

محاضرات في علم النفس العمل والتنظيم

1 - تنظيم المنشأة :

1-1 - تعريف التنظيم : يعرف التنظيم بأنه تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة , وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط , لذا فالتنظيم يعتمد بالأساس على تحديد واضح للعلاقات أي علاقات السلطة , مع ضرورة التنسيق بينها عموديا وأفقيا في المنظمة.

و التنظيم هو أيضا تحديد وتوزيع للمسؤولية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها , سواء كانوا منفذين أو مشرفين , ثم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد , ويبدأ التنظيم عادة بتحديد أهداف المؤسسة , والسياسات المختلفة لها لتحقيق هذه الأهداف , وما نعينه هنا بالسياسات هو مجموعة المبادئ التي تكون أساس نشاطات المؤسسة , بعد ذلك يجب تحديد الوظائف الرئيسية التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى , إذن التنظيم يشكل الإطار الذي ينبغي أن تعمل المؤسسة ضمنه.

1 - 2 - أهداف التنظيم :

ان كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف , إلا أنه على الجميع الإسهام من اجل هدف مشترك عام , كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه , وان تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها , وتساعد الأهداف على توجيه جهود الموظفين , ويجب أن تتميز بما يلي:

- أن تكون محددة وواضحة ومفهومة وان تكون هناك إمكانية لقياسها .
- ينبغي أن تكون متحدية ولكن ليست مستحيلة التحقيق .
- يجب أن تنتج الأهداف من اتفاق بين المديرين والموظفين .
- أن تكون محددة المدة (الوقت) .
- يجب أن يعتقد الموظفون انه لو تم تحقيق الأهداف سيكون لها تأثير هام على النجاح الشامل للمنظمة .
- أن تكون الأهداف محدودة العدد .

ومن سمات الفكر الإداري المعاصر نظرية الأهداف التي تقوم على أساس مشاركة الرؤساء للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات , وتحديد الأهداف التي تسعى إليها المنظمة , ويتم ذلك من خلال الأساليب التالية :

- اجتماع الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الأهداف العامة للمنظمة .
 - اجتماع الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الأهداف الفرعية التي يجب على كل مرؤوس تحقيقها .
 - اجتماع الرؤساء والمرؤوسين بعد فترة من التنفيذ لتقييم الانجاز .
 - اجتماع الرؤساء والمرؤوسين لتقييم الانجازات التي ظهرت كنتيجة لعملية التقييم .
- ومن الطبيعي أن هذه الأساليب تساعد على خلق روح معنوية عالية عند العاملين وذلك لاتصالهم المباشر مع المدراء , وتؤدي إلى تحسين أداء العاملين كونهم شاركوا في تحديد الأهداف و اتخاذ القرار .
- ان نظرية تحديد الأهداف تقول بوجود علاقة قوية بين تحديد الأهداف في العمل والدافعية لإنجاز ذلك العمل , ويرى أصحاب هذه النظرية أن عملية تحديد الأهداف تشكل إحدى الوسائل الفعالة في أيدي المديرين للتأثير على سلوك مرؤوسيه , و للأهداف وظائف وآثار مقرررة على الأفراد والجماعات والمنظمات كما يلي :
- تحدد الأهداف السلوك وتوجهه , فالأهداف توجه الجهد الإنساني في اتجاه محدد .
 - تمثل الأهداف معايير يمكن في ضوئها تقييم أداء الإنسان أو المجموعات أو التنظيمات .
 - تؤثر الأهداف على هيكل المنظمة , فالأهداف الى حد كبير تحدد أنماط الاتصال وعلاقات السلطة والقوة , وتقسم العمل , فلأهداف من هذه الناحية وظيفة تنظيمية .
- ومعظم أهداف المؤسسة تتمحور حول ثمانية أهداف رئيسية وهي : 1 - حصة السوق 2 - الإنتاجية 3 - الربحية 4 - الابتكار 5 - الموارد 6 - مستويات الأداء 7 - الاعتناء بالعمل 8 - المسؤولية الاجتماعية
- وتحديد الأهداف يمكن الإدارة من التحكم في أداء العاملين , ولكن ثمة مواصفات معينة يجب أن تتوفر لكي يكون الأداء فعالا ولقد انبثقت عن هذه المواصفات الفرضيات الآتية :
- تميل الأهداف المحددة تحديدا دقيقا إلى تكوين أداء فعال , بينما تميل الأهداف الغامضة أو العامة إلى أداء هابط
 - تقود الأهداف الصعبة إلى تحقيق أداء فعال , بينما تقود الأهداف السهلة الى تحقيق أداء هابط .
 - يؤدي إشراك العاملين في تحديد الأهداف إلى أداء فعال في ظل شروط معينة , ويؤدي فرض الأهداف عليهم إلى أداء هابط وهذا هو جوهر الإدارة بالأهداف .

