمالها وبهذا تستطيع أن تعيد تمويل المؤسسة وتعديل هيكلها وتطويرها، طرح عام للأسهم عن طريق بيع أسهم من رأسمالها أو كلها بشكل شفاف، سواء بسعر ثابت أو بالمزايدة، أو بيع أصول المؤسسة، أو التنازل مباشر للأسهم، حينها تقوم الدولة باختيار واحد أو أكثر من المشتريين وتبحث عن التحويل لهم لكل أو لبعض مما تملك من رأس المال المؤسسة.

5.1.4.3 الآثار المترتبة عن عملية الخوصصة:

من المعروف أن جميع الإجراءات سواء كانت سياسية أو اقتصادية، يترتب عليها آثار و نتائج معينة، وكما هو الحال بالنسبة لعملية الخوصصة فقد أدت هذه العملية إلى وجود آثار عديدة منها:

● تعد الخوصصة البوابة الحقيقية لدخول الجزائر إلى اقتصاد السوق بصفة كاملة، وهو ما يجعل فيها السوق هو المحدد الوحيد لها.

● إن لعملية الخوصصة مخاطر اقتصادية و هو ما حدث بالفعل بالنسبة للإتحاد السوفياتي سابقا عند تبنيه لعملية الخوصصة، حيث كانت الدعوة مضللة لأن بعض العاملين في القطاع سيسعون إلى تخريبه حتى يباع و بالتالي يحصلون عليه بأثمان رخيصة، و عليه فإن عملية الخوصصة قد تنشئ جوانب من الترقب و التوقع بأن هذا القطاع سيؤول للزوال [63] ص226.

● قد تكون للخوصصة آثار سلبية من الناحية السياسية، ناجمة عن فقدان الدولة لجزء من نشاطها الإقتصادي و تدخل القطاع الخاص في سياسة الدولة .

● من الناحية الإجتماعية ستؤدي عملية الخوصصة إلى عمليات واسعة لتسريح العمال بشتى أنواعه، وهذا هو الأثر البالغ الذي تحدثه هذه العمليات نتيجة لسياسة العمالة السابقة التي كانت لا تراعي المعايير الإقتصادية و الإجتماعية، فقد كانت أغلبية مؤسساتنا تحتوي على عمالة تفوق طاقات المؤسسة وبالتالي جاءت الخوصصة لإعادة تكييف المؤسسات و وضعها على أسس اقتصادية سليمة و ذلك لمواجهة المنافسة الأجنبية .

2.4 واقع إنتاجية العمل في القطاع الصناعي بالجزائر لفترة (2007/2001)

بعدها استعرضنا في المبحث الأول التطور التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية، نحاول في هذا المبحث تقديم دراسة تحليلية عن إسهامات المورد البشري العامل في المؤسسة العمومية الجزائرية، متخذين بذلك المؤسسة العمومية التي تنشط في القطاع الصناعي نموذجا. كما إعتدنا في هاته الدراسة على مؤشر الإنتاجية الذي يعد المؤشر الجزئي الوحيد من بين المؤشرات الجزئية لعناصر الإنتاج الذي يعبر عن الإنتاجية الكلية من جهة و مدى كفاءة عناصر العملية الإنتاجية من جهة أخرى، وقد أتبعنا ملاحقة تطور هذا المؤشر بالزمن معتمدين في ذلك على مجموعة من المقاييس الأخرى التي سنأتي على ذكرها في خضم مبحثنا هذا.

1.2.4 تطور الناتج المحلي الصناعي للجزائر

لقد شهد الإنتاج المحلي الإجمالي للجزائر ارتفاعا خلال عشرة أعوام بفضل الاستفادة من عائدات النفط حيث ارتفع من 48مليار دولار إلى 159مليار دولار سنة 2008، كما شهد متوسط

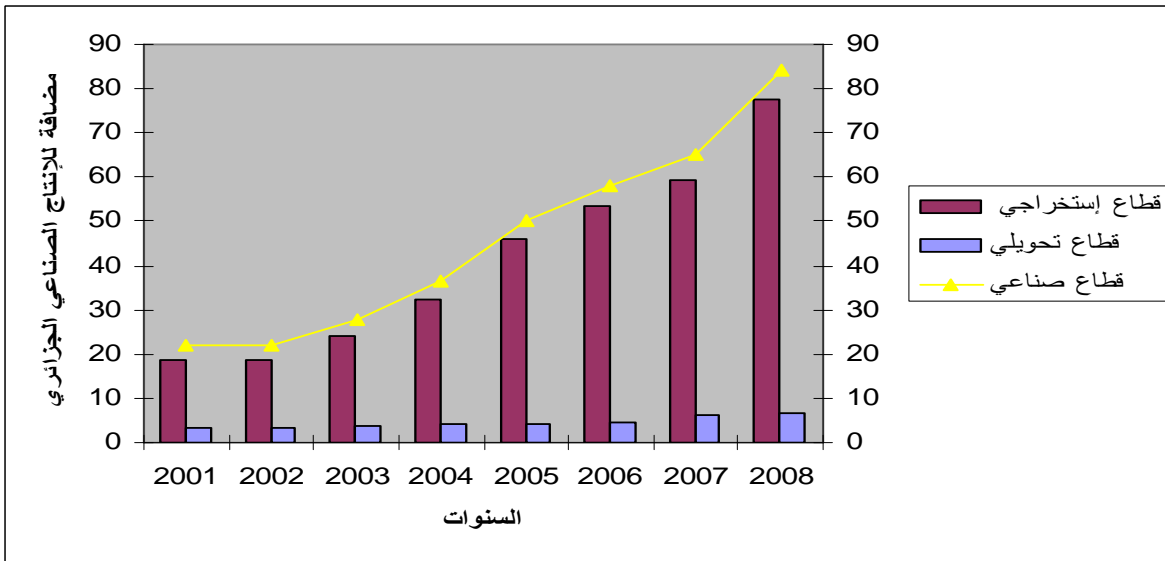
دخل الفرد ارتفاعا حيث انتقل من 1600 دولار أمريكي إلى 4588 دولار و ذلك بالنسبة لعدد سكان يعرف وتيرة نمو بنسبة 1,5 % سنويا [132] ص 82.

ومن أجل تشجيع النمو وخفض البطالة، تسعى الجزائر حاليا إلى تنويع اقتصادها من خلال تطوير القطاعات غير النفطية مثل الزراعة والصناعة والسياحة والخدمات التجارية والعقارية. ووعيا منها بأهمية الدور الذي يؤديه القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية و لاسيما المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعهدت الحكومة برنامجا واسع النطاق من حيث الإصلاحات الرامية إلى تغيير قطاع الإنتاج و إعادة هيكلته، كما أنها تأمل تحسين القدرة التنافسية للشركات المحلية لتدخل إلى الأسواق الخارجية. وفي هذا الصدد تم إطلاق مشاريع كبرى في القطاعات الرئيسية الأربعة للاقتصاد و هي الصناعة والزراعة و الصيد البحري و السياحة.

أما بالنسبة لقطاع الصناعات التحويلية، فقد تم اعتماد تدابير إجرائية لتشجيع الاستثمارات حيث تستهدف الحكومة القطاعات ذات إمكانات نمو عالية مثل صناعات تجهيز الموارد الأولية و البتر و كيمياوية و الأسمدة و الصلب و التعدين و مواد البناء، و أيضا الصناعات الواعدة في الجزائر كصناعة المستحضرات الصيدلانية و السيارات و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات. وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الجزائر، فإنها تظل مصدرا رئيسيا للمواد الهيدروكربونية حيث أن صادرات النفط تمثل ما يقارب 98% من إجمالي الصادرات. ولقد بلغت حصة النفط من الناتج المحلي الإجمالي 48% في سنة 2008 مقابل 33% في سنة 2001.

جدول رقم 09: القيمة المضافة للإنتاج الصناعي في الجزائر فترة 2001-2008 (مليون دولار)

قطاع	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
قطاع إستخراجي	8,753	8,593	24,208	32,271	45,843	53,55	59,166	7,446
صناعات المعدنية والميكانيكية والكهربائية	430	429	494	595	595	610	769	1
واد البناء	422	407	419	529	573	597	929	1,068
صناعات الكيماوية، المطاط والبلاستيك	256	230	237	336	343	361	1,006	1,092
صناعات الغذائية	1,393	1,416	1,491	1,663	1,726	1,857	2,852	3,181
نسيج والألبسة	156	153	170	187	193	187	192	202
جلد والأحذية	29	33	32	37	37	35	34	39
خشب والفلين والورق	150	163	170	214	212	222	211	237
صناعات اخرى	483	508	585	648	675	663	22	22,91
قطاع تحويلي	3,319	3,338	3,598	4,209	4,354	4,533	6,015	6,819
قطاع صناعي	2,072	21,931	27,805	36,48	50,197	58,083	55,181	4,265



شكل رقم 12: القيمة المضافة للقطاع الصناعي في الجزائر 2001-2008

شهدت سنة 2008 تحسنا في أداء القطاع الصناعي الجزائري حيث بلغ الناتج المحلي الإجمالي الصناعي 84,2 مليار دولار في سنة 2008 مقابل 65 مليار في سنة 2007، و يعتبر أعلى نمو صناعي تسجله الجزائر منذ سنة 2001. و يرجع هذا التحسن إلى إرتفاع أسعار النفط العالمية سنة 2008 و الذي كان قوة دافعة لارتفاع القيمة المضافة لقطاع الصناعة الاستخراجية .

كما سجل قطاع الصناعات التحويلية أيضا أداء جيدا في مقارنة بالسنوات السابقة، ففي سنة 2008 بلغت القيمة المضافة في الإنتاج المحلي الإجمالي 6,8 مليار دولار مقابل 6 مليارات دولار، أي بنسبة 13,5%. و يعود هذا الارتفاع إلى الأداء الجيد الذي حققه قطاع الصناعات الغذائية الذي يعتبر من القطاعات الهامة في الإقتصاد الجزائري حيث يمثل 47% من الناتج المحلي الإجمالي. ففي سنة 2008 ارتفعت القيمة المضافة لهذا القطاع بنسبة 15% لتصل إلى 3 مليار دولار مقابل 2 مليار دولار سنة 2007. وتجدد الإشارة إلى أن القطاع العام قد إنخفضت حصته من 89% سنة 2005 لتصبح 16% سنة 2007 في مجال صناعة الأغذية.

و يعتبر قطاع الصلب هو القطاع الثاني الذي حقق أداءا جيدا سنة 2008 حيث ارتفع بنسبة 30% ليصل إلى 1 مليار سنة 2008 مقابل 769 مليون دولار أمريكي سنة 2007. و يرجع ذلك

إلى ازدياد الطلب في قطاع التشييد و البناء. أما بخصوص صناعة المواد و البناء، فقد استمرت النتائج الجيدة للسنة السادسة على التوالي و حقق القطاع فيه نتائج مهمة حيث وصل الإنتاج فيه سنة 2008 1 مليون طن و 18,2 مليون طن سنة 2009 أي بزيادة مليون طن كل سنة و هذا بفضل الاستثمارات الخاصة الجديدة التي تحصل عليها هذا القطاع في السنوات الأخيرة و ارتفاع الطلب نتيجة البرامج الكبيرة التي أعدت من طرف الحكومة الجزائرية في قطاع السكن و البنية التحتية [132]ص83. وعلى الرغم من الأداء الجيد الذي عرفه قطاع الصناعة التحويلية في مجمله سنة 2008 لا يزال يعتبر أدنى مساهم في الناتج المحلي الوطني الإجمالي للاقتصاد الجزائري 5% بالمقارنة مع قطاع الصناعة الاستخراجية الذي يساهم ب48%. وعلاوة على ذلك، لا يزال القطاع الصناعي يعاني من فقدان مؤسساته حيث تم إنشاء فقط 273 مؤسسة تصنيع في القطاع العام و الخاص سنة 2008 في المقابل 629 مؤسسة صناعية تم إغلاقها منذ سنة 2000.

2.2.4 قياس إنتاجية العامل في القطاع التحويلي للصناعة بالجزائر للفترة (2007/2001)

تعدّ إنتاجية العامل، من أهم مقاييس الإنتاجية لأنها تعبر عن المحصلة النهائية لجميع الجهود التي بذلت في عمليات التخطيط والإنتاج، لذلك أصبح مفهوم إنتاجية العمل هو المفهوم الأكثر شيوعاً للإنتاجية باعتبار أن عنصر العمل هو الممثل لكل عوامل الإنتاج الأخرى. وأن أي تغيير فيه يصاحبه تغيير مماثل وفي الاتجاه نفسه في عوامل الإنتاج الأخرى.

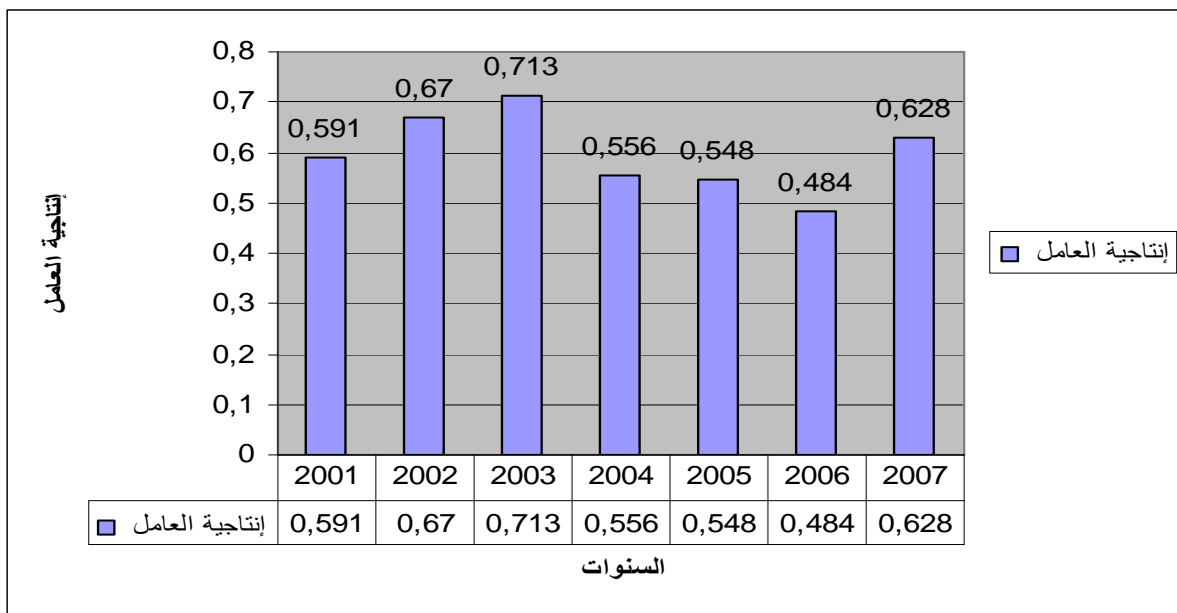
جدول رقم 10: تطور إنتاجية العامل في الصناعات التحويلية بالمؤسسات العمومية لجزائرية للفترة

(2007/2001)

سنوات	إنتاج الإجمالي بالمليون دج	عدد العمال بالآلاف	إنتاجية العامل
2001	509320,7	861119	0,591
2002	566761,1	845019	0,67
2003	573909,8	804152	0,713
2004	590383,8	1060785	0,556
2005	580545,2	1058835	0,548
2006	612296,3	1263591	0,484
2007	645932,5	1027817	0,628

الإنتاج الإجمالي (دج) = إنتاج كل من بالقيمة (الصناعات المعدنية والميكانيكية والكهربائية + مواد البناء + الصناعات الكيماوية، المطاط والبلاستيك + الصناعات الغذائية + النسيج والألبسة + الجلد والأحذية + الخشب والفلين والورق + صناعات أخرى)

عدد العمال = إجمالي العمال العاملين في كل من (الصناعات المعدنية والميكانيكية والكهربائية + مواد البناء + الصناعات الكيماوية، المطاط والبلاستيك + الصناعات الغذائية + النسيج والألبسة + الجلد والأحذية + الخشب والفلين والورق + صناعات أخرى)



شكل رقم 13: تطور إنتاجية العامل في الصناعات التحويلية بالمؤسسات العمومية الجزائرية للفترة (2007/2001)

نلاحظ من الجدول السابق أن تطور إنتاجية العامل غير مستقرة و متذبذبة وذلك من سنة لأخرى، بحيث إذا ما قارنا حجم العمالة للسنة 2001 نجده 861119 عامل و هو ذو إنتاجية متوسطة مقدرة ب0.591 مع حجم العمالة للسنة 2007 المقدر ب1027817 عامل وذو إنتاجية متوسطة 0.628 وعليه فإننا نجد أن الفرق في العمالة بين السنتين المقدر ب166698 لم يضيف إلا شيئاً قليلاً من حيث الإنتاج وهو ما أدى إلى ارتفاع ضعيف في متوسط الإنتاجية للعامل.

أما في يتعلق بالأسباب المؤدية إلى هذه النتائج فإننا نراها حسب رأينا كالاتي :

يعرف قطاع الصناعة في الجزائر منافسة قوية خاصة بعد الانفتاح الذي عرفته السوق الجزائرية للمنتجات الصناعية الأجنبية التي تتمتع بالجودة و قلة التكلفة، و بالتالي قلة الإقبال على المنتج الوطني .

تنوع الأساليب التسييرية التي عرفتها المؤسسات العمومية التابعة للقطاع الصناعي الأمر الذي لم يسمح بإيجاد إستراتيجية صناعية طويلة المدى يمكن من خلالها تحقيق الإستقرار و بالتالي زيادة الإنتاجية.

ثقافة المستهلك الجزائري القائمة على شعار كل منتج مستورد هو ذو جودة، وهو الأمر الذي أدى إلى تناقص الطلب على الإنتاج الوطني خاصة الصناعي منها مما أدى إلى وقوع المؤسسات الصناعية الوطنية في مصيدة الديون الأمر الذي أدى إلى إشهار إفلاسها وفي كثير من الأحيان إلى تصفيتها. توفر عمالة غير مؤهلة وغير كفئة و غير محمسة للعمل أدى إلى ضعف جودة المنتج المقدم من قبلهم، الأمر الذي ساعد على ظهور ضعف واضح في الإنتاجية و هذا رغم الزيادة في عدد العمال .

3.2.4 قياس إنتاجية العامل في الصناعات التحويلية بالمؤسسات العمومية لجزائرية بدلالة القيمة المضافة للفترة 2007/2001

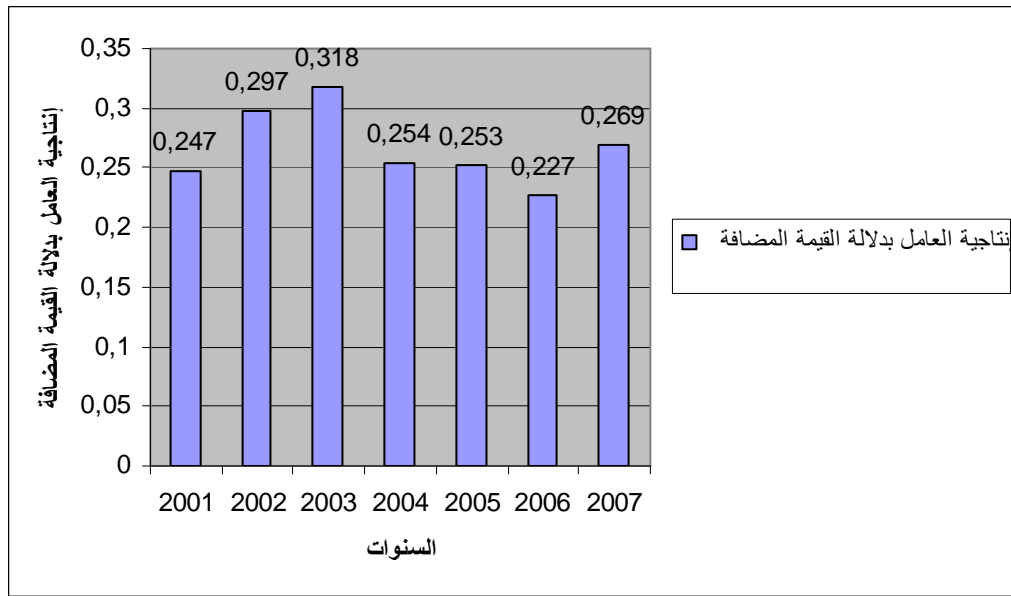
سنقوم في هذا المطلب بقياس إنتاجية العامل بواسطة القيمة المضافة لإمكانية قياسها وتخليص قيم الإنتاج من الجزء الذي كان يعطي حسب رأينا نتائج غير دقيقة عن مستوى الإنتاجية و ذلك بعد استبعاد مستلزمات الإنتاج منها تفاديا لأثر التغيرات السعرية التي طرأت خلال الفترات الزمنية السابقة .

جدول رقم 11: تطور إنتاجية العامل في الصناعات التحويلية بالمؤسسات العمومية لجزائرية بدلالة القيمة المضافة للفترة (2007/2001)

سنوات	قيمة المضافة بالمليون دج	عدد العمال	تاجية العامل
2001	213184,1	861119	0,247
2002	251075,7	845019	0,297
2003	255760,2	804152	0,318
2004	269590,3	1060785	0,254
2005	268844,9	1058835	0,253
2006	287948,3	1263591	0,227
2007	304378,2	1027817	0,269

القيمة المضافة الإجمالية (دج) = مجموع كل من القيم المضافة للصناعات التالية (الصناعات المعدنية والميكانيكية والكهربائية + مواد البناء + الصناعات الكيماوية، المطاط والبلاستيك + الصناعات الغذائية + النسيج والألبسة + الجلد والأحذية + الخشب والفلين والورق + صناعات أخرى).

عدد العمال = إجمالي العمال العاملين في كل من (الصناعات المعدنية والميكانيكية والكهربائية + مواد البناء + الصناعات الكيماوية، المطاط والبلاستيك + الصناعات الغذائية + النسيج والألبسة + الجلد والأحذية + الخشب والفلين والورق + صناعات أخرى).



شكل رقم 14: تطور إنتاجية العامل في الصناعات التحويلية بالمؤسسات العمومية الجزائرية بدلالة القيمة المضافة خلال الفترة (2007/2001)

إن ما يمكن استخلاصه من الشكل و الجدول السابقين أن هناك لا إستقرارية في إنتاجية القيمة المضافة للعامل وهو إضافة تؤكد النتيجة المتوصل إليها في المطلب السابق، أما عن الأسباب المؤدية لهاته النتائج فإننا نحصرها في سبب رئيسي واحد و هذا حسب رأينا وحسب الظروف التي تعرفها الفترة التي إعتدنا عليها في الدراسة، بحيث تحصلت الجزائر في هاته الفترة على موارد مالية مهمة نتيجة لارتفاع أسعار النفط، الأمر الذي أدى بالدولة إلى عدم توجيه عناية تامة للقطاع الصناعي خاصة التحويلي منه وهو ما جعل من العاملين في هذا القطاع يشعرون بالتهميش في الحياة الاقتصادية مما أدى إلى تفشي اللامبالاة وعدم الجدية في العمل.

من هنا يمكننا القول بأن إشكالية الإنتاجية في القطاع الصناعي يمكن حلها عن طريق الإهتمام بالعنصر البشري و بصفة أدق طريقة عمله و كيفية جعله محفزا فيه، لهذا نرى بأن أهم طريقة لتحسين العمل مبنية على التكوين الفعال والذي يمثل حسب رأينا الجانب التقني في حل الإشكالية، غير أننا نرى حسب تجربتنا المتواضعة أن الجانب التقني لا يفي بالغرض لوحده و إنما يجب تفعيل الجانب الروحي في العمل و لا يتحقق ذلك إلا بتلبية الحاجات(المادية و الروحية) للعامل أو الموظف لهذا الأمر نرى أنه على المؤسسات الناشطة في هذا القطاع إعادة النظر في العناصر التي تراها قد تحفز الموارد البشرية على العمل وتتمثل هذه العناصر في كل من الأجور و الرعاية الإجتماعية و الصحية و غيرها من المحفزات التي قد تكون بسيطة وفعالة في بعض الأحيان ولسبب هذه البساطة قد يتم إهمالها من دون قصد .

4.2.4 قياس إنتاجية الدينار من الرواتب و الأجور

هناك علاقة وثيقة بين إنتاجية الدينار من الأجور و إنتاجية العامل وذلك لأنه كلما زاد معدل إنتاجية الدينار من الأجور كان ذلك دليلا على إنتاجية العامل و العكس صحيح، كذلك يوضح هذا المعدل هل هناك أجور تدفع بدون استحقاق أم لا، أي هل هناك زيادة في قيمة الإنتاج مقابل ما يدفع للعاملين من أجور أم لا . وتعطى علاقة إنتاجية الدينار من الأجور على النحو الآتي:

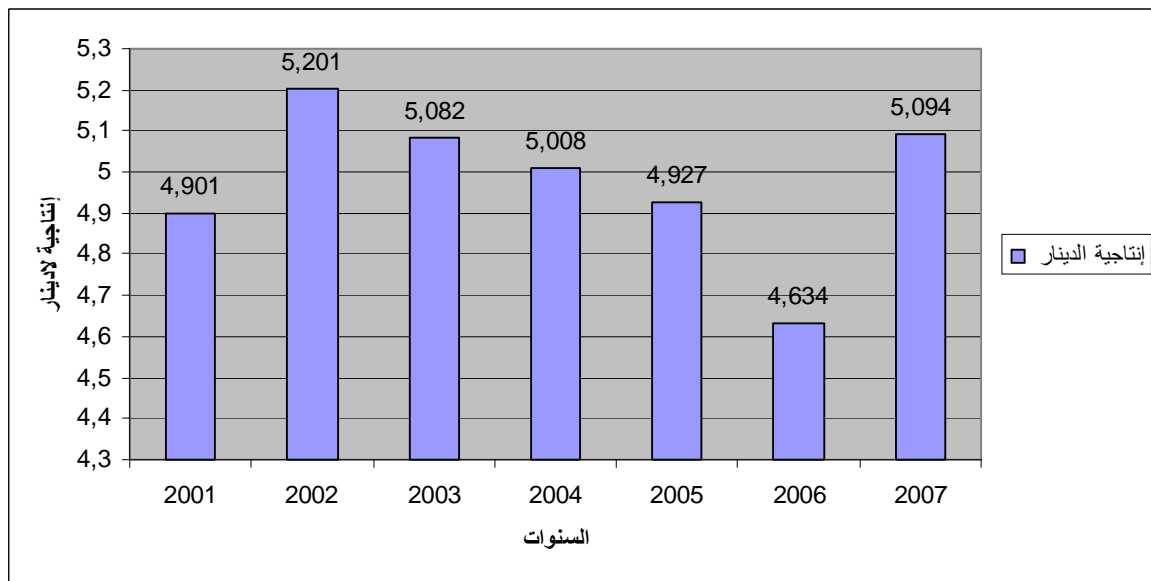
جدول رقم 12 تطور إنتاجية الدينار من الأجور في الصناعات التحويلية بالمؤسسات العمومية

لجزائرية للفترة(2007/2001)

السنوات	الإنتاج بالمليون دينار	الأجور الكلية بالمليون دينار	إنتاجية الدينار
2001	509320,7	103919,6	4,901
2002	566761,1	108952,5	5,201
2003	573909,8	112918,5	5,082
2004	590383,8	117874,8	5,008
2005	580545,2	117821,4	4,927
2006	612296,3	132128,7	4,634
2007	645932,5	126780,9	5,094

الإنتاج الإجمالي (دج) = الإنتاج بالقيمة كل من (الصناعات المعدنية والميكانيكية والكهربائية + مواد البناء + الصناعات الكيماوية، المطاط والبلاستيك + الصناعات الغذائية + النسيج والألبسة + الجلد والأحذية + الخشب والفلين والورق + صناعات أخرى).

