

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

**البيئة التنظيمية وأثرها على تطوير العاملين بالمؤسسة  
الصناعية الجزائرية**

دراسة ميدانية بمؤسسة الهياكل المعدنية والنحاسية "SR.METAL" البلدية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

من إعداد الطالبة:

ناصر قاسمي

قشمد حورية

أعضاء لجنة المناقشة

العضو	مؤسسة الانتساب	الصفة
بوزيرة خليفة	جامعة الجزائر 2- ابو القاسم سعد الله	رئيسا
قاسمي ناصر	جامعة البلدية 2- لونيبي علي	مشرفا ومقررا
عبد اللاوي حسين	جامعة الجزائر 2- ابو القاسم سعد الله	عضوا
طايب رتيبة	جامعة البلدية 2- لونيبي علي	عضوا
عشاوي وهيبه	جامعة البلدية 2- لونيبي علي	عضوا

السنة الجامعية

2018 /2017

## شكر وتقدير

الحمد لله حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه والشكر له على توفيقه وامتنانه شكرا  
يكافئ المزيد من احسانه

والصلاة والسلام الأتمان والأكملان على خير خلقه وصفوة رسله.

أتقدم بخالص الشكر والعرفان وأسمى عبارات التقدير والإمتنان إلى الذي كان العون  
والسند من خلال نصائحه وتوجيهاته القيمة والتي ساهمت في إنجاز هذه المذكرة، إلى  
الأستاذ الفاضل الدكتور: ناصر قاسيمي الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته  
ومهما أطلت في شكره فلن أوفيه حقه، شكرا جزيلا على كل شيء.

كما أتقدم بالشكر الى كل أساتذة علم الاجتماع الذين قدموا لنا كل المعارف والخبرات  
من بداية مشوارنا الدراسي وحتى وصولنا لهذه المرحلة.

كما أتقدم بشكري إلى كل عمال مديرية المؤسسة الوطنية لصناعة الهياكل المعدنية  
والنحاسية **CR. METAL** بولاية البليدة الذين ساعدونا على إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بشكري الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من أساتذة وعمال.

شكرا

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز الناس على قلبي إلى الشمعة التي انطفأت وهي تنير  
دربي، إلى من حرصت وثابرت وجاهدت لأصل إلى هذه المرحلة  
وشاءت الأقدار أن لا ترى ثمرة مجهودها.

أهدي هذا العمل إلى روح أمي الطاهرة "رحمها الله" وأسكنها فسيح جناته.  
كما أهديه إلى من رافقتني بخالص دعواته إلى أبي العزيز أطل الله في عمره.  
كما أهديه إلى فلذتي كبدي ونور عيوني وسعادتي في هذه الدنيا  
ولداي العزيزين "شهيناز" و"إسلام".

ولا أنسى الرجل الذي دعمني وساندني في هذه المذكرة  
وكان صبوراً جداً معي "زوجي العزيز" وكل أفراد عائلته الكريمة.  
أهديه أيضاً إلى المرأة التي كانت بمثابة الأم الثانية لأطفالي حماتي أطل الله في عمرها.  
كما لا أنسى جميع العائلة إخوتي وأخواتي وإلى كل من يعرف حورية أو جميلة من قريب  
أو من بعيد وإلى كل محب لوطنه وكل من جعل العلم هدفه في هذه الحياة.

## فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

1 ..... مقدمة

### الباب الأول: الجانب النظري للدراسة

#### الفصل الأول: الجانب النظري والمنهجي للدراسة

1-أسباب اختيار الموضوع.....6

2-أهمية الدراسة.....6

3-أهداف الدراسة.....6

4-الإشكالية.....7

5-فرضيات الدراسة.....9

6-تحديد المفاهيم.....10

7- الدراسات السابقة.....16

8-المقاربة السسيولوجية.....22

9-صعوبات الدراسة.....24

24 ..... خلاصة الفصل

#### الفصل الثاني: البيئة التنظيمية ودورها في تطوير العمال

26 ..... تمهيد

1-أسباب وأهمية دراسة البيئة التنظيمية.....26

2-خصائص البيئة التنظيمية.....27

3-تصنيفات بيئة العمل.....29

4-استراتيجية المنظمة في التعامل مع البيئة.....38

39	5-علاقة بيئة العمل بتطوير العمال في المنظمة.....
40	..... خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: الإشراف وعلاقته بتطوير العاملين

42	..... تمهيد
42	1-أهداف الإشراف .....
43	2-أدوار المشرف .....
44	3-نطاق الإشراف .....
46	4-أنماط الإشراف .....
47	5-أساليب الإدارة في تعميق وعي المشرفين .....
48	6-مقومات الإشراف الجيد .....
49	..... خلاصة الفصل

### الفصل الرابع: دور العلاقات الإنسانية في تطوير العاملين

51	..... تمهيد
51	1-التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية .....
56	2-أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية .....
57	3-أهمية وأهداف العلاقات الإنسانية .....
59	4-التعاون والاتصال في العلاقات الإنسانية .....
61	5-العلاقات الإنسانية جزء من بيئة المنظمة .....
63	..... خلاصة الفصل

### الفصل الخامس: الحوافز وعلاقتها بتطور العمال

65	..... تمهيد
65	1-نظريات التحفيز .....
75	2-أنواع الحوافز .....
78	3-أهمية التحفيز .....
80	4-مكونات منظومة التحفيز .....

82	5-بؤادر الاهتمام بالتحفيز .....
83	6-تحفيز الأفراد .....
88	7-مراحل تصنيف نظم الحوافز .....
90	8-شروط نجاح أنظمة الحوافز .....
91	9 - العلاقة بين الحاجات والحوافز .....
93	..... خلاصة الفصل

### الفصل السادس: التدريب وعلاقته بتطوير العاملين

95	..... تمهيد
95	1-مبادئ التدريب .....
98	2-أنواع التدريب .....
102	3-أساليب التدريب .....
104	4-وظائف التدريب .....
105	5-مزايا التدريب .....
106	6-أهداف التدريب .....
111	8-الابداع الإداري .....
118	..... خلاصة الفصل:

### الفصل السابع: الأداء وعوامل تدعيمه في المؤسسة

120	..... تمهيد
120	1-عناصر الأداء .....
121	2-محددات الأداء .....
122	3-العوامل البيئية المحفزة على الأداء .....
124	4-العوامل البيئية كعوائق للأداء .....
124	5-معايير تقييم الأداء .....
126	6-أهداف تقييم الأداء .....
129	7- مراحل تقسيم الأداء .....

130	8- طرق تقييم الأداء .....
135	9-مسؤولية تقييم الأداء .....
137	10-استخدامات تقييم الأداء .....
145	خلاصة الفصل .....
	الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة
	الفصل الثامن: الإطار المنهجي للدراسة
147	1-التعريف بالمؤسسة والموقع الجغرافي لها .....
150	2-المناهج والأدوات .....
155	5-الدراسة الاستطلاعية .....
156	5-عرض وتحليل جداول البيانات العامة .....
160	6-تحليل جداول الفرضية الأولى .....
177	7-نتائج الفرضية الأولى .....
180	8-تحليل جداول الفرضية الثانية .....
194	9-نتائج الفرضية الثانية .....
196	10-تحليل جدول الفرضية الثالثة .....
209	11-نتائج الفرضية الثالثة .....
211	12-تحليل جدول الفرضية الرابعة .....
225	13-نتائج الفرضية الرابعة .....
227	14-عرض وتحليل نتائج المقابلات .....
236	15-نتائج المقابلات .....
237	16-مناقشة نتائج المقابلات .....
238	17-الاستنتاج العام .....
241	خاتمة .....
244	المراجع .....
245	الملاحق .....

## قائمة الأشكال:

- شكل رقم (1): بين سلم الحاجات عند ماسلو ..... 67
- شكل رقم (2): حفز الموارد البشرية ..... 74
- شكل رقم (3): مكونات منظومة التحفيز ..... 80
- شكل رقم (4): يبين منظومة التحفيز ومكوناتها ..... 81
- شكل رقم (5): يبين ارتباط الحاجات بالحوافز والعلاقة بينهما ..... 92
- شكل رقم (6): يبين محددات الأداء ..... 122
- شكل رقم (7): يمثل منحني بياني للتوزيع وفق التوقعات ..... 132

## قائمة الجداول:

- جدول رقم (1): يبين أنواع التدريب ..... 99
- جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس ..... 156
- جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب السن ..... 156
- جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ..... 157
- جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية ..... 158
- جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية ..... 158
- جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الأصل الجغرافي ..... 159
- جدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة ..... 159
- جدول رقم (9): العلاقة بين المشرف والعمال وكيف تؤثر عليهم هذه العلاقة ..... 160
- جدول رقم (10): طريقة المشرف في ممارسة السلطة وتأثيرها على تطور العمال ..... 162
- جدول رقم (11): معاملة المشرف للعمال وتأثيرها على تطورهم ..... 164
- جدول رقم (12): تشجيع المشرف للتعاون بين العمال وأثره على تطورهم ..... 166
- جدول رقم (13): طبيعة معاملة المشرف للعمال وأثره على تطورهم بالمؤسسة ..... 168

- جدول رقم (14): الأسلوب الذي يستخدمه المشرف للتأثير في العمال وأثره على تطورهم. ....169
- جدول رقم (15): موقف المشرف من مشاكل العمال وانعكاس ذلك على تطورهم. ....171
- جدول رقم (16): تمييز المشرف في المعاملة بين العمال وانعكاسه على تطورهم. ....172
- جدول رقم (17): النمط الإشرافي المفضل عند العمال وتأثيره على تطورهم. ....174
- جدول رقم (18): طريقة معالجة المشرف لمشاكل العمال حسب الفئة المهنية. ....175
- جدول رقم (19): معاملة المشرف للعمال حسب المستوى التعليمي. ....176
- جدول رقم (20): طريقة تعامل المشرف مع العمال حسب المستوى التعليمي. ....180
- جدول رقم (21): الجهة التي يفضل العمال اللجوء إليها عند مواجهة صعوبات في العمل. ....182
- جدول رقم (22): المشاكل التي يواجهها العمال وتأثيرها على تطورهم. ....183
- جدول رقم (23): مناقشة العمال لأمر غير متعلقة بالعمل وأثرها على تطورهم. ....185
- جدول رقم (24): طبيعة علاقة العمال مع زملائهم وأثرها على تطورهم. ....186
- جدول رقم (25): طريقة العمل التي يفضلها العمال وأثرها على تطورهم. ....187
- جدول رقم (26): إهتمام لإدارة المؤسسة بمساعدة العاملين وأثرها على تطورهم. ....189
- جدول رقم (27): تعاون العمال فيما بينهم خارج المؤسسة وأثره على تطورهم. ....190
- جدول رقم (28): طريقة تعامل المشرف مع العمال حسب المستوى التعليمي. ....192
- جدول رقم (29): أهمية العلاقات الإنسانية بين العمال حسب المنصب المهني. ....193
- جدول رقم (30): نوع المكافأة التي تمنحها المؤسسة للعمال وأثرها على أدائهم. ....196
- جدول رقم (31): استشارة المؤسسة العمال عن نوع الحوافز التي يفضلونها وأثارها على تطورهم. ....198
- جدول رقم (32): عدالة نظام الحوافز المطبق في المؤسسة وأثره على تطور العمال. ....199
- جدول رقم (33): الحوافز الأكثر طلباً من طرف العمال حسب الفئة المهنية. ....201
- جدول رقم (34): معايير توزيع الحوافز وأثارها على تطور أداء العمال. ....202
- جدول رقم (35): الاوقات التي يتم فيها توزيع الحوافز وأثارها على العمال. ....204
- جدول رقم (36): قرار العمال حول بقائهم أو مغادرتهم للمؤسسة حسب الفئة المهنية. ....205

- جدول رقم (37): الأسباب التي تدفع العاملين إلى البقاء في المؤسسة. .... 206
- جدول رقم (38): الاسباب التي تدفع العاملين الى مغادرة المؤسسة. .... 208
- جدول رقم (39): تناسب المنصب المشغول مع قدرات العمال وأثره عليهم . .... 211
- جدول رقم (40): حول تناسب الوظيفة مع قدرات العمال حسب المستوى التعليمي. .... 212
- جدول رقم (41): حصول العمال على فرصة التدريب والاستفادة منها. .... 213
- جدول رقم (42): مواجهة العمال الصعوبات اثناء العمل وأسباب ذلك. .... 215
- جدول رقم (43): تطور قدرات المبحوثين بعد التدريب ونوع التطور. .... 216
- جدول رقم (44): انعكاس التدريب على أفعال العاملين وأثره على تطورهم .... 218
- جدول رقم (45): تطور قدرات العمال بعد خضوعهم للتدريب ومجال التطور. .... 219
- جدول رقم (46): رأي العمال حول ضرورة فرص التدريب حسب المستوى التعليمي . .... 221
- جدول رقم (47): طبيعة ثقة العمال بأنفسهم وأسباب ذلك. .... 223
- جدول رقم (48): علاقة التدريب بتطور قدرات العمال وإبداعهم. .... 224

## مقدمة:

يعرف العالم تغيرات وتطورات جذرية سريعة وغير مسبوقه على كافة المستويات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، وأبرزها هذه التطورات التي ميزت وقتنا الحالي هي الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي وخاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات ونشرها أو بما أصبح يعرف بتكنولوجيا المعلومات والتي أثرت على الانسان بشكل كبير، فالإنسان هو عبارة عن كل مركب ومتكامل من صفات وخصائص واستعدادات قدرات كبيرة ومختلفة منها الجسمية ومنها العقلية التي تساعده على التكيف والتأقلم وكذا الحصول على حاجاته وإشباعها، وأثناء نموه تنمو وتتطور هذه القدرات والإمكانات وتصبح في تفاعل مستمر بين أسرته وبيئته عمله ومجتمع وكل ماله علاقة بمحيطه الخارجي.

والإنسان أيضا هو ذلك الفرد الذي يقوم بعمله لكسب قوته أو بالأحرى لفرض وجوده وبقائه، وهو المورد البشري الذي على أساسه تقوم العملية التنظيمية بل وعلى أساسه تبني المنظمات الحالية لذلك وجب على الإدارة اليوم السعي إلى إدارة المورد البشري قبل إدارة شيء آخر داخل المنظمة، وتعتبر إدارة هذا المورد من وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والتي يعتبر أثنم مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الانتاجية على الاطلاق، وتعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتهكيل المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالمورد البشري يمكن أن يساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريح المنظمة.

فالاستخدام الأمثل للعنصر البشري هو السبيل الوحيد للوصول بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها وذلك بالاهتمام بكفاءاته وقدراته وخبراته وحماسه للعمل، ولذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال الإدارة، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ماله صلة بالعنصر البشري، ولا يتم هذا إلا بالتركيز على بناء الخطط الاستراتيجية الهادفة التي على أساسها تبني رسالة المنظمة وعليه فإن إدارة اليوم وجب عليها إدارة العنصر البشري إدارة استراتيجية وفق التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى بناء المؤسسة وبناء خططها التنظيمية التي من خلالها تضمن الميزة التنافسية بين المؤسسات المختلفة التي من شأنها تغير أساليب التسيير الكلاسيكية بأساليب حديثة تتماشى مع المستجدات والتكنولوجيا الحالية المستخدمة في العملية الإنتاجية التي تضمن تحقيق الفاعلية الاقتصادية، ولا يتحقق ذلك إلا بإكساب المورد البشري للمهارات اللازمة والكافية التي تضمن تطويره على كافة المستويات من خلال تدريبه وإثراء مهاراته وزيادة معلوماته تماشيا مع المتغيرات الحالية ويتوقف هذا على نوعية الأداء الإداري وفعاليتها وعلى مدى قدرة الإدارة المسؤولة

على خلق التعاون الجماعي بين الافراد داخل المؤسسات . باعتبارها تجمع بشري تسودها مجموعة من الأهداف الي لا يتأتى تحقيقها إلا باتخاذ ووضع قيم ومعايير توجه سلوكيات هؤلاء الافراد وتمنحها الصبغة الإيجابية التي تدفعهم الى زيادة انتاجهم وتطوير كفاءاتهم وخبراتهم، ففعالية الموارد البشرية وحيويتها لا تقتصر على إعداد أفرادها ومستويات تدريبهم ومؤهلاتهم أو كفاءاتهم العلمية فحسب، بل تعتمد اعتماد مباشر على درجة تطورهم ومدى رغبتهم في التجديد والتغيير، حيث تعتبر تطور العاملين من العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق بين الافراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى لهذا تسعى جميع المنظمات الى تحقيق الاجماع الواسع على القيم والاعتقادات والتمسك بها بشدة من قبل جميع العاملين، حتى تضمن زيادة اخلاصهم وتحقق ميزة تنافسية هامة تعود عليها بنتائج إيجابية.

هذه المعادلة التي تشهدها التنظيمات اليوم تفرض على جميع المنظمات التي تسعى للنجاح أن توفر بيئة تنظيمية تمكن العامل من الأداء الجيد لعمله، ولا يتم هذا إلا اذا استطاعت المنظمة تشكيل بيئة تنظيمية إيجابية من خلال دورها الحيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته وتشكيل اطار لأنماط سلوكياته المختلفة، مع قدرة هذه البيئة على دفع الافراد الى بذل المزيد من الجهود والإنجاز المبدع وتميمته وتطويره فإحساس الموظف بانتمائه لبيئة عمله يجعله يتصرف بمسؤوليته وادراك ووعي ويشكل لديه حافز قوي لابتكار أساليب جديدة وطرق مختلفة في أداء المهام والواجبات المكلف بها.

ولهذا ينبغي على المنظمات تنمية بيئة تنظيمية فعالة من خلال تجديد محدداتها وقيمتها وتوجيهها الوجهة الصحيحة التي تكسب العاملين القدرة على التمسك بها من خلال تطوير وتحسين أساليب الاشراف وطرف التعامل مع الافراد العاملين، وكذا تشجيع العلاقات والتفاعلات التي تحدث في محيط العمل وتوفير فرص التدريب بين العاملين إضافة الى توفير نظم تحفيز عادلة وفعالة تسهم في زيادة حماس الافراد للعمل وتوفير جو من التوافق بين الموظف والمنظمة وتضمن تطوره لتحقيق الأهداف وللوصول الى مختلف الحقائق التي تبرز أهمية البيئة التنظيمية في تنمية وتطوير الافراد العاملين فإن ذلك يتطلب تقسيم دراستنا الى قسمين يتناول كل قسم جانب معين من الدراسة.

\* الجانب النظري.

\* الجانب الميداني.

القسم الأول ويشمل الجانب النظري للدراسة ومقسم الى:

الفصل الأول: ويشمل أسباب اختيار الموضوع وأهميته، أهدافه والإشكالية والفرضيات، وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة والمقاربة السسيولوجية وصعوبات الدراسة.

الفصل الثاني: ويشمل أسباب وأهمية دراسة البيئة التنظيمية وخصائصها وتصنيفاتها واستراتيجية المنظمة في التعامل معها.

الفصل الثالث: وتطرقنا فيه الى العملية الإشرافية، أنماطها وأهدافها ومقوماتها وأهدافها.

الفصل الرابع: تناو لنا في هذا الفصل التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية وأسباب الاهتمام بهذا دورها في تنمية وتطوير الافراد.

الفصل الخامس: وقد تناو لنا فيها الحاجات والحوافز ودورها في تنمية وتطوير الافراد العاملين.

الفصل السادس: وتطرقنا فيه الى أهمية التدريب ودوره في تحقيق تطور الافراد.

الفصل السابع: وتطرقنا فيه إلى الأداء وعوامل تدعيمه في المؤسسة.

القسم الثاني ويشمل الجانب الميداني للدراسة وينقسم الى قسمين:

1/ وتناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال التعريف بميدان المؤسسة والدراسة الاستطلاعية والمناهج المستعملة وتحديد عينة الدراسة.

2/ ويشمل بناء وتحليل جداول الفرضيات والمقابلات واستنتاجاتها والاستنتاج العام والخاتمة.

**الباب الأول:**

**الجانب النظري للدراسة**

## الفصل الأول: الجانب النظري والمنهجي للدراسة

1-أسباب اختيار الموضوع

2-أهمية الدراسة

3-أهداف الدراسة

4-الإشكالية

5-فرضيات الدراسة

6-تحديد المفاهيم

7-الدراسات السابقة

8-المقاربة السسيولوجية

9-صعوبات الدراسة

## الفصل الأول: الجانب النظري والمنهجي للدراسة.

### 1-أسباب اختيار الموضوع:

- \* الاهتمام الشخصي بقضايا الإدارة والتنظيمات خصوصا محاولة معرفة الأسباب التي تكمن وراء عجز المؤسسات الجزائرية في أغلب الأحيان عن تطبيق استراتيجياتها.
- \* محاولة معرفة العلاقة التي تربط بين العامل الجزائري والمؤسسات الجزائرية.
- \* معرفة الأهمية التي توليها المؤسسة الجزائرية للأسباب التي يمكن أن تسهم في تطوير العاملين وزيادة كفاءاتهم.
- \* التدريب على تقنيات البحث السسيولوجي ومعرفة ما إذا كانت المعطيات النظرية تتسجم مع المعطيات الميدانية.

### 2-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تركز على متغيرين أساسيين هما البيئة التنظيمية وتطوير العمال بالمؤسسة الجزائرية وأيضا في محاولة الكشف عن أهم محددات البيئة التنظيمية التي يمكن أن يستفيد منها الفرد والمؤسسة معا، إضافة إلى ضرورة الاعتماد على الفعالية في تطبيق هذه المتغيرات لتحقيق تطوير المورد البشري.

### 3-أهداف الدراسة:

- \* الوصول الى نتائج علمية تبين العلاقة بين بيئة المنظمة وما تتطوي عليه من أنماط الاشراف والتدريب والحوافز... وتأثير هذه المتغيرات على عملية تطوير المورد البشري.
- \* محاولة لفت انتباه القادة والجهة المسؤولة في المؤسسة الى أهمية الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تفعيل مختلف الجوانب التي تؤثر فيه.

#### 4-الإشكالية:

تعتبر المنظمة تلك الوحدة الاجتماعية الهادفة وهي عبارة عن تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة ومحدودة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة<sup>(1)</sup>، ولأن المنظمة بمختلف أشكالها في مجال اجتماعي مفتوح ومتفاعل مع المحيط الخارجي يؤثر ويتأثر به، ذلك لأن المنظمة لا تتميز بالاستقرار والثبات وإنما هي فاعل معرض للتغير بغرض مسايرة التغيرات الاجتماعية والتنظيمية الداخلية والخارجية، وتعتبر فاعل استراتيجي يسبق تلك التغيرات الاجتماعية والتنظيمية من أجل أن يوفر لنفسه حظا في البقاء والاستمرار محاولا في ذلك الابتعاد عن كل المشاكل والأزمات غير المتوقعة والتي من شأنها أن تؤثر على ديمومة المنظمة.

والمنظمة باعتبارها فاعل استراتيجي لا يكتفى بما هو كائن وإنما يتطلع لما سيكون محاولة منها التكيف مع مختلف التغيرات الاجتماعية الراهنة، ومواجهة ما يهدد مصيرها لذلك تعمل على إعداد استراتيجيات واضحة وفعالة للتسيير، ذلك لأن العنصر البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح أي منظمة وتحقيق أهدافها، وعليه لابد من زيادة الاهتمام به والعمل من خلال تبني سياسة واضحة المعالم والأهداف آخذه بعين الاعتبار الخصائص المميزة للمجتمع، فعملية التطوير هي عملية مخططة تتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيفية أداء عملها وإكسابها معارف جديدة مصممة متوقع أن يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في بيئتها التنظيمية وتثر في المنظمة وتعد دراسة هذه البيئة من المواضيع التي استحوذت على قدر كبير من اهتمام وجهود الباحثين باعتبارها الواقع الذي تعيش فيه المنظمة بكل ما تحتويه من أنظمة وقيم اجتماعية وثقافية وسياسية، وعلى اعتبار أن تطورها وقدرتها على التحسين لا يتوقف على حداثة تكنولوجياتها وعلى دقة هيكلها أو حسن اختيارها لاستراتيجياتها بقدر ما يتوقف على قدرتها على توفير مناخ تنظيمي ملائم للأفراد باعتبارهم العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف وعلى اعتبار أن أداء المنظمة يرتبط ارتباطا وثيقا بفاعليته العنصر البشري فيها وعلى مدى استقراره وتطوره على حد سواء.

فلم يعد كافيا اليوم قيام المنظمة بوظائفها التقليدية فحسب بل صار من الضروري البحث عن أساليب دقيقة لاستقطاب العاملين الأكثر تناسبا مع حاجة المنظمة، والبحث عن العوامل التي تؤثر في أفعالهم بما

(1) مؤد سعيد السالم: نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار النشر، عمان، الأردن، 1999، 2000، ص 22.

يضمن تحقيق وتكامل بنائها التنظيمي، وهذا ما دفع بالمؤسسات الجزائرية الى الاهتمام بالعنصر البشري في أولى اهتماماتها وتوجيه أفعاله بوجه إيجابي ترغب فيه عن طريق توفير بيئة تنظيمية قوية تمثل كيان اجتماعي كامل بكل أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والنفسية توجه أداء الجماعات وتزيد حماسهم ودافعيتهم للعمل وتزيدهم بالإحساس بالهوية التنظيمية.

وحيث تكون هذه البيئة قادرة على رفع مستوى متغيراتها لمواكبة التطورات المتسارعة التي تحدث في المجالات التكنولوجية أو التنظيمية وغيرها من الميادين، يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحسين أساليب الاشراف بتميز المشرفين بالقدرة على التنظيم والإدارة بإيجاد رؤية تسمح للأفراد بتعزيز قدراتهم وتشجيعهم على تطوير أفكارهم وتنمي روح العمل الجماعي والشعور بالأهمية والمشاركة وإيجاد مكان يكون فيه الافراد على استعداد لبذل كل الجهود في سبيل إنجاح خطط المنظمة، فالمشرف المتميز هو القادر على ضبط وتوجيه أفعال العامل واحتوائها وتطويرها الى ما يخدم الأهداف المشتركة ويسهم في دفعه لمزيد من المعرفة والعطاء لأداء المهام بالشكل المطلوب وضمان الجودة في العمل.

كما أن البيئة التنظيمية المتميزة هي التي يتمكن من خلالها الافراد من بناء إطار نسقي يتم فيه ضبط العلاقات الاجتماعية بينهم وتوسيع مجل يتفاعل فيه الافراد في الانتماء الى جماعات تأخذ مكانها في التجمعات الصغيرة ثم تبدأ تدريجيا من تقوية ارتباطها، فتحدث جوا ديناميا يسهل عملية التواصل بين الافراد وينشر أجواء الراحة النفسية، ويحدث نوع من التكامل والتناسق في محيط العمل ترتفع فيه المعنويات ويبرز إحساس بالثقة والاحترام المتبادل والتعاون في مستوى واحد يعزز هذا الأخير انتماءهم للمكان وينتج وعيا تلقائيا بتلاحم قوي بين الفرد والمنظمة.

وتتخذ المنظمة من نظام الحوافز عاملا أساسيا في تطوير مهارات العاملين بتوفير الحافز حسب الحاجة التي تتطلب أولوية الاشباع عند العامل كأسلوب فعال يوجه سلوكه ويضبطه فكلما أدركت المنظمة أن تقديم حافز ما يكون فعالا إذا تقابل مع حاجة الفرد الى الاعتراف بأهمية المجهود الذي قام به زادت رغبته في تطوير ذاته وتنميته مهاراته وأصبح أكثر حماسا لبذل المزيد من الجهد ويجعله يبذل أكثر في عمله ويدفعه للإخلاص فيه.

وتعتمد المنظمة على انتهاج سياسة التدريب كأفضل وسيلة لإعداد وتنمية المورد البشري وتحسين أدائه وتحقيق القدرات التنافسية وتفعيل الاستغلال الكفاء للتقنيات من خلال تحقيق الأمان الوظيفي للأفراد وزيادة ثقتهم بأنفسهم وخلق اتجاهات إيجابية لتسهيل اندماجهم في مؤسساتهم وفي ثقافتها التنظيمية، مما

ينمي تقديرهم لذاتهم ويكسبهم معارف ومعلومات تسهل أداء المهام وتضمن التغيير الإيجابي والتطور والرفق في ميدان العمل.

وعلى هذا الأساس تظهر محددات البيئة التنظيمية المتمثلة في الإشراف والعلاقات الإنسانية والحوافز وسياسة التدريب على أنها أهم مورد تضمن عناصر التنمية والتطوير في كل المجالات التي يتعرض لها العامل في التنظيم والتي تعمل معا من أجل تنمية وتحسين أدواره وتطويره ليصبح قوة بشرية مزودة بالكفاءة قادرة على مواكبة التطورات الحاصلة في عالم التنظيمات.

وفي ضوء ما سبق تبلورت فكرة هذه الدراسة وتمت صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

ما هي محددات البيئة التنظيمية التي تحيط بالعامل في المؤسسة؟ وكيف يمكن استغلال هذه المحددات للوصول الى تطوير العامل في شتى الميادين؟

ولقد صيغت الأسئلة الفرعية كالتالي:

1- كيف يؤثر أسلوب الإشراف المطبق في المؤسسة على تطوير العاملين بها؟

2- كيف تعمل العلاقات الإنسانية داخل المنظمة على تطوير العاملين؟

3- ما هو دور نظام التحفيز في تطوير العاملين في المؤسسة؟

4- هل لسياسة التدريب التي تنتهجها المؤسسة دور في تطوير العاملين بها؟

## 5-فرضيات الدراسة:

تمثل الفرضيات أحد الموارد الأساسية للمفاهيم وهي تتجلى كإجابة مؤقتة كسؤال الإشكالية، وباختصار هي أساسا عبارة عن تصريح يتبأ بوجود علاقة قائمة بين حدين أو أكثر، أو بين عنصرين أو أكثر من عناصر الواقع يجب التحقق منها في الواقع<sup>(1)</sup>، وعليه من خلال طرح التساؤل الجوهري للدراسة، ومن خلال الأسئلة التي تفرعت عن السؤال الجوهري، يمكن اقتراح فرضيات الدراسة التالية:

1- يؤثر أسلوب الإشراف الموجه في ضبط أفعال العاملين وتوجيهها لخدمة الأهداف المشتركة.

2- يؤثر مستوى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة في تطوير نظرة الانتماء عند العامل.

---

(1) Maurice Angers: Initiations pratique a la méthodologie des sciences humaines, CEC, Québec, 1996, p180.

3- كلما أشبعت الحوافز حاجات العمال زاد مستوى أدائهم في المنظمة.

4- يساهم التدريب الفعال في تطوير القدرات الإبداعية لدى العمال.

## 6-تحديد المفاهيم:

يعد تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية أحد الطرق المنهجية العامة في تصميم البحث، فالثقة الموضوعية من خصائص العلم، والتي تميزه عن غيره من ضروب المعرفة، ومن مستلزمات الدقة في العلم وضع تعريفات واضحة ومحددة لكل مفهوم أو مصطلح يستخدمه الباحثون في كتاباتهم ودراساتهم<sup>(1)</sup>.

وعليه نستطيع أن نميز المفاهيم الإجرائية المعزولة والمبنية امبريقيا انطلاقا من المعايينات المباشرة أو المعلومات المجمععة أو المفاهيم النسقية التي تبنى بواسطة التفكير المجرد والتي تتسم مبدئيا بدرجة عالية من الأحكام المسبقة وأوهام الشفافية<sup>(2)</sup>.

وعليه على الباحث تحديد المفاهيم التي يستخدمها في بناء الإشكالية، فتحديد المفاهيم بدقة ووضوح يساهم في تسهيل وفهم وإدراك معاني الأفكار من طرف القارئ، ومن خلال دراستنا فقد تم تحديد المفاهيم التالية:

### ● البيئة:

وتعني الجو الطبيعي والاجتماعي الذي يعيش فيه الانسان، كما تعني الوسط المحيط بالإنسان والذي يشمل الجوانب المادية وغير المادية البشرية وغير البشرية<sup>(3)</sup>.

### المفهوم الاجرائي:

نقصد بها من خلال هذه الدراسة محيط العمل الذي يتواجد فيه العامل وكل ما يتعلق بالعمل والجهاز الإداري والعمليات التي تتم فيه كالإشراف وأشكال العلاقات بين العاملين وسياسات التحفيز وتنظيم

---

(1) محمد الجوهري، عبد الله الخريفي: طرق البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص33.

(2) Raymond Quivy Luk Van Campenhoud : Manuel de recherche en science sociales, France, Dunod, 1988, P143.

(3) بوشكمية فتيحة: البيئة الداخلية للعمل وعلاقتها بالأداء، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، 2013، 2014، البلدة، ص 07

الاتصالات... وكل ما من شأنه التأثير في الافراد وسلوكياتهم بغية إرشادهم وتوحيدهم الى تحقيق الفعالية والتطوير في مجال التنظيم.

#### • الاشراف:

هو عملية فنية تهدف الى تحسين ورعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر (التطور) لكل عامل، وأي شخص آخر له أثر المؤسسة.

" هو عملية قيادية تتمثل في المقدرة على التأثير لتنسيق الجهود من أجل تحسين وتحقيق الأهداف<sup>(1)</sup>.

" وهو العملية التي يلاحظ من خلالها العاملون أثناء تأديتهم أو تنفيذهم للأعمال المختلفة<sup>(2)</sup>.

" هو عملية إنسانية تهدف قبل كل شيء الى الاعتراف بقيمة الفرد بصفته إنسانا، لكي يتمكن المشرف من بناء صرح الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين<sup>(3)</sup>.

#### المفهوم الاجرائي:

هي مجموعة الأنشطة والعمليات التي تتمثل في الحرص على التأثير في سلوكيات العاملين وتوجيهها الوجهة الصحيحة وتنشيطها وتمييزها وحثهم على بذل الجهود والتعاون والانضباط في العمل، وهي عملية يمارسها المسؤول عن العمال ويهدف من خلالها الى توفير ظروف الأمان والاستقرار والجو المناسب الذي يساعدهم على الراحة النفسية ويزيد تطورهم وحماسهم للعمل.

#### • العلاقات الإنسانية:

" هي ذلك النوع من علاقات العمل التي تهتم بالنظر الى المنظمة كمجتمع بشري يؤثر فيه ويحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد باعتباره إنسانا نتيجة إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية<sup>(4)</sup>.

" يقصد بها العلاقات الغير رسمية التي تنشأ بين مجموعة من الناس بهدف تدعيم الصلات الاجتماعية مع بعضهم البعض والإقلال من أثر الضغوط النفسية التي تسببها العلاقات الرسمية<sup>(5)</sup>.

---

(1) محمد حسين العجمي: القيادة التربوية، الاشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،

2008، ص 85

(2) أحمد إبراهيم أحمد: الاشراف الفني، بين النظرية والتطبيق، دار الهنا للطباعة، الإسكندرية، 2003، ص 153

(3) محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 85

(4) عبد الكريم درويش، ليلي تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، ط 2، 1996، ص 83

(5) شهاب إبراهيم بدر: معجم مصطلحات الإدارة العامة، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط 1، 1998، ص 98

" يعرفها (كيت ديفز): هي عبارة عن مجموعة من الاتجاهات التي تهدف الى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية ومحاولة إيجاد نوع من التكامل بينها في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة والرضا اقتصاديا ونفسيا واجتماعيا<sup>(1)</sup>.  
" يقصد بها كافة الروابط والصلات التي تقوم بين إدارة المنشأة الصناعية وبين هؤلاء العمال وبعضهم البعض وبينهم وبين عملهم على أساس أن المنشأة لم تعد منظمة إقتصادية يعمل فيها العمال، كما بينت لهم مشاعرهم وعواطفهم وإحساساتهم ومشكلاتهم الخاصة "<sup>(2)</sup>.

#### المفهوم الاجرائي:

هي إهتمام المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها بتوفير جو من العلاقات الطيبة والذي يتميز بوجود نوع من الارتباط الذي يجمع بين الافراد في مستوى واحد فيشعرون بالانسجام والتكافل والتضافر في الجهود، فترتفع روحهم المعنوية ويتعزز ارتباطهم ببعضهم البعض وارتباطهم بمحيط العمل ن وتزيد ثقتهم بأنفسهم وبقدرتهم على التطور والتجديد والابتكار.

#### • الحوافز:

" العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء عن أقرانه "<sup>(3)</sup>.  
" هي مجموعة المؤثرات التي تؤدي بالشخص أن يتصرف بطريقة معينة "<sup>(4)</sup>.  
" هي مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية "<sup>(5)</sup>.

(1) محمد الصيرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء، الإسكندرية، ط 1، 2007، ص 11.

(2) ماهر محمد عيش: العلاقات الإنسانية في الصناعة، مكتبة عين شمس، بدون سنة، ص 04.

(3) محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، بدون سنة، ص 212.

(4) Gresle (F) et autres: Dictionnaire des Sciences Humaines (Sosyologie, Psychologie Social, anthropologie) Ed Nathan, paris, 1999, p 222.

(5) خالد مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 1، 2003، ص 255.

تعتبر أيضا عن المكافآت التي يتوقعها الفرد من أدائه للعمل والتي يمكن أن تكون حوافز مادية تتصل بالأجرة أو الزيادة في الراتب والمنافع المادية الأخرى، أو حوافز معنوية تتمثل في زيادة السلطة والنفوذ أو الهيبة (1)

" تعبر الحوافز عن الإمكانيات المتاحة والتي تقوم البيئة بتوفيرها للشخص، ويكون قادرا في الحصول عليها واستخدامها أفضل استخدام لتحريك الدوافع للقيام بأداء مجموعة من الاعمال والأنشطة بالطريقة وبالأسلوب الذي يجعله قادرا على إشباع رغباته، حاجاته، طموحاته، آماله، توقعاته، تحقيق أهدافه..."(2).

" تعرف الحوافز بأنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الانسان أو تحفزه على أداء أفضل"(3).

### المفهوم الاجرائي:

هي عملية توفير الموارد والإمكانات كمغريات لتوجيه سلوك الفرد وضبطه بما يتماشى وتحقيق الأهداف المطلوبة، وتشمل على مختلف الفرص التي تشبع حاجات الافراد وتنمي شعوره بأهميتهم وأهمية ما يقومون به من أعمال، وتدفعهم للعمل أكثر لتتمية التزامهم ورفقيهم، ويتم ذلك عن طريق توفير مختلف فرص التدريب، الترقيات العلاوات وغير ذلك.

### • الحاجة:

" حالة الشعور بالنقص لدى الافراد والجماعات اتجاه شيء معين، مادي أو معنوي يدفع بهم الى السعي بشتى الوسائل الرسمية وغير الرسمية من أجل تلبيتها"(4).

" هي وضع طبيعي أو ميل فطري يدفع الانسان الى تحقيق غاية ما داخلية أو خارجية شعورية أو لاشعورية"(5).

" هي نوع من التوتر أو عدم الاشباع يشعر بها فرد معين وتدفعه الى التصرف نحو الهدف الذي يعتقد أنه سوف يحقق له الاشباع"(6).

---

(1) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية)، المكتبة الوطنية، عمان، ط2، 1997، ص ص، 30 – 31.

(2) مصطفى محمود كامل أبوالعزم عطية: السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة، ص 159.

(3) مصطفى نجيب شأو يش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، دار الشروق، عمان، ط 3، 2000، ص 208.

(4) قاسيمي ناصر: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011، ص66.

(5) Gresle (F) et autres, Op,Cit, p 204.

(6) سمارة نصير: ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، دار الخلدونية، الجزائر، 2004، ص 120.

## المفهوم الإجرائي:

هي حالة يشعر بها الفرد من خلال مروره بمختلف مراحل حياته الاجتماعية والعملية، حيث يدفع به هذا الشعور الى محاولة الاشباع وتلبية هذه الرغبة حيث يحافظ على استقراره وتوازنه ويضمن بقاءه وتفاعله مع باقي أفراد التنظيم، وتختلف هذه الحاجة من حاجة الطعام والشراب الى حاجة الأمن والاستقرار وحاجة إثبات الذات والتقدير والاحترام.

## • التدريب:

" الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك يجعله أكثر فاعلية في أداء مهامهم، وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء السلوك واتجاهات المتدربين" (1).

"هو مجموعة من الإجراءات والوسائل والأساليب المخططة من أجل مساعدة الموظفين على تحسين وتطوير معارفهم وسلوكياتهم والمهارات اللازمة لتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، إضافة الى مساعدتهم على التكيف مع بيئتهم وأداء مهامهم الحالية والمستقبلية على أحسن وجه" (2).

يرى " سيكيو وآخرون " أن التدريب مجموعة من العمليات والطرق والدعائم التي تساعد الموظفين على تطوير معارفهم وسلوكياتهم ومواقفهم وقدراتهم العقلية الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة والفرد معا" (3).

## المفهوم الاجرائي:

نقصد بالتدريب في هذه الدراسة أنه عملية مستمرة تخص كل الموظفين بالمنظمة خلال كامل مسارهم الوظيفي، بحيث تهدف هذه العملية الى تنمية الأفراد وتطويرهم من خلال زيادة قدرتهم على التفكير المبدع وتنمية مهاراتهم وتجديد معارفهم من أجل تمكينهم من أداء مهامهم بفاعلية وكفاءة عالية.

---

(1) حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر، عمان، ط 2، 2007، ص 15.

(2) Jean marie Peretti , Ressources Humaines et Gestion des Personnes , 5eme édition librairie Vuibert, Paris , 2005 , p 99.

(3) Lakhdar Sikiau et autres: Ressources Humaines dans le contexte de mondialisation des marches, 4é, Boeck université, Montréal, p19.

## • التطوير:

" هو عملية مستمرة ومتكاملة تهدف إلى زيادة مهارات العمال وكفاءاتهم وتحسين تكنولوجيا الإنتاج وأنماط التسيير وأشكال الإتصال التنظيمي والعلاقات العامة من أجل زيادة قدرة التنظيم على مسايرة مستوى التطور"<sup>(1)</sup>.

## المفهوم الإجرائي:

نقصد بتطوير العمال من خلال هذه الدراسة استغلال سلوكيات وأفعال العمال وتوجيهها إلى تحقيق الفعالية من خلال زيادة حماسهم وتنمية كفاءتهم وتجديد طاقاتهم وتسهيل عملية اندماجهم في محيط عملهم وذلك بتوفير كل الإمكانيات المادية كالحوافز والتدريب... والمعنوية كتقوية ارتباطهم مع بعضهم وتحسين العلاقات بينهم وتسهيل عمليات التفاعل بين العمال من جهة وبينهم وبين المسؤولين من جهة أخرى.

## • الأداء:

يعرف الأداء أنه: "أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط في شكل من الأشكال"<sup>(2)</sup>.

"الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"<sup>(3)</sup>.

يعرف "هاينز" الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، وهو نتاج جهد معين قام ببذله الفرد لتنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة وفي أقصر وقت وأقل جهد.<sup>(4)</sup>

كما يعبر الأداء عن "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"<sup>(5)</sup>.

(1) ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 43

(2) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص 244.

(3) رواية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 215.

(4) صالح بن سعد المربع، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص 38.

(5) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 219.

## المفهوم الاجرائي:

هو حصيللة الجهد الذي يبذله العامل داخل المنظمة التي يعمل بها، والذي يشير إلى درة الاتقان في العمل وإتمامه في الوقت المحدد وبالمواصفات المطلوبة مع إمكانية تطوير هذا الأداء في المستقبل بما يتوافق مع أهداف المؤسسة.

## 7- الدراسات السابقة:

إن أهم قاعدة في البحث العلمي هو الاطلاع وقراءة كل ما كتب في موضوع البحث، لأن ذلك يمكن الباحث من تكوين فكرة عامة حول موضوع بحثه، كما تمكنه من الاطلاع على النتائج التي توصل إليها باحثون آخرون في موضوع بحثهم ومن الدراسات السابقة للموضوع نذكر ما يلي:

### • الدراسة الأولى:

"تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية في ظل التحول الى اقتصاد السوق". وهي: أطروحة ل: عبد المجيد أو نيس لنيل دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير.

والذي انطلق في إشكالية تتمحور حول الأسئلة التالية:

1- ما هي طبيعة وشكل التسيير القائم والمسير والقيم التي تتماشى واقتاد السوق؟

2- ما مدى تأثر علاقات العمل بأسس ومبادئ العلاقات الإنسانية التي توصل إليها الباحثون والخبراء والاحكام الخاصة بمسيرى المؤسسات الاقتصادية من خلال الجوانب التنظيمية لظروف العمل.

3- ما هي العوامل التي تجعل جوانب العمل أكثر ديناميكية بين المسيرين والمرؤوسين؟

وجاءت فرضيات الدراسة كما يلي:

1- إصدار النصوص التنظيمية المؤطرة للنشاط الاقتصادي والمنظمة لعلاقات العمل بين المسيرين والعمال، تحمل في طياتها، بل هي متأثرة بأسس ومبادئ العلاقات الإنسانية التي توصل إليها الباحثون والخبراء، هذه العلاقات الإنسانية التي تؤثر على المسيرين والعمال في آن واحد بالرفع من معنوياتهم ومنه التحكم في الإنتاجية تحسينها وزيادة الإنتاج كما ونوعا.

2- تراجع دور الدولة الاقتصادي لصالح اقتصاد السوق استوجب على الدولة لكي تحافظ على توازنها الاقتصادي والاجتماعي ولعب دورها التنظيمي أن تعمل على إصدار نصوص تنظيمية تنظم علاقات العمل بين المسيرين والعمال.

3- اعتمد الباحث في دراسته وتحليله على منهجين أساسيين وهما: المنهج التاريخي لدراسة المحددات التاريخية، والمنهج الوصفي التحليلي لتوضيح مفاهيم وخصائص العمل وقياس إنتاجية العمال والعوامل المؤثرة على الإنتاجية، وأثر العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل وإفرازاتها على طرق التسيير المعتمدة من طرف المسيرين وتحديد القيم التي تتماشى واقتصاد السوق والخصوصية وجاءت نتائج هذه الدراسات كما يلي:

- نجاح وازدهار المنظمات والوحدات الاقتصادية يعود بالدرجة الأولى في الاعتماد على كفاءة العمال وقدراتهم في العمل إضافة الى اخلاصهم وتعاونهم في تحقيق الأهداف، فالإنسان هو العنصر الوحيد المتغير بين عناصر الإنتاج حيث يتغير عطاءه تبعاً لظروف العمل المادية والمعنوية المحيطة به.

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أصبح مركز وموجه بالدرجة الأولى على الفرد العامل الذي يجب أن توفر له المؤسسة فرص النجاح وتهيء له الجو المناسب للعمل، ولا يتم إلا في إطار إشراف ديمقراطي واتصال جيد ومنظم وشفاف ومسؤولين ومسيرين وإداريين أطفاء يتحكمون في العمليات الإنتاجية ليس من الجانب المادي وتقني فحسب، ولكن من جانب السلوك الإنتاجي أيضاً.

- التطور السريع والمستمر لقانون العمل لم يأت من أجل عامل واحد، بل كان نتيجة لعدة عوامل مختلفة الأهداف والابعاد، اجتمعت من أجل صياغة قانون عمل حديث يراعي مبادئ العلاقات الإنسانية الادمية قبل أي اعتبار ويستجيب لمتطلبات العامل الاجتماعية وحرية وكرامته واستقلالته عن صاحب العمل أو عن الإدارة أو المؤسسة التي تشرف عليه، ومنه إقامة علاقات التوافق والتعاون والمصالح مشتركة بعيداً عن الاستغلال والتنافر والصراع بين العمال والمسيرين والمشرفين.

