

ميكانيزمات نجاح تسيير الموارد البشرية

عمران احمد حكيم

معهد التربية البدنية والرياضية

جامعة الجزائر3

مقدمة:

تركز إدارة الموارد البشرية على الإنسان، ك رأس مال معرفي إنساني مجتمعي. يستوجب عليها حسن تدبيره لكونه يمثل الجوهر والأساس لإدارة التنمية ، حيث أصبح ينظر إلى العاملين داخل المنظمات كمورد وليس كعوامل إنتاجية ومنه أضحى ينظر إلى العنصر البشري كاستثمار. إذا ما أدير باقتدار فإنه قطاعا سيدر بمردودية جيدة للمنظمة تتمثل في الرفع من وتيرة الإنتاج والخدمات.

يعتبر العنصر البشري اذا أثمن وأنفس الإستثمارات كلها، كون الإمكانيات بتعددتها وتنوعها بين الطبيعية، والمالية، والفنية مهما زادت ونمت قيمتها، هي في الأصل قليلة الفائدة وضعيفة المردودية، ما لم تتوج بالمعارف والمهارات البشرية التي يعود على عاتقها حسن إستغلال وتوظيف هذه الإمكانيات، صف إلى ذلك أن مرد كثرة وتعاضم وتشابك المشكلات،يتمثل في وسوء الإدارة بصفة عامة، ونقص كفاءة الموارد البشرية بصفة خاصة.

أمام الواقع المعاش الذي أسفر على تأرجح مستويات المنظمات بين الناجح و عكس ذلك،وبالبحث عن الأسباب و المسببات ، يتجلى للعيان أن القاسم المشترك الممثل لمؤشر المستويات الصاعدة و النازلة،والنقطة المحورية التي يدور في فلكها التنظيم، هو المورد البشري .فمتى أحسن إختياره بعناية و روعي أحسن رعاية، إنعكس ذلك على التنظيم بحسن المخرجات.

لذا فلقد تولد الإقتناع أن السبب الجوهري والمؤثر للتنمية الإقتصادية والفنية و الإدارية، ومنه نجاح المنظمة أو فشلها، هو مستوى جودة سياسات الموارد البشرية، وكفاءة المديرين أو الإدارة في تلك المنظمات في التحكم في الميكانيزمات التسييرية ، وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسة الناجحة على البحث عن حصر مجمل إحتياجاتها من الموارد البشرية في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية، و ذلك بناء على أهدافها المتمثلة في المطلوب من الأداء والإنتاج مستقبلا.

مع الأخذ بعين الإعتبار .التوفيق بين ما هو متوفر بالتنظيم وما يمكن إستقطابه من سوق العمل من كفاءات مطلوبة.

مضافا لذلك تنمية وتطوير قدرات العاملين عن طريق الاهتمام بكل ما يتعلق بالتكوين. أي بحسن التدقيق في اختيار الأساليب التدريبية والبرامج التكوينية والطرق والأساليب المستحدثة للتماشي مع متطلبات المرحلة، وخلق فضاء تفاعلي دينامي يساعد على إحتكاك جميع عناصر الفئات السوسيو مهنية مجتمعة لتولد تلاحم بيني يزيد من دفع قاطرة الخدمة أو الوظيفة، زد عن ذلك وضع سياسة تحفيزية بالجانب المعنوي أو المادي، على أن تكون الأرضية والبيئة المهنية ملائمة ومشجعة سواء تعلق الأمر بالآليات أو الأساليب التسييرية أو البيئة أو الهيكلية الإدارية وعلى عقب ماسلف لنا ان نستفهم على مدى نجاعة وعطاء المورد البشري في ظل هذه الآليات والأدوات؟ وأهمية كل عنصر على حدى؟ وما وجه التكامل بين هذه المفردات ان في المخيال الجمعي للعمال او في تصور المسؤولين؟

المفاهيم:

1. تسيير الموارد البشرية: «عملية تخطيط وتنظيم ومراقبة وتوجيه النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة» (راوية محمد حسن ، 1999 ، ص 36).

كما يعرف دونالد شيرمان إدارة الموارد البشرية بأنها «تشمل كل العمليات الأساسية التي ينبغي أدائها، ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، ومجموعة من الأدوات والأساليب يتعين إستخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم» (عبد الغفار حنفي وآخرون، 2002، ص 229).

إن هذان التعريفان يركزان على تعريف إدارة الموارد البشرية من خلال المهمة الرئيسة لمدير الأفراد، وهي مساعدة الموظفين في المنظمة، وتزويدهم بكل ما يحتاجون إليه من إمكانيات مادية، بشرية واجتماعية.... الخ. لتأدية مهامهم بطريقة فعالة.

2. العلاقات الإجتماعية العمودية: هو التفاعل بين شخصين أو أكثر بمراتب مهنية مختلفة (مرتبة عليا وأخرى سفلى).

3. العلاقات الإجتماعية الأفقية: هو التفاعل بين الأشخاص العاملين في مراتب مهنية متساوية.

4. العلاقات الإجتماعية الرسمية: هي مجموع العلاقات البينية، والاتصالات مع الإدارة المحددة من خلال القوانين المحددة لسير المنظمة حيث تتأثر العلاقة الإجتماعية الرسمية هنا بالعوامل التالية:

- طبيعة الأدوار الوظيفية للعاملين بالمؤسسة

- القنوات الرسمية للاتصالات الإجتماعية

- ميول وإتجاهات ومصالح واذواق وظروف الإدارة والعمال.

5. العلاقة الإجتماعية غير الرسمية: هي مجموع العلاقات والتفاعلات والاتصالات التي تقع بين الإدارة والعمال بدون أن تحددها القوانين والإدارات الرسمية، بل تحددها مواقف وميول وإتجاهات ومصالح الأشخاص المكونين لها.

وهي «مجموعة العلاقات بين العمال و رؤساء العمل ،وكذلك التنظيمات التي يكونها كل فريق في مواجهة الآخر ،ووسائل المفاوضات و التحكيم التي تستخدمها كل مجموعة لفظ المنازعات و الخلافات» (زيد منير عبوي 2006، ص50).

كما تضم هذه الجماعات غير الرسمية العمال بدون الإدارة التي لا تريد لها قائمة لتعارضها مع الأطر الرسمية الموجودة.

فهو إذا: «العلاقات المتبادلة ذات الطبيعة السيكلوجية و الإجتماعية التي تظهر أثناء تأدية العمل الجماعي» (زيد منير عبوي، 2006، ص52).

المبحث الأول: البيئة والهيكل التنظيميين.

المطلب الأول: البيئة التنظيمية.

أولاً: مفهوم البيئة التنظيمية.

هناك العديد من المؤثرات على المنظمة تشكلها عناصر المجتمع العام وشروطه في حركيته وتفاعلاته، لذا كان تعريف البيئة التنظيمية من منظار خارجي عنها حيث أنها: «كل ما يحيط بالمنظمة من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم إجتماعية وعلاقات شخصية والعوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة، بحيث تؤثر في نشاطها بطريقة مباشرة وغير مباشرة» (المغربي، كامل محمد، 2001، ص 94).

ذلك أن المنظمة هي عنصر وجزء لا يتجزأ من التنظيم العام الممثل لكل ما يحيط بها، فهي مجموعة العناصر والشروط المكونة للمجتمع والتي تتناغم مع التنظيم بعملية التأثير والتأثير.

وعلى هذا الأساس تمثل البيئة التنظيمية جميع المفردات والعناصر الموجودة خارج نطاق المنظمة، بحيث تؤثر كلياً أو جزئياً على المنظمة بكونها ممثلة لجميع المؤثرات على المنظمة وأدائها. وذلك للعلاقة الوطيدة بين الإدارة والمحيط الإجتماعي.

وعلى هذا الأساس تعتبر البيئة التنظيمية الأساس والمرجع الذي تستند منه المنظمة إحتياجاتها، مثل تلك المعلومات الخاصة بعمل المنظمة وهي المصدر الأساسي الذي يسهم في حد المنظمة لما تحتاجه من معلومات مفيدة لتحقيق أهدافها، بدءاً بالجانب التشريعي والقانوني والمعلومات العلمية والمعلومات الخاصة بالمنظور المفاهيمي لكل ما يتعلق بالجانب الإجتماعي من عادات وأعراف وقيم وغيرها، إضافة للمعلومات الخاصة بالمواد التي يحتاجها التنظيم في تأدية مهامه، والمعلومات الخاصة بدراسة السوق ومتطلباته، وغيرها متعدد بتعدد نوعية التنظيمات وأهدافها وما تسعى لتحقيقه، مما يحتاج أول ما يحتاج للمعلومات الخاصة بكل ما هو خارج نطاق التنظيم، إضافة لهذه الأخيرة تعتبر البيئة التنظيمية مصدراً للتنوع الآدائي في المنظمة.

كونها تفرض عليها «متطلبات وتأثيرات معينة ومختلفة، مما يتطلب معها إستجابة المنظمة لها، ووفقاً لذلك فإن عمليات التنوع والإختلاف والتغيير في المنظمة مصدرها البيئة، وعلى المنظمة أن تستجيب للمتغيرات البيئية وبأشكال مختلفة» (زيد منير عبوي، 2006، ص100).

وبهذا الخصوص تكون صفة الالتزام لصيقة بالتنظيم من قبل البيئة، تفرض واقعها لتكون الإستجابة التنظيمية مسابقة للظرف والمرحلة وهذا ما يجسد تناغم مواكبة التنظيم لكل جديد.

و بما أن المنظمة تقاس فعاليتها الأدائية إنتاجية كانت أم خدماتية بمدى أهمية مخرجاتها، فإن ذلك يعتمد على مدخلات لتبحث المنظمة عن التزود بها في ما هو موجود ومفروض من قبل البيئة. لذلك فإن هذه الأخيرة تفرض على المنظمة متطلبات وتأثيرات متعددة، وليس للتنظيم سوى الإذعان والإستجابة. وعلى هذا الأساس تعتبر البيئة مصدرا لكل تنوع وتغيير يطرأ على المنظمة، كما تعتبر المخزن الخارجي لمستلزمات السلع والخدمات.

ثانيا: أنواع وعناصر البيئة التنظيمية.

هناك عدة أصناف للبيئة التنظيمية وهي على النحو التالي:

بيئة داخلية وأخرى خارجية وبيئة مستقرة وأخرى حركية

(1) البيئة الداخلية:

إنها كل ما يملك القوى داخل المنظمة وهي على هذا الأساس ذات تأثير مباشر وصريح على المنظمة وأدائها، وتشمل:

➤ القوى البشرية:

وهي مجموع العاملين داخل التنظيم ، يعتبر تأثيرهم في صميم المنظمة كون حركاتهم وسلوكاتهم علاقاتهم البيئية، أداتهم، متطلباتهم.... الخ وكل ملازمهم وظيفيا، هي أجزاء من البيئة الداخلية للمنظمة، كون ذلك يرتبط إرتباطا وثيقا بعوامل جوهرية ممثلة في الإلتزام، الرضا الوظيفي الإخلاص في العمل،... الخ وهي أبجديات وأساسيات لنموذج البيئة الداخلية للمنظمة باعتبارها أدوات ضغط وتأثير داخل أي تنظيم وبها يزيد أو ينقص منسوب المخرج النهائي للعملية الوظيفية.