- يرتبط إعطاء الموظفين تغذية راجعة في الوقت المناسب عن النتائج التي حققوها ارتباطاً قوياً بالأداء الفعال , وقد يسبب تجاهل إعطاء تغذية راجعة مناسبة الى أداء هابط
- وحسب عبد الرزاق بن حبيب (2009 : 122) لا يوجد أهداف للمنظمات في حد ذاتها , ولكن يوجد أهداف لأعضائها البارزين الذين يحددونها بواسطة المفاوضات , وهذه الفكرة تتناسب نظرية أصحاب الحق التي تستلزم التحكيم من طرف المديرية من اجل التوفيق بين الأهداف المتناقضة لكل المجموعات , كالمسيرين , العمال , أصحاب الأسهم , الممولين , الموزعين ... الخ .
- ويقول سامح عبد المطلب عامر (2010 : 136) أن لدى شركة ميكروسوفت ماض طويل في استخدام الأهداف المحددة في نظام إدارة أدائها , وتوصف الأهداف في هذه الشركة على أنها محددة يمكن قياسها , يمكن تحقيقها , مبنية على النتائج ومحددة الوقت .
- ويرى عبد الرزاق بن حبيب (2009 : 118) إن اختيار الغايات بصفة عامة والأهداف بصفة خاصة يتعلق بالمسيرين الذين يدخلون فيه شخصيتهم وطموحاتهم وقيمهم (الاعتقادات , المواقف , المبادئ) وعلى سبيل المثال :
- البحث عن المداومة المتبعة من طرف بعض المؤسسات العائلية يعكس البحث عن النمو الذي يضم بعض المخاطر .
- البحث عن المردودية في المدى القريب : منظور المضارب المالي
- البحث عن النمو لتكريس قوة المؤسسة في المدى البعيد .
- البحث عن التفوق لما تعطى الأولوية للمجال التقني .
- البحث عن الإنسانية من طرف منخرطين أو شركاء في التعاونيات أو الجمعيات أو الرابطات .

1 - 3 - أقسام ومبادئ التنظيم :

- قام فايول بتنظيم أنشطة المنشأة الصناعية كالآتي :
- القسم الفني : ويشمل الإنتاج والتصميم والتحويل
- القسم التجاري : ويشمل الشراء والبيع والمبادلة
- القسم المالي : يهتم بتدبير رأس المال واستخدامه .
- قسم التأمين : لحماية الممتلكات وتأمين أفراد القوة العاملة .

- قسم المحاسبة : ويهتم بإعداد الميزانية والحسابات والتكاليف والأعمال الإحصائية .
- قسم التسيير : مهمته التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة , وقد لاحظ أن المهارة التسييرية على عكس المهارة الفنية تكتسي أهمية أكبر كلما اتجهنا نحو قمة الهرم التنظيمي.
- أما فريدريك تايلور (مؤسس المدرسة العلمية في التنظيم) , فقد ركز في تنظيمه للعمل على ما يلي :
- 1 - فصل الاعمال التي تحتاج الى تفكير وتحليل وتنظيم للعمل وجعلها من اختصاص الادارة وتكليف العمال اليدويين بالأعمال الروتينية البسيطة .
- 2 - تقسيم العمل الى أدنى درجة من البساطة , بحيث يمكن تعلمه بسهولة , وبالتالي يصير بالإمكان التحكم في العمل وحساب الوقت اللازم لتنفيذ كل وحدة من وحداته .
- إن الاقتصاديين والتقنيين يعتبرون المؤسسة وحدة تقنية للإنتاج أي يتبعون التيار الكلاسيكي التايلوري المبني على الإنتاجية , أما المنظرون في التنظيم فيعتبرون المؤسسة منظمة اجتماعية وإن تحقيق الإنتاجية يكون بواسطة العامل الإنساني أي الرأسمال البشري , فالمنظمات تتأثر بالمحيط الذي تنشط فيه وهي بدورها تساهم في تشكيل هذا المحيط ... فيجب على المنظمات انجاز المهام الاقتصادية , وأيضا يجب أن تضع في حساباتها المهام الاجتماعية (تحفيز الأفراد وإرضائهم , التكفل بمشاريعهم المهنية والشخصية وبالأهداف المهنية للموظفين .
- ومن أبرز سمات الفكر الإداري المعاصر هو الاتجاه نحو دراسة التنظيم كظاهرة كلية , يركز هذا الاتجاه على أن الكفاية التنظيمية هي قضية اجتماعية وسياسية وحضارية , وإن التنظيمات ما هي سوى أدوات تلعب دورا حيويا في تأمين صحة المجتمع .
- ويرى آخرون أن هناك تشابها ملموسا بين تنظيم الجسم البشري وشكل المنظمة التي يوجد بها الإنسان , فالنظام هو مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها , وبينها وبين النظام الذي نظمها , والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام الكلي , ووفقا لذلك فإن النظام يتكون من العناصر التالية:
- المدخلات ويقصد بها الموارد والعناصر التي تشكل المادة الأساسية اللازمة للعملية الإنتاجية ,
- وعناصر البيئة , والأهداف , والاستراتيجيات , والسياسات .
- العمليات ويقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون .

- المخرجات وهي النتائج المترتبة على العملية التحويلية , وتأخذ عادة شكل سلعة أو خدمة .
- التغذية العكسية وهي عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة

1 - 4- خصائص التنظيم الفعال :

- المنشأة أو المؤسسة الناجحة والفعالة تتميز بما يلي :
- موارد بشرية كفأة خاصة في الوظائف الاعلى بالتنظيم .
- مناخ تنظيمي انساني تشاوري تشاركي ديمقراطي .
- تكنولوجيا متطورة .
- انتاج (سلع أو خدمات) مطابق لمعايير الجودة .
- المرونة والقدرة على التكيف مع البيئة .