- لعلاقات العمل آثار عديدة ومتنوعة ومختلفة على الحياة العملية والمهنية للعمل حيث تنشأ آثار مباشرة لمجرد استكمال إجراءات إبرامها لذلك يجب إعطاء كل الأهمية لهذه العلاقات ومحاولة توجيهها لخدمة الصالح العامل.

وتشترك هذه الدراسة مع دراستنا الفرضية الثانية وهي العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق التطور لدى العمال، حيث أكدت هذه الدراسات أن العلاقات بين العمال أساسية في جعل العامل يشعر بحريته وكرامته وذلك ما يجعله يشعر بالانتماء للتنظيم ويوحد بين أهدافه الخاصة وأهداف التنظيم ككل.

### • الدراسة الثانية:

" الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية " وهي رسالة ماجستير للباحث " زواتيني عبد العزيز".

وقد طرح الباحث من خلال هذه الدراسة التساؤلات التالية:

- 1- هل للاتصال القيادي علاقة بتحفيز العاملين؟
- 2- هل عملية اتخاذ القرارات تؤثر في تحفيز العاملين؟
- 3- هل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية له علاقة بتحفيز العاملين؟

أما فرضيات الدراسة فجاءت كالتالي:

- 1- لنمط الاتصال القيادي تأثير في تحفيز العاملين.
- 2- كلما تم إشراك العمال في اتخاذ القرارات زاد ذلك من تحفيز العاملين.
- 3- يؤثر مستوى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم في تحفيز العاملين وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والمنهج الكمي في جمع وتحليل المعطيات إضافة الى استخدام المنهج الكيفي في قراءة الجداول ومحاولة استنتاجها سيولوجيا... ودعم بحثه بمجموعة من المقابلات الاستطلاعية ثم توظيفها في تأويل وتفسير الأسباب والنتائج.

وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- إن العلاقات الإنسانية بين العمال تشعرهم بالراحة وتجعلهم متضامنين، كما أن الجو الاخوي يجعلهم يتقاسمون الاعمال ويتحملون المسؤولية.
- يعتبر المشرفين والمسيرين عنصر مهما في هندسة العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم، من خلال القيام بعدة نشاطات منها الحرص على دعم الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات وتنمية العلاقات الإنسانية.

- إن تقليص هامش الحرية للعمال الذي يقر الطاعة والانصياع والاستقامة لا يبعث عامل التحفيز فيهم، لذلك على المؤسسة الاعتماد على ذكاء المورد الإنساني ورغباته، فالعمال يطالبون دوماً بالامتثال ويعانون من صلابة القواعد والإجراءات الإدارية.

- الاتصال يزيد من التعاون والثقة نحو المسؤول والإدارة وأغلبهم من الإطارات لمستواهم المهني، وبحسب أقدميتهم وخبرتهم عكس أعوان التنفيذ الذين يجدون في الاتصال أنه غير مرضي لأنه لا توجد معاملة متساوية من طرف المسؤولين والإدارة غالباً (الإطارات أكثر استقلالية من باقي العمال).

وتشترك هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تركز على أهمية القيادة والعلاقات الإنسانية في تحسين ودفع العاملين الى الاحسن من حيث تحسين سلوك القادة في العامل مع العمال، وإحترامهم وتشجيع ارتباطهم ببعضهم البعض ومساعدتهم على تكوين علاقات تسهل في دمجهم في المؤسسة وشعورهم بالراحة والأمن، وكذا تشجيعها للقيم وتطوير المعايير التي تعتمدها المؤسسة لخدمة الأهداف المشتركة وتحقيق تطور تام وفعال على جميع المستويات.

#### ● الدراسة الثالثة:

وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة " دكتوراه دولة " للباحث " يرقى حسين " الجزائر وكانت بعنوان:

" استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية "

وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول البحث عن الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة

الاقتصادية في ظل التغيرات الجديدة، وقد طرح الباحث التساؤلات التالية:

1- كيف تسهم تنمية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية؟

2- كيف تتحقق الكفاءة والفعالية لنظام تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؟

3- ما أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء المتميز؟

أما فرضيات الدراسة فتمثلت في:

1- تعتبر تنمية وتطوير المورد البشري من أكثر الأنشطة الاستثمارية التي تدر عائداً في المدى

الطويل للمؤسسة الاقتصادية.

2- إن فعالية نظام تنمية الموارد البشرية لا يتم من خلال تحقيق معدلات أداء عالية للأفراد.

3- هناك علاقة إيجابية بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية والأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الاقتصادية وقد توصل الباحث في نهاية الدراسة الى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- أصبح من الضروري التأكيد على أن الموارد البشرية هي أهم الأصول بالمؤسسة الاقتصادية، وهي المورد الحقيقي الذي يولد الطاقات الكامنة ويبدع ويبتكر ويدير الأصول الأخرى بالمؤسسة.

- إن تنمية العاملين نشاط علمي يستند الى مناهج وأسس مقننة وتستخدم تقنيات مطورة.

- إن تطوير المورد البشري نشاط هادف ينبغي أن يتم التعامل بشأنه بجدية مناسبة مع أهميته في بناء وتعظيم كفاءة المورد البشري.

- إن أهم شيء خلصت اليه المتغيرات والتوجيهات العالمية من تغييرات جذرية في مفاهيم التسيير الحديث هو العناية الفائقة بالعامل (المورد البشري) باعتباره حجر الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها.

تتشارك هذه الدراسة مع موضوع بحثنا من حيث تتأول لها البحث عن الأساليب والعوامل الأساسية الموجودة في محيط المنظمة، وكيف يمكن استغلال هذه العوامل في تفعيل مختلف سلوكيات المورد البشري وتحقيق الفعالية في أدائه وإثباتها أن المورد البشري هو من أهم العوامل الاستثمارية التي تحقق النجاح والرفق لأي منظمة على المدى الطويل.

#### ● الدراسة الرابعة:

وهي رسالة ماجستير للطالبة " بوشكمية فتيحة " جامعة البليدة 2014 بعنوان: " البيئة الداخلية للعمل وعلاقتها بالأداء " وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة أثر العوامل البيئية التنظيمية في أداء العامل وتحسين إنتاجيته وطرحت الباحثة التساؤلات التالية:

1- كيف يؤثر أسلوب الاشراف المطبق في المؤسسة على أداء العاملين؟

2- ما هو دور نظام الحوافز على أداء العاملين؟

أما فرضيات الدراسة فتمثلت في:

1- يؤثر أسلوب الاشراف المطبق في المؤسسة على أداء العاملين.

2- نظام الحوافز الذي يلبي طموحات العاملين يؤدي الى زيادة أدائهم بالمؤسسة.

وقد توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج هي:

- يعتمد المشرفون من تشجيع العمل الجماعي المتناسق داخل المؤسسة كطريقة لممارسة عملهم، وذلك بتفعيل وتوسيع عملية الاتصال بين العاملين والذي يزيد من حماس العمال وشعورهم بأهمية الجماعة، والتي تمكن من تكوين فريق عمل يعمل بروح الجماعة في نسق تفاعلي تسوده قيم التعاون والتضامن، والذي ينمي شعور الفرد بالانتماء والارتباط بعمله ويدفعه الى تحسين مستوى أدائه.

- تعدد أشكال وأنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة لعمالها من تحسين ظروف العمل وتقديم إجازات... يسهم في إشباع الحاجات الضرورية للعاملين والتي تحفز العامل الى الانضمام والاندماج في المنظمة ويوحد ويربط أهدافهم الخاصة مع أهداف المنظمة.

- سعي العاملين الى تكوين علاقات داخل التنظيم مع زملائهم كعلاقات الصداقة والزمالة، ويبرز عمق هذا التعاون والعلاقات إدراك العاملين لأهميتها في ضبط وتوجيه السلوك ومدى الارتباط والانتماء لبيئة العمل.

اشتركت هذه الدراسة مع موضوع بحثنا من حيث تناولها لبيئة المنظمة ومختلف معاييرها التي تدفع العامل لتحسين أدائه، وهي كلها معايير تدخل ضمن محيط المنظمة أو محيط العمل الذي يمثل المكان الذي تحدث فيه مختلف التفاعلات بين العاملين.

#### • الدراسة الخامسة:

دراسة عامر سعاد بعنوان " التدريب وعلاقته بتنمية الموارد البشرية " وهي أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل 2015 بجامعة الجزائر.

وكانت أهم التساؤلات التي طرحتها الباحثة:

1- هل يساهم التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية؟

2- هل يحقق التدريب المستمر تمكين الموارد البشرية؟

3- هل يساهم التدريب في تنمية القدرات لدى الموارد البشرية؟

أما فرضيات الدراسة فتمثلت في:

1- التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

2- للتدريب المستمر دور في تحقيق التمكين لدى الموارد البشرية.

3- يساهم التدريب في تنمية وتطوير القدرات لدى الموارد البشرية.

وقد توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج منها:

- عملية التدريب دور هام في تحقيق التنمية لدى الموارد البشرية باعتبار التدريب محفز ومحرك للفرد لزيادة كفاءته وتحسين أدائه وأيضا زيادة إحساسه بالولاء للمنظمة.

- عملية تمكين الموارد البشرية يمكنها أن تحقق من خلال عملية التدريب التي تهدف الى تطوير وتنميته قدرات ومواهب العاملين وتزويدهم بالمهارات المطلوبة.

- الموارد البشرية التي تستحق التمكين هي الموارد التي لديها القوة، الكفاءة والمعرفة والرغبة في الإنجاز، وتحمل المخاطر والحماس، وتحقيق الجودة وأيضا الرأي المستقل، وكلها ميزات تتحقق بالتدريب، حيث أن تدريب الموظفين يعني زيادة معرفتهم وزيادة معرفتهم تعني زيادة تمكينهم.

- يجب التأكيد على دعم الطاقات الإبداعية وتشجيعها وتنميتها عن طريق التدريب المستمر مع الإشارة الى أنه هناك تحسن في الأداء لدى العاملين بفضل التدريب.

تتشارك هذه الدراسة مع دراستنا في تأكيدها على أن عملية التدريب هي أهم عملية ومحور أساسي تلجأ اليه المؤسسات لتحقيق التطوير الكامل والشامل لدى الافراد.

## **8-المقاربة السسيولوجية:**

تساعد المقاربة السسيولوجية على الاقتراب من الموضوع، وصيغة الموضوع هي التي تحدد نوع الإطار المرجعي الذي ضمن موضوع الدراسة، وقد يكون نظرية أو مجموعة نظريات، فالاقتراب السسيولوجي يساعد الباحث على تبني اتجاه فكري معين والذي يعتبر القاعدة الفكرية التي ينطلق منها الباحث، فالنظرية الاجتماعية هي الركيزة الأساسية التي بفضلها يكتسب البحث الطابع العلمي، فهي "إطار يعتبر مجموعة من القروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط"<sup>(1)</sup>.

ومن خلال موضوع بحثنا هذا قد تم الاعتماد على المقاربات التالية:

---

(1) طلعت همام: قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط1، 1984، ص 70.

## • النظرية النسقية:

التي تلح على أهمية وجود البيئة في المنظمة حيث ينظر إليها (المنظمة) على أنها كنسق اجتماعي في شبكة " العلاقات التفاعلية التي تحدد طبيعة هذا النسق كحالة من حالات التفاعل الإنساني، وتؤكد على أن الاقتراب النسقي وسيلة جيدة للتوجه ورصد التفاعلات الملائمة ضمن المجال المعقد والمتشابك الذي تتميز به البيئة والتي تعتبر كنسق فرعي متداخل ومتفاعل ومتكامل مع الأنساق الفرعية الأخرى من أجل إشراك جميع الأعضاء لتحقيق الانسجام والتوازن في النسق الاجتماعي، وبالتالي تكيفه مع المؤثرات الداخلية والخارجية فمثلا وظيفة الإشراف هي توجيه سلوكيات الأفراد وتقويمها لصالح أهداف المنظمة ووظيفة التحفيز تنمية قدرات العاملين وتجديد طاقاتهم لتحسين أدائهم وتنمية نشاطاتهم،... فكل عنصر تختلف وظيفته عن الآخر، ولكنها تكمل بعضها البعض من أجل تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة والمتمثل في تطوير المورد البشري.

كما يمكن الاستعانة بنظرية " تشستر برنارد " الذي يرى أن التعاون ن هو أساس كل التنظيمات، وأن القيادة وعملية متابعة العمال والإشراف عليه هي مركز هذا التعاون ن، وأن بإمكانه أن يحقق النجاح من خلال قيامه بوظائف أساسية منها التأكد من سلامة الاتصالات بين العاملين وذلك بنقل الأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين، وذلك لضمان كفاءة العامل في المنظمة.

كما يؤكد " برنارد " على ضرورة تنمية مهارات وخبرات جميع العاملين في مختلف المستويات وذلك باستخدام وسائل متعددة تضمن تعليم وتدريب وتطوير العاملين وأنه لا بد من تشجيع العاملين من خلال تدعيم الظروف المناسبة لتحقيق التعاون ن ولا بد من التحديد الواضح لأهداف التنظيم.

كما يمكن الاستعانة بنظرية " العلاقات الإنسانية " لـ " التون مايو " والتي تؤكد على أن العمال لا يستجيبون لمتطلبات التنظيم كأفراد أو شخصيات منعزلة، وإنما يستجيبون كأعضاء في جماعات العمل، وأن علاقاتهم المباشرة مع زملائهم تؤثر بشكل كبير على سلوكياتهم وتصرفاتهم، كما توصلت هذه الدراسة التي قام بها " مايو " إلى أن إنتاجية وأداء ومردودية العمال تتأثر بدرجة علاقتهم مع الزملاء الآخرين وانفعالات أقرانهم.

ومن خلال هذه النظرية سوف نسعى لمعرفة أثر العوامل النفسية والاجتماعية الموجهة لسلوك العاملين، ومدى تأثير عمليات التفاعل والاتصالات التي يكونها هؤلاء العمال من خلال علاقتهم ببعضهم البعض وتشجيعهم على الاتصال فيما بينهم وأهم الأسباب التي تدفعهم إلى تطوير قدراتهم نتيجة التفاعل والانسجام داخل التنظيم.

## 9- صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي موضوع بحث من الصعوبات سواء كانت في الجانب النظري أو الجانب الميداني حيث اعترضتنا في دراستنا هذه بعض الصعوبات المتمثلة في:

- \* صعوبة التحكم في فرضيات الدراسة حيث انطلقنا من السؤال الجوهرى ما محددات البيئة التنظيمية وكيف يمكن لهذه المتغيرات أو المحددات أن تؤثر على تكور العاملين بالمؤسسة.
- \* صعوبة التحكم في الاقتراب السيسولوجي للدراسة كون أن موضوع بحثنا شمل العديد من النظريات التي تطرقت الى مثل هذه المواضيع.
- \* صعوبة استرجاع الاستمارات من بعض العمال الذين تجاهلوا موضوع البحث.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل فقد تم بناء الإشكالية المتضمنة للتساؤل الجوهرى والأسئلة الفرعية للدراسة، ثم اقتراح أربعة (04) فرضيات للدراسة سنسعى للوصول إلى تحقيقها أو رفضها من خلال الدراسة الميدانية التي ستجري على مؤسسة الهياكل المعدنية والنحاسية "CR.METAL"، بالبليدة، كما تم تحديد المفاهيم التي لها علاقة بالدراسة والتي اعتمدنا عليها بداية من إشكالية الدراسة، وقد تم تبني كل من النظرية النسقية لـ "تالكوت بارسونز" ونظرية "التعاون" لـ "تشستر برنارد" ونظرية العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو" كاقتراب سيسولوجي لموضوع بحثنا، واختتمنا الفصل بكل من الدراسات السابقة للموضوع والصعوبات التي واجهتنا خلال فترة تحضيرنا لهذا البحث.

## الفصل الثاني: البيئة التنظيمية ودورها في تطوير العمال

### تمهيد

- 1-أسباب وأهمية دراسة البيئة التنظيمية.
- 2-خصائص البيئة التنظيمية.
- 3-تصنيفات بيئة العمل.
- 4-استراتيجية المنظمة في التعامل مع البيئة.
- 5-علاقة بيئة العمل بتطوير العمال.

### خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: البيئة التنظيمية ودورها في تطوير العمال.

### تمهيد:

تواجه المنظمة عدة متغيرات وعوامل بيئية تجبرها على اتباع عدة أساليب وأنماط من التسيير من أجل التكيف والتأقلم هذه المتغيرات والعوامل البيئية، وتتمثل هذه المتغيرات في محيط العمل أو بيئة العمل التي تتضمن أساليب التسيير والقيادة والإشراف والحوافز والتي تعمل المنظمة جاهدة لاستغلالها بأفضل طريقة للوصول الى تطوير شامل للعاملين في شتى الميادين، وسنتطرق في هذا الفصل الى أهمية البيئة التنظيمية وخصائصها وتصنيفاتها واستراتيجية التعامل معها.

### 1-أسباب وأهمية دراسة البيئة التنظيمية:

لقد كان اهتمام رجال الإدارة والباحثين بدراسة البيئة وعلاقتها بالمنظمات والإدارة نتيجة للعوامل التي ساعدت على هذا الاهتمام وأهمها:

- ظهور فكرة التنظيمات أو الأنساق المفتوحة، حيث كان الاعتقاد في الماضي بأن المنظمات والمنشآت المختلفة تعتبر أنساقا مغلقة تتكون من عدد من الأفكار تتفاعل مع بعضها أثناء تأدية وظائفها، ولكن هذا الاعتقاد بدأ يتغير بظهور نظرية الأنساق المفتوحة والتي تقوم على أساس ربط النسق بالبيئة الاجتماعية التي تدعمه، أو إضافة استيرادها للطاقة من البيئة الخارجية أو تصديرها المنتج أو المخرجات الى البيئة بعد أن تجرى على الطاقة عمليات تحويل.
- التدخل الحكومي وكذا قوى البيئة الأخرى من خلال وضع التشريعات المنظمة لهذه المنظمات أو لشؤون العمال، أو لحماية المصالح العامة، كما أصبح للتنظيمات الاجتماعية والسياسية والعبية تأثيرا ضخما على المنظمات، ومن أمثلة هذه التنظيمات النقابية العمالية، الاتحادات التجارية، الأحزاب السياسية، بحيث أصبح لهذه التنظيمات دورا فعالا في تحديد أهداف المنظمة وسياساتها.
- إيمان رجال الإدارة ورجال الاعمال بأن المنظمة أو المنشأة لا تعمل في فراغ، فقد كان من نتيجة ظهور الأنساق المفتوحة وتزايد تأثير البيئة بأشكالها المختلفة أن آمن رجال الإدارة بأن المنظمات التي يعملون بها لا يمكن فصلها عن البيئة التي تعمل فيها، ولكنها تتأثر بما يحدث في هذه البيئة، وكذلك هذه المنظمات في تلك البيئة.
- فشل الأنظمة الإدارية التي تقتبس من بيئة معينة وتطبيقها في بيئة أخرى، فقد يحقق نظاما إداريا نجاحا في بيئة معينة وعلى أثر ذلك يتجه التفكير الى اقتباس هذا النظام الإداري وتطبيقه في بيئة

أخرى استنادا الى ما حققه هذا النظام من نجاح في البيئة الأولى، ولكم قد لا يصادف بل نادرا ما يصادف هذا النظام نفس النجاح الذي صادفه في البيئة الأولى وذلك لاختلاف البيئات (1)، بمعنى إعتقاد ولجوء بعض المنظمات الى تطبيق بعض الأنظمة الإدارية من بيئة معينة تكون قد حققت نجاح قد لا يعكس بالإيجاب على نفس المنظمات نظرا لاختلاف بيئة العمل وتعددتها وتنوعها مثل بيئة المجتمعات الإسلامية والعربية تختلف عن بيئة المجتمعات الغربية.

- يعتبر تزويد المجتمع بالسلع أو الخدمات من الوظائف الرئيسية لأي منظمة حيث أن المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة يعتبر المورد الأساسي لمدخلات عملياتها وأنشطتها الرئيسية، فالمواد الخام، الايدي العاملة، الأرض، ورأس المال، ماهي إلا نواتج المجتمع الذي تعمل أو تتواجد فيه المنظمة، وبالتالي فإن أي طرف يؤثر ويتأثر بالآخر، حتى وإن كان وجود البيئة أو المجتمع يسبق وجود المنظمة في كل الظروف(2).

## 2- خصائص البيئة التنظيمية:

إن البيئة تتصف بعدة خصائص، يجب على المنظمة أن تأخذها في حسابها ومن ضمن هذه الخصائص:

- **التعدد:** حيث تنسم بيئة الاعمال بتعدد وكثرة المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات منها: المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والدولية والقانونية والتكنولوجية والتي تعتبر جزء فقط من المتغيرات التي تؤثر على المنظمة، ومن ثم يجب على المنظمات أن تدرس تأثير كل متغير من المتغيرات على استراتيجياتها وخططها دون إغفال أي عنصر أو متغير منها.
- **التعدد:** حيث تعمل المنظمة في ظل متغيرات معقدة والتي تؤثر على أدائها فمثلا المتغيرات الاقتصادية يمكن تحليلها على مستوى البيئة المحلية وكذلك على مستوى البيئة الدولية، وعلى جانب آخر فإن هناك بعض المتغيرات الداخلية والتي تتفاعل مع المتغيرات الخارجية، ومن ثم فإن تأثير المتغير يكون أكثر تعقيدا على المنظمة.

(1) محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط 1، 2003، ص ص 135، 136، 137.

(2) عبد الغفار حنفي: رسمية قرياقص: أساسيات الإدارة وبيئة الاعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص ص 152، 153.

كما أن عنصر الزمن يؤثر على درجة تعقد المتغيرات، حيث أن رصد المتغيرات التي تحدث في البيئة يكون أكثر فاعلية في الزمن القصير، وتقل القدرة على التنبؤ في الأجل الطويل مما يزيد من احتمالات الخطأ في رسم السياسات والاستراتيجيات التي تأخذ هذه المتغيرات في الحسبان (1).

- **التفرد أو التميز:** بيئة منظمة الاعمال " س " تختلف عن بيئة منظمة، الاعمال " ص " سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية خاصة، حتى وإن لم يختلف في نوع المتغيرات، فإن التباين سيكمن بالضرورة في تأثير هذه المتغيرات على كل منها.
- **صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية:** حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض المتغيرات، فمثلا تغيرات الطقس يصعب التنبؤ إلا في الاجل القصير فقط، بينما يمكن التنبؤ ببعض المتغيرات السياسية والاقتصادية وتأثيرها النسبي في البعض الآخر، لكن من غير الممكن السيطرة أو التحكم في هذه المتغيرات بالكامل.
- **التأثير المتبادل والتراكب بين المتغيرات البيئية،** فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض الاخر.
- **الطبيعة المتغيرة للبيئة** أي عدم ثباتها (2) فالمنظمات تعمل في بيئة ديناميكية تتسم بالتغير المستمر في عناصرها، مما يستلزم أن تكون عملية تحليل البيئة عملية مستمرة تأخذ في الاعتبار التغير المستمر في عناصرها (3).
- إن مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ أنشطة وتحقيق أهداف جميع المنظمات يختلف في الدرجة وليس في النوع (4).

---

(1) محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن: مقدمة في الاعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، 2003، ص 105

(2) عبد السلام أبوقحف: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 113، 114.

(3) محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مرجع السابق، ص 106.

(4) عبد السلام أبوقحف: مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 109.

### 3- تصنيفات بيئة العمل:

هناك عدة تصنيفات للبيئة منها على أساس طبيعة نشاطها، إضافة الى الاستقرار الاضطراب، الهدوء، التجانس، التكيف، التغير، ويمكن إيجاز كل هذا في تصنيفين هما، البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والعامة والخاصة.

#### • البيئة الداخلية للمنظمة:

وتتمثل في مجموعة العوامل والمتغيرات من العلاقات المتبادلة داخل التنظيم والموارد البشرية، وسياسات الاشراف والقيادة ونظم الحوافز والتدريب وطبيعة العمل وتعدد الأدوار والمهام ولوائح القوانين والتشريعات، وقبل التفصيل في هذه العوامل نقوم بعرض أهمية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.

#### \* أهمية تحليل البيئة:

يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الأساسية التي يتم الاستناد اليها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة، وعلى وجه التحديد فإن التحليل البيئي الداخلي يساهم في:

-تقسيم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.

-التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة أو النشاط.

-بيان وتجديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا، مما يؤدي الى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.

-استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.

-تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ناتج التحليل الداخلي من جانب ومجالات الفرص والمخاطر، ناتج التحليل الخارجي من جانب آخر، بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة<sup>(1)</sup>.

(1) جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية " مناهج تطبيقية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 299.

## \* عناصر بيئة العمل الداخلية:

هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد عناصر وأبعد البيئة الداخلية للعمل منها مايلي:

### - نوع التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم:

تتمثل في المداخلات المعرفية والتقنية التي تستخدمها المنظمة من أجل مخرجات نهائية أو وسطية، يمكن أن تسهم في إغناء مدخلات المنظمات الأخرى، ولها تأثيرات إيجابية أو سلبية منها انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين في المنظمات المعقدة تكنولوجيا، مقارنة بزملائهم العاملين في ظل تكنولوجيات أقل تعقيدا، حيث أن التغيير الذي يؤخذ من جانبه التكنولوجي دون مراعاة الآثار والعوامل النفسية والاجتماعية، يولد أمراضا وأضرارا تفوق فوائده وإيجابياته، وعلى العكس فإن التغيير الذي يوفق بين النظم الاجتماعية التقنية معا، وسيحضر المتغيرات المؤثرة والمتأثرة قبل التحول للتغيير التقني المستحدث أو المستورد قد يجلب فوائد ملموسة.

حيث تزيد التكنولوجيا من القدرات البشرية لتحقيق الأهداف الجماعية للمنظمة وللعاملين، غير أنها تطرح نتائج جانبية وعرضية منها التلوث البيئي، وفي المقابل معرفة حول هذه الاعراض الجانبية الضارة، والتي تساعد في تجنب الاضرار وتوفير بدائل جديدة للقرارات المراد اتخاذها أو البرامج التي تحقق الأهداف والسلوكيات، وتعمق فهم النفس، وتساعد في تشخيص الظروف ومعرفة مستوى الطموح البشري وأثرها على السلوك.

### - اللوائح والأنظمة:

يستند تطبيق اللوائح والأنظمة في المنظمة إلى الصلاحية الإدارية التي يتمتع بها المدير أو المسؤول، والذي يرتبط بمصطلح المسؤولية، أي الالتزام من قبل المتمتع بالصلاحية لأن يؤدي واجباته وفقا للصيغ القانونية، والمعايير المهنية والأخلاقية، والقيام بمحاسبة العاملين في المنظمة وفقا لهذه المعايير، حيث يواجه تطبيق النظم واللوائح عدد من الموانع والقيود التي تحول دون تحقيقها للنتائج المتوقعة، أو قد تسهم بظهور بعض المشكلات أو الصعوبات التي تعرقل عمل المنظمة، وتؤدي الى نفور العاملين منها، أو المقاومة لأسباب تتعلق بنوع هذه الأنظمة واللوائح وطريقة تنفيذها، أو الوقت الذي صدرت فيه حيث نجد نوعين من النظم واللوائح وهما: نظم ولوائح إدارية والتي تتمثل في أساليب التسيير، والنظم واللوائح التي

تحكم وتقنن أساليب توزيع العوائد المادية والمعنوية التي يتلقاها العاملون نظير أدائهم لمهامهم وأعمالهم، والتي تشمل أساليب توزيع الأجر والعوائد والفوائد المادية المتصلة بها ترقيات وحوافز<sup>(1)</sup>.

#### - القيادة والإشراف:

تعد عنصرا مهما من عناصر بيئة المنظمة، فالقيادة هي العملية التي يؤثر فيها القائد في الآخرين، وتحمل في جوهرها مخزون الفرد المعرفي من معتقدات وقيم وسلوك ومعرفة ومهارات، حيث أن القيم التي تتسم بها القيادة تؤثر على أعمال المنظمة من خلال تأثير السلوك القيادي للآخرين.

ومن خلال اتجاهات القيادة المتعددة، فإن أساليب القيادة في المنظمات تختلف باختلاف حجم المؤسسة وأهدافها، حيث من أنماط وأساليب القيادة شيوعا النمط التسلسلي المستمد من المركز الوظيفي، والقيادة الديمقراطية القائمة على أساس العلاقات في العمل والقيادة الحرة (المطلقة) التي تركز اهتمامها على حرية الافراد العاملين لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات الملائمة لإنجاز العمل<sup>(2)</sup>.

#### - الاتصالات:

تقترن الاتصالات في المنظمات بالتقنيات من خلال وسائل وطرق الاتصال ذات التكنولوجيا المتقدمة، وبين المعلومات والأوامر والقرارات التي تتراد نقلها وإبصالها وتعتمد فعالية كثير من الإدارات على أنواع الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها فاستخدام المنظمات لأساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية يمكنها من الإسهام في تحقيق أهدافها الذي يساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات.

#### - طبيعة العمل:

تتمثل في الأساليب والطرق المتبعة في تطبيق سياسة الأفراد داخلا الإدارة، وكذلك الإجراءات والخطوات التنظيمية الرامية الى تنظيم العمل بما يخدم أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها، حيث تسهم طبيعة المهام التي يؤديها العاملون في المنظمات إلى رفع الروح المعنوية لهم، وتنمية الشعور لديهم بأهمية العمل المناط بهم، مما يؤدي الى بذل الجهود لإتمام العمل، فطبيعة النشاط داخل التنظيم هو مرآة عاكسة لبيئة العمل الداخلية، وحينما لا تتوفر المؤهلات أو الميول اللازمة نحو تأدية العمل، فإن ذلك يؤدي إلى

(1) عبد الشافي محمد أبو الفضل: بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض،

ص، ص، ص، 27، 28، 29.

(2) نفس المرجع، ص، ص، ص 38، 39، 40.

الشعور بالضجر وعدم الرضا عن العمل خاصة إذا كان العامل يعمل في بيئة لا تتوفر فيها فرص التطوير والنمو الوظيفي.

#### - التنظيم غير الرسمي:

في كل منظمة وكجانب مكمل للتنظيم الرسمي الذي تقيمه المنظمة تنشأ وبشكل عفوي وغير رسمي تنظيمات وشلل وجماعات تربط أعضائها علاقات قوية، تشير الى هذه الجماعات بالتنظيم غير الرسمي لأنها تأخذ طابع تنظيم وانتظام، ولأن التنظيم يحصل عفويا نتيجة تفاعل الافراد مع بعضهم وليس نتيجة إجراءات رسمية، كما هو الحال نتيجة للتنظيم الرسمي، حيث هذه شلل والجماعات غير الرسمية مهمة جدا، وغالبا ما تؤدي دورا مهما للعاملين وحتى للمنظمة. فهي تساهم في إشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية للأعضاء من خلال تكوين الصداقات، مما يؤدي الى الرضا والروح المعنوية العالية، كما تخدم التنظيم الرسمي لأنها تساعد الافراد على أداء مهامهم بشكل جيد عن طريق التضامن والتعاون لأداء مهامهم وتساعد في معالجة النقص في التعليمات أو التأهيل وفي التخفيف من أعباء المشرف، لكن يمكن أن ينقلب دور التنظيمات غير الرسمية إلى دور ضار ومضاد للتنظيم الرسمي، فقد تسهم في نشر الشائعات ودفع العاملين لمقاومة تغييرات مقترحة خاصة إذا شعروا بأن التغييرات التي تخطط لها ستهدد مصالحهم.

ومنه فإذا اقترحت الإدارة نظاما جديدا أو تغييرا ما فإنه يمكن أن تكون هذه التنظيمات سندا للمقترحات التي تقدمها، أو قد تصبح مصدر المقاومة الأهم لها<sup>(1)</sup>.

لذا يجب عن المنظمة مراعاة ذلك من خلال إشراك هذه التنظيمات في عمليات التسيير حتى تكون طرق مبادر لعملية التغيير والتجديد.

#### - الصراع وغموض الدور:

يمكن اعتبار صراع وغموض الدور جزءا من بيئة العمل الداخلية، حيث يعتبران من نواتج الحياة الصناعية والتنظيمية المعاصرة ذات التأثير السلبي على العمل، حيث تنشأ ظاهرة الصراع نتيجة لتناقض التوجيهات أو تعددها أو تعدد مصادر التعليمات وتداخل الأدوار بين العاملين وكذلك الإدارة، كما تبرز ظاهرة غموض الدور في حالة عدم تحديد متطلبات الدور، وغموض السلطة والمسؤوليات ونقص أو عدم

(1) سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية "إدارة الافراد"، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ط 2، ص، ص 125، 126.

وجود المعلومات المحددة لمتطلبات سلوك الدور، أو المعلومات المحددة لأهداف الدور أو العمل المراد إنجازه، أو غموض أهداف المنظمة التي يعمل فيها العامل بشكل وهو ما يؤثر على إدراكه لدوره الوظيفي<sup>(1)</sup>. وعموما إضافة الى هذه العناصر والابعاد نجد أيضا أنماط وأساليب الإشراف ونظم الحوافز وأشكال العلاقات الإنسانية والاجتماعية، ومن جانب آخر نجد هذه العناصر والأبعاد المذكورة أعلاه تختلف عن عناصر وعوامل البيئة الخارجية من حيث قدرة وتحكم المنظمة في إحداث تغيير وتجديد في عناصر البيئة الداخلية للعمل حتى ولو كان هذا التغيير بطيئا عكس البيئة الخارجية التي لا يمكن للمنظمة التحكم في عناصرها.

#### \*البيئة الخارجية للمنظمة:

تمثل البيئة الخارجية للمنظمة الإطار العامل الذي تتحرك فيه المؤسسة وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها، وتشمل العملاء ومصادر الإمداد لكافة احتياجاتها وجماعات التأثير أو الضغط المتواجدة بالبيئة العامة أو الخاصة، ومن ثم فإن البيئة الخارجية تتضمن مجموعة المتغيرات أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة ورقابة المؤسسة وذات تأثير على قراراتها وأدائها ونتائج أعمالها، وتتضمن هذه البيئة نوعية من البيئات " العامة والخاصة "<sup>(2)</sup>.

#### \*البيئة الخارجية العامة:

تشمل البيئة العامة مجموعة الأبعاد أو القوى العامة أو غير المباشرة التي تغلق محيط المنظمة، وتتمثل في القوى أو البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والتشريعية وكذلك القوة العالمية أو الدولية.

#### - البيئة الاقتصادية:

تمثل القوة الاقتصادية في بيئة المنظمات العامة في كافة المتغيرات التي تساهم في الحكم على سلامة ومكانة النظام الاقتصادي العام التي تمارس المنظمة نشاطها في اطاره ومن أمثلة هذه المتغيرات

(1) عبد الشافي محمد أبو الفضل، مرجع سابق، ص، ص، ص 45، 46، 47.

(2) مصطفى محمود أبو بكر: الإدارة العامة "رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 438

مستويات التضخم ومعدلات الفائدة والناج القومي العام ومعدلات البطالة وغيرها من العوامل التي تؤثر في الطلب على منتجات المنظمة.

وعلى سبيل المثال في فترات التضخم تزداد تكلفة الحصول على الموارد مما يدفع المنظمة الى رفع أسعار منتجاتها لتغطية هذه التكلفة الإضافية بالمثل، فانه عندما ترتفع معدلات الفائدة يميل العملاء الى تجنب اقتراض الأموال في حين تحصل المنظمة على تكلفة أعلى عندما تلجأ الى الاقتراض، أيضا عندما تزداد معدلات البطالة تزداد فرص انتقاء المنظمة لمن يعمل لديها، إلا أن معدلات الشراء تتخض مع انخفاض أعداد الملتحقين بالعمل.

التغير الذي يجري في القوى الاقتصادية أو يؤدي الى وجود فرص أو تهديدات تؤثر على المنظمة، لذا يجب عليها أن تراقب باستمرار ما يحدث في بيئتها الاقتصادية وذلك في الحد من أثر هذه التهديدات أو تعظيم استغلال الفرص<sup>(1)</sup>.

#### - البيئة الاجتماعية والبشرية والثقافية:

تمثل هذه البيئة مصدر عوامل عديدة مهمة للفرد العامل، حيث تشمل البيئة الاجتماعية أبعاد المجتمع المتعلقة بالأسرة والعلاقات الاجتماعية والوضع الاجتماعي عموما، أما البيئة البشرية أو الإنسانية فيقصد بها حالة الانسان الفرد من حيث وضعه الصحي والتعليمي ووعيه بحقوقه ومدى تمسكه بها، كما تشمل البيئة الثقافية تلك الخصائص لأفراد المجتمع عموما كالقيم والاتجاهات التي يتم تناقلها عبر الأجيال، والتي تميزهم كثقافة وحضارة، مثال الدول العربية تشمل الخصائص المهمة لهذه الدول كمجتمعات عربية مسلمة، وكذلك الخصائص العشائرية التي مازالت آثارها ممتدة الى الأجيال المعاصرة، وإن كانت بطريق التعبير. تظهر هذه الأبعاد متداخلة فيما بينها، فقيم الفرد تؤثر في الكثير من العلاقات الاجتماعية والوضع الإنساني عموما ولهذا سنتعرف عليها هنا كبيئة واحدة.

إن هذه البيئة مهمة جدا، وإن كنا لا ننتبه إلى تأثيرها لأنها جزء طبيعي من حياتنا اليومية، ولكن يظهر تأثيرها مثلا عندما تقوم شرطة اجنبية بوضع تخطيط لتقييم مشروع كبيرة في واحدة من الدول العربية،

(1) ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الاعمال. نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص، ص،  
.141، 140.

فمن القضايا التي لا بد وأن تهتم بها إدارة الموارد البشرية التي ستعين العاملين من هذه الابعاد الإنسانية والاجتماعية والثقافية ونفس العمل تقوم به الشركات العربية إذا أرادت الاستثمار في الدول الأجنبية<sup>(1)</sup>.

#### - البيئة التشريعية والقانونية:

مجموعة التشريعات القانونية العامة والخاصة والقرارات الجمهورية والوزارية واللوائح المنظمة للاستثمارات بصورة مباشرة أو غير مباشرة والسائدة في المجتمع والتي تؤثر على إقامة المشروع والحصول على التراخيص اللازمة لإنشائه وتشغيله والتي تؤثر على إيرادات وتكاليف المشروع الاستثماري، منها مواد القانون المدني والقانون التجاري والقانون الضريبي<sup>(2)</sup>. إضافة الى قوانين العمل التي تتضمن الأجور والاجازات، حقوق وواجبات العامل، إجراءات الوقاية من الحوادث وكذلك قوانين الضمان الاجتماعي التي تضمن توفير ضمانات للعامل في حالة العرض للإصابة أو إنهاء الخدمة<sup>(3)</sup>.

#### - البيئة السياسية:

تتمثل في مجموعة القيود والفرص التي تتخذها الحكومة والتي سوف تؤثر على فرص الاعمال مثل: الضرائب والجمارك وتطبيقها للقواعد الاقتصادية الدولية، ونظم التجارة التي تتبعها هذه الدولة، فإن ذلك سوف يؤثر في قرارات واستراتيجيات إدارة المنظمات<sup>(4)</sup>.

#### - البيئة التكنولوجية (الفنية):

تشير الى الطرق والوسائل المتاحة لتحويل الموارد الى منتجات أو خدمات، وعلى الرغم من أن التكنولوجيا يتم تطبيقها داخل المنظمة، إلا أن شكل هذه التكنولوجيا ومدى إتاحتها يأتي دائما من البيئة الخارجية، حيث تؤثر التطورات التكنولوجية بصفة عامة في بيئة المنظمة العامة على أدائها بطريقتين: الأولى تساهم التطورات التكنولوجية في تحديد مدى قدرة المنظمة على استخدام المعرفة والأساليب المختلفة في انتاج منتجاتها، أو تقديم خدماتها، ومن جهة ثانية تؤثر التطورات التكنولوجية كذلك في الخصائص أو السمات المميزة لمنتجات المنظمة، مثل طاقة المحاسب أو درجة تعميم المنتج أو كيفية استخدام ذلك

(1) محمد الصيرفي: اقتصاديات المشروعات، حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط 1، الإسكندرية، 2005، ص، ص، 32، 33.

(2) سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص، ص 106، 107.

(3) منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2003، ص 283.

(4) نفس المرجع، ص 283.

المنتج، فسرعة التطورات التكنولوجية تملي على إدارة المنظمة ضرورة متابعة ما يحدث في هذا المجال، وأن تدخل هذه التطورات في عملياتها كلما أمكنها ذلك ومن خلال تحقيق التوافق مع القوى التكنولوجية من خلال إقامة علاقات وطيدة مع منظمات البحوث والتطوير وأجهزة البحث العلمي والخبراء، كذلك العمل على تحديث وتطوير معارف ومهارات العاملين لديها<sup>(1)</sup> نظرا للتأثير المباشرة والمستمر للتكنولوجيا على علاقات الافراد بالمنظمة فالآت سواء كانت بسيطة أو معقدة، تؤثر في نظم الاتصال وفي قدرات الافراد الذاتية ومعنوياتهم وكذلك في نطاق الاشراف وحتى على القرارات الإدارية في المنظمات، ولا سيما فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والمتابعة<sup>(2)</sup>

\* البيئة الدولية (العالمية):

تتأثر المنظمات بالمتغيرات الدولية في قراراتها المختلفة، فمثلا نجد أن أو ربا أصبحت سوقا كبيرا موحدا، وأصبح التكامل بين المنظمات الكبيرة في الاتحاد الأوربي هو السمة البارزة، فاتخاذ الاتحاد الأوربي لمجموعة من القرارات تؤثر على منظمات الأعمال داخل أو ربا وخارجها، وكذلك باقي التنظيمات والتكتلات الاقتصادية، مثل مجلس التعاون الخليجي العربي، حيث تتأثر المنظمات حاليا بالمتغيرات الدولية والتكتلات الاقتصادية العالمية واتفاقيات التجارة العالمية، ولذا فإن على إدارة منظمات الاعمال أن تتعامل مع هذه القوى بفكر ابداعي وابتكاري، وعادة ما تكون التأثيرات الدولية على القرارات الاستراتيجية للمنظمة<sup>(3)</sup>.

- البيئة الخارجية الخاصة:

هي تلك البيئة التي تحيط بالمؤسسة وتؤثر على خدماتها ولعملائها وتتكون هذه البيئة من المؤسسات التسويقية وغير التسويقية التي تلعب دورا مهما في العلاقة مع المؤسسة مثل الجمهور والعملاء ومنافذ التوزيع والمنافسين وعلى الشكل التالي:

- العملاء (الزبائن):

عملاء المؤسسة هم جهات مختلفة فقد يكون العملاء المستهلكون النهائيون أي تلك الجهات أفرادا ومؤسسات ممن تستهدفهم المؤسسة كسوق لها، وممن يشترون منتجات المؤسسة لغرض الاستهلاك الخاص

(1) ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سابق، ص ص، 142، 143

(2) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 3، 2005، ص 334

(3) منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص ص 282، 283

وقد يكون عملاء المؤسسة من المؤسسات التجارية التي تعمل على توزيع منتجات المؤسسة، وقد يكون عملاء المؤسسات من المؤسسات الصناعية التي تشتري المنتجات لإعادة التصنيع والبيع<sup>(1)</sup>.

حيث تعمل المنظمة على رصد الآثار الممكنة للسلوك حتى تستطيع استراتيجياته في طبيعة وطريقة تقديم الخدمات والمنتجات، وأن تقوم بتحليل موسع لسلوك وأنماط الزبائن، من أجل تحديد ما يتوقع من فرص وتهديدات من خلال التعبير في السلوك والتصرفات للزبائن داخل المجتمع وذلك بالتنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحصل من أجل أن تغتنم فرصة توفير تلك المتطلبات وإلا تعكس عليها بشكل تهديد<sup>(2)</sup>.

#### • المنافسة:

تمثل عنصر رئيسي من عناصر بيئة المؤسسة فهناك العديد من المؤسسات التي تنتج ذات المنتج الذي تنتجه المؤسسة وبالتالي فإنها ستدخل معها في منافسة من أجل توسيع الأسواق وزيادة أعداد المستهلكين، وبذلك فإن على المؤسسة أن تعز سياستها التسويقية بما يساعد بقاءها داخل السوق وتوسيع دائرة المستهلكين لمنتجاتها.

#### • الموردون:

هم الذين يزودون المؤسسة بمختلف احتياجاتها، فالمؤسسة تحتاج الى المواد الخام كما تحتاج الى المواد المصنعة أو نصف المصنعة، إضافة إلى الخدمات المختلفة التي تحتاجها المؤسسة، لذلك فإن المؤسسات تبحث عن الموردين ممن يتسمون بالمصداقية والكفاءة.

#### • منافذ التوزيع:

تتألف من الشبكة التوزيعية بشكل عام والتي تتمثل في متاجر الجملة والوسطاء والوكلاء والسماسة ومختلف الجهات الأخرى التي تمارس عمليات البيع والشراء للسلع المنتجة من قبل المؤسسة<sup>(3)</sup>.

(1) عبد الجبار منديل: أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية، دار الثقافة للنشر، عمان، ط 1، 2002، ص 31

(2) حسن علي الزعبي: نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، ط 1، 2005، ص 110

(3) عبد الجبار منديل، مرجع سابق، ص 31

#### 4- استراتيجية المنظمة في التعامل مع البيئة:

تحاول المنظمة الاستجابة لبيئتها بأسلوبين هما، الأول: التكيف للبيئة أي تحاول تكيف نفسها لتتسجم سياستها الإدارية مع متطلبات الظروف البيئية هذا من جهة، ومن جهة ثانية تحاول تعتبر البيئة وتكيفها لصالح أهدافها الأساسية وهناك عدة أسباب بإمكان المنظمة استخدامها لتكيف بيئتها مع المتطلبات التنظيمية منها:

##### • الانسحاب:

قد تنسحب المنظمة من البيئة التي تعمل فيها كلياً أو جزئياً، وفي حالة الانسحاب الكلي فإن المنظمة تتلاشى وتزول.

##### • النفاذ المختار:

بموجب هذا الأسلوب تحدد المنظمة لأعمالها وأنشطتها مجالاً معيناً في البيئة بحيث يكون لها تأثير مباشر، ولكن من محاذير ذلك أن المنظمة قد تفقد الاستفادة من فرص متاحة في البيئة.

##### • التكيف:

في هذه الحالة تتكيف المنظمة مع البيئة التي تتعامل معها، ولكن ينطوي هذا الأسلوب على مخاطرة تتمثل في أن البيئة في حالة تغير مستمر وهذا يحتم على المنظمة ملاحقة التغيير من الناحية التنظيمية، مما يفقد المنظمة الاستقرار النسبي للقيام بمهامها وواجباتها.

##### • التكيف العملي أو العقلي:

تعمل المنظمة على إحداث التأثير اللازم في البيئة من أجل استغلال الفرص المتاحة وخلق ظروف جيدة، مثال ذلك قيام المنظمة بإجراء بحوث التسويق في البيئة المحيطة بهدف الوقوف على حاجات ورغبات العملاء وبهذا تكيف المنظمة نفسها مع مطالب المستهلكين وإنتاج ما يلبي حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم.