➤ نمط القيادة:

وتشمل القيادة داخل المنظمة العناصر الهرمية على رأس التنظيم ،أي القيادة العليا ممثلة بالمسؤول الأعلى وما رافقه من إداريين ساميين في تسيير الأمور وعليه فإنها (القيادة) صاحبة الإختصاص لما تملكه من صلاحيات في التأثير المباشر على بيئة العمل، لدورها في إثارة إهتمام باقي الطبقة العمالية وإطلاق طاقاتهم وتوجيهاتها نحو الوجهة المحددة.

فهو إذا ما يتميز به المسؤول من قدرات وصلاحيات بموجبها يوجه طريقة العمل بما يؤدي التأثير على الآخرين لأجل تحقيق الأهداف المرسومة.

ومنه فإن إتباعها لأسلوب تسيير معين يكون المحدد الأساسي لقواعد وأساليب وطرائف العمل، وهذا ما يخلق أجواء مختلفة بين التنظيمات بإختلاف أساليب القائمين عليها وإتباع أسلوب قيادي دون الآخر يولد ظروفًا وقواعد بيئية محددة.

أخلاقيات المنظمة:

تمثل الأخلاقيات التنظيمية إحدى عناصر البيئة الداخلية للتنظيم، وتمثل مجموع القيم الأخلاقية والنظم السلوكية المتفق عليها بين العاملين داخل نفس التنظيم.

وعلى هذا الأساس فهي المرجع السلوكي وما يمثل من ضغوطات بيئية المنعكسة على التنظيم في مجال تنفيذ المهام والواجبات، لذا تقوم إدارة البيئة التنظيمية بدراسة حاجات العاملين وتلبيتها قصد تحقيق الرضا وتأكيد الانتماء العمالي ومنه الزيادة الإنتاجية.

لهذا تعمل على تطبيق مبدأ إحقاق الحقوق بين أعضاء التنظيم وفتح قنوات إيصال معلومة تقييم المرؤوسين لدراسة مدى رضاهم العمالي ومدى تقبلهم لقرارات القيادة.

كما تعمل على تكريس مبدأ تحمل المسؤولية الأخلاقية، بالتقيد بالأخلاق العامة في السلوك البينفردى أو مع الزبائن، وذلك بتبني شتى الطرق منها الاجتماعات واللقاءات الرسمية وغير رسمية.... الخ.

(2) البيئة الخارجية:

هي كل العوامل والعناصر الخارجية عن نطاق المنظمة، والتي لها تأثير عليها من ناحية النشاط والفعالية والهدف والمكون، وتصنيف البيئة الخارجية إلى بيئة عامة وأخرى خاصة.

العامة: هي كل ما يؤثر في المنظمات مع اختلافها وذلك بتفاوت الدرجات وتتمثل فيما يلي: «العناصر البيئية الاجتماعية، العناصر البيئية الثقافية، العناصر البيئية التعليمية، العناصر البيئية الأخلاقية، العناصر البيئية الاقتصادية، العناصر البيئية السكانية، العناصر البيئية السياسية، العناصر البيئية التشريعية والقانونية، العناصر البيئية التكنولوجية» (محمد بن دليم القحطاني، 2008، ص 291).

أما عناصر البيئة الخاصة فتشمل: «المؤشرات المباشرة من البيئة الخارجية على المنظمة وهي ذات تأثير فعال على المنظمة في تحقيق أهدافها، ممثلة في: الزبائن، المجهزون، المنافسون، الحكومة، الاتحادات والنقابات.» (محمد بن دليم القحطاني، 2008، ص 291)

(3) البيئة المستقرة: وتتميز بالثبات والاستقرار وقلة أو إنعدام الحركة، كما أن متغيراتها الداخلية والخارجية تتسم بالبطء والمحدودية، وهذا ما يضيف نوعا من الاستقرار على عناصرها، وتتميز البيئة المستقرة بقلة الحركية وضالة المشاكل ومحدودية القوى الضاغطة كما أن إنعدام أو قلة المنافسة يعتبر عاملا جوهريا للبيئة المستقرة إضافة لقلة التغيرات المفاجئة ويرجع ذلك لارتفاع منسوب كفاءة التنبؤ، وتتميز كذلك بكونها بيئة بسيطة واضحة وهذا ما يجعل القائمين على التنظيم يسعون للمحافظة على هذا الاستقرار للإبقاء على حالة التجانس وقلة المخاطر وتدني مستوى المشاكل.

(4) البيئة الحركية: وهي بيئة تتميز بكثرة الحركة مما يؤدي إلى خلق تعقيد في البيئة ويتطلب جهودا مضاعفة من المنظمة لمواجهة هذه الحركية التغيرية المستمرة، وتتميز البيئة الحركية بكونها ذات درجة عالية من المرونة والتغيرات وعدم الاستقرار والثبات، وهذا ما يقابله تنوع في القوى الضاغطة المؤثرة، ومستوى التطوير والإبتكار هنا يكون في تصاعدي مثل مثلك درجة المنافسة العالية المؤثرة. كما أن كفاءة التنبؤ تنحني أمام سرعة

التغيير وتمتاز البيئة الحركية بعدم التجانس والتعقيد بسبب تعدد وفجائية المتغيرات، وهذا ما يحتم إدارة البيئة التنظيمية هذه على بذل الجهد المضاعف المتواصل وتبني إجراءات عقلانية وإستراتيجيات مدروسة تمكنها من إمتلاك القدرة على التجاوب مع المتغيرات والمفاجآت تجنباً للمخاطر، إضافة لتكيفها مع جزء منها لكي تقوم بتحويل إتجاهات التغيير لصالحها، مما يكون لديها درجة تجانس بيئي خارجي وداخلي يزيد من مستوى الثبات والإستقرار.

ثالثاً: تأثير البيئة في المنظمة:

إن المنظمة مهما كان نوعها إلا وهي مرادف لمحيطها والبيئة المتواجدة ضمنها، لذا فهي في عملية تأثر وتأثير دائمين، ذلك أن حجم التبادل بينهما معتبر ومتنوع بواقع تسلم المنظمة لمدخلاتها من البيئة التنظيمية كونها الحاضن الطبيعي للمجهزين (الموردين) وبالمقابل فذات المنظمة تعرض مخرجاتها إلى البيئة التنظيمية ممثلة في الزبائن لإشباع إحتياجاتها، وبذلك تصل إلى التوازن الحركي ضمن محيطها الطبيعي.

والمنظمة في تفاعلها مع المحيط تتخذ أشكالاً وصوراً متعددة ومختلفة من حيث موقع المنظمة ودرجة تعاملها مع هذا المحيط، وعلى هذا فهناك نوعان من البيئة بشكل عام يؤثران على المنظمة أولاً هما البيئة المستقرة وثانيهما البيئة الحركية. حيث أن هذان النوعان من البيئة يؤديان

إلى نوعين من الأنظمة الإدارية أولاًهما النظام الآلي وثانيهما النظام الحيوي. يرتبط الأول بعناصر البيئة المستقرة بينما الثاني (النظام الحيوي) فيرتبط بعناصر البيئة المتغيرة.

وذلك يعني أن نوعية عناصر البيئة يفرض النظام الذي يحكم المنظمة، كون الآلية في النظام تولد وتفرض حدوداً وقيوداً على الإدارة والتنفيذ في المنظمة. وبالمقابل من ذلك فإن النظام الحركي يترك الحرية للعناصر البشرية والتنظيمية لتحديد أسلوب تنفيذ الأنشطة بكل حرية.

إن إتباع الأسلوب اللامركزي من خلال التوسع في إستخدام الصلاحيات من قبل المنظمة الحيوية، مرده دفع البيئة المتغيرة لها لأن تكون بهذا الأسلوب المرن لمواكبة التغيرات بشكل سريع. وعلى هذا الأساس تكون وظائف المنظمة هنا إدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

عكس البيئة المستقرة، أين يمارس النظام الآلي وظائف تخصصية (إنتاج، تسويق، هندسة، أفراد... الخ) وهذا يعود لكون طبيعة المنظمة هنا تكون هيكلية، تلتزم بالتالي السياق الوظيفي الرسمي. والأمر الذي رسخ ذلك هو قلة التغيير في مثل هذه المنظمات مما يجعلها تلتزم بالأعمال الإعتيادية حتى يتولد لديها بمرور الزمن الآلية في العمل.

رابعاً: إستراتيجية إدارة البيئة:

إن أول لبنة في التحكم في العوامل والمؤثرات الخارجية، هي كيفية تعيين العاملين في الإدارة.

لذا فإن نظم إختيار وترقية العاملين هي أساسيات ووسائل إستراتيجية للتحكم بالقيم السياسية الممثلة لركيزة النظام، وهنا يكون الدور على المخططين في إدارة الموارد البشرية الذين يضطلعون بمهمة التأكد من المواصفات الشخصية والسلوكية والقيم التي تتوفر في المنتمين للعمل بالتنظيم ليكون فيما بعد نظام الحوافز

و الترقيات كمكافئ ومعزز للقيم والسلوك الجيد، والعمل على ترسيخ هذا الأخير (القيم والسلوك الجيد) يتم بالتوازي مع تنظيم دورات تدريبية توجيهية مستمرة لتصبح متطلبات يجب على الموظف اجتيازها.

إن إستراتيجيات إدارة البيئة عديدة نحاول تلخيص بعضها كالتالي: (حريم، حسين محمود، 1996، ص 107)

1- الاستراتيجيات الداخلية:

حيث يمكن للتنظيمات إتباع عدد من الإستراتيجيات الجزئية على المستوى الداخلي مثل: تخفيض الأسعار أو استقطاب مديريين من تنظيمات منافسة ومنها.

(إستراتيجية تغيير مجال العمل، إستراتيجية التصنيف أو الترميز، إستراتيجية الإحتفاظ بمخزون كبير، إستراتيجية التنبؤ بالطلب على السلع والخدمات، إستراتيجية استقطاب ذوي النفوذ الحاليين والسابقين وتوظيفهم في المؤسسة، إستراتيجية تفحص ودراسة البيئة.)

2- الاستراتيجية الخارجية: وهذه الإستراتيجية تتصل بإستهداف تفسير مواقف الجهات الخارجية المتنافسة ولمصلحتها هي ومن هذه الإستراتيجيات ما يلي:

(استراتيجية التفاوض، استراتيجية التعاقد، استراتيجية الإعلان، استراتيجية الاحتواء، استراتيجية تجنيد جماعات الضغط.)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي:

أولا: تعريفه.

