

مطبوعة بيداغوجية للترشح لمصاف الاستاذية:

محاضرات في مادة علم النفس العمل والتنظيم

موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس علم النفس
(السداسي الرابع)

اعداد الاستاذ : يعقوب بوزيان

السنة الجامعية: 2021 - 2022

محتويات المطبوع

رقم المحاضرة	موضوع المحاضرة	عناصر المحاضرة	الصفحة
01	العمل	تعريف العمل - مكوناته - وظائفه - تحليله وتصميمه.	03
02	التنظيم	تعريفه - أهدافه - أقسامه ومبادئه	11
03	تنظيم الوظيفة العمومية	تنظيمها - التشابه والاختلاف بينها وبين القطاع الخاص .	19
04	نظريات التنظيم	النظرية العلمية - نظرية التقسيم الاداري - نظرية العلاقات الانسانية	23
05	وظائف الإدارة	عناصر الإدارة - أدوار المدير	29
06	تقييم الاداء	تعريفه - أهدافه - معايير - مراحل تقييمه .	38
07	القيادة التنظيمية	تعريفها - أنماطها - نظريات القيادة	44
08	بيئة وثقافة التنظيم	بيئة التنظيم - ثقافة التنظيم	49
09	الدافعية للإنجاز والتعلم	تعريفها - خصائصها - أنواعها	54
10	الرضا المهني	تعريفه - أهميته - العوامل المؤثرة فيه	58
11	الصراع المهني	تعريفه - خصائصه - مراحله	60
12	الصحة النفسية في العمل	تعريفها - أهميتها - العوامل المؤثرة فيها .	64

مقدمة :

العمل نشاط انساني يرمي الى تحقيق أهداف وفوائد فردية واسرية واجتماعية واقتصادية ، يقوم العمال بوظائف وعمليات متعددة في الورشات والمصالح والادارات ينتجون خلالها سلعا أو يقدمون خدمات لزيائن معينين ، ويستخدمون في وظائفهم وسائل وأجهزة وتقنيات مختلفة ضرورية للعمل ، وقد أصبحت الدول والحكومات المعاصرة تواجه احتياجات اجتماعية متزايدة وسريعة ، وحتى تكون قادرة على إدارة هذا التطور السريع اعتمدت على سياسات جديدة في التنمية قائمة على تفويض كثير من مهامها إلى المنظمات بما فيها الأجنبية منها ، لقد صارت تضع الاستراتيجيات والسياسات العامة ، وأصبح للمنظمات دورا اكبر من ذي قبل في تحقيق ما تتطلع إليه المجتمعات من تقدم وازدهار عبر التنمية البشرية ، والاقتصادية ، والاجتماعية .

إن التغيرات والتطورات في البيئة الدولية والوطنية أدت بالدولة إلى تغيير أولوياتها وسياساتها تقاديا لأشكال ووضعيات غير مرغوبة ، فالنظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية مترابطة يؤثر بعضها في الآخر ، فالنظام الاقتصادي المضطرب يؤدي بدوره إلى اضطراب النظامين السياسي والاجتماعي ، وهذا يؤدي إلى صراعات سياسية ومهنية واحتجاجات واضطرابات تطل مختلف الميادين والقطاعات . إذا كان الجزائريون ينشدون التغيير والتقدم والازدهار ، فان المنظمات هي اقرب الكيانات التي يجب أن يلمس فيها العمال والمواطنون هذا التغيير والتقدم ، فالمنظمة ليست خلية إنتاجية وبيئة لبذل الجهد وتحصيل الرزق فقط ، إنما هي أيضا مصدرا للتنمية الذاتية والاجتماعية ، ففي المنظمة تتعلم الموارد البشرية التعايش ، وفيها تنمو خصائص الشخصية ، و تتطور العلاقات والنظم ، وتتغير المواقف والاتجاهات ، ويؤدي تحسن مخرجات هذه المنظمات أيضا إلى ارتياح الزبائن وإشباع احتياجاتهم ، فبتقدم المنظمات وتطورها يتقدم المجتمع ويتطور .

الأداء المتواضع لمنظمات العمل الجزائرية ، يرتبط بأبعاد ومتغيرات كثيرة ، الموارد البشرية احد هذه الأبعاد المهمة ، كذلك ظروف العمل ونظمه ، والتكنولوجيا ، والموارد المالية والمادية ، والعمليات الإدارية الأساسية ، والبيئة السياسية والقانونية والثقافية والاقتصادية ، كل هذه الأبعاد وغيرها تتفاعل وتغذي أداء المؤسسات والمنظمات ، وتحدد جودة خدماتها ومخرجاتها ، فالأداء تغذية الأبعاد والمتغيرات المتفاعلة المرتبطة به وأي إخلال في هذه المتغيرات يؤثر في الأداء ويؤدي إلى انخفاض مستواه وتراجع جودته .

إن تفاعل الموارد البشرية مع الأبعاد والمتغيرات المختلفة يؤدي إلى بروز ظواهر تنظيمية و سلوكيات مهنية , وذلك يؤدي الى ضرورة متابعة هذه التغيرات والعمل على رفع مستوى الأداء المهني عن طريق استقطاب العنصر البشري المتميز باستعداداته , وتكوينه وتنمية اتجاهاته ومعارفه ومهاراته حتى يمتلك القدرات والكفاءة اللازمة التي تمكنه من القيام بواجباته وإتقان أعماله والإحاطة بما يجري في منظمته وفي بيئته , وتؤهله لتوفير المناعة والفعالية للمؤسسة أو الإدارة العمومية التي يعمل بها

المحاضرة 01 : العمل : تعريفه ، مكوناته ، وظائفه ، تحليله .

1 - تعريف العمل :

ان العمل يطلق على ذلك النوع من النشاط الانساني الذي يكون وفق خطة منظمة ويتطلب القيام بوظائف معينة ويرمي الى تحقيق أهداف محددة خدمية كانت أو انتاجية ، وهو عبارة عن وظيفة واحدة أو مجموعة وظائف متشابهة الواجبات يقوم بها فرد أو جماعة ، ومما جاء في الدين الإسلامي حول العمل قوله تعالى في سورة الزلزلة الآيتين 7 - 8 " فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ، ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره " وقوله تعالى في سورة النحل الآية 97 " من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحبيبه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون " وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه "

2 - مكونات العمل : يتكون العمل من :

- المدخلات : ومنها الافراد الذين يقومون بمجهودات عضلية وفكرية يتطلبها العمل ، ووسائل وأدوات وأجهزة وماكنات وتقنيات ومواد أولية يستخدمها العاملون لإنجاز المهام الموكلة لهم .
- العمليات : وهي الانشطة والوظائف والمهام والواجبات التي يزاولها العاملون في ظل توجيه وتنظيم وتخطيط ورقابة المشرفين في التنظيم .
- المخرجات : ومنها السلع والخدمات

ويتشكل العمل ايضا من عناصر اخرى لا تقل أهمية منها مناخ العمل ، وبيئة العمل الداخلية والخارجية ، والثقافة التنظيمية وظروف العمل الفيزيائية والنفسية والاجتماعية .

3 - وظائف العمل :

يحقق العمل الكثير من الوظائف النفسية والاجتماعية والاقتصادية ومن بينها ما يلي :

- اشباع الحاجات النفسية : العمل هو مصدر لتحقيق الرضا الشخصي وتنمية قدرات وجوانب كثيرة في شخصية الفرد عقلية وجسمية وحس حركية وانفعالية ووجدانية منها الشعور الايجابي لدى الفرد العامل بأنه قادر على القيام بأشياء نافعة وأنه مصدر للإبداع وابرار الكفاءات .

- توفير المتطلبات المادية : ان العمل وسيلة للحصول على أجر واكتساب دخل لتلبية واشباع الحاجات الشخصية والاسرية من مآكل وملبس ومركب ومسكن وغير ذلك مما يحتاجه العامل في حياته .

- التقدم والتطور الحضاري : ان المجتمعات التي تهتم بالعمل وتقدهه أصبحت تتمتع بالتقدم والتفوق والازدهار والاستقرار .

4 - تحليل العمل : هو الدراسة العلمية التفصيلية التي تجري على العمل بهدف تحديد ووصف واجباته ومهامه ومسؤولياته وظروف أدائه ومخاطره وعلاقته بالأعمال الأخرى ومتطلباته من خصائص في الشخص حتى ينجح فيه ، وخطوات ومراحل القيام به ، ويعرف أيضا بأنه دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالأنشطة والمهام والعمليات والمسؤوليات لعمل محدد .

4 - 1 - أهداف تحليل العمل :

يهدف تحليل العمل (الوظيفة) إلى تحقيق ما يلي :

- يمكننا تحليل العمل من اختيار الموارد البشرية المناسبة لمناصب العمل الشاغرة .

- يسهل علينا عملية تصميم العمل .

- هو أساس فعالية عمليات الترقية والنقل .

- هو أساس تصميم وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية .

- يساعد في عملية تبسيط العمل .

- يمكننا من تقييم الوظائف وتقييم فعال لأداء العاملين

- يمكننا من تحديد الحاجة إلى العمل

- يمكننا من تعريف الموظفين بمهامهم وواجباتهم ومسؤولياتهم .

4 - 2 - مصادر وأدوات جمع البيانات في تحليل العمل

يحتاج المختص في علم النفس العمل والتنظيم إلى البيانات عن الوظيفة التي يرغب في تحليلها ولتحقيق ذلك يستعين بما يلي :

4 - 2 - 1 - الدراسات السابقة عن الوظيفة : يوجد الكثير من المعلومات عن الوظائف في الكتب والمقالات والتقارير والجرائد الرسمية ، حيث بإمكان محلل العمل الرجوع إليها والاستعانة بها .

4 - 2 - 2 - الملاحظة : يمكن لمحلل العمل استخدام أداة الملاحظة في جمع البيانات عن وظيفة ما ، حيث يقوم بتتبع وتسجيل سلوك (واجبات - مهام - أنشطة) شاغل الوظيفة ، أو يقوم باستخدام جهاز تسجيل ثم مراجعته لاحقاً للتعرف على مختلف متطلبات الوظيفة .

4 - 2 - 3 - المقابلة : إن إجراء المقابلات مع الأفراد الذين يشغلون الوظيفة وخاصة منهم ذوب الخبرة يسمح لمحلل العمل بالحصول على معلومات مفصلة حول الأنشطة والمهام والواجبات اليومية والدورية التي يقومون بها .

4 - 2 - 4 - الاستبيان : يستطيع محلل العمل استغلالاً للوقت أن يستعمل استبياناً يتضمن عدداً كبيراً من الأنشطة والمهام والواجبات والمسؤوليات ويطلب من الموظفين اختيار ما يقومون به منها .

4 - 3 - محتويات كشوف تحليل العمل

توجد نماذج كثيرة لكشوف تحليل العمل ، ويرجع هذا التنوع إلى ميدان وطبيعة الوظيفة موضوع التحليل

نموذج 1 : يتكون هذا النموذج مما يلي :

- ❖ بيانات عامة تتضمن اسم الوظيفة ، وموقع الوظيفة من الهيكل التنظيمي .
- ❖ بيانات عن شاغل الوظيفة : الجنس - العمر - المؤهلات العلمية - الدورات التدريبية (موضوعها ومدتها - مدة الخبرة في الوظيفة .
- ❖ واجبات الوظيفة : تسجل حسب أهميتها ويحدد الوقت اللازم لأدائها :
- الواجبات الرئيسية (اليومية المتكررة)
- الواجبات الدورية (شهرية - فصلية - سنوية) .

- الواجبات الموسمية
 - الواجبات الطارئة وتكون غالبا خلال الأزمات الطبيعية والاقتصادية
 - ❖ الإشراف الذي تمارسه الوظيفة على الغير .
 - الأقسام - الشعب - الوحدات - الورشات - الوظائف
 - ❖ الإشراف الذي تخضع له الوظيفة
 - عنوان وظيفة الرئيس المباشر
 - التعليمات - المراسيم
 - ❖ الاتصالات مع الغير والآلات والأدوات المستخدمة والممتلكات
 - ❖ متطلبات وظروف أداء الواجبات والمسؤوليات
 - الجهود الذهنية : الإبداع والتطوير - الاجتهاد والتفسير
 - الجهود البدنية :وقوف مستمر - حركة مستمرة - أخرى
 - الأخطار : أخطار بيئية طبيعية - أخطار صناعية .
- نموذج 2 : يتكون من مجموعتين من المعلومات :

المجموعة الاولى : بيانات وصف الوظيفة والتي تشمل :

- ✓ اسم الوظيفة وموقعها التنظيمي
- ✓ تعريف عام للوظيفة
- ✓ واجبات الوظيفة
- ✓ المسؤوليات
- ✓ الآلات والأدوات والمعدات التي يستعين بها الفرد في عمله
- ✓ المواد الخام أو السلع التي يستخدمها
- ✓ الإشراف الواقع على الوظيفة
- ✓ علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى
- ✓ ظروف العمل (الحرارة - الرطوبة - الإضاءة - التهوية)
- ✓ مخاطر الوظيفة

المجموعة الثانية : تتضمن بيانات حول شاغل الوظيفة

- ✓ التعليم والتدريب
- ✓ السمات الشخصية التي تتطلبها الوظيفة
- ✓ الاستعدادات والقدرات
- ✓ القدرات البدنية التي يتطلبها العمل
- ✓ الميولات المهنية التي تتطلبها الوظيفة

4 - 4 - أساليب تحليل العمل

4 - 4 - 1 - أسلوب تحليل المهام : يتركز هذا التحليل على ثلاثة متطلبات أساسية هي :

- **البيانات :** إن المنظمات الخدمية كالبنوك وشركات التأمين والنقل تعتمد في نشاطها على الأفراد والمعلومات ، حيث تبرز الحاجة إلى أنظمة معلومات جيدة لمثل هذه المهن تستجيب لاحتياجات العاملين والزبائن ، فالأعمال التي تتميز بمستوى أعلى من التعقيد والعقلانية وتجري في ظروف صعبة غير ملائمة ، والمعلومات المتوفرة عنها قليلة ، وفي حاجة إلى إشغال الذهن ، وتتطلب تعليماً عالياً ومهارات في التنسيق والتحليل والتصنيف والمقارنة والحساب ترتب في الدرجة العليا قياساً بالأعمال الأقل منها صعوبة وعلى مثل هذه القواعد يتم تقييم وترتيب الوظائف .

الأفراد : إن مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم والإرشاد والتفاوض والإقناع... هي التي تحدد درجة الوظيفة وأهميتها .

الأشياء : من الوظائف ما يتطلب وسائل وأجهزة وتقنيات متطورة ومعقدة وتتطلب درجة عالية من العلم والكفاءة والدقة ومعارفة في التشغيل والسيطرة وذلك يزيد في درجة وتصنيف الوظيفة .

4 - 4 - 2 - أسلوب تحليل الموقع : يعتمد هذا الأسلوب على أربعة أبعاد يمكن من خلالها تقييم

الوظائف وترتيبها وتحديد درجة صعوبتها أو سهولتها :

- عمليات اتخاذ القرار ، والتفاعلات مع الآخرين ، والمسؤوليات ، وعمليات التخطيط .
- متطلبات المهارة لأداء النشاطات ، واستخدام الوسائل والأدوات والتقنيات (التكنولوجيا) وتشغيل وصيانة الأجهزة و الماكينات ، والدقة في العمل .

- متطلبات الجهود الجسمية وظروف العمل المرتبطة بها ، والمخاطر التي تتهدد الصحة الجسمية والنفسية للأفراد الذين يمارسونها .

- متطلبات معالجة المعلومات كإعداد الموازنات والتدقيق واستخدام نظم المعلومات .

5 - تصميم الوظائف

هي جميع الأنشطة والفعاليات التي يتم في إطارها تحديد الأهداف والمهام والواجبات العامة للوظائف كافة التي يشغلها الهيكل التنظيمي لمنظمة ما ، ويختلف تصميم العمل عن التحليل في أن التصميم يعطي صورة عامة وإجمالية لجميع ما يرتبط بالوظيفة المعنية من أهداف وخصائص وواجبات ، أما التحليل فإنه غالبا ما يتناول الجوانب التفصيلية للوظيفة .

وتتم عملية تصميم الوظائف أيضا بجمع الأنشطة في مهام ، وجمع المهام في وظيفة على أساس المعايير الآتية :

- التشابه : ونعني به جمع الأنشطة المتشابهة في مهام ، والمهام المتشابهة في وظيفة .
- التتابع : ويقصد به الأخذ بعين الاعتبار عند تصميم الوظيفة تتابع وتسلسل الأنشطة .
- التكامل : هذا المعيار يشير إلى ضرورة أن تكون الأنشطة والمهام التي تكون الوظيفة تشكل نسقا من العناصر التي يكمل بعضها لعضا .

