

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

دور القيادة الإستراتيجية للكفاءات في تطوير أداء المؤسسة
- دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات ولاية تبسة –

من طرف
مسعى بلال

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	أستاذ محاضر "أ" ، جامعة البليدة	بن حمودة فطيمة
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي ، المدرسة العليا للتجارة	كشاد رابح
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر "أ" ، المدرسة العليا للتجارة	عدمان مريزق
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد "أ" ، جامعة البليدة	شويح محمد

البليدة، أكتوبر 2011

الشكر

أول شكري هو لله رب العالمين الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور كشاد رابح الذي لم يبخل علي بنصائحه القيمة وإسهاماته المفيدة وبصماته الواضحة ونصائحه السديدة وتعامله ذو الميزة العالية وكل الميزات التي تركت انطبعا على صفحات هذا الموضوع

أشكر الأستاذ علي عبد الله وكل الأساتذة الذين أشرفوا علينا في السنة النظرية والأصدقاء اللذين أعانوني ولم يبخلوا عني بأرائهم ومساعدتهم.

الإهداء

بعون الله أتممت العمل
عملت بلا كلال أو ملال
واهدي ما أنجزته إلى
إلى من رباني على الشرفه و
و إلى قرة عيني أمي العنون
ولا أنسى ذكر إخوتي
وأصدقاء لكنهم أشقاء
وليد ومحمد وزكريا وأكرم
وأصدقاء أنستهم في وحدتي
وأقارب كانوا خير عون
وكل من حملته ذاك رتي

فشكرت الله عز وجل
مقتديا برسوله البطل
رمز الكفاح والعمل
العقائد أعطيه حقه بلا إجحاف
التي من اجلي لم تخمض الجفون
افديهم بروحي و جسدي
فهم عزبي في الشدائد وسندي
عند ذكرهم يذكر الكرم
أبي قلبي أن يكتفم وحدتي
احتسبونني عندهم كالابن
ولم تسعهم صفحات مذكرتي

بلال

المخلص

إن اختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولم يكن ذلك وليد الصدفة، ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدّره لكافة الأنشطة، ولقدّم هذا المصطلح وتطور وتعدّد وتوسّع مهامه، إضافة إلى أنه لم تعد الرؤية كما كانت لكثير من الأمور، فمفاهيم الحرية، الديمقراطية، الاشتراكية... الخ جعلت من اختلاف المفاهيم أمراً طبيعياً.

لقد أصبح لموضوع القيادة أهمية كبيرة، خاصة في الوقت الحاضر، وقد تطورت أساليبها بتطور المجتمعات وتُظهر الدراسات والأبحاث التي صدرت في شأن موضوع القيادة، أن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة المُتبع ومدى فهم سيكولوجية الجماعات ومدى التأثير فيهم وتحقيق التعاون الكامل بينهم وفهم هدف الجماعة وتحقيقه وتحمل المسؤولية في متابعة هذا الهدف.

إن القيادة عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطات القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي أُجتمعت من أجلها الجميع.

كما أن القائد الجيد يحتاج إلى أن تكون الجماعة التي يقودها في المستوى، لهذا اختير مفهوم الكفاءات بدل مفهوم الموارد البشرية، لأن الكفاءات هي صفوة الموارد البشرية التي تمتاز بالمعارف والخبرات الواسعة، فاجتماع القائد المحنك مع كفاءات بشرية مميزة سوف يصل بالمؤسسة بلا شك إلى تحقيق هدفها ألا وهو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

لكن في الوقت الحاضر تتميز الكفاءات بالندرة في سوق العمل، مما جعل إيجادها وتوظيفها أمر صعب، وهنا يأتي دور القيادة الإستراتيجية التي تعمل بطرق متعددة للحصول عليها، ومن هذه الطرق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات .

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	الأنماط القيادية لنموذج (تنباوم) و (شميدت)	1
22	نموذج ليكرت في القيادة	2
24	نموذج بليك وموتون في القيادة	3
30	مراحل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	4
35	دورة الحياة الوظيفية	5
39	الحالات المختلفة للفارق بين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وبين العرض الداخلي المستقبلي	6
50	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	7
51	يوضح مصادر الأداء	8
58	لوحة القيادة المتوازنة	9
73	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى العوينات	10
75	المبيعات خلال السنوات 2006-2010	11
82	توزيع عينة القادة حسب السن	12
84	توزيع عينة القادة حسب المستوى التعليمي	13
85	توزيع عينة القادة حسب طريقة إتخاذ القرار	14
91	توزيع عينة القادة حسب رأيهم في الإستراتيجية الحالية للمؤسسة فيما يخص استقطاب الكفاءات و تدريبها	15
93	توزيع عينة القادة حسب رأيهم في توفر الكفاءات في المؤسسة	16
99	توزيع عينة الكفاءات حسب المستوى التعليمي	17
100	توزيع عينة الكفاءات حسب تقييمهم للنمط القيادي	18
102	توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في امتلاك القادة القدرة على التأثير في الآخرين	19
107	توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في دور القيادة لإيجاد كفاءات بالمؤسسة	20

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
56	المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء	01
74	المبيعات خلال السنوات 2006-2010	02
75	رقم الأعمال للسنوات 2008-2010	03
76	تطور عدد العمال خلال السنوات 2000-2010	04
81	توزيع القادة حسب المستوى التنظيمي	05
82	توزيع عينة القادة حسب الجنس	06
83	توزيع العينة حسب سنوات الخدمة	07
83	توزيع عينة القادة حسب الأقدمية في المنصب	08
84	توزيع عينة القادة حسب التخصص التعليمي	09
85	توزيع عينة القادة حسب نمط التوظيف	10
86	توزيع عينة القادة حسب سلوكهم مع التغذية المرتدة	11
86	توزيع عينة القادة حسب موقفهم من التغذية المرتدة السلبية	12
87	توزيع عينة القادة اهتمامهم بمقترحات المرؤوسين	13
87	توزيع عينة القادة حسب عملهم بمقترحات العاملين	14
88	توزيع عينة القادة حسب درجة تفويضهم للسلطة	15
88	توزيع عينة القادة حسب تقييمهم لعلاقتهم مع مرؤوسيه من الكفاءات	16
89	توزيع عينة القادة حسب سعيهم لخلق روح المرح والدعابة في علاقاتهم مع مرؤوسيه	17
89	توزيع عينة القادة حسب توافرهم على معلومات وافية عن المهام الواقعة تحت إشرافهم	18
90	توزيع عينة القادة حسب طريقة تقييمهم للأداء	19
91	توزيع عينة القادة حسب تقديمهم لتغذية مرتدة للكفاءات	20
92	توزيع عينة القادة حسب طريقة مكافأتهم للمرؤوسين	21
92	توزيع عينة القادة حسب ربطهم للمكافآت والعلاوات المقدمة بمستوى الأداء	22
93	توزيع عينة القادة حسب تفضيلاتهم لتحسين الأداء	23
94	توزيع عينة القادة حسب تفضيلهم لنوع الكفاءات	24

95	توزيع عينة القادة حسب رأيهم في مصدر جذب الكفاءات في المؤسسة	25
96	توزيع عينة القادة حسب تقييمهم لكفاءات المؤسسة	26
97	توزيع الكفاءات على مستوى المؤسسة	27
98	توزيع عينة الكفاءات حسب الجنس	28
98	توزيع عينة الكفاءات حسب السن	29
99	توزيع العينة حسب سنوات الخدمة	30
100	توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في ضرورة وجود القائد	31
101	توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في اعتماد المؤسسة على القيادة	32
102	توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في صلة القيادة الإدارية برفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة	33
103	توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في إلمام قادتهم بأنظمة و قوانين العمل	34
104	توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في وجوب أن يتصف القائد ببعض الخصائص	35
104	توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم قدرة استيعاب القادة للآخرين	36
105	توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في وجوب حصول القيادات على شهادة علمية	37
105	توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في ارتباط خبرة القائد بسنوات الخبرة	38
106	توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في دور المؤهلات العلمية للقائد في التعامل مع الكفاءات	39
107	توزيع عينة الكفاءات حسب تقديرهم لرأس المال البشري	40
108	توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في دور القيادة في عمليتي التكوين و التدريب	41
108	توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في دور رأس المال البشري في المنظمة	42
109	توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في إستراتيجية المؤسسة في تعيين الكفاءات	43

109	توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في دور القائد الإداري في تخطيط الكفاءات	44
110	توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في قيام القائد الإداري بتوضيح أهداف المؤسسة لهم	45
111	توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في دور القائد الإداري في توحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة	46
111	توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في دور التمكين في تفعيل الكفاءات الكامنة	47
112	توزيع عينة الكفاءات حسب تقييمهم لأداء المؤسسة	48
112	توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في تطور أداء المؤسسة	49
113	توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في أثر الكفاءات البشرية على أداء المؤسسة	50
113	توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في فعالية نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة	51
114	توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في نظام التحفيز المطبق في المؤسسة	52
115	ارتباط طريقة اتخاذ القرارات بموقف القادة من التغذية المرتدة حول أسلوب القيادة	53
116	ارتباط طريقة اتخاذ القرارات بالاهتمام بأراء المرؤوسين	54
117	ارتباط المستوى الدراسي للقادة بتقييمهم لإستراتيجية المؤسسة فيما يخص استقطاب الكفاءات و تدريبها	55
118	إرتباط النمط القيادي برأي الكفاءات في دور القادة في ايجاد كفاءات في المؤسسة	56
119	إرتباط المستوى التعليمي للكفاءات برأيهم في عمل القيادة على تحسين الأداء عن طريق تعيين الكفاءات	57
120	إرتباط المستوى التعليمي للكفاءات برأيهم في نظام تقييم الأداء في المؤسسة	58

فهرس المحتويات

الشكر و التقدير

الإهداء

الملخص

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

الفهرس

13.....مقدمة عامة

19.....1- نظريات وأنماط القيادة

19.....1-1- مفهوم القيادة

20.....1-1-1- تطور مفهوم القيادة في التاريخ

22.....1-1-2- مفهوم وتعريف القيادة

23.....1-2- نظريات القيادة

23.....1-2-1- نظرية السمات

24.....1-2-2- النظرية الموقفية

25.....1-2-3- النظرية التفاعلية

25.....1-2-4- نظرية المسار والهدف

25.....1-2-5- نظرية الطوارئ

26.....1-2-6- نظرية حاجات التابعين

26.....1-2-7- نظرية الرجل العظيم

27.....1-2-8- نظرية الإسلام في القيادة

30.....1-3- الأنماط القيادة و نماذج تحليلها

30.....1-3-1- الأنماط القيادية

32.....1-3-2- نماذج تحليل أنماط القيادة

41	2- التسيير الإستراتيجي الكفاءات.....
41	1-2- ماهية الكفاءات.....
42	1-1-2- تعريف الكفاءات.....
43	2-1-2- ماهية المعرفة و أنواعها.....
44	2-2- دور التكوين في تطوير الكفاءات.....
44	1-2-2- تطوير الكفاءات حسب إحتياجات المؤسسة.....
45	2-2-2- التكوين.....
47	2-3- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.....
47	1-3-2- مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.....
50	2-3-2- مراحل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.....
60	2-3-3- أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة.....
67	3- ماهية الأداء و علاقته بقيادة الكفاءات.....
67	1-3- تحليل مفهوم الأداء في المنظمة.....
67	1-1-3- تعريف الأداء.....
68	2-1-3- المفاهيم المرتبطة بالأداء.....
71	3-1-3- الأداء البشري.....
72	2-3- قياس الأداء.....
72	1-2-3- مفهوم و أهمية قياس الأداء.....
73	2-2-3- المؤشرات المالية لقياس الأداء.....
76	3-2-3- المؤشرات غير المالية لقياس الأداء.....

79	3-3- دور القيادة الإدارية في تفعيل الكفاءات لتحسين الأداء
79	3-3-1- تحسين قدرة الكفاءات
80	3-3-2- تحسين الدافعية نحو العمل
90	4- دراسة الحالة مؤسسة المطاحن الكبرى العينات
90	4-1- تقديم مؤسسة GME
90	4-1-1- نشأة و تطور مؤسسة GME
92	4-1-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
95	4-1-3- دراسة تطور نشاط المؤسسة
97	4-1-4- دراسة الموارد البشرية في المؤسسة
100	4-2- الاستبيان الخاص بالقيادة
100	4-2-1- تقديم الاستبيان الأول
102	4-2-2- المعلومات العامة لعينة الدراسة
106	4-2-3- نمط وسمات القيادة الإدارية
111	4-2-4- القيادة الإدارية و توجيه الكفاءات
117	4-3- تقديم الاستبيان الخاص بالكفاءات
117	4-3-1- تقديم الاستبيان
120	4-3-2- المعلومات العامة
122	4-3-3- نمط وسمات القيادة الإدارية
127	4-3-4- المؤهلات العلمية للقائد الإداري
129	4-3-5- القيادة الإدارية وإدارة الكفاءات استراتيجيا
134	4-3-6- أثر القيادة الإستراتيجية للكفاءات على أداء المؤسسة

137.....	4-4-التحليل التركيبي لبيانات الدراسة الميدانية.
137.....	4-4-1- التحليل التركيبي لبيانات عينة القادة:
139.....	4-4-2- التحليل التركيبي لبيانات عينة الكفاءات:
143.....	خاتمة.....

قائمة المراجع

الملاحق

مقدمة

منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين و تطوير عملية إختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم ،وذلك لأثرها على سلوك الأفراد و الجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف. فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين ، فكلما كانت القيادة كفاءة وجيدة إنعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص و المكافآت.

فالقيادة في التنظيمات الإدارية الحديثة هي المحرك الرئيسي للعملية الإدارية الناجحة، وهي التي تساعد المنظمة الحكومية والمنشأة الخاصة على تحقيق أهدافها بتميز، ولعلنا ندرك بأن القيادة الناجحة أمر يختلف كثيراً عن ممارسات شاغلي المناصب القيادية اليوم، ذلك أنها تسعى لتحقيق الهدف من خلال اتخاذ القرار الصحيح، وليس العمل على تطبيق اللوائح والأنظمة والتعليمات، فتطبيق الأنظمة لا يحتاج إلى قائد بارع أكثر من حاجته إلى شخص يكون قادراً على القراءة والمتابعة. ولذلك نجد- اليوم- أن شاغلي المناصب العليا من غير القادة الإداريين يتخذون القرارات الخطأ ولكن بطريقة نظامية متقنة، والقائد الذي سنتحدث عنه في هذا البحث هو القائد صاحب الفكر والثقافة، وصاحب التصور الواسع العميق الذي يخطط مسيرة المنظمة ويوجهها، تاركاً للمدراء التعامل مع الأنشطة الروتينية.

كما أن العملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت او جماعية، ومن ثم يمكن القول ان القيادة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدا فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يشكل اهتماماً رئيسياً للباحثين و المفكرين ، الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل سلوك القائد و اتجاهاته من جميع جوانبه ، مما وفر لنا قدر لا يستهان به من النظريات العلمية ، والدراسات الميدانية التي أثرت على توجيه وتعديل سلوك القائد الإداري، وحددت مفاهيمه وافترضاته في علاقته بمرؤوسيه ، إستراتيجيته في التعامل معهم.

إن رفع أداء العاملين صار يعتبر من الأولويات في المؤسسات الوطنية، وهذا بفعل انخفاض إنتاجية العامل الجزائري مما يؤثر سلبا على قدرة هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها والصمود أمام منافسة المؤسسات الأجنبية، حيث تقدم هذه الأخيرة إنتاجا أحسن من حيث الكمية والنوعية، وهو ما يطرح تحديا كبيرا أمام القادة الإداريين للمؤسسات الوطنية لتوجيه جهود العاملين نحو رفع الأداء والإخلاص للمؤسسة في عملهم، حيث أن مساهمة القادة الإداريين في رفع أداء العاملين ضرورة ملحة في المؤسسات العمومية الاقتصادية، وخاصة في ظل انفتاح السوق الوطنية على الإنتاج والاستثمار الأجنبي.

الإشكالية:

تمتلك المؤسسات العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين أدائها، غير أن العنصر البشري هو أهم مورد في المؤسسة، وقد برزت عدة مقاربات لإدارة الكفاءات تهدف كلها إلى تفعيل هذه الموارد لتطوير أداء المؤسسة من بينها القيادة الإستراتيجية التي تشكل المنطلق النظري و المنهجي لهذه الدراسة.

مؤسسة المطاحن الكبرى العيونات هي من المؤسسات العريقة في المنتجات الغذائية في الشرق الجزائري، وهي من المؤسسات القليلة التي استطاعت التفاعل مع المتغيرات الحاصلة في الوقت الحالي، و هذا بفضل القدرات البشرية الهائلة التي تتمتع بها.

و لدراسة هذا الموضوع، ومعرفة أثر القيادة على الكفاءات و الأداء الكلي في المؤسسة طرحنا الإشكالية التالية:

كيف يمكن رفع أداء المؤسسة عن طريق القيادة الإستراتيجية الفعالة للكفاءات البشرية ؟

ولتحليل هذه الإشكالية ودراستها بطريقة معمقة، قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

1- كيف يمكن للقيادة الإستراتيجية توجيه الكفاءات البشرية لتحقيق أهدافها؟

2- ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة؟

3- هل هناك تقدير للكفاءات في المؤسسة الجزائرية؟

4- هل تعتمد المؤسسة على نظام فعال لتقييم الأداء؟

5- هل تعتمد المؤسسة المقاربة الإستراتيجية للكفاءات في تطوير أدائها؟

الفرضيات:

لكي ننطلق في بحثنا هذا وجب علينا الإجابة عن الإشكالية المطروحة عن طريق فرضيات مقترحة ستساهم بشكل كبير في إثراء الموضوع، وهي:

- 1- القيادة الإستراتيجية هي الموجه الرئيسي للأداء في أي مؤسسة.
- 2- النمط القيادي السائد في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات هو النمط البيروقراطي.
- 3- لا تتمتع الكفاءات البشرية بالتقدير الكافي الذي تستحقه في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات.
- 4- نظام تقييم الأداء في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات غير فعال لأنه لا يعتمد على مؤشرات ذات دلالة مقبولة.
- 5- مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات لا تعتمد على المقاربة الإستراتيجية للكفاءات في تطوير أدائها.

أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع إلى عدة أسباب نذكر منها:

- 1- رغبة شخصية في دراسة الموضوع لتأثري بالكثير من القيادات التي صنعت الفارق في العديد من المجالات ، وأيضاً بالكفاءات التي تعتبر العمود الأساسي لأي مؤسسة.
- 2- عدم وجود بحوث أو مذكرات تربط بين هاتاه المتغيرات الثلاث (القيادة، الكفاءات، الأداء) التي تعتبر من أحدث المفاهيم في مجال إدارة الأعمال.
- 3- ارتباط الموضوع بمجال تخصصنا ألا وهو ادارة الأعمال.
- 4- الرغبة في التحديث و الاتجاه أكثر نحو البحوث التي تميل الى الجانب العملي و الواقعي.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في الجوانب التالية:

- أهمية مفهوم القيادة، كون القيادة هي الموجه الرئيسي للعمل في المؤسسة، فالقائد الناجح يستطيع توجيه أي مؤسسة مهما كانت الظروف نحو النجاح.
- إظهار أهمية عنصر الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة، إذ أن الكفاءات البشرية هي أهم مورد من موارد المؤسسة، و المؤسسة التي تفنقر لهذا المورد لا يمكن لها النجاح مهما توفرت لها قدرات مادية.

- تحديد و دراسة النمط القيادي في عينة من المؤسسات الجزائرية، وهذا لمعرفة جوانب القصور في هذا النمط.
- محاولة مجارات الدول المتقدمة التي تولي إهتماما كبيرا بهاته المواضيع التي تعتبر من مواضيع العصر.
- كما تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموارد البشرية في كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية لذا لا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز وأن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب .

أهداف البحث:

- محاولة فهم القيادة الإستراتيجية للكفاءات انطلاقا من دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات.
- إبراز و تحليل العلاقة بين الكفاءات البشرية و أداء المؤسسة.
- إبراز واقع القيادة الإدارية في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات، من حيث النقائص الموجودة فيه، و إظهارها للمسؤولين لمحاولة إيجاد حل لها.
- محاولة التوفيق بين ما جاءت به الدراسة النظرية للموضوع و الحاصل على أرض الواقع.

الدراسات السابقة:

- محمد شويح: مقومات وشروط القيادة الإدارية، حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير، سنة 2001، المدرسة العليا للتجارة بالجزائر.
- حاول الباحث الوقوف على تلك المقومات والشروط التي يجب أن تتوفر في القادة الإداريين ليقوموا بدورهم في التسيير الفعال مع دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات العمومية الاقتصادية إنتاجية وخدمية، كما استخدم تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات، إلا أنه اقتصر على استبيان واحد وجهه للقادة الإداريين مما جعل تقييمه لتوافر المقومات والشروط القيادية فيهم ذاتيا وغير موضوعي، كما أن أغلب القادة في العينة كانوا مجرد رؤساء مصالح بسيطة، مما جعل تعميم استنتاجات الباحث على المؤسسات غير واقعي.
- بن يونس الطاهر: أنماط القيادة وإستراتيجيات اتخاذ القرار، حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير لسنة 1997 بكلية العلوم الإنسانية بالجزائر.

حاول الباحث دراسة الأساليب أو الأنماط القيادية المناسبة التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون وفقا للموقف الذي يواجهونه، وهذا بتطبيق النظرية المعيارية للقرارات الإدارية لـ : فروم ويتون، وذلك لمعرفة ما إذا كان القادة يوافقون بين المشكلة التي يعالجونها و النمط القيادي الملائم في عملية اتخاذ القرار، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها عدم تمكن الإطارات في المؤسسة موضع الدراسة من التمييز بين أنماط القيادة، مما جعلهم يطبقون هذه الأنماط بطريقة عشوائية غير علمية، إضافة إلى غياب المشاركة في اتخاذ القرار مما أدى إلى الصراعات داخل المؤسسة.

كما أن هناك مجموعة من الدراسات السابق حول موضوع التسيير الاستراتيجي للكفاءات لكنها لم تتعرض لمفهوم القيادة مثل دراسة الأستاذ سملاي يحضية حول أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المنهج المستخدم:

نظرا لطبيعة الموضوع، وللإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة، اخترنا منهجا وصفيا تحليليا في الجزء النظري، و هذا حتى نستطيع الإلمام بكل الجوانب النظرية للموضوع، أما الجزء الميداني (التطبيقي) استعملت منهج دراسة الحالة، حيث بعد قيامنا باختيار المؤسسة و جمع المعلومات الممكن جمعها عنها، قمنا بتوزيع استبيان، و على ضوء النتائج قدمنا التحليل.

أدوات الدراسات و مصادر البيانات :

تتمثل هذه الأدوات و المصادر فيما يلي :

- الدراسة النظرية (البحث المكتبي) الهدف منها هو الوقوف على ما تناولته المراجع و المصادر العربية و الأجنبية منها سواء كانت القديمة أو الجديدة في هذا الموضوع ، و كذا مختلف المجالات و المقالات و الدراسات السابقة.

- الملاحظة : وهي تعتبر وسيلة هامة في الجانب التطبيقي من البحث، حيث تركزت ملاحظتنا على تلك السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها القادة، وكذا التفاعل والاتصال بينهم وبين الكفاءات قصد استنتاج طبيعة العلاقات داخل المؤسسة.

- المقابلة: أجرينا عدة مقابلات مع قادة إداريين ومرؤوسيههم في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات، حيث يعتبر الاتصال مع هؤلاء أداة جيدة لفهم وتقييم العلاقات بين القادة والمرؤوسين.

- الاستبيان: يعتبر تقنية أساسية في بحثنا إذ أنه يعطي الحرية لكل فرد بالإجابة دون محاذير بخلاف المقابلة، وقد وجهنا استمارتي أسئلة لكل من القادة والكفاءات بهدف المقارنة بين إجابات الطرفين، وهو

ما يجعل الدراسة أكثر موضوعية وفائدة، وتحليل الاستبيانيين اعتمدنا على بعض الأدوات الإحصائية كالجداول والنسب المئوية.

خطة البحث:

نظرا لتعدد متغيرات هذا البحث، فقد ارتأينا تقسيم البحث إلى أربعة فصول، ثلاثة منها في الجانب النظري و الفصل الأخير يتناول الجانب التطبيقي، حيث كانت خطة البحث كالتالي:

- الفصل الأول: تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للقيادة، حيث قمنا بتقسيمه الى ثلاث مباحث، تعرضنا في المبحث الأول إلى ماهية القيادة ودرسناها في مطلبين الأول عن تطور مفهوم القيادة في التاريخ و الثاني مفهوم وتعريف القيادة، أما في المبحث الثاني فقد عرضنا نظريات القيادة ، وفي المبحث الثالث فقد عرضنا أنماط القيادة و نماذج تحليلها من خلال تخصيص مطلب لكل عنصر منها.

- الفصل الثاني: تناولنا في هذا الفصل عملية تسيير الكفاءات، و قسم هذا الفصل أيضا الى ثلاث مباحث، تعرضنا في المبحث الأول الى ماهية الكفاءات و تمت دراستها عن طريق مطلبين الأول تناولنا فيه تعريف الكفاءات و الثاني ماهية المعرفة و أنواعها باعتبارها مكون رئيسي للكفاءة، أما المبحث الثاني فقد تعرضنا فيه الى دور التكوين في تطوير الكفاءات، وهذا تم عن طريق مطلبين أيضا الأول هو تحديد الاحتياجات التكوينية الثاني يشمل عملية التكوين، أما في المبحث الثالث فقد تعرضنا لعملية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات، من خلال ثلاث مطالب الأول تناولنا فيه مفهوم التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات، والثاني مراحل التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات، أما الثالث فتناولنا فيه أهمية عملية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المؤسسة.

- الفصل الثالث: تناولنا في هذا الفصل كيفية تحسين أداء المؤسسة عن طريق الكفاءات، لذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، الأول تعرضنا فيه الى تحليل مفهوم الأداء في المنظمة، وهذا عن طريق ثلاث مطالب، الأول تعريف الأداء والثاني المفاهيم المرتبطة بالأداء و الثالث الأداء البشري، أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا الى قياس الأداء الذي تعرضنا له في ثلاث مطالب ، الأول مفهوم و أهمية قياس الأداء و الثاني المؤشرات المالية لقياس الأداء أما الثالث المؤشرات غير المالية لقياس الأداء، وفي المبحث الثالث و الأخير درسنا دور القيادة الإدارية في تفعيل الكفاءات لتحسين الأداء و هذا من خلال مطلبين ، الأول تحسين قدرة الكفاءات و الثاني تحسين الدافعية نحو العمل.

- الفصل الرابع (التطبيقي): تناولنا في هذا الفصل دراسة الحالة التي قمنا بها على مستوى مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات، حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث، قمنا في الأول بتقديم المؤسسة و تحليل بعض المؤشرات المتعلقة بها، أما في الثاني فقد قمنا بتحليل الاستبيان الخاص بالقيادة، أين قمنا بتفريغ البيانات

و بناء استنتاجات على أساسها، وفي المبحث الثالث فقد قمنا بتحليل استبيان الكفاءات بنفس الطريقة التي حللنا بها الاستبيان الأول.

صعوبات البحث :

عند قيامنا بهذا البحث صادفتنا بعض المصاعب ، وفي بعض الأحيان الرفض القاطع لإعطائنا المعلومات والحسابات والميزانيات التي كنا بصدد دراستها لإثراء موضوعنا، وحقيقة لم نلقى الدعم الكافي طيلة مدة تربصنا إلا أننا تمكنا من إيجاد ما أمكن لإتمام هذه المذكرة .

الفصل 1

نظريات وأنماط القيادة

لقد أصبح لموضوع القيادة أهمية كبيرة، خاصة في الوقت الحاضر، وقد تطورت أساليبها بتطور المجتمعات وتُظهر الدراسات والأبحاث التي صدرت في شأن موضوع القيادة، أن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة المُتبع ومدى فهم سيكولوجية الجماعات ومدى التأثير فيهم وتحقيق التعاون الكامل بينهم وفهم هدف الجماعة وتحقيقه وتحمل المسؤولية في متابعة هذا الهدف.

كما أن القيادة يمكن تنميتها، وتنمية ممارستها بأسلوب علمي متى عُرفت عناصرها وأنماطها ومقوماتها وحلّت الظروف المحيطة بالموقف أو الهدف الذي تسعى الجماعة إلى تحقيقه. ومن خلال هذا الفصل سوف نتعرض للإطار النظري للقيادة من خلال ثلاث مباحث هي:

- مفهوم القيادة.
- نظريات القيادة.
- أنماط القيادة و نماذج تحليلها.

1-1- مفهوم القيادة

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء.

وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها، أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز. وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

1-1-1- تطور مفهوم القيادة في التاريخ

بلا شك أن ما وصل إلينا عن التاريخ القديم للقيادة كان واضحاً، فالنظرة للقائد تقوم على مبدأ الملك، والإله، والمسير والمسيطر على كل الأمور والموجه لتحركاتها والمرشد لقراراتها، إن أصاب وإن أخطأ، حكيم في كل ما يقول وقد وصلت الحالة إلى استخفاف القادة بعقول المتفادين إليهم بدعوتهم لعبوديتهم وتآليهم أمثال فرعون وغيره في التاريخ القديم والحديث .

فنظرة (أفلاطون) عن المدينة الفاضلة بأنها تلك المدينة التي تتألف من أولئك الذين يعرفون. فالمعرفة هي الأساس الصحيح الأوحده ولا مدينة إلا بالعلم ولا حكومة أو قيادة إلا بالعقل والفلسفة. مدينة تقوم على التكافل والتضامن، لا على الخوف والقهر. الكل فيها يُدرك إمكاناته وصلاحياته وواجباته والقائد هو العارف الحكيم الفيلسوف الذي تقتنر لديه الفلسفة بالعقل والعدل، ومحورها الفضيلة قولاً وفكراً وفعالاً [1] ص 52 .

لذلك كانت نظرة أفلاطون متفائلة متفلسفة يحكمها شعور العالم الفاضل ذو الحس المرهف الذي تحدد أفكاره مجموعة من القيم الإنسانية التي تنظر إلى القائد على أنه فرد من المجتمع يخرج من خلاله ما يميزه عنهم معرفته وعلمه وعقله وقدرته على استيعاب الآخرين، وبالتالي سيرشدهم إلى ما ينفعهم ويمنعهم عما يضرهم.

وقد اختلفت الشعوب في رؤيتها وفلسفتها للقيادة، فمنهم من صنفها من الدرجة الأولى وهم الصينيون حسب ترتيب البشر، واليابانيون الذين كانوا يحرمون النظر للإمبراطور القائد، أما بالنسبة للرومان فأمنوا بالديمقراطية وحكم الشعب وليس الإمبراطور سوى وكيل للشعب، وعموماً فقد تباينت الشعوب في رؤيتها وفلسفتها للقائد.

لذلك لم تعد شخصية القائد كونه أسطوري ذو معرفة خاصة، خارجة عن نمط تفكير الجميع وتتفجر عنه العبقرية حتى في أخطائه.

تعد بداية الثورة الصناعية نقلة نوعية في الرؤية العامة للموارد البشرية عموماً، وللقيادات خصوصاً في تلك الفترة فهي مرحلة هجينة، تحمل في طياتها تلك النظرة القديمة لمفهوم القائد و محاولة ارتداء ثوب الحداثة، لا لشيء ولكن لظروف الفترة من خلال توسيع المعارف والمهام الإدارية وتعددتها من جهة، و كذلك أتساع الأعمال وأنماطها من جهة أخرى، وغيرها من الأسباب التي فرضت على المالك طلب الاستشارة والعون والمساعدة في أداء وظائفه، ساعياً بذلك لتحقيق أهداف التنظيم بصورة عامة.

فحركة الإدارة العلمية وما قبلها فرضت نوع جديد من التعامل ظهر بدايةً في كتابات (اندر و في عام 1835) في كتابه (فلسفه التصنيع) ولقد سبقه في ذلك المضمار (روبرت أون في عام 1771) ونظرته الجديدة كقيادي حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساس وكذلك كتابات (أدم سميث في عام 1776) في كتابه ثورة الشعوب مروراً (بفردريك تايلور) الأب الحقيقي إلى حركة الإدارة العلمية

وصولاً إلى حركة العلاقات الإنسانية والتي نادى بالمشاركة والموائمة بين جميع الأطراف أفراداً وجماعات وقيادات على حد سواء وأن تركيز حركة الإدارة العلمية على التنظيم وسلسلة القيادة والسلطة، ونطاق الإشراف، اجتمعت هذه المدارس لتنتج لنا نظرية X، Y، وصولاً إلى نظرية Z اليابانية التشاركية وغيرها [2]ص22-23-24-25.

برزت بعد ذلك مدرسة إدارة الموارد البشرية الحديثة، والتي جاءت بمفاهيم متعددة حول العاملين والقيادات وطريقة التعامل معها، فنظرتهم إلى القيادة على أنها المسؤولة عن توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل [3]ص29. لذلك فإن مفهوم القائد الاستراتيجي يرتبط بالدور الذي يمارسه في التأثير على الآخرين، وقيادته لهم لاستناده إلى حالات تحقيق التفاعل والرضا بين الأفراد والمجموعات، إلى جانب توفير الإمكانيات والمستلزمات المطلوبة التي تعينهم على إنجاز الأهداف المشتركة. ويتركز مفهوم القيادة الإدارية غالباً بالدور الإنساني والمساهمة في تعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة أو الأفراد في المجموعات وفرق العمل [4]ص15.

مما تقدم يمكن القول أن القيادة في رحلتها التاريخية مرت بثلاث مراحل رئيسية:

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية وامتازت هذه الفترة للقائد بالنظرة الطقوسية، العبودية والدكتاتورية والتسلطية والعبقرية المُسددة من قبل السماء فهي لا تخطأ وأن أخطأت فهي لا تتعدى الرشد والصواب.

2- مرحلة الثورة الصناعية وهي مرحلة هجينة، لم تخلو من الصفات المذكورة في المرحلة الأولى ولكن ضغوط الانفتاح واتساع وتطور الأعمال والمهام فرض عليها نوع من المرونة وطلب المشورة والمحاورة وخلق نوع من المشاركة أي مرحلة المزج بين الدكتاتورية والديمقراطية.

3- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية، وقد تفجرت الإبداعات العلمية والفكرية متمثلة بدراسات ومدارس نتج عنها فكرة أو نظرة جديدة للقيادة وقدراتها وفعاليتها من خلال قدرة القائد على الاندماج والتعايش والتأثير ومشاركة الآخرين في أعمالهم وأرائهم فظهور فكرة القائد الميداني والقائد التحولي والقائد الفاعل والقائد الرشيد والتي كانت من نتاج هذه المراحل أي إنها بحداتها أكدت على الدور الإنساني التشاركي للمعرفة مع الآخرين لخلق قيادة إدارية فاعلة.

من كل ذلك يمكن القول أنه ليس من الضروري أن تخلو أي مرحلة من تلك المراحل من تداخلات مع ما سبقها، أي أن مرحلة ما قبل الثورة الصناعية مثلاً والتي امتازت بالدكتاتورية ليس من الضروري أن تخلو من ممارسات ديمقراطية أو تشاركية ولكن ما كان سائد في تلك المراحل هو ما ذكر كملخص للمراحل التاريخية المذكورة أعلاه كما إن المرحلة التي نعيشها اليوم وما تحمله في طياتها من شعارات

حقوق الإنسان والديمقراطية وحرية التعبير، إلا أنها أنجبت قيادات دكتاتورية أساءت من حيث تشعر أو لا تشعر إلى المفاهيم الإنسانية الراقية متمثلة في المشاركة وحرية التعبير والإبداع.

1-1-2- مفهوم وتعريف القيادة

لغة: عُرفت في معجم لسان العرب هي (القَوْد) نقيض السَوَق : يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها [5]ص84.

ويمكن أن نستشف من هذا التعريف إن القائد يتصدر الجميع ويقودهم إلى ما ينفعهم ويرشدهم لما يحقق أهدافهم فمعنى أن تقود هو أن تكون في المقدمة.

اصطلاحاً: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

- عرفت القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة [6]ص14. وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، و يتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم.

- وقد عُرفت القيادة على أنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل بإختيارهم [7]ص52.

- وقد عرّفها بعض العلماء الذين اهتموا بدراسة القيادة على أنها مركز أو وضع رسمي يضيف على شخص معين في مؤسسة أو منشأة أو تنظيم معين صفة القائد.

- كما عُرفت على أنها مجموعة السمات والقدرات التي تجعل من شخص معين صالحاً للقيادة الإدارية. كما وعرفت على أنها تلك الوجهة التي تركز في تفسيرها لظاهرة القيادة على الشخص الذي يتولى القيادة نفسه [8]ص270-271.

- ولقد عُرفت القيادة أيضاً على أنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني وذلك لاعتراهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه مُعبّراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً [9]ص181.

- تفاعل بين شخصية القائد والأتباع من حيث حاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم والجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وغير ذلك من خصائص الجماعة، والمواقف التي تواجهها الجماعة، كل ذلك في إطار من إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القائد لهؤلاء الآخرين والإدراك المشترك بين القائد والآخرين للجماعة والموقف [10]ص91-92.

ومن خلال ملاحظة التعاريف الأنفة الذكر يمكن أن نلاحظ مجموعة مشتركات هي:

1- وجود قائد يمتلك صفات ومهارات وقدرات عملية، عقلية، بدنية.

2- وجود هدف أو مجموعة أهداف مشتركة يسعى الجميع لتحقيقها.

3- وجود تابعين مقتنعين بالأهداف والمشاركات فيما بينهم وبين القيادة والتنظيم.

4- وجود موقف أو ظرف معين يؤدي القائد والتابعين فيه وظائفهم.

5- نتائج تفاعلي ذو تأثير تبادلي بين القائد وجماعات العمل فالقيادة حصيلّة جهدهما.

6- يرتبط نجاح القيادة بالموقف وطاعة الإتياع ومهارة القائد ووضوح الهدف.

7- إتباع أساليب التحفيز المختلفة لتحقيق الأهداف.

مما سبق يمكن لنا أن نعرف القيادة تعريفاً إجرائياً يتوافق مع ما سنسير عليه في بحثنا بأنها: القيادة هي عملية دفع الآخرين للعمل بحماس لتحقيق أهدافها. هذا هو العامل الحاسم الذي يساعد الناس أو مجموعات لاكتشاف أهدافها ويحفزهم بعد ذلك لتحقيق أهداف المنشأة. ويمكن تحديد ثلاثة عناصر رئيسية في هذا التعريف : تأثير الدعم والجهد التطوعي وتحقيق الأهداف.

بدون قيادة ، فإن المنظمة تكون مجرد خليط بين الناس والآلات ، مثل الأوركسترا دون موصل ستكون مجموعة من الموسيقيين والآلات . فهي بحاجة إلى قيادة للتوصل إلى خطة التنمية لديها. فالقيادة هي الفعل الجوهرية الذي يحدد ، ويطور ، ويثري الإمكانيات المحتملة التي هي بالفعل التي يمكن العثور عليها في المنظمة وأعضائها[11]ص2-3.

1-2- نظريات القيادة

لأهمية القيادة من حيث موقعها وفعاليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها وكان للزاوية التي ينظر بها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري وعن نظرة الاجتماعي وعن نظرة القائد العسكري. وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة فالمزيج المعرفي، وان كان يخلق نوعاً من الاختلاف في بُعد من أبعاده لكنه سيسهم في سعة أفق المتلقي والمتحاور والباحث والنتائج ستكون أكثر من فكرة لفكرة واحدة وهي بلا شك إن لم تنفع في وقت معين فإنها ستسهم في زيادة ثقافة الإنسان المتخصص في هذا الجانب.

الاستعراض لأدبيات القيادة يكشف عن سلسلة من التطورات لمدارس الفكر من "الرجل العظيم" و"نظرية السمة" لنظرية " التحول". النظريات القديمة تميل إلى التركيز على الخصائص والسلوكيات للقادة الناجحين، أما النظريات اللاحقة بدأت النظر في دور وطبيعة أتباعه السياقية للقيادة. وهاته النظريات هي :

1-2-1- نظرية السمات

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم

اجتماعية، إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن إكتسابها وتعلمها [12]ص81.

و حسب هاته النظرية فقوائم الصفات أو الصفات المرتبطة بالقيادة موجودة بوفرة و إنتاجها مستمر. وهي تعتمد على جميع الصفات تقريبا المذكورة في القاموس التي تصف بعض السمات الإيجابية أو الفاضلة في الإنسان ، من الطموح وحب الحياة [13] ص6.

وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم "نظرية الوراثة" مع توسيع نطاقها. وهي من أولى المحاولات المنتظمة، التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة، وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة. وترتكز فكرة هذه النظرية، على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد، تجعله مؤهلاً للقيادة، وهذه الصفات يمكن أن تكون موروثية، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع. وطبقاً لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة وهذه الصفات قد تكون جسدية أو عقلية أو نفسية .

اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الإستنتاجية للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة وعن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة [14]ص1.

1-2-2- النظرية الموقفية

هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى ... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف [15]ص113.

في هذا النهج ترى القيادة محددة بالحالة التي تتم ممارستها فيها. على سبيل المثال ، في حين أن بعض الحالات قد تتطلب أسلوب الأوتوقراطية ، فبعضها الآخر قد تحتاج إلى نهج أكثر تشاركية. ويرى المنظرون أيضا أنه قد يكون هناك إختلافات في أساليب القيادة المطلوبة على مستويات مختلفة في نفس المؤسسة [13]ص6

وهذه النظرية ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل وأستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص إستثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يغتنمون الفرصة، ومن

العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم [16]ص6.

1-2-3- النظرية التفاعلية

تعد القيادة عملية تفاعل إجتماعي تركز على الأبعاد التالية: السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية [9]ص185.

أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز إهتمام العامل والموظف بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه القدرة على التأثير في الآخرين وهذا ما يساعده على تعبئة جهدهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس ايجابياً على التنظيم ككل [9]ص186.

1-2-4- نظرية المسار والهدف

ركزت هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز تلك الأهداف. وحددت أربعة أنماط للقيادة هي: النمط الموجه، والنمط المساند، و النمط المشارك، و نمط الإنجاز [17]ص23. وقد قامت هذه النظرية على أفكار (مارتن إيفان) عام 1970م، ثم طورها (روبرت هاوس) في العام التالي. وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فاعلية القائد على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضاء العاملين وتحفيزهم [18]ص5.

1-2-5- نظرية الطوارئ

نظرية الطوارئ أو قيادة الأزمات تقوم على أن نمط وأسلوب القيادة يرتبط بطبيعة المشكلة أو الموقف، وإن النجاح في القيادة هنا لا يعتمد على قبول الموقف من الأتباع، فالقائد قد يكون تسلطياً إلى حد كبير في موقف ما وفي موقف آخر تشاركياً وفي غيره يكون زميلاً وهو في كل تلك الأدوار فإن المعيار هو حسن الأداء والنجاح [13]ص6.

1-2-6- نظرية حاجات التابعين

وجه الكثير من علماء النفس نقداً إلى أصحاب نظريتي "السمات" و"الطوارئ"، الأمر الذي دفع الكثيرين إلى أن يفكروا في أسلوب أفضل، لتوضيح مفهوم القيادة، فكانت نظرية "حاجات التابعين"، أو أسلوب "الأتباع للقيادة"، وتتركز هذه النظرية على التابعين، أكثر منها على القائد، وتتنظر للأخير على أنه الشخص الذي يستطيع إشباع حاجات الجماعة المختلفة، سواء أكانت مادية أم نفسية. وذلك من واقع أن الجماعة وخصائصها، لها تأثير فعال في القيادة، ولكن هذا لا يعنى، أن القيادة تقوم فقط على هذا الجانب، فهناك خصائص القائد، وطبيعة الموقف، والمناخ بصفة عامة. ومن أنصار هذه النظرية " سانفورد" (F. H. Sanford)، الذي يرى أن التابعين يكونون عنصراً مهماً في القيادة الفعالة، وحجة "سانفورد" في صلاحية نظرية الأتباع، هي أن هؤلاء الأتباع تكون لديهم احتياجات أساسية، وهم يرغبون بإرادتهم المختارة في أن يترابطوا بعلاقة التبعية، مع القائد الذي يستطيع أن يشبع احتياجاتهم كأفضل ما يكون الإشباع. فإذا كان هذا حقاً فينبغي إذن دراسة القائد وفهم سلوكه وذلك عن طريق دراسة المحاولات التي يقوم بها القائد لإشباع احتياجات تابعيه. وهناك من يرى أن الاعتراف بالتبعية كعنصر في ظاهرة القيادة كان إسهاماً مهماً ومن الواضح أن إشباع إحتياجات أعضاء حزب سياسي، تختلف تماماً عن موظفي مصنع للأثاث، ومن هذا المنطق، فإنه من العدالة، أن يفترض أن سلوك الزعيم السياسي، يختلف تماماً عن سلوك مدير إداري لإحدى الإدارات [14]ص1.

1-2-7- نظرية الرجل العظيم

تتلخص هذه النظرية أن الشخص يتصف ويتمتع بخصائص دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفوضه قائداً عليهم والقائد الفذ يستطيع أن يغيّر من سمات الجماعة وخصائصها لأنه يتمتع بمواهب وقدرات غير عادية [19] ص3.

تستند إلى الاعتقاد بأن القادة من الناس الإستثنائيين ، ولدوا مع صفات فطرية ، وموجهون للقيادة . وكان إستخدام مصطلح'الرجل' هو المتعمد منذ القدم حتى الجزء الأخير من القرن العشرين كانت القيادة من حيث الفكر مركزة في المقام الأول على مفهوم الذكر ، وأدى هذا إلى المدرسة القادمة من نظريات السمة [13]ص6.

