

## تمهيد:

كانت مهمة إدارة الموارد البشرية في القرن التاسع عشر الميلادي وإلى بداية القرن العشرين مهمة ليست بالصعبة، فلم يكن من صلاحياتها أمر تعيين العاملين، وكذلك لم تكن عمليات التوظيف هذه أمرًا صعبًا أيضًا، لأنه كان يوجد كثير من العمّال يتنافسون على عدد أقل من الأعمال الشاغرة ومن هنا أخذت مهام إدارة شؤون الموظفين في التعقيد، وزادت أهميتها، خلال أواسط القرن العشرين فقد بدأ الناس يُدركون ما للروح المعنوية للعاملين من آثار على الإنتاج، وأصبح واضحًا أن معظم هؤلاء العمّال يحتاجون إلى أشياء أكثر من مجرد الأجور التي يتقاضونها، وذلك ليظلوا سعداء في وظائفهم فعلى سبيل المثال، يحتاج العاملون إلى جانب الأجور التي ترضي مطامحهم إلى الاهتمام الخاص بهم وتقديرهم وإبداء الشعور الطيب بما ينجزون من مهام، وكذلك إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في القرارات التي تؤثر على عملهم واستطاع مديرو شؤون الموظفين تلبية هذه الحاجات بطرق شتى، وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى إدارة الموارد البشرية كمدخل عام من خلال التعرض إلى ماهية المورد البشري وإدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها وأهم الإسهامات النظرية والعلمية فيها وإلى أهمية التكوين و التحفيز و دورهما في تحسين أداء المؤسسة.

أولاً : ماهية المورد البشري وإدارة الموارد البشرية :

### 1-1- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تستمد إدارة الموارد البشرية أهميتها من أهمية القوى العاملة إذ أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي وإذا تم اختياره وإعداده وتدريبه بعناية وبالشكل الجيد وتم إسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله ومن ثم المورد البشري الذي يستطيع التحكم وبكفاءة في الموارد الأخرى ويحدد مدى استخدامها ومدى ما يستطيع الإسهام به في الإنتاج.

إن إدارة الموارد البشرية هي المسئولة عن إحداث الفارق بين العامل المؤهل والمدرّب والعامل الذي ظل على حاله دون تدريب إضافة إلى ذلك فإن التعامل مع مشكلات العاملين تتطلب كفاءات وقدرات متخصصة قادرة على معرفة الجوانب الشخصية للأفراد لذلك زاد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات وضرورة استخدامها بطريقة مثلى خاصة بعد ظهور عدم التناسب بين الحاجات من الموارد البشرية وبين أداء وإمكانيات القوى العاملة بها<sup>1</sup> أما في الجانب الاقتصادي فتعتبر الموارد البشرية أهم الموارد الاقتصادية قاطبة ويرجع ذلك لكون الإنسان هو المنتج و هو المستهلك والإنسان بذكائه وقدراته الخاصة يستطيع أن يكتشف المزيد من الموارد الطبيعية ويكتشف استخدامات ومنافع جديدة لها ويبتدع فنونا إنتاجية تطيل من عمر هذه المواد وترفع من إنتاجيتها فكلما ارتفع المستوى المهاري والفني للموارد البشرية في بلد من البلدان كلما عوضها ذلك عن بعض الموارد الطبيعية وزاد حجم إنتاجها القومي<sup>2</sup> فهي تمثل النقطة الحيوية في الحركة الكلية للمجتمعات وبمتابعة العديد من

1 - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص34.

2 - عدلي علي أبو طاحون : إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 39.

الأبحاث والتقارير الصادرة عن المنظمات الدولية يمكن ملاحظة التركيز إلى أهمية هذه الموارد لأية عمليات إنمائية في البلدان المتخلفة وبخاصة في الدول النامية.<sup>1</sup>

وتعتبر الموارد البشرية هي المحدد الرئيسي للإنتاجية، هي التي تطوع بعقولها وجهودها على الموارد الطبيعية والاقتصادية عن طريق تشغيل وتنمية التكنولوجيا المستخدمة.

## 1-2- أهداف ومهام إدارة الموارد البشرية:

### 1-2-1- أهداف إدارة الموارد البشرية:

• تسعى إدارة الموارد البشرية إلى:

- تحقيق العديد من الأهداف العامة و المتعلقة بالمجتمع كالمحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها من خلال الاستقلال و صناعة الأفراد في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية بالنسبة لكل منهم بالإضافة إلى تحقيق الرفاهية والرفع من مستوى المعيشة من خلال الاستغلال الأمثل.

- توفير فرص عمل تتناسب وقدرات الأفراد في ظل مناخ عمل مناسب.

- إتاحة فرص الترقى والتقدم للأفراد عبر كامل مساهمهم الوظيفي.

- وضع سياسات عادلة للأجور والحوافز.

- توفير سياسات موضوعية تقاديا للخطأ والاستخدام غير الأمثل للقوى العاملة وتقاديا للأخطار التي قد تعرض لها و هذا ضمانا للاستقرار والأمان في العمل.<sup>2</sup>

• أما أهداف المنظمة فهي:

- جلب الأفراد ذوي الكفاءات العالية عن طريق تحليل وتوصيف الوظائف إلى مصادر استقطاب مناسبة ووضع نظام سليم للاختيار والتعيين<sup>3</sup> و يمكن تقسيم أهداف الموارد البشرية إلى نوعين : المشاركة والفاعلية.

1- عبد المعطي محمد عساف و يعقوب حمدان: التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات ، دار الزهران، عمان، 2000، ص 13.

2- عبد المطلب عبد الحميد ومحمد شبانه: أساسيات في الموارد الاقتصادية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2004،ص72.

3- صلاح الدين الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة الشباب الجامعية للطباعة و النشر، مصر، 1994، ص، ص 11،12.

أما عن المشاركة فلها معنى حقيقي يكمن في أسباب اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة، إذ قد يتواجد فريق عمل إدارة الموارد البشرية في ليختار من بين القوى العاملة المتوفرة.

وأما عن الفاعلية الهدف منها جعل القوى العاملة أي الموارد البشرية تنجز ما يطلب منها بنجاح ومباشرة وكما هو معروف فإن الفاعلية مرتبطة إلى حد كبير بعناصر عدة أبرزها تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومدتهم بالمهارات والموارد الكفيلة بمساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب.

وباختصار نرى أن المؤسسات الفاعلة تركز على تفسير أهداف المشاركة والفاعلية معا ونادرا ما تسمح لنفسها التغليب الكامل لهذه وعلى آخر والسؤال الآن: هل تختلف أهداف إدارة الموارد البشرية باختلاف أنواع المؤسسات؟ و الجواب بالتأكيد هو لا، إذن فكل المؤسسات سواء كانت مؤسسات ربحية أو مؤسسات غير ربحية تحتاج إلى النوعين معا من الأهداف.<sup>1</sup>

### 1-2-2- مهام إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية يجب النظر إليها كعملية تتكون من أربع وظائف رئيسية :

الاستقدام ( الحصول ) ، التنمية ، التحفيز ، الصيانة ( المحافظة )، ويمكن القول بعبارة أخرى وببساطة أن هذه العملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة الحصول عليهم وإعدادهم وتنشيطهم والإبقاء عليهم .

وتبدأ وظيفة الاستقدام procurement بتخطيط القوى العاملة وهي تشمل تقدير الطلب على العمالة وتقدير العرض من العمالة ثم ربط الطلب بالعرض في إطار إستراتيجية كلية للموارد البشرية ويتضمن الاستقدام أيضا أنشطة التجنيد ( الاستقطاب ) والاختيار والتعيين والتوجيه

1- إبراهيم حسن بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط1 ، بيروت ، 2002 ، ص 23.

للعاملين وتدعم عملية الاهتمام بالاستخدام الفعال للقوى العاملة الاعتراف المتزايد بأن معدل دورات العمالة يرفع من تكلفة العمليات بالنسبة للمنظمة.

ويمكن النظر إلى وظيفة التنمية development من بعدين من البعد الذي يتعلق بالعامل والذي يختص بالتدريب ومن البعد الذي يتعلق بالمدير والذي يختص بالتعليم إن تنمية العاملين تركز أساسا على تنمية المهارات وعلى تغيير اتجاهات الأفراد، أما تنمية المديرين فتختص أساسا بزيادة المعارف ورفع مستوى القدرات المفاهيمية للمديرين .

أما وظيفة التحفيز أو الدفع motivation فهي تبدأ بالاعتراف بالاختلافات الفردية بين الناس وأن أساليب وطرق التحفيز يجب أن تعكس الحاجات الخاصة بكل فرد ونتعرض من خلال هذه الوظيفة إلى تقييم الأداء، الرضا عن العمل و الأساليب السلوكية لرفع الإنتاجية، وأيضا أهمية ربط العوائد بمستويات الأداء من خلال أنظمة الأجور والحوافز.<sup>1</sup>

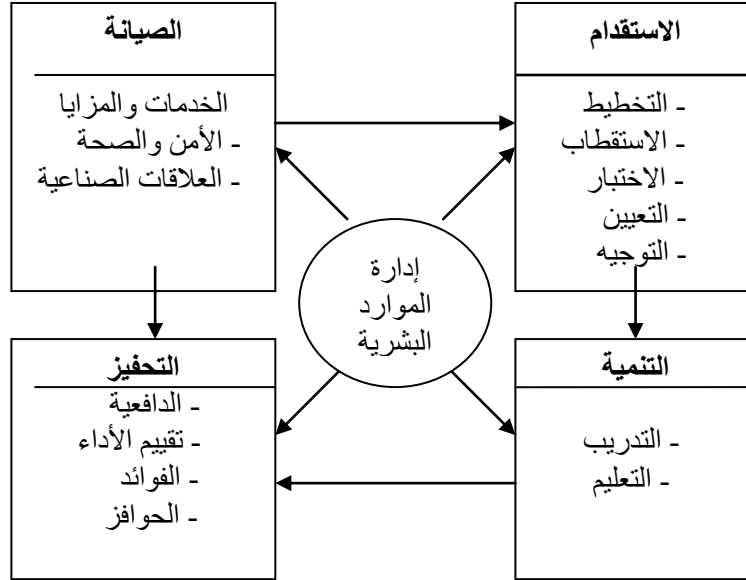
إن المحافظة على القوى العاملة (الصيانة) هي الوظيفة الأخيرة وعلى النقيض من وظيفة التحفيز السابقة التي تركز على دفع العامل لرفع مستوى أدائه فإن وظيفة الصيانة تهتم بتوفير مزايا وخدمات وظروف العمل ويرى العاملون أنها ضرورية للمحافظة على التزامهم تجاه المنظمة والإبقاء على ولائهم لها.

إن استخدام مدخل العملية يقدم هيكلًا ممتازًا يسمح يتفهم الأنشطة المختلفة التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية كما هو في الشكل:<sup>2</sup>

1- كامل المغربي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 61.

2- محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق، ص 35.

الشكل رقم (1) : عملية إدارة الموارد البشرية



وهذه التغيرات فرضت على المسؤولين أن يكونوا جاهزين للتأقلم مع الآليات الحديثة ومع نتائج هذا التطور.