5 - 1 - أساليب تصميم الوظيفة

بتم تصميم الوظائف وفق ثلاثة أساليب كالآتي :

- أسلوب تبسيط العمل : يقوم هذا الأسلوب على أساس أخذ الأعمال ذات المهام والمسؤوليات المتعددة التي يطلب من الفرد القيام بها ثم تخفيضها عبر توزيعها على أكثر من فرد .
- أسلوب توسيع العمل : إضافة مهام وأعباء وظيفية جديدة إلى المهام والمسؤوليات القائمة ، ومن أهداف استخدام هذا الأسلوب تخفيض الأيدي العاملة وكلفة الإنتاج .
- اكتساب المهارات والخبرات المتنوعة .

يؤثر نوع الأسلوب المستخدم في تصميم الوظيفة على مدى شعور الموظف بقيمة الوظيفة وأهميتها ، كما يؤثر على شعوره بالاستقلالية والمسؤولية ، ويؤثر أيضا على الرضا الداخلي وعلى دافعيته وأدائه .

• أسلوب التناوب في العمل : قيام الأفراد العاملين بالانتقال بين الأعمال والوظائف المخلفة

لغرض

6 - نصائح لتصميم الوظائف

✓ أعط عمل متكامل للموظفين .

✓ أضف مهام جديدة وصعبة نسبيا للعمل .

✓ أعط مهام خاصة للعاملين لإشعارهم بأهمية الأعمال التي يقومون بها .

✓ امنح مزيدا من السلطة للموظفين .

✓ خفف من الرقابة على العاملين .

والتوصيف هو تحديد أنواع الوظائف المطلوبة لكل مديرية من المديرية المكونة للتنظيم الإداري للمؤسسة ، وتحديد مهام كل منها وطرق تنفيذها وظروف أدائها وعلاقتها بالوظائف الأخرى والشروط التي يجب توفرها لمن يشغلها ، ونتبع في توصيف الوظائف الخطوات التالية :

- الحصر المبدئي لأنواع الوظائف ، مما يساعد على تحديد أنواع التخصصات ، ونستعين في ذلك بالهيكل التنظيمي ، وبميزانية الوظائف ، العمل الميداني .

- القيام بمسح إحصائي لمعلومات عن الوظائف القائمة ، وموقع هذه الوظائف في الهيكل التنظيمي ، وعلاقة هذه الوظائف ببعضها ، وأنواع الآلات والأدوات المستخدمة في هذه الوظائف وظروف العمل المحيطة بها .

- تحليل الوظائف ، وفيها يتم تبيان الجهد الذي يتطلبه القيام بالوظيفة .

وطريقة تحديد عدد العاملين تختلف من وظيفة لأخرى وفقا لطبيعتها ، وهذا يرتبط بالتالي بالوقت اللازم لانجاز العمل من جهة ، وبالوقت الذي يعمله الفرد من جهة أخرى .

ان سوء تصميم اماكن العمل وظروفه الفيزيائية يؤدي الى انعكاسات سلبية على كفاءة التنظيم ومستوى فعاليته ، وتتمثل اهم اخطاء تصميم اماكن العمل والتنظيمات في :

- سوء الاضاءة وخاصة في الاماكن التي تحتاج الى دقة الملاحظة ، واماكن العمل الخطيرة .

- كثرة الضوضاء ، الذي ينتج عن تشغيل بعض الآلات ، مما يؤدي الى التأثير على حاسة السمع .
- ارتفاع مستوى الحرارة او انخفاضها يؤدي الى ايجاد ظروف غير صحية وغير مساعدة على العمل
- ارتفاع مستوى الرطوبة ، وانتشار الروائح الكريهة ، من العوامل التي تؤدي الى عدم الارتياح والقلق .
- سوء وضعية الجسم : ان سوء تصميم اماكن العمل كالمقاعد والطاولات والمكاتب وصعوبة الوصول الى ادوات المراقبة والتحكم اثناء العمل ، عوامل تؤثر العاملين وعلى فعالية التنظيم .
- ويعرف الاختيار المهني أيضا بأنه العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الأفراد أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأداء هذه الوظيفة ، بمعنى آخر ينطوي المفهوم على تحقيق التوازن والتوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية ، وبين سمات ، مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفقا لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة من ناحية أخرى ، والتحدي الذي يواجه المدراء وصناع القرار في المنظمات يتجسد في ردم الفجوة القائمة بين متطلبات الاعمال ومهارات العاملين .

المراجع

- 1 - احمد بونقيب ، (2019) ، أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الاداء التنظيمي - دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم 2018 ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية . ص 393 -الى ص 405 .
- 2- كامل بربر ، (2000) ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط 2 ، بيروت .
- 3- عمر صخري ، (2003) ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- 4- غيات بوفلجة (2010) القيم الثقافية وفعالية التنظيمات ، دار القدس العربي ، وهران ، الجزائر .

المحاضرة 02 : التنظيم

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.

العلاقات التنظيمية الرسمية هي التي تحكم تصرفات وسلوك المسؤولين والعاملين في المنظمة من خلال قواعد وأنظمة العمل وتقسيم المهام والواجبات وتحديد مسؤوليات وسلطات كل فرد بناء على قواعد وحاجات وقدرات واستعدادات المؤسسة والأفراد .

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 .

وتحديد الأهداف يحكم الأداء عند 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 ارتباطا قويا بالأداء الفعال , وقد يسبب تجاهل إعطاء تغذية راجعة مناسبة الى أداء هابط
 - 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
 - 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 , الممونين , الموزعين ... الخ .
 - ولدى شركة ميكروسوفت ماض طويل في استخدام الأهداف المحددة في نظام إدارة أداؤها , وتوصف الأهداف في هذه الشركة على أنها محددة يمكن قياسها , يمكن تحقيقها , مبنية على النتائج ومحددة الوقت , واختيار الغايات بصفة عامة والأهداف بصفة خاصة يتعلق بالمديرين 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 الرباطات .
- 3 - أقسام التنظيم**
- أولى فايول عنايته لتسيير المديرين ولعملية التسيير ذاتها على مستوى القمة خاصة , حيث صنف أنشطة المنشأة الصناعية إلى ستة أقسام :

- القسم الفني : ويشمل الإنتاج والتصميم والتحويل
 - القسم التجاري : ويشمل الشراء والبيع والمبادلة
 - القسم المالي : يهتم بتدبير رأس المال واستخدامه .
 - قسم التامين : لحماية الممتلكات وتامين 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 تكنسي أهمية اكبر كلما اتجهنا نحو قمة الهرم التنظيمي.
- 4 - مبادئ التنظيم :** 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 وان 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 , وان التنظيمات ما هي سوى أدوات تلعب دورا حيويا في تامين 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 فان 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

5- 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

6 - تطور التنظيم

مر تنظيم العمل بتطورات عديدة , والصورة التي أصبح عليها الآن هي نتيجة لعوامل اقتصادية , واجتماعية , وإدارية , قانونية وثقافية وبشرية عديدة ومتشابكة , وخلال تطور التنظيم برزت اتجاهات كان كل منها يسعى لإيجاد أساليب ووسائل فعالة في تطوير التنظيم , الاتجاه الأول كان من بين أرباب العمل الذين أسهموا في البحث عن أساليب وطرق فعالة في تحقيق الاهداف (الاستقرار , تحقيق الارباح , التطور , القدرة على المنافسة) , وتمثل دور العمال في تكوين النقابات التي كانت ترمي إلى الزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل , أما الاتجاه الثالث فتمثل في تدخل الدولة الذي تجسد عبر اعتماد قوانين تهدف إلى تأطير العلاقات بين أرباب العمل والعمال , وفيما يلي ابرز مراحل تطور التنظيم :

6 - 1 - مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

تميزت هذه الفترة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة التي استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة , كان صاحب العمل ينظر إلى العامل عنده كسلعة يبيعه ويشترهه وفقا لحاجات العمل ومتطلبات انجاز المهام , وبالرغم من شيوع بعض

المبادئ الإدارية في تلك الفترة إلا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة في الميدان الزراعي .

ظهرت أكثر وأوسع الأعمال في الميدان الزراعي , حيث كان ملاك الأراضي الكبار يعتمدون في خدمة أراضيهم وجمع محاصيلها وجني ثمارها في فترات معينة من السنة على جهود العمال , الذين كانوا في غالب الأحيان يعملون لفترات طويلة من اليوم مقابل سد حاجاتهم من الطعام والشراب أو في أحسن الأحوال مقابل أجر زهيد.

6- 2 - مرحلة الثورة الصناعية

شهدت هذه الفترة البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد وقد تميزت هذه الفترة بظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة , وقد صاحب كل ذلك سوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأتربة والرطوبة , بعد هذه الظروف التي عاشها العمال ظهرت حملات واسعة لتشكيل النقابات والاتحادات المهنية التي بدأت تطالب بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليل ساعات العمل .

عندما وجد العمال أنفسهم في ظروف عمل قاسية , وفي أحيان كثيرة عاطلين عن العمل , وأجورهم في انخفاض مستمر , تزايد كفاح العمال وتعددت الإضرابات عن العمل , والمواجهات بينهم وبين المستخدمين غالبا ما كانت عنيفة , وفي نهاية الحرب العالمية الأولى بلغت " ثورة العمال " مستوى كبيرا في كل البلدان الغربية تقريبا , حيث أصبحت الحاجة ملحة لإيجاد حل سريع ل "مشكلة العمال " فالى غاية الحرب العالمية الأولى , كانت الدولة تتبع سياسة دعه يعمل , حيث لعبت في هذه المرحلة دورا سلبيا نحو العمال , واكتفت فقط بمواجهة تعسف المستخدمين الذي لا يطاق , فقد حددت كندا في واحد من أوائل النصوص القانونية التي أصدرتها زمن العمل في 10 ساعات يوميا , و60 ساعة عمل في الأسبوع , وابتداء من 1872 شرعت الحكومة الفدرالية النشاط النقابي لكنها لم تجبر المستخدمين على الاعتراف بالجمعيات النقابية أو التفاوض معها , إذ كان أساس انتهاء الصراع بين المستخدمين والعمال هو قدرة احد الطرفين على فرض شروطه على الآخر.

6- 3 - مرحلة القرن العشرين :

بحث المستخدمون عن مقارنة علمية ومهنية لتسيير العمال , وفي هذا السياق ظهرت المصالح الأولى لتسيير العمال في المصانع الأمريكية الكبيرة , وقد كرس الأفراد في هذه المصالح جهودهم في

جمع وحصر السلطات ، وفي تشكيل وتوحيد معايير نشاطات الانتقاء والتخطيط ودفع الأجور ، وقد حاول المستخدمون بذلك تعويض نمط التسيير التسلطي ، التعسفي ، الشاق والقليل الفعالية الذي كان مستعملا من طرف رؤساء العمال الذين كانوا مسيطرين في تلك الفترة ، إن وظيفة تسيير الموارد البشرية قبل 1914م لم تكن موجودة ، إدارة الأفراد كان يقوم بها أرباب العمل أنفسهم ، الظروف التي أدت إلى بروز وظيفة الأفراد ، ودفعت إلى اعتبارها تخصص علمي مستقل ترجع إلى بداية الحرب العالمية الأولى ، وقد ظهرت في محيط معقد مرتبط بالتحويلات الاقتصادية لتلك الفترة ، وقد انتظمت إدارة الأفراد حول قطبين الأول نظري والثاني مؤسستي وقانوني .

وفي هذه المرحلة ظهرت الإدارة العلمية التي عملت على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال عدة مبادئ أبرزها تصميم العمل وفق قواعد منها دراسة الحركة والوقت ، والاختيار المناسب للعاملين ، وتدريبهم ، وإعطائهم أجورا وحوافز مشجعة ، وفي هذه المرحلة ظهر علم النفس الصناعي ، وكان أهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بهدف معرفة استعدادات وقدرات العاملين ، وفي هذه المرحلة أيضا أجريت تجارب هاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة التون مايو وقد أقيمت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضاء العامل عن عمله ، وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل .

ان سعي المستخدمين لإيجاد نمط فعال وإنساني في تسيير العمال يقلل من الصراعات لم يتوقف ، لقد أرادوا الحصول على تعاون العمال ، وتحفيزهم عبر تجريب مجموعة من التطبيقات الإيجابية المبتكرة ، التي امتدت لتشمل نشاطات موجهة لتحسين رفاهية العمال (عطل مدفوعة الأجر ، خدمات صحية ، نشاطات اجتماعية) عبر تطبيق نظام للرواتب يقوم على توزيع الأرباح ، ومرورا بإدخال أشكال تسمح للعمال بالتعبير (إجراءات رفع التطلعات و جمعيات استشارية) ، لقد كان هؤلاء المستخدمون يريدون رفع الإنتاجية وإبعاد أو تهميش النقابات .

تغيرت الظروف أثناء الحرب العالمية الثانية وشهدت هذه الفترة نقص في اليد العاملة ونزاعات عمل كثيرة مما أدى إلى تدخل الدولة (الولايات المتحدة الأمريكية) لتوفير الأمن الصناعي وخاصة في الصناعات الحربية ، ففي 1944 م أصدرت الحكومة الفدرالية قرارا وزاريا يضع محل التنفيذ نظاما يجبر أرباب العمل على التفاوض مع النقابات التي تتجح في جمع أغلبية من العمال في الوسط المهني .

بداية من الحرب العالمية الثانية تسارع التصنيع الذي تميز بنمط الإنتاج الكبير القائم على سلسلة التركيب ، هذا الشكل من الإنتاج أدى إلى تقسيم وتبسيط العمل الذي أدى بدوره إلى لجوء المؤسسات إلى

عمال اقل تأهيلا , وبالموازاة مع ذلك نشأ في المؤسسات نمط التسيير المتدرج (التسلسلي) الذي لم يترك إلا قليلا من الاستقلالية للعمال , وقد أدى هذا الأسلوب من التنظيم للعمل إلى تحديات بالنسبة لتسيير الأفراد الذي يقوم على توحيد معايير الأنشطة المرتبط بتسيير عدد كبير من العمال في المؤسسة الواحدة , الأمر الذي أدى بأرباب العمل إلى تعيين اختصاصيين في تسيير الموارد البشرية يعملون في مصلحة إدارية مكلفة بإعداد وتنفيذ إجراءات في ميدان التسيير والانتقاء والتكوين وإعداد الرواتب ... الخ .

أما في الجزائر فقد مرت المنظمات بمراحل تطور مختلفة , فقبل الاستقلال لم يسمح الاستعمار بظهور منظمات جزائرية كافية وفعالة , وبعد الاستقلال لم تسهم السياسات المنتهجة في ظهور منظمات كبيرة تستحق الإعجاب , حيث كان لسياسة الاحتفاظ بالسلطات وعدم إشراك القطاع الخاص في التنمية تأثير سلبي كبير على تطور المنظمات .

افتقاد مؤسساتنا إلى كفاءات وخبرات في تسيير الموارد البشرية يرجع إلى عدة عوامل منها الاستعمار الذي اتبع سياسات هدفت إلى حرمان الجزائريين من التعليم , ومن كل ما يمكن إن يكون مصدرا لقوتهم , حيث كان إنشاء وامتلاك المنظمات وتسييرها حكرا على المعمرين الذين كانوا يجدون تسهيلات قانونية ومالية , وكان التعيين في مناصب المسؤولية بتلك المؤسسات يقتصر على الفرنسيين أو بعض المتعاونين معهم من الجزائريين , وكذلك السياسات المتبعة بعد الاستقلال التي حصرت السلطات بيد المركز , الأمر الذي جعل المسؤولين في المؤسسات والإدارات العمومية منفذين لأوامر الجهات العليا وهي الوضعية التي لم تسمح لهم باكتساب معارف وخبرات في التسيير .

وبالنسبة لواقعنا الجزائري أيضا فان تأخر ظهور المهنة التسييرية نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير الممتهن ويرجع ذلك إلى أسباب متعددة منها :

- غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية فهو يختلف تارة مع القانون , وأخرى مع السياسة وثالثة مع الإدارة العامة , ورابعة مع الاجتهادات الشخصية
- وقوع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور عدد ولو محدود من المنشآت الناجحة تسييريا والتي يمكن أن تكون قدوة لغيرها .
- تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة , ذلك النمط المتحيز بطبيعته ضد الإنتاجية , نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها .

المراجع

- 1 - بشير الخضرا , مروة احمد , احمد ابو هنطش , حنان الظاهر (2009) , السلوك التنظيمي , الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة , القاهرة .
- 2 - حسن إبراهيم بلوط , (2002) , إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي , دار النهضة العربية , بيروت .
- 3- لبنان الشامي , ماركو إبراهيم , (2007) , مبادئ الإدارة , المركز القومي للنشر , الأردن .
- 4- محمد قاسم القريوتي , (2000) , نظرية المنظمة والتنظيم , دار وائل للنشر والطباعة , الاردن .
- 5 - محمد رفيق الطيب , (2006) , مدخل للتسيير , أساسيات , وظائف , تقنيات , ج1 التسيير والتنظيم والمنشأة , ديوان المطبوعات الجامعية , ط2 , الجزائر .
- 6 - معمري محمد , (2022) , التنظيم غير الرسمي وأثره في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة بولاية الجلفة , مجلة أبحاث , مجلد 7 , عدد 1 , ص 428 - 438 .
- 7- مصطفى محمود أبو بكر , (2005) , التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة , الدار الجامعية .
- 8- عبد الرزاق بن حبيب , (2009) , اقتصاد وتسيير المؤسسة , ديوان المطبوعات الجامعية , ط 4 , الجزائر .
- 9- رعد حسن الصرن , (2002) , دليل تطور الفكر الإداري , دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة , دمشق , سوريا .

المحاضرة رقم 3 : تنظيم الوظيفة العمومية

تضم الوظيفة العمومية عشرات آلاف الموظفين ينشطون في مؤسسات كبيرة وكثيرة منها التربية والصحة والتعليم العالي والبحث العلمي والادارات المركزية والولائية .

1 - هياكل الوظيفة العمومية : نشأت المديرية العامة للوظيفة العمومية في 18 / 09 / 1962

وعرفت منذ إنشائها عدة تغييرات تنظيمية عديدة ، وتشتمل المديرية العامة للوظيفة العمومية على الهياكل الآتية :

- مديرية القوانين الأساسية للوظائف العمومية .
 - مديرية ضبط تعدادات المستخدمين واستثمار الموارد البشرية وتتكون من المديرية الفرعية لضبط تعدادات المستخدمين ، والمديرية الفرعية للتكوين ، والمديرية الفرعية للتعاون والعلاقات الخارجية
 - مديرية التطبيق والمراقبة وتتكون من المديرية الفرعية للمراقبة ، والمديرية الفرعية للمسابقات والامتحانات ، والمديرية الفرعية لتسيير الإطارات .
 - مديرية الإعلام الآلي
 - مديرية إدارة الوسائل وتتكون من المديرية الفرعية للمستخدمين ، والمديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة ، والمديرية الفرعية للوسائل العامة .
 - مفتشية عامة .
 - لجنة وزارية مشتركة للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية .
 - مفتشيات الوظيفة العمومية بالولايات .
- ويكون تنظيم المؤسسة العمومية وتحديد هياكلها الأساسية عن طريق القانون أو التنظيم المنشئ لها وفي العادة يحدد هذا المرسوم أو القانون الصلاحيات التي تبين مجال اختصاص المؤسسة العمومية كما يحدد الهياكل الأساسية .

المديرية العامة للوظيفة العمومية بالجزائر أقامت نظاما لتسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية يقوم على أداتين للتوقع والمتابعة والمراقبة وهما :

- المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية : تقوم كل مؤسسة أو إدارة عمومية بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية أين تسجل فيه مختلف عمليات بعنوان السنة المالية المعنية ، لا سيما ما يتعلق منها بالتوظيف ، الترقية ، الحركات الدورية للموظفين الإحالة على التقاعد

- المخطط القطاعي السنوي أو متعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات , يهدف المخطط إلى تحقيق علاقة مترابطة فيما بين المهام والوظائف والمؤهلات .

المؤسسات العمومية ، منها الكلاسيكية ومنها ما ظهر حديثا ، فأقدم نوع من المؤسسات العمومية هو المؤسسات العمومية الإدارية وهي تمثل 90 % من مجموع المؤسسات العمومية , وثاني نوع هو المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري , وثالث نوع هو المؤسسات العمومية الحديثة ومنها المؤسسات العمومية ذات التسيير الخاص كصناديق الضمان الاجتماعي (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS , الصندوق الوطني للتقاعد CNR , الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS , الصندوق الوطني للتأمين على البطالة CNAC) , والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني .

وتتكون الوظيفة العمومية حسب المادة 2 من القانون الأساسي العام من المؤسسات والإدارات العمومية , التي يقصد بها المؤسسات العمومية , والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري , والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي.

2 - أوجه التشابه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال :

يبدو التشابه واضحا بين الوظيفة العمومية والقطاع الخاص في ميدان التسيير , ومتابعة المسار المهني , ونهاية الخدمة , والسلطة التأديبية , وللجان المتساوية الأعضاء دور واضح في كلا القطاعين (اللجنة الصحية , اللجنة الأمنية , ولجنة ظروف العمل) وللجنة التقنية المتساوية الأعضاء ما يماثلها في القطاع الخاص .

وتتمثل أوجه التشابه أيضا بين الإدارتين فيما يلي

- كلاهما يخضعان لقوانين وأنظمة الدولة .
- كلاهما يتعاملان مع العنصر البشري .
- كلاهما يمارسان مبادئ وأسس علم الإدارة .
- كلاهما تحتاج إلى قيادة إدارية ناجحة .
- كلاهما ملتزمان بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه البيئة .

3- الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال :

لممارسة النشاط الإداري مما نجد من الضروري توضيح الاختلافات الأساسية بينهما وفق المحاور التالية:

- الهدف : تهدف الإدارة العامة غالبا إلى تقديم خدمة أو منفعة عامة للمجتمع فيما تهدف إدارة الأعمال في الغالب إلى تحقيق الربح كوسيلة للبقاء والاستمرار والنمو , وبناء على ذلك فمعيار النجاح والفشل يختلف بينهما
- إطار العمل : تعمل الإدارة العامة في إطار السياسة العامة وتوجيهات الحكومة المركزية فيما تعمل إدارة الأعمال في ظل السياسة الخاصة بالمنشأة أو الشركة أو المشروع .
- الصلاحيات : تستمد الإدارة العامة صلاحياتها من القوانين والأنظمة العامة , فيما تستمد إدارة الأعمال صلاحياتها من مالكيها أفرادا أو جماعات , أو من نظامها الداخلي الذي يصدر في إطار السياسة العامة للدولة وقوانينها .
- القوى العاملة : يخضع موظفو الإدارة العامة إلى قواعد الخدمة المدنية الحكومية فهم يتساوون من حيث إجراءات التعيين أو استحقاق التقاعد ...الخ , كما يتمتع الموظفون بحماية قانونية خاصة ضمانا لتحقيق أهداف المصلحة العامة , فيما يخضع موظفو إدارة الأعمال لأنظمة خدمة أو عقود خاصة .
- كفاءة الأداء : تتسم منظمات الأعمال بكفاءتها العالية , وذلك لوجود المرونة في استخدام طرق وأساليب الاختيار والتعيين والحوافز والترقية ...الخ , في حين نجد أحيانا الكفاءة في منظمات الإدارة العامة دون المستوى المطلوب لتقييدها بالأنظمة واللوائح التي يصعب تعديلها .
- ان الاختلافات الأساسية في التنظيم بين القطاع العمومي والخاص تتمثل في :
- أسس العلاقة بالمرؤوسين : في القطاع العمومي يحدد القانون حقوق وواجبات الموظف , بينما في القطاع الخاص يعتبر عقد العمل المرجع الأساسي لهذه العلاقة .
- طرق التوظيف : في الوظيفة العمومية يكون التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الاختبار أو الشهادة , أما في القطاع الخاص فيعتبر المستخدم حرا في توظيف الأفراد الذين يحصل بينه وبينهم اتفاق وتفاهم .
- الراتب : تعتبر النقطة الاستدلالية أساس احتساب الراتب لأي موظف في القطاع العمومي أيا كانت رتبته , أما في القطاع الخاص فيخضع للتفاوض والاتفاق بين المتعاقدين مع الالتزام بالحد الأدنى للأجور .
- ورغم أن لمنظومة الوظيفة العمومية أهمية كبرى في حياة المواطنين والموظفين الا أن هناك العديد من المشكلات الادارية التنظيمية والشخصية التي تواجهها , اذ أن هذه المشكلات لا تأتي فجأة أو بشكل

عارض ، ولكن هناك العديد من المسببات والمتغيرات التي تؤدي إليها ، كضعف نظم المعلومات ، ضعف الرقابة ، تعطيل اجراءات العمل ، ظروف عمل غير مواتية ، وذلك وغيره من المشكلات تمثل تحديات لمسؤولي الوظيفة العمومية .

المراجع

- 1- لبنان الشامي ، ماركو إبراهيم ، (2007) ، مبادئ الإدارة ، المركز القومي للنشر ، الأردن .
- 2 - مصطفى داسة (2016) ، مشكلات الوظيفة العمومية وسبل معالجتها ، cahiers de sociologie مجلد 4 ، عدد 2 ، ص 10 - 37 .
- 3- ضريفي نادية ، (2010) ، تسيير المرفق العام والتحولت الجديدة ، دار بلقيس ، الجزائر .
- 4 - Rober Holcman ، (2007) ، secteur public ,secteur prive : similarités et déférences dans la G.R.H ، revue française d'administration publique ، 3 n 123, p.409-421. <http://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2007-3- page-409-htm>

المحاضرة 04: نظريات التنظيم :

عرف التنظيم اسهام عدد كبير من الممارسين والمفكرين الذين اهتموا بتطوير أوجه النشاط في

المنظمات وخاصة الاقتصادية منها وفيما يلي أبرز النظريات التي عرفها هذا الميدان :

1 - نظرية الادارة العلمية : من أبرز روادها فريديريك تايلور (1856 - 1915) ونشأت في

الولايات المتحدة الامريكية ، فبعد ظهور المصانع ركز أرباب العمل على الانتاج وأصبحت الكفاية الانتاجية هدف المسيرين الذين راحوا يرسخون التسيير العلمي باعتباره يستهدف التوصل الى طرق وأساليب أكثر كفاية لاستعمال الآلات والجسم البشري بقصد زيادة الانتاج ، ركز تايلور على دراسة الوقت والحركة وكان همه اكتشاف ما أسماه بأنجح طريقة لإنجاز عمل معين ، ومن ثم تدريب العمال عليها ، وقد استطاع أن يرفع بهذا الاسلوب انتاجية عمال الورشة التي كان يشرف عليها عدة مرات .

يقوم أسلوب تايلور العلمي على دراسة الوقت والحركة في ثلاثة مراحل :

1 - تحليل العمل الى أجزاء صغيرة

2 - دراسة هذه الاجزاء قصد التبسيط .

3 - التحسين ويكون بطرق متعددة كمها اختصار الحركات الزائدة ، تحسين تتابع الحركات ،

تأمين استعمال المزيد من الاعضاء والاطراف أو الاصابع في الوقت نفسه ، تأمين تزامن

أفضل في الحركات .

لقد أتى تايلور بأشياء جديدة في عصره حيث دعا الى القيام بدراسة علمية للعمل وتنظيمه واختيار العمال وتكوينهم ، والاشراف الدقيق عليهم لإنجاز الاعمال والقضاء على انخفاض الانتاجية ، واستخدم لرفع انتاجية المصانع الحوافز المادية ، لكن من أهم سلبيات هذا الاتجاه اهمال الجوانب الاجتماعية والانسانية بين الافراد العاملين ، فعلى سبيل المثال أبقى بهذا الاسلوب أو الطريقة على 140 عاملا من مجموع 500 وحقق أرباحا قدرت ب 75000 دولار .

2 - نظرية التقسيم الاداري : ان هنري فايول مهندس التعدين الفرنسي ومنتزعم مدرسة التنظيم ساهم

بدوره في تنمية المنظمات حيث أولى عنايته لتسيير المديرين ، ولعملية التسيير ذاتها على مستوى القمة خاصة ، واهتم بوضع مبادئ الادارة في كتابه (الادارة العامة والصناعية) ، حيث درس الجوانب التي تتصل بالمدير وشخصيته ، وخرج من دراساته بأنه من المهم توافر مواصفات خاصة فيمن يقوم بالإدارة ، وحدد هذه المواصفات في الجوانب التالية : صفات جسمية - صفات ذهنية - صفات خلقية - الثقافة العامة - المعرفة المتخصصة - الخبرة .

لاحظ فايول أن من الأخطاء الجسيمة للمديرين في مستويات التنظيم العليا أنهم يضيعون وقتا طويلا في التفاصيل التي يمكن لمروسيهم الاهتمام بها ، ويحدث ذلك على حساب المشاكل الكبيرة التي تنتظر من غير حل ، ويذكر في هذا الشأن ان هناك بعض المديرين الذين يعتقدون أنه لا يمكن ان يتم شيء على أعسن وجه اذا لم يشاركوا فيه شخصا ، لذا فهو يؤكد على ضرورة تفويض السلطة للمروسين حتى يستطيع هؤلاء الرؤساء ممارسة التسيير بالاستثناء ، ويحققون بذلك استخداما أكثر رشدا للطاقات البشرية التسييرية .

كانت نتيجة ملاحظات فايول ودراساته تحديده لعدد من مبادئ الإدارة منها :

- تقسيم العمل .
- السلطة التي يعرفها بأنها الحق في اصدار الاوامر .
- التأديب
- وحدة الامر .
- مكافأة العاملين .
- المركزية .
- استقرار رجال الإدارة .
- المساواة .
- العمل كفريق .
- خضوع المصالح الفردية للمصالح العام

تتضمن الإدارة عند فايول خمس عمليات هي : التخطيط - التنظيم - اصدار الاوامر - التنسيق والرقابة ، التي تتفاعل لتكون المفهوم العام للإدارة .

3 - نظرية العلاقات الانسانية : تهتم هذه النظرية بالمشكلات الانسانية التي تظهر في محيط التنظيمات الكبيرة ، وذلك من دافع الاعتقاد بأ، العوامل الانسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على الاداء وبالتالي على الانتاجية .

لقد ركز مدخل العلاقات الانسانية على دراسة وتحليل السلوك الانساني ضمن الجماعة والدوافع التي تحفزه على العمل الجماعي ولذلك حددت أهداف هذا المدخل كما يلي :

- تحفيز الافراد على العمل والانتاج بكفاءة .

- تنمية روح التعاون بين الفرد والمجموعة ، وبين الرئيس والمرؤوس .
- مساعدة الافراد على اشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية من خلال العلاقات التعاونية .

يعاير التون مايو ELTON MAYO (1880- 1949) من رواد هذه النظرية وهو أمريكي من أصل نمساوي ، فقد نبه الى عدم كفاية مفهوم التنظيم الرسمي التقليدي ، ودعا الى ضرورة تطويره لكي يستجيب للحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد على اعتبار ان هذه الحاجات تؤثر على سلوكهم ضمن التنظيم وفي كفايتهم الانتاجية مثل الحاجات المادية سواء بسواء ، فقد لاحظ من خلال عمله مع المصانع الامريكية ان انتاجية العالم كانت تزداد نتيجة التغيرات في أنماط العمل واجراءاته ليس ذلك لان الانماط اكثر كفاية فقط ، بل ايضا لان العمال يميلون اليها ويفضلونها ، فالدراسات التي قام بها كشفت بشكل واضح عن أهمية العوامل النفسية والاجتماعية في تقرير مستوى الانتاجية ، ومن النتائج المستخلصة من الدراسات التجريبية التي قامت بها مدرسة العلاقات الانسانية والتي استغرقت 5 سنوات (1927 - 1932) ما يلي :

- لا تتحدد كمية العمل طبقا للطلقة العضوية للعامل فقط ، وانما تبعا لوضعيته النفسية الاجتماعية .
- تلعب الحوافز غير الاقتصادية دورا هاما في رفع الحالة المعنوية للعمال وبالتالي في زيادة انتاجيتهم .
- لا يتصرف الافراد ولا يجابهون الادارة وسياساتها منعزلين وانما باعتبارهم أعضاء في جماعات .
- تلعب التنظيمات غير الرسمية دورا هاما في تحديد سلوك الافراد ومواقفهم من التنظيم الرسمي نفسه ان للجانب الانساني اهمية حيوية بالمنظمة ، فإيجاد البيئة والمناخ التنظيمي المناسب والعادل من مهام وواجبات الادارة التي عليها ايضا تعزيز التفاهم المتبادل والتعاون والمشاركة الايجابية التي من شأنها تحريك سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة .
- كذلك فان مشاركة الافراد في تحقيق أهداف المنظمة يتوقف على اشباع حاجاتهم التي قسمها ماسلو الى ما يلي :

- الحاجات الاساسية أو الفيسيولوجية : وهي الحاجات التي تضمن المرتبطة ببقاء الفرد على قيد الحياة وتشمل الماء والطعام والملبس والمأوى ويرتبط اشباع الحاجات الاساسية عادة بالنقود .