2- التخطيط

- وبتمثل في كيفية تحقيق الهدف عن طريق التنبؤ بالمستقبل وتحديد الوقت اللازم لتحقيق الهدف , وتحديد الخطوات التي سوف يمر بها العمل , وتفصيل الأعمال التي تتضمنها كل خطوة .
- التخطيط هو عملية تحديد احتياجات المنظمة من الموارد المادية والمالية والبشرية كما ونوعا , حاليا ومستقبلا , والهدف من التنبؤ باحتياجات المنظمة (تحديد الطلب) الإجابة على الأسئلة التالية :
- 1 - ما هي الموارد المادية والبشرية التي تحتاجها المنظمة مستقبلا ؟
 - 2 - ما هي الطرق والاساليب والانظمة الفعالة لتحقيق الاهداف المسطرة ؟
 - 3 - ما هو الوقت اللازم والملائم لتحقيق الاهداف ؟
 - 4 - ما هي أبرز التغيرات المرتقبة في البيئة (سياسية - اقتصادية - قانونية ...) ؟
- و التخطيط في أية مؤسسة يحتاج الى جمع كل المعلومات المتعلقة بنوع وكمية الموارد الاولية وعدد وتركيبه وكفاءة الموارد البشرية من السجلات الخاصة بهم في المؤسسة , ثم نبدأ بدراسة وتقييم التغيرات المرتقبة في المؤسسة والمجتمع , وهذا يتطلب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- الهيكل التنظيمي القائم في المؤسسة والتعديلات المرتقب القيام بها .
- التغير المتوقع في أساليب العمل .
- التغير المتوقع في مستوى العاملين .
- احتمالات توسع المؤسسة مستقبلا .

ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للتخطيط وذلك على النحو التالي :

- 1 - التخطيط طويل الأجل ويتضمن القرارات التي تؤثر على المشروع لفترة زمنية طويلة وتنطوي على إنفاق مبالغ ضخمة , كتصميم أساليب العمل .
- 2 - التخطيط متوسط الأجل , ويتضمن تقدير حجم الطلب على منتجات المنظمة خلال فترة الخطة حتى يمكن تحديد أسلوب الأداء المناسب من خلال نظم التعامل مع العمالة .
- 3 - التخطيط قصير الأجل , ويركز على الجوانب التفصيلية المتعلقة بتنفيذ الخطط طويلة ومتوسطة الأجل مثل قياس الأداء الفعلي .

3 - الاستقطاب والتوظيف

ترتكز سياسات المنظمات الكبرى في العالم حاليا على استقطاب الكفاءات الموجودة في الدول النامية والتي تسير في طريق النمو عبر مكاتب في هذه الدول تقدم عروضاً مغرية لذوي المواهب والكفاءات , ويتحدث المتابعون لهذه الظاهرة عن عشرات الآلاف يغادرون بلدانهم سنوياً للعمل في أوروبا وكندا وأمريكا, وتعرف هذه الظاهرة بهجرة الأدمغة , استقطاب هذه الكفاءات يوفر للمنظمات المال والجهد والوقت , ويمكن وصف هذا العمل بأنه نهب للثروة البشرية في البلدان الإفريقية والعربية والآسيوية , بعد نهب ثرواتها الطبيعية لعشرات السنين , لقد تجاوز التنافس بين منظمات الدول المتقدمة الأسواق المحلية لتلك الدول وأصبحت دول شمال إفريقيا والشرق الأوسط ودول غرب آسيا وأوروبا الشرقية المناطق التي تستهدفها المنظمات العالمية الكبرى وتسعى لاستقطاب المواهب والكفاءات بها .

في العولمة تتنافس الحكومات لاعتماد إصلاحات فعالة , ولا يوجد للدولة خيار غير الإصلاحات التي تسمح بالتنمية , وفي هذه الظروف إدارة الأفراد التقليدية يجب أن تتجدد حتى تستقطب وتحافظ على أحسن الأفراد , فالعناصر الموهوبة والطموحة لن تبقى وفيه لمستخدميها إلا إذا قدمت لهم إمكانيات التنمية والترقية وأيضاً التحفيز , وإذا لم يتكفل المستخدم بتحقيق هذه الشروط للأفراد فإن المنظمة تفقد مكانتها ويصعب عليها استقطاب الشباب والأفراد الأكفاء .

إن مدير الأفراد سواء عمل في القطاع العام أو الخاص , عندما يقرر توظيف الأفراد على أسس علمية وموضوعية ويكون جاداً في ذلك إنما يكون قد ساهم بصورة غير مباشرة بتقديم المنافع لجمهور المستفيدين من خدمات ونشاطات هؤلاء الأفراد .

توجد منافسة بين السلطات العمومية والقطاع الخاص في التوظيف والمحافظة على أفضل الموارد البشرية ، والمنافسة حادة في ميدان الحصول على المواهب .

أن قدرة الإدارة العمومية على استقطاب أفضل العناصر والمحافظة عليها موضوع معقد و عاجل في سياق المعركة من اجل المواهب ، سوق العمل أصبح أكثر تنافسية ولم يعد من السهل استقطاب الرجل المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب ...الإدارات العمومية مهددة غالبا بفقد الأدمغة ، وبصورة عامة نظم التوظيف الحكومية سلبية وتتضمن كثيرا من الأوراق ، يجب تخفيف هذه الأوراق وأيضا البيروقراطية المفرطة ، ويجب البحث عن الأجوبة الممكنة للكيفية التي نستقطب ونحافظ بها على أفضل الأفراد في الإدارة العمومية ، في كل العالم تعتبر الإطارات أن إيجاد واستقطاب وتنمية المواهب جزء من مهامهم الأكثر صعوبة .