##### • إشراك عناصر خارجية في المنظمة:

قد تستدعي حالات معينة أن تقوم المنظمة بإشراك أفراد من خارج المنظمة في مجلس الإدارة كما هو الحال في إشراك بعض ممثلي البنوك في مجلس إدارة المنشآت المفترضة من تلك البنوك.

## • المساومة:

المساومة عبارة عن تفويض بين طرفين أو أكثر من أجل التوصل الى اتفاق فيه مصلحة الافراد (الأطراف) المشاركة، مثال ذلك المفاوضات بين المنظمات والنقابات العمالية لفض النزاعات العمالية.

## • التجمعات:

أي تجميع جهود عدة منظمات من أجل الحصول على منفعة مشتركة ولجميع الأطراف الداخلة في التجمع، أو من أجل مواجهة ظروف خارجية مشتركة، مثال ذلك اتحاد المنتجين واتحاد المزارعين للتأثير في كميات الإنتاج والعرض والأسعار<sup>(1)</sup>.

### 5- علاقة بيئة العمل بتطوير العمال في المنظمة:

يعمل الفرد في المنظمة وسط عوامل وظروف تلازمه وتؤثر على نشاطه وأدائه والتي ترتبط ببيئة العمل، حيث أن عدم توفر هذه العوامل أو غيابها يؤدي الى شعور الفرد بعدم الرضا وينخفض متواه، والتي يترتب كذلك عنها آثار سلبية كانهخفاض وتراجع كفاءة وفعالية المنظمة، وهذا نظرا لارتباط تطوير الفر بتطور المنظمة، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى تؤثر المنظمة على سلوك العاملين وأدائهم من خلال ما توفره من عناصر وعوامل لبيئة العمل والتي تشكل مؤثرات بالنسبة للعاملين تعمل على توجيههم من أساليب تدريبية ونظم الحوافز وأشكال العلاقات ونظم الاتصالات وطبيعة العمل ونوعية التكنولوجيا والقوانين واللوائح التنظيمية والتي تمثل في مجملها بيئة العمل، حيث تجد تداخل وتكامل بين هذه العوامل والعناصر من خلال عملية التأثير التي تحدث بين العوامل البيئية، فمثلا نجد المشرفين والقادة لا يقتصر دورهم وأهميتهم على الجانبي التنظيمي والإداري في المنظمة بإصدار الأوامر والتعليمات، وإنما يعتمد دورهم الأساسي على الجانب الإنساني، وذلك بتشجيع وتفعيل قيم الاحترام والتفاهم المتبادل بين العاملين، والذي يتجلى في مساعدة وتحفيز المشرفين لمروؤسيهم وبعث النشاط والحيوية في نفوسهم وغرس حب العمل المشترك، وروح التعاون والتضامن والتآخي بين العاملين إضافة الى اعتراف الجهة المسؤولة بالجهد الذي يبذله الفرد في جماعة العمل والمنظمة، والتي تمكنه وتسمح له باستخدام واطهار مهاراته وقدراته الإبداعية في العمل.

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 338، 339، 340.

ومع بروز وتزايد أهمية الدور الجوهري للفرد العامل في العملية الإدارية والتنظيمية للمنظمة، أصبحت هذه الأخيرة تركز اهتمامها على الجانب الإنساني والاجتماعي للعاملين والانصراف نحو الاهتمام بتوفير مناخ وبيئة عمل مناسبة لأداء المهام والوظائف الموجهة للأفراد العاملين بالمنظمة، وتجديد وتطوير العناصر البيئية حتى تتكيف وتتلاءم مع متطلبات العاملين وقدرات المنظمة وتأثير العوامل الخارجية، حيث أن إغفال وإهمال دور وأهمية أحد هذه العناصر أو معظمها وعدم إعطائها الاهتمام الكافي يحد من كفاءة أداء الفرد وتطويره في المنظمة.

## خلاصة الفصل:

إن المنظمة التي تطمح الى بلوغ الفعالية والنجاح هي التي تحرص على التعرف على عناصر البيئة التنظيمية للعمل وعلاقتها بالعوامل والمؤثرات الأخرى، والذي يكون بإسهام المنظمة وتبنيها لنظم وسياسات التدريب ونظم الحوافز وعلاقات الاتصال التي تدعم الجوانب الإيجابية في المنظمة، وذلك بإتباع أسلوب يهدف الى زرع درجة الحرية التي يشعر بها الفرد عند اتخاذ القرارات وسهولة إجراءات وتقنيات العمل، إضافة الى توفر جو من التعاون والتآخي والألفة بين العاملين والذي يوفر نظام حوافز يعمل على تلبية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم الأساسية، إضافة الى عناصر أخرى مثل التكوين والتدريب والتنظيم غير الرسمي ونوع التكنولوجيا، وكل هذه العناصر من شأنها أن توفر بيئة عمل يتم من خلالها العمل بارتياح وروح معنوية تساهم في رفع وتطوير قدرات العمال وتطويرهم لخدمة أهدافهم وأهدافها معا.

## الفصل الثالث: الإشراف وعلاقته بتطوير العاملين.

تمهيد:

- 1- أهداف الإشراف.
- 2- أدوار المشرف.
- 3- نطاق الإشراف.
- 4- أنماط الإشراف.
- 5- أساليب الإدارة.
- 6- مقومات الإشراف الجيد.

خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: الإشراف وعلاقته بتطوير العاملين.

### تمهيد:

ارتبط الإشراف بعملية القيادة لأنه يعد من الوظائف أو المهام التي يقوم بها القائد بالمؤسسة، فالإشراف يمثل سلطة أو مجموعة الصلاحيات التي تمنح لبعض العاملين والتي تسمح لهم بممارسة عملهم بالمؤسسة كما يعد من أهم المواضيع التي تطرق إليها العديد من الباحثين نظرا لأهميته ودوره الفعال في توجيه سلوك العاملين نحو العمل لتحقيق لأهداف المؤسسة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال إبراز أهمية عملية الإشراف بالمنظمة وأهدافه، ونطاقه وأساليبه ودوره في تنمية وزيادة أداء العاملين بالمؤسسة.

### 1- أهداف الإشراف:

هناك عدة أهداف لعملية الإشراف منها فنية واجتماعية واقتصادية:

#### • الهدف الإداري:

إن عدد الاعمال الإدارية تضمن سير العمل بطريقة منتظمة وترتبط الصلة بينه وبين الإدارة وبينه وبين العمال، فهو يعمل على توصيل البرامج والخطط المكتوبة والمدونة إلى العمال، ويعمل على شرحها وتفصيلها، كما يعمل على نقل اقتراحات ومطالب العمال المختلفة إلى الإدارة.<sup>(1)</sup>

فالمشرف يسعى إلى تحقيق أهداف التنظيم من خلال العمل على توجيه سلوك العاملين وتوحيد جهودهم وأهدافهم مع أهداف المنظمة والعمل على تحقيقها.

#### • الهدف الاقتصادي والفني:

يتمثل في تقديم المشرف المعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بالعملية الإنتاجية، وذلك بتهيئة الظروف الملائمة للحفاظ على صيرورتها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة حيث يعمل المشرف على تزويد العامل بقدر من الخبرات المتصلة بعمله مستعينا في ذلك ببعض النتائج والإضافات التي توصلت إليها البحوث والدراسات العلمية وذلك بغرض التقليل من التعب والملل الناتج عن العمل وهذا ما يعمل على تشجيع العامل وإعطائه دافع أكبر للإنتاج وبأحسن الطرق وأكفئها.

(1) عمر شلبي: واقع الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية قسنطينة، 2008، 2009، ص32.

## • الهدف الاجتماعي والنفسي:

إن مهمة المشرف لا تقتصر على الجانب الإداري والفني وإنما نتعدى ذلك إلى الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للعمال، والذي يعتبر من العامل الأساسي في نجاح العملية الإنتاجية، وحتى في نجاح المشرف في حد ذاته، كومه يتعلق بجانب الروح المعنوية للعمال والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التي تنظر إلى العمال كأفراد يتميزون بعواطف واستعدادات وانفعالات وليسوا مجرد آلات لإنتاج<sup>(1)</sup> فمراعاة المشرفين في تعاملهم للجانب الإنساني يبعث في تعاملهم للجانب الإنساني يبعث في العاملين روح الولاء والانتفاء إلى الجماعة والشعور بالرضا والاستقرار.

## 2- أدوار المشرف:

له أدوار عدة منها:

### • الرجل الرئيسي أو مفتاح العمل:

كان يعتبر أحد أفراد الإدارة في ظل النظريات الكلاسيكية، غير أن البعض الآخر يعتبره دورا هام وخطير، ويتمثل مفتاح في كونه مفتاح العمل أو رجل المواجهة، لأنه الممثل الأول للإدارة في خطوط الإنتاج الأولى حيث تعتمد عليه الإدارة في إيصال القرارات تنفيذ البرامج والخطط التي تضعها الإدارة في المستويات الأولى، ويعتمد عليه العمال أيضا في إيصال الانشغالات والمطالب، أي يمثل حلقة وصل بين العمال والإدارة ومصدر وأمان للمعلومات، وتنفيذ العمل.

### • الرجل الوسيط:

يتمثل هذا الدور في المجهودات التي يبذلها المشرف في التوفيق بين وجهات النظر المختلفة بين الإدارة والعمال، وخاصة عند حصول عدم الاتفاق في أحد النقاط، فهو يتعرض إلى مسألة الولاء المزدوج فهو من جهة ممثل عن الإدارة ومسؤول على تنفيذ العمل، ومن جهة أخرى إلى العمال نظرا للاحتكاك المستمر معهم<sup>(2)</sup> أي يحاول التوفيق بين الجميع من خلال السهر على تنفيذ الاعمال المتعلقة بالإدارة ومن ناحية يعمل ويراعي مطالب العاملين.

(1) سهيلة برقية: السلوك الاشرافي وعلاقته بالأداء المهني في التنظيم الصناعي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية بسكرة، 2005، 2009، ص ص 38، 39.

(2) عمر شلبي: مرجع سابق، ص 33.

### • الرجل الهامشي:

هذا النوع من المشرفين يتموقع داخل السلسلة التنظيمية بل أن مهامه تنتهي عند حدود بتبليغ القرارات والأوامر الرسمية للعمال، هذه القرارات التي يجهل في كثير من الأحيان محتواها. وتتكرس هامشية هذا المشرف عندما لا يعيره المديرين أدنى أهمية ولا يستقبلونه، ولا يلقي له لعمال بال، أي لا يتأثر ولا يؤثر في الآخرين الإدارة والعمال ولا يقوم بعمله كمل هو مطلوب منه.

### • مجرد عامل آخر:

ينتحل هذا النوع من المشرفين اسم مشرف مع أنه لا يتميز في شيء عن باقي العمال، وتغيب عنه سلطة اتخاذ القرار كما أن مرد وضعه هذا شعوره بالانتماء لجماعة الإدارة حيث أن نمط تفكيره وحتى سلوكه أقرب إلى العمال، وعليه فهو عبارة عن عامل منح اسم "مشرف"<sup>(1)</sup>، أي بحكم قرب هذا الفرد من العمال وشعوره بالانتماء لجماعة العمل هذا الأمر يدفعه إلى انتحال صفة المشرف المدافع والمنصت لمطالب العمل.

### • خبير العلاقات الإنسانية:

خبير في معاملة الآخرين فهو يعرف كيف يتصرف مع المرؤوسين، وتعتمد عليه الإدارة في معرفة مشاعر واتجاهات العمال<sup>(2)</sup> أي المشرف الذي يعمل على تشجيع العلاقات الإنسانية بين العاملين ويقوم بتوجيه سلوك وتوجهات العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

### 3- نطاق الاشراف:

يقصد به الحد الأقصى من العاملين الذين يمكن لرئيس أن يشرف عليهم وينسق أعمالهم بكفاءة، حيث هناك أسباب وعوامل تتحكم في نطاق الاشراف وهي ما يلي:

### • طبيعة الأعمال:

فالأعمال الروتينية تشجع على نطاق واسع فيما أن الأعمال المعقدة تلزم الافراد الرجوع للرؤساء وطلب معونتهم<sup>(3)</sup>.

(1) سهيلة برقية، مرجع سابق، ص ص 45، 46.

(2) عمر شلبي: مرجع سابق، ص 35.

(3) منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص 98.

## • العوامل الجغرافية:

أن يستطيع الرئيس أن يشرف على عدد أكبر من المرؤوسين الذين ينتشرون في مناطق جغرافية متباعدة، ويكون ضيقاً عندما يتوزعون على مناطق جغرافية متباعدة.

## • مقدار الاشراف المطلوب:

من الخطأ أن نفرض أن كل العمل الذي يؤديه المديرون يتضمن الاشراف، على الآخرين، إذ أن هنالك أعمال غير إشرافية يمثل جزءاً كبيراً من أعمال الرؤساء كالتخطيط والاتصالات الخارجية<sup>(1)</sup>.

## • وجود أخصائيين ومستشارين في التنظيم:

إذ أن وجود هؤلاء الاخصائيين والمستشارين يعمل على زيارة نطاق الاشراف، لما يقدمونه من نصائح وإرشادات لطرق العمل وحل المشكلات، ويضيف نطاق الاشراف في حالة عدم وجود اخصائيين ومستشارين في التنظيم.

## • درجة تفويض السلطة:

يرتبط نطاق الاشراف بتفويض السلطة ودرجة هذا التفويض ذلك لأنه في حالة تركيز السلطة في يد المدير وعدم تفويضه لبعض سلطاته إلى مرؤوسيه. فإن ذلك من شأنه أن يعمل على تضيق نطاق الاشراف لأن الموظفين يضطرون إلى الرجوع إليه في كل كبيرة وصغيرة بعكس المدير الذي يفوض السلطة فإن نطاق إشرافه يزداد.

إضافة لهذه العوامل نجد كذلك:

\* وضوح السياسات والتعليمات ومدى مشاركة العاملين في صيرورتها تؤدي بهم إلى تفهمها وسهولة تطبيقها دون مسائلة أو الرجوع للرؤساء للتوضيح والتفسير<sup>(2)</sup>.

\* مهارة الرئيس وقدرته وتكوينه النفسي والاجتماعي.

\* مهارات المرؤوسين وقدراتهم وتكوينهم النفسي والاجتماعي.

\* مدى كفاءة وسائل الاتصال المستخدمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

(1) مهدي حسن زويلف وآخرون: التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص99.

(2) منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص98.

\* عدد العلاقات التي تنشأ بين الرئيس ومرؤوسيه منها:

- علاقات فردية مباشرة وتتم بين الرئيس والمرؤوس مباشرة.
- علاقات جماعية مباشرة والتي تتم بين الرئيس وأكثر من مرؤوس واحد في وقت واحد.
- علاقات متبادلة والتي تتم بين المرؤوسين مع بعضهم البعض<sup>(1)</sup>.

#### 4- أنماط الاشراف:

هناك عدة أساليب وأنماط من الاشراف منها:

##### • الاشراف العام:

المشرف يصف هنا للعامل نوع العمل، الذي يجب أن يؤديه بوجه عام ويشرح له المستويات المطلوبة للأداء، دون انحراف في التفاصيل ويترك للعامل بعض الحرية في تحديد سرعة عمله، ويفوضه بعض سلطاته<sup>(2)</sup>.

##### • الاشراف التفصيلي(المحدد):

يعتمد المشرف في هنا النمط على اتباع الأسلوب التفصيلي والدقيق في العمل، حيث نجد المشرف يحاسب ويراجع أعمال المرؤوسين بشكل مستمر وفي دقائق الأعمال ولا يدع عملاً إلا ويراقبه ويحاسب عليه ويصر على تطبيق التعليمات والأوامر ولا يسمح بالخروج عليها<sup>(3)</sup>، أي يأمر عماله بالالتزام بتنفيذ الأعمال بدقة ووضوح دون تهاون ولا إهمال.

##### • الاشراف التسلطي(الاستبدادي):

كما يظهر من تسميته فإن هذا الأسلوب يقوم على السيطرة، وذلك وفق آلية توجيه الأوامر والتعليمات ويتيح هذا النمط الاشرافي للمشرف هامشاً معتبراً من التدخل في شؤون العمل، بل وحتى في علاقات العمل. بل وحتى في علاقات العمال ببعضهم البعض، وذلك بتحديد نوع العلاقات بينهم أي هذا النوع من الاشراف لا يسمح للعاملين باختيار العلاقات والأشخاص، وكذلك لا يفتح لهم مجال الحرية للتعبير عن

(1) رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي: الإدارة "لمحات معاصرة"، الوراق للنشر، عمان، 2006، ص412.

(2) فريد بوعكاز: الإشراف والرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة، 2007-2008، ص19.

(3) عمر شلبي: مرجع سابق، ص23.

اقتراحاتهم وآرائهم المتعلقة بالعمل ولشؤونهم الخاصة، أي يعتمد على إجبار العاملين على اتباع التقنيات الخاصة بالعمل دون مناقشة ذلك والالزام بتنفيذها.

#### • الاشراف الديمقراطي:

يركز المشرف تحت ظل هذا النمط على ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها، وفي تحديد أهدافها ورسم خططها<sup>(1)</sup> أي يتميز هذا المشرف بفن التعامل مع العمال من خلال إسناده للمسؤوليات للعاملين وتشجيع العلاقات الإنسانية بينهم وفتح مجالات الاتصال والحرية والمشاركة التي تسمح لهم بإبراز قدراتهم ومهارتهم الفنية والابداعية.

#### • الاشراف المتسبب:

هذا النمط لا يمكن أن يوصف مقدما على أنه أسلوب من أساليب الاشراف لأن المشرف موجود لكنه لا يقوم بأي دور قيادي، والمشرف موجود لكنه يعطي لموظفيه قدرا كبيرا من الحرية عندما يكون من هذا النوع، بل إنه يحاول أن يكون زميلا طيبا مع موظفيه، ويتردد عادة في اتخاذ القرارات، ويشغل نفسه بالعمال الروتينية<sup>(2)</sup> أي هذا النوع من الاشراف يتميز مشرفه بالتساهل الشديد مع العاملين، من خلال الحرية التي يمنحها لهم، كما لا يملك الثقة في نفسه، وليست له الجرأة على تولي المسؤوليات واتخاذ قرارات لها علاقة بالعمل.

### 5-أساليب الإدارة في تعميق وعي المشرفين:

لقد تعددت أساليب الإدارة في تعميق وعي المشرفين كما يلي:

#### • دعم مهمة رجال التنظيم:

إن من أبرز المواقف التي لابد أن توليها الإدارة أهمية هي الدعم الذي تقدمه لرجال التنظيم، ذلك الدعم الذي يسهل عليهم التعايش مع المشرفين، فإذا ما شعرت هذه الطبقة من أن هناك دعما لمهام التنظيم والأساليب ورعاية رجال التنظيم، من قبل الإدارات العليا. فإنها ستبدي من التعاون قدرا معينا سكون له الأثر الأكبر لو صادف الاقتناع الشخصي بقدرات وأهمية رجال التنظيم، حيث أن الدعم الإداري للإدارة العليا هو الخطوة الأولى في تسهيل قبول مهام التنظيم ونشاطاته من قبل المنفذين.

(1) سهيلة برقية، مرجع سابق، ص 53، 54.

(2) عمر شلبي، مرجع سابق، ص 27.

## • الندوات:

كما لا بد للإدارة العليا أن تقيم الندوات لإحاطة طبقة المشرفين بجميع حقائق الدراسة الخاصة بالعمل منعا لأي مفهوم خاطئ قد يتولد في أذهانهم، فالندوات عادة تتضمن مناقشات لحقائق دراسات العمل والاجابة على أسئلة المشرفين حول تلك الدراسات ومشاكلها، ومدى مردودها للعمل والعاملين معا.

## • إقامة دورات تدريبية:

من خلالها يطلع المشرفين على الأساليب الفنية لدراسة العمل والمشاكل التي تكتنفها، ولقد اعتادت بعض الدول إقامة برامج تدريبية للمشرفين في دراسات العمل تكون عادة أطول وأكثر تفصيلا مما يقدم للمدراء وذلك لأن المشرفين هم أقرب من الإدارة للجانب العملي من العمل.

## • إشراك المشرفين في فريق دراسات العمل:

تعتمد بعض الإدارات إلى اشراك بعض المشرفين مع فريق دراسة العمل، وبذلك سيطلعوا على الأساليب المتبعة في دراسات العمل، وليتفهموا إجراءات العمل الجديدة والأساليب المتبعة في دراسات العمل، وكذلك في إشراكهم في دراسات العمل معناه وفوقهم على فوائد تلك الدراسات كما أن مشاركتهم ستقرب بينهم وبين مجال التنظيم وتحقق التعايش بينه من كما أنهم سيستلزمون أدبيا بتطبيق النتائج التي شاركوا في بلورتها من خلال دراسة العمل أو أي عمل تنظيمي<sup>(1)</sup>.

هذه بعض الأساليب والطرق التي يمكن لإدارة المؤسسة الاعتماد عليها، من أجل تحقيق تعاون وتكامل بين رجال التنظيم والمشرفين والمرؤوسين.

## 6- مقومات الاشراف الجيد:

- لا يمكن الفصل بين الإدارة والتنظيم وعملية الاشراف، فالاثان يعملان في تناسق واتفاق وهما مرتبطان بصورة تبادلية.
- الاشراف الجيد يكون قائما على فلسفة وعلو واضح.
- الاشراف الجيد يقوم على فلسفة ديمقراطية من حيث احترام الفرد والفروق الفردية مع إتاحة أحسن الفرص لإظهار هذه الفروق<sup>(2)</sup>، من حيث أن لها فردية في نوعها.
- الايمان بقدرة العاملين على النمو والازدهار، فالإشراف يؤدي إلى الاستشارة والقدرة على المبادرة والتغيير والتعبير الذاتي والثقة بالنفس والمشاركة في المسؤوليات الفردية والجماعية.

(1) مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص ص 36، 37، 39.

(2) محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص ص 89، 90.

- الاشراف يتم ويحدث في جماعة لأداء الوظائف بصورة جماعية متناسقة. (1)
  - الاشراف الجيد يعتمد على أسلوب حل المشكلات فهو عملية ديناميكية وهو أيضا عملية موضوعية بالإضافة إلى الوسائل العلمية المستخدمة بحيث تكون أكثر دقة وكفاية ووضوحا فضلا عن جمع معلومات.
  - الاشراف الجيد يعتمد على النتائج وتقديمها بطريقة قابلة للتنفيذ. (2)
  - الاشراف الجيد يعتمد أساسا على الابتكارية وليس الوصف، وتحديد عملية الاشراف يعتمد على تقدير الإجراءات في ضوء احتياجات الموقف ومتطلباته بالنسبة للموجه.
  - الاشراف الجيد يعتمد على الوسائل بطريقة منطقية ومخططة وتنفيذها في صورة سلسلة من النشاطات.
  - الاشراف الجيد أصبح وظيفة، تتضمن تقويم جوانب الشخصية والإجراءات والنتائج، فقد أصبح ينهج معايير منطقية لعملية التقويم، وأيضا نحو الاشراف الذاتي (3).
- كما أن الاشراف الجيد هو الذي يعتمد على وجود مشرفين بالمؤسسة يتمتعون بفن التعامل مع الآخرين من خلال تشجيع العمل الجماعي بين العاملين الذي ينمي شعورهم بالتعاون والألفة والمحبة، وتشجيع وفتح قنوات الاتصال وتسهيل عملياته، وكذلك فتح المجالات المشاركة أمام العاملين في عملية الإدارة والتنظيم والتي تسمح لهم بإبراز مهاراتهم وقدراتهم، وتشجيعهم على الابداع والتجديد والابتكار الذي يدفعهم إلى تحسين ورفع مستوى أدائهم.

### خلاصة الفصل:

يعد الاشراف من بين المواضيع التي اهتم بها الباحثين نظرا لأهميته ودوره بالمؤسسة فهو يساهم في خلق بيئة مناسبة تسودها قيم التضامن والتعاون بين العاملين وكذلك تشجيع العلاقات الإنسانية من خلال التفاعل والتواصل والارتباط الذي يحدث بين العاملين في إطار العمل الجماعي المتناسق الذي ينمي شعور الأفراد بالانتماء والتمسك بالجماعة والمؤسسة ويدفعه إلى تحسين وتطوير مستوى أدائه بالمؤسسة.

(1) أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق ص 17.

(2) محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 17، 18.

(3) أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق ص، 17-18.

## الفصل الرابع: دور العلاقات الإنسانية في تطوير العاملين.

تمهيد

- 1-التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية.
  - 2-أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
  - 3-أهمية العلاقات الإنسانية.
  - 4-التعاون والاتصال في العلاقات الانسانية.
  - 5-العلاقات الانسانية جزء من بيئة المنظمة.
- خلاصة الفصل.

## الفصل الرابع: دور العلاقات الإنسانية في تطوير العاملين.

### تمهيد:

تمثل العلاقات الإنسانية في التنظيم نوع من أنواع التفاعل الاجتماعي الذي يربط بين الأفراد في مستوى واحد، حيث يسود بينهم جو من الثقة والاحترام المتبادل وارتفاع في الروح المعنوية، وهي عبارة عن مختلف الصلات التي تدفع الأفراد على توحيد مشاعرهم وأحاسيسهم وتعاونهم، وهي كنتاج طبيعي لتواجد الأفراد معا والسعي لتحقيق أهداف مشتركة، وتنمية أجواء العلاقات الإنسانية في المنظمة لها دور فعال وهام في تنسيق جهود الأفراد وخلق جو من العمل يحفز الأفراد على الأداء المتميز ويزيد من درجة انتمائهم وولائهم للمنظمة.

### 1- التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية:

بالرغم من أن الروابط الإنسانية قد بدأت منذ بداية الحياة البشرية إلا أن محاولة دراسة هذه الروابط دراسة علمية ومعالجتها في المجالات العلمية لم تبدأ إلا حديثا، واصطلاح العلاقات الإنسانية لم يظهر إلا سنة 1940 بقليل من قبل، ففي المراحل الأولى من تاريخ البشرية كان الأفراد يعملون منعزلين ويزولون نشاطهم في مجموعات صغيرة، حيث كانت علاقات العمل بينهم تتميز بالبساطة.

ذلك أن الإنسان في الماضي لم يكن يفكر سوى في لقمة العيش وكيفية كسبها، والقاعدة في العمل من شروق الشمس لغاية غروبها، فلم يكن المجال يسمح بتكوين أي نوع من العلاقات الإنسانية بين الأفراد، واستمر هذا حتى مراحل متقدمة من الزمن، ومع مرور الزمن وتغير الاتجاهات وزيادة أنواع الوعي تدريجيا بدأت الدراسات الاجتماعية والفلسفية والتاريخية تهتم بدراسة العلاقة بين الأفراد وظهرت أنواع عديدة من الدراسات التي تناولت هذا الجانب والتي تطورت تدريجيا بتطور الفكر الإنساني.

وكانت علاقة دراسة العلاقات الإنسانية تتجه وجهة مثالية، فكان التركيز منصبا على تغير علاقات مثالية وذلك في جمهورية "أفلاطون" والفيلسوف العربي "أبو ناصر الفرابي" في مؤلفه " المدينة الفاضلة"<sup>(1)</sup>.

(1) حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص30.

ومع بدا الثورة الصناعية الأولى في النصف الثاني من القرن الثامن عشر كانت أجواء العمل في المصانع تتسم بالانفعالية والفردية ولم تكن هناك مجالات لتكوين علاقات بين العمال وأصحاب المصانع بسبب الضغوطات التي يعرفها العمال وغياب فرص الراحة التي تسمح باحتكاك العمال وتعارفهم.

في هذه المرحلة أصبح الأفراد داخل المصانع موارد تستخدم في العملية الإنتاجية، لم تعد هناك علاقات شخصية بين صاحب العمل والعامل، كما أصبح كل عامل منعزلاً في عمله ومنفصلاً عن باقي العمال<sup>(1)</sup>، وهذا ما فرض قيوداً على حركة العمال داخل المصانع وعرقل كل طرق الاتصال بين العمال. وفي ظل هذه الظروف التي سادت في تلك الفترة ظهر Robert Queen في إنجلترا حوالي 1830، وكان من اهتم بالمطالب الإنسانية للعاملين في مصنعه، فكان يرفض تشغيل الأطفال الصغار وهو ما كان منتشراً في ذلك الوقت، وخاصة في صناعة النسيج، وكان يعلم عماله النظافة وحسن السلوك كما عمل على تحسين ظروف العمل، وإذا كان من الصعب أن نطلق على ذلك علاقات إنسانية فإنه يمكن أن نقول إنها كانت مجرد بداية.

وفي 1835 ظهر كتاب في إنجلترا بعنوان "philosophie of manucture" لصاحبه "androwure" وفيه أبرز الكتاب لأول مرة عنصر الإنساني كأحد العوامل التي تقوم عليها الصناعة، بجانب العامل الفني والعامل التجاري وقد صور الاعتراف بهذا العالم الإنساني عن طريق تزويد الأفراد بالشاي الساخن والعلاج الطبي والمراوح للتهوية الأجور أثناء المرض، وقد لاقت أفكار "qwen" و"ure" قبولا بطيئاً أو لم، ثم تلاشت نهائياً باعتبار أنها كانت تمثل اتجاهات من أفراد كانوا يرغبون في القيام بأعمال صالحة أو طيبة، وليس اتجاهات تتطوي على اعتراف أصيل بأهمية الأفراد والجماعات العاملة في ميدان الانتاج<sup>(2)</sup>.

#### • التون مايو: تجارب هاوورن:

فقد تبين من تجارب هاوورن ان الفرد العامل ليس أداة بسيطة ولكنه شخصية معقدة تتفاعل مع المجموعة في محيط العمل، كما ظهرت الحاجة إلى أنه يجب ألا تترك المشاكل الإنسانية لمحض الصدفة وإنما يجب ان تعالج بالدراسة، مما جعل منها ميدانا جديدا للبحث<sup>(3)</sup>.

(1) صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995، ص 241.

(2) حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص ص 503، 504.

(3) نفس المرجع، ص ص 504، 505.

وتعد هذه التجارب كبداية جديدة حقيقية لعصر العلاقات الإنسانية العلمية والتي ارتكزت أبحاثها على دراسة العلاقة الإنتاجية والروح المعنوية للعمال ومطالبهم النفسية والاجتماعية، وفتحت آفاق جديدة للتفكير في إدارة الأفراد وتحقيق أهدافهم المادية والمعنوية على حد سواء.(1)

وقد مرت تجارب "هاوثورن" التي قام بها عدد من الباحثين بقيادة "التون مايو" بخمسة مراحل كانت تهدف بداية إلى معرفة الظروف المحيطة بالعمل من إنارة وتهوية...، وعلاقتها بالإنتاج، ثم انتقلت إلى دراسة أثر العوامل النفسية والاجتماعية على الإنتاج.

### \*المرحلة الأولى(2):

كان الهدف من هذه الدراسة معرفة العلاقة بين ظروف العمل والكفاية الإنتاجية للعمال، وقد طبقت على مجموعة من العاملات بعد تقسيمهن إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى اخذت أماكنها في حجرة الاختبار، وكان أفرادها يعملون في ظل ظروف إضاءة تتغير درجتها باستمرار، والمجموعة الثانية بقيت للعمل في غرفة التحكم مع تثبيت ظروف الإضاءة، ولاحظ الباحثين أن كمية الإنتاج زادت في كلا الحجرتين وفسرت الظاهرة بأنه لا بد من وجود متغيرات بدل الإضاءة تسببت في تغير مستوى الإنتاجية، ولم يعتبروا هذه النتائج سلبية بل اعتبروها نواة لدراسة أخرى تمثل المرحلة الثانية من التجارب.

### \*المرحلة الثانية(3):

ركزت هذه المرحلة على قياس إنتاجية العاملات اللات يقمن بإنتاج أجهزة التليفونات وتم عزلهن تماما في غرفة خاصة تماثل نفس الظروف الفيزيائية التي كانت سائدة في الشركة، وقام "التون مايو" ببعض التعديلات في ظروف العمل محاولا أن يغير فروضها الأساسية، وهي مدى العلاقة بين الإنتاج وتغير الظروف الفيزيائية للعمل، وقد تم إدخال بعض التغييرات في عدد ساعات العمل وفترات الراحة ووجبات الغذاء، وغيرها ولكنه لاحظ أن الإنتاج قد تزايد رغم هذه التغييرات واستطاع "مايو" أن يفسر هذه الزيادة بوجود العاملات كفريق واحد متعاون انعكس على وجود وزيادة درجات الثقة والصداقة، الأمر الذي جعل

(1) نجم عبود نجم، اخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2005، ص102.

(2) أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي (سلوك منضبط وإنجاز مبدع)، عمان، ط1، 1996 ص150.

(3) عبد الحميد محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطور، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1999، ص

نظام الاشراف يعتبر هامشيا خلال سير العمل، كما ظهرت الروح المعنوية كعامل أساسي في زيادة الإنتاج بعد شعور العاملات بعدم وجود ضغط من قبل المشرفين عليهم وعدم التدخل في نشاطهم المهني المتدربين عليه، وقد استنتج أن هناك أمورا يفوق تأثيرها تأثير الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل أو العملية الإنتاجية ككل.

### \* المرحلة الثالثة:

جاءت هذه المرحلة كتأكيد لأفكار الباحثين التي توصلوا إليها في المراحل السابقة، حيث تناولت علاقة الرؤساء بالعاملين واتجاهاتهم ونظم الاشراف ومحاولة حل مشاكل الأجور والساعات الإضافية، ولهذا قام الباحثين باستجواب العمال لمعرفة آرائهم ومشاعرهم فيما يتعلق بالإشراف الجيد ومكوناته.

وقد توصل الباحثين من خلال استجوابهم للعاملين إلى أن هناك جماعات غير رسمية تتكون في محيط العمل تتماشى فيها القيادة وطبيعة سياسة الإدارة حسب التنظيم الرسمي، مع اتفاق العمال على مستويات إنتاج معينة يلتزمون باحترامها، أما المكافآت فكانت تنص على أنه كلما زاد الإنتاج تقابله زيادة في الأجور، ولكن الإنتاج بقي مستقر في نقطة واحدة معينة ولم يزد عن الوحدات المتفق عليها من قبل التنظيم غير الرسمي<sup>(1)</sup>.

وقد توصلت هذه المرحلة إلى عدة نتائج أهمها أن تكون الاتجاهات لدى العاملين وعلاقتهم ببعضهن عملت على زيادة الروابط الاجتماعية غير رسمية التي من شأنها زيادة الإنتاج بصورة رسمية.

### \* المرحلة الرابعة:

في هذه المرحلة تم تعيين مشرفين على مجموعة من العاملين يقومون بإصلاح الأجهزة الصغيرة التي يتركب منها جهاز الهاتف وقد استعملت معهم تقنية المقابلات الشخصية واستمارة البحث، وكانت الأسئلة مرتكزة حول معرفة الاتجاهات والمشاعر التي تؤثر عن غيرها في العملية الإنتاجية لدى العمال.

ولقد توصل فريق البحث إلى أن العاملين يخفون مشاعرهم واتجاهاتهم لتظل داخل الجماعة، والتي كان من الصعب أن تظهر لفريق البحث مباشرة وإنما يتم التعبير عنها كسلوكات وأفعال جماعية، ومن ثم ظهر التنظيم غير الرسمي للجماعة ليفسر مدى قوة هذه التنظيمات وعلاقتها بالإنتاجية والتعبير عن المشاعر والاتجاهات في العمل، وتمثل نقطة البداية في تجارب هاوتورن.

(1) عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1978، ص 113.

## \* المرحلة الأخيرة (الخامسة):

ركزت تجارب هذه المرحلة على دراسة التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بزيادة الإنتاجية لجماعات العمل، وتم جمع العمال في غرفة اختبار واحدة بظروف عمل مماثلة للظروف في المصنع العادي مع قيام المشرفين على العمل بالرقابة والإشراف في غرف الاختبار، وبعد إجراء المقابلات الشخصية توصل الباحثون إلى أن النتائج كانت مخالفة للمرحلة السابقة حيث توقف مستوى الإنتاج بالنسبة للعمال في التجربة، وكان العمال يتوقفون عن العمل قبل انتهاء موعده الرسمي، وعلى هذا توصل الباحثون إلى أنه من الضروري الاهتمام بدراسة التنظيمات غير الرسمية وتبيان طبيعة العلاقة التي تربطها بالعملية الإنتاجية في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

ومن خلال الدراسة التي قام بها "التون مايو" اتضح أهمية الدور الذي يقوم به العامل في عملية الإنتاج إذا ما هيئت له الظروف التي تسمح له بإخراج طاقته واستغلالها، وهذا ما دفعهم إلى المطالبة بمعاملة الفرد العامل كإنسان له شخصيته وله ميوله واتجاهاته تتفاعل مع طاقاته وتؤثر في إنتاجيته.

## • دراسة "باردييه" في فرنسا (berdet):

أجريت هذه الدراسة بواسطة "باردييه" الذي كان يعمل رئيساً لأحد الشركات الفرنسية العاملة في مجال تصنيع الآلات الأتوماتيكية، حيث حرص على تغيير نمط الإدارة الكلاسيكية بالسعي لخلق نوع من التضامن الاجتماعي بين العمال والإدارة، كما حرص على أن يمضي ساعات العمل بين العمال للتعرف على مشاكلهم ومشاكل الإنتاج، والتعرف على الجوانب السلوكية للعمال عن طريق المقابلات المكثفة، كما أدخل نظم متطورة على الوظائف القيادية التي تجعل من الخلق والابتكار المبادرة قواعد مميزة للحصول على المكافآت والحوافز والترقية، كما أدمج العمال في عملية اتخاذ القرارات، وقد أدى هذا في مجمله إلى التضامن بين العمال عن طريق تبني هذه الأساليب الجديدة في العلاقات الإنسانية والتي أدت لزيادة الإنتاج وتطوره ونشاط الحركة بصفة عامة<sup>(2)</sup>.

(1) عبد العزيز زواتيني، مرجع سابق، ص 152.

(2) نفس المرجع، ص 156.

## • دراسة معهد "تافستوك":

وكانت بإنجلترا حيث أنشئ المعهد خصيصا لدراسة العلاقات الإنسانية في الشركات البريطانية وذلك تحت إشراف "اليوتوجاك" وقد أجرى هذا الباحث وفريقه مجموعة من الدراسات الميدانية في عدد من المصانع، بهدف اختيار نسق العلاقات الإنسانية وأساليب الاتصال بين الإدارة والعمال، وأثناء الدراسة قام فريق البحث بتكوين مجالس للعمال للمشاركة في عمليات الإدارة وحل المشكلات، وذلك لزيادة الإنتاج والتعرف على الصعوبات التي تواجه الإدارة والعمال وكيفية حلها وتحقيق الأهداف العامة المشتركة<sup>(1)</sup>.

وقد قدم معهد "تافستوك" طريقة منهجية بديلة لزيادة المشاركة العمالية في حل المشكلات الخاصة بهم، وتخلي الإدارة عن المسؤولية والسلطة بالكامل فيما يتعلق بحل مشكلات الإنتاج لصالح العمال، وقد فسح هذا الاتجاه المجال واسعا أمام العمال لتسيير شؤونهم الخاصة داخل المؤسسات الصناعية، والتي أهدت بها الكثير من الشركات العالمية الأخرى.

## 2-أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بمستوى عال ومتميز من الإنتاج، فالإنسان طبيعته يميل إلى أن تكون الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة يملأها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي والبرودة في التعامل، وهذه الأهمية كونت مجموعة من الأسباب التي دفعت بالباحثين إلى الاهتمام بالعنصر البشري من خلال فهم طبيعة حياته والظروف التي تؤثر فيها بغية الحصول على نتائج تسمح بإيجاد جو من الراحة والاستقرار، ويساعد على دفع العامل إلى الإنجاز الجيد.

ومن بين الأسباب التي دفعت إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية نجد:

- كان للدراسات والتجارب العلمية التي أجريت أثر هام في تشجيع الإدارة في المشروعات على تطبيق أساليب العلاقات الإنسانية، وقد حققت هذه الدراسات نتائج هامة ورصيد ضخم من المعرفة والمفاهيم والأساليب التي أصبحت في إمكان المشروعات استخدامها والاطمئنان إلى النتائج المتوقعة منها، وفي مقدمة هذه الدراسات نجد تجارب هاوتورن في مصانع شركة "ويستون إلكتروك" بالولايات المتحدة الأمريكية.

(1) نفس المرجع، ص157.

- نمو النقابات العمالية وسن التشريعات العمالية من قبل الحكومات والذي أدى إلى ظهور مشاكل جديدة في العلاقات الإنسانية، حيث رأى بعض المديرين أن ازدياد نفوذ بعض النقابات دليل على فشل الإدارة في تنمية العلاقات الإنسانية بينها وبين الأفراد العاملين بها، وهذا ما دفع الإدارة إلى تصحيح أخطائها بالتركيز على الاهتمام بالعلاقات الانسانية.
- ارتفاع المستوى الثقافي والتعليمي للأفراد العاملين مما شجع على تنمية وتحسين العلاقات الإنسانية، حيث أصبح العمل في القرن العشرين أكثر ثقافة ووعيا وأعلى تعليما، مما جعله أكثر قدرة على التجاوب الصحيح مع أساليب العلاقات الانسانية كالقدرة على الاتصال والقدرة على المشاركة.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين بسبب تلاشي كل أنواع العلاقات بين العاملين فيما بينهم، وبين العمال وأصحاب العمال بسبب كبر حجم المشاريع واتساع لعمليات وزيادة عدد العمال نظرا لزيادة الأنشطة وتوسعها والذي نتج عنه انشغال الإدارة العليا وإهمال العمال وعدم الاهتمام بهم، وهذا ما دفعها إلى إعادة النظر للعمال باعتبار العلاقات الإنسانية وسيلة تربط جميع العاملين على شكل فريق متعاون ومتكامل.
- ارتفاع مستوى المعيشة أدى إلى ضرورة التركيز على العلاقات الانسانية، فلم يعد يكفي الأفراد بالمطالبة بضروريات الحياة وإشباع الحاجات الفيزيولوجية، وإنما أصبحوا يتطلعون باعتناء أكثر إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية.
- تطور العمل وتخصصه حيث أدى تقسيم العمل إلى ظهور مشامل وصعوبات في الإنتاج، وفقد العامل من خلال هذا التقسيم الشعور بالأهمية العمل الذي يقوم به، وبالتالي أصبح العمال يشعرون بضرورة الاحتكاك والتعاون فيما بينهم، وضرورة إنشاء علاقات إنسانية بينهم تسمح لهم بذلك.
- الكساد العظيم الذي شهده العالم في الثلاثينيات مما أثر في زيادة شعور المشروعات بمسؤوليتها الاجتماعية، وخاصة مسؤولياتها اتجاه الأفراد العاملين بها، وقد تطلبت هذه المسؤولية الاجتماعية من الإدارة أن تتعرف على مطالب واحتياجات الأفراد والعمل على تزويدهم بالاستقرار الاقتصادي والعاطفي معاً، واعتبرت الإدارة العلاقات الإنسانية وسيلة للوفاء ببعض مسؤولياتها الاجتماعية.

### 3- أهمية وأهداف العلاقات الإنسانية:

- تبدأ العلاقات الإنسانية بالفرد، ولكل فرد ميول واتجاهات ومطالب مادية ونفسية واجتماعية، كما أن الفرد بانضمامه إلى أفراد آخرين يكون التنظيمات الإنسانية، ثم بتنسيق الجهود الفردية وتظاferها يكون

- العمل الجماعي الذي تقوم عليهم خلق المشروعات والأعمال، فمن مجموع الأفراد يتكون البناء، وبالعلاقات الإنسانية يمكن ربط الأفراد إلى بعضهم البعض حتى يظل البناء متماسك الأركان. (1)
- تسعى العلاقات الإنسانية إلى محاولة القضاء أو التقليل من الاضطرابات والمشكلات التي تعترض العاملين في التنظيم وذلك من خلال القضاء على روح الانعزالية والفردية ونشر اتجاهات وقيم جماعية تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال وتنسيق جهودهم وتضامنهم من أجل تحقيق الهدف المشترك.
  - تعمل العلاقات الإنسانية على زيادة حيوية العمل، والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في الأداء والذي غالبا ما يكون حاجزا ما بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.
  - توجب وتزيد الشعور بالانتماء للعمل من خلال ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة والمحبة والتعاون والصدقة والأمانة.
  - تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية أو حالات التشاحن أو الحقد والتحاسد لأن العلاقات الإنسانية توفر روح العمل الجماعي، وتمنح الشعور بالارتياح جراء الانضمام إلى جماعة العمل (2)، وبالتالي سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات ما يرفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي وخصوصا ما يثير الدافع للعمل والإنتاج، فالعمل الجماعي أقرب إلى التعاون والايثار ومن خلال المعايير التي تتبناها الجماعة في العمل يمكن تعزيز السلوك الأخلاقي للأعضاء العاملين في ظلها، فالجماعة والعمل الجماعي وروح الفريق من الوسائل الفعالة في تحقيق الكفاءة في الإدارة (3).
  - تعمل العلاقات الإنسانية على تشكيل العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل، كما أنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من المجهود وتحقيق الإنجاز المتميز والابداع في العمل.
  - تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل التي تؤدي إلى اشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل: توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم أو النجاح في العمل (الأداء) أو الإحساس بالأمن والاطمئنان والمكانة الاجتماعية مما يؤدي بدوره إلى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.
  - تعمل على تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة، وفي نواحي المجتمع في جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية والتفاهم وتقوي الثقة المتبادلة.

(1) صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 240.

(2) Mattez(B): la sosalologie industrielle, paris, PUE2eme edition, 1995, pp,332.334.

(3) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 123.

- تجعل العلاقات الإنسانية الفرد يتفاعل بشكل مكثف مع غيره من العاملين، وتتم هذه التفاعلات في إطار الجماعات التي تنتمي إليها، وتؤثر هذه التفاعلات على سلوكه الفردي والجماعي مما يؤثر في النهاية على سلوكه التنظيمي(1).
- تأخذ البحوث النفسية والاجتماعية عنصر العلاقات بين أفراد المجموعة الواحدة كمؤشر للاستدلال على تماسك الجماعة وترابط أعضائها ونوع المشاعر التي توجد بينهم والأثر الذي تتركه الجماعة على أعضائها فيما يتعلق بالأداء العملي والجانب الشخصي(2).
- سلوكات الأفراد تتأثر بالعلاقات التي تنشأ نتيجة لوجودهم في جماعات، وهذه العلاقات من أهم العوامل التي تحقق الوحدة والانسجام والتجانس بين أفراد الجماعة وقابلية هؤلاء الأفراد للمشاركة، فالجماعة تميل عن طريق المشاركة للتجانس مما يؤدي إلى زيادة الوحدة، واكتمالها يؤدي إلى الشعور الجماعي بالإنتماء(3).
- تؤثر العلاقات التي تربط بين الفرد والجماعات في التنظيم على اتجاهاته وسلوكه، حيث تدوب معايير الفردية في معايير الجماعة وتصبح مشتركة بين الجميع مما يؤدي إلى تحقيق التجانس وزيادة الوحدة في التنظيم.
- كذلك تعمل العلاقات الإنسانية على زيادة انتماء الأشخاص إلى الجماعات لأنها تهيئ له الفرص لكسب تقدير الآخرين عن طريق استغلال امكاناته(4).

#### 4-التعاون والاتصال في العلاقات الإنسانية:

إن نجاح المنظمة في تحقيق خططها والوصول إلى أهدافها يتوقف إلى حد كبير على قدراتها على توفير الجو الملائم لتدفق المعلومات ووفرته بين أجزاء التنظيم المختلفة وفتح المجالات للعمال للنقاش

(1) محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 231.