ثانياً: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة وفي ما يلي أهم مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

2-1- مرحلة التكوين:

يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية حيث أن ظهور المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج علاوة على التغير في التركيبة المهارية و الثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها:

إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الوقت الحاضر<sup>1</sup> وكان القرن الثامن عشر هو عصر اكتشاف البخار والذي أدى إلى ظهور الآلة وبالتالي ظهور نظام المصنع بدلا من الإنتاج المنزلي والذي أدى بدوره إلى وجود تجمع من العمال لتشغيل الآلات أدى ذلك إلى ما يسمى بالإنتاج الكبير mass production إن هذه التطورات في مجموعها سبب في ظهور المشاكل المرتبطة بالمصنع ومقر العمل وهي الحاجة إلى التنسيق والرقابة وغيرها من المبادئ الإدارية ومن بين الذين ساهموا في تطوير الفكر الإداري في هذه الفترة آدم سميث الذي يعتبر اليوم أحد المبادئ الإدارية التي يجب أن تراعيها المنظمات لئلا من مزاي وفوائد أما جيمس ستيفارت فقد نادى بتطبيق مبدأ التكافؤ بالسلطة والمسؤولية وضرورة وجود حوافز لها على زيادة إنتاجية العاملين كذلك استخدام (رتشارد أركليب)، أساليب إدارية تتعلق بوظائف المدير بالمصنع مثل كيفية اختيار موقع المصنع والتخطيط له وكيفية التنسيق بين أنشطة العملية الإنتاجية ورقابتها.<sup>2</sup>

وقبل بداية القرن العشرين عام 1900 و بالرغم من وجود حالات تم فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بأفراد في الصناعة الخاصة للمساعدة في عمليات التعيين وتحديد مستويات الأداء والأمن الصناعي و التدريب وأيضا النواحي الصحية إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا ونجد أن في أواخر القرن التاسع عشر، صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللجنة الأساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية ولكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العملي ويستخلص من خلال ما تقدم بأن التغيرات البيئية التي دفعت باتجاه التصنيع والكتابات الرائدة الاقتصادية والإدارية المشار لها دفعت باتجاه تطور الفكر الإداري عامة<sup>3</sup> ، وظهر

1- علي محمد ربابية، مرجع سابق، ص ص 21، 22.

2- المهدي الطاهر : مبادئ إدارة الأعمال (المفاهيم والأسس والوظائف)، ط1، طرابلس، 2003، ص 78.

3- محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص، ص 41، 42 .

أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة تزامنت هذه التطورات خاصة بميدان العمل كان أهمها:

- التغير في مستوى المعيشة .
- زيادة الطلب على تقليص وقت العمل .
- زيادة وعي العاملين باتجاه المطالبة بحقوقهم .
- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية .
- إدراك المنظمات للحاجات البشرية للعاملين .

قادت هذه التغيرات إلى تحفيز أفكار جديدة كانت بداياتها بإدارة الأفراد التي بدأت بوظائف محددة توسعت وتطورت مع تطور الفكر الإداري بشكل عام اتضحت هذه الأفكار في المدارس الإدارية ومداخلها التطبيقية<sup>1</sup> واتسمت هذه المرحلة بما يلي :

- تشكيل التنظيمات والاتحادات المهنية وتشريعاتها.
- ظهور بعض الاختصاصات التي تتعلق بشؤون الأفراد كعلم النفس وغيرها.
- تشريعات العمل و العمال.
- التغيرات الاجتماعية والتي انعكست تأثيراتها على الأفراد مثل القيم والمعايير.<sup>2</sup>

## 2-2- مرحلة النمو:

وبتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية ويمكن النظر إلى هؤلاء كطلّاع أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث وفي هذه الفترة

1- خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص ص 23، 24 .

2- علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 21 .



تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية ولكن اقتصر عملها على الجوانب السابقة ذكرها وكان معظم الأفراد العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية<sup>1</sup> واتسمت هذه الفترة من بدايات القرن العشرين بما يلي:

- اضمحلال استغلال العمال نسبيا بعد استقرار الثورة الصناعية وظهور بعض الوظائف المنظمة في وحدات كالإنتاج والتسويق بسبب الإنتاج الكبير، ومن ثم حدث التوازن التلقائي بين عرض العمالة والطلب عليها .
- باتت المنظمات، تنظيمات اقتصادية تسعى إلى تحقيق الأرباح ليس باستغلال العاملين ولكن بحسب تنظيمهم في تخصصاتهم الدقيقة وإعداد مواقع العمل بأسلوب علمي لتحقيق الإنجازات ذات العائد الاقتصادي.
- ظهر الاهتمام بالعاملين حتى يحققوا المطلوب اقتصاديا بوضع معدلات أدائية وجداول إنتاجية وأجور تشجيعية وتحسين بيئة العمل المادية .
- أضحت فكرة فصل الإدارة عن الملكية فكرة فاعلة وتجد طريقها إلى التنفيذ مما أوجد المهنة الإدارية والتي يمارسها المديرون المحترفون.<sup>2</sup>

### 3-2- مرحلة النضج :

بعد انتهاء الحرب العالمية قامت إدارات الموارد البشرية بالاستفادة من هذه الأدوات وتكييفها لأغراض عملها وبحيث أصبح تطوير واستخدام أدوات قياس القدرات والمؤهلات والخصائص وأدوات تمديد الخصائص التقنية والسلوكية لبعض الوظائف أصبح هذا جزء مهم من وسائل عمل أية إدارة ناضجة و متطورة للموارد البشرية لذلك أيضا تتوفر حاليا مئات أدوات القياس التي يمكن لأي منظمة أن يستعين بها وحسب طبيعة وظائفها كما

1- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 24، 25.

2- محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص ص 33، 34.

انعكست هذا النضج على جوانب أخرى في عمل هذه الإدارات فهي تعتمد حالياً على أعداد مختلفة من الأدوات الموضوعية للقياس والتقييم وغيرها .

توسعت وظائف إدارة الأفراد في الخمسينات حسب حاجة المنظمات أما في الستينات و السبعينات فقد أدت الظروف الاجتماعية الاقتصادية المتغيرة والتكنولوجية المتطورة إلى تغير في حاجة المنظمات وقيم الأفراد حيث ظهر نموذج الموارد البشرية والذي يتصف بالخصائص التالية :

- ظهور دور كبير لإدارة الأفراد في توقع التغيرات التي تحدث ومحاولة السيطرة عليها.
- ظهور التشريعات المتعلقة بالرفاهية والمتعلقة بالخدمات الصحية والأمن الصناعي.
- الاهتمام بالتخصصات المختلفة في إدارة الأفراد.
- التركيز على الجوانب الاجتماعية للأفراد العاملين.
- التركيز على دوافع حاجات الأفراد لتطوير الإنتاج.
- تطوير طرق الاختيار والتعيين على أسس عملية كما ظهر جلياً في اختيارات الذكاء وإتباع الطرق الإحصائية في تقييم الأداء.<sup>1</sup>

### ثالثاً : الإسهامات النظرية و العلمية في إدارة الموارد البشرية:

في بداية القرن 19 و كنتيجة لانتشار النهضة الصناعية واستخدام الآلات البخارية على نطاق واسع و نشوء المصنع كوحدة إنتاجية تتجمع فيها الطاقات البشرية و زيادة الطلب على تشغيل القوى العاملة لدى أصحاب الأعمال الرأسماليين لتحقيق المزيد من الأرباح في ظل هذه الظروف و المتغيرات تركزت الأنظار حول أهمية تطوير مفاهيم و تقاليد إدارية لاستخدامها كوسيلة للتغلب على المشكلات الإنتاجية كالمهدر في الموارد المادية و البشرية

1- علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 23.

و مشاكل زيادة إنتاجية الأفراد و إدارة العنصر البشري و غيرها من المشاكل الأخرى وأدت هذه الجهود إلى ظهور عدة مدارس فكرية و إدارية أخرى جعلت المفكرين و الباحثين يركزون اهتمامهم على العامل كإنسان و ليس كعنصر بين عناصر الإنتاج أو مجرد قطعة في آلة و سوف نستعرض بعضا من هذه المدارس و آراء و أفكار روادها.<sup>1</sup>

### 3-1-1- المدارس الكلاسيكية:

#### 3-1-1-1- نظرية الإدارة العلمية:

يمثل هذا الاتجاه بداية استخدام المنهج العلمي المنظم للتعامل مع الإشكالات في المنظمات وينطلق من مسلمات معينة تمثل منهجا فكريا تحليليا للمشاكل الإدارية ومن ثم إيجاد حلول واقعية لها لغرض تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجهم مما ينعكس إيجابيا على طرفي العلاقة رب العمل والعاملين ويعتبر فريدريك تايلور (1856-1915) الأب الروحي لهذا الاتجاه ويسميه البعض أبو الإدارة الحديثة.<sup>2</sup>

ولد في فيلادلفيا الأمريكية والتحق بجامعة هارفارد عام 1874 لتحقيق طموحه في أن يكون رجل قانون ولكنه أجبر على ترك الجامعة بسبب ضعف نظره فعمل بعد ذلك كصانع نماذج ثم مهندسا في شركة صلب أمريكية سنة 1873 إلى أن صار كبير مهندسيها في عام 1884 وبالرغم من وجود عدد من المفكرين سبقوا تايلور في بحث قضايا الإدارة فإنه يعتبر مؤسس الإدارة العلمية الحديثة ونشر تايلور عدة كتابات منها the differential wage system في العام 1895 وقدم خطة للدفع على القطعة تهدف إلى حفز الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد والمزيد من التعاون مع الإدارة ويقترح تايلور في هذه الخطة أجرين، احدهما منخفض يطبق على الأفراد إذا أنتجوا عددا معيناً من القطع في اليوم والآخر مرتفع يطبق عليهم إذا نجحوا في تجاوز هذا العدد وقال تايلور أن أسلوب العامل في تنفيذ العمل بالشكل

1- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2004، ص ص 44، 45.

2- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 52 .

- التقليدي يسبب هدر الكثير من الوقت والجهد والمواد الناتج عن سوء في الأداء وغياب مقاييس الأداء في العمل لذلك اقترح مجموعة من الأفكار والأسس منطقية كما يلي:
- اعتماد الطرق العلمية في وضع حلول للمشاكل في المشروع والابتعاد عن الطرق القديمة و على الخبرة السابقة فقط.
  - الفصل بين أعمال الإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة وبين الأعمال التنفيذية التي يقوم بها العمال فالمسؤولية ليست فقط مسؤولية العمال بل أن الإدارة يجب أن تساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء ورفع الكفاية الإنتاجية.
  - تدريب العاملين بشكل جيد وتوضيح المهام الملقاة على عاتق كل منهم بشكل كتابي من قبل الإدارة والتعاون بين الإدارة والعاملين في تنفيذ المهام.
  - إن نتاج العمل يجب أن يعود فالفائدة على كل من الإدارة والعاملين معا.<sup>1</sup>

لقد افترض تايلور أن نمونجه أو أسلوبه العلمي سوف يخلق توازن بين الإدارة أو أصحاب العمل والعاملين فهدف صاحب العمل هو زيادة الأرباح وهدف العامل هو زيادة أجره، وأنه باستخدام الإدارة العلمية يستطيع العامل أن يزيد إنتاجه وبالتالي يرتفع أجره وزيادة الإنتاج في نفس الوقت تزيد من أرباح أصحاب الأعمال وبالتالي فبدلاً من التنافس على اقتسام الفطيرة الصغيرة كل من العامل وصاحب العمل يتعاونهما ينتجان فطيرة كبيرة تكفي كلاهما وفي رأيه أن الإدارة العلمية سوف تخلق هذا التعاون، كما أن اتخاذ الإدارة العلمية لا بد أن يؤخذ ككل بجميع عناصرها فلا يمكن أن تستخدم لدراسة حركة الزمن وتحسين طرق العمل فقط لأن الإدارة العلمية ليست دراسة الحركة وزمن فقط وليست تحديد نظام حوافز للعاملين الذي يصل إنتاجه إلى المستوى المحدد للإنتاج و لقد لخص تايلور ذلك بقوله إن الإدارة العلمية هي:

1- طارق المجذوب، الإدارة العامة (العملية الإدارية والوظيفية العامة والاطلاع الإداري)، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2003، ص104.