تعددت التعاريف لموضوع الهيكل التنظيمي وإتحدت على أنه إطار مخصص لتوضيح التفرعات المشكلة للمنظمة، مبينا شكل مستوياته وموضعا من خلاله كيفية إتخاذ القرارات ومعينا السلطة السلمية الرسمية، وبهذا جاء تعريفه على النحو التالي: « هو إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات والأقسام الإدارية التي تتكون منها المنظمة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل هرم، يربطها خط سلطة رسمية تتناسب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، ومن خلاله أيضا تتضمن نقاط إتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية» (محمد موفق حديد، 2000، ص 112) فهيكلك أية منظمة يمثل مفتاح معرفتها أو الأداة التي بواسطتها أن يتعرف الإنسان عن المنظمة من جميع النواحي فهو إذا: نمط من التنسيق والرقابة وتدفع العمل والسلطة والاتصالات التي تربط أنشطة أعضاء المنظمة ببعضها.

كذلك عرف بأنه: «وسط معقد من علاقات السيطرة والرقابة التي تتولد بشكل مستمر نتيجة التفاعل ما بين أجزاء المنظمة وهي في الوقت نفسه تشكل وتصوغ ذلك التفاعل» (وديع طوروس، 2011، ص 107)

الهيكل التنظيمي هو العمود الفقري للمنظمة تتفرع من خلاله أقسامها ومعالها، وبذلك تتوزع المهام والمسؤوليات بين الأقسام المكونة للتنظيم، ومن خلاله تتحدد الصلاحيات كما أنه تقاس صحة المنظمة ونشاطها بصحته ونشاطه.

لا يمكن أن نسمي تنظيما بهذا الاسم بدون أن يكون له هيكل تنظيمي مكون من جملة المهام أو الوظائف، تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تربط الأعمال الفردية والجماعية على السواء.

ثانيا: مراحل إعداد الهيكل التنظيمي.

لكي تقوم أي هيئة بإعداد هيكل تنظيمي لمؤسسة ما يجب أن تراعي المراحل التالية:

(1) تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة الواجبة التحقيق. والأهداف بذلك تكون الأساس الذي عليه سينبنى هذا التنظيم أو هي الإطار العام والشامل الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه وهو بذلك يعبر عن سبب وجودها وقيامها.

(2) وضع الأهداف الفرعية والسياسات والخطط استنادا إلى الأهداف الرئيسية العامة: وبذلك يجب تحديد الأهداف الفرعية بناء وتماشيا والأهداف الرئيسية العامة السالفة الذكر، وعليه فتحديد الأهداف بهذه الصورة المتكاملة إنما يوضح سلسلة ربط الأهداف العليا والتي تليها مع بعضها البعض، بحيث يقوم كل مستوى من المستويات التنظيمية بوضع وتحديد أهدافه واضعا نصب عينية الإطار المرجعي الواجب التقيد به، ألا وهو أهداف المستوى الذي يسبقه معتبرا إياه كمرجعية.

(3) تحديد الأنشطة اللازمة لإنجاز الأهداف والسياسات وتصنيف هذه الأنشطة وتجزئتها: بناء على مجموع الأهداف العامة والفرعية التي أنشئت المنظمة أصلا لأجل تحقيقها، وبناء على الإستراتيجيات المتبعة لتحقيق هذه الأهداف، يصار إلى تحديد النشاط العام للمنظمة وبعدها يتم تقسيم هذا النشاط إلى أنشطة ووظائف رئيسية، وهي بدورها سوف تقسم إلى أنشطة ووظائف فرعية وبعدها أنشطة ووظائف ثانوية وتستمر بذلك عملية تجزئة المهام والوظائف إلى مستوى تحديد أعباء ومهام ومسؤوليات وواجبات محددة، تصبح أساسا لتكوين الوظائف التي يمكن إسنادها للأفراد للقيام بها

(4) « مرحلة تجميع الأعمال في وحدات أو مجموعات » (زيد منير عبوي، 2006 ص 115)

بعد تقسيم وتجزئة جميع الأنشطة يصبح لدينا أعداد كبيرة من الوظائف المتخصصة التفصيلية، التي تشكل وحدات أو أجزاء غير مترابطة من النشاط الإجمالي للمنظمة، وحتى يتم إنجاز هذا النشاط ينبغي إنجاز جميع الوظائف وفق طريقة معينة أو تسلسل معين. وبالنظر إلى إزدیاد أعداد هذه الوظائف المتخصصة المتنوعة، تأتي أهمية ضرورة تجميع ودمج هذه الوظائف في مجموعات وتعيين شخص معين ليشرف على كل مجموعة (مدير، مشرف، مراقب....) ويتم اعتماد أحد الأسس التالية في تجميع الأعمال:

- إما لتشابهها في المهام والأعمال أو لتكاملها بعضها بعضا.

كما يمكن استخدام الأساسين معا لتجميع الأعمال وهكذا ينتج عن عملية تجميع الأنشطة:

وحدات تنظيمية رئيسية تليها وحدات تنظيمية فرعية ثم الوظائف بمهامها ومسؤولياتها المحددة، وأخيرا تفويض السلطات وتجديد المسؤوليات اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة، وبذلك فإن إنجاز الأعمال في المنظمات لا يتحقق إلا عن طريق السلطة والمسؤولية، حيث يفهم من مصطلح المسؤولية مجموع المهام والواجبات التي تعهد لفرد معين قصد أدائها، أو أن المسؤولية هي إلزام الفرد بأن يقوم بتأدية واجباته بطريقة سليمة

وبأقصى القدرات تحت إشراف وتوجيه من رئيسه الذي له الحق في مساءلته، وعليه فلا التزام أساس المسؤولية

أما مصطلح السلطة فيفهم منه الحق في إصدار الأوامر وفق القانون المعمول به لفرض الطاعة تحت طائلة المحاسبة والمعاقبة، إن المقصود بالسلطة هو السلطة الرسمية كونها مرتبطة بالوظيفة التي يشغلها الفرد وليس الفرد ذاته.

إن هذه المرحلة تتميز بتحديد العلاقات فيما بين الوحدات التنظيمية المختلفة، ويشمل ذلك تحديد العلاقات الراسية بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقات الأفقية فيما بين الرؤساء في نفس المستوى الإداري في الوحدات التنظيمية المختلفة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في تحديد الهيكل التنظيمي.

لا يوجد هيكل تنظيمي موحد من حيث عدد المستويات، بل هناك عوامل عديدة تؤثر في إعداداته ليختلف من حيث الطول أو قصر خطوط الإتصال، وتعدد نقاط السلطة وإتخاذ القرارات وهذه العوامل هي مختلفة من هيكل لآخر، ما يسبب في عدم وجود هيكل نمطي موحد.

وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في تحديد الهيكل فيما يلي:

1- حجم المنظمة: يختلف وجود الهيكل التنظيمي بين كبير وصغير مقارنة بحجم المؤسسة والتوافق ومتطلباتها، ففي حين تكون المؤسسة صغيرة الحجم يصعب تقسيم نشاطها إلى أنشطة فرعية، ومنه يصعب إعداد إدارات خاصة للقيام بأنشطة غير موجودة أصلاً ويصعب بالتالي تعيين رؤساء لهذه الدوائر الإدارية عديمة الجدوى، وبذلك نكون في غنى عن كل هذه التقسيمات وما يرافقها من نفقات تشكل عبئاً مضافاً على خزينة المنظمة بلا طائل

وبالعكس فحينما نكون أمام حجم منظمة كبيرة أين يتحتم إيجاد إدارات متفرعة لأجل تفرع الأنشطة وكثرتها مما يزيد من كبر الهيكل ليتماشى وحجم التنظيم.

2- طبيعة الإنتاج أو الخدمة: هناك عديد من أنواع المنظمات من حيث نوع الخدمة التي تقدمها أو نوع إنتاجها المقدم وبذلك يختلف الهيكل التنظيمي فيما بينها بإختلاف رسالة كل واحدة. بل حتى أن منظمات الإنتاج هذه تختلف هيكلها التنظيمية بإختلاف تنوع منتجاتها أو خطوط إنتاجها، إذ التنوع يتطلب هيكل تنظيمي واسعاً وكبيراً والعكس بالعكس أصح.

3- المستوى التكنولوجي: إن المنظمات تختلف من حيث مستوى إستخدامها للتكنولوجيا، فالتى تستخدمها على نطاق واسع توفر الرأسمال البشري وتعوضه بالآلة وهذا ما ينتج عنه قلة المورد البشري ويحتم وجود هيكل تنظيمي صغير، أما إذا كان الإستخدام التكنولوجي بسيط فالأمر يكون موكلاً للموارد البشري مما يزيد من عددها ولتنظيمها تزداد الإدارات وتفرعها، وهذا ما يحتاج التحكم فيه عن طريق هيكل تنظيمي كبير وواسع.

4- التوزيع الجغرافي: من الطبيعي إن المنظمة التي يشمل عملها عديد من المناطق الجغرافية يكون هيكلها التنظيمي مختلفاً عن هيكل المنظمة المنطوية تحت مكان محدد وبسيط، وذلك لتعدد الإدارات في الأولى

وتنوعها ومن ذلك يكبر حجم الصلاحيات والتدخلات، مما يستوجب هيكل تنظيميا أكبر.

5- توقيت العمل: هناك من المنظمات من يستدعي نظام عملها الإستمرارية والعمل بنظام الدوام، وغيرها يكتفي بفترة عمل واحدة لذا فمن الطبيعي أن يكون حجم المنظمين مختلفا.

6- تقسيم العمل والتخصص: وهنا يجب تجزئة العمل ومنه تكون الحاجة بل الضرورة ملحة لوجود من يدير هذه الجزئيات، وعليه فكلما كانت درجة التقسيم والتخصص عالية كلما احتاجت المنظمة إلى إدارات أكثر، وهذا ما يجعل الهيكل التنظيمي واسعا إما إذا لم يقسم العمل لجزئيات فتكتفي المنظمة بهيكل قدر عملها.

7- مدة حياة المنظمة: هناك نوعان من حياة المنظمة إما أن تكون منظمة ذات صفة الديمومة وهنا لا تحديد للزمن، أو أن تكون منظمة محددة بفترة زمنية محددة أي أنها مؤقتة وعلى هذا الأساس ففي المنظمة المؤقتة يكون الهيكل التنظيمي بسيطا يفي بمتطلبات المرحلة المؤقتة، أما في حالة الديمومة فلأمر يتطلب بناء هيكل يراعي هذه الصفة

رابعاً: تصميم الهيكل التنفيذي:

هناك ثلاث اتجاهات يعتمد عليها لإعداد الهيكل التنظيمي:

1- الهيكل التنظيمي التنفيذي:

أو ما يسمى بالتنظيم الرأسي أو العسكري أو السلطوي، ويعتبر هذا النوع أقدم الهياكل زماً حيث يعتمد على مركزية السلطة وتسلسل علاقاتها الرأسية التي تربط مستوياتها الإدارية بعضها بعضاً ضمن الهيكل، ويتميز هذا الهيكل بامتلاك كل رئيس سلطة كاملة في توجيه عمل مرؤوسه مع أن السلطة تتناسب من القمة الهرمية نحو القاعدة بشكل مباشر ومتصل، وتصدر من خلال الرئيس جميع الأوامر والتعليمات لخلو المستشارين وإكتفاء المدير بالإلمام وحده بكل الأمور.