(2) علي محمد عبد الوهاب، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة النشر، ص 210.

(3) عبد الحميد عطية، سلمى محمود جمعة، العمل مع الجماعات (الدراسة والعمليات)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص 237.

(4) مجدي أحمد عبد الله، السلوك الاجتماعي ودينامياته (محاولة تفسيرية)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 122.

وتوجيه جهودهم وتحسين مستوى الاشراف على مستوى الوحدات بأفضل الطرق حتى يستطيع العمال الوفاء بواجباتهم على أحسن وجه.

فالعلاقات الإنسانية تحقق للإدارة سلطة غير رسمية أقوى بكثير من السلطة الرسمية، حيث تعمل على دعمها ومساندتها على ممارسة القيادة الناجحة وتقبل الآخرين لها ولتوجيهاتها الهادفة والتي تسيطر عليها الصيغة الإنسانية.

كذلك من العوامل الأساسية المحررة للعلاقات الإنسانية أسلوب وكفاءة عمليات الاتصالات السائدة في التنظيم، من خلال تلك العمليات يمكن للإدارة أن تتعرف على اتجاهات وآراء الأفراد وشكواهم ومقترحاتهم، الأمر الذي يحقق لها ميزة في التنبؤ المسبق بالاحتمالات السلوك المستقبل لهؤلاء الأفراد، فعمليات الاتصال بهذا المعنى هي في الحقيقة تدفق مخطط المعلومات بين أجزاء التنظيم وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك بين الجماعة والأفراد، ويخلق تفهما واقتناعا بالأهداف المشتركة ويزيل التناقضات وأشكال المقاومة الصادرة عن نفس المعرفة أو تشوه المعلومات<sup>(1)</sup>.

يعتبر الاتصال أحد دعائم العلاقات الإنسانية، إذ يؤثر على الجماعة ويمكنها من فرض نفسها والبقاء، وينقل مساهمة العمال الوظيفية<sup>(2)</sup>، إذ تقوم معظم الأعمال والمهام على البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، فالإتصال هو الذي يربط الأفراد مع بعضهم البعض، وتساهم علاقة الترابط التي تجمعهم في تسهيل وتسيير مهامهم الجماعية<sup>(3)</sup>.

تتبع أهمية الإتصال في العلاقات الإنسانية من كونها عاملا مؤثرا على اتجاهات الأفراد وأراءهم ونظرتهم إلى العمل والإدارة، ومن ثم فالإتصالات تؤثر على رغبات الأفراد كما تؤثر على قراراتهم.

يهدف الإتصال أيضا إلى إحداث تغييرات في سلوكيات وتصرفات الأفراد والجماعات<sup>(4)</sup>، كما يحفز ترابط الجماعة وذلك بخلق معارف جديدة ومراجع مشتركة، ويحفز على الشعور بالانتماء وحركية كل فرد<sup>(5)</sup>.

---

(1) علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة 1979، ص343.

(2) Alex(m): La nouvelle communication, Paris, Armonot 2colin,2000,p94.

(3) GELINIER(0) : Stratégie de l'entreprise et motivation des humaines, Ed. D'organisation, paris, 1994, p288.

(4) شادي علي الفقيه، تحيز الموظف (السلسلة الإدارية الحديثة)، دار نوبيليس، بيروت، ط1، 2005، ص288.

(5) Jean Marie: Ressources humaines ,Paris ,yuibest, 11eme édition, 2009,p237.

يعد الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع، باعتبار أن الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة، وعدالة الإدارة في معاملة موظفيها يكون بالشرح الوافي والتفسير الكامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها<sup>(1)</sup>.

تهدف الاتصالات إلى ضمان الفهم المشترك للمعلومات المتبادلة من الرؤساء والمرؤوسين وبين الرؤساء أنفسهم، وبذلك تقوى العلاقات التي تربطهم ويزيد حماسهم في أداء الأعمال بالشكل الصحيح نظرا لتوفر المعلومات حسب مستوياتهم وخبراتهم وثقافتهم.

يوفر الاتصال للعاملين نظاما يسمح بمقارنة الاتجاهات وتوضيح الأدوار وتحديد مجالات الصراع بين الجماعات والأفراد، كما يعمل على إظهار جوانب التحفيز والتوجيه لأداء الأفراد وحثهم لتحسين السلوك والأداء ودفعهم إلى عمل كل ما هو إيجابي<sup>(2)</sup>.

كما أن التعاون هو أحد المتغيرات الأساسية الذي يزيد من مستوى العلاقات الإنسانية يساعد على قيامها عن طريق نشر الثقة والتبادل في المهارات والخبرات بين العاملين، وهذا ما ينتج عنه فوائد كثيرة من تحسين مستوى الأداء والتنسيق ودافعية أكثر نحو تحقيق المزيد من الإنتاج وتعظيم عوائد الأفراد والمنظمة. كما أنه كلما كان الأشخاص على معرفة بالأمر التي تحصل زادت ثقتهم بما يعملونه وهذا الشيء له تأثيرات إيجابية للمحافظة على معنوياتهم<sup>(3)</sup>.

## 5- العلاقات الإنسانية جزء من بيئة المنظمة:

تمثل العلاقات الإنسانية جزءا هاما من متغيرات بيئة المنظمة حيث تعمل ثقافة البيئة التنظيمية القوية على تدعيم تسيير التفاعل بين الأفراد وتنمية مجالات التعاون والتضامن بينهم بالشكل الذي ينمي الروح الجماعية في التنظيم ويقضي على مظاهر الفردية المتمثلة في الأنانية والانتكالية التي تعرقل السير الحسن للمؤسسة.

فكلما زادت درجات الاتصال وكلما تميز الفرد نتيجة لأدائه، وكلما منح الفرد مزيدا من السلطات التي يطمح إليها، وكلما كانت هذه السلطات مرتبطة بالأداء المتميز وبنفس الدرجة التي يرغبها الفرد، كانت هناك مؤشرات بيئية قوية إيجابية، وكلما اتسمت المنظمة بوجود خطط اتصال هابطة من الإدارة العليا

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص304.

(2) محي الدين الأزهرى، العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979، ص85.

(3) شادي علي الفقيه، مرجع سابق، ص57.

للعاملين في صورة أو امر، وخطوط اتصال من العاملين إلى الإدارة العليا عبر المستويات الإدارية الإشرافية والتنفيذية في صورة تقارير، وكلما كان التميز أو السلطات الممنوحة للوظيفة غير مرتبط بالأداء أو الكفاءة أو القدرة سادت ثقافة سلبية معرفة للتطوير<sup>(1)</sup>.

وتلجأ المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية في كثير من الأحيان إلى الاهتمام بالتفاعلات والعلاقات التي تنشأ بين الأفراد في التنظيم على اعتبار أنه يمكن توجيه سلوك الأفراد حسب حاجة المنظمة عن طريق تعديل ونشر علاقات إيجابية توحد بين وجهات وأراء العمال وتجعلهم يوجهون أفكارهم في اتجاه واحد.

ويميل الناس في المنظمات التي تنتشر فيها ثقافة شبكة العلاقات إلى اتباع سياسة الباب المفتوح والتحدث عن النشاط بطريقة غير رسمية، كما أنهم ينفقون جزءا كبيرا من وقتهم في بناء الصداقات دون الدخول في مشاكل حيث في هذا النوع من البيئة يتعرف الناس على بعضهم البعض ويشعرون أنهم في جماعة واحدة<sup>(2)</sup>.

كما أن ارتباط أعضاء التنظيم بعلاقات قوية فيما بينهم وإحساسهم ببعضهم يعزز صداقاتهم ويساعدهم على نشر فرص الابتكار من خلال تكوين فرق العمل والتي تحث الناس على تقاسم الخبرات والمعارف مما يزيد من انفتاحهم على الأفكار الجديدة.

وحتى تستطيع المنظمة التأثير في شخصية الأفراد تحتاج جماعات عمل رسمية وغير رسمية متماسكة تمارس التأثير على الأفكار، فبدون هذه الجماعات لن تستطيع المنظمة تغيير شخصية الفرد، وعليه فكلما ساعدت الإدارة في قيام جماعات عمل رسمية وغير رسمية متماسكة ودافعة، كلما أسهم ذلك في جعل حياة العمل أكثر إثراء، فالمنظمة المثيرة هي منظمة يشعر العاملون فيها بالفخر والاعتزاز والتباهي بالانتماء إليها<sup>(3)</sup>.

---

(1) أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للنشر، مصر، 2008، ص 77.

(2) جيرالد جينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات (ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 633.

(3) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2004، ص ص 485، 484.

وتتبع أهمية العلاقات الإنسانية كجزء لا يتجزأ عن بيئة المنظمة من حاجة الأفراد إلى إقامة علاقات محبة ومودة تضمن الاستقرار النفسي لهم في ميدان العمل<sup>(1)</sup>.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى عملية توطيد مبدأ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل بسبب ما تكونه هذه العلاقات في بيئة العمل من الألفة والمحبة والتعاون وتشعر العاملين بالوحدة والمساواة، والتخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين، فهي تحسن من ظروف وبيئة العمل وتوفر جو من الأمان والاستقرار والراحة النفسية، مما يجعل الفريق يتعلق بمحيطه ويعمله ويدفعه إلى بذل كل ما لديه من مهارات وطاقات تحتاجها المنظمة فضلاً عن تحقيق الزيادة في كمية ونوعية الإنتاج وتقليل الاضطرابات التي تنتج بين العاملين في التنظيم بسبب توتر العلاقات وانتشار المشاكل وظهور الصراعات بين العاملين وتعزيز تطير العمال بتطوير طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية وزيادة فرص التعاون والتضامن.

---

(1) نفس المرجع، ص 355.

## الفصل الخامس: الحوافز وعلاقتها بتطور العمال.

تمهيد

- 1- نظريات التحفيز.
  - 2- أنواع التحفيز.
  - 3- أهمية التحفيز.
  - 4- مكونات منظومة التحفيز.
  - 5- بؤادر الاهتمام بالتحفيز.
  - 6- تحفيز الأفراد.
  - 7- مواحل تصنيف الحوافز.
  - 8- شروط نجاح أنظمة الحوافز.
  - 9- العلاقة بين الحاجات والحوافز.
- خلاصة الفصل.

## الفصل الخامس : الحوافز وعلاقتها بتطوير العمال

### تمهيد:

يتطلع الفرد من خلال تواجده في التنظيم إلى تلبية حاجاته ورغباته حتى يحقق نوعا من الاستقرار والتوازن، وبذلك فإنه يحاول من خلال ما يقوم به من مهام وأدوار أن يحصل على إشباع لطموحاته، ويعتبر الفرد العائد الذي يقدم له كنتيجة تحفيزاته للمجهودات التي يقوم بها حاجة ضرورية تسهم من جهة في إثارة دافعيته وتقويتها، ومن جهة أخرى فهي تعمل على زيادة ثقة الفرد بالتنظيم الذي تنتمي له.

### 1- نظريات التحفيز:

نظرا للأهمية البالغة التي تحتلها الحوافز فقد اتجهت عدة مدارس إلى محاولة دراسة حركية ودافعية العمال للعمل وكيفية التأثير فيها من خلال توفير مثيرات لسلوك الأفراد فيه بغية توجيهها توجيهها منظما، وقد كانت حركة الإدارة العلمية بقيادة "تايلر" بمثابة أول محاولة لوضع نظرية علمية لدوافع العمل والتي تطورت من خلال حركة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو إضافة إلى عدة نظريات تصب كلها في البحث عن العوامل التي تسهم في تحديد حركية وديناميكية العمال، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذه التطويرات.

#### • نظريات الحاجات (هرم ماسلو للحاجات):

قام "ماسلو" في 1943 بتصنيف الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات مرتبة في شكل هرم تصاعدي حسب أهميتها، حيث إن إشباع الحاجة الأولى ضروري قبل أن ينطق الفرد إلى إشباع الحاجة التي تليها، حيث أنه لا يمكن أن يكون هناك تحفيز إلا بتحقيق الحاجات الدنيا في الهرم<sup>(1)</sup>، ثم بتوالي الحاجات الأربعة الباقية والتي تأخذ مكانها في الهرم حسب الأهمية التي تحتلها.

وتعتمد نظرية الحاجات "ما سلو" على أن هناك عدة حاجات رئيسية كالحاجات المادية والنفسية والاجتماعية، أو مجموعة الحاجات الخاصة بالنواحي الفيزيولوجية والأمنية والاجتماعية والنجاح والتقدير وإثبات الذات.

(1) Ville(p) Emms : Motiviez vos équipes، Le guide, Ed d'organisation, Paris, 5eme édition, 1999, p31.

ويقول "ما سلو" بأن الحاجة التي تمثل الأهمية الأولى لا بد من إشباعها نفسياً قبل أن ننشأ لدى الفرد الرغبة في السعي والحصول على الحاجة التي تليها، ووقف تربية للحاجات الإنسانية فهي تتدرج كما يلي:

#### \*الحاجات الفيزيولوجية:

وتعتبر من الحاجات الطبيعية المتمثلة في الاحتياجات الإنسانية المادية الأساسية، كالطعام والهواء والماء والنوم وغيرها، ويعتبر هذا النوع من الحاجات ضروري لبقاء الفرد على قيد الحياة.

#### \*حاجات الأمان:

تعبّر عن الحاجة إلى بيئة عمل مادية وعاطفية آمنة ومستقرة وحرّة بعيدة عن كل أنواع التهديدات والضغوطات<sup>(1)</sup>، والحاجة إلى جو من الطمأنينة والسكينة لضمان حياة آمنة خالية من الأخطار المهددة لحياة واستقرار الانسان وهي في الدرجة الثانية بعد الحاجات الفيزيولوجية<sup>(2)</sup>، فالعامل من خلال هذا النوع من الحاجات إنما يبحث عن جو مستقر يشعره بالراحة النفسية التي بدورها توقع من معنوياته وتدفعه نحو الأفضل في العمل والإنتاج.

#### \*حاجات اجتماعية(الانتماء):

وتعبّر عن الحاجة على الانتماء والصدقة والحب والعاطفة والشعور والوجدان والقبول الاجتماعي من طرف الآخرين<sup>(3)</sup>، وتلعب هذه الحاجة أهمية كبيرة في تسهيلات التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد في التنظيم الواحد.

#### \*حاجات التقدير والاحترام:

تشمل عوامل داخلية مثل الرغبة في تحقيق صورة ذاتية إيجابية مع زيادة الاهتمام والتقدير من قبل الآخرين والاعتراف بالأهمية والاستقلالية في الإنجاز.

---

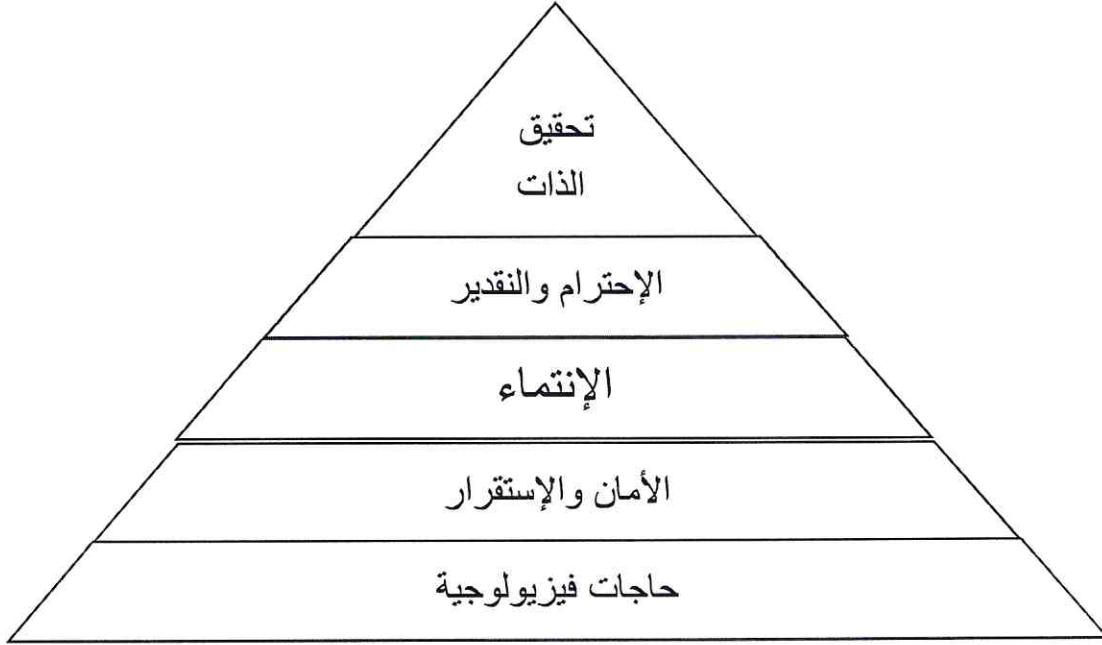
(1) هيثم العني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنوز للمعرفة والنشر، عمان، ط1، 2007، ص58.

(2) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، مطبعة النخلة، الجزائر، 1992، ص 103، 104.

(3) محمود سلمان العمليان، مرجع سابق، ص283.

## \* حاجات الإنجاز:

وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة كالمعرفة والمهارة والابداع والخلق والابتكار وتحقيق الفرد لأقصى الطموح، وترمي إلى طموح الفرد في تحقيق ما يتمكن من تحقيقه عبر استغلال قدراته وقابليته لتحقيق النمو وتحقيق الأغراض الشخصية<sup>(1)</sup>.



شكل رقم (1): يبين سلم الحاجات عند ماسلو<sup>(2)</sup>

يتضح من خلال الشكل أن الحاجات عند "ماسلو" هي حاجات تصاعديّة على شكل هرمي تكون قاعدته الحاجة الفيزيولوجية ثم تتدرج الحاجة إلى أن تصل إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم، حيث يرى "ماسلو" أن إهمال الحاجات غير المشبعة يؤدي وبسبب نوعا من التأثير أو عدم التوازن، الأمر الذي يدفع العاملين إلى ممارسة سلوك يهدف خفض التوتر أو إعادة حالة التوازن الداخلي، ويتم تحقيق هذه الحاجات عن طريق توفير فرص التميز والابداع وفرض التدريب والتحدى والتقدم للفرد.

ولقد أضاف "ماسلو" في كتاباته الأخيرة الحاجة إلى المعرفة والفهم ووضعها من حيث الأهمية بعد الحاجة إلى التقدير والاحترام وقبل الحاجة إلى تحقيق الذات، وذلك لأن الإنسان إذا فشل في إشباع حاجته

(1) عبد العزيز زوايتي، مرجع سابق، ص 67.

(2) محمد احمد هيكل: مهارات التعامل مع الناس، مجموعة النيل العربية، ط1، 2006، ص 41.

إلى المعرفة والفهم فإن النتيجة المتوقعة هي أنه سوف تكون له شخصية فقيرة في معارفها وقد يؤدي ذلك إلى عدم الاهتمام بالحياة أو قد تصبح الحياة بغير معنى في نظر هذا الانسان، وفي كثير من الأحيان قد يكون من المستحيل على الانسان الذي فشل في إشباع حاجة المعرفة والفهم أن يحقق ذلته أو يرتقي لإشباع الحاجة التي تليها في الترتيب<sup>(1)</sup>.

#### • نظرية "الدفير":

فقد ضم الدفير الحاجات الخمسة لماسلو في ثلاثة مجموعات كما يلي<sup>(2)</sup>:

\* **حاجات الوجود:** وهي حاجات القيام والاستقرار، وتلي هذه الحاجات عن طريق توفير الشروط المادية المتمثلة في الأجور وشروط العمل.

\* **حاجات الارتباط:** وتلي هذه الحاجات عن طريق الاتصال الدائم والمستمر مع الأشخاص المتعاطفين والمتضامنين والذين لهم أهمية في التنظيم.

\* **حاجات الوجود:** وتتمثل في حاجات النمو والتطور وتلي عن طريق الديناميكية في العمل والتطور فيه عن طريق تطور الشخصية في التنظيم.

يرى "الدفير" أن الحاجات في مستوى واحد وعلى خط مستقيم وليس بشكل هرمي يستلزم إشباع الحاجات الدنيا أو لا قبل الحاجات العليا، وفي حال فشل الرشد في إشباع حاجة من الحاجات فإنه يحاول مرة أخرى أو ينتقل إلى حاجة أخرى يعتبرها الأولى من حيث الأهمية.

#### • نظرية ماكريكور (س وع):

ترجع هذه النظرية إلى "ماك غريغور" وقد أعطى نموذجاً نقدياً لمدرسة العلاقات الإنسانية لـ "التون مايو"، ويعتبر أن قراراته تشغل من أجل توجيه الأفراد، وتركز نظريته على رؤية المديرين للعمال، وكنتيجة اقتراح نموذجين لعلاقات العمل.

\* نظرية "س":

---

(1) مدحت محمود أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007، ص 206.

(2) Frédérique Alexander(b) : *Comportement humaines et management*, Person éducation, 2<sup>me</sup> édition, France, 2006, p15.

ترى أن العمال كسلاء ولا يحبون العمل وليسوا طموحين ولا يحبون المسؤولية ويحاولون الابتعاد قدر المستطاع ويتهربون منه ويفضلون أن يكون منقادون وموجهون، ولا تهمه أهداف المؤسسة بقدر ما تهمه أهدافهم الشخصية.

هذه الافتراضات تتطلب التدخل الشظ من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أفعالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة<sup>(1)</sup> عن طريق الاشراف والرقابة المباشرة.

### \*نظرية "ع":

وهي المناقضة للأولى وتتنظر إلى العمال على أنهم يحبون العمل... ويحاولون أن يجدوا حلولاً لمشاكل الإنتاج ولهم روح المبادرة، ويقبلون بصفة طبيعية أن يكونوا مسؤولين عن تصرفاتهم، ويعرفون أن كفاءتهم تختلف من شخص لآخر، والتضامن في العمل أمر طبيعي<sup>(2)</sup>، وأنهم على استعداد لتحقيق أهداف المؤسسة لذلك فعلى الإدارة خلق ظروف مواتية لزيادة قدرات العاملين وتحقيق أهدافهم، عن طريق توفير حرية أكثر وتحريرهم من الرقابة المباشرة والسماح لهم بالمشاركة في القرارات.

وعليه فيمكن القول أن العنصر الرئيسي والمؤثر في سلوك الفرد في المنظمة لتحقيق الهدف المنشود وفق تصورات النظرية (س) وهو اعتماد السلطة والرقابة والتنسيق والاشراف على الفاعلين.

في حين نجد أن النظرية (ع) تسعى لبلورة المبدأ التكاملي بين الفرد والمنظمة بمعنى أن المنظمة تسعى وتحاول خلق ظروف تنظيمية تتيح للعاملين فيها تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف التنظيم، لذا فإن الأسلوب التنظيمي الممكن اعتماده هو ليس السيطرة والرقابة على جهود الأفراد بل محاولة المنظمة تنشيط أسلوب الرقابة الذاتية لكل فرد من أفراد المنظمة<sup>(3)</sup>.

---

(1) MC Gegos(d): The humain side of enterprise, (new York ,Mc Gron hille,1960) نقلا عن الحرفة(حامد): موسوعة الإدارة البيئية والحوافز، الدار العربية للموسوعات، لبنان، الجزء 1، ط1، 1980، ص 158.

(2) Leberre(m): tallendier (G): Pries de gestion des ressours humains, et presse universitaire de Grenoble, paris, 1995,p 13.

(3) شرقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار المكتبة الحامد، الأردن، ط1، 2000، ص94.

## • نظرية التوقع<sup>(1)</sup>:

تسمى هذه النظرية بنظرية "قروم" نسبة إلى العالم الذي وضع مبادئها، وتقوم على افتراض أن سلوك الفرد أو أدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل، حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع (الفوائد) التي يتوقع الحصول عليها من الأداء ودرجة هذا التوقع ويعتمد تطبيق هذه النظرة على الشروط التالية:

\* أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المادية، وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد العاملين.

\* اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء المرود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.

\* اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير بأن الجهود التي يبذلها تعود إلى أداء ناجح.

ويلاحظ من محتويات النظرية بأنها أكثر تركيزا على الحوافز المالية وأثرها في الأداء، حيث أت تحقق الشروط الوارد ذكرها أعلاه يعني بأن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة على الأداء، اعتمادا فان النظرية توجه المنظمة إلى اعتماد الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء، وأن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إذا لم تركز على الجانب المالي في المحفزات.

## • نظرية الحاجة للإنجاز<sup>(2)</sup>:

حاول "ماكلياند" وزملائه في أو اخر الأربعينيات تفسير ظاهرة وجود دوافع إنجازي قوي لدى بعض الأفراد بدفعهم إلى المكابرة والاهتمام بالأداء المرتفع في العمل وذلك أكثر من اهتمامهم بالمكافأة التي يمكن أن تعود عليهم من هذا الأداء، فهم يشعرون بالسعادة لتحقيق إنجازا معيناً.

وقد استخدم "ماكلياند" الأسلوب الإسقاطي لاستكشاف هذا الدافع وتحديد مكوناته حيث قام بإعطاء الأفراد الخاضعين للدراسة صوراً ورسومات تحوي مواقف غامضة وطلب منهم تفسيرها وكتابة وصف موجز لها.

(1) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، ص 264-265.

(2) طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص.319

وبناء على نتائج دراسته حدد "ماكلياند" ثلاثة حاجات أساسية تحرك سلوك الفرد نحو العمل لاكتسابها نتيجة التراكم المعرفي والخبرة، وهذا ما أدى إلى بعض الباحثين إلى تسمية هذه النظرية بنظرية الحاجات المكتسبة وتتمثل في:

#### **\* الحاجة للإنجاز:**

وتتمثل في الرغبة في تحقيق معدلات أداء مرتفعة وتقديم أقصى مخرجات ممكنة (الكفاءة) والاقتراب بصورة سريعة من الأهداف الموضوعية (الفاعلية) بغض الوصول إلى إنجاز ملموس في العمل، وببساطة فهي تمثل الرغبة في الإجابة والتميز.

#### **\* الحاجة للقوة:**

وتعبر عن رغبة الفرد في التحكم في سلوك الأفراد والسيطرة عليهم وأن يصبح الفرد مسؤولاً عن مجموعة من الأفراد يمارس سلطته عليهم، وميز "ماكلياند" بين شكلين من الحاجة:

#### **\* الحاجة نحو القوة الشخصية:**

وقد اعتبرها بمثابة الوجه اللبي للحاجة إلى القوة، حيث تعبر عن رغبة الفرد في السيطرة على الآخرين.

#### **\* الحاجة نحو القوة الاجتماعية:**

وقد اعتبرها الوجه الإيجابي للحاجة نحو القوة فهي تشير إلى رغبة الفرد في استخدام سلطته في إطار من المسؤولية الاجتماعية أي في تحقيق الأهداف التنظيمية وليس الشخصية.

#### **\* الحاجة للانتماء:**

وتتمثل في رغبة الفرد في إقامة علاقات من المودة والصدقة مع الآخرين والشعور بالانتماء إلى جماعة تشاركه الاهتمامات والمصالح.

وقد توصل "ماكلياند" إلى أن الأفراد ذوي الإنجازات العالية يتصفون بالصفات والخصائص التالية<sup>(1)</sup>:

\* الميل إلى الوضعيات والمواقف التي يتمكنون فيها من المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول لها.

\* الميل إلى المخاطر المتوسطة لا إلى العليا منها أو المنخفضة.

\* الرغبة في التغذية العكسية لإنجازاتهم ومراقبتها ليكونوا على علم بمستوى إنجازهم.

### ● نظرية العاملين "هزنبيرغ"<sup>(2)</sup>:

تعود هذه النظرية لعام 1959، عندما قام العامل "هزنبيرغ" بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العاملين أ عدم رضهم، وقد قسم هزنبيرغ هذه العوامل إلى مجموعتين:

\* **عوامل وقاية دافعة:** فالعوامل الوقائية ترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته، وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله، وتشمل هذه العوامل السياسات الإدارية والنظام الداخلي وعلاقات الاتصال مع الرؤساء والزملاء والشعور بالأمان وأسباب الاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات والأمور. إلخ.

ويزيد رضا العمل في المؤسسة بارتياحه إلى هذه الجوانب وشعوره بقبول أحسن ومتوازن مقارنة إلى ما في المؤسسات الأخرى، كما تساهم في ذلك أيضا العلاقات الحسنة التي يمكن أن تستفيد منها مع الغير في محيط العمل.

\* **أما العوامل الدافعة أو المحفزة** فتتمثل في حب الإنجاز والاحترام والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم في الحياة العنصرية، وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة والاستمرار فيها ومدى الاهتمام بمستقبل العامل ودوره في المؤسسة.

(1) عبد العزيز زواتيني، مرجع سابق، ص ص 69، 70.

(2) ناصر دادى عدون: إدارة الموارد البشرية وسلوك التنظيم، دار المجموعة، الجزائر، 2003، ص 80.

## • نظرية التعزيز(1):

ارتبطت هذه النظرية بالعالم "سكينر" الذي يعتقد بأن سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي، وترى هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد السلب ولا يميل إلى التعزيز السلبي (العقوبة) كونها تخفض من الروح المعنوية ويشترط skinner لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز ما يأتي:

- \* تحديد السلوك المرغوب.
- \* تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.
- \* جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.
- \* اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز.
- \* عدم معاقبة الموظف أمام زملائه.
- \* اختيار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها.

## • نظرية حفز الموارد البشرية:

وتعتمد هذه النظرية على كون حفز العاملين يتم على أربعة مراحل:

- \* المرحلة الأولى: يتم عن طريقها حفز الموارد البشرية عن طريق القيادة السليمة والتي تؤمن بأهمية وضرورة العنصر البشري في العمل، فالقيادة السليمة عبارة عن حفز معنوي يرفع بالعامل إلى تكوين علاقات حسنة مع القادة، ويكون بالتالي احترام متبادل بين القيادة والعنصر البشري في أدنى السلم الهرمي.
- \* المرحلة الثانية: فتنم عن طريق الاتصالات والتي تعتبر عنصرا ضروريا في المؤسسة حيث تسمح الاتصالات بإيجاد وجهة نظر متقاربة بين القمة والقاعدة. والقيادة السليمة هي التي تعطي أولوية لنظام الاتصالات مهما كان شكلها لأنها تسمح للعامل معرفة ما يجري في المؤسسة، وما يدور من حوله، وبالتالي يجعله عنصرا فعالا داخل المؤسسة(2).

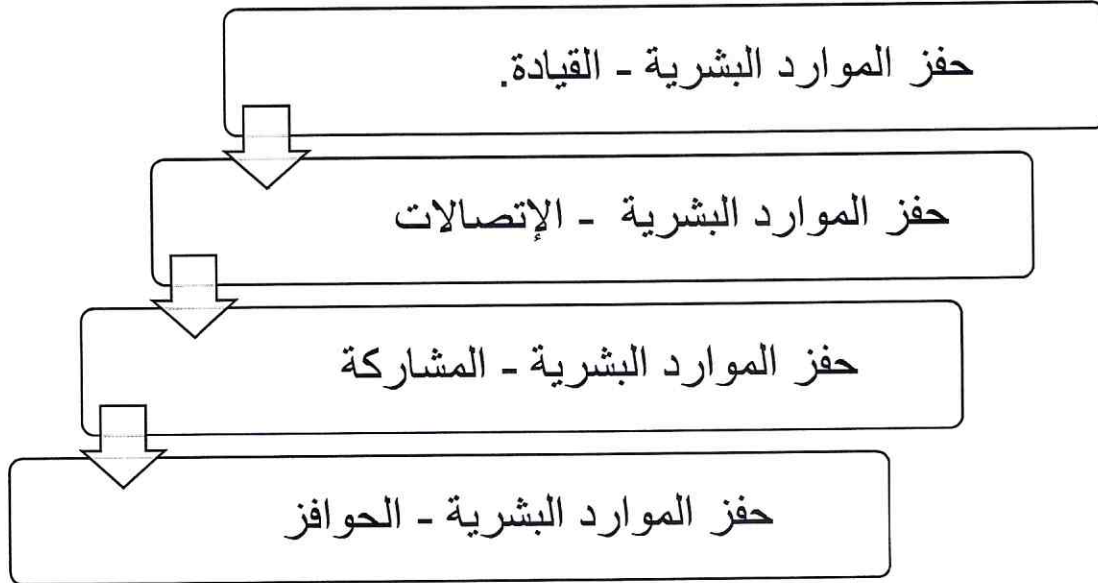
(1) خالد مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 262.

(2) منصور أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص 67.

\* أما المرحلة الثالثة: فهي عن طريق المشاركة المقصود بها إعطاء الفرصة للعامل باتخاذ القرار داخل المؤسسة، وهو أن يعطي مجموعة آراء العمال داخل مجالس المؤسسة، ويعتبرها أنجح وسيلة لمعرفة ما بداخل المؤسسة.

\* أما المرحلة الرابعة: فهي نظام الحوافز والمقصود به جعل العامل يعطي أكثر أهمية لعمله ببذله جهود كبيرة لأنه على علم أنه سوف يجازى عليها، وإن النقطة الأساسية والضرورية هي معرفة أو إدراك العامل لهذه الحوافز، ومعرفة ظروف المؤسسة لكي تكون هناك استجابة إيجابية من ظروف العمل.

وفي بعض الأحيان نلاحظ أن المؤسسة تستعمل نظام اتصالات جيدة ولكن لا تعطي أهمية للمشاركة العالمية في اتخاذ القرار، وتعتمد على قيادة صلبة في تعاملها وأحيانا قيادة مرنة في تعاملها مع العمال على أساس العمل النفعي، ولمن لا تعترف بالحوافز...إلخ.



شكل رقم (2): حفز الموارد البشرية<sup>(1)</sup>

اعتمادا يمكننا القول إن جميع النظريات تركز على النقاط التالية:

- إن عملية التحفيز تتطلب دراسة الحاجات الإنسانية لدى الفرد العامل وتصنيفها حسب أهميتها والتركيز على الأكثر أهمية ثم ما يليها في سلم الأهمية، تدعم هذا الافتراض حقيقة عدم إمكانية المنظمة من إشباع جميع حاجات الفرد العامل بنفس الوقت وبنفس المستوى من الاشباع، وتركز

(1) عبد العزيز زواتيني، مرجع سابق، ص71.

المنظمة على الحوافز المالية لأهمية الحاجات الفيزيولوجية ولكنها تعطي أهمية أخرى للحاجات الأخرى.

- أن نجاح عملية التحفيز يحتاج إلى عمليات إدارية متكاملة من تخطيط وتنظيم وتوحيد ورقابة، حيث يهتم جانب التخطيط بتحليل الحاجات تشخيصها وتحديد الهدف من عملية التحفيز، وتنصيب عملية التنظيم في اختبار أساليب التحفيز التي تتناسب مع خصائص التحفيز، وتنصب عملية الرقابة على التحقق من كفاءة وفعالية عملية التحفيز، حيث يتم التأكيد من الفاعلية عن طريق تحديد أهداف التحفيز، ويتم التأكد من الكفاءة عن طريق كلفة التحفيز مقارنة بالعوائد المحققة.

## 2- أنواع الحوافز:

تنقسم الحوافز من حيث أنواعها إلى حوافز مادية ومعنوية إضافة إلى الحوافز الفردية والجماعية.

### • الحوافز المادية:

وتتمثل في غالب الأحيان في صورة الزيادة في الأجر أو التحسن في ظروف العمل المادية، تخصيص نسبة معينة من أرباح المنظمة للعاملين إضافة إلى مظاهر الترقيات أو التوقيع في الوظيفة<sup>(1)</sup>، وتوفير الأمن والصحة وتحسين ظروف العمل<sup>(2)</sup>.

ويتميز هذا النوع من الحوافز بالسرعة والفورية ورؤية الفرد للنتيجة المباشرة لمجهوده، حيث يزيد بزيادة إنتاجه، وتحمل هذه الحوافز عدة معاني نفسية واجتماعية تؤثر على الأفراد وعلى تصرفاتهم وعلى درجة ولائهم لمنظماتهم.

---

(1) توفيق حسون، فلسفة الإدارة، منشورات الجامعة، دمشق، ط2، 1996، ص48.

(2) Jean Marie: ressources humaines, Op,Cit,p433.

## • الحوافز المعنوية:

يتخذ هذا النوع من الحافز صوراً غير مادية كفرص المشاركة في اتخاذ القرارات أو المركز الاجتماعي الذي يوفر العمل أو شهادة تقدير أو اعتراف بالكفاءة<sup>(1)</sup>، كما تتمثل هذه الحوافز في عبارات المدح والثناء لتشجيع التعاون وتحقيق أفضل عمل<sup>(2)</sup>.

تأخذ هذه الحوافز أشكال العلاقات الاجتماعية والإنسانية وعلاقات التعاون والاحترام بين العمال وتوفير المسؤولين لأجواء الراحة والأمان والاستقرار والتي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال، مما يزيد من حماسهم وولائهم للمؤسسة كما تشجع هذه الحوافز التعاون وتحقيق أفضل عمل<sup>(3)</sup>.

## • الحوافز الفردية:

ويرتكز هذا النوع من الحوافز على التشجيعات التي تمنح لكل فرد على حدى، كتقديم شهادات شرفية مقابل الأداء المتميز للفرد، إضافة إلى تقديم عبارات المدح والثناء من طرف المسؤولين على الفرد الذي يتقن عمله، وهذا النوع من الحافز له أهمية بالغة في رفع ثقة الأفراد بأنفسهم وإشعارهم بأهميتهم وأهمية ما يقومون به من أعمال.

## • الحوافز الجماعية:

تلجأ المؤسسات إلى تطبيق نظام الحوافز الجماعية عندما يتعذر تقييم الأداء الفردي لكون العمل يتم بصفة جماعية، أي عندما يعتمد عمل الفرد على الآخرين، في هذه الحال تكون الحوافز موجهة لكل أفراد الجماعة، وتعتمد على آرائها، وقد وضعت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة لتحقيق أداء أفضل وأسرع<sup>(4)</sup>.

إن هذا النوع من الحوافز يشجع العمال على تنمية علاقاتهم وتحسين أساليب عملهم وزيادة وتنمية وولائهم وإخلاصهم في العمل.

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 49.

(2) Panl(M), John(R): Économie organisation et management, de Boech et lanciersa, 1997,p57

(3) نفس المرجع، ص 57.

(4) قباري محمد إسماعيل، المدخل إلى علم الاجتماع العام "مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية"، دار المعارف، الإسكندرية، 1988، ص 360.

من هنا يتبين أنه مهما كان نوع الحوافز المقدمة للعامل فإنه يمثل سلسلة من المثيرات التي تؤدي عملا هاما في رفع دافعية الأفراد وزيادة حماسهم وإحساسهم بأهمية الجهد الذي يبذلونه، فالحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، فهي تمثل نسقا مترابطا يعمل على تحقيق التوازن وخلق جو من الراحة والاطمئنان يكون فيه الفرد على أفضل استعداد لتقييم طاقاته المختلفة.

#### • أنواع الحوافز عند "تشيستر برنارد":

يذهب "تشيستر برنارد": في كتابه وظائف الإداريين، إلى أن هناك نوعين من الحوافز، فهناك حوافز إيجابية وهي حوافز موضوعية مثل صرف العلاوات أو زيادة الأجور، وبالإضافة إلى الحوافز الإيجابية هناك حوافز سلبية مثل تقليل ساعات العمل، أو ترشيد ظروف العمل الفيزيائية... وهناك حوافز نوعية أو مغريات نوعية وتقدم بطرق خاصة لشخص محدد بالذات، قام بعمله بإنتاجية عالية، أو حقق نجاحا في مجهوداته، وفي الغالب تكون هذه المغريات مادية أو فرصة غير مادية كالترقية إلى مركز أعلى، أما الحوافز العمدة فهي مغريات غير شخصية، تعود على كل الطاقة الإنتاجية البشرية، كزيادة الأجور، مع محاولة تغيير ظروف العمل وتحسين جداول المرتبات والاجازات وزيادة الاهتمام بالراحة بالنسبة لساعات العمل.

ولا شك أن هذا النوع من الحوافز إنما يشبع في الانسان الكثير من حاجاته حتى يتوصل إلى حالة من الرضا، بعد أن يكون قد توصلنا فعلا إلى حالة الاشباع.

وللحوافز والمغريات من النوع الشخصي غير المادي، أهميتها لضمان الجهد التعاوني وتحقيق هذه المغريات فرص الامتياز والمكانة والقوة الشخصية وتتمتع كل هذه المغريات في فرص الامتياز والمكانة والقوة الشخصية، وتتمتع كل هذه المغريات باتساع نطاق المسؤولية وزيادة المركز وعلو في المرتبة فتزداد السلطة مع زيادة النفوذ والهيبة.

لا شك أن السلطة والمكانة والنفوذ، والقوة الشخصية أو قوة النفوذ حيث أن هناك من يتنازل عن السلطة أو القيادة، لأنه يكره المسؤولية التي يضطر اضطراريا إلى قبولها، وسرعان ما ينفر منها حتى لا يتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه.

وللحوافز دورها في معدلات الكفاية الإنتاجية، وزيادة الكمية والكيفية في رفع الإنتاجية مع إدخال سائر المغريات والمساعدات الروحية، التي تزداد معها الشعور بالكفاءة والاعتزاز، وكلها مغريات لا مادية، على العكس تماما من تحسين ظروف العمل المادية الملائمة.

ولا شك أن أهم الحوافز إنما نكمن في تحسين ظروف العمل الجارية وأسلوب التعامل والشعور بالتعاون والانتماء والتضامن، ومن أكثر الحوافز خفاء هو الحافز الذي يسميه "تشيستر برنارد" بحالة (الكومينون) أو الترابط، وهو حافز يرتبط بالانسجام الاجتماعي، الأمن والراحة النفسية<sup>(1)</sup>.

يمكن أن نستنتج من هذا أن العملية تحظى بأهمية بالغة وحساسة في نفس الوقت في أي منظمة، ومهما كانت طبيعتها، ومنه تجلى الاهتمام بأنواع الحوافز، لأن سر نجاح وتطور المؤسسات هو الاهتمام بالإنتاج أو الأفراد معا، علما أن موضوع التحفيز أصبح موضوع مناقشة عالمية والتطور التكنولوجي لم يبق سلاح دائم للإنتاجية ونوعية الخدمات ولكن ظهرت متغيرات أخرى منها الكفاءة وتحفيز الأفراد التي باتت وسائل لا بد منها.

### 3- أهمية التحفيز:

تلعب الحوافز على اختلاف أنواعها أهمية بالغة في التنظيمات، حيث تسهم في شحذ قدرات الأفراد وتهيئتهم لنيل الجهود والقوى التي بإمكانها أن تسيّر بهم نحو تحقيق الأهداف العامة أو لا والأهداف الخاصة ثانيا.

كما تعمل الحوافز على:

- رفع أداء وكفاءة العاملين بما يقود على زيادة إنتاجهم.
- تحفيز العمال بشكل مستمر يضمن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي لديهم وقدر جيد من الولاء والانتماء للمؤسسة ويدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة<sup>(2)</sup>.
- اشباع احتياجات العمال بشئى أنواعها وخصوصا حاجات التقدير والاحترام والشعور بالمكانة<sup>(3)</sup>.
- حث العاملين على بذل الجهود والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والمتميز.
- تمكين الأفراد من الحصول على الحماس والاقدام والسرور في أعمالهم.

(1) نفس المرجع، ص 361.

(2) إبراهيم رمضان الدين، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، ط2، 2007، ص 43.

(3) محمد المهدي نقيه، الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، الجزائر، 2006-2007، ص 192.

- اكتساب العاملين الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على أحسن وجه دون شكوى أو تذمر.
  - تنمية روح التعاون والتضامن والمشاركة بين العاملين مما يزيد من تماسكهم وتضافر جهودهم.
  - اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وبالتالي التقليل أو القضاء على ظاهرة التسبب واللامبالاة عند العمال.
  - تشجيع المنافسة الشريفة بين العاملين في التنظيم.
  - تساعد الحوافز على تهيئة الجو الاجتماعي الملائم الذي يوفر للفرد النفسية والاستقرار والطمأنينة فيصبح الفرد مستعد للبذل والعطاء والابداع والابتكار.
  - كلما زادت مقادير الحوافز المعطاة (اتفاق الحوافز مع حاجيات الأفراد)، كلما زادت أثرها وفعاليتها في تحريك دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز وتقدير الفرد للمنفعة التي يحصل عليها.
  - ضمان إمكانية قياس العمل وتحديد مستويات الأداء<sup>(1)</sup>.
- وفي دراسة قام بها "طلعت إبراهيم لطفي" بهدف معرفة الأهمية النسبية للحوافز، فقام بمقارنة مجموعتين من العاملين داخل التنظيم، وكشفت دراسته أهمية الحوافز نظرا للترتيب التالي<sup>(2)</sup>:
- ثبات العمل واستقراره.
  - احترام الذات والتقدير الاجتماعي.
  - حسن العلاقة بين الزملاء والرؤساء.
  - تحقيق الذات.
  - أهمية إنجاز العمل بالنسبة للمجتمع.
  - قصر ساعات العمل.

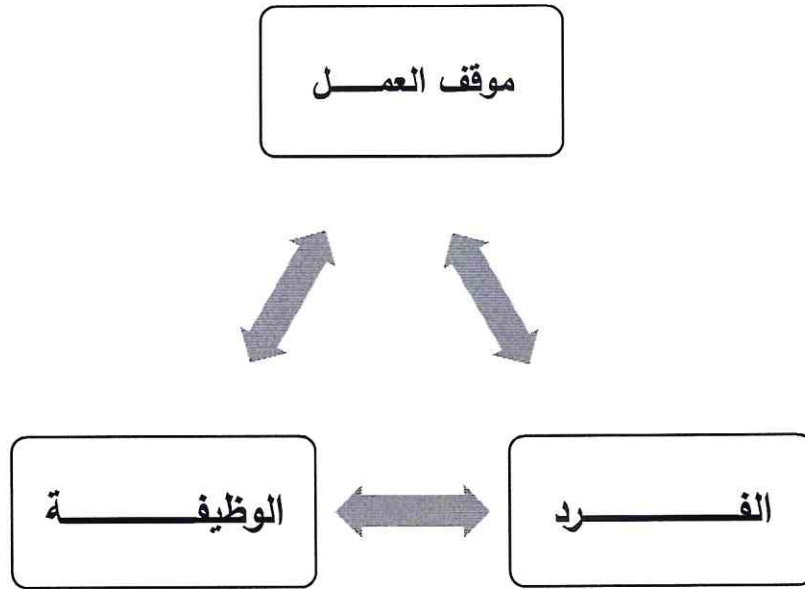
(1) طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، عمان، دار الصفاء، 2002، ص 220.

(2) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993، ص 59.

- قلة الطاقة والجهد المبذول.

#### 4-مكونات منظومة التحفيز:

يوجد عدد من المكونات المؤثرة في التحفيز، ونظرا للتداخل في هذه المكونات فإن التحفيز وظيفة أعقد مما كان يتصور في الماضي، فهناك من كان يذهب إلى القول بأن المنظومة التحفيز تتكون من ثلاث مكونات أساسية هي الفرد، الوظيفة وموقف العمل منا هو موضح في الشكل(1):



شكل رقم (3): مكونات منظومة التحفيز.