وتفترض هذه النظرية إن هناك أشخاصاً ذوي مواهب فذة تمكنهم من التحكم في مجرى التغيير ومجرى التاريخ (الفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد أساسا على افتراض أن القادة يولدون ولا يُصنعون وهذه الولادة تكون في أعضاء أرستقراطيين فقط). فبعض الرجال يتصفون بسمات غير اعتيادية منذ الولادة، من جهة أخرى فإن السمات القيادية تنتقل بشكل تنازلي من شخص إلى آخر عبر نظام الوراثة.

فقد قبلت معظم المجتمعات القديمة قادتها على أساس براعتهم وشجاعتهم حيث كان يتم اختيار الرجل الأقوى كحاكم أو زعيم، وكان من مهامه الأساسية كسب معارك جماعته وحروبها. ويبنى أصحاب هذه

النظرية رأيهم على ضوء مسلمته تقول بأن القادة يولدون ومعهم موهبة القيادة وأنه توجد فيهم خصال تميزهم عن تابعيهم. وقد كان الاعتقاد سائداً بأنه من خلال بقاء الأصلح وبالتزاوج يظهر القادة المتميزون عن الآخرين مما يوصلهم إلى مركز القوة. ومن أولئك الذين نادوا بمثل هذا كالتون ووز "Calton" "Woods"، وويكام "Wiggam" وكذلك بارنا رد "Barnard"، وتيد "Teed" [20]ص1.

1-2-8- نظرية الإسلام في القيادة

لا شك أنما روي من قصص وحوادث في القرآن الكريم كانت دلالات للعبارة والموعظة، ودليل إرشاد لمن تحير في تحديد طرق الخلاص والنجاة من الهلكة، فحل العُقد وتجاوز المحن واتخاذ القرار الصائب مُنات بالقيادة والأُمم التابعة لهم. فكان للتجارب السابقة دور في وضع الحلول لكل المعوقات، فعصارة هذه التجارب هي عبر ومواعظ نستدل بها. وسأوضح بإيجاز أبعاد هذه النظرية لسعة ألقها والتداخلات في الرؤى والتقديرات والاجتهاد لكل شخص حسب ما يمتلكه من خلفية ثقافية إضافة إلى المدرسة التي ينتمي إليها مع الأخذ بعين النظر الظروف والوقت وسعة المفاهيم ويمكن أن نعرف النظرية الإسلامية في القيادة على أنها (إستخدام القائد للأسلوب الإسلامي للتأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف مشروعة ومن خصائصها:

- 1- إرتباطها بالعقيدة الإسلامية والمثل العليا المؤثرة في سلوك الفرد.
- 2- عملية تشاركية في القيادة مبنية على مبدأ الشورى.
- 3- يجب أن تتم في بيئة تتسم بالرحمة والعطف.

وقد تعتمد على مجموعة من الأسس هي (القيادة تكليف ومسؤولية، القدوة الحسنة، الفطنة، البر والرحمة، الواقعية، الإخلاص في العمل) [21]ص13.

ومن جهات النظر الأخرى للنظرية القيادية في الإسلام فقد أكد طارق السويدان بعد نقل رأى (بينيز (المتخصص في موضوع القيادة بقوله (أن القيادة شخصية وحكمه وهذان الأمران لا يمكن اكتسابهما) ونقل رأى (بيتر دركر) بقوله أن (القيادة يمكن تعلمها ويجب تعلمها).

وعرض رأى الإسلام بشكل موجز في قوله أن القيادة تتلخص في ثلاث أمور (علم، مهارات، سلوك (والعلم والمهارة مكتسبتان فهل السلوك مكتسب؟ وأعتبرها سبب اختلاف العلماء فمنهم من يرى أن الموهبة لا شأن لها بالقيادة بينما يرى الآخرون أن الجانب الإنساني والقدرة على التأثير في الآخرين لا يمكن اكتسابها بل هي هبة من عند الله لا دخل للجهد الإنساني في تنميتها أو صقلها، ولقد عرض السويدان في مستعرض كلامه قضية (قيس بن الأحنف) مع رسول الله (ص) وسؤاله عن خصلتين مدحهما فيه رسول الله صلى الله عليه وسلم وهما (الحلم، الأناة) عن أنهما مكتسبتان أم هما هبة من عند الله جبله الله عليهما فأجاب رسول الله صلى الله عليه وسلم (بل هما خصلتان جبلك الله عليهما) إذاً

القيادة فطرية لدى الأحنف، وقد يتعارض ذلك مع الحديث القائل (إنما العلم بالتعلم وإنما الحلم بالتحلم) أي أن هناك إمكانية لاكتساب السلوك كما يكتسب العلم ، وقد قسم السويديان حسب رأيه الناس إلى ثلاث أصناف:

- 1- لا تصلح للقيادة ولا تستطيع اكتسابها.
- 2- تكون القيادة عندهم فطرية.
- 3- والباقيين يستطيعون اكتساب القيادة ولكن بنسب مختلفة، ولن يكونوا كمن حصل عليها فطرياً[22]ص1.

نظرية القيادة الإسلامية يمكن أن تستشف من دروس وعبر القرآن الكريم للوصول إلى تحديد أهم ملامح الشخصية القيادية وليس من الضروري أن يتحلى بها الشخص المسلم فقط بل يمكن أن يستفيد منها الجميع في حياته إذا ما حاز على مرتبة قيادية تؤهله لقيادة زمام الأمور ومنها قوله تعالى (لقد من الله على المؤمنين والمؤمنات إذ بعث فيهم رسولاً من أنفسهم يتلوا عليهم آياته ويزكيهم ويعلمهم الكتاب والحكمة) (إل عمران 146). ولإستحصال العبر من هذه الآية قياساً على واقع اليوم نجد أن فيها الصفات الآتية للقائد (أن يكون القائد من نفس المجتمع، أن يُعلم الناس ويُرشدهم ويكون ذو علم، حلِيم وصبور في معالجة المشاكل، أن يحصل على تزكية الناس من خلال اطلاعهم على مواهبه وقدراته وأفكاره وسيرته الذاتية، أن يكون عالماً مطلعاً على القوانين واللوائح والأنظمة وأن يكون حكيماً في طرح آراءه مستنداً إلى عقله بعيداً عن الرغبات والشهوات).

وقد نقل القرآن الكريم قصة أخرى عن تأمير طالوت عليه السلام على بني إسرائيل وقيادته لهم في قوله تعالى (قال إن الله أصطفاه عليكم وزاده بسطة في العلم والجسم والله يؤتي ملكه من يشاء والله واسع عليم) (البقرة 247) وقد كان الرد واضحاً بأنه قد أعطي سعة في العلم والجسم، ورشح عن هذه الآية عنصران رئيسيان في القيادة هما (القوة البدنية والعقلية، العلم والمعرفة بالظروف والقوانين وما يخفى على الآخرين من معارف) وقد تكون هذه من أهم خصال القائد العسكري .

وعرض القرآن الكريم قصه نبي الله يوسف واعتلائه أعلى المناصب في امتلاكه لزمام الأمور والخزانة في مصر وإدارته الحكيمة لأزمة استمرت خمس عشر سنة بقوله تعالى (قال أجعلني على خزائن الأرض أي حفيظ عليم) (سوره يوسف 55) نلاحظ من خلال الاطلاع على هذه القصة المباركة تضافر عدة عوامل مهمة أهلت يوسف لزعامه الأمة منها (الظرف الآني للمشكلة وعلمه بالظروف المحيطة بالأخيرة مع يقينه بغياب المعرفة التي يمتلكها لدى الآخرين واعترافه وثقته بنفسه بأنه قوي على إدارة هاته الأزمات و أمين في خوض غمارها وإستحصال نتائجها بما يكفل رضى وخلص الجميع إضافة إلى ثقة الناس بشخصه الكريم).

أما قصه نبي الله موسى عليه السلام وإستجاره في قوله تعالى (إن خير من استأجرت القوي الأمين) (القصص 26) وذلك حينما أوكل إليه منصب إدارة أعمال شعيب عليه السلام كان يمتلك خصلتين لهذه الإدارة وهما (القوة، الأمانة).

أما سيرة خاتم الأنبياء صلى الله عليه و سلم وقيادته لهذه الأمة فقد حمل خصلتين من قبل أن يُبعث للناس كافة وهما (الصدق، الأمانة) وكان يُلقب بهما وهو ما سلب قلوب الناس وعقولهم وتهافتهم على دعوته واستجابتهم لأمره ومما زاد في تعلق الناس بشخصه الكريم صلى الله عليه و سلم حسن الخلق التي مدحها المولى عز وجل في قوله تعالى (وانك لعلی خلق عظیم) وإشارته لنفسه في حديثه صلى الله عليه و سلم (أدبني ربي فأحسن تأديبي) وخصاله صلى الله عليه و سلم لا يمكن إحصائها ضمن مقاييس المواصفات الإنسانية ولكن تكفي الحليم إشارة.

ولا نغفل عن قوله تعالى لرسوله صلى الله عليه و سلم (وشاورهم في الأمر) وقوله تعالى (وأمرهم شورى بينهم) دليل إيعاز لرسول الله صلى الله عليه و سلم لتعظيم دور المشاركة وتأديب الناس عليها لتحقيق الكفاءة القيادية من جهة، ولرفع مستوى الثقة بين الرئيس والمرؤوس، ولضمان رصانة القرار من جهة أخرى والمثير للاستغراب أن هذا الأمر قد أوعز به المولى تعالى وهو العالم بكل شيء وأن رسوله على ارتباط مباشر به جل وعلی، ولكن ما أراده سبحانه وتعالى هو أن تسيّر الأمور ضمن نوااميسها الطبيعية وتكون قاعدة لكل القادة والأمم اللاحقة.

مما تقدم أعلاه يمكن أن نحدد صفات القائد من وجهة نظر الإسلام بالاتي:

- 1- أن يكون مؤمن بقضيته .
- 2- صادق، ما يقابل الشفافية في الوقت الحاضر.
- 3- مؤدب وعلی خلق.
- 4- قوي وليس بالضرورة القوة البدنية فقد تعني القوة العقلية والبدنية معاً رغم وجوب توفر الأخيرة في القائد العسكري.
- 5- عالم أي امتلاكه لخاصية المعرفة في توجيه وإدارة التابعين.
- 6- حكيم أن يضع الأمور في نصابها ومتعلقاً في آراءه.
- 7- حليم أي لا يدع للغضب والغريزة والتسرع دور في قراراته.
- 8- تشاوري مع غيره للوصول إلى حقائق الأمور واتخاذ القرارات الصائبة .
- 9- رحيم أي أن لا يجور في قراراته وأن لا يكون ظالماً لنفسه ولغيره.
- 10- واثقاً من نفسه ومن الآخرين.
- 11- أمين في حفظ ما ائتمن عليه.
- 12- أن يحصل على تركية من قبل مجتمعه فلا يُعقل أن يقود الناس من لا يمتلك ثقة التابعين (ما يقابل الانتخاب الديمقراطي كما اصطلح عليه اليوم).

وقد يعترض على ذلك البعض في أمثلة من التاريخ لقيادات معينة ولكن ما قصده الباحث هو بيان القيادات الرشيدة الأمينّة الصادقة التي أرادها الله تعالى في محاولاتها لتغيير واقع الأمة، ونشر العدالة بين أفرادها فلا يُعقل أن يعدل من يتصدر أمور الناس بالقوة أو بالإحتيال دون تخويل وهذا حسب الفهم الظاهر للنصوص.

خلاصة ما يمكن قوله في النظريات والأنماط القيادية المتعلقة بشخصية القائد الفاعل أنها اتخذت ثلاثة مناحي رئيسية منها ما اعتبرها (أي القيادة) عطاء وهبة إلهية ونظر لها الأخر على أنها حق للجميع يمكن أن يحصلون عليه من خلال التدريب، وأخر جمع بين الفكرتين على أنها هبة وموهبة تصقل من خلال التدريب والخبرة والمهارة والتجربة، وغيرها.

وقد تلعب مجموعة عوامل أساسية في صقل شخصية القائد منها ما يقبل الاكتساب والتغيير ومنها غير ذلك ولقد اختلف المتخصصون في تحديد أبعادها ويمكن تحديدها بالآتي:

1- منها ما تعلق بالمظهر الخارجي والداخلي للقائد (العامل البيولوجي): صفات بدنية، لياقة جسمية، سلامة حواس، مظهر عام... الخ.

2- منها ما تعلق بالجانب النفسي: نضج انفعالي، ثقة بالنفس، استقرار نفسي... وغيرها.

3- منها ما تعلق بالجانب الاجتماعي: القدرة على الانسجام مع المجتمع، بناء علاقات صادقة وناجحة، القدرة على التأثير في الآخرين، الصدق، الأمانة.

4- منها ما تعلق بالجانب العقلي: ذكاء، معرفة، توقع، ثقافة عامة، سعة مدارك، مواهب شخصية.

5- منها ما تعلق بالجانب الفني: معرفة بأساليب العمل، الاطلاع والإلمام بالقوانين، القدرة على أداء وظائف القيادة الإدارية.

3-1- الأنماط القيادية و نماذج تحليلها

1-3-1- الأنماط القيادية

من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفة وخبرة بأنماط القيادة وطرق التعامل بها وإستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة. فمن خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب تسميته (الدكتاتوري، الديمقراطي، التشاوري). وقد لا يكون القائد معتمداً على نمط واحد من أنماط القيادة بل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة فأن كانت الحالة لا تحتمل التأخير وتحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار نرى أن الأسلوب الدكتاتوري كما يسمى أفضل في حسم النزاعات واختلاف وجهات النظر أما إذا كان الموضوع متعلق بتطوير الأداء وزيادة فعالية العمل مثلاً يسعى المدير إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وهكذا . وهذا ما يجب أن يمتلكه (القائد الإداري الفاعل) والذي يمكن أن نعرفه على أنه القائد الذي يمتلك القدرة على الانتقال بين الأنماط

القيادية حسب مقتضيات الحالة الظرفية بغية الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم وتنفيذ إستراتيجيته الاثنية والمستقبلية والبديلة ويمكن إن نوضح بعض أهم الأنماط القيادية السائدة من جهات نظر متعددة:

* وفق الدوافع:

1- القائد الإيجابي: يدفع مجموعته إلى العمل وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.

2- والقائد السلبي: يدفع أفراد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد.

* وفق مصدر السلطة:

1- القيادة الرسمية : تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات – مثل تحديد الواجبات و المهام- يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة و نجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أداء المساعدين.

2- القيادة غير الرسمية: تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعينون رسمياً أو لا ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية. كما نجد أن القيادتين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل وقد يتصرف المديرين أحياناً كقادة رسميين في بعض المواقف وكقادة غير رسميين في مواقف أخرى وعندما يتصرف كقائد رسمي فإن المدير يتبع خط السلطة ويمارس التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي وذلك من المدير إلى التابعين ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فإن المدير يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي والمطلوب هو قوة إقناع لتحقيق القيادة غير الرسمية نظراً لأن القائد غير الرسمي يفتقد إلى السلطة الرسمية [23]ص30.

* وفق مركزية السلطة:

1- قيادات لامركزية : تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، لاتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ بالرقابة (control) على الموضوعات المهمة والضرورية.

2- قيادات مركزية: تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات وتلج إليها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفة جداً تجنباً لذلك، أو لأنها تريد أن تقدم صورة متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تتفهم الموقف بصورة عامة [24] ص 139.

* وفق البعد السلوكي:

1- القائد الأوتوقراطي: يعتمد على السلطة المركزية و التشريعات و المكافآت و القوة البشرية....الخ.

ويطلق عليه أحياناً الدكتاتور أو الاستبدادي ويحاول التأثير على سلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائماً بمظهر القوة [25] ص 8.

2- القائد الليبرالي: القيادة التسلسلية هي تلك التي لا تتدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعة أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي وتسير وفق ما تمليه عليها الظروف، ولا تلعب دوراً يذكر في إستغلال طاقات الأفراد والاستفادة الكاملة من الإمكانيات [26] ص 1 .

4- القائد الديمقراطي: يتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات وهو يهتم بترسيخ الإعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة إذ يعتمد الخبرة وقوة الاستشارة في إدارة الآخرين وتحفيزهم على العمل وروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم ويزيد دافعيتهم في الإنجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي [27] ص 103-104.

4-القائد المرن: أي النمط المزيج أو المختلط أو المتصل ، ومن صفاته نمط سلطوي يقرر السياسة ويحفظ بالرقابة على المرؤوسين و يتخذ القرارات ويسوقها للآخرين و يعرض أفكاره ويطلب الأسئلة عنها و ديمقراطي يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات [28] ص 5.

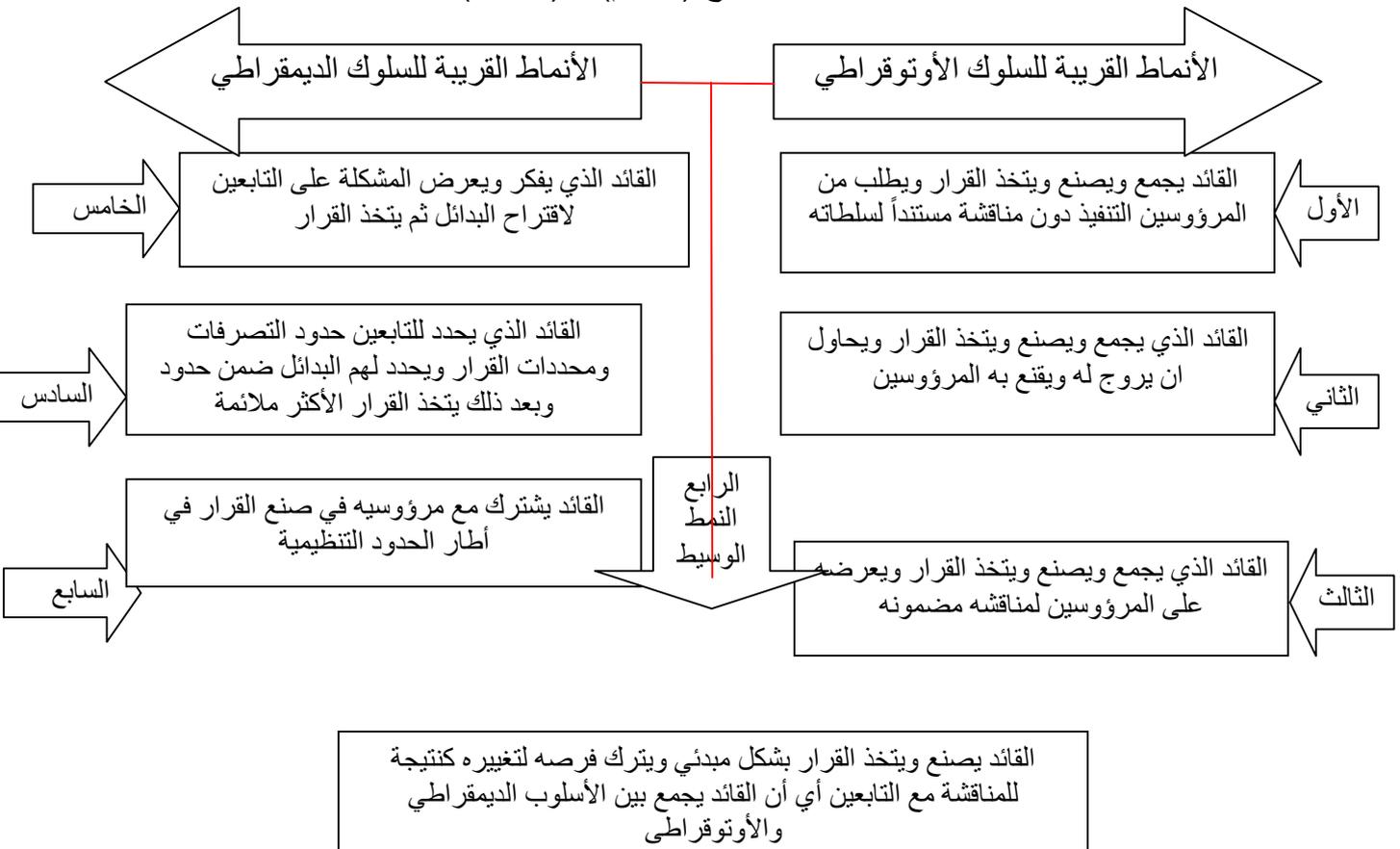
6- القائد الحر: ويقابل القائد الأوتوقراطي في التطرف القائد الحر الذي يسمى أحياناً بقائد (إطلاق العنان أو القائد المتساهل....الخ) وهذا النوع من القادة يقابل القادة الدكتاتوريين المبالغ في سلبيتهم وحريرتهم وتساهلهم مع التابعين إلى درجة التسبب والفوضى....القائد هنا لا يمارس دوراً أو عملاً قيادياً يذكر و القائد موجود بجسمه غائب من حيث تأثيره وتوجهه وقيامه بدور إيجابي في قيادة الجماعة و لا يصدر قراراً مستقلاً و لا يوجهه و لا يفصل و لا يأمر و لا ينهي و لا يكاد يُحس بوجوده على الإطلاق و يترك عنان الأمور في أيدي التابعين الذين قد تتعارض رغباتهم وتصرفاتهم [29] ص 294-295.

1-3-2- نماذج تحليل أنماط القيادة

1- نموذج (تنباوم) و(شميدت): عام 1958م حسب هذا النموذج فإن هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري؛ لكن هذه الأنماط القيادية تتأثر ببعض العوامل مثل: العوامل الشخصية للقائد، كالمعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات، العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاستقلالية والتحمل والمسؤولية والخبرة والمعرفة والعوامل المتعلقة بالظرف أو الموقف التنظيمي كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعات العمل والتكوين البيئي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة، والأنماط القيادية التي جاءت بها هذه النظرية هي [17]ص8-9:-

شكل رقم (1)

الأنماط القيادية لنموذج (تنباوم) و (شميدت)



المصدر: من إعداد الباحث

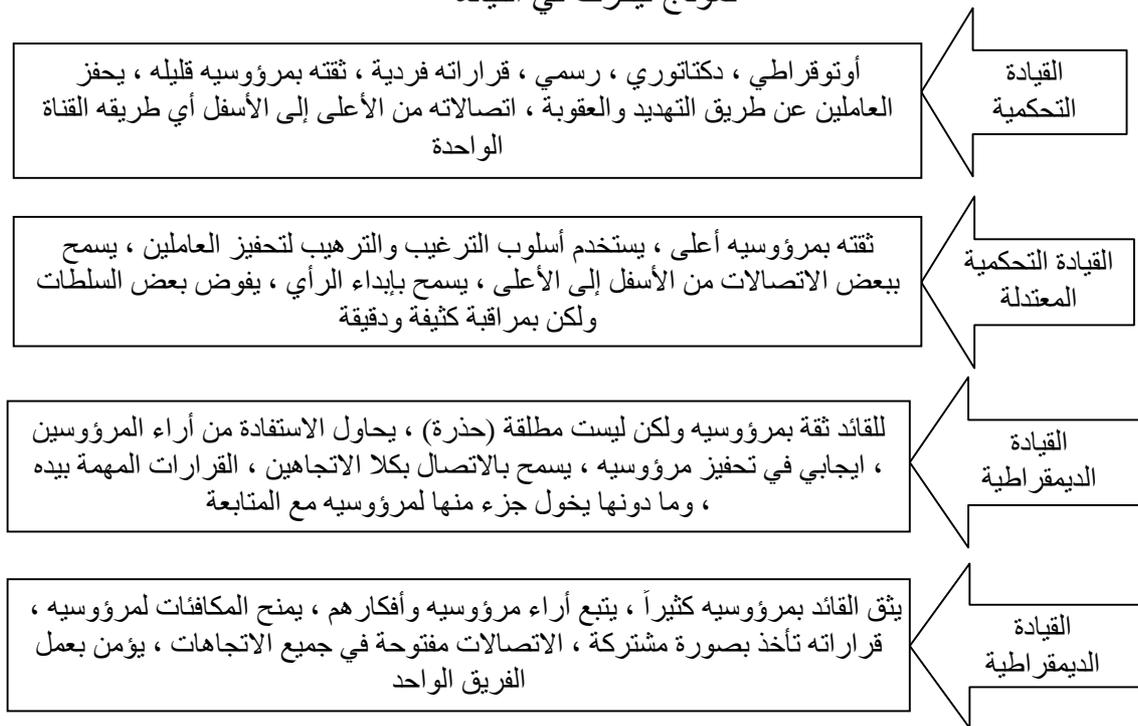
ومن خلال النموذج نجده قد تراوح بين أعلى درجة من درجات الأوتوقراطية (تسلط والاعتزال والاعتداد بالنفس) في إصدار القرارات متمثلاً ذلك في الفقرة (الأولى) في النموذج وبأدنى حدودها متمثلاً بالفقرة (الثالثة) أما بالنسبة للنمط الديمقراطي فيمثل النمط (السابع) ارقى مستويات الديمقراطية وأعلاها، وعند المستوى (الخامس) يكون أدناها لأن المستوى السابع يعطي الحق

للمرؤوسين بمناقشه القرارات وتغييرها حسب مقتضيات المشكلة إن تطلب الأمر وعلى المدير أن ينظر أي أسلوب من تلك الأساليب يوفي متطلبات المرحلة التي تمر بها المنظمة والظروف المحيطة بها من حيث طبيعة المرؤوسين، نوع النظام الداخلي، حركه السوق، حجم الموارد الطبيعية والمادية المتوفرة وما إلى ذلك.

2- نموذج ليكرت في القيادة: وقد أعتمد ليكرت على الأسلوب الديمقراطي في القيادة وأن يغلب المرؤوسين على جانب السلطة الإدارية أي أن يعمل المدير ومعه المرؤوسين في إطار من القيم والطموحات والتوقعات والأهداف المشتركة فتكون السلطة موزعة والرقابة ذاتية والتحفيز ينتج من الالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية [21]ص2

شكل رقم (2)

نموذج ليكرت في القيادة



المصدر: من إعداد الباحث

ويعتبر ليكرت وزملائه النمط الرابع (الديمقراطي بالمشاركة) هو أفضل النماذج في القيادة بناءً على دراساتهم في جامعة (ميتشجان الأمريكية) وذلك للأسباب التالية:

- 1- أن الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة في تحديد الأهداف وإنجازها.
- 2- انعكاسات الثقة الممنوحة للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ستكون واضحة في زيادة إنتاجية المنظمة .

3- المساهمة في زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها .

4- يحقق أقصى حالات النجاح للقادة الإداريين .

3- نموذج بليك وموتون: ويعد هذا النموذج من أهم النظريات التي قدمت في جميع أنماط السلوك القيادي الذي يمارسه القائد في أداء عمله ولقد ركزت على عاملين هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد [30]ص24، ولقد وضع هذا الأسلوب من قبل العالمين في سنة 1985 ويقوم على افتراض هو إمكانية الجمع بين هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون وجود تعارض بينهما ومن خلال هذه الشبكة يمكن التعرف على أسلوب القادة في القيادة وكيفية تطويره للوصول إلى المثالية المطلوبة من خلال المتابعة والتقييم المنظم والمستمر ويبنى هذا النموذج على متغيرين هما :

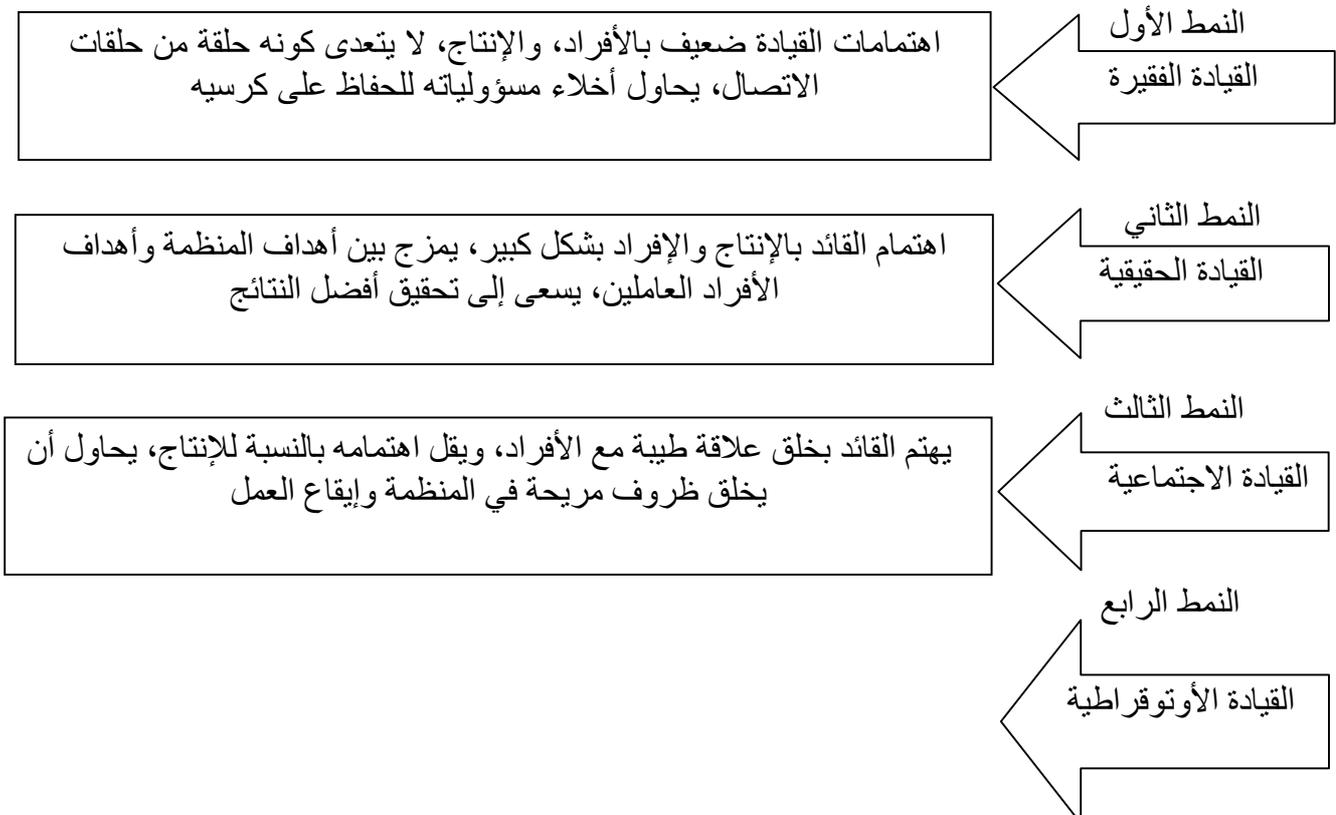
- إهتمام القائد بالإنتاج بغض النظر عن الأفراد.

- إهتمام القائد بالأفراد بغض النظر عن الإنتاج .

أي من ممارسة البيروقراطية المتسلطة بأعلى درجاتها إلى ممارسة الديمقراطية بأعلى مراتبها ويمكن توضيح الأنماط الخمسة المذكورة في هذا الجدول.

شكل رقم (3)

نموذج بليك وموتون في القيادة



هم القائد الوحيد الإنتاج، يهتم بعناصر الإنتاج كثيراً التخطيط، التوجيه، الرقابة
..الخ، لا يهتم بالعاملين، يتشدد باستخدام سلطاته الإدارية

النمط الخامس

والنمط مشتق من التسمية ففيه يسعى القائد للموازنة باهتماماته بين الإنتاج
والأفراد، يسعى إلى تحقيق إنتاجية معقولة، يخلق شعور ولو نسبي لدى العاملين ،
لا يتوقع منه أن يحقق مستويات إنتاجية عالية.

النمط الخامس

القيادة الوسطية

المصدر: من إعداد الباحث

ويعد النمط الثاني أفضل نمط للقيادة لأن القائد يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من الفرد والعمل عن
طريق خلق روح فريق العمل الواحد والحصول على نتائج جيدة عن طريق بناء علاقات متينة بين
الأفراد في المنظمة [31]ص70.

4- نموذج ريدين في القيادة :

لقد أكد (ريدين في نموده) معتمداً على نتائج دراسات جامعة أوهايو على وجهات نظر مغايره (لشبكة بليك وموتون) فإن أنماط القيادة تعتمد على أبعاد ثلاثة هي درجة كفاءة القيادة في الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين، وكفاءة القيادة في إحداث التأثير الإداري أو عدمه [17]ص8.
كما أكد ريدين على أن ما يصلح من أنماط القيادة في موقف معين قد لا يصلح في غيره وأن فاعليتها
ستختلف من نمط إلى آخر لقد حدد ريدين الأنماط الأساسية الأربعة للقيادة فيما يلي:-

- 1- القائد المتفاني (Dedicated Manager) ويهتم كثيراً بعمله.
- 2- القائد المرتبط (Related Manager) ويهتم بعلاقاته مع الناس.
- 3- القائد المتكامل (Integrated manager) يهتم بالعمل والعلاقة مع الناس في أن واحد.
- 4- القائد المنفصل (Separated manager) لا يهتم كثيراً بعمله أو بعلاقته مع الآخرين.

أما الأنماط الأكثر فاعلية والأقل فاعلية فقد صنفها ريدين إلى ثمانية أصناف هي:

- القائد الإنسحابي:

- 1- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- 2- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- 3- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.
- 4- يتجاهل الصراعات تجنباً للمشاكل، ورقابته شبه معدومة، لا يعتقد بقيمة الزمن.
- 5- يقلل من واجباته بالتهرب وإلقائها على الآخرين.

- القائد المجامل :

- 1- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
- 2- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.
- 3- كثير المناقشة مع مستشاريه ويتجنب الصدام والصراع عن طريق تغيير رأيه.

- القائد الإنتاجي:

- 1- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل إعتبار.
- 2- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
- 3- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

- القائد الوسطي :

- 1- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.
- 2- الحلول الوسط هي الأسلوب الدائم في العمل مبنية على تنازلات للأغلبية وإن وجد حل أفضل.
- 3- تركيزه موجه على الضغوط الأنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.
- 4- يمتاز بالمناورة وعدم الوضوح.

- القائد الروتيني :

- 1- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.
- 2- يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.
- 3- تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.
- 4- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.

- القائد التطويري:

- 1- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم .
- 2- ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإثباع لدوافع العاملين.
- 3- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعاملين.
- 4- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

- القائد الأوتوقراطي العادل :

- 1- يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.

- 2- تركز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.
- 3- يثق في نفسه وفي طريقة أداءه.

- القائد الإداري :

- 1- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.
 - 2- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.
 - 3- يحقق أهدافاً عالية.
 - 4- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.
 - 5- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.
 - 6- إيجابي ديناميكي يشير ويستشار وهو معلم بارع في نفس الوقت.
 - 7- يهدف إلى تحقيق نتائج طيبة من خلال التنسيق واعتماد الرقابة الذاتية لدى الأفراد
- [16]ص10.

5- نموذج (روبرت هاوس) في القيادة : وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضاء العاملين وتحفيزهم [17]ص8. هذه النظرية تنظر إلى خصائص المرؤوسين والبيئة التي يعملون بها وتعتبرها متغيرات احتمالية تؤثر في سلوك القائد وكذلك في إنتاجية وسلوك العاملين في المنظمة تستند هذه النظرية إلى أن العاملين في المنظمة إذا كانوا راضين عن عملهم فإن ذلك سيجعلهم مندفعين إلى بذل أقصى الجهود لإنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليهم وخاصة إذا كانوا يعتقدون بأن إنجاز الأهداف الموكلة إليهم بفاعلية سوف يرجع ويعود عليهم بقيمة وفائدة عالية مثل (حوافز مادية، زيادة رواتب، مكافآت، الحافز معنوي كالترقيات، أوسمة الشرف).

لذا فإن على القائد أن يحرص ويعمل على التأثير الايجابي في توقعات العاملين وكذلك يشكل لديهم أنماطاً من السلوك المتوقع نتيجة تحقيقهم للأهداف الموكلة إليهم لذلك عليه أن يجتهد ويعمل على مساعدة العاملين معه على تحقيق توقعاتهم وأهدافهم بالشكل الذي يرضي طموحات جميع الأطراف [32]ص1. لقد أشار هاوس إلى أن وظيفة القائد تتمثل في:

الاهتمام بأهداف المنظمة وتوضيحها بشكل يمكن الأفراد من فهمها وعليه الاهتمام باحتياجات العاملين وإثارة دافعيتهم وان يشكل الأنماط السلوكية المرتبطة بذلك عندما يكون قادراً على تحقيق حاجات العاملين.

- 1- زيادة الأجر كلما كان هناك زيادة بالإنتاج.
- 2- تسهيل المسار نحو تحقيق الأهداف.

- 3- وضوح الأهداف المرتبطة بالمسار للعاملين .
- 4- زيادة فرص تحقيق الرضا الشخصي الذي يتوقف عليه فاعلية الإنتاج.
- 5- مساعدة العاملين في المؤسسة في الإفصاح عن توقعاتهم لأن ذلك:
- يساعد القائد على التعرف على توقعات العاملين .
 - يساعد القائد على تلبية حاجات العاملين.
- ولقد حدد هاوس أربعة أنماطاً من القادة هي:
1. القائد الموجه: توجيه وإصدار الأوامر وأخذ المعلومات بدون تبرير.
 2. القائد الإنساني: يهتم بالفرد ولاحتياجات والمشاعر ويطلب المعلومات مع التبرير ولكن دون المشاركة أو أخذ الآراء والاقتراحات بالنسبة لاتخاذ القرارات.
 3. القائد المشارك: يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات وأخذت أربع مسارات وهي:
 - قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات دون تنفيذها.
 - قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات و تنفيذها في الأمور الروتينية.
 - قائد يهتم بمشاركة التابعين في اتخاذ القرارات غير المصيرية.
 - قائد يهتم بالمشاركة في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات لتنفيذها وهي الأفضل و نتائج سلوك التابعين تشير إلى إنتاجية عالية.
 4. القائد المهتم بالإنجاز: تحديد الأهداف و توضيح الأهداف للمرؤوسين و يتوقع منهم الوصول إلى هذه الأهداف بأقصى ما عندهم من قدرات و هذا هو الأفضل [32]ص1.

مما تقدم أعلاه يمكن القول أن الأنماط القيادية المتبعة في إدارة الأعمال تبرز كعلامات واضحة في شخصية القائد الإداري وليس من الضروري أن يكون القائد ملتزماً بنمط واحد دون غيره فقد يتأرجح بين عدة أنماط ومن الضروري القول بمكان أنه إذا كانت الشخصية القيادية تتكون من عنصرين أساسيين أحدهما مكتسب كصفات شخصية للقائد نفسه والأخر عن طريق التعليم كالدراصة والخبرة العملية والتجارب المعاشة الاحتكاك بالآخرين ... فإن الإطلاع على الأنماط القيادية قد لا يكون أكثر من مرآة عاكسة يمكن أن يرى القائد الإداري نفسه فيها فأين يمكن أن يكون وما هي المسارات المتبعة من قبله في العملية الإدارية والقيادية وقد تكون هذه النظريات والأنماط القيادية بمثابة ضرب من ضروب التحليل النفسي فالقائد يعتمد عليها لتحليل شخصيته أو يمكن أن تساعده في تعديل مساره أو تمكنه من أتباع أنجع الأساليب وأضمنها في إدارة المنظمة ... وهنا يمكن القول أن ما يتعلمه المرء خلال تجاربه الشخصية أو التعليم أو غيرها بلا شك سيكون نافع في إدارة أعماله ولكن إذا إفتقد المرء لأي مكتسب شخصي آخر (

كالثقة بالنفس، قوة الشخصية، الصدق، الأمانة.... الخ) لا يمكن للمرء أن يتعلمها بالخبرة والتجربة أن لم تكن متوفرة في شخصيته أساساً.

إن القائد الإداري الفاعل الذي ينبغي الإشارة إليه كقائد حيوي في إدارة الموارد البشرية هو بمثابة مزيج من الصفات الشخصية المكتسبة من القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد من المجتمع الذي يعيش فيه (كالصدق، والأمانة، والشجاعة في اتخاذ القرارات.... الخ) والتجارب والخبرات العلمية والقدرات العقلية والتي تسهم إن اجتمعت في شخص القائد في خلق إدارة فاعلة قادرة على زيادة فاعلية العمل من خلال تطوير المعارف الموجودة لدى الأفراد و تنمية الحس بالمسؤولية لديهم لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء.

ما يمكن قوله في النظريات والأنماط القيادية المتعلقة بشخصية القائد الفاعل أنها اتخذت ثلاثة مناحي رئيسية منها من إعتبرها (أي القيادة) عطاء وهبة إلهية ونظر لها الأخر على أنها حق للجميع يمكن أن يحصلون عليه من خلال التدريب، وأخر جمع بين الفكرتين على أنها هبة وموهبة تصقل من خلال التدريب والخبرة والمهارة والتجربة، وغيرها.

وقد تلعب مجموعة عوامل أساسية في صقل شخصية القائد منها ما يقبل الاكتساب والتغيير ومنها غير ذلك ولقد اختلف المتخصصون في تحديد أبعادها. وهذه الصفات في مجملها قابلة للتغيير والتطوير والاكتساب من خلال برامج التدريب عدا بعض الصفات البيولوجية كالطول و الهيئة الخلقية العامة مثلاً ومع كل ذلك ليس من الأمور الحتمية أن نتمكن من تأهيل من لم يمتلك الحدود الدنيا من مؤهلات القيادة كامتلاكه مستويات منخفضة من الذكاء أو معقداً في تركيبته الشخصية أو يعاني من تراكمات نفسية، مثل هؤلاء قد يكلف تدريبهم الكثير وهو لا يُعطى بالتأكيد النتائج المرجوة منها. أن انبعاث شخصية إدارية قيادية فاعلة ناجحة بذاتها ولغيرها يتطلب شخصية سهلة في معاملاتها معقدة في تركيبتها أي هجينة من شخصية جذابة ذات مواصفات جسمية يمتلك زمام الثقة بنفسه قادراً على أن يوصلها لغيره مستمعاً جيداً للآخرين وقادراً على استيعابهم، وقليل الهفوات وعقلاني التفكير ومُخمن جيد، توقعاته علمية مبنية على أسس بيانية ومعلوماتية ويكون الذكاء صفته الظاهرة لأنها الأساس لتحريك بواطن الإعجاب، ويمتلك الثقافة العامة التي تمكنه من محاوره الجميع ولو بالقدر المعقول، واضح صادق أمين على ما يفعل ويقول، يمتلك المعرفة بعوامل الإنتاج والعلم بالآليات والطرق الواجبة إتباعها لتحقيق الأهداف، قادر على توحيد أهداف المرؤوسين مع هدف المنظمة العام، مقدراً للمواقف مستغلاً للفرص ومطلعاً على بيئة العمل الخارجية والداخلية. أي يمكن القول أن القائد الناجح هو لغز بسيط يصعب حله، أو هو السهل الممتنع فإذا ما استطاعت إدارة الموارد البشرية وهي عصب المنظمة وشريانها الحي النابض أن تمتلك قائداً أو توهُل قائداً بهذه المواصفات فبالتأكيد أنها ستقطع شوطاً وتطوي مراحل توصلها إلى مستوى عالي من الأداء والفاعلية وهو ما تهدف إليه المؤسسات بصورة عامة.

الفصل 2

التسيير الإستراتيجي الكفاءات

تهدف المنظمات إلى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة، الذي يضمن لها البقاء و الإستمرار، وهذا يتوقف على مدى إمتلاك المنظمة لمصادر قوة، حيث أن القوة لم تعد تعرف بالقوة العضلية، وإنما القوة القادرة على التفكير و الإبداع و الإنجاز المتمثلة في الكفاءات بإعتبارها مصدر للميزة التنافسية، التي تركز عليها المنظمات المعاصرة، وفي إطار الحديث عن الأهمية البالغة التي يحتلها هذا المصدر ، تجدر الإشارة إلى العلاقة التي تربط بينه وبين المنظمة و الدور الذي يمكن أن يلعبه ويقدمه لها، وكذا علاقتها برأس المال البشري خاصة و الطاقة الفكرية التي يحملها، وتكون الكفاءات في المستوى المطلوب فإن المنظمة تعمل على بناء وتنمية القدرات المعرفية و المهارات لديها عن طريق الإعداد المتميز للعقول بهدف تفعيل طاقتها، وذلك من خلال توفير المناخ المناسب للعمل بتسهيل الإتصالات وتوفير المعلومات بالإضافة إلى التحفيز على الإنجاز التطوعي والمبادرة و التدريب على فهم واستيعاب كل ما هو جديد ومستجد في ظروف العمل.

و سوف نتعرض للتسيير الإستراتيجي الكفاءات في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث هي:

- ماهية الكفاءات.
- دور التكوين في تطوير الكفاءات.
- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

2-1- ماهية الكفاءات

يعد موضوع الكفاءة من أبرز المواضيع التي جلبت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد وفي مجالات أخرى كعلم النفس والعلوم السلوكية. ويعود الدافع من وراء دراسة هذا الموضوع والاهتمام به خاصة من طرف إدارة الموارد البشرية إلى دور الكفاءة في تحقيق وتحسين الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات.

2-1-1- تعريف الكفاءات

وردت تعاريف كثيرة للكفاءات تتفق في مجملها على أن المعرفة بأنواعها المختلفة هي العنصر الأساسي الذي تقوم عليه الكفاءة. فيعرفها كل من بوير وإيكيليبياي [33] ص246 بأنها القدرة على إنجاز المهام المحددة والقابلة للقياس، وذلك عن طريق التوليف الديناميكي لمجموعة من العناصر هي:

-المعارف النظرية (العلمية)

-المعارف العملية

-الإجراءات والممارسات

-الخبرة غير المهيكلة.