إن هذا النوع من الهياكل يكون مناسباً للمنظمات صغيرة الحجم بسيطة الأنشطة، ففيه تكون سرعة القرارات والدقة في تحديد الصلاحيات بوحدة القيادة ووضوح قنوات الإتصال الرسمي وعلاقات السلطة، ومن بين أهم المشاكل التي يعاني منها الهيكل التنظيمي التنفيذي

أ- أمام عدم وجود الإستشاريين يزيد إرهاق المسؤولين.

ب- العمل موحد، إذ لا يعتمد هنا على مبدأ تقسيم العمل والتخصص.

ج- النظام مركزي لا يمكن تطبيقه في المنظمات الكبيرة التي تحتم تطبيق اللامركزية لكبر حجمها واختصاصاتها.

2- الهيكل التنظيمي الوظيفي:

وهنا الأمثلة على مبدأ تطبيق التخصص حيث يتم تقسيم النشاط الوظيفي إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية مع إسناد كل مهمة أداة نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال وظيفته، مما

يعطي الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل العاملين ضمن نطاق تخصصه، حتى ولو كان يعمل في إدارة أخرى داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة.

يتميز هذا النوع بكونه يتيح الفرصة لاستخدام التخصص، وتحقيق فوائده ولكن يأخذ عليه أنه يحدث إزدواجية في السلطة وإصدار الأوامر.

3- الهيكل التنظيمي التنفيذي الإستشاري:

وهنا يبرز دور المستشارين الذين يعتمد التنظيم على الإستعانة بهم. كما يمكن الإستعانة في ظل الهيكل التنظيمي التنفيذي بالوحدات الإدارية على غرار وحدات البحوث والدراسات، بهدف تقديم النصم والمشورة للإدارات أو المديرين التنفيذيين، كما يساعدونهم على أداء أعمالهم بشكل أحسن ويخفف عنهم ضغط العمل وإضاعة الوقت ويجعلهم يتخذون قرارات أفضل، ويعد هذا النوع أكثر شيوعاً في الحياة العلمية.

خامساً: خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

هناك مجموعة من المواصفات التي يجب توفرها في الهيكل التنظيمي حتى يصبح تنظيمياً جيداً وأهم هذه الخصائص والمواصفات: (H) Meudras (2000'52' M) oberti et

- 1- مراعاة التخصص، وذلك على مستوى الفرد والوحدات للإستفادة من فوائد التخصص.
- 2- توفر شبكة إتصال فعالة تربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض وتوفر السهولة في نقل المعلومات والآراء والأوامر والتوجيهات في الوقت المطلوب.
- 3- مراعاة نطاق الإشراف المناسب بالنسبة للمناصب الإدارية.
- 4- التمييز بين الأنشطة المهمة (الرئيسية) والأنشطة الأقل أهمية، (الثانوية).
- 5- مراعاة عنصر التكلفة وعدم الإسراف، فإحداث مستويات إدارية متعددة لا حاجة لها يؤدي إلى الإسراف وزيادة التكلفة على المنظمة.
- 6- المرونة والتركيز على الجماعة وروح الفريق والعمل الجماعي التعاوني.
- 7- تفويض مبدأ السلطة اللازمة للأفراد بما يحقق مبدأ تكافؤ السلطة مع حجم المسؤولية المترتبة عليه.
- 8- أن يعرف الأفراد ما هو المطلوب منهم وعلاقاتهم مع الآخرين بوضوح تام.
- 9- العمل التنظيمي الجيد هو الذي يراعي العنصر الإنساني في خطواته ومراحله.

المبحث الثاني: التدريب والتنمية البشرية

المطلب الأول: مفهوم التدريب وأهميته:

أولاً: مفهوم العملية التدريبية:

قبل التطرق إلى هذه النقطة يجب الإشارة إلى أن مصطلح التدريب هو السائد منذ البداية إلا أن الباحثين والفقهاء الإداريين ومنذ الخمسينات من القرن الماضي، أرادوا أن يكسبوا التدريب بعدا مستقبليا نظريا بإدراج مفهوم التنمية في قاموسهم، ولأن المراد واحدا من حيث الغاية والهدف فهناك من يستعمل التدريب بمفرده وآخرون التنمية وغيرهم يستعمل التنمية والتدريب.

حيث أنه بعد أن تحصل المنظمة على العمالة اللازمة بناء على عمليتي الاختيار والتعيين يأتي دور التنمية والتدريب بهدف رفع مستويات ومهارات الأفراد العاملين وتطوير قدراتهم الحالية والمستقبلية، لذا يقصد بتنمية الموارد البشرية « زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم إنتقاؤها وإختيارها في ضوء ما أجري من إختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن » (فيصل حسونة ، 2011، ص 136). ويحدد فريق من الباحثين التدريب على أنه بصفة عامة « نقل مهارات معينة يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول » (Hyman Bervely ' 1982 P2)

وعلى هذا الأساس كانت التفرقة بين التدريب والتنمية بناء على الفئة المشاركة، والمحتوى التعليمي والأهداف من النشاط. وتأسيسا على ما سبق فإن التدريب والتنمية هما:

« الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها وإتجاهاتها بشكل إيجابي بناء » (د. عبد الباري درة ، 1980، ص 60). أو أن:

« التدريب والتنمية تخصص فرعي من تخصصات حقول الموارد البشرية في المنظمات. يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للمورد البشري (أي المعارف والمهارات والإتجاهات) من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية » (د. عبد الباري درة ' د. أحمد بلقيس ' د. توفيق مرعي ، ص 19.18).

لا يقتصر دور المنظمة ممثلة في إدارة مواردها، البشرية على إختيار وتعيين أحسن العاملين فحسب، بل يتعدى ذلك لمرافقتهم طوال مسارهم المهني وفق عدة خدمات منها عملية التدريب، إذ يعتبر ضرورة لازمة لكل عامل للتعرف على طبيعة عمله ومنه يكون على العامل الإطلاع الكافي والإلمام المستفيض بالأعمال التي تدخل في نطاق إختصاصه ويكون التدريب عادة في تكاملية بين تأهيل الجدد من العمال والموظفين، ومساعدة مد القدامى بكل جديد ، و كذلك يعرف التدريب « بالجهود الهادفة لتزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أو خبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعد لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل » (زكي محمود هاشم ، 2001، ص 255)

ثانيا: أهمية التدريب:

وعلى هذا الأساس فإن العامل مهما كان مستواه العلمي والوظيفي عاليا ، إلا أن التطور والتغيير يحتم عليه تدارك ما قد يفوته، فهو إذا في حاجة دائمة للإستزادة من كل جديد لقصد تنمية مهاراته وقدراته ومعلوماته، وهذا ما يوفره البرنامج التدريبي. ولهذا فالتحدي قد يكون من داخل البيئة أو خارجها ، ذلك أنه في البيئة

الداخلية تكون العملية التدريبية كاستجابة لعدد من التغيرات مثال ذلك إستيعاب موظفين جدد أو إستحداث أعمال وأنشطة وظيفية جديدة ، إضافة لموضوع التطور التكنولوجي الواجب المرافقة. هذا دون أن ننسى أن العملية التدريبية بالنسبة للبيئة الداخلية قد تكون لأجل علاج بعض ما يستشري من سلوكيات وظواهر سلبية مضرّة بالأداء العام للتنظيم. مثال ذلك كثرة الغيابات ومعدل دوران العمالة... الخ التي تستدعي علاجات متعددة منها التكوين والتدريب لإستدراك ما قد يفوت، أما بالنسبة للبيئة الخارجية فمع التقدم التكنولوجي السريع وفي كنف النظام الدولي الجديد والعولمة والإنفجار المعرفي زادت وتيرة المنافسة في مخرجات المنظمات، مما يستدعي تدريبات عالية ومتخصص لمواكبة المرحلة وتحدياتها.

يمكن تلخيص أهمية التكوين في أهميته بالنسبة للمنظمة ولل فرد وبالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية بها وهي على النحو التالي.

«بالنسبة للمنظمة» تكمن أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة في أنه يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة، كما يساهم في رفع فعالية الإتصالات والإستشارات الداخلية ويساعد على إنفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي.

أما «بالنسبة للأفراد» تساعد في فهمهم للمؤسسة وإستيعابهم لدورهم فيها وتزويد من دافعية أدائهم وتطوير مهارات الإتصال، وتطوير العلاقات الإنسانية وتطور أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين، مع تطور إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة وتوثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين، وتنمي عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة» (Marie.LUSTHAUS'Charles - et Adrien' helene- 22' 2003'autre)

المطلب الثاني: مراحل العملية التدريبية

إن إحتياج المنظمة الدائم والمستمر للموارد البشرية الكفؤة المدربة والمؤهلة يجعلها تعمل على التماشي والتطور التكنولوجي، وكذلك مسايرة مستجدات الأساليب العملية والوظائف المستجدة. الأمر الذي يجعل القائمين على المورد البشري بالمنظمة في تخطيط مستمر للتنمية وتدريب العاملين. ومنه تعتمد نظرية التدريب على مكونات أساسية وهي مراحل كفاءة التدريب.

هناك من يرى أن عملية التدريب تمر بأربع مراحل ومنهم من يقول بخمس على إعتبار جمع وتحليل البيانات مرحلة متقدمة من عملية التدريب، وعلى كل تمر عملية التدريب بمراحل متتابعة تبدأ بتحديد الإحتياجات التدريبية، ثم مرحلة تصميم برنامج التدريب، ليمر بمرحلة تنفيذ برنامج التدريب، لنصل في الأخير لمرحلة تقييم الأداء.

أما المرحلة الأولى: ففيها تحدد المهارات المطلوب رفعها وهي مجموعة الأهداف وأما المرحلة الثانية: فهي ترجمة الأهداف تلك إلى محتوى تعليمي وكل ما يتعلق به وفي المرحلة الثالثة: ففيه يتم تطبيق المحتوى التعليمي على المورد البشري وأخيرا في المرحلة الرابعة: تأتي عملية تقييم أداء المتدربين محل التدريب.

أولا: مرحلة جمع وتحليل البيانات: هذه المرحلة تتعلق بتوفير البيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب، وكذلك كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، ويجب أن يتم جمع

المعلومات وتحليلها من خلال نظام المعلومات التدريبية الذي يوفر كافة البيانات والمعلومات من مختلف أوجه النشاط بطريقة منتظمة وفي توقيت مناسب يسمح بالإعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط

وإتخاذ القرارات، وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات للتدريب العناصر التالية: (محمد بن دليم القحطاني، 2008، ص 140)

(معلومات عن التنظيم الإداري بالمنظمة-معلومات عن الأهداف والسياسات-معلومات عن الإمكانيات المادية-معلومات عن الأفراد والعاملين-معلومات عن الظروف المحيطة).