- حاجات الامان : وتتمثل في الحماية من الاخطار ، والشعور بالاستقرار ، والعمل في بيئة لا تهدد فيها ولا خوف .

- الحاجات الاجتماعية : ومنها حاجة الانتماء الى التنظيمات الرسمية وغير الرسمية ، التي يتقاسم معها اهتمامه .

- حاجات المركز والشعور بالذات .

- حاجات اثبات الذات : هي رغبة الفرد في ان يكون اكثر تميزا عن غيره من الافراد وان يصبح

اكثر قدة على فعل أي شيء يستطيعه .

4 - سمات الفكر الإداري المعاصر

من أبرز سمات الفكر الإداري المعاصر الاتجاه نحو دراسة التنظيم كظاهرة كلية ، يركز هذا الاتجاه

على أن الكفاية التنظيمية هي قضية اجتماعية وسياسية وحضارية ، وان التنظيمات ما هي سوى أدوات

تلعب دورا حيويا في تأمين صحة المجتمع ، وهناك 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 فان 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

وتعتبر المنظمة نظاما يتكون من مدخلات تتمثل في رسالة وفلسفة المؤسسة وأهدافها ، والسياسات

والتشريعات ، والموارد البشرية ، والموارد غير البشرية ، وطرق وأساليب العمل ، والمعلومات والتكنولوجيا ،

ومن عمليات تتمثل في وظائف إدارة الموارد البشرية ، ومخرجات تتمثل في السياسات والقرارات

والاستراتيجيات والأداء الحسن للأفراد والجماعات الصغيرة ، ورضا الأفراد الوظيفي ، والإنتاجية التنظيمية ،

وإنتاجية المجتمع ، ويتفاعل هذا النظام مع البيئة الخارجية ببعديها القريب والبعيد .

ومن سمات الفكر الإداري المعاصر أيضا 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 لانجاز ذلك العمل , ويرى أصحاب هذه النظرية أن عملية تحديد الأهداف تشكل إحدى الوسائل الفعالة في أيدي المديرين للتأثير على سلوك مرؤوسيهم , 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 ضوءها تقييم أداء الإنسان أو المجموعات أو التنظيمات .
 - تؤثر الأهداف على هيكل المنظمة , فالأهداف الى حد كبير تحدد أنماط الاتصال وعلاقات السلطة والقوة , وتقسيم العمل , فلأهداف من هذه الناحية وظيفة تنظيمية .
- ويعتبر التسيير أيضا نظاما متعدد الحقول , فالمسير يحتاج إلى العلوم الدقيقة كالهندسة والرياضيات لتسيير العمل والمصنع والمكتب , ويحتاج أيضا إلى العلوم الإنسانية كعلم النفس وعلم الاجتماع لتسيير الموارد البشرية وتعبئة طاقاتها من اجل الإنتاج .
- إن الاقتصاديين والتقنيين يعتبرون المؤسسة وحدة تقنية للإنتاج أي يتبعون التيار الكلاسيكي التيلوري المبني على الإنتاجية , أما المنظرون في التنظيم فيعتبرون المؤسسة منظمة اجتماعية وان تحقيق الإنتاجية يكون بواسطة العامل الإنساني أي الرأسمال البشري , فالمسير مهمته معقدة , إذ عليه أن يقوم بتنسيق كل هذه الاتجاهات التي تظهر متعارضة في بعض الأحيان , وينبغي عليه أن يسيير المؤسسة حسب الفلسفة العامة التي تنظم مجموع المبادئ الرئيسية والقواعد الكبرى والمعايير التي توجه

العمل باستمرار , والعوامل المؤثرة في المنظمات وفي تسيير الموارد البشرية هي أن المنظمات تتأثر بالمحيط الذي تنشط فيه وهي بدورها تساهم في تشكيل هذا المحيط ... يجب على المنظمات انجاز المهام الاقتصادية , وأيضاً يجب أن تضع في حساباتها المهام الاجتماعية (تحفيز الأفراد وإرضائهم , التكفل بمشاريعهم المهنية والشخصية وبالأهداف المهنية للموظفين .

المراجع

- 1 - حسن إبراهيم بلوط , (2002) , إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ,دار النهضة العربية , بيروت .
- 2- لبنان الشامي , ماركو إبراهيم , (2007) , مبادئ الإدارة , المركز القومي للنشر , الأردن .
- 3 - محمد رفيق الطيب , (2006) , مدخل للتسيير , أساسيات , وظائف , تقنيات ,ج1 التسيير والتنظيم والمنشأة , ديوان المطبوعات الجامعية , ط2 , الجزائر .
- 4- 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 .
- 5- عبد الرزاق بن حبيب , (2009) , اقتصاد وتسيير المؤسسة ,ديوان المطبوعات الجامعية , ط 4 ,الجزائر .
- 6- عمر صخري , (2003) , اقتصاد المؤسسة , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر .
- 7- رعد حسن الصرن , (2002) , دليل تطور الفكر الإداري , دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة , دمشق , سوريا .
- 8 - Giaque 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)

المحاضرة 05 : وظائف الإدارة

1 عناصر الإدارة :

الوظائف الإدارية هي تلك الوظائف التي يتعين على المديرين باختلاف مستوياتهم الإدارية القيام بها لغرض انجاز الأعمال وتحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها , لهذا تسمى بوظائف المدير أو كما يعبر عنها بالعملية الإدارية , وليس هناك اتفاق بين المختصين في الإدارة حول عدد تلك الوظائف . والعمل الإداري يقوم على عدد كبير من العناصر التي هي من مهام المدير بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يقع فيه .

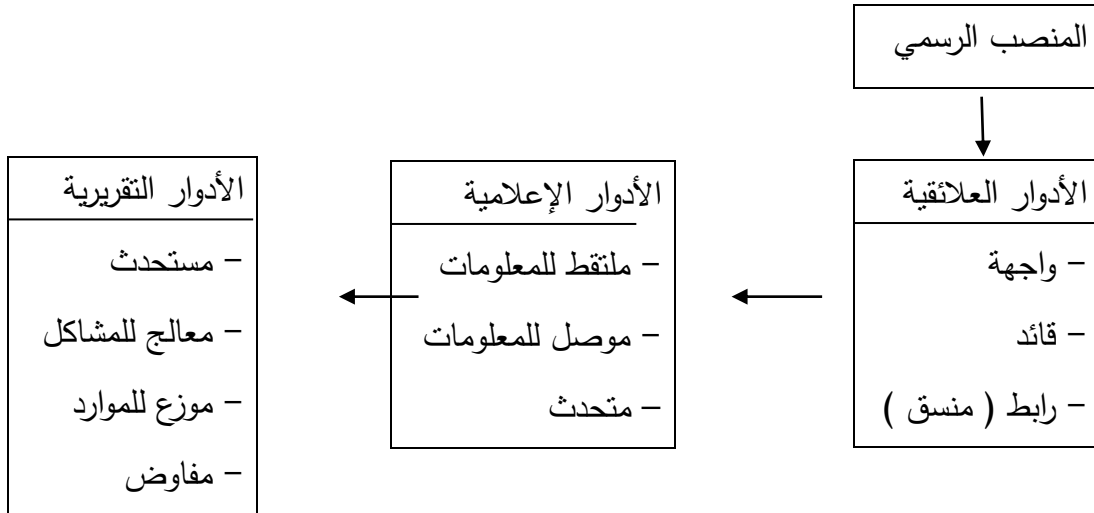
ان عناصر الإدارة هي وظائف الإدارة الخمسة الآتية كما حددها فايول :

- 1- التخطيط : ويتمثل 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
- 2- التنظيم : تحديد الموارد البشرية اللازمة لأداء أنشطة المنظمة وترتيب العلاقات الإدارية فيها
- 3 -إصدار الأوامر : اعتبر فايول وظيفة إصدار الأوامر بمثابة تنفيذ التنظيم , أي أنها ابعد من مجرد إصدار الأوامر , ولكنها تتضمن إشراف على العاملين وتوجيههم
- 4- التنسيق : ويقصد بها تحقيق الانسجام بين أوجه النشاطات المختلفة .
- 5 - الرقابة : قياس نتائج أعمال المرؤوسين وتصحيح أخطائهم لغرض التأكد من أن الخطط الموضوعة قبلا قد نفذت وان الأهداف قد حققت .

وتتطلب وظائف التدقيق والابتكار مدراء يملكون كفاءات في نفس الاختصاص , فوظيفة التدقيق بحد ذاتها تتطلب معرفة دقيقة بالقوانين والتشريعات العائدة للأفراد , إذ هذا الاختصاص يتطلب من المدير الموكل به أن يعمل ويشرف على تطوير واستيعاب الأجهزة , وخاصة لما يعود لجمع وتخزين واستعمال كميات هائلة من المعلومات المتعلقة بالأفراد.

2 أدوار المدير :

تتبع منتزيرغ Mintzberg سلوك عدد من المديرين في مستوى القمة خاصة وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون فعلا بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة , وجد أن المديرين لا يؤديون هذه الوظائف كلها , وقد رأى أنهم يقومون بتمثيل ادوار معينة صنفها في ثلاث مجموعات كالآتي:



الشكل رقم 01 : أدوار المسير محمد رفيق الطيب (2006 : 37)

ومفهوم الوظائف المعنية , من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة هو حصيلة تراكم المعارف النظرية والممارسات العملية بخصوص طبيعة عمل المدير ومضمونه , لكن لا يوجد إجماع كامل بين المنظرين حول هذه الطبيعة الوظيفية لعمل المسير , وكذلك تتميز وظائف المدير بالتداخل والتزامن , بمعنى أن تجزئتها وتناولها ضمن تسلسل معين يستهدف فقط تسهيل دراستها .

3 - التخطيط : هو 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 :

- ما هي الموارد المادية والبشرية التي تحتاجها المنظمة مستقبلا ؟
 - ما هي الطرق والاساليب والانظمة الفعالة لتحقيق الاهداف المسطرة ؟
 - ما هو الوقت اللازم والملائم لتحقيق الاهداف ؟
 - 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 وتركيبية 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 .

4 - الاستقطاب : تركز 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 سنويا 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 وأيضا التحفيز , وإذا لم يتكفل المستخدم بتحقيق هذه الشروط للأفراد فان المنظمة تفقد مكانتها ويصعب عليها استقطاب الشباب والأفراد الأكفاء .

5 - التوظيف : إن مدير الأفراد سواء عمل في القطاع العام أو الخاص , عندما يقرر توظيف الأفراد على أسس علمية وموضوعية ويكون جادا 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 وأيضاً 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 وأيضاً 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 تبنى عملية التوظيف على تخطيط فعال لان التوظيف مكلف للمؤسسة وتتضمن هذه التكاليف ما يلي :

- تكاليف إعداد وتنفيذ الإعلان , والاجهزة والوسائل المستخدمة في التدريب .

- تكاليف التدريب (أجور المدربين ، والاداريين ، والاعوان الاخرين) .
- هدر الوقت المقضي في تحضير واجراء عملية المقابلة .

6 - التحفيز

6 - 1- تعريف التحفيز : 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 ايضا 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 تثبيطه 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 خططا فردية مثل خطة دفع الأجور على القطعة لعامل ما , أو خطط جماعية تطبق على مجموعة من الأفراد , أو خطط مشاركة العاملين في الأرباح.

6 - 2 - أهمية الحوافز

إن رغبة الفرد في العمل تتعكس 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 إطلاقا 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

خصيصا للتعامل مع الأداء إستراتيجية التحفيز , على المنظمات الفعالة أن تنهض بمسؤولية العاملين بها وحثهم على الانضمام إليها أولا , ومسؤولية رفع إنتاجيتهم ثانيا , ومن الواضح أن هاتين المسؤوليتين مسؤوليتان مرتبطتان بالدوافع ارتباطا وثيقا, 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 مآخذ 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 .

6 - 3 - أنواع الحوافز :

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

6 - 3 - 1 - الحوافز المادية : وتشمل الأجور وملحقاتها , فالأجر العادل الذي يحصل عليه

الفرد يعتبر من أهم أنواع الحوافز على إطلاقها في كافة المنظمات فلأجور 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 .

وتنقسم الحوافز المادية الى ما يلي :

أ - حوافز في شكل نفود : زيادة في الرواتب , توزيع أسهم على العاملين , مشاركة في الأرباح ,

مكافآت في المناسبات .

ب - مزايا إضافية : التامين الصحي , سيارة خاصة من المؤسسة , التامين 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 .

6 - 3 - 2 - الحوافز المعنوية : ويأتي 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 .

7 - التكوين

7 - 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 أيضا 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 لنثمر 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

7 - 2 - أهداف عملية التكوين والتطوير :

- أن التكوين يهدف إلى تعليم الأفراد أنواع القيادات والعلاقات الإنسانية وأساليب الإشراف والتوجيه , والأسس العملية للإدارة , ويهدف التكوين والتطوير أيضا 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 . .

7 - 3 - مراحل وإجراءات التكوين :

يمر التكوين بالمراحل الآتية :

- 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 .
- 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 .
- 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 .

- تنفيذ البرامج التدريبية

- تقييم البرامج التدريبية والمتدربين

ولتقدير الاحتياجات التدريبية فإننا نستخدم عددا من الأساليب لجمع المعلومات ومنها :

- المقابلة - الاستبانة - تقارير العمل - تقارير تقييم الأداء - المواد المطبوعة - النقاش في زمر , ومن أشكالها العصف الفكري - الاختبارات .

المراجع

- 1 - لبنان الشامي , ماركو إبراهيم , (2007) , مبادئ الإدارة , المركز القومي للنشر , الأردن .
- 2- محمد رفيق الطيب , (2006) , مدخل للتسيير , أساسيات , وظائف , تقنيات , ج1 التسيير والتنظيم والمنشأة , ديوان المطبوعات الجامعية , ط2 , الجزائر .
- 3 - حسن إبراهيم بلوط , (2002) , إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي , دار النهضة العربية , بيروت .
- 4- 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 .
- 5- رعد حسن الصرن , (2002) , دليل تطور الفكر الإداري , دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة , دمشق , سوريا .

المحاضرة رقم 06 : تقييم الاداء

1 - **تعريف تقييم الأداء** : هو عملية يقوم بها المديرون أو المسيرون 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 .

2- 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 .

3- 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 بناء 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 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 - المبادرة - 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 المسيرين به , والفعالية هي كذلك القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك .

4- 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 بان 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 .

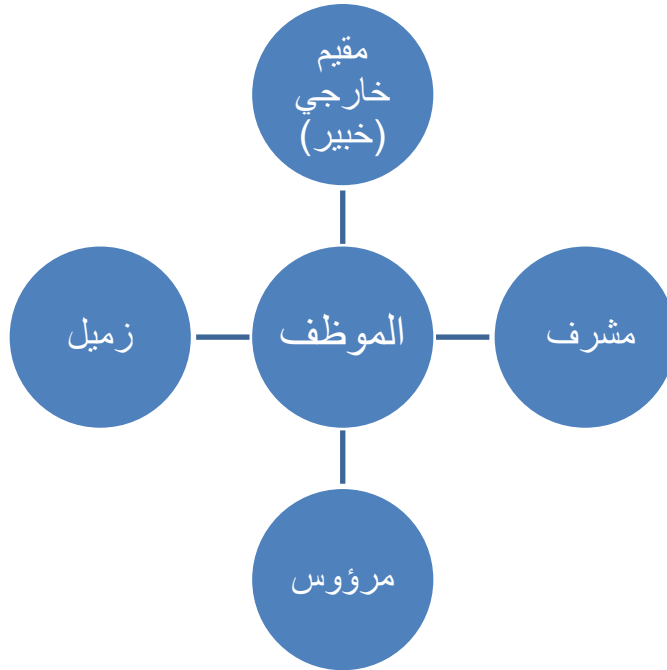
2 - تقييم عدد من المشرفين : إذا شكلت لجنة تضم عددا من المشرفين الذين يقومون بتقييم أداء الموظف فان هذا كفيل بإزالة أثر التحيز الذي قد يكون احد المشرفين متأثرا به .