من الناحية التقنية والعملية أغلبية الخطوات في عملية التوظيف متشابهة في كافة أنحاء العالم : برمجة وإقرار الاحتياجات من الموارد البشرية ، الإعلان عن المناصب الشاغرة ، اختيار الاستراتيجيات واختبارات التوظيف ، انتقاء ومقابلات ، فحص ، مفاوضات والتزام ، والاعتبارات المتخذة بعد الانتقاء ، في عملية التوظيف من الأسئلة الأساسية التي تطرح ما يلي :

- ما نوع المورد البشري الذي نبحث عنه حقيقة ؟ هل تريد السلطة العمومية مورد بشري بخصائص معرفية وكفاءة وقدرات عامة ؟ هل نريد فقط موارد بشرية ذات كفاءة تقنية ؟ يجب توظيف أفراد بخصائص معرفية وكفاءة وقدرات وأيضا يجب أن يملك هؤلاء الأفراد حس العمل العمومي وروح الإدارة العمومية والقيم العامة لان المعارف والكفاءات والقدرات لا تضمن الفعالية في القطاع العمومي ، ويجب أن نولي المميزات السلوكية بعين الاعتبار ، كل هذه العناصر تأخذ بعين الاعتبار في التوظيف .

من الضروري أن تبني عملية التوظيف على تخطيط فعال لان التوظيف مكلف للمؤسسة وتتضمن هذه التكاليف حسب كارن لانز (2000 : 12) ما يلي :

- الإعداد وتنفيذ الإعلان .
- تكاليف الأدوات المكتبية والطباعة .
- تكاليف التدريب .
- وقت المسؤولين المقضي في عملية المقابلة .

- الأداء ذو المستوى الأدنى المقدم من العامل المستجد خلال فترة التجربة .
- المرتب أو الأجر المدفوع للعامل ذو المستوى المتدني عندما يساء اختياره .

4 - التكوين

4 - 1 - **تعريف التكوين :** يعرف التكوين بأنه ذلك الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة , وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها , وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء , وقد يكون التدريب طويل المدى أو قصير المدى وقد يقوم به المشرفون أو مدربون مختصون داخل المنظمة أو خارجها , وهو ايضا الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات , المهارات , المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة , والتكوين كفن يعني استخدام العلوم والمعارف الإنسانية بصورة مهارية وخالقة لتوجيه طاقات المتلقي في ضوء إمكانيات المجتمع لتثمر عن زيادة الأداء , أي أن التكوين موقف مصطنع بين مكون يملك مهارة المعرفة والخبرة , ومتلقي يمتلك الاستعداد لتقبل تلك المهارة , وذلك في ضوء قابلية المتكون للتعديل والتغيير نحو الأفضل .

4 - 2 - أهداف وظيفة التكوين والتطوير :

- أن التكوين يهدف إلى تعليم الأفراد أنواع القيادات والعلاقات الإنسانية وأساليب الإشراف والتوجيه , والأسس العملية للإدارة , ويهدف التكوين والتطوير ايضا إلى :
- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية
 - تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب .
 - إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو بالترقية .
 - إعداد المعينين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه .
 - تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي . .

4 - 3 - مراحل وإجراءات التكوين :

يمر التكوين بالمراحل الآتية :

- 1- جمع وتحليل المعلومات : وتتضمن معلومات عن التنظيم الإداري , والأهداف والسياسات , ومعلومات عن تطور النشاط , وعن أساليب ممارسة الوظائف الإدارية , ومعلومات عن الإمكانيات المادية , وعن النظم والإجراءات , ومعلومات عن الأفراد , وعن الظروف المحيطة .
 - 2- تحديد الاحتياجات التدريبية : قد تكون هذه الاحتياجات احد الأنواع التالية :
 - احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف التي لدى بعض الأفراد أو جميعهم .
 - احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدى بعض الأفراد أو جميعهم .
 - احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الأفراد أو الجماعات .
 - 3- تصميم البرامج التدريبية : تتضمن تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها , تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات , إعداد المادة التدريبية وصياغتها في صورة ملاتمة , تحديد التتابع المنطقي في عرض الموضوعات , اختيار أسلوب التدريب المناسب لكل موضوع .
 - تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية , وإعداد المدربين .
 - 4- تنفيذ البرامج التدريبية
 - 5- تقييم البرامج التدريبية والمدربين
- ولتقدير الاحتياجات التدريبية فإننا نستخدم حسب عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008) : (318) عددا من الأساليب لجمع المعلومات ومنها :
- المقابلة - الاستبانة - تقارير العمل - تقارير تقييم الأداء - المواد المطبوعة - النقاش في زمر , ومن أشكالها العصف الفكري - الاختبارات .

5 - التحفيز :

- 5 - 1 - تعريفه : إن الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية , هي أيضا مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تدفع بالأفراد لإشباع حاجاتهم المتعددة من خلال إقدامهم على تصرفات وسلوكيات متنوعة .

إن الحوافز بالمعنى الواسع هي تلك المواقف أو المثيرات الخارجية التي تثير وتحرك الدوافع (الحاجات والرغبات) فالحوافز هي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدء سلوك أو إيقافه أو تشجيعه أو تنشيطه أو تغيير اتجاهه و شدته , أما الحوافز بالمعنى الضيق فترتبط على الغالب بكلمة نظام فنقول نظام الحوافز وتعني خطط دفع الأجور التي تربط مباشرة أو غير مباشرة بإنتاجية العاملين أو بأرباح الشركة , وقد تشمل هذه الخطط خططاً فردية مثل خطة دفع الأجور على القطعة لعامل ما , أو خطط جماعية تطبق على مجموعة من الأفراد , أو خطط مشاركة العاملين في الأرباح.