ثانيا: مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية: وفي هذا المستوى يتم تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى جهات مختصة، وبذلك يتم تفصيلها في جملة أهداف هي مبتغى نهاية التدريب.

وعليه فيمكن تعريف إحتياجات التدريب بأنها «الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب لدى عدد من العاملين في موقع أو مستوى تنظيمي أو أكثر» (des Besseyre Henri Charles P58'1988'Hots)

عند تحديد الإحتياجات التدريبية يجب ترتيبها من حيث أهميتها أولا بأول وللكشف عن هذه الإحتياجات هناك عدة أساليب منها:

أ- تحليل التنظيم: بدراسة أهدافه والمتغيرات المستقبلية فيه، إضافة لدراسة وتحليل هيكل موارده البشرية وكفاءة الأداء والمتغيرات المتعلقة بالمناخ التنظيمي ومعرفة مؤثراتها

وبهذا التحليل يتسنى للجهة المسؤولة من تحديد الإحتياجات التدريبية بالتفصيل، وعند تجميعها سوف تمثل خطط تدريبية.

ب- تحليل الأفراد: وذلك بدراسة دخل الفرد، مستواه التعليمي، المستوى التدريبي، القدرات والمهارات، الدوافع والاتجاهات، الغيابات، معدلات الإنتاجية... الخ

هذه العناصر تمثل مجمل الإحتياجات التدريبية الفردية وتحليلها الموضوعي العام (لكل الأفراد) تعني الوصول إلى خطة تدريبية شاملة.

ج- تحليل الوظائف: وبذلك نتوصل لمعرفة واجبات ومسؤوليات وشروط شغل الوظائف، وبالمقابل من ذلك ما يتوجب أن يكون عليه شاغل الوظيفة من مدى إمتلاكه للقدرات والمهارات الواجبة إضافة إلى معايير قياس كفاءة الأداء النمطي لشاغل كل وظيفة.

د- تحليل المنافسة ودرجة حدتها: بدراسة جميع أطوارها قصد معرفة معايير قياس كفاءة الأداء

ه- تخطيط الموارد البشرية: وذلك من حيث معرفة وإحصاء عدد الذين سوف يعينون بالتنظيم والمنقولون منه أو المنتدبون أو المرقون ومنه الإحتياجات التدريبية لكل قسم.

و- الملاحظة الميدانية للعاملين والعاملات: من حيث أسلوب الأداء والتعامل مع الرؤساء والزلاء أو العملاء.

ز- تحليل مؤشرات: ويشمل جميع المظاهر السلبية خاصة إضافة إلى حوادث العمل ومعدل دوران العمالة.

ح- إستقصاء آراء العاملين: بخصوص إحتياجاتهم التدريبية، ومعرفة نقاط ضعفهم بعد استقصاء المسؤولين المباشر لهم.

ثالثا: مرحلة تصميم البرامج التدريبية: إن المقصود بالتصميم هو التخطيط وفي هذه المرتبة تكون لدى الجهة المخولة المادة الخام وجميع البيانات والمعلومات المستقاة من مرحلة تحديد الإحتياجات، منها تعمل على تصميم أو تخطيط برامج لها بما يحقق أهداف التنظيم، وبذلك نكون أمام: «ترجمة الأهداف إلى موضوعات تكوينية، وتحديد المنهج أو الأسلوب الذي سيتم استخدامه من قبل الشخص المكلف بالتكوين وإيصال مضمون التكوين إلى المتكولين» (أحمد ماهر، 2004، ص32). وفي هذه المرحلة تمر العملية بعدة خطوات هي كالتالي:

أ. تحديد أهداف البرنامج التدريبي: وهنا يوضح ما يراد إحداثه من تغيير على مستوى الأداء الفردي.

ب. تحديد نوع المهارات التي تخضع للتدريب.

ج. وضع المنهاج التدريبي: أي المادة التدريبية التي سوف تقدم.

د. اختيار أسلوب التدريب: محاضرات، تطبيقات... الخ.

هـ. اختيار المدرب: وهو الوسيلة التي بها تنقل المادة التدريبية.

و. تحديد مكان إقامة البرنامج التدريبي: مع مراعاة الإمكانيات المادية للمنظمة وطبيعة التدريب والعمل وظروفه.

ز. تحديد فترة البرنامج.

ح. توفير مستلزمات البرنامج: قاعات وسائل تدريبية... الخ.

رابعاً: تنفيذ البرنامج التدريبي. وفي هذه المرحلة يخرج البرنامج لحيز التنفيذ، مع تحديد المكان والزمان والإشراف عليه، وهنا على المسؤول الإداري أن يحدد بالضبط كل ما يتعلق بالتدريب ضمن ملف شامل للتسيير الإداري مضاف إليه آخر تقديري.

خامساً: تقييم البرنامج التدريبي: يعتبر تقييم برامج التدريب والمتدربين النشاط الرئيسي الهام والذي لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب وهو كذلك «نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفعالية والإيجابية المستهدفة من التدريب» (أحمد ماهر، 2004، ص33).

والمقصود بالتقييم في هذا الباب هو قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع أصلاً لأجلها.

يمكن إستنتاج أن أهداف عملية التقييم تتمحور حول الوقوف عند التقصير في الدورة التكوينية ومحاولة معالجة الأمر لتفاديه مستقبلاً.

إضافة إلى معرفة مدى نجاح المدرب في نقل المادة التدريبية للمتدربين، مع توضيح صورة مدى إستفادة

المتدرب من العملية، وذلك عن طريق تقييمه قبل وبعد العملية التدريبية.

المطلب الثالث: أنواع التدريب ووسائل تفعيله:

أولا أنواعه:

ينقسم التدريب حسب عدد المتدربين لتدريب فردي وآخر جماعي، أما حسب المكان فينقسم إلى تدريب في موقع العمل وآخر خارجه، والتدريب حسب تاريخ التعيين بالمنظمة ينقسم إلى تدريب عاملين جدد وآخر للعاملين القدامى.

أما حسب فئة العاملين المتدربة فينقسم إلى التدريب الإداري والصناعي، بينما يقسم التدريب حسب المادة التدريبية أو المهارة المراد إكتسابها إلى تدريب لغوي وآخر فني، وتدريب تخصصي وآخر على إتخاذ القرار. إذا وبالرغم من أنه تتعدد وتختلف هذه الأنواع من كاتب لآخر، إلا أن هناك نوعان مهمان من حيث المكان الذي تم فيه وهما:

1- التدريب أثناء الخدمة.

2- التدريب الرسمي خارج العمل.

ويجب الإشارة إلى أن التدريب يأخذ أشكالا وأنواعا متعددة:

ثانيا: وسائل تحقيق الفعالية التدريبية.

من بين العوامل التي تجعل التدريب في خانة الفعالية نذكر ما يلي: (عبد الباري درة، 2008، ص132).

- أن يكون التدريب قائما على أساس إحتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات.
- أن يكون التدريب قائما على أساس تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير لأفضل.
- أن يتم تطبيق ما تم تعلمه من التدريب وأن يكون هناك نظام حوافز لذلك.
- إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه في التدريب.
- أن ينظر للتدريب على أنه نشاط مستمر.
- متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى عملهم ليتمكنوا من تطبيق التدريب.
- أن يكون التدريب متطورا في مادته وأسلوبه، وأن يتم دعم ذلك من الإدارة.
- تدريب الرؤساء، يجب أن يوجه تدريبهم على حل المشكلات وإتخاذ القرارات.

المطلب الرابع: أهداف التدريب:

يتوقف نجاح العملية التدريبية على مجموعة أهداف أهمها (J Brilman. Jean'2001p145)

أ- يساهم التدريب في زيادة المعرفة ومهارة العاملين مما يؤدي إلى الإرتفاع بكفاءة أدائهم وزيادة إنتاجهم وتعظيم الأرباح، ولا شك أن للتطور التكنولوجي دور في خلق التخصصات الجديدة ما ينعكس بشكل جلي على زيادة الحاجة إلى التدريب لشغل الوظائف.

ب- للتدريب دور كبير في الرفع من معرفة ومهارة الفرد، مما يؤدي إلى توفير الرقابة الذاتية عنده و ما يقلل الحاجة للإشراف.

ج- للتدريب دور في خلق صف ثاني مؤهل، يعتمد عليه حين تفويض السلطة وتحقيق لا مركزية الأداء.

د- توفر سياسة واضحة للتدريب وبرامج مخصصة بطرق علمية، سيؤدي إلى إنخفاض حوادث وإصابات العمل، نظرا لأن معظم هذه الإصابات سببها قلة معرفة العامل لأساليب التشغيل السليمة للمعدات والآلات.

هـ- يساعد التدريب على تذكير العاملين بأساليب الأداء كما يعرفهم بالتغيرات والتعديلات تباعا، وبأسلوب وطريقة الإستخدام الأمثل لكل جديد مستحدث من الآلات والأجهزة.

و- يساعد التدريب على المساهمة في زيادة معرفة الفرد بالمشكلات التي يمر بها أو المحتمل مواجهتها.

ز- يساهم التدريب في تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات بمختلف المستويات التنظيمية بإستخدام مزيج متكامل المداخل للتدريب، مع مدخل التطوير التنظيمي، بما يسهل في معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة على المدى القصير والمتوسط أو الطويل.

المبحث الثالث منظومة الاتصال:

المطلب الأول: مفهوم الاتصال:

يختلف الباحثون والمتخصصون في مجال الإتصال بين من يوظف مصطلح «الإتصال» ومن يفضل مصطلح التواصل، على إعتبار أن كلمة التواصل توحي بوجود طرفي علاقة عكس الإتصال الذي يوحي بكونه أحادي الجانب، وأن التواصل عند البعض معناه نقل المادة الإعلامية بطرق شتى من شخص لآخر مع إمكانية حدوث تغذية راجعة، وأمام الاختلاف في التعريف الدقيق للإتصال وبالعودة إلى أصول اللغة فيعني بالعربية الوصول إلى الشيء أو بلوغه والإنهاء إليه أما كلمة Communication فمشتقة من الأصل اللاتيني: Communis ومعناها عام وشائع أو مألوف وتعني الكلمة: «المعلومة المرسلة، الرسالة الشفوية أو الكتابة، شبكة الطرق وشبكة الإتصالات، كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الرموز والكلام والكتابة» (محمد عزات الحلالمة، أحمد نافع المداح، 2010، ص 176).

ويعرف إصطلاحا بكونه: «عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص لآخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم ، وعملية تبادل الأفكار والمعلومات لإيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية المنظمة» (فيصل عبد الله بابكر، 2001، ص 24).