وإلى جانب هذه العناصر هناك عناصر أخرى هي [34] ص15:

-المعرفة السلوكية أو العلاقاتية،

-القدرة على اكتساب المعارف وإكسابها للآخرين أي القدرة على التعلم والتعليم.

وقد عرفت بأنها قدرة الفرد على التصرف بصورة ملائمة في ظل شروط معينة من أجل تحقيق أهداف خصوصية [35]. ونفهم من هذا التعريف أن عملية تحقيق الفرد لأهداف وظيفته تشكل تحديا يجب مواجهته والتغلب عليه من أجل أن يثبت كفاءته.

أما أمري و قونين فينظران إلى الكفاءة على أنها معرفة التصرف السليم والقدرة على تعبئة الموارد بالطريقة التي تسمح بتنفيذ مهام وأنشطة محددة [36] ص84.

وبالنسبة للمواصفة العالمية ISO 9000 2000 فإنها تحكم على كفاءة الفرد من خلال القدرة التي يظهرها في وضع معارفه حيز التنفيذ [37] ص114.

على ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن الكفاءة تعني استجابة الفرد لمتطلبات الوظيفة التي يشغلها والتحكم فيها من حيث:

-إنجاز المهام و الأنشطة المسندة إليه بصورة سليمة، وذلك باستغلاله لجملة المعارف العلمية والعملية والسلوكية التي تتطلبها هذه المهام والأنشطة.

-مواكبة التغيرات التي تطرأ على الشغل من حين لآخر وذلك باليقظة والتعلم المستمرين.

يعد موردا بصفة عامة كل من يساهم في نشاط المؤسسة وكل ما يمكن تعبئته وتحريكه لخلق الميزة التنافسية. وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى كل فرد في المؤسسة على أنه مورد، لكن الأمر يختلف بالنسبة للكفاءة، فالعامل مهما كان مستواه العلمي ومهما بلغت خبرته وتجربته في العمل إلا أنه يبقى مؤهلا على الأكثر حتى تثبت كفاءته بإخضاعه للتقييم وبصورة مستمرة، ذلك أن الكفاءة صفة مؤقتة في الفرد لا يمكن إضفاء طابع الديمومة عليها إلا عن طريق التكوين المستمر والمتواصل.

2-1-2- ماهية المعرفة و أنواعها

المعرفة تعني الإحاطة بالجوانب التي تخص ظاهرة معينة من حيث تحديد ماهيتها والأسباب التي تؤدي إلى حدوثها والكيفية التي تحدث بها، كما تشمل تأثيرها على ظواهر أخرى. وبتعبير آخر فالمعرفة تجيب عن الأسئلة: من؟ وماذا؟ ومتى؟ وأين؟ وكيف؟ ولماذا؟. وتختلف المعرفة عن المعلومة في كون الأولى أشمل وأعم من الثانية، حيث أن المعلومة تجيب فقط عن الأسئلة الأربعة الأولى، لتتحول إلى معرفة بالإجابة عن الأسئلة الباقية [37]ص113.

وتتشكل المعرفة عن طريق جمع البيانات المتعلقة بظاهرة ما ثم فرزها وانتقاء الأصلاح منها في شكل معلومات يتم تحويلها إلى معرفة عن طريق التحليل والدراسة. وتنقسم المعلومة حسب أهميتها إلى ثلاثة أنواع هي:

-معلومة غير متاحة: تعبر عن الحالة التي تكون فيها المعلومة صعبة المنال سواء لغلاء في قيمتها أو لصعوبة في نقلها أو لغيرها من الأسباب التي تحول دون الحصول عليها بسهولة.
-معلومة متاحة: تعبر عن عكس الحالة السابقة، بمعنى أن المعلومة تكون فيها سهلة المنال.
-معلومة وسيطة: تحتل الموقع الوسط بين نوعي المعرفة السابقين، بحيث أن قيمتها ليست مرتفعة نسبياً وإمكانية الحصول عليها سهلة مقارنة بالمعلومة الغير متاحة.

يعكس كل نوع قيمة وأهمية المعلومة بالنسبة لمن هو في حاجة إليها، ويمكن أن تكون المعلومة غير متاحة بالنسبة لجهة ما في حين نجدها متاحة أو وسيطة بالنسبة لجهة أخرى، وذلك بفعل عوامل عديدة اقتصادية واجتماعية وسياسية. فعلى سبيل المثال نجد أن الحصول على معلومات حول مجال علمي معين في الدول المتقدمة أسهل بكثير عنه في الدول النامية أو المتخلفة، وذلك نظراً لغزارة الأبحاث وكثرتها في الدول المتقدمة مقارنة بالدول المتخلفة.

وتصنف المعرفة إلى أنواع عديدة نأخذ منها الأكثر شيوعاً واستخداماً وهي:

-المعرفة العلمية: تتمثل في الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي والتفكير الفلسفي والدراسات الميدانية والمشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان. ويتم إثباتها في غالب الأحيان عن طريق شهادة أو دبلوم [38]ص55

-المعرفة العملية: تعرف بأنها التوازن الجيد بين المعرفة العلمية والتصرف [37]ص113 .

بمعنى أن المعرفة العملية تظهر عند ممارسة العمل، وهي بذلك تتضمن جانباً علمياً وجانباً تجريبياً ينتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد.

-المعرفة السلوكية: يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعاً اجتماعياً رغم امتداد تأثيره على جوانب أخرى كالإقتصادية والتنظيمية، وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملائه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل. فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية [39]ص413:

-معرفة السلوك والتصرف السليمين،

-المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين،
 -طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد و التي يستقبلها.
 تعد الأنواع الثلاثة السابقة أهم مكونات الكفاءة، هذا وتجدر بنا الإشارة إلى التقسيم الذي قدمه كل من نوناكا وكيوتو والذي مفاده أن المعرفة نوعين هما [38]ص57:
 -معرفة معلنة أو صريحة: وهي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة والكتابة وأشكال التعبير الرياضية كالمعادلات والنظريات، وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد وبشكل معلن.
 -معرفة ضمنية وكامنة: تتمثل في المعتقدات والاتجاهات والقيم الذاتية للفرد والنابعة من تجاربه الشخصية وخبراته المتراكمة، والتي يصعب تحويلها من شخص لآخر لدرجة أن جزءا كبيرا من هذه المعرفة مقترن بالشخص حاملها وفقدان المؤسسة له يعني فقدانها لهذا الجزء من المعرفة التي يحملها.
 ويرى الباحثان أن هناك تفاعل مستمر بين الفرد والمؤسسة وبين نوعي المعرفة السابقين يؤدي إلى تكوين معرفة تنظيمية هي الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية في المؤسسة ومن ثم تحقيق أهدافها.

2-2- دور التكوين في تطوير الكفاءات

إن الوسيلة الأساسية لبناء الكفاءات وتطويرها هي التكوين بشكليه التعليمي والتدريبي، وهذا إلى جانب مختلف الأنماط القيادية وخاصة التشاركية منها وكذلك أنظمة الحوافز والأجور والتي يظهر دورها أكثر في حالة التنافس بين المؤسسات لاستقطاب واكتساب أحسن الكفاءات .

2-2-1- تطوير الكفاءات حسب إحتياجات المؤسسة

تتمثل الإحتياجات من الكفاءات في مجموعة المعارف والمهارات التي يراد إكسابها للعامل أو تعديلها أو تمهيتها لديه، وتتحدد بناءا على ما تسفر عليه نتائج تقييم الأداء وكذلك بناء على توجهات المؤسسة وأهدافها المستقبلية. وتأخذ عملية تطوير الكفاءات حسب الإحتياجات ثلاثة أشكال كما يلي [36]ص86:
 -التطوير التداركي: يخص الأفراد الذين تنقصهم بعض المعارف والمهارات من أجل أداء وظائفهم بالفعالية اللازمة، بمعنى أن الهدف منها هو سد أو على الأقل تضيق الفجوة بين الأداء المحقق من طرف العامل والأداء المطلوب منه، وتأخذ في الغالب طابعا تدريبيا . ولأنها تهدف إلى سد الفجوة بين مؤهلات العامل الجديد ومتطلبات العمل وبالتالي يمكن تصنيف عملية توجيه العامل الجديد ضمن التطوير التداركي.

-تطوير الطاقات الكامنة: بالنظر إلى العامل على أنه مورد يجب استثماره بصفة مستمرة تقوم المؤسسة بإكسابه معلومات ومعارف عامة لا تتعلق بالضرورة بوظيفته ومجال تخصصه، والهدف من ذلك هو تدعيم قدراته في التحليل واتخاذ القرارات المناسبة . وعلى خلاف التطوير التداركي الذي يخص فقط العاملين الذين يظهرون أداء منخفضا عن ما هو مطلوب منهم، نجد أن تطوير الطاقات الكامنة يشمل

كافة العاملين بالمؤسسة ويأخذ في الغالب طابعا تعليميا مثل التكوين على بعض الممارسات الإدارية أو تعلم اللغات الأجنبية أو إكساب العامل مختلف المعارف المستحدثة في مجال تخصصه.

-التطوير الاستراتيجي: يشكل القاعدة الأساسية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات حيث يتم من خلاله ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى أهداف تكوينية قد تكون تعليمية أو تدريبية وقد تشملهما معا.

2-2-2- التكوين

يعتبر التكوين من أهم وسائل المؤسسة لاكتساب الكفاءات، و ترجع أهميته إلى قدرة المؤسسة على التحكم في مخرجاته و نتائجه، و تتم عملية التكوين على عدة مراحل هي:

- تصميم البرامج التكوينية

بعد تحديد المؤسسة لاحتياجاتها من الكفاءات والتي تعكس نوع التكوين الذي تحتاجه تقوم باختيار مكان التكوين وأدواته، ويتوقف ذلك على إمكانياتها المالية والتكوينية من جهة، وعلى نتيجة مفاضلتها بين أماكن التكوين وأدواته من جهة أخرى.

وينبغي عند تصميم البرامج التكوينية الأخذ بعين الاعتبار عدد المتكويين ومستواهم العلمي وطبيعة وظائفهم والبرامج التكوينية السابقة التي شاركوا فيها. ويتم التكوين داخل المؤسسة أو خارجها.

1-التكوين داخل المؤسسة: يتم بعقد لقاءات تكوينية على مستوى الوحدات والمصالح أو على مستوى المؤسسة ككل ويكون عادة في مكان العمل، ويستعان في ذلك بمكونين من داخل المؤسسة أو من خارجها. ويتميز هذا النوع من التكوين بقلة تكاليفه وسهولة التحكم في مواضيعه [40]ص84، لكن يعاب عليه الوقوف ضد التفتح على العالم الخارجي وخاصة إذا كان المكونون من داخل المؤسسة.

أما بالنسبة لأدواته فهي عديدة أهمها [41]ص195:

-التكوين عن طريق الرئيس المباشر أو عن طريق عامل قديم: يعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بتوجيه المتكون ومساعدته في حل المشاكل التي يواجهها وتصحيح الأخطاء التي يقع فيها، ويسمح هذا التوجيه بإعطاء الفرصة للمتكون بأداء وظيفته بكفاءة وفعالية وذلك على الرغم من وقوفه عائقا أمام التحديث والإبداع من جهة، ومن جهة أخرى يتوقف نجاحه على قدرة وكفاءة المكون في التكوين.

-إسناد مهام خاصة: يتم بمقتضى هذا الأسلوب تكليف العامل بمهام معينة في المجالات التي يفتقر فيها إلى معارف ومعلومات كافية عنها.

-دورية العمل: يقوم هذا الأسلوب في التكوين على التنقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى تختلف عنها من حيث طريقة العمل وأدواته وعادة يكون هذا التنقل أفقيا، ولكي يكون التكوين بهذه الوسيلة فعالا يجب أن تكون مدة بقاء المتكون في كل وظيفة كافية لإكسابه المهارات والمعارف الضرورية.

-الاشتراك في أعمال اللجان :يعتبر الاشتراك في أعمال اللجان من أساليب التكوين وخاصة في المجال الإداري حيث يمكن المدير من المشاركة في اتخاذ القرارات والتعلم عن طريق ملاحظة الآخرين والاحتكاك بهم.

2-التكوين خارج المؤسسة :تقوم المؤسسة من خلال هذا النوع من التكوين بإرسال المتكويين إلى مراكز التكوين الخارجية كالمعاهد والمدارس التكوينية، كما يمكن أن ترسلهم إلى المؤسسات الأخرى للوقوف على طرق وأساليب العمل فيها .

ويأخذ هذا النوع من التكوين عدة أساليب منها[41]ص197:

-المحاضرات :يعتبر الالتحاق بمقررات وبرامج دراسية وتعليمية إحدى وسائل التكوين وتسعى المؤسسة من وراء ذلك إلى زيادة معارف عاملها وتنمية قدراتهم المفاهيمية والتحليلية ومواكبة التطورات والمستجدات في مجال تخصصهم أو في مجالات أخرى.

-المؤتمرات والملتقيات العلمية :يتم من خلالها دراسة ومناقشة موضوع معين وذلك بهدف الوصول إلى توصيات ونتائج تخص هذا الموضوع وفي نفس الوقت تعتبر وسيلة لتنمية أفكار المشتركين فيها عن طريق تبادل المعلومات والخبرات بينهم.

- تنفيذ البرامج التكوينية

سواء كان برنامج التكوين داخل المؤسسة أو خارجها، تقوم مصلحة الموارد البشرية بالإشراف على تنفيذه، وذلك بوضع الجدول الزمني الضروري للتنفيذ والمتابعة اليومية لسير البرنامج من حيث تهيئة وترتيب مكانه والتأكد من التزام المتكويين بحضور حصص التكوين، وكذا التأكد من السير الحسن لبرنامج التكوين والعمل على سلامة الاتصال بين المكونين وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وبينهم والمتكويين، والاهتمام بانشغالات واقتراحات كل طرف منهم.

- تقييم البرنامج التكويني :يعتبر تقييم البرنامج التكويني آخر خطوة في العملية التكوينية، والهدف منه هو معرفة مدى تحقق الأهداف التكوينية. ويتم ذلك من خلال المؤشرات التالية[42]ص115:

* ردود أفعال المكونين والمتكويين :حول ظروف سير البرنامج التكويني ومدى تحقيقه لأهدافه.
* الإختبارات الكتابية والشفوية :تسمح بقياس حجم المعارف والحقائق التي اكتسبها المتكويون من خلال البرنامج التكويني. ولكي تعطى هذه الإختبارات صورة دقيقة فإنه ينبغي اختبار المتكويين قبل وبعد البرنامج التكويني.

* السلوك :يهتم بتقييم السلوك بطبيعة التغير الذي حدث في سلوك وأداء الفرد في العمل، وبعد هذا التقييم أصعب من ردود الأفعال والإختبارات، لذا ينبغي ملاحظة سلوك المتكويين قبل وبعد البرنامج التكويني والاستعانة بأكثر من مقيم واحد، كما يجب استخدام مرجع ضابط للمقارنة.

* النتائج :تقييم النتائج يقيس التغيرات في بعض المؤشرات التي لها علاقة بالتكوين مثل معدل دوران العمل وتخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

2-3- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

لقد أدت التغيرات المستمرة والمتسارعة التي تطرأ على الهياكل التنظيمية للمؤسسات والنتيجة أساساً عن التنافسية الشديدة والتدفقات التكنولوجية الهائلة إلى ضرورة البحث عن سبل التعامل معها باستغلال إيجابياتها بل والمساهمة في صنعها وتفاذي سلبياتها. ويعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إحدى الأدوات التي استخدمت لهذا الغرض، وهذا على مستوى وظيفة الموارد البشرية.

2-3-1- مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

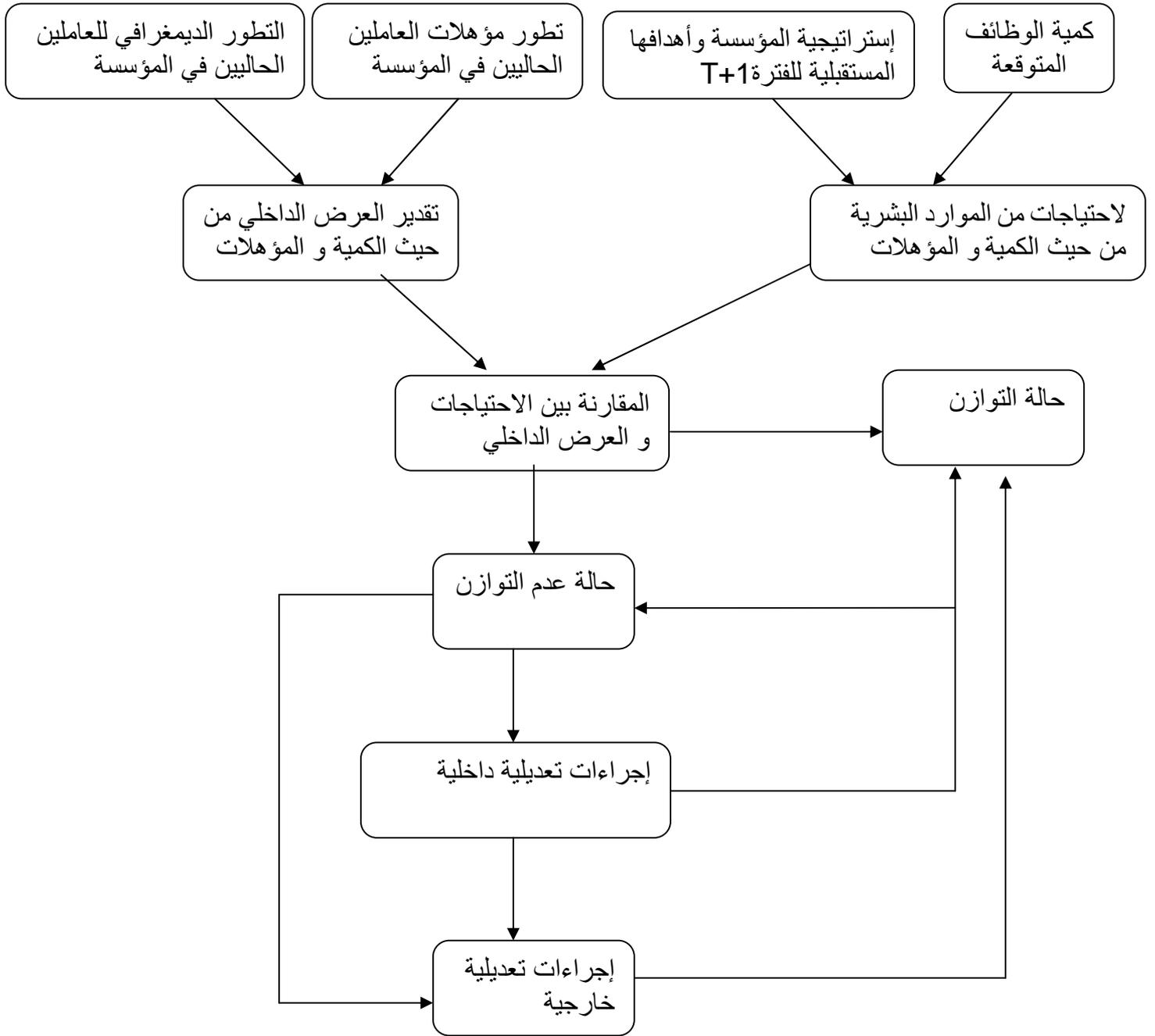
التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين لآخر [43]ص58.

كما يعرف بأنه عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية [33]ص383.

ويعرف بأنه عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات [44]ص16، فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة.

على ضوء ما سبق يمكن تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه عملية التقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة، ثم البحث عن سبل تهيئة وتأهيل العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند اقتضاء الضرورة. وهو بذلك عبارة عن سيرورة تتشكل من مجموعة من المراحل كما هو موضح في الشكل 4 :

الشكل رقم 4: مراحل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



المصدر:

Bernard Martory, Controle de Gestion sociale, 3 eme edition, Vuibert, Paris, 2001, p. 277.

يتضح من الشكل 4 أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتضمن أربعة خطوات رئيسية وهي:

- ترجمة الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة إلى إستراتيجية خاصة بوظيفة الموارد البشرية،

- تقدير وضع الموارد البشرية الحالية خلال الفترة التي يجري عليها التقدير، وهذا في ظل التطور الديمغرافي والبرامج التأهيلية المعدة سابقاً.

- إسقاط الوضع التقديري للموارد البشرية بما هو مطلوب لتحقيق إستراتيجية المؤسسة واستنتاج الفارق،

- تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التعديلية.

إن التقدير بصفة عامة، يستعمل للتعبير عن الحالة التي ستكون عليها ظاهرة ما في ظل توفر شروط معينة وحدوث ظواهر أخرى مؤثرة فيها [45]ص19.

وهذا يعني أن العلاقة بين الظاهرة محل التقدير وباقي الظواهر والشروط المؤثرة فيها تكون مدروسة سابقاً، وذلك استناداً إلى الوقائع التاريخية أو عن طريق التحليل العقلي للأشخاص الذين يفترض أن يتميزوا بخصائص تؤهلهم لذلك مثل الذكاء والخبرة.

ويتم تقدير الحالة المستقبلية لظاهرة معينة بتتبع خمسة مراحل هي [46]ص38:

- تحديد الظاهرة المراد تقدير حالتها،

- تحليل هذه الظاهرة إلى عناصرها الجزئية (الظواهر المؤثرة فيها) من أجل تقدير حالة كل عنصر ،

- دراسة العلاقات القائمة بين هذه العناصر وبين الظاهرة محل التقدير والتعبير عنها بقيم رقمية،

- تقدير التغيرات التي يمكن أن تحدث على العناصر الجزئية،

- تقدير التغير الذي سيطرأ على الظاهرة محل التقدير ويكون ذلك بمثابة استنتاج.

ولأن التخطيط يعنى بالمستقبل ويهدف إلى نقل ظاهرة ما من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى في المستقبل، وبالتالي فالتقدير يشكل جزءاً هاماً وضرورياً في عملية التخطيط. وإذا كان تخطيط الموارد البشرية يتعلق بأهداف وظيفية الموارد البشرية القصيرة المدى، فإن التخطيط التقديري للموارد البشرية يخص الفارق بين ما ستوفر عليه المؤسسة من مؤهلات وبين متطلبات ووظائفها على المديين المتوسط والطويل. وبذلك يشترك التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مع التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في كثير من الخصائص لدرجة أنه يصعب التمييز بينهما¹ فمن حيث الشكل مثلاً نلاحظ أن كليهما يترجم إستراتيجية المؤسسة إلى إستراتيجية خاصة بوظيفة الموارد البشرية ثم ينفذها، ونفس الشيء يقال بالنسبة للإطار الزمني ولخطوات كل واحد منهما. أما وجه الاختلاف الوحيد الذي يمكن ملاحظته بينهما فيتمثل في كون التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يتم بطريقة رسمية وبإشراف وتوجيه من الإدارة

¹انظر: إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية، حالة الوظيفة العمومي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر . 2001-2000 . ص 38 .

العليا للمؤسسة، في حين نجد أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عبارة عن نمط تخميني يتحلى به الرؤساء والمديرون في المؤسسة وحتى المرؤوسين، وهو Mode de reflexion بذلك لا يشترط الرسمية في إعداده وتنفيذه بقدر ما يقتضي التشاركية وثقافة التخمين والتفكير في المستقبل. يعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عملية إستشرافية تسعى المؤسسة من خلاله إلى ضمان التحكم في وظائفها وكفاءاتها حاضرا ومستقبلا [44]ص13. وحيث أن الإستشراف بصفة عامة يشير إلى التطلع إلى المستقبل والتفكير في سبل مواجهته باستغلال ما يتيح من فرص وتفاذي ما يتوقع أن يحمله من مخاطر، وبالتالي فإن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يشمل جل الأنشطة التخمينية لوظيفة الموارد البشرية، والتي يمكن ملاحظتها وإدراكها في مديري الموارد البشرية من خلال التفكير في المستقبل وأخذها في الحسبان عند اتخاذ القرارات الحالية.

2-3-2- مراحل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

إن التغيرات التي تطرأ على الوظائف في المؤسسة يمكن أن نجد لها أكثر من تفسير وخاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات المعاصرة حيث التنافسية الشديدة وحيث التدفق الهائل للتكنولوجيا ووسائل الإنتاج، فيلاحظ تأثير التنافسية من خلال نتيجة التسابق بين المؤسسات فيما بينها من أجل الظفر بحصص لها في السوق حيث كلما تغيرت حصة المؤسسة بالزيادة أو بالنقصان كلما كان لذلك أثره بصورة طردية على وظائفها، أما تأثير التكنولوجيا فيظهر في استحداث وسائل وأدوات جديدة للعمل أو إجراء تعديلات وتحسينات على الوسائل القديمة مما يؤدي إلى إحلال الآلة محل العامل في بعض الأنشطة أو في مجملها، وقد يؤدي ذلك أيضا إلى خلق وظائف جديدة بغرض الإشراف على تسيير هذه الآلات.

وتشتمل عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على أربعة خطوات رئيسية

1-تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة

يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية بالاعتماد على حجم الشغل الذي تتوقع تسخيره خلال تلك الفترة والذي يفرز بعد تحليله تقديريا كمية الوظائف التي ستشكله ونوعيتها. وعلى الرغم من احتوائه على درجة من اللايقينية أو عدم التأكد إلا أن التقدير يعد أداة محورية في اتخاذ القرارات، حيث ينطلق من الوقائع التاريخية بالبحث عن أسباب حدوثها في الماضي ليتم بعد ذلك توقع الحالة التي ستكون عليها مستقبلا في ظل توفر تلك الشروط أو بعضها.

-التقدير النوعي للوظائف

بناء على ما يتوفر لدى المؤسسة من معطيات عن التغيرات التي ستطرأ على وظائفها خلال الفترة المستقبلية تقوم بإعداد تصميم اقتراضي لمختلف أنواع الوظائف التي ستشكل هيكلها التنظيمي خلال تلك

الفترة، وذلك حسب الفئات أو حسب المهن[47]ص1477. وتعتمد في ذلك على الخبراء من داخلها (مدراء، مشرفين، نقابة، شاغلوا الوظائف الحالية)أو من خارجها، وذلك بحكم درايتهم بواقع المؤسسة وآفاقها المستقبلية، وكذلك بحكم خبرتهم في قضايا الشغل والتشغيل، إذ أنه انطلاقاً من تجاربهم الماضية يطلب منهم دراسة وتحليل التطورات التي ستشهدها المؤسسة مستقبلاً .

وقد تسند مهمة التقدير إلى شخص واحد، كما يمكن إسنادها إلى أكثر من شخص على أن تتم دراسة التقارير التي يقدمها كل واحد منهم ثم الاحتفاظ بأحسن تقدير يتم الإجماع عليه. وعموماً فإن عملية التحليل التقديري تكشف عن أربعة حالات للوظائف قدمتها كارلن كالآتي[44]ص78:

-الوظائف الجديدة: وهي الوظائف التي يتعين على المؤسسة استحداثها استجابة للتغيرات المتوقع حدوثها. وتعتمد في تصميمها وتوصيفها على المؤسسات الأخرى إذا توفرت عليها أما إذا لم تتوفر عليها فإنها تقوم بتصميمها افتراضياً عن طريق الخبراء.

-الوظائف الحساسة: قد تكون من الوظائف الحالية أو من الوظائف التي سيتم استحداثها وهي التي يتوقع لها التحليل التقديري أهمية ووزناً كبيرين بالنسبة للمؤسسة في الفترة المستقبلية.

-الوظائف الأقل حساسية: لا يشكل هذا النوع أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة في الفترة المستقبلية، إلا أن وجودها يعد ضرورياً لتشغيل نظام العمل خلال تلك الفترة.

-الوظائف المستغنى عنها: وهي تلك التي يتوقع إلغاءها من المؤسسة والاستغناء عنها.

-التقدير الكمي للوظائف

بالإضافة إلى أسلوب تقدير الخبراء والمديرين، تعتمد المؤسسة في تقدير كمية الوظائف التي تحتاجها في المستقبل على أساليب أخرى أهمها:

-أسلوب تقدير كمية الوظائف حسب الوقت اللازم لتنفيذ المهام: يقوم هذا الأسلوب على تقدير هدف كل نوع من أنواع الوظائف التي تتوقع المؤسسة ظهورها في هيكلها التنظيمي المستقبلي والتعبير عنه كمياً (وحدات منتجة، خدمات مقدمة)، ثم بعد ذلك يتم تحديد عبئ العمل أو حجم المهام اللازم لكل وحدة معبراً عنها بوحدات زمنية (ثانية، دقيقة، ساعة)، وبضرب عدد الوحدات المطلوب إنتاجها في الوقت اللازم لإنتاج كل وحدة نحصل على الوقت الإجمالي الذي تتطلبه عملية تحقيق الهدف الذي تم تقديره، وبالرجوع إلى الوقت الذي يستطيع العامل إعطائه في اليوم يمكن حساب عدد الوظائف خلال الفترة المستقبلية وذلك بقسمة الوقت الإجمالي للعمل على الوقت الذي يعمله العامل خلال تلك الفترة[41]ص91.

فعلى سبيل المثال إذا توقعت المؤسسة أنها ستنتج 2000 وحدة في فترة مستقبلية معينة، مع العلم أن الوقت المستغرق لإنتاج وحدة واحدة هو 02 ساعة، والحجم الساعي الشهري لكل عامل هو 173 ساعة، فإن عدد العمال الذين تحتاجهم المؤسسة لإنتاج الكمية السابقة يساوي إلى:

$$23.12 = 173 / (02 \times 2000)$$

وبالتالي فإن عدد الوظائف التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية التي أجرت عليها التقدير هو 23 وظيفة مع تكليف أحد أو بعض شاغلي هذه الوظائف بأعمال إضافية.

تقدير كمية الوظائف بإسقاط الاتجاهات: هذا الأسلوب ينطلق من مبدأ الارتباط الممكن قياسه بين حجم العمالة والوحدات المنتجة [48] ص 104. كما هو موضح في المثال التالي:

مثال:

عدد العمال	عدد الوحدات المنتجة	السنوات
04	1200	2005
05	1500	2006
06	1800	2007
09	2700	2010

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال السنوات الثلاثة الأولى نلاحظ أن العلاقة بين عدد العمال وعدد الوحدات المنتجة هي: عامل 300 وحدة وبناء على ذلك يمكن استنتاج عدد العمال الذين تحتاجهم المؤسسة لإنتاج 2700 وحدة في سنة 2010 كما يلي:

01 عامل 300 وحدة.

09 عمال 2700 وحدة.

-تقدير كمية الوظائف حسب عدد المرؤوسين

يشيع استخدام هذا الأسلوب في تحديد كمية الوظائف الإشرافية، ورغم تأكيد بعض الباحثين على أن الحد الأقصى للوظائف التي تشرف عليها الوظيفة الإشرافية هو خمسة وظائف، إلا أنه في واقع الأمر لا توجد قاعدة ثابتة تطبق في كافة الحالات لأن الأمر يتوقف على عوامل عديدة منها ما يتعلق بالمؤسسة ومنها ما يخص الأفراد، ونذكر على سبيل المثال ما يلي:

-مستوى مهارة المرؤوسين،

-القدرات الخاصة بالمشرف وطاقة استيعابه،

-طبيعة العمل ودرجة الحاجة إلى رقابة حادة على تنفيذه،

-توزيع العمالة حسب الوحدات وحسب الوظائف،

-تحديد الآثار المالية ومقدار الأجور المترتبة على إنشاء الوظائف الإشرافية.

وبصفة عامة، يتوقف نطاق الإشراف على نوع الوظيفة ومستواها بالهيكل التنظيمي حيث يقل عدد الوظائف التي تشرف عليها الوظيفة الإشرافية في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي وتزداد في المستويات الدنيا.

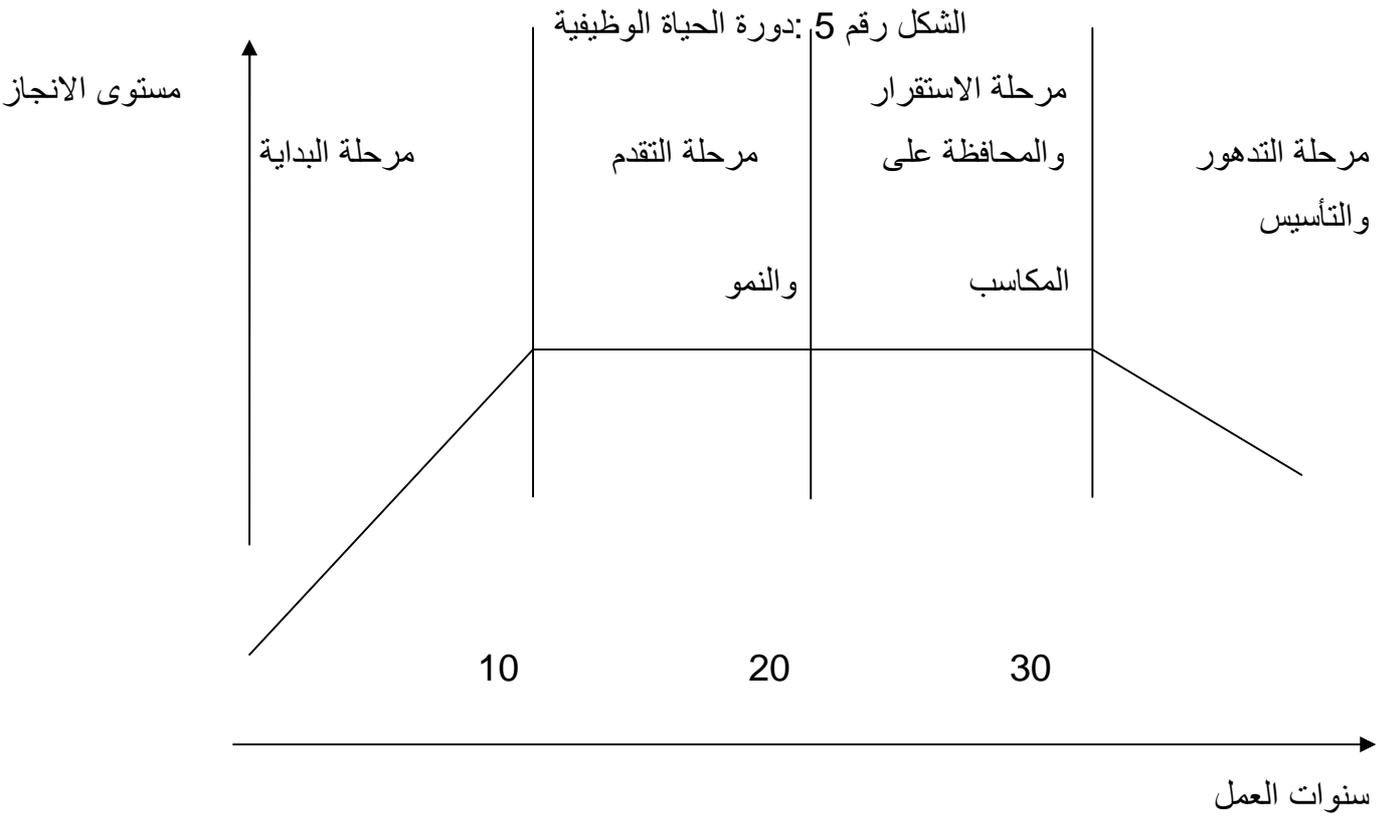
2- تقدير العرض المستقبلي من الموارد البشرية في المؤسسة

بعد تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية للفترة المستقبلية تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي من المحتمل أن تطرأ على مواردها البشرية خلال الفترة التي يجري عليها التقدير، وهذا من أجل معرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجاتها المستقبلية عن طريق مواردها البشرية الحالية. وبالموازاة تحرص المؤسسة على متابعة ما يجري في سوق العمل ليس فقط لأنها تلجأ إليه عندما تعجز عن الوفاء باحتياجاتها ذاتيا، وإنما نظرا لتأثيره على الشغل في المؤسسة، إذ أن إغفال المؤسسة على سبيل المثال لاستراتيجيات المنافسين في اجتذاب الكفاءات قد يؤدي بها إلى الوقوع في الأخطاء التقديرية الناجمة عن فقدانها غير المتوقع لكفاءاتها.

1- تحيين الموارد البشرية

إن نجاح أي محاولة للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتوقف قبل كل شيء على المعرفة المسبقة لخصائص الموارد البشرية للمؤسسة، لذلك يتحتم على هذه الأخيرة ضرورة التحيين المستمر لمواردها البشرية. وتتمثل أهم الخصائص التي تستخدمها المؤسسة لهذا الغرض في تلك التي تتضمنها الحصيلة الاجتماعية وهي:

-السن: يعتبر سن العامل مؤشرا عن قابليته للتعلم والتدريب وعن قدرته على العمل وتقديم أداء جيد، حيث كلما كان سنه صغيرا كلما كانت قابليته لاكتساب المعارف واستيعاب المعلومات كبيرة وكلما كان أداؤه أحسن، كما أنه يظهر رغبة وقدرة على المسؤولية كبيرتين عند هذا السن مقارنة بهما في سن متأخرة. والشكل 5 الموالي عن دورة الحياة الوظيفية يوضح ذلك:



المصدر : صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 228

يتضح من خلال الشكل 5 أن مستوى أداء العامل يكون أعلى في المرحلتين الأولى والثانية وهذا يعكس كما أشرنا سابقاً قدرته على التعلم والتدريب ورغبته في العمل والمبادرة، كما يعكس أيضاً سعيه واندفاعه نحو تحقيق حاجاته المختلفة. حيث نجد أنه في المرحلتين الأولى والثانية يعمل من أجل إشباع حاجاته المالية والاجتماعية والنفسية، لذلك نجد أن أدائه يرتفع بوتيرة متزايدة ثم متناقصة عند بداية المرحلة الثانية ويستمر كذلك حتى نهاية هذه المرحلة أين يفترض أنه قد شبع حاجاته السابقة. وفي المرحلة الثالثة يسعى فقط إلى المحافظة على مكاسبه وجلب احترام الآخرين له نظير تجربته وخبرته في العمل، لكن أهميته في المؤسسة تتناقص تدريجياً بسبب تقادم معارفه وضعف قدرته على العمل من جهة، وبسبب استياءه وتراجع إرادته ورغبته في العمل من جهة أخرى، ويظهر ذلك جلياً في المرحلة الرابعة حيث يخطط للاعتزال ويكيف نفسه لأدوار أقل أهمية في إشارة واضحة إلى توجهه نحو التقاعد.

-الأقدمية: تعبر الأقدمية عن حجم المعارف والخبرات المتراكمة لدى العامل، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

-أقدمية في الوظيفة: تعبر عن مدى تحكم العامل في متطلبات الوظيفة التي يشغلها مما يؤهله لشغل وظيفة أعلى أو الاستفادة من خبراته في تدريب وتلمذة الآخرين، كما يمكن الاستعانة به في تحليل الوظائف.

-أقدمية في المؤسسة :تعكس الإلمام والمعرفة الواسعة لواقع المؤسسة واستراتيجياتها، ويمكن كذلك أن تعبر عن درجة الولاء التنظيمي .لذلك تفيدنا في اتخاذ القرارات فيما يخص الترقية، إسناد مهام خاصة، النقل وكذلك التقاعد.

-أقدمية في العمل :بناء على تحليل المشوار المهني للعامل، تفيدنا أقدميته في اتخاذ قرارات الترقية أو التحويل أو التقاعد.

-الجنس :يشير جنس العامل إلى قدرته على ممارسة أعمال معينة دون غيرها، فنجد أن الأعمال التي تتطلب مجهودا بدنيا غالبا ما تسند للرجل لما يتمتع به من قوة بدنية مقارنة بالمرأة، ونفس الشيء يقال عن الوظائف الإشرافية والقيادية حيث يتم شغلها في غالب الأحيان من طرف الرجال، ذلك نظرا لما يظهره من قدرة ورغبة كبيرتين في شغلها مقارنة بالنساء .هذا ويعتبر الجنس مؤشرا عن احتمالات المرض والغياب وكذلك الرغبة في التقاعد المسبق، ويظهر ذلك خاصة عند النساء بسبب الأمومة والرضاعة وغيرها من الانشغالات العائلية والاجتماعية.

وعليه يمكن القول أن معرفة المؤسسة لجنس عاملها يسهل لها اتخاذ العديد من القرارات فيما يخص رسم المسارات المهنية وتقدير الغيابات المطولة واحتمالات التقاعد المسبق.

-المؤهلات :تكتسي الأهلية أهمية بالغة في عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، فبقدر ما هي وسيلة المؤسسة في تغطية وظائفها بالمؤهلين لشغلها، تشكل كذلك مرجعا للترقية وإسناد مهام خاصة، كما أنها تعبر عن قابلية العامل للتعلم والتدريب على مهارات جديدة .ويتم التعرف على الأهلية من خلال المستوى التعليمي للعامل والذي يثبت في غالب الأحيان بشهادة علمية وكذلك من خلال أداءه الذي يمكن معرفته عن طريق ملاحظته أثناء العمل أو الاستعانة بسجلات تقييم الأداء التي تعطي صورة واضحة عن أداء العامل وعن انطباعات المشرفين عليه حول أدائه ومؤهلاته.

-الجنسية :قد لا تكتسي الجنسية أهمية مقارنة بالخصائص السابقة، ماعدا في بعض الدول التي تحرص على ضرورة الأولوية في التشغيل لحاملي جنسيتها، وذلك سعيا منها إلى حماية اليد العاملة الوطنية .لكن وبفعل العولمة والاتجاه نحو منطق الكفاءة أصبحت هذه الأخيرة تفرض نفسها متحديّة في ذلك كل التشريعات.

2-متابعة التطورات التي ستطرأ على الموارد البشرية الحالية للمؤسسة

على ضوء الخصائص السابقة للموارد البشرية تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي من الممكن أن تطرأ عليها خلال الفترة التي يجري عليها التقدير، وهذا دون الأخذ بعين الاعتبار لأدنى إجراءات التعديل . وفيما يلي أهم العوامل التي تراعيها المؤسسة في تقديرها لعرضها الداخلي من الموارد البشرية للفترات المستقبلية¹:

¹ voir: Jean Marie Peretti , Gestion des ressources humaines , Vuibert, 2eme édition, Paris, 1998p.247.

-الترقية: تشير الترقية بصفة عامة إلى انتقال العامل من درجة وظيفية إلى درجة وظيفية أخرى أحسن منها في نفس المنصب أو الانتقال من منصب إلى منصب أعلى منه في الهيكل التنظيمي، ويتسنى له ذلك عند استجابته لشروط ومعايير تختلف من مؤسسة إلى أخرى. فنجد من المؤسسات من تعتمد على عامل الأقدمية، ونجد كذلك من تعتمد على عامل الأهلية كما نجد مؤسسات أخرى تجعل من الترقية وسيلة لتحفيز العاملين والمحافظة عليهم مما يعني أن الترقية في هذه الحالة تتم حسب الحاجة إلى التحفيز وصيانة العاملين. ونظرا لتعدد معايير الترقية فإن عملية تقدير حجم الترقيات في الفترات المستقبلية تتم عن طريق حساب معدلاتها لفترات ماضية واعتماد تلك المعدلات للفترات المستقبلية.

-التنزيل: على العكس من الترقية حيث ينتقل العامل إلى الأعلى نجد أن عملية التنزيل ينتقل فيها العامل إلى الأسفل، ويتم ذلك لأسباب عديدة مثل تراجع أهلية العامل نتيجة تقادم معارفه وضعف أداءه، ويمكن أن يتم تنزيله كإجراء عقابي... إلى غير ذلك من الأسباب. ولأنها تتميز باللايقينية فإن تقدير التنزيلات للفترات المستقبلية تتم بصورة احتمالية بناء على الفترات الماضية وكذلك بناء على تقدير الخبراء والمديرين.

-النقل: لدواعي عديدة تنظيمية أو اجتماعية أو اقتصادية تقوم المؤسسة بتحويل العامل من وظيفة إلى وظيفة مماثلة لها في قسم آخر أو وحدة أخرى أو منطقة جغرافية أخرى. وإذا كانت بعض حالات النقل مبرمجة في المخططات المستقبلية للمؤسسة فإن بقية الحالات يتم تقديرها كما هو الحال بالنسبة للترقية والتنزيل.

-الدخول إلى المؤسسة: بالرجوع إلى مخططات إدارة الموارد البشرية التي وضعتها المؤسسة في الفترات السابقة يمكن تحديد الموارد البشرية التي ستلتحق بالمؤسسة خلال الفترة المستقبلية وتظهر في شكل توظيف أو عودة من البرامج التدريبية والخرجات العلمية أو عودة من الإعارة.

-الخروج من المؤسسة: تحدث مغادرة العامل للمؤسسة نتيجة لحالات¹ نهاية العقد المحدد الأجل والاستقالة والوفاة والتقاعد. ويمكن إدراج الخروج المؤقت والطويل المدى نتيجة المرض أو التدريب أو الإعارة ضمن هذه الحالات. وهناك حالات يمكن تقديرها بنوع من الدقة كما هو الحال بالنسبة للتقاعد والخروج لغرض للتدريب، أما الحالات الأخرى ونظرا لما يشوبها من عدم التأكد فإن عملية تقديرها تتم بصورة احتمالية بناء على الفترات الماضية.

3- تقدير عرض الموارد البشرية في سوق العمل

تعد هذه العملية صعبة نسبيا مقارنة بتقدير العرض الداخلي، وهذا يعود إلى تعقد سوق العمل وتعدد العوامل التي تتحكم فيه، لكن هذا لا يمنع من متابعة التغييرات التي تطرأ عليه من خلال عدد من المؤشرات أهمها [49]ص195:

¹ voir: Yvés Simon- Patrick Joffre, Encyclopedie de gestion, op, cit. p.1469.