5 - 2 - أهمية الحوافز

إن رغبة الفرد في العمل تنعكس بالضرورة على كفاءة أدائه وإنتاجيته , هذه الرغبة ودون ادني شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة العليا في المنظمة وبصفة خاصة إدارة الأفراد والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المنظمة ... إن التأثير على اتجاهات أفراد التنظيم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب يعتبر التحدي الأساسي نحو بناء الأفراد في المنظمات الحديثة , ومن هذا المنطلق فإن تجديد القوى الداخلية للفرد وبالتحديد النفسية منها هي محور التحليل للوصول إلى مساهمة فعلية للفرد لأداء عمله عن رغبة وقدرة ... إن تحديد دوافع الفرد لا يكفي إطلاقاً لتحديد نمط سلوكه كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب , لذا يتطلب الأمر البحث عن شيء ما يمكن من خلاله تحديد نمط السلوك المطلوب من كل فرد وهو ما يعرف بالحوافز .

إن الشغل الشاغل لعمل مختلف الإدارات يدور بمجمله حول إيجاد السبل والاستراتيجيات التي تسهل عملية الحصول على الأداء المطلوب وتحسين مستواه بصورة مستمرة ... ومن بين الاستراتيجيات المعدة خصيصاً للتعامل مع الأداء إستراتيجية التحفيز , على المنظمات الفعالة أن تنهض بمسؤولية العاملين بها وحثهم على الانضمام إليها أولاً , ومسؤولية رفع إنتاجيتهم ثانياً , ومن الواضح أن هاتين المسؤوليتين مسؤوليتان مرتبطتان بالدوافع ارتباطاً وثيقاً , ومن المآخذ المسجلة على نظام الوظيفة العمومية في الجزائر عجزها على تطوير عوامل التحفيز لدى موظفيها وبالتالي عدم فعاليتها , فهي في حاجة إلى خلق بيئة تنظيمية تتوفر فيها على عوامل التحفيز والعمل المثير والدافع للعمل والتجديد والإبداع وتحدي الصعوبات , وهي مأخذ صحيحة لاسيما في البلدان المتخلفة , والفاعلية مرتبطة بعناصر عدة أبرزها تحفيز الأفراد , وتطوير قدراتهم ومدتهم بالمهارات والموارد الكفيلة بمساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه .

5 - 3 - أنواع الحوافز :

هناك عدة اتجاهات في تقسيم الحوافز إلا أن أكثر الاتجاهات شيوعا هي تقسيم الحوافز إلى نوعين :

5 - 3 - 1 - الحوافز المادية : وتشمل الأجور وملحقاتها , فالأجر العادل الذي يحصل عليه الفرد يعتبر من أهم أنواع الحوافز على إطلاقها في كافة المنظمات فللأجور فعالية واضحة تتلخص بان الفرد يحصل على اجر محدد مقابل العمل والجهد الذي يقوم به , ويجب أن تتأكد الإدارة من شرطين أساسيين الأول خلق علاقة بين الأجور والإنتاجية , والثاني توفر الرغبة لدى الأفراد في الحصول على أجور مرتفعة , ومن الحوافز المادية , الأجور والمرتبات أو أي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات مثل الأجر الإضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية .
وتتقسم الحوافز المادية الى ما يلي :

أ - حوافز في شكل نقود : زيادة في الرواتب , توزيع أسهم على العاملين , مشاركة في الأرباح , مكافآت في المناسبات .

ب - مزايا إضافية : التأمين الصحي , سيارة خاصة من المؤسسة , التأمين على الحياة , امتيازات تقاعدية , إجازات طويلة ورحلات خارجية , عضوية نوادي رياضية واجتماعية .

ج - رموز المركز : تخصيص سكرتيرة , إلحاق حمام أو مطبخ صغير بمكتب المدير , المكتب الواسع , عدد التليفونات , موقع المكتب , مكان مخصص لوقوف السيارة .

5 - 3 - 2 - الحوافز المعنوية :

وبأتى في مقدمة هذه الحوافز فرص الترقية والتقدم في العمل , مناخ الإشراف , مناخ الجماعة , صورة المنظمة , طبيعة العمل , فلسفة المنظمة اتجاه أفراد التنظيم , ومن الحوافز المعنوية أيضا الوظيفة المناسبة للفرد , الإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات , التدريب , جداول العمل المرنة , القيادة الفعالة للأفراد .
إلى جانب هذه الحوافز يضيف باحثون آخرون صنف آخر منها يتمثل في الحوافز الاجتماعية البين شخصية , ومن الأمثلة عليها : كتب الشكر والثناء , كيل المديح للعامل أمام زملائه , توجيه دعوات لحضور حفلة غداء أو عشاء , طلب اقتراحات من العاملين , تزويد الموظف بالجرائد , جوائز إقرار رسمي أو غير رسمي بالإنجاز .