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 : ويستخدم 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 , ولا بد لنجاحه من توفر قدر من الثقة بين الموظف وزملائه .

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



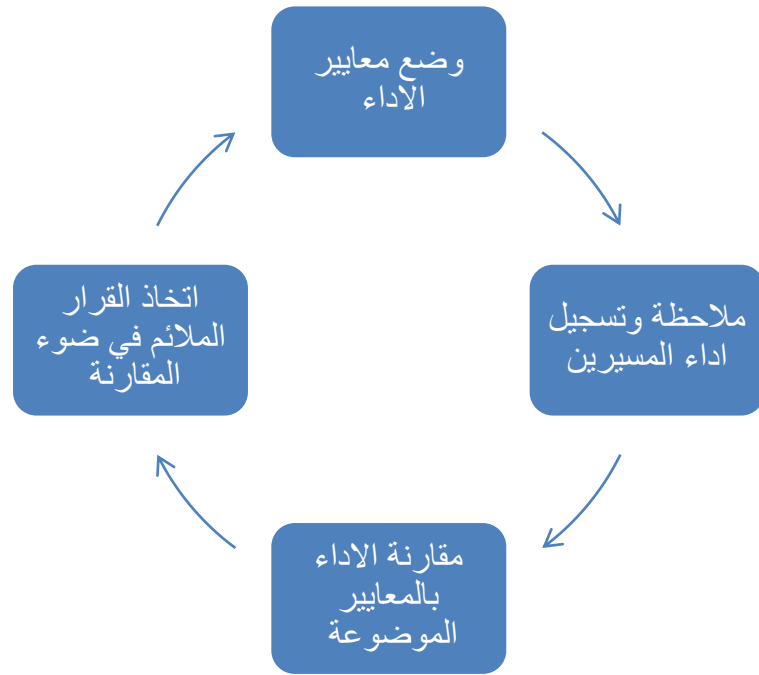
الشكل 02 : مدخل تقييم أداء الموظف بإشراك أكثر من طرف (عبد الباري إبراهيم درة و

زهير نعيم الصباغ , 2008 : 270) .

5 - 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 يبين خطوات التقييم :



الشكل رقم 03 : 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 مرات تقييم الأداء فقد أشارت دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية الى أن 74 % من الموظفين و 58 % من العمال قد قيم أداؤهم مرة واحدة سنويا , وان 25 % من الموظفين و 30 % من العمال قد تم تقييم أداؤهم مرة كل ستة أشهر .

المراجع

- 1 - 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 .
- 2- فؤاد أبو حطب , محمد سيف الدين فهمي , (1984) , معجم علم النفس والتربية - ج 1 , طبع بالهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية .

المحاضرة 07 : القيادة التنظيمية

1 - تعريفها : هي تأثير المدير في سلوك العاملين والموظفين في موقف معين ، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف التنظيم ، ووسيلة القيادة الادارية في تحقيق اهدافها هي التأثير على العاملين عن طريق السلطة الرسمية ، أو باستخدام أساليب علمية في استمالتهم وكسب تأييدهم لسياستها وسلطانها .

2 - أنماط القيادة : يمكن تصنيف انماط القيادة كالآتي :

2 - 1 - النمط الاوتوقراطي (الديكتاتوري) : يستخدم القائد الجماعة كأداة لجمع المعلومات عن المشكلة ، ثم يتخذ القائد القرار بنفسه ، ويمكن في هذا النمط ان يتجاهلهم في اطلاعهم على المشكلة ، أو في القرار الذي اتخذه ، وهنا لا يكون للجماعة أي دور في العمليات ولا في المخرجات .

2 - 2 - النمط الاستشاري : في هذا النمط يجتمع القائد مع اعضاء الجماعة الذين يتصفون بالحكمة والخبرة والتجربة ويطلعهم على المشكلة في ظروف هادئة لا يسمح فيها بالجدال العقيم ، وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يعكس تأثير الجماعة .

2 - 3 - النمط الديمقراطي : تتم مشاركة الجماعة بالمشكلة بشكل جماعي في أجواء من النقاش العقلاني وتتخذ القرارات بالأجماع ، دون محاولة القائد لتوجيه المخرجات ، ويكون دور القائد هو رئيس المجلس ، في هذا النمط يحرص القائد على مشاركة كل عضو من الجماعة في نشاطها ، وفي تحديد أهدافها ، وتصميم خططها ، وتحديد الوسائل ، ويعمل القائد على توزيع السلطة والمسؤولية على جميع أعضاء الجماعة ، ويشجع الاعضاء على اقامة العلاقات الودية .

3 - نظريات القيادة :

3 - 1 - نظرية الرجل العظيم :

يرى أصحاب هذه النظرية أن القادة هم رجال عظام وقد صاروا كذلك لان لديهم سمات شخصية وقدرات عقلية تمكنهم من التأثير في الآخرين وتوجيههم ، وعليه فإننا لا نستطيع أن نؤهل الاشخاص ليكونوا قادة ، لأنه من الصعب ان نجعل من شخص قائدا ان لم يكن " ولد كذلك " .

3 - 2 - النظرية الموقفية :

في هذا المنظور فان القائد لا يمكن الحكم عليه الا اذا تهيأت له الظروف لكي يستخدم قدراته ومهاراته ، فظهور القائد ونجاح قيادته يتوقف على وجود أبعاد اجتماعية معينة ، وقد أوجد FIEDLER (1967) النموذج الموقفى لفعالية القيادة ، يرى ان هناك حاجة لقادة مختلفين لظروف مختلفة ، ولقد عمل على تقييم ظروف اتخاذ القرار من منطلق 3 متغيرات رأى انها تحدد مدى صلاحية ظروف اتخاذ القرار :

- العلاقة بين القائد والاعضاء الآخرين في الجماعة (جيدة / سيئة) ، والتي تعكس مستوى الدعم الذي يتلقاه القائد من الجماعة .

- تعقيد أو صعوبة المهام او المهمة الموكلة للقائد (عالية / منخفضة) .

- قوة منصب وسلطة القائد (قوي / ضعيف) .

3 - 3 - نظرية شخصية الرائد :

إن نظرية شخصية الرائد واعتباراته تعتبر أن تصرف المدير مرتبط بشخصيته واعتباراته ولهذه النظرية اتجاهين , يحرص المدير حسب الاتجاه الأول على احترام مواعيد العمل , ويقوم بتوزيع المهام بين الأفراد , وبمراقبة عمليات التنفيذ ويحرص على المحافظة على القواعد والقوانين , ويرتبط تصرف المدير حسب هذه النظرية بالعمل والإنتاجية , أما الاتجاه الثاني حسب هذه النظرية فيحاول المدير شرح القرارات , وإشراك العاملين والمجموعات في عملية اتخاذ القرار , والاستماع إلى مشاكل العمال وأخذها بعين الاعتبار , والمدير المهتم بالعمال يخلق الإحساس بالحماس لدى العمال , مما يؤدي إلى إرضائهم ورفع مستوى أدائهم .

ان الشخصية هي التكامل المتميز للخصائص العضوية للفرد , وأنماط سلوكه , واهتماماته , واتجاهاته , وإمكانياته , وقدراته واستعداداته ... ولا بد من التأكيد على تميز شخصية كل فرد واختلافها عن غيرها وينتج هذا التميز من حقيقة اختلاف الأفراد في كل مكون من مكونات الشخصية أو عناصرها (كالذكاء , والميول والقدرات والاتجاهات ... الخ) وفي طريقة الترابط فيما بينها , والشخصية في بعدها الاجتماعي تتكون وتتطور من خلال التفاعل الاجتماعي والتكيف مع البيئة , وكثير من جوانب الشخصية لا تعرف إلا من خلال مواقف او مثيرات اجتماعية معينة .

ان الفرد يتسم بمجموعة من الخصائص التي تحدد شخصيته , فهذه الشخصية ليست مجرد مجموعة الصفات الإنسانية المختلفة , ولكنها تنظيم يجمع تلك الصفات والخصائص مما يسمح بتفاعل بعضها مع بعض , وأن أجزاء الشخصية الإنسانية ترتبط مع بعضها لان كلا منها يستخدم الآخر لضمان البقاء , وتصبح الشخصية الإنسانية في حالة توازن داخلي عندما تكون الأجزاء المختلفة للشخصية في حالة توازن وتناسق , وتكون في حالة توازن خارجي عندما تكون الشخصية ككل في تجانس وانفاق مع البيئة المحيطة .

وحدد فايول الخصائص والصفات التي يجب توافرها في المديرين كالتالي :

- خصائص جسمية : أي الصحة والقوة .
- خصائص عقلية : أي القدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير الشخصي .
- خصائص خلقية : أي الحيوية , والحزم , والرغبة في تحمل المسؤولية , والولاء , والمهابة .
- خصائص تربوية : أي الإلمام بالأمر التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها المدير .

- خصائص فنية : ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير .

- خصائص تتعلق بالخبرة والتجربة : وهي نابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة .

ان القدرات يقصد بها مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع الفرد ممارسته الآن وتكون هذه القدرات فطرية أو متعلمة أي مكتسبة , أما الاستعدادات فهي القدرات الكامنة أو المستترة في الفرد والتي يمكن إخراجها إلى حيز الوجود الفعلي أي تحويلها إلى قدرات عن طريق ما يلقاه الفرد من التدريب والمران والممارسة , ولذلك نستطيع أن نسوق القانون الآتي :

القدرة = الاستعداد × التدريب .

والقدرة هي أيضا طاقة الفرد في أداء عمل ما , جسميا كان أو عقليا , قبل أو بعد التدريب , ويطلق عليها الذكاء العام , أو العامل العام الذي يؤثر في جميع أنواع الأداء في مجالات مختلفة .

إن الكائن البشري لا يستجيب للمثيرات فقط كما تعتقد المدرسة السلوكية , باعتبار أن السلوك البشري هو مجموعة من سلسلة من الاستجابات لسلسلة من المثيرات , فقد يكون هذا صحيحا إلى حد كبير مع الكائنات الدنيا الأخرى , لكن الإنسان يتميز عن هذه الكائنات بالعقل , لذلك فإن اختزال السلوك البشري بهذا التفسير الآلي (مؤثر - استجابة) يبدو انه غير كاف بل انه يقزم ما للإنسان من قدرات عليا , التي ثمنها الاتجاه المعرفي الذي يرى أن السلوك البشري هو نتاج عمليات عقلية , فهذه الفكرة الأساسية الدينامكية توضح لنا بجلاء بان السلوك هو نتاج معالجة للمعلومات , سواء تلك التي يستقبلها الفرد من المحيط أو تلك التي تكون مخزنة في ذاكرته.

ان من أهم مجالات الاختلاف بين الأفراد من وجهة نظر تنظيمية مجال القدرات , والقدرات قد تكون عقلية أو جسمية , فالقدرات العقلية هي تلك القدرات المتعلقة بالتفكير والتفسير والتحليل واتخاذ القرارات , وهي تشكل في مجموعها مفهوم الذكاء , ويشمل الذكاء قدرة الاستيعاب اللفظي وطلاقة الكلام والقدرة الرقمية والقدرة على الاستنباط والقدرة على التذكر ... أما القدرات الجسمية فتشمل قدرات الحواس كتمييز المسافات وتمييز الألوان والتنسيق البصري وقدرة السمع , وقدرة الشم واللمس , وتشمل كذلك القدرات الحركية كسرعة الاستجابة الحركية والتنسيق الحركي , واللياقة الجسمية العامة ... وأهمية كل قدرة تختلف حسب طبيعة العمل الذي يقوم به الشخص أو وظيفته , فبعض الوظائف تتطلب مهارة عقلية أو أكثر وبعضها يتطلب مهارة جسمية أو أكثر وبعضها يتطلب مزيجا من القدرات العقلية والجسمية , والبشر يتميزون بتنوع في القدرات والاستعدادات , فالذكاء والمهارات الحسية والحركية هي قدرات تتواجد

عند الأفراد بأشكال مختلفة مما يؤدي إلى وجود فروق فردية بين البشر وبين العمال على الخصوص , فالشخص ذو القدرات العالية التي تناسب متطلبات عمله , تساهم بشكل كبير في عملية إدراكه وتفسيره للمعلومات التي يستقبلها من المحيط , وتمكنه من فرص عالية لأداء عمله بصورة جيدة , والمؤسسات التي تمتلك موارد بشرية ذات قدرات ومزايا معرفية ومعلوماتية خاصة استطاعت دخول أسواق محلية وعالمية جديدة وحققت فيها نجاحا ملحوظا نتيجة تطوير مواردها البشرية للاستراتيجيات الهامة وتضمينها القرارات الإبداعية والتنافسية الصائبة .

وحتى تعمل المنظمة بكفاية يجب أن يتميز المدبرون فيها بالرؤية الإستراتيجية , ويتصفون بالفطنة واليقظة والهدوء والصدق, وإن قلة الانفتاح في المنظمات تؤدي إلى انخفاض كبير في فعالية الأفراد وإنتاجيتهم , فقد أظهرت البحوث إن حوالي 80 % من مشاكل العمل وببساطة هي نتيجة عدم الانفتاح أي الانغلاق , وضعف الإعلام , وهذه النسبة من المشاكل تعبر عن وضعية مضطربة , وإن معرفة الفروق الفردية ضرورية للمديرين بشكل خاص لان لها ارتباط بتصميم الوظائف والاختيار والتعيين وتقييم الأداء وتصميم نظم الحوافز والتدريب , فيجب أن يعين الأشخاص في وظائف تناسب مواهبهم ومهاراتهم الفردية ... وهذا الاختلاف يتناسب مع طبيعة المنظمة بشكل عام , فالمنظمة تعتمد على تقسيم العمل والتخصص والهرمية وهذا يعني أن الوظائف تتطلب استعدادات ومهارات مختلفة وهذا ما تحققه طبيعة الفروق الفردية للمنظمة ... والناس متشابهون في وجود العمليات السلوكية , كالقدرة على التعلم والدوافع والحاجات وفي تأثرهم بتنشئتهم الاجتماعية بكل ما فيها من عوامل .

المراجع

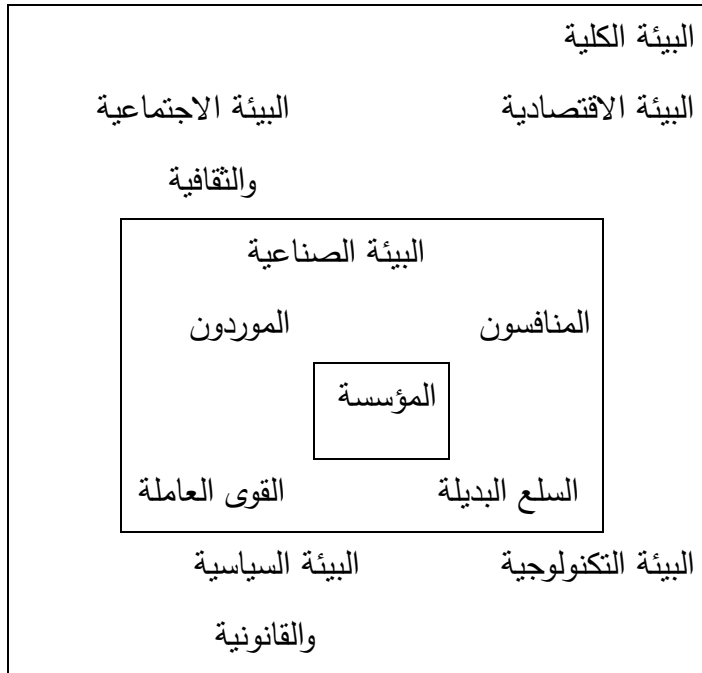
- 1 - بشير الخضرا , مروة احمد , احمد ابو هنطش , حنان الظاهر (2009) , السلوك التنظيمي , الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة , القاهرة .
- 2- حمداوي وسيلة , (2004) , إدارة الموارد البشرية , مديرية النشر لجامعة قلمة , الجزائر .
- 3 - حسن إبراهيم بلوط , (2002) , إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي , دار النهضة العربية , بيروت .