1-النمو الديمغرافي

تسمح متابعة النمو الديمغرافي بتقدير الفئة النشيطة التي تشكل عرضا للعمل بالنسبة للمؤسسة، ويختلف إطار المتابعة هذه من مؤسسة لأخرى حسب حجمها وحسب أهمية سوق العمل بالنسبة لها وكذلك حسب محيطها الذي تنشط فيه، فإذا كانت المؤسسات الصغيرة الحجم تهتم بمتابعة النمو الديمغرافي المحلي فإن المؤسسات الكبيرة وخاصة المتعددة الجنسيات منها ملزمة بمتابعة النمو الديمغرافي الإقليمي وحتى العالمي.

2-الهجرة

للهجرة بنوعها الداخلي والخارجي تأثير على كمية الموارد البشرية في سوق العمل، حيث تؤدي إلى توفر اليد العاملة في منطقة معينة ونقصها في منطقة أخرى، وتقف وراء الهجرة عوامل عديدة سياسية واقتصادية واجتماعية وغيرها، مما يحتم على المؤسسة ضرورة تشخيص هذه الظاهرة من حيث أسبابها وتأثيرها على سوق العمل، فالمؤسسة التي تخطط لإنشاء وحدة لها في منطقة غير مستقرة سياسيا وأمنيا ينبغي عليها الأخذ بالاعتبار ندرة العمالة في تلك المنطقة، كما أن للتشريعات الحكومية تأثير على الهجرة حيث نجد أن أغلب الدول تسن قوانين تعيق تشغيل اليد العاملة الأجنبية مما يعني أن الفئة النشيطة في هذه الدولة محصورة أساسا في حاملي جنسية تلك الدولة.

3-مرونة عرض العمل

يقصد بمرونة عرض العمل درجة استجابة العامل للتغيرات في الأجور ومختلف المزايا والإغراءات التي تقدمها المؤسسات المتنافسة على استقطاب واجتذاب اليد العاملة، ونلاحظ أن المؤسسة تهتم بمرونة عرض العمل في الحالة التي يتميز فيها سوق العمل بالندرة سواء الكمية أو النوعية. وبالتالي فإن المؤسسة التي تملك إمكانيات استقطاب اليد العاملة وقت ما تشاء يسهل لها تقدير سوق العمل مقارنة بالمؤسسة التي تفتقر إلى هذه الإمكانيات.

4-الإحصائيات الرسمية

يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى الهيئات الحكومية أو الخاصة لمعرفة بعض المؤشرات مثل معدلات البطالة والسن والجنس والوظائف المفضلة، كما قد تستعين بالجامعات والمعاهد لمعرفة طاقة استيعابها ومن ثم تقدير اليد العاملة التي سيدعم بها سوق العمل من خلالها.

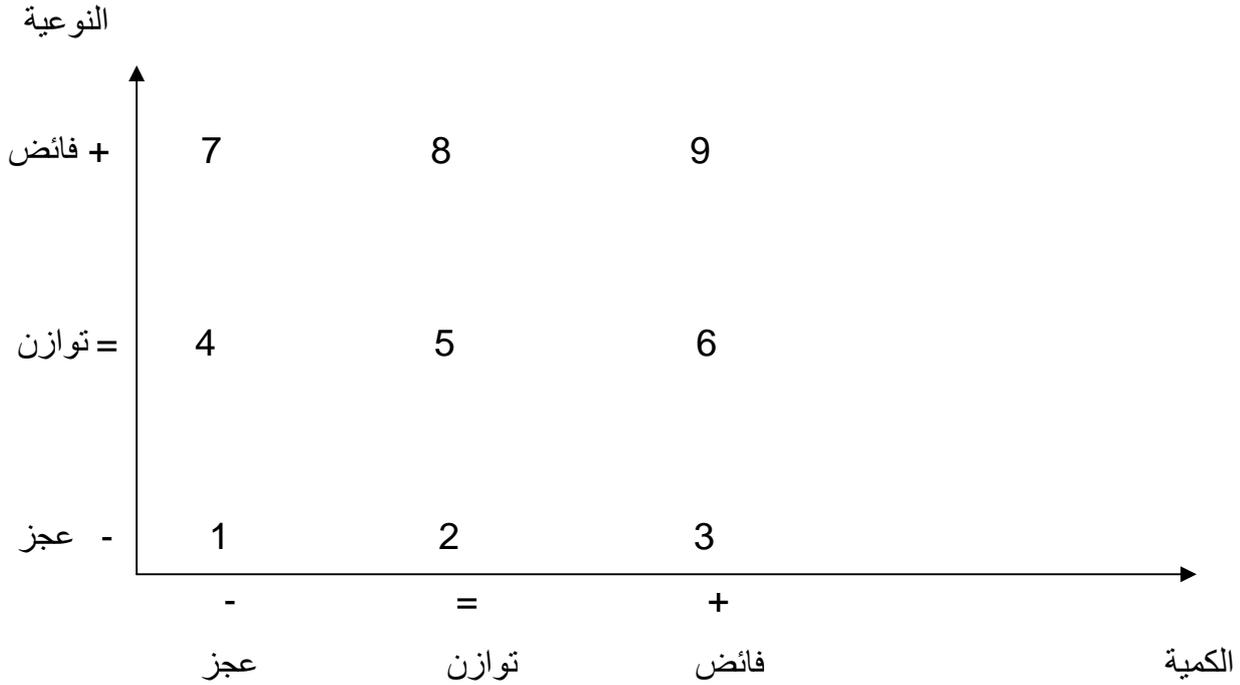
د- تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التعديلية

إن تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بدقة ومتابعة العرض الداخلي بصورة صحيحة عاملان أساسيان في نجاح التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلا أنهما غير كافيان ما لم يتبعنا بتحليل صحيح للفارق وبإجراءات تعديلية مناسبة.

1-تحليل الفارق

تكشف المقارنة بين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية وإمكاناتها في تلبية تلك الاحتياجات عن طريق مواردها البشرية الحالية عن وجود فجوة تأخذ إحدى الحالات التي قدمها بيريتي كما هو موضح في الشكل 6

الشكل رقم 6: الحالات المختلفة للفارق بين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وبين العرض الداخلي المستقبلي



المصدر: Jean Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, op, cit . p.18

يتضح من خلال الشكل أن نتيجة المقارنة بين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وبين إمكاناتها الداخلية في تلبية تلك الاحتياجات تأخذ تسعة حالات هي:

- الحالة الأولى: زيادة عن تأهيل العاملين الحاليين بالمؤسسة تعبر هذه الحالة عن حاجة المؤسسة إلى عاملين إضافيين ذوي مؤهلات تستجيب لمتطلبات الشغل فيها.

- الحالة الثانية: بإمكان المؤسسة في هذه الحالة أن تحتفظ بما لديها من عاملين على أن تقوم بتأهيلهم ورفع قدراتهم ومهاراتهم، وفي حالة عدم قابلية هؤلاء العاملين أو بعضهم للتأهيل فإن المؤسسة تقوم بتسريحهم وتوظيف عاملين جدد مؤهلين أو قابلين للتأهيل.

- الحالة الثالثة: تعبر هذه الحالة عن عجز في الكفاءات وفائض في عدد العاملين، بمعنى أن مؤهلات العاملين الحاليين غير كافية لمتطلبات الشغل في الفترة المستقبلية للمؤسسة رغم كثرة عددهم، وبالتالي يتحتم على المؤسسة تأهيل ما تحتاجه منهم وتسريح الباقي.

-الحالة الرابعة: تعتبر مؤهلات العاملين الحاليين مناسبة لمتطلبات الشغل في الفترة المستقبلية، لكن حجم الإنتاج يتطلب عددا أكبر من العاملين ما يفرض على المؤسسة ضرورة توفيرها.

-الحالة الخامسة: لا تتطلب هذه الحالة إجراءات تعديلية، لكنها تبقى نظرية وخاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات العاصرة.

-الحالة السادسة: تشير هذه الحالة إلى وجود فائض في العمالة، وحيث أنها مؤهلة بأكملها ينبغي على المؤسسة اتخاذ التدابير المناسبة للتخلص من هذا الفائض خاصة وأنه يشكل مصدرا لتكلفة زائدة بالنسبة لها.

-الحالة السابعة: تشير هذه الحالة إلى أن متطلبات الشغل في المؤسسة للفترة المستقبلية يستدعي كمية أكبر مما هو متوفر لديها من عاملين، وفوق هذا تطرح أمامها إشكالية أخرى تتعلق بكون مؤهلات هؤلاء العاملين أعلى من متطلبات وظائف المؤسسة. ولقد أشرنا سابقا إلى أهمية تصميم الوظيفة بالنسبة لتحفيز العامل ورضاه عن العمل، فإذا كانت مؤهلاته تفوق متطلبات الوظيفة كما هو الحال بالنسبة لهذه الحالة فإنه يشعر بالاستياء الذي يدفعه إلى التغيب عن العمل أو الاستقالة وغيرها من التصرفات التي تؤثر سلبا على المؤسسة، وبالتالي يتحتم على هذه الأخيرة أن تبحث عن سبل إزاحة هذا الفارق بالشكل الذي يخدمها ويخدم العامل في نفس الوقت. ونشير في هذا الصدد إلى أن السبب الرئيسي الذي يقف وراء حدوث هذه الحالة هو الإلغاء الجزئي أو الكلي للوظائف لدواعي تنظيمية أو نتيجة للتطور التكنولوجي.

-الحالة الثامنة: إن الحديث عن هذه الحالة هو حديث عن الحالة السابقة لها في شقها الثاني المتعلق بعدم توافق مؤهلات العاملين مع متطلبات وظائفهم.

-الحالة التاسعة: تجمع هذه الحالة بين مخاطر كل من الحالتين السادسة والثامنة وتتطلب ما تتطلبانه من إجراءات تعديلية.

2- اقتراح الإجراءات التعديلية

إن الوصول إلى حالة التوازن بين الوظائف والكفاءات يقتضي اتخاذ إجراءات عديدة تشكل في مجملها بدائل بالنسبة للمؤسسة، حيث تقوم بالمفاضلة بينها على أساس عدة عوامل أهمها:

-نوع الفارق: إذ أن كل حالة من الحالات التي رأيناها في الشكل 7 تتطلب إجراءات تعديلية مختلفة عن الحالات الأخرى.

-إمكانيات المؤسسة: تتمثل أساسا في الإمكانيات المالية والإشرافية والتي تعكس قدرة المؤسسة على تمويل الإجراءات التعديلية كالتوظيف والتكوين.

-وضعية سوق العمل: إن الإجراءات التعديلية في حالة الوفرة تختلف عنها في حالة الندرة الكمية أو النوعية من العمالة في سوق العمل.

-الإطار الزمني: تختلف الإجراءات التعديلية كما يبينه الجدولين 3 و 4 حسب المدى الذي يجري على أساسه التقدير. وإذا كان التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يختص فقط بالمديين المتوسط والطويل إلا أننا نجد أنه من الضروري استعراض الإجراءات التعديلية المتعلقة بالمدى القصير.

-الإجراءات التعديلية على المدى القصير: يشير المدى القصير بصورة عامة إلى الفترة التي تقل عن ستة أشهر، وتأتي الإجراءات التعديلية المتعلقة به استجابة لمتطلبات العملية الإنتاجية حيث يظهر الفائض عندما تتوقع المؤسسة نقصاً في حجم الانتاج في حين يعكس العجز زيادة متوقعة فيه [50]ص171. فنجد أنه في حالة العجز تلجأ المؤسسة إلى الزيادة في الشغل عن طريق الساعات الإضافية والعقود قصيرة الأجل والتدريب وغيرها من الإجراءات التي تفي الحاجة إلى زيادة حجم الشغل الناتج عن الزيادة في حجم الإنتاج، أما في حالة الفائض فإنها تقوم بتخفيض ساعات العمل أو تشجيع العطل، إلى غير ذلك من الإجراءات التي تهدف أساساً إلى تقليص حجم الشغل بما يتناسب والنقص المتوقع في حجم الإنتاج.

-الإجراءات التعديلية على المديين المتوسط والطويل: يستخدم المدى المتوسط للدلالة على الفترة الممتدة بين ستة أشهر وعامين أما المدى الطويل فيدل على الفترة الممتدة من عامين فأكثر، فإن الإجراءات التعديلية الخاصة بهذين المديين لا تتعلق فقط بحجم الانتاج الذي تتوقعه المؤسسة بل يتعدى ذلك إلى أهدافها وإستراتيجياتها المستقبلية كالتوسع في النشاط والتنوع والاندماج [51]ص21،

2-3-3- أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة

يعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بمثابة المرجع والدليل في اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتوضح أهميته أكثر في سلامة هذه القرارات ونجاحها ومن ثم المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

1- أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في اتخاذ القرارات

على ضوء الفارق الناتج عن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية والعرض المتاح منها داخليا وفي سوق العمل، وبعد تشخيص إمكاناتها المالية، تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات الكفيلة والمناسبة لسد ذلك الفارق. وتتمثل هذه القرارات في مختلف الإجراءات التعديلية والتي يمكن تقسيمها إلى إجراءات تعديلية داخلية وأخرى خارجية. وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن فعالية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تتحقق أكثر بإعطاء الأولوية للإجراءات الداخلية على الخارجية وخاصة ما تعلق منها ببناء الكفاءات وتطويرها، ذلك أن الكفاءة لا يمكن بناؤها وتطويرها إلا في المؤسسة وعن طريق التكوين والخبرة. فالعامل يلتحق بالمؤسسة مؤهلاً - على الأكثر - ولا يتم تصنيفه ضمن كفاءاتها إلا بعد تكوينه أو على الأقل توجيهه ثم تقييمه للحكم على كفاءته من عدمها.

1- الإجراءات التعديلية الداخلية

-التكوين: سواء تعلق الأمر بالتدريب أو بالتعليم فالتكوين يهدف إلى بناء وتطوير الكفاءات بالشكل الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق التوافق بين الوظائف والكفاءات، وليس معنى هذا أن المؤسسة تقوم بتكوين عاملها كإجراء تعديلي في حالة العجز فقط بل حتى في حالة الفائض يأتي التكوين وسيلة لإكساب العامل مهارات جديدة تبقيه عاملاً في المؤسسة أو تؤهله للانتقال بمؤسسات أخرى [33]ص266.

-الترقية: إن الهدف من الترقية كإجراء تعديلي هو تغطية الوظائف التي تحتاج إلى خبرة في العمل أو أقدمية في المؤسسة -وطبعاً يكون التكوين حسب الحاجة إليه -، هذا في حالة العجز، أما في حالة الفائض فإن الهدف منها هو إحلال العاملين المسرحين أو المتقاعدين، كما يمكن أن تكون الترقية وسيلة إرضاء للعاملين ذوي المؤهلات العالية ودفعهم على البقاء في المؤسسة [44]ص39. ونشير في هذا السياق إلى الحالة السابعة من الشكل 06

-النقل: يأتي نقل العامل من وظيفته في قسم ما أو وحدة ما إلى نفس الوظيفة في قسم آخر أو وحدة أخرى نتيجة للفائض الذي يشهده الطرف الأول والعجز الذي يعانيه الطرف الثاني، كما يمكن أن يكون ذلك استجابة لرغبته وسعياً إلى إرضاءه والمحافظة عليه.

-الدوران الوظيفي: إن الهدف الأساسي من هذا الإجراء هو إكساب العامل اختصاصات عديدة تسمح له بشغل وظائف هامة في المؤسسة، وعليه فالدوران الوظيفي هو أسلوب من أساليب التكوين وفي نفس الوقت أداة تمهيدية للترقية.

2- الإجراءات التعديلية الخارجية

يقصد بها مختلف التدابير ذات العلاقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة وفيما يلي أهمها:

-التوظيف: إن إدخال المؤسسة لدم جديد إليها لا يعني أنها تلجأ للتوظيف في حالة العجز فقط بل يمكن أن تلجأ إليه في حالة الفائض أيضاً، فعلى سبيل المثال عندما يتعذر عليها إعادة تدريب 9 من الشكل 6 فإنها تقوم بتسريحهم وتوظيف 8- العاملين ذوي المؤهلات العالية) الحالات 7:

عاملين جدد ممن تتناسب مؤهلاتهم مع متطلبات الوظائف الشاغرة وكذلك ممن يظهرون قابلية للتعلم والتدريب. وينقسم التوظيف كإجراء تعديلي إلى نوعين:

-التوظيف المؤقت: يتم استخدامه خاصة في الحالات التي لا تتطلب فيها الوظائف الشاغرة مؤهلات عالية وتكوين طويل المدى، وعلى وجه الخصوص في الحالات التي يتأكد فيها للمؤسسة أن سوق العمل سيتميز بالوفرة (الثقة في سوق العمل).

-التوظيف الدائم: يخص الوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية وتكوين طويل المدى، وفي هذه الحالة تكون عملية التوظيف مسبقاً بحسب فترة تكوين وإعداد العامل كما يمكن أن تكون في إطار عقد التلمذة.

-التعاقد من الباطن: يمكن النظر إلى هذه العملية على أنها توظيف من نوع خاص، وذلك انطلاقاً من كون الشغل الذي تقوم به المؤسسة المتعاقد معها من الباطن في صالح و يخدم المؤسسة، إلا أن العاملين في هذه الحالة ليسوا متعاقدين مع المؤسسة ولا علاقة لهذه الأخيرة بهم. وتلجأ المؤسسة إلى التعاقد من الباطن في الحالات التي يتعذر عليها الحصول على الكفاءات أو استقطابها وكذلك في الحالات التي ترى فيها أن حاجتها إلى تلك الكفاءات مؤقتة، ما يعني أن المؤسسة وعن طريق التعاقد من الباطن تتفادى تكاليف التوظيف والتكوين والتسريح.

-الأخرجة: تختلف الأخرجة عن التعاقد من الباطن في كون الوظائف التي يتم إسنادها لمؤسسات أخرى في حالة التعاقد من الباطن هامة وأساسية بالنسبة للمؤسسة، في حين نجد أن الوظائف التي يتم أخرجتها غير ذلك وتخرج عن إطار المهنة الرئيسية للمؤسسة، كأن تقوم مؤسسة تنشط في قطاع البناء بأخرجة وظائف نقل وإطعام العاملين وكل هذا من أجل أن تركز وتتفرع لمهنتها الرئيسية، خاصة وأن المؤسسات التي تتم أخرجة الوظائف إليها تمارس تلك الوظائف كمهنة رئيسية بالنسبة لها، ما يعني أن المؤسسة تستفيد من خبرتها و تخصصها في الحصول على خدمات ذات جودة عالية.

-التسريح: يأتي التسريح كضرورة تفرضه حالة الفائض التي تشهدها المؤسسة، ونظراً للآثار الاجتماعية والنفسية التي تلحق بالعامل المسرح، وكذلك نتيجة لما يترتب عن التسريح من تشويه لسمعة المؤسسة وصورتها لدى المجتمع، فقد أخذت أغلب المؤسسات على عاتقها مجموعة من الإجراءات مثل تعويض العامل المسرح أو إعانته مالياً على إنشاء مشروع خاص به أو تكوينه بإكسابه مهارات تمكنه من العمل لحسابه الخاص أو لحساب مؤسسات أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن التسريح يمكن أن يكون أيضاً في حالة العجز وخاصة عندما يظهر العامل عجزاً على التعلم والتدريب.

-التقاعد المسبق: تستعمله المؤسسة كوسيلة للتخلص من الفائض حيث تدفع بالعامل إلى طلب التقاعد المسبق وبذلك تتجنب التسريح وما يترتب عنه من آثار.

-الإعارة: تفادياً لمخاطر التسريح في حالة الفائض تقوم المؤسسة بإعارة عاملها لمؤسسات أخرى على أن تعيدهم عند حاجتها إليهم، ويحدث هذا أكثر عندما يتميز سوق العمل بالندرة.

2- أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية

إن تحقيق الفعالية التنظيمية بتقديم منتج أو خدمة بنوعية جيدة وبتكلفة أقل مع تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة هو أمر كما سبق و أن قلنا في غاية الصعوبة، لكن على الرغم من ذلك يلعب التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دوراً كبيراً في التوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال التحكم في تكاليف عديدة يعد غياب الليونة سبباً رئيسياً لجزء كبير منها، أما الجزء الآخر فيتعلق بتلك الناتجة عن عدم رضا العاملين.

1-التكاليف الناتجة عن غياب الليونة

تعبر الليونة *flexibilité* بوجه عام عن قدرة النظام على مواجهة والتكيف مع المستجدات بما تحمله من استعجال وعدم تأكيد [33] ص 313 وتتمثل مختلف التكاليف الناتجة عن غياب الليونة في نظام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

-التكاليف المتعلقة بالتوظيف :إن فعالية الاستقطاب تتحقق كلما كان عدد المترشحين كبيراً، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أن تعمل على استغلال جميع المصادر المتاحة لها لجذب أكبر قدر من المترشحين، لكن في المقابل يمكن أن تتحقق هذه الفعالية من خلال حسن اختيار المصادر، ذلك أن المهم هو سد حاجة المؤسسة إلى الموارد البشرية بالأشخاص المناسبين [52]ص 212 .

ف نجد مثلاً أن الفرد المرجعي يعد أكثر فعالية إذا ما قورن بالإعلان في الصحف أو وكالات التوظيف الخاصة أو التقدم المباشر للمؤسسة، وتتمثل فعالية هذا المصدر في كون معدلات دوران الأفراد الذين تم تعيينهم من خلاله أقل من الأفراد المعينين بالطرق الأخرى. كما نجد أيضاً أن الفرد المستقطب من خلال الكليات والمعاهد عادة ما يظهر مستوى أقل وبطيء من المعايضة والاندماج في العمل مقارنة بالفرد المستقطب من خلال مصدر آخر. وإذا يبدو أنه من غير المنطقي تحديد طريقة معينة أو مصدر معين في استقطاب الموارد البشرية لأن الأمر يتوقف على عوامل عديدة مثل طبيعة المؤسسة ونشاطها وثقافتها وكذلك وضعية سوق العمل إلا أن ما يجب التأكيد عليه هو أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وفي جميع الحالات يلعب دوراً مهماً في فعالية الاستقطاب، ويظهر ذلك من خلال تحديد احتياجات التوظيف بصورة مسبقة مما يتيح الفرصة لاختيار المصدر أو المصادر المناسبة، وكذلك لتحديد أساليب الاستقطاب الناجعة كالترغيب والإغراء في حالة ندرة سوق العمل وتنافس المؤسسات على استقطاب الكفاءات.

أما بالنسبة للخطوة الثانية في عملية التوظيف وهي الاختيار فإن فعاليتها تتحدد بقدرتها على انتقاء أحسن العناصر من جملة المترشحين المستقطبين [48]ص 173، وبالتالي فالاختيار الفاشل أو سوء الاختيار هو بمثابة تكلفة يجب إدراجها ضمن تكاليف الاختيار الأخرى كمصاريف الاختبارات والمقابلات ومصاريف إيواء المترشحين. ويمكن قياس تكلفة سوء الاختيار من خلال مؤشرات أهمها:

-ال فشل في اجتياز الفترة التجريبية :حيث يضطر العامل إلى ترك وظيفته إما بإرادته وهذا نتيجة لعدم رضاه عن ظروف العمل وعجزه على التأقلم مع متطلبات الوظيفة، و إما بأمر من إدارة المؤسسة يأتي في غالب الأحيان نتيجة لما يظهره العامل من ضعف في الأداء عكس ما كان متوقع منه ومن نقص للكفاءة وضعف في التكيف والتأقلم مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها. هذا ويمكن أن يظهر تدمير المؤسسة من العامل وعدم رضاها عنه من خلال عدم تجديد العقد محدد المدة الذي يربطها به.

-الحاجة إلى تدريبات إضافية :عندما يظهر الفرد الذي تم توظيفه حديثاً ضعفاً في الأداء عكس ما كان متوقع منه، ومن أجل تفادي إجراءات التسريح والتوظيف مجدداً يمكن للمؤسسة أن تقوم بتأهيله عن طريق التكوين الذي يشكل تكلفة إضافية كان بإمكان المؤسسة أن تتجنبها لو أنها أحسنت الاختيار.

يسمح التسيير التقديري للوظائف والكفاءات للمؤسسة بأن تتحكم في التكاليف الناتجة عن سوء الاختيار عن طريق التوظيف المسبق، والذي يمكنها من التأكد من قدرات الفرد قبل التحاقه رسمياً بوظيفته، وحتى في حالة عدم وجود الوظيفة التي سيشغلها في المؤسسة وقت توظيفه يمكن تكليفه بمهام مشابهة لتلك التي ستتكون منها الوظيفة التي سيشغلها، ثم إن توظيف الفرد بصورة مسبقة يسمح على الأقل بمعرفة سلوكياته وتصرفاته ضمن فريق العمل، وبذلك يمكن اعتبار الفترة الممتدة بين التوظيف المسبق للفرد وتاريخ الحاجة الفعلية له بمثابة فترة تجريبية مسبقة. وإذا كان يشكل عبئاً على المؤسسة أن يتقاضى الفرد الذي تم توظيفه مسبقاً لأجره فيمكن لها أن تتفادى ذلك عن طريق التلمذة أو عن طريق التوظيف الداخلي إن أمكن لها ذلك .

يتضح مما سبق أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يوفر الليونة لوظيفة الموارد البشرية في البحث عن مصادر الاستقطاب والمفاضلة بينها، وفي نفس الوقت يساهم في التحكم في تكاليف سوء الاختيار عن طريق التوظيف المسبق أو الداخلي أو عن طريق التلمذة.

-تكاليف متعلقة بالتكوين: إن الهدف من التكوين هو جعل العامل يتحكم في وظيفته ويستجيب لمتطلباتها بصورة دائمة ومستمرة، لكن هذا قد لا يتحقق في ظل غياب الاستشراف في المؤسسة وعلى مستوى التكوين بصفة خاصة، فالتغيرات المتسارعة التي تطرأ على الوظائف والناتجة أساساً عن الإستراتيجيات المختلفة التي تتبعها المؤسسة من أجل ضمان بقائها واستمراريتها كالتنوع والاندماج وإعادة الهندسة، وكذلك تلك التي تنجر عن إدخال الأتمتة والتكنولوجيا الحديثة في الإنتاج والتي لا يمكن التحكم فيها إلا من خلال الكشف عنها مسبقاً واتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة لمواجهةها بل والمساهمة في صنعها. التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بما يحمله من تطلع واستشراف للمستقبل يوفر على المؤسسة تكاليف ومخاطر عديدة ناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة إلى التكوين، ويظهر ذلك من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التكوينية وإتاحة الفرصة للمفاضلة بين طرق وأساليب التكوين لاختيار الأنسب منها سواء من حيث التكلفة أو من حيث الجودة خاصة وأن ظهور الاحتياجات التكوينية بصورة استعجالية قد يؤدي إلى الصعوبة في تحديد أسلوب التكوين ومكانه، بالإضافة إلى التكلفة الناتجة عن الوقت المستغرق في التكوين والذي قد يؤدي إلى إيقاف تشغيل النظام الإنتاجي [44]ص313.

تتضح مما سبق أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في بناء و تطوير الكفاءات في المؤسسة بصورة دائمة ومستمرة، وذلك من خلال التحديد المسبق للاحتياجات التكوينية واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتغطيتها، ومن ثم فالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات يساهم في التحكم في التكاليف الناتجة عن عدم كفاءة العاملين أو نقصها.

2-التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين

يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة الآتية: الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل [53] ص 210 "

وتتمثل التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين أساسا في تلك الناتجة عن الغياب وكذلك تكاليف الاستقالة بالإضافة إلى تكاليف أخرى مثل غياب المبادرة والإبداع ونقص الدافعية لدى الأفراد، والتي تظهر أساسا من خلال كثرة الشكاوى والنزاعات داخل المؤسسة .

إن ترك العامل للمؤسسة وإحلاله بعامل جديد يكلفها عواقب كبيرة، فبالإضافة إلى فقدانها لخدمات العامل القديم الذي يفترض أن يكون أدائه عاليا بفضل خبرته في العمل وكذلك بفضل برامج التكوين التي وفرتها له المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يعد توظيف العامل الجديد عملية مكلفة لما تتضمنه من مصاريف استقطاب واختيار وتوجيه، كما أن إنتاجية العامل الجديد عادة تكون أقل من أجره وذلك نظرا لما يميز عمله من تماطل وكثرة للنفايات وارتفاع لمعدلات الحوادث [51] ص 122.

أما تكاليف الغياب فتظهر في التأثير السلبي على برامج العمل نتيجة للتنقلات والأعمال الإضافية والذي يؤدي إلى التأخير في آجال التنفيذ ومواعيد التسليم وقد يؤدي الأمر إلى الإيقاف شبه الكلي أو الكلي للعمل إذا كان العامل المتغيب مهما بغض النظر عن وظيفته أو مستواه التسلسلي.

يمكن للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات أن يساهم في تحقيق عناصر الرضا عن العمل السابقة إلا أن أهميته تظهر بوضوح في تحقيق الرضا عن ساعات العمل والرضا عن محتوى العمل وكذلك الرضا عن فرص الترقى.

تعد مشاركة العاملين شرطا أساسيا لنجاح التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، ولأن الأمر كذلك فمن الطبيعي أن يستجيب محتوى العمل لرغباتهم وطموحاتهم خاصة وأن التحليل التقديري للوظائف وكما أشرنا سابقا يتم بدرجة كبيرة بناء على المعلومات المقدمة من طرف العاملين سواء في المؤسسة التي تقوم بالتحليل أو في مؤسسات أخرى مما يعني أن تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها سيقف على شروط الرضا الوظيفي لشاغليها.

إن تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة يسمح برسم المسارات المهنية المستقبلية للعاملين حيث يكشف عن وظائف جديدة سيتم استحداثها ووظائف حالية يستمر العمل بها وأخرى سيتم إلغاؤها، ومن ثم فالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات وانطلاقا من تبنيه لمنطق الكفاءة الذي يعطي الأولوية للتوظيف الداخلي يجعل من الوظائف الجديدة التي سيتم استحداثها هدفا بالنسبة لبعض العاملين وخاصة الذين تمثل لهم فرصا للنمو والترقية مما يشجعهم على العمل من أجل الظفر بها، أما بالنسبة للعاملين الذين سيتم إلغاء وظائفهم من الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيعد كافيا لهم على الأقل أن تم إخطارهم بذلك مسبقا حتى يتسنى لهم البحث عن وظائف أخرى في المؤسسة أو خارجها ، ذلك أن القابلية للتوظيف شخصي ومبادرة من العامل نفسه . لكن وحرصا منها على الاستخدام الأمثل لعاملها والذي يوفر عليها تكاليف التسريح من

جهة، ومن جهة أخرى سعياً إلى تحقيق البعد الإنساني وصيانة سمعتها فإن المؤسسة تأخذ على عاتقها مسؤولية جعل العامل قابلاً للتوظيف سواء داخلها عن طريق تكوينه على وظائف أخرى أو نقله أو ترقبته، وفي حالة ما إذا تعذر لها ذلك تقوم بتكوينه بالطريقة التي تسمح له بإيجاد عمل في مؤسسات أخرى كما يمكن أن تساعد على إنشاء مشروع أو مؤسسة خاصة.

إن التحول من منطق المنصب إلى منطق الكفاءة والذي فرضته ظروف التنافسية والتطور التكنولوجي أدى إلى مراجعة النظرة التقليدية للهيكلة التنظيمية للمؤسسة على أنه مجموعة من الوظائف الثابتة من حيث محتوى العمل ومن حيث المسؤولية وطبيعة الإشراف، كما أن الأهمية المتزايدة للعنصر البشري كعامل أساسي لخلق القيمة وفعاليتها ونجاحها، قد أدى إلى تغيير النظرة نحوه من مجرد شخص قابل للاستبدال والتعويض إلى مورد ينبغي استثماره وتنميته والحرص على صيانتها والمحافظة عليه، وحيث أن الوقت يشكل أحد العوامل المهمة التي يتوقف عليها بقاء المؤسسة واستمراريتها لذلك وجب عليها التطلع إلى المستقبل والاستشراف عليه بالكشف عن خصائصه والعمل على استغلال ما يوفره من فرص وتفاذي المخاطر التي يحمله.

يعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إحدى الأدوات الحديثة التي تستخدمها المؤسسة من أجل التحكم في المستقبل، وتمارسه على مستوى وظيفة الموارد البشرية حيث تقوم هذه الأخيرة بترجمة الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية للمؤسسة إلى استراتيجيات خاصة بها، وبتقدير التطورات التي يمكن أن تطرأ على رصيدها الحالي من الموارد البشرية تستنتج الفارق و تقترح بعد ذلك مختلف الإجراءات التعديلية التي تراها كفيلة بتحقيق تلك الإستراتيجية.

وإذا كانت الغاية من وظيفة الموارد البشرية هي تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية عن طريق توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة بالكمية والنوعية اللازمين وفي الوقت المناسب، فقد اتضح لنا من خلال هذا الفصل أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يلعب دوراً كبيراً في تحقيق أهداف وظيفة الموارد البشرية وهو بذلك يعد أداة إستراتيجية بالنسبة لها وبالنسبة للمؤسسة بوجه عام . وعلى الرغم من هذا ينبغي الإشارة إلى أنه يحتمل النجاح كما يحتمل الفشل وهذا يتوقف أساساً على أهمية العنصر البشري ومن ثم أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة من جهة وعلى كفاءة القادة في المؤسسة ووعيهم بأهمية النظر إلى المستقبل عند اتخاذ القرارات الحالية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

الفصل 3

ماهية الأداء و علاقته بقيادة الكفاءات

يشغل موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين والممارسين، سواء على المستوى الكلي (الدول والقطاعات الاقتصادية) أو على المستوى الجزئي (المنظمات الربحية وغير الربحية والأفراد)، وهذا الاهتمام يرجع إلى البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساساً على عاتق المديرين، أما العاملين فيتكلفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط، وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد، لهذا سنحاول في هذا الفصل معالجة وتحديد مفهوم الأداء ومؤشرات قياسه كما سنعرض إلى أهم أمر في بحثنا هذا ألا وهو دور القيادة الإدارية في تفعيل الكفاءات لتحسين الأداء وهذا عن طريق المباحث الثلاثة التالية:

- تحليل مفهوم الأداء في المنظمة.
- قياس الأداء.
- دور القيادة الإدارية في تفعيل الكفاءات لتحسين الأداء.

3-1-1- تحليل مفهوم الأداء في المنظمة

يعدّ مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين و الباحثين في مجال إدارة الأعمال، و رغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس و الغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا أردنا أن يكون موضوع هذا المبحث توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدّمها الباحثون، ثمّ إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء.

3-1-1-1- تعريف الأداء

لغويّاً مصطلح الأداء مستمدّ من اللغة الإنجليزية « to perform » و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة « parformer » و الذي يعني تنفيذ مهمّة أو تأدية عمل [54]ص18.

و يعرفه القاموس : كنتيجة كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين، و يتم الحكم عليه بالجيد، أو الأمثل[55]ص312.

كما يشير البعض إلى الأداء بأنه اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم "القدرة على الذهاب إلى أين نريد أن نذهب". و يشير أيضا إلى أننا يمكننا القول على المؤسسة حققت الأداء إذا قامت بتحقيق الأهداف التي قامت بتسطيرها[56]ص21.

و يعرف الأداء بأنه التعبير عن المسؤولية الكلية للمسيرين أمام منظماتهم، وكذلك فإنه يشير إلى السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة[57].

أما الأستاذ لمين علوطي فقد عرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف و يشتمل مفهومي "الفعالية" و هي الوصول إلى الأهداف المرجوة ، و "النجاعة" و هي تخفيض الموارد المستخدمة[58]ص143 . من هذين التعريفين يمكن استنتاج أنهما يتفقان في كون الأداء هو تعظيم قيمة المنتجات و الخدمات.

أما Drucker.P فيعرف الأداء بأنه " قدرة المؤسسة على الإستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال"[59]ص73 و يتفق معه في هذا التعريف كل من Robbins و Wierseman حيث يعتبران " الأداء بكونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل"[60]ص231و يستمدّ من هذا التعريف أنه تمّ التركيز على الأهداف طويلة الأمد و التي تتمثل - باتفاق معظم الباحثين- في البقاء و النمو.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكننا أن نقترح التعريف الإجرائي التالي:

الأداء نشاط شمولي مستمر، يعكس نجاح المؤسسة و إستمراريته و قدرتها على التكيف مع البيئة وفق أسس و معايير محدّدة تضعها المؤسسة، و وفقاً لمتطلبات نشاطها، و على ضوء الأهداف طويلة الأمد.

3-1-2- المفاهيم المرتبطة بالأداء

نظرا لارتباط مفهوم "الأداء" بمدى النجاح و قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية و كفاءة المؤسسة و تختلف الكفاءة و الفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف و عليه فإن قياس الكفاءة و الفعالية ينطويان على قياس "الأداء" الكلي و الجزئي و معرفة مدى التقدم و النجاح المحقق. و ذلك وفقا لمجموعة المعايير التي تتلاءم مع طبيعة النشاط و الهدف منه.

- الفعالية l'efficacité

تعني الفعالية "فعل الأشياء الصحيحة" [61]ص23، وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد، وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف.

تعرف الفعالية ببساطة على أنها "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك" [62]ص26.

هذا يبين أن الفعالية هي مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن الجهود التي بذلت للوصول إليها، فالمهم في الفعالية هو النتائج وليس النشاطات أو الجهود المبذولة، لذلك ينظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف الموضوعية وليس الموارد المستخدمة، فإذا حققت المنظمة معدل الأرباح الذي سطرته كانت فعالة، وإذا أنتج العامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالاً، وإذا حقق مدير المبيعات خطة البيع و التسويق في الوقت المناسب كان فعالاً.

كما تعرف الفعالية - كميًا - بأنها "النسبة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعية مسبقاً، ولهذا فكلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المنظمة فعالة".

إلا أن تعريف الفعالية لا ينحصر في هذه العلاقة الكمية التي تعتبر بعض مدارس الإدارة وخاصة مدرسة النظم أنها كلاسيكية، فالفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال عدة أبعاد، فقد تشير إلى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف مع تغييرات البيئة، بالإضافة إلى تحقيق النمو و المردودية، كما قد تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها، وبالتالي فهي تتعلق بالأهداف طويلة الأجل (الإستراتيجية)، متوسطة الأجل (التكتيكية) وقصيرة الأجل (العملية) [63]ص341.

- الكفاءة efficiency ':

تعرف الكفاءة ببساطة على أنها "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة" [64]ص91، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة.

كما تعني "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة" [65]ص14.

يتضح من التعريف السابق أن الكفاءة تهتم بكمية الموارد المستخدمة لبلوغ الأهداف المحددة (عدد ساعات عمل الأفراد، الإستهلاكات الوظيفية، عدد ساعات عمل الآلات)، ويمكن التعبير عن الكفاءة بالنسبة بين الأهداف المسطرة والوسائل المستخدمة لبلوغ هذه الأهداف.

ثالثاً- علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة

يشير أحمد خماخم أن " أداء مركز مسؤولية (منظمة ، وحدة ، قسم ، ورشة ... الخ) يعبر عن الكفاءة والفعالية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي سطرها" [66]ص311، كما يعرف البعض الأداء بأنه "تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات" [67]ص9، بمعنى أن الأداء يترجم في الفعالية (تعظيم المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة) والكفاءة (تدنية المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد)، لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية :

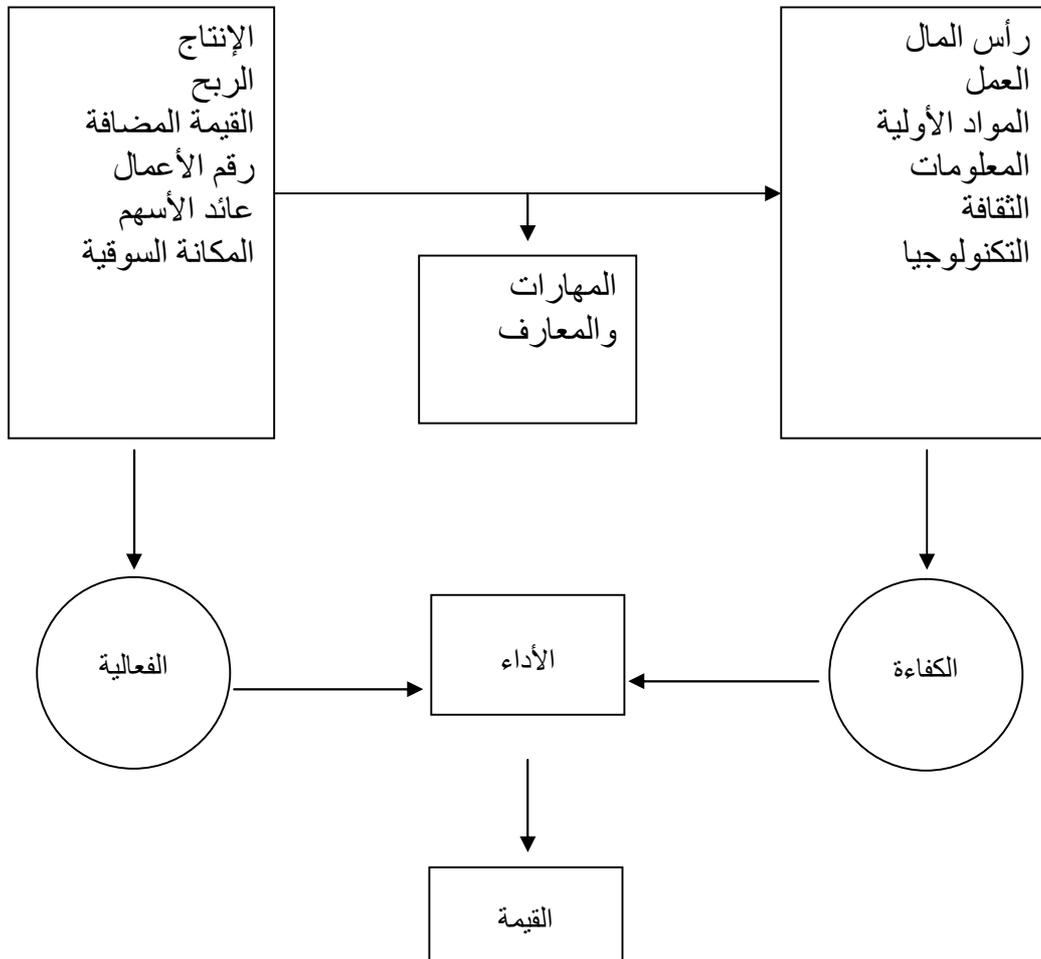
$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة} \quad [68] \text{ص} 434$$

إذن فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الفعالية والكفاءة معا، لذلك فهو يترجم الظاهرتين في آن واحد:

- درجة بلوغ الهدف أو الأهداف المحددة (الفعالية)
- الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج (الكفاءة).

إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وقدراتها على التكيف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والبقاء، أما الكفاءة فتعتمد أكثر على مدى استغلال المنظمة للموارد برشادة، وبما أن الأداء يشمل البعدين (الكفاءة والفعالية) فإنه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ما يجعله يمثل مؤشرا لنجاعة المنظمة أمام العاملين فيها والمتعاملين معها.

الشكل رقم (7) الأداء من منظور الكفاءة والفعالية

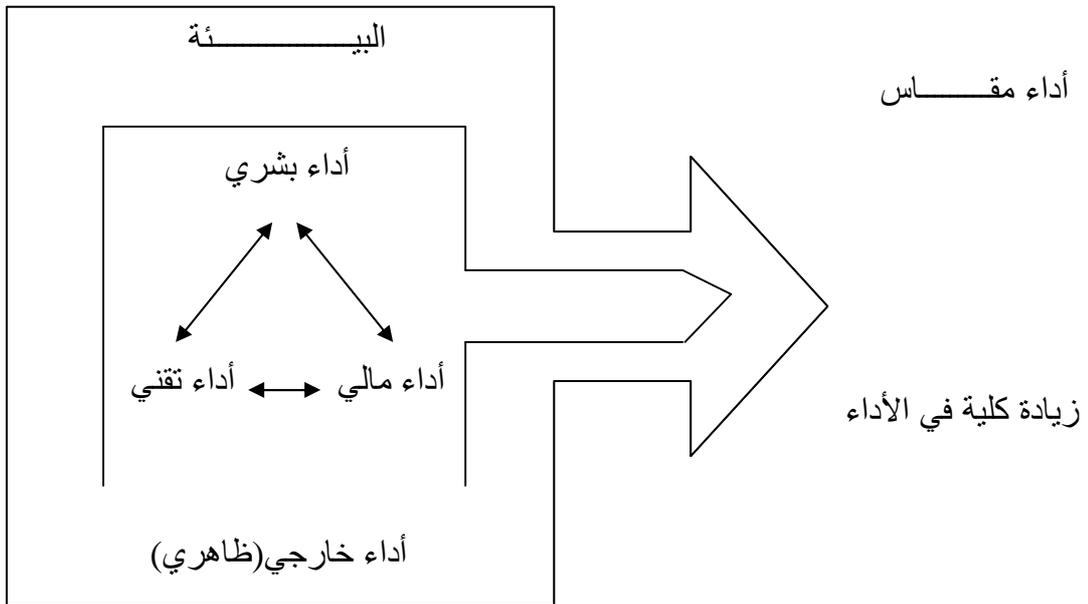


المصدر عبد المليك مزهودة " مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية .مجلة العلوم الانسانية .جامعة محمد
خيضر بسكرة. العدد 01 (88/2001)

3-1-3- الأداء البشري

يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة
وسطى، مشرفين، منفذين). وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء
السابقة كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد [69]ص135.
الشكل التالي يوضح بعض مصادر الأداء المختلفة:

الشكل رقم (08): يوضح مصادر الأداء



المصدر:

B. MARTORY, D.CROZET, Gestion des ressources humaines:
pilotage social et performances, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002, P :
165.