6 - تقييم الأداء :

تقييم الأداء هو عملية يقوم بها المديرون أو المديرون في المنظمة لتحديد وتقدير وتقييم وتسجيل أداء وسلوك الموظفين الحقيقي في الوظيفة , وتأخذ هذه العملية طابعا رسميا منمطا في الغالب يقيم به سلوك الموظفين المرتبط بالوظيفة لمحاولة الوقوف على أسباب ومستوى أدائهم الحالي , ولمعالجة نواحي النقص والضعف فيه , وتحسينه مستقبلا , ويترتب على تقييم الأداء قرارات تؤثر على أوضاع الموظفين مثل الاحتفاظ بهم أو ترقيتهم أو إنهاء عملهم أو نقلهم أو زيادة في رواتبهم أو خصم منها , أو إرشادهم وتدريبهم .

6 - 1 - أهداف تقييم الأداء :

تهدف عملية تقييم الأداء إلى ما يلي :

- 1 - يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين .
 - 2 - يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها .
 - 3 - يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين .
 - 4 - يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم لتولي مناصب قيادية أعلى
 - 5 - يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة , فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة .
 - 6 - يسهم تقييم الأداء في تزويد مسيري الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة .
- أن برامج تقييم الأداء تقوم لتحقيق هدفين :
- 1 - هدف إداري : وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء... الخ .
 - 2- هدف تطويري : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها
- بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم , غير أن معظم برامج تقييم الأداء تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى .

6 - 2 - معايير ومؤشرات تقييم الأداء :

إن تقييم أداء الموظفين في قطاع الوظيفة العمومي يختلف من قطاع إلى آخر حسب طبيعة النشاط , وهو من المشاكل التي تحتاج إلى تنظيم .

ان المشرف الممتاز يميل إلى أن يقيم مرؤوسيه تقييما دقيقا , وان يوضح الفروق الواسعة بين مرؤوسيه الممتازين وغير الممتازين , أي انه يوضح مدى التباين أو الاختلاف بين هؤلاء العمال , أما المشرف غير الكفاء فانه يميل إلى تقدير مرؤوسيه تقديرا واحدا حيث يعتبرهم جميعا متقاربين أو متشابهين فلا يبرز ما بينهم من فروق.

ان تصحيح الانحرافات بناءا على التغذية العكسية يتطلب توفر الشروط الآتية :

- وجود معايير موضوعية لقياس الأداء الفعلي .
 - تتبع مستمر للأداء الفعلي بغرض قياسه .
 - مقارنة الأداء الفعلي المقيس مع الأداء النموذجي , أي مع المعيار المخطط له .
 - اكتشاف الانحرافات .
 - استعمال المعلومات المستمدة نتيجة لذلك من اجل إجراء التصحيح اللازم .
- والمعيار حسب فؤاد أبو حطب وآخرون (1984 : 37) هو مقياس خارجي للحكم على الأشياء أو لتقدير صحتها .

إن تحديد معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها الأطراف أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملون ورؤسائهم ومن الأمثلة على المعايير ما يلي :

معرفة العمل - القيادة - المبادأة - الإبداع - نوعية الأداء - حجم العمل - التعاون - القدرة على اتخاذ القرارات - القدرة على حل المشكلات - القدرة على الاتصال - القدرة على التخطيط - القدرة على التنظيم - الاتجاهات نحو العمل - تفويض السلطات .

إن التقييم الموضوعي للأداء يختلف بمقاييسه عن التقييم الذاتي , فالأول يتطلب معلومات كمية عن إنتاج الأفراد , ومعلومات أخرى محددة عنهم , بينما الثاني يبقى رهنا بحكم ونزاهة المقيم , ويمكن قياس أداء العاملين بواسطة مؤشرات عديدة , كمعدلات الأداء أو الإنتاجية أو من خلال نسب الغياب والحوادث والإصابات , والفصل عن العمل , ومعدلات دوران العمل... الخ.

ومن المؤشرات الدالة على إنتاجية الأفراد الأداء , الغياب , الترك , أما المؤشرات الدالة على نوعية الحياة أثناء العمل فهي مشاركة الأفراد , إشباع الأفراد , ضغوطات العمل , الحوادث التي يتعرض لها الأفراد وحالاتهم الصحية , والمخرجات هي وسيلة القياس الأساسية للفعالية فكلما اقتربت أو تطابقت مخرجات النظام مع الأهداف كلما كان هذا النظام فعالا ... وتقاس الفعالية كذلك بما يجري داخل التنظيم من عمليات وأنشطة , فتكامل أعضاء وعناصر التنظيم مع بعضها وانسجامها مع النظام وغياب أي علامة من علامات التوتر وسريان مختلف الإجراءات بصورة سليمة , وانخفاض معدل الشكاوى , ودوران العمل , وتوافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين , وتدفق المعلومات الأساسية بسهولة ويسر ووضوح فيما بين المستويات , يعتبر كل ذلك المقياس الأساسي لفعالية التنظيم وجودة أداء المديرين به , والفعالية هي كذلك القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك .

6 - 3 - الأطراف التي تقوم بتقييم الأداء :

إن المدخل التقليدي المتبع في التقييم في منظمات القطاع العام والخاص في الدول النامية ومنها الدول العربية هي أن يقوم الرئيس المباشر للموظف بعملية التقييم ويسجل آراءه على نموذج للتقييم , وقد يطلع الموظف على التقييم وفي غالب الأحيان لا يطلع عليه , ويلجأ إلى نماذج التقييم أحيانا عندما يراد اتخاذ قرار بشأنه كالنقل إلى وظيفة أخرى , أو الترقية , أو تنزيل الدرجة , أو إنهاء عمله , وقد أشارت الدراسات على أن 98 % من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين , وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو اقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمها بحكم اتصاله المباشر والمستمر بهم , ومن الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء هو إعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض , وكذلك قيام المرؤوسين بتقييم رؤسائهم .