- علم، وليست عشوائية.
- توافق وانسجام، وليست تشتت.
- تعاون و ليست فردية.
- إنتاج الأقصى، في مكان الإنتاج المقيد.
- تقدم كل عامل لأقصى درجة من كفايته.

لقد أوجد تايلور نظام الأجور المميزة فالإدارة هي المسؤولة عن تحسين طريقة أداء العمل، وهي المسؤولة عن اختيار وتدريب العاملين وهي المسؤولة عن ظروف العمل في المصانع والورش وهي بقيامها بذلك تستطيع أن ترفع إنتاجية العاملين.

### 3-1-2- نظرية التقسيمات الإدارية (التكوين الإداري):

جاءت هذه النظرية في فكرة متلازمة تقريبا لأفكار ونظرية الإدارة العلمية خاصة بعد أن وضع المهندس الفرنسي هنري فايول أسس هذه النظرية محاولا أن يطور بعض أفكار الإدارة العلمية مركزا على القضايا والمبادئ الإدارية التي تعزز من تطوير المنشآت الإنتاجية الإدارية.<sup>1</sup>

ولد هنري فايول (1841-1925) في اسطنبول من عائلة برجوازية ونشأ في مدينة ليون بفرنسا حيث التحق بالمدرسة الوطنية للتعيين في مدينة سانت إيتين وتخرج كمهندس تعدين ثم عين في شركة مناجم الفحم الفرنسية وتقلب في وظائف عدة حتى وصل إلى منصب مدير عام الشركة عام 1888 وبحث خلال إدارته للشركة عن مبادئ وأصول علمية بسيطة يمكن استخدامها في شرح وظيفة المدير لمحاولة لإنقاذ الشركة التي كانت على شفير الإفلاس وظهرت أفكار فايول في كتابه المشهور الإدارة الصناعية والعامة 1916 وفي كتابة قسم أوجه النشاط المنشأة الصناعية أيا كان حجمها إلى 6 وظائف هي:<sup>2</sup>

1- عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية، 2007، ص 88.

2- طارق المجذوب، مرجع سابق، ص 10.

الأعمال الفنية، التجارية، المالية، الأمن أو الضمان، أعمال المحاسبة، أعمال إدارية.

- يرى فايول أن الإدارة هي تفكير واعتقادات لذا اعتنى كثيرا بنوعية الإدارة واقترح أربعة عشر مبدأ للارتقاء بمستواها و قدم لنا عدة أفكار منها:
  - أ- بين أوجه نشاط المشروع بالتفصيل فبين أن أنشطة المشروع هي فنية مالية، أمن، محاسبة، تجارية وإدارية وأعطى اهتمام عميق في دراسته للنشاط الإداري.
  - ب- بين أن الوظائف الإدارية أي وظائف المدير هي تخطيط، تنظيم، إصدار أوامر، تنسيق رقابة.

- ج- قدم لنا مبادئ الإدارة وهي في رأيه تقسيم العمل، السلطة، المسؤولية، الالتزام، وحدة التوجيه، تدعيم الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة للمشروع، عدالة المكافأة، المركزية، خط السلطة، الترتيب والتنظيم والعدالة، الاستقرار، المبادئ وروح الجماعة.
- د- لقد تناولت هذه المدرسة بالتفصيل نطاق الإشراف أو الرقابة واتجهت في الغالب إلى أن تكون نطاق الإشراف ضيق وليس واسع وإن اختلفت الكتابات الفردية لهذا الشأن.<sup>1</sup>

### 3-1-3- تقييم المدارس الكلاسيكية:

- من خلال العرض السابق لمساهمات رواد المدرسة الكلاسيكية في مجال الإدارة وتطورها، نستطيع أن نحدد بعض السمات المميزة لهذه المدرسة وهي:
- ركز رواد هذه المدرسة على العمل وسبل زيادة الإنتاج دون النظر إلى أهمية العنصر البشري ورفع معنوياته، بل أعتبر هذا العنصر كآلة يتحرك ووفق لقواعد ولوائح ثابتة.
  - لم يربط رواد هذه المدرسة بين الفرد كعامل بالمنظمة وبين عوامل البيئة الخارجية والمؤثرة في سلوكه وافترض أن العامل مجرد دخوله للعمل ينسيه حياته خارج العمل.
  - أعطى رواد هذه المدارس أولوية لأهداف المنظمة عن أهداف العاملين بها .

<sup>1</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 90.

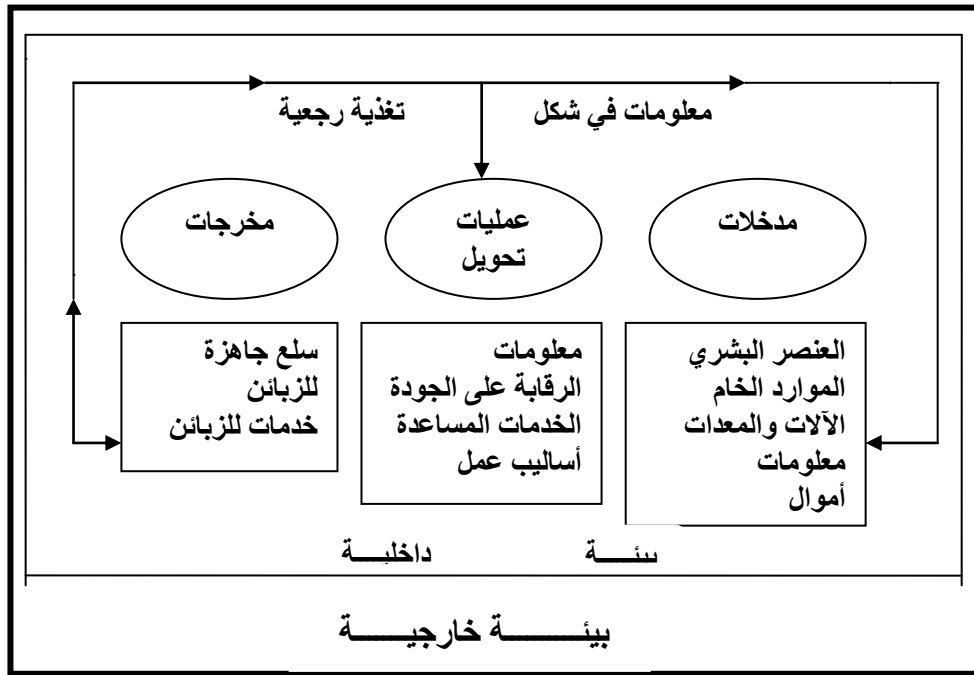
- تقتض نظريات هذه المدرسة أن الحافز الوحيد لزيادة جهد العامل هو الأجر الذي يتقاضاه وخوفه من فقدان عمله.<sup>1</sup>

### 3-2- النظريات الحديثة:

#### 3-2-1- نظرية النظم :

إن الأفكار والمساهمات التي جاء بها رواد المدارس السابقة للإدارة لم تتصف بطابع الشمولية وإنما نظرت إلى الإدارة من زوايا مختلفة حسب الظروف التي عاصرتها تلك المدارس وحسب الإمكانيات المتاحة لروادها ولذلك كانت المساهمات المتتالية لرواد هذه المدارس تعالج وتسد النقص الموجود بأفكار ومساهمات الرواد لهم إلى أن جاء رواد مدرسة الأنظمة (مدخل الأنظمة) ليقدّموا مدخلا متكاملًا في دراسة الإدارة ومن بين الذين ساهموا بأفكارهم لترسيخ المدخل المتكامل في دراسة الإدارة (ميرتون، براون، بولدنج، سكوت) والفكرة الأساسية التي جاء بها رواد هذه المدرسة هي النظر إلى المنظمة كنظام مركب يتكون من مجموعة أجزاء مترابطة ومتفاعلة فيما بينها ويعتمد بعضها على بعض و تسعى جميعًا إلى تحقيق هدف هذا النظام وهو بقاءه ونموه ويعمل هذا النظام ضمن نظام أكبر (أي بمعنى أن أي نظام هو جزء من نظام أكبر) ووفقًا لما جاء به هذا الاتجاه المعاصر في الإدارة وبالنظر إلى الشكل فإن الإدارة كنظام متكامل تعتمد على ما يلي:

1- المهدي الطاهر غنية، مرجع سابق، ص، ص 90، 91.



### الشكل رقم (2) : العملية الإدارية كنظام متكامل بالمنظمة<sup>1</sup>

● البيئة المحيطة بالمنظمة: إن لكل نظام بيئة تحتوي على الكثير من المتغيرات تؤثر في النظام وتتأثر به وكما هو واضح في الشكل فإن للنظام نوعين من البيئة الداخلية والتي تعتبر متغيراتها إلى حد كبير تحت سيطرة الإدارة ويمكن التحكم فيها أما النوع الثاني فهو البيئة الخارجية للنظام والذي يحوي متغيرات ليست للمنظمة أي سيطرة عليها كالعملاء والموردين والمنافسين ، نقابات العمل ... الخ.

● المنظمة نظام مفتوح يتعامل مع البيئة : يفترض النظام المتكامل للإدارة أن المنظمة هي جزء من البيئة التي تعمل فيها فالمنظمة تؤثر في بيئتها من خلال عملية التبادل فتأخذ منها المدخلات وتقدم لها المخرجات في عملية ديناميكية مستمرة وهذه العملية مستمرة باستمرار المنظمة فعند اتخاذ المنظمات لأي قرار لابد أن تأخذ في اعتبارها ردود فعل

1- المهدي طاهر غنية، نفس المرجع، ص 103.



متغيرات البيئة المحيطة كرد فعل لمنظمات حماية البيئة عند قرار المنظمة بإنشاء مصنع تنبعث منه مخلفات ومواد كيميائية في مدينة مكتظة بالسكان مثلا .

● عناصر النظام: كما أشرنا في تعريف النظام بأنه عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية تعمل بشكل متكامل لتحقيق أهداف النظام، فالإدارات المختلفة بالمنظمة (إدارة التسويق، الإلتباع، التمويل... الخ ) تعتبر عناصر هذه المنظمة.<sup>1</sup>

● الربط بين عناصر النظام: نظرا لأن النظام مكون من مجموعة أنظمة فرعية وأن لكل نظام فرعي دوره في العمل فإنه حتى يتحقق أهداف النظام الكلي لابد من الربط بين أنظمتها الفرعية ويتمثل هذا الربط في عدة أمور من بينها:

- توصيف الوظائف بحيث تتضح مسؤوليات ومهام كل وظيفة ويتم التنسيق فيما بينها وذلك تجنباً للازدواجية والتعارض في المهام.