- 4- محمد مزيان , (2003) , العقد النفسي - نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات - دار الغرب للنشر والتوزيع , الجزائر .
- 5- رعد حسن الصرن , (2002) , دليل تطور الفكر الإداري , دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة , دمشق , سوريا .
- 6 - شفيق رضوان , (بدون تاريخ) , السلوكية والادارة , المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع .
- 7 - عبد الرحمن عيسوي , (1994) , الكفاءة الإدارية , دار النهضة العربية للطباعة والنشر , بيروت .
- 10- Will Schutz , (2007) , L'élément Humain ,Comprendre le lien Entre Estime de Soi ,Confiance et Performance , Traduction De JACQUES LECONTE , IterEdition , France .

المحاضرة 08 : بيئة وثقافة التنظيم

1 - مكونات البيئة الخارجية للتنظيم

النسق التنظيمي ليس مستقلا أو مغلقا , ولكن يمكن تعريفه بأنه نسق مفتوح , حيث نجد الأجزاء المكونة له مترابطة وتتفاعل مع بعضها البعض وبينها وبين المحيط أو المجتمع , فالمنظمة تواجه تغيرات المحيط , والمنظمات تتأثر بالمحيط الذي تنشط فيه وهي بدورها تساهم في تشكيل هذا المحيط , فمعرفة القادة الإداريين وفهم مديرو إدارات الموارد البشرية للبيئة الخارجية بنوعها البعيد والقريب أمر على جانب كبير من الأهمية , إذ أن البيئة الخارجية تمثل فرصا وقيودا , وتستطيع الإدارة أن تتعرف على تلك الفرص والقيود وان تحددتها وترسم استراتيجياتها الخاصة بها , وفهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية أمر ضروري جدا للمسير في البلدان النامية على وجه الخصوص , وتتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من المتغيرات الآتية :



الشكل رقم 04 : مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة (نوري منير , 2010 : 27) .

والبيئة الخارجية للمنظمة تؤثر تأثيرا مباشرا على مكونات البيئة الداخلية للمنظمة , ويستمر

هذا التفاعل والتأثير باتجاهين طوال بقاء منظمات الأعمال , وتتكون البيئة الخارجية من :

1- البيئة السياسية 2 - البيئة الاقتصادية 3- البيئة الاجتماعية والثقافية 4- البيئة القانونية 5-

البيئة التكنولوجية .

إن إدراك هذا الجانب السياسي والقانوني أمر على جانب من الأهمية لأن له انعكاسات مباشرة وغير مباشرة على نشاطات إدارتهم ... هذا وتكرر المراجع الأمريكية في إدارة الموارد البشرية وجوب مراعاة إدارات الموظفين للقوانين والتشريعات وأحكام القضاء الخاصة بتساوي الفرص وتشغيل الأقليات ، والمحيط والبيئة عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة ، فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما ايجابيا أي فرص نجاح ، أو سلبيا كتهديد مباشر... والمحيط الكلي (البيئة) يعبر عنها النموذج (P.L.E.S.C.T.E) حيث

Politique et Légal = العنصر السياسي والقانوني P.L

Economique = العنصر الاقتصادي E

Social et culturel =اجتماعي ثقافي S.C

Technologique =تكنولوجي T

Ecologique = ايكولوجي E

2 - الثقافة التنظيمية

2 - 1 - تعريفها : هي مجموعة من الخصائص والقيم والاخلاق والسلوكيات والتقاليد التي تميز

منظمة عن غيرها من المنظمات ، والثقافة التنظيمية هي ايضا مجموعة من العناصر السلوكية والتنظيمية والبيئية التي تؤثر في مدخلات وعمليات ومخرجات المنظمة .

2 - 2 - أهميتها :

- تشكل الثقافة التنظيمية نموذج السلوك والعلاقات والتنظيم الذي يقتدي به الموظفون والعاملون في المنظمة .

- انها الاطار والخلفية المعرفية والسلوكية التي يرجع اليها أفراد التنظيم في مواقف النشاط المختلفة .

- تحدد الثقافة التنظيمية للعاملين السلوك المهني المتوقع منهم ، وأنماط العلاقات بينهم ، وبينهم وبين الهيئات المشكلة للتنظيم .

- الثقافة التنظيمية الايجابية تسهل تحقيق أهداف التنظيم .

2 - 3 - خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بالخصائص الآتية :

- انها نسق مركب : تتكون الثقافة التنظيمية من عدد كبير من العناصر التنظيمية ، وعناصر السلوك المهني ، والقيم والاتجاهات والمعتقدات التي تتفاعل بينها وتؤثر على سلوك الموارد البشرية .
- انها نسق متكامل : عناصر الثقافة التنظيمية بعضها يكمل الاخر ، انها نسيج متجانس موحد يحقق غاية مشتركة .
- انها نظام تراكمي : يشارك كل جيل من الموارد البشرية في تشكيل الثقافة التنظيمية بتطوير وإضافة أساليب واجراءات ونظم وتقنيات جديدة .
- انها نظام مكتسب متغير ومتكيف : الثقافة التنظيمية كيان لا يتوقف عن التغيير وغالبا ما يكون هذا التغيير بطيئا ، كذلك تتفاعل الثقافة التنظيمية مع العناصر والنظم من المحيط الداخلي والخارجي فتظهر بشكل جديد ، وبذلك فهي متكيفة .

2 - 4 - وظائف ثقافة المنظمة :

- انها وسم وصبغة للتنظيم ولموارده البشرية تظهر في السلوك والعلاقات وفي المدخلات والعمليات والمخرجات ، وبذلك فهي تمنحهم الشعور بالانتماء والوحدة والمصير المشترك ، الذي يدفعهم نحو غاية واحدة .
- تسهم الثقافة التنظيمية في استقرار التنظيم ، وتمكنه من تخطي الصعاب التي تواجهه .
- تساعد العاملين في التزامهم بالقواعد والاجراءات والقوانين ، وترتقي بسلوكهم وعلاقاتهم المهنية .
- تحقق مناعة التنظيم من الظواهر الاجتماعية والثقافية السلبية .

2 - 5 - طرق خلق الثقافة التنظيمية ونشرها

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والاخلاق والتقاليد والقواعد والاجراءات التي يحرص التنظيم على التقيد والالتزام بها في مختلف نشاطاته ، ونظرا لأهميتها يسعى التنظيم الى ايجادها وإبرازها وتطويرها ، ومن طرق خلق الثقافة التنظيمية ونشرها ما يلي :

- كتابة ونشر القواعد والاجراءات والقوانين والزام الموارد البشرية بالتقيد بها في الممارسة المهنية ، وحسب لبنان الشامي وماركو إبراهيم (2007 : 65) فإنه لتصحيح الأساليب

والطرق التي يمكن من خلالها الاستفادة من طاقات العمل الإنساني في رفع الكفاءة الإنتاجية ، فإن المدرسة السلوكية اعتبرت أن العنصر البشري يتكون من عواطف وقيم ومعتقدات ونزعات وطموحات والتي بمجموعها تلعب دورا رئيسيا في رفع الكفاءة الإنتاجية .

- تعزيز القيم والاتجاهات والمعتقدات التنظيمية الايجابية ، وتعرف القيم حسب بشير الخضرا

وآخرون (2009 : 68) بأنها المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى في حياته وسلوكه كالعدل والشجاعة والحرية والسلام والالتزام ... وللقيم أهمية كبرى لفهم السلوك الإنساني في المنظمات حيث تؤثر في مدركات الفرد واتجاهاته ودوافعه وتعلمه ، فهي محدد أساسي لجوانب مختلفة من الشخصية ، وتوفر القيم معايير مرشدة للسلوك اليومي للفرد أو الجماعة ، وتؤثر في قرارات المدير وحلوله وتؤثر على التفاعل بين الأفراد ، وتكون أحيانا مصدرا للنزاع داخل الفرد نفسه أو فيما بين الأفراد والجماعات ، ومعرفة قيم العاملين تساعد على تحديد نوع الوظائف الملائمة لهم وأنواع التدريب السلوكي اللازمة . نرى أن الأفراد يحملون قيما واتجاهات مختلفة وهذا قد يؤدي إلى خلق مشكلات نتيجة للتفاعل الإنساني ، ولكن استعداد الإنسان للتعلم وقدرة المنظمة على فهم الاحتياجات التدريبية السلوكية لموظفيها ومعرفة بمبادئ التعلم والتدريب ورغبتها في تحسين التفاعل الإنساني لدى موظفيها من خلال التدريب كل هذه العوامل تساعد في تخفيف المشكلات الناجمة عن التفاعل الإنساني .

- اعادة الاعتبار للثقافة التنظيمية في عمليات الاختيار المهني والتكوين والتعيين والترقية

للمناصب القيادية والإشرافية ، وفي 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 وقدرة عامة ؟ هل نريد فقط موارد بشرية ذات كفاءة تقنية ؟

يجب توظيف أفراد بخصائص معرفية وكفاءة وقدرة 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 .

وتولي إدارة الموارد البشرية الحديثة أهمية خاصة لقيم العمل السائدة في المجتمع وتخصص لها

مكانة في برامج التكوين والتطوير ، وتعتبرها من معايير الاختيار المهني وتسعى لتنميتها وتعزيزها ،

- الاشادة والفخر بالثقافة التنظيمية في الاجتماعات والمناسبات والمواقف الخاصة .

المراجع

- 1- بشير الخضرا , مروة احمد , احمد ابو هنطش , حنان الظاهر (2009) , السلوك التنظيمي , الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة , القاهرة .
- 2- كامل بربر , (2000) , إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي , المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع , ط 2 , بيروت .
- لبنان الشامي , ماركو إبراهيم , (2007) , مبادئ الإدارة , المركز القومي للنشر , الأردن .
- 3 - محمد رفيق الطيب , (2006) , مدخل للتسيير , أساسيات , وظائف , تقنيات , ج1 التسيير والتنظيم والمنشأة , ديوان المطبوعات الجامعية , ط 2 , الجزائر .
- 4- محمد مزيان , (2003) , العقد النفسي - نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات - دار الغرب للنشر والتوزيع , الجزائر .
- 5- نوري منير , (2010) , تسيير الموارد البشرية , ديوان المطبوعات الجامعية , 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- عبد الرزاق بن حبيب , (2009) , اقتصاد وتسيير المؤسسة , ديوان المطبوعات الجامعية , ط 4 , الجزائر .
- 8- رعد حسن الصرن , (2002) , دليل تطور الفكر الإداري , دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة , دمشق , سوريا .
- 9 - 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

10 –Pan Suk Kim ,(2008) , Comment attirer et retenir les meilleurs éléments au sein de l'administration publique ? , Revue internationale des sciences administratives , 4 vol . 74 , p 675 _ 693

المحاضرة 09 : الدافعية للإنجاز

1 - تعريف الدافعية

هي حالة داخلية لدى الفرد تستثير سلوكه وتعمل على استمرار السلوك ، وتوجهه نحو تحقيق هدف معين ، فالدافعية تشير أثناء عملية التعلم الى حالة داخلية في المتعلم تدفعه إلى الانتباه إلى الموقف التعليمي والقيام بالنشاطات حتى يتحقق التعلم ، وتعرف الدافعية أيضا بأنها عملية يتم بمقتضاها قيام الكائن الحي بنشاط وتنظيمه وتوجيهه إلى هدف معين .

ويعرفها آخرون كذلك بأنها مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته واسترجاع توازنه ، وعليه نقول ان الدافعية هي حالة من القوة والطاقة والعزم تنشأ داخل الفرد في موقف معين ، تنشط وتوجه وتنظم السلوك لإشباع حاجة أو تحقيق هدف ، قال الله تعالى : " ... فإذا عزمنا فتوكل على الله .." الآية 159 سورة آل عمران

2 - خصائص الدافعية

تتميز الدافعية بما يلي :

- إنها قوة وطاقة داخلية ذاتية .
- إنها تحرك وتنشط وتوجه السلوك .
- تنشأ نتيجة عوامل داخلية وخارجية .
- تؤدي إلى استجابات وتحقيق أهداف .

3 - النظريات التي تفسر الدافعية :

تتفق النظريات حول أهمية الدافعية ، لكنها تختلف حول عوامل وعناصر وظروف نشوئها .

3 - 1 - نظرية ماكيلاند MCCLELLAND

يعرف ماكيلاند الدافع بأنه حالة انفعالية قوية تتميز بوجود استجابة تسعى لتحقيق هدف متوقع ، وتقوم على أساس خبرات سرور أو ألم وضيق سابقة ، ولهذا فان توقع السرور أو الضيق الذي يقوم على أساس ما حدث في الماضي هو المسؤول عن السلوك المدفوع . أي أن هذه النظرية تفترض أن الدافع ما هو الا رابطة انفعالية قوية تقوم على مدى توقعنا لاستجاباتنا عند القيام بنشاطات لتحقيق أهداف معينة ، وذلك على أساس خبراتنا السابقة ، فإما نتوقع بناء على خبراتنا السابقة أن في القيام بالنشاط ما يحقق لنا السرور ، فيتولد لدينا حالة من سلوك الاقتراب ، أو نتوقع شعورا بالضيق فيتولد لدينا سلوك الكف .

3 - 2 - النظرية المعرفية :

من خلال العمليات المعرفية المتمثلة في الإحساس والانتباه والتذكر والتفكير يتم فهم وتوقع الأحداث ، ومن خلال المعارف والتوقعات الخاصة بالمستقبل ينتظم السلوك المدفوع الهادف .

3 - 2 - 1 - نظرية التنافر المعرفي لفستنجر FESTINGER

حسب هذه النظرية فان الأشخاص يسعون الى تحقيق التوافق داخل نظام معتقداتهم ، وتحقيق التوافق بين نظام معتقداتهم وسلوكهم ، ومع ذلك هناك تنافر ، ومنه ينشأ لديهم حالة من التوتر وعدم الارتياح يطلق عليها فستنجر " التنافر المعرفي " .

يعتمد الأشخاص في تحقيق توافقهم على عناصر معرفية (انتباه ، إدراك ، تذكر ، تفكير ...) فإذا تنافر عنصر من النظام المعرفي مع عنصر آخر حدث التوتر الذي يملي علينا ضرورة التخلص منه . مثل اعتقادنا بأضرار التدخين في الوقت الذي ندخن فيه بشراهة .

3 - 2 - 2 - نظرية جيروم برونر والتعلم الأكتشافي

يقول برونر " أن أية محاولة لتطوير التربية تبدأ حتما من دوافع التعلم ، وقد تساءل : ما الفائدة من التركيز على الامتحانات والعلامات والترقيات ؟ هل هذه الأمور تزيد من الدافعية ؟ وما حجم هذه الزيادة في الدافعية ؟ يعتبر برونر أن التعلم الأكتشافي ينشأ عن العقل المهيأ جيدا ، وأن الاكتشاف يقود الطلبة إلى تنظيم المواد لاكتشاف العلاقات ، ويؤدي إلى نشاط أكثر فاعلية ، مع العلم أن الطلبة يحبون

المهام التي تسمح لهم بالاستجابة بفاعلية من خلال التعامل مع المعلمين أو مع بعضهم بعضا ، حيث يستخدمون المعلومات المكتسبة مسبقا في حل المشكلات في ظروف جيدة .

إن تنظيم مجموعة من الحروف التي لا يعني أي منها شيئا منفردا يؤدي إلى اكتشاف كلمات لها معاني ومدلول مثل : أن نكتشف من تنظيم الحروف الآتية أو بعضها س - ب - ت - ا - م - ن الكلمات الآتية : أب - أم - بستان - نام - سبت - أمن ...

4 - أنواع الدوافع : تنقسم الدوافع الى نوعين

4 - 1 - دوافع فيسيولوجية (أولية - وراثية) : هي حالات ناتجة عن وجود حاجات جسمية

لدى الكائن الحي تحدث تغييرا في توازنه العضوي والكيميائي ، ويؤدي ذلك إلى حالة من التوتر تدفع الكائن الحي إلى القيام بسلوك يسترجع به حالة التوازن السابقة .

من مميزات هذا النوع من الدوافع أنها عامة لدى جميع الكائنات الحية البشرية منها والحيوانية ، وتؤدي هذه الدوافع وظيفة بيولوجية هامة هي المحافظة على بقاء الكائن الحي واستمرار النوع ، ومن مميزاتا كذلك أنها موروثية وليست مكتسبة وهي تحدث نتيجة الاختلال العضوي الكيميائي للكائن الحي ، ومن هذه الدوافع : دافع الجوع ، دافع العطش ، دافع التنفس ، دافع الجنس ، ويشكل عام يمكن القول أن أي شكل من التوتر ينشأ من اضطراب التوازن الذاتي لوظائف الجسم يمثل عوامل دافعة للكائن الحي لإعادة هذا التوازن إلى حالته الطبيعية .