الأجور (دج) = إجمالي أجور العاملين في كل من (الصناعات المعدنية والميكانيكية والكهربائية + مواد البناء + الصناعات الكيماوية، المطاط والبلاستيك + الصناعات الغذائية + النسيج والألبسة + الجلد والأحذية + الخشب والفلين والورق + صناعات أخرى).



شكل رقم 15: تطور إنتاجية الدينار من الأجور في الصناعات التحويلية بالمؤسسات العمومية لجزائرية خلال الفترة (2007/2001)

من الجدول و الشكل السابقين نلاحظ أن الإتجاه العام لإنتاجية الدينار من الأجور قد عرفت تذبذبا خاصة ما بين سنة 2002 و 2006 و هي تميل بشكل عام إلى التناقص و هو الأمر الذي يفسر على عدم الإستفادة من كل دينار أجر يدفع للعاملين مما قد يؤدي إلى إرتفاع تكاليف الإنتاج. وهذا التناقص هو الذي يجعل العامل يتجه نحو سلوك معين بفعل هذا النقص التي تجعله يبحث عن الاكتفاء و تحقيق الإحتياجات اللازمة، ويبعده عن الأداء الفعال ومحاولات الإبداع مما يساهم في ترك آثار سلبية في تحسين مستوى الإنتاجية و يضعف من القدرة التنافسية لمنتجات الصناعات التحويلية ببلادنا.

3.4 الإطار التنظيمي لنظام الحوافز في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

نصل في هذا المبحث إلى الغاية التطبيقية من هذه الدراسة بمناقشة و تقييم تطبيقات بعض الحوافز في المؤسسة العمومية الاقتصادية، و ذلك من حيث مدى أخذها بالحوافز كسبيل لرفع مستوى الأداء والإنتاجية معا. إذا كانت المفاهيم العلمية للنظرية العامة للحوافز التي تناولناها في الفصول السابقة تمثل ركنا أساسيا في هذه الدراسة إلا أن البحث القانوني التطبيقي الذي يتناوله هذا القسم هو الذي تستمد منه الدراسة أهميتها لمجتمعنا.

إن دراستنا للحوافز في التشريع الجزائري تنصب أساسا على العاملين بالقطاع الاقتصادي بموجب القانون رقم 11-90 المؤرخ في 21 أبريل 1990 والخاص بعلاقات العمل مع الرجوع عند اللزوم إلى القوانين التي تسبق هاته الفترة و إلى اللوائح المتعاقبة، التي صدرت له ابتداء من سنة 1978، والدراسة في هذا المبحث تمتد عبر أربعة مطالب وهي: الأجور، الترقية، الرعاية الصحية والخدمات الإجتماعية، الإجراءات التأديبية.

1.3.4 الأجور كحافز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الدخل عن طريق العمل هو سيد الموقف في مجتمعنا فالأغلبية الساحقة من العاملين لا يملكون إلا دخلهم من العمل، هذه الحقيقة تفرض عددا من الترتيبات الهامة منها ضرورة أن يكون الأجر كاف للوفاء بالحاجات الضرورية لمعيشة العامل، وهذه الضرورة ليست مطلوبة فقط كمطلب إنساني، وإنما كمطلب إداري لتوفير الطمأنينة و الإستقرار للعامل بما ينعكس أثره على أدائه لعمله، ومطلوبة كمطلب إداري أيضا لتحقيق الوقاية للعامل من الانحرافات الوظيفية (كالرشوة و الاختلاس، السرقة، التخريب العمدي لممتلكات الدولة).

وقد دفعت هذه الأهمية التي يكتسبها الأجر في مجتمعنا أيضا إلى وضع حماية قانونية على المرتبات والأجور بإحاطتها بعدد من الضمانات التي تكفل وصولها إلى العاملين ليقضوها في مصالحهم، كذلك فقد جعلها المشرع أساسا لكثير من الحقوق و المزايا المرتبطة بالوظيفة.

إلا أن أهم الترتيبات التي أسفرت على هذه الحقيقة و التي تهمننا في دراستنا هذه هي إستخدام الأجر كحافز للعاملين، والأهمية الكبرى التي يحتلها هذا الحافز ضمن حوافز العاملين بالوظيفة العامة

و هو يوضحه بجلاء التنظيم التشريعي للأجور و المرتبات في نظام العاملين بالقطاع الإقتصادي التابع للدولة.

1.3.4.1 الخلفية القانونية للأجور في التشريع الجزائري :

خلافا لدستور 1976 فقد جاء الدستور الحالي خاليا من الإشارة إلى الأسس التي يجب أن تقوم عليها سياسة الأجور اعتبارا من أن الإصلاح الإقتصادي يقتضي إجراء مفاوضات في مستوى المؤسسة تتناول تلك السياسة، بحيث أصبحت المؤسسة المستخدمة تتكفل بنفسها بتسيير علاقات العمل بعدما كان ذلك من الاختصاص الحصري للجهاز المركزي (الحكومة). وإذا كانت تشريعات العمل السابقة قد تعرضت إلى الحق في المقابل المالي في مختلف النواحي (الأسس، طرق التحديد، المكونات، الحماية...) [133] ص18 فإن التشريع الحالي قد اكتفى بوضع القواعد الأساسية العامة ليحيل أمر تفصيلها و معالجتها إلى الإتفاقيات الجماعية التي تتكفل بهذا الصدد ببيان:

● الأجور الأساسية الدنيا المطبقة.

● التعويضات المرتبطة بالأقدمية و الساعات الإضافية، و ظروف العمل بما فيها تعويض المنطقة.

● المكافآت المرتبطة بالإنتاج و نتائج العمل.

● كفاءات مكافأة فئات العمال المعنيين على المردود.

ولعل أهم الأحكام التشريعية المتعلقة بأجرة العامل هي تلك المتمثلة في القواعد و المبادئ الأساسية التالية:

● من حيث المبدأ: وفي هذا السياق نجد المادة 84 من قانون العمل الجزائري تنص «يجب على كل مستخدم ضمان المساواة في الأجور بين العمال لكل عمل مساوي القيمة بدون أي تمييز».

● من حيث التحديد: لقد بدأ في الجزائر الأخذ بمبدأ التحديد المركزي للأجور ابتداء من سنة 1974 حيث نصت المادة 28 من قانون المالية لهذه السنة (الأمر 64-73 المؤرخ في 28 ديسمبر 1973) بأن المرتبات و الأجور و مختلف التعويضات من أي نوع، الممنوحة في المؤسسات العامة الإقتصادية ذات الطابع الصناعي و التجاري و المؤسسات الأخرى... تجمد عند حدودها الحالية، و أن أي زيادات في

المرتبات و الأجر ، و مختلف التعويضات لا يمكن إجراؤها إلا بمقتضى مرسوم. و قد تدعم هذا الإتجاه أكثر بعد صدور القانون الأساسي العام للعامل في أوت 1978، و بعده مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية والتطبيقية له ،حيث نصت المادة 127 من هذا القانون بأن :«تحديد الأجر الذي يجب أن يكون مرتبطا بأهداف المخطط ،من صلاحيات الحكومة ، و لا يمكن أن يؤول لفائدة المؤسسات المستخدمة» [70] ص227 و قد إعتد المشرع الجزائري على فكرة و أسلوب الجدول الوطني للأجر ،الذي تتحدد من خلاله شبكة نظام تصنيف الوظائف حيث نصت المادة 104 من القانون على:«ترقيم مناصب العمل المختلفة على أساس نظام منسجم لمقاييس الترقيم وقواعده،وذلك لتحديد الأجر الذي يرتبط بكل منصب عمل» وتطبيقا لهذه المادة صدر المرسوم 82-118 المؤرخ في 20نوفمبر 1982 وذلك في الجريدة الرسمية عدد47 ، المحدد للطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل كما أنشأت الحكومة لجنة وطنية للأجر وذلك وفق المرسوم 80-118 المؤرخ في 12أفريل 1980 و الصادر في الجريدة الرسمية عدد16،التي من ضمن مهامها إعطاء الرأي حول تحديد أنظمة ضبط الأجر و الحوافز ، و جداول أجر مناصب العمل ...إلخ وإنطلاقا من هذه الهياكل صدر السلم الوطني للأجر سنة1985 و هو الجدول الذي يتكون من عشرين صنف ،مقسمة على النحو الآتي :الأصناف من 1 إلى 9 تحتوي على ثلاثة مجموعات ، و الأصناف من 10 إلى13تحتوي على أربع مجموعات والبقية من 14 إلى 20تحتوي خمسة مجموعات حيث تبدأ كل مجموعة و كل صنف من رقم استدلاي قاعدي يضاف إليها الزيادات الحاصلة نتيجة الترقيمات المهنية ضمن نفس القيم أو المجموعة والصنف. لم تدم طريقة التحديد المركزي للأجر طويلا ، و هذا بسبب تراجع أنظمة و أساليب التسيير الإداري للاقتصاد حيث تركت المجال لطرق و ميكانيزمات اقتصادية متميزة بالمرونة و الفعالية في التسيير و في مختلف المجالات التنظيمية ، المالية و علاقات العمل مما أعطى للمؤسسات المستخدمة والعمال من جهة أخرى حرية التحرك و البحث عن التنظيمات و الأساليب التي تحقق لها أكبر قدر ممكن من الفائدة والإستقرار في العلاقات بين المؤسسات و العاملين بها مما ترتب عنه انسحاب السلطة العامة من المهمة التنظيمية للأجر ليتم إدراج عملية تحديد الأجر ضمن الإتفاقات أو الإتفاقيات الجماعية،حيث يمكن لهذه الأخيرة و وفقا لاعترافات المشرع في القانون الجديد لعلاقات العمل بشرعيتها أن تعالج وتنظم و تقرر مجموعة من النقاط أبرزها:

●الأجر الأساسية الدنيا المطبقة :و هذا إنطلاقا من الحد الأدنى المضمون SNMG(الذي يراعي عند تحديده كل من متوسط الإنتاجية الوطنية المسجلة،الأرقام الاستدلالية لأسعار الاستهلاك،الظروف الإقتصادية العامة) ،إذ بإمكانها تقرير حد أدنى للأجر في القطاع أو المؤسسة التي تشملها على أن

يفوق الحد المقرر من قبل الدولة ،كما يمكنها أن تمنح حقوقا و امتيازات للعمال تفوق تلك المقررة في القوانين والنظم المقررة من قبل السلطة العامة.

●التعويضات المرتبطة بالأقدمية و الساعات الإضافية و ظروف العمل بما فيها تعويض المنطقة.

●المكافآت المرتبطة بالإنتاجية ،و نتائج العمل .

●كيفية مكافأة العمال المعنيين على المردود.

●تحديد النفقات التي يقوم بها العامل بمناسبة أدائه لعمله إما في مهمة داخلية أو خارجية.

وبصفة عامة ،فإن تحديد الأجر بواسطة الإتفاقات و الإتفاقيات الجماعية قد أصبحت الطريقة الأساسية و الوحيدة بالنسبة لمؤسسات القطاع الإقتصادي والصناعية والتجارية والخدماتية و هذا منذ بداية سريان قانون العمل سنة1990.

1.3.4.2 مكونات الأجر في المؤسسات الإقتصادية :

يحدد مستوى الأجر لدى المؤسسات الإقتصادية على قاعدة حجم نشاط المؤسسة و إنتاجية العمل و النتائج المالية المحصلة ،لذلك ترتبط الكتلة الأجرية و مصاريف المستخدمين مباشرة بالقيمة المضافة أو برقم الأعمال المنجز،و من أجل التفاوض في هذا المجال (الأجر)يشترط أن تحقق المؤسسة نتائج مالية مربحة و احترام النسب الخاصة بمصاريف المستخدمين وفقا للقيمة المضافة المحددة في إطار مخطط التنمية للمؤسسة.

يحتوي نظام الأجرة داخل أي مؤسسة اقتصادية على أربع عناصر أساسية هي: الأجر القاعدي، التعويضات،المنح ،تعويض المصاريف الملتمزم بها بسبب إقتراحات خاصة تفرضها المؤسسة.

●الأجر الأساسي :إن جدول تصنيف مناصب العمل في المؤسسة الإقتصادية هو ذلك الجدول الذي تحدد فيه عناصر و عوامل المنصب التي تخلف من منصب لآخر و هي تتلخص في درجة التأهيل ،و المسؤولية والجهد المتطلب في ذلك المنصب إلى جانب ظروف العمل ومختلف الضغوط و المتطلبات

المتعلقة بكل منصب عمل و القطاع المتواجد فيه ، و بالتالي فإن هذا الجدول يساهم بتحديد المنصب الذي يشغله العامل والمستوى الواجب أن يكون عليه الأجر الأساسي .

●التعويضات:إن جميع التعويضات التي يتم منحها في المؤسسة الإقتصادية ناجمة عن الإتفاقيات الجماعية المبرمة أو بموجب قانون العمل ،كما أن طريقة منحها تخضع لمجموعة من الإجراءات الداخلية المحددة من طرف سياسة المؤسسة وبموافقة الشريك الإجتماعي لها.ومن بين التعويضات الموجودة في مثل هذا النوع من المؤسسات الإقتصادية نجد:

-تعويض العمل الإضافي: لقد نظم المشرع الجزائري تعويض العمل الإضافي في المرحلة السابقة بمقتضى المرسوم 81-57 المؤرخ في 28 مارس 1981، حيث أقر شكل التعويض في صورة ساعات إضافية كل شهر شرط ألا تتجاوز 22 ساعة أو في شكل تعويض جزافي في حدود 20% من الأجر الأساسي. أما قانون علاقات العمل الجديد فقد أحال موضوع تعويض العمل الإضافي إلى الإتفاقيات الجماعية للعمل و ذلك بمقتضى المادة 120 من قانون العمل ،وقد أعطى المشرع في ذلك حرية التعويض الذي يتخذ الشكل العيني أي منح العامل فترة راحة مساوية للوقت الذي عمل فيه أو شكل مالي.

-تعويض العمل الليلي: هو ذلك التعويض الذي يمنح في الأوقات الغير عادية للعمل، و بمأن العمل ليلا له ظروفه و متطلباته الخاصة فإن له تعويضه الخاص ،لكن المشرع الجزائري في هذه النقطة لم يحدد الكيفيات في حساب هذا التعويض فإن تعويض العمل الليلي قد يدخل ضمن تعويض العمل التناوبي، أو يبقى رهن الإتفاق المبرم بين العامل وصاحب العمل عند عقد العمل أو ضمن الإتفاقيات الجماعية.

-تعويض الضرر أو المخاطر:تضمنت مختلف القوانين العمالية مبدأ التعويض عن الأضرار و المخاطر غير المأخوذة بعين الإعتبار عند تصنيف مناصب العمل و تطبيقا لهذه القاعدة ،صدرت مراسيم منظمة لكيفية حساب هذا التعويض منها مرسوم 81-58 المؤرخ في 28 مارس 1981 ،حيث أحيلت إلى المؤسسة مهمة تحديد قائمة المناصب التي تشتمل على أضرار أو مخاطر أو أمراض أو غير ذلك ، و ليست مدرجة ضمن عناصر تصنيف منصب العمل ، و كذلك تحديد النسب الإجمالية أو

الجزئية لكل ضرر ،في حدود 20% من الأجر الأساسي ،على أن يتم تحديد هذه القائمة ،و هذه النسب بمشاركة لجان خاصة للوقاية والصحة و الأمن على مستوى المؤسسة المستخدمة.

-تعويض المصاريف الخاصة بالمهام المنجزة خارج مكان العمل: لقد نصت المادة 83 من قانون العمل على أنه « تسدد المصاريف حسب تبعات خاصة يفرضها المستخدم على العمل (مهام مأمورة، إستعمال السيارات الشخصية لأداء الخدمة ،و تبعات مماثلة)» [134] ص98 ،إضافة إلى هذه المادة نجد مجموعة من المراسيم التنظيمية التي تحدد كفاءات حساب و تقدير هذا النوع من المصاريف و النفقات حيث نجد بعضها خاص بالمهام الداخلية و البعض الآخر خاص بالمهام خارج الوطن إلى جانب ما تتضمنه الإتفاقيات الجماعية من أحكام بهذا الشأن.

-تعويض المنطقة:و هو التعويض الذي يمنح للعامل عندما يكون منصب عمله يقع في منطقة جغرافية نائية أو صعبة ،أو في قطاع نشاط أو وحدة اقتصادية أو ذات مؤهل معين يحظى بالأولوية في البرنامج الإقتصادي و الإجتماعي للدولة ،كما تحده القوانين المعمول بها و النصوص المنظمة لكيفية تحديد و منح هذا التعويض [70] ص236.

-تعويض البطالة التقنية : عندما يشرع لأسباب اقتصادية في إحالة كل أو جزء من الموظفين إلى البطالة التقنية ، هؤلاء يستفيدون من تعويض يسمى بتعويض البطالة التقنية.

-تعويض النقل: في حالة عدم ضمان نقل العمال من جانب الشركة أو عندما تشرع هذه الأخيرة لأسباب مختلفة في إلغاء محور نقل كانت تقوم بضمانه سابقا ، يدفع إلى العامل لتعويض خسارته من المصاريف الناتجة عن تنقله اليومي من منزله نحو مكان العمل.

-تعويض السلة: يهدف تعويض السلة إلى تعويض خسارة العمال الذين لا يمكنهم تناول وجباتهم الغذائية في منازلهم نظرا لأوقات العمل.

- التعويضات العائلية: تتمثل في تقديم مبالغ مالية محددة للعامل على أساس عدد الأبناء الذين هم في كفالته إلى سن الرشد أي طوال مرحلة الدراسة إضافة إلى ذلك الزوجة غير العاملة.

●المنح:من بين أهم المنح التي تقدمها المؤسسات الإقتصادية لعمالها نجد:

–منحة المردود الفردي و الجماعي: لقد تضمنت النصوص القانونية و التنظيمية مجموعة من المبادئ التي تمنح العامل الحق في الاستفادة من مردوده في الإنتاج سواء أكان ذلك المردود نتيجة جهد فردي أو جهد جماعي ، وجعلت هذه الاستفادة بمثابة أجر تكميلي وهو ما تضمنته بالخصوص الفقرة الرابعة من المادة 146، و المواد 165 إلى 170 من قانون علاقات العمل ، و الفقرة الأخيرة من المادة 81 من قانون علاقات العمل حيث جاء النص«يفهم من عبارة مرتب حسب هذا القانون ما يلي:.....
....العلاوات المرتبطة بإنتاجية العمل و نتائجه».و نظرا للطابع التقني لكيفيات حساب و تقدير هذا النوع ،فقد صدرت مراسيم تفند ما جاءت به القوانين في هذا الموضوع و تبين طرق الحساب و آخر هاته المراسيم كان مرسوم 88-221 المؤرخ في 2 نوفمبر 1988 المتضمن شروط تطبيق المنح على المردود و طرق ربط الأجر بالإنتاج .و في هذه النقطة يوضح أحمية سليمان أن هذا النص الذي ربط حق الاستفادة من منحة المردود الفردي و الجماعي بشرط تحقيق مستويات المردود المقررة في برنامج أو مخطط المؤسسة المستخدمة ، و هي المستويات التي تحددها المخططات والبرامج السنوية للإنتاج المصادق عليها من قبل أجهزة تسيير المؤسسة. كما يخضع تقديم هذه المنح إلى تحقيق بعض المقاييس و الأهداف المحددة في هذا النص.ووفق أنظمة تقييم المردودية المحددة من قبل المؤسسة المستخدمة بمشاركة ممثلي العمال. أما بالنسبة إلى حجم و قيمة هذه المنح فقد حددها النص المشار إليه أعلاه كحد أقصى بـ40% بالنسبة للمردودين الفردي و الجماعي معا ، و ذلك من الأجر الأساسي الشهري لكل عامل.على أن تكون هذه المنح مرتبطة بعدد أيام العمل المنجزة بالفعل خلال الشهر المقصود.

●المنح الخاصة بالمناسبات :هي مبالغ نقدية أو عينية يتم منحها من صاحب العمل لبعض العمال أو لكل العمال،إكراما منه ويتم ذلك في المناسبات كالأعياد الدينية أو الوطنية،أو في حالة وفاة أحد أقرباء العامل .

●منحة الوفاء للمؤسسة :تقدم على أساس عدد السنوات التي يعمل فيها لدى المؤسسة و يتم احتسابها عند بعض المؤسسات بنسبة تقدر ب2بالمئة من الأجر القاعدي لكل سنة عمل ،وهي تعبر عن مدى وفاء العامل لمؤسسته.

2.3.4 الترقية كحافز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

إن الترقية في جوهرها تتضمن تفضيلاً لبعض العاملين على غيرهم في الترقّي إلى مناصب أعلى، لذلك نصّ المشرع الجزائري في قانون العمل على الأقدمية و الإختيار و الجمع بينهما بصورة مختلفة كأساس لهذه التفضيل و الفوز بالترقية. و لما كان لكل أساس من هذه الأسس للترقية جوانبه المؤثرة إيجاباً و سلباً على الأداء الإنساني للفرد العامل و حوافزه، كان علينا من الضروري في هذه الدراسة تقييم مسلك الترقية في المؤسسة الاقتصادية لنرى هل نجح المشرع بتوفير الأساس السليم أو الطريقة المثلى للترقية كحافز.

1.2.3.4 تصنيف و تأهيل الوظائف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

يمثل تصنيف مناصب العمل بالنسبة للمؤسسة الأداة المفضلة في سياستها فيما يخص مسألة الترقية، هذا التصنيف يترجم التدرج في مناصب العمل داخل المؤسسة، و هو قابل للتطور حسب سوق العمالة و المعايير المتفق عليها داخل المؤسسة لأسباب حتمية خاصة بها. و تحدد مناصب العمل من قبل لجنة متساوية الأعضاء تبعاً للأهداف و المهام التي أوكلت لها و أيضاً التنظيم، التكنولوجيا المستخدمة و كذا توزيع المهام و المسؤوليات المرتبطة بكل منصب عمل، كذلك تحدد مناصب العمل و المهام في بعض الفروع بواسطة معايير مهنية مقننة.

تنظم مناصب العمل ضمن مجموعات و حسب نوع الوظيفة كما أنها تصنف عبر فروع أو مجموعات إجتماعية و مهنية. هذا التصنيف يتم إعداده تبعاً للمتطلبات التي تفرضها المهام، وكذا التصنيف المطلوب من صاحب المنصب و أهميته داخل المؤسسة. و عليه تصنف الوظائف في المؤسسة الاقتصادية حسب أربع مجموعات إجتماعية و مهنية هي: التنفيذ، التحكم، الإطارات، الإطارات السامية.

كما تجزئ هذه المجموعات (الثلاث الأولى) إلى مجموعة من الأصناف و هذا بإجراء داخلي في المؤسسة ناجم عن الإتفاقيات المبرمة مع الشريك الإجتماعي للمؤسسة. أما فيما يخص المجموعة الرابعة (الإطارات السامية) فيتم تعيينها من قبل المديرية العامة للمؤسسة و هذا تبعاً لمستوى الأداء المقدم.

2.2.3.4 أشكال الترقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

لقد جمع قانون العمل أسس الترقية في محورين أساسيين هما الأقدمية و الإختيار ، وظهر هذا واضحا منذ الاستقلال حيث نصت المادة 34 من قانون الوظيف العمومي 133/66 والمؤرخ في 1966/06/02 « تتم الترقية من درجة إلى درجة بصفة مستمرة مع الزيادة في المرتب ، و هي مرتبطة في آن واحد بالأقدمية والنقط المرقمة والتقدير العام» كما أن المرسوم 59/85 المؤرخ في 1985/03/23 دعم ما جاءت به المادة السابقة حول أسس الترقية حيث وضحت المادة 55 من القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية الكيفيات التي تتم بها الترقية و جاء نصها على النحو الآتي : « تتم الترقية حسب الكيفيات التالية :بالاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية و يثبتون الخبرة المهنية الكافية عن طريق التسجيل في الجدول السنوي للترقية... » [135]ص77. تتم الترقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عبر نوعين إثنين هما :

● الترقية داخل السلم الوظيفي :هي زيادة درجة أو درجات من الدرجات الخمسة عشر(عند بعض المؤسسات) التي تم تصنيف الرتبة على أساسها والمعين فيها الموظف أو العامل المثبت. وهذه الترقية لا يترتب عليها سوى زيادة في المرتب أو الأجر فقط ،مع إستمرار الموظف أو العامل الإلتناء إلى نفس الرتبة و نفس المسلك الذي تنتمي إليهما الرتبة. أما فيما يتعلق بالمدة الزمنية المطلوبة للقيام بترقية من درجة إلى درجة فهي غير محددة.

● الترقية من منصب إلى منصب أعلى آخر: إن الترقية في المنصب هي تقدم للموظف أو العامل في مساره المهني و ذلك بانتقاله من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة سواء حصل ذلك في نفس المسلك أو في سلك أعلى مباشر ،أما عن الشروط الواجبة توفرها لكي يحصل الموظف أو العامل على هاته الترقية فهي كالآتي:

—تتم الترقية على أساس الشهادات و المؤهلات المطلوبة في الرتبة.