- تدفق للمعلومات بين عناصر النظام بشكل يؤدي إلى التنسيق بين مجهوداتها بهدف تحقيق أهداف النظام الكلي بشكل فعال.

-التنسيق بين عناصر النظام بما يكفل سير العمل نحو تحقيق الهدف الكلي للنظام.

● المدخلات: وهي احتياجات النظام اللازمة للوصول إلى المخرجات ومن ضمن هذه المدخلات كما بالشكل: رأس المال، المواد الأولية، الآلات والمعدات، العنصر البشري، المعلومات... الخ . ويعتمد النظام على هذه المدخلات من البيئة المحيطة التي يعمل بها، وبدون استمرار هذه المدخلات فإن مصير النظام الفناء والتوقف عن العمل.

● عمليات التحويل: وهي عمليات التشغيل التي تحدث داخل النظام بهدف تحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات قابلة للاستخدام كالسلع والخدمات، أي أن عملية التحويل هدفها إعطاء المدخلات صفة القيمة أو المنفعة.

● المخرجات: وهي نواتج عملية التحويل التي أجريت على المدخلات والتي تتمثل في تلك السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن أو العملاء بهدف إشباع حاجاتهم ورغباتهم في

1- المهدي الطاهر غنية، مرجع سابق ص 105.

البيئة التي تعمل فيها و كلما قدمت المنظمة مخرجات تحتاجها البيئة المحيطة " المجتمع " استمرت في عملها وحققت أهدافها.

•التفاعل مع البيئة لأجل التكيف والبقاء: النظام عند تفاعله مع البيئة المحيطة التي يعيش فيها يهدف إلى التكيف مع التغيرات التي تحدث بمتغيراتها المختلفة فالمنظمات عندما تغير في سلعها وخدماتها لموافقة التغير في أذواق المستهلكين وسياسات المنافسين والتطور في التقنية هذا يعني أنها قد تفاعلت مع بيئتها بشكل يضمن لها الاستمرار والبقاء.

ويتم هذا بحصول المنظمة على معلومات من البيئة " تغذية راجعة " لذلك على المنظمة أن تبقى قنوات مفتوحة مع البيئة باستمرار ، فإن حصول المنظمة على تغذية راجعة من البيئة بخصوص المخرجات قد يساهم في التعديل من المدخلات بما يحور ويكيف المخرجات وفقا لمتطلبات البيئة ومتغيراتها.

-وعلى الرغم من ذلك فإن هذه النظرية أخذت حيزا كبيرا من الاهتمام لما لها من أهمية في التطبيق العملي

وعليه فإن نظام المعلومات الإداري في حال نجاحه يكون قادرا على تجهيز المعلومات اللازمة على الدوام لتكون أساسا لاتخاذ قرار ناجح وبناء لأصحاب القرار في المنظمة.<sup>1</sup>

### 3-2- النظرية الموقفية (الشرطية) :

اتسمت الدراسات سالفة الذكر باهتمامها بالتحري عن أوجه قصور النماذج في إعطاء تصور شامل وإدراك كامل للمتغيرات التي تتحكم في سلوك المنظمة، فعدم إمكانية استيعاب قوانين (أو تعميمات) لظواهر المنظمة وفهم متغيراتها وإدراك معالمها لازالت محط دراسة وتحليل العديد من الباحثين وتكمن ظاهرة عدم الثبات أو الاستقرار في الفهم الشامل للسلوك التنظيمي إلى حقيقة التغير الزماني والمكاني (الظرفي) من جهة ووجود بعض المحددات التي تتحكم بالظواهر المنظمة من جهة أخرى والتي يمكن إجمالها بما يأتي:

<sup>1</sup> - مهدي الطاهر غنية، مرجع سابق، ص ص 102، 106.

- عدم الثبات في المواقف السلوكية (زمانية ومكانية) بسبب طبيعة الإنسان والجماعة وما يؤثر في سلوكهما من متغيرات مختلفة .
- الطبيعة الديناميكية (المتحركة) في علاقات المنظمة كنظام مفتوح، مع المتغيرات البيئية، وبالتالي عدم خضوعها لقوانين ثابتة أو مستقرة.
- تنوع وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة بحيث يصعب على الباحث أن يتعرف على جميع تلك المتغيرات وحصرها وتحديد آثار كل منها في ذلك السلوك.
- طبيعة التداخل والتفاعل المتبادل بين هذه المتغيرات مما يجعل ظاهرة عدم الثبات حالة أكثر بروزا عند محاولة فهم واستيعاب الجوانب السلوكية للفرد والجماعة.
- تلك هي الحقائق التي أكدها المدخل الظرفي مما جعله أكثر صدقا في تجسيد معالم دراسة سلوك المنظمة من خلال الاستقرار الذي يستوعب حقيقة الآثار والمتغيرات الظرفية.
- فتحقيق فاعليتها وكفاءتها في الأداء يقترن بمدى تكييفها هيكلًا وسلوكًا للمتغيرات أو المؤثرات البيئية وقد أكد رواد المدخل الظرفي على مدخليين أساسيين هما:
- أ- المتغيرات البيئية، التي تتضمن المؤثرات البيئية ، وعدم التأكد (اللاتأكد) والتكنولوجيا... الخ .

ب- المتغيرات الهيكلية، التي تتضمن الهيكل التنظيمي وحجم المنظمة واختيار التصميم التنظيمي المناسب.

وأكدت الدراسات الميدانية للباحثين في إطار المدخل الظرفي على الحقيقة الأساسية التي ينبغي أن لا يغفلها المعنيون في الفكر المنظمي وبدراسة ظواهره ألا وهي عدم الثبات وتعدد القوانين التي تتحكم فيها فلكل ظاهرة منظمية ظروفها الخاصة وسماتها الذاتية وعوامل تحكمها أثر وتأثير.<sup>1</sup>

ونظرا للاختلاف في المواقف والمشكلات التي تواجهها التنظيمات الإدارية فإنه من الصعب الاعتماد على طريقة واحدة لمواجهة هذه المواقف لاختلاف طبيعتها وتعدد مصادرها ، لذلك

1- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص ص 96 - 98 .

المدخل الموقفي يركز على ضوء توافر القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لجعل الأفراد قادرين على تشخيص وإدراك وتحليل المواقف التي يواجهها و اختيار أو تطوير أسلوب ملائم للتعامل مع ما يواجهه التنظيم من مشكلات وتحديات.<sup>1</sup>

### 3-3- تقييم المدارس الحديثة:

\* فيما يخص مدرسة النظم فقد أكدت على ما يلي:

- النظر إلى الإدارة الإستراتيجية نظاما متكاملًا من مجموعة نظم فرعية متنافسة العلاقات متبادلة التأثير.
- يمتد نطاق التفكير الإستراتيجي للمدراء إلى البيئة الخارجية وخصائص المنظمة الداخلية معا.
- يتحدد التوجه الإستراتيجي في ضوء فهم معطيات البيئة الخارجية من تهديدات وطاقات المنظمة الداخلية
- اهتمت بالدراسة الكلية الشاملة للمنشأة بدلا من التركيز على جزء معين.
- تهتم بالعلاقات مع البيئة الخارجية المحيطة.
- توضح العلاقات المتعددة داخل المنشأة بين مختلف النشاطات.<sup>2</sup>
- \* أما فيما يخص المدرسة الموقفية فقد :

كان من ايجابيات هذه المدرسة أنها دعت إلى توحيد النظريات الإدارية المختلفة وتكييفها بما يتناسب مع نظام وطبيعة المنشآت .

ومن سلبيات هذه المدرسة أنه من الممكن أن يكون هناك تعدد في الأساليب الإدارية والذي من شأنه أن يحدث الفوضى والإرباك في العمل مما يؤدي إلى عدم تحقيق الكفاءة والكفاية الإنتاجية.<sup>3</sup>

1- موسى اللوزي : التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2002 ، ص 67.

2 -نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الاستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، ط1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص، ص 53، 54 .

3- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله : الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2000 ، ص51 .

## 4 - المقاربات الجديدة للإدارة الحديثة:

يجب أن نؤكد أولاً، أن عشرية الثمانينات من القرن الماضي، عرفت أزمة اقتصادية شاملة لمست كل جوانب المؤسسات الاقتصادية. هذا الأثر كان أكبر بخلقه لتحديات كبيرة في مجال التنافسية العالمية، مما أدى إلى إعادة النظر في الأساليب التنظيمية. حالة القلق التي ولدتها هذه الأزمة، أدت بالكثير من الخبراء والمختصين إلى البحث عن أساليب ووصفات جاهزة، الأمر الذي أدى إلى ظهور بعض التقنيات "الجاهزة" لكن سرعان ما رجعت كل هذه المحاولات إلى النتيجة؛ أنه لا توجد «Gadget».

التطور توافق حديثة بنظرة الكلاسيكية المقاربات في نظر إعادة ولكن "المعجزة الوصفة" الكبير الذي عرفه التنظيم أو المؤسسة. النظرة الحديثة، والتي ذكرناها سابقاً في مدخل الموارد البشرية، بتوافق أهداف المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية، جعلت المورد البشري هو الرأسمال الحقيقي للمؤسسة حيث لا مستقبل لهذه المؤسسة ما لم تعبئ مواردها البشرية في سبيل تحقيقها لأهدافها. في هذا الإطار العام، تطورت الكثير من المقاربات الحديثة التي تسعى كلها إلى تحسين فعالية الموارد البشرية. من بين الأفكار الحديثة ما يصطلح على تسميته في الأبجديات الحديثة للإدارة "الأصفر الستة". "صفر عطل، صفر وقت، صفر خطأ، صفر مخزون، صفر ورق، صفر احتقار.

*Zéro panne, Zéro délai, Zéro défaut, Zéro stock, Zéro papier, Zéro mépris.*

إذا كانت الأصفر الخمسة الأولى تتعلق بمبدأ الاقتصاد في المؤسسة وعدم التبذير، فإن الصفر السادس يتعلق خاصة بالاعتراف والاحترام للمنافسة، وبالتالي الاحترام للموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة والمتعاملين معها. في الحقيقة إن بلوغ مستوى الأصفر الستة المذكورة سابقاً من قبيل المستحيل، لكنها تدخل في إطار البحث عن الامتياز من خلال ديناميكية معينة داخل المؤسسة أساسها تعبئة وتشجيع الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة سواء بالنسبة للتنظيم أو للأفراد. أساس ذلك الاهتمام بالجودة والاهتمام بالموارد

البشرية. وفيما يلي جملة من الأفكار الحديثة الخاصة بالإدارة الحديثة التي أثرت مدخل الموارد البشرية:

#### 4 - 1 - مدخل الجودة الشاملة:

فكرة الجودة الشاملة تعبر أولاً على تحسيس وتعبئة كل فرد في التنظيم حول مسألة الجودة لكل ما يقوم به. وهي بذلك تمثل فلسفة وثقافة للمؤسسة، فضلاً عن كونها منهجاً وتقنية، مما يؤدي إلى التغيير الكامل لنماذج التسيير. يمكن إذا تعريف الجودة الشاملة على أنها "مجموع تقنيات ومناهج هدفها تحسيس و تعبئة كل الموارد البشرية من أجل الوصول إلى أحسن النتائج بأقل التكاليف"، وتقوم مبادئها الأساسية على ما يأتي :

\* القيام بعدد من العمليات الفعلية ولكن التفكير في فعل الأحسن من العملية الأولى.