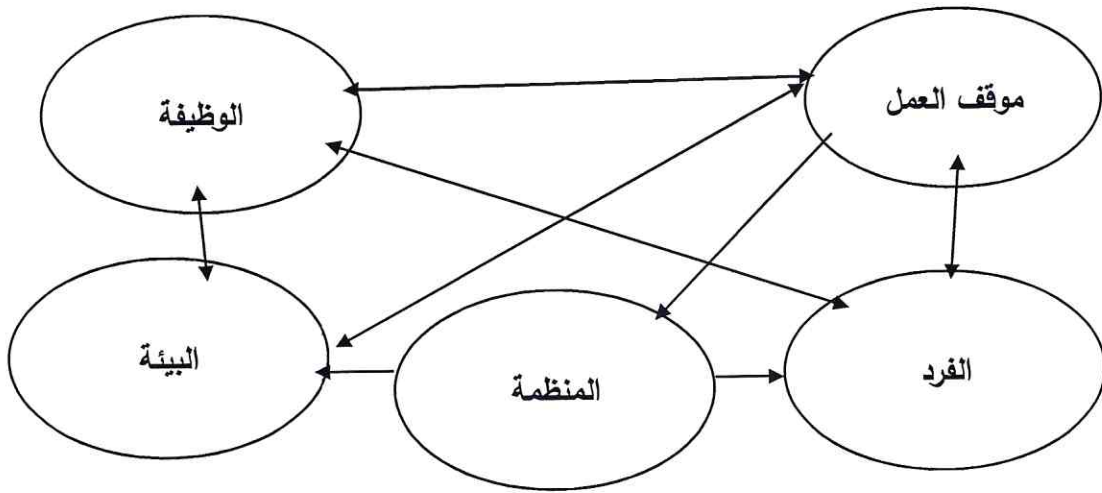
وهناك من يرى أن منظومة التحفيز تتألف من خمسة مكونات أساسية كما يوضح الشكل رقم(03) مكونات تشكل المنظمة والبيئة مكونين آخرين، فالوظيفة والفرد يوحدان في المنظمة التي تعمل في بيئة تتأثر بها وتؤثر عليها نسبيا، ومبرر إضافة المكونين يتمثل في الأسباب الآتية:

\* أن عملية التحفيز هي إدراك وشعور لمؤثرات خارجية مصدرها البيئة والفرد الذي يحمل قيم من العائلة والعمل من أجلها، سينقل هذه القيم إلى داخل المنظمة وتصبح المنظمة العائلة الثانية والوظيفة المجال الآخر الذي يحتل أهمية عن الفرد.

\* أن التحفيز لا يمكن أن ينجح إلا إذا توفرت:

(1) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص258.

- الوظيفة والفرد، أي يتناسب قدرات ومعارف وقابلية الفرد مع المتطلبات الوظيفية، وهنا يأتي دور تصميم الوظيفة ليلعب دوره الوظيفي<sup>(1)</sup>.
- الوظيفة والمنظمة، أي أن تكون الوظيفة والهيكل التنظيمي جزء حيوي وجوهري في هيكل المنظمة وإيست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المنظمة من استخدام وسائل التحفيز فإنها لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الأفراد.
- الفرد والمنظمة، أي تكامل أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.
- المنظمة والبيئة، أي أن تتكيف المنظمة لمتطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات مواردها البشرية.
- الفرد والموقف، أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب المتطلبات لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.
- يتمثل دور التحفيز في تحريك الطاقات والقدرات الكاملة لدى الفرد العمل، فمعروف أن الفرد العالم بحالة تعنيه وارتباطه بالمنظمة عليه أن يؤدي عمل ما لكي يعوض بأجر أو براتب على ذلك، ولكن المهم في الأمر ما مستوى أداء الفرد لعمله، فعندما تستخدم المنظمة التحفيز لمجموعة من العاملين عليها ن ندرك أن مستوى التحفيز يتباين بين العاملين بحطم تباين خصائصهم وقيمهم وأهدافهم، ومثل هذا الأمر يتطلب أن تلعب المنظمة دورا أساسيا في توجيه عملية التحفيز لإثارة الدوافع (العوامل الداخلية) لدى العامل وتوجيهها نحو الأداء الأفضل.



شكل رقم (4): يبين منظومة التحفيز ومكوناتها<sup>(2)</sup>.

(1) نفس المرجع، ص 289.

(2) عبد العزيز زواتيني، مرجع سابق، ص 63.

## 5- بؤادر الاهتمام بالتحفيز :

لقد تميز التنظيم في المراحل الأولى من الثورة الصناعية بوجود علاقة بين صاحب العمل والموارد المستخدمة في الإنتاج، وكان الأفراد يعينون كأحدى الموارد الإنتاجية ولم تكن هناك علاقات شخصية بين صاحب العمل والعمال، ولم تكن هناك اتصالات بين العمال نتيجة القيود المفروضة عليهم، وخاصة مع ساعات لعمل الطويلة.

وترجع البدايات الأولى لاهتمام بالجانب الإنساني إلى "روبرت أو ين" في إنجلترا حوالي 1800. والذي اهتم بالمطالب الإنسانية للعاملين في صنعه كما عمل على تحسين ظروف العمل<sup>(1)</sup>، ولكن هذا الاتجاه لا يحكم عليه بالانتشار لأنه كان مجرد اهتمام شخصي ولم يكن توجيهها تنظيميا حول الاهتمام بالجانب الإنساني، حيث تميزت المرحلة باستنزاف طاقات العمال من خلال ساعات العمل الطويلة والمتعدية والاشراف الثابت والقاسي وعدم السماح لأي شكل من الأشكال الاتصال بين العمال خارج نطاق العمل.

وقد ابتكر فريدريك تايلر في أواخر القرن التاسع عشر نظاما يعرف بحركة الإدارة العلمية والتي أدت إلى الاهتمام بالعامل وما يلعبه من دور هام في زيادة الإنتاج، من خلال تطبيق أسلوب علمي يعرف بدراسة الحركة والزمن.

حيث قام "تايلر" بتسجيل الحركات التي تؤديها العمال أثناء أداء عملهم كما سجل الوقت اللازم لكل حركة من الحركات بالنسبة لكل عامل من العمال موضع التجربة<sup>(2)</sup>.

وقام باستبعاد الحركات الزائدة والعلاقات غير الرسمية في العمل، بحيث أن العمال الذين يحققون أداء يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية، وقد ركز "تايلر" على الحوافز المادية التي تجعل الفرد يزيد من إنتاجه من خلال كل نظم المكافأة على كل قطعة إنتاج تزيد على معدل الإنتاج اليومي، وهذا على أساس أن الفرد له حاجة وحية في العمل وهي الحاجة المادية.

غير أنه ومع بداية الثمانينيات حوالي 1928 ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بعد الدراسات التي قام بها التون مايو في مصانع "هاوتورن" مع مجموعة "هارفارد" والتي أدت إلى تحول الإدارة العلمية (تايلور) إلى العلاقات الإنسانية حيث يرى "التون مايو" أن التحفيز بالعمل لا يكتمل بالأجر فحسب بل وحتى الحاجة

(1) صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 117.

(2) Taylor (FM): The principais of scientific management, New York, Brothers publisher, 1974.  
نقلا عن: زواتيني، عبد العزيز، ص 64

إلى الاعتماد الاجتماعي<sup>(1)</sup> أن إنتاجية الأفراد لا تتأثر فقط بتصميم العمل والمكافأة، بل هناك عوامل متعلقة بظروف العمل والعلاقة مع الجماعة وأنماط القيادة ومعاملة الأفراد بتقدير واحترام، مما يساعد على زيادة رضاهم، وقد تأثرت هذه التحولات بنمو النقابات وتشريعات العمل والأمن الوظيفي تبعتها تلك الإجراءات الرسمية التي منحت للعامل الحماية أكثر إلى جانب ذلك كبر حجم المنظمات، واتساع نطاق التخصص مع الاكتشافات العلمية واستقلال إدارة الأفراد بوظائف مستقلة عن صاحب العمل والمصالح الأخرى.

ومن هنا أو ضحت تجارب "هاو تورن" أن الفرد ليس مجرد آلة بسيطة على جانب الآلات الضخمة، ولكن كائن يتفاعل مع المجموعة في محيط العمل، ويعتبر هذا الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مرحلة حاسمة في رسم آليات التحفيز ورفع النقاط الأولى التي جسدت ميدانيا في الواقع، فكان لها دور فعال ولازال هذا الدور قيد الاهتمام والبحث في ميدان الحاجة والتحفيز عموما.

## 6- تحفيز الأفراد:

من التحديات الهامة التي يواجهها المدير المعاصر أن يتم تحقيق التوافق بين مصالح الأطراف المختلفة داخل المنظمة وخارجها، ومع أطراف ومصالح المنظمة ذاتها، ولا يتحقق ذلك عادة من خلال بناء مناخ عمل سليم يقلل احتمالات التعارض والتصادم بين الأهداف والمصالح، ويتطلب ذلك أن يتأكد المدير من سلامة وإدراك كافة الأطراف بأن مصالحهم وأهدافهم تتحقق من خلال تحقيق أهداف ومصالح المنظمة ذاتها، وأن أي تعارض يظهر ما هو إلا تعارض سطحي غير حقيقي ينبغي التعاون لمعالجته.

ويقتضي ذلك بناء أنظمة اتصالات إدارية وآلية اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات وأنظمة حوافز تنمي دوافع ومهارات الابداع والابتكار لدى الأفراد، وتعمق الاستعداد والرغبة في التعاون والتنسيق مع الآخرين في مناخ عمل سليم صحي.

### • مسؤولية المدير من تحفيز الأفراد:

من المهام الأساسية للمدير جعل التنظيم يستمر في الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، ولكي يقوم المدير بذلك عليه أن يدفع مساعديه بالعمل بكفاءة وأن ينتجوا ما فيه فائدة للمنظمة، ونظرا لأن أي

(1) صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 504.

تصرف من تصرفات المدير في المنظمة يترتب عليه مجموعة من ردود الفعل لدى العاملين ومن هنا فليس أمامه سوى اختيار التصرف الذي سيعمل على دفع مرؤوسيه بكفاءة.

ولا شك فإن قدرة المدير على تحفيز العاملين على العمل إنما يتوقف بالدرجة الأولى على مدى فهم سلوك الفرد وتصرفاته في العمل، ومن ثم تتحدد قدرته على توجيه هذا السلوك واخضاعه لمسيرة وتحقيق أهداف المنظمة.

إن السبيل الوحيد لفهم سلوك الفرد إنما يتمثل في الالمام بالدوافع أو الحوافز والحاجات البشرية التي تشكل السلوك المطلوب في وقت معين<sup>(1)</sup>.

فتحقيق الفاعلية في توزيع الحوافز إنما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنوعية الحاجة التي يرغب الفرد في تحقيقها ومن هذا المنطلق ظهرت أهمية دراسة الحاجة الإنسانية وعلاقتها بتقديم الحوافز.

حين يشعر الفرد في كثير من الأحيان بحالة من التوتر تدفعه إلى التصرف واتباع ما يعتقد أنه سوف يحقق له الإشباع الذي يرغبه، فيعمل على تحقيق ذلك باتباع مختلف الطرق والوسائل التي تضمن له ذلك.

ولأهمية هذه الحاجات في اتباع سلوك الأفراد اتجه العديد من المفكرين إلى دراستها ومحاولة الكشف عن العلاقة التي تربط بين هذه الحاجات وبين سلوك الأفراد في التنظيم.

فحاجة العامل متنوعة ومن الممكن أن تشمل عدد لا متناهياً من الحاجات التي تتبع عن المحيط السيكولوجي الذي يوجد فيه الفرد، فالفرد دائماً في حاجة إلى القبول الاجتماعي وإلى التعبير عن الذات وتوكيدها والانتماء إلى الجماعات إضافة إلى حاجات امتلاك القوة وحاجات احترام الذات، ومن هنا هم يسعون إلى إشباعها من خلال بيئة العمل التي يتواجد فيها، والتي تعتبر جزءاً من ثقافة المجتمع الكلي، وعلى ذلك يرغب في أن تتاح له فرصة التعبير عن نفسه في هذه البيئة حتى يتمكن من تحقيق جو يشعر بالارتياح ويجد من خلاله مجالاً لتصريف انفعالاته وتوتراته.

ترى هذه النظرية أن الأفراد حاجات ثلاثة هي الأكثر تكراراً والتي تتمثل في:

---

(1) مصطفى محمود أبوبكر: المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة النشر، ص 218.

\* الحاجة للإنجاز: وتشمل الرغبة في إنجاز شيء ما والحصول على مقدار عالٍ من النجاح واتقان المهام الصعبة وتجاوز الأخرى.

\* الحاجة إلى الانتماء: وتشمل الرغبة في تكوين علاقات شخصية قريبة وتجنب النزاع وبناء علاقات حميمة، فالفرد يسعى إلى تكوين صداقات مع الأفراد والجماعات الموجودة في نفس التنظيم بما في ذلك تكوين علاقات طيبة مع الزملاء والمشاركة في مجموعات العمل وبناء علاقات إيجابية مع المشرفين.

\* الحاجة للقوة: وهي رغبة في التأثير أو السيطرة على الآخرين وزيادة السلطات والصلاحيات كما أن قوة الحاجة عند الفرد تتأثر بعاملين:

\* درجة الحرمان أو مستوى الإشباع: فكلما زادت درجة الحرمان التي يشعر بها الفرد بالنسبة لحاجات معينة أي كلما نقص مستوى إشباع هذه الحاجات كلما زادت قوة هذه الحاجات كموجه لسلوك ودافعية الفرد. كما أن الفرد العامل كلما شعر بنقص حاجته كلما زاد اضطرابه وقدرته على التكيف والاستقرار الأمر الذي يفقده الرغبة في العمل ويظهر مظاهر الانتماء عنده ويفقد سلوكياته الصفة التنظيمية التي تؤثر كثيرا على مدى استعداده لتحقيق أهداف المنظمة.

\* قوة المشير: فكلما زادت درجة إثارة الحاجات لدى الفرد بفعل مشيرات ومنبهات خارجية كلما زادت درجة إلحاح الحاجات، فقد تكون الحاجة كامنة لدى الفرد حتى يجيء المنبه الخارجي لينشطها ويحرك قوتها الكامنة.

حيث أن دافعية العمال وتقوية توجهاتهم نحو العمل تتم عن طريق توجيه العناية الفائقة إلى إشباع الرغبات والحاجات المختلفة لهم، وبذلك تحول هذه العملية (إشباع الحاجات) إلى وسيلة رابحة في التحكم في سلوك الفرد وتوجيهه الوجهة الصحيحة التي تدفعه إلى الإنجاز المتقن في العمل.

#### • أنواع الحاجات:

تختلف الحاجات الإنسانية عن الأفراد من فرد لآخر ومن وقت لآخر حيث يمكن تصنيف هذه الحاجات كما يلي:

## \* حاجات أساسية:

وتغلب عليها الطبيعة الفيزيولوجية مثل الحاجة الى الهواء، الماء، المأكل الامن والحماية. .. وهذه الحاجات محدودة بطبيعتها على اعتبار أن الانسان يستهلك كمية محدودة من الهواء والطعام<sup>(1)</sup>، وهذه الحاجات لا يعلمها الانسان لكونها فطرية أو غريزية وإشباعها ضروري لبقاء الكائن الحي.

## \* حاجات ثانوية:

وهي حاجات اجتماعية ونفسية بطبيعتها وتشمل حاجات الانتماء والانضمام الى الغير، التميز والتقدير والاحترام وإقامة علاقات الصداقة مع الاخرين، وهذه الحاجات غير محدودة بطبيعتها، بمعنى عدم وجود حد أعلى من الاشباع الى من يرغب الحصول عليها كحاجته من القوة والإنجاز والتقدير، ويتميز هذا النوع من الحاجات بأهمية توفر المعرفة والخبرة فيها لدى الفرد وتتغير من وقت لآخر عند الفرد الواحد وغالبا ما تأخذ الصبغة اللاشعورية فتكون غير ملموسة بدلا من كونها حاجات مادية ملموسة<sup>(2)</sup>.

كما أن الحاجات يتعلمها الانسان ويكتسبها من البيئة التي ينشأ فيها وهي تميز الانسان عن باقي الكائنات الحية بتعددتها وتنوعها، كما أنها تختلف من فرد لآخر نتيجة اختلاف تجاربهم، كما أن الكثير من هذه الحاجات الثانوية مهمة للعامل وإضافة الى أن الكثير منها تتضمن خصائص غريزية وأولية.

## • خصائص الحاجات:

تتميز الحاجات الإنسانية بمجموعة من السمات تتمثل فيما يلي<sup>(3)</sup>:

\* الحاجات نستدلها ولا نلمسها مباشرة، فلا يستطيع العلماء تلمس الحاجات مباشرة وإنما يستدلونها من سلوك الافراد، فاذا وجدوا مثلا أن الفرد يشعر بالارتياح بعد أن يحصل على الطعام يستدلون من ذلك أنه يحتاج الى الطعام.

\* احتمال حصول خطأ في الاستدلال: حيث أن هناك احتمال الخطأ في تحديد الحاجة التي يستدلونها، وهذا ما دفع العلماء الى عدم إمكانية حصر حاجات الانسان بل يغيرونها بين الفترة والأخرى، مع

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 279.

(2) سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، مرجع سابق، ص 407.

(3) نفس المرجع، ص ص 346، 347.

ازدياد احتمال الخطأ في تحديد الحاجات غير الفسيولوجية وهو ما أدى الى تغيير قائمة الحاجات عند العلماء من فترة لأخرى خاصة علماء النفس.

\* النزعة لاكتساب حاجة جديدة ويسمي علماء النفس هذه الوظيفة بالاستقلال الوظيفي وهو ما يعني أن الفرد يولد بعدد محدود جدا من الحاجات إلا أن اشباعها يجعله يكتسب حاجات جديدة، فبعد أن يعتاد على شيء ما يصبح هذا الشيء مهما جدا له.

\* تختلف الحاجات المكتسبة باختلاف الافراد وبيئتهم، فحاجات أي فرد هي نتيجة تجاربه الخاصة والبيئة التي نشأ فيها، وفي الوقت الذي يشبع فيه الفرد حاجاته فإنه يكتسب في نفس الوقت حاجات جديدة نتيجة ما يعتاد عليه، ويصبح مهم وأساسي له.

\* للفرد حاجات إيجابية وحاجات سلبية: (لتجنب الألم والفشل) فحاجات الفرد لا تتمثل فقط في السعي للحصول على شيء معين، بل وأيضا تكون في تجنب الألم والفشل والمهانة وغيرها.

\* تعدد الحاجات وتنوعها وبالتالي تعدد الحوافز التي يمكن استخدامها، فبعض الحاجات مادية كالماء والطعام والملبس. .. وبعضها معنوية كالتعلم والإنجاز والقبول وبعضها فردي وذاتي كالحصول على الملبس والمأكل وتعلم مهارات جديدة. .. وبعضها اجتماعي كالانتماء الى جماعة والحصول على ثنائها وتشجيعها كما أن بعضها إيجابي يتم اشباعها بالحصول على شيء ما كما بالنسبة للحاجة الى الطعام والثناء.

#### • تأثير الحاجات على تطور الافراد:

يتوقف شعور العامل بالصراع على كثير من العوامل مثل: حاجاته ومطالبه وطموحه وما يتعرض له من احباط وانفعالات وهو ما يتطلب ضرورة النظر الى العامل على أنه انسان له دوافع وحاجاته وانفعالاته وميوله وتطلعاته<sup>(1)</sup>.

فعلى إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات تقع مسؤولية مساعدة العاملين على اشباع حاجاتهم المشروعة بطريقة علمية ومنظمة وسلمية والنتيجة المترتبة على ذلك هي وقاية هؤلاء العمال من الامراض والمشكلات، فالخدمات التي تقدم للعاملين في التنظيمات لا يمكن النظر اليها على أنها خدمات استهلاكية بحتة، بل هي عملية إنتاجية هامة من حيث أهمية الدور الذي تلعبه لجذب الافراد للعمل وتوفير المناخ

(1) شادي علي الفقيه، مرجع سابق، ص 73.

الملائم الذي يشعرون فيه بالأمان والاستقرار والشعور بأهميتهم وقيمهم وحتى تتمكن المنظمة من توحيد سلوكيات الافراد بالطريقة المناسبة فان ذلك يستدعي ضرورة توجيه العناية الفائقة الى اشباع الرغبات والحاجات المختلفة للموظفين بطريقة ونظام متميز يساعد على سد كل الثغرات التي يمكن أن يدفع بالافراد الى انتاج سلوكيات تتنافى مع المتطلبات التي تسمح لهم من تحقيق الأهداف المسطرة.

كما أن حاجات الفرد والمنظمة ليست دائما واحدة وبالتالي يتعين على الإداريين العمل على توحيدها وتكاملها وذلك بالنظرة الثاقبة ومعرفة حاجات الافراد وتوجيهها نحو الحاجات التنظيمية.

ومن خلال سعي المنظمة وحرصها على معرفة حاجات الافراد المختلفة ومحاولتها لتلبية الحاجات الضرورية على الأقل فإنها تقلل بذلك من مظاهر التسبب واللامبالاة عند الافراد، وتقضي على تدني روح الشعور بالواجب وقتل روح الاقدام وتعطيل الاعمال وتراكمها واستبدالها بنشر القيم السليمة وبروز حالات الرضا والارتياح بين العمال وبالتالي القضاء على حالات التسبب المستديمة ما تحقق هذه الحاجات.

#### **7-مراحل تصنيف نظم الحوافز:**

لكي يتم تصميم نظام حوافز جيد يلبي رغبات وطموح كل العمال يجب العمل بالمراحل التالية:

##### **• مرحلة الدراسة والإعداد:**

تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة ودوافع وحاجات الافراد والتطورات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، الى جانب دراسة سياسة الافراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الافراد، ونظرهم الى الحوافز ومفهومهم للواجبات والحقوق.

## • مرحلة وضع الخطة:

في هذه المرحلة يتم تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي جمعتها إدارة الموارد البشرية في المرحلة السابقة، بقصد استيعاب دلالتها وأبعادها، ثم تقوم بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز والتي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية<sup>(1)</sup>:

- \* تحديد الهدف من الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.
  - \* تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.
  - \* تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.
  - \* تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.
  - \* دراسة الأداء من خلال تحديد وتوصيف الأداء والذي يستدعي وجود عدد سليم للعاملين وتصميم جيد للوظائف إضافة الى تحديد الطريقة لقياس الأداء العملي.
- تحديد ميزانية الحوافز والتي تظهر من خلال<sup>(2)</sup>:

- قيمة الحوافز والجوائز: تمثل الغالبية الكبيرة لميزانية الحوافز، وتتمثل في المكافآت، العلاوات، الرحلات... الخ
- التكاليف الإدارية: منها تكاليف تصميم نظام الحوافز وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.
- تكاليف الترويج والاشهار: والتي تغطي الكتيبات التعريفية والنشر، والملصقات الدعائية والمرسلات وخطابات الشكر.

## • مرحلة تجريب الخطة:

يجب على إدارة الموارد البشرية قبل الشروع في تنفيذ الخطة أن تقوم بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها وذلك من خلال:

---

(1) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر، ط2، 2006، ص 199.

(2) هيثم العاني، مرجع سابق، ص ص، 19، 20.

- \* عقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها.
- \* تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة.
- \* اختبار احد اقسام المنظمة أو مجموعة صغيرة من الموظفين من أجل التعرف على ردود أفعالهم اتجاه الخطة ومدى استجابتهم لها حرصهم على نجاحها (خطة نظام الحوافز).

#### ● مرحلة التنفيذ والمتابعة:

من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى، بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، كذلك يجب عليها متابعة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها ومعرفة أسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتضمن سلامتها واستقرار نجاحها مستقبلاً<sup>(1)</sup>.

### 8- شروط نجاح أنظمة الحوافز:

من أجل إنجاح وتفعيل خطط الحوافز يجب توفر الشروط التالية:

- \* تكامل الحوافز مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات العامة للمنظمة.
- \* وضع معايير محددة للأداء والسلوك (أو مؤشرات الإنجاز والأهداف) بواسطة الدراسات والبحوث العلمية.
- \* توفير ميزانية كاملة لكي يتم الإنفاق منها على نظم الحوافز وعدم تخفيضها عند تعرض المنظمة للأزمة الطارئة.
- \* عدم تغيير طرق وأساليب الحفز بصورة مفاجئة وبدون مبررات أساسية تجيز عملية التغيير<sup>(2)</sup>.
- \* العدالة في تقديم الحوافز وكفايتها للعاملين.
- \* يجب أن ترتبط بالجهود الذهنية والبدنية للفرد العامل والتي بدورها تتيح للفرد تقديم المزيد من الابداع والابتكار.

(1) عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 200.

(2) عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 198.

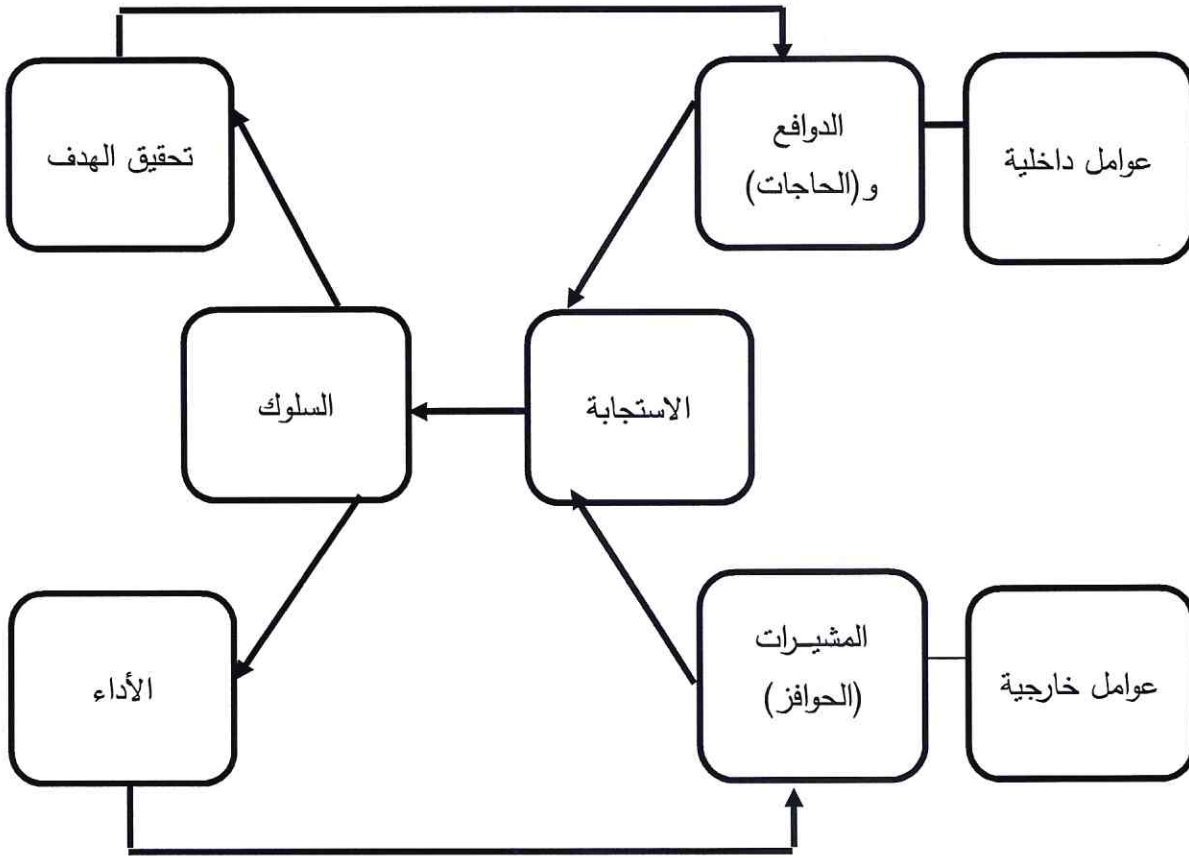
- \* مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز، كذلك توقيت الحوافز بحيث يجب أن يكون ملائماً لإشباع حاجات الفرد.
- \* ارتباط واتصال الحوافز بحاجات ودوافع العاملين، مع ضمان استمرار وتطبيقها بصورة متواصلة.
- \* أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية التي يمر بها البلد والذي يؤثر على سلوك العاملين.
- \* أن توزع بطريقة عادلة وموضوعية، والابتعاد عن النزاع الشخصية أو علاقات الوساطة والمحسوبية<sup>(1)</sup>.
- \* إقامة جسور مشتركة بين أهداف العامل والمؤسسة حيث تكون هذه الحوافز هيكل هذه الجسور، إذ لا بد أن ترتبط الحوافز بأهداف المنظمة والعاملين فيها.
- \* أن تتناسب الحوافز مع حاجات الفرد، إذ لا بد أن يكون الحافز معوضاً لنقص في الإشباع<sup>(2)</sup>.

## 9 - العلاقة بين الحاجات والحوافز:

الدوافع (الحاجات) تسبب نوع من الرغبة للتغلب على نوع من التوتر أو عدم التوازن أما المثيرات (الحوافز) فتحرك الانسان للاستجابة والقيام بسلوك معين لتحقيق هدف ما (إشباع الحاجة) وبالتالي يساعد المنظمة على أداء معين وترسل التغذية الراجعة إشارات الى الدوافع والحوافز فيجري تعديل فيها أو تبقى على حالها، ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي:

(1) سامر بطرس حلد: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية، دار أسامة للنشر، عمار، ط 1، 2009، ص ص 121، 122.

(2) محمد حسن محمد حمدات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية، ص 152.



شكل رقم (5): يبين ارتباط الحاجات بالحوافز والعلاقة بينهما<sup>(1)</sup>

ومعنى ذلك أن أي سلوك يمارسه الفرد هو في حقيقته نتيجة لدوافع داخلية تنبع من داخل الفرد والذي يولد فيه إحساساً بالرغبة في إشباع حاجاته غير المشبعة، وهنا يبدأ التحفيز من شعور الفرد بحاجة ما، ثم تحديد والتعرف على هذه الحاجة، ثم القيام والتصرف بسلوك معين لإشباع هذه الحاجة مثال ذلك: الجوع يولد الشعور لدى الفرد بالحاجة إلى الطعام، وكذلك التعب يولد الحاجة إلى الراحة، كما أن هذه الدوافع والمتعلقة بالسلوك قد تكون داخلية كالطعام والشراب وخارجية كرغبة الفرد في إقامة علاقات إنسانية واجتماعية مع باقي زملائه في العمل والمنظمة كعلاقات الصداقة والالفة والتعاون والتضامن، وبالتالي تحقيق رغباته وإشباع حاجاته، كما أن عملية الإشباع تختلف من عملية التحفيز، فالإشباع يعني شعور

(1) عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصياغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر عمان، ط

الفرد بالرضا بعد تحقيقه لرغباته أو حاجاته، أي وصوله الى هدفه المطلوب، بينما يعني التحفيز الحافز الذي يدفع الفرد للحصول على غاياته ورغباته المقصودة.

كما لا يمكننا إغفال دور التغذية الراجعة بالنسبة للحوافز والدوافع (الحاجات) من خلال إكمالها للدور، وإرسالها إشارات للدوافع والحوافز وبالتالي يجري تعديل فيها أو ينفي عن حالها. ومن هنا يتضح أن العلاقة بين الحوافز والحاجات (للدوافع) هي علاقة ارتباط وتكامل بينهما، فالحوافز هي التي تثير الرغبة أو الحاجة لدى الفرد قصد إشباعها.

### خلاصة الفصل:

على المنظمة أن تختار نظام الحوافز المتكامل سواء المادي أو المعنوي الذي يعمل على الزيادة في الأداء والرفع من الروح المعنوية سواء كانت حوافز مادية مثل الأجور، المنح أو حوافز معنوية مثل الاتصال واتخاذ القرارات وتشجيع العلاقات الإنسانية التي من شأنها توحيد جهود أعضاء المنظمة في مسار واحد وتحقيق رضاهم المعنوي وأهدافهم الشخصية.

ويبقى على المؤسسة إذا أرادت الاستمرارية الاهتمام بالموارد البشري والبحث عن كيفية تنمية، من خلال فهم طبيعة سلوكه وتصرفاته واحتياجاته التي منها الحاجة الفيزيولوجية من غذاء وماء والحاجة إلى الأمن والحماية من الأخطار والحاجة الاجتماعية من الحب وحاجات القبول والحاجة الذاتية من الثقة بالنفس والاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات وتنمية الشعور وهو مثلما تحدثت عنه نظرية "ماسلو" وغيرها من النظريات الأخرى التي أكدت بصدق أهمية حفز المورد البشري داخل كل تنظيم، لأن حفز الآخرين يعتبر من أهم المهارات القيادية فهو عنصر الحياة داخل كل المنظمات، وهذا يجعل الفرد يبرز قدراته وإبداعاته وي طرح أفكاره بكل حرية وموضوعية، وبالتالي يتضح دوره في المؤسسة ويشعر بأنه جزء لا يتجزأ منها، وهذا ينتج لدى الجميع الشعور بالتكامل والاندماج وبالتالي العمل على توحيد وتحقيق الأهداف المشتركة سواء للفرد أو المنظمة، وبالتالي تجنب وتفادي تعارض رغبات ودوافع الأفراد مع رغبات ودوافع المنظمة.

## الفصل السادس: التدريب وعلاقته بتطوير العاملين

تمهيد

- 1- مبادئ التدريب.
- 2- أنواع التدريب.
- 3- أساليب التدريب.
- 4- وظائف التدريب.
- 5- مزايا التدريب.
- 6- أهداف التدريب.
- 7- أهمية التدريب للفرد والمنظمة.
- 8- مسؤولية التدريب والأسباب التي تستدعي القيام به.
- 9- متطلبات التدريب الفعال.
- 10- الإبداع الإداري.

خلاصة الفصل

## الفصل السادس: التدريب وعلاقته بتطوير العاملين.

### تمهيد:

يلقى التدريب اهتماما متزايد من المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية المورد البشري، وتحسن أدائه، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الذي تلعبه الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمات وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات وتفعيل الاستعمال الكفاء للتقنيات والموارد المتاحة للمنظمات، والتدريب هو من أكثر المواضيع التي لاقت ولا زالت تلاقى اهتمام كبيراً حتى الوقت الحاضر، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الأداء لكافة فئات القوى العاملة في المنشأة، ومن جهة أخرى نجد أن العالم بشكل عام يشهد الآن ما يمكن تسميته ثورة تدريبية، بمعنى أنه ثمة برامج تدريبية تتضمنها المنشآت المختلفة وتخصص لها ميزانيات كبيرة، كذلك نجد أن الدول المختلفة قد أنشأت معاهد ومراكز تدريبية كثيرة تقوم بتدريب القوى العاملة.

### 1- مبادئ التدريب:

لا يكفي أن تصدر المنظمات عبارات وتصريحات حول أهمية التدريب ومخططاتها له، بل ولا بد أن تضع موضع التنفيذ الفعلي كل الإمكانيات والجهود المادية والمعنوية، وأن تتوج قبل ذلك الجهود باقتناع شامل وجاد من الإدارة العليا للمنظمة<sup>(1)</sup> ولقد أمكن نتيجة زيادة الخبرة في التدريب وإعداد البرامج التدريبية وضع صياغة عدد من المبادئ الأساسية والعامّة للتدريب، إن هذه المبادئ عبارة عن قواعد عامة تم وضعها وتطبيقها في المنشآت المختلفة وفيما يلي سنذكر أهمها:

#### • الدافعية (التحفيز) لتحقيق الأهداف الشخصية:

يسعى الفرد لتحقيق أهدافه الشخصية من خلال المنظمة، ومن أكثر الأهداف التي يرغب في تحقيقها في مجال العمل هي تحقيق الأمان الوظيفي، والحصول على حوافز العمل المادية والمعنوية وتقدير الآخرين والمركز الاجتماعي، إضافة إلى المسؤولية والإنجاز، وإذا كان برنامج التدريب يساعد على تحقيق بعض هذه الأهداف، فإن هذا يسهل كثيرا من عملية تعلم الفرد<sup>(2)</sup>. وحيث أن بعض الافراد قد لا تكون رغبة في

(1) مدني عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص 296.

(2) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 170

التدريب بعناية حتى لا يستطيعوا التأثير في الافراد المتدربين وإثارة رغبتهم وحماسهم وتعاونهم وهو ما يسهل أيضا عملية التعلم (1)

#### • الفروق الفردية:

لا بد من القائمين بالتدريب أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين، إذ أن بعض الافراد يتعلمون بشكل أسرع من الاخرين، كما أن بعض الافراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعلم أو التدريب، إذ توجد فروق فردية بين الافراد من حيث خلفيتهم السابقة وخبرتهم وميولهم الشخصية (2) لذلك فإن كل الأمور لا بد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التدريبية.

#### • معرفة النتائج:

تؤثر معرفة النتائج أو المعلومات المرتدة على عملية التدريب، فعندما يعرف الفرد مدى تقدمه مقاسا ببعض المعايير (جودة، كمية، سرعة)، فإن هذا يساعده على تحديد أهداف تتعلق بما تبقى له أن يتعلمه، فعملية التحليل المستمرة لمدى التقدم وتحديد أهداف جديدة للتقدم وفقا لهذا التحليل يدعم عملية التدريب (3)، ويمكن إجراء الحكم على تقدم الافراد في التدريب إما بالاختبارات أو بوسائل أخرى، كما تكون هناك رسوم بيانية توضح العلاقة بين الفترات الزمنية للتدريب وبين انتاج الفرد الموضوع تحت التدريب، على شكل منحنيات يطلق عليها منحنيات التعلم (4).

#### • التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا لفترة معينة:

والقصد هنا أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ اليه الإدارة أو تتصرف عنه لاختيارها ولكن التدريب نشاطا ضروريا، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تأتي عملية الإعداد والتهيئة، وتهدف عملية الإعداد الى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه (5)

(1) صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 150

(2) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "، دار الشروق، عمان، 2000، ص 54.

(3) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 175.

(4) صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 150.

(5) صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية " مدخل تطبيقي معاصر "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 213.

لذا فإن التدريب يمثل نشاطاً رئيساً ومستمرًا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه بسرعة بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

#### • اختيار المدربين:

إن فعالية الكثير من البرامج التدريبية تدل بشكل مباشر على اهتمام وكفاءة المدربين، على الرغم من أن هناك أسباباً لضم بعض المشرفين والمدربين إلى جهاز التدريب، إلا أن اختيارهم يجب أن يتم بعناية كبيرة، إذ أن هؤلاء الذين يثبتون عدم الكفاءة يجب استبعادهم بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية في المنشأة<sup>(1)</sup>.

#### • وضوح وتحديد أهداف التدريب:

إن من أهم العوامل التي تمكن الموظفين من الاستفادة من برنامج التدريب أن تكون أهداف هذا البرنامج واضحة ومحددة وأن تكون مصاغة بلغة السلوك المتوقع عند المتدربين، وأن تحقق الأداء الذي سيقتضيه المدرب بعد الانتهاء من البرنامج<sup>(2)</sup>.

#### • إتاحة فرصة التطبيق العملي:

يجب إتاحة الفرصة للأفراد أثناء تدريبهم لتطبيق ما يتعلمونه من الظروف الواقعية التي يمارسون فيها أعمالهم بعد انتهاء فترة التدريب، ويجب أن يكون ذلك بصفة متكررة، كما يجب أن يكون هذا التطبيق لما تعلموه تحت إشراف المسؤولين عن برنامج التدريب، حتى يكون هناك تأكيد بأن تطبيق الفرد لما تلقاه في التدريب يتم بطريقة صحيحة<sup>(3)</sup>.

ومما سبق يمكن عرض باختصار أهم المبادئ الأساسية في التدريب كما يلي:

- الهدف: يجب أن يكون الهدف من التدريب محددًا وواضحًا طبقاً للاحتياجات الفعلية للموظفين.
- الاستمرارية: ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.

(1) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 234.

(2) حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 23.

(3) صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 151.

- **الشمول:** حيث يجب أن يوجه التدريب الى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد.
- **التدرج:** فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج الى الأكثر صعوبة
- **مواكبة التطور:** حتى يكون التدريب معينا يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى المجالات وأحدث الأساليب.
- **الواقعية:** وذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم<sup>(1)</sup>.

## 2-أنواع التدريب:

هناك عدة أنواع من البرامج التدريبية التي تعتمد على المنظمات، وتعتمد تلك الأنواع على أسس مختلفة لتقييم البرامج التدريبية، فبعضها يعتمد المستوى التنظيمي للبرامج وبعضها يقسم البرامج التدريبية، فبعضها يعتمد المستوى التنظيمي للبرامج وبعضها يقسم البرنامج وفقاً لمرحلة التوظيف ونوع الوظيفة وهكذا...، وفيما يلي سيتم إيضاح مختلف هذه الأنواع بشكل أفضل تفصيلاً، لكن قبل ذلك يجب أن نعرض أهم العوامل التي على أساسها تختار المنظمة نوع التدريب.

### • العوامل التي تحكم اختيار نوع التدريب:

- \* **عدد الأفراد المراد تدريبهم:** فعدد الأفراد يحدد لنا ما هو نوع التدريب الذي سنختاره (فردى أم جماعى).
- \* **الإمكانية المكانية المتاحة:** فإذا ما توافر للمنشأة المكان المناسب للتدريب أمكنها أن تجري التدريب داخل مواقع العمل وإلا ستلجأ الى جهة خارجية<sup>(2)</sup>
- \* **حجم المنظمة:** يحدد حجم المنظمة درجة الرشد الاقتصادي في اتباع أي من التدريب الخارجى أو الداخلى، ففي المنظمة صغيرة الحجم ليس من الرشد أن تتحمل المنظمة تكلفة تدريب عالية لأنه ليس لديها احتياجات تدريبية عالية<sup>(3)</sup>
- \* **الإمكانيات المادية المتاحة:** أي مدى توافر الإيراد والمصروفات للتدريب.
- \* **التأقلم مع الفروق الفردية للمتدربين.**

(1) حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 22.

(2) نفس المرجع، ص 37.

(3) راوية حسن: مدخل استراتيجى لتخطيط ونفسية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 285.

\* الإمكانات البشرية المتاحة لجهاز التدريب من حيث عدد المحاضرين والمدربين ومستوى كفاءاتهم وخبراتهم<sup>(1)</sup>.

أما فيما يخص أنواع التدريب فهي متعددة ومختلفة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

**جدول رقم (1): يبين أنواع التدريب<sup>(2)</sup>.**

المرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1 توجيه الموظف الجديد	1 التدريب المهني والفني	1- داخل الشركة
2 التدريب أثناء العمل	2 التدريب التخصصي	2- خارج الشركة
3 تدريب لتجديد المعرفة	3 التدريب الإداري	. في شركات خاصة
4 تدريب بغرض الترقية والنقل		. شركات حكومية
5 التدريب للتهيئة للمعاش		

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب:

• أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

\***توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد الى مجموعة من المعلومات التي تقدمه الى عملية الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها في الأيام الأولى من عمله على آدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتهدف برامج توجيه الموظفين الجدد للعمل في حل اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع وتهيئة الموظفين للعمل<sup>(3)</sup>

\***التدريب أثناء العمل:** يعتبر هذا النوع من البرنامج التدريب من أكثر الأنواع شيوعا وتطبيقا في المنظمات نظرا لسهولةته ولقلة الأموال المنفقة عليه، هذا ويأخذ التدريب أثناء العمل مدخلين:

\***التدريب عن طريق الرئيس المباشر:** ويتم في نفس المكان الذي يتم فيه الفرد وظيفته، أي في البيئة المادية والمعنوية نفسها والوقت نفسه.

(1) حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 38.

(2) حسن أحمد الطعاني: مرجع سابق، ص 37.

(3) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 324.

\*التدريب عن طريق أفضل الافراد: ويتم عن طريق أحد الافراد المشهود لهم بالخبرة وتتوافر لديهم القدرات والمهارات والمعارف (1).

\*تدريب لتجديد المعرفة: ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعوا الحاجة دائما الى تعميم هذا النوع من التدريب في كافة أنواع التخصصات كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنية الحديثة الى إجراء بعض التغييرات والتجديدات الأساسية من وقت لآخر (2).

\*تدريب بغرض الترقية والنقل: في حالة الترقية والنقل يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرتقي أو ينتقل اليها وهذا الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ويمكن تصور نفس الامر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج الى وظيفة مشرف، أي من وظيفة فنية الى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

\*التدريب للتهيئة للمعاش: في المنظمات الرقابية يتم تهيئة العاملين كبار السن الى الخروج على المعاش، وبدلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم " ركنه الى الرف " بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على البحث على طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط (3).

#### • أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

- التدريب المهني والفني: وهو تدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع المهارات والمعرفة والاستقلالية في الحكم والتقدير (4)، ويهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الاعمال المهنية والفنية، وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني والفني.

(1) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997، ص 160.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 219.

(3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 325.

(4) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية "، مرجع سابق، ص 169.

\*التدريب التخصصي: ويتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، ويشمل عادة الاعمال المحاسبية والمبيعات وهندسة الانتاج<sup>(1)</sup>.

\*التدريب الإداري: ينصب هذا النمط من التدريب على الافراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية وغالبا ما يتم التركيز من خلاله على الافراد العاملين بالإدارات الوسطى أو الدنيا في العمل الإداري وأحيانا يشمل التدريب العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، وهذا النمط من التدريب العاملين يعتمد على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والإنسانية<sup>(2)</sup>.

#### • أنواع التدريب حسب المكان:

\*التدريب داخل الشركة (التدريب الداخلي): في هذا النوع من التدريب يقوم كل من المدرب والمتدرب بالعمل في بيئة العامل العادية، ويتم تقليديا شرح العملية للمتدرب الذي يقوم بملاحظتها وتفهم وصفها ثم يقوم بتنفيذها تحت إشراف وإرشاد المدرب، ويستخدم المدرب نفس المواد والأدوات والآلات التي يستخدمها في عملية الفعل بعد انتهاء تدريبيه، ويستجيب لظروف مماثلة تماما كالتي سيقابلها أثناء العمل، وتكون المستويات المحددة لاستجاباته، مستويات حقيقية ومطابقة لواجبات العمل الاصلي<sup>(3)</sup>.

\*التدريب خارج الشركة (التدريب الخارجي): تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة<sup>(4)</sup>.

ويرى البعض أن هذا النوع من التدريب يسمى التدريب المنظم أو الرسمي وهو الأكثر شيوعا أما " حسن الطعاني " يرى أن التدريب الخارجي في المراكز التدريبية المتخصصة داخل البلد أو خارجه يتميز بكونه يتيح آفاق أرحب لتبادل الخبرات واكتساب المهارات، حيث يلتقي الافراد بوجهات نظر متعددة ينتمون الى خلفيات ومدارس مختلفة فضلا عن ذلك، فإن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المنظمة<sup>(5)</sup>، لكن من سلبيات هذا التدريب

(1) احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 325.

(2) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، ط 2، 2007، ص 125.

(3) حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 39.

(4) احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 328.

(5) حسن أحمد الطعاني، مرجع سابق، ص 43.

أنه يحتاج تكاليف باهظة مقارنة مع التدريب الداخلي، كما أن التدريب الخارجي لا يسمح بتطبيق المهارات المكتسبة أثناء فترة التدريب بسبب عدم وجود معدات وأدوات العمل خارج البيئة التنظيمية (1).