—تتم الترقية بعد تكوين متخصص.

—تتم الترقية في الرتبة على أساس امتحان مهني أو فحص مهني .

تتم الترقية على سبيل الإختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل وهذا بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء وذلك من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.

3.3.4 العقوبات التأديبية كحواجز ردعية للعاملين في المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية

إذا كان الحافز المادي أو المعنوي يعتبر إثابة للعامل المبدع و المجد، كذلك يجب استنهاض همة العامل المتخاذل أو المهمل أو المتكاسل لحث همته على الإنتاج، فإذا لم يستجب لذلك وجب عليه تطبيق العقاب الواجب و بالقدر المناسب. مما تقدم تتضح أهمية هذا المدخل للحواجز في دراستنا التطبيقية، حيث أنه لا يقل أهمية عن مدخل التشجيع والإثابة الذي تناولنا تطبيقاته من قانون علاقات العمل في المطالب السابقة من هذه الدراسة.

3.3.4.1 مبادئ النظام القانوني للعقوبة التأديبية :

تخضع العقوبة التأديبية إلى قواعد قانونية من شأنها أن تحد إستعمال الإدارة لسلطة التأديب في غير الأغراض التي حددها القانون. و هذا ما يجعل الجزاء التأديبي يخضع لرقابة صارمة هدفها الأساسي هو التأكد من مدى إحترام الإدارة للقواعد التي تتحكم في العقاب التأديبي.

ويقدم لنا الفقه و القضاء بعض المبادئ القانونية الهامة التي تقوم عليها العقوبة التأديبية، و التي تبنتها بعد ذلك قوانين التوظيف المختلفة في دول العالم، لتحقق العقوبة أهدافها و فعاليتها في المجتمع الوظيفي.

و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

● مبدأ شرعية العقوبة التأديبية: يعني ذلك تحديد العقوبات التأديبية على سبيل الحصر بواسطة نصوص تشريعية أو تنظيمية، فلا يجوز للسلطة المخولة بذلك أن تسلط على الموظف أو العامل عقوبات لم ينص عليها القانون.

● مبدأ عدم رجعية العقوبة التأديبية: و تفسير ذلك أن النتائج التي ترتبها العقوبة التأديبية، لا تكون لها أي أثر على وضعية الموظف العام أو العامل، إلا ابتداء من تاريخ قرار الجزاء التأديبي، بحيث لا ترتد إلى تاريخ ارتكاب المخالفة التأديبية.

● مبدأ المساواة في العقوبة التأديبية: مقتضى هذا المبدأ أنه ليس من الجائز أن تختلف العقوبات التأديبية المطبقة على الموظفين باختلاف وضعيتهم الإجتماعية و المسؤوليات التي يتقلدونها ،متى كانت الأخطاء المرتكبة و الظروف التي تمت فيها و آثارها موحدة.

3.3.4.2 تصنيف الأخطاء المهنية في المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية

إن كل مخالفة للقواعد القانونية والتنظيمية ،وقواعد النظام الداخلي للمؤسسة ،يتم ارتكابها في وقت و مكان العمل تعد خطأ مهني لابد المعاقبة عليه، غير أن هذه الأخطاء تختلف تبعا لجسامتها لذلك تم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات هي:

● الخطأ المهني من الدرجة الأولى :وهي جميع الأفعال التي يقوم بها العامل و التي تمس الإنضباط العام بالمؤسسة دون أن يكون لها نتائج جسيمة على مناخ و نشاط العمل .

● الخطأ المهني من الدرجة الثانية :هي جميع الأفعال الناجمة عن الإهمال أو عدم الحذر و التي تكون لها نتائج وخيمة و معتبرة على العمال و التجهيزات في المؤسسة .

● الخطأ المهني من الدرجة الثالثة:و هي جميع الأفعال المقصودة المؤدية إلى أخطاء فادحة و التي لا يسمح بناتنا لعلاقة العمل أن تتواصل.إن الأخطاء يتم تحديدها و تصنيفها تبعا للقانون الداخلي للمؤسسة ،لذا يختلف تصنيف الأخطاء في الدرجات من مؤسسة لأخرى.

3.3.4.3 خطوات الإجراء التأديبي في المؤسسة العمومية الإقتصادية :

يمر الإجراء التأديبي بعدة مراحل نوجزها على النحو التالي :

● تحديد الخطأ:يهدف تحديد الخطأ إلى إثبات حقيقة الأفعال الملامة على العامل .و يعتبر الخطأ مثبتا عندما يشهد المسؤول التسلسلي المباشر بواسطة تقرير مثبت شرعا أنه عاين الخطأ و ذلك بوجود أدلة مادية أو شهود تسمح بتأكيد حقيقة الخطأ و مرتكبه بدون التباس. يتم إرسال هذا التقرير إلى المسؤول أعلى من المسؤول المباشر مع نسخة أخرى منه إلى الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية

للمؤسسة، بينما إذا كان الشخص الذي عاين الخطأ غير المسئول التسلسلي المباشر عليه أن يرفع تقريراً إلى الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة مصحوباً بالعناصر المادية التي سمحت بمعاينة الخطأ و يرسل نسخة منه إلى المسئول التسلسلي للعامل المخطأ. عندما تعين المخالفة وهذا بدون تحديد مرتكبها، يرسل الشخص الذي قام بالمعاينة تقريراً إلى المدير العام للمؤسسة مع الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية التي تلتزم بمباشرة التحقيق .

● وصف الخطأ و قرار العقوبة :بعد دراسة العناصر المادية و الملف التأديبي للعامل المخطئ يقدر المسئول التسلسلي الأعلى درجة جسامه الخطأ الذي يأخذ ثلاثة احتمالات:

-خطأ من الدرجة الأولى :في هذا النوع من الخطأ يتم إرسال الملف إلى المسئول التسلسلي المباشر قصد أخذ قرار العقوبة ،الذي يستدعي هذا الأخير بدوره العامل المخطئ ليستمع إليه ثم يخبره بالعقوبة المحتمل اتخاذها ضده ،بعد ذلك يرسل الملف المتكون من العناصر التي ساعدت على إثبات حقيقة الخطأ و قرار العقوبة الذي اتخذه إلى الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية بعد تبليغ مسئوله التسلسلي،تبلغ هاته الهيئة القرار كتابيا و بصفة رسمية قرار العقوبة إلى العامل ،وترسل نسخة منه إلى المسئول التسلسلي و تحتفظ بنسخة منه في ملف العامل.

-خطأ من الدرجة الثانية: إذا اعتبر المسئول التسلسلي الأعلى أن الخطأ يعود إلى الدرجة الثانية يقوم باستدعاء العامل المخطئ شخصيا لاستماعه الذي يستطيع أن يستعين بعامل آخر ينتمي إلى مؤسسته ، بعد هذا الاستماع ،يمكن للمسئول التسلسلي الأعلى أن يؤكد أو يبطل تقديره إذا ما حصل على مستجدات جديدة ،أما في حالة تأكيد تقديره ،يقوم بإثبات العقوبة عن طريق قرار و يرسل الملف إلى الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية لتعلم رسميا بقرار العقوبة للعامل ،ويرسل نسخة إلى المسئول التسلسلي المباشر ونسخة أخرى لتضع في ملف العامل .

-خطأ من الدرجة الثالثة: إذا اعتبر المسئول التسلسلي الأعلى أن الخطأ يعود إلى الدرجة الثالثة ،يرسل الملف بأكمله إلى المسئول المكلف بتسيير الموارد البشرية ،مصحوبا بتقرير مفصل ،الذي يقوم بدراسته من جديد ثم يحدد تقديره الشخصي .إذا كان هذا التقدير يؤكد تقدير المسئول التسلسلي الأعلى يستدعي العامل المخطئ إلى جلسة استماع ويمكنه أن يستعين بعامل آخر يختاره ينتمي إلى مؤسسته ،بعد هذا الاستماع يستطيع المسئول المكلف بتسيير الموارد البشرية أن يؤكد أو يبطل تقديره الأول ،أخذا بعين الإعتبار المستجدات الجديدة .ففي حالة إبطال التقدير و الذي يكون معاكس للمسئول التسلسلي الأعلى

يرسل الملف إلى المدير العام للمؤسسة قصد التحكيم. أما في حلة تأكيد التقدير، يقترح المسئول المكلف بتسيير الموارد البشرية عقوبة التسريح على المدير العام للمؤسسة مع أو دون العلاوات و عطلة المهلة، وذلك حسب الحالات المنصوص عليها في القانون الداخلي للمؤسسة، والذي بعد أخذ القرار يأمر المسئول المكلف بتسيير الموارد البشرية بتبليغ ذلك القرار كتابيا.

● الاستدعاء: يرسل الاستدعاء إلى العامل المخطئ في مكان تعيينه و الذي ينبغي التأكد من الإشعار باستلامه، أما إذا كان غائبا فيرسل له إلى مكان إقامته. و هو غير حتمي بالنسبة للأخطاء من الدرجة الأولى و الثانية.

● التبليغ الكتابي للقرار: يبلغ حتما و بصفة كتابية كل قرار عقوبة إلى العامل المخطئ، و ذلك من طرف الهيئة المكلفة بتسيير الموارد البشرية، و ذلك في آجال محددة حسب القانون الداخلي لكل مؤسسة و هذا اعتبارا من تاريخ أخذ القرار من طرف المسئول المعني بالأمر.

4.3.4. أنواع العقوبات المطبقة :

إن تطبيق إحدى العقوبات التأديبية يكون ضمن الحدود الآتية :

- الخطأ المهني من الدرجة الأولى : عقاب يتراوح بين الإنذار الشفوي و الطرد من يوم واحد إلى ثلاثة أيام.
- الخطأ المهني من الدرجة الثانية : الطرد من أربعة إلى ثمانية أيام، التنزيل في الرتبة .
- الخطأ المهني من الدرجة الثالثة: عقوبة التسريح بدون مهلة مسبقة و بدون تعويضات.

4.3.4 الرعاية الصحية والخدمات الإجتماعية من منظور الحوافز في المؤسسة الجزائرية

إن أهمية الرعاية الصحية والخدمات الإجتماعية للإنسان العامل و تأثيرها على كفاءة أدائه الإنساني. و ذلك بما توفره من الراحة والأمان و الإستقرار للعاملين ولأفراد أسرهم، بما يساعدهم على التفكير في عملهم بصورة مجدية ومفيدة ومحافظلة للإنتاج كما وكيفا. ومن ثم سنقتصر في هذا المطلب على دراسة وتحليل التنظيم القانوني لخدمات هذه الرعاية، و إبراز بعض نماذج التطبيق الإداري لها.

4.3.4.1 الرعاية الصحية :

لقد أشار الميثاق الوطني لسنة 1976 إلى فكرة حق الرعاية الصحية و تأمين محيط العمل ، حيث جاء فيه: «يجب على المؤسسة إتخاذ الإجراءات و تعزيز الظروف المتعلقة بتنظيم أفضل للوقاية الصحية و تأمين طلب العمل ، و يجب أن يقع التركيز خاصة على تنظيم الوقاية في مجال مكافحة الأخطار المهنية » [135] ص 181. كما أن الميثاق الوطني لسنة 1986 سلك نفس المسلك لميثاق سنة 1976 حيث ورد فيه : « يجب تعزيز الظروف المتعلقة بالتنظيم الأفضل للوقاية الصحية و التأمين و طب العمل مع التركيز على تنظيم الوقاية في مجال مكافحة الأمراض المهنية » . ولا نقف عند هذا الحد بل نجد أن الرعاية الصحية لم توجد في المواثيق فقط بل تم ذكرها في الدستور كذلك وذلك في جميع فترات تجديده، حيث نجد دستور 1976 قد ذكرها في المادة 62 منه و التي جاء نصها على النحو الآتي: « تضمن الدولة أثناء العمل الحق في الحماية و الأمن و الوقاية الصحية » ، أما دستور 1988 فقد ذكرها في المادة 55 من الفصل الثاني و التي جاء نصها كذلك على الشكل الآتي : « يضمن القانون أثناء العمل الحق في الحماية والأمن و الوقاية » ، و في الأخير نجد دستور 1996 الذي أضاف نقطة معينة فيه و هي عنصر النظافة وقد جاء نصها هي الأخرى في نفس المادة أي المادة 55 من الفصل الثاني حيث كان نصها : « يضمن القانون أثناء العمل الحق في الحماية و الأمن و النظافة ».

● طب العمل : تعتبر حماية العمال بواسطة طب العمل جزء لا يتجزأ من السياسة الصحية الوطنية في إطار المهام المحددة في التشريع الحالي، و في هذا سياق نجد أن قانون العمل وخاصة المادة 12 منه قد بينت الأهداف الفعلية من إيجاد طب العمل في المؤسسة، حيث نوجزها في النقاط التالية :

– الترقية و الحفاظ على أكبر قدر من راحة العمال البدنية و العقلية في كافة المهن، من أجل رفع مستوى قدراتهم الإنتاجية و الإبداعية .

– حماية و وقاية العمال من الأخطار التي يمكن أن تنجر عنها الحوادث أو الأمراض المهنية و كل الأضرار اللاحقة بصحتهم.

– تشخيص كل العوامل التي قد تضر صحة العمال في أماكن العمل و كذا مراقبتها بهدف التقليل منها أو القضاء عليها.

– تخفيض حالات العجز و ضمان تمديد الحياة النشيطة للعامل .

– تقييم مستوى صحة العمال في وسط العمل .

–تنظيم العلاج الإستعجالي للعمال و التكفل بالعلاج المتواصل و معالجة الأمراض المهنية و الأمراض ذات الطابع المهني .
–المساهمة في حماية البيئة و الإنسان.

● ممارسات طب العمل : لقد نصت المادة 14 من قانون العمل على أنه تتم الممارسة في مكان العمل نفسه، وذلك بإنشاء مصلحة مختصة غير أنه هناك بعض الاستثناءات تحول دون إنشاء هذه المصلحة الأمر الذي جعل المشرع يفكر في حلول أخرى، تم إيجادها في نفس المادة التي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: المساهمة في إنشاء مصلحة طب العمل ما بين الهيئات على أساس إقليمي، كذلك إبرام إتفاق مع القطاع الصحي، وذلك حسب إتفاق نموذجي، أما في حالة ما إذا تعذر على القطاع الصحي الاستجابة إلى طلب المؤسسة المستخدمة أو التخلي عن إلزامها ته، يتعين عليها إبرام إتفاق مع أي هيكل مختص في طب العمل أو أي طبيب مؤهل و ذلك حسب إتفاق نموذجي.

● الوقاية الصحية و الأمن في وسط العمال: لقد أشارت المواد (3 إلى 11) من الباب الأول المعنون بـ حفظ الصحة العامة في الأماكن وملحقاتها لقانون العمل إلى القواعد العامة في مجال الوقاية الصحية والأمن في وسط العمال، ومن جملة ما أشارت إليه نذكر:

–النظافة العامة و المستمرة لأماكن العمل و توابعها و كذا نظافة التجهيزات.

–يجب أن يتوفر في محيط العمل الجو الملائم لممارسة العمل في جو صحي و على وجه الخصوص توفير التكييف و التهوية و تجديدها و الشمس و الإضاءة و التدفئة و الحماية العامة من الغبار و كافة الأضرار للعمال من الدخان و الأبخرة و الغازات السامة و الضجيج و جميع الأضرار التي يمكن أن تصيب العمال.

–توفير الظروف الملائمة من أجل إجلاء العمال في حالة الخطر .

–ضرورة توفير الألبسة الخاصة للوقاية من الخطر .

أما المواد (23 إلى 27) من الفصل الخامس لقانون العمل و المعنون بـ تنظيم الوقاية قد بينت الطريقة التي يتم تنظيم بها هذه الوقاية، وقد بينت المادة 27 الهيئة المكلفة بهذا التنظيم على المستوى الوطني، التي جاء نصها على النحو الآتي : « يؤسس مجلس وطني للوقاية الصحية و الأمن و طب العمل، يكلف، من خلال التوصيات و الآراء التي يبديها بالمشاركة في تحديد السياسة الوطنية للوقاية من

الأخطار المهنية لهذا الغرض، يكلف المجلس الوطني للوقاية الصحية و الأمن و طب العمل ،على وجه الخصوص بما يلي :

- المشاركة عن طريق تقديم التوصيات و الآراء ،في إعداد برامج سنوية و متعددة السنوات في مجال الوقاية من الأخطار المهنية و تنسيق البرامج المطبقة .
-المساهمة في تحديد الطرق و الوسائل الضرورية لتحسين ظروف العمل .
-دراسة الحوصلات الدورية للبرامج المنجزة مع إبداء الآراء حول النتائج المحصل عليها. « .
بينما على مستوى المؤسسة فإننا نجد المشرع الجزائري قد أوجب وجود مصلحة خاصة تهتم بالوقاية داخل المؤسسة و هي ما جاءت به فحوى المادة 26 من نفس القانون ،التي تنص على الآتي : « تنشأ وجوبا مصلحة الوقاية الصحية و الأمن في وسط العمل ،كلما اقتضت ذلك أهمية المؤسسة المستخدمة أو طبيعة نشاطاتها.توضع هذه المصلحة ،كلما أمكن ذلك ،تحت مسؤولية و رقابة المستخدمين ،تلقوا تكوينا مناسباً في مجال الوقاية الصحية و الأمن. «

●الرقابة في مجال الرعاية الصحية :تعهد رقابة تطبيق التشريع الساري في مجال الوقاية الصحية و الأمن و طب العمل إلى مفتشية العمل ،وذلك طبقاً للصلاحيات المخولة لها .وحسب المادة 31من الفصل السابع لقانون العمل و المعنون بالرقابة ،أنه عندما يعاين مفتش العمل مخالفات يقوم بإصدار المسئول في المؤسسة كما أنه يقوم بتحديد أجل للمؤسسة المستخدمة حتى تضع حد لتلك المخالفات المرتكبة و إن لم تقم بذلك تتعرض لعقوبات و غرامات محددة مسبقاً في الفصل الثامن و يتعلق الأمر بالمواد(من 35 إلى 43 في قانون العمل) .

4.3.4.2 الخدمات الاجتماعية :

تهدف الخدمات الاجتماعية إلى المساهمة في رفع المستوى المعيشي للعمال و لعائلاتهم،و تنمية شخصيتهم عن طريق :تسهيل الحياة العامة للعمال مع تحسين الرفاهية المادية و المعنوية للعمال و عائلاتهم عن طريق تكملة أجر العمال على شكل خدمات في مجالات الصحة و السكن و الثقافة و الترويح عن النفس .كما أن عمل الدولة يهدف إلى توحيد درجة ترقية الخدمات الاجتماعية و الرفع من مستواها عبر كافة قطاعات نشاط الأمة و ذلك عن طريق إنشاء الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية .

لقد أنشأ هذا الصندوق بموجب القانون رقم 16/83 المؤرخ في 1983/07/02 و هو يهدف إلى :
المساهمة في القضاء على الفوارق في مجال الخدمات الإجتماعية بتنفيذ السياسة الإجتماعية و الثقافية
المحددة و الهادفة إلى توزيع عادل للخدمات الإجتماعية. كذلك إقامة تضامن شامل بين جميع العمال
بالنسبة لكافة قطاعات النشاط.

● مجال الخدمات الإجتماعية يشمل نشاط الخدمات الإجتماعية المجالات الآتية :

-المساعدات الإجتماعية.

-الخدمات الصحية.

-دور الأمومة و رياض الأطفال .

-الرياضة الجماهيرية.

-أنشطة الثقافة و التسلية

-الأنشطة الرامية لتنمية السياحة الشعبية مثل الجولات و مراكز الاستجمام و مراكز الاصطياف
ومراكز الراحة العائلية.

-تعاونية الاستهلاك.

-الأنشطة ذات الطابع الإداري الرامية إلى تسهيل إنشاء التعاونيات العقارية.

لقد مرت المؤسسات الاقتصادية العمومية خصوصا الصناعية منها بعدة مراحل و اكبت عملية
البناء للدولة منذ الاستقلال و أفرزت العديد من المكاسب المحققة في ظل القطاع العام الذي عرف تقييم
متواصل نتيجة التجارب و الإصلاحات المتكررة، والتي تمت من خلال مرحلتين بارزتين (مرحلة
التسيير المركزي للنشاط الإقتصادي الوطني و مرحلة الإصلاحات الاقتصادية و التحول من المركزية
إلى اللامركزية في التسيير)، بحيث ميزتا الجانب التنظيمي و الإداري للاقتصاد و للمؤسسات الاقتصادية
العمومية.

إن إشكالية الإنتاجية في القطاع الصناعي يمكن حلها عن طريق الإهتمام بالعنصر البشري
وبصفة أدق طريقة عمله و كيفية جعله محفزا فيه. لهذا نرى بأن أهم طريقة لتحسين العمل قائمة على
التكوين الفعال والذي يمثل حسب رأينا الجانب التقني في حل الإشكالية، غير أننا نرى أن الجانب التقني
لا يفي بالعرض لوحده و إنما يجب تفعيل الجانب الروحي في العمل و لا يتحقق ذلك إلا بتلبية
الحاجات (المادية و الروحية) للعامل أو الموظف لذلك نرى أنه على المؤسسات الناشطة في هذا القطاع
إعادة النظر في العناصر التي تراها قد تحفز النفس البشرية على العمل و تتمثل هذه العناصر في كل

من الأجور و الرعايات الإجتماعية و الصحية و غيرها من المحفزات التي قد تكون بسيطة و فعالة في بعض الأحيان، ونظرا لهذه البساطة قد يتم إهمالها من دون قصد.

تتشكل أسس نظام الحوافز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من ثلاثة محاور هي: قانون العمل والاتفاقات الجماعية و القانون الداخلي للمؤسسة، وإطلاقا من تلك المحاور تمكنا من التعرف على مختلف أنواع الحوافز المطبقة في المؤسسة الجزائرية و يتعلق الأمر بكل من: الأجور ، الترقية، الرعاية الصحية والخدمات الإجتماعية ، الإجراءات التأديبية.

إن دراستنا للإطار التنظيمي و التشريعي للحوافز لدى المؤسسة الجزائرية تكون غير فعالة إذا لم نتعرف على آراء العمال و الموظفين حول مضمونه، و بناء على ذلك نقدم الفصل الخامس الذي يعتبر دراسة ميدانية هدفها التعرف على مختلف جهات النظر التي يحملونها العمال للحوافز و على القائمين بمنح هذه الحوافز.

الفصل 5

دراسة تقييمية لأنظمة الحوافز لدى عينة من المؤسسات الصناعية العمومية الجزائرية

لم تعد البحوث في العلوم الاقتصادية والاجتماعية تقتصر على عرض المشاكل ودراسة الظواهر وتحديد الأسباب واستخلاص النتائج واتخاذ القرارات بطريقة سطحية مجردة بعيدة عن أسلوب الموضوعية والقياس، بل أصبح الاتجاه العام السائد يعتمد على استخدام طرق القياس الكمية ومناهج إحصائية وذلك لتصنيف هذه الظواهر العلمية وإبراز خصائصها وتحليل العلاقات المتبادلة فيما بينها على أساس موضوعي.

إن الدراسة الميدانية للباحث تميزت في كونها كانت شاملة لواقع نظام الحوافز على مستوى عدد كبير من المؤسسات العمومية الاقتصادية المعروفة على الساحة الوطنية بتميزها في أدائها الشامل، وقد استند الباحث في دراسته على الملاحظات الميدانية و القراءات التاريخية لوثائق المؤسسات إلى جانب الحوار المباشر الذي اعتمد فيه أسلوب الاستقصاء من خلال إعداد استمارة استبيان تعرض أسئلة للمستجوب تشعره بالقصد من السؤال و تعطيه فرصة إبداء الرأي فيما يقصد السؤال. لكي يسمح للباحث قراءة ما يريده العامل من نظام الحوافز في المؤسسة.

وبناء على ذلك يتم تقديم هذا الفصل المتعلق بالدراسة الميدانية حيث يتم عرضه في مبحثين، بحيث يتناول المبحث الأول التعريف بمجتمع الدراسة و بمختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، بينما يقوم المبحث الثاني على تحليل نتائج الإستبيان الهادفة إلى تقييم آراء أفراد عينة الدراسة المستفيدين من الحوافز التي تقدمها لهم مؤسساتهم وذلك للوقوف على تأثيرات هذه الحوافز ولكي يكون بالإمكان معرفة إن كانت هذه الحوافز بحاجة إلى تغيير.

1.5 التحليل الأولي لبيانات الإستبيان

إستهدفت هذه الدراسة استكمال بيانات الدراسة النظرية ، حتى يمكن الإلمام بكافة جوانب البحث وأبعاده التطبيقية ، سواء من حيث تحديد مجتمع وعينة البحث أو أسلوب جمع البيانات أو إعداد وتصميم أدوات الدراسة الميدانية . وقد تم إجراء هذه الدراسة عن طريق قيام الباحث بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع المسؤولين في المؤسسات الصناعية الجزائرية. وقد أسفرت هذه الدراسة عن إتمام تصميم البحث وإجراءات تنفيذه من الناحية التطبيقية .

1.1.5 خطوات إختيار عينة الدراسة

قبل الشروع في إستخراج عينة الدراسة هناك العديد من الخطوات التي لابد من التقيد بها ، وهي متمثلة في تحديد مفردة الدراسة ، و كذلك تحديد المجتمع الذي ستم فيه الدراسة ، حيث أن مجتمع الدراسة هو الأساس الأولي الذي سنستخرج منه عينة الدراسة ، و بعد ذلك نحدد عينة الدراسة ونوعها.

1.1.5.1 مفردة الدراسة:

مفردة الدراسة هي الفرد (العامل أو الموظف الجزائري ذكرا كان أم أنثى) الذي يعمل في إحدى المؤسسات الصناعية العمومية الجزائرية.

1.1.5.2مجتمع الدراسة و حدوده :

يتمثل مجتمع الدراسة في الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسات الصناعية العمومية الموجودة في البيئة الجزائرية على كافة أنواعها والتي تنتمي إلى نشاطات مختلفة تتفاوت في درجة استجابتها لمتطلبات العمال والموظفين. وقد راعى الباحث في اختيار المؤسسات التي سيتم الاعتماد عليها في اختيار عينة الدراسة المحددات التالية :

- يكون الإختيار من خلال مؤسسات تعمل في نفس المجال و أن تكون ذات طبيعة نشاط متشابهة حتى نضمن درجة عالية التشابه في المتغيرات البيئية و التنظيمية الأخرى بخلاف المتغير المستقل.