إن عملية الإتصال تتم بين أطراف مرسله ومتلقية للرسالة لمواضيع متعددة تمثل مصدر الرسالة، باستخدام وسيلة معينة، ولذلك فإن عملية الإتصال تعني: «نقل معلومات أو بيانات أو حقائق أو أفكار أو آراء أو إستفسارات أو شكاوى أو رغبات أو مواقف أو إتجاهات أو وجهات نظر أو أوامر أو تعليمات، من شخص إلى آخر أو مجموعة أشخاص، باستخدام وسيلة معينة للاتصال. أي أن عملية الإتصال تتطلب مرسلًا للمعلومات ومستقبلًا لها، وأن تكون هناك وسيلة معينة لنقل هذه المعلومات كما يحددها المرسل، وهذا ما يقصد به التغذية الراجعة باعتبارها الأساس لتحقيق فعالية الإتصال، فعملية الإتصال تتضمن عدة عناصر رئيسية هي المرسل والمستقبل والرسالة ووسيلة الإتصال والتغذية العكسية» (Cécile 'P122 2001' Deyous)

ومن خلال ما سبق يمكن إبراز خصائص العملية الإتصالية المتمحورة حول النقاط التالية:

إنها عملية مزدوجة ذات إتجاهين متقابلين أولهما المرسل وثانيهما المتلقي أو المستقبل، ولن يكون لها معنى ما لم يصل فهم فحوى الرسالة للمتلقي وإلا فهناك خلل ما على إدراكه.

وكذلك فخاصية العمومية والشمول هي السمة الأكيدة في العملية الإتصالية، كونها تشمل الجميع (أفراد وجماعات) بإختلاف مشاربهم ومستوياتهم.

إضافة إلى ذلك فهي (العملية الإتصالية) ديناميكية تلقائية، كونها بلا حد ولا نهاية والجميع في تفاعل داخل التنظيم بطريقة آلية، هدفهم داخل التنظيم بلوغ أهدافه وأهدافهم معا. والعملية الإتصالية ذات خاصية الهادفية والإدراكية، فهي إذا وسيلة لتحقيق هدف ما أو جملة أهداف، ولكي تبلغ ذلك يجب أن يسود الإدراك لدى المستقبل لها كما لو كان هو المرسل نفسه لها.

المطلب الثاني: أهمية العملية الاتصالية:

إن الإتصال أهمية قصوى في التفاعل مع غير، وذلك لمقدرته على المشاركة البينية بتبادل الأفكار والرؤى والمعلومات، مما تزيد من فرص الفرد في النجاح ضمن الظروف المختلفة المحيطة به، أما عدم التواصل مع غير فيولد عجزا ونقصا إجتماعيا وسيكولوجيا، يقلل من تأقلم الفرد ومحيطه، وعليه يمكن أن تتحقق جملة فوائد من عملية التواصل داخل التنظيم على النحو التالي:

أ- عن طريق الإتصال بين الإدارة والعامل يتفهم هذا الأخير جوانب عديدة من العمل الملزم بالقيام به، ومنه يفهم الغاية من أدائه لهذا العمل ومدى مساهمته في تحقيق المنظمة لأهدافها.

ب- عن طريق الإتصال تتجلى المعوقات والمشاكل أمام منفذ الأداء، مما يساهم في بحثه عن الطرق والأساليب التي من شأنها التغلب عليها محققا بذلك مهامه بنجاح.

ج- يساهم دوام الإتصال بين العاملين والإدارة في خلق العلاقات الجيدة بين الطرفين، وهذا ما يؤدي إلى تدعيم العلاقات الإنسانية وينمي الروح المعنوية والرضا العمالي.

د- عن طريق الإتصال تزول العوائق والشوائب ورواسب سوء الفهم بين الأفراد والجماعات، مما يحقق تناسق وتلاحما بين أوجه النشاط المختلفة بالمنظمة.

ض- إن الإتصال وسيلة فعالة لعمل الإدارة يعكس مدى فعاليتها وتميزها عن غير.

وأمام تطور المنظمات وكبر حجمها وتشعب فروعها أضحت الإتصال مطلباً ملحا ذو فائدة عظيمة لتنظيم العلاقات البينية، فبه تتم عملية إيصال التعليمات والتوجيهات والأوامر، وعلى هذا الأساس فإنه يزود العاملين بما يلزم من معلومات لإتمام مهامهم بيسر ولين، كما يمثل القاعدة التي تبنى عليها عملية إتخاذ القرار.

إضافة إلى أن الإتصال الفضل في إحداث التقارب العمالي المولد للرضا والمحقق لحاجات الأفراد النفسية والاجتماعية، فإنه يشكل عاملاً لترقية مستوى الأداء العمالي بالمنظمة، من خلال ما يترك من أثر تفاهم العناصر البشرية مع بعضها من جهة، وفهم المطلوب الوظيفي من جهة أخرى. وهذا ما يولد نوعاً من الإرتياح الوظيفي والإستقرار النفسي للموظف، وكذا الرفع من ولائه التنظيمي وروحه المعنوية، مما يبرز في الإستعداد الذي يوليه العامل في تقديم الجهد المضاف خدمة لإستمرارية المؤسسة، وأما في بقائه بها، وطموحاً في تحقيقها لأهدافها. التي تنعكس عليه بالإيجاب ويتحسن بذلك عطاءه، ومردودية المنظمة.

المطلب الثالث أهداف ووظائف العملية الإتصالية:

أولاً: أهداف العملية الإتصالية.

يجب التأكيد في البدء أن أهداف عملية الإتصال ليست واحدة، بل تختلف باختلاف طبيعة المنظمة وأهدافها علماً أن الأهداف المشتركة الرئيسية تتمحور حول النقاط التالية:

1. الإقناع وفي هذه النقطة يرى فؤاد الشيخ سالم: «أن الهدف من أي عملية إتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار فقط كما يتبادر إلى الذهن، إنما الهدف هو الإقناع، فأي عملية إتصالية لابد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى» (P41'2001; Beatrice .V .Française T.B).

2. إطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوبة تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ وكل ما يعوق هذا الأخير، إضافة إلى تبسيط عملة إتخاذ القرار.

3. مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية (سياسات، خطط).

4. توفير المناخ الإيجابي مما يزيد في ترغيب العاملين في العمل مع تنظيم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.

5. ربط الإدارات (مديريات، دوائر، أقسام) مع بضعها والعمل على إنسياب تدفق المعلومة جيداً، تحقيقاً لهدف المنظمة.

ثانياً: وظائف العملية الاتصالية.

لإتصال وظائف متعددة كونه ذو أبعاد إجتماعية وثقافية وتعليمية... إلخ، لذا يمكن حصر هذه الوظائف وفق النقاط التالية:

← الوظائف التعليمية والمعرفية.

- ◀ الوظائف الإقناعية.
- ◀ الوظائف الترفيحية.
- ◀ الوظائف الثقافية.
- ◀ تأكيد العلاقة بين المعاني والرموز: وهنا يكون للإتصال دور كبير في فهم الرموز وفك أسرارها.
- ◀ التخطيط: حيث أن الإتصال جد مهم للحصول على البيانات والمعلومات ودراسة المشكلات وحل شفرة المؤشرات والقيام بعملية التنبؤ والتوقع.
- ◀ التنظيم: وهنا تشكل خطوط الإتصال في البناء الهرمي للمنظمة شرايين الحياة.
- ◀ التوجيه: تحرك سلوك العاملين لتحقيق المتوقع من الأهداف.
- ◀ الرقابة: تعتمد عملية متابعة وتقييم أداء العاملين على مشاهدة وملاحظة وتحليل نشاطاتهم وسلوكياتهم.

المبحث الرابع: نظام الحوافز:

المطلب الأول: ماهية الحوافز وأهدافها:

أولاً: تعريفه

إن الدوافع هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الداخلية الكامنة في أعماق الفرد المحددة لنمط سلوكه أو تصرفه.

والدافع هو شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل أي هو دفعة كامنة في أعماق الفرد تدفعه للبحث عن شيء محدد وبالتالي يكون سلوكه وتصرفه مبرمجاً في اتجاه ذلك الأمر أو الهدف.

أما الحوافز فهي مؤثرات خارجية توجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص ويمثل جاذبية له باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.

وتعتبر الحوافز من الوسائل التي تسهر الإدارات على استحداثها وتوفيرها، وبالتالي إستخدامها لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة.

وعلى هذا الأساس «ندرك أن الدوافع مؤشرات أو موجّهات سلوكية تكمن في عقل الإنسان وفي تكوينه النفسي في حين أن الحوافز مؤشرات سلوكية خارجة عن كيان الإنسان» (محمد بن دليم القحطاني، 2008، ص 184).

كما تعرف الحوافز بكونها:

«عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل

العوائد التي يتم من خلالها إستثارة الدوافع وتحريكها، وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد في أدائه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته» (حنفي عبد الغفار، 2000، ص 97). وهي «مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما للفرد». (راوية محمد حسن، 1999، ص 26).

كما عرف الحافز بكونه: «مؤثر خارجي يحرك سلوك الفرد لإشباع رغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر، لذلك فإن الحفز قد لا يكون ملاحظا بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد ولكن يمكن إستنتاجه» (محمد عزات الحلامة، أحمد نافع المدادحة 2010، ص 170).

ويعرف كذلك بكونه: «إحدى الوسائل الفعالة التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لإشباع حاجة معينة للفرد، وتهدف إلى تحسين أدائه ورفع كفاءته، وتعمل في نفس الوقت على تحقيق أهداف المنظمة». (راوية محمد حسن، 1999، ص 43).

وبصفة عامة يقصد بالتحفيز داخل المنظمة تلك الدراسة لأسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس وإندفاع بينما لا يتوفر ذلك عند شخص آخر أو للشخص نفسه في أزمنة مختلفة.

ثانيا: أنواع التحفيز.

هناك عدة تصنيفات للحوافز فمنهم من قسمها لصنفين ومنهم من قال بثلاث ومنهم من رأى أنها خمس أصناف.

حيث يرى أصحاب التصنيف الأول أن الأصل في الحوافز إما مادية أو معنوية، أما الباقي فهو فروع كتصنيفها لفردية وجماعية أو سلبية وإيجابية أو المدعمة باللوائح أو القيادة أو المحققة للأداء الجيد، ليكون تصنيفها على التوالي: من حيث طبيعتها، أو من حيث المستفيدين منها، أو من حيث تأثيرها، أو الأهداف، أو دعامة التطبيق.

وعلى هذا الأساس سوف نحاول إعتداد التقسيم الثاني هذا بعجالة لنعود لأول ببعض الإسهاب.

فمن حيث طبيعتها تقسم الحوافز إلى مادية أو معنوية، وتتمثل الحوافز المادية في كل ما يتعلق بالمالية، كالأجر أو المكافأة أو العلاوة... الخ، وهي حوافز مباشرة تقابلها أخرى غير مباشرة السكن المواصلات الرعاية الصحية، الترقية... الخ.

أما الحوافز المعنوية وهي كل ما خرج عن الطابع المالي وإرتبط بإشباع الحاجات الوجدانية والإجتماعية للفرد، وتتمثل عادة في الشكر والتقدير والتشريف... الخ.