ومن الأطراف التي تقوم بعملية التقييم كالاتي :

1 - تقييم المشرف : يعتبر المشرف الرئيس المباشر للموظف ومن المفروض أن يكون أكثر الناس معرفة بعمل مرؤوسيه .

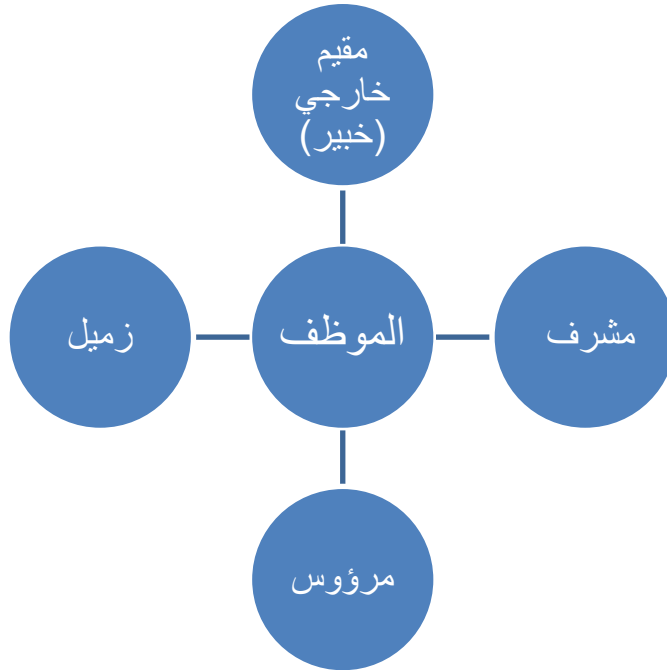
2 - تقييم عدد من المشرفين : إذا شكلت لجنة تضم عددا من المشرفين الذين يقومون بتقييم أداء الموظف فان هذا كفيل بإزالة أثر التحيز الذي قد يكون احد المشرفين متأثرا به .

3 - تقييم خبراء خارجيين : قد يكون المقيم الخارجي واحدا أو أكثر , ولهذا النوع من التقييم ميزة وتتمثل في أن المقيم الخارجي قد يعطي صورة موضوعية , ولا يكون مندمجا في عمليات التنافس والاحتكاك الذاتي اليومي مع الموظفين .

4 - التقييم الذاتي : يستخدم لأغراض تطويرية وليس لأغراض إصدار حكم على أداء معين , ومن مزايا هذا المدخل انه يشرك الموظف في عملية التقييم .

5 - تقييم زملاء العمل : يستخدم هذا المدخل حتى يكون بين الموظف وزملائه اتصالات وعلاقات عمل مستمرة , ولابد لنجاحه من توفر قدر من الثقة بين الموظف وزملائه .

6 - تقييم الرؤوسين : من مزايا هذا المدخل انه يزود الموظفين الرؤساء بمعلومات عن كيفية رؤية رؤوسيه لهم , مما قد يساعدهم على تعديل سلوكهم واتجاهاتهم نحو رؤوسيه .
والشكل الآتي يبين الأطراف التي تقوم بعملية التقييم :



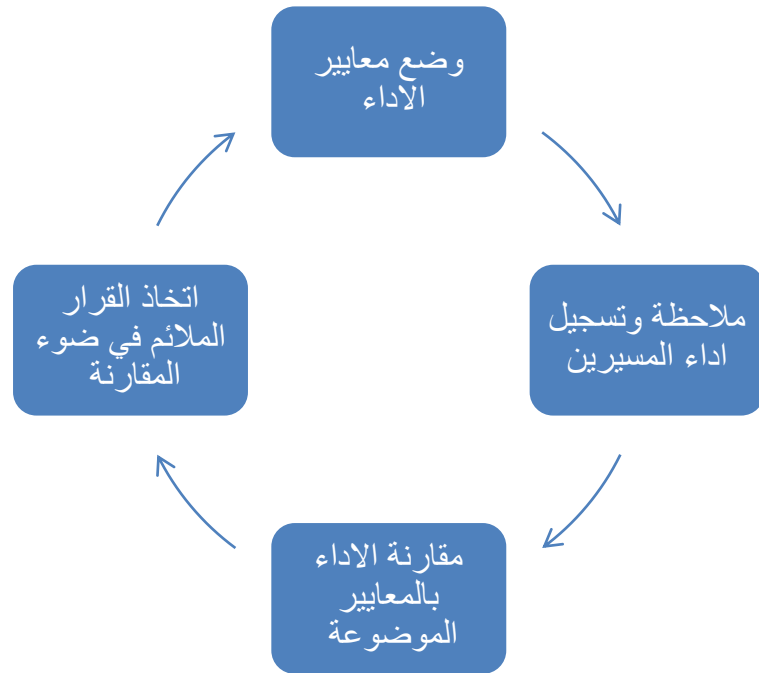
الشكل 13 : مدخل تقييم أداء الموظف بإشراك أكثر من طرف (عبد الباري إبراهيم درة و

زهير نعيم الصباغ , 2008 : 270) .