- أن يكون هناك تشابه في العمليات الإنتاجية بين هذه المؤسسات.
- أن يكون بهذه المؤسسات عدد من الإدارات المتناظرة و المتشابهة في مهامها وإن اختلفت في مسمياتها من مؤسسة لأخرى.

وبناء على هذه المحددات قام الباحث بتحديد مجموعة من المؤسسات العمومية الصناعية في الجزائر ك مجال للتطبيق وذلك نظرا للتشابه الكبير في طبيعة نشاط هذه المؤسسات ووجود عدد من الإدارات المتناظرة والمتشابهة في نشاطها كما أن طبيعة العمل بهذه المؤسسات قد يسمح بوجود درجات مختلفة من الاستجابة لأنظمة الحوافز مما يساعد الباحث في دراسة الظواهر محل الدراسة، بالإضافة إلى أن هناك تشابها كبيرا جدا في العمليات الإنتاجية لهذه النوعية من المؤسسات والتي تواجهها العديد من التحديات خاصة على المستوى المحلي .

3.1.1.5 عينة الدراسة:

يتم تحديد الحجم المناسب للعينة على العديد من العوامل منها طبيعة هدف الدراسة ، و نوع تحليل البيانات ، و الإمكانيات المادية و الزمنية المتوفرة لدى الباحث ، و حيث أن عينة الدراسة لا تتطلب أن تكون كبيرة الحجم ، فلقد رأى الباحث تحديد حجم العينة بـ 500 عامل .

4.1.1.5 أداة الدراسة :

استخدم الباحث استبياننا تكونت من ثلاثة أجزاء إضافة إلى صفحة الغلاف وفيما يلي توضيح لكل جزء منها :

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات العامة عن أفراد عينة الدراسة و عن الجهة التي يعملون بها ، و قد احتوى هذا القسم على ستة متغيرات هي : الجنس، السن، المستوى، الوظيفة، سنوات الخدمة ، الدخل. الجزء الثاني: و يتضمن 60 فقرة تقيس درجة مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري و ذلك باستعمال مقياس ليكرت ، و ذلك في سبعة مجالات رئيسية هي :

● العلم بالإطار التنظيمي والقانوني لنظام الحوافز: خصص لهذا المجال ثلاث فقرات حملت الأرقام 8-9. و قد تم تقسيم مستوى الإجابة على هذه الفقرات إلى ثلاثة مستويات و قد إعتد الباحث مقياس التصحيح التالي لهذه المستويات:

–نعم: و أعطي درجة واحدة.

–جزئيا: أعطية درجتين.

–لا: و أعطية ثلاث درجات.

● الموقف من نظام الحوافز: وخصص لهذا المجال سبعة فقرة حملت الأرقام(10-16).

● تقييم الموظف أو العامل للحوافز المادية المقدمة على مستوى مؤسسته: و خصص لهذا المجال ستة عشر فقرة حملت الأرقام (17-32).

● تقييم الموظف أو العامل للحوافز المعنوية المقدمة على مستوى مؤسسته: و خصص لهذا المجال إثني عشر فقرة حملت الأرقام(33-44).

● تقييم الموظف أو العامل للخدمات الإجتماعية و الصحية المقدمة على مستوى مؤسسته: و خصص لهذا المجال تسعة فقرات حملت الأرقام (45-53).

● تقييم الموظف أو العامل للإجراءات التأديبية المتبعة في مؤسسته: وخصص لهذا المجال ثلاثة فقرات حملت الأرقام (54-65).

و قد تم تقسيم مستوى الإجابة على هذه الفقرات إلى خمسة مستويات و قد إعتد الباحث مقياس التصحيح التالي لهذه المستويات :

– موافق بشدة : و أعطي درجة واحدة.

– موافق : أعطى درجتين.

– محايد: و أعطى ثلاث درجات.

– غير موافق: و أعطى أربع درجات.

– غير موافق بشدة : و أعطى خمس درجات.

الجزء الثالث :ويتضمن ثلاث فقرات ،الغرض منها معرفة العوامل و الأسس التي تساهم في إنجاح أنظمة التحفيز بالمؤسسة من منظور الموظف أو العامل.

5.1.1.5 صدق و ثبات الإستبانة :

تم التحقق من صدق الأداة على أساس عدة جوانب هامة :

- أن إختيار الفقرات الرئيسية و الفرعية و الأسئلة تم على ضوء الدراسات العلمية الشاملة للمصطلحات : الحوافز نظرياتها و أنواعها و تطبيقاتها ،الأداء ،الإنتاجية كمظهر ملموس للأداء ، المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية بأنواعها و الموارد البشرية العاملة بها .

- تم عرض الإستبانة على عدد من أساتذة بحث علمي و على عدد من الإطارات العاملين بالمؤسسات الصناعية العمومية ،و أساتذة لغة عربية وفرنسية الذين قدموا مجموعة من الملاحظات والآراء و الإقتراحات القيمة تم الأخذ بها بطريقة منهجية علمية حتى وصل الإستبيان فيه إلى وضعه النهائي الذي هو عليه الآن ومن جملة الملاحظات المقدمة نجد:

- ملاحظات لغوية .

- ملاحظات حول بعض الجوانب التي يتم تغطيتها في أسئلة الإستبيان ،حيث وضعت لها الأسئلة المناسبة.

- ملاحظات علمية حول مفاهيم المصطلحات.

- ملاحظة فنية للمقياس المتدرج الأكثر دقة .

وقد أخذ بمعظمها لزيادة فعالية الأداة و لتكون قادرة على قياس المتغيرات و ظواهر الدراسة بدقة دون إهمال أي جانب.

6.1.1.5 المعالجة الإحصائية:

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج EXCEL STAT2009 و قد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و التكرارات و النسب المئوية، و ذلك لوصف خصائص عينة الدراسة و إختبار فرضيات الدراسة .

2.1.5 وصف خصائص عينة الدارسة

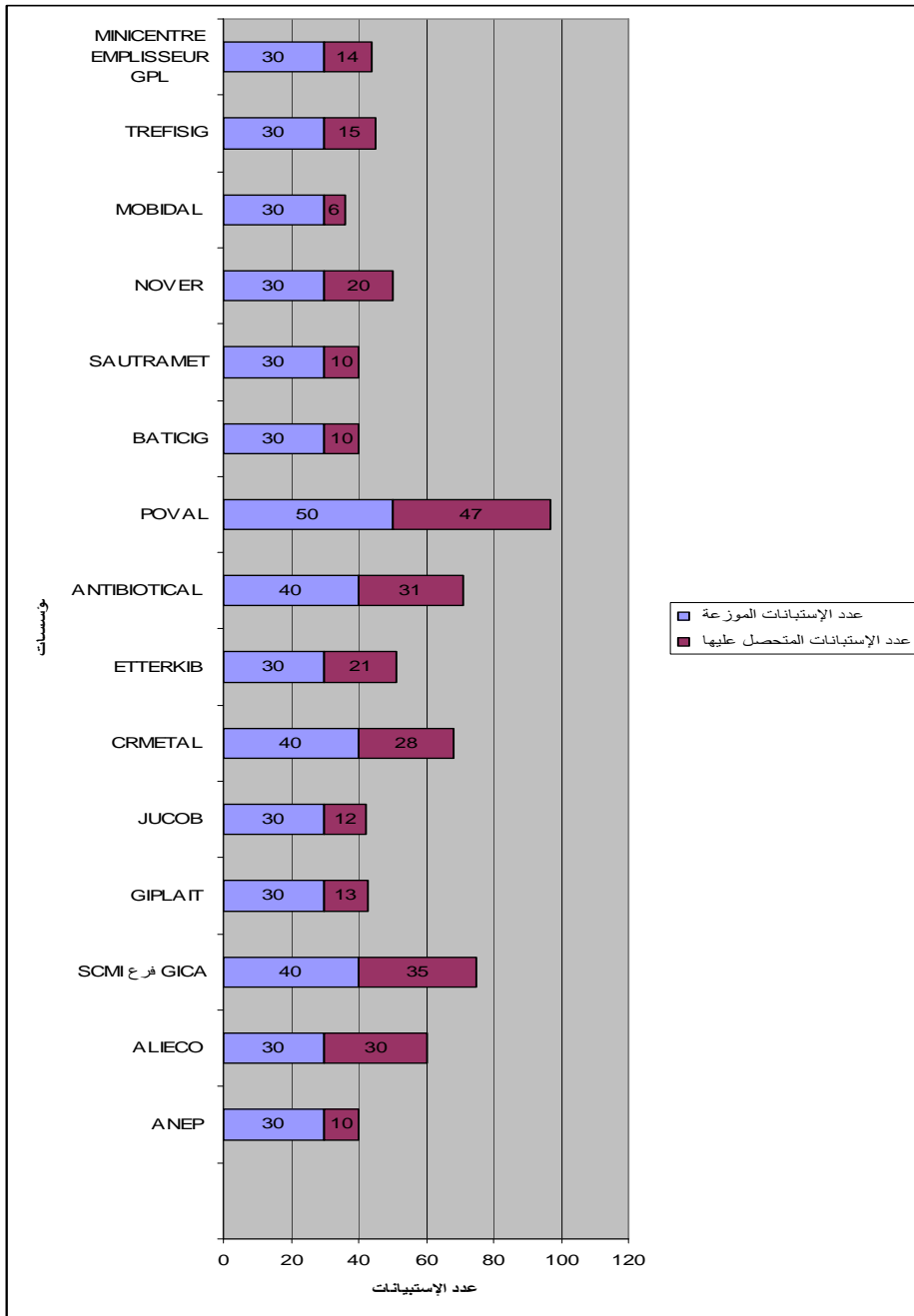
إن دراسة آراء الأفراد عن أنظمة الحوافز بالمؤسسة الصناعية الجزائرية حاليا تقتضي وضع بعض الخصائص المتعلقة بطبيعة الأفراد التابعين للمؤسسات المشمولة بالدراسة، والتي تم تحديدها من خلال مجموعة من الأسئلة التي تصدرت استمارة الاستبيان. وفيما يلي وصف لخصائص العينة وفقا لمتغيرات الدراسة المستقلة:

2.1.5.1 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجهة التي يعمل بها الأفراد:

يبين الجدول الآتي توزيع المبحوثين والذي يقدر عددهم 302 فرد وفقا لمتغير الجهة التي يعمل بها الأفراد. لقد تم توزيع إستمارة الإستبيان إنطلاقا من 3 جانفي 2011 ليتم استرجاعها في 3 فيفري 2011.

جدول رقم 13: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير جهة العمل .

الولاية	المؤسسة	عدد العمال	الإستبانات الموزعة	الإستبانات المتحصل عليها	النسبة
الجزائر	ANEP	600	30	10	%33
الجزائر	ALIECO	410	30	30	%100
البلدية (مفتاح)	GICA فرع SCMI	501	40	35	%88
البلدية	GIPLAIT	321	30	13	%43
البلدية (بوفاريك)	JUCOB	87	30	12	%40
البلدية	CRMETAL	340	40	28	%70
البلدية (بوفاريك)	ETTERKIB	110	30	21	%70
المدينة	ANTIBIOTICAL	1397	40	31	%78
المدينة(البرواقية)	POVAL	1400	50	47	%94
عين الدفلى	BATICIG	271	30	10	%33
عين الدفلى(خميس)	SAUTRAMET	50	30	10	%33
الشلف	NOVER	290	30	20	%67
معسكر	MOBIDAL	50	30	6	%20
معسكر(سبق)	TREFISIG	101	30	15	%50
معسكر	MINICENTRE EMPLISSEUR GPL	70	30	14	%47
المجموع		5998	500	302	///////



شكل رقم 16: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير جهة العمل

يتوزع أفراد عينة البحث على خمسة عشر مؤسسة صناعية تنشط في ست ولايات هي: الجزائر، البلدية، المدية، عين الدفلى، الشلف، معسكر، ونلاحظ أن عدد الاستبيانات الموزعة يقدر بـ500، غير أنه ما تم إستعادته يقدر بـ302 إستبيان أي 60% و هي نسبة كافية حسب رأينا للقيام بالدراسة، أما عن الأسباب التي أدت إلى فقدان وإلغاء البعض منها فهي كالآتي :

- تضييع الاستبيانات من قبل المبحوثين و عدم التزامهم بتقديمها في الأجال المحددة و التي حددت بشهر .

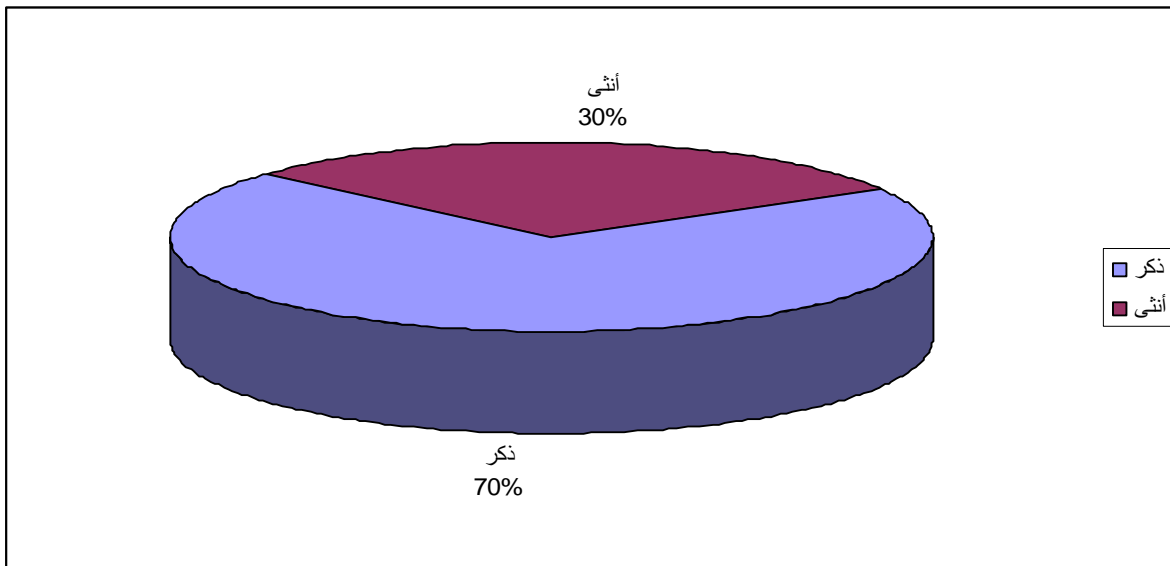
- إمتناع بعض من رؤساء المصالح تقديم التسهيلات في توزيع الإستبيان على العمال و الموظفين ، و تركه في الأدرج.
- عدم الجدية في الإجابات المقدمة من قبل بعض المبحوثين ، الأمر الذي سمح لنا بإلغاء هاته الاستبيانات.

2.1.5 توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

جدول رقم 14: أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

النسبة %	العدد	الجنس
70%	211	ذكر
30%	91	أنثى
100%	302	المجموع



شكل رقم 17: أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

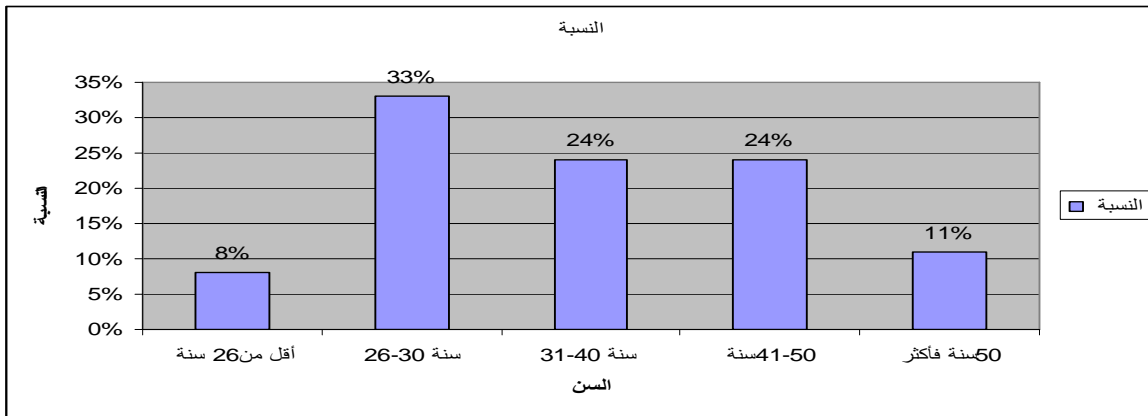
يتبين لنا من الجدول و الشكل أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث بفارق حسابي يبلغ 40% أي أن الذكور أكثر من الإناث بحوالي 120 فرد، وهذا يرجع إلى العديد من العوامل منها العوامل الاجتماعية وطبيعة عمل الشركات الصناعية .

3 2.1.5 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن، وقد تم تقسيم هذا المتغير إلى أربع فئات رئيسية:

جدول رقم 15: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

النسبة	العدد	السن
8%	23	أقل من 26 سنة
33%	100	26-30 سنة
24%	73	31-40 سنة
24%	74	41-50 سنة
11%	32	50 سنة فأكثر
100%	302	المجموع



شكل رقم 18: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

يوضح الجدول و الشكل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن ، و نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يتركزون في الفئة العمرية من عشرين إلى أقل من خمسين سنة ، حيث أن 33% من

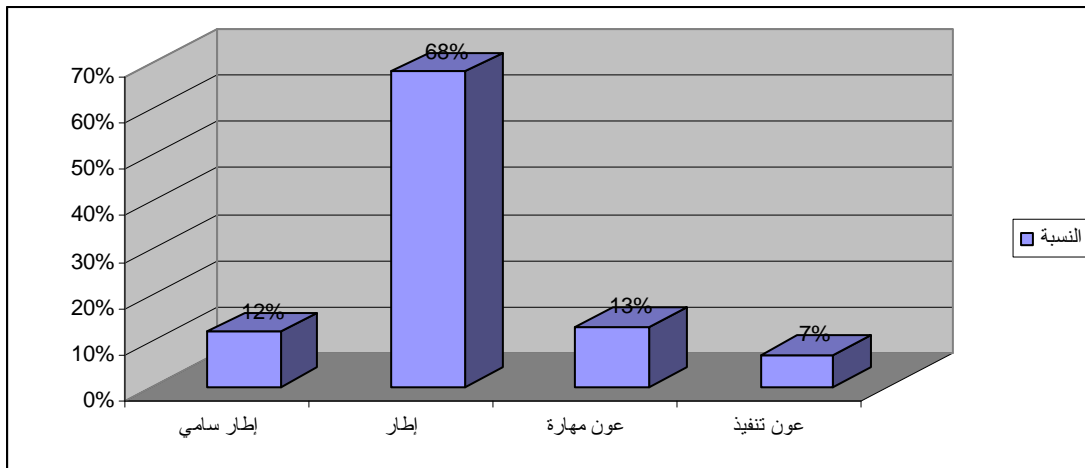
أفراد العينة تنحصر أعمارهم بين 30-26 سنة، 24% تنحصر أعمارهم بين 40-31 سنة، 24% تنحصر أعمارهم بين 50-41 سنة أي ما يقارب 82% من أفراد العينة تقع أعمارهم بين هاته الفئات.

4.2.1.5. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي للأفراد

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي و قد قسم إلى أربعة مستويات.

جدول رقم 16: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

الوظيفة	العدد	النسبة
إطار سامي	36	12%
إطار	206	68%
عون مهارة	38	13%
عون تنفيذ	22	7%
المجموع	302	100%



شكل رقم 19: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

يتضح من الجدول والشكل أن الغالبية العظمى من أفراد عينة البحث من الإطارات حيث بلغت نسبتهم 68%، ويأتي ذلك فئة الأعوان المهرة والإطارات التي تبلغ نسبتهم على الترتيب 13% و12%، أما نسبة أعوان التنفيذ فهي نسبة صغيرة جدا و تقدر بـ7%، و بمأن الأرقام الواردة

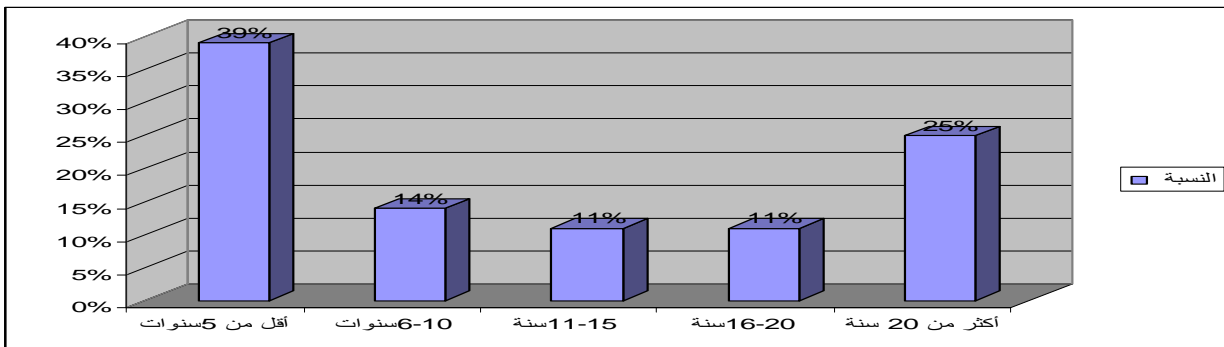
بالجدول تشير إلى أن غالبية أفراد العينة من الإطارات و الإطارات السامية ،فإن الأمر يوحي بأن آرائهم إتجاه نظم الحوافز مفيدة لتقييم تلك النظم و ذلك نظرا للمستوى العلمي الذي يحظون به.

5.2.1.5 توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة

تشير الأرقام الواردة في الجدول التالي إلى توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخدمة ،وقد تم تقسيم هذا المتغير إلى خمسة فئات رئيسية و الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم 17: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	118	39%
6-10 سنوات	42	14%
11-15 سنة	33	11%
16-20 سنة	34	11%
أكثر من 20 سنة	75	25%
المجموع	302	100%



شكل رقم 20: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة

يتوزع أفراد عينة البحث على خمس فئات حسب مدة خدمتهم بالمؤسسات ،و تتراوح بين أقل من خمس سنوات و أكثر من عشرين سنة ، و يظهر توزيع أفراد عينة البحث على هذه الفئات كما في الجدول و الشكل حيث نجد من خلالها أن ما يقارب 39% من أفراد العينة هم ممن لم تتجاوز

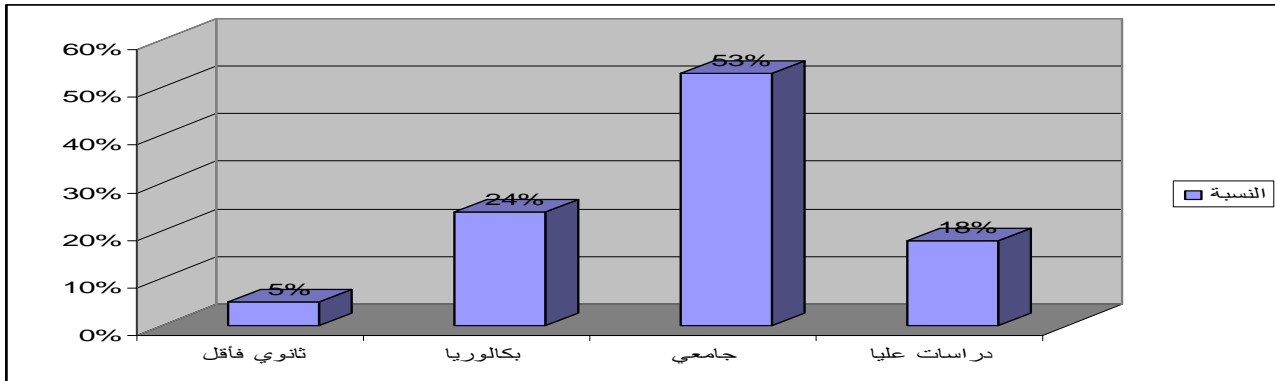
خدمتهم الخمس سنوات، وفي المقابل نجد ما يعادل 25% من أفراد العينة كذلك لديهم خبرة تفوق العشرين سنة، في حين تتساوى بالتقريب باقي الفئات في الخبرة بنسب تتراوح بين 11% و14% .

6.2.1.5. توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى العلمي

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي، و تم تقسيم فئات هذا المتغير إلى أربعة فئات .

جدول رقم 18: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى العلمي

المستوى العلمي	العدد	النسبة
ثانوي فأقل	16	5%
بكالوريا	71	24%
جامعي	161	53%
دراسات عليا	54	18%
المجموع	302	100%



شكل رقم 21: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى العلمي

يتبين من الجدول و الشكل بأن أعلى نسبة في أفراد العينة حاصلين على المستوى الجامعي حيث بلغت النسبة 53%، تلي ذلك فئة الحاصلين على شهادة البكالوريا حيث بلغت 24%، بعدها الفئة التي قامت بالدراسات العليا و تمثل نسبة 18% من العينة، و في الأخير تمثل الفئة التي

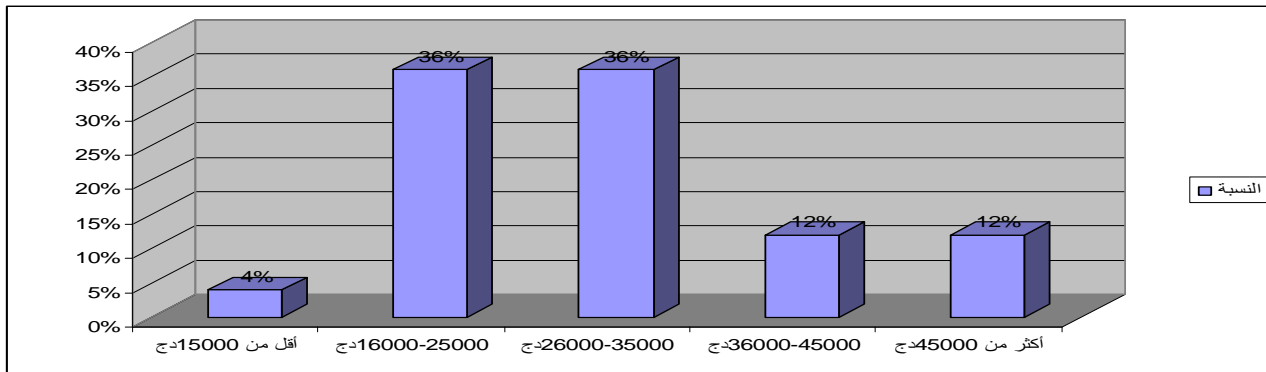
مستواها ما دون الثانوي بنسبة 5% من أفراد العينة. تشير الأرقام الواردة بالجدول المذكور أن غالبية أفراد العينة هم من المتعلمين وبالتالي فإن الآراء المقدمة من قبلهم حول أنظمة الحوافز مفيدة لتقييم تلك الأنظمة .