\* البحث عن المطابقة مع المتطلبات.

\* الامتياز هو الرغبة في الحل الأفضل وعدم التسامح مع الأخطاء أو الاكتفاء.

\* القياس أي البحث الآلي والآني على المؤشرات الإيجابية لقياس العمل.

\* المسؤولية كهدف من أجل تملك كل مورد بشري لعمله اليومي .

تعريف الجودة بحسب التعريف الرسمي : هي مدى قدرة منتج أو خدمة على

( الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات) الظاهرة أو الباطنة (العميل) يؤكد على جانب تأمين

الجودة، هذا التعريف يوضح لنا مدى التطور الذي NF 50، 120، 9004 يؤكد من جانبه

على أنه:"من ISO يعرفه مجال المفاهيم في مدخل الجودة .فمعيار أجل نجاح الجودة، يجب

على المؤسسة) المنظمة (أن تعرض منتجات) سلع أو خدمات) تتوفر فيها المتطلبات

الآتية<sup>1</sup> :

- تستجيب لحاجة معينة، أي أنها تستجيب لاستعمال معين أو هدف محدد مسبقاً.

<sup>1</sup> - شكري بلعوي : واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية ، مذكرة ماجستير علم اجتماع، جامعة منتوري، 2007-2008، ص ص 60.

- تستجيب إلى تطلعات العميل (الزبون) .

- مطابقة للمعايير المتعارف عليها.

- مطابقة لمتطلبات المؤسسة، والمجتمع الذي تعمل فيه.

- تأخذ بعين الاعتبار احتياجات البيئة المحيطة.

- تعرض بأسعار تنافسية

- تنتج بطريقة اقتصادية.

تاريخياً، بدأ هذا المدخل بالتبلور من خلال وضع آلية لمراقبة الجودة في نهاية مراحل

الإنتاج أي محاولة السعي أن تكون المنتجات المصنعة (أو غيرها)، مطابقة للمطلوب، بدأ

ذلك في سنوات الثلاثينات من القرن الماضي من خلال مراقبة إحصائية للمنتجات.

في اليابان في سنوات الستينات وضعت آلية مراقبة للجودة، بحيث أن المنتجات ذات

العيوب توضع جانبا، مع محاولة تحليلها من طرف عمال ورشات متخصصين من أجل

تصحيح تلك العيوب .وكانت بذلك أول دوائر الجودة التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية.

سنوات الثمانينات عرفت تطور فكرة" الجودة الشاملة"كل وظائف المؤسسة معنية بالبحث

" la démarche qualité " عن إرضاء الزبون . في نفس الوقت ظهر ما يعرف ب

طريقة الجودة بمعنى مجموعة عمليات توضع تدريجيا من أجل الجودة وتعمل بصفة دائمة

من أجل تحسين المنتج.

هذا يعني أن وظيفة تسيير الموارد البشرية كنظام أساسي في المؤسسة معنية كباقي

الأقسام الأخرى والوظائف بفكرة الجودة .وهنا تجدر الإشارة إلى أن مدخل الجودة

الشاملة يعتبر" أن نجاح المؤسسة لا يمكن فصله عن حالة الرضا والتقدم التي يعرفها

الأفراد داخل المؤسسة والذين يعملون من أجل تأمين الرفاهية من خلال إرضاء

( الزبون ) .

إن مدخل الجودة الشاملة، والذي وضع (في إطار نظريات المنظمات) كتكنولوجيا

اجتماعية، يغطي مجمل الوظائف المتواجدة داخل المؤسسة (المنظمة) ، و يتأقلم كطريقة

démarche qualité مع خصائص المؤسسة التي يوضع فيها. ومنه، فإن فلسفة الجودة الشاملة هي فلسفة الهدف الذي يبتعد كلما اقتربنا إليه. من ذلك فإن مجموع الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو في حالة تغير دائم، للتأقلم مع المعطيات الجديدة المتغيرة دائما. يعرف هذا المدخل رواجاً كبيراً في الوقت الراهن، وقد صارت شهادة المطابقة مطلب لكل المؤسسات العاملة من أجل إثبات la certification iso للمعايير الدولية وجودها في السوق، بل أكثر من ذلك، صارت تلك الشهادات مطلب يؤكد عليه الزبون من أجل التأكد من مدى مطابقة المؤسسة (الممول) للمعايير المتعارف عليها.

#### 4 - 2 - التسيير بالثقافة :

أخذ هذا المفهوم في التطور بعد سنوات الثمانينات بظهور ما يعرف بمشروع المؤسسة Culture d'entreprise et projet d'entreprise ويعبر هذا المفهوم عن تصور ، عام على مستوى التنظيم، الهدف منه هو تعبئة الموارد البشرية في توجه معروف ومقبول من طرف الجميع. إن مشروع المؤسسة يحقق الاستجابة إلى متطلبات بعض الأقسام أو المصالح داخل التنظيم. والرجوع إلى ثقافة المؤسسة، يعني أن هناك أخذ بعين الاعتبار لإدراكات، مطالب، وقيم الموارد البشرية التي تتوفر عليها هذه المؤسسة، وبالتالي إعطاء فرصة أكبر لهؤلاء للإحساس بانتمائهم لها. في هذا النطاق يمكن أن نذكر النماذج التالية<sup>1</sup>:

#### 4 - 2 - 1 - نظرية الامتياز : PETERS et WATERMAN

عمل كل من " Waterman و" Peters " ( 1982 ) حول فكرة الامتياز لدى المؤسسات، حيث ألفا كتاب " ثمن الامتياز " الذي نال نجاحاً كبيراً. في هذا الكتاب قدم كلاهما دراسة حول أكثر من 43 مؤسسة أمريكية كبيرة، وقاما بتحليل نجاح هذه المؤسسات وقدمتا المبادئ الأساسية لنظرية الامتياز المستقاة من الخصائص الأساسية لهذه المؤسسات الناجحة. فالمؤسسات التي تصنف في خانة الامتياز حسب مبادئ هذه النظرية هي كالاتي:

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 62.



- 1- هي المؤسسات التي توجه اهتمامها نحو العمل متجنبة البيروقراطية، فهي تحاول أن تضع نظام مرن وسلس، كما تؤكد على الاتصال داخل النظام الذي يعتمد على الاتصال الإنساني le contact humain.
- 2 - هي المؤسسات التي تستمع إلى الزبون .فكل نظام المؤسسة موجه نحو فكرة إرضاء الزبون) فكرة الجودة، البحث عن التجديد ورفض الفشل.(
- 3- ثمن الاستقلالية وروح المبادرة والتجديد.
- 4- تبني منتوجيتها حول تحفيز العمال من خلال الثقة والحوافز.
- 5- تعبئة الموارد البشرية حول ثقافة المؤسسة من خلال وضع قيم معينة خاصة بالمؤسسة.
- 6-تركز عملها حول المنتجات التي تجيد إنتاجها.
- 7-هذه المؤسسات لها هيكل تنظيمي مرن، بسيط وغير مركزي، تعمل بطريقة المشاركة على كافة المستويات.
- 8- هذه المؤسسات في طريقة عملها تجمع بين المرونة والصرامة.

#### 4 - 2 - 2 - نظرية Z : Ouchi

هو باحث أمريكي في مجال الإدارة، قام في الثمانينات بدراسة مقارنة بين المؤسسات الغربية (الأمريكية خاصة) والمؤسسات اليابانية، وخلص إلى جملة من المبادئ الأساسية وضعت فيما يسمى بنظرية Z.

- تحديد ثقافة للمؤسسة تندمج فيها الإدارة.
- وضع هياكل وطرق عمل بالتوافق مع هذه الثقافة.
- تنمية تقنيات الاتصال.
- مشاركة عمال المؤسسة في عملية التسيير.

- البحث عن الاستقرار داخل المؤسسة :تخفيض من حركة العمال والعمل على إدماجهم في المؤسسة.
- تبني نظام التقييم والترقية البطيء .
- توسيع إمكانية العمل الدائم داخل المؤسسة.
- تنمية مشاركة العمال .
- تشجيع تنمية العلاقات المباشرة بين العمال والإدارة.
- الأخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة.

#### 4-2-3 - المؤسسة من الصنف الثالث Archier et seriex

المؤسسة من الصنف الثالث هي في مقابل المؤسسة :

- من الصنف الأول : مبادئ تايلور
  - من الصنف الثاني : مبادئ المدرسة العلاقات الإنسانية.
- وقد وضعت خصائص هذه المؤسسة على النحو الآتي:
- 1- انفتاح على المحيط الخارجي أي الأخذ بعين الاعتبار لتأثيرات البيئة على المؤسسة.
  - 2- البحث عن الجودة : من خلال مبادئ الأصفار الستة (المذكورة سابقا).
  - 3- تعبئة الموارد البشرية من خلال وضع مشروع المؤسسة يتوافق مع ثقافتها.
  - 4- تشكيل استراتيجية من مجموعة المؤسسات الفرعية التي تنشط في نفس السياق الإنتاجي.

من خلال ما سبق، فإنه يمكن القول أن مدرسة ثقافة المؤسسة أو مدرسة الامتياز كما تسمى أيضا، تعتبر في الوقت الحديث من المدارس الحاملة لأفكار جديدة ومتجددة في ميدان الإدارة، وبالتالي في إدارة الموارد البشرية، على اعتبار أنها تضع الموارد البشرية في قلب

اهتماماتها. هذه الأفكار الجديدة تسعى دائماً للبحث عن فعالية المؤسسات في خضم هذا الجو التنافسي الذي يسود العالم في إطار ما يعرف بالعولمة .

لكن هذا لا يمنع من الإشارة إلى بعض الانتقادات التي وجهت إلى هذه المدرسة وخاصة في أفكارها المتعلقة بالفعالية والإنتاجية، والتي تؤكد على التقدم دائماً نحو الأفضل على اعتبار أن هذا التقدم له دائماً حدود. إن الإطار المفاهيمي، وتطبيقات أفكار ثقافة المؤسسة، قد أثارت الكثير من الجدل. فمن جهة يـلـنظر إلى النجاح الذي عرفته هذه المدرسة في أوساط الإدارة والتسيير يرجع إلى كونها حملت، أو على الأقل تعطي الصورة، على أنها تحمل جملة من الصفات من أجل الفعالية الاقتصادية للمؤسسات والتي يطلبها المديرون والمسирون .

ولكن، ورغم هذا التشابه البعيد إلى حد ما مع مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو، فإن هذا التصور الخاص للقيم الثقافية للمؤسسة، تصور تجريدي يعطي صورة "فبركة" ثقافة مؤسسة بصفة تجريدية. هذه القيم يمكن أن تتحول إلى وسائل ضغط قد تؤدي إلى الانفجار.

في هذا المجال يذكر G. Morgan أنه لا يمكن فرض "ثقافة على مجموعة اجتماعية، فالثقافة تتبلور بفعل التفاعل الاجتماعي". كثير من ثقافات المؤسسة، والتي تكون قوية جداً، تساعد في تنمية حالات (مرضية) في تأثيرها المعتبر على السلوك الإنساني داخل هذه التنظيمات.