نلاحظ من الشكل أن التفاعل بين موارد المنظمة سواء كانت بشرية، تقنية، أو مالية إضافة إلى التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات هو ما يعطينا في النهاية الزيادة الكلية في الأداء سواء كان مصدره داخلياً أو خارجياً، وإن كان الأداء الداخلي هو المعبر فعلاً وبدرجة أساسية عن أداء المنظمة.

2-3-2- قياس الأداء

لقد اعتبر الربح و لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، لهذا كان جلّ اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح، و انطلاقاً من هذا قيس الأداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المؤسسة، غير أنّ المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء وحججهم في ذلك كثيرة، واتّجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر إستراتيجية، وهذا ما سيتمّ تفصيله في هذا المبحث.

1-2-3- مفهوم و أهمية قياس الأداء

- مفهوم قياس الأداء:

على غرار المصطلحات الأخرى، فإنّ مفهوم قياس الأداء ليس له معنى واحد في أذهان المفكرين، و فيمايلي نستعرض بعض التعاريف المقترحة من بعضهم:

يرى البعض أنّ المقصود من قياس الأداء هو "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة، و التي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأنّ الخيار الإستراتيجي يُنفذ بصورة صحيحة، و أنّه يلبي أهداف المؤسسة". [70]ص233

كما يعرف بأنّه "عملية مرشدة للنشاطات، لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها و انتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها" [70]ص233. و القصد من هذه العملية هو التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة و فعالية المؤسسة ككلّ و لكافة جوانب النشاط و العلاقات المختلفة، و أنّ عملية القياس بهذا يجب أن تكون شاملة لكلّ جزئيات و أقسام النشاط في المؤسسة، فيتمّ قياس كلّ مركز على حدى ثمّ تُجمّع النتائج ليتمّ قياس كلّ المراكز لتصل إلى القياس الشامل للمؤسسة ككلّ، حيث أنّ الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة رغم اختلافها تتميز بالترابط و التكامل ممّا يجعل كفاءة المركز الواحد تؤثر على المراكز الأخرى [71]ص15.

و بناء على هذه التعاريف يمكننا استخلاص أنّ قياس الأداء هو عملية وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي و مقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، بهدف تقليص فجوة الإنحرافات بينهما، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء و الإستمرار على المدى الطويل،

- أهمية قياس الأداء:

كل ما ذكر سابقا يكسب عملية قياس الأداء أهمية بالغة يمكن حصرها في الجوانب الأساسية التالية:[70]ص423.

- يوفر نظام قياس الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية و موضوعية، فضلاً عن أهمية تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة،
- يُظهر قياس الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ و ذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المؤسسة، من مدة أخرى، و مكانياً بالمؤسسات المماثلة،
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفاءة و وضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، و إيجاد نظام سليم و فعال للاتصالات و المكافآت و الحوافز،
- تعكس عملية قياس الأداء المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، و بالتالي تحدّد الآليات و حالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها،
- تعكس عملية قياس الأداء درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف و الإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها و علاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

2-2-3- المؤشرات المالية لقياس الأداء

قبل التعرض إلى التفصيل في المؤشرات المالية لقياس الأداء، أردنا في البداية تقديم بعضاً من المفاهيم المتعلقة بها:

- مفهوم المؤشر: مؤشر الأداء هو "عبارة عن معطية كمية تقيس فعالية و كفاءة جزء أو كل مسار النظام بالنسبة إلى معيار، خطة، أو هدف محدد و متفق عليه في إطار إستراتيجية المؤسسة.[56]ص47.
- مفهوم لوحة القيادة: لوحة القيادة هي " أداة قياس مركبة موجهة للقيام بتشخيص سريع و بصفة دورية لمسير وحدة ما، أو مصلحة، أو مديرية. تُعرض لوحة القيادة في شكل وثيقة أو عدة وثائق تحتوي على عدة مؤشرات واضحة و محددة تترجم مظهر نشاط المؤسسة أو محيطها، و تكوم ملحقة بتعليق تشرح الوقائع"[72]ص81. فلوحة القيادة ليست وثيقة إعلامية فقط بل وسيلة للعمل تسمح بالتصحيح الذاتي، و الإتصال بين المصالح، فهي بذلك وسيلة تسهل متابعة نشاط المؤسسة بطريقة دقيقة، و وسيلة للتقدير بالنسبة لأصحاب القرار، إذ تكسبهم إمكانية تحقيق التنبؤات على أرض الواقع.

و يعتبر الإعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس الأداء من أهم الأساليب المستعملة، و أهم أدوات التحليل شيوعاً في تقييم المركز الإستراتيجي للمؤسسات، و في قياس أدائها خلال فترة معينة، و ذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة و المؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة، كما أن هذه المؤشرات تمكن من مقارنة أداء المؤسسات و وضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد و تقييم اتجاهات الأداء فيها، و من أكثر هذه المؤشرات استخداماً نجد مايلي:

1-الإنتاجية:

يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس و المقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، و يقصد بها الإستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال، معلومات... الخ من أجل الحصول على أعظم و أفضل مخرجات من هذه المدخلات، و لذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة، و الجودة.[73]ص15.

2. القيمة المضافة: تعتبر القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، و تمثل الفرق بين الإنتاج و الإستهلاكات الوسيطة، فكلما تحسن هذا الفرق دل ذلك على تحسن أداء المؤسسة.

3. فائض الإستغلال الخام:

يقيس الأداء الكلي الإقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية و المادية، و هو يمثل الفائض الإقتصادي الناتج فقط عن عملية الإستغلال، و هو يحدد بذلك المردودية الحقيقية للإستغلال.

4. النتيجة الصافية :

محاسبياً تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسسة، الذي يسمح بقياس أدائها خصوصاً من جانب المساهمين و المحللين الماليين، و هي تترجم من عدّة جوانب:

-هي عبارة عن الربح الموزع لمكافأة المساهمين في رأس المال،

-هي دليل على الصحة المالية للمؤسسة،[74]ص2205.

و إلى جانب هذه المؤشرات نجد عدداً من النسب المالية كنسبة السيولة، نسبة المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتة... الخ، التي تعكس الحالة المالية للمؤسسة.

لكن مسيري المؤسسات لم يقتنعوا بهذه المؤشرات، و دليلهم في ذلك وجود بعض المؤسسات تحقق نتائج محاسبية عالية بالرجوع إلى أسفل الميزانية، لكنها في الواقع كانت على حساب استثمار رؤوس أموال جدّ معتبرة، و هذا ما سمح بظهور مؤشرات أخرى يمكن القول عنها أنها كانت أكثر إستراتيجية من الأولى، حيث أصبحت النتائج المحاسبية تنسب إلى رأس المال المستثمر لإعطائها أفضل دلالة عن أداء المؤسسة، و في هذا السياق نجد:

5. العائد على الإستثمار (Return On Investment(ROI):

كان بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدية، و يعرف بالعلاقة التالية:[75]ص2204

$$ROI = \text{الأرباح قبل الضرائب} + \text{تكاليف مالية} / \text{الأموال الدائمة}$$

و قد شهدت السنوات الأخيرة ظهور مؤشرات أكثر موضوعية من الأخرى، استعملتها العديد من المؤسسات الغربية تحت تسميات مختلفة، لكنها ذات معنى واحد، تقيس بها القيمة التي تخلقها المؤسسة للمساهمين، و لعل أشهرها:

6. القيمة المضافة الاقتصادية (EVA) Economica Value Added:[76]ص48

يعتبر مصطلح القيمة المضافة الاقتصادية الموضوع من طرف المستشارين Stern & Stewart ذو انتشار واسع في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفه إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة و تكلفتها، فهو بذلك يقيس القيمة المنتجة من طرف المؤسسة. و يستخدم مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية كمرجع أساسي للمؤسسات الأوربية الكبرى، تقيس بواسطته مدى مساهمتها في خلق القيمة، كما أنه يسمح للمساهمين بتقييم عمل المسيرين. و يعرف مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية بالعلاقة التالية:

$$EVA = \text{الربح العملي} - (\text{تكلفة رأس المال} \times \text{رأس المال})$$

فإذا كان هذا الفرق موجباً فهذا يدلّ على أنّ المؤسسة تخلق قيمة اقتصادية، و إذا كان الفرق سالباً فهو يدلّ على أنّ المؤسسة تهدم القيمة الاقتصادية.

و للمؤسسة ثلاثة طرق يمكن من خلالها تحسين القيمة المضافة الاقتصادية و هي:

إمّا: تخفيض تكلفة رؤوس الأموال المستخدمة، أو رفع إنتاجية الإستغلال، أو ثالثاً و أخيراً بتدنية الأموال المستثمرة بالتنازل عن النشاطات المكملّة و الإقتصار فقط على النشاطات الأساسية.

7. القيمة المضافة السوقية (MVA) Market Value Added:

يقيس هذا المؤشر الفرق بين القيمة السوقية لرؤوس الأموال المستثمرة و قيمتها المحاسبية، فإذا كانت EVA تمثل مؤشر للقيمة المنتجة لفترة زمنية ما، فإنّ MVA تأخذ في الإعتبار مجموع

التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة من طرف السوق المالية.[75]ص52

غير أنّ المحيط الحالي الذي تتواجد به المؤسسة قد تغير كثيراً، و تطبيق التسيير لم يتوقف عن التطور، فالمؤسسات قلصت عدد العمال، أنقصت من المستويات الهراركية، تلقى العمال تكوينات جديدة، و اعتمدوا مفاهيم جديدة كالتحسين المستمر، إعادة الهندسة، الجودة الشاملة... الخ، كما أن التغير التكنولوجي لا يتوقف عن خلق الجديد. كل هذه العوامل جعلت المقاييس المالية لا تجدي نفعاً كأدوات لقياس الأداء، لأن نظام القياس الحقيقي هو ذلك الذي يقيس و يضع العمليات التي تلعب دوراً محدداً للوصول إلى أداء متميز من وجهة نظر أهم الأطراف الآخذة في المؤسسة بما فيهم الزبائن، الأجراء، و الموردون.

ولعل أهم الإنتقادات التي وجهت للمؤشرات المالية ما يلي:

- المسير بحاجة إلى معلومة هادفة وسريعة، في حين أن الأرقام المحاسبية تلبى عدد محدود من المعلومات والتي تكون غالباً بعيدة عن حقيقة الواقع. [54]ص177
- إن الإعتماد على المقاييس المالية لا تمكن المسير من التنبؤ بالمستقبل 100%، وهذا يرجع إلى أنها عامة، لذلك فإنها لا تساعد في عملية اتخاذ القرار بشكل فعال [75].ص178
- تقدم المؤشرات المالية معلومات تتعلق أكثر بالمدخلات عن المخرجات، كما أنها تقدم معلومات عن الماضي، فهي لا تقدم إلا معلومات عن تاريخ التكاليف. [77]ص41
- كذلك فإن الأنظمة التقليدية لقياس الأداء المرتكزة أساساً على المؤشرات المالية ترتبط بالمدى القصير، لذلك فهي لا تتماشى مع المحيط التنافسي الحالي، حتى أنها يمكن أن تعرقل قدرة المؤسسة على خلق القيمة الاقتصادية على المدى الطويل فمثلاً الإهتمام بالنتائج المالية على المدى القصير يدفع بالمؤسسات إلى زيادة الإستثمار في هذه النتائج الآنية و إهمال الإستثمار في الأصول غير المادية و الفكرية التي من شأنها أن ترفع النمو المستقبلي للمؤسسة، و بالتالي تحسين الأداء. [78]
- إن المؤشرات المالية لا تظهر في قوائمها المالية نسبة هامة من المعلومات و البيانات المتعلقة برضا الزبون، التطورات التقنية، و ما حدث من تغييرات المحيط، و التي لها أثر مباشر على أداء المؤسسة [79]ص42.

3-2-3- المؤشرات غير المالية لقياس الأداء:

كانت النقائص المذكورة آنفاً عن المؤشرات المالية بمثابة تمهيد لبروز مؤشرات جديدة لقياس أداء المؤسسة، لأن المؤسسة حالياً و غداً يحكم عليها وفق مدى تحقيقها للهدف الرباعي التالي:

القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم، و كذا حصة ربح السهم، القيمة للعمال بتوفير بيئة تحثهم على التقدم و التطوير، القيمة للزبائن بأن تقدم لهم المؤسسة منتجات و خدمات تلبى احتياجاتهم و ربما تفوق رغباتهم، و القيمة للمجتمع من خلال تحقيق رقي و ازدهار المجتمع.

و المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء الأكثر شيوعاً نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء

المجال	المؤشر الإستراتيجي
النمو	<ul style="list-style-type: none"> ■ نمو الأسواق. ■ نسبة نمو الأنشطة. ■ الحصة السوقية.
الإبداع	<ul style="list-style-type: none"> ■ متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في السوق. ■ نسبة قيمة المنتجات الجديدة إلى رقم الأعمال. ■ نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث و التطوير.
القيمة/الزبون	<ul style="list-style-type: none"> ■ مؤشرات عن رضا الزبون. ■ نسبة الوفاء. ■ التنافسية- السعر.
الجودة	<ul style="list-style-type: none"> ■ مؤشرات الجودة. ■ الضمانات.
التسيير	<ul style="list-style-type: none"> ■ دوران العمّال. ■ نسبة مصاريف التكوين في الكتلة الأجرية.
البيئة	<ul style="list-style-type: none"> ■ معدل الحوادث.

المصدر: Brilman. J, op.cit, p42.

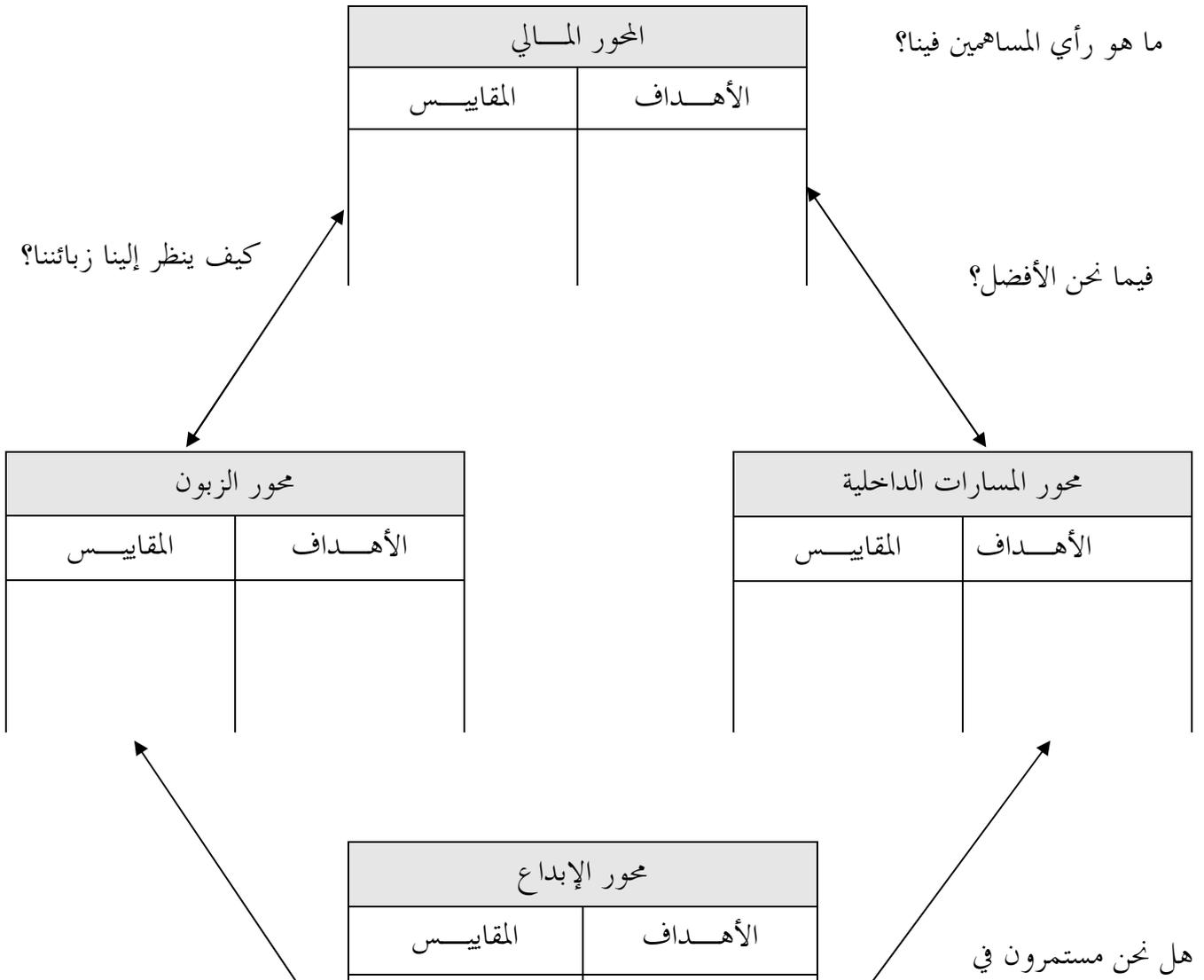
و رغم كل ما قيل عن عدم قدرة المؤشرات المالية لقياس الأداء في ظل المحيط التنافسي الحالي للمؤسسات، إلا أن العديد من الباحثين يرون ضرورة احتواء لوحة القيادة في المؤسسة على الصنفين معاً (المؤشرات المالية و غير المالية)، لأن المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد، و في وقت واحد، فإذا لم يؤد تحسن الأداء إلى وجود أثر أسفل الميزانية، فإنه يجب إعادة النظر في إستراتيجية و مهمة المؤسسة [80]ص171. و لذا فعلى المؤشرات المالية أن تلعب دوراً أساسياً و لو في تذكير المسيرين بأن: جودة أحسن، مسارات أحسن، حلقات أقصر، إطلاق منتجات و خدمات جديدة، إنتاجية مرتفعة ليست نهاية في حد ذاتها بل مجرد

وسائل للوصول إلى الهدف، و بعبارة أخرى لن تكون هذه التحسينات مفيدة، إلا إذا ترجمت بارتفاع رقم الأعمال و تدنية التكاليف، أو باستعمال أفضل للأصول، فحتى يكون نظام القياس كاملاً و فعالاً يجب أن ينعكس كل من تحسين المسارات، خدمة الزبائن، منتجات و خدمات جديدة على الأداء المالي بتضاعف رقم الأعمال، تخفيض الأعباء و سرعة دوران أصول المؤسسة [78]ص171.

و عليه يقترح كل من Norton. D و Kaplan. R أن تحتوي لوحة القيادة على المؤشرات المالية و غير المالية معاً. و حسب هذين الباحثين يجب أن تجيبنا لوحة القيادة على أربعة أسئلة جوهرية و ضرورية لقياس الأداء:

- كيف ينظر إلينا زبائننا؟ (محور الزبائن)،
 - فيما نحن الأفضل؟ (محور المسارات)،
 - هل نحن مستمرون في التحسين و خلق القيمة؟ (محور الإبداع)،
 - ما هو رأي المساهمين فينا؟ (المحور المالي)،
- و يمكن التعبير عن هذه المحاور بالشكل الآتي:

الشكل رقم (09): لوحة القيادة المتوازنة.



و بما أنها تحتوي على أربعة محاور فهي تمنع بذلك كثرة المعلومات و هذا ما يحد عدد المعطيات المحصلة دون وجود نقص في المادة. فهذه الصيغة تجبر المسيرين على عدم الاحتفاظ إلا بالمعلومات الحساسة، و مع هذا فإنه لا يمنع من إدراج مقاييس جديدة إذا أثبتت ضرورتها. و حسب الباحثين كذلك فإن الكثير من المؤسسات التي اعتمدت هذه اللوحة استنتجت من خلال تجاربها الأولى أنها تستجيب بفعالية لعدد من الاحتياجات التسييرية، فهذه اللوحة تجمع العديد من العناصر التي تظهر متباعدة و التي تمثل أولويات المؤسسة في وثيقة واحدة: التوجه نحو الزبون، مدة استجابة قصيرة، جودة فرق العمل، الانطلاقات الجديدة، و التسيير على المدى الطويل.

3-3- دور القيادة الإدارية في تفعيل الكفاءات لتحسين الأداء

تؤدي القيادة الإدارية الجيدة إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة والمرؤوسين، لذا يعتبر ركيزة هامة في وظيفة التوجيه التي يقع عبؤها على عاتق القادة الإداريين، ويمكن نجاح التوجيه من خلال خلق المناخ الملائم الذي يمكن للمرؤوسين في ظل أداء العمل بكفاءة وفعالية، دون أن ننسى الحوافز (المكافآت والجزاءات) التي يمكن للقائد أن يستعملها لرفع أداء مرؤوسيه، فقبل العمل يساهم القائد في رفع قدرة مرؤوسيه على الإنتاج وتحديد أهداف ومعايير الأداء المطلوب الوصول إليها، أما أثناء العمل فيساعد المرؤوسين في بلوغ هذه الأهداف من خلال تيسير عملهم وتقديم المساعدة والتوجيهات والإرشادات لهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم، وبعد أداء العمل يأتي دور إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، خاصة من خلال المكافآت التي يمنحها نظير الأداء الجيد.

3-3-1- تحسين قدرة الكفاءات

بما أن أداء المرؤوس يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها في مجال عمله، لذا يجب على القائد الإداري المساهمة في استغلال وتنمية هذه القدرات وذلك من خلال [69]ص153:

1- التدريب والتعليم

في ظل بيئة عمل سريعة التغيير فإن المهارات والمعارف تتقادم بسرعة، لذا يجب عن القائد أن يساهم في تعليم وتدريب مرؤوسيه [81]ص245، سواء بأن يقوم بذلك بنفسه من خلال التكليف بمهام خاصة، المرافقة أثناء العمل بالتدريب والتوجيه والمتابعة (Coaching) أو تدوير الوظائف بين المرؤوسين، أما إذا لم يكف ذلك فيمكن للقائد الإداري توجيه المرؤوسين إلى دورات تدريبية سواء داخل أو خارج المنظمة، وهذا دون أن ينسى تشجيعهم وحثهم على التدريب والتعليم الذاتي، وهو ما يؤكد ضرورة توافر سمة التدريب والتعليم في القائد .

2- التوزيع

يعني توزيع المرؤوسين على مهام ووظائف تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم، وهذا يتطلب من القائد تحليل ودراسة مهارات ومعارف كل مرؤوس ثم البحث عن الوظيفة التي تلاؤمه كي يشغلها [81]ص246، وهكذا فإن وضع المرؤوس في عمل يناسب قدراته الفيزيائية والمعرفية والسلوكية يمكنه من إبراز واستخدام قدراته ومهاراته، وبالتالي يرفع من أدائه .

3- الملائمة:

وهي عكس عملية التوزيع، أي يبقى المرؤوس في الوظيفة لكن يتم تحليل مكونات العمل قصد اكتشاف توليفة من المهام التي يمكن أن يكون أداءه مرتقعا فيها [81]ص247، هذه التوليفة تشمل: المعدات، الآلات، الأفراد، النفوذ، ... الخ، وهذا الميدان أصبح يشكل علما قائما بذاته يسمى Ergonomie الذي يهدف لمعالجة عدم تلاؤم الأفراد مع مناصب العمل وتقليل الإصابات، الملل والسأم [82]ص230، وهذا ما يبين أهمية توافر مهارات التنظيم لدى القائد الإداري.

4- توفير الموارد:

يتمثل توفير الموارد في توفير الوسائل التي يحتاجها المرؤوس في أداء العمل، وهذا يتطلب من القائد أن يتابع المرؤوسين أثناء العمل، ويسمح لهم أن يعبروا عن مدى كفاية الموارد، فيسارع لتوفيرها لهم، بل لدرجة أن Edson De Bueno مدير شركة AMIL وهي إحدى كبريات المنظمات الصناعية في البرازيل يقول أن "أهم مسؤوليات القائد الإداري هي توفير المعدات التي يحتاجها المرؤوسين لدعم النشاط" [83]ص188.

3-3-2- تحسين الدافعية نحو العمل

المكون الثاني لأداء العامل هو الدافعية، ويتمتع القائد الإداري الذي يتوافر على سمات القيادة بتأثير قوي على دافعية المرؤوسين للعمل، وذلك من خلال تخصيص وقته لشحن وتقوية دافعتهم، وهو ما ينعكس على الجهود المبذولة من طرفهم والرغبة في العمل لديهم، ومن أجل تحسين دافعية المرؤوسين على القائد الالتزام بتطبيق العناصر التالية:

1- وضع أهداف للأداء للمرؤوسين

يعتبر وضع أهداف للأداء المرؤوسين ذو تأثير هام على النتائج التي يحققونها، حيث يجعلهم يعرفون ماذا يجب أن يفعلوا وإلى أين يجب أن يصلوا، ولكي تساهم عملية وضع الأهداف في تحسين دافعية المرؤوسين للعمل وبالتالي رفع أدائهم، يجب أن تتوافر فيها الشروط التالية [81]ص254-256:

- مساهمة المرؤوسين في وضع أهداف الأداء، وهو ما يجعلها مفهومة ومقبولة لديهم، كما أن ذلك يخلق فيهم الالتزام والمسؤولية لبلوغها بما أنهم ساهموا في إعدادها، وهذا ما يبرز أهمية توافر سمة المشاركة في صنع القرارات لدى القائد الإداري.
- يجب أن تكون أهداف الأداء محددة، قابلة للقياس، متناسقة وطموحة، حيث أن الأهداف المحددة تقلل سوء التفاهم بشأن السلوكيات التي سيتم مكافأتها، أما قابلية الأهداف للقياس فتعني ألا تكون في عبارات عامة مثل إعمل ما بوسعك أو إعمل بجدية، بل يجب أن يكون مستوى أهداف الأداء قابل للقياس مثل أنجز كذا قطعة في اليوم، أما تناسق الأهداف فيعني عدم وجود تناقض فيما بينها حتى يمكن إنجازها في وقت واحد، وأخيرا تعني الأهداف الطموحة أن تحمل تحديا لقدرات المرؤوس مع عدم استحالة تحقيقها، أي أن تتوفر على مستوى من الصعوبة يمكن تجاوزه.
- يجب تبادل تغذية مرتدة متكررة بين القائد والمرؤوس، فالقائد يستقبل معلومات عن توقعات المرؤوس واقتراح تعديلات لصعوبات الأهداف، وهو ما يعطي فرصة للمرؤوس لتحديد كيف يعمل، أما المرؤوس فيستقبل معلومات عن سير عمله ومستوى أدائه، مما يشكل له دافع على التحسن

تعتبر الإدارة بالأهداف لـ Drucker Peter من أبرز الأدوات لتجسيد وضع الأهداف كأداة لتحسين دافعية العاملين، وهي أسلوب في الإدارة يسمح بوضع أهداف الأداء للأفراد في المنظمة لفترة معينة على أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق، وفي نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف المسطرة، ثم يتم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المتفق عليها.

2 – تيسير أداء المرؤوسين:

تتمثل وظيفة القائد التيسيرية في جعل الطريق نحو تحقيق الأداء المرتفع سهلا بالنسبة للمرؤوسين، وذلك بأن يدرك العقبات التي يواجهونها إزاء الأداء، كما يجب أن يملك الاستعداد، الحزم والمبادرة لإزالتها، وإلا فإنهم سيعتبرونه جزء من مشاكلهم، ومع ذلك فتدخل القائد في عمل المرؤوسين لا يجب إلا عندما يكون مطلوبا وإلا فإنهم سينظرون للقائد الذي يتدخل باستمرار في تفاصيل أداء عملهم أنه متطفل ولا يثق بقدراتهم وإخلاصهم، ويتجسد واجب القائد في تيسير أداء المرؤوسين في نظرية المسار والهدف التي قدمها روبرت هاوس Robert House سنة 1971 ثم طورها أكثر بالاشتراك مع تيرانس ميتشيل Teranis.Mitche سنة 1974، وسميت هذه النظرية بـ: المسار والهدف لأنها يبين للقائد المسار الذي يسلكه في قيادته للمرؤوسين لتحقيق أهداف العمل (الأداء)، حيث أنها تحاول الإجابة على السؤال المحوري التالي [69]ص162:

ما هو مقدار المساعدة التي يجب أن يقدمها القائد للمرؤوس ليساهم في رفع أدائه؟

يرى هاوس وميتشيل أن حجم المساعدة يتوقف على ثلاث عوامل رئيسية وهي: خصائص المهمة أو العمل، توقعات المرؤوس، وقدرات المرؤوس وتوضيحها فيما يلي [81] ص ص 260-261:

- خصائص المهمة:

أي مدى هيكلتها وصعوبتها، فالمهام مرتفعة الهيكلية وسهلة الأداء لا تتطلب توجيهها من القائد، لأن تدخله بالنصح والتوجيه سيعتبر لدى المرؤوس بأنه تحكم مزعج، أما المهام الغير المهيكلة والصعبة والغامضة فسينظر المرؤوس لمساعدة القائد في أدائها على أنها بناءة ومفيدة.

- توقعات المرؤوس:

تتمثل في مقدار المساعدة التي يريدها، وهي تتأثر بمدى رغبته في الاستقلال والحرية، فالمرؤوس الذي يرغب في الاستقلال يفضل القائد مرتفع المشاركة لأنه يعطيه مزيد من حرية العمل، أما المرؤوس الذي يحتاج إلى المساعدة فيتوقع من القائد التدخل في عمله بالنصح والتوجيه قصد حل المشكلات التي تعيق أدائه.

- قدرة المرؤوس:

يشعر المرؤوس ذو القدرة والخبرة بقلّة الحاجة للمساعدة من قائده حيث يتوفر على التدريب الكافي ويعرف كيف يحصل على الوسائل الضرورية لأداء العمل، كما يستطيع حل المشاكل التي تعترضه لذا يفضل القائد الذي يفسح له حرية العمل ولا يتدخل إلا إذا كانت هناك مساعدة مطلوبة، في حين أن المرؤوس قليل الخبرة والقدرة بحاجة إلى قائد يصغي لأسئلته ويوجهه في عمله.

إن فهم القائد لهذه العوامل الثلاثة يسمح له بتقديم المساعدة المناسبة للمرؤوس، فلا يقدم مساعدة لا يحتاجها المرؤوس أو لا يرغب فيها، كما لا يتركه يواجه الصعوبات والمشاكل لوحده، لذا يشكل هذا الفهم وبالتالي المساعدة حافزا له لأداء العمل لأنه يشعره باهتمام القائد، وتجنبه التخبط في المشكلات كما تساهم في رفع مهاراته وقدراته، إلا أن هذه المساعدة يجب أن تتم وتدعم مصادر الدعم العادية المتمثلة في إجراءات وقواعد العمل المحددة في التنظيم، بدلا من أن تكون نسخة مطابقة لها، أي أن يتدخل القائد لتقديم مزيد من الدعم في مواقف عدم وضوح أو كفاية قواعد العمل التي تحكم الأداء.

إن نجاح القائد في تحسين دافعية المرؤوسين – حسب هاوس وميتشيل – يتطلب منه تقديم المساعدة المناسبة لهم، وهذا من خلال تغيير أسلوب القيادة حسب نوع المساعدة التي يحتاجها كل مرؤوس، أي يجب عليه ممارسة أساليب قيادة مختلفة، مما يجعل نظرية المسار والهدف من النظريات الموقفية، حيث حددت أربع أنماط للقيادة حسب مقدار المساعدة المناسبة للمرؤوسين، وتتمثل هذه الأنماط

في [84] ص ص 149-154:

● القيادة الموجهة:

القائد يعطي توجيهات إرشادات محددة، كما يجب عليه أن يحدد للمرؤوس ما يجب عمله وكيف يتم ذلك، ويؤدي هذا السلوك الموجه إلى تحسين دافعية المرؤوس عندما تكون المهام غامضة ولدى المرؤوس في المساعدة وتنقصه القدرة والمعرفة لأداء المهام.

- القيادة المساندة:

القائد يعطي اهتماما بالوضع الإنساني للمرؤوس وحاجاته، وهو يعمل لجعل جو العمل ممتع ومريح للعاملين من الناحية النفسية، ويؤدي هذا السلوك المساند إلى تحسين دافعية المرؤوس الذي يعمل تحت الضغط و الإحباطات ويقوم بمهام لا تؤدي إلى القناعة والرضا مثل المهام الروتينية البسيطة مما يجعله في حاجة إلى الدعم والتشجيع

- القيادة المشاركة:

القائد يستشير المرؤوس ويأخذ باقتراحاته بشكل جدي قبل أن يتخذ أي قرار يتعلق بعمل المرؤوس، ويؤدي هذا السلوك المشارك إلى تحسين دافعية المرؤوس الذي يفضل الاستقلالية والسيطرة الذاتية ويتجاوب بشكل إيجابي مع المشاركة.

- القيادة الموجهة بالإنجاز:

القائد يضع أهدافا للمرؤوس تتميز بالتحدي وهو يتوقع منه أداء عاليا، كما يبدي ثقة عالية بأنه سيتحمل المسؤولية لتحقيق هذه الأهداف، ويؤدي هذا السلوك الموجه بالإنجاز إلى تحسين دافعية المرؤوس عندما تكون المهام صعبة وغامضة والمرؤوس لديه القدرة على العمل والرغبة في الاستقلالية الإنجاز.

إن هذه النماذج المختلفة للقيادة يمكن أن تكون في قائد واحد لكن في مواقف مختلفة، وذلك حسب حجم المساعدة التي يحتاجها كل مرؤوس، والتي تتعلق بخصائص المهمة، وخصائص المرؤوس (توقعاته وقدراته).

3- استعمال المكافآت والجزاءات

بمجرد وضع القائد الإداري لأهداف الأداء بمشاركة المرؤوسين ثم تقديم المساعدة لهم لبلوغها، تأتي الخطوة التالية لتحسين الدافعية والمتمثلة في تشجيع إنجاز أهداف الأداء عن طريق ربطها بالمكافآت والجزاءات أو الحوافز الايجابية والسلبية، أي أن يجعل القائد مرؤوسيه يشعرون أن هناك مكافآت أكثر لصاحب الأداء المرتفع عن صاحب الأداء المنخفض، وكذلك وجود جزاءات ملائمة لمن يقصر في أداء العمل.

- استخدام مكافآت بارزة:

تعني المكافأة الاستجابة بطريقة إيجابية نحو السلوك المرغوب فيه من المرؤوسين من خلال الشكر ، المدح العلني، العلاوات والترقيات، وحتى تساهم المكافآت في تحسين دافعية المرؤوسين لأداء العمل يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:

• أهمية المكافآت:

لا يتحسن أداء المرؤوس إلا إذا أعطى قيمة شخصية للمكافآت التي يحصل عليها، لذا على القائد أن يعرف المكافآت التي يفضلها مرؤوسيه، ثم يسعى لتوفيرها لهم قدر المستطاع [81]ص276، حيث أن أحد الأخطاء التي يقع فيها القادة عند تحديد المكافآت هو أنهم يفترضون أن كل المرؤوسين يعطون للمكافآت القيمة نفسها، وأن المكافآت المفضلة من القادة يتم تقاسمها مع المرؤوسين، إلا أن المكافآت المفضلة من المرؤوسين تتعلق بمجال العمل الأقدمية، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية وغيرها من العوامل، وهي تتغير عبر المسار الوظيفي [81]ص277، لذا على القائد فهم هذه العوامل حتى يستطيع معرفة المكافأة الحقيقية المرغوبة من المرؤوسين، ويتم ذلك من خلال قضاء وقت كاف معهم لفهم حاجاتهم وأهدافهم الشخصية، ومن خلال مناقشات متكررة وداعمة وشخصية تركز على فرص المسار المهني، أهداف الحياة، الأولويات الشخصية وكذلك مناقشة كل التغيرات الهامة لديهم [81]ص279، وهذا ما يثبت أهمية توافر مهارة الاتصال في القائد الإداري.

• شرطية المكافآت:

تتمثل شرطية المكافآت في أن تتوقف المكافآت التي يقدمها القائد على سلوك الأداء الذي يقوم به المرؤوس، فكلما كانت المكافآت المقدمة مرهونة بما يبذله المرؤوس من جهد وما يصل إليه من انجاز في العمل، كلما زادت شرطية المكافآت، وكلما كان إعطاء المكافآت على أسس أخرى غير الأداء مثل الأقدمية أو العضوية كلما انخفضت شرطية المكافآت [85]ص208، مما يؤدي إلى إضعاف دافعية أصحاب الأداء المرتفع، لذلك على القائد أن لا يمنح العلاوات مثلا إلا إذا بلغ أداء المرؤوس المعايير المحددة أو زاد عنها [81]ص264.

• عدالة المكافآت:

تشير المكافآت إلى إدراك المرؤوس لعدالة المكافآت وذلك من خلال المقارنة بين الجهد الذي يبذله هل يتناسب مع المكافأة التي يحصل عليها، كما يقارن ذلك بجهد ومكافأة الآخرين، وهذا يكون معتقداته بشأن عدالة المكافأة، حيث أن شعور المرؤوس بعدالة المكافأة يؤدي به إلى رفع أدائه لضمان مكافآت أعلى [81]ص287، لذا يجب على القائد أن يتتبع بدقة إدراك المرؤوسين بشأن عدالة المكافأة، فإذا اكتشف فهم خاطئ فيتدخل لتوضيح أسس تقديم المكافآت، أما إذا اكتشف ظلما فيتدخل لتصحيح الوضع [81]ص288.

• فورية المكافآت:

تقديم المكافآت لا يساهم في رفع أداء المرؤوسين إلا إذا تم فور سلوك الأداء، مما يسمح للمرؤوس بأن يعرف ما هو السلوك الذي تمت مكافأته، مما يدفعه ليزيد منه، وفي هذا الصدد يقول فرديريك ونسلو تايلور "يجب أن يعرف العامل بسرعة مردود يته وأجره الذي يحصل عليه، وإلا فإنه لن يكون للمكافأة طابع التنشيط، ويجب أن تعطى له الفرصة لقياس ما قدمه وتحديد ربحه بدقة في نهاية كل يوم عمل، إذا أردنا أن يبذل قدراته على أحسن وجه" [86] ص 191، إذن فالتأخير بين الأداء والمكافأة يضعف فعالية هذه الأخيرة، ولذلك يجب أن يفهم القائد أهمية تلقائية وفورية المكافأة، حيث أن المكافآت الروتينية تفقد دورها في رفع الأداء، وخاصة تلك المرتبطة بالنظم الرسمية لتقييم الأداء الذي يحدث عادة كل ستة أشهر أو سنة، حيث أن هذا التأخير بين الأداء والمكافأة يضعف فعالية أية مكافأة موزعة نتيجة للتقييم [81] ص 291.

- استخدام جزاءات ملائمة

يعني الجزاء الاستجابة بطريقة سلبية نحو السلوك غير المرغوب من المرؤوسين، سواء كان أداء منخفضاً أو تقصيراً في العمل من خلال التنبيه، الإنذار، الحرمان من العلاوة وغيرها من الحوافز السلبية، وذلك بهدف منع تكرار هذا السلوك مستقبلاً، لذا فالجزاء من واجبات القائد ينفذه لتأمين النظام والعدالة وهو متألم في نفسه [87] ص 124، لكن الجزاءات تسبب مشكلات عديدة عندما تستخدم بطريقة غير ملائمة أو مفرطة، لذلك على القائد الإداري استخدام هذا السلوك لإخماد السلوكيات غير المقبولة، إلا أنه لا يكفي لتشجيع المرؤوسين على الأداء المرتفع، وقصد الاستخدام الجيد للجزاءات كأسلوب لتحسين دافعية المرؤوسين للأداء المرتفع، على القادة الالتزام بالشروط التالية [81] ص 273-274:

- تعيين السلوكيات غير الملائمة، وذلك بإعطاء أمثلة عنها وتوضيح أثرها على أداء الآخرين وأداء المنظمة مع الإشارة إلى الكف عنها؛
- طرح أسئلة للمرؤوس عن أسباب السلوك السيئ، لأنه قد يكون هناك أسباب دفعت المرؤوس لذلك السلوك، مما يتطلب استكشاف علاج لها بالتعاون مع المرؤوس؛
- وصف السلوكيات التي يتوقعها القائد من المرؤوس بعد سلوكه السيئ، مع التأكد من فهمها والموافقة عليها، وهو ما يقلل من اليأس الذي يشعر به المرؤوس من أنه يمكن معاقبته مهما فعل لتدارك تقصيره أو خطأه؛
- تقديم الدعم بطريقة ملائمة، مثل مدح النواحي الإيجابية الأخرى في عمله والتأكد من عدم وجود مشكلات في طريق الأداء، لأنها قد تكون سبب ضعف الأداء أو التقصير؛

• ربط بلوغ النتائج المرغوبة بالتحسين المستمر في الأداء وليس الأداء الجيد فقط، مما يجعل المرؤوس لا ييأس حتى وإن كان أداؤه ضعيفا.

نظرا للنفوذ الذي الكبير الذي يتمتع به القائد الإداري على مرؤوسيه للوصول إلى أداء أفضل، وهذا بفعل سيطرته على المكافآت والجزاءات، لذا من المهم أن يتعلم كيفية الاستخدام الفعال للمكافآت والجزاءات حتى يحقق باستمرار نتائج إيجابية مستهدفة، أي أن يجعل من المكافآت والجزاءات أداة لتدعيم سلوك الأداء المرتفع، وهو ما أولته أعمال عاشور اهتمامها.

- الدور التدعيمي للمكافآت والجزاءات

بعد تحليلنا لاستخدام القائد للمكافأة والجزاء في تحسين دافعية المرؤوسين لأداء، نشير إلى أنه للمكافأة والجزاء دور آخر يتمثل في التأثير على تعلم المرؤوسين واكتسابهم لسلوكيات جديدة، وهذا ما قامت بدراسته نظرية التدعيم القيادي لعاشور (1978)، فهي تركز على متغيرات المكافأة والجزاء التي يسيطر عليها القائد، وتقوم هذه النظرية على فكرة رئيسية مفادها أن "سلوك أداء المرؤوس يتحدد بناء على خبرات المكافأة والجزاء السابقة باعتبارها مدعيات ومحددات موجهة لسلوكه، فإذا كانت نتائج سلوك معين هي حصوله على مكافأة، أي خبرة سارة فإن احتمال تكرار المرؤوس لذلك السلوك تزداد، وإن كانت نتائج سلوك معين له هي حرمان وعقاب (جزاء)، أي خبرات محبطة ومثيرة للاستياء، فإن احتمال تكراره لذلك السلوك تقل" [85] ص 206، وهكذا يجب أن يكون سلوك القائد الإداري عبارة عن مجموعة من المكافآت والجزاءات، وبقدر ما تكون ملبية لحاجات المرؤوسين ومشروطة بسلوك أدائهم يتحدد أثرها على دافعية وتعلم المرؤوسين، فالارتباط والتلازم بين المكافآت والجزاءات التي يمنحها القائد و الأداء يؤدي بالمرؤوس إلى سعيه المستمر للوصول إلى مستوى أداء يمكنه من الحصول على المكافآت ومحاولة تفادي الأخطاء والتقصير حتى لا يقع تحت طائلة الجزاء [88] ص 272.

يتضح من نظرية التدعيم لعاشور أن تأثير القائد في أداء المرؤوسين يتم من خلال المساهمة في تعليمهم مجموعة من السلوكيات عن طريق استخدام المكافآت والجزاءات، ويعتمد هذا التأثير التعليمي على ثلاث متغيرات تتمثل في [85] ص 208:

- قيمة المكافآت والجزاءات التي يوفرها القائد للمرؤوسين، والتي تؤدي إلى رضاهم أو استيائهم؛
- شرطية المكافآت والجزاءات، أي أن تتوقف قيمتها ومنحها على الأداء الذي يقدمه المرؤوس؛
- نمط استخدام المكافآت أو الجزاءات، فكلما كان أساس حساب المكافآت والجزاءات هو عدد مرات قيام المرؤوس بالسلوك المطلوب أو غير المطلوب، كلما أثر ذلك إيجابيا على دافعية وتعلم المرؤوس وزاد معدل قيامه بالسلوك المطلوب؛
- ربط تقديم المكافآت أو الجزاءات لمدى اقتراب استجابة المرؤوس من السلوك النهائي المطلوب تعلمه، وذلك من خلال جعل المرؤوس يظهر سلوكا قريبا من السلوك المطلوب وتصميم

السلوكيات التي يظهرها والتي تكون محل مكافأة القائد، بحيث تتدرج من الأيسر إلى الأعد مع مكافأة فارقة تميز إظهار المرؤوس لسلوك الأداء المطلوب وبين عدم إظهاره أو خطئه في القيام به؛

- عدم خضوع المكافأة أو الجزاء إلى نمط ثابت وروتيني، لأن ذلك يجعل المرؤوس يمل منها فلا تدفعه للأداء المرتفع.

إن استخدام القائد لمكافآت وجزاء ذات قيمة عالية ومشروطة بالأداء مع نمط مناسب يؤدي إلى زيادة معدل اكتساب المرؤوس لسلوك الأداء المراد تعلمه، أي أن المكافآت والجزاء التي يوفرها القائد تعتبر أداة هامة لتعليم سلوكيات الأداء المرغوبة، مما يعني أن نجاح القائد في دوره كمعلم يتوقف على الحوافز التي يقدمها.

إن تأثير القائد في أداء مرؤوسيه لا يتم فقط من خلال المكافآت والجزاء التي تعطي خبرات مباشرة للمرؤوسين، وإنما يمكنه أن يؤثر فيهم من خلال التأثير في مدركاتهم وأهدافهم وتوقعاتهم، ومن خلال التأثير على ملاحظة ومشاهدة ومحاكاة المرؤوسين للآخرين بالإضافة إلى ما يقدمه القائد من موارد لمرؤوسيه تسهل لهم العمل المطلوب، وهو ما جعل عاشور (1980) يطور نظرية التدعيم القيادي المبنية على التعلم بواسطة المكافآت و الجزاءات إلى نظرية تكاملية حاول من خلالها الربط بين عوامل التأثير القيادي في إطار متكامل، حيث يرى أن سلوك القائد المناسب للتأثير في أداء المرؤوسين، يجب أن يستنتج مباشرة من محددات أداء المرؤوسين (البيئة، القدرة، الدافعية).