7.2.1.5. توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الأجر :

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الأجر ، و تم تقسيم فئات هذا المتغير إلى خمس فئات

جدول رقم 19: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الأجر

النسبة	العدد	الأجر
4%	13	أقل من 15000 دج
36%	108	16000-25000 دج
36%	109	26000-35000 دج
12%	35	36000-45000 دج
12%	37	أكثر من 45000 دج
100%	302	المجموع



شكل رقم 22: توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الأجر

يوضح الجدول و الشكل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر ، و نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يتركزون في الفئة الأجرية 16000-25000 دج و 26000-35000 دج وذلك بنسبة 36%

، في حين تتوزع باقي أفراد العينة على الفئات الأجرية الأخرى حيث تأخذ الفئة الأجرية الأقل من 15000 دج أصغر نسبة وهي 4% بينما الفئتين الأخرتين فتأخذ نسبة 12%.

3.1.5 طبيعة نظم الحوافز بالمؤسسات موضوع البحث

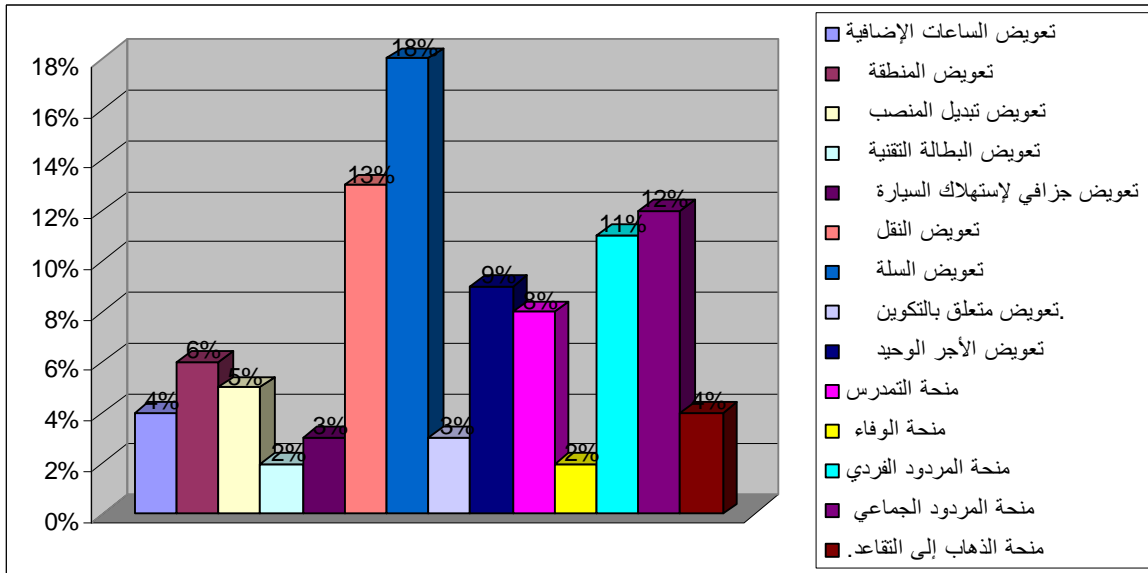
قبل البدء بتحليل و تشخيص نتائج الإستبيان ، ينبغي علينا التعرف على الأنواع المقدمة من الحوافز لدى المؤسسات موضوع البحث، والمزايا والعيوب التي يراها أفراد عينة البحث متواجدة في أنظمتهم للحوافز .

1.3.1.5. طبيعة الحوافز المادية :

بما أن الحوافز المادية ماعدا الأجر تتمثل في: تعويض الساعات الإضافية، تعويض المنطقة، تعويض تبديل المنصب، تعويض البطالة التقنية، تعويض جزافي لإستهلاك السيارة، تعويض النقل، تعويض السلة، تعويض متعلق بالتكوين، تعويض الأجر الوحيد، منحة التمدرس، منحة الوفاء، منحة المردود الفردي، منحة المردود الجماعي، منحة الذهاب إلى التقاعد، فقد تبين من خلال إجابة أفراد عينة البحث بأن الغالبية العظمى منهم، وعددهم 143 يمثلون 18% يعتبرون تعويض السلة الشكل الأكثر إنتشارا للحوافز المادية، كما أنهم أكدوا على أن منحة الوفاء و تعويض البطالة التقنية تكاد تكون غير موجودة حيث أن 14 منهم فقط يمثلون 2% من أفراد العينة قد أشاروا إلى وجودهما. أما باقي التعويضات و المنح فتظهر بنسب متقاربة أدناها تظهر بنسبة 3%. و يبين الجدول هذه النتائج ، و نلاحظ فيه أيضا بأن أي شكل آخر من الحوافز المادية غير موجود ما عدا الأنواع الأربعة عشر المذكورة أو بالأحرى التي أظهرتها الدراسة .

جدول رقم 20: طبيعة الحوافز المادية

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئة
4%	35	تعويض الساعات الإضافية
6%	51	تعويض المنطقة
5%	37	تعويض تبديل المنصب
2%	14	تعويض البطالة التقنية
3%	20	تعويض جزافي لإستهلاك السيارة
13%	103	تعويض النقل
18%	143	تعويض السلة
3%	23	تعويض متعلق بالتكوين.
9%	71	تعويض الأجر الوحيد
8%	64	منحة التمدرس
2%	14	منحة الوفاء
11%	91	منحة المردود الفردي
12%	96	منحة المردود الجماعي
4%	33	منحة الذهاب إلى التقاعد.
100%	795	المجموع



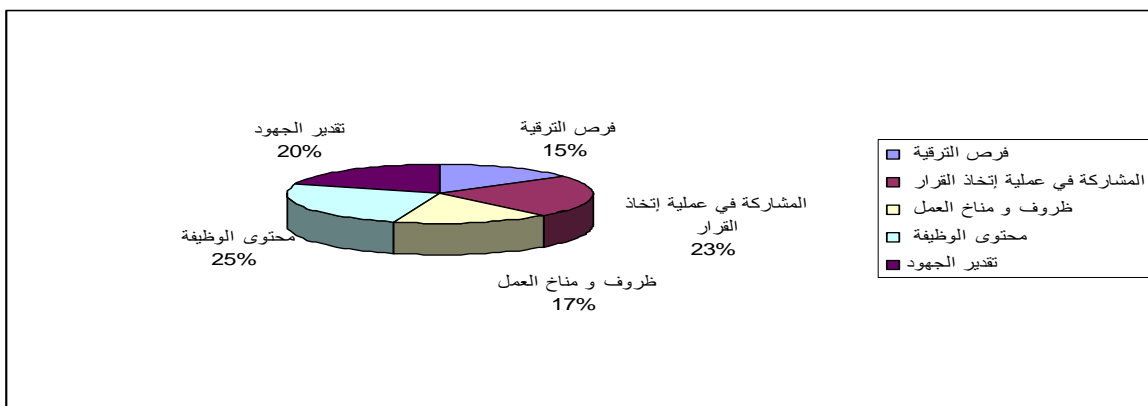
شكل رقم 23: طبيعة الحوافز المادية

2.3.1.5. طبيعة الحوافز المعنوية :

لقد تم تحديد الحوافز المعنوية ب:فرص الترقية، المشاركة في عملية إتخاذ القرارات، تقدير الجهود، ظروف ومناخ العمل، محتوى الوظيفة، و يبين الجدول إجابات أفراد العينة عن طبيعة هذه الحوافز، ومنه نجد أن جميع أشكال هذه الحوافز مطبقة في المؤسسات الصناعية المعنية بالدراسة، وتكاد تكون نسبة وجودها متقاربة باستثناء النوع الثالث الذي هو محتوى الوظيفة، و الذي أكد 206 من أفراد العينة والذين يمثلون 25% على وجودها كجزء من نظام الحوافز، في حين تراوحت إجابات أفراد العينة الأخرى على الأنواع الأربعة الأخرى ما بين 15%، 20%، و هذا ما يشير إلى أن هذه الأشكال من الحوافز المعنوية تمثل جزء مهما هي الأخرى .

جدول رقم 21: طبيعة الحوافز المعنوية

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
فرص الترقية	127	15%
المشاركة في عملية إتخاذ القرار	190	23%
ظروف و مناخ العمل	136	17%
محتوى الوظيفة	206	25%
تقدير الجهود	162	20%
المجموع	821	100%



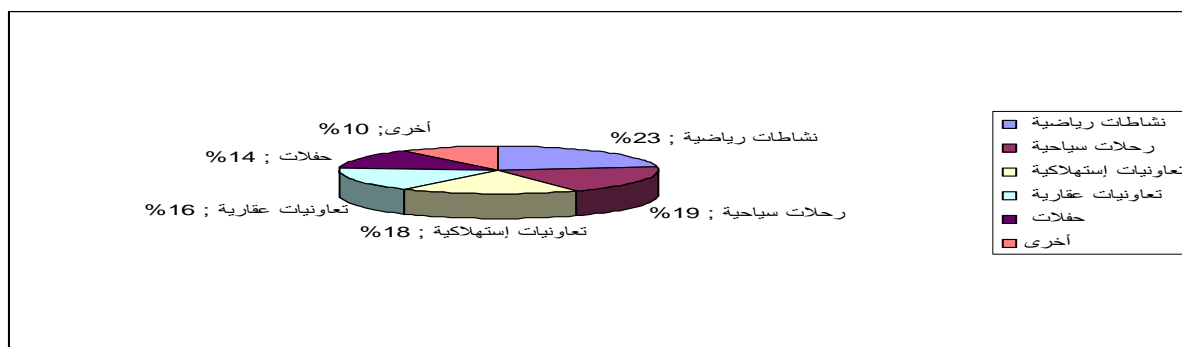
شكل رقم 24: طبيعة الحوافز المعنوية

3.1.5. 3. طبيعة الخدمات الإجتماعية :

لقد قمنا بتصنيف الخدمات الإجتماعية ضمن قائمة الحوافز ، نظرا لطبيعة الآثار التي تتركها على أداء الموظف و العامل ،ومن بين أهم الخدمات الإجتماعية التي نعرضها نجد: نشاطات رياضية، رحلات سياحية، تعاونيات إستهلاكية، تعاونيات عقارية، حفلات،خدمات إجتماعية أخرى ،و يبين الجدول إجابات أفراد العينة عن طبيعة هذه الخدمات ،ومنه نجد أن جميع أشكال هذه الخدمات مطبقة في أغلب المؤسسات الصناعية المعنية بالدراسة ،و تكاد تكون نسبة وجودها متقاربة بإستثناء النوع الأول الذي هو نشاطات رياضية ،و الذي أكد 67من أفراد العينة و الذين يمثلون 23% على وجودها كجزء من نظام الحوافز ،في حين تراوحت إجابات أفراد العينة الآخرين على الأنواع الأربعة الأخرى ما بين 14%، 19% ،و هذا ما يشير إلى أن هذا الشكل من الخدمات الإجتماعية يمثل جزء لا بأس به.

جدول رقم 22 طبيعة الخدمات الإجتماعية

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
نشاطات رياضية	67	23%
رحلات سياحية	53	19%
تعاونيات إستهلاكية	52	18%
تعاونيات عقارية	46	16%
حفلات	39	14%
أخرى	29	10%
المجموع	286	100%



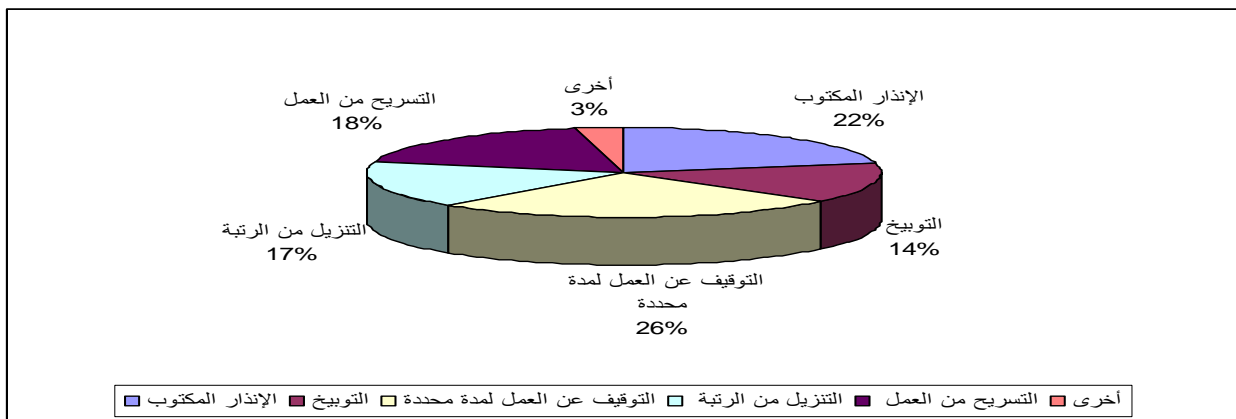
شكل رقم 25: طبيعة الخدمات الإجتماعية

3.1.5. 4 طبيعة النظام التأديبي :

تشكل الإجراءات التأديبية نوعاً من الحوافز غير أنها تصنف في النوع السلبي التي يساهم في الحد من الأداء الضعيف ودرجة الخطأ في العمل، ومن بين أهم الإجراءات التأديبية المتبعة نذكر : الإنذار المكتوب، التوبيخ، التوقيف لمدة محددة عن العمل، التنزيل من الرتبة، التسريح من العمل، إجراءات أخرى . وقد تبين من خلال إجابة أفراد عينة البحث بأن الغالبية العظمى وعددهم 136 و الذين يمثلون 26 % يجدون أن المؤسسة تركز في النظام التأديبي على التوقيف عن العمل لمدة محددة ، كما أنهم أكدوا على أنه الإجراءات التأديبية الأخرى تكاد تكون غير موجودة حيث أن 13 منهم فقط يمثلون 3% من أفراد العينة قد أشاروا إلى وجودها، أما باقي الإجراءات التأديبية فتظهر بنسب متقاربة أديها تظهر بنسبة 14% وأقصاها 22%.

جدول رقم 23: طبيعة النظام التأديبي

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الإنذار المكتوب	113	22%
التوبيخ	75	14%
التوقيف عن العمل لمدة محددة	136	26%
التنزيل من الرتبة	90	17%
التسريح من العمل	92	18%
أخرى	13	3%
المجموع	519	100%



شكل رقم 26: طبيعة النظام التأديبي

3.1.5. 5مزايا و عيوب نظم الحوافز المطبقة من وجهة نظر الموظفين و العمال :

إن الملاحظ من إجابات أفراد العينة على السؤال المتعلق بأهم مزايا و عيوب نظم الحوافز المطبقة في المؤسسات الصناعية المعنية بالدراسة، تركيزهم إلا على العيوب في حين تغاضت الأغلبية منهم عن ذكر المزايا، ومن بين العيوب المذكورة نجد:

● عدم ربط الترقيّة بالأقدمية أو الكفاءة بل تعتمد على الوساطة و المحسوبية .

● تتوسع المؤسسات موضوع الدراسة في إستعمال الحوافز السلبية ،إلى حد الذي جعل لائحة الجزاءات المعمول بها في هذه المؤسسات ،لا تترك أي فعل أو تصرف سلبي من العامل إلا ونصت عليه،وحددت العقوبات المترتبة على هذا الفعل أو التصرف.

● عدم توفر عنصر المرونة في أنظمة الحوافز ،وهو ما جعلها لا تواكب التغيرات الاقتصادية والإجتماعية و الحضارية التي يمر بها المجتمع والتي تؤثر في حاجات العاملين و متطلباتهم .

● عدم تناسب الحوافز المادية و المعنوية بأنواعهما المختلفة مع المجهود الذي يبذله في الوظيفة .

2.5الدراسة الإحصائية لنتائج الإستبيان

إنطلاقاً من هذا المبحث سوف نقوم بتحليل بيانات العوامل التي شملتها إستمارة الإستبيان وحسب كل فقرة من فقراتها .وقبل أن نبدأ بالحديث عن تحليل نتائج الدراسة الإحصائية للمتغيرات التابعة و المستقلة يجب أن نؤكد على أمرين :الأول هناك حقيقة علمية تتمثل في أننا عندما نتكلم عن علاقة بين متغيرات اقتصادية واجتماعية فإننا لا نتكلم بالضرورة عن علاقة كاملة،و إنما وجود علاقة إرتباط بسبب وجود متغيرات أخرى قد تؤثر في الظاهرة المدروسة ،إضافة إلى أننا سنتعامل مع العاملين في المؤسسات المبحوثة على أنهم مجموعة واحدة وذلك لكي تؤدي الدراسة الغرض المرجو منها ،إذ هي دراسة تحليلية و ليست دراسة مقارنة .

إن قياس العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة سوف يتم من خلال إحتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري عن كل فقرة من فقرات الإستبيان و ذلك بإستخدام البرنامج الإحصائي .EXCEL STAT2009.

1.2.5 الموقف العام من نظام الحوافز

تم قياس رأي أفراد العينة عن موقفهم من نظام الحوافز المعمول به بالمؤسسات الصناعية الجزائرية وذلك من خلال إجابتهم على إحدى عشر سؤالاً بحيث الثلاث الأسئلة الأولى تخص مدى العلم بالأطر التنظيمية و القانونية المكونة لنظام الحوافز أما باقي الأسئلة فتبين الموقف الفعلي للعامل أو الموظف من نظام الحوافز ، وعند تحليل البيانات التي تم جمعها ظهرت النتائج مبينة في الجدولين التاليين اللذين يوضحان المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة بخصوص موقفهم من نظام الحوافز.

1.1.2.5.1 مدى معرفة الإطار التنظيمي و القانوني لنظام الحوافز

إنطلاقاً من العرض الذي قدمناه في الفصول السابقة توصلنا إلى نتيجة أساسية مفادها أن نظام الحوافز في المؤسسة الصناعية الجزائرية قائم على ثلاثة محاور أساسية هي: قانون العمل، الإتفاقيات الجماعية، القانون الداخلي للمؤسسة، وعلى ذلك سنحاول في هذه الفقرة التعرف على مدى علم العامل أو الموظف بها. و إتمدنا في ذلك على المقياس الثلاثي لبيان درجة الإطلاع من 1 إلى 3 حيث تدل الدرجة 1 على التأكيد و تظهر في الإستبيان بنعم ، و الدرجة رقم 2 على الإطلاع الجزئي و تظهر في الإستبيان بجزئياً ، أما الدرجة 3 فهي تدل على النفي و تظهر في الإستبيان بلا. و يوضح الجدول التالي النتائج التي خلصت إليها الدراسة .

جدول رقم 24: مدى معرفة الإطار القانوني و التنظيمي لنظام الحوافز بالمؤسسة

البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أنا على علم بمحتوى قانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل .	1,983	0,800
أنا على إطلاع بمحتوى الإتفاقية الجماعية للمؤسسة.	1,728	0,785
أنا على إطلاع بمحتوى القانون الداخلي للمؤسسة.	1,506	0,690
المعدل العام	1,739	0,758

يتبين من الجدول أن العبارة المتعلقة بمدى معرفة بمحتوى قانون 90-11 والخاص بعلاقات العمل قد إحتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي 1,983 مما يدل إلى وجود موافقة من أفراد مجتمع الدراسة على أنهم على إطلاع جزئي، وكان هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة، كما يعكسه الانحراف المعياري المقدر بـ 0,800. وتبين العبارة الخاصة بالعلم بمحتوى الإتفاقية الجماعية للمؤسسة أنها قد إحتلت المرتبة الثانية بوسط حسابي مقدر بـ 1,728، وهي تدل أيضا على أن أفراد مجتمع الدراسة على إطلاع جزئي عليها، وهذا بمقدار تشتت يعكسه الانحراف المعياري المقدر بـ 0,785. أما العبارة الأخيرة والمتعلقة بالعلم بمحتوى القانون الداخلي للمؤسسة، التي إحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقدر بـ 1,506، تدل حسب رأينا على أن أفراد العينة على شبه إطلاع تام لمحتوى القانون الداخلي، و يظهر مقدار التشتت في قيمة الانحراف المعياري الذي يقدر بـ 0,690. إنطلاقا مما تقدم و من خلال المعدل العام المتحصل عليه للمتوسط الحسابي للعينة المدروسة و المقدر بـ 1,739 و الذي يقترب من القيمة 2 التي تدل على الإطلاع الجزئي كما يؤكد الانحراف المعياري ذلك ويظهر بقيمة 0,758، نتوصل إلى نتيجة أساسية أن الإطلاع الجزئي بالإطار التنظيمي و القانوني الذي يضبط نظام الحوافز بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، قد يعد المصدر الأول للمشاكل التي يعاني منها هذا القطاع فيما يخص فعالية الحوافز الممنوحة .

2.1.2.5. الموقف العام للعامل أو الموظف من نظام الحوافز

نحاول في هذا العنصر معرفة موقف الفرد من نظام الحوافز المعمول به في مؤسسته، وقد إعتدنا على مقياس ليكرت لمعرفة هذا الموقف، الذي يقوم على خمس درجات، حيث الدرجة رقم 1 تعني الموافقة التامة، أما الدرجة رقم 2 فهي تعني الموافقة، أما الدرجة 3 فتعبر عن الحياد، في حين الدرجة رقم 4 تعني عدم الموافقة و في الأخير الدرجة 5 التي تعني عدم الموافقة التامة .
و يوضح الجدول التالي النتائج التي خلصت إليها الدراسة في هذا العنصر.

جدول رقم 25: الموقف العام للعامل أو الموظف من نظام الحوافز

البيان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
أجد تطبيق فعلي لقانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل في المؤسسة.	2,493	1,004
إن محتوى المواد الموجودة في الإتفاقية الجماعية تصب في صالح العامل	2,407	1,026
يضمن القانون الداخلي حقوق العامل بالمؤسسة.	2,298	1,064
إن نظام الحوافز الحالي بالمؤسسة يراعي عند تطبيقه كل من قانون علاقات العمل و الإتفاقية الجماعية و القانون الداخلي للمؤسسة.	2,807	1,054
يتميز نظام الحوافز الحالي بالمرونة عند مواجهة التغيرات الإقتصادية التي تؤثر على المستوى المعيشي للعامل .	3,039	1,154
إن نظام الحوافز بالمؤسسة واضح وعادل.	3,142	1,151
يتميز نظام الحوافز بالسرعة في التطبيق.	3,211	1,106
المعدل	2,771	1,080

يتبين من الجدول أن العبارة المتعلقة بأن نظام الحوافز يتميز بالسرعة في التطبيق إحتلت الرتبة الأولى بوسط حسابي 3,211 مما يدل إلى وجود عدم إتفاق طفيف من أفراد مجتمع الدراسة على هذه العبارة ، وقد كان هناك تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة الذي يعكسه الإنحراف المعياري الذي بلغ 1,106.

و حملت عبارة إن نظام الحوافز بالمؤسسة واضح وعادل، و عبارة يتميز نظام الحوافز الحالي بالمرونة عند مواجهة التغيرات الاقتصادية التي تؤثر على المستوى المعيشي للعامل على نفس التقييم الموجود في الفقرة السابقة ويؤكد ذلك المتوسطين الحسابيين و اللذين يقدران بالترتيب بـ 3,142 و 3,039 و التشتت المقدر بالانحرافين المعياريين التاليين 1,151 و 1,154 .

وتبين العبارة التالية إن نظام الحوافز الحالي بالمؤسسة يراعي عند تطبيقه كل من قانون علاقات العمل والإتفاقية الجماعية و القانون الداخلي للمؤسسة ،التي تحصلت على متوسط حسابي مقدر بـ 2,807 على الموافقة بتحفظ وهذا بدرجة تشتت في إجابات أفراد المجتمع الذي يقدره الانحراف المعياري بـ 1,054.

لقد جاءت عبارة أجد تطبيق فعلي لقانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل في المؤسسة، و عبارة إن محتوى المواد الموجودة في الإتفاقية الجماعية تصب في صالح العامل ،كذلك عبارة يضمن القانون الداخلي حقوق العامل بالمؤسسة، بمتوسطات حسابية تظهر على الترتيب 2,493 و 2,407 و 2,298 و هي تدل على الموافقة عليها ويؤكد الانحراف المعياري هاته الإجابات القيم التالية على الترتيب: 1,004 و 1,026 و 1,064.

إن الإجابات الخاصة بالموقف العام للعامل أو الموظف من نظام الحوافز قد أدت إلى إيجاد متوسط حسابي مقدر بـ 2,771 و انحراف معياري مقدر بـ 1,080 وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن أفراد العينة موافقون على نظام الحوافز بالمؤسسة لكن مع تواجد تحفظات خاصة و هي متعلقة بالعدل والمرونة والسرعة عند التطبيق في نظام الحوافز.

إنطلاقاً مما تقدم يمكن القول بأن نتائج الإستبيان قد مكنتنا من التوصل إلى فكرة مبدئية مفادها أن العلم الجزئي بالإطار القانوني والتنظيمي لنظام الحوافز من طرف عمال المؤسسات الصناعية قد أدى إلى تكوين نظرة شبه سلبية عن هذا النظام و يتلخص منظور هذه السلبية في :عدم عدالة ومرونة و عدم إحترام العامل الزمني عند منح الحوافز الأمر الذي جعلها تفقد من فعاليتها عند العامل.

2.2.5 تقييم العامل و الموظف لمختلف أنواع الحوافز المقدمة بمؤسسته

إن الهدف من هذا المطلب التعرف على آراء الأفراد فيما يتعلق بمختلف أنواع الحوافز المقدمة في مؤسسته، و قد خصص لذلك ستة و أربعون سؤالاً حيث تم توزيعها على مختلف أنواع الحوافز على النحو الآتي: خمسة عشر سؤالاً فيما يتعلق بالحوافز المادية، إثني عشر سؤالاً خاص بالحوافز المعنوية، ثمانية أسئلة متعلقة بالخدمات الإجتماعية و الصحية، وإحدى عشر سؤالاً متعلقة بالإجراء التأديبي بالمؤسسة.