4 - 2 - الدوافع السيكولوجية (المكتسبة) : هذه الدوافع تختلف من مجتمع إلى آخر ، أي أنها

متعلمة ، ولا تربطها علاقة مباشرة بالتكامل البيولوجي للكائن الحي ، أو أن الأسس الفسيولوجية المسؤولة عنها أقل وضوحا ، وهي نوعان :

4 - 2 - 1 - الدوافع السيكولوجية الداخلية : هذا النوع من الدوافع يقف وراء الأداء الناجح للأفراد

والانجازات المتميزة والإبداعات البشرية في الفكر والسلوك ، وهي تعكس الرغبة في تحقيق الرضا الداخلي ، فالفرد لا تهدأ نفسه ولا يشعر بالسكينة حتى يتم عملا بدأه ، أو يتجاوز مشكلا اعترضه ، أو يحقق هدفا سطره ، وفي القرآن الكريم إشارة إلى هذا النوع من الدوافع في قوله تعالى : " فقال المأ من قومه

ما هذا إلا بشر مثلكم يريد أن يتفضل عليكم " الآية 24 سورة المؤمنون . ومن هذه الدوافع : دافع الانجاز ، ودوافع حب الاستطلاع ، والرغبة في الظهور والتفوق .

4 - 2 - 2 - الدوافع السيكولوجية الخارجية : هذا النوع من الدوافع ينشأ نتيجة عوامل خارجية ، فالنقود ، والمكافآت ، والترقيات ، والعلامات الدراسية تؤدي إلى نشوء رغبة في الفرد تدفعه للقيام بسلوك للحصول عليها ، وكذلك ينشأ هذا النوع من الدوافع نتيجة التفاعل مع الأشخاص للحصول على تقييم أو تقدير جيد أو مقبول منهم .

المراجع

- 1- ثائر أحمد غباري ، (2008) ، الدافعية النظرية والتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن .
- 2 - عمر لعويبة ، (2004) ، علم النفس التربوي ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر
- 3- وليم عبيد ، (2011) ، استراتيجيات التعليم والتعلم في سياق ثقافة الجودة أطر مفاهيمية ونماذج تطبيقية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن .

المحاضرة رقم 10 : الرضا المهني

1 - تعريف الرضا المهني :

الرضا المهني هو حالة الاطمئنان والراحة التي يشعر بها العامل او الموظف خلال ممارسته لمهامه وواجباته المهنية ، وهي ناتجة عن شعوره بالامن وارتياحه لعلاقاته مع العاملين ومع رؤسائه في المنظمة ، ويعرف أيضا بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه منها ، والرضا الوظيفي للعاملين من الاهداف التي تسعى قيادة المنظمة الى تحقيقه .

2 - اهمية الرضا المهني :

يحضى الرضا المهني باهتمام ادارة المنظمة لأنه عامل يؤثر على عوامل اخرى لا تقل اهمية في المنظمة منها الدافعية للإنجاز ، والالتزام المهني ، اتجاهات العاملين وادائهم ويؤثر على انتاجية ومردود التنظيم وعلى استقراره ، ومن التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات في تحقيق أهدافها المسطرة يتوقف الى حد كبير في توفير مناخ عمل ملائم للمورد البشري ، والاستثمار الجيد في هذه الطاقة البشرية وتأهيلها بواسطة نظام فعال للحوافز لتحقيق درجة عالية من الرضا .

3 - العوامل المؤثرة في الرضا المهني :

يتأثر الرضا المهني بعدة عوامل شخصية وتنظيمية وبيئية نوجزها فيما يلي :

3 - 1 - العوامل الشخصية : من العوامل الشخصية المؤثرة على الرضا الوظيفي تصورات

العامل عن وظيفته واتجاهاته نحوها وموقفه من رؤسائه ومرؤوسيه ، كذلك طبيعة ادراكه للمتغيرات في منظمته ، قدراته العقلية والمعرفية ، حالته الانفعالية ، وخبراته ، كما أن بعض المهن تتطلب سمات شخصية معينة وذلك نظرا لطبيعتها ومتطلبات شغلها ، فهناك فروق فردية بين العاملين في قدراتهم على تحمل الابعاء المهنية في وظائفهم ، من العاملين من يمتاز بسمات شخصية لا يمتاز بها نظراؤه ، وذلك يمثل دعامة أساسية لنجاحه في وظيفته .

3 - 2 - العوامل التنظيمية : يتأثر الرضا المهني بنمط القيادة واتخاذ القرار السائد في المنظمة ،

القيادة التشاركية والتشاورية تؤثر ايجابا على درجة الرضا ، كذلك يتأثر الرضا بنوع ونظم الاتصال ، وشكل الهيكل التنظيمي .

3 - 3 - العوامل الاقتصادية والبيئية : يتأثر رضا العاملين بمستوى الاجور التي يتقاضونها ، فكلما كان الاجر كافيا لإشباع الحاجات الاساسية للعامل زادت درجة الرضا عن العمل ، كذلك تؤثر عوامل اخرى من البيئة التنظيمية على الرضا ومنها طبيعة ومستوى العلاقات الاجتماعية والمهنية بين العاملين ، وبينهم وبين رؤسائهم .

3 - 4 محتوى العمل وتنوع المهام : يشعر الموظف بأهميته عندما تكون له صلاحيات ومسؤوليات وسلطة في عمله مما يرفع مستوى رضاه عن العمل .

أساليب الادارة في تحسين درجات الرضا المهني للموظفين :

يمكن لإدارة المنظمة أن تحسن درجات الرضا لموظفيها بسبل عديدة منها تحفيز العاملين المادي والمعنوي ، وزيادة أجورهم ، لسد احتياجاتهم الاساسية والضرورية ، تحسين ظروف ومناخ وبيئة العمل ، تطوير نظم الاتصال في التنظيم ، مشاركة العاملين في التخطيط وتحديد أهداف العمل واتخاذ القرار ، تشجيع التفاعل والتعاون بين العاملين وتعزيز الثقة بينهم .

المراجع

- 1 - أيوب سكري ، أحمد بن عيشاوي ، (2017) ، أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية دراسة ميدانية لعينة من فنادق صنف ثلاثة نجوم بولاية المدية ، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ، مجلد 3 ، عدد 2 . ص 192 - 216 .
- 2 - محمد عبد الرشيد علي ، علي أبو بكر حسين ، (2020) ، أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة ، مجلة اقتصاد المال والاعمال ، المجلد 04 ، العدد 02 ، ص 67 - 95 .

المحاضرة رقم 11 : الصراع المهني

1 - تعريف الصراع :

الصراع عملية تحدث عندما يشعر أو يقدر فرد أو جماعة أن فردا آخر أو جماعة أخرى تعترض طريقه لتحقيق أهدافه ومصالحه .

2 - تعريف الصراع التنظيمي :

الصراع التنظيمي هو حالة من تصادم الحاجات والمصالح والاهداف والقيم ، يؤشر عليها كثرة الشكاوي ، والعزلة والتمرد ، والتقصير في اداء المهام والواجبات والرغبة في ترك العمل ، وتراجع في العلاقات وانخفاض في درجة الالتزام التنظيمي والرضا المهني ، وتعطيل القانون وتضرر المناخ والثقافة التنظيمية .

3 - المؤشرات الدالة على الصراع التنظيمي :

- الهروب من تحمل المسؤولية تجنباً لضغوط أطراف الصراع .
- تبادل الاتهامات بين الافراد والجماعات .
- اتهام أفراد لآخرين في المنظمة بالفشل وقلة الكفاءة وسوء الادارة والمحابة .
- ظهور الرغبة في انشاء والانخراط في النقابات والتنظيم غير الرسمي .
- كثرة الشكاوي والتقارير من أطراف الصراع التي تطعن في سلوك ونزاهة الطرف الاخر .
- تراجع رهيب في التواصل ، وظهور سلوك التجنب والانسحاب والحذر .

4 - أسباب الصراع التنظيمي

يتضمن الصراع وجود اهتمامات متعارضة ، ويمكن تقسيم اسباب الصراع الى عوامل شخصية وأخرى بيئية وثقافية ثم عوامل تنظيمية :

4 - 1 - العوامل الشخصية في الصراع التنظيمي : تعتبر العوامل الشخصية العامل الاكثر تأثيرا في

الصراع ، فغالبا ما تكون الاتجاهات السلبية ، والتقدير الخاطئة ، والتوقعات الكبيرة ، والانفعالات الشديدة والاختلاف في التنشئة والقيم ، الميول والحاجات ، هي اكثر العوامل التي تغذي الصراع الوظيفي ، ومن العوامل الشخصية ايضا تعارض الأهداف والمصالح وشعور العاملين بعدم الاستقرار والاتزان الانفعالي .

4 - 2 - العوامل البيئية والثقافية في الصراع التنظيمي : تتضمن بيئة وثقافة المنظمة كثير من المتغيرات التي تغذي الصراع منها ، القوانين المنظمة للسلوك المهني ، تقاليد العمل السائدة ، المستوى التعليمي للعاملين ، نمط الحياة الاجتماعية للعاملين في المنظمة .

4 - 3 - العوامل التنظيمية في الصراع التنظيمي : منها نمط التسيير واتخاذ القرار ، الهيكل التنظيمي ، نمط الاتصال السائد في المنظمة ، نمط القيادة .

5 - معالجة الصراعات التنظيمية :

ان الادارة الفعالة للصراعات التنظيمية تتطلب مراعاة العناصر الاتية :

- تشخيص وتحديد اسباب الصراعات التنظيمية والتعرف على اتجاهات وأفكار الاطراف المتصارعة
- العمل على تقريب أفكار الاطراف من القضايا موضوع الصراع .
- تسوية الخلافات بين المتصارعين عن طريق بتخفيف التوترات والمواقف المتعصبة .
- اعادة صياغة أهداف الاطراف المتصارعة وتوجيههم نحو التعاون لتحقيقها .

6 - خصائص الصراع التنظيمي :

يتميز الصراع التنظيمي بمجموعة من الخصائص تميزه عن غيره من الظواهر التنظيمية الاخرى منها :

- 1 - ينطوي الصراع على عجز العاملين عن تحقيق اهدافهم ومصالحهم الخاصة .
- 2 - التوتر والقلق سمتان بارزتان في العاملين المنخرطين في الصراع التنظيمي .
- 3 - وجود اجهاد واحترق نفسي ناتج عن الخوف وانفعالات اخرى ، وليس ناتجا عن عبء العمل
- 4 - تضرر العلاقات بين العاملين من جهة ، وبينهم وبين الادارة والنقابات من جهة اخرى افقيا وعموديا .

5 - تراجع درجة الثقة التنظيمية ، ودرجة الرضا الوظيفي عند العاملين .

7 - مراحل الصراع التنظيمي

يمر الصراع التنظيمي عبر أطوار ومراحل ولا يظهر فجأة دون مقدمات وفيما يلي أهم مراحل تطوره :

7 - 1 - مرحلة الصراع الضمني (الكامن) : تتضمن هذه المرحلة من نشوء الصراع المنافسة بين

العاملين على موارد المنظمة ، والتباين في الاهداف ، وظهور التصورات والتفسير الخاطئ لسلوك المنافسين والاعتمادية بين الافراد والجماعات ، كل هذه العوامل تسهم في ميلاد الصراع التنظيمي الضمني .

7 - 2 - **مرحلة الصراع المدرك** : في هذه المرحلة يدرك العاملون ويلاحظون وجود صراع بينهم ، وللمعلومات دور مهم في تغذية اتجاهات ومواقف وإدراكات الاطراف المتنافسة بعضها نحو بعض ، يستخدم المتصارعون الوسائل والطرق والاساليب المتاحة لاستقطاب الداعمين وتشكيل جماعة تتقاسم انشغالات واهتمامات متقاربة .

7 - 3 - **مرحلة الصراع العلني** : في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة الى انتهاج الاسلوب العلني للتعبير عن الصراع منها المشاحنات الفردية والجماعية العلنية ، العدوان ، تشكيل التنظيمات الرسمية كالنقابات ، أو تكتلات غير رسمية لحماية مصالح الجماعة والاضرار بالخصوم ، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى كالانسحاب أو اللامبالاة .

8 - الآثار الايجابية والسلبية للصراع التنظيمي :

8 - 1 - الآثار الايجابية : من ايجابيات الصراع التنظيمي ما يلي :

- يولد الطاقة لدى الافراد العاملين ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية
- يتضمن عادة البحث عن حلول للمشكلات .
- ينتهي الصراع التنظيمي باكتساب الخيرات التنظيمية والاستفادة منها في مواقف اخرى .
- قد يؤدي الصراع الى نمو جوانب ايجابية في الشخصية منها الاتزان والضبط النفسي .

8 - 2 - الاثر السلبية :

- توجيه طاقة العاملين نحو اهداف لا تصب في مصلحة المنظمة
- تفكك في العلاقات بين العاملين وبين التنظيمات في المنظمة .
- انخفاض في درجات الروح المعنوية ، والرضا ، والالتزام ، والدافعية للانجاز .
- ارتفاع درجات القلق والتوتر والاحباط .

المراجع

- 1 - الزبياري جعفر خانو (2020) ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، المنهل
- 3 - كافي مصطفى يوسف ، (2015) ، ادارة الصراع والازمات التنظيمية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

المحاضرة رقم 12 : الصحة النفسية في العمل

يواجه الموظفون خلال ممارستهم لمهامهم مواقف تتطلب قدرات ومهارات وخصائص ، والزمن الكافي لإدراكها وفهمها ، والاستجابة المناسبة لها ، كذلك تتضمن تلك المواقف متغيرات البيئة التنظيمية ونمط التسيير في العمل ، اننا في بيئة عمل معقدة ومتغيرة ، نتواصل ونتفاعل فيها مع غيرنا ، وخلال التفاعل بيننا وبين الآخرين لا نستطيع غالبا تحقيق الانسجام الكامل في مكوناتنا ، وبين مكوناتنا ومكونات زملائنا ومكونات المناخ التنظيمي ، كل ذلك وغيره يشكل تحديا لصحتنا .

1 - مفهوم الصحة النفسية : هي التكامل بين الوظائف النفسية إلى حد الكفاءة ، والصحة عند

أصحاب التحليل النفسي لا تعني الغياب الكلي للاضطراب ، بل هي تعني القدرة على استيعاب الانتكاسات والمآزق والخروج منها بدرجات متفاوتة من الجهد ، كذلك تعرف الصحة بأنها عملية مستمرة من المواجهة بين القوى الصحية والمرضية ، فحتى عند وجود المرض يظل الإنسان ممتلكا لمساحات من التصرف تمكنه من التعامل مع المرض وعواقبه بنجاح ، ويعرفها حامد عبد السلام زهران بأنها حالة دائمة نسبية ، يكون فيها الفرد متوافقا نفسيا (شخصيا وانفعاليا واجتماعيا أي مع نفسه وبيئته) ، ويشعر بالسعادة مع نفسه ، ومع الآخرين ، ويكون قادرا على تحقيق ذاته واستغلال قدراته وامكاناته الى اقصى حد ممكن ، ويكون قادرا على مواجهة مطالب الحياة ، وتكون شخصيته متكاملة سوية ، ويكون سلوكه عاديا ، ويكون حسن الخلق يعيش في سلامة وسلام ، الصحة النفسية هي الهدوء والانسجام وحسن الاداء والتصرف في مواقف الحياة والعمل المختلفة .