#### رابعاً : إدارة الموارد البشرية و التكوين في المؤسسة:

تعد وظيفة التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات إدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى. وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظراً لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فانخفاض أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى مستوى المقاييس المطلوبة، ولما للتكوين من أهمية بالغة في المؤسسة خصصنا هذا الفصل لمعالجة كل ما يتعلق بالتكوين من خلال العناصر التالية:

#### 4-1- أسباب التكوين و أنواعه في المؤسسة :

اعترف العديد من الاقتصاديين أن جلب المرونة اللازمة للتكيف السريع مع المحيط الدائم والمتغير يؤدي بجل المؤسسات إلى وضع سياسات معينة لتطوير مواردها البشرية، وهذه السياسات لا تتواجد بدون نشاط تكويني، إذ يعتبر التكوين نشاطاً عادياً تختص به مصلحة تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

#### 4-1-1- أسباب التكوين: تعود ضرورة اللجوء للتكوين لعدة أسباب أهمها:

- التطورات الخارجية: وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية...
- المنافسة الداخلية والخارجية: قد زادت حدة المنافسة نظراً للتطورات في الأنظمة الاقتصادية، العولمة والتكتلات الاقتصادية.

- تغيير متطلبات العملاء: نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة.
  - اكتساب معلومات جديدة.
  - تغيير إيجابي في الأذهان والوسائل كوسائل التسيير.
  - تحقيق المعلومات الشخصية للمستخدمين في مجال تسيير الموارد البشرية.
  - التحكم في مختلف وسائل التسيير كالإعلام الآلي...<sup>1</sup>.
- 4-1-2- أنواع التكوين في المؤسسة:

هناك عدة أنواع من التكوين الذي يعتمد في المؤسسات، حيث يصنف حسب عدة أسس منها مدة البرنامج التكويني فنقسم إلى برامج تكوينية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، أو عدد المتكويين حيث تقسم إلى برامج تكوينية جماعية وبرامج فردية، يلاحظ أن هذه التصنيفات عامة و لا تمس جوهر البرنامج التكويني لذلك سنعتمد على أسلوبين آخرين لتحديد أنواع التكوين وهما:

#### 4-1-2-1- أنواع البرامج التكوينية حسب المستوى التنظيمي:

يتم تقسيم البرامج التكوينية حسب الفئة الوظيفية للأفراد الخاضعين للتكوين وذلك كما يلي:

##### أ- التكوين المهني:

وهذا التكوين يتعلق بالأفراد العاملين الذين يمارسون الأعمال المباشرة على خطوط الإنتاج أو في مراكز أخرى، ويهدف هذا التكوين إلى اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء مهنة معينة ويطلق عليه البعض التكوين المتخصص لكونه يهدف إلى تخصص الفرد المتكون في أداء مهنة معينة، ويحتل هذا التكوين مكانة خاصة وأهمية كبيرة بسبب توسع المشاريع

<sup>1</sup> - مولاي لخضر عبد الرزاق: إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة - جامعة تلمسان، الجزائر، 2003، ص ص 110-111.

الصناعية واستخدام الآلية فيها وهذا التوسع استلزم مساعدة الأفراد لاكتساب مهارة جديدة تساعدهم على التكيف مع هذه الآليات والمحافظة على أعمالهم.

#### ب- التكوين الإداري:

وهذا النوع من التكوين ينصب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية وقد يرتكز بشكل خاص على العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوسطى، ويركز على أساليب اتخاذ القرار وعلى كيفية رفع كفاءتها وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية.

ويحتل هذا التكوين أهمية كبيرة في تحسين إنتاجية الوحدة أو المؤسسة بصفة عامة، لأن فاعلية الإدارة تتطور في تنسيق جهود الأفراد العاملين وتوجيهها توجيهها صحيحا، وكذا العمل على الاستخدام للموارد المتاحة من مادية، مالية وبشرية لتحقيق الأهداف الإنتاجية، لذلك فإن رفع كفاءة الإدارة باستعمال هذا النوع من التكوين يعتبر مساهمة إيجابية ومباشرة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.

#### ج- التكوين الإشرافي:

ويشمل هذا التكوين المشرفين ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليه، ويشتمل هذا التكوين على معلومات عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة وغيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كافي للقيام بواجبه الإشرافي بأفضل صورة ممكنة.

#### د- تكوين المكونين:

وهذا التكوين يتعلق بالأفراد المكونين لتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة ويتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزويدهم بمهارات سلوكية وذهنية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات إلى المتكونين، كما يشمل هذا التكوين على جوانب تتعلق بعلم النفس

والعلاقات الإيجابية والأساليب التربوية بغرض رفع درجة كفاءتهم في التعامل مع الأفراد الخاضعين للتكوين. (1)

#### 4-1-2-2- أنواع البرامج التكوينية حسب غايتها:

يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه وبموجبه يمكن عرض الأنواع التالية:

##### أ- التكوين التوجيهي :

يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين الجدد، وهو عبارة عن تزويد بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي، ومعلومات أخرى حول سياسة الأفراد في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الفرد الجديد بعمله وبالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية.

##### ب- التكوين العلاجي:

إن الأفراد الذين سبق وأن اجتازوا برامج تكوينية معنية قد يحتاجون إلى تكوين علاجي لسبب فشلهم في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم والسبب في انخفاض مستوى أدائهم يعود إلى نسيان الطرق والأساليب التي تعلموها في البرامج التكوينية السابقة نتيجة لمرور الوقت أو قد يكون السبب ناتجا عن إهمال الطرق السليمة وإتباع طرق مختصرة، أو قد تكون الحاجة إلى تأهيل بعض الأفراد لمعالجة المشاكل الناتجة عن استبدال المكان والآلات المستخدمة بأخرى حديثة، ومهما يكن السبب فهذا النوع من التكوين يهدف إلى معالجة النقص في آراء الأفراد نتيجة إلى عوامل أدت إلى انخفاضه.

##### ج- التكوين للترقية:

يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويد بعض الأفراد بالمعارف و المهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى. (1)

1- مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 120.

## 4-2- أهداف التكوين في المؤسسة:

عندما يكون التكوين قائماً على أساس تكوين العمال فقط دون تحديد أهداف معينة، يجعل من الصعب تقييم نقاط القوة لبرنامج التكوين، وعليه يمكن إدراج بعض من الأهداف الأساسية التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرنامج التكويني فيما يلي:

## أ- الأهداف التوجيهية والإرشادية:

تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين، كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين و يرقهم من درجة عمال عاديين إلى عمال مهارة، كما يضمن أداء العمل بفعالية و يضيّق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للأفراد العاملين، بالإضافة إلى تكوين المسؤولين بتعلمهم أصول ومبادئ الإدارة وأنواع القيادة وأساليب الإشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية. (2)

## ب- الأهداف التنظيمية و الإدارية:

تتجلى في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية والإدارية والمتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، خاصة عند تغيير و تطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر الماماً واهتماماً بالعمل مما يقلل من دوران العمل والغياب وحوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين، انخفاض كفاءاتهم ومهاراتهم الفنية، وعدم قدرتهم على التلائم والتكيف مع التغييرات التي تطرأ على المؤسسة.

## ج- أهداف النمو الفكري:

تتجلى في ترغيب الفرد العامل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال علمه وإدراكه لأهداف المؤسسة و سياساتها، أهمية عمله ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المنوطة به، وهنا يهدف التكوين إلى تلقي الفرد العامل مهارات

1- مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سابق، ص114.

2- عبد الرحمن العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 30.



ومعلومات أكثر عن العمل الذي يعطيه شعور داخلي بالأمن والأهمية، وتجنيده بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب العليا كما تعطيه فرصة لتحسين مستواه المادي.

#### د - أهداف ذات بعد تكتيكي:

من بين الأهداف التكتيكية نذكر:

- **التكوين من أجل الترقية** : إن أغلب الاقتصاديين يرون أن التكوين يرمي دائماً إلى الترقية سواء كانت وظيفية أو على الأقل الاجتماعية، ويلجأ مسؤولو المؤسسات إلى الترقية خاصة لجلب انخراط المستخدمين في مشروع المؤسسة حتى يكون الاهتمام به إيجابياً.
- **التكوين من أجل تنويع اليد العاملة**: يهدف التكوين في هذا الإطار إلى جعل المستخدم متنوع الأشغال سواء على مستوى المنصب المخول إليه أو على مستوى المناصب الأخرى، مما ينفع الفرد بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية.<sup>(1)</sup>

#### خامساً : سياسة التكوين في المؤسسة :

إن أهم السبل الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى تصور واضح للتكوين، ومن ثم التخطيط له، تنفيذه ومراقبته على أسس علمية جيدة هي انتهاج نظام تكويني وفق دراسات علمية حديثة وسليمة ومن أجل هذا كله لا بد أن نتبع بعض النظم الخاصة بعملية التكوين.

#### 5-1 - تخطيط التكوين:

إن الدور الرئيسي للتخطيط هو العمل على إيجاد الإطار التنظيمي والنظري لعملية التنمية، فمهام التخطيط الرئيسية هي تحديد أهداف كل بعد من الأبعاد التنموية الثلاثة أي البعد الاقتصادي والاجتماعي والتنظيمي ورسم الطرق الأكثر فعالية لتحقيقها، التخطيط للتكوين يأخذ ثلاثة مراحل أساسية هي:

1- محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 200.

- مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن:

هذه المرحلة مهمة جدا لتحديد نقطة انطلاق البرنامج التكويني بعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تكوينهم.

- مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات:

هي مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والبشرية وتحديد حجم الاحتياجات التكوينية عند تحديد البرنامج والجدول الزمني للتنفيذ.

- مرحلة تعيين واختيار الجهاز التكويني:

سواء كان داخل المؤسسة أو من خارجها، و اختيار الجهاز التكويني يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتكونين.

كل هذه المراحل الثلاثة تشكل الدراسات الأولية التي تجريها المؤسسة أو الأشخاص الموكل لهم عملية التخطيط للبرنامج التكويني.<sup>1</sup>

## 5-2- تحديد الاحتياجات التكوينية:

إن الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهارتهم وسلوكهم لرفع كفاءاتهم بناء على الاحتياجات اللازمة، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات.

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الفرق بين الذي يحدث فعلا للمؤسسة وبين المفروض لأن يحدث في ظل الظروف الحالية والمستقبلية، فهي بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتحقيق الكفاءة وحسن أداء العاملين والارتقاء بمعلوماتهم ومهارتهم وتحسين اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق تلك الغاية.

إن تحديد الاحتياجات التكوينية يترجم في نهاية الأمر إلى عدد الأفراد المطلوبين للتكوين ولمواجهة أيًا من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة إلى احتمال حدوثها، وكما أن

1- عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص45.