أما التصنيفات من حيث تأثيرها فينقسم بدوره لإيجابي، يحمل الأول (الإيجابي) صورا مادية أو معنوية ومثاله توفير بيئة مهنية لا ثقة، عدالة الأجور الأساسية، تشجيع المبادرات... الخ، ويحمل الثاني (السلبى) صفة الحرمان من المزايا المادية أو المعنوية أمام تقصير العامل في مهامه.

وفيما يخص تصنيف الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أي المستفيدين منها، فقد تكون إستفادة شخصية فردية أو جماعية، وتصنف الحوافز من حيث أهدافها إلى الحوافز المحققة للأداء الجيد والثانية المحققة

للأداء الفعال، ففي حين تكاد تكون الحوافز المحققة للأداء الجيد من حق جميع العاملين بالتنظيم فإن المحققة للأداء الفعال هي من حق ذوي الإمتياز في الأداء فقط.

أما تصنيف الحوافز من حيث دعامة التطبيق فأولى الدعامتين هي النظام واللوائح أما الثانية فهي الأسلوب القيادي ، فتكون الأولى مجرد تطبيق والثانية مرتبطة بأسلوب المسؤول في قيادة مرؤوسيه.

بعد هذا الإيجاز للتقسيم الخماسي نعود للتقسيم الأصلي المبني على ما يلي:

تقسم الحوافز إلى فئتين أساسيتين هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

1- الحوافز المادية:

وتشمل الحوافز المادية المباشرة والحوافز المادية غير مباشرة:

أ. الحوافز المادية المباشرة:

وتشمل الأجر الأساسي وملحقاته من أجر إضافي - حوافز الإنتاج - علاوة دورية - مكافآت بأنواعها، بدلات، اشتراك في أرباح المنظمة، وتشكل الحوافز المادية القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والأسرية من السلع والخدمات سواء أكانت أساسية أو كمالية وفيما يلي أهم الحوافز المادية المباشرة: (علي السلمي، 1970، ص 187).

◀ الأجرة: تمثل الأجور واحدا من أهم حوافز الإنتاج في المجتمعات المختلفة، ويمكن تعريف الأجر بأنها مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ومهارات في العمل.

ويمثل الأجر بالنسبة للعامل دخلا يهتمه المحافظة على مستواه، بل وزيادته ألا في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات.

◀ العلاوة الدورية: تمثل حافزا سنويا يقدم للعامل الذي تفرغ في عمله وبذل الجهد اللازم خدمة للمنظمة، الذي كان تعامله مع أقرانه على مستوى جيد أو ممتاز.

◀ البدلات: وهو الحافز المقدم للفرد جراء جهد غير عادي ضمن ظروف غير عادية تميز طبيعة العمل، لذا تسمى عادة بدلة طبيعة العمل.

◀ حوافز الإنتاج: ويحدد لها معايير لإحتسابها سواء كان إحتسابها عن كل يوم عمل أو كل شهر مقابل الأداء المقدم.

◀ المكافآت عن ساعات العمل الإضافية: وهي الحوافز المقدمة للعامل نتيجة تقديمه خدمات إضافية ممثلة عادة في الزيادة في ساعات إضافية للعمل.

◀ المكافآت عن إقتراح العاملين: وذلك حين يقدم العامل أداء وإبتكارات من شأنها النهوض بالعمل أو زيادة الإنتاج أو تجاوز أزمات ومشاكل مهنية وظيفية.

إضافة إلى هذا يمكن إدراج كل من الإشتراك في الأرباح العمولات.

ب. الحوافز المادية غير المباشرة:

وهي في الأصل حوافز ذات قيمة مالية مثل الخدمات كالسكن، النقل، الرعاية الصحية، التعليم، الرياضة.. الخ، فهي خدمات ذات تأثير عميق على أداء العاملين حيث أنها تهيء العامل «فبالإضافة إلى أنها تستهدف حياتهم والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل، فهي أيضا تهيئهم للعمل في تلك معنويات عالية، وهي حافز العاملين على الإستمرار في قوة العمل بالمنظمة» (P52'2000; Meignant Alain) ومن أهم الخدمات الإجتماعية ما يلي:

◀ التغذية: هناك بعض المنظمات من يستمر فيها العامل إلى أوقات متأخرة حيث يبقى العامل مدة طويلة في العمل مما يضطر المؤسسة إلى توفير بعض إحتياجاته الفيزيولوجية الأساسية ومنها الأكل، وذلك بمقابل رمزي أو بالمجان مما يزيد من ترسيخ فكرة اهتمام المنظمة به في مخيلته وإعتقاده كما قد تأخذ التغذية شكل تعاونية استهلاكية مدعمة.

◀ الإسكان: من بين الحوافز التي قد تقوم بها المنظمة لعمالها هي بناء سكنات لهم، أو إنشاء جمعيات للبناء مع التسيير لهم في الأجراء.

◀ المواصلات: حيث دأبت كثير من المؤسسات على توفير وسائل نقل جماعية لعموم الموظفين والعمال وفردية للإطارات، كحوافز مشجعة لهم في بذل الجهد اللازم.

◀ الترويح والرياضة: ومن صورها إنشاء نوادي، تنظيم رحلات وغيرها تكون تكاليفها محفوظة من قبل المنظمة.

◀ الرعاية الطبية: ومن صورها توفير مرافق صحية داخل المنظمة -طب العمل- مجانية لكل العمال وإشتراك في مرافق استشفائية للعاملين وأسرهم.

◀ الخدمات المالية: وهي عادة ما تقتصر على قروض ميسرة أو تقديم منح للأفراح أو عطايا للأتراح.

مع ملاحظة ختامية أن جل هذه الخدمات المشكلة للحوافز المادية غير المباشرة عادة ما تكون مقرونة بهيئة خاصة تسيير ميزانية متمثلة في شكل عطاء بنسب مئوية من الأجر من قبل الدولة لجميع العمال في إطار هيئة مستقلة ألا وهي لجنة الخدمات الإجتماعية المنتخبة من العمال أنفسهم. إن ميزة هذه الحوافز في كونها تقوم بإشباع حاجات الإنسان مما تشجعه على تقديم أفضل ما لديه بفعالية وإقتدار، ذلك أن هذا النوع من الحوافز يتميز بأثره المباشر على نفسية العاملين مما يرفع من معنوياتهم ويؤدي ذلك بدوره إلى محاولاتهم الدائمة والمستمرة في تحسين أدائهم.

ج. أسس تحديد نظام الحوافز المادية:

هناك من يرى بأنه لا بد الأخذ في الحسبان عند تطبيق نظام الحوافز المادية النواحي التالية:

◀ قياس الأداء:

أي بوضع كل مجموعة متشابهة معا ليسهل قياس الأداء بالنسبة لكل مجموعة مهنية على حدى، حتى يمكن معرفة عدد الوحدات التي يمكن إنجازها في زمن معين، وبطبيعة الحال فإن لكل عمل سواء كان العمل بسيطاً أو معقداً طريقة أحسن لأدائه، يمكن التوصل إليها باستخدام أسلوب دراسة الوقت والحركة، الذي يؤدي إلى الحركات العامة وإلغاء الحركات الطائشة التي لا لزوم لها.

◀ قياس النتائج ومعرفتها باستمرار:

يجب على المؤسسة التي تضع لنفسها هدفاً معيناً يستحق بعده العمال المنح التشجيعية، أن تداوم على جمع البيانات الخاصة بالإنتاج والمتعلقة بذلك حتى يمكن للعمال معرفة نتائج جهودهم أولاً بأول، وإجراء المقارنة بين كل الأقسام ليزيد بذلك من إنتاجهم وحثهم على العمل.

د. الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوافز المادية:

تواجه الحوافز المادية الكثير من العقبات والصعوبات ومن أهمها:

◀ إن المؤسسة تحتاج إلى الكثير من المراقبين والمفتشين للتفتيش على إنتاج العمال كما وكيفا، ولتتمكن من حساب كمية الإنتاج التي تستحق أجور حافزة عليها، ومن ناحية ثانية فإن المؤسسة تحتاج إلى هذا العدد من المراقبين والمفتشين.

◀ إن تأثير الحوافز المادية يقتصر على مدى حاجة الأفراد إلى النقود، وهذا يرتبط بأعباءه العائلية، فعندما يغطي جزء من العمل الذي يقوم به ويسد احتياجاته فإن إنتاجيته تقل.

◀ يختلف أثر الحافز النقدي من مهنة لأخرى، ففي حالة الأعمال اليدوية لا ينظرون كثيراً للترقية بل ينظرون أكثر للمال، أما ذوو المهنة ورجال الإدارة فيودون الشهرة والترقية وتحقيق الذات عن الحوافز النقدية نسبياً.

◀ إن الحوافز المادية أو النقدية وخاصة الفردية، تلغي دور الجماعة وتأثيرها الذي قد يصل إلى الطرد منها.

2- الحوافز المعنوية:

تعتمد على وسائل أساسها احترام العنصر البشري، حيث تعتبر الحوافز المعنوية مرافقة ومكملة للحوافز المادية، فيكون إستخدامها إستكمالاً للحوافز المادية، لتحقيق مستوى أفضل من الأداء. كون هذه الحوافز المعنوية هي ما يشبع الحاجات الذاتية والوجدانية والاجتماعية، مما يزيد في تلاحم العاملين وبالتالي يرقى أدائهم، أو هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الأفراد ومن أمثلتها:

◀ ضمان المركز والمكانة والمشاركة في إتخاذ القرارات.

◀ الحوافز الاجتماعية المعنوية.

◀ العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.

الإستقرار و التقدم الوظيفي.

وبناء على ذلك جاء تقسيمها إلى: (علي محمد عبد الوهاب ، 1993، ص 107).

حوافز متعلقة بالعمل و حوافز متعلقة ببيئة العمل.

أ. العوامل المتعلقة بالعمل: وتشمل

العمل المناسب: أي توافق المنصب أو الوظيفة المهنية للعامل، مع رصيده المعرفي ومكتسباته الأكاديمية، ومهاراته الفنية وميوله الوظيفية وإهتماماته وطموحاته، مما يزيد من تحفيز العامل على الأداء الفعال.

التصميم المحفز للعمل: ويقصد بذلك نوعية الخدمة الواجبة التنفيذ، درجة تعقيدها وصعوبتها، إذ من المحفزات المعنوية ان تكون طبيعة العمل أو تصميمه محفزا من حيث كونه سهلا واضحا ومتنوعا ولل فرد فيه فسحة خيارات.

ب. الحوافز المتعلقة ببيئة العمل:

وتنحصر أهم هذه الحوافز في موضوع الإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء والمشاركة في الإدارة.

الإشراف: إضافة لجانب المسؤولية عن الأداء يجب أن يشمل الإشراف الجانب المعنوي، حيث من هم تحت إشرافه إنما يجب عليه خلق وتنمية جو معنوي مناسب للعمل الجماعي الفعال الهادف، ولأجل ذلك يجب أن يتسم المشرف بصفة تؤهله لأن يكون مؤثرا، منها الذكاء والقدرة على فهم الآخرين وحسن التواصل معهم.