أداء المرؤوس يتحدد بدافعيته وقدرته على العمل (المهارات) وأيضاً ببيئة العمل التي قد تيسر (مثيرات) أو تعيق (قيود) إمكانية قيامه بسلوك أداء العمل، وتتأثر الدافعية والقدرة بخبرات المكافأة والجزاء المباشرة التي تعقب قيام المرؤوس بأنشطة وتصرفات معينة استجابة لمثيرات وقيود البيئة المحيطة، ويتحقق تأثير هذه الخبرات المباشرة على الدافعية من خلال متغيرات وسيطة تتمثل في الأهداف والتوقعات التي تتبلور في ذهن المرؤوس عندما تتضمن ممارساته سلوكاً جديداً، هذه هي مصادر التأثير المباشرة على دافعية وقدرة الفرد من خلال الخبرات والممارسات المباشرة، لكن الفرد قد تتحرك دافعيته وقد يكتسب قدرات جديدة من خلال مصادر غير مباشرة تتمثل في ملاحظة الآخرين، ومن خلال العمليات المعرفية والإدراكية التي تتبلور بفعالها أهدافه وتوقعته، أو من يتحقق بها تعلمه بالملاحظة وأعمال الذهن، فما قد يكتسبه المرؤوس من الخبرة المباشرة (أهداف وتوقعات أو تعلم) قد يقارنه بخبرات الآخرين، فيصح بناء على هذه المقارنة حصيلة هذه الممارسة وناتج هذه الخبرة.

تأثير القائد في أداء المرؤوسين لا يتم من خلال أنماط قيادية مثلما رأينا في مداخل تفسير القيادة (السلوكية والموقفية)، وإنما في صورة أنشطة محددة تشتق من محددات أداء المرؤوسين، فوفقاً للنموذج التكاملية لعاشور تتمثل عناصر السلوك القيادي فيما يلي [85] ص ص 218-219:

- توفير الخبرة والممارسة المباشرة للمرؤوسين من خلال تطويع ظروف البيئة عن طريق تصميم العمل، توزيع المهام، تحديد مسار تدفق العمل بين الأعمال المختلفة، تصميم الظروف المادية والاجتماعية للعمل وتوفير الموارد اللازمة للأداء، كما أن القائد يمكنه التأثير على الخبرة والممارسة المباشرة للمرؤوسين من خلال استخدام المكافآت والجزاءات المباشرة التي تعقب قيام المرؤوسين بالعمل، بما في ذلك التحكم في قيمتها، شرطيتها ونمطها.
- توفير الخبرات غير المباشرة للمرؤوسين من خلال شرح القائد لظروف البيئة، عن طريق توضيح المهام، الظروف المحيطة بالأداء، وضع أهداف الأداء، بيان الموارد المستخدمة، كما يمكن للقائد توفير الخبرات غير المباشرة للمرؤوسين من خلال شرح أنظمة المكافآت والجزاءات وتيسير عملية الملاحظة والافتداء بتوجيه المرؤوسين نحو نماذج الافتداء (بشكل خاص القائد) المطلوب إتباعها أثر ذلك الافتداء عليهم.
- مزج الخبرات المباشرة بالخبرات غير المباشرة من خلال تطويع ظروف البيئة مع شرحها وربط خبرات المكافأة والجزاء التي يقدمها مع شرحها وتفسيرها، بالإضافة إلى الربط بين خبرات المرؤوس المستقاة من الملاحظة والافتداء بالممارسات والخبرات المباشرة.

يتبين لنا من خلال عرض محددات سلوك القائد في النظرية التكاملية لعاشور أنها تتطابق مع محددات سلوك المرؤوسين، وهو ما هذه النظرية شاملة في تحليل تأثير القيادة الإدارية على سلوك أداء المرؤوسين.

يعتبر الأداء الاقتصادي وأداء الأفراد من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس أداء الأفراد و الكفاءات خصوصا مباشرة على الأداء الكلي للمؤسسة، فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على مستوى المؤسسة جيدة وعليه تنعكس بصفة عامة على الاقتصاد الوطني، وانطلاقا من هذه الأهمية الكبيرة للأداء فقد أدركت الدول المتقدمة على العموم وبدأت الدول النامية على وجه الخصوص التركيز عليه لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها، على الرغم من الندرة التي تعانيها في توفير بعض الشروط المطلوبة في عناصر الإنتاج والتي تتركز في ندرة رأس المال في البعض منها.

ومن هذا الجانب يستخدم أرباب الأعمال والأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية أو غير الرسمية لتقييم الأداء فمثلا يلجأ الأفراد إلى ذلك عندما يتناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم،

وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية فهي تلجأ إلى مثل هذه الوسائل عندما يواجهون النقد والثناء للفرد، وعند تعديل أنظمة الأجور والحوافز، أو ترقية فرد معين وتفضيله عن الآخرين ، وهنا يأتي دور القيادة التي تلعب الدور الأهم في توجيه العاملين عموماً والكفاءات خصوصاً لتحقيق أهداف المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف العاملين.

و بعد هاته الدراسة النظرية حاولنا معرفة الأساليب القيادية و كيفية إدارة الكفاءات مع تقييم الأداء في المؤسسات الجزائرية و ذلك بأخذ مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات كنموذج للدراسة.

الفصل 4

دراسة الحالة مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات

بعد دراستنا في الجانب النظري لموضوع القيادة و الكفاءات و الأداء من كل الجوانب و حللنا ارتباطاتها معا ، و جب أن ننتقل إلى أرض الواقع لتأكد من وجود هذه الأساليب و الطرق التي تعرضنا إليها في الجانب النظري، فالجانبان النظري التطبيقي مرتبطان ببعضهما البعض ارتباطا وثيقا، لأن الجانب التطبيقي مبني على فرضيات الجانب النظري، والجانب النظري بدوره لا فائدة منه إن لم تثبت صحته و واقعيته على أرض الواقع.

لهذا فقد اخترنا مؤسسة المطاحن الكبرى بالعوينات ولاية تبسة ليكون حقل بحثنا و دراستنا التطبيقية نظرا لكونه مؤسسة اقتصادية تتوفر على كم هائل من الكفاءات البشرية، كما أنها تتوفر أيضا على مجموعة لا بأس بها من القادة المشهود لهم بالخبرة و الكفاءة ، و هاتان هما الفئتان محل البحث ، حيث أعددنا لهما استبيان خاصا لكل منهما، و هذا راجع لتباين الآراء، و قبل ذلك عرفنا بالمؤسسة و تاريخها و حللنا هيكلها التنظيمي .

4-1-1- تقديم مؤسسة GME

تعتبر الصناعات الغذائية من أهم ركائز الاقتصاد الوطني سواء من ناحية توفير المواد الغذائية بالنسبة للمجتمع الجزائري أو من ناحية تخفيض عبء تكاليف استيراد المواد الغذائية على الدولة و من بين المؤسسات الاقتصادية للصناعات الغذائية مؤسسة المطاحن الكبرى لعوينات. التي تقع محاذة الطريق الوطني رقم 16 حيث يبعد عن مدينة لعوينات ب 5 كلم و عن مركز الولاية تبسة ب: "53 كلم". و تبلغ مساحته الإجمالية 5, 12 هكتار منها 20975 متر مربع، مساحته مغطاة و 10000 متر مربع مساحة تقع عليها وحدة الإنتاج .

4-1-1- نشأة و تطور مؤسسة GME

كانت هذه المؤسسة المطاحن الكبرى لعوينات تنتمي إلى قطاع الصناعات الغذائية (S.N.SEMPAC) و هي الشركة الوطنية للصناعات الغذائية التي أنشأت بمقتضى المرسوم 375/82 المؤرخ في 1982/11/27 المتضمن إنشاء الوطنية لتنمية الصناعات الغذائية للحبوب و مشتقاتها المكلفة بالإنتاج و التسويق و نظرا لعقد التوثيق المؤرخ في 1990/05/19 و المتضمن بتحويل م،و،ص،غ،ح،م بقسنطينة إلى مؤسسة عمومية اقتصادية بالأسهم ذات رأسمال 520.000.000.00 دج و تتفرع إلى خمس مؤسسات على مختلف مناطق التراب الوطني .

في الوسط : العاصمة .

في الغرب : سيدي بلعباس ، تيارت .

في الشرق : قسنطينة ، سطيف .

وتعتبر هذه المؤسسة خلية رئيسية تتفرع منها وحدات أخرى إنتاجية واقتصادية منها المركب الغذائي لعوينات ، مرّ هذا الأخير بعدة مراحل من نمط تسييره منذ الشروع في إنجازها في أواخر السبعينات وكان يسمى بالوحدة الإنتاجية للعجين والكسكسي خلال 1984 ، وفي سنة 1987 تم إنجاز مطحنة تسمى بوحدة الطحين والدقيق ، تقوم بطحن القمح الصلب واللين حيث أصبح يسمى بالمركب الغذائي بالعوينات إلى غاية إنجاز مطحنة ثانية على مستوى المركب أين شرع في الإنتاج سنة 1997 ، واحتوائه على 03 وحدات إنتاجية ، وحدة الطحن رقم 01 ، وحدة الطحن رقم 02 ، إلى جانب تكليفه بالمهمة التسويقية ، فأصبح يسمى المركب الصناعي التجاري بالعوينات إلى مطلع سنة 1998 تعرض المركب لنمط جديد فيه حضي باستقلالية تسييره ، أي انفصل عن وصاية الأم (م،و،ص،غ،ح،م) بقسنطينة ، حيث أصبح من نوع الشركات القابضة (HOLDING) يخضع فيها ، بخص شؤونها المالية لشركات فرعية قابضة (S.HOLDING) وأصبح يسمى "المطاحن الكبرى لعوينات" يحتوي على مجلس إداري وتسيير خاص بالمؤسسة الفرعية .

و مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات كأى مؤسسة اقتصادية أخرى لها أهداف تسعى لتحقيقها وتتمثل هاته الأهداف في :

*إنتاج و تسويق أهم المواد الغذائية ذات لاستهلاك الواسع علي مستوي القطر الوطني و تتمثل في إنتاج الطحين و الدقيق و العجائن و الكسكس و بعض المشتقات الغذائية التي توجه للقطاع الفلاحي (تغذية الأنعام)

*تحديث تقنيات التسويق و الاتصال،

*تحسين نوعية المنتج،

*تلبية حاجيات المستهلك ،

*تلبية بعض حاجيات المؤسسات سوي كانت مدنية أو عسكرية،

*تسويق مشتقات الطحين و تلبية حاجيات مربى المواشي (الديوان الوطني لصناعات الغذائية للمواشي)،

*ضمان الجودة الصناعية الغذائية،

* مواجهة المنافسة ذلك بتوفير الكم والنوع والسعر المناسب ومن خلال هذه المعطيات تستطيع المؤسسة ضمان تنمية نشاطها وتوزيع وحداتها ذلك لتغطية حاجات الولايات الأخرى وخاصة العامة.

4-1-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المديرية العامة: هي إدارة عامة مسؤولة عن تنظيم سير و المؤسسة وتطبيق القوانين وذلك بمساعدة: الأمانة العامة ، مساعد مدير التسيير ومساعد مدير الأمن .

كما أن هذه المديرية تتفرع إلى خمسة مديريات أخرى وهي :

1/ مديرية الاستغلال : فهي تهتم بكل ما يخص الإنتاج وتندرج هذه المديرية تحت ثلاث وحدات إنتاجية (وحدة الطحن رقم 01 ، وحدة الطحن رقم 02 ، وحدة العجائن) . ثلاث دوائر (دائرة التموين ، الدائرة التقنية "الصيانة" ، دائرة المخبر) ، ومصليحتين هما " مصلحة تموين ، ومصصلحة الصوامع الإستراتيجية " ومكتبين " مكتب الدراسات ، مكتب التوثيق والأرشيف" وورشة إصلاح ، وأمانة عامة خاصة بهذه المديرية .

2/ مديرية التخطيط : تضع هذه المديرية دائرة مراقبة التسيير ومصصلحة الإحصائيات و خلية الإعلام الآلي ومصصلحة النزاعات القانونية ، وتتكلف هذه المديرية بمخططات طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل مع وجود أمانة عامة لهذه المديرية .

3/ مديرية التجارة : هي إدارة مسؤولة عن تنظيم التسويق من قبل تنظيم البيع ، حيث هناك نقاط بيع تقوم من خلالها بتسويق منتجاتها وذلك في سنة 1998 ، وابتداء من سنة 1999 تم إزالة نقاط البيع وبدء تنظيم جديد وهو تسويق المنتج عبر التراب الوطني انطلاقا من المركب. وفي الآونة الأخيرة قامت مديرية التجارة بإعادة مراكز البيع لتسهيل عملية التوزيع ، وتتفرع إلى (دائرة التجارة) ويوجد فيها

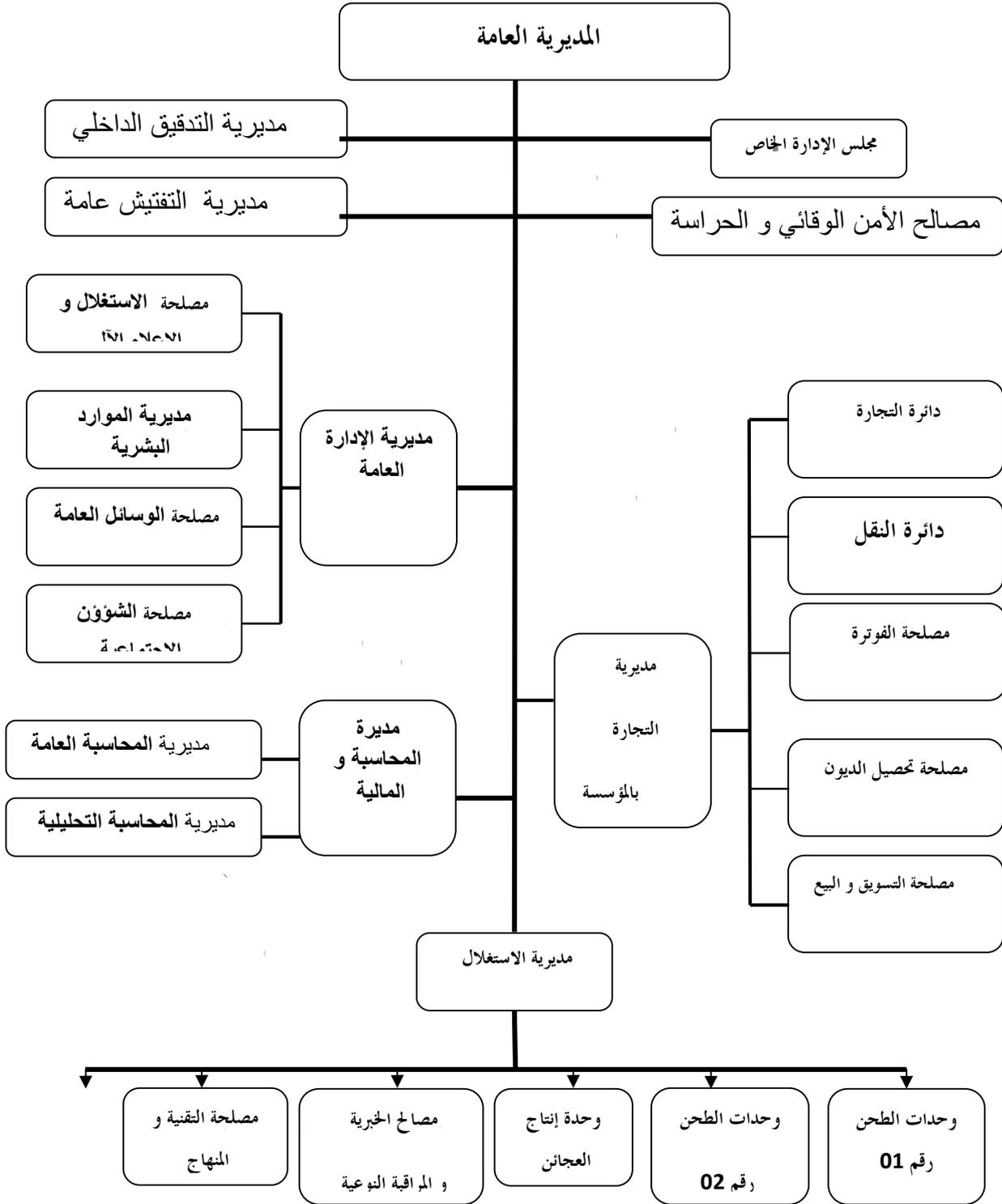
مصلحة البيع وتنقسم بدورها إلى فرع فوترة ومراكز البيع ومصلحة علاقات الزبائن وتنقسم بدورها إلى مصلحة تحصيل الديون ومندوب تجاري والأمانة العامة الخاصة بها

4/ مديرية المحاسبة المالية : تعتبر هذه المديرية ذات أهمية لما لها من دور في إدارة المؤسسة وتسيير الحسابات ن حيث تقوم بالمهام التالية :

- تنفيذ السياسة المالية التي تقررها المؤسسة .
- إعداد الميزانيات ومخططات تمويل المشاريع .
- تحليل التكاليف لمختلف المنتجات .
- حساب مردودية المؤسسة والعمل على تحسينها .

كما أنها تندرج تحت دائرتين هما " دائرة المحاسبة العامة ودائرة المحاسبة التحليلية " والأمانة العامة الخاصة بها أيضا .

5/ مديرية الإدارة العامة : وتتفرع منها عدة مصالح : "مديرية الموارد البشرية، مصلحة الشؤون الاجتماعية، مصلحة الوسائل العامة " ، مكلفة بإدارة شؤون المركب إداريا منها أو ماليا أو اجتماعيا والأمانة الخاصة بها .



شكل رقم 10: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى العوينات

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

4-1-3- دراسة تطور نشاط المؤسسة

في إطار التعرف على المؤسسة ، وجب علينا دراسة و تحليل عناصر مهمة تركز عليها و تجدد وزنها في السوق، و تعتبر هذه العناصر كمؤشرات اقتصادية تحدد الوضعية الاقتصادية لها و أهم هاته المؤشرات تطور رقم الأعمال و كذا نود أن نقدم مؤشرات أخرى أكثر إيضاحا لكن هذا ما كان متوفرا .

تطور رقم الأعمال:

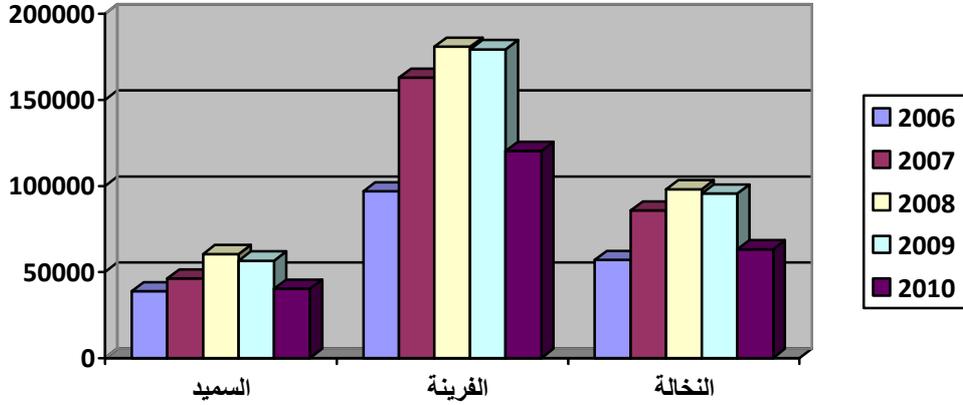
تلعب المبيعات دورا هاما في تحديد الوضعية الاقتصادية لأي مؤسسة حيث أكد الخبراء و المحللون على ضرورة التعرض لدراسة المبيعات لمعرفة الوضعية الاقتصادية ، و لدراسة تطور رقم الأعمال في المؤسسة سنتعرض أولا للكميات المباعة خلال السنوات الخمس الأخيرة:

جدول رقم 02 : المبيعات خلال السنوات 2006-2010

السنوات	السميد	الفرينة	النخالة
2006	38627	96744	56929
2007	46069	162765	85639
2008	60322	180852	98002
2009	56466	179335	95410
2010	40225	120225	63054

المصدر: وثائق المؤسسة الداخلية.

الشكل رقم 11: المبيعات خلال السنوات 2010-2006



هذا التذبذب في المبيعات راجع إلى:

- انعدام سياسة تسويقية رشيدة ، وهذا يعود إلى عدم وجود مخططين و إطارات متخصصين في هذا المجال.
 - المنافسة الشديدة التي تتعرض لها المؤسسة من طرف الخواص.
- كما وتحصلنا على أرقام و معلومات فيما يخص التوقعات لرقم الأعمال و النتائج المحققة التي كانت كما يلي:

جدول رقم 03: رقم الأعمال للسنوات 2010-2008

السنوات	المتوقعة	الحقيقية	النسبة
2008	818 784 736	820 523 478	100.2
2009	861 078 240	778 335 809	90.39
2010	796 089 240	478 678 901	60.13

المصدر : وثائق المؤسسة الداخلية

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة لم تحقق التوقعات إلا في سنة 2008 ثم بدأت النسبة في التناقص و هذا مرده إلى المنافسة الشديدة من جهة، و عدم استقلالية المؤسسة من جهة أخرى، حيث أن سبب

ضعف تحقيق التوقعات لسنة 2010 هو أمز من المؤسسة الأم بوقف الإنتاج حتى يتسنى لها تصريف فائض في المنتج في الفروع الأخرى.

4-1-4- دراسة الموارد البشرية في المؤسسة

نظرا لطبيعة إشكالية البحث المتعلقة بالعنصر البشري و طبيعة المؤسسة كونها عمومية فمن أهم أهدافها خدمة المجتمع و المصلحة العامة ، لذا توجب علينا دراسة العنصر البشري في المؤسسة، و مدى تفاعله مع وضعية المؤسسة الحالية و أهدافها المستقبلية.

و الجدول التالي يوضح تطور عدد العمال حسب الاختصاص:

جدول رقم 04 : تطور عدد العمال خلال السنوات 2000-2010

السنوات	عمال الإنتاج	عمال التجارة	عمال الإدارة	عمال التقنية و الأمن	عمال النقل	المجموع
2000	284	54	34	82	00	454
2001	262	41	33	75	00	411
2002	182	09	25	56	27	299
2003	132	06	27	63	31	259
2004	132	03	24	63	28	250
2005	108	03	24	48	20	203
2006	101	05	18	48	20	192
2007	72	25	25	58	20	200
2008	102	30	25	58	20	235
2009	151	32	42	55	20	300
2010	150	35	43	56	19	303

المصدر: مديرية الموارد البشرية

من خلال الجدول نلاحظ أن اليد العاملة في المؤسسة مرت بمرحلتين، المحطة الأولى من 2000 إلى غاية سنة 2006 تميزت بالتناقص المستمر، و حسب مدير الموارد البشرية سبب هذا التناقص هو قيام المؤسسة بتسريح العمال لتخفيض أعبائها المالية، كما أن تخلي المؤسسة عن مجموعة من النشاطات غير المربحة مثل غلق بعض نقاط البيع و تحويل الإيجار إلى العمال الذين لهم القدرة على تمويل هاته النقاط.

ثم نلاحظ المرحلة الثانية من 2007 إلى يومنا هذا أين بدأ عدد العاملين بالتزايد، وهذا راجع إلى تحسن وضعية المؤسسة بعد إبرامها لعديد من الصفقات التي تحتاج إلى يد عاملة أكثر لتنفيذها.

كما أن عدد العمال مرشح للتضاعف بعد قرار المؤسسة إعادة فتح المطحنة رقم 2 المتوقفة منذ 1999 و فتح قسم إنتاج العجائن أيضا.

ومن أهم مهام إدارة الموارد البشرية هي إعداد الأجور و المكافآت للعاملين الأكفاء لذا ارتأينا دراسة سياسة الأجور في المؤسسة و أنواع المكافآت فيها .

- سياسة الأجور في المؤسسة:

تستعمل الأجور قصد إيجاد علاقة حسنة بين العمال و الإدارة ، حيث أن الأجور عبارة عن كل ما يتقاضاه كل من العامل أو الموظف كجزء مقابل تأديتهما لأي نوع من الأنشطة ، وتقوم دائرة المستخدمين على مستوى فرع المطاحن الكبرى بالعوينات بجميع مصالحها و فروعها ، على حساب أجور العمال حيث تقوم مصلحة الأجرة بجميع أجور العمال و تعديل الإجراءات و تسوية الأخطاء و حفاظ على حقوق كل عامل وضعت هذه المصلحة بطاقة مهنية خاصة بكل عامل ، تحدد فيها المنصب الذي يشغله و جميع الامتيازات الخاصة به، و يمكن التفرقة بين نوعان ، الأول خاص بالعمال الدائمين و الثاني بالعمال المؤقتين ، و تمر عملية إعداد الأجرة بعدة مراحل نلخصها كما يلي :

1. مرحلة إعداد البيانات .

2. مرحلة إعداد الكشف .

1 - مرحلة إعداد البيانات : تتمثل في جمع الوثائق اللازمة لإعداد استمارة الأجرة النهائية حيث تتلقى مصلحة الأجر للفرع كل من :

-استمارة شخصية : و تشمل البيانات الشخصية كالاسم ، اللقب ، الترقيم ، الدرجة ، الحالة العائلية ، تاريخ الميلاد ، تاريخ التوظيف ،... الخ . ثم تحفظ كل هذه المعلومات بجهاز الحاسوب ، و يتم الحصول على هذه الاستمارة من مديرية الموارد البشرية لقسم التوظيف .

-استمارة التنقيط : و يتم الاحتفاظ بها بالمصلحة وتتضمن أيام الحضور الفعلي في شهر لكل عامل ، و على أساسها يتم إعداد استمارة مكافأة المردود الفردي لكل عامل .

-استمارة الساعات الإضافية : تعد بصورة شهرية تضم نوع التعويض في الساعات الإضافية للعمل ، سواء كان التعويض في الأيام العادية أو في أيام العطل

-إستمارة المردود الفردي : كل مسؤول قسم يقوم بإرسال استمارة لمصلحة الأجور، قصد تقديم منح المكافأة لكل عامل ، و تسجل هذه الوثيقة حضورهم اليومي و سلوكهم .

-إستمارة المردود الجماعي : تملئ هذه الاستمارة داخل المصالح المعينة لجميع العمال على أساس الحضور اليومي و السلوك اليومي للعمال ، لترسل لمصلحة الأجر الذي يقوم على أساسها بمنح المكافأة لكل عامل ..

-إستمارة عناصر الأجرة : تتلخص في هذه الاستمارة جميع مكونات الأجرة و لمدة سنة كاملة الخاصة بكل عامل و التي على أساسها يتم إعداد كشف الأجرة النهائية

2 - مرحلة إعداد الكشف : أين تقوم مصلحة الأجرة داخل المؤسسة بإرسال كل من الاستمارة الشخصية و استمارة التنقيط و المردود الجماعي إلى مركز المعالجة بالإعلام الآلي قصد مراقبة هذه الاستمارات لكل عامل ، و بالتالي ينشأ كشف الأجرة المؤقت، و على مستوى مصلحة الأجر تتم مراجعة هذه العمليات مع التأشير عليها إذا كانت صحيحة، أما في حالة وجود خطأ يتم إرسال إشعار إلى مركز الإعلام الآلي للمركب أين يتم تصحيح و إعداد كشف الأجرة النهائي في شكل نسختين ، الأولى لكل عامل عند نهاية الشهر و الثانية يتم الإحتفاض بها داخل مصلحة الأجور¹ .

*المكافآت .

مكافأة المردود الفردي:

و هي مكافأة يتحصل عليها العامل بناء على عملية تنقيط و تقييم شهرية لأدائه ، يقوم بها مسؤوله المباشر و المشرف على عمله و انطلاقا من هذا التنقيط الشهري يتم ملأ وثيقة خاصة بكل عامل الملحق، و على أساسها تحدد المكافأة التي تبلغ 10% من الأجر القاعدي و في نهاية السنة تجمع هذه الوثائق لكل الشهور عدى شهر أوت ، و يتم تحديد زيادة في الدرجات echelons يستحقها العامل وفق تنقيط و شروط معينة في نهاية السنة

مكافأة المردود الجماعي:

و هي مكافأة جماعية من العمال يتحصلون عليها مع بعض ، و ذلك عند تحقيقهم لمستوى إنتاجي معين تكون المؤسسة قد حددته في بداية السنة المالية ، و عند نهاية السنة إذ تمكن العمال من إنتاج هذا المستوى المعين ، و بالتالي يتحصلون على مكافأة المردودية الجماعية و المقدرة بنسبة 5% كإضافة في حالة منتج جديد وهي نوع من أنواع التحفيز المطبقة في المؤسسة لزيادة إنتاجية العمال بصورة مباشرة.

مكافأة نهاية السنة :

وضعت هذه المكافأة لأعمال نهاية السنة من جرد و ميزانية، و تحدد قيمة المكافأة وفق المسير الرئيسي.

مكافأة الخبرة المهنية :

تجمع هذه المكافأة بين الجانب المادي و المعنوي ، بحيث تقدم ميداليات

*أقدمية 15 سنة يتحصل على ميدالية برونزية

*أقدمية 20 سنة يتحصل على ميدالية فضية

*أقدمية 25 سنة يتحصل على ميدالية ذهبية زائد.

4-2- الاستبيان الخاص بالقادة

4-2-1- تقديم الاستبيان الأول

يعتبر الاستبيان أداة جيدة لجمع المعلومات عن المجتمع المدروس، وهو يتمثل في استمارات تحتوي مجموعة من الأسئلة المتنوعة (مغلقة، نصف مفتوحة، متعددة الاختيارات، ترتيب عبارات وأسئلة مفتوحة) يتم توجيهها لعينة ممثلة للمجتمع المدروس، والاستبيان يعوض ويكمل طريقة المقابلة في جمع المعلومات، والتي تتطلب وقتا طويلا لكونها تتم مع كل فرد من أفراد العينة، أما طريقة الاستبيان فتقتصر على توزيع استمارات الأسئلة على أفراد العينة ليقوموا بالإجابة عليها، وبما أن ذلك لا يستغرق إلا وقتا قصيرا، حيث أن أكثرها تأثير على الإجابات المختارة، لذلك فإنها تحضى باستجابة وتعاون أفراد العينة في غالب الأحيان، وهو ما يجعل الباحثين في العلوم الإنسانية كثيرا ما يلجأون إليها .

– هدف الاستبيان الأول:

يهدف هذا الاستبيان الموجه للقادة الإداريين في المؤسسة إلى معرفة مدى توافر سمات القيادة فيهم ونمط قيادتهم وطريقة تعاملهم مع الكفاءات، كما تطرقنا في هذا الاستبيان إلى تقييم الأداء في المؤسسة ،

وهذا طبعا من وجهة نظر القادة باعتبار أن الاستثمارات موجة إليهم، ولذلك سنحاول من خلال هذا الاستبيان تطبيق المفاهيم النظرية في الفصول الثلاثة الأولى.

– طريقة إنجاز الاستبيان:

تم في البداية إعداد استمارة أولية من الأسئلة تم جمعها وغربلتها انطلاقا من عدة مراجع (كتب ، أطروحات ماجستير، مواقع إنترنت)، وبناء على استشارة الأستاذ كشارد تم إجراء بعض التغييرات في الاستثمارة الأولية ، وبعد اطلاع وموافقة الأستاذ على هذه الاستثمارة، تم توزيعها على عينة صغيرة من خمسة قادة على مستوى المديرية العامة، وبعد استرجاعنا للإجابات قمنا بتحليلها أين تبين أن بعض الأسئلة غير ملائمة فقمنا بحذفها كما أضفنا أسئلة أخرى وأجرينا تعديلات على هيكل الاستثمارة لتتخذ شكلها النهائي، لنقوم في الأخير بتوزيع 28 استمارة على مستوى كل الإدارات في المؤسسة.

– محتوى الاستبيان:

تشكل هيكله ومضمون الاستبيان عنصرا أساسيا في نجاح وظيفته كأداة لجمع المعلومات وهذا ما يسهل للمستجوبين ملء الاستثمارات، كما يسهل عملية التحليل فيما بعد وكذلك الحصول على المعلومات المرغوبة، لهذا قمنا بتقسيم الاستبيان الموجه للقادة في المطاحن الكبرى العوينات إلى المحاور التالية :

1 – المعلومات العامة:

تتناول التعريف بعينة الدراسة الممثلة في القادة الإداريين .

2- نمط وسمات القيادة الإدارية:

يتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة تهدف الى معرفة النمط القيادي السائد في المؤسسة، كما أن هدف بعض الأسئلة الأخرى هو التحقق من وجود أو غياب سمات القيادة في القادة، وعن طريق تحليل النتائج يمكننا إصدار حكم عام عن مستوى قادة المؤسسة.

3 - القيادة الإدارية و توجيه الكفاءات:

أسئلة هذا المحور تدور حول اهتمام القادة بالكفاءات، وتقييمهم لهم و طريقة تعاملهم معهم.

- تحديد عينة الدراسة:

نعني بتحديد العينة هو اختيار مجموعة الأشخاص من مجموع مجتمع البحث وهؤلاء الأشخاص يكونون العينة التي يهتم الباحث بفحصها ودراستها ويتوقف حجم العينة على أمور عديدة أهمها درجة

تجانس أو تباين وحدات مجتمع البحث في خصائصه وصفاته وعلى دقة المعلومات التي يروم الباحث معرفتها إضافة إلى الإمكانيات المادية والبشرية والزمنية المتوفرة أو المتاحة للباحث .

بما أن المجتمع المدروس يتمثل في القادة الإداريين على مستوى مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات، فإن العينة ستكون جزء من هؤلاء القادة، و عددهم الإجمالي 29 قدمت لهم كلهم استمارات ، لكن عدد الاستثمارات المحصلة كان 25 استمارة ، فنسبة الاستثمارات المحصلة تشكل نسبة 86.20 % من الاستثمارات الموزعة وهي نسبة مقبولة، والجدول التالي يوضح توزيع القادة حسب المستويات التنظيمية:

جدول رقم 05: توزيع القادة حسب المستوى التنظيمي

النسبة %	العدد	المستوى التنظيمي
4	1	قيادة عليا
24	6	مدير مديرية
72	18	مدير دائرة (مصلحة)
100	25	المجموع

نلاحظ من الجدول أن أغلبية أفراد العينة هم من مديري الدوائر أو المصالح في المؤسسة.

4-2-2- المعلومات العامة لعينة الدراسة

1-الجنس:

جدول رقم 06 : توزيع عينة القادة حسب الجنس

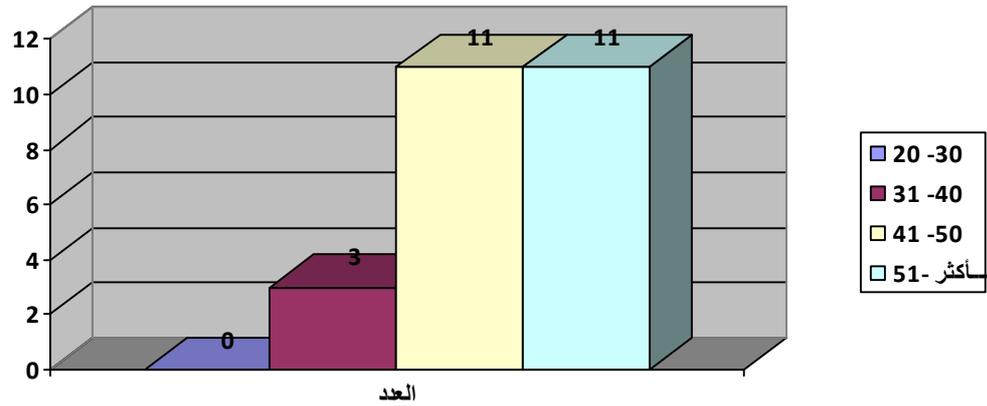
النسبة المئوية	العدد	الجنس
92%	23	ذكور
08%	02	إناث
100%	25	المجموع

يتضح أن عدد القادة من الذكور هو (23) قائد يشكلون نسبة (92%) من حجم العينة، فيما بلغ عدد الإناث (02) وتشكلن (08%) من العينة، ويبدو أن سبب التفاوت بين نسبة الذكور والإناث في العينة

هو طبيعة المجتمع خاصة في الجهة الشرقية من الوطن في اعتماده على الذكور في القيادات الإدارية أكثر من اعتماده على الإناث.

2 - السن :

الشكل رقم 12: توزيع عينة القادة حسب السن



نلاحظ من الشكل السابق انعدام فئة الشباب أقل من ثلاثين سنة في المناصب القيادية، مما يبين أن التعيين في هذه المناصب يعتمد أكثر على الأقدمية أو المدة التي يقضيها الفرد في المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى طغيان عنصر الأقدمية على عنصر الكفاءة في عملية الترقية التي تخضع إلى قوانين تحكم المؤسسات العمومية والتي من بينها GME.

3- الأقدمية في المؤسسة:

جدول رقم 07: توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة
00%	00	1-5
12%	03	6-10
32%	08	11-15
56%	14	16- فأكثر
100%	25	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن أكثر من نصف القادة الإداريين تفوق مدة عملهم في المؤسسة عن 20 سنة وهو ما يؤكد تحليل سؤالنا عن سن القادة الإداريين، حيث تمنح المناصب القيادية على أساس الأقدمية في العمل بالمؤسسة.

4- الأقدمية في الوظيفة:

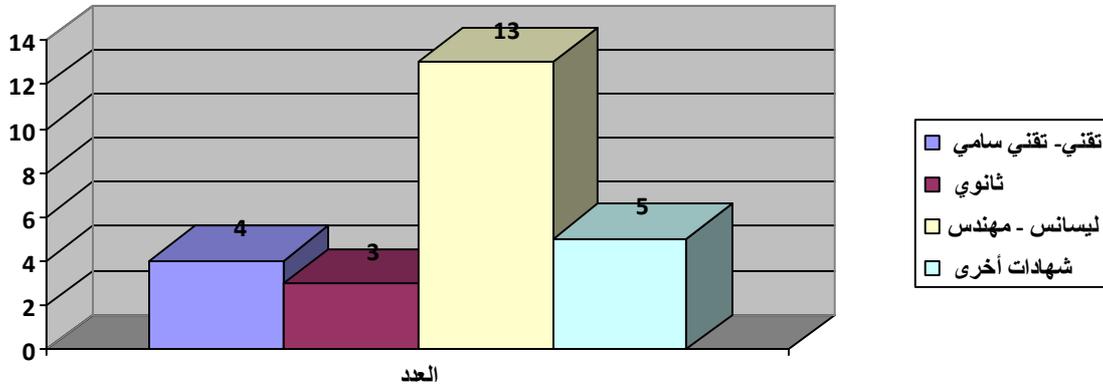
جدول رقم 08 توزيع عينة القادة حسب الأقدمية في المنصب

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
5 - 1	14	56%
10-6	07	28%
15 - 11	04	16%
16- فأكثر	00	00%
المجموع	25	100%

نلاحظ من الجدول أن أكثر من نصف القادة (56%) لا تتجاوز أقدميهم في المنصب 5 سنوات، ويرجع ذلك لسبب رئيسي هو كبر سن القادة حيث أن بطأ الترقيات يجعل من يصل إلى منصب قيادي يكون قد وصل تقريبا إلى سن التقاعد.

5- المستوى التعليمي للقادة:

الشكل رقم 13: توزيع عينة القادة حسب المستوى التعليمي



نسبة أصحاب الشهادات الجامعية (ليسانس - مهندس) تشكل الأغلبية من القادة إضافة إلى حملة الشهادات الأخرى التي تتمثل كما توضح لنا من الاحتكاك المباشر مع القادة في شهادات عليا، وهو أمر طبيعي نظرا لأن القيادة الإدارية تتطلب مستوى علمي عالي بما يسمح لها من اتخاذ القرارات السليمة في مجالات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وهذا قصد حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة.

6- الميدان التعليمي:

جدول رقم 09: توزيع عينة القادة حسب التخصص التعليمي

النسبة %	العدد	بيان
08%	02	إدارة
04%	01	اقتصاد
24%	06	مالية
64%	16	أخرى (تقني وهندسة)
100%	25	المجموع

نلاحظ من الجدول أن ما يقارب نصف القادة هم من حملة الشهادات التي لا علاقة لها بالتسيير (المهندسين والتقنيين) ، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة، حيث أنهم كانوا في كثير من الأحيان من أعوان التحكم ليتم ترقيةهم بفعل الأقدمية إلى مناصب قيادية، مما كان له أثر واضح على أداءهم في القيادة والإدارة.

7- طريقة توظيف القادة:

جدول رقم 10: توزيع عينة القادة حسب نمط التوظيف

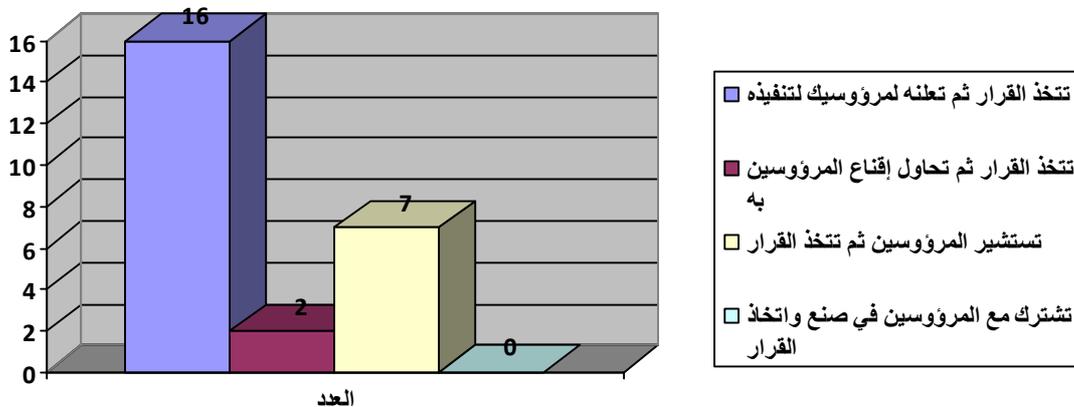
النسبة المئوية	العدد	أساس التوظيف
00%	00	مسابقة
44%	11	الشهادة
44%	11	العلاقات الشخصية
12%	03	خبرة سابقة
100%	25	المجموع

إن الالتحاق بالمؤسسة قد تم في أغلب الأحيان عن طريق العلاقات الشخصية أو عن طريق الشهادة، و هذا كان في وقت لم تتوفر فيه المنطقة على كفاءات كافية للعمل في هذا المجال إذ أننا وجدنا بعض القادة ليسوا من المنطقة لكنهم جاؤوا و استقروا فيها، أما عن الوقت الحاضر فالمؤسسة تولي اهتماما خاصا بتوظيف حملة الشهادات عن طريق عقود ما قبل الإدماج.

4-2-3- نمط وسمات القيادة الإدارية

1- طريقة إتخاذ القرار:

الشكل رقم 14: توزيع عينة القادة حسب طريقة إتخاذ القرار



نلاحظ من الجدول أن أكثر من نصف القادة (64%) يتخذون القرارات ثم يعلنونها للمرؤوسين، وهذا يرجع بالأساس إلى عقلية القادة و نوعية الأوامر فحسبهم لا توجد هناك قرارات تستحق مشاركة

المرووسين فطريقة العمل روتينية و ليس فيها أي تجديد، كما يرون أن خبرتهم في المؤسسة و معرفتهم بكل خباياها يغنيهم عن إستشارة المرؤوسين و إذا واجهوا صعوبة في إتخاذ قرار ما فالأولى بالمشورة هو الرئيس المباشر، مما يبين إتجاه القادة في مؤسسة GME أكثر إلى الأسلوب الأتوقراطي المهتم بالعمل على حساب الأسلوب الديمقراتي المشارك.

2- موقف القادة من التغذية المرتدة المقدمة من المرؤوسين

جدول رقم 11: توزيع عينة القادة حسب سلوكهم مع التغذية المرتدة

هل تطلب تغذية مرتدة من مرؤوسيك حول أسلوب قيادتك؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	16	64%
لا	09	36%
المجموع	25	100%

يرى أكثر من نصف القادة (64%) أنهم يسعون إلى طلب معلومات من مرؤوسيهم حول رأيهم في أسلوب التوجيه المتبع من قبلهم، وهذا ما يجعلهم واعين بنمط قيادتهم ومدى تأثيره على أداء ورضا مرؤوسيهم، و يساعدهم أيضا في معرفة أي معارضة قد تكون أو عدم رضا يتسبب في عرقلة سير العمل.

3- موقف القادة مع التغذية المرتدة السلبية

جدول رقم 12: توزيع عينة القادة حسب موقفهم من التغذية المرتدة السلبية

إذا قدم لك أحد مرؤوسيك تغذية مرتدة سلبية عن أسلوب قيادتك، ما هو موقفك؟	العدد	النسبة المئوية
تغيير سلوكك	00	00%
محاولة التبرير	23	92%
رفض التغذية المرتدة	02	08%
المجموع	25	100%

ما أثار استغرابنا في هذا السؤال هو رفض القادة كلهم لتغيير أسلوبهم، واكتفائهم بمحاولة التبرير، و هذا راجع حسبهم إلى أن النمط القيادي الذي يعملون به هو الأصح، لأن العاملين لديهم دائمو التذمر، وإذا غيروا هذا الأسلوب في القيادة و التوجيه فسوف تكون هناك عواقب وخيمة لذلك.