### 3-أساليب التدريب:

هناك أساليب متعددة في التدريب، بعضها بسيط لا يحتاج الى جهد كبير، والآخر معقد يحتاج الى جهود مكثفة وتحضير جيد، فبعض الأساليب التدريبية تقليدية تركز على جانب المعلومات وبعضها الآخر حديثة تبني خبرات المتدرب وتغيير اتجاهاته وسلوكه وقيمه، ومن أهم الأساليب:

#### • أسلوب المحاضرة:

هي مفاعلة بين طرفين، والمفاعلة تتطلب التجارب والمشاركة، فإذا كان الطرف الأول وهو المحاضر (المتكلم) فالطرف الثاني هم المتلقين والمنصتين، أي يتفاعلون مع المتكلم بحسن الإنصات واستناد المعلومات وهضمها وتمثيلها سلوكيا، ويتطلب نجاح المحاضرة التعرف على المتدربين من حيث مستوياتهم التعليمية والوظيفية والسابقة التدريبية، حتى يتم تحليل الهدف العام للتدريب والأهداف السلوكية أحداث عملية توفيقية بين المادة التدريبية والأهداف والمتدربين (2)، وتتحكم في فعالية المحاضرة عدة متغيرات موقفية مثل درجة إتقان ومهارة المحاضر وتمكنه من مادته، وحجم المتدربين، فكلما قل عددهم كانت المحاضرة أفضل وعنصر الوقت فكلما قل تلاشى الملل، ونوعية المادة التدريبية... كما تتميز المحاضرة بقلة تكاليفها وسهولة تنفيذها وإعدادها (3).

#### • أسلوب المؤتمرات:

يعتبر هذا الأسلوب أكثر كفاءة في التدريب عند مقارنته مع أسلوب المحاضرات لاسيما في مجال تغيير الاتجاهات وسلوك العاملين، والمقصود بالمؤتمرات هو إجراء لقاء لمجموعات وفق خطط مدروسة يتجدد فيها المتدربون وموضوع المؤتمر ولجنة تحضير المؤتمر، وتوجه الدعوات للباحثين لإعداد بحوثهم وأوراق العمل، ويتولى المدرب تنظيم وإلقاء الكلمات وتوجيه الأسئلة والتنسيق ووضع الاستنتاجات (4). وبالتالي

(1) Shimon .(I). Dolan et autres, La Gestion des Ressources Humaines , 4eme Edition , Pearson Éducation, CANADA , 2008 , p 274.

(2) ياسمينة الفقل: استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل، الجزائر، 2014، 2015، ص 113.

(3) محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 110.

(4) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 226.

فإن أسلوب المؤتمرات يتميز عن أسلوب المحاضرة بإجراء النقاش، كما يعتبر من الأساليب التدريبية المناسبة للمستويات الإدارية العليا.

#### • أسلوب الندوات:

بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الباحثين (الدارسين) في بحث موضوع معين ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع ويكتب تقريراً عنه، وفي الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير، حيث يعد تقرير كلي مشترك يعرض في الندوة للمناقشة وتبادل الآراء من جانب كافة الأعضاء<sup>(1)</sup>.

#### • تمثيل الأدوار:

بحيث يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثم يعطي المدرب لمجموعة المتدربين مثالا عمليا على أن يقوموا هم بتنفيذه. .. أي أخذ مشكلة من الواقع وتدريب العاملين على مواجهتها، وتناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تدريب الدارسين كيفية مواجهة العملاء<sup>(2)</sup>.

#### • أسلوب المحاكاة:

تعتبر تدريبات المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطورا وفاعلية وإن كانت باهظة التكاليف، إن تمثيل الواقع هو السمة البارزة في المحاكاة حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته، ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب المتدربين على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفة<sup>(3)</sup>.

#### • أسلوب النمذج السلوكي:

ويدعى هذا الأسلوب " behavior modeling " ويعد أحد الأساليب المستخدمة في تعديل السلوك، ويهدف إما الى اكساب المتدربين أنماط ومهارات سلوكية جديدة أو تصحيح النمط السلوكي الحالي وتحسينه وزيادة فعاليته. .. وتتم هذه العملية عن طريق عرض شرائط فيديو تحوي على مسرحيات أو تمثيلات قصيرة يعرض فيها أنماط سلوكية خاطئة وسلبية في مجال التعامل مع الآخرين، وبعد انتهاء العرض تحلل هذه الأنماط من قبل المتدربين بمساعدة المدرب لتوضيح الأخطاء.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 226.

(2) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 342.

(3) كامل برير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 172.

## • تدريب الحساسية:

تهدف هذه الوسيلة الى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بتكوين جماعة تدريب Training group حوالي 10 الى 20 فرد، على أن لا يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سالفة، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الافراد والجماعة ومشاعرهم ومشاكلهم، ويؤدي تدريب الحساسية التي التقارب بين أفراد الجماعة وإشاعة روح التعاون والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة التنظيم<sup>(1)</sup>.

إذ هناك الكثير من الأساليب التنظيمية التي تتبعها المراكز المتخصصة في تدريب العاملين وعلى مختلف مستوياتهم، حيث أن لكل مستوى من العاملين أساليب معينة خاصة للتدريب وفي ضوء احتياجاتهم التدريبية، لان كل مستوى من المستويات الإدارية يحتاج إلى دورات تدريبية وأساليب خاصة تمكنه من الحصول على تلك المعرفة.

## 4-وظائف التدريب:

لنظام التدريب أربعة (04) وظائف أساسية هي كالتالي<sup>(2)</sup>:

- **وظيفة التوجيه:** وهي تحافظ على النظم المتسق مع البيئة، وزيادة أقصى قدر من المهارات، وأيضا ضمان أفضل أداء للنظام مع التقارب والإتساق مع باقي أنظمة المنظمة.
- **وظيفة التنظيم:** مسؤولة عن ضمان برمجة الاعمال، وتكيف الوظيفة مع متغيرات البيئة (تطور المدخلات، تغيير متطلبات العملاء).
- **وظيفة التحويل:** تحويل المدخلات الى مخرجات.
- **وظيفة المراقبة:** وتهتم بجمع ونقل المعلومات الى المسؤولين على وظيفة التوجيه والتنظيم، إضافة الى مراقبة تطور كل نوع من أنواع التدريب.

(1) احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 344.

(2) مدني عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص 299

## 5-مزايا التدريب:

### • مزايا التدريب للفرد:

- \* اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله الى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر.
- \* اكتساب الفرد للصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- \* زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة اكتساب معلومات جديدة مما يؤدي الى رفع روحهم وما يترتب عليه من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل المنشأة<sup>(1)</sup>.
- \* نقل المعلومات والمعرفة بطرق سلمية ومتطورة.
- \* التدريب على المهارات وصقل القدرات.
- \* تعديل أو تغيير القناعات والأفكار ومن ثم تعديل السلوك<sup>(2)</sup>.
- \* إكساب الموارد البشرية أنماط سلوكية إيجابية تخدم مصلحتهم ومصلحة العمل على حد سواء.
- \* تقوية القدرة على الابداع والابتكار لدى الموارد البشرية وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة في مجال عملها.
- \* توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر وإصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة في أداء الاعمال.

### • مزايا التدريب للمنظمة:

- \* ضمان استقرار العمل الإنتاجي في المنظمة، فالموارد البشرية المدربة والمتعلمة بشكل جيد يكون بإمكانها الاستمرار في التشغيل بكفاءة وتحقيق رقم الإنتاج المطلوب.
- \* تقديم منتج عالي الجودة وبسعر مناسب للزبائن، مما يحدث لديهم الرضا ويساعد على كسب زبائن جدد<sup>(3)</sup>.

---

(1) صلاح الدين عبد الباقي، حنفي عبد الغفار: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص 254.

(2) طارق سويدان، التدريب والتدريس الإبداعي، شركة الابداع الفكري، ط 2، الكويت، 2006، ص 07.

(3) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2005، ص 440.

- \* مساعدة العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- \* تنمية الدافعية نحو الأداء وخلق فرص للنمو والتطور لدى العاملين.
- \* مساعدة العاملين في تقليل التوتر الناتج عن نقص المعرفة أو المهارة.
- \* المساعدة في حل مشاكل العمل<sup>(1)</sup>.

إضافة الى أن التدريب يسهم في خلق علاقات إنسانية إيجابية، فهو نظام متكامل ووسيلة من وسائل الاتصال بين المتدربين، فالدورات التدريبية تجمع المتدربين في مكان واحد ومن أجل هدف مشترك مما يسمح بجو من التعاون والتعارف والاشتراك في مناقشات ودية.

## 6- أهداف التدريب:

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمنان الأداء المطلوب للأفراد وللتظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع لكفاءة الإنتاج في المنظمة، هذا وتتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التدريب كونها تشمل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في:

- رفع مستوى الأداء والإنتاجية لدى الافراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية.
- تمكين الافراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفعالية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال الى مرحلة التطبيق الفعلي<sup>(2)</sup>.
- سهولة التعامل مع العملاء وحسن التصرف معهم.
- إتخاذ أفضل القرارات.
- فهم ردود أفعال الآخرين<sup>(3)</sup>.
- مساعدة العاملين على أداء مهامهم الوظيفية بشكل واضح مع التكيف في حالة حدوث تغيير في الوظائف.

(1) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 1، 2003، عمان، ص 188.

(2) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 160

(3) Jacqueline Barrant et autres " La Fonction Ressources Humaines "3eme Edition, Dunod, PARIS , 2008 , p 219

• تعزيز فعالية جميع العاملين الجدد من خلال استخدام أفضل للمواد والمعدات وبالتالي تجنب الحوادث.

• التدريب وسيلة للتكيف مع الاتجاهات الاقتصادية الجديدة، فأصحاب المؤسسات يفضلون تدريب موظفيهم بدلا من توظيف عمال جدد.

• التدريب وسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي.

• التدريب يسمح للعامل الحفاظ على وظيفته وضمان استمرار النمو في مساره الوظيفي، كما يحفز الموظفين الجدد على رفع التحدي<sup>(1)</sup>.

والشكل التالي يمثل بعض أهداف التدريب والتي يعبر عنها في صورة نتائج اقتصادية تقنية وإنسانية:

\* تتركز الأهداف الاقتصادية في زيادة الإنتاج، وتحسن الإنتاجية، وتخفيف الفاقد والضائع، وزيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو.

\* تدور الأهداف التقنية حول تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة وتعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها في الحزمة التقنية بالمنظمة.

\* تهتم الأهداف السلوكية بتعديل اتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغباتهم في الأداء الحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء<sup>(2)</sup>.

في حين نجد " سيكيو " وآخرون قد حددوا أهداف التدريب في النقاط التالية:

\* التدريب يجنب حصول حوادث في العمل.

\* ينمي تقدير الذات عند كل عامل.

\* اكتساب الثقة في النفس وخلق اتجاهات ايجابية.

\* معرفة الرهانات المحيطة بالمؤسسة.

\* التدريب يسمح بحل مشاكل واقتراح مشاريع.

\* التدريب يجعل الرجل المناسب في المكان المناسب.

(1) Lakhdar sekion , Jean-Marie Peretti , Gestion Des Ressources Humaines , Editions de Boeck Université , 2<sup>e</sup> édition , Montréal , CANADA , 2001 , p 339.

(2) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 253

\* تأدية المهام المكلف بها العاملون في وقت صغير (قصير).

\* السماح بالانتقال الى منصب آخر وآدائه على أحسن وجه<sup>(1)</sup>.

أما " موريس " فيرى أن الهدف من التدريب هو:

\* اكتساب مؤهلات جديدة.

\* تحسن الأداء الفردي والجماعي للموظفين.

\* إدماج العامل في المؤسسة وفي ثقافتها التنظيمية.

\* يساعد التدريب على التكيف في حالة الحصول على منصب جديد<sup>(2)</sup>

في حين يرى " كادين cadin " أن أهداف التدريب تتمثل في:

\* تحسين الأداء الفردي والجماعي لدى الموارد البشرية.

\* تنمية القدرة على الإنتاج.

\* تغيير الثقافة التنظيمية لدى الموارد البشرية بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

\* تنمية وتطوير التكيف ومقاومة عدم التكيف<sup>(3)</sup>.

وبالتالي فإن الهدف الرئيسي للتدريب هو ضمان التوافق بين الموارد البشرية وحاجات المنظمة بحيث

يرى المتخصصين في إدارة الموارد البشرية ضرورة تطوير الكفاءات الداخلية للمنظمة، وذلك لا يتم إلا عن

طريق التدريب الذي يعتبر أهم وسيلة لإحداث التطوير والتغيير داخل المنظمة<sup>(4)</sup>.

وبملاحظتنا لكل هذه الأهداف يتضح لنا أن التدريب يعود بالريح عن المنظمة وعلى العاملين، حيث

أنه يحقق تحسين الإنتاج كما ونوعا، وأيضا يكسب العاملين معارف ومعلومات تسهل لهم أداء مهامهم كما

هو مطلوب منهم.

---

(1) Lakhdar sekiou et autres , Gestion Des Ressources Humaines , Editions de Boeck Université , Montréal , 2004 , p 337.

(2) Maurice Thévenet et autre: Fonction des Ressources Humaines, Edition Pearson, France, 2007, p168.

(3) Luice cadin et autres: Gestion des Ressources Humaines , 2<sup>e</sup> , Dunod, Paris , 2002 , p 385.

(4) Eric compayet : Gestion des Ressources Humaines , Pearson éducation, France, 2008, p137.

## 7- أهمية التدريب للفرد والمنظمة:

إن فكرة التدريب والتنمية المستمرة يتم الترويج لها من فكرة أن تنمية المهارات والقدرات هي عملية تعود بالفائدة على الموظفين والمنظمة معا، وبالتالي فهو هدف توافقي وتقاسم للمنفعة<sup>(1)</sup>، ومع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المنظمات على اختلاف أنواعها وتسابقها لتقديم الجديد والأجود في السلع والخدمات لتحقيق الرضا لدى زبائنها وتوسيع حصتها السوقية زاد الاهتمام التأكيد من قبلها على الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التدريب في حل مواردها البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكينها من الابتكار والابداع وتقديم الجديد والأجود في منتجاتها، ولقد وجدت المنظمات في التدريب الوسيلة الفعالية من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات وجعلها قادرة على تحقيق الابداع والتجديد<sup>(2)</sup>.

والتدريب يعتبر ذو أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية، فهو يشارك مباشرة في التقدم الشخصي للموظفين، وبالتالي فهو بند أساسي في مسار الموظفين، إضافة إلى أن التدريب يخدم أيضا مصالح المنظمة بحيث يسمح ويسهل لها الاندماج في التكنولوجيا الحديثة، وأن تتكيف مع تغيرات بيئة العمل، كما يعتبر التدريب لازما للتنفيذ على المنظمة فبالرغم أنه يكلف اليوم المنظمة جهد مالي وتعب وعمل إضافي إلا أنه يحقق عائد واستثمار في جانب الموارد البشرية<sup>(3)</sup>، فالتدريب هو أساس معظم التحسينات في الأداء، وهو شرط لتحسين نوعية العمل، بحيث يؤدي إلى رفع مستوى المعرفة والقدرة على التواصل بين الموظفين، كما يساهم التدريب في تحسين نوعية تدفق المعلومات بين الجهاز الإداري وبيئته، وبالتالي التمكن من تحسين نوعية المدخلات<sup>4</sup>، كما أن الاستثمار في التدريب وتنمية العاملين وتطويرهم هو وسيلة لجذب واستبقاء رأس المال البشري وبالتالي الحصول على عوائد أفضل من تلك الاستثمارات، ومن المتوقع أن تكون هذه العوائد

---

(1) Association Nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel: encyclapédie des ressources humaines Edition d'organisation, paris, 1994, p191.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 435.

(3) Genevitève Locon: Gestion des Ressources Humaines, gualine éditeur, montchrestien, paris, 2002, p 171.

(4) Bernard Martory, Daniel crozet: Gestion des Ressources Humaines, pilotage sociale et performance, 5<sup>ème</sup> edition, Donod, paris, 2002, p 89.

تحسن في الأداء والإنتاجية، المرونة والقدرة على الابداع والابتكار التي قد تتجم عن توسيع قاعدة المهارات وزيادة مستويات المعرفة والكفاءة لدى الموارد البشرية<sup>(1)</sup>.

وينظر إلى التدريب أيضا على أنه عامل من عوامل التنظيم الاجتماعي، ويعتبر من بين الوسائل المقترحة على الموظفين لتمكينهم من التكيف مع التغيرات الهيكلية والتغييرات التي يحدث في منظمة العمل هذه الأخيرة التي تسعى جاهدة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية والاقتصادية الحاصلة، مما يؤكد أن التدريب يسهل وبشكل كبير في تحقيق التنمية لدى الموارد البشرية<sup>(2)</sup>.

وبهذا فقد أصبح التدريب حاجة ملحة في المنظمة المعاصرة وسلاح تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه التي يشهدها العالم اليوم، ويمكن أن نلخص أهمية التدريب في النقاط التالية:

- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الفاعل.
- يطور وينتجى العوامل الدافعية للأداء ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز والترقية في العمل.
- يمكن أن يزيد التدريب من الالتزام لدى الأفراد العاملين وولائهم لمنظمة
- يعزز من إدراكهم بأن المنظمة مكانا جيدا للعمل.
- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي تنجم عنها ضعف الأداء.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المنظمة.
- تغيير وتعديل السلوكيات والمواقف.
- إكساب الفرد أفكار جديدة وإبداعية.
- تقوية ترابط الجماعة.

---

(1) Michael Armstrong: A Hand boock of Ressources Management practice, kogan page limited, London and Philadelphia, 10<sup>th</sup> edition, 2006, p 5.

(2) Jean pierre citeau: Gestion des Ressources Humaines, 3<sup>ème</sup> Edition, Armond calin, paris,2000, p 100.

وعليه يمكن القول أن التدريب ضرورة لازمة وحتمية لتحسين الأداء وفاعلية في إنجاز الأهداف، وعلى الرغم من أن التدريب تعتبر نشاطا إضافيا يؤدي لزيادة التكاليف التي تتحمل المنظمة أعباءها إلا أن الواقع العملي يشير بأن الأهمية التي ينطوي عليها التدريب والفوائد المتوخى الحصول عليها من جراء اعتماده يبرر بوضوح الجهود المبذولة في اعتماده لتحسين تنمية كفاءة أداء العاملين.

## 8-الابداع الإداري:

### • دوافع الابداع:

لا تكمن أهمية الابداع كما يقول " هارولد أندرسون " في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرية ذات قيمة آنية، ليس ذلك فحسب، بل تكمن الأهمية في كون الابداع ضرورة من ضرورات الحياة، وبالتالي فإن الدوافع التي تكمن وراء العمل الإبداعي لدى المورد البشري هي كالتالي<sup>(1)</sup>:

### • الدوافع الذاتية (الداخلية):

\* الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.

\* الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة.

\* الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.

\* الرغبة في تجريب أكثر من مجال في العمل.

### • الدوافع البيئية:

\* التصدي للمشكلات: وذلك من خلال محاولة الوصول الى حلول جديدة غير مسبوقه.

\* وجود عالم سريع التغير، بحيث أن الابداع لا غنى عنه في عالم سريع التغير، فثمة على الدوام أمور

ينبغي القيام بها ومشكلات تتطلب الحل ومشاريع يتعين تنظيمها.

### • الدوافع المادية:

\* الحصول على مكافآت مالية.

\* الحصول على مرتبة علمية مرموقة.

(1) طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص 19.

\* الحصول على درجة وظيفة متقدمة.

### • نظريات الابداع<sup>(1)</sup>:

\* نظرية التوافق والتبادل (في مجال الرياضيات).

\* نظريات التفاعلات الكيميائية (في مجال الكيمياء)

\* نظرية تلاحح الخبرات (التي يتلقاها المبدع من محيطه الخارجي).

\* نظرية الالهام: أي القدرة غير الطبيعية لالتقاط الومضات الإلهامية.

\* نظرية الخبرات الجمعية الملتقطة والمتوارثة.

### • أنواع الابداع:

لقد حدد " تايلور " خمسة أنواع من الابداع هي:

\*الابداع التعبيري: هو الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما، أو مزاوله مهنة أم ممارسة فن من الفنون.

\*الابداع الفني: يمثل الناحية الجمالية التي تضاف الى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها.

\*الإختراع: هو إستحداث شيء جديد لأول مرة غير أن عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل، ولكن تم إدخال تعديل عليها يجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة مميزة.

\*الابداع المركب: يمثل تجميع غير عادي بين الأشياء مثل أن يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول الى معلومة جديدة.

\*الإستحداث: استخدام شيء موجود فعلا ولكنه يطبق في مجال جديد، أي أنه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها.

ويصنف بعض الكتاب الابداع الى نوعين: إداري وفني.

---

(1) طارق محمد سويدان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص 28.

\*الابداع الإداري: ويضم البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل الى جانب النشاطات الإبداعية التي تهدف الى تحسين العلاقات بين الافراد والتفاعل فيما بينهم للوصول الى الأهداف المنشودة.

\*الابداع الفني: يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تغيير التقنيات التي تستخدمها المنظمة (1).

#### • عناصر الابداع:

هناك العديد من عناصر الابداع الإداري ولكننا سوف نذكر أهمهما وهي كالتالي:

#### \*الأصالة:

ويقصد بها القدرة على انتاج حلول جديدة، فالمبدع الأصلي بهذا المعني لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير منها أن تتسم بالنفاذ والعمق وأن يكون لها مغزى وذات دلالة وقيمة، وأن تكون لها تداعيات بعيدة وغير مباشرة كنتائج يمكن أن تترتب على موقف، وتعد الاصالة أعلى أنواع الابداع بحيث أنها تختلف عن الطلاقة والمرونة من حيث:

- أن الاصالة لا تشير الى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد ما في الطلاقة إنما الى جدية الأفكار ونوعيتها وقيمتها.

- أن الاصالة لا تشير الى رفض الفرد تكرار تصوراته وأفكاره كما في المرونة إنما تشير الى رفض تكرار أفكار الآخرين ودعم الخضوع الأفكار الشائعة.

#### \*الحساسية للمشكلات:

يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع إدراك المشاكل والازمات في الواقف المختلفة أكثر من غيره، ويتلمس أكثر من مشكلة تحتاج للبحث عن حل لها، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع، القدرة على التحديد الدقيق لإبعاد المشكلة واستيعاب آثارها المترتبة عليها برؤية واضحة، يستطيع من خلالها تحدد نواحي القصور، والأخطاء الممكنة وتلاقيها، وإيجاد الحل الأمثل من خلال الفهم العميق لإبعاد الأزمة أو المشكلة(2).

(1) محمد لمين مراكشي، مرجع سابق، ص 112.

(2) عدنان الجعبري: دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص ص 18، 19.

## \*المرونة:

وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة الى زاوية متحررة تقتضيها عملية المواجهة.

## \*إدراك التفاصيل:

تتضمن هذه القدرة الإبداعية تقديم تفصيلات متعددة لأشياء محدودة، وتوسيع فكرة ملخصة أو تفصيل موضوع غامض.

## • خصائص الابداع:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الابداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي الى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية والوقوف على مدى ملائمتها وفعاليتها في توظيف الابداع الاداري في مختلف المجالات والأنشطة، سواء على مستوى الافراد أو الجماعات أو المنظمات ومن هنا فقد أشار " عساف " إلى أبرز خصائص الابداع على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

\*الابداع ظاهرة فردية وجماعية:

إن الابداع قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات، وأنه ليس حكر على الأفراد بحيث أنه ليس عملية فردية بالضرورة، باعتبار أن الابداع الجماعي المؤسسي متاحا وممكنا أكثر من السابق من خلال توفر الإمكانيات والتطور الهائل في المنظمات في وقتنا الحاضر، ومن هنا يرى " عساف " بأن الأفكار الإبداعية تكون في البداية نبوغ أو فكر فردي ينطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها من إنجاز حضاري معين، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمؤسسي.

\*الابداع ظاهرة إنسانية عامة:

وليست ظاهرة خاصة بأحد، حيث يؤكد " عساف " بأن الابداع ليس مقتصرا على الاخصائيين والخبراء والعلماء فالإنسان العاقل إنسان مبدع، تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعني هذه العناصر أم لا.

\*الابداع كاشخصية:

ترتبط بالعوامل الوراثية كما يمكن تنميته وتطويره فالعوامل الوراثية لها تأثير كبير في تنمية الاستعداد، الإبداعي، وهذا لا يحول دون تدخل العوامل التربوية، وبالتالي فإن درجة نمو الابداع تزداد كلما زادت درجة التوافق بين العوامل الوراثية والعوامل التربوية.

(1) نفس المرجع، ص 21.

## • السمات الشخصية للمبتكر أو المفكر المبدع:

تتمثل السمات الشخصية للمبتكر والمفكر المبدع في وجود بعض الملامح والخصائص الأساسية، والتي يمكن حصرها في خمس مجموعات أساسية كما يلي<sup>(1)</sup>:

- \* مجموعة الصفات والقدرات والمهارات التي تتصل بالمرونة والتجديد في التفكير وعدم التصلب في الرأي، والبعد عن المسلمات أو التحمس لفكرة دون سواها.
- \* مجموعة صفات الطاقات الدافعة والقدرات الكامنة، والطاقة الإبداعية في التعبير والتفكير في آن واحد، وهوما يأتي من خلال الإحساس بالمشكلات وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمقا مقارنة بالآخرين.
- \* مجموعة الصفات الشخصية التي تتصف بقدر من الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والخروج عن المألوف، حتى لو أدى ذلك الى إثارة الآخرين وانتقادهم.
- \* مجموعة صفات الاصاله والعزيمة والإصرار على التجديد، وتحدي المجهول والقدرة على التفكير المنطقي وتحليل وتفسير الظواهر والوصول الى استنتاجات متعددة ومتنوعة في آن واحد.
- \* مجموعة الصفات العقلية ومنها التمتع بدرجة مناسبة من الذكاء والالمية ومحاولة تحقيق التميز في كل ما يقوم به الشخص المبدع.

وهناك صفات أخرى يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- \* امتلاك قدرة عالية على التفكير الإبداعي وحب التجديد.
- \* تفضيل التعامل مع الأشياء المعقدة والمتنوعة والتي تحمل أكثر من تفسير.
- \* القدرة العالية على تلخيص الآراء.
- \* حب البحث والتفكير والتأمل الذهني.
- \* التمتع بالاستقلالية في التفكير والرأي.
- \* القيام بالأعمال التي تنطوي على التحدي.
- \* القدرة على مقاومة ضغوط الجماعة.

(1) بسام بن مناو العنزي: الثقافة التنظيمية والابداع الإداري، رسالة ماجستير في كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425 هـ، ص 38.

(2) طارق محمد السودان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص 49.

## • معوقات الإبداع:

تواجه عملية الإبداع الكثير من المعوقات التي تؤدي إلى التقليل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتمميته مهاراته، ويمكن عرض هذه المعوقات فيما يلي<sup>(1)</sup>:

نجد أن الكثير من التنظيمات الإدارية غير قادرة على حمل برامج وخطط التنمية إلى بر الأمان بسبب المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تواجهها تلك الأجهزة، والتي أدت إلى غياب المحاولات الإبداعية والتطويرية في أجهزتها الإدارية، ونجد أن كثيرا من هذه المشكلات الإدارية تعود إلى بعض الأسباب ومنها ما يلي:

\* عدم وضوح الأهداف للمنظمة.

\* المركزية والتسلط.

\* الافتقار إلى معايير واضحة للأداء.

\* انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

\* عدم وجود اتصال فاعل.

\* الافتقار إلى العمل الجماعي.

\* هيمنة المديرين المفكرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات الإدارية المعاصرة.

\* الاستهانة بفكر المبدعين وعدم الاستماع إلى مقترحاتهم سواء كانوا من داخل المنظمة أو من خارجها.

\* عدم وجود حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الإبداعية.

\* عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية وعدم الاهتمام بالبرامج

التي من شأنها التأثير على عقول وأذهان الأفراد واقتصار البرامج الموجودة على مواضيع تنظيمية مكررة ليس فيها تجديد ولا تطوير.

\* الالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة لدرجة تعارضها مع صفات الشخص المبدع بحيث لا يجد الموظف

الفرصة لاستخدام ما لديه من مواهب في حل ما يواجهه من مشكلات، فهو يقوم بعمل يشبه العمل الآلي،

الامر الذي يقتل روح المبادرة والطموح والتفكير والتطلع لديه.

\* المعوقات الاجتماعية والثقافية:

هناك الكثير من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تحد من تشجيع الإبداع الإداري حيث أن تشجيع

الإبداع الإداري له تأثير كبير في تكوين شخصية الفرد وفي تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لديه، فالأسرة

(1) بسام بن مناور العنزي، مرجع سابق، ص ص 42، 43.

التي تعتمد على القهر والتسلط وهضم حقوق الأبناء وعدم الاستماع لمطالبهم والتقليل من شأنهم سيكون لها دور رئيسي في الحد من الابداع لدى أبنائها.

كما أن للعادات والتقاليد دورا كبيرا في الحد من الابداع، حيث أن الكثير من العادات والتقاليد التي يؤمن بها المجتمع تحد من الابداع وتقتل الطموح لدى أبناء هذا المجتمع.

كما أن التعليم له دور رئيسي في الحد من الابداع عندما تكون المناهج غير مواكبة للتطور وغير معتمدة على الاحتياجات والتحليلات الضرورية لتطوير مدارك الطلاب.

#### • العلاقات التآثرية بين التدريب والابداع الإداري:

بعد التدريب أحد أهم العوامل والأساسيات التي تساعد على الابداع الإداري من خلال الوصول الى الأداء المتميز الإبداعي خصوصا أن المنظمات على اختلاف أنشطتها تواجه تغييرات وتطورات متسارعة، مما يتطلب من المنظمات الإدارية الاهتمام الكبير بالعنصر البشري، وإعطائه الأولوية على باقي العناصر الأخرى للمنظمة، والتركيز على الكفاءة والسرعة والابداع، بحيث تكون مدارة من قبل فرق ومجموعات العمل، ونظرا للتطورات الهائلة والمتسارعة في مجال المعلومات والاتصالات خلال السنوات الأخيرة مما أحدث تغييرات جذرية وكبيرة على البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمجتمعات، وحتى يكون الموظف أكثر كفاءة في مجال عمله أو محافظا على مستوى أدائه فلا بد من تطوير مهاراته ومعرفة قدراته لمواكبة التطورات الحديثة.

ومن هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتدريب من خلال توفير برامج لتنمية العاملين بشكل دائم ومستمر، إضافة الى توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفاعلية المنظمة في أداء عملياتها على ضوء الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

ولضمان نتائج التدريب لا بد من تحديد احتياجات أربعة عناصر أساسية بحيث تكون هذه الاحتياجات للعناصر الأربعة متلائمة، بتحديد احتياجات المنظمة، تحديد احتياجات الجماعة، تحديد احتياجات الموظف، تحديد احتياجات الوظيفة أو طبيعة العمل نفسه، بحيث تم على ضوء التناسب والتوافق بين هذه الاحتياجات تصميم الاحتياجات التدريبية.

وفي حين تهدف البرامج التدريبية التقليدية الى التخلص من السلبيات الآتية وضمان استمرارية الأنشطة والاعمال اليومية، فإن البرامج التدريبية الإبداعية تهدف الى رفع معدلات الأداء الحالية الى معدلات أعلى من خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح والقوانين والأهداف الجديدة للمنظمات.

ويرى " الهيجان " أن المنظمات التي تتصف بالاستمرارية والنمو عليها أن تعمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم للابتداع من خلال تسهيل عملية الاتصال والتعاون بين الافراد، وأن تدرك المنظمة بأن العملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بحد ذاتها، إذ لا بد من تشجيع المبدعين وتدريبهم في مراكز التدريب الملائمة سواء كانت خارج المنظمة أو داخلها " وهناك أساليب عديدة في مجال التدريب الذي يستهدف تعزيز وتنمية الإبداع الإداري وباستطاعة المنظمة أن توفرها للموظفين، ومن هذه الأساليب: إثارة الأفكار من خلال جلسات العصف الذهني، أسلوب المضاهاة الشخصية، الأسلوب المحفز لطرح الأفكار<sup>(1)</sup>.

وبالتالي فقد أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار الى ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، والقدرة على التنافس، بتحقيق نتائج غير عادية من خلال انتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الامر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الابداع والابتكار، وهي العوامل التي تركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال، بمساعدة المتدربين على الوصول الى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم<sup>(2)</sup>.

### خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول إن المورد البشري هو العنصر الأهم في المنظمة لأنه الأكثر مرونة بين المصادر الأخرى، فالعاملون هم وحدهم القادرون على التجديد والابداع والابتكار إذا توفرت لهم الظروف في بيئة العمل، لأجل هذا كان التدريب هو الوسيلة الأكثر فعالية لتشجيع العاملين على التفوق والإنجاز كونه يسمح لهم بتجديد طاقاتهم وإبداعاتهم ويزيد مهاراتهم ويكسبهم أكثر قدرة على التفكير والإبداع وابتكار أساليب جديدة في العمل تسمح لهم بمواجهة التحديات وتجعلهم أكثر استعدادا لكل جديد وتتيح لهم فرص الحرية لإبداء آرائهم فيما يخص شؤون عملهم. وهذا بدوره يجعل المؤسسة تملك قوة بشرية تتميز بالفعالية والقدرة على تحقيق الاستراتيجيات التي تعتبر من أهم العوامل التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

(1) عدنان الجعبري، مرجع سابق، ص 48

(2) عبد القادر بن برطال: مداخلة بعنوان " أثر التدريب على الإبداع "، ملتقى دولي حول الإبداع، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2011.

## الفصل السابع: الأداء وعوامل تدعيمه في المؤسسة

### تمهيد

1- عناصر الأداء

2- محددات الأداء

3- العوامل البيئية المحفزة للأداء

4- العوامل البيئية كعوائق للأداء

5- معايير تقييم الأداء

6- أهداف تقييم الأداء

7- مراحل تقييم الأداء

8- مسؤولية تقييم الأداء

9- استخدامات تقييم الأداء

خلاصة الفصل

## الفصل السابع: الأداء وعوامل تدعيمه في المؤسسة

### تمهيد:

يعتبر الأداء من العوامل الهامة التي شغلت الباحثين والدارسين في ميدان التنظيمات، وهذا لما له من أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمنظمة أو الأفراد ككل، فهو يعكس الصورة الإيجابية أو السلبية لها، وعليه تعمل جاهدة على تطوير وزيادة الأداء، وهذا باتخاذ جملة من التدابير والإجراءات، من خلال نظم الحوافز، والتكوين وغيرها وهذا ما سنتطرق إليه في تناولنا لمحددات الأداء وطرق ومراحل تقييمه... إلخ

### 1- عناصر الأداء:

هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد عناصر الأداء وهذا راجع لخصائص الموارد البشرية التي تحتاجها كل منظمة، ويمكن حصر هذه العناصر فيما يلي:

#### • المعرفة بمتطلبات العمل:

تشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية البارعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل .

#### • كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

• **المثابرة والثوق:** تشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة الفرد (الموظف) للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله<sup>(1)</sup>.

---

(1) شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، بومرداس 2010، ص 65.

## 2-محددات الأداء:

يمكن النظر إلى الأداء على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من المحددات الثلاث الآتية: الجهد، القدرات، وإدراك الدور .

### • الجهد:

هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهنته.

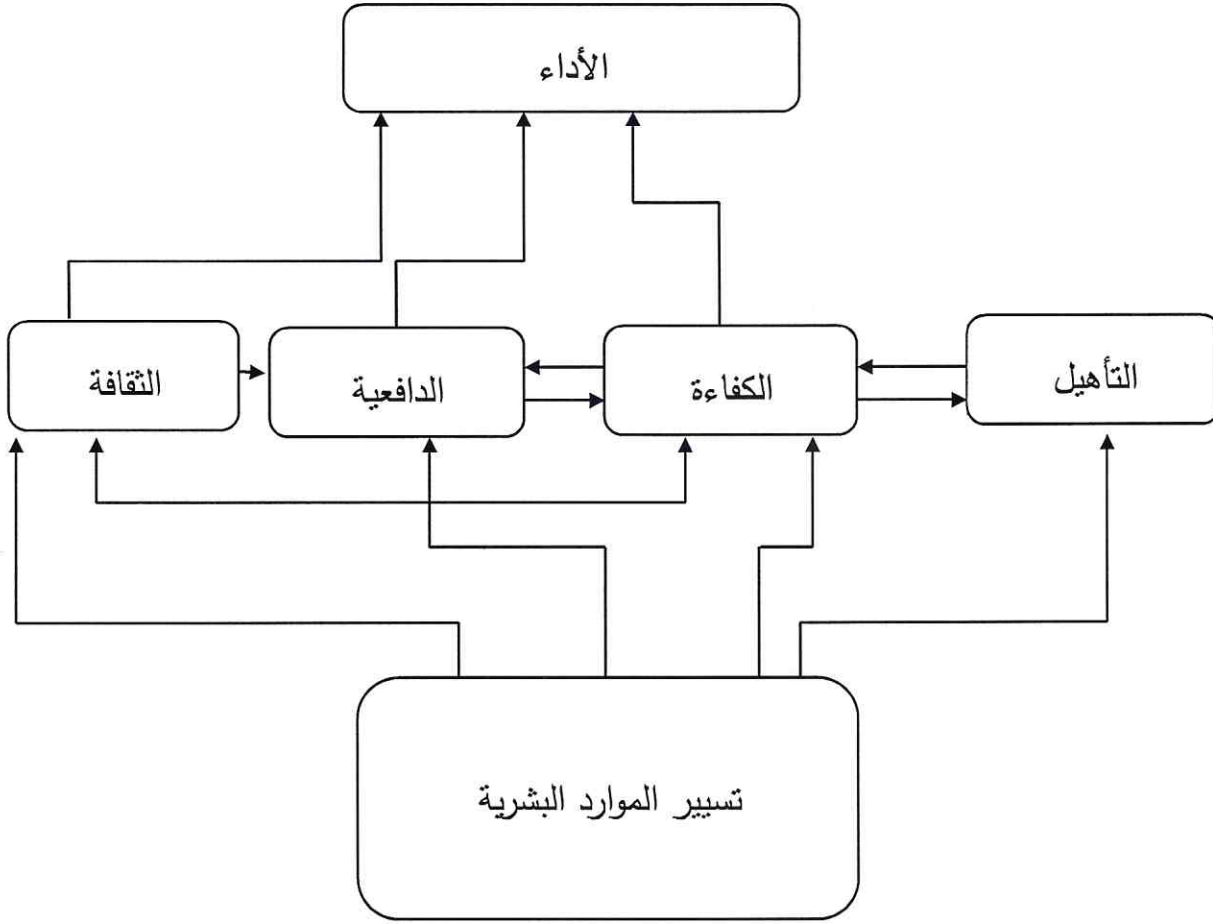
### • القدرات:

الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

### • إدراك الدور أو المهمة:

الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ومن خلال تحليل العلاقة المتداخلة بين هذه المحددات يتبين انه لتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح.

وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون مثل هذا الدور أيضا منخفضا وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفع في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.



شكل رقم (6): يبين محددات الأداء<sup>(1)</sup>.

وهذا يعني أن الأداء هو محصلة تفاعل من الدافعية والكفاءة وثقافة المنظمة، كل هذه المحددات من شأنها أن تزيد من فاعلية الأداء لدى العاملين، وأن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة وإنما من خلال امتزاجه بالعاملين الآخرين.

### 3-العوامل البيئية المحفزة على الأداء:

يمكن حصر هذه العوامل كما يلي:

- يجب على المنظمة وضع خطط واستراتيجيات للتسيير الفعال للإدارة من خلال عمليات التصميم التنظيمي والتوجيه والتنسيق والإشراف وشبكة العلاقات الإنسانية.

<sup>(1)</sup> Dimitri Weiss : Ressources Humaines, 3é édition d'organisation, paris, 2005, p 308.

- تطوير نظم الحوافز لتشمل أدوات دفع الأفراد للبحث عن استخدامات جديدة غير مألوفة لنفس الإمكانات المتوفرة.

- تدعيم شبكة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، من خلال تعميق الرغبة لدى الأفراد وتنمية مهارات التعاون والتضامن، ونشر المحبة بينهم، وتحسين قدراتهم على التفاعل الجماعي من أجل خلق فريق عمل متجانس يعمل في منظومة متكاملة الأهداف.

- تنمية مهارات وقدرات الأفراد من خلال عمليات التدريب والتكوين الفعال.

- تحسين أساليب وأنماط القيادة والإشراف في عمليات التسيير والذي بدوره يفتح المجال للأفراد لإبراز قدراتهم ومهاراتهم.

- تهيئة مناخ آمن من الأفراد للتعبير عن اقتراحاتهم وآراءهم وإبراز ملاحظاتهم عن سياسات المنظمات ومختلف عمليات التسيير.

- فتح قنوات الاتصال بين مختلف مستويات الإدارة والعمال وذلك بنشر المعلومة وعدم احتكارها، حتى لا يكون هناك فجوة بين المنظمة وعمالها.

- محاولة اشراك العمال في عمليات صنع القرارات وإعطاء صلاحيات أكثر وآلية المشاركة الحقيقية في وضع الخطط والبرامج التنظيمية.

- محاولة التقليل من ضغوط العمل النفسية والاجتماعية والمادية من توفير وخلق جو مناسب للعمل من خلال تحسين ظروف العمل ومراعاة تعب العمال ومشاكلهم النفسية والاجتماعية والتقليل من الضغط والقلق النفسي، وذلك لمعالجة حالات الصراع والنزاع بين العمال ومواجهة الأطراف التي تزكي هذا الصراع.

- التوظيف الجديد للعمال في مناصب العمل من خلال خلق وظائف ومناصب عمل تلائم وتناسب قدرات ومهارات الأفراد.

- تشجيع الابداع والمبادرة وخلق روح الابتكار والتجديد والتطوير النفسي والعقلي لدى العمال من خلال عمليات التحفيز عن طريق زيادة الأجور والترقية والمدح والشكر، إضافة إلى اتباع أساليب وأنماط متميزة من عمليات الإشراف وتوفير جو تسوده العلاقات الإنسانية من محبة وتعاون وصدقة كلها تزيد من أداء العمال داخل المنظمة.

#### 4-العوامل البيئية كعوائق للأداء:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم من أن بعض عوامل قد تأخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل. ومن أكثرها شيوعا هي النقص أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيل العمل والتركيبات والتجهيزات، والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

- نقص التعاون مع الآخرين ونمط الاشراف والحرارة والاضاءة والضوضاء وترتيب الآلات، حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء.

ويجب التطرق إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه على سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن تؤثر بسهولة الجهد الذي يبذله الفرد في العمل.

أيضا فإن السياسات غير الواضحة، وأنماط الاشراف السيئ يمكن أن تسبب التوجيه الخاطئ للعيوب بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد<sup>(1)</sup>.

#### 5-معايير تقييم الأداء:

هناك اختلاف كبير بين الباحثين في تحديد معايير تقييم الأداء، فمنهم من يرى أن هناك مجموعة معايير لكل مستوى اداري، ومنهم من قدم مجموعة من معايير توصف بإمكانية تطبيقها على الوظائف، ومن أهم هذه المعايير نجد:

##### • المعرفة بالعمل ومطالبه:

يقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل إجراءات العمل وكيفية أدائه، بما في ذلك المعرفة الكاملة بدقائق العمل وكيفية أدائه<sup>(2)</sup>.

(1) رواية حسن: إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، مرجع سابق ص 210، 211.

(2) محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط، 1، 2007، ص 211.

• **جودة العمل:**

يقيم هذا العنصر مدى اتقان العامل لعمله ومدى سلامة انتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والامكانيات المتاحة<sup>(1)</sup>.

• **كمية الإنتاج:**

يقيم هذا العنصر مدى تغطية العامل للمسؤوليات الخاصة بعمله، من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في عين الاعتبار ظروف العمل المتاحة<sup>(2)</sup>.

• **التعاون:**

يعني الحماس للعمل والتعاون مع الزملاء، الميل للعمل الجماعي، وكذلك يقاس لمدى الاستجابة للرؤساء<sup>(3)</sup>.

• **درجة الاعتماد عليه:**

يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجاته للمتابعة وتجنب في هذا الشأن بين العامل المبتدأ الذي يحتاج لمتابعة مستمرة بعد انتهاء تدريبه.

• **المواظبة:**

ويقصد بها المحافظة على مواعيد الحضور والانصراف أي الالتزام بالدوام والأوقات الرسمية وطريقة التمتع بالحوافز والإنجازات المستحقة.

---

(1) نفس المرجع، ص214.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 374.

(3) مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية. مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 337، 338.

## • القدرة على الإشراف والتنظيم:

تقيم هذا العنصر مقدرة الرئيس أو المشرف على تنظيم عمل الوحدة التي يرأسها طبقا لخطة مدروسة ومدى قدرته على توجيه وتدريب ومتابعة مرؤوسيه وتوزيع المهام عليهم بما يتفق وإمكاناتهم لتحقيق أفضل النتائج من المجموعات التي يشرف عليها.

## • مدى الاستفادة من التدريب:

نظرا لأن فرص التدريب لن تكون مواتية لجميع العاملين خلال فترة زمنية، فإن العامل الذي أتم تدريبه وأتيحت له فرصة الاستفادة من البرامج، سواء داخل الشركة أو خارجها، فإنه يتعين أن يأخذ في الحسبان مدى استفادته من هذا التدريب<sup>(1)</sup>.

## 6- أهداف تقييم الأداء:

للتقييم فوائد أهداف كثيرة لكل من الأفراد المنظمة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

## • بالنسبة للمؤسسة:

- \* المحافظة على مستوى عال مستمر للكفاءة الإنتاجية مع إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
- \* تزويد الإدارة بمعلومات مفضلة للحكم على مدى سلامة ونجاح أساليب شؤون العاملين للتخطيط الجيد للسياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- \* المساهمة في جعل قيمة الأمور والمرتبات أحد الإنعكاسات الحقيقية لتقييم العاملين وخاصة وأن الكثير من المنظمات تربط بين مقدار الزيادة في المرتب بالتقدير الذي يعطي للعامل عند تقييم أدائه.
- \* يساعد تقييم الأداء في التعرف على العاملين الذين يستحقون التقدير والمكافآت التشجيعية، وكذلك العاملين الذين لا تتلاءم قدراتهم مع تخصصاتهم وينبغي نقلهم لإدارة أخرى ويساعد ذلك على تحديد العاملين الذين يحتاجون المزيد من التدريب، أو العاملون الذين ينبغي العناية بخلق البواعث النفسية المناسبة لهم<sup>(2)</sup>.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 376، 380.

(2) مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية \_ مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 320.

\* تساعد المشرفين على العمل على ملاحظة ومشاهدة المرؤوسين بدقة، وبصورة صحيحة ومقنعة وتسهل عليهم تقديم النصائح والإرشادات إلى المرؤوسين عند الحاجة.

\* تكوين قاعدة جيدة للبحث لاتخاذ القرارات الصائبة بأن الأفراد العاملين في المنظمة.<sup>(1)</sup>

\* يساعد النظام الموضوعي لتقييم العاملين على ترشيد سياسة الإختيار والتعيين، والحكم على سلامتها، فالمفروض أن سياسة الإختيار والتعيين الناجحة هي التي توفر الجو المناسب الذي يجعل العامل يؤدي عمله بنجاح، وإذا أثبت أن بعض أو معظم العاملين الذين عينوا فيلا وظائف معينة منخفضي الكفاءة، كان معنى ذلك أن طرق الإختيار والتعيين غير سليمة لأنها لم تكن قادرة على فرز الشخص المناسب.

\* يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العاملين على إعداد سياسة جديدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الإحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين ونقاط القوة ونقاط الضعف فيهم، وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الإدارية والرقابية في المؤسسة.<sup>(2)</sup>

\* تقوم بتحسين علاقات العمل في المنشأة (المؤسسة) فهو يخلق شعورا بالراحة والطمأنينة بين العاملين، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم، ولكي يتحقق رضا العاملين عن عملية التقييم يجب خلق إحساس لديهم بأن التقييم لا يهدف إلى تصيد الأخطاء، وإنما مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات أدائهم<sup>(3)</sup>.

\* مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الإحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة<sup>(4)</sup>.

---

(1) سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط1، الإصدار الثاني، 2006، ص 165.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، ط1، 2001، ص ص 304، 305.

(3) سليم العايب: تقييم أداء الأفراد بين السرية والعلانية، مجلة الآفاق علم الاجتماع، العدد 1، 2007، ص 220.

(4) محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 209.

## • بالنسبة للأفراد:

- \* ترفع معنويات المرؤوسين عن طريق تشجيعهم ومكافأتهم عند إقدامهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية وعلى حسن الأداء، حيث يقوم المشرفين بتقديم معلومات مرتدة عن العمل إليهم.<sup>1</sup>
- \* يساعد التقييم بالنسبة للعاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتغطيتها في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من جهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها<sup>(2)</sup>.
- \* مساعدة العاملين وتنمية كفاءاتهم عن طريق تعريفهم بمواطن الضعف فيهم وتحفيزهم على تحسين إنتاجيتهم.
- \* دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم
- \* شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار<sup>(3)</sup>.
- \* يدعوا العاملين لمعرفة جودة إنتاجهم أو أدائهم وهل أنهم يسايرون أو يتجاوزون توقعات المنظمة.
- \* يقوي ويشجع على عادات العمل الضعيفة وغير السليمة
- \* التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة للفرد، وذلك في حالة احتياجها للقيام بهذه الأعمال والمهام<sup>(4)</sup>.
- \* يؤدي بشعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم إلى الإلتزام بتنفيذ المهام، فضلا عن شعورهم بالمسؤولية اتجاه أنفسهم وعملهم معا<sup>(5)</sup>.
- \* تقديم المعلومات التي تساعد على وضع برامج جيدة في التدريب الإيجابي.
- \* تعرف الموظف، بأوضاعه الخاصة بالنسبة لجهوده، ومستوى أدائه وسلوكه اتجاه الآخرين وخاصة الجمهور، ويفضل ألا تكون نتائج التقارير السنوية مكتوبة كما هو الحال بالنسبة لبعض الدول النامية.<sup>6</sup>
- \* كما تمثل عملية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين والمؤسسة المرجع الذي تستند إليه في إعداد السياسات والخطط الإستراتيجية، المتعلقة بسياسات التوظيف والتدريب وتوحيد نوع الحوافز، أساليب القيادة والإشراف... كما تسمح

(1) سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع السابق، ص 165.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد، مرجع السابق، ص 304.

(3) محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، مرجع السابق، ص 209.

(4) سناء إبراهيم موسى فرحات: الرقابة على أداء العاملين، دار الثقافة العلمية، القاهرة، 2006، ص 135.

(5) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة، ط1، 2007، ص 139.

(6) زكي راتب غوشة: العلاقات العامة في الإدارة المعاصرة، دار التوثيق للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 1984، ص 76.

للفرد العامل بإعادة النظر في عمله ومستوى أدائه، خاصة في عدم تحصيله على ترقية أو أي حافز، الأمر الذي يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد لتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية.

### 7-مراحل تقسيم الأداء:

هناك مجموعة من المراحل التي يجب اتباعها في عملية تقسيم الأداء والتي يمكن تحديدها على

النحو التالي:

#### • وضع توقعات الأداء:

تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقسيم الأداء (أداء العاملين)، حين يتم التعاون فيما بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

#### • مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.<sup>(1)</sup>

#### • تقييم الأداء:

في هذه المرحلة يتم تقسيم جميع أعمال المستخدمين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة الخاصة بالترقية، وتوزيع الكفاءات داخل المؤسسة.

#### • التغذية العكسية:

تتفع المستخدم في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، لذلك هي ضرورية، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة يجب أن يفهمها المستخدم، أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية<sup>(2)</sup>.

(1) خالد عبد الرحيم الهيني: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار حامد للنشر، عمان، 2000، ص 205.

(2) فاطمة قبة: علاقة نظام تقسيم الأداء بالتحفيز في المؤسسة الإستشفائية، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، ديسمبر، 2006، ص 26.

## • اتخاذ القرارات الإدارية:

وذلك لمعالجة أوجه القصور إن وجدت، فالقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمهما ما يرتبط بالترقية أو النقل أو التعيين أو الفصل.

## • وضع خطط تطوير الأداء:

في آخر مرحلة من مراحل تقييم الأداء يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.

## 8 - طرق تقييم الأداء:

### • الطرق التقليدية:

هي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة ومن هذه الطرق نجد:

### \* طريقة التدرج البياني:

يستعمل المشرف في هذه الطريقة نمودجا يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه، وأمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ بالواحد وتنتهي مثلا بخمسة كنهاية كبرى<sup>(1)</sup>.

### \* طريقة الترتيب:

يكون المدير فكرة عامة عن مرؤوسيه وبالتالي يتم تقسيم الأداء عن طريق ترتيب المقيم لأداء الأشخاص الأفراد الخاضعين للتقييم تنازليا أو تصاعديا حسب مستويات كفاءاتهم أي من الأحسن إلى الأسوء أو العكس، بحيث يظهر من يحتل المرتبة الأولى ثم تليها الثانية، وهكذا حتى الحصول على آخر مرتبة، وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة وبالبساطة لكنها تفتقد إلى الموضوعية، ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأفراد<sup>(2)</sup>.

---

(1) مؤيد سعيد السالم وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2002، ص 110.

(2) محمد حافظ الحجازي، مرجع سابق، ص 280.

### \* طريقة مقارنة أزواج من المستخدمين:

من خلال هذه الطريقة يتم مقارنة كل مستخدم من قسم أو مجموعة معينة من بقية المستخدمين من نفس المجموعة، ويقوم المرؤوسين بحسب عدد المرات التي امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه من حيث كمية الإنتاج والجودة والتعاون مع الرئيس والزملاء.<sup>(1)</sup>

وتتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا، كما او اتبعت أي طريقة أخرى من طرف قياس الكفاءة، إلا أن العيب الأساسي فيها هو أن فعاليتها محدودة إلى حد كبير بعدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم.<sup>(2)</sup>

### \* طريقة قوائم المراجعة:

حسب هذه الطريقة يستخدم المشرف قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الموارد البشرية، وعلى المقيم أن يختار الصفة التي تصف أداء المستخدمين ويكون تأثيره بـ "نعم" أو "لا" وعند إتمام قوائم المراجعة ترسل إدارة الموارد البشرية ويتولى قسم شؤون المستخدمين تحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للمقيم، وفي ذلك نوع من الضمان لعدم تحيز المقيم في تقديراته، ولكن يمكنه التحيز بزيادة عدة إجابات بـ "نعم" وتقليل عدد الإجابات بـ "لا" لذلك من الأفضل أن تتضمن القائمة عدد من الأسئلة المكررة، ولكن بأسلوب مختلف ومن ثم الحكم على درجة الدقة في التقدير.<sup>(3)</sup>

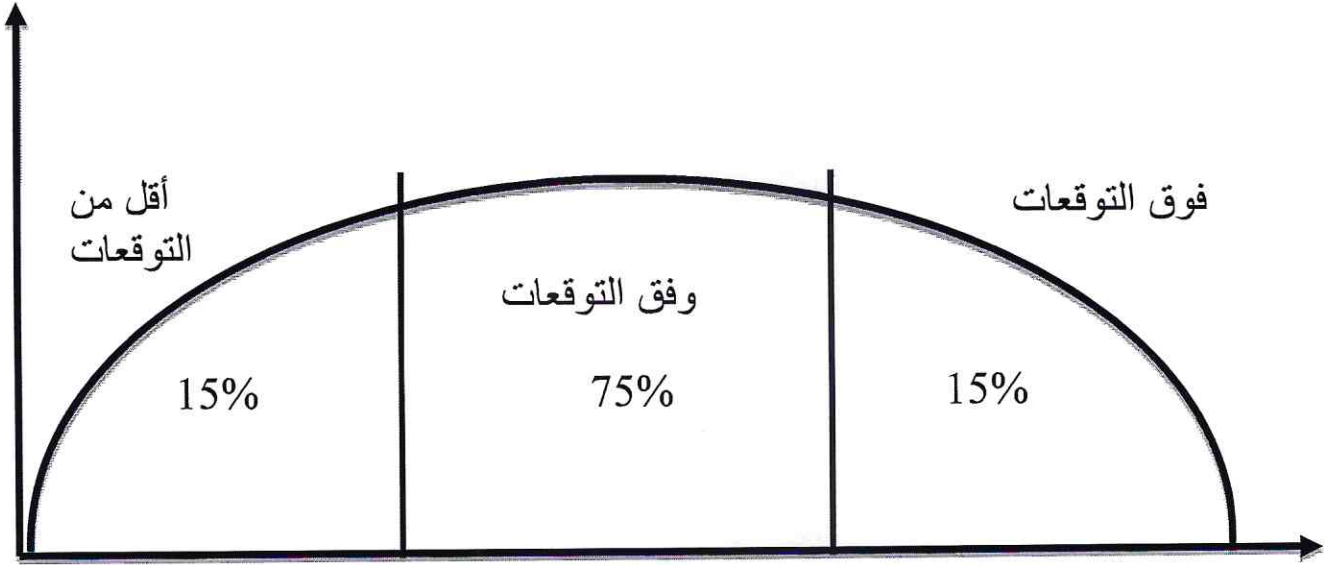
### \* طريقة التوزيع الإجمالي:

تتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن المقيم أداء الأفراد المراد تقييم أدائهم، وفق نسب مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم، فلو اعتمد المقيم مثلا: أسلوب التوزيع الطبيعي فالشكل الموالي يبين كيفية استخدام هذه الطريقة، فمثلا يطلب من المقيم أن يقيم 70% من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية و15% قد حققوا هذه التوقعات و15% من الأفراد لم يحققوا التوقعات المطلوبة فإن عملية الترتيب تأخذ المنحنى الطبيعي:

(1) أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية (المتطور الحادي والعشرين)، 2000، ص 331.

(2) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 311.

(3) زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1980، ص 355.



شكل رقم (7): يمثل منحنى بياني للتوزيع وفق التوقعات.

ومن أكثر المشاكل التي تواجه هذا الأسلوب في التقويم هي عدم القدرة على استخدامه في حالة الإعداد الصغير من العاملين، إذ لا يمكن أن تحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيراً<sup>(1)</sup>.

#### • الطرق الحديثة:

#### \* طريقة الإختيار الإجباري:

في هذه الطريقة يعطي رئيس الموظف قائمة بمجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل، ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الموظف، وثنائيات أخرى تعبر عن النواحي السلبية أو غير المرغوبة في الشخص.<sup>(2)</sup>

(1) خضير كاضم حمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2007، ص 159.

(2) مدني عبد القادر علاقي: إدارة الموارد البشرية \_ المنهج الحديث في إدارة الأفراد \_ دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، ط2، ص ص 225، 226.

ورغم المزايا المحققة إلا أنها لا تخلوا من العيوب أهمها صاحبها إلى مجهودات طائلة في التقييم واختيار العبارات المختلفة التي تنطبق على الوظيفة التي يؤديها الفرد.(1)

#### \* طريقة الأحداث الحرجة:

تتطلب هذه الطريقة من القائم بالتقييم أن يسجل كل ما هو حرج أو غير عادي في الأداء لكل فرد خلال فترة التقييم، سواء كانت هذه الأحداث تمثل أداءً فعالاً متميزاً أو أداءً منخفضاً، وبهذا تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد أمام المقيم خلال هذه الفترة، كما أن هذه الطريقة تتطلب الاحتفاظ بسجل الأداء الخاصة بكل جزء، وتسجيل الأحداث أول بأول عن كل ما حدث، وتتسم هذه الطريقة بالجدية في التقييم مما يؤدي لضمان تحقيق أداء مستقبلي أفضل، كما أن هذه الطريقة تتطلب الاحتفاظ بسجل الأداء الخاص بكل فرد وتسجيل الأحداث أول بأول عن كل ما حدث، وتتسم هذه الطريقة بالجدية في التقييم مما يؤدي لضمان تحقيق أداء مستقبلي أفضل، كما أنها تبعد المقيم عن التحيز وضرورة التقيد بالأحداث المسجلة خلال فترة التقييم.

كما أنها تدفع العامل لتنمية مهارات الإبداع والنمو والتطور ويعاب عليها كذلك لأنها تركز فقط على بعض الحوادث والتي تعتبر هامة وغير عادية أو حرجة، حيث أنها لا يمكن أن تكون قياساً سليماً عن الأداء الخاص بالفرد(2).

#### \* طريقة التقارير المكتوبة:

تتميز هذه الطريقة بأن عناصر التقييم تكون محددة ومعروفة بشكل واضح ومفهومة لكل من الرؤساء والمرؤوسين، وتشتمل عناصر أو مجالات التقييم كل من:

- الأداء الفني من حيث الكم والجودة والتطوير والإبتكار.

- الأداء السلوكي من حيث الإيجابية والمبادأة والتعاون والإلتزام والمواظبة والإتصال بالآخرين والقيادة والإبتكار.

- إمكانات التقدم المستقبلية في العناصر السابقة.

---

(1) مصطفى كامل مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص 291.

(2) سليم العايب، مرجع سابق، ص 237.

أما من حيث نموذج التقرير فهناك منظمات تستخدم نموذج موحد يظم معايير عامة لتقييم كل شاغلي الوظائف، ويعيب هذا الأسلوب أن نموذج التقييم عام للجميع مهما اختلفت أعمالها ومتطلباتها، وهذا يغفل أن خصائص ومتطلبات الأداء تختلف من وظيفة لأخرى، وأن بعض عناصر التقييم تختلف في أهميتها ووزنها من وظيفة لأخرى.

لذلك يتطلب التقييم الفعال استخدام عدة نماذج لقياس الكفاءة بحيث يصنف نموذج لكل مجموعة وظيفة متجانسة في ضوء تحليل ووصف الوظائف بحيث تساهم عناصر النموذج في تحقيق أهداف عملية الأداء كما يجب.

### \* طريقة الإدارة بالأهداف:

من الطرق الشائعة الإستخدام في تقييم الأداء طريقة الإدارة بالأهداف وإضافة إلى استخدام هذه الطريقة، فهي أيضا تستخدم لأهداف أخرى مثل:

- تأكيد ديمقراطية الإدارة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
  - تدريب المديرين والمشرفين على كيفية تحديد الأهداف وتحقيق النتائج وغالبا تطبق هذه الطريقة لقياس أداء المديرين وذوي المهن الرفيعة.
- وما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقييم بعد الأداء<sup>(1)</sup>.

يرتكز منهج الإدارة بالأهداف على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي ويعمد أيضا إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله، وتهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدرته والحكم على أدائه بنفسه، كما تركز على إنجازات أو نواحي سلوك محددة في عمل الفرد وتتحاشى الإعتماد الكلي على قياس صفات الفرد أو تعميم الحكم على أدائه<sup>(2)</sup>. وتمتاز طريقة الإدارة بالأهداف بخاصيتين فريدتين هما:

- موجهة نحو النتائج الفعلية.

(1) مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 262.

(2) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 311.

- تعمل بشكل أفضل عندما يشارك العاملون في عملية الإدارة.(1)

إضافة إلى هذه الطرق نجد طرق أخرى حديثة منها:

- طريقة التقييم على أساس النتائج والتي تركز على النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه(2).

ومن محاسن هذه الطريقة أنها تخلق جوا مناسباً من التعاون في الأداء والمشاركة، وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية وخلق روح الطمأنينة في نفوس العاملين مما يجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء.

أيضاً نجد طريقة التقدير الجماعي والتي يتم فيها قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء يكون أحدهم الرئيس المباشر للعمال، حيث يقوم هذه اللجنة على مناقشة التقييم الذي أعده الرئيس المباشر عن العامل بعد أن تكون اللجنة قد قامت بمناقشة العامل فيما يتعلق بمتطلبات وظيفته<sup>3</sup>.

## 9-مسؤولية تقييم الأداء:

يوجد عدد من المسؤولين الذين يعتمد عليهم في تقييم الأداء الموارد البشرية ومن بين هذه الجهات المسؤولة ما يلي:

### • المشرف المباشر:

إن الرئيس المباشر هو الأقدر لتقييم أداء مرؤوسيه وهو أكثر الأشخاص معرفة بعملهم من حيث الواجبات والمسؤوليات، ومن حيث تقييم قدراتهم وإنجازاتهم وسلوكياتهم كذلك لكون الرئيس المباشر على صلة مستمرة ومتواجدة معظم الوقت مع مرؤوسيه وبالتالي يستطيع أن يحدد جوانب القوة والضعف فيهم، وبالرغم من ذلك فإن الرئيس قد يتحيز لصالح أو ضد هذا المرؤوس، وقد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية.(4)

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية \_مدخل إستراتيجي متكامل\_، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص 232.

(2) سليم العايب، مرجع سابق، ص 220.

(3) صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 304.

(4) Robert L. Mathis et autres : Ressources Humains Management, West Publishing Compagny New-York, 7<sup>th</sup>, 1994, p330.

#### • رئيس المشرف المباشر:

في بعض المؤسسات يقوم رئيس المشرف المباشر بمراجعة تقييم الأداء أو قيام بعملية التقييم أحيانا بحجة أن الرئيس الأعلى يعرف الأهداف المطلوبة من المستخدم وكيفية تحقيقها في إطار لا تعارض مع أهداف الإدارة العليا<sup>(1)</sup>.

#### • تقييم الزملاء:

هذا التقييم يكون مفيدا كون أن المجموعات على احتكاك دائم ببعضهم البعض، وإن العمل يفرض عليهم تعاون والتشارك والانتظام في الإعداد، إلا أن هذا النوع يؤدي إلى الفساد علاقات الاجتماعية داخل العمل خاصة إذا كان الزملاء يحكمون على المستخدم على أساس درجة تعاونه بدل من درجة مساهمته في إنجاز العمل المطلوب منه<sup>(2)</sup>.

#### • تقييم اللجان:

قد تشغل لجنة خاصة مكونة من رؤساء أقسام لهم صلة ومعرفة مسبقة بالمستخدمين قبل فترة التقييم، حيث تقوم اللجنة بدراسة التقارير الذي يقدمه الرئيس ومن ثم يتم إقراره وتعديله أو إجراء مقابلات مع المستخدم المطلوب تقييمه والهدف من اعتماد هذا الأسلوب هو تجنب التحيز والإبتعاد عن التسلط والحكم الشخصي غير الموضوعي<sup>(3)</sup>.

#### • التقييم الذاتي:

يمكن أن يقيم المستخدم نفسه خاصة إذا كان الغرض من التقييم هو تطوير وتصميم برامج تدريبية له وعادة يستخدم هذا التقييم لأغراض أخرى غير التدريب والتطوير<sup>(4)</sup>.

(1) مؤيد سعيد السالم وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 121.

(2) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002، ص 391.

(3) صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 384.

(4) حامد أحمد بدر رمضان: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص 263.

## • تقييم الزبائن:

تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديهم خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم ويشمل هذا الباعة والمسوقين وغيرهم.

## • تقييم المرؤوسين للرؤساء :

يمكن أن يستخدم المرؤوسين في إعداد تقارير تقييم رؤسائهم وذلك للحكم على سلوكيات الرؤساء في تعاملهم مع مرؤوسيه، ولكن لا ينبغي الإعتماد على هذا التقييم لوحده في اتخاذ القرارات الخاصة بالرؤساء.(1)

## • خبراء الإدارة والموارد البشرية:

في بعض الأحيان يتم الاستعانة بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المؤسسة من أجل مساعدة القائمين على التقييم ولكن يشترط أن تكون الخبراء على معرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييمها، الإنجاز القائم عليها(2) كذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتوزيع استمارات التقييم، إعطاء التعليمات لتنفيذها، استلام الاستمارات وتحليل النتائج واقتراح الإجراءات المناسبة بحق كل فرد.(3)

## 10- استخدامات تقييم الأداء:

- تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الموضوعية المرتبطة بالموارد البشرية (والترقية والنقل ومنح العلاوات والمكافآت التشجيعية) وغيرها من القرارات التي تؤثر على شعور العاملين بالعدالة وتقوية علاقاتهم بالإدارة وانتمائهم للمنظمة.
- تقديم المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل موضوعي.

(1) مؤيد سعيد السالم وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق 122.

(2) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 234.

(3) سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد -، مرجع سابق، ص 395.

- تقديم العديد من المعلومات لعملية تخطيط القوى العاملة (تقدير العروض من القوى العاملة والمطلوب منها وخطط سد الفجوة بين الطلب والعرض).
  - تنفيذ معلومات تقييم الأداء في معرفة المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى تطوير الأنظمة الإدارية أو قد تحتاج إلى تدخل مستويات أعلى كلها ومنع حدوثها مستقبلا.
  - توفير معلومات التغذية المرتدة عن مستوى أدائهم لمهام وظائفهم ونقاط القوة والضعف في هذا الأداء الأمر الذي يعد ضروريا لنجاح مقابلات التقييم لأغراض تنمية مهارات الأفراد<sup>(1)</sup>.
- إضافة إلى هذه الإستخدامات نجد استخدامات أخرى منها:
- الانضباط والمعاقبة:

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه ومراجعاتها لتقييمه السنوي. فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض لعقولة ما بسبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الإعتيادي.

لهذا تتضمن التقارير التقييم القائمة بالعقوبات التي تحصل عليها الفرد خلال السنة بالإضافة إلى رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة بتأكد احتمال أن تكون الشكوى الصحيحة، وإذا ثبتت صحتها، فقد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها.

فقبل أن تتخذ المنظمة قرارا حاسما لهذا تحتاج إلى العودة إلى السجل السابق للفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك إعتيادي أو متكرر، وكذلك لتقييم مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالإستفادة منه في مواقع أخرى.

#### • تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم للمنظمة:

يتم تقييم أداء الفرد على عدد من العناصر والقضايا، تكون محددة في الأداة التي تستخدم في التقييم، هذا يجعلها مهمة للعاملين أيضا لأنهم يدركون بأنها مهمة للمنظمة، فمثلا الشائع أن تتضمن أنظمة التقييم،

(1) مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية \_ مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 318، 319.

تقييم الفرد بالنسبة لكم الإنتاج ونوعه، وكذلك لعلاقاته مع الآخرين ومواضبهه وبما أن الموظف يعرف سوف أنه يتم الحكم على أدائه بالنسبة لهذه القضايا، فهذا يعرفه أيضا بما هو مهم ومطلوب منه.<sup>(1)</sup>

إن تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف ومتغيرات البيئة المؤثرة على الأداء ولذلك فإن النظام تقويم الأداء لابد أن يأخذ بعين الإعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقويم والتي تساهم في تصميم نظام حوافز عادل فالوظائف التي تتطلب مستويات عالية من الإبداع قد يصعب قياس نتائجها في الأمد القصير، وهذا يعني صعوبة الإعتتماد على المخرجات لمثل هذه الوظائف، وإذا ما تم الإعتتماد على المخرجات سيكون عملية التقويم بنتائج غير دقيقة سيكون نظام الحوافز المعتمد على المخرجات غير عادل<sup>(2)</sup>.

#### • معوقات تقييم الأداء:

عدد كبير من تطبيقات تقييم الأداء التي تعتمد على المنظمات تصاب بالفشل، بعض هذه الأسباب يمكن حصرها فيما يلي:

#### \* غياب الموضوعية:

التي تعتبر نقطة ضعف كامنة في عملية التقييم لذا فإنه يلاحظ في كل عملية تطويرية لعملية التقييم ويمنع الطرق المطروحة لعملية التقييم أنها تهدف أساسا إلى تقليل حدة الذاتية للعملية التقييمية ولكن لا يمكن التخلص منها تماما<sup>3</sup>.

#### \* سوء اختيار معايير التقييم:

وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات معيار الذاتي أو الموضوعي ومثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة الإستثمار هدف عملية القياس والتقييم.

(1) سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد -، مرجع سابق، ص 381.

(2) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، ص ص 140، 141.

(3) الحمود بن أحمد بن حماد: تقييم الأداء الوظيفي، الطرق، المعوقات، البدائل، مجالات الإدارة العامة، العدد 2، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1994، ص 382.

### \* الميل ناحية الوسط:

قد يعطي بعض المشرفين جميعا أو معظم مرؤوسيهم تغييرات متوسطة وهذا الخطأ في الواقع هو الأكثر شيوعا في التطبيق العلمي في مجال تقييم الأداء، وينتج عن هذا الخطأ في التقييم إما جهل المشرفين للفروق الفردية بين مرؤوسهم أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها.

### \* التحيز الشخصي:

حيث تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقوم لصالح الشخص الذي يقوم أدائه لأسباب كثيرة منها: القرابة، الصداقة، التي تجعل عملية القياس والتقييم بعيدة عن الموضوعية<sup>(1)</sup>.

### \* حداثة التقييم:

يعطي المقيم وزنا أكبر للأعمال المنجزة في الفترات الأخيرة من السنة على حساب الإنجازات الموظفة في بداية السنة التي قد لا يذكرها بسبب عدم استخدامه سجل العاملين لتدوين أهم الإنجازات فمثلا قد يكون أداء الموظف مثاليا خلال السنة الأولى، ولكن يصدر منه خطأ في الإنجاز قبل أسبوع واحد من عملية التقييم لذلك يترك الخطأ تأثيرا يزيد عن وزنه الفعلي على تقييم المدير لهذا الفرد.

### \* تأثير الهالة:

يقصد بها الميل من قبل المقيم في تحديد أداء الفراعتمادا على صفة واحدة إيجابية أو سلبية تؤثر على الصفات الأخرى للأفراد العاملين، وتظهر بسبب تأثير المقيم ببعض الخصائص أو الصفات التي يمتاز بها من يقوم تقويمه مما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقييم.

### \* أخطاء التشابه:

يقوم الباحث بتقييم الأفراد العاملين إنطلاقا من تصوراته عن ذاته حيث يسقط ما يحمل هو من صفات على غيره من الأفراد العاملين فمثلا لو كان المقيم عدوانيا فإنه ينظر إلى الآخرين بأنهم مثله.

---

(1) سليم العايب، مرجع سابق، ص 241، 242.

### \*أخطاء المقارنة:

وهذا عن طريقة مقارنة العامل بالآخرين أو بتقييم العاملين إلى فئات أو مجموعات والحكم على كامل أعضاء كل فئة بشكل عام عن طريق مقارنة فئة أخرى وتصنيف الفئات من العاملين لفئات ذات أداء مرتفع أو متوسط أو متدني، لأن ذلك يكون على حساب العدالة في التمييز بين الأفراد.<sup>(1)</sup>

### • أساليب فعالية التقييم:

بعد استخدام أحد وسائل التقييم التي تم مناقشتها سالفًا يصبح من الضروري توصيل المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية التقييم، لذلك لا بد من الاهتمام بإجراء مقابلة بطريقة صحيحة حتى لا تسبب في تدهور العلاقات الموجودة بين الرئيس والمرؤوسين.

### \*مقابلات التقييم:

تعتبر المقابلات من أهم عناصر تقييم الأداء<sup>(2)</sup> في المؤسسات إذ يقوم الرؤساء بعرض تقارير تقييم الأداء على مرؤوسيه كل على حدى بهدف تحقيق عدة أغراض، ومن أجل تحقيق هذه الأغراض لا بد من اتباع خطوات المقابلة.

### \*أهداف المقابلة:

يقصد بالمقابلة عملية التفاعل الاجتماعي الهادف ما بين الطرفين أحدهما هو القائم بالمقابلة والآخر هو المقابلة، وفيها يتم توصيل معلومات وبيانات معينة من خلال حوار قائم على التبادل اللفظي والحركي بين الطرفين أثناء لقاءها وجها لوجه من هذا التعريف نستنتج أنها عملية هادفة إلى<sup>(3)</sup>:

- اكتشاف نقاط القوة والضعف في الأداء للاستفادة بالأولى وعلاج الثانية
- استعراض الأداء الماضي للمرؤوسين وإطلاعهم على نتائج عملهم
- اقتناع المرؤوسين بالنتيجة وذلك من خلال الأدلة الخاصة بالعمل والحسم في إدارة المقابلة، وأيضاً الإطلاع على وجهات نظر المستخدم الديمقراطية، وذلك من خلال شعور المستخدم بأن هناك مجالاً

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 261، 262.

(2) حامد أحمد رمضان: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص 274.

(3) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص 50.

مفتوحا لاقتراحاته وأنم هناك من يسمع شكواه ويتعرف على أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده الى الحل المناسب.

#### \*خطوات المقابلة:

لزيادة فعالية مقابلات التقييم لا بد أن يدرّب المشرفون<sup>(1)</sup> القائمون بالمقابلة تدريبا وافيا وذلك باتباع الخطوات الآتية:

- قبل المقابلة (مرحلة الاعداد):
- جمع البيانات بدراسة الوصف الوظيفي ومراجعة ملفات الموظف السابقة ومقارنة أدائه
- اختيار الزمان والمكان المنفق عليه للمقابلة
- التنبيه على الموظف بمراجعة عمله وتحليل المشكلات وجمع التعليقات<sup>(2)</sup>.
- يجب أن يكون الشخص الذي تعقد معه هذه المقابلة ملما بمستوى أدائه وهذا من خلال تقرير التقييم الذي يعطى له
- بانتظام بواسطة المدير<sup>(3)</sup>.
- أثناء المقابلة (كيفية إدارة المقابلة).
- يفضل أن تكون مدة المقابلة في حدود 15-20 دقيقة .
- يجب أن تبدأ المقابلة بنتيجة قصيرة وغير رسمية، وذلك لامتناس أي توتر أيضا الحكم على الأداء وليس شخصية المرؤوس.
- يتم عرض الجوانب الحسنة أولا، ويخصص وقت أطول للمدح كلما ارتفعت الكفاءة يلي عرض لجوانب الأداء الضعيفة والتي تحتاج إلى تطوير، ويتم ذلك باستخدام أكبر قدر ممكن من الأدلة وعدم استخدام النقد.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 391.

(2) جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية (ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة)، دار المريخ، الرياض، 2003، ص 344.

(3) باري كشواري: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر القاهرة، ط2، 2006، ص 102.

- توفير مشاركة المرؤوسين في تشخيصه والاقتراح لسبل التحسين يتم التركيز على تصحيح الأخطاء بتبادل وجهة النظر فيما يجب مستقبلا، مع وضع الأهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوسين<sup>(1)</sup>.

#### • تحسين أنظمة التقييم:

- يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء، وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك، وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية.
- يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها.
- يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل.
- يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً نسبية مختلفة استناداً على العلاقة بالأداء
- يفضل استخدام عدة نماذج (أو ربما طرق) للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.
- يفضل ان يتدرب الرؤساء المباشرين على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم، وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (مثل: التساهل والتشدد والتوسط والتحيز) .
- يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم (ويفضل أن يكون مستويين الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر) وذلك لإضفاء الموضوعية والرقابة في عملية التقييم
- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق، والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم، وأن تبنى علاقة تعاون مع المديرين المباشرين وأن ترشدهم وتدريبهم على تقييم الأداء.
- يفضل أن تكون نتائج التقييم علانية أي أن تعلن لكل مرؤوس ولكنها تحفظ بذلك بشكل سري نسبياً ويكون ذلك من خلال مقابلات التقييم والتي تتم بصورة مستمرة، ويمنح للعاملين الحق في التظلم من نتيجة التقييم
- يجب ان يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة والا فمن الأفضل عدم استخدامه على الاطلاق<sup>(2)</sup>.

- وضع نظام للمكافآت والحوافز لتشجيع المستخدمين عندما يكون التقييم يعكس الواقع الفعلي<sup>(3)</sup>.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 307.

(2) نفس المرجع، ص ص 310، 311.

(3) سليم العايب، مرجع سابق، ص 245.

## • شروط نجاح التقييم:

- وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيههم وتقييم أدائهم على ضوءها
- كفاءة نماذج تقييم الأداء الوظيفي ينبغي أن تكون نماذج تقويم الأداء الواضحة والدقيقة بحيث يتضمن النموذج إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم، بالإضافة لاشتماله على جميع العناصر الضرورية للتقويم وصياغة عباراته وألفاظه بلغة واضحة ومفهومة، كما ان حسن الطباعة في النماذج من الضروريات الأهم من ذلك كله استخدام نماذج متعددة وفقا لنوعية الوظائف<sup>(1)</sup>.
- وضع فلسفة للتقييم مؤدها أنه ليس تصيد الأخطاء بل جزءا من عملية شاملة للتنمية وعلى ضوء ذلك تحدد اهداف التقييم.
- يجب على الإدارة ان تحدد الأهداف التي تريد بلوغها وتقسيم الأهداف إلى أهداف فرعية، أو عددا منها لكل قسم من الأقسام في داخل المنظمة، وشرح هذه الأهداف للأفراد وتعيين لكل منهم دورة في سبيل بلوغها<sup>(2)</sup>.
- مشاركة الأفراد في اتخاذ قرار التقييم، وبالتبعية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- الاتصال الفعال بين الأفراد يساعد على خلق علاقة متبادلة تنسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي<sup>(3)</sup>.

## • تحديد توقيت التقييم:

من المنطق أن تكون الفترة المرغوبة تقييمها للحكم على مدى نجاح وتقدم المستخدم في أدائه لوظيفته، كم أن المبالغة في طول الفترة قد يكون مناسبا وذلك لعدم قدرة الرئيس المباشر على تذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك المستخدمين طول السنة ومنه عدم موضوعية التقييم لذلك أنسب طريقة هي إعداد التقرير النهائي السنوي كما أن طول أو قصر الفترة تتوقف على أساس طبيعة الوظيفة التي يشغلها المستخدم.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 399، 400.

(2) سليم العايب ، مرجع سابق، ص 274.

(3) حامد أحمد بدر رمضان: إدارة المورد البشرية، مرجع سابق، ص 396.

تراوحت في السابق مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء بين مرة ومرتين، أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة كاملة، إلا أن المقيم قد يواجه صعوبة تذكر عدد المرؤوسين خلال الفترة ستة أشهر أو سنة، باستثناء تدوين ملاحظاته اليومية عن أداء الأفراد العاملين تحت إشرافه<sup>(1)</sup>.

نجد بعض المؤسسات تجري عمليات تقييم الأداء على الأقل مرتين في السنة، أما البعض الآخر من المؤسسات تقييم أداء الفرد مباشرة بعد الانتهاء من كل مشروع من مشاريع المؤسسة التي أنجزها الأفراد، لكن البعض يفضل أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها أي عملية مستمرة وهنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم والإخلاص فيه<sup>(2)</sup>.

### خلاصة الفصل:

يعد الأداء من بين المؤشرات الهامة للمنظمة والعاملين بالدرجة الأولى حيث يعتبر محصلة لجميع الأعمال والنشاطات التي يقوم بها الفرد في المنظمة، فإذا تميزت هذه الأعمال والوظائف بالأداء المرتفع والجيد، فهو يمثل نجاح واستقرار المنظمة وذلك دليل على نجاح استراتيجياتها وقدرتها على الإستغلال الأمثل للكفاءات والإستفادة التامة من مهارات وخبرات عمالها، فهناك ارتباط وثيق بين استقرار المنظمة وبقائها بالأداء المتميز للعاملين، والذي لا يكون إلا من خلال عمليات التحفيز واعتماد معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء.

---

(1) سليم العايب، مرجع سابق، ص 245.

(2) نفس المرجع السابق، ص 246.

# الباب الثاني:

## الجانب الميداني للدراسة

## الفصل الثامن: الإطار المنهجي للدراسة

### 1-التعريف بالمؤسسة والموقع الجغرافي لها:

يعود إنشاء المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية الى " ديسمبر 1953 " وهو بقرار من والي الجزائر آنذاك، وكانت تسمى " ETS.J.CAR.MEELI " نسبة لملاكها والذين كان غرضهم الأساسي هو صناعة الانابيب وتلحيمها، ثم بعد ذلك تخصيصها في صناعة أنابيب الغاز والنفط، وبعد الاستقلال وبالضبط في 29 جوان 1963 أصبحت " ETS.J.CAR.MEELI " ملكا للدولة حيث عين لها مدير جديد إلا أنها لم تصبح وطنية إلا في 19 نوفمبر 1964 تحت اسم المؤسسة الوطنية للبناء الميكانيكي ENCC، وفي سنة 1975 ارتبطت هذه المؤسسة بالمؤسسة الوطنية للبناء المعدني " SR.METAL " بواسطة القرار رقم ME/80 الصادر في 14 فيفري 1975، وكانت تابعة لوزارة الصناعات الثقيلة آنذاك وكان مقرها الجزائر العاصمة، وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات ونظرا لتوسيع هذه الشركة " SR.METAL " وعجزها عن تسيير شؤونها انقسمت الى أربع مؤسسات مستقلة هي:

- \* المؤسسة الوطنية للمعدات والاشغال العمومية.
- \* المؤسسة الوطنية للعمارات الحديدية " BATIMETAL "
- \* المؤسسة الوطنية لل عربات " FEROUVIALE "
- \* المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية ونحاسية " CR-METAL " محل الدراسة وتم ذلك في 01 جانفي 1983 بمرسوم تنفيذي رقم 83/49.
- \* تتكون المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية ذات الرأس مال الاجتماعي المقدر ب:1.095.250.000 دج من 11 وحدة ويقع مقرها الاجتماعي ب 35 شارع عاشور طابات محمد، وهران.

#### • تعريف وحدة البليدة " CR.METAL ":

تأسست وحدة البليدة (المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية) وفق المرسوم التنفيذي 49/83 لسنة 1983، والمنشور في الجريدة الرسمية يوم 25 جانفي 1983، بعد إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للبناء المعدني، حيث أصبحت تختص في إنجاز وتركيب البناءات المعدنية وكانت إحدى وحدات مؤسسة " ENCC " وفي جويلية 2011 أخذت شبه استقلال مالي وإداري، حيث أصبحت شركة ذات أسهم لرأس مال اجتماعي قدرة:100.000.00 دج مقسمة الى 2000 سهم.

ويقع مقرها الاجتماعي بـ 130 شارع كريتلي مختار، مدينة البلدية ويعمل بها حاليا 355 عامل، ونظرا لقدراتها الإنتاجية الهائلة حوالي 3232 طن سنويا وخبرتها الطويلة من العمل المتواصل وإنجازاتها المتعددة (مطحنة المتبجعة، قاعات ومخازن لقاعدة سوناطراك، عدة مدارس ابتدائية مبنية بالحديد فقط، عدة بنايات لقاعدة النواحي العسكرية)، استطاعت وحدة البلدية في 08 أبريل 2002 من الحصول على شهادة الجودة العالمية ISO 9001

• القدرات المادية والبشرية للمؤسسة:

القدرات المادية:

- \* تقدر المساحة الاجمالية للمؤسسة بـ: 66.934 م<sup>2</sup>.
- \* المساحة غير المغطاة تقدر بـ: 46.394 م<sup>2</sup> وتنظم مكان للتخزين 34.934 م<sup>2</sup> ومكان السير 11.460 م<sup>2</sup>.
- \* المساحة المغطاة تقدر بـ: 20.540 م<sup>2</sup> وتنظم المباني والورش ونجد:
  - \* ورشة التقطيع 12.970 م<sup>2</sup>
  - \* ورشة التلحيم 1.716 م<sup>2</sup>
  - \* ورشة الطلاء 1.408 م<sup>2</sup>
  - \* المخزن 406 م<sup>2</sup>
  - \* مباني أخرى 190 م<sup>2</sup>
  - \* مباني التوزيع والإمساك 369 م<sup>2</sup>
  - \* المباني الاجتماعية نجد:
    - \* مباني إدارية 545 م<sup>2</sup>
    - \* مباني تجارية 350 م<sup>2</sup>
    - \* المطعم 545 م<sup>2</sup>

## القدرات البشرية:

وفق المعلومات المتحصل عليها من مصلحة المستخدمين فإن عدد العمال بمؤسسة

"CR-METAL" يتوزعون وفق المستويات التالية:

\* الإطارات 34

\* عمال التحكم 51

\* عمال التنفيذ 273

### ● مهام ووظائف المؤسسة:

جاء في مقرر السياسة العامة للمؤسسة أن رسالتها تتمثل في مايلي:

\* مؤسسة البناءات المعدنية "CR-METAL" هي فرع من المؤسسة الوطنية للهيكل المعدنية والنحاسية ENCC، مهمتها الرئيسية هي الصناعة والتسويق عند طلب المواد الحديدية وهذا في الميادين التالية:

\* الهياكل المعدنية وقفالة.

\* الصهاريج الصناعية المختلفة.

\* تركيب وصناعة الهياكل والمعدات.

### ● أهداف المؤسسة:

تتراوح أهداف المؤسسة الاستراتيجية بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية على أن يبقى أهم هدف

استراتيجي هو البقاء والاستمرار.

### ● الأهداف الاقتصادية:

\* العمل على تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر عن طريق استغلال كل الطاقات الإنتاجية والمهارات الفنية للعمال.

\* العمل على تحسين وتنويع تشكيلات المنتجات بحيث تتصف بالجودة العالية والسعر المنخفض.

\* العمل على الدخول في الأسواق والمناقصات الدولية خصوصا وأنها متحصلة على شهادة الايزو.

\* العمل على زيادة قدراتها التنافسية عن طريق اكتساب ميزة تنافسية تتمثل في إرضاء العميل.

## • الأهداف الاجتماعية:

- \* تلبية احتياجات السوق الوطني والاستغناء عن الاستيراد من الخارج.
- \* رفع المستوى المعيشي للعمال عن طريق فتح فرص العمل لهم وتكوينهم ورفع مستواهم المهني.
- \* المساهمة في امتصاص البطالة عن طريق فتح أبواب التوظيف أمام الشباب.

## • الهيكل التنظيمي للمنظمة:

تتكون مؤسسة البناء المعدني "CR-METAL" من خمس مديريات:

- \* المديرية العامة.
- \* مديرية التخطيط وتسيير الأداءات.
- \* مديرية الإدارة والمالية.
- \* المديرية التجارية.
- \* المديرية التقنية.

## 2- المناهج والأدوات:

### • المناهج:

كل دراسة لا بد لها من منهد أو مجموعة من المناهج يعتمد عليها الباحث في دراسته ويحدد هذا المنهج نوع الدراسة وأهدافها، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على:

### \* المنهج الكيفي:

الذي يعد طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منتظم من أجل الوصول الى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية، فهو يدرس الظاهرة عن طريق وصفها وصفا دقيقا وتحليلها من أجل الوصول الى استنتاجات تساع على فهم الواقع ويكون ذلك باستعمال الأسلوب العلمي وهذا ما يلائم موضوع بحثنا من خلال وصف خصائص البيئة التنظيمية ومحدداتها من العملية الإشرافية وطبيعة العلاقات بين العاملين وأيضا طبيعة نظام الحوافز المطبق في المؤسسة والمحددات التي يتم من خلالها تنمية سلوكيات تنظيمية إيجابية عند العمال تساعدهم في عملية التطور والتقدم.

### \* المنهج الكمي:

كما قمنا كذلك بالاستعانة بالمنهج الكمي، بحيث كلما كانت درجة الاعتماد عليه أكثر كلما كان العمل أقرب الى الموضوعية والدقة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية ويساعدنا هذا المنهج في تفريغ البيانات الاستمارة وحساب النسب والأرقام التي تبين مدى صحة الفرضيات.

### 3- أدوات جمع المعطيات:

لقد تعددت التقنيات واختلفت نظرا للاهتمام المتزايد من العلماء والباحثين بتطوير البحث العلمي ايمانهم منهم ان تطور المجتمع يتوقف على مدى تطور البحث العلمي ونتيجة لهذا ظهرت تقنيات حديثة بالإضافة الى التقنيات القديمة أو المتداولة في البحث السسيولوجي.

ومن خلال موضوع بحثنا والمتمثل في: "البيئة التنظيمية وتأثيرها على تطوير العاملين بالمؤسسة" فقد تم اعتمادنا على التقنيات الآتية:

#### • الملاحظة:

هي أداة رئيسية للبحث الاجتماعي بل يمكن القول أن كل باحث اجتماعي يستخدم الملاحظة بدراسات مختلفة من الدقة والضبط ابتداء من الملاحظة السريعة غير المضبوطة وصولا إلى الملاحظة العملية الدقيقة، فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يعود إليها مرة أخرى لكي يتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها<sup>(1)</sup>.

والملاحظة هي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه<sup>(2)</sup>.

وتستخدم تقنية الملاحظة في كثير من الأحيان لتحقيق هدف أو أهداف معينة تستوجب أن يضعها الباحث في عين الاعتبار قبل أن ينطلق في البحث إذ أنها "شرط مسبق لبناء أحسن بحث ميداني بواسطة مقابلات أو باستعمال استبيانات.

وهي تقنية مباشرة تستعمل للتقصي عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات.

(1) محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية، بدون سنة، ص 327.

(2) عمار بوحوش، محمود الذنابات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 130.

وقد تم الاعتماد على هذه التقنية من خلال دخولنا لميدان الدراسة وملاحظة طريقة عمل العمال وانسجامهم في ميدان العمل وفي طريقة تعاملهم مع مسؤوليهم .

#### • المقابلة:

وتعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات الميدانية والامبريقية وذلك لما توفره من بيانات ومعلومات حول الموضوع المراد دراسته، وتعرف المقابلة بأنها: "وسيلة للتقصي عن الحقائق والمعلومات باستخدام طريقة منظمة وتقوم على حوار أو حديث لفضي شفوي مباشر بين الباحث والمبعوث"<sup>(1)</sup>.

ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم استخدام نوعين من المقابلة وهما:

#### \* المقابلة الحرة:

هي نوع من المقابلات الذي يتميز بالمرونة المطلقة، فلا تتحدد فيها الأسئلة التي ستوجه للمبحوث ولا احتمالات الإجابة، فيترك فيها قدر كبير من الحرية للمبحوث للإفصاح عن آرائه واتجاهاته وانفعالاته ومشاعره ورغباته"<sup>(2)</sup>.

وقد تم استخدام هذه التقنية في البحث الاستطلاعي بالإضافة إلى استخدامها مع مدراء الورش بالمؤسسة التي تم إجراء البحث فيها.

#### \* المقابلة المقتنة أو المنظمة:

والتي تسمح للمبحوث أن يجيب كما يشاء وفي نفس الوقت هي التي توضح قائمة من الأسئلة التي يلتزم بها كل الباحثين، وتوجه الأسئلة بنفس الكلمات وبنفس الترتيب لجميع الأفراد المبحوثين، ويهدف التقنين إلى أن الأفراد يستجيبون إلى نفس التأثير، وتختلف درجة تقنين الأسئلة المستخدمة في هذه الطريقة، إما أن تكون الأسئلة مغلقة أي احتمالات الإجابة محددة أمام كل سؤال أو أسئلة مفتوحة النهاية"<sup>(3)</sup>.