ظروف العمل المادية: أو بيئة العمل المادية وتتضمن التهوية، الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، النظافة، حيث أن هذه الظروف تؤثر مباشرة في الرضا الوظيفي للعامل، ففي حال كانت البيئة جيدة فسوف ينعكس ذلك على تنمية الدافعية للعامل وتقليل أخطائه ورفع مستوى أدائه.

العلاقة مع الزملاء: إن جل وقت العامل يقضيه في عمله رفقة زملاء عمله، فإن كانت هذه الزمالة تمثل تألفا وتآزرا فقد تسود روح التعاون والتفاعل الإيجابي ويسهل الإشراف.

المشاركة في الإدارة: وذلك بإشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية آرائهم واقتراحاتهم، كما يشرك المرؤوس في تصميم الأهداف وتنفيذها، ويكون بذلك مسؤولا عن الناتج ومنها المكافأة في حينها.

ثالثا: أهداف الحوافز.

إن الهدف من وضع نظام حوافز جيد يؤدي إلى تحقيق نتائج مفيدة من أهمها: (أحمد ماهر، 2011، ص 148).

زيادة نواتج العمل في شكل كميات وجودة إنتاج، ومبيعات وأرباح.

➤ تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف، وكمية الخدمات وكذلك تخفيض الفائض في الموارد البشرية.

➤ إشباع إحتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والإحترام.

➤ السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات، مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد.

➤ شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة، وتنمية روح التعاون بين العاملين، ورفع روح الولاء والانتماء.

➤ المساهمة في إستنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل مجهود، وفي نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج.

➤ تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام التحفيز:

يمر تصميم نظام التحفيز بخطوات ومراحل عديدة وهي: (أحمد ماهر، 2011، ص 191).

أولاً: تحديد هدف النظام.

في البداية يجب أن يتم تحديد هدف عام لنظام الحوافز ولتحقيقه، وعلى هذا الأساس فإن نظام الحوافز الفعال قد ينقسم إلى أنظمة فرعية.

ثانياً: دراسة الأداء.

وفي هذه الخطوة يتم تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما نسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

ولتحديد وتوصيف الأداء المطلوب لابد من:

➤ وجود وظائف ذات تصميم سليم، محدد فيه وجبات ومهام كل وظيفة وبشكل واضح.

➤ وجود عدد سليم للعاملين لا أكثر ولا أقل.

➤ وجود طرق عمل سليمة من لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب الإتصال والأداء.

➤ وجود ظروف عمل ملائمة من تجهيزات وأدوات وإضاءة وتهوية ومواصلات وغيرها مما يسهل الأداء.

➤ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه.

ثالثاً: تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بذلك القيمة من الميزانية المخصصة لغرض التحفيز العمالي، يجب أن يغطي المبلغ المخصص للتحفيز البنود التالية:

- ◀ قيمة الحوافز والجوائز، وتمثل أكبر نسبة، وهي بدورها تنقسم إلى بنود منها: العلاوة المكافآت، الهدايا، الرحلات... الخ.
- ◀ التكاليف الإدارية: مثال ذلك تكاليف تصميم النظام.
- ◀ تكاليف الترويج: وتغطي بنوداً جزئية خاصة مثل النشرات والملصقات وخطابات الشكر والمراسلات.
- ◀ المطلب الثالث: العقبات التي تواجه نظام الحوافز:

توجد كثير من التعقبات التي تواجه نظام الحوافز أهمها فيما يلي (Joseph Bank 1992' p193)

أ. مقدار الإنتاج: الذي يحققه العامل أكثر من الحد الأدنى المطلوب، وهذا الأمر مقتصر عادة على مجموعة فقط دون البقية وذلك حتى يحقق النظام الأثر المطلوب منه وهو حث العاملين على مضاعفة الجهد، مما يتطلب معايير موضوعية. الأمر الصعب التحقيق لكل الموظفين.

◀ مشكلة تحديد مدى الزيادة في الأجر حتى لا يحدث رفع لتكلفة العمل أو الإضرار بصحة العاملين نتيجة المبالغة في الجهد المبذول.

◀ إمكانية التعديل في أساليب الإنتاج أو المعدات والخامات وما يرافقها من ردة فعل العاملين بالتنظيم.

◀ التغيير يؤثر على الإنتاجية وعلى مدى إستفادة العامل من الحوافز.

ب. عدم الدقة في وضع المعايير: وهي عقبة مؤثرة في برنامج الحوافز سواء كانت عدم الدقة بالمبالغة أو الخفض عن المعدل الدقيق، حيث أنه في حالة المبالغة يصعب على العاملين بلوغ الهدف مما يؤدي إلى التأثير السيئ على أرواحهم المعنوية، أما في حالة الخفض فيفقد النظام فعاليته لتمكن كبير من العاملين من تجاوز المعدل المطلوب دون بذل جهد كبير، وتظهر عدم دقة المعايير الموضوعية لعدم مراعاتها لظروف الواقع الفعلي للأداء وعدم إجراء دراسة دقيقة مبنية على أسس علمية من خلال ظروف الأداء الفعلية.

– إضافة لصعوبة وضع معايير كمية لوظائف الإستشراف والخدمات.

ج. ظاهرة تقيد الإنتاج: وتكون عند خوف العاملين من قيام الإدارة بتخفيض الحوافز بعد زيادة الإنتاج عن حد معين وبالتالي يحاول بعض العاملين التأثير على العاملين الأكفاء، حتى يتماشى مستوى أدائهم مع مستوى أداء الفريق من الزملاء، وتستطيع الإدارة أن تخفف من حدة هذه المشكلة عن طريق وضع نظام الحوافز على أسس سليمة وإظهار العدالة للعاملين، وأن يحقق النظام الحافز الفردي والجماعي في نفس الوقت.

إن تحديات الوضع الراهق، الموسوم بالسرعة والإتقان في جميع المجالات الوظيفية. تتطلب مواجهة وتصدي من قبل القائمين على التنظيمات، مما يستوجبها العمل على الإستفادة القصوى من كل العناصر البشرية المتاحة لها، وذلك عن طريق الرشادة في الإستخدام الأمثل لما لديها من إمكانيات بشرية، بالعمل على رفع مستوى قدراتها، وإبراز مكنوناتها الطاقوية من مهارات مميزة، وتخصصات وظيفية قادرة على تحسين أدائها، والحصول على ما يجب من مستويات أداء كفيلة لتحقيق أهدافها. وذلك ببلوغ مستوى الإنتاج أو الخدمة إلى تحقيق الغاية القصوى، المسطرة مسبقاً بالتنظيم، وفق آليات وميكانيزمات محددة يبقى على المسؤول المشرف تتبع خطى العملية بإدراك الأساليب الناجعة والوسائل الواجبة والمعرفة العميقة لها.

حيث تركز الإدارة في تسيير مواردها البشرية على وسائل، وآليات متعددة. يمثل الهيكل التنظيمي النقطة المحورية، التي يبنى عليها التنظيم، وعليه وجب مراعات خصوصية المؤسسة عند البدء في نشأتها، بالتفكير ملياً في نوع البناء الهيكلي الذي يتماشى وأهدافها.

إن المورد البشري ولأجل إستمرارية عطائه بتميز، بحاجة للتكفل الإداري لصقل مواهبه والرفع من مهاراته. بتسطير برنامج تكويني هادف، وتوفير المناخ المناسب للعلاقات البينية بشتى أنواعها، ناهيك عن الحاجة الملحة لإثارة دوافعه، والتحفيز. المواصلة في تقديم الجهد المضاف، وبذلك تضمن المنظمة لنفسها إستمرارية في تحسين مخرجاتها، ويتدعم الولاء والرضا التنظيميين للعامل، وترتفع معنوياته ويثبت إستقراره.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

- (1) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط1، جمهورية مصر العربية. 2004.
- (2) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ط2، الاسكندرية، ج م ع، 2011.
- (3) زكي محمود هاشم: دور ووظائف إدارة الأفراد في مشروعات الأعمال، دراسة في قطاعات الأعمال الكويتية «مجلة الإداري» 2001.
- (4) عبد الباري درة: الإدارة بالأهداف، فلسفة ومدخل فعاليات في الإدارة، مجلة الإدارة العامة، 29 ماي 2008.
- (5) عبد الباري درة: التدريب الإداري، بيئته، أسسه، افتراضاته الفكرية «المجلة العربية بالإدارة» عدد 3 مجلد 4، أكتوبر 1980.
- (6) حسين حريم: إدارة المنظمات «منظور كلي»، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 1996.
- (7) راوية حسن محمد: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الاسكندرية الدار الجامعية جمهورية مصر العربية، 2000.
- (8) زيد منير عوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، عمان الاردن 2006.
- (9) عبد الباري درة: د. احمد بلقيس، د. توفيق مرعي. الحقائق التدريبية (بغداد، معهد النفط العربي

- للتدريب ، العراق.1988) .
- (10 عبد الغفار حنفي وآخرون: محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، ط1، الاسكندرية، 2002.
- (11 علي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، دار المعارف ، مصر 1970.
- (12 علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 1993.
- (31 فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع ، الاردن 2011.
- (14 فيصل عبد الله بابر: مهارات الإتصال الفعال، الدار السعودية للنشر، المملكة العربية السعودية 2001.
- (15 محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية: العبيكان للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية 2008.
- (61 محمد عزات الحلامة ،أحمد نافع المدادحة:المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ،إثراء للنشر والتوزيع ،، عمان، الاردن 2010.
- (71 المغربي ، كامل محمد ، الإدارة والبيئة السياسية العامة، ط1، عمان، 2001.
- (81 وديع طورس: المدخل على العلوم الإدارية ، المؤسسة الحديثة للكتاب ، لبنان 2011.
- المراجع باللغة الاجنبية:
- 1) Alain Meignant R.H deployer la stratégie les Ed d .oragnisation .Paris 2000
- 2) B.T Française .V .Beatrice :Analyse de Methodes de gestion des connaissances pour une Approche Manageriale.les Editions d .organisa- tion .Paris.2001 .
- 3) Bervely Hyman. Training For Productivity) American Management Associations.Extension Institute.1982
- 4) Brilman .jean .les meilleurs Pratiques du Management3 eme édition. paris :édition d .organisation.2001.
- 5) Cécile Deyous .Les compétences au cœur de l entreprise .les Ed.dorg. Paris.2001
- 6) Charles Henri Besseyre des Hots :Vers une gestion stratégique des R.H .les Editions d .organisations .Paris.1988
- 7) Charles' LUSTHAUS.Marie- helene' Adrien et autre: evaluation orga- nisationnelle' cadre pour l'amelioration de la performance. quebec'centre de reche rche pour le developpement international.2003'
- 8) Joseph Bank .The Essence of Total quality Management) New York Prentic-Hall.)1992
- 9) Meudras) H (et oberti) M: (le sociologue et son terrain 'trente recherche exemplaires 'Armand colin 'paris2000