2 - أهمية الصحة النفسية في العمل :

يمكن ان يجني أرباب العمل منافع اقتصادية جمة من دعم الصحة النفسية لموظفيهم ، ففي كل عام يضيع نحو 12 مليار يوم عمل بسبب الاكتئاب والقلق ، مما يكلف الاقتصاد العالمي زهاء تريليون دولار امريكي سنويا ، ومع ذلك ما زال الاستثمار في الصحة النفسية منخفضا ، وتتفق البلدان في المتوسط على الصحة النفسية نحو 2 بالمائة من ميزانية قطاع الصحة ، ويشير أغلب الباحثين والمختصين الى أن العوامل المرتبطة بالعمل والتنظيم تشكل عوامل رئيسية في احداث الضغط وتتمثل في عبء العمل ، غموض الدور ، تسلط الرؤساء وثقل أوامرهم ، انعدام العدالة في التقييم والمعاملة ، ظروف العمل القاسية ، انعدام المشاركة في اتخاذ القرارات ... ، ومن الاسباب التي تؤدي الى الاهتمام بالصحة النفسية في

العمل القلق العالي عند الافراد عند أدائهم للحصول على الانتاجية أو التحصيل أو النجاح ، اذ أن زيادة الانتاج والتفوق أصبح من متطلبات الحياة العصرية مما يؤدي الى الاضطرابات النفسية لدى الافراد ، بل قد يؤدي الى الاحباط والاجهاد لديهم بدلا من الانتاجية المناسبة ، بل بات من الضروري احاطة الافراد بما يشبع حاجاتهم ودوافعهم بدرجة معقولة ويخفض القلق والتوتر لديهم ، ويبقى على القلق المطلوب المناسب في استثمار قدراتهم وطاقاتهم ومواهبهم ، اذ أن الامن النفسي والحوافز الفعالة تمكنهم من تحقيق الانتاجية المناسبة مع أنه لا يمكن انهاء القلق حتى في المجتمعات الاكثر تنظيما ، ان اعتلالات الصحة النفسية تندرج ضمن العوامل الرئيسية المساهمة في العبء العالمي للأمراض ومع ذلك يوجد في بعض البلدان عدد قليل من العاملين في مجال الصحة النفسية لا يتجاوز عاملين اثنين لكل 100000 شخص ، لقد خرجت الصحة النفسية ورعايتها من العيادات والمراكز الاستشارية كي تتحول الى مسألة عامة تدخل في صلب الانشطة التنموية الاجتماعية .

3 - أهداف التنظيم من الحرص على الصحة النفسية في العمل

لقد تعددت مجالات علم النفس وتنوعت نظرياته ، وتطورت منهجياته ، وكلها تصب بشكل أو بآخر في خدمة الانتاج وتوظيف الطاقات المنتجة ، وعليه تكاد وظائف علم النفس تتلخص في التالي : دراسة الطاقات البشرية المنتجة وتحليلها وتشخيصها والتعرف على بناها وآليات نشاطها الوظيفي ، تصنيف الطاقات المنتجة واختيارها وتدريبها وتأهيلها ، ادارة الطاقات البشرية وصولا الى أقصى انتاجية ممكنة لها ، صيانة هذه الطاقات ورعايتها كي تحافظ على حيوية عطائها في مستواه وجودته ، هذه الوظيفة الاخيرة هي المنوطة بالصحة النفسية كفرع معرفي ناشئ .

تهدف التنظيمات من حرصها على الصحة النفسية الى ما يلي :

- تحقيق الانسجام والتوافق المهني بين الموارد البشرية في كل مستوياتها .
- المحافظة على الموارد البشرية وحمايتها من الامراض النفسية والسيكوسوماتية .
- رفع كفاءة التنظيم ، والتقليل من كلفة الانتاج .
- التقاف ومشاركة الموارد البشرية في تحقيق سياسات وأهداف التنظيم

4 - العوامل المؤثرة على الصحة النفسية في العمل :

يمكن ان يؤثر العمل على الصحة النفسية بسبل عديدة منها التمر والتحرش ، والعنف الجنسي ، وانعدام المساواة ، والتمييز والعنصرية ، وأعباء العمل الثقيلة ، والاجور الناقصة ، والثقافة المنفرة ، وغير ذلك ، وفي الوقت ذاته يمكن للعمل نفسه ان يحمي الصحة النفسية ، وان يمنح شعورا بالهوية والهدف ، فضلا عن الدخل بطبيعة الحال ، لقد تغيرت التطلعات الى فهم الصحة والمرض ، واتجهت الجهود العلمية والاكاديمية نحو ضم العوامل النفسية والاجتماعية الى نشأة وتطور المرض ... فهناك العديد من النماذج التي دعمت فكرة أن بعض السوابق الاجتماعية والنفسية (مثل السمات والخصائص الشخصية والمعرفية) تلعب دورا مهينا للإصابة بالمرض وتساعد على هشاشة الجهاز المناعي ، والصحة والمرض مرتبطان بالانفعالات والمشاعر فالمقدار العالي والمفرط من الانفعالات غير المضبوطة والمعاناة المدمرة تعد دلالة على المرض النفسي ، إنها تعد من ناحية مصادر للطاقة غير أنها على المدى البعيد تتحول إلى أمراض .

5 - مقومات الصحة النفسية في العمل : نقصد بالمقومات تلك السمات أو الخصائص ، التي تتسق

في نظام معين يشكل وجهة نظر محددة في رسم المخطط الشخصي - السلوكي - القيمي للصحة النفسية ، أما مقومات الصحة النفسية في العمل فهي تنظيم من الخصائص العقلية ، والانفعالية ، والوجدانية ، وأنماط الاستجابة ، لمتغيرات بيئة وظروف العمل ، والمناخ التنظيمي .

ان معظم لوائح مقومات الصحة النفسية ، وعناصر تعريفها ما هي سوى تعميم للنماذج والمعايير المرغوبة في المجتمع الغربي الصناعي من مثل : الفردية والاستقلالية ، والانجاز ، والفاعلية وغيرها ، كلها مواصفات مطلوبة بالحاح للنجاح في نموذج الحياة الصناعية الغربية .

تتميز الشخصية المتمتعة بالصحة النفسية بما يلي: التوافق : ويتضمن التوافق الشخصي ، والتوافق الاجتماعي ويشمل التوافق الزوجي والتوافق الاسري والتوافق المدرسي والتوافق المهني ، الشعور بالسعادة مع النفس ، الشعور بالسعادة مع الاخرين ، تحقيق الذات واستغلال القدرات ، القدرة على مواجهة مطالب الحياة ، التكامل النفسي ، السلوك العادي ، حسن الخلق ، العيش في سلامة وسلام ، وهناك قائمة طويلة من الخصائص والسمات المميزة للأشخاص الاصحاء تتكون من ثلاثة أبعاد : الاول هو الشعور بالرضا عن الذات ومنه ان يكون الفرد مدركا لإمكاناته وقدراته وميوله ورغباته ، وان يشعر نحو نفسه بالارتياح

والرضا والسرور ، وأن يتقبل أخطائه وتقصيره ، لا تدمرهم عواطفهم ، والثاني الشعور بالارتياح مع الآخرين وتقبلهم وبضم القدرة على حب الآخرين ومراعاة مصالحهم ، الارتباط مع الآخرين بعلاقات شخصية ومريحة ، والبعد الثالث القدرة على تحمل اعباء الحياة ويتضمن القدرة على مواجهة المشاكل والسعي الى حلها ، والتأقلم مع الظروف المحيطة ، وأن يصنع لنفسه أهدافا واقعية والقدرة على اتخاذ القرار المناسب .

قام التحليل النفسي الحديث بتوسيع أهداف العلاج النفسي حيث تم ضبط قائمة طويلة تضم أنماط السلوك والتفكير والمشاعر التي يمكن اعتبارها من صفات الشخص المتمتع بالصحة النفسية ، واعتبرها من ضمن أهداف العلاج ، ومن ضمن هذه الاهداف : استرداد الثقة ، التغلب على اللاعقلانية ، علاقات متناسبة مع الواقع ، تحطيم العناصر الهدامة ، جنسانية مرضية (مقبولة) ، تقوية الثقة بالنفس ومشاعر القيمة الذاتية ، وضوح أو شفافية العلاقة بالوالدين ، التخلص من الاوهام الكثيرة ، ضبط الدافع ، غنى الخبرات ، آليات دفاع مرنة ، التكيف الاجتماعي ، القدرة على تحليل الذات ، تنمية التعاطف

هناك تصور حدد الصحة النفسية بشكل سلبي أساسا ، أي غياب المرض ، وبالمقابل هناك تصور آخر يركز على التفوق ، فالصحة النفسية تعني تلك الحالة التي تتصف بالنماء المستمر وتفتح الامكانيات ، سواء على مستوى حياته الداخلية حيث يتحقق الانسجام بين قواه النفسية ودوافعه ويتمكن من تحقيق الاشباع وصولا الى الرضا والسعادة ، أو على مستوى التكيف النشط مع البيئة الخارجية ، والاندماج في أنشطتها ، والاسهام البناء في نموها والانفتاح على الناس ، وهو كذلك الانسان الذي يتصف بحس المسؤولية العامة ويتمتع بنظام قيم سامية توجه مشروعه الوجودي ، أما التصور الثالث فيركز على الفاعلية ، والقدرة على ادارة دفة الحياة ، وحل المشكلات ، واتخاذ القرارات ، وليس ضروريا أن تتوفر جميع مؤشرات الصحة النفسية بشكل دقيق وكامل في مختلف المواقف ، بل هي دلالات للصحة النفسية.

6 - مناهج تحقيق الصحة النفسية في العمل

هي الطرق والاساليب المتبعة في تنمية ووقاية وعلاج الصحة النفسية للعاملين ، وقد أتت توصيات لجنة خبراء منظمة الصحة العالمية في تقاريرها المتتالية شاملة ومتكاملة تناولت مختلف مستويات الرعاية من علاج ووقاية وبرامج نمائية من جانب ، وكذلك مختلف أبعاد الصحة النفسية بدءا بالفرد ومرورا

بالمؤسسات والبيئة المحلية وصولاً إلى المجتمع الكلي والمجتمع الكوني ، وتحقق الصحة النفسية للفرد في العمل بتطبيق منهج أو أكثر من المناهج الآتية :

6 - 1 - المنهج الانمائي (الانشائي) : ويكون عبر الالتزام بتعاليم الدين الحنيف لقوله تعالى "

وان الله لهاد الذين آمنوا إلى صراط مستقيم"¹ سورة الحج الآية 52 ، وممارسة الأنشطة التي تهدف إلى تنمية العمليات العقلية كالانتباه والادراك والتفكير ، والخصائص النفسية كالحب والتعاطف والتسامح ، وتنمية المعارف والقدرات والمهارات الوظيفية ، الصحة حالة من الاحساس الايجابي ، أي أن الصحة لا تتحقق بصورة آلية دون سعي الفرد نحو تحقيقها ، وانما تكون موجودة كمحصلة فعلية وملموسة لما يقوم به الفرد خلال مجرى حياته كلها من محافظة على القدرات الاجتماعية والنفسية والجسدية وترميمها .

لقد توسعت أطر الرؤية والممارسة لبرامج الصحة النفسية من الفرد إلى الجماعات والمؤسسات ، وصولاً إلى كامل العلاقات والتفاعلات والنشاط المجتمعي العام ، ان تصاعد المنافسة وارتفاع معايير الجودة باضطراد ، حالة تتطلب أقصى درجات الاقتدار المهني والتقني والمعرفي والشخصي والاجتماعي ، وهو ما بدأ يطرح مهام جديدة على برامج الصحة النفسية باتجاه نمائي يؤسس للاقتدار كأسلوب في الحياة ، ومعه تصبح الصحة النفسية حالة متقدمة من نوعية الحياة .

تعد بعض القيم من وجهة نظر التحليل النفسي من ضمن الكفاءات النفسية التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها ، فمن المعروف أن فرويد (وكذلك أدلر) قد لاحظ وجود نقص في الانجاز (أو الكفاءة) عند المضطربين ، بحيث يكون هؤلاء منهكين أو مستنزفين في الكبت والإسقاط والأحكام المسبقة ، إلى درجة قلما يبقى لديهم مجال للعيش حياة منتجة .

6 - 2 - المنهج الوقائي : وهو اجتناب الفرد لكل ما يمكن ان يلحق به ضرراً من افكار وتصورات

ومعتقدات أو سلوك أو تصرف ، وتجنب الانتماء إلى التنظيمات غير الرسمية أو المشاركة في نشاطاتها ، وان لا يسمح للانفعالات بالتسلل أو السيطرة على نفسه كالقلق والغضب والحزن والاحباط والكراهية والضغينة لقوله تعالى في سورة النور " لولا اذ سمعتموه ظن المؤمنون والمؤمنات بأنفسهم خيرا وقالوا هذا افك مبين "² الآية 12 ، وقوله تعالى في نفس السورة " ولولا اذ سمعتموه قلتم ما يكون لنا أن نتكلم بهذا سبحانك هذا بهتان عظيم "³ الآية 16 ، وقوله صلى الله عليه وسلم " من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيراً أو ليصمت " . كذلك يعزز استقرار المحيط الاجتماعي الحفاظ على الصحة ، فالدعم

المقدم من المحيط الاجتماعي (الأسرة ...) وتعاضد الآخرين معه يلعب بالإضافة إلى القوى الذاتية دورا كبيرا في تماسك الفرد والحفاظ على الصحة ، وكما أن أرباب العمل يتحملون المسؤولية عن حماية الصحة البدنية للعاملين من مخاطر الصحة والسلامة المهنيين ، فانهم يتحملون ايضا المسؤولية عن دعم الصحة النفسية لهؤلاء العاملين وهناك خطوات ايجابية ثبتت فعاليتها ويمكن اتخاذها لتحسين الصحة النفسية في العمل :

- يمكن لأرباب العمل الوقاية من اعتلالات الصحة النفسية المرتبطة بالعمل من خلال تحديد المخاطر على الصحة النفسية وتعديلها او تخفيف حدتها او ازلتها .

- يمكن لأرباب العمل حماية الصحة النفسية في العمل وتعزيزها من خلال تدريب المديرين على تحديد المصادر المؤدية الى ضغوط العمل والعمل على معالجتها وتعزيز مهارات الادارة وتحديد الاضطرابات العاطفية والاستجابة لها .

- يمكن لأرباب العمل دعم العاملين الذين يعانون من اعتلالات الصحة النفسية من خلال مواعاة احتياجات وقدرات العامل ودعم عودة الاشخاص الى العمل ، وختاما فان الاستثمار في الصحة النفسية هو استثمار في مستقبل افضل للعاملين اليوم والغد ، فلا صحة بدون صحة نفسية .

6 - 3 - المنهج العلاجي : وهو ادراك الفرد لأحواله العقلية والشخصية والسلوكية المضطربة والمنحرفة ومجاهدة نفسه على التطهر منها لقوله تعالى " ان الله يحب التوابين ويحب المتطهرين "4 سورة البقرة الآية 222 ، وحسب المقاربة المعرفية المستمدة من علم النفس المعرفي فان مشاكل الصحة النفسية في العمل ينظر اليها على انها فشل في تكيف الفرد ، وحسب هذا المنظور فانه ليست العوامل التنظيمية هي التي تطرح مشكلة الصحة النفسية في العمل بل طريقة ادراك الافراد لهذه العوامل ، وهذه المقاربة التي تركز على الادراكات والاتجاهات الفردية أدت الى تعزيز الاجراءات الموجهة نحو الفرد بدل التنظيم ، اي تدريب الفرد على تغيير تصوره من الضغوطات المحتملة ، وتحسين استراتيجيات تكيفه للعوامل الضاغطة ، وينظر رواد الاتجاه الإنساني إلى أن الإنسان كائن فاعل يستطيع حل مشكلاته وتحقيق التوازن وأنه ليس عبدا للحتميات البيولوجية كالجنس والعدوان كما يرى فرويد ، أو المثيرات الخارجية كما يرى السلوكيون ، ويعني التوافق حسب النظرية الإنسانية كمال الفعالية وتحقيق الذات ، في حين أن سوء التوافق ينتج عن شعور الفرد بعدم القدرة وتكوين مفهوم سالب عن ذاته ، وبالنسبة

للأشخاص الذين يعانون من اعتلالات الصحة النفسية ، يمكن للعمل اللائق ان يعزز التعاف والاندماج في المجتمع .

قائمة المراجع

- 1 - جمال أبو دلو ، (2015) ، الصحة النفسية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .
- 2 - دليلة زناد ، بورجي شاكراً أمير الدين ، (1997) ، علم النفس الصحة : النماذج والمفاهيم والتطبيقات ، مجلة دراسات في علم النفس الصحة ، مجلد 2 ، عدد 1 ، ص 8 - 23 .
- 3 - حامد عبد السلام زهران ، (2005) ، الصحة النفسية والعلاج النفسي ، عالم الكتب ، نشر وتوزيع وطباعة ، ط 4 ، القاهرة .
- 4 - حسن منسي ، (2001) ، الصحة النفسية ، دار الكندي للنشر والتوزيع ، ط 2 ، الاردن .
- 5 - مصطفى حجازي ، (2004) ، الصحة النفسية منظور دينامي تكاملي للنمو في البيت والمدرسة ، ط 2 ، المركز الثقافي العربي ، بيروت ، لبنان .
- 6 - رابح الله عبد القادر ، (2019) ، اشكالية الصحة النفسية في العمل ، مجلة دراسات في علم النفس الصحة ، مجلد 4 ، عدد 2 ، ص 57 - 66