4- اهتمام القادة بأراء المرؤوسين:

جدول رقم 13: توزيع عينة القادة اهتمامهم بمقترحات المرؤوسين

هل تطلب من مرؤوسيك مقترحات لتحسين العمل؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	21	84%
لا	04	16%
المجموع	25	100%

نلاحظ من الجدول أن معظم القادة (84%) يطلبون مقترحات لتحسين العمل من مرؤوسيه، فالقادة يطلبون هاته المقترحات لتحسين العملية الإنتاجية و لمواكبة الطلب المتزايد على المنتجات، و أيضا هم يرون أن أخذ هاته الاقتراحات حتى لو لم يتم العمل بها سوف تحفز العمال و تنمي لديهم إحساس بالانتماء و يشعرون بأنهم جزء مهم مكن المؤسسة.

5- تقدير القادة لمقترحات الكفاءات:

جدول رقم 14: توزيع عينة القادة حسب عملهم بمقترحات العاملين

إذا تقدم المرؤوسين بمقترحات لتحسين العمل، مدى عملك بها؟	العدد	النسبة المئوية
نادرا	05	20%
أحيانا	12	48%
غالبا	08	32%
المجموع	25	100%

نلاحظ من الجدول أن نصف القادة (48%) يعملون أحيانا بمقترحات المرؤوسين و هذا لكون هاته الاقتراحات غير قابلة دائما للتطبيق العملي، كما أن قادة آخرين (32%) يعملون غالبا بهاته الاقتراحات التي نجد معظمها في الجانب الإنتاجي القابل للتحسين الدائم.

تفويض القادة لسلطاتهم:

جدول رقم 15: توزيع عينة القادة حسب درجة تفويضهم للسلطة

النسبة المئوية	العدد	ما هي درجة تفويض السلطة للمرؤوسين لديك؟
92%	23	أبدا
00%	00	نادرا
08%	02	أحيانا
100%	25	المجموع

نلاحظ من الجدول أن أغلبية القادة (92%) لا يفوضون سلطاتهم للعاملين معهم ، و هذا راجع إلى النظام السائد في المؤسسة، و أيضا إلى خبرات سابقة، فهناك من تسبب له تفويض سلطته للغير في مشاكل إدارية، وهذا ما يتسبب في كثير من الأحيان في عرقلة سير العمل، و يتدخل هنا الرئيس المدير العام الذي له كل الصلاحيات.

6- علاقة القادة بالمرؤوسين:

جدول رقم 16: توزيع عينة القادة حسب تقييمهم لعلاقتهم مع مرؤوسيه من الكفاءات

النسبة المئوية	العدد	كيف هي علاقتك بمرؤوسيك على العموم؟
16%	04	ممتازة
44%	11	جيدة
40%	10	مقبولة
00%	00	سيئة
100%	25	المجموع

حسب قراءتنا للجدول نجد أن (44%) من المبحوثين يرون أن علاقتهم مع المرؤوسين جيدة و هذا راجع في أغلب الأحيان الى سنوات الخدمة الطويلة معا، أو الى العلاقات خرج المؤسسة أما (40%) من القادة فهم يقيمون علاقتهم مع المرؤوسين بالمقبولة و هذا راجع الى تقديمهم لمصلحة العمل على أي علاقات ، كما أنه راجع إلى شخصية بعض القادة.

7- جو العمل:

جدول رقم 17: توزيع عينة القادة حسب سعيهم لخلق روح المرح والادعابة في علاقاتهم مع

مرؤوسيههم

هل تسعى لخلق روح المرح والادعابة في علاقاتك مع مرؤوسيك؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	07	28%
لا	18	72%
المجموع	25	100%

نرى من الجدول أن أغلبية القادة لا يسعون إلى خلق جو من المرح و ادعابة مع مرؤوسيههم أثناء العمل و هذا راجع حسبهم إلى طبيعة مناصبهم ، والفرق في السن بينهم و بين المرؤوسين ، كما أنهم يحاولون دائما ترك مساحة من الاحترام السائد، التي تزول مع جو المرح، وهذا ما يخلق جو من الكأبة على العمل و يجعل المرؤوس دائم التذمر من طريقة الرئيس في معاملته، وهو ما يخلق نوع من عدم الرضا لدى العاملين.

8- إلمام القادة بمهامهم:

جدول رقم 18: توزيع عينة القادة حسب توافرهم على معلومات وافية عن المهام الواقعة تحت

هل لديك معلومات وافية عن المهام الواقعة تحت إشرافك؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	23	92%
لا	02	08%
المجموع	25	100%

يرى معظم القادة في المؤسسة أن لديهم معلومات وافية عن المهام الواقعة تحت إشرافهم ، وهذا راجع إلى أقدمتهم في المؤسسة، ومعرفتهم بكل ما يدور فيها، و أيضا لمراقبتهم اليومية للأعمال التي يكونون مسؤولين عنها، وهذا ما رأيناه أثناء تواجدها بالمؤسسة، أما المجيبون بلا فسيب عدم توفرهم على المعلومات الوافية عن المهام الواقعة تحت إشرافهم هو أنهم جدد في هاته المناصب، ولم يكن لهم الوقت الكافي للإطلاع عليها كلها.

9- تقييم الأداء:

جدول رقم 19: توزيع عينة القادة حسب طريقة تقييمهم للأداء

هل تقوم بتقييم الأداء وفق معايير محددة ومضبوطة	العدد	النسبة المئوية
نعم	22	88%
لا	03	12%
المجموع	25	100%

إذا كانت الاجابة بنعم فما هي هاته المعايير؟

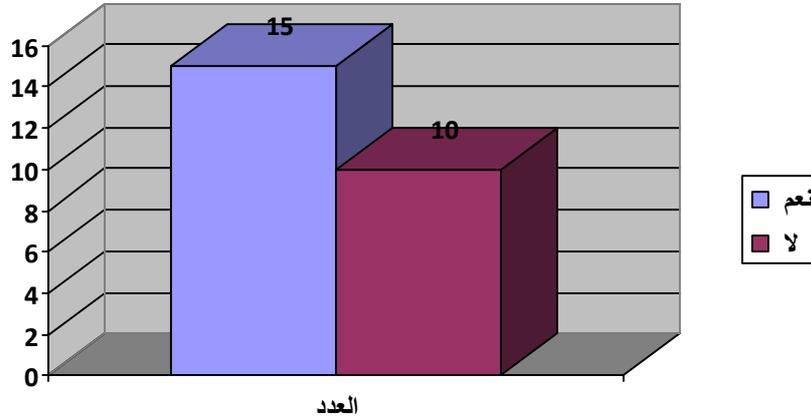
منحة المردود الفردي ، رقم الأعمال ، الأرباح

يرى أغلب قادة المؤسسة (88%) أن لديهم معايير محددة و مضبوطة لتقييم الأداء، و على ضوء هذا التقييم يقومون باتخاذ القرارات الخاصة بك المجالات سواء كانت خاصة بجانب الموارد البشرية أو بالإنتاج أو الجوانب المالية، لكن السؤال التابع بين لنا عدم الفهم المطلق لمعايير قياس الأداء ، واستنتجنا عدم توفر المؤسسة على نظام لتقييم الأداء، مما يجعل قرارات المؤسسة في جميع المجالات غير موجهة بطريقة صحيحة، فمثلا هم يرون أن منحة المردود الفردي معيار لقياس أداء العامل لكنها لا تشكل سوى لوحة تنقيط للأعمال لانضباط العامل بغض النظر عن إنتاجيته أو كفاءته في العمل.

4-2-4- القيادة الإدارية و توجيه الكفاءات

1- تحسين أداء المؤسسة عن طريق الكفاءات:

الشكل رقم 15: توزيع عينة القادة حسب رأيهم في الإستراتيجية الحالية للمؤسسة فيما يخص استقطاب الكفاءات و تدريبها



نلاحظ انقسام القادة بين من يرى أن الإستراتيجية الحالية لقيادات المؤسسة فيما يخص استقطاب الكفاءات و تدريبها كفيلا بتحسين أداء المؤسسة و من يرى عكس ذلك، فالمؤيدون لإستراتيجية المؤسسة يرون بأن سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة في الوقت الحالي تسعى لضخ دماء جديدة في المؤسسة مع احترام معيار الكفاءة و هذا عن طريق برنامج عقود ما قبل التشغيل كما أن سياستها التكوينية رغم محدوديتها على الإطارات إلا أنها كافية في الوقت الحالي.

أما المعارضون لهذا الطرح فمنهم من يرى أنه لا توجد إستراتيجية أساسا لاستقطاب الكفاءات أو تدريبها، ومنهم من يرى أن جهود المؤسسة غير كافية و غير مؤطرة بشكل يسمح لها بتحسين أدائها و هذا لعدم رغبة المؤسسة في صرف الأموال على عملية التكوين.

2- تقديم تغذية مرتدة للكفاءات:

جدول رقم 20: توزيع عينة القادة حسب تقديمهم لتغذية مرتدة للكفاءات

هل تقدم تغذية مرتدة للكفاءات عن مستوى أدائهم ؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	23	92%
لا	02	08%
المجموع	25	100%

يتبين لنا أن أغلب القادة (92%) يعتبرون أنهم يقدمون تغذية مرتدة للكفاءات عن مستوى أداءهم سواء كان هذا الأداء جيدا أو سيئا، وحسبهم تتم هذه التغذية المرتدة إما عن طريق منحة المردود الفردي التي

تقدم شهرياً، أو بطريقة شفوية مباشرة، وهو ما يكون له أثر إيجابي على الكفاءات فيعرفون نقاط قوتهم وضعفهم وأوجه التحسين التي يجب القيام بها، كما يعرفون أوجه التميز التي برزوا فيها مما يشعرهم بالفخر والثقة بالنفس.

3- طرق المكافئة:

جدول رقم 21: توزيع عينة القادة حسب طريقة مكافئتهم للمرؤوسين

النسبة المئوية	العدد	- في حالة أداء المرؤوسين الجيد، ما هو موقفك ؟
12%	03	تقديم الشكر
08%	02	المدح العلني
80%	20	التوصية بعلاوة
100%	25	المجموع

يقوم (80%) من القادة في المؤسسة بالتوصية بعلاوات للمرؤوسين الذين قاموا بأداء جيد، و هذا راجع حسبهم إلى أن العاملين يتأثرون بالدرجة الأولى و قبل كل شيء بالمكفئات المادية، التي تشكل الحافز الرئيسي لديهم، أما الشكر و المدح العلني فهي ذات أثر زائل، لكن بالنظر الى حجم هاته العلاوات و معدل تكرارها نجدها غير كافية للتحفيز فهي في أحسن الحالات لا تتجاوز 1000دج، لذا توجب إلحاقها بالمدح العلني أو تقديم هدية رمزية تحفز العامل وتجعله يبذل جهد أكبر للبقاء عند حسن ظن رؤسائه في العمل.

4- ارتباط المكافئات بمستوى الأداء:

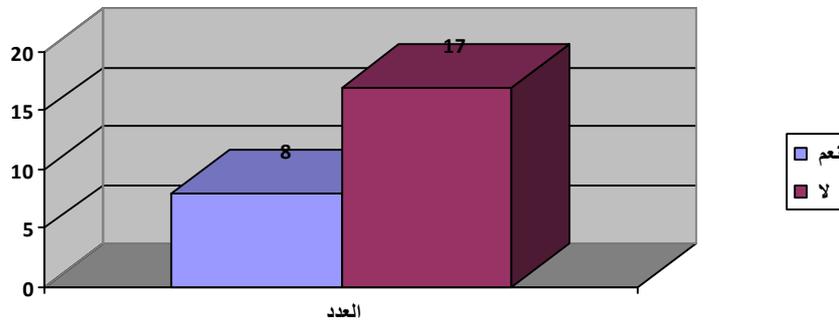
جدول رقم 22: توزيع عينة القادة حسب ربطهم للمكافئات والعلاوات المقدمة بمستوى الأداء

النسبة المئوية	العدد	- هل تربط المكافئات والعلاوات المقدمة بمستوى الأداء ؟
76%	19	نعم
24%	06	لا
100%	25	المجموع

نلاحظ أن (76%) من القادة يربطون المكافئات و العلاوات بمستوى أداء العاملين، بينما يرى القادة الآخرون (24%) أن هاته المكافئات و العلاوات لا ترتبط بمستوى أداء العاملين، لأنها تقدم في آخر السنة كمردودية تقسم على كل العاملين، أما المكافئات الفردية فهي لا تتعدى منحة المردود الفردي، أو منح خاصة نادرا ما تكون.

5- توفر الكفاءات:

الشكل رقم 16: توزيع عينة القادة حسب رأيهم في توفر الكفاءات في المؤسسة



يرى (68%) من القادة أنهم لا يعانون من أي نقص في الكفاءات، هذا لأن لديهم فائض في العمالة، فأى نقص في الكفاءات يمكن أن يعوضه العدد الزائد من العمال، بينما يرى (32%) من القادة لأنهم يعانون من نقص في الكفاءات بالرغم من تواجد فائض في العمال، فالزيادة في الكمية لا تعني الجودة النوعية، و كما لاحظنا أنه مثلا في مجال المعلوماتية، لا يوجد في المؤسسة إلا مهندس واحد مسؤول عن كافة الأجهزة و الشبكات في المؤسسة، لذا استنتجنا أن المؤسسة تعاني فعلا من عجز في الكفاءات.

6- احترام القادة للكفاءات:

جدول رقم 23: توزيع عينة القادة حسب تفضيلاتهم لتحسين الأداء

النسبة المئوية	العدد	ما الأحسن برأيكم لتحسين الأداء و تحقيق الربح؟
20%	05	تدريب العمال و توظيف الكفاءات
48%	12	تحسين الآلات و المعدات الإنتاجية
32%	08	اكتساب و خلق تكنولوجيات حديثة و متطورة
100%	25	المجموع

حسب الجدول فان (48%) من القادة يرون أنه لتحقيق أداء جيد يجب عليهم تحسين الآلات و المعدات الإنتاجية، لأنه حسبهم عندما تكون هناك آلات جديدة ذات طاقة إنتاجية أكبر سوف يتحسن أداء المؤسسة وتحقق أرباحاً أكبر، لأن أرباح المؤسسة مرتبطة مباشرة بالكمية المنتجة، أما (32%) من القادة فهم يرون إن اكتساب و خلق تكنولوجيات حديثة و متطورة هو السبيل الأمثل لتحسين الأداء، اقتداء بالصينيين وغيرهم من الدول المتقدمة، أما من يرون أن تدريب العمال و توظيف الكفاءات هو السبيل لتحسين أداء المؤسسة فم لا يتعدون (20%)، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على عدم اهتمام المؤسسة بالكفاءات و بالتدريب و التكوين، لأنهم يرون أن رأس المال المادي أهم بكثير من رأس المال البشري.

7- تمييز القادة للكفاءات التقنية و الإدارية:

جدول رقم 24: توزيع عينة القادة حسب تفضيلهم لنوع الكفاءات

النسبة المئوية	العدد	من يقدم أداء أفضل برأيكم؟
16%	04	الكفاءات الإدارية و التسييرية
36%	09	الكفاءات التقنية
48%	12	متكافئان
100%	25	المجموع

من الجدول نلاحظ أن نصف العينة (48%) يرون أن أداء الكفاءات الإدارية و التسييرية و الكفاءات التقنية متكافئ، لأن كل منهما يبذل في مجال عمله، وليس هناك أي مجال للمقارنة بين أداء الاثنين، لكن (36%) من العينة يرون أن الكفاءات التقنية هي الأحسن أداءً، لأنهم هم المسؤولون المباشرين عن عملية الإنتاج و هم من يتعب أكثر فيما لا تقوم الكفاءات التسييرية سوى بالأعمال الورقية المعتادة و هم جالسون على الكراسي، و معظم أصحاب هذا الرأي هم من كانوا من التقنيين في السابق، أما (16%) الباقية فهم يرون أن الكفاءات التسييرية هي عماد المؤسسة لأنهم هم المسؤولون عن جذب الزبائن و عقد الصفقات و حل المشاكل الإدارية، وقد لاحظنا انقسام واضح في المؤسسة بين عمال الإدارة و عمال الإنتاج، و هذا هو سبب تباين الآراء.

8- مصادر جذب الكفاءات في المؤسسة:

جدول رقم 25: توزيع عينة القادة حسب رأيهم في مصدر جذب الكفاءات في المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	برأيك ، هل لمؤسستكم مصدر جذب للكفاءات النادرة أكثر من المنافسين؟
76%	19	نعم
24%	06	لا

النسبة المئوية	العدد	إذا كانت الإجابة بنعم فما هو هذا المصدر؟
5.26%	01	الأجور
15.79%	03	السمعة
10.52%	02	الخبرة
68.42%	13	كونها مؤسسة وطنية عمومية
100%	19	المجموع
100%	25	المجموع

من الجدول نلاحظ أن (76%) يرون أن لمؤسستهم مصدر جذب للكفاءات، و دليلهم على ذلك هو عدد طلبات العمل التي تصل اليهم يوميا، من أشخاص ذوي خبرة و ذوي مستوى عالي، كما يرى بعضهم أن الحالة في قطاعهم عكس القطاعات الأخرى مثل المحروقات، أين يتجه العامل الى المؤسسات الخاصة، حيث أن بعض طلبات العمل تصلهم من بعض الكفاءات ذوي الخبرة الذين يعملون لدى المؤسسات الخاصة المنافسة.

و يرجع أغلبهم (68.42%) هذا المصدر إلى كون المؤسسة وطنية، فمع كل ما تتوفر عليه المؤسسات الوطنية من ميزات مثل الضمان الاجتماعي و العطل و سهولة العمل عكس القطاع الخاص لا يمكن لأي عامل رفض ذلك هاته المميزات، حتى مع وجود فرق في الأجور.

9- تقييم القادة لكفاءات المؤسسة:

جدول رقم 26: توزيع عينة القادة حسب تقييمهم لكفاءات المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	ما هو تقييمكم لكفاءات المؤسسة؟
%04	01	ممتازة
%64	16	جيدة
%24	06	متوسطة
%08	02	سيئة
%100	25	المجموع

من خلال تقييم القادة للكفاءات يضع (64%) الكفاءات في خانة الكفاءات جيدة ، و هذا التقييم ليس من منظور الأداء المقدم بل من منظور شامل، كما يرى (24%) من القادة أن الكفاءات متوسطة، من هنا يتضح لنا رضا القادة عن مستوى الكفاءات في المؤسسة و تقديرهم لها، لكن هذا التقدير يجب أن يترجم بصورة فعلية على أرض الواقع بترك مجال للكفاءات للإبداع، و مشاركتها في اتخاذ القرارات.

3-4- تقديم الاستبيان الخاص بالكفاءات^أ

1-3-4- تقديم الاستبيان

بعد إنجاز الاستبيان الأول الخاص بالقادة و جب علينا تحضير استبيان آخر خاص بالكفاءات في المؤسسة، و هذا لإضفاء نوع من الموضوعية على الدراسة، لأن الإكتفاء برأي القادة فقط يجعل الدراسة تميل نحو الذاتية و هو أمر غير مرغوب فيه.

أولاً – هدف الاستبيان الثاني:

يهدف هذا الاستبيان الموجه للكفاءات في المؤسسة إلى معرفة نمط القيادة المطبق في المؤسسة من وجهة نظر الكفاءات في المؤسسة، كما يسعى إلى معرفة مدى الرضا لديهم عن مستوى القيادات و الاستراتيجيات المطبقة من طرف هذه القيادات .

ثانياً – طريقة إنجاز الاستبيان:

كما فعلنا مع الاستبيان الأول، فقد قمنا في البداية بإعداد استمارة أولية من الأسئلة تم جمعها و غربلتها انطلاقاً من عدة مراجع (كتب ، أطروحات ماجستير، مواقع إنترنت)، وبناء على استشارة الأستاذ كشاد تم إجراء بعض التغييرات في الاستمارة الأولية ، وبعد اطلاع و موافقة الأستاذ على هذه الاستمارة، تم

^أ نقصد بالكفاءات المرؤوسين ذوي القدرات العلمية و الخبرة العملية، لأن القادة أيضاً يعتبرون من الكفاءات، لكن في دراستنا هذه نحن نحلل رأي كل فرد من موقعه رئيساً أو مرؤوساً.

توزيعها على عينة صغيرة من 10 كفاءات على مستوى المؤسسة، وبعد استرجاعنا للإجابات قمنا بتحليلها أين تبين أن بعض الأسئلة غير ملائمة فقمنا بحذفها كما أضفنا أسئلة أخرى وأجرينا تعديلات على هيكل الاستمارة لتتخذ شكلها النهائي، لنقوم في الأخير بتوزيع 100 استمارة على مستوى كل الإدارات في المؤسسة.

ثالثا - محتوى الاستبيان:

تشكل هيكله ومضمون الاستبيان عنصرا أساسيا في نجاح وظيفته كأداة لجمع المعلومات وهذا ما يسهل للمستجوبين ملء الاستمارات، كما يسهل عملية التحليل فيما بعد وكذلك الحصول على المعلومات المرغوبة، لهذا قمنا بتقسيم الاستبيان الموجه للقادة في المطاحن الكبرى العوينات إلى المحاور التالية :

1 - المعلومات العامة:

تتناول التعريف بعينة الدراسة الممثلة في الكفاءات .

2- نمط وسمات القيادة الإدارية:

يتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة تهدف الى معرفة النمط القيادي السائد في المؤسسة من وجهة نظر الكفاءات، كما أن هدف بعض الأسئلة الأخرى هو التحقق من وجود أو غياب سمات القيادة في القادة، وأيضا معرفة أهمية القيادة من وجهة نظر الكفاءات .

3 - المؤهلات العلمية للقائد الإداري:

تهدف هذه المجموعة من الأسئلة إلى معرفة دور المؤهلات العلمية للقائد في إدارة الكفاءات هذا من وجهة نظر الكفاءات طبعاً.

4- القيادة الإدارية و إدارة الكفاءات استراتيجيا:

يتضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة نسعى من خلالها الى معرفة استراتيجيات المؤسسة فيما يخص الكفاءات و الاهتمام بها، و هذا دائما من وجهة نظر الكفاءات.

5- أثر القيادة الإستراتيجية للكفاءات على أداء المؤسسة:

في هذا المحور الأخير وضعنا مجموعة من الأسئلة حول أداء المؤسسة و طرق تقييمه، و كذا تأثير الكفاءات عليه.

رابعا - تحديد عينة الدراسة:

بما أن المجتمع المدروس يتمثل في الكفاءات على مستوى مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات، فإن العينة ستكون جزء من هؤلاء الكفاءات، و عددهم الإجمالي 122 ، وقد رنا هذا العدد بعد أن طرنا العمال دون المستوى مثل عمال النظافة و عمال الحراسة و العاملين في المطبخ، ثم وزعنا 100 استمارة على مجموعة منهم باعتبارها عينة كافية و تسهل علينا الحسابات، و الحمد لله استلمنا كل الاستمارات، أي نسبة الاستمارات المسترجعة كانت 100% و هذا لتعاون كفاءات المؤسسة معنا، و الجدول التالي يوضح توزيع الكفاءات على مستوى المؤسسة:

جدول رقم 27: توزيع الكفاءات على مستوى المؤسسة

النسبة %	العدد	التخصص
4	65	الإنتاج
24	15	التجارة
72	20	الإدارة
100	100	المجموع

نلاحظ من الجدول أن أغلبية أفراد العينة هم من عملي الإنتاج وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة كونها إنتاجية.

1- الجنس:

جدول رقم28: توزيع عينة الكفاءات حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	77	%77
إناث	23	%23
المجموع	100	%100

يتضح من الجدول (1) أن عدد الكفاءات من الذكور هو (77) فائد يشكلون نسبة (77%) من حجم العينة، فيما بلغ عدد الإناث (23) وتشكلن (23%) من العينة، و كما أسلفنا بالذكر فإن سبب التفاوت بين نسبة الذكور والإناث في العينة هو طبيعة المجتمع و أيضا موقع المؤسسة النائبة نوعا ما، كما لا ننسى ثقافة المؤسسة .

2 – السن :

جدول رقم29: توزيع عينة الكفاءات حسب السن

فئات الأعمار	العدد	النسبة المئوية
30- 20	36	%36
40- 31	27	%27
50- 41	23	%23
51- فأكثر	14	%14
المجموع	100	%100

نلاحظ من الجدول أن فئة الشباب تسود على كفاءات المؤسسة حيث أن (36%) من العينة المدروسة لا تتجاوز أعمارهم 30 سنة و(27%) لا تتجاوز أعمارهم 40 سنة، و هذا يفسر بخروج عدد كبير من عمال المؤسسة بصيغة التقاعد المسبق، و تم تعويضهم بسرعة بهاته الكفاءات الشابة، كما يفسر أيضا بأن أغلب الكفاءات تحت 30 سنة كانوا قد عملوا لدى المؤسسة بصيغة عقود ما قبل التشغيل قبل أن يتم إدماجهم نهائيا.

3- الأقدمية في المؤسسة:

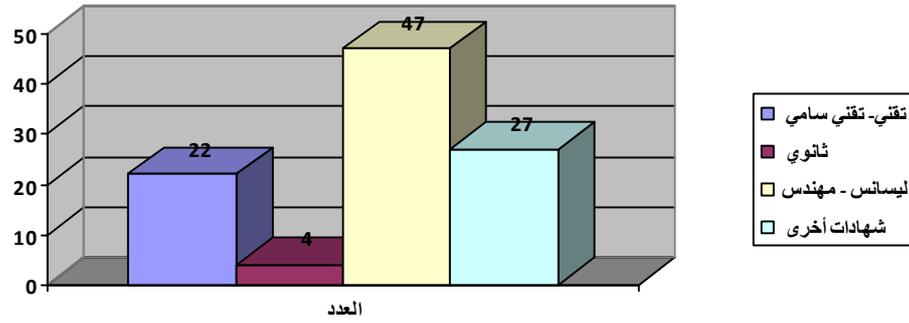
جدول رقم 30: توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
1- 5	45	45%
6- 10	32	32%
11- 15	16	16%
16- فأكثر	7	7%
المجموع	100	100%

بما أن أغلب الكفاءات بالمؤسسة هي من الشباب، فمن البديهي أن لا تكون لهم أقدمية طويلة بالمؤسسة حيث أن (45%) من العينة لا تفوق سنوات الخبرة لديهم الخمس سنوات، و(32%) من الباقين لهم أقدمية أقل من 10 سنوات، و في المقابل لدينا(16%) لهم خبرة بين 11 و 15 سنة و هذا أمر جيد لأنه يساعد في إنتقال الخبرات والمعارف بين الكفاءات، كما يساهم في التدريب المباشر في العمل بين العمال.

4- المستوى التعليمي للكفاءات:

الشكل رقم 17: توزيع عينة الكفاءات حسب المستوى التعليمي

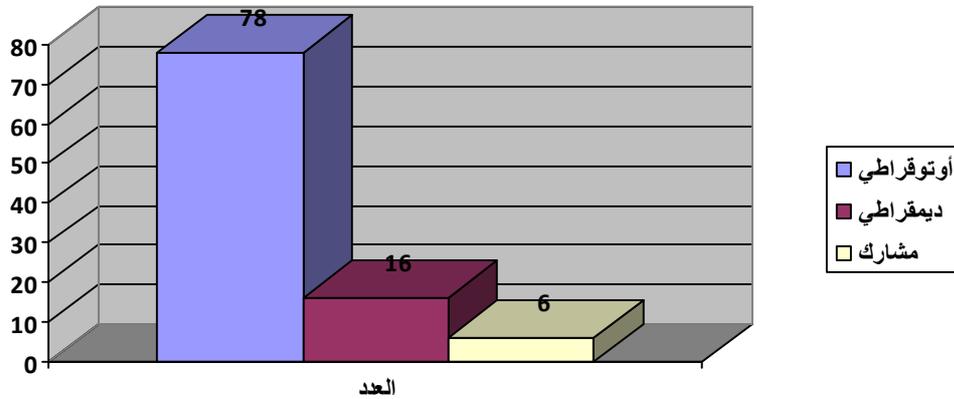


نلاحظ من الجدول أن نسبة أصحاب الشهادات الجامعية تشكل الأغلبية من الكفاءات هذا و بالإضافة إلى حملة الشهادات الأخرى و هي في أغلبها شهادات ماستر أو كفاءة مهنية في المحاماة ، وهو أمر طبيعي نظرا لأن عنصر التحصيل العلمي هو أمر جد هام يجب أن يتوفر في الكفاءات البشرية.

4-3-3- نمط وسمات القيادة الإدارية

1- نمط القيادة:

الشكل رقم 18: توزيع عينة الكفاءات حسب تقييمهم للنمط القيادي



من إجابات المبحوثين نجد أن غالبيتهم أي (78%) يعملون تحت أسلوب قيادي أوتوقراطي، و بالرجوع إلى إجابات القادة نجد أن الطرفين متفقان على أن الأسلوب المطبق في المؤسسة هو الأسلوب سالف الذكر، وهذا ما كان له أثر سلبي على الكفاءات حيث لا تستطيع الإدلاء برأيها، بل تطبيق الأوامر فقط و من هنا نستنتج أن المؤسسة غير قادرة على الاستفادة من الكفاءات بشكل كافي، بل تعاملهم كما تعامل الآلات، لذا يتوجب على المؤسسة تغيير أسلوبها نحو النمط التشاركي الذي يعتبر النمط الأفضل لاتخاذ القرارات و الاستفادة من الكفاءات.

2- الحاجة للقيادة الإدارية:

جدول رقم 31: توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في ضرورة وجود القائد

هل وجود القائد الإداري ضروري ؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	86	86%
لا	14	14%
المجموع	100	100%

بالرغم من نمط القيادة الأوتوقراطي السائد في المؤسسة الا أن معظم الكفاءات (86%) يرون أن وجود القائد الإداري أمر ضروري و حتمي في كل المؤسسات، فالجماعة التي لا يكون فيها قائد يتحكم و يوجه تكثر فيها الانقسامات و الفوضى، فالقائد حسبهم يكفيه أن يفض هاته النزاعات ، أما البقية فهم يرون أن قائدهم الإداري ذو دور سلبي على العمل فهو يعطي الأوامر دون أن يراقب سيرورة العمل أو يحاول تسهيل الأعمال عليهم فوجوده كمثّل غيابيه.

3- اعتماد المؤسسة على القيادة الإدارية:

جدول رقم 32: توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في اعتماد المؤسسة على القيادة

هل نجاح المؤسسة يعتمد على القيادة الإدارية ؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	82	82%
لا	18	18%
المجموع	100	100%

حسب الجدول نلاحظ أن (82%) من العينة ترى أن نجاح المؤسسة يعتمد على القيادة الإدارية، حيث أن للقائد دور أساسي في تحقيق أهداف المنظمة، فلما يؤمن القائد بهاته الأهداف يحاول بكل جهده الوصول إليها، كما أنه يكون المسؤول الوحيد أمام الإدارة العليا عن النتائج المقدمة من الأفراد المسؤول عنهم، أما (18%) من العينة المستقصاة فهم لا يرون علاقة بين نجاح المؤسسة و القيادة الإدارية، لأن المؤسسة حسبهم تعمل بطريقة آلية، ونجاحها معتمد على الكفاءات والقوى الإنتاجية العاملة بالمؤسسة،

و هذا راجع لكونها مؤسسة وطنية، و السبب في هذا الرأي هو سخط هاته الكفاءات عن أداء بعض القادة.

4- القيادة و رفع الكفاءة الإنتاجية:

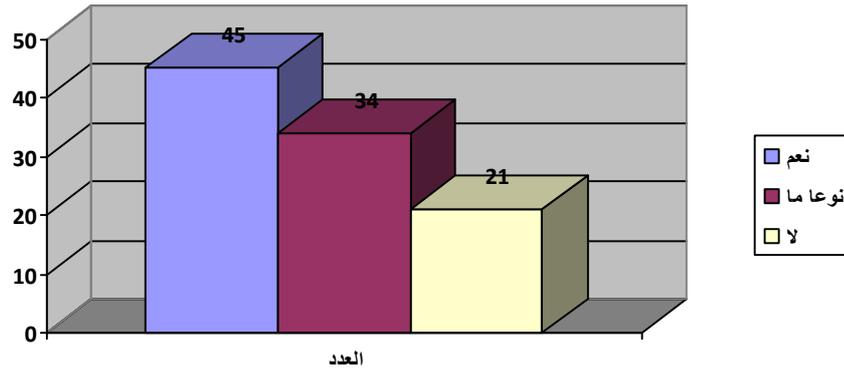
جدول رقم 33: توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في صلة القيادة الإدارية برفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة

النسبة المئوية	العدد	هل القيادة الإدارية ذات صلة برفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة؟
80%	80	نعم
20%	20	لا
100%	100	المجموع

و في السؤال الملحق يرى (80%) من المجيبين بنعم في السؤال السابق أن للقيادة الإدارية دورا هاما في رفع الكفاءة الإنتاجية، و هذا عن طريق القرارات التي يتخذونها، فمثلا قرار الإدارة العليا بفتح المطحنة رقم 2 سينتج عنه مضاعفة حجم الإنتاج، و قرارهم الأخير بالتحضير لإعادة فتح فرع العجائن سوف يزيد من اتساع خط المنتجات للمؤسسة، مما يحسن من مكانتها التنافسية و حصتها في السوق. أما عن الـ(20%) فهم يرون أن تحسين الكفاءة الإنتاجية لا علاقة له بالقيادات الإدارية بل هو أمر منوط بهم كونهم هم المسؤولون المباشرون عن عملية الإنتاج، و ما على المؤسسة سوى تدريبهم و تأهيلهم كي يستطيعوا تحسين الإنتاج كما و نوعا.

5- قدرة تأثير القائد على الآخرين:

الشكل رقم 19: توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في امتلاك القادة القدرة على التأثير في الآخرين



في هذا السؤال وجدنا انقساما واضحا في الآراء، وهذا راجع إلى نوع التأثير المفهوم من قبل الكفاءات، فـ(45%) يرون أن للقائد الإداري يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين و هذا حسب أغلبهم عن طريق السلطة التي يمتلكها، فهم ملزمون بتطبيق كل أوامره و نواهيه، عدا خوفهم من العقوبات التي قد يتعرضون إليها، أي أن تأثيره عليهم سلبي و هو راجع إلى نمط القيادة السالف الذكر، أما الـ(21%) المجيئون بلا فلم يتعرضوا للجانب السلطوي بل إلى الجانب الشخصي في القائد، فهو لا يمثل لهم سوى رئيس في العمل يأمر و ينهاي، و دون سلطته الهيراركية لا يكون له أي أثر على العاملين في المؤسسة، و بالرجوع إلى الاستبانة السابقة مع القادة نجد أنهم هم أيضا لا يسعون إلى خلق جو من المرح و الألفة مع العاملين هذا ما جعل العلاقة بينهم جافة فلا يؤثرن أو يتأثرون إلا عن طريق الأوامر، أما الفئة الأخرى من العينة فرأيها خليط من الرأيين السابقين الذكر، مع زيادة تأثرهم بخبرة القادة في مجال العمل خاصة إن كان لهم خبرة في المال التقني و مجال الإنتاج.

6- إلمام القادة بأنظمة و قوانين العمل:

جدول رقم 34: توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في إلمام قادتهم بأنظمة و قوانين العمل

هل القائد الإداري يكون ملماً بأنماط و أنظمة و قوانين العمل في المنظمة ؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	68	68%
نوعا ما	16	16%
لا	16	16%
المجموع	100	100%

حسب الجدول نلاحظ أن أغلبية العينة المستقصاة (68%) يرون أن القادة الإداريين يكونون ملمين بأنماط وأنظمة وقوانين العمل في المنظمة، وهذا راجع إلى خبراتهم السابقة، و أقدميتهم و مزاولتهم لهاته الأعمال يوميا، عدا تحصلهم على عدة تكوينات في مجال الإدارة، أما الذين يرون نقصا لدى القادة في هذا المجال فأغلبهم من الكفاءات الإدارية ، الذين يرون أن بعض القادة بعيدون عن مجال اختصاصهم أي أنهم حولوا من الإنتاج إلى الإدارة مباشرة، لذا لديهم نقص في فهم وأنظمة وقوانين العمل في المنظمة كما يرجع ذلك حسبهم إلى تقادم معلومات القادة و عدم سعيهم لتحديثها، و حتى التكوين ليس ذو جدوى لأنهم يعتبرونه رحلة سياحية ولا يأخذونه على محمل الجد.

7- أهمية المواصفات الجسمية للقائد:

جدول رقم 35: توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في وجوب أن يتصف القائد ببعض الخصائص

هل القائد الإداري يجب أن يتصف ببعض الخصائص الجسمية (الطول ، الهندام ، حسن المنظر ، اللباقة) ؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	86	86%
لا	14	14%
المجموع	100	100%

من الجدول نلاحظ أن (86%) من العينة يرون أنه من الضروري أن القائد الإداري يجب أن يتصف ببعض الخصائص الجسمية، و هذا لعدة أسباب منها كونه يمثل المؤسسة ككل فمظهره وطريقة كلامه مع العملاء و الزبائن و الموردين تعطي انطباع لدى هاته الأطراف عن مظهر المؤسسة ككلها، كما أن الهيئة الحسنة و اللباقة هي ما تدفع الآخرين إلى احترامه بغض النظر عن منصبه القيادي، كما هناك نسبة قليلة من الكفاءات (14%) لا يرون هاته الصفات ضرورية، فالأهم من ذلك حسبهم الاهتمام بالعمل .

8- قدرة استيعاب القادة للآخرين:

جدول رقم 36: توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم قدرة استيعاب القادة للآخرين

هل قائدك الإداري يمتلك القدرة على استيعاب الآخرين؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	57	57%
لا	43	43%
المجموع	100	100%

نلاحظ من الجدول انقساماً ملحوظاً في الآراء فمن يرون أن القائد الإداري يمتلك القدرة على استيعاب الآخرين يشكلون نسبة (57%) ومن يرون عكس ذلك هم (43%)، فالمؤيدون لهذا الطرح يرون أن القائد يسعى إلى حل المشاكل المتعلقة بالعمل مها كانت و حل أي خلاف يقع حتى لا يؤثر ذلك على مستوى أداء و إنتاجية القسم الذي تحت إشرافه، فنستنتج أن استيعابه للآخرين ليس نابعا من اهتمامه بهم بل من اهتمامه بالعمل و هاته إحدى خصائص الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة، أما المعارضون لهذا الطرح فهم يرون أنه ليس للقادة أي اهتمام للقادة بالعاملين لديهم، فنستنتج أن الكل يلتقون في نقطة واحدة و هي اهتمام القادة بالعمل لا يسمح باستيعاب الطرف الآخر، و بمقارنة هاته الاجابات مع اجابات القادة حول التغذية المرتدة السلبية نجدها متوافقة نوعاً ما، فالقادة لا يلجأون الى تغيير أسلوبهم بل يكتفون فقط بالتبرير و هو ما خلق نوعاً من عدم الرضا لدى الكفاءات.

4-3-4- المؤهلات العلمية للقائد الإداري

1- وجوب حصول القائد الإداري على شهادة علمية:

جدول رقم 37: توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في وجوب حصول القيادات على شهادة علمية

هل القائد الإداري يجب أن يكون حاصلاً على شهادة علمية؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	95	95%
لا	05	05%
المجموع	100	100%

في هذا السؤال اتفقت أغلبية العينة (95%) على وجوب أن يكون القائد الإداري حاصلاً على شهادة علمية، وهذا راجع إلى طبيعة المهام الموكلة إليه حيث لا يستطيع الاضطلاع بها دون أن تكون له معرفة علمية مسبقة، هاته المعارف تسمح له باتخاذ القرارات الصائبة و العمل بأساليب علمية تقلل من هامش الخطأ الذي يمكن أن يقع فيه، كما تسمح له بأن يشرف على الكفاءات التي هو مسؤول عنها دون أن تكون هناك مشكلة الفرق في المستوى.

2- ارتباط خبرة القائد بسنوات الخبرة:

جدول رقم 38: توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في ارتباط خبرة القائد بسنوات الخبرة

هل خبرة القائد الإداري ترتبط أساساً بسنوات الممارسة والخدمة ؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	92	92%
لا	08	08%
المجموع	100	100%

كما في السؤال السابق حصل شبه إجماع (92%) على أن الخبرة ترتبط أساساً بسنوات الممارسة والخدمة، و هو أمر بديهي و متعارف عليه، لكن رأي بعض الكفاءات كان عكس ذلك، فهم يرون أن خبرة القائد تتعلق أكثر بالأزمات و المشاكل التي تعرض لها حتى و ان كانت فترة خدمته قصيرة، و حجتهم في ذلك أن القادة في المجتمعات المتقدمة ليس لهم فترة ممارسة طويلة لكن لكثرة الأزمات و تسارع وتيرة التطورات الحاصلة في هاته المجتمعات استطاعوا أن يحصلوا على خبرات لا يمكنهم الحصول عليها بطول فترة الممارسة، مكنتهم أن يكونوا جديرين بالمواقع القيادية .

جدول رقم 39: توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في دور المؤهلات العلمية للقائد في التعامل مع الكفاءات

النسبة المئوية	العدد	هل المؤهلات العلمية للقائد الإداري تساعده على التعامل مع الكفاءات على أساس التفاوت في القدرات والإمكانيات؟
97%	97	نعم
03%	03	لا
100%	100	المجموع

من الواضح أن الكفاءات يفضلون العمل مع قادة يفوقونهم درجة في التحصيل العلمي، وهذا لكي يكون هناك تفاهم بين الطرفين، كما أن هذا يؤدي إلى تبادل الخبرات، فمن وظائف القائد أن يكون مدرباً للأشخاص الذين تحت سلطته.

4-3-5- القيادة الإدارية وإدارة الكفاءات استراتيجياً

1- تقدير الكفاءات لرأس المال البشري

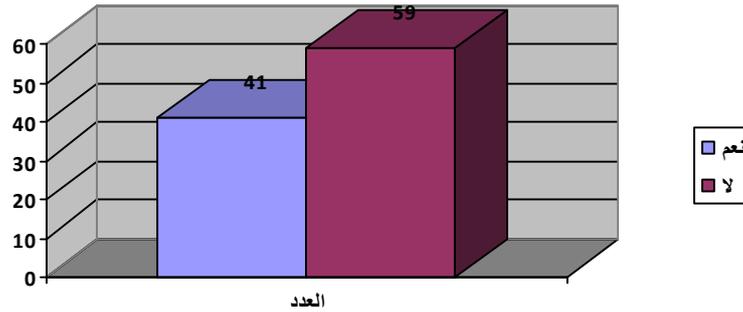
جدول رقم 40: توزيع عينة الكفاءات حسب تقديرهم لرأس المال البشري

النسبة المئوية	العدد	هل تظن أن رأس المال البشري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي للمنظمة؟
100%	100	نعم
00%	00	لا
100%	100	المجموع

تجمع كل الكفاءات على كون رأس المال البشري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي للمنظمة، فرأس المال البشري هو العمود الفقري للمنظمة، و هو أساس الأداء الجيد، فحتى لو قامت المؤسسة بتحديث كل الآلات و المعدات الإنتاجية فهي لا تستطيع العمل دون طاقة بشرية.

2- دور القيادة الإدارية في إيجاد كفاءات بالمؤسسة:

الشكل رقم 20: توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في دور القيادة لإيجاد كفاءات بالمؤسسة



حسب الجدول نلاحظ أن (59%) من الكفاءات يرون أن المؤسسة لا تسعى أيجاد وتنمية وخلق كفاءات في المنظمة، و السبب حسبهم هو عدم اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري، و اهتمامها فقط بالنواحي الإنتاجية في المؤسسة.

3- التدريب و التكوين:

جدول رقم 41: توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في دور القيادة في عمليتي التكوين و التدريب

النسبة المئوية	العدد	هل أن القيادة الإدارية تعمل على تنمية رأس المال البشري عن طريق التدريب والتأهيل للإفراد العاملين في المنظمة؟
19%	19	نعم
81%	81	لا
100%	100	المجموع

من الجدول نلاحظ أن (81%) من الكفاءات يرون أن المؤسسة لا تهتم أبدا بموضوع التدريب و التكوين، و هذه الإجابة منطقية لأن المؤسسة لم تقم بأي برامج تدريبية منذ سنة 2003 و هو ما انعكس سلبا على مستوى العاملين بها، و من الواضح أن المؤسسة تجتر معارفها وخبراتها السابقة دون أي

تجديد، وعند استفسارنا عن سبب ذلك من الإدارة العليا كانت حجتهم هي عدم توفر السيولة المالية الكافية للقيام بعمليات التدريب و التكوين، و اكتفائهم بالخبرات الداخلة مع الموظفين الجدد.

4- دور رأس المال البشري في المنظمة:

جدول رقم 42: توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في دور رأس المال البشري في المنظمة

النسبة المئوية	العدد	هل رأس المال البشري يعمل على تراكم الإرباح لدى المنظمة وتحسين الإنتاج مع تخفيض التكاليف ؟
93%	93	نعم
7%	07	لا
100%	100	المجموع

ترى أغلبية العينة المستقصاة أي(93%) أن رأس المال البشري يعمل على تراكم الإرباح لدى المنظمة وتحسين الإنتاج مع تخفيض التكاليف، و هذا يكون بفضل منحى الخبرة، و درجة الكفاءة التي يتمتعون بها، فكلما زادت خبرة الفرد قلة أخطاؤه الإنتاجية كما تزيد سرعته في الإنتاج، إضافة إلى كون العامل مستقرا في عمله يجنب المؤسسة تكاليف توظيف عامل آخر مكانه، كل هاته العوامل تعمل على تراكم الأرباح لدى المؤسسة إذا أحسنت استثمارها.