6 - 4 - مراحل عملية تقييم الأداء

تمر عمليات تقييم الأداء بالمراحل التالية :

- 1 - تحديد معايير الانجاز : ويتم ذلك بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل , ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها
 - 2 - إبلاغ هذه المعايير والتوقعات الى المرؤوسين ويجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالانجاز وفهمها بشكل صحيح .
 - 3 - قياس الانجاز الفعلي بناء على المعلومات المتوفرة عن الانجاز ويتم الحصول عليها إما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمرؤوس أو من خلال التقارير المكتوبة والشفهية عن انجازه
 - 4 - مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير وذلك لتحديد الانحرافات بين الانجاز الفعلي والمتوقع .
 - 5 - مناقشة عملية التقييم مع المرؤوسين ليتأكد المرؤوس أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية .
 - 6 - المرحلة الأخيرة في عملية التقييم هي القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية .
- والنموذج التالي لعبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 264) يبين خطوات التقييم :



الشكل رقم 14 : دورة عملية تقييم الأداء (عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ , 2008 :

(264

إن الاتجاه الحديث في تقييم الأداء يذهب إلى أن تقييم الأداء يتم عند إنهاء مهمة أو عمل معين , وفي مدخل الإدارة بالأهداف فإن الرئيس والمرؤوس يتفقان على تقييم الأداء عند انجاز هدف معين , وفيما

يتعلق بعدد مراتب تقييم الأداء فقد أشارت دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية الى أن 74 % من الموظفين و 58 % من العمال قد قيم أداءهم مرة واحدة سنويا , وان 25 % من الموظفين و 30 % من العمال قد تم تقييم أدائهم مرة كل ستة أشهر .

قائمة المراجع

- 1- حمداوي وسيلة , (2004) , إدارة الموارد البشرية , مديرية النشر لجامعة قالمة , الجزائر .
- 2- بشير الخضرا , مروة احمد , احمد ابو هنطش , حنان الظاهر (2009) , السلوك التنظيمي , الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة , القاهرة .
- 3- كامل بربر , (2000) , إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي , المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع , ط 2 , بيروت .
- 4 - حسن إبراهيم بلوط , (2002) , إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي , دار النهضة العربية , بيروت .
- 5 - محمد رفيق الطيب , (2006) , مدخل للتفسير , أساسيات , وظائف , تقنيات , ج 1 التفسير والتنظيم والمنشأة , ديوان المطبوعات الجامعية , ط 2 , الجزائر .
- 6- عبد الباري إبراهيم درة , زهير نعيم الصباغ , (2008) , إدارة الموارد البشرية في القرن 21 منحنى نظمي , دار وائل للنشر والتوزيع , ج 1 , ط 1 , الأردن .
- 7- لبنان الشامي , ماركو إبراهيم , (2007) , مبادئ الإدارة , المركز القومي للنشر , الأردن .
- 8 - سعيد مقدم , (2013) , الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة , ديوان المطبوعات الجامعية , ط 2 , الجزائر .
- 9- عبد الرزاق بن حبيب , (2009) , اقتصاد وتسيير المؤسسة , ديوان المطبوعات الجامعية , ط 4 , الجزائر .
- 10- عمر صخري , (2003) , اقتصاد المؤسسة , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر .
- 11- فؤاد أبو حطب , محمد سيف الدين فهمي , (1984) , معجم علم النفس والتربية - ج 1 , طبع بالهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية .
- 12- فضل صباح الفضلي , (1995) , مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية , مجلة الإدارة العامة , المجلد الرابع والثلاثون , العدد 4 , السعودية .
- 13- رأفت عبد الفتاح , (2008) , سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية , دار الفكر العربي , القاهرة .

- 14- رعد حسن الصرن , (2002) , دليل تطور الفكر الإداري , دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة , دمشق , سوريا .
- 15- شفيق رضوان , (بدون تاريخ) , السلوكية والادارة , المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع .
- 16- عبد المجيد سالمى , نور الدين خالد , شريف بدوي , (1998) , معجم مصطلحات علم النفس , دار الكتاب المصري طباعة نشر وتوزيع , ط 1 .
- 17- عادل حوحوش صالح , مؤيد سعيد السالم , (2009) , إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي, عالم الكتب الحديث , ط 3 ,الأردن .
- 18- عبد الرحمن عيسوي , (1994) , الكفاءة الإدارية , دار النهضة العربية للطباعة والنشر , بيروت .
- 19- فرج عبد القادر طه , (2001) , علم النفس الصناعي والتنظيمي , دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع , ط 9 , القاهرة .
- 20- صدار لحسن , (2011 - 2012) , دراسة اتجاهات مدراء وأساتذة التعليم المتوسط والثانوي نحو جودة التسيير الإداري , جامعة وهران .
- 21- غيات بوفلجة (2010) القيم الثقافية وفعالية التنظيمات , دار القدس العربي , وهران , الجزائر .

المراجع باللغة الفرنسية

1 – Giauque David et Caron Daniel j , (2004) , Réformes administratives et gestion des ressources humaines : comparaison de la suisse et du canada , revue internationale de politique comparée , vol . 11, p225-240 . ,[http : //www .cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparée-2004-2- page-225 .htm](http://www.cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparée-2004-2- page-225 .htm)

2 –Pan Suk Kim ,(2008) , Comment attirer et retenir les meilleurs de l’administration publique ? , Revue internationale éléments au sein administratives , 4 vol . 74 , p des sciences
[http // 675 _ 693 . administratives , 4 vol . 74 , p des sciences](http://675_693.administratives-2008-www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences)
[- administratives-2008- www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences](http://675_693.administratives-2008-www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences)
 page-675-htm