الدقة في تحديد الاحتياجات التكوينية تعتبر حجر الأساس في نجاح هذا النشاط و في تحقيق الأهداف المتوخاة منه ولتحديد الاحتياجات التكوينية نستخدم ثلاثة مداخل و هي كما يلي:

أ- **تحليل التنظيم:** يعتمد هذا المدخل في تحديد الاحتياجات التكوينية على دراسة و تحليل التنظيم القائم في المؤسسة بشكل إجمالي و ذلك لتحديد المواقع التنظيمية والتي تحتاج إلى تكوين، والنوع الذي يلزمها حيث تتم دراسة أهداف المؤسسة المستقبلية والمشاريع المخطط تنفيذها، كما تتم دراسة موارد المؤسسة البشرية والمادية وتوزيعها وسياسات العمل المعتمدة، وكذا دراسة الهيكل التنظيمي و التعرف على وحداته وأقسامه وإدارته وتحليل مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة و ذلك بالاعتماد على مجموعة مؤشرات منها التكاليف، التالف من الموارد، معدلات الإنتاجية، معدل استغلال الطاقة الإنتاجية...إلخ. وبمعنى آخر فإن هذا المدخل يهتم بتشخيص و تقييم وتحليل وضعية المؤسسة من جميع نواحي النشاطات إن نتائج هذه التحاليل تساهم في التعرف على الاحتياجات التكوينية و ذلك بتحديد الجهة أو القسم في المؤسسة التي تبين النتائج السابقة بأن أدائه ضعيف ولم يصل إلى المستوى المطلوب، فإذا كان سبب هذا الانخفاض أو الضعف لا يعود إلى الكفاءة في الآلات فإن انخفاض الأداء يرجع إلى نقص في كفاءة القوى العاملة بهذا القسم لذا يستلزم تطبيق برامج تكوينية للأفراد في هذا القسم.

#### ب- تحليل العمل :

حيث أن تحليل العمل يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة أو العمل والمهارات والمعرفة والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق مستوى أداء ناجح، بمعنى آخر فإن تحليل العمل يحدد ما يجب أن يعرفه و يتعلمه العامل حتى يؤدي وظيفته بالشكل الذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة و من ثم يمكن تحديد الاحتياجات التكوينية وفقا لهذا المدخل على نوع المهارات والصفات المطلوبة لأداء العمل، وعلى ما يمتلكه من صفات وقدرات حالية لا تعتبر كافية لتأدية عمله بالوجه الصحيح.

## ج- تحليل الفرد:

ويقصد بتحليل الفرد قياس وتقييم أدائه في عمله، وذلك بهدف تحديد ما إذا كان الفرد يحتاج إلى تكوين أم لا، وينصب هذا النوع من التحليل على الأفراد أنفسهم بهدف تحديد طريقة أدائهم لأعمالهم وتحديد مواطن الضعف في الأداء، ومن ثم تحديد أنواع المهارات والمعارف الواجب تنميتها من خلال التكوين.

ونظرا لأهمية تحديد الاحتياجات التكوينية في نجاح برامج التكوين فإن ضرورة توافر الدقة في تحديدها أمر مطلوب، فتحليل التنظيم يحدد لنا المواقع الإدارية والأقسام التي تحتاج إلى التكوين، أما تحليل العمل فيحدد محتويات التكوين أي ماذا يجب أن يتعلمه المتكون، في حين أن تحليل الفرد يحدد الأشخاص الذين يجب تكوينهم وترتبط هذه الأنواع الثلاثة مع بعضها البعض وينتج من هذا تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية.<sup>1</sup>

## 5-3-1- فعالية برامج التكوين في المؤسسة:

تعتبر فعالية وتقييم برامج التكوين من القضايا الأساسية التي يجب على إدارة التكوين أن تولي لها أهمية خاصة، وهذا حتى يتسنى لها من خلال عملية التقييم أن تعرف مدى تحقيق التكوين للأهداف المسطرة، أي التحقق من فعالية نظام التكوين وأهم العوامل المؤثرة على فعالية برنامج التكوين هي:

## أ - زيادة فعالية برنامج التكوين من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد:

إن خلق الرغبة لدى الأفراد العاملين لتغيير سلوكهم من خلال برنامج التكوين، يمكن أن يكون برنامج التكوين معدا ومصمما وفقا لحاجة الأفراد الفعلية في العمل من أجل حل مشاكلهم، وهذا من خلال زيادة قدراتهم في العمل وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، كما أنه من الضروري تهيئة نظام للمكافآت والحوافز باعتبارها عوامل مشجعة لتعلم المهارات الجديدة، و

1- شنوفي حسين عبد الله : سياسات الأفراد، دار النهضة العربية، مصر، 1988، ص83.

من الضروري أيضا إتاحة الفرصة للمكونين في المناقشة والمشاركة في البرنامج، حيث أن هذه المشاركة تساعد على ترسيخ ما يتعلمه الفرد.

### ب - المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين:

للمكون دور كبير في نجاح أو فشل برنامج التكوين، ولزيادة فعالية المكونين لابد من توفر عدة شروط حيث أنه من الضروري توفر الخبرة اللازمة والمعرفة بالعمل والإحاطة الشاملة بموضوع التكوين كما يجب توفر الإدراك والتحسس لدى المكون لاحتياجات المتكون ورغباته أثناء عمليات التكوين وتوفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة للمكونين، ومن الواجب أيضا تهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التكوينية على أكمل وجه، ويجب أن يكون المكون ماهرا في قيادة الجميع عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم كل من البرنامج والمكونين، وأن يكون قادرا على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه، ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهادف. (1)

### 5-3-2- أهمية تقييم برنامج التكوين :

يعتبر موضوع التقييم من الموضوعات التي يجب أن تشغل باستمرار أذهان القائمين على تنظيم و إدارة التكوين، فحتى تتمكن المؤسسة من أداء وظائفها بكفاءة من تحقيق أهدافها بفعالية، فإنه يتعين عليها القيام بتقييم للأداء والأهداف.

فيعتبر التقييم الجانب الأخير في العملية التكوينية حيث يكتمل بوضع نظام متابعة ورقابة وتقييم فعال يضمن تحقيق مستوى مستمر مرضي من الأداء ويعني تحقيق الأهداف وتجسيدها، كما تتمثل هذه الوظيفة في مقارنة ما تم تنفيذه مع الخطط الموضوعة من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حالة وجود انحراف بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة فيما يخص برنامج التكوين.

1- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، ط1، مصر ، 1999، ص119.

سادسا : إدارة الموارد البشرية و التحفيز

### 6-1- إدارة الموارد البشرية و التحفيز:

إن التحفيز في العمل، مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم وبذلك تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف شخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على الترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين.<sup>1</sup>

وتعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر واستحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها ومن جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين بها، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة.

وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان أداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل، لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء "درجة عالية من التحفيز المرؤوسين بواسطة المدير" لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب.<sup>2</sup>

### 6-2- أنواع الحوافز:

أياً كان نوع الحوافز فإنها جميعاً مثيرات خارجية لو أحكم تخطيطها وإدارتها فإنها تلعب دوراً هاماً في إثارة وإيقاظ دوافع الفرد، كما أنها تحرك وتوقظ شعور ووجدان العاملين وتوجه سلوكهم وتغريهم على الاستخدام الأمثل لقدراتهم وطاقاتهم، كما أنها تدعم الصلة بين

1- كينان كيت: ترشيد وتحفيز الموظفين، ط 1، ترجمة مركز التعريب والبرمجة (ناجي حداد)، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1995، ص9.

2- توفيق عبد الرحمن: الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1998، ص19.

الموظف وعمله، وبينه وبين المشروع بصفة عامة وأفضل الحوافز هي تلك التي تشعر العاملين بأن الإدارة تسهر على راحتهم وتقدر أعمالهم وتقوم على رعايتهم، ويمكننا أن نميز بين أنواع مختلفة للحوافز نوردتها من حيث شكلها وشمولها كما يلي:

### 6-2-1- أنواع الحوافز من حيث شكلها :

يمكن أن نميز بين نوعين من الحوافز ( مادية ومعنوية ).

- **الحوافز المادية:** وهي تشمل كلا من الحوافز المادية المباشرة والحوافز المادية غير المباشرة.

أ- **الحوافز المادية المباشرة :** وهي تشمل الأجر الأساسي وملحقاتهم من أجر إضافي، حوافز الإنتاج علاوة دورية، مكافآت بأنواعها وتشكل الحوافز المادية القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والأسرية من السلع والخدمات سواء أكانت أساسية أو كمالية.

ب- **الحوافز المادية غير المباشرة :** تشمل هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين بالمنظمة مثل التغذية، الإسكان، المواصلات، التثقيف والتعليم، الترويح، الخدمات الطبية.

وهذه الخدمات تعتبر خدمات مؤثرة على أداء العاملين فهي بالإضافة إلى أنها تستهدف حياتهم والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل، وهي حافز للعاملين على الاستمرار بقوة في العمل بالمنظمة.<sup>1</sup>

- **الحوافز المعنوية:** هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد وتمثل أهم هذه الحوافز في:

1- دليم القحطاني محمد: إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2005، ص111.

- أ- **حوافز متعلقة بالعمل:** وهي تشمل :
- العمل المناسب: ويقصد به تناسب أو توافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله واهتماماته وطموحاته وهذا من شأنه أن يحفز العامل على الأداء الفعال.
  - التصميم المحفز للعمل : ويقصد به أن يكون تصميم العمل في حد ذاته محفزاً للعمل على الأداء الفعال ويتضمن تصميم العمل درجة الصعوبة في الأداء أو درجة التكرار ودرجة التنوع والاستقلالية.
- ب- **الحوافز المتعلقة ببيئة العمل :** وتتمثل أهم هذه الحوافز في الإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء والمشاركة في الإدارة.
- **الإشراف :** يجب أن يشمل الإشراف الجانب المعنوي بالإضافة إلى جانب المسؤولية على الأداء، فلا يقتصر دور المشرف على مسؤوليته عن أداء مجموعة من العاملين ولكنه أيضاً مسؤول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ للعاملين أن يعملوا بفاعلية تجاه تحقيق الأهداف المخططة، وحتى يكون نمط الإشراف حافزاً للمرؤوسين على الأداء الفعال، فيجب أن تتوفر للمشرف أو القائد بناءة مثل الذكاء، النضج و القدرة على فهم الناس والتأثير فيهم من خلال الاتصال الناجح وديمقراطية القيادة.
  - **ظروف العمل المادية :** وتتضمن ظروف العمل المادية الإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء والنظافة، وتسهم هذه الظروف في تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمل حيث يتأثر أداء الفرد بانطباعاته عن بيئة عمله وتفاعله معها، لذلك تسهم بيئة العمل الجيدة في تنمية الدافع للعمل وتقليل أخطائه ورفع مستويات الجودة زيادة الإنتاج.
  - **العلاقات مع الزملاء :** تساهم العلاقات مع الزملاء في إشباع الحاجات الاجتماعية وشيوع روح الفريق وذلك حيث أن العامل يقضي نصف يومه تقريباً في العمل، فإذا تهيأت للعامل صحبة عمل متألفة تسود روح التعاون والتفاعل الإيجابي من جماعات العمل ويسهل الإشراف.