2.2.5.1 تقييم محتوى الحوافز المادية :

لقد تم قياس إجابات أفراد عينة الدراسة على أساس مقياس ليكرت الخماسي لبيان درجة الموافقة من 1 إلى 5 بحيث تدل الدرجة 1 على الموافقة التامة، و الدرجة 2 على الموافقة، أما الدرجة 3 على الحياد، بينما الدرجة 4 على عدم الموافقة وفي الأخير الدرجة 5 على عدم الموافقة التامة .
ويوضح الجدول التالي نتائج الدراسة الميدانية في هذا الجانب :

جدول رقم 26: نتائج تقييم محتوى الحوافز المادية

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
1,315	3,466	إن الأجر أو الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أبذله بالمؤسسة.
1,263	3,278	يتطابق راتبي أو أجري مع مرتبات أو أجور زملائي الذين يحملون نفس مؤهلي العلمي بالمؤسسة.
1,293	3,039	يتطابق راتبي أو أجري مع مرتبات أو أجور زملائي الذين لهم نفس مستواي الوظيفي بالمؤسسة.
1,080	3,771	يتطابق راتبي أو أجري مع مرتبات أو أجور زملائي ممن هم في مناصبي و يحملون نفس مؤهلاتي العلمية لكن في مؤسسات أخرى.
1,272	3,5	يتناسب أجري أو راتبي مع الدرجة العلمية التي أحملها.
1,249	3,741	يغطي أجري أو راتبي كافة إحتياجاتي المعيشية.
1,128	3,615	إن التعويضات الممنوحة في المؤسسة مناسبة لطبيعة عملي وكافية.
1,136	3,410	إن طريقة حساب المنح المرتبطة بالإنتاجية و نتائج العمل مناسبة .
1,204	2,463	تؤدي منحة المردودية الفردية PRI إلى خلافات بين العمال.
1,244	2,262	تؤدي منحة المردودية الفردية PRI إلى مضاعفة الجهد في العمل .
1,232	2,503	تؤدي منحة المردودية الجماعية PRC إلى تحقيق التعاون بين العمال.
1,113	2,384	تؤدي منحة المردودية الجماعية PRC إلى تحقيق روح الإتكال.
1,076	3,311	تؤدي منحة المردودية الجماعية PRC إلى التهاون في العمل.
1,107	2,296	من الأفضل أن تقدم منحة المردودية الجماعية PRC على أساس كمية العمل المبذول.
1,240	2,383	من الأفضل أن تقدم منحة المردودية الجماعية PRC على أساس الأجر القاعدي.
1,197	3,028	المعدل

يتبين من الجدول أن كل من العبارات التالية: يتطابق راتبي أو أجري مع مرتبات أو أجور زملائي ممن هم في مناصبي و يحملون نفس مؤهلاتي العلمية لكن في مؤسسات أخرى، وعبارة يغطي أجري أو راتبي كافة إحتياجاتي المعيشية، و عبارة إن التعويضات الممنوحة في المؤسسة مناسبة لطبيعة عملي وكافية، كذلك عبارة يتناسب أجري أو راتبي مع الدرجة العلمية التي أحملها، قد حملت أعلى المتوسطات الحسابية التي تظهر على الترتيب 3,771، 3,741، 3,615، 3,5 وهي تقترب من الدرجة الرابعة التي تعني في مقياس ليكرت عدم الموافقة .

أما العبارات التالية : إن الأجر أو الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أبذله بالمؤسسة، وعبارة يتطابق راتبي أو أجري مع مرتبات أو أجور زملائي الذين يحملون نفس مؤهلي العلمي بالمؤسسة. كذلك عبارة يتطابق راتبي أو أجري مع مرتبات أو أجور زملائي الذين لهم نفس مستواي الوظيفي بالمؤسسة، وعبارة إن طريقة حساب المنح المرتبطة بالإنتاجية و نتائج العمل مناسبة، إضافة إلى ذلك عبارة تؤدي منحة المردودية الجماعية PRC إلى التهاون في العمل، فهي ذات متوسطات منخفضة القيمة نوعا ما مقارنة بالعبارات الأولى بحيث أخذت تلك العبارات القيم التالية على الترتيب 3,466 ، 3,278 ، 3,039 ، 3,410، 3,311 وحسب مقياس ليكرت فإنها تميل إلى الدرجة الثالثة وهي تعني الحياد. غير أننا نعتبره في هاته الدراسة التي نقوم بها بأنه عدم موافقة غير معلنة وهذا بسبب أن البعض لما إستجوبناهم عن سبب الحياد أجابونا بأنهم فضلوا أن تبقى أرائهم لأنفسهم خوفا من الإطلاع عليها من قبل بعض المسؤولين رغم إعلامنا لهم بأن الإجابات تبقى سرية و لا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي فقط .

إن العبارات المتبقية و التي تتمثل في : تؤدي منحة المردودية الفردية PRI إلى خلافات بين العمال، وعبارة تؤدي منحة المردودية الفردية PRI إلى مضاعفة الجهد في العمل، أيضا عبارة من الأفضل أن تقدم منحة المردودية الجماعية PRC على أساس كمية العمل المبذول، وعبارة من الأفضل أن تقدم منحة المردودية الجماعية PRC على أساس الأجر القاعدي، قد جاءت بأدنى قيم للمتوسطات الحسابية و هي تظهر على الترتيب الآتي : 2,463، 2,262، 2,503، 2,384 ، 2,296 ، 2,383 و بما أن مقياس ليكرت يعتبر القيم التي تقترب من الدرجة 2 عبارة عن موافقة فإننا نعتبر أن جل أفراد العينة موافقين على العبارات التالية و يوضح ذلك التشتت الموجود في إجابات الأفراد العينة و المبين بالانحراف المعياري الظاهر في الجدول.

مما تقدم يمكن القول أن أغلب عناصر العينة غير راضين عن الأجر المقدمة في مؤسساتهم وهذا لسبب بسيط وهو كون هذه الأجر لا تغطي المتطلبات المعيشية للفرد و عدم مناسبتها للدرجة العلمية لصاحب هذا الأجر أو الراتب، كذلك هناك عدم رضا عن طبيعة التعويضات المرافقة للأجر كونها لا تتناسب وخصائص العمل سواء من مجهود فكري أو عضلي. إضافة إلى ذلك نلاحظ من الإجابات المقدمة أنه هناك عدم رضا غير معلن و بالخصوص عند مقارنة أفراد العينة أجورهم مع من يحتلون نفس المركز الوظيفي ومع من لهم نفس المستوى العلمي و يعملون في مؤسسات أخرى لها نفس النشاط لكنها تابعة للقطاع الخاص كذلك طريقة حساب المنح المرتبطة بالإنتاجية و بنتائج العمل ، غير أنه في هذه النقطة بالذات تتفق أفراد العينة في مجموعة من النقاط و بالخصوص في

PRI حيث يتفقون على أنها تزيد من درجة الإختلاف بين العمال كما أنها تحفز على مضاعفة الجهد و قد فضل البعض أن يتم الإعتماد على كمية الجهد المبذول عند حسابها في حين فضل البعض الآخر على إتخاذ الأجر القاعدي كأساس لحسابها ، وعلى العموم و إنطلاقا من المعدل العام الذي تم إيجاده نلاحظ على أن المعدل يقترب من الدرجة الثالثة والذي نؤوله حسبنا إلى عدم الرضا الغير معلن بصراحة عن طبيعة الحوافز المادية المقدمة في المؤسسة و هو ما تؤكدته تشتت الإجابات و الإنحراف المعياري المحسوب الذي بلغ 1,197.

2.2.5.2 تقييم محتوى الحوافز المعنوية

للإجابة على أسئلة الدراسة أيضا إستخدمنا المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية ،وذلك لمعرفة الأثر الذي تتركه الحوافز المعنوية على نفسية أفراد العينة ،وقد تم الإعتماد على أسلوب ليكرت كذلك لقياس درجة الموافقة التي تتحصر بين العديدين 1، 5 مثل الطريقة السابقة .
جدول رقم 27: نتائج تقييم محتوى الحوافز المعنوية

البيان	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
إن مهام و مسئوليات العمل الذي أقوم به واضحة	2,427	1,293
تقدم المؤسسة التسهيلات المناسبة للعمال (أدوات،وسائل، معدات،برامج،.....)لتحقيق أداء وظيفي متميز.	3,039	1,341
تعتمد الترقية في المؤسسة على معيار الكفاءة.	3,029	1,289
تعتمد الترقية في المؤسسة على معيار الأقدمية.	3,245	1,278
إن فرص الترقية في المؤسسة جيدة.	2,725	1,241
عند النقاش أستطيع أن أبدي رأيا مخالفا لرئيسي	2,672	1,352
أواجه الشكر والثناء من قبل رئيسي عندما أجيد عملي.	2,738	1,257
يسمح لي رئيسي بإتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل .	2,579	1,200
أنا راض عن تقييم أدائي من طرف رئيسي.	2,768	1,211
يتبادل العمال الخبرات المتعلقة بالعمل فيما بينهم.	2,649	1,207
إن فرص الإشتراك في الدورات التكوينية متاحة لجميع العمال بالمؤسسة.	3,115	1,384
إن المواقيت المحددة للراحة في العمل ملائمة.	2,427	1,149
المعدل.	2,784	1,266

يتبين من الجدول أن كل من العبارات التالية : تعتمد الترقية في المؤسسة على معيار الأقدمية وعبرة إن فرص الإشتراك في الدورات التكوينية متاحة لجميع العمال بالمؤسسة، كذلك عبارة تقدم المؤسسة التسهيلات المناسبة للعمال (أدوات، وسائل، معدات، برامج،.....) لتحقيق أداء وظيفي متميز. إضافة إلى ذلك عبارة تعتمد الترقية في المؤسسة على معيار الكفاءة، قد حملت أعلى المتوسطات الحسابية التي تظهر على الترتيب 3,245، 3,115، 3,039، 3,029، و هي تفوق بقدر قليل الدرجة الثالثة التي تعني في مقياس ليكرت الحياد غير أننا نؤوله مثلما أولنا في العناصر السابقة إلى الرفض الغير معن و الذي إستنتجناه بعد مناقشتنا لبعض من أفراد العينة المستجوبة حول السبب من الحياد ،وقد وجدنا القلة القليلة التي لم يكن لديها رأي للتعبير عليه غير أن الباقي أكدوا لنا الرفض غير أنهم تخوفوا من الإفصاح عليه لكيلا يصطدموا مع المسؤولين وهذا بالرغم من توضيح لهم الغرض من الإستجاب الذي نقوم به .

أما العبارات التالية : أنا راض عن تقييم أدائي من طرف رئيسي وعبارة أواجه الشكر والثناء من قبل رئيسي عندما أجيد عملي، كذلك عبارة إن فرص الترقية في المؤسسة جيدة، و عبارة عند النقاش أستطيع أن أبدي رأيا مخالفا لرئيسي ،إضافة إلى ذلك عبارة يتبادل العمال الخبرات المتعلقة بالعمل فيما بينهم، و في الأخير عبارة يسمح لي رئيسي باتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل فهي ذات متوسطات منخفضة نوعا ما مقارنة بالعبارات الأولى بحيث أخذت تلك العبارات القيم التالية على الترتيب: 2,768، 2,738، 2,725، 2,672، 2,649، 2,579 وحسب المقياس المعتمد فإنها تميل إلى الدرجة الثالثة وهي تعني الحياد ، غير أننا نعتبره في هاته الدراسة التي نقوم بها بأنه موافقة لكنها تميل إلى الحياد أكثر و يعود السبب في ذلك أن ما نلمسه في هاته الإجابات هو عدم الإستمرارية في القيام بما جاءت به العبارات من قبل المسؤولين و هو الأمر الذي يقود إلى الحياد.

إن العبارات المتبقية و التي تتمثل في : إن مهام و مسؤوليات العمل الذي أقوم به واضحة وعبارة إن المواقيت المحددة للراحة في العمل ملائمة ،قد جاءت بأدنى قيمة للمتوسط الحسابي في هذا القسم حيث أخذت قيمة : 2,427 و بما أن مقياس ليكرت يعتبر القيم التي تقترب من الدرجة 2 عبارة عن موافقة فإننا نعتبر أن جل أفراد العينة موافقين على العبارتين و يوضح ذلك التشتت الموجود في إجابات الأفراد العينة و المبين بالإنحراف المعياري الظاهر في الجدول.

يظهر لنا مما تقدم أن عناصر العينة غير راضية عن بعض أنواع الحوافز المعنوية ويتعلق الأمر بكل من الترقية و التكوين و أساليب المتاحة للقيام بالأداء المهني و قد فندت أساليب التثنت المحسوبة و التي تظهر في شكل الإنحراف المعياري النتائج المتوصل إليها ، غير أنه عند استفسارنا من بعض عناصر العينة عن السبب في عدم الرضا كانت الإجابات كلها تتلخص في إتباع كل من أساليب الوساطة و الإتصالات الشخصية من أجل التحصل على الترقية أو القيام بالدورات التكوينية أما فيما يخص أساليب العمل المتاحة و التسهيلات المطلوبة فقد أرجعها البعض إلى الإهمال التام من قبل المسؤولين و أن تحركهم لا يتم إلا إذا كانت هناك أزمة يتطلب استقدام تلك الوسائل. إضافة إلى عدم الرضا الذي أشرنا إليه وجدنا أفراد العينة تقدم إجابات محايدة ويتعلق الأمر بالعبارات الخاصة بتقييم الأداء وطرق الإتصال مع المسؤول و الزميل كذلك فيما يخص القرار وعند الاستفسار عن السبب وضح لنا البعض أن عملية تقييم الأداء متعلقة بأهواء المسؤول أما عن طرق الإتصال سواء كانت بين الزميل أو المسؤول فهي رهينة الظروف التي تعيشها المؤسسة و المصالح الشخصية للمسئول.

أما فيما يتعلق بإتخاذ القرار فإن المشاركة فيه متعلق بالظروف السائدة في العمل ودرجة أهميتها لدى هرم السلطة في المؤسسة. إن إجابات أفراد العينة لم تتلخص في عدم الموافقة أو إتخاذ موقف الحياد فيها، بل وجدنا بعض من العبارات يوافق عليها ويتعلق الأمر بمدى وضوح المسؤوليات والمهام و مدى مناسبة المواقيت المعدة للراحة .

خلاصة لما سبق نجد أن أفراد العينة يؤكدون عدم موافقتهم الغير معلنة عن الحوافز المعنوية و يثبت ذلك المعدل العام للمتوسط الحسابي للإجابات والذي يقدر ب2,784 الذي يؤول إلى 3 وحسب مقياس ليكرت فهي إجابة الحياد غير أنه بعد إحتكاكنا بأفراد العينة في ميدان الدراسة جعلتنا نفسره على أنه عدم موافقة غير معلنة بصراحة و تؤكد تلك النتيجة مقياس التثنت و المقدر بالإنحراف المعياري الذي يظهر بقيمة 1,266.

2.2.5.2. تقييم محتوى الخدمات الإجتماعية :

تشكل الخدمات الإجتماعية لدى بعض المؤسسات القطب الجاذب لأفضل الكفاءات لديها من الخارج كما أنها تعد عنصرا فعالا في تلبية العديد من حاجيات العمال و الموظفين ، و على ذلك تم

إدراج موضوع الخدمات الإجتماعية ضمن مختلف الأنواع التي يقوم عليها نظام الحوافز في المؤسسة.

وبغية منا تقييم محتوى هذه الخدمات إرتأينا أن يجيب الأفراد على مجموعة من الأسئلة المختصة في هذا الميدان ،كما فضلنا الإعتماد على مقياس ليكرت أيضا في تقييم الإجابات التي تنحصر بين العددين 1و5،حيث تشير الدرجة 1على الموافقة التامة أما الدرجة 2على الموافقة و الدرجة 3على الحياد،بينما الدرجة 4على عدم الموافقة في حين الدرجة 5على عدم الموافقة التامة . و يلخص الجدول التالي محتوى الإجابات .

جدول رقم 28: نتائج تقييم محتوى الخدمات الإجتماعية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يستفيد عمال المؤسسة من الخدمات الإجتماعية و الثقافية .	2,098	1,271
توجد عدالة في توزيع الخدمات الإجتماعية بين عمال المؤسسة .	3,264	1,210
يستفيد العمال المتقاعدون وأسرهم من الخدمات الإجتماعية.	3,036	1,159
تستفيد أسر العمال المتقاعدين المتوفين من الخدمات الإجتماعية.	2,041	1,146
إن الخدمات الإجتماعية المقدمة محفزة للعمل.	3,337	1,125
تضمن المؤسسة وقاية صحية للعمال .	2,089	1,258
إن الوقاية الصحية بالمؤسسة فعلية و مطبقة.	2,108	1,261
تنظم المؤسسة فحوصات طبية دورية لصالح جميع العمال.	2,460	1,256
المعدل	2,554	1,210

يتبين من الجدول أن كل من العبارات التالية : إن الخدمات الإجتماعية المقدمة محفزة للعمل، وعبارة توجد عدالة في توزيع الخدمات الإجتماعية بين عمال المؤسسة ،كذلك عبارة يستفيد العمال المتقاعدون وأسرهم من الخدمات الإجتماعية،قد حملت أعلى المتوسطات الحسابية و التي تظهر على الترتيب: 3,337، 3,264، 3,036 ،وهي تقترب في مقياس ليكرت إلى الدرجة الثالثة و التي تعني الحياد ، غير أنه و مثلما أعلنه في الفقرات التي مضت الحياد هنا ليست عبارة عن عدم موافقة غير معلنة و إنما جهلا بالمعلومة التي نرجعها إلى النتيجة السابقة وهي الإطلاع الجزئي بالإطار التنظيمي و القانوني الذي يضبط نظام الحوافز بالمؤسسة.

إن العبارات المتبقية و التي تتمثل في: يستفيد عمال المؤسسة من الخدمات الإجتماعية والثقافية،وعبارة تستفيد أسر العمال المتقاعدين المتوفين من الخدمات الإجتماعية،إضافة إلى ذلك عبارة إن الوقاية الصحية بالمؤسسة فعليه و مطبقة،والعبارة الأخرى التي تنص على أن المؤسسة تضمن الوقاية الصحية للعمال، وأخيرا عبارة تنظم المؤسسة فحوصات طبية دورية لصالح جميع العمال، ذات متوسطات منخفضة مقارنة بالعبارات الأولى بحيث أخذت تلك العبارات القيم التالية على الترتيب: 2,098، 2,041، 2,108، 2,089، 2,46، وحسب المقياس المعتمد فإنها تميل إلى الدرجة الثانية وهي تعني الموافقة على العبارات كما تزيد درجة التشتت الممثلة بالإنحراف المعياري الموجود في الجدول من صحة النتيجة المتوصل إليها.

إن النتيجة التي يمكن الوصول إليها بعد عرض نتائج العبارات المتعلقة بالخدمات الإجتماعية هي رضا جل أفراد العينة عن جل الخدمات الإجتماعية المقدمة و في هذا السياق يظهر المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات بقيمة 2,554 و هي القيمة التي تؤول إلى 2 و التي تعني حسب مقياس ليكرت الموافقة و نفذت النتيجة التي توصلنا إليها بمقياس التشتت حيث تظهر نتيجة الإنحراف المعياري بقيمة 1,210 و التي تؤكد صحة النتيجة المتوصل إليها ،غير أن هاته النتيجة لا تمنعنا من الإشارة إلى بعض الملاحظات فيما يتعلق بموضوع الخدمات الإجتماعية ويتلخص الأمر في نقطتين إثنين وهما :ينبغي أن تكون هناك عدالة في توزيع الخدمات الإجتماعية بين العمال و الموظفين ،كذلك ينبغي أن لا ننسى من كانوا منتسبين إلى المؤسسة وقد تمت إحالتهم على التقاعد من تقديم بعض الخدمات الإجتماعية ،والهدف من التركيز على هاتين النقطتين كسب ولاء العمال الحاليين للمؤسسة خاصة بعد معرفتهم للطريقة التي يتم الإهتمام بها بمتقاعدي المؤسسة.

2.2.5. 3تقييم محتوى النظام التأديبي :

مثلما أشرنا في الجانب النظري من الدراسة أن الحوافز لا تأخذ دائما فكرة المكافأة للتحسين من الأداء ،و إنما تأخذ في بعض الأحيان فكرة العقاب أو بالأحرى التأديب لكي يتحسن الأداء و على ذلك تم إدراج فكرة النظام التأديبي في عملية تقييم نظام الحوافز من قبل العاملين و الموظفين بالمؤسسة .

و بغرض التقييم إعتدنا على مجموعة من العبارات و على جملة من الأجوبة معتمدين على طريقة لكرت في القياس و قد إشتمل هذا السلم على خمس درجات حيث تدل الدرجة الأولى على الموافقة التامة أما الدرجة الثانية فهي تدل على الموافقة بينما الدرجة الثالث فهي تدل على الحياد

،وتدل الدرجة الرابعة على عدم الموافقة في حين الدرجة الخامسة تدل على عدم الموافقة التامة. ويعرض الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول رقم 29: نتائج تقييم محتوى الإجراءات التأديبية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تسير العملية التأديبية في المؤسسة وفق ما حدده القانون الداخلي للمؤسسة .	2,046	1,023
إن إجراءات العملية التأديبية واضحة في العمل.	2,324	1,081
إن نظام العقوبات التأديبية بالمؤسسة عادل.	2,824	1,114
يتناسب الجزاء مع حجم الخطأ المرتكب من قبل العامل.	2,556	1,035
إن للعقوبات التأديبية دور كبير في عدم تكرار تلك الأخطاء مستقبلاً .	2,466	1,122
يحدد رئيسي معايير الأداء في العمل .	2,639	1,059
أعرض لنقد رئيسي في العمل عند حدوث أخطاء بسيطة .	3,059	1,182
إن الأخطاء المهنية التي تحدث في المؤسسة ناجمة عن إهمال العامل.	2,543	1,116
إن الأخطاء المهنية التي تحدث في المؤسسة ناجمة عن سوء تقدير من العامل .	2,529	1,013
إن الأخطاء المهنية التي تحدث في المؤسسة ناجمة عن ضعف التكوين للعامل.	2,149	0,995
إن الأخطاء المهنية التي تحدث ناجمة عن عدم وضوح التعليمات المقدمة في العمل من قبل الإدارة.	2,556	1,066
المعدل	2,517	1,073

يتضح من الجدول أن كل من العبارات التالية : أتعرض لنقد رئيسي في العمل عند حدوث أخطاء بسيطة، و عبارة إن نظام العقوبات التأديبية بالمؤسسة عادل، كذلك عبارة يحدد رئيسي معايير الأداء في العمل قد حملت أعلى المتوسطات الحسابية و التي تظهر على الترتيب 3,059 ، 2,824، 2,639 و هي تقترب من الدرجة الثالثة و التي تعني حسب مقياس ليكرت الحياد، غير أن التأويل الذي حصلنا عليه عند إستجوابنا للبعض عن سبب الحياد في هذه العبارات كان على النحو الآتي: ففيما يخص العبارة الأولى فقد أكد البعض على عدم وجودها لكون المرؤوس لا يحدد معايير العمل و هو ما تفنده العبارة الثالثة. أما فيما يتعلق بعبارة عدالة النظام التأديبي فقد أكد لنا البعض على أن الإجراءات التأديبية لا تتم إلا على أشخاص معينين فيما يتم إستثناء آخرون رغم قيامهم بأخطاء

وهذا تبعا للعلاقات التي يتمتعون بها في المؤسسة، وتبين العبارة الثالثة على أن العمل لا يتم على أسس علمية و إنما يتم وفق أهواء محددة. أما عن العبارات الآتية : إن الأخطاء المهنية التي تحدث ناجمة عن عدم وضوح التعليمات المقدمة في العمل من قبل الإدارة، و عبارة يتناسب الجزاء مع حجم الخطأ المرتكب من قبل العامل، كذلك عبارة إن الأخطاء المهنية التي تحدث في المؤسسة ناجمة عن إهمال العامل، و عبارة إن الأخطاء المهنية التي تحدث في المؤسسة ناجمة عن سوء تقدير من العامل فهي ذات متوسطات منخفضة نوعا ما مقارنة بالعبارات الأولى بحيث أخذت تلك العبارات القيم التالية على الترتيب: مكررة 2,556، 2,543، 2,529. وحسب المقياس المعتمد فإنها تميل إلى الدرجة الثالثة وهي تعني الحياد ، غير أننا نعتبره في هاته الدراسة التي نقوم بها بأنه موافقة لكنها تميل إلى الحياد أكثر و يعود السبب في ذلك أن ما نلمسه في هاته الإجابات هو عدم الإرادة في تحميل مسؤولية الأخطاء التي تحدث إلى كل من العمال أو الطاقم الإداري القائم بالعمل، إلا أنه نعود ونذكر أن جميع الأخطاء التي ترتكب في المؤسسة مصدرها بشري خالص سواء كان موظفا أو عاملا.

إن العبارات المتبقية و التي تتمثل في : إن للعقوبات التأديبية دور كبير في عدم تكرار تلك الأخطاء مستقبلا، و عبارة إن إجراءات العملية التأديبية واضحة في العمل، كذلك عبارة إن الأخطاء المهنية التي تحدث في المؤسسة ناجمة عن ضعف التكوين للعامل، وفي الأخير عبارة تسير العملية التأديبية في المؤسسة وفق ما حدده القانون الداخلي للمؤسسة، قد جاءت بأدنى قيمة للمتوسط الحسابي في هذا القسم حيث أخذت القيم التالية: 2,466، 2,324، 2,149، 2,046 و بمأن مقياس ليكرت يعتبر القيم التي تقترب من الدرجة 2 عبارة عن موافقة فإننا نعتبر أن جل أفراد العينة موافقين على العبارات و يوضح ذلك التشتت الموجود في إجابات الأفراد العينة و المبين بالإنحراف المعياري الظاهر في الجدول لكل عبارة ، غير أن التفسير الذي نتبناه لهذه النتائج عن الأهمية التي يعتليها النظام التأديبي في المؤسسة و هي النتيجة التي جعلت جل المستجوبين يؤكدون بأن للعقوبات التأديبية دور في الحد من الأداء الضعيف و تحسينه.