5- إستراتيجية تعيين الكفاءات:

جدول رقم 43: توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في إستراتيجية المؤسسة في تعيين الكفاءات

النسبة المئوية	العدد	هل القيادة الإدارية تعمل على تحسين الأداء عن طريق تعيين الكفاءات ؟
31%	31	نعم
69%	69	لا
100%	100	المجموع

نلاحظ أن (69%) من الكفاءات لا يرون أن القيادة الإدارية تعمل على تحسين الأداء عن طريق تعيين الكفاءات، لأنهم يرون أنها توظف العمال عن طريق العلاقات الشخصية، وأن المؤسسة لا تهتم بعنصر الكفاءة في الموظفين الجدد، لكن بمقارنتنا لهذا الطرح مع الإجابة السابقة لحملة الشهادات نجد أن هناك تناقضا فمعظم الكفاءات هم من حملت شهادات عليا، و بعودتنا للعينة صرحوا أن هاته مشكلة الجامعات و المؤسسات التكوينية التي لا تقوم بدورها على أكمل وجه. أما القسم الباقي من العينة فهم يرون أن للمؤسسة توجهها نحو اختيار الكفاءات، وهذا التوجه نابع من المنافسة الشرسة التي تواجهها المؤسسة اليوم من القطاع الخاص.

6- دور القائد الإداري في تخطيط الكفاءات:

جدول رقم 44: توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في دور القائد الإداري في تخطيط الكفاءات

النسبة المئوية	العدد	هل ترى أن القائد الإداري يتولى تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بالكفاءات ؟
12%	12	نعم
88%	88	لا
100%	100	المجموع

من خلال النتائج المحصل عليها من العينة ف(88%) منهم يرى أن القائد الإداري لا يتولى تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بالكفاءات، إذ أنه لا يهتم سوى بالأعمال المنوط بها أما هاته الاستراتيجيات و الخطط المتعلقة بالكفاءات فهي من مسؤولية إدارة الموارد البشرية التي تعد برامج التوظيف، والتكوين...إلخ، لكن النسبة القليلة الباقية ترى أن القائد الإداري مسؤول عن الاستراتيجيات السالفة الذكر و هم من الكفاءات التي ترى بأن على القائد أن يرى ما ينقصه من قوى بشرية، و يتحاور مع مدير الموارد البشرية أو المدير العام مباشرة لإعداد خطط كفيلة بتغطية هذا العجز.

7- دور القائد في توضيح الأهداف للكفاءات و خلق دافعية لتحقيقها:

جدول رقم 45: توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في قيام القائد الإداري بتوضيح أهداف المؤسسة لهم

النسبة المئوية	العدد	هل القائد الإداري يعمل على توضيح أهداف المنظمة للكفاءات وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق هذه الأهداف ؟
79%	79	نعم
21%	21	لا
100%	100	المجموع

حسب الجدول نجد أن (79%) من العينة كانوا من المجيبين بنعم، و هذا راجع إلى اهتمام القادة بتحقيق هاته الأهداف، فهم يعرضون الأهداف على جميع العاملين بلغة الأرقام لتفادي أي سوء فهم، ثم يبينون السبل و الطرق الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوة، لكنهم لا يقومون بإثارة دافعية العاملين نحو تحقيق هاته الأهداف بشكل جيد، حيث لا يقترن الأداء الجيد بمكافآت أو حوافز و حسب رأينا هذا هو ما جعل (21%) من العينة يجابون بلا.

8- توحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة:

جدول رقم 46: توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في دور القائد الإداري في توحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة

النسبة المئوية	العدد	هل على القائد الإداري يعمل على توحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة؟
98%	98	نعم
02%	02	لا
100%	100	المجموع

يرى (98%) من المبحوثين أنه على القائد الإداري يعمل على توحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، و هذا ما يعود بالنفع على الطرفين معا ، فأغلب أهداف العاملين تتمثل في التقدم في السلم الوظيفي و رفع الأجور و تحسين جو العمل، لما يتم ربط هذه الأهداف مع هدف المؤسسة و هو حسب بحثنا هذا تحسين الأداء سوف تكون النتائج ممتازة، لأن سعي العاملين و منهم الكفاءات نحو تحقيق أهدافهم سوف ينتج عنه بصورة عفوية تحقيق المؤسسة لهدفها، مما ينتج عنه رضا الطرفين من عاملين و مؤسسة ، و هذا ما تكلم عنه بيتر دروكر في نموذج الإدارة بالأهداف .

9- دور التمكين في تفعيل الكفاءات الكامنة:

جدول رقم 47: توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في دور التمكين في تفعيل الكفاءات الكامنة

هل التمكين يمكن أن يساهم في تفعيل الكفاءات الكامنة ؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	86	86%
لا	14	14%
المجموع	100	100%

احتاج منا هذا السؤال لشرح كثير لأن معظم الكفاءات في المؤسسة لم يعرفوا معنى مصطلح التمكين. من الجدول نجد أن (86%) يجدون أن التمكين يمكن أن يساهم في تفعيل الكفاءات الكامنة، و هذا عن طريق إعطائها مساحة لإبراز قدراتها و تحفيزها على العمل بصورة أفضل .

4-3-6- أثر القيادة الإستراتيجية للكفاءات على أداء المؤسسة :

1- تقييم الكفاءات للأداء الحالي للمؤسسة:

جدول رقم 48: توزيع عينة الكفاءات حسب تقييمهم لأداء المؤسسة

كيف تقييم الأداء الحالي للمؤسسة ؟	العدد	النسبة المئوية
جيد	23	23%
متوسط	69	69%
سيئ	08	08%
المجموع	100	100%

أغلب العينة المستقصاة (69%) يرون بأن الأداء الحالي للمؤسسة متوسط، وهذا راجع إلى إيمانهم بأن بإمكان المؤسسة أن يكون لها أداء أفضل بكثير مما تقدمه، و هذا صحيح إذ أن المؤسسة الآن تعمل ب30% من طاقتها الإنتاجية، وقد أجبرت على ذلك بعد دخول عدة منافسين جدد إلى السوق منذ 1999

وقد كانت قبل هذا التاريخ تحتكر إنتاج السميد و العجائن ، إضافة إلى تقادم بعض الآلات التي يجب على المؤسسة تحديثها، كما يرى (23%) أن أداء المؤسسة جيد في الوقت الحالي إذ أنها استرجعت مكانتها التنافسية و تحقق أرباح معتبرة ، لكن هذه الأرباح لا تعكس أداء المؤسسة لأنها متأتية من عقود و صفقات أبرمتها المؤسسة مع الجيش، وهذه هي الميزة التي جعلتها تصمد أمام المنافسة .

2- تطور أداء المؤسسة:

جدول رقم49: توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في تطور أداء المؤسسة

هل تظن أن أداء المؤسسة في تحسن مستمر؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	83	83%
لا	17	17%
المجموع	100	100%

نلاحظ من الجدول تفاول الكفاءات بمستقبل المؤسسة،(83%) يرون أن أداء المؤسسة في تحسن مستمر، و تفاولهم هذا نابع من المشاريع التي تسطر لها المؤسسة و المتمثلة في فتح المطحنة رقم2 و إعادة فتح فرع إنتاج العجائن، إضافة إلى الصفقات الجديدة التي أبرمتها مع عدة أطراف عمومية و خاصة، إضافة إلى النمو الاقتصادي الذي تعرفه المنطقة و الذي سينعكس إيجاباً على المؤسسة.

3- أثر الكفاءات البشرية على أداء المؤسسة:

جدول رقم50: توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في أثر الكفاءات البشرية على أداء المؤسسة

هل أثر الكفاءات البشرية ظاهر على أداء المؤسسة؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	92	92%
لا	08	08%
المجموع	100	100%

نظرا لثقة كفاءات المؤسسة بأنفسهم، و معرفتهم لقيمة رأس المال البشري في المؤسسة، ف(92%) منهم يرون أن أثر الكفاءات البشرية ظاهر على أداء المؤسسة، فلو لا الجهد و التضحيات المقدمة من قبلهم لأفلست المؤسسة كما حدث مع كثير من المؤسسات الوطنية، لكن بمقارنتنا لهذه الإجابة مع الإجابة عن السؤال حول الأداء العام للمؤسسة نجد نوعا من التناقض، لأنهم قيموا أداء المؤسسة بالمتوسط، وعند استفسارنا عن هذا من بعض الكفاءات أجابوا أن إنقاذهم للمؤسسة من الإفلاس يعتبر إنجازا بحد ذاته، و في المستقبل مع تحسن أداء المؤسسة، سيظهر الأثر الحقيقي لأداء الكفاءات على أداء المؤسسة.

4- نظام تقييم الأداء:

جدول رقم 51: توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في فعالية نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة

هل تستعمل مؤسستكم نظام تقييم أداء فعال؟	العدد	النسبة المئوية
نعم	46	46%
لا	54	54%
المجموع	100	100%

نلاحظ انقسام الكفاءات الواضح حول هذا السؤال ، ف(54%) يرون أن مؤسستهم لا تستعمل تقييم أداء فعال سواء للعاملين أو للأداء العام للمؤسسة ، و 60% حاملون لشهادات ليسانس أو مهندس أي لهم معرفة عن تقييم الأداء، أما (46%) فيرون إن المؤسسة تمتلك نظام تقييم أداء فعال، و هذا راجع لاعتقادهم أن منحة المردود الفردي تكفي لتقييم أداء الأفراد، ورقم الأعمال كاف لتقييم الأداء العام للمؤسسة، وهذا غير صحيح لأن نظام تقييم الأداء يجب أن يتوفر على مؤشرات أكثر دقة سبق و ذكرناها في الجزء النظري من المذكرة، و منه نستنتج أن المؤسسة لا تتوفر على نظام لتقييم الأداء، و هذا حال معظم المؤسسات العمومية في الجزائر .

5- نظام التحفيز:

جدول رقم 52: توزيع عينة الكفاءات حسب رأيهم في نظام التحفيز المطبق في المؤسسة

هل نظام التحفيز الحالي المطبق من القيادة العليا كاف لتشجيع الكفاءات على العمل أكثر و إظهار كل ما لديهم ؟	العدد	النسبة المئوية

23%	23	نعم
77%	77	لا
100%	100	المجموع

نلاحظ أن (77%) غير راضين عن نظام التحفيز المطبق من المؤسسة، و هذا لأنه كما أسلفنا الذكر المكافآت المقدمة من المؤسسة ضعيفة جدا، و لا تهم العاملين كما أن القادة يهملون التحفيز المعنوي الذي يكون له أثر أكبر من التحفيز المادي في كثير من الأحيان، كما أن غياب نظام تقييم أداء العاملين ينجر عنه مباشرة غياب لنظام التحفيز، وهذا ما ينتج عنه في كثير من الأحيان عدم اكتراث من الكفاءات بالمكافآت، فيتوجب على المؤسسة وضع نظام تحفيز للعاملين يكون عند طموح الكفاءات.

4-4- التحليل التركيبي لبيانات الدراسة الميدانية

قصد معرفة العلاقة الموجودة بين بعض المتغيرات، و التي تساعدنا على إثبات صحة الفرضيات و نفيها، قمنا بالإعتماد على الجداول المركبة التي تحصلنا عليها من خلال نتائج الاستبيانين المقدمين بربط بعض المتغيرات مع بعضها واستنتجنا منها العلاقة بين كل متغيرين على حدى.

4-4-1- التحليل التركيبي لبيانات عينة القادة:

1- ارتباط طريقة اتخاذ القرارات بموقف القادة من التغذية المرتدة حول أسلوب القيادة:

جدول رقم 53: ارتباط طريقة اتخاذ القرارات بموقف القادة من التغذية المرتدة حول أسلوب

القيادة

المجموع	طلب تغذية مرتدة من المرؤوسين حول أسلوب القيادة		طريقة اتخاذ القرارات
	لا	نعم	
16	09	07	تتخذ القرار ثم تعلنه لمرؤوسيك لتنفيذه
02	00	02	تتخذ القرار ثم تحاول إقناع المرؤوسين به
07	00	07	تستشير المرؤوسين ثم تتخذ

			القرار
00	00	00	تشارك مع المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار
25	09	16	المجموع

يتضح من خلال نتائج الجدول أن مختلف طرق اتخاذ القرار تهتم بالتغذية المرتدة من المرؤوسين حول أسلوب القيادة، إلا الأسلوب الأول الذي يعتبر أسلوباً أوتوقراطياً، حيث أن كل المجيبين بأنهم لا يطلبون تغذية مرتدة من المرؤوسين حول أسلوب أدائهم كانوا ممن يتخذون القرار ثم يعلنونه للمرؤوسين لتنفيذه، وهذا يبرهن إحدى خصائص الأسلوب الأوتوقراطي وهي الاهتمام بالعمل فقط دون الاهتمام بالعامل، كما أنها تدل على خشية القادة الذين يطبقون هذا الأسلوب من آراء العاملين التي ستكون رافضة للأسلوب المتبع من طرفهم.

2- ارتباط طريقة اتخاذ القرارات بالاهتمام بآراء المرؤوسين:

جدول رقم 54: ارتباط طريقة اتخاذ القرارات بالاهتمام بآراء المرؤوسين

المجموع	طلب مقترحات لتحسين العمل من المرؤوسين		طريقة اتخاذ القرارات
	لا	نعم	
16	04	12	تتخذ القرار ثم تعلنه لمرؤوسيك لتنفيذه
02	00	02	تتخذ القرار ثم تحاول إقناع المرؤوسين به
07	00	07	تستشير المرؤوسين ثم تتخذ القرار
00	00	00	تشارك مع المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار
25	04	21	المجموع

من خلال نتائج الجدول كما في الجدول السابق أن كل القادة الذين لا يطلبون تغذية مرتدة من المرؤوسين هم من أصحاب الأسلوب الأوتوقراطي في القيادة، و السبب في قلة عدد الذين لا يهتمون بمقترحات العاملين في تحسين الأداء هو اهتمامهم بالعمل كما أسلفنا، لأن هذه المقترحات تصب مباشرة في مصلحة العمل.

3- ارتباط المستوى الدراسي للقادة بتقييمهم لإستراتيجية المؤسسة فيما يخص استقطاب الكفاءات و تدريبها:

جدول رقم 55: ارتباط المستوى الدراسي للقادة بتقييمهم لإستراتيجية المؤسسة فيما يخص استقطاب الكفاءات و تدريبها

المجموع	رأي القادة في الإستراتيجية الحالية للمؤسسة فيما يخص استقطاب الكفاءات و تدريبها		التحصيل الدراسي
	لا	نعم	
04	00	04	تقني - تقني سامي
03	00	03	ثانوي
13	07	06	ليسانس - مهندس
05	03	02	شهادات أخرى
25	10	15	المجموع

من خلال استقراء نتائج الجدول نرى أن القادة الغير الراضين عن الإستراتيجية الحالية للمؤسسة فيما يخص استقطاب الكفاءات و تدريبها هم من أصحاب شهادات الليسانس و المهندسين أو أصحاب الشهادات العليا، و منه نستنتج أن تقييم إستراتيجية المؤسسة فيما يخص استقطاب الكفاءات و تدريبها يتبع المستوى التعليمي، فالقادة الذين لديهم رصيد علمي إضافة إلى الخبرة يرون أن المؤسسة يجب أن تتبنى إستراتيجية مغايرة لما تتبناه في الوقت الحالي، وهذا لتحسين واقع الكفاءات في المؤسسة.

4-4-2- التحليل التركيبي لبيانات عينة الكفاءات:

1- إرتباط النمط القيادي برأي الكفاءات في دور القادة في إيجاد كفاءات في المؤسسة:

جدول رقم 56: إرتباط النمط القيادي برأي الكفاءات في دور القادة في ايجاد كفاءات في المؤسسة

المجموع	القيادة الإدارية تعمل على أيجاد وتنمية وخلق كفاءات في المنظمة		النمط القيادي
	لا	نعم	
78	59	19	أوتوقراطي
16	00	16	ديمقراطي
06	00	06	مشارك
100	59	41	المجموع

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول أعلاه، نجد أن كل الكفاءات التي تعمل تحت النمط القيادي الديمقراطي أو المشارك ترى بأن القيادة الادارية تعمل على إيجاد و تنمية وخلق كفاءات في المؤسسة، وهذا راجع بالدرجة الأولى الى الرضا الوظيفي و الاهتمام الذي تراه هذه الكفاءات من قاداتهم، أما معظم الكفاءات العاملة تحت النمط الأوتوقراطي فهي لا ترى أي اهتمام بالكفاءات من طرف القادة هذا لأن اهتمامهم منصب على العمل فقط، ومن هنا نستنتج التأثير الذي يخلقه النمط القيادي السائد على رأي المرؤوسين عموما و الكفاءات خصوصا في درجة اهتمام القادة بهم.

2- إرتباط المستوى التعليمي للكفاءات برأيهم في عمل القيادة على تحسين الأداء عن طريق تعيين الكفاءات

جدول رقم 57: إرتباط المستوى التعليمي للكفاءات برأيهم في عمل القيادة على تحسين الأداء عن طريق تعيين الكفاءات

المجموع	القيادة الإدارية تعمل على تحسين الأداء عن طريق تعيين الكفاءات		التحصيل الدراسي
	لا	نعم	
22	07	15	تقني - تقني سامي
04	00	04	ثانوي

47	40	07	ليسانس - مهندس
27	22	05	شهادات أخرى
100	69	31	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد بأن رأي الكفاءات حول عمل القيادة على تحسين الأداء عن طريق تعيين الكفاءات يختلف باختلاف مستواهم التعليمي، فأصحاب المستوى تقني أو تقني سامي أو المستوى الثانوي يرون أن الطرح صحيح، فيما يرى أصحاب المستوى الأعلى من شهادات الليسانس و المهندس و الشهادات الأعلى عكس ذلك، وهذا الاختلاف في الآراء يعود لأن المؤسسة توظف خريجي مركز التكوين المهني المتواجد بالمدينة خاصة الذين قاموا بتربص في المؤسسة، غير أن أصحاب الشهادات العليا غير راضين لأنهم يرون أن سوق العمالة فيه من هم أكثر كفاءة و أعلى مستوى.

3- ارتباط المستوى التعليمي للكفاءات برأيهم في نظام تقييم الأداء في المؤسسة:

جدول رقم 58: إرتباط المستوى التعليمي للكفاءات برأيهم في نظام تقييم الأداء في المؤسسة

المجموع	تستعمل مؤسستكم نظام تقييم أداء فعال		التحصيل الدراسي
	لا	نعم	
22	02	20	تقني - تقني سامي
04	00	04	ثانوي
47	32	15	ليسانس - مهندس
27	20	07	شهادات أخرى
100	54	46	المجموع

من خلال إستقراء نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن النتائج متباينة بتباين مستوى الكفاءات التعليمي، فأصحاب المستوى تقني أو تقني سامي أو المستوى الثانوي يرون أن المؤسسة تستعمل نظام تقييم أداء فعال، وهذا يرجع لعدم معرفتهم الصحيحة بنظام تقييم الأداء، أما الفئة الثانية من أحاب الشهادات

الجامعية فليديهم خلفية و لو بسيطة عن نظام تقييم الأداء لذا يرون أن نظام تقييم الأداء في المؤسسة غير فعال.

استطاعت مؤسسة المطاحن الكبرى العيونات أن تتجاوز كل الأزمات التي مرت بها ، و هذا يعتبر انجاز كبيرا حسب العاملين بها ، لان المؤسسات العمومية المماثلة لها لم تستطع الصمود أمام المنافسة الشديدة من الخواص، ومرد ذلك إلى الكفاءات البشرية العاملة بها، التي تتميز بولاء شديد للمؤسسة، لكن بالرغم من ولائهم للمؤسسة فهناك نوع من عدم الرضا لديهم ، ناتج عن أسلوب القادة و نمط سير العمل، فمن خلال الاستبيانين المقدمين للقادة و الكفاءات وجدنا تضارب في الآراء، و لقد استخلصنا منه النتائج التالية:

- اتفاق القادة و الكفاءات على أن الأسلوب القيادي السائد في المؤسسة هو الأسلوب الأوتوقراطي، الذي يهتم بالعمل فقط، فالقادة يرون أن هذا هو الأسلوب الأمثل في قيادة المؤسسات الإنتاجية، عكس ما تراه الكفاءات أنت هذا الأسلوب يجعلها تعل كالألات فلا تكون لها أي إضافة في المؤسسة.
- يرى القادة أنهم يهتمون بالكفاءات كبعد استراتيجي للمؤسسة، بينما الكفاءات ترى عكس ذلك فالقيادات في المؤسسة لا تفرق بين العامل العادي والكفاءة.
- حسب القادة هناك نظام تقييم للأداء في المؤسسة، وهذا النظام فعال، لكن الكفاءات يرون عكس ذلك ، لأن المعايير المستعملة من طرف القادة في تقييم أداء المؤسسة عموما، وأداء الكفاءات خصوصا يعتمد على مؤشرات و معايير تقليدية لا تفي بالعرض.
- غياب التكوين والتدريب من المؤسسة ، مما أدى إلى تقلص مهارات العاملين و تقادمها و عدم وجود خبرات جديدة في المؤسسة.

خاتمة

تتعرض المؤسسات اليوم إلى التهديدات والضغوطات تؤثر على استقرارها ومر دودتها في محيط أكثر تنافسية. فالأداء أصبح من الأهداف التي تحتاج إلى تغيير هيكلي وتنظيمي كبيرين.

كما أن مفهوم القيادة اليوم يحتل موقع ريادي في مجال إدارة الأعمال، فالقيادة تعبر عن العقل المدبر و الموجه الرئيسي في أي منظمة كانت، ربحية أو غير ربحية، عمومية أو خاصة، و باختلاف الأنماط و السمات القيادية التي يتميز بها القائد، تختلف اهتماماته و توجهاته، وقد سبق لنا و درسنا هذا في الفصل الأول.

كما يعد العاملون في المنظمة المورد الأساسي لإستراتيجيتها التنافسية. فكفاءة الموارد البشرية تحقق للمنظمة النجاح والتميز في بيئة شديدة التنافس. ومن ثم سيكون أساس الأداء هو قدرة القيادة على صنع هيكل اجتماعي يستطيع توليد القيمة. بحيث يجب أن تعرف المنظمة بأنها محفظة من الموارد والكفاءات التي يجب تثمينها. فمع الوقت تتراكم لديها كفاءات فردية وجماعية، كلما أبقته ضمن خصوصياتها كلما كانت مصدرا دائما للأداء المتميز.

ختاما لما سبق عرضه حول فعالية القيادة في المؤسسة ودورها في التسيير الاستراتيجي للكفاءات، يمكن القول أننا وفقنا إلى حد ما في الإجابة على إشكالية البحث الرئيسية، وكذلك على التساؤلات الفرعية؛ فقد تبين لنا أن فعالية القيادة في المؤسسات الحديثة التي تواجه تنافسية شديدة ومحيطا معقدا وسريع التغيير لن تتحقق إلا من خلال الاستشراف على المستقبل والإعداد له بالشكل الذي يسمح باستغلال ما يتبخره من فرص وتفاذي ما يحمله من مخاطر، وهذا من خلال التسيير الاستراتيجي للكفاءات بهدف تحقيق أحسن أداء ممكن.

فمن خلال التعاريف السابقة في الجزء النظري و إجابات و الكفاءات في المؤسسة، نجد أن للقيادة الكفاءة دورا أساسيا في تحقيق أهداف المؤسسة، ومدى تحقيق هذه الأهداف يترجم وضعية أداء المؤسسة،

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى عن أن القيادة الإستراتيجية هي الموجه الرئيسي للأداء في أي مؤسسة.

و من خلال التعرض لتعريف و تحليل الأنماط القيادية، وتحليلنا للنمط القيادي السائد في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات، تبين لنا لما لا شك فيه أن النمط القيادي السائد في المؤسسة هو النمط البيروقراطي و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

و عند تحليلنا لإجابات الكفاءات المقدمة في الاستمارة نجد أن عدم الرضا واضح عليهم، كما أن غياب برامج تكوينية ونظام تحفيز فعال يبين لنا عدم الاهتمام والتقدير الكافيين للكفاءات البشرية في المؤسسة و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة عن أن الكفاءات البشرية لا تتمتع بالتقدير الكافي الذي تستحقه في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات.

و عند تحليلنا لنظام تقييم الأداء في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات، اتضح لنا أنه لا يقوم على أساس معايير و مؤشرات ذات دلالة مقبولة، فهو لا يعتمد إلا على رقم الأعمال و صافي الأرباح، مما يجعله غير فعال و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة المقدمة.

و من خلال تحليلنا لإجابة القادة و الكفاءات في المؤسسة عن التكوين، اتضح أن المؤسسة غير مهتمة به أما أسس التوظيف فهي لا تقوم على أساس معيار الكفاءة، إضافة إلى أن أغلب القادة يرون أن تحسين الآلات في المؤسسة أهم من توظيف أو تدريب الكفاءات فيها، ومنه نستنتج أن مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات لا تعتمد على المقاربة الإستراتيجية للكفاءات في تطوير أدائها، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأخيرة.

و في الأخير استخلصنا جملة من النتائج و الاقتراحات ندرجها كما يلي:

النتائج

1- إن أهم نتيجة توصلنا إليها من بحثنا هذا هي أن النمط القيادي السائد في مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات هو النمط الأوتوقراطي، وهذا ما ورد في الاستبيانين، حيث أن معظم أفراد العينة الأولى (القادة) صرحوا أنهم يتخذون القرارات دون الرجوع إلى المرؤوسين، وهذا ماجاء به الإستبيان الثاني، مما خلق نوعا من عدم الرضا لدى العاملين بالمؤسسة، لأنهم أصبحوا كالات التي تنفذ الأوامر فقط.

2- يعتبر التكوين بشكليته التعليمي والتدريبية الأداة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء وتطوير الكفاءات، ويشكل الاختيار الجيد للعاملين تمهيدا لضمان التوافق المستمر بين مؤهلات العامل ومتطلبات وظيفته.

3- أداء القادة العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى العوينات غير محكوم بضوابط تمثل معايير الأداء الجيد.

4- تقييم الأداء بمؤسسة المطاحن الكبرى العوينات يتم بشكل روتيني، دون جدوى حقيقية تخدم المؤسسة و الكفاءات معاً، وهذا راجع إلى نظام تقييم الأداء المطبق حالياً في المؤسسة، الذي يعتبر كلاسيكي تقليدي، وهو معاكس للنظام المطبق في المؤسسات في العالم، المبني على المقابلة و تحديد الأهداف ومراقبة الإنحرافات.

المقترحات

1- إن التكوين في المؤسسة الجزائرية وعلى الخصوص ذلك المتعلق بتطوير وتحسين المعارف مازال ينظر إليه على أنه تكلفة وعبئ على المؤسسة رغم أهميته في تطوير القدرات التحليلية وقدرات الإبداع والتأقلم مع المستجدات، لذلك ينبغي تغيير النظرة نحوه وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطويره.

2- أن يغير القادة من نمط قيادتهم الأوتوقراطي إلى النمط الديمقراطي، أي ألا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشرك معه من يراهم ذوي الخبرة ومعرفة، و هذا حتى يستفيد من خبراتهم من جهة، ويخلق نوع من الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لدى المرؤسين من جهة أخرى.

3- أن يكون القائد ملماً بالأصول العلمية للإدارة، وهذا هو أول طريق للنجاح في تحسين أداء المؤسسة، و هذا يكون عن طريق التكوين الذاتي و الخارجي.

4- إعطاء المرونة الكافية لقيادة إدارة الموارد البشرية في جذب الكفاءات واستبعاد العناصر غير الكفاءة أو تطويرها.

5- لا زلنا حتى الآن نعمل بلا تقويم وقياس لما نعمل وهذا ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف الموضوعية والمخططة وحتى ننجح في تحقيق ما نصبو إليه، لا بد من قياس ووضع معايير لمعرفة أداء المؤسسة، وهذا عن طريق نظام لتقييم الأداء يعتمد على مؤشرات مختلفة مالية و غير مالية.

قائمة المراجع

- 1- دين كيث سايمنتن ، ترجمه شاكر عبد الحميد ، العبقريّة والإبداع والقيادة ، مجله عالم المعرفة ، العدد 176، الكويت ، سنة 1993 .
- 2- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار الحامد للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، سنة 2000.
- 3- خالد عبد الرحيم إلهيتي، أداره الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2000.
- 4- صلاح عبد القادر أنعيمي، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي، دار أثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2008.
- 5- لسان العرب ، المجلد الثالث .
- 6- Leadership and Success in Organizations, Culture, & Ethic. Marcos O.Dorham.2005/2006.
- 7- هشام الطالب ، دليل التدريب القيادي ، دار العربية للعلوم ، الطبعة الثالثة ، القاهرة، سنة 2006.
- 8- عمر محمد الشيباني ، علم النفس الإداري ، الدار العربية للكتاب ، الطبعة الأولى ، الرياض، سنة 1988.
- 9- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الرابعة، سنة 2003.
- 10- لويس مليكه، الجماعات والقيادة في قرية عربيه سرس اللبان، مركز تنميه المجتمع في العالم العربي، القاهرة، سنة 1963.
- 11- LEADERSHIP STYLES AND MATURITY INHEALTHCARE TEAMS Porfírio Canilho, Helena Alves .University of Beira Interior . 2009.
- 12- جودت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، عمان، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2001 م .
- 13- A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks Centre for Leadership Studies June 2003.

- 14- عبد الرحمن الدويج، القيادة، منتديات مهارات النجاح للتنمية البشرية، الانترنت
www.sst5.com بتاريخ 2010/10/22.
- 15- طارق السويدان، فيصل باشرا حيل، صناعه القائد، دار الأندلس الخضراء، الطبعة الرابعة،
الرياض، سنة 2006.
- 16- أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الطبعة
الأولى، الرياض، سنة 2005.
- 17- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مجله البحوث
الامنية، العدد 23، الرياض، سنة 2001.
- 18- ماجد عبد العزيز الخوجا، القيادة من منظور اختلافي رؤية أخرى، كلية لمعلمين، الرياض،
جده ، الانترنت www.kau.edu.sa بتاريخ 2010/12/22.
- 19- منذر هاشم الخطيب، مفهوم القيادة، مجلة الاكاديمية الرياضية العراقية، العدد الخامس، سنة
2007، الانترنت www.Iraqacad.orgd بتاريخ 2010/12/22.
- 20- تيسير ابو زينه، نظريه الرجل العظيم، منتديات العهد العربي للبحوث والدراسات
الإستراتيجية، 2008، الانترنت www.airssforum.com بتاريخ 2010/12/31.
- 21- ليلي الهاشم ، نظريات في القيادة الاداريه ، الانترنت www.faculty.ksu.edu.sa
بتاريخ 2010/12/31
- 22- طارق السويدان ، القيادة فطره أم مكتسبه ، مجله شبوه نت ، سنة 2007 ، الانترنت
www.forum.sh3wah.maktoob.com بتاريخ 2010/11/10.
- 23- محمد سويلم، الإدارة، دار الهاني، الطبعة الأولى، القاهرة، سنة 1994.
- 24- مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ، وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية ، سنة
2005.
- 25- على محمد البراك ، القيادة التربوية ، مجموعة محاضرات الدورة التدريسية التأهيلية للترقي
لوظيفة مدير مدرسة ، سنة 2006.
- 26- هاشم طالب ، أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية ، مجلة الابتسامة ،
الانترنت www.ibtesama.com بتاريخ 2010/09/16.
- 27- صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، أثراء للنشر والتوزيع، الطبعة
الأولى، الرياض، سنة 2008 .

- 28- هيام الشريده، القيادة التربوية : دراسة كلية التربية ، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعه اليرموك، عمان، سنة 2008.
- 29- عمر محمد التومي الشيباني، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، الطبعة الأولى، عمان، سنة 1988.
- 30- محسن لطفي أحمد، أضواء نفسيه على ظاهرة البيروقراطية في الإدارة المصرية، دراسة في كليه الآداب، جامعة عين شمس، القاهرة ، سنة 2000 .
- 31- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ أداره الأعمال (القيادة) ، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، الرياض، سنة 2005.
- 32- باشيوه لحسن ، نظريه المسار الهادف في القيادة التربوية ، منتديات المعهد العربي للبحوث والدراسات الإستراتيجية ، الانترنت www.airssforum.com بتاريخ: 2011/01/03.
- 33- Luc Boyer –Noél Equilibey, Organisation théorie et application, édition d'organisation, 2eme edition, paris, 2000.
- 34- Christine Gavini, La gestion de l'emploi, ed Economica, Paris, 1997.
- 35- نقلا عن موقع الأنترنت الآتي-http://spiral.univ-lyon1.fr/files_m/M152/Files/196622_2014.pdf بتاريخ 2010/12/15
- 36- Yvés Emery- Francois Gonin, Dynamiser les ressources humaines, presse poly technique et universitaires, 1ere édition, Lausanne, 1999.
- 37- عبد الفتاح بوخمخ -كريمة شابونية، تسيير الكفاءات و دوره في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة .جامعة بسكرة، . 2005
- 38- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
- 39- Jean Brillman, Les meilleures pratiques de management, 3eme édition d'organisation, paris, 2001.
- 40- Marie Dominique Pujol, Ressources humaines, la boite a outil de l' entrepreneur, édition d'organisation, paris, 2000
- 41- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص 195 .
- 42- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

- 43- Jean Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines, 3eme édition, éd armond colin, dalloz, 2000.
- 44- Françoise Kerlan, Guide de la gesiion prévisionnelle des emplois et des compétences, édition d'organisation, 2ème édition, paris, 2004.
- 45- S.C. Wheel Wright – S. Makridakis, Méthode de prévision pour la gestion, ed d'organisation, Paris, 1983.
- 46- نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على المستوى الجزئي، دراسة نظرية وتطبيقية بوحدة الإسمنت بمفتاح، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1994-1995.
- 47- Yvés Simon- Patrick Joffre, Encyclopedie de gestion, ed Economica, Tom 02, Paris, 1997.
- 48- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006
- 49- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، ط 03، القاهرة، 1985.
- 50- Jean Marie Peretti , Gestion des ressources humaines ، Vuibert, 2eme édition, Paris, 1998
- 51- Bernard Martory- Daniel Grozet, Gestion des ressources humaines، 3 eme edition, Vuibert, Paris, 2001.
- 52- روية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
- 53- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 54- Ecosip, Dialogues autour de la performance en entreprise , Editions Harmattan, Paris, 1999.
- 55- Larouse Bordas 1997 .
- 56- Lamia Berrah. L'indicateur de performance .ed Ce'padués France 2002 .
- 57- عبد الكريم الخناق – الاداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية ، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 09/08/2005 .
- 58- لمين علوطي ، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر .

- 59- Drucker Peter, L'avenir du management selon Drucker , Editions Village Mondial, Paris, 1999.
- 60- عداي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 61- أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص: 23 .
- 62- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية، 1998، ص: 341 .
- 63- ديف فرانسيس، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة للبحوث، 1995.
- 64- Michel GARVAIS, Contrôle de gestion, ed Economica , Paris, 1994.
- 65- A. KHEMAKHEM, La dynamique de contrôle de gestion, ed Dunod, Paris, 1992.
- 66- الداوي الشيخ، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 1999.
- 67- عايدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2001.
- 68- الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2004-2006.
- 69- الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
- 70- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية- حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
- 71- Kerviler. Isabelle, Le contrôle de gestion à la portée de tous , 3^{ème} édition, Editions economica, Paris, 2001.
- 72- صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 73- Jacques Richard, L'audit des performances de l'entreprise , Editions villeguerin, Paris, 1989.
- 74- Ibid.

- 75- Parrat. Frédéric et Pastré Olivier, Du bon usage des indicateurs EVA et MVA , L'expansion Management Review, N°105, juin, 2002.
- 76- Brillman.J, Les meilleures pratiques du Management au cœur des entreprises , 3^{ème} édition, Editions d'Organisations, Paris, 2000.
- 77- Hamadouche. Ahmed, La lettre d'ISG consulting et publication , Automne 2002.
- 78- Anthony.A.Atkinson, Bâtir les nouveaux indicateurs de performance , Gestion et Entreprise, Publication trimestrielle de l'INPED, Numéro spécial : Productivité, avril-juillet, 2000, N°11-12.
- 79- Kaplan. R et Norton. D, Le tableau de bord prospectif , Harvard Business Review, les systèmes de mesure de la performance , Editions d'organisations, Paris, 1992.
- 80- ويتون، تيم كامبيرون، العلاقات¹..التفاعل الإيجابي، ترجمة محمد محمود عبد العليم، القاهرة، بميك، 2001.
- 81- M. DARBALET, L. IZARD, M. SCARAMUZZA, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, ed Foucher, Paris.-, 95.
- 82- ريتشارد ويتلي، ديان هيسان، الإدارة بالعملاء، ترجمة عبد الرحمن توفيق، القاهرة، مركز الخبرات المهنية بميك، 1998.
- 83- ظاهر الكلالدة، القيادة الإدارية، عمان، دار زهران، 1997.
- 84- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1989.
- 85- F.W. TAYLOR, Administration générale et industriel, ed ENAG, Alger, 1990.
- 86- ج. كورتوا، لمحات في فن القيادة، ترجمة المقدم هيثم الأيوبي، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1980.
- 87- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعد دحلب البليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

سيدي

في إطار التحضير لأطروحة ماجستير على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،
تخصص إدارة أعمال، وذلك تحت موضوع:

دور القيادة الإستراتيجية للكفاءات في تطوير أداء المؤسسة

نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، وهذا
دون ذكر اسمكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، كما أنها ستساهم في تطوير
البحث العلمي في بلادنا.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

الطالب:

مسعي بلال

البريد الإلكتروني: BILEL_MESSAI@yahoo.com

ا. معلومات عامة

- أ- الجنس: () ذكر () أنثى
- ب- السن: () 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 فأكثر
- ج- الموقع في المؤسسة:
- د- سنوات الخدمة: () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 فأكثر
- هـ- الأقدمية في الوظيفة الحالية: () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 فأكثر
- و- المستوى التعليمي
- () تقني - تقني سامي () ثانوي () ليسانس - مهندس () شهادات أخرى () (أذكرها).....
- ز - ميدان التعليم:
- ح- كيف التحقت بالمؤسسة؟
- () مسابقة () الشهادة () العلاقات الشخصية () خبرة سابقة

اا. نمط وسمات القيادة الإدارية

- 1- ما هي طريقتك في اتخاذ القرارات بشكل عام؟
- () تتخذ القرار ثم تعلنه لمؤوسيك لتنفيذه
- () تتخذ القرار ثم تحاول إقناع المرؤوسين به
- () تستشير المرؤوسين ثم تتخذ القرار
- () تشترك مع المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار
- 2- هل تطلب تغذية مرتدة من مرؤوسيك حول أسلوب قيادتك؟
- () نعم () لا
- 3- إذا قدم لك أحد مرؤوسيك تغذية مرتدة سلبية عن أسلوب قيادتك، ما هو موقفك؟
- () تغيير سلوكك
- () محاولة التبرير
- () رفض التغذية المرتدة
- 4- هل تطلب من مرؤوسيك مقترحات لتحسين العمل؟
- () نعم () لا
- 5- إذا تقدم المرؤوسين بمقترحات لتحسين العمل، مدى عملك بها؟
- () نادرا () أحيانا () غالبا
- 6- هل تقوم بتفويض السلطة للمرؤوسين لديك؟
- () أبدا () نادرا () أحيانا
- 7- كيف هي علاقتك بمرؤوسيك على العموم؟
- () ممتازة () جيدة () مقبولة () سيئة
- 8- هل تسعى لخلق روح المرح والدعابة في علاقاتك مع مرؤوسيك؟

() لا

() نعم

9- هل لديك معلومات وافية عن المهام الواقعة تحت إشرافك؟

() لا

() نعم

10- هل تقوم بتقييم الأداء وفق معايير محددة ومضبوطة؟

() لا

() نعم

إذا كانت الإجابة بنعم فما هي هاته المعايير؟

III - القيادة الإدارية و توجيه الكفاءات

11- هل الإستراتيجية الحالية لقيادات المؤسسة فيما يخص استقطاب الكفاءات و تدريبها كفيل بتحسين أداء المؤسسة؟

() لا

() نعم

12- هل تقدم تغذية مرتدة للمرؤوسين عن مستوى أدائهم؟

() لا

() نعم

إذا كانت الإجابة بلا، لماذا؟

13- في حالة أداء الكفاءات الجيد، ما هو موقفك؟

()

() تقديم الشكر () المدح العلني () التوصية بمكافأة

أخرى.....

14- هل ترتبط المكافآت والعلاوات المقدمة بمستوى الأداء؟

() لا

() نعم

15- هل تعاني مؤسستكم من عجز في الكفاءات؟

() لا

() نعم

16- ما الأحسن برأيكم لتحسين الأداء و تحقيق الربح؟

() تدريب العمال و توظيف الكفاءات

() تحسين الآلات و المعدات الإنتاجية

() اكتساب و خلق تكنولوجيات حديثة و متطورة

17- من يقدم أداء أفضل برأيكم؟

() الكفاءات الإدارية و التسييرية

() الكفاءات التقنية

18- برأيك ، هل لمؤسستكم مصدر جذب للكفاءات النادرة أكثر من المنافسين؟

() لا

() نعم

19- إذا كانت الإجابة بنعم فما هو هذا المصدر؟

() كونها مؤسسة وطنية عمومية

() الخبرة

() السمعة

() الأجور

20- ما هو تقييمكم لكفاءات المؤسسة؟

() ممتاز () جيد () متوسط () سيئ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعد دحلب البليدة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

سيدي

في إطار التحضير لأطروحة ماجستير على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، وذلك تحت موضوع:

دور القيادة الإستراتيجية للكفاءات في تطوير أداء المؤسسة

نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، وهذا دون ذكر اسمكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، كما أنها ستساهم في تطوير البحث العلمي في بلادنا.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

الطالب:

مسعي بلال

البريد الإلكتروني: BILEL_MESSAI@yahoo.com

I - المعلومات العامة:

- أ- الجنس: ذكر () أنثى ()
- ب - العمر: 20- 30 () 31- 40 () 41- 50 () 51- فأكثر ()
- ج- سنوات الخدمة: 1- 5 () 6-10 () 11-15 () 16- فأكثر ()
- د- التحصيل الدراسي: تقني -تقني سامي () ثانوي () ليسانس - مهندس ()
شهادات أخرى (أذكرها).....
- هـ-الموقع في المؤسسة : الإنتاج () التجارة () الإدارة ()

II - القيادة:

- 1-ما هو النمط القيادي الذي تعمل تحت إشرافه ؟
() أوتوقراطي (اتخاذ القرار من الإدارة فقط)
() ديمقراطي (اتخاذ القرار بالتصويت)
() مشارك (اتخاذ القرار يكون بالإجماع).
- 2- هل وجود القائد الإداري ضروري ؟
نعم () لا ()
- 3 - هل نجاح المؤسسة يعتمد على القيادة الإدارية ؟
نعم () لا ()
- 4- هل القيادة الإدارية ذات صلة برفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة ؟
نعم () لا ()
- 5- هل قائدك الإداري يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين ؟
نعم () إلى حد ما () لا ()
- 6- هل القائد الإداري يكون ملماً بأنماط وأنظمة وقوانين العمل في المنظمة ؟
نعم () إلى حد ما () لا ()
- 7- هل القائد الإداري يجب أن يتصف ببعض الخصائص الجسمية (الطول ، الهمد ، حسن المنظر ، اللباقة) لقيادة إدارة الموارد البشرية ؟
نعم () لا ()

8- هل قائدك الإداري يمتلك القدرة على استيعاب الآخرين ؟

نعم () لا ()

III - المؤهلات العلمية للقائد الإداري:

9- هل القائد الإداري يجب أن يكون حاصلاً على شهادة علمية ؟

نعم () لا ()

10- هل خبرة القائد الإداري ترتبط أساساً بسنوات الممارسة والخدمة ؟

نعم () لا ()

11- هل المؤهلات العلمية للقائد الإداري تساعده على التعامل مع العاملين على أساس التفاوت في القدرات والإمكانات ؟

نعم () لا ()

IV - القيادة الإدارية وإدارة الكفاءات استراتيجياً:

12- هل تظن أن رأس المال البشري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي للمنظمة ؟

نعم () لا ()

13- هل القيادة الإدارية تعمل على أيجاد وتنمية وخلق كفاءات في المنظمة ؟

نعم () لا ()

14- هل أن القيادة الإدارية تعمل على تنمية رأس المال البشري عن طريق التدريب والتأهيل للإفراد العاملين في المنظمة ؟

نعم () لا ()

15- هل رأس المال البشري يعمل على تراكم الإرباح لدى المنظمة وتحسين الإنتاج مع تخفيض

التكاليف ؟ نعم () لا ()

16- هل القيادة الإدارية تعمل على تحسين الأداء عن طريق تعيين الكفاءات ؟

نعم () لا ()

17- هل ترى أن القائد الإداري يتولى تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بالكفاءات ؟

نعم () لا ()

18- هل القائد الإداري يعمل على توضيح أهداف المنظمة للكفاءات وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق هذه

الأهداف ؟ نعم () إلى حد ما () لا ()

19- هل على القائد الإداري يعمل على توحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة ؟

نعم () لا ()

نعم ()

20- هل التمكين يمكن أن يساهم في تفعيل الكفاءات الكامنة؟
إلى حد ما () لا ()

VI-أثر القيادة الإستراتيجية للكفاءات على أداء المؤسسة :

21-كيف تقيم الأداء الحالي للمؤسسة؟

سيئ () متوسط () حسن () ممتاز ()

22-هل تظن أن أداء المؤسسة في تحسن مستمر؟

نعم () لا ()

23-هل أثر الكفاءات البشرية ظاهر على أداء المؤسسة؟

نعم () لا ()

24-هل تستعمل مؤسستكم نظام تقييم أداء فعال؟

نعم () إلى حد ما () لا ()

25-هل نظام التحفيز الحالي المطبق من القيادة العليا كاف لتشجيع الكفاءات على العمل أكثر و إظهار كل ما لديهم؟

نعم () لا ()