- المشاركة في الإدارة : ويقصد بها إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات, وتتمثل مشاركة المرؤوس في اشتراكه المباشر في مواقف العمل بحيث يسهم في تصميم الأهداف وتنفيذها ويشارك في المسؤولية عن النتائج، وكذلك يتضمن حافزاً للمشاركة في الإدارة نظام الاقتراحات، حيث تخصص وحدة تنظيمية بالمنظمة لتلقي وفحص الاقتراحات المقدمة من العاملين ودراستها من حيث مدى إسهامها في تبسيط إجراءات الأداء أو ترشيد التكاليف أو حل مشكلة عامة مع اقتراح مكافأة لمقدمها.<sup>1</sup>

#### 6-2-2- أنواع الحوافز من حيث شمولها :

##### • الحوافز الفردية :

هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، بتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل مدير أو إعطاء هدية للفرد الأول في القسم أو في المشروع كل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية، فهذه الأخيرة توجه للفرد وليس للجماعة.

وتلجأ الإدارة إلى هذا النوع من الحوافز لما له من آثار مباشرة وفعالة على تحفيز العاملين لتحسين الإنتاجية ويمكن إتباع هذا الأسلوب للأعمال الممكن قياسها ووضع معايير لها، وأهم ما يميز الحوافز الفردية أنها تشعر العامل بتقدير الإدارة له عندما يبذل المزيد من الجهد، حيث لا يتساوى العامل الماهر والمجد والعامل العادي و العامل المتكاسل.

و قد يكون للحوافز الفردية آثار جانبية كعدم التعاون بين الأفراد (روح الفريق) التي هي جوهر عمل الإدارة.

1- توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 87.

### • الحوافز الجماعية:

هي الحوافز التي تهدف إلى تحفيز العمال كمجموعة متكاملة، وقد تشمل هذه المجموعة كامل عمال المشروع سواء كانوا عمال الإنتاج أو عمالاً إداريين أو فنيين، كما يمكن أن تقتصر على مجموعة إنتاج فئة معينة من العمال يعملون مع بعضهم البعض في عملية إنتاجية مستقلة.

ومثل هذه الحوافز لا يستفيد منها كل عامل على حدة بل تقدم للمجموعة ككل بحيث توزع على أفراد المجموعة تبعاً لنظام الحوافز الجماعية.

يهدف هذا النوع من الحوافز إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين العاملين بحيث لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء لأن في ذلك إضراراً بالأهداف الرئيسية للعمل، فمن شأن هذه الحوافز إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التنافس أحياناً، وللزوم ولصحية التنافس الفردي وروح الفريق في آن واحد فمن اللازم على الإدارة أن تستعمل الأسلوبين معاً ولا تقتصر على أسلوب واحد.

ووفقاً للحوافز الجماعية يحصل أفراد المجموعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل، و تعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على ما تحقق من أرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل، وقد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة الضغط على بعضهم البعض لتحقيق أداء أفضل وأسرع.

و من بين الأمور التي تساعد على نجاح الحوافز الجماعية، حجم المجموعة و تماسكها، ووضوح الأهداف و درجة الثبات، ومدى إدراك الفرد للعلاقة المباشرة بين أدائه و أداء المجموعة.

على أية حال يبقى دائماً بين أعضاء المجموعة من يعمل أكثر من غيره، و بالتالي من سلبيات الحوافز الجماعية أنها تهضم حقوق العمال أصحاب المهارات الفردية العالية، وقد

يؤدي ذلك إلى استيائهم أو تفكيرهم بالتراجع في انجازاتهم أو محاولتهم الانتقال إلى مراكز أخرى.<sup>1</sup>

### 6-3- شروط التحفيز:

وبذلك يتضح لنا أن الحوافز تلعب دورا هاما في تحفيز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث النوعية والكمية، و هذا يتوقف على مدى توافر الشروط التالية:

- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.
- وجود حافز عند العامل يحفزه على العمل والنشاط.
- \* ولكي تعطى الحوافز النتيجة المرجوة منها وتؤدي إلى زيادة الإنتاج ودفع مستواه لابد من:
  - أن يكون العامل راضيا عن عمله.
  - أن يكون العامل راضيا عن الأجر الذي يتقاضاه.
  - أن تعترف الإدارة بمجهود العمال وتشيد به.
  - أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
  - ضمان استمرارية عملية التحفيز لخلق شعور الاطمئنان عند العاملين.
  - ضمان تحقيق المنظمة للوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
  - أن تتناسب الحوافز طرديا مع المجهود المبذول وتتناسب مع دوافعه.<sup>2</sup>

1- توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 90.

2 - مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 177 .

سابعاً: مدخلات ومخرجات نظام الحوافز:

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بنوعية اليد العاملة المستخدمة ودرجة الرضا الوظيفي لديها فإذا كان هؤلاء العمال محفزين كان هناك أداء جيد وفعال و بالتالي الجودة في الإنتاج و العكس ومن هنا تظهر أهمية التحفيز و للوصول لهذا لابد من تقنيات وآليات لتصميم نظام الحوافز وتطبيقه.

7-1- مراحل تصميم نظام الحوافز:

أ- تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذه جيداً، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز و قد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات و الإيرادات أو قد يكون تخفيف التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

ب- دراسة الأداء:

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي إن تحديد و توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود عدد سليم للعاملين.
- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
- وجود ظروف عمل ملائمة.

ج- تحديد ميزانية الحوافز:

و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز و الجوائز: و هو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز و تتضمن بنودا جزئية كالمكافآت العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها.
- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل التكاليف لتصميم النظام و تعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته و تدريب المديرين على النظام.<sup>1</sup>

### 7-1-2- أسس منح التحفيز:

يتركز نظام الحوافز على معايير للأداء و السلوك ومؤشرات لانجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهمها ما يلي:

#### أ- معيار الأداء :

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي و ربما الأوحد لدى البعض، وفي بعض الحالات و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في أي مورد آخر و يعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

#### ب- معيار المجهود:

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، و ذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، الأعمال الحكومية، أو لان الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل فوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فان العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان و مكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، و يجب الاعتراف بان هذا المعيار اقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه و عدم موضوعية في كثير من الأحيان.

1- توفيق عبد الرحمن، مرجع سابق، ص122.

## ج- معيار الأقدمية:

و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية و تظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

## د- معيار المهارة:

بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبين و كما نلاحظ فان نصيب ها المعيار الأخير محدود جداً، و لا يساهم إلا بقدر ضئيل في تحفيز العاملين.<sup>1</sup>

## 7-2- خصائص نظام الحوافز الفعال:

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض من أهمها :

-القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.

-إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير

الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات...

-الوضوح و البساطة: لابد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية.

-التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير

على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود.

-المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما

يؤدي لتبنيهم وزيادة إقناعهم به و الدفاع عنه.

<sup>1</sup> - دليم القحطاني محمد، مرجع سابق، ص 176.

- **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وموضوعية للأداء.

- **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.

- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنية و الحاجات الإنسانية والكميات و الأرقام و الجودة... و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

- **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر.

- **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام.

- **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل.<sup>1</sup>

### 7-3-1- أهمية نظم الحوافز:

لنظام الحوافز دور فعال و أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة و ذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال و كفؤ و تتمثل أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد و المزايا التي تحققها، من أهمها مايلي:

- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعه.
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم و استخداماتها أفضل

1- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 352.

استخدام، وهذا يؤدي إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة و تسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.

- تعمل على تحسين الوضع المادي و الاجتماعي للفرد العامل و ربط مصالحه بمصالح المنظمة.<sup>1</sup>

- تعمل على تقليص كلفة الإنتاج من خلال ابتكار و تطوير أساليب العمل و اعتماد أساليب و وسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت و المواد الأولية و المصاريف الأخرى.

- تساهم في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد في حل لكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات الغياب و المنازعات و الشكاوى دوران العمل.<sup>2</sup>

### 7-3-2- نتائج التحفيز: تترتب على تطبيق نظام الحوافز عدة نتائج أهمها:

**النتيجة الأولى:** إن توفير الحوافز المناسبة المتعلقة بالمكانة و المنصب يؤدي إلى اتجاه المنظمة نحو النمو للتوسع و ربما كانت الحوافز هي الأساس أو المبرر لتضخم المنظمات الصناعية كانت أم حكومية أم سياسية فالنمو يعني فرصا اكبر لتوفير معظم أنواع الحوافز، و لذا ينظر إلى كبر حجم المنظمة على انه يتيح فرصة أوسع للحوافز، و يلاحظ انه ما لم تكن المنظمة ناجحة فان نموها يؤدي إلى القضاء عليها.

**النتيجة الثانية:** إن المنظمات الضخمة تنمو فيها اتجاهات تسلطية تركز على الإنتاج و تنفيذ العمليات الضرورية المحددة سلفا وهي بذلك لا تساعد على تنمية اتجاهات التجديد و الابتكار و يزيد من قوة هذه الحقيقة إن الإنتاج الضخم و بالجملة قائم على أساس تكرار عمليات نمطية في إطار تنظيم محكم و طرق رسمية مقررة وهذا يعيق تنمية المهارات الفنية

1- عبد الحميد عبد الفتاح : الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 372.

2- سنان موسوي : إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص230.



و الإدارية و بذلك تتضاءل فرص الأشخاص الذين لديهم استعداد وطموح حتى يصبح أمر تشجيعهم مرتبطا بمدى تذليل العقبات المشار إليها.

**النتيجة الثالثة:** انه ينبغي على النظام الاختيار الأصح للتعيين و الترقية و المكافأة، إن

توزيع الحوافز على أساس قيمة الفرد في الإنتاج و مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة وهذا هو أساس اهتمام المنظمات بالحوافز المادية و غير المادية، على انه ينبغي على المنظمات التي تعتمد على الحافز المادي كأساس لرفع العمل.

**النتيجة الرابعة:** انه بينما تبدو أهمية الحافز المادي في إشباع الحاجات البيولوجية للفرد،

فإن هذا الحافز يمكن أن يعمل على إشباع بعض الحاجات الاجتماعية لديه. و مثال ذلك

حصول الشخص على مكافأة تشجيعية، فالدخل المادي من المكافأة ليس أداة إشباع

للحاجات المادية فحسب وإنما يصبح له مدلوله الاجتماعي كمكافأة عن الامتياز و

التفوق و دليل على تقدير الإدارة للعامل المنضبط و المجتهد.

**النتيجة الخامسة:** إن هناك اعتقادا له مبرراته بان معظم نظم الحوافز تؤدي إلى انخفاض

مستوى الإنتاج وهذا يحتم نوعا من الرقابة يمن احتفاظ الإنتاج بمستوى الجودة المقررة فبهذه

الطريقة يحقق الإنتاج العائد المناسب الذي يساعد بدوره في منح المزايا الإضافية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 242.

## خلاصة:

إن نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يدلان على مدى اهتمام المنظمات و دورها في تنمية وتطوير أداء العنصر البشري المنوط به العمل داخل هذه المنظمات فهي تعتبر مجال من مجالات الإدارة تعمل على الاستفادة من مهارات العاملين بطريقة فعّالة وجعل أعمالهم ذات مردود طيب وتوجد أقسام إدارة الموارد البشرية عادةً في الهيئات والشركات ذات الأعمال الكبيرة، وتضطلع هذه الأقسام بمسؤولية إدارة شؤون العاملين بها، ويطلق على هذا المجال أيضًا اسم علاقات العاملين أو إدارة الموارد البشرية، وتكون المهمة الرئيسية لمثل هذه الأقسام تكوين العاملين وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف الخاصة للعمال والأهداف العامة للمؤسسة.