إن النتيجة التي يمكن الوصول إليها بعد عرض نتائج العبارات المتعلقة بالنظام التأديبي ، هي رضا جل أفراد العينة عن الإجراءات التأديبية في سياق ذلك يظهر المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات بقيمة 2,517 و هي القيمة التي تؤول إلى 2 و التي تعني حسب مقياس ليكرت الموافقة ونفذ النتيجة التي توصلنا إليها بمقياس التشتت حيث تظهر نتيجة الإنحراف المعياري بقيمة 1,073 والتي تؤكد صحة النتيجة المتوصل إليها، غير أنه توجد هناك ملاحظات ينبغي الإشارة إليها

ويتعلق الأمر بصفة العدالة التي ينبغي أن تلازم النظام التأديبي كذلك الإعتماد على المعايير العلمية في العمل ، و الإعتماد على منهج النقد البناء في العمل .

3.2.5 أسس وعوامل نجاح نظام الحوافز في المؤسسة من منظور العامل

إن الهدف من هذا المطلب التعرف على المقومات التي يراها العامل أو الموظف بالمؤسسة أساسية في تكوين نظام الحوافز ، وعلى ذلك ارتأينا أن نخصص بعضا من العبارات نكتشف من خلالها العوامل المساعدة على تحقيق الرضا الوظيفي لديه، ثم نقوم بعرض مجموعة من العبارات نهدف من خلالها ترتيب العوامل التي يراها أكثر أهمية و تأثيرا في تحفيز الأداء و في الأخير ترتيب مجموعة من العبارات التي تشكل الأسس و المعايير التي يجب أن يتم بموجبها منح هذه الحوافز في المؤسسة .

3.2.5.1 عوامل الرضا الوظيفي من وجهة نظر العمال

يعتبر الرضا الوظيفي من المقومات الهامة التي يجب التركيز عليها عند إعداد نظام الحوافز بالمؤسسة، حيث لا يبلغ التحفيز الهدف المرجو منه إذا لم يكن العامل أو الموظف راض مهنيا و وظيفيا ، و على هذا الأساس ارتأينا أن نستكشف مختلف العوامل التي تساهم في تحقيق الرضا للعامل .

و لقد جاءت نتائج الدراسة كما هي مبينة في الجدول ، حيث قمنا بإعدادها إعتادا على عدد التكرارات الخاصة بكل مرتبة .

جدول رقم 30: ترتيب عوامل الرضا الوظيفي حسب أهميتها من وجهة نظر العمال .

البيان	عدد التكرارات في المرتبة الأولى	عدد التكرارات في المرتبة الثانية	عدد التكرارات في المرتبة الثالثة	عدد التكرارات في المرتبة الرابعة	الترتيب
الحصول على وظيفة ثابتة	168	79	35	20	المرتبة الأولى
الحصول على دخل جيد	89	161	35	17	المرتبة الثانية
فرص تكوين صداقات في العمل	27	36	121	118	المرتبة الثالثة
فرص تقديم خدمات للآخرين	21	25	110	146	المرتبة الرابعة

● الترتيب الأول :لقد جاء الحصول على الوظيفة الثابتة في الأهمية الأولى على إعتبار أن الوظيفة الدائمة والثابتة من أولى أولويات عوامل التحفيز لدى أفراد العينة في كافة قطاعات العمل ،كونها المصدر الأساسي في تأمين العيش الكريم المتأتي من وجود الوظيفة الثابتة و الأجر الدائم لتغطية متطلبات و إحتياجات الحياة الآمنة و المستقرة له و لأفراد أسرته.

● الترتيب الثاني :بينما يأتي الحصول على دخل جيد في المرتبة الثانية من حيث الأهمية وهذا يعني الترابط الوثيق لدى المبحوثين بأن الحصول أولا على الوظيفة الثابتة و الدخل الجيد يؤدي إلى الحصول على الإستقرار الوظيفي ،وهذه مجتمعة تعد من أهم دوافع الرضا التي تدفع بالعمال و الموظفين لأداء العمل بكفاءة.

● الترتيب الثالث :إن تكوين صداقات في العمل لدى المبحوثين جاءت في المرتبة الثالث و هذا يعني أن أولوية المبحوثين ليست في تكوين صداقات عمل بالقدر الذي يؤمن لهم الوظيفة الثابتة و الدخل الجيد.

● الترتيب الرابع :أما عملية خدمة الآخرين فقد جاءت آخر شيء يفكر فيه المبحوثين ضمن أولويات و متطلبات العمل الوظيفي لديهم .

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد بأن الرضا الوظيفي للعامل الجزائري قائم على مدى إستقراره في الوظيفة و على مقدار الدخل الذي يحققه أما عن العلاقات الإنسانية فهي تأتي بالمرتبة الأخيرة من إهتمامته ،ومن هنا يمكن الجزم بأن العامل الجزائري لا يهتم مقدار العمل مع الجماعة مقدار ما تهتمه المصلحة الشخصية التي يحققها و بالتالي فإنه من الأفضل للمؤسسات الجزائرية التركيز على منحة المردودية الفردية كحافز أكثر من المنحة المردودية الجماعية لتحقيق أداء أفضل.

2.3.2.5 أهم عوامل التحفيز المؤثرة على الأداء من وجهة نظر العامل و الموظف

لقد قمنا بترتيب هذه العوامل التحفيزية حسب أهميتها و ذلك إعتقادا على قيم المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية التي دلت نتائج إجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول الموالي،على أن أكثر هذه العوامل أهمية جاء كما يلي :

جدول رقم 31: عوامل التحفيز حسب أهميتها و تأثيرها على الأداء

الترتيب	عدد التكرارات في المرتبة السابعة	عدد التكرارات في المرتبة السادسة	عدد التكرارات في المرتبة الخامسة	عدد التكرارات في المرتبة الرابعة	عدد التكرارات في المرتبة الثالثة	عدد التكرارات في المرتبة الثانية	عدد التكرارات في المرتبة الأولى	البيان
1	26	22	29	42	55	56	72	فرص الترقية في العمل
3	26	20	45	50	69	51	41	علاقتك مع المسؤولين
4	25	29	50	55	36	44	62	تولي مهام العمل و مسؤولياته
5	19	30	51	51	62	46	43	علاقتك مع زملائك في العمل
2	25	13	48	37	45	63	71	الراتب الذي تتقاضاه
6	49	102	48	33	23	33	14	الإعتراف بالإنجاز و الشكر عليه
7	142	88	29	26	10	7	0	سهولة المواصلات في العمل

● الترتيب الأول : تعد فرص الترقية في العمل حافزا معنويا وماديا في آن واحد، لهذا لها تأثيرها الفعال في الأداء و زيادة الإنتاجية ،فالموظف الذي تكون لديه فرص الترقية متاحة أمامه تجعله يعطي للعمل أفضل ما عنده من جهد في سبيل الحصول على التقدم و الترقية و إنعكاس ذلك على الإنتاجية.

● الترتيب الثاني: إن الراتب من أهم أولويات الأفراد في العمل الوظيفي لما له دور أساسي في تأمين سبل العيش الكريم له و لأفراد عائلته في قطاعات العمل .بمعنى أن ترتيب ضعف حوافز العمل جاء بالدرجة الأولى من الحافز المادي لدى المبحوثين ،فهم الموظف في العمل هو تأمين الراتب الذي يفى بمتطلبات الحياة له و لأفراد أسرته.

● الترتيب الثالث : لقد كانت علاقات العمل (علاقة الرئيس بالمرؤوس) ضمن إهتمامات المبحوثين في التأثير على سير العمل و تحفيزهم على الأداء بكفاءة بأن تكون العلاقة التي تربط بين الرئيس والمرؤوسين أثناء العمل علاقة طيبة قائمة على الود والتعاون و الإستقرار الوظيفي ،فكلما كانت العلاقة بينهما حسنة كان الأداء أفضل.

● الترتيب الرابع لقد جاء عامل تولي مهام العمل و مسؤولياته كحافز معنوي في التأثير على الأداء وحسب درجة أهميته من وجهة نظر المبحوثين في الترتيب الرابع، وهو له أيضا إرتباط بالعوامل السابقة وخاصة في علاقة العمل (الرئيس بالمرؤوس) و توفر فرص الترقية أمام الموظف، فكلما كانت العلاقة جيدة كلما تقدم الموظف في الترقية و تولي المسؤولية بسبب علاقته الجيدة التي قدمته عن زميل علاقات عمله مع المسؤولين ليست بالمستوى المطلوب. وهذا الترتيب يعني مستوى درجة ضعفه كحافز مؤثر يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المرحلة الثالثة أي أقل من العوامل السابقة أي كلما كان الترتيب أعلى كلما كان الضعف أقل.

● الترتيب الخامس: حيث جاءت نسبة الضعف في علاقة زملاء العمل كحافز مؤثر يدفع الموظفين نحو العمل بكفاءة بمستوى أقل من سابقه، بمعنى أنه كلما كان ترتيب عامل التحفيز أكثر كلما قلت نسبة الضعف و الشكوى منه و كانت درجة الرضا لدى المبحوثين عن تأثيره كحافز مؤثر يدفع بالموظفين نحو الأداء بكفاءة و زيادة الإنتاجية بدرجة مرتفعة، وهذا يعني من وجهة نظر المبحوثين أن علاقة زمالة العمل كفريق واحد و درجة رضاهم عن (علاقة جماعة العمل) مرتفعة.

● الترتيب السادس: لقد جاء عامل الإعتراف بالإنجاز و توجيه الشكر عليه كحافز معنوي له دوره في دفع المبحوث نحو الأداء بكفاءة في الترتيب السادس، بمعنى أن درجة و مستوى ضعفه في التأثير على الأداء أقل من العوامل السابقة.

● الترتيب السابع: حيث جاء ترتيب عوامل سهولة المواصلات لمكان العمل في الأهمية من وجهة نظر المبحوثين آخر العوامل التحفيزية، بمعنى أن معاناة أفراد العينة و شكواهم من المواصلات في التأثير على الأداء و زيادة الإنتاجية أقل من العوامل السابقة.

بعد عرض النتائج يمكن التوصل إلى نتيجة مفادها أن الحوافز المادية هي التي تسيطر على ذهن العامل الجزائري من دون الحوافز الأخرى، وهذا راجع إلى الوضعية الإجتماعية التي يعيشها و التي يهدف بشتى السبل لتحسينها، الأمر الذي جعله لا يرى منفعة من الحوافز المعنوية المقدمة، غير أنه ينبغي أن نشير إلى أن الأداء لن يتحسن فقط بأنظمة الحوافز بل لأنظمة التكوين و التسيير دور كبير في ذلك.

3.2.5.3 الأسس و المعايير التي يجب أن يتم بموجبها منح الحوافز من وجهة نظر أفراد العينة

تأتي عملية ترتيب الحوافز حسب الأولوية كمؤشر لنظام القيم الوظيفية و إسهامها في ترشيد القرارات الإدارية التي تهدف إلى التأثير على سلوك العاملين بتحفيزهم لإتقان أعمالهم و المحافظة على مستويات الأداء العالية ، كما يساعد ترتيب أولوية هذه الحوافز في عملية إختيار أهم الحوافز لأكبر عدد ممكن من الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية بشكل يضمن إستمرار الأداء المرتفع و تحقيق مستويات إنتاج مرتفعة . فقد قمنا بترتيب أولوية و أسس و المعايير وفقا لعدد التكرارات الموجودة في كل مرتبة لهذه العوامل .

وقد جاءت نتائج الدراسة كما هي موضحة في الجدول الموالي و ضمن الترتيب الآتي:

جدول رقم 32: الأسس و المعايير التي يجب أن يتم بموجبها منح الحوافز من وجهة نظر أفراد العينة

البيان	عدد التكرارات في المرتبة الأولى	عدد التكرارات في المرتبة الثانية	عدد التكرارات في المرتبة الثالثة	عدد التكرارات في المرتبة الرابعة	عدد التكرارات في المرتبة الخامسة	عدد التكرارات في المرتبة السادسة	عدد التكرارات في المرتبة السابعة	عدد التكرارات في المرتبة الثامنة	الترتيب
الكفاءة و الجدارة	110	26	28	56	34	26	14	8	1
الأفكار الإبداعية الجديدة في العمل	27	54	49	61	41	49	11	10	4
الوقت المستنفد في العمل	9	29	33	7	26	37	138	23	7
العمل خارج أوقات الدوام الرسمي	3	11	12	7	18	31	54	166	8
الخبرات العملية	36	63	43	59	55	28	10	8	2
العمل المتميز غير العادي	43	36	62	42	39	48	15	17	3
الحصول على المؤهل العلمي الأعلى	56	41	41	32	57	30	30	15	5
إجتياز الدورات التكوينية بنجاح	20	43	33	38	46	50	23	49	6

● الترتيب الأول: يرى أفراد العينة أن أهم معيار تمنح بموجب حوافز العمل هو عامل الكفاءة و الجدارة بعيدا عن أية إعتبرات للمحسوبية و التحزب ، بمعنى أن الموظف الذي يتمتع بالكفاءة و المقدرة على العمل يعطى الحافز على هذا الأساس تقديرا لجهوده .

● الترتيب الثاني: تأتي الخبرات العملية و أهميتها في العمل في المرتبة الثانية ،بمعنى أن الموظف الذي لديه الخبرات العملية يؤدي العمل بدقة و إتقان مما يجعله ذو كفاءة و إقتدار على الأداء الجيد وهذا يتطلب منحه الحافز على هذه الخبرات التي إكتسبها في مجال العمل .

● الترتيب الثالث : عند توفر المعطيات السابقة فإنها تؤدي إلى خلق العمل المتميز غير العادي لدى الموظف أو العامل مما يتطلب منحه الحافز الذي يستحق و الذي ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الأفضل.

● الترتيب الرابع :الأفكار الإبداعية الجديدة في العمل ،فإذا توفرت لدى الموظف الكفاءة و الخبرات العملية و لديه القدرة على الإبتكار و إحداث نقلة نوعية في العمل فإن هذه المعطيات المتكاملة تعطيه أحقية منحه الحافز الذي يستحق .

● الترتيب الخامس: بينما يأتي المؤهل العلمي من وجهة نظر المبحوثين في أولوية منح الحوافز في المرتبة الخامسة ،حيث يرون أن الخبرات العملية و الأفكار الإبداعية و الكفاءة المؤدية إلى الأداء المتميز تعطى الأولوية في إستحقاق الحوافز.

● الترتيب السادس :و يأتي عامل النجاح في إجتياز الدورات التكوينية في المرتبة السادسة كعامل مهم يمنح بموجبه الموظف الحافز الذي يستحقه على الأداء بشكل أفضل .

● الترتيب السابع :بينما عامل الوقت المستنفذ في العمل و المحافظة عليه و إستغلاله يأتي في المرحلة ما قبل الأخيرة إلى جانب العوامل السالف ذكرها في منح الحوافز على الأداء في العمل .

● الترتيب الثامن: في الوقت الذي يرى فيه أفراد العينة أن العمل خارج أوقات الدوام الرسمي آخر شيء يفكر فيه الموظف في منحة الحافز على هذا الأساس .

إن التدرج المبين في ترتيب الأسس والمعايير التي يرغب أفراد العينة في تطبيقها عند منح الحوافز ، يهدف إلى تطبيق ثلاثة مفاهيم أساسية حسب رأينا هي:

المفهوم الأول يخص العدالة في الاستحقاق ويظهر ذلك في كل من المعايير الآتية: الكفاءة والجدارة، الخبرات العملية، العمل المتميز غير العادي، الأفكار الإبداعية الجديدة في العمل. ويتضح هنا أن نظام الحوافز الحالي يفتقر إلى هذا المفهوم .

المفهوم الثاني يخص تقدير المستوى العلمي و يظهر ذلك في كل من المعايير الآتية: الحصول على المؤهل العلمي الأعلى، إجتياز الدورات التكوينية بنجاح. ويتضح هنا أن نظام الحوافز الحالي لا يفتقر إلى هذا المفهوم بل لا يعطيه أهمية .

المفهوم الثالث يخص مدى كفاية الحوافز للجهد المبذول و يظهر ذلك في كل من المعايير الآتية: الوقت المستنفد في العمل، العمل خارج أوقات الدوام الرسمي. ويتضح هنا أن نظام الحوافز الحالي يفتقد للتقييم الدقيق للجهود الإضافية المقدمة للعمال في سبيل حصولهم على الحوافز .

إن الدراسة الميدانية لوضعية أنظمة الحوافز في المؤسسات العمومية الصناعية تبين أنه من الصعب الحصول على المعلومة المفيدة للتحليل، خاصة عندما يتعلق الأمر بمعرفة آراء العمال. وقد أثبت التحقيق الذي قمنا به استجابة بعض المؤسسات إلى طلبنا، مع كثير من التحفظات لبعض منها، للإدلاء ببعض المعطيات المتضمنة في الاستمارة. ونشير إلى أنه أكثر من 20 مؤسسة لم تستجب لطلبنا و هذا في اعتقادنا راجع إلى عدم رغبتها في إعطاء معلومات تعتبرها نوعا ما سرية.

بالنسبة للمؤسسات التي استجابت لطلبنا والتي صرحت بآراء عمالها من خلال إجابتهم على الإستبيان ، ومن خلال التحليل الذي قمنا به لنتائج الإستبيان ، توصلنا إلى مجموعة من النتائج كانت أهمها:

- العلم الجزئي بالإطار القانوني والتنظيمي لنظام الحوافز من طرف عمال المؤسسات الصناعية قد أدى إلى تكوين نظرة شبه سلبية عن هذا النظام و يتلخص منظور هذه السلبية في :عدم عدالة ومرونة و عدم إحترام العامل الزمني عند منح الحوافز الأمر الذي جعلها تفقد من فعاليتها عند العامل.

- عدم رضا الخبير معلن بصراحة عن طبيعة الحوافز المادية المقدمة في المؤسسة.

- عناصر العينة غير راضية عن بعض من أنواع الحوافز المعنوية ويتعلق الأمر بكل من الترقية والتكوين والأساليب المتاحة للقيام بالأداء المهني.

● رضا أفراد العينة عن جل الخدمات الإجتماعية المقدمة.

● إن الرضا الوظيفي للعامل الجزائري قائم على مدى إستقراره في الوظيفة و على مقدار الدخل الذي يحققه أما عن العلاقات الإنسانية فهي تأتي بالمرتبة الأخيرة من إهتمامته ، ومن هنا يمكن الجزم بأن العامل الجزائري لا يهتم مقدار العمل مع الجماعة مقدار ما تهتمه المصلحة الشخصية التي يحققها و بالتالي فإنه من الأفضل للمؤسسات الجزائرية التركيز على منحة المردودية الفردية كحافز أكثر من المنحة المردودية الجماعية لتحقيق أداء أفضل.

● إن التدرج المبين في ترتيب الأسس والمعايير التي يرغب أفراد العينة في تطبيقها عند منح الحوافز، يهدف إلى تطبيق ثلاثة مفاهيم أساسية حسب رأينا هي: العدالة، تقدير المستوى العلمي، كفاية الحوافز للجهد المبذول.

خاتمة

لقد احتل موضوع الحوافز مكانا بارزا منذ بدء الإهتمام بحث الأفراد على العمل بكفاءة بما يضمن الإنجاز الفعال لأهداف المؤسسة، و تظهر أهمية البيئة الإدارية الجيدة من خلال قدرتها على توفير المناخ الوظيفي المناسب والهادف إلى زيادة كفاءة الأداء، و ذلك من خلال التعرف على حوافز العمل حيث تؤدي سياسات التحفيز دورا فعالا في معالجة كثير من مشكلات الأداء .

تتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الإعتراف بما يقوم به من مجهودات و إنجاز ، فتقدير الغير لذلك الجهد يعتبر من الأمور الهامة التي تساهم في إشباع مجموعة من الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفسه، ويعتبر وجود نظام للحوافز أمرا هاما ، فمهارات الأفراد و قدراتهم لا تعتبر كافية للحصول على أداء أحسن ما لم يكن هناك نظام للتحفيز قادر على تحريك دوافع الأفراد بهدف الإستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

إنطلاقا مما تقدم نأتي على اختتام بحثنا هذا بعرض بعض من النتائج التي تم التوصل إليها وتقديم جملة من التوصيات التي نراها ضرورية فيما يخص العملية التحفيزية بالمؤسسات موضوع الدراسة، كما أننا سنفتح آفاق الدراسة مقترحين بذلك مواضيع لبحوث مستقبلية وهذا من أجل استمرار الدراسة.

بالتركيز على إثبات صحة الفرضيات التي اعتمدنا عليها والتي جمعت بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية خلص الباحث إلى النتائج التالية:

بالنسبة للفرضية الأولى التي تنص على أنه تشكل كل من تشكل كل من الدافعية و الإدراك والمقدرة، الأسس الأولية في نجاح الأداء البشري ، غير أن هذه الأسس غير كافية إذا ما تعلق الأمر بالأداء البشري داخل المؤسسة، لذلك هناك أسس أخرى تظهر في كل من: الرضا الوظيفي و عملية تقييم الأداء تعتبر هذه الفرضية صحيحة و هذا إذا ما قارناها بالنتائج المتحصل عليها من الفصل الأول .

أما الفرضية الثانية التي تنص على أنه تعددت مداخل تحسين الأداء البشري في المؤسسة نتيجة تطبيق أسس علمية حديثة في التسيير وقد أسفر عن هذا التطبيق كل من المداخل الآتية: مدخل إعادة الهندسة ومدخل التحسين المستمر KAZEN ومدخل إدارة الجودة الشاملة، لكن يبقى إستخدامها في الدول النامية نظرياً فقط ، لكون إهتمامات العامل في هاته الدول منصب على تلبية إحتياجاته المادية و المعنوية بالدرجة الأولى وهو الأمر الذي يجعل من مدخل الحوافز المدخل الأفضل و المتبع في تحسين الأداء البشري.فرضية صحيحة ذلك لكون نتائج الدراسة الميدانية قد بينت مدى إهتمام العامل الجزائري بالحوافز المادية في تلبية إحتياجاته المعيشية البسيطة .

و بالنسبة للفرضية الثالثة و التي تنص على أنه تعتمد العلاقة المكونة بين الحوافز و الأداء على الظروف التي يتم منحها فيها و على الهدف المرجو تحقيقه و بالتالي فإن هاته العلاقة تتأثر بكل من :طبيعة القيادة الموجودة في المؤسسة ،طبيعة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة،و أخيرا جماعات العمل التي ينشط فيها الفرد المراد تحفيزه فرض صحيح .

أما فيما يخص الفرضية الرابعة والتي تنص على أن الإضطرابات التي عرفها القطاع الصناعي الجزائري في الآونة الأخيرة و التي يرجع سببها لعدم رضا الطبقة العمالية على الوضعية الإجتماعية و المهنية التي يعيشونها توحى بأن أنظمة الحوافز الحالية لا تناسب و التطور التشريعي و التنظيمي الذي عرفته المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية فرضية غير صحيحة، والسبب في ذلك أن الأنظمة الحالية للحوافز موافقة للتسيير العلمي الحديث إلا أن الإطلاع الجزئي للعمال بالمحاور الثلاث لنظام الحوافز (قانون العمل ،الإتفاقات الجماعية ،القانون الداخلي)و عدم السرعة في التنفيذ هي السبب في ذلك سخط .

بينما الفرضية الخامسة و التي تنص على أنه مهما كانت طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد الجزائري (تنفيذية ، أو متعلقة بإتخاذ القرار في المؤسسة) فإننا نجد تقييمه لنظام الحوافز التابع لنشاطه سلبي ،و مبرره الوحيد في ذلك أن هاته الحوافز لا تتناسب و جهده المبذول فرضية صحيحة .

إن مفهوم الأداء مرتبط بالكفاءة والفعالية معا ذلك لأنهما في الأصل وجهين متلازمين ، بحيث لا يمكن الحكم على المؤسسة التي بلغت أهدافها بإرتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من

الموارد يفوق مثيلاتها، ولا على المؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المسطرة.

تعكس الإنتاجية درجة الرشد في الأداء سواء كان العمل فنياً أو إدارياً، أي كيفية استخدام أساليب وطرق الإنتاج المؤدية للنتائج، وهي من المعايير الكمية في قياس الأداء، وهذا ما يعطيها صفة الموضوعية والدقة في الحكم على الأداء. إلا أن الإنتاجية تبقى من مقاييس الحكم على الأداء في المدى القصير فقط نظراً لإرتباطها أكثر باستخدام الموارد في العملية الإنتاجية أي ما يتم القيام به.

يمثل تقييم الأداء مطلباً منشوداً وهدفاً مقصوداً تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تأمينه بشكل فاعل بوصفه مجسداً لما تم إنجازه مما يشكل مبرراً لطرح أهميته، وهناك عبارة تقول بأن ما تم قياسه قد تم إنجازه وأن ما تمت إدارته فإنه قد أنجز بالشكل الأفضل والأمثل، وأن ما تم تكريمه قد أنجز بشكل أسرع. وعلى الرغم من عدم إتفاق معظم المدراء على الجوانب أو الأوجه المختلفة لعملية تقييم الأداء، إلا أن هناك اتفاقاً كبيراً على أن مثل هذه التقييمات مهمة جداً.

تواجه الإدارات مجموعة من المشكلات الخاصة بالعملية التقييمية، تم الاتفاق عليها من قبل الخبراء المنظرين في مجال تسيير العنصر البشري، ومرجعية هذا الإتفاق تعود إلى أنها صعبة الحل لدى بعض المؤسسات وبالذات من اهدتت إلى منهج الانقياد والتأثر بالأهواء الإدارية دون مراعاة الجوانب الموضوعية، مما يعني غياب التقييم الجدي وبالتالي النزعة إلى الذاتية دون مراعاة مبادئ العدالة والموضوعية أي الافتقار في تطبيق المعايير بحيث تأخذ مداها على أفراد معينين ويتم إغفالها وتجاهلها بشأن أفراد آخرين.

يستمد نظام التحفيز أهميته وسط الأنظمة التي تتكون منها المؤسسة خاصة النظام البشري والاجتماعي في كونه يصب وسط السياسات و الإستراتيجيات المرسومة و الأهداف المحددة و المدخلات و العمليات والمخرجات و النتائج. أي أن درجة الرضا المحققة للعنصر البشري ترصد مدى التحفيز في المؤسسات، لأن تحقيق الرضا يولد الإشباع ويعيد دورة عمل المؤسسة بكافة مكوناتها، أما عدم تحقيق الرضا فيدفع الجميع نحو التغذية العكسية، ومن ثم إلى كشف مصادر الخلل و علاجها، و تصحيح الأخطاء الحاصلة باستمرار للوصول بالمؤسسة إلى الأهداف المنشودة.

إن تقسيم الحوافز إلى عدة أنواع يختلف باختلاف الأساس الذي قام عليه التقسيم، وتجدر الإشارة إلى أن تقسيم الحوافز إلى أنواعه المختلفة هو تقسيم ليس بالوارد والمتفق عليه بين علماء الإدارة وإن كان من الملاحظ في نفس الوقت أن الاختلاف بينهم في التقسيم اختلاف شكلي وليس اختلاف موضوعي وتأخذ الحوافز عدة خصائص أساسية تؤثر على فعاليتها في إشباع حاجات الأفراد. وتتحدد هذه الخصائص في: الاتجاه فقد يكون الحافز ايجابيا يرغب فيه الفرد ويسعى إليه أو سلبيا يتحدد به الفرد، والقوة حيث يمكن للحافز أن يكون ضعيفا أو قويا و نقصد بذلك شدة تأثيره على الأفراد، وأخيرا الاستمرار فقد يستمر الحافز أو فترة أثره لفترة طويلة أو قصيرة، وتتوقف فاعلية الحوافز وقدرتها على إثارة السلوك المطلوب وعلى تفاعل تلك الخصائص الثلاثة معا.

يتبلور المحور الأساسي لتحقيق مهارة القائد الإداري في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء العاملين معه، في ضرورة تعرفه على القواعد الإدارية الحاكمة للحوافز ، وأهمية التزامه بالاسترشاد بها في رسمه لسياسته في هذا المجال. وهو الأمر الذي يشكل المؤشر الدال على مهارته في استخدام هذه الحوافز كأداة هامة لرفع مستوى أداء العاملين تحت قيادته.

بيئة المؤسسة هي عبارة عن مجموعة العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة إما سلبا أو إيجابا، كما أنه قد تكون هذه العوامل نابعة من المؤسسة نفسها أو من مصدر خارجي، وتظهر تأثيرات البيئة على أنظمة الحوافز في المؤسسة في شكلين إثنين، أولهما البيئة الداخلية حيث تظهر التأثيرات من خلال ملحقات العمل و يتعلق الأمر بكل من الوظيفة و الموارد المالية و طبيعة التكنولوجيا المستعملة، أما الشكل الثاني فيتعلق الأمر بالبيئة الخارجية و يظهر التأثير من خلال التشريعات و سياسات تسيير الموارد البشرية والأوضاع الإقتصادية وسياسة التعليم والتكوين و غيرها من العوامل.

إن جماعات العمل ما هي إلا تعبير عن تجمع من إثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم ،لديهم هدف مشترك و يقوم بينهم نمط مستقر من العلاقة، كما أن جميع أعضائها مدركون للدور الذي يقومون به من أجل تحقيق أهداف أو إنشغالات هذا التجمع الذي ينتمون إليه، ويظهر تأثيرها على أنظمة الحوافز من خلال شكلين إثنين هما درجة تماسك الجماعة والضغط الذي تمارسه الجماعة.

لقد مرت المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية خصوصا الصناعية منها بعدة مراحل ، واكبت عملية البناء للدولة منذ الاستقلال ، وأفرزت العديد من المكاسب المحققة في ظل القطاع العام ، الذي عرف تقييم متواصل نتيجة التجارب والإصلاحات المتكررة، والتي تمت من خلال مرحلتين بارزتين (مرحلة التسيير المركزي للنشاط الاقتصادي الوطني و مرحلة الإصلاحات الاقتصادية و التحول من المركزية إلى اللامركزية في التسيير)، بحيث ميزتا الجانب التنظيمي والإداري للاقتصاد وللمؤسسات الاقتصادية العمومية.

إن تنوع الأساليب التسييرية التي عرفتها المؤسسات العمومية الجزائرية التابعة للقطاع الصناعي لم تسمح بإيجاد إستراتيجية صناعية طويلة المدى يمكن من خلالها تحقيق الإستقرار وبالتالي زيادة الإنتاجية .

تتشكل أسس نظام الحوافز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من ثلاثة محاور هي: قانون العمل والاتفاقات الجماعية و القانون الداخلي للمؤسسة، و إنطلاقا من تلك المحاور تمكنا من التعرف على مختلف أنواع الحوافز المطبقة في المؤسسة الجزائرية و يتعلق الأمر بكل من: الأجور، الترقية ، الرعاية الصحية والخدمات الإجتماعية ، الإجراءات التأديبية

إن المعرفة الجزئية بالإطار القانوني والتنظيمي لنظام الحوافز من طرف عمال المؤسسات الصناعية قد أدى إلى تكوين نظرة شبه سلبية عن هذا النظام و يتلخص منظور هذه السلبية في :عدم عدالة و مرونة و عدم إحترام العامل الزمني عند منح الحوافز الأمر الذي جعلها تفقد من فعاليتها عند العامل .

إن عناصر العينة غير راضية عن بعض من أنواع الحوافز المعنوية ويتعلق الأمر بكل من الترقية و التكوين والأساليب المتاحة للقيام بالأداء المهني و قد فندت أساليب التثنت المحسوبة و التي تظهر في شكل الإنحراف المعياري النتائج المتوصل إليها. أما عن السبب فيرجع إلى إتباع كل من أساليب الوساطة والاتصالات الشخصية من أجل التحصل على الترقية أو القيام بالدورات التكوينية والإهمال التام من قبل المسؤولين في توفير التسهيلات المطلوبة للعمل.

رضا أغلبية أفراد العينة عن جل الخدمات الإجتماعية المقدمة وفي هذا السياق يظهر المتوسط الحسابي بقيمة التي تؤول إلى 2 و التي تعني حسب مقياس ليكرت الموافقة ونفند النتيجة

التي توصلنا إليها بمقياس التشتت حيث تظهر نتيجة الانحراف المعياري بقيمة 1,210 و التي تؤكد صحة النتيجة المتوصل إليها.

بالرغم من رضا أغلبية أفراد العينة عن جل الإجراءات التأديبية إلا أنه توجد ملاحظات أشار إليها البعض من المستجوبين بخصوص النظام التأديبي و يتلخص فحوى هاته الملاحظات في ضرورة الإعتماد على المعايير العلمية في تطبيق الإجراءات التأديبية للعمل والتركيز على منهج النقد البناء في العمل .

إن الرضا الوظيفي للعامل الجزائري قائم على مدى إستقراره في الوظيفة و على مقدار الدخل الذي يحققه أما عن العلاقات الإنسانية فهي تأتي بالمرتبة الأخيرة من إهتمامته ،ومن هنا يمكن الجزم بأن العامل الجزائري لا يهتم بمقدار العمل مع الجماعة مقارنة بالمصلحة الشخصية التي يحققها و بالتالي فإنه من الأفضل للمؤسسات الجزائرية التركيز على منحة المردودية الفردية كحافز أكثر من المنحة المردودية الجماعية لتحقيق أداء أفضل .

تسيطر الحوافز المادية على ذهن العامل الجزائري من دون الحوافز الأخرى نتيجة الوضعية الإجتماعية والمعيشية التي يعيشها ،وبالتالي يسعى بشتى السبل لتحسينها ،الأمر الذي جعله لا يرى منفعة من الحوافز المعنوية المقدمة.

يوضح التدرج المبين في ترتيب الأسس والمعايير التي يرغب أفراد العينة في تطبيقها عند منح الحوافز إلى افتقار نظام التحفيز لثلاثة مفاهيم أساسية هي:العدالة ،تقدير المستوى العلمي،كفاية الحوافز للجهد المبذول.

لعل أهم الاقتراحات التي نراها أكثر تأثيرا تتمثل في ضرورة إعطاء العامل مكانته الحقيقية والاهتمام به من جميع الجوانب و النظر على أنه العامل الأول و الأساسي لرفع الكفاءة الإنتاجية ، و لا يتحقق ذلك إلا بإتخاذ الإجراءات الآتية :

يجب أن يبنى نظام الحوافز على ثلاثة مبادئ أساسية هي :العدل و المساواة والكفاية ، والمعنى في ذلك أن تكون الحوافز مطبقة على جميع الأفراد في المؤسسة ،و بمعايير واضحة و

محددة و أن تكون كافية لإثارة السلوك (أي من الجانبين المادي و المعنوي)،و أن تعطى لمن يستحقها بحيث لا يكون هناك التمييز في منحها.

يجب أن تكون الحوافز مدرجة ضمن سياسة ثابتة، ولا تنطلق من مبادرات فردية أو شخصية أنية بل تكون ضمن نظام عمل معمول به و يتم إقراره رسمياً.

من المهم أن تتصف الحوافز بالاستمرارية و التتابع ضمن فترات زمنية معقولة تخدم الغاية التي أنشأت من أجلها، لذلك فإن الانتظام في صرفها ضمن مواعيد محددة سلفاً و غير متباعدة يحافظ على فعالية الحوافز في التأثير على أداء الفرد أو الجماعة.

أن تكون الحوافز المادية و المعنوية متناسبة مع حجم الإنجاز دون إحفاف أو إسراف وذلك بالإعتماد على تحديد دقيق لمعدلات الأداء و موضوعية تقييم هذا الأداء أو الإنجاز دون تحيز أو تدخل للأهواء و الرغبات و العلاقات الشخصية الذي يفسد فاعلية الحوافز و دورها في المؤسسة.

يجب أن تكون أنظمة الحوافز المستخدمة متنوعة و متعددة حتى يمكنها أن تشمل جل متطلبات الفرد الحياتية، و ذلك من توفير العيش الكريم له و تحقيق ذاته و اعتباراته الشخصية. لهذا يجب أن تكون الحوافز متنوعة و هذا التنوع هو الذي يلتقي مع إختلاف الحاجات من فرد لآخر، فهناك حاجة مادية لدى الفرد قد لا تكون بنفس القوة لدى آخر و فرد يحتاج إلى تقدير الذات بينما آخر لديه حاجات إجتماعية أو أمنية... إلخ.

و في ختام هذه الأطروحة نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من التجديد و الإبداع و الابتكار و نذكر على سبيل المثال:
 أثر العولمة على إستراتيجيات التحفيز الفعال بالمؤسسة .
 دور أنظمة الحوافز في جلب اليد العاملة الكفوة للمؤسسة.
 دور الحوافز في تفعيل الإبداع بالمؤسسة.

قائمة المراجع

1. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر (1999).
2. سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات 08-09 مارس (2005)، جامعة ورقلة.
3. P.Bescos, C. Mendoza, « Le management de performance », Éd Comptables Malesherbes, Paris, (1994)
4. Frimousse S., Peretti J. et Swalhi A., La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle, Revue management et avenir, N° 18, Paris, avril (2008)
5. Sylvie Saint-Onge et Victor Haines ,gestion des performances au travail bilan des connaissances , édition de Boeck, Belgique, (2007)
6. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث ، العدد 09، جامعة ورقلة ، الجزائر، (2009).
7. Bernard Galanbaud ,si la GRH était de la gestion, édition liaisons, paris, (2002)
8. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر ، (2001).
9. H. BOISLANDELLE, Dictionnaire de gestion , édition Economica, Paris, (1998)
10. J. Y. Saulquin, Gestion des ressources humaines et performances des services, Revue de GRH, N°36, Pari, Juin (2000.)

11.M. Godet, Les dangers de la seuil réactivité, Revue de gestion, N ° 16, Paris, (1990)

12. Ouachrine.Hassene, Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale, Thèse de magistère, institue nationale du commerce, Alger, (2003).

13.الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (2006)

14.الزهراء بوتيفور، فعالية نظام التسيير في المؤسسة المصرفية دراسة ميدانية في مؤسسة القرض الشعبي الجزائري بوهران، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، المركز الجامعي لغرداية، الجزائر، (2009)

15.H. M. Boislandelle, Dictionnaire de gestion , édition Economica, Paris, (1998)

16.عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2000)

17.Alain Labruffe ,60 tableaux de bord pour la gestion des compétences, édition AFNOR, France, (2007)

18.Michel Garvais, Contrôle de gestion, édition Economica , Paris,(1994)

19. .Persais Éric, Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ?, Revue française de gestion 2004/1,n° 148,France

20.MATHE et CHARGE V , « L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise » , Revue Française de gestion N° 132 janvier_février ,Paris, (1999)

21.إبراهيم عبد الحكيم، الكفاية الإنتاجية في الصناعة العربية، مجلة التنمية الصناعية العربية، عدد9، العراق، (1990)

22.Vincent Plauchet, mesure et amélioration des performances industrielles ,office des publication universitaire ,Alger,(2006)

23.محمد توفيق الماضي، إدارة الإنتاج و العمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة نشر

24.قمرى زينة و مقيح صبرى ،الكفاءة الإنتاجية للمورد البشرى و أثرها على الإنتاجية الكلية للمؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية-سكيدة ،الملتقى الوطنى حول تفعيل دور الموارد البشرية فى المؤسسة الإقتصادية :الواقع و التحديات 28و29أفريل2008 ،جامعة 08 ماي 1945 قالمة

25.عبد البارى إبراهيم درة،تكنولوجيا الأداء البشرى فى المنظمات ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر ،(2003).

26.A. Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion ,2^{eme} edition, Bordas, paris, (1976).

27.عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دون دار نشر ،القاهرة، (2000)

28.غربى على و آخرون ،تنمية الموارد البشرية ،طبعة أولى ،دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة،(2007).

29.Annie Hondeghem et Wouter Vandenabeele, valeurs et motivations, dans le service public, revue française d'administration publique no 115, France ,(2005)

30.Patrice Roussel, La motivation au travail - concept et théories, les notes de Lirhe ,n°326,Toulouse,(2000).

31.Robert Le Duff ,encyclopédie de la gestion et du management, édition Dalloz, Paris (1999)

32.باسم محمد ولى و محمد جاسم محمد،المدخل إلى علم النفس الاجتماعى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الأردن، (2004).

33.Meirieu ph, apprendre, oui, mais comment ?, ESF éditeur, paris,(1988).

34.رشيد الكنبور،الكفايات مصوغة تكوينية،الأكاديمية الجهوية للتربية و التكوين بوجدة ،المملكة المغربية،(2006).

35.علي السلمى ،السلوك التنظيمى،مطبعة الجامعة ،القاهرة ،(1980).

36.أرنوف.بيج،مقدمة فى علم النفس،ترجمة عادل عز الأشدول و آخرون ،دار مكروهيل،القاهرة ،(1983).

37.محمد قاسم القريوتى،السلوك التنظيمى دراسة السلوك الإنسانى الفردى والجماعى فى منظمات الأعمال ،الطبعة الخامسة ،دار وائل للنشر ،الأردن،(2009).

38. عبد الرحمن عبد الله الشقاوي ، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك عبد العزيز ، الرياض، (1994)
39. محمود محمد فتحي ، الإدارة العامة المقارنة ، مطابع الفرزدق، الرياض ، (1997).
40. سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات عملية ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، (2008).
41. عاطف فاضل العبادي ، العوامل المرتبطة بالرضا عن العمل في مهنة التمريض في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية، (1992).
42. علي عبد الوهاب ، العلاقات الإنسانية في الإنتاج و الخدمة ، دون دار نشر ، القاهرة ، (1985)
43. حامد احمد بدر ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار القلم ، الكويت ، (1982).
44. عبد اللطيف عبد اللطيف ، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار الروضة، دمشق، (2003)
45. على سلمى ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة، (2001)
46. إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، الدار الجامعية ، مصر ، (2000)
47. Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management & société colombelles, Paris, (2004)
48. Sekiou Lakhdar et autres, GRH, 2ed, Deboeck université, Canada, (2001)
49. Serge Barzucchetti et Jean –François Claude , évaluation de la formation et performance de l'entreprise , édition liaison , Paris, (1995)
50. حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي، تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل . مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع. الأردن (2000).
51. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية مصر، (2004).
52. Loïc Cadin et Francis Guérin et Frédérique Pigeyre, gestion des ressources humaines , 3^e édition, DUNOD, paris , (2003)
53. أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة للبحوث ، المملكة العربية السعودية.
54. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة :محمد سيد أحمد عبد المتعال و عبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، (2003)

55. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، طبعة أولى، دار النهضة العربية، لبنان، (2002)
56. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، مطابع الحسيني الحديثة، المملكة العربية السعودية، (2005)
57. على سلمى، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة و النشر، مصر، (1985)
58. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، (2003)
59. خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، طبعة أولى، عمان الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، (2003)
60. سمير محمد عبد الوهاب و ليلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم و الإتجاهات الجديدة، مصر، مركز الدراسات و إستشارات الإدارة العامة، (2006)
61. جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، (2004)
62. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، (2008)
63. معمر داوود، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت بحث علمي في الجوانب الإجتماعية و النفسية و القانونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، (2006).
64. محمود البائع، الإنسان و الغريزة و الأخلاق، موقع <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=101215> أطلع عليه يوم 2011/04/28
65. محي الدين احمد حسين، دراسات في الدافعية و الدوافع، الطبعة الأولى، دار المعارف للنشر، القاهرة، (1988).
66. عابد عبد العزيز، مفهوم الحاجات و أثره على الإنماء الإقتصادي، موقع <http://www.anwar5.net/albatoul/index.php?id=3968> أطلع عليه يوم 2011/04/28
67. Gould et Weinberg, motivation et performance sportif, http://calamar.univ-ag.fr/uag/staps/cours/edu_mot4/appm4.pdf, consulter le 01 /05/2011 .

68.محمد عوض الترتوري ،دافعية الإنجاز ،موقع عليه <http://www.diwanalarab.com/spip.php?article4558> يوم2011/05/01.

69.Pierre Louart , Maslow Herzberg et les théories du contenu motivationnel ,revue les cahiers de la recherche ,n°8020,paris ,2002.

70.أهمية سليمان ،التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري علاقة العمل الفردية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،(2002).

71.Gérard Lyon –Caen et Jean Pélissier ET Alain Supiot , droit du travail,17^e édition ,Daloz ,Paris ,(1994).

72.عبد الجبار الطيب،نموذج لتخطيط الحوافز الإدارية التربوية في الجمهورية اليمنية و مدى ممارسته من وجهة نظر العاملين بالمدارس الثانوية بأمانة العاصمة،سلسلة إصدارات جامعة صنعاء ، اليمن ،(2004).

73.نبيل رسلان ،الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام ،دار النهضة العربية ، القاهرة،(1978) ..

74.على سلمى،إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة و النشر ،مصر،(1985).

75.إبراهيم بدر شهاب ،الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي ،دورية الإدارة العامة ،المجلد 45،العدد02،الأردن ،سنة(2005).

76.فضل الله علي فضل الله،الأجور والحوافز في الإسلام قضايا منهجية،المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ،جامعة نايف للعلوم الأمنية،بدون عدد،السعودية،(1995).

77.¹ Alain –Charles Martinet et Ahmed Silem ,lexique de gestion ,éditions DALLOZ, Paris ,(2003).

78.محمد عقلة الإبراهيم ،حوافز العمل بين الإسلام و النظريات الوضعية،الطبعة الأولى ،مكتبة الرسالة الحديثة،الأردن،(1988).

79.عبد الرحمن بن علي الوابل ،دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج،رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،السعودية ،(2005).

80.عادل جودة،الحوافز،المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،دمشق ،دون سنة نشر.

81.عبد الله مجلي،مفهوم و أهمية الروح المعنوية ،مجلة الطيران و الدفاع ،الجمهورية اليمنية، العدد 44، سبتمبر(2009).

82. عبد الشكور محي الدين، الإعلام الإسلامي و العلاقات الإنسانية ،طبعة ثانية ،الرياض،(1976)
- 83.العمامرة محمد،مبادئ الإدارة المدرسية ،دار الميسرة ،عمان ،(1999)
- 84.الحريري رافدة و آخرون،الإدارة و التخطيط التربوي ،دار الفكر ،بيروت ،دون سنة نشر
- 85.صبحي جبر العتيبي ،تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن،(2005)
- 86.محمد عقله الإبراهيم ،حوافز العمل بين الإسلام و النظريات الوضعية ،الطبعة الأولى ،مكتبة الرسالة الحديثة ،الأردن ،(1988)
- 87.حامد الحرفة،موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز،المجلد الأول ،الدار العربية للموسوعات ، بيروت ،(1980)
- 88.محمود سلمان العميان ،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،الطبعة الثانية ،دار وائل للنشر،عمان،(2004)
- 89.سنان الموسوي،إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ،دار المجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان ،(2004)
- 90.كمال نور الله ،إدارة الموارد البشرية ،طلاس للدراسات و النشر ،دمشق ،(1992)
- 91.طارق المجذوب ،الإدارة العامة :العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري ، منشورات الحلبي الحقوقية ،لبنان ،(2003)
- 92.الظاهر كلالدة، أثر أنظمة الحوافز على أداء العاملين في البنوك ، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة الجزائر
- 93.محمد عبد الفتاح ياغي ،تقييم الموظف العام في الأجهزة الحكومية الأردنية دراسة ميدانية مقارنة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،الأردن ،(1986)
- 94.Pluchart Jean-Jacques, Créativité et leadership des groupes de recherche, *Revue française de gestion ,paris*, 2006/4 n° 163
- 95.Jabko Nicolas, Le leadership dans l 'Union européenne : typologie sommaire et illustration dans le cas de l'union monétaire, revue *Politique européenne*, 2002 n° 5
- 96.Lapierre Laurent, Comprendre et raconter le leadership pour mieux l'assumer ,revue *Gestion*, France, 2008/3 Vol. 33
- 97.أحمد قوراية ،فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الإجتماعي و الثقافي،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،(2007).

98. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية ، الإسكندرية، (2003).
99. ظاهرة كلالدة، القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان، (1997).
100. شوقي طريف ، السلوك القيادي و فعالية الإدارة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، (1992).
101. درويش عبد الكريم و تكلا ليلي، أصول الإدارة العامة ، الأنجلو المصرية، القاهرة، (1995).
102. ظاهر كلالدة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان، (2002).
103. كنعان نواف ، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة ، عمان ، (2002).
104. حسن ماهر محمد ، القيادة أساسيات و نظريات ، دار الكندي، الأردن ، (2004).
105. ثامر بن سبهان بن علي السبهان، دور القيادة في تحفيز قوة حماية الشخصيات المهمة دراسة تطبيقية على ضباط وأفراد كتيبة الشرطة العسكرية الخاصة للأمن والحماية بالرياض ، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، (2005).
106. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية :العولمة و المنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، (2002).
107. بومدين يوسف، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية -مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات -الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، (2006).
108. عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، (2000).
109. الطيب داودي ،أثر تحليل البيئة الداخلية و الخارجية في صياغة الإستراتيجية ،مجلة الباحث العدد 05، جامعة ورقلة، الجزائر، (2007).
110. Richard Soparnot ,organisation et gestion de l'entreprise, édition DUNOD, Paris,(2006).
111. Eric Campoy et Étienne Maclouf et Karim Mazouli et Valérie Neveu ,Gestion des ressources humaines, collection synthex ,France,(2008).
112. سعيد بن عبيد بن نمشه، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة و إمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية و الأمنية بالرياض، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،السعودية ، (2007).

113. عمارة بثينة حسنين، العولمة و تحديات العصر، دار الأمين للنشر و التوزيع، القاهرة، (2000)
114. القحطاني سالم بين سعيد، مدى ملائمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل: دراسة إستطلاعية على جامعة الملك سعود وقطاع الأعمال بالرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض (1998).
115. عدنان يوسف العتوم، علم نفس الجماعة نماذج نظرية و تطبيقات عملية، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، (2008).
116. Susan G. Cohen, what makes teams work :group effectiveness research from the shop floor to the executive suite, journal of management, vol 23, n°3.
117. جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد الرفاعي و إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للطباعة والنشر، الرياض، (2004).
118. بن مويزة مسعود وحساب محمد لمين، دور الإبداع التنظيمي في تحسين أداء جماعات العمل، الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية: الواقع و التحديات 28 و29 أبريل 2008، جامعة قالم، الجزائر.
119. حمدي فؤاد علي، التنظيم و الإدارة الحديثة: الأصول العلمية و العملية، دار النهضة العربية، بيروت، (1981)
120. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس و أدوات البحث التطبيقي، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية
121. حوتية عمر، تطور أساليب تسيير المؤسسة الإقتصادية العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (2004)
122. رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق، دار هرمة، الجزائر، سنة (2003)
123. Boussoumah Mohamed, L'Entreprise socialiste en Algérie, O.P.U., Alger , (1982).
124. Dufau Jean, Les entreprises publiques, Editions de l'Actualité juridique, Paris, (1973).
125. Boutefnouchet Mustapha, Le socialisme dans l'entreprise: Evolution de la gestion socialiste des entreprises en Algérie, Ed. E.N.A.P., Alger, (1978)

126. محمد بلقاسم حسن بهلول ،سياسة تخطيط التنمية و إعادة مسارها في الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،(1999)
127. نسيلي جهيدة،أثر العجز المالي على المؤسسات الإقتصادية في الجزائر ، رسالة ماجستير ،غير منشورة،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،سنة(2005).
128. الطيب داودي ،تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية ،مجلة المفكر،العدد3،(2008)
129. بهدي عيسى، رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة دكتوراه ،غير منشورة،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،(2004)
130. محمد زرقون، إنعكاسات إستراتيجية الخوصصة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث ،العدد07،جامعة ورقلة ،لجزائر ،(2009)
131. المنظمة العربية للتنمية الصناعية و التعدين ،التقرير الصناعي العربي 2009-2010
132. محمد صغير بعلي ،تشريع العمل في الجزائر ،دار العلوم ،الجزائر ،دون سنة نشر
133. مولود ديدان،مدونة العمل ،دار بلقيس،الجزائر ،(2007)
134. سنة أحمد،حقوق الموظف في التشريع الجزائري دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير ،غير منشورة،كلية الحقوق و العلوم الإدارية ،جامعة الجزائر،(2005)