---

(1) MADALEINE Grawitz: Méthodes des sciences sosyologie, dollarn، paris, 1990, p22.

(2) محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 342.

(3) نفس المرجع، ص 342.

ولقد تم الاعتماد عليها أثناء الدخول إلى الميدان الدراسة حيث أجرينا مقابلة مع بعض العمال لمعرفة أجواء العمل بصفة دورية، كما استعملناها مع بعض الإطارات في المؤسسة المعينة بالدراسة، وذلك بصفة متكررة من أجل التأكد من إمكانية ملاءمة المؤسسة كميدان للبحث واختبار صحة البناء الذي قمنا به، هذا ولم نتوقف الاستفادة من هذه التقنية في هذا الحد فقط وإنما اعتمدنا عليها أثناء توزيع الاستثمارات حتى نضمن دقة النتائج التي نسعى للحصول عليها.

#### • الاستثمار:

تلائم الاستثمار المنهج الوصفي باعتبار موضوع الدراسة ذو طابع كمي بالدرجة الأولى، فالاستثمار تعرف حسب "مادلين قرافيتز" "Madeleine Grawitz" على أنها "وسيلة رئيسية يتصل بها الباحث بالمبحوث، وهي تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي يرد الباحث معالجتها"<sup>1</sup>، وهي بهذا الشكل تهدف إلى "جمع معلومات عديدة في البحوث الميدانية"<sup>2</sup>.

وتعرف الاستثمار أيضا بأنها جملة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ترسل لأشخاص معينين سواء بالبريد أو يجري تسليمها عن طرق اليد، تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق، والأسلوب الأمثل للوصول إلى معلومات قيمة هو أن تملأ الاستثمار بحضور الباحث، ويسجل بنفسه الأجوبة والملاحظات التي تثيري البحث فيما بعد، لأن المجيب يتوسع في بعض الأحيان في اجابته ويفيد الباحث أكثر مما كان يتوقع منه، والشيء الذي يحصل في معظم الأحيان أن الباحث لا ينتبه إلى بعض الجوانب في الموضوع عند وضع الاستثمار والمجيبون هم يلفتون انتباهه إلى تلك الثغرات فيتداركها في الحال.

ومن خلال موضوعنا المتمثل في: البيئة وتأثيرها على تطويل العاملين بالمؤسسة" فقد شملت استثمارة البحث (65) سؤال موزعة على خمسة محاور، المحور الأول يتعلق بالبيانات العامة، والمحور الثاني خاص بالفرضية الأولى للدراسة، يؤثر أسلوب الاشراف الموجه في ضبط أفعال العاملين وتوجيهها لخدمة الأهداف

(1) Madeleine Grawitz: *Méthodes de recherche en sciences sociales*, dollarn, paris, 05<sup>em</sup> Edition, 1981, p 782.

(2) Iglens(j), Roussel (P):, *Méthodes de recherches en gestion de ressources humaines*, paris, economica, 1998, p93.

المشتركة" وقد ضم (15) سال، والمحور الرابع خاص بالفرضية الثالثة وقد ظم (14) سؤال، والمحور الخامس خاص بالفرضية الرابعة "يساهم التدريب الفعال في تطوير القدرات الإبداعية العمال" وقد ضم (18) سؤال.

#### 4-العينة وكيفية اختيارها:

يعتبر اختيار الباحث للعينة من الخطوات والمراحل الهامة للبحث، ولا شك أن الباحث يفكر في عينة البحث منذ أن يبدأ في تحديد مشكلة البحث وأهدافه، لأن طبيعة البحث وفروضه وخطته تتحكم في خطوات تنفيذه واختيار أدواته مثل العينة والاختبارات اللازمة، فالعلوم الاجتماعية وعلم الاجتماع على وجه الخصوص يستخدم جملة من الطرق الرياضية من أجل البرهنة على دقة النتائج التي يصل إليها الباحث انطلاقاً من دراسته لظاهرة ما، فاستخدام الطرق الرياضية وخصوصاً الإحصائية يعطي البحث السسيولوجي المصداقية والموضوعية، وباعتبار أنه يتعذر في الكثير من الأحيان دراسة مجتمع بحث بأكمله يستطيع الباحث الاكتفاء بتطبيق الدراسة على عينة تمثيلية ومنه يتم تعميم النتائج على المجتمع الكلي، فالعينة هي جزء من المجتمع، أي هي ذلك الجزء الذي يختار بطريقة عشوائية أو محددة، والذي يشتق منه المعلومات ونستنتج الاستجابات التي تكون بالنسبة للمجتمع الكبير وغالباً ما تستعمل بطريقة العينة أو المعاينة في مقابلة جميع الوحدات السكانية<sup>(1)</sup>.

وانطلاقاً من الطرق السائدة في المعاينة، قمنا باختيار العينة من مجموع الإطارات وأعوان التحكم واعوان التنفيذ كون كل هذه الفئات ملائمة لطبيعة بحثنا، ومنه فقد تم اختيارنا للعينة التطبيقية، وتعتبر العينة التطبيقية هي صنف من المعاينة الاحتمالية الذي ينطلق من فكرة أن هناك خاصية أو عدة خصائص تميز عناصر مجتمع البحث والتي لا بد من أخذها بعين الاعتبار قبل الانتقاء، يسمح هذا الاجراء بإنشاء مجموعات صغيرة أو طبقات سيكون لها بعض الانسجام لأننا نتعتقد أن العناصر المكونة لكل طبقة لها بعض التشابه، وأن منها ما يتميز فيها عن بعضها البعض في نفس الوقت عن المجموعات الأخرى، فهذا النوع من العينات يعمل على إعادة إنتاج صفات المجتمع الكلي.

وانطلاقاً من ذلك كانت عينة دراستنا على النحو التالي:

(1) دينكي ميتشال: معجم علم الاجتماع، (ترجم محمد الحسن)، درا الطليعة، بيروت، 1981، ص 179.

يقدر عمال مؤسسة "CR-METAL" للهياكل المعدنية والنحاسية بـ: 322 عامل منهم:

34 إطار .

51 أعوان تحكم.

237 عامل تنفيذ.

ونظرا لعدم تجانس خصائص مجتمع البحث فإنه تم الاعتماد على العينة الطبقية، ونظرا لأن عدد عمال التنفيذ يساوي ضعفي أعوان التحكم والإطارات، فإن اختيار نسبة السبر كانت:

$\frac{1}{2}$  بالنسبة لأعوان التحكم.

و  $\frac{1}{2}$  بالنسبة للإطارات.

و  $\frac{1}{4}$  بالنسبة لعمال التنفيذ.

وعليه فإن:

الإطارات:  $17 = 2/1 \times 34$

أعوان التحكم:  $26 = 2/1 \times 51$

عمال التنفيذ  $60 = 4/1 \times 237$

وعليه تصبح العينة الاجمالية للدراسة كالتالي: 17 إطار و 26 عون تحكم و 60 عامل تنفيذ بمجموع 103، وهي العينة النهائية التي بنيت عليها الاستمارة.

### 5- الدراسة الاستطلاعية:

قمنا بالعديد من الزيارات من الى مؤسسة الهياكل المعدنية والنحاسية بالبلدية ودامت الزيارات من حوالي أكتوبر 2017 الى ماي 2018 كل يومين أسبوعيا، قمنا من خلالها بالتعرف على المؤسسة وكذا العمل الإداري، وساعدتنا هذه الزيارات في ضبط الفرضيات المناسبة، كما قمنا بتجريب بعض الاستمارات للتأكد من أن الأسئلة واضحة للعمال، وعلى إثر ذلك تم تصحيح أسئلة الاستمارة وتوزيعها على المبحوثين وهذا بعد ضبط العينة، بعدها قمنا باسترجاع الاستمارة وتفرغ البيانات ووضع الجداول وتحليلها.

## 5- عرض وتحليل جداول البيانات العامة:

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	ك	%
ذكر	86	83,50
أنثى	17	16,50
المجموع	103	100

نلاحظ من خلال الجدول أن مجتمع العينة يطغى عليه الطابع الذكوري بنسبة 83,50% مقابل 16,50 بالنسبة للفئة النسوية.

وترجع ارتفاع نسبة الذكور بالمؤسسة الى طبيعة النشاط الصناعي فيها المتمثل في تقطيع وتلحيم الحديد وهو ما يتطلب جهد عضلي أكثر من طرف الرجال، في حين نجد الجانب النسوي يتواجد في الاعمال الإدارية فقط ويتجند هذا النوع من العمل.

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	ك	%
25 - 20	12	11,65
31 - 26	33	32
37 - 32	28	27,19
43 - 38	15	14,56
49 - 44	11	10,70
50 فما فوق	04	03,90
المجموع	103	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 32% كأعلى نسبة من العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 26-31 سنة، تليها نسبة 27,19% من العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 32-37

سنة، تليها نسبة 14،56% من العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 38-43 سنة، في حين نجد أضعف نسبة للعمال الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة، وتمثلت بـ: 03،90%.

يتبين مما سبق أن معظم أفراد العينة يتميزون بفئة شابة والذين تتراوح أعمارهم من 20-37 سنة بما يعادل 73 فرد من المبحوثين (103) فرد، ويرجع السبب في تواجد فئة الشباب بنسبة كبيرة الى طبيعة عمل المؤسسة والمتمثل في الجهد العضلي الذي يتطلب الطاقة الجسدية أكثر من العمل الفكري كما يعود توظيف المؤسسة لهذه الفئة الشابة الى اعتبار هذا السن بمثابة قمة العطاء والإبداع.

بالمقابل نجد قلة فئة الكبار فوق 50 سنة راجعة الى حاجة المؤسسة الى الاحتفاظ ببعض الموظفين القدامى للاستفادة من خبراتهم ومعارفهم وعن طريقهم تقوم بتوجيه الشباب الجدد وجعلهم يستفيدون من خبراتهم ومعارفهم.

#### جدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	ك	%
ابتدائي	04	04
متوسط	39	38
ثانوي	43	41،50
جامعي	17	16،50
المجموع	103	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 41،50% من أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي متوسط في حين نجد 16،50% من حاملي الشهادات الجامعية. يتبين أن أغلب عمال المؤسسة لديهم مستوى تعليمي متوسط وثنائي وهذا راجع الى طبيعة عملها والذي لا يتطلب مستوى تعليمي عال للقيام بالأعمال العضلية كما تبدوا سياسة التجديد العلمي واضحة من خلال نسب غير المتحصلين على شهادة البكالوريا والتي تبنتها المؤسسة كاستراتيجية على الأقل لامتناس نسب البطالة خاصة الفئة الشابة التي تعد ركيزة الحاضر والمستقبل وذلك بتوفير فرص عمل تحوي هذه الفئة وتعطي لها أهمية وتحاول إدماجها في المجتمع تفاديا لظهور الآفات المترتبة عن البطالة وغيرها.

ويتبين كذلك التقارب الكبير بين المستويين المتوسط والثانوي ليشكلان الفئة الغالبة في المؤسسة وحتى تتمكن المؤسسة من تسهيل عملية التعامل والتفاعل بين العمال في مستوى واحد يسهل من عملية الاتصال والاندماج بين مختلف الفئات العاملة.

**جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.**

الحالة المدنية	ك	%
أعزب	58	56,30
متزوج	45	43,70
أرمل	00	00
مطلق	00	00
المجموع	103	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام له يختص بنسبة 56,30% من العمال العازبين مقابل 43,70% من المتزوجين.

يتبين أن غالبية عمال المؤسسة غير متزوجين وهذا راجع الى صغر السن عند العاملين حيث أن أغلبهم تتراوح أعمارهم بين 20-37 سنة، وقد يكون هذا راجع الى الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي تسود المجتمع من أزمات السكن وعدم القدرة على تغطية تكاليف العيش وغلاء المهور في كثير من الأحيان مما يجعل الشباب يعرض عن فكرة الزواج أو يؤجلها الى حين يتمكن من تحقيق لوازم أو ضروريات الحياة العائلية والقدرة على تحمل المسؤولية.

غير أن المؤسسة تسعى دوما الى محاولة مساعدة هذه الفئة على الزواج وذلك لوعيها بأهمية الاستقرار والارتياح النفسي للعامل والذي يوفر له الراحة النفسية في العمل لأدائه على أحسن وجه.

**جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.**

الفئة المهنية	ك	%
إطارات	17	16,50
أعوان تحكم	26	25,25
عمال تنفيذ	60	58,25
المجموع	103	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 58,25% من أفراد العينة يشكلون عمال منفيين، تليها نسبة 25,25% بالنسبة لفئة أعوان التحكم ثم فئة الإطارات بنسبة 16,50%.

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن فئة عمال التنفيذ هي الفئة الغالبة في المؤسسة وهذا حسب طبيعة العمل الذي يتطلب وجود عمال تنفيذ بالدرجة الأولى، بينما نجد فئة أعوان التحكم كرؤساء

في الورشات المختلفة داخل المؤسسة وتؤدي هذه الفئة دورا وسطيا بين فئة الإطارات من جهة وفئة عمال التنفيذ من جهة أخرى، كما نجد فئة الإطارات في الجانب الإداري للمؤسسة المتمثل في دراسة ملفات وعروض العمل ووضع التصاميم الهيكلية للمشاريع.

**جدول رقم (7):** توزيع أفراد العينة حسب الأصل الجغرافي.

الأصل الجغرافي	ك	%
حضري	91	88,34
شبه حضري	08	07,76
ريفي	04	03,90
المجموع	103	100

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 88,34% من أفراد العينة من أصل حضري بالمقابل نجد 03,90% من أصل ريفي.

هذا ما يبين أن المؤسسة تعتمد سياسة التوظيف الداخلي، وتعطي الأسبقية للأفراد القاطنين بمكان تواجدها، وتتجنب التوظيف من خارج المنطقة تفاديا للمصاريف التي تترتب عن نقل الأشخاص من مقر العمل إلى مقر السكن وكذلك مصاريف الإيواء والاطعام وغيرها.

**جدول رقم (8):** توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة

الأقدمية	ك	%
07 - 01	35	34
14 - 08	30	29,12
21 - 15	28	27,18
27 - 22	03	02,90
34 - 28	04	03,90
35 فما فوق	03	02,90
المجموع	103	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 34% بالنسبة للعمال الذين تتراوح أقدميتهم من 07-01 سنوات، تليها 29,12% من العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 14-08 سنة، فيما كانت نسبة،

فيما كانت نسبة العمال الذين تتراوح أقدميتهم بين 22-27 سنة ما يعادل 90،02% ونفس النسبة للذين تزيد أقدميتهم عن 35 سنة.

وما يفسر تواجد 35 عامل من أفراد العينة من مجموع 103 مبحوث تتراوح أقدميتهم بين 10 و21 سنة هو صغر سين بالنسبة للعمال وبالتالي فإن أقدميتهم تتزايد مع الوقت.

كما يلاحظ احتفاظ المؤسسة على عدد كبير من الذين تتراوح أقدميتهم من 22-35 سنة أو تزيد من أفراد العينة، وذلك حتى تعزز من خصائص النسق الثقافي لها، وتحاول بذلك إحداث نوع من التكامل والالتحام يمكن الأفراد الأقل خبرة وتجربة من فرص التعلم والاستفادة من خبرات الآخرين التي نتجت عن طول تواجدهم بالمؤسسة.

## 6- تحليل جداول الفرضية الأولى:

جدول رقم (9): العلاقة بين المشرف والعمال وكيف تؤثر عليهم هذه العلاقة.

المجموع		عمل فقط		مصلحة		قربية		زمالة		صداقة		العلاقة بين المشرف والعمال أثرها عليهم
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
2،91	3	-	-	-	-	-	-	-	-	5،77	3	شعور بالدعم والمساعدة لقضاء المصالح
75،72	78	76،67	23	83،33	5	80	4	60	6	76،92	40	الحصول على منح وعلاوات
3،90	4	-	-	16،67	1	20	1	20	2	-	-	التخلص من رقابة القائد
14،56	15	23،33	7	-	-	-	-	20	2	11،45	6	البقاء والاستمرار بالمؤسسة
2،91	3	-	-	-	-	-	-	-	-	5،77	3	حرية التصرف بالمؤسسة
100	103	100	30	100	6	100	5	100	10	100	52	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 75،72% من العمال الذين لديهم فرصة الحصول على مختلف المنح والعلاوات وهم الذين تربطهم علاقات مصالح مع المسؤول مدعمة بنسبة 83،33%، ثم تليها نسبة 80% من العمال الذين لهم علاقات قرابة مع الرئيس، وبنسبة 76،67% من العمال الذين تربطهم مع المشرف علاقة عمل وزمالة على الترتيب بنسبة 60%.

في المقابل نجد 14،56% من أفراد العينة الذين يصرحون بأن علاقاتهم مع المسؤول تمكنهم من البقاء والاستمرار في المؤسسة لوقت أطول وهي مدعمة من طرف العمال الذين لهم علاقات عمل فقط بنسبة 23،33% وبنسبة 11،54% بالنسبة للذين لهم صداقات مع المسؤول.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن العلاقات المختلفة التي تربط بين العمال والرئيس (المشرف) في نسق تنظيمي واحد تكون في أغلب الأحيان مقياسا يسمح بالحصول على فرص الترقى والعلاوات، وينمي ارتباط العامل وبقائه بمؤسسته، وهذا ما يبين أن المحيط الداخلي للمؤسسة ينتج أنواعا مختلفة من العلاقات التي تربط بين الأعضاء، وتصبح هذه العلاقة كمحددات تتراكم لتتشكل كقوانين بطرق غير رسمية يتم على أساسها حصول الفرد على مختلف الامتيازات في المؤسسة، ولذلك فإن لجوء الافراد الى هذه العلاقات كوسيلة لتحقيق مزايا ومكاسب يحدث تدريجيا تغيير في بيئة العمل ونظمها وقواعدها ويظهر نوع من الانتماء لجهة معينة على أساس مصلحة معينة، وهنا يكمن دور المشرف الناجح في ضرورة تفعيل هذه العلاقات من جانبها الإيجابي في تنميته روابط الانتماء والتطور الذي يخدم مصلحة التنظيم ككل، لا أن ينميها على أساس شخصي مصلي فقط.

جدول رقم (10): طريقة المشرف في ممارسة السلطة وتأثيرها على تطور العمال

المجموع	يشجع العمل الجماعي المتناسق		يشجع العمل الفردي والمبادرة		يركز السلطة في يده		أسلوب المشرف في عمله أثره على تطور العمال	
	ك	%	ك	%	ك	%		
7.77	8	-	-	-	-	47.06	8	التمرد للتخلص من سيطرة القائد
58.25	60	14.81	4	89.83	53	17.65	03	زيادة الدافعية للعمل
15.53	16	59.26	16	-	-	-	-	تسهيل التفاعل بين العمال
5.83	6	-	-	-	-	35.29	6	انتشار اللامبالاة والتسيب في العمل
12.62	13	25.93	7	10.17	6	-	-	تنمية انتماء العامل للمؤسسة
100	103	100	27	100	59	100	17	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن اتجاهه العامل يتمثل في نسبة 58،25% من العمال الذين يصرحون بزيادة دافعيتهم للعمل والإنجاز، مدعمة بنسبة 89.83% بالنسبة للعمال الذين يرون أن أسلوب المشرف في العمل يقوم على أساس تشجيع العمل الفردي، تليها 17،65% من العمال الذين يرون بأن تمرکز السلطة في يد المسؤول تزيد أيضا من عمل وإنجاز الافراد، ثم نجد 14،81% من العمال الذين يصرحون بزيادة دافعيتهم كنتيجة لاعتماد المشرف على أسلوب تشجيع وتنسيق العمل الجماعي، في المقابل نجد 15،53% من الأفراد العينة يرون بأن تشجيع المشرف للعمل الجماعي يسهل من عملية التفاعل و التعاون بين الافراد مدعمة بنسبة 59،26%.

ونجد 12،62% من العمال الذين يصرحون بأن تشجيع المشرف للعمل الفردي والمبادرة يزيد من تماسكهم وينمي ارتباطهم بالمؤسسة وهي مدعمة بنسبة 10،17% وبنسبة 25،93% بالنسبة للعمال الذين يصرحون بتشجيع المشرف للعمل الجماعي المتعاون.

من القراءة الإحصائية للجدول نجد أن المشرف يقوم بتشجيع العمل الفردي والمبادرة بالدرجة الأولى وذلك يرجع الى وعي إدارة المؤسسة بأهمية الفرد وطاقاته إذا ما وجد الدعم الكامل والمستمر، ولكي تحقق ذلك وتدفع الافراد الى ابراز طاقاتهم فإنها تنشر بينهم المنافسة في العمل ومع أن كل فرد في التنظيم يسعى الى التميز والتطور في العمل فإن الإدارة تتخذ من هذه النقطة وسيلة فعالة لدفع الافراد الى تقديم ابداعاتهم واقتراحاتهم ومشاركاتهم في كل مستويات التنظيم، وبذلك فهي تتضمن توجيه سلوك الافراد وتنميته الى ما يحقق للفرد النجاح والتميز من جهة وتستفيد المؤسسة من ابداعاته وزيادة حماسه في تحقيق أهدافها من جهة أخرى.

من جانب آخر نجد أن المشرف في المؤسسة مع تشجيعه للعمل الفردي والمبادرة فانه لا يغفل أهمية العمل الجماعي وينشر بذلك بدلا من المعايير الفردية معايير جماعية تقوي رغبة الافراد وتزيد حماسهم وتدفعهم للعمل كجماعة واحدة متماسكة من خلال الترابط العقلي لهم كقدرة جماعية تعمل على تنمية نسق تفاعلي ترتبط فيه المشاركة والتعاون في المهام وتبادل الأداء والأفكار، مما يقلل من مظاهر الخلافات والانعزال في بيئة العمل وتتمى ارتباط العامل وتزيد تمسكه بعمله واخلاصه فيه وتعمل تدريجيا على صنع وعي عمالي تطغى فيه مظاهر التقدم والتطور في العمل وتقضي على السلوكات غير التنظيمية التي تعرقل تحديد أهدافه.

جدول رقم (11): معاملة المشرف للعمال وتأثيرها على تطورهم.

المجموع		الالتزام بتنفيذ القرار دون مناقشة		المساواة في الاستماع للعمال		مشاركة العمال في الرأي		حرية شخصية في اتخاذ القرار		معاملة المشرف للعمال
%	ك	%	ك			%	ك	%	ك	
33	34	100	4	-	-	-	-	10	30	أثرها على تطورهم يقلل المبادرة ويقلل الابداع
38.83	40	-	-	44.83	13	67.5	27	-	-	يفسح المجال للاقتراحات والمشاركات
07.77	8	-	-	-	-	20	8	-	-	يرفع معنويات العمال ويزيد حماسهم
20.4	21	-	-	55.17	16	12.5	5	-	-	زيادة ثقة العمال بالمؤسسة
100	103	100	4	100	29	100	40	100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 38،83% من العمال الذين يصرحون بأن المشرف يفسح لهم مجالاً للاقتراحات والمشاركة في التسيير مدعومة بنسبة 67،50% بالنسبة للذين يصرحون بأن المشرف يستمع لمقترحاتهم مع اختلاف مناصبهم ومستوياتهم، ونجد 20،4% من العمال يصرحون بزيادة ثقتهم بمشرفهم وبالمؤسسة وهي مدعومة من طرف العمال الذين يرون بأن المشرف يسمح لهم بتقديم اقتراحاتهم وأفكارهم مع اختلاف مناصبهم ومستواهم التعليمي وذلك بنسبة 55،17%، كما نجد 33% من العمال يصرحون بقتل المبادرة وقلة فرص الابداع عندهم مدعومة بنسبة 100% بالنسبة للعمال الذين يعتمد مشرفهم على الحرية الشخصية في اتخاذ القرار وبنسبة 100% بالنسبة للعمال الذين يتم التزامهم بتنفيذ القرار دون نقاش معهم.

من القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن غالبية أفراد العينة يفضلون مشاركة المشرف لهم عند اتخاذ القرار والاستماع لمقترحاتهم مما يؤدي الى فسح مجال المشاركة ويتجاوز الحاجز السلطوي القائم على أساس الاجبار والاحتكار والبيروقراطية وإنما يكون سير العمل واتخاذ القرارات على أساس التشاور والتعاون ويحقق جو اجتماعي متشارك متكامل ينمي روح الجماعة ويشعر العامل بأهمية تواجده بالمؤسسة، ويفسح له مجالاً لإبداء آرائه واقتراحاته مما يقلل من روح الانعزال والفردية وجمود الحوار في بيئة العمل وينشر ديناميكية وحركية، وبذلك يصنعون كما يقول " بارسنز " إطار مرجعي لسلوكياتهم وتفاعلاتهم بما يزيد حماسهم ودافعيتهم وثقتهم بأنفسهم وبمؤسستهم ويحققون أهدافهم وأهداف المنظمة، وتزيد بذلك من قوة روح الفريق والجماعة وتحمل المخاطرة والابداع وإبداء الرأي ودرجة تقليل الخلافات، ليصبح بذلك النسق الثقافي للمنظمة مصدراً للقوة والتطور والقدرة الجماعية التي يكتمل بناؤها عند انسجام الافراد المنعزلين والمستقلين عن بعضهم البعض واندماجهم في مجتمع منظم ومتكامل ومتعاون تربطه وحدة الأهداف.

كما يصبح الإخلاص في العمل قانوناً مشتركاً أنتجه التعاون والتكامل بين المسؤولين من جهة والطبقة العمالية من جهة أخرى وتحول بذلك دون اتخاذ السلطة قوة قانونية تبقى على التعاملات الجامدة بين أفراد التنظيم.

نستنتج أن البيئة التنظيمية الفعالة تنمي أسلوب الاشراف المتعاون والذي يلجأ الى اشراك العمال في كل جوانب التسيير حتى يضمن التفاعل التام بين أفراد التنظيم ويقوي ارتباطهم بالمؤسسة ويطور نظرتهم لأهداف التنظيم ككل.

جدول رقم (12): تشجيع المشرف للتعاون بين العمال وأثره على تطورهم

المجموع	لا يشجع		يشجع التعاون						موقف المشرف اتجاه العمال أثره على تطورهم	
			تقديم حوافز جماعية		تسهيل الاتصال		تقديم مهام جماعية			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
12.62	13	-	-	14	7	-	-	16.22	6	شعورهم بالدعم والمساندة
46.60	48	-	-	46	23	69.24	9	43.24	16	الثقة بالمشرف واقبوله طوعا
17.48	18	-	-	10	5	15.38	2	29.73	11	يزيد ثقة العمال بأنفسهم
08.74	9	-	-	08	4	15.38	2	08.11	3	زيادة التمسك بالعمل والمؤسسة
11.65	12	-	-	22	11	-	-	02.70	1	غرس قيم الاحترام والتضامن
02.91	3	100	3	-	-	-	-	-	-	بروز مظاهر الفردية والانعزالية
100	103	100	3	100	50	100	13	100	37	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 46,60% من العمال الذين يصرحون بأنهم يتقنون بالمشرف عليهم ويقبلون قيادته طوعا مدعمة نسبة 69,24% من العمال الذين يؤكدون بأن المشرف يشجع التعاون بينهم عن طريق تسهيل عمليات الاتصال، و46% من العمال الذين يصرحون بتشجيع المشرف للعمل الجماعي بينهم عن طريق تقديم مهام جماعية للعمال.

بينما نجد 02,91% من العمال الذين يصرحون ببروز مظاهر الفردية والانعزالية كنتيجة على عدم تشجيع المشرف للتعاون بينهم مدعمة بنسبة 100%.

يتبين مما سبق تصريح العمال بتشجيع المشرف للتعاون بينهم من خلال طرق مختلفة كتقديم مهام جماعية وتسهيل عمليات الاتصال بين العمال وتقديم حوافز جماعية، وبذلك فهو يعمل على تنمية علاقات اجتماعية توفر وسط طبيعي للعمل وتشكل دافعية جماعية للعمل على مستوى نسق العلاقات، حيث يتم

تشجيع وتدعيم المشاركة والتعاون وتحافظ على التوازن وأداء الوظائف بأفضل طريقة كنتيجة لاهتمام المشرف بالعمال وتشجيعه لتعاونهم وتسهيل اتصالهم مع بعضهم وانتمائهم الى جماعة العمل، فيكون هناك تفاعل اجتماعي إيجابي للمنظمة يشعر فيه كل فرد في الوحدة بأنه جزء من فريق العمل وأن تخلفه أو تقصيره سيؤثر حتما على أداء فريقه، فينمي المشرف بذلك روح التفاعل والتعامل بين العاملين كفريق واحد ينشر علاقات الحب والاحترام والايثار بين الافراد ويزيد تماسكهم وتطورهم.

كما يسعى المشرف من خلال تشجيعه للعمل الجماعي كعملية أساسية لإعادة ترتيب الروابط الاجتماعية بين العمال وتعزيز النسق التفاعلي المنتج للسلوكيات الإيجابية والتنظيمية وذلك بدمج مختلف الاستراتيجيات الفردية أو الذهنيات الفردية في ذهنية جماعية واحدة تحقق للفرد طموحاته وتضمن تطوره وإخلاصه للمنظمة من جهة أخرى.

نستنتج من خلال هذا أن للمشرف دور كبير في تشكيل وحدة جماعية عمالية متناسقة ومتعاونة وذلك بقدرته على تشكيل نسق ثقافي تعاوني بين الافراد يجمع بين التعاون والإخلاص من جهة وبين العلاقات والذهنيات من جهة أخرى.

جدول رقم (13): طبيعة معاملة المشرف للعمال وأثره على تطورهم بالمؤسسة.

المجموع		معاملة بسيطة ومتعاونة		رقابة صارمة على العامل والأداء		معاملة صارمة وشديدة مع العمال		طريقة ممارسة السلطة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	أثرها على تطورهم
41.45	43	58.90	43	-	-	-	-	انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات
9.71	10	-	-	30	6	40	4	انخفاض المعنويات وزيادة التمرد
19.42	20	-	-	70	14	60	6	الإهمال واللامبالاة في العمل
29.12	30	41.10	30	-	-	-	-	ظهور اتصال جيد بين القائد والعمال
100	103	100	73	100	20	100	10	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 41،45% من أفراد العينة الذين يصرحون عن انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات بسبب المعاملة البسيطة والمتعاونة من جهة رئيسهم مدعمة بنسبة 58،90%، تليها 29،12% من العمال الذين يصرحون بوجود اتصالات جيدة وبسيطة بينهم وبين الرئيس للمعاملة المتعاونة التي يتلقونها منه، في المقابل فإن 19،42% من العمال الذين يصرحون بأن الرقابة الصارمة التي يفرضها المشرف على العمال وعلى الأداء تؤدي إلى إهمالهم وعدم مبالاتهم في العمل، ونجد 9،71% من العمال الذين يصرحون بأن تعامل المشرف معهم بشدة وصرامة يخفض معنوياتهم ويزيد تمردهم وهي مدعمة بنسبة 40%.

نستنتج مما سبق بأن أسلوب تعامل المشرف مع العاملين له علاقة كبيرة من الناحية النفسية والعملية حيث يؤكد العاملون على أن معاملتهم ببساطة ويتعاون يرفع معنوياتهم ويقلل من معدلات الشكاوى والتذمر في بيئة العمل، حيث يعمل المشرف على توجيه العمال ويوضح الأهداف الاستراتيجية ويشكل الأسس الموضوعية لبناء وتنمية قدراتهم وإطلاق الفرص أمامهم للإبداع والتطوير والإنجاز، مما يترك أثراً نفسياً يحفز العاملين على الأداء المتميز وتحقيق الهدف المنشود، فمشاركة المشرف لأتباعه ومعاملتهم بأسلوب بسيط ومتعاون يعمل على زيادة تطورهم ويجعلهم يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، بحيث يعتبرون أن ما

يواجه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي الى تماسكهم وتضامنهم برغبة قوية وبروح معنوية عالية.

نستنتج مما سبق أهمية ودور المشرف في تنمية ثقة العمال بأنفسهم من خلال المعاملة الحسنة والإنسانية واعتبار الفرد العامل مصدرا للتميز والابداع وتنمية كل الجوانب التي تمكنه من تطوير ذاته في شتى الميادين.

**جدول رقم (14):** الأسلوب الذي يستخدمه المشرف للتأثير في العمال وأثره على تطورهم.

المجموع		أسلوب صارم وجاف		الاستماع لمقترحات الغير		أسلوب الحجة والاقناع		أسلوب المشرف وتأثيرها على تطوير العمال
		%	ك	%	ك	%	ك	
7.71	8	-	-	19.23	5	4.40	3	غياب الصرح وبروز التعاون
58.25	60	-	-	30.77	8	76.47	52	تماسك الجميع لتحقيق الهدف
11.65	12	-	-	23.08	6	8.83	6	الرغبة للبقاء في الجماعة
12.62	13	-	-	26.92	7	8.83	6	اكتساب القدرة على مواجهة الازمات
9.71	10	100	9	-	-	1.47	1	التسيب واللامبالاة في المؤسسة
100	103	100	9	100	26	100	68	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العامل يتمثل في نسبة 58،25% من العمال الذين يصرحون بأنهم متماسكون ومتعاونون على تحقيق الهدف المشترك في المنظمة وهم الذين يصرحون بأن المشرف يستخدم أسلوب الحجة والاقناع في التأثير على العمال مدعمة بنسبة 76،47%، وأنه أسلوب يعتمد على الاستماع لمقترحات الغير بنسبة 30،77%، تليها 12،62% من العمال الذين يصرحون بأنهم اكتسبوا القدرة

على مواجهة الازمات والتكيف مع الظروف من استماع المشرف لمقترحاتهم مدعمة بنسبة 26،92% وبسبب استعمال المشرف لأسلوب الحجة والاقناع بنسبة 08،83%، بينما نجد 09،71% من العمال الذين يصرحون ببروز مظاهر التسبب واللامبالاة في المؤسسة مدعمة بنسبة 100% من الذين يتعامل معهم المشرف بصرامة.

يتبين مما سبق أن المشرف يلجأ الى استعمال أسلوب الحجة والاقناع للتأثير في العمال حتى يضمن تنفيذ القرارات بدون أية عراقيل أي أن المشرف يعمل على التعاون مع العمال من أجل فعالية القرار وتحقيق أداء جيد والتوصل الى قرارات تلقى الدعم والقبول من طرف جميع العاملين، وحتى يستطيع المشرف إيجاد بنية متكاملة للمؤسسة تعتمد على مبدأ التفاعل والمرونة لمواجهة مختلف المواقف ويضمن التعاون بين الهيئة المسؤولة والفئة العمالية ويضمن بقاء واستمرار التفاعل إضافة الى شعور العمال بأن نجاح المنظمة أو تحقيق الأهداف هي مسؤولية الجميع وهذا ما يدفعهم الى العمل بجد وإخلاص ويزيد تطورهم وتقدمهم.

كما يتبين من خلال تصريحات العمال أن اعتماد المشرف على الاستماع لاقتراحات وآراء العمال يكسبهم القدرة على مواجهة الازمات والتكيف مع الظروف حيث يشعرون بأن المشرف هو أحد أفراد الجماعة ولا يركز على سلطاته وموقفه فقط بل يركز على عضويته في الجماعة بدرجة أكبر، فينمي بذلك روح الابتكار والعطاء ويخلق اتجاه إيجابي نحو العمل والمنظمة ويدعم سعي الافراد لتحقيق أهدافهم الى جانب أهداف المنظمة ويقوي تماسكه مع أتباعه ويرفع معنوياتهم ويزيد ثقتهم، وحيث يدرك العاملون المسؤولية الملقاة على عاتقهم على أنها تعبير عن الثقة فيهم يتقبلونها بدرجة عالية من الرضا ويسعون للمحافظة عليها وتميبتها، فيزيد بذلك درجة تطورهم في عملهم واستعدادهم لبذل مزيد من العطاء والإخلاص.

نستنتج مما سبق أن هناك ارتباط كبير بين أسلوب الاشراف في المؤسسة وبين تطور العمال، حيث أنه كلما تميز الاشراف باللين وقوة الاقناع كلما كان أكثر تأثيراً في العمال وذلك ما يدفعهم الى بذل كل طاقاتهم في سبيل تحقيقه وإنجازه

جدول رقم (15): موقف المشرف من مشاكل العمال وانعكاس ذلك على تطورهم

المجموع		يناقش مشاكل العمل فقط		يتناقش وي طرح بعض الحلول		يستقبل العامل ويحاول فهم الموضوع		موقف المشرف من مشاكل العمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	انعكاسه على تطورهم
54.73	56	-	-	45.45	5	63.75	51	شعور براحة نفسية ودعم مستمر
33.98	35	-	-	54.56	6	36.25	29	ارتفاع كمية ونوعية الإنتاج
03.88	4	33.33	4	-	-	-	-	حدوث اضطرابات نفسية لدى العمال
07.77	8	66.67	8	-	-	-	-	التعمد في خفض الإنتاج وإحداث مشاكل للفت الانتباه
100	103	100	12	100	11	100	80	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 54,37% من العمال الذين يؤكدون شعورهم براحة نفسية ودعم مستمر من طرف المشرف مدعمة بنسبة 63,75% من العمال الذين يستقبلهم المشرف عند اللجوء إليه ويحاول فهم المشكل، وبنسبة 45,45% من العمال الذين يناقشهم ويقترح عليهم بعض الحلول، تليها 33,98% من العمال الذين يصرحون بتعمدهم في خفض الإنتاج وإحداث المشاكل للفت الانتباه، في حين إكتفاء المشرف بمناقشة مشاكل العمل فقط وتجاهل المشاكل الأخرى مدعمة بنسبة 66,67%.

نستنتج مما سبق أن المشرف من خلال تعامله مع العمال وموقفه من مشاكلهم عند اللجوء إليه يحاول أن ينشر جو عمل مريح ومساعد للعمال على الأداء المتميز، فعند استقباله للعامل فإنه يرفع معنوياته ويهيئ له الجو المريح والمناخ الملائم الذي يساعده على البذل والعطاء، فالمشرف الذي يجعل من أولوياته بناء مناخ تنظيمي يتشكل من مختلف أنواع التفاعل الاجتماعي الإنساني ويقوم على علاقات وروابط اجتماعية مشتركة بتحديد أفضل الطرق والأساليب الممكنة لحل المشاكل التي تواجه العمال والتي تكون في

إطار نسق تفاعلي بين أعضاء التنظيم ويعزز من طرف المشرف الذي يملك القدرة على إيجاد مناخ انساني راقى في المنظمة يكرس فيه مبدأ النجاح كاستراتيجية جماعية بين أفراد المنظمة، فالاهتمام بتقليل الضغوط النفسية وضبط انفعالات العمال والمساعدة على حل ومواجهة الصعوبات يقوي طاقة الفرد واستعداده لزيادة كمية ونوعية المنتج، إضافة الى أنه يقوي رغبته في الاستمرار في العمل ويجعله يستمتع عند أدائه وانتمائه الوظيفي ورضى الفرد يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافها وبالتالي يعمل جاهدا على تحقيقها.

ومما سبق فإن للمشرف دور في تقليل المشاكل والاضطرابات التي تواجه العاملين وأن سعيه الى معرفتها ومحاولة معالجتها يزيد من الارتياح النفسي للعامل ويرفع معنوياته مما يقوي ثقته بالمؤسسة ويزيد رغبته في تطوير ذاته

**جدول رقم (16): تمييز المشرف في المعاملة بين العمال وانعكاسه على تطورهم.**

المجموع		المساواة بين الجميع		الأكثر أقدمية		جماعة المصلحة		الأصدقاء		الجماعة المفضلة عند المشرف أثرها على تطور العمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
10.68	11	-	-	10.53	2	12.90	4	38.46	5	فقدان الاهتمام بالعمل
0.97	1	-	-	5.26	1	-	-	-	-	التباطؤ في إنجاز العملي
30.10	31	-	-	63.16	12	48.39	15	30.78	4	تعتمد الغيابات واللامبالاة
3.88	4	-	-	-	-	6.45	2	15.38	2	الشعور بالكسل والتذمر
15.53	16	-	-	21.05	4	32.26	10	15.38	2	إحداث مشاكل وإضطرابات
38.48	40	100	40	-	-	-	-	-	-	الراحة النفسية في حالة المساواة
100	103	100	40	100	19	100	31	100	13	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 38.84% من العمال الذين يصرحون بشعورهم بالراحة النفسية نتيجة لتعامل المشرف بمساواة مع جميع العمال مدعمة بنسبة 100% تليها نسبة 30.10% من العمال الذين يعتمدون الغيابات واللامبالاة في العمل بنسبة 63.16% بسبب تفضيل المشرف التعامل مع الفئة الأكثر أقدمية و48.39% بالنسبة لتعامل المشرف مع جماعة الأصدقاء.

ثم تليها 15.53% من العمال الذين يصرحون بأنهم يحدثون مشاكل واضطرابات بسبب تفضيل المشرف التعامل مع جماعة المصالح وهي مدعمة بنسبة 32.26% وإحداثهم للمشاكل بنسبة 21.05% و15.38% بسبب ميله للتعامل على التوالي مع الأكثر أقدمية وجماعة الأصدقاء.

يتبين من القراءة الإحصائية للجدول أن العمال يفضلون أن يتعامل المشرف بمساواة مع جميع العاملين لأن ذلك يشعرهم بالراحة ويرفع معنوياتهم ويزيد حماسهم ويضمن استمرار علاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم ومع البناء التنظيمي ككل.

ومن خلال القيام ببعض المقابلات مع أفراد العينة تبين لنا التفاهم والانسجام الكبير بين العمال والذي بدوره أدى إلى رفع معنوياتهم واحترامهم للمشرف عليهم، فالمساواة تنتشر جو من التآخي والتآزر بينهم وتقلل من مظاهر التسبب والصراعات في المؤسسة.

من جهة أخرى نجد فئة من العمال يصرحون بأنهم يلجؤون الى الغيابات واللامبالاة في العمل وذلك نتيجة ميل المشرف للتعامل مع جهة معينة كالأصدقاء والأقارب وجماعة المصالح، فالتمييز بين العمال على أسس معينة يحدث تكتلات في بيئة العمل ويبرز بذلك تنظيم غير رسمي داخل التنظيم مما يعيق تحقيق الأهداف ويحدث نوع من الاختلال في النسق التنظيمي ويفقده تماسكه، وهذا بدوره ينعكس على سلوكيات الافراد بطريقة سلبية تفقد العامل الحس بالمسؤولية والإخلاص فيه فيقلل تمسكه بأهداف المنظمة ويعيق حركة التطور والتقدم فيها.

فالمساواة في معاملة العمال لها تأثير على مستوى تطورهم فكلما تعامل المشرف مع كل الافراد بنفس الطريقة أدى ذلك الى تقليل المشاحنات والصراعات بينهم، وكلما كان هناك تمييز بين العمال أدى ذلك الى ظهور الفوضى والأحقاد في بيئة العمل مما ينعكس سلبا على حركة التطور والتغيير في بيئة العمل.

جدول رقم (17): النمط الإشرافي المفضل عند العمال وتأثيره على تطورهم.

المجموع		الذي يعطي كل الحرية للعمال		النمط الاستشاري التعاوني		النمط الحر في التسيير		نمط الاشراف المفضل عند العمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	أثره على تطورهم
39.81	41	-	-	50	41	-	-	البقاء في المؤسسة والجماعة
16.50	17	76.48	13	-	-	100	4	العمل على تحقيق مصالح شخصية فقط
41.75	43	11.76	2	50	41	-	-	التعاون على مواجهة الصعوبات والمشاكل
1.94	2	11.76	2	-	-	-	-	انتشار الفوضى واللامبالاة
100	103	100	17	100	82	100	4	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 41.75% من العمال الذين يصرحون بتعاونهم على مواجهة الازمات والمشاكل التي تعترضهم في المؤسسة وذلك للنمط الاستشاري المتعاون مع العمال الذي تميز القائد وهي مدعمة بنسبة 50% ونجد 11.76% من العمال المتعاونين على مواجهة المشاكل يصرحون بأن القائد يعطي حرية كاملة للعمال، تليها 39.81% من العمال الذين يصرحون باستمرارهم في الجماعة والمؤسسة كذلك للنمط الاستشاري المتعاون مدعمة بـ 50% كما نجد 16.50% من العمال يصرحون بأنهم يعملون على تحقيق مصالح شخصية فقط بسبب إعطائهم الحرية الكاملة من طرف المشرف مدعمة بنسبة 76.48%.

يتبين مما سبق أن أغلب عمال المؤسسة يصرحون بتعاونهم على مواجهة المشاكل والازمات ويرغبون في استمرارهم في المؤسسة، وذلك بسبب استشارة المشرف لهم في التسيير وبسبب تعاونه معهم في العمل، وهذا يدل على أن المشرف الذي يعمل على توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على تكوين علاقات إنسانية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة وكسب ودهم وتعاونهم يؤدي الى انتشار مظاهر الرضا والاقبال على العمل التعاوني والاستقرار ورفع معنويات العمال، فيصبح المشرف

والجماعة التي يعمل معها وحدة متماسكة ويرتبطون في نسق تفاعلي من علاقات وروابط اجتماعية يتفقون من خلالها على قبول تحقيق هدف مشترك بقدرة جماعية تسمح لهم بالتطور والتقدم.

فالمشرف هنا يحاول إحداث نوع من التأثير أو النفوذ لحث العاملين ودفعهم للعمل في تعاون وانسجام، وبهذا يحقق استجابة التابعين له من خلال التفاعل لتحقيق الأهداف بطوعية واختيار، مما يجعل هذه المشاركة أكثر فاعلية عما لو كان الاعتماد على وسائل السلطة الرسمية وحدها، فرعاية المشرف للعاملين معه على أنهم أهم مورد في المؤسسة هو تنمية لإحساسهم وشعورهم بأهميتهم وأهمية ما يؤديونه من عمل فيزيد بذلك حبهم للعمل ورغبتهم في التطور والتجديد.

نستنتج أن أهمية المشرف تكمن في قدرته على دمج الفرد العامل في محيط العمل من خلال سعيه إلى إشراك العمال في مختلف الأنشطة والاختصاصات وتعاونهم معهم في مختلف جوانب العمل.

**جدول رقم (18):** طريقة معالجة المشرف لمشاكل العمال حسب الفئة المهنية.

المجموع		عمال التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		طريقة تصرف المشرف
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
77.67	80	73.33	44	80.77	21	88.24	15	يستقبل العمال ويحاول فهم الموضوع
10.68	11	11.67	07	11.54	3	5.88	01	يقترح بعض الحلول
11.65	12	15	09	7.69	2	5.88	01	يناقش أمور العمل فقط
100	103	100	60	100	26	100	17	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 77.67% من العمال الذين يصرحون بأن المشرف يستقبلهم ويحاول فهم الموضوع أو المشكل عند اللجوء إليه وهي مدعمة من طرف فئة الإطارات بنسبة 88.24%، تليها 80.77% من فئة أعوان التحكم و73.33% من فئة المنفذين، تليها نسبة 11.65% من العمال الذين يصرحون بأن المشرف يكتفي بمناقشة أمور العمل فقط مدعمة بنسبة 15% بالنسبة لعمال التنفيذ وبنسبة 7.69% لعمال التحكم و5.88% لفئة الإطارات.

يتبين مما سبق اهتمام المشرف بالناحية النفسية والإنسانية للعمال واهتمامه بهم أثناء العمل على أنهم جماعات متفاعلة وليسوا منفصلين أو مجرد آلات للتنفيذ فقط، فهو يحاول فهم مشاعر العمال والصعوبات التي تواجههم في العمل سواء كانت متعلقة بالعمل أو صعوبات شخصية، ويسعى الى حل هذه المشاكل ليسهل من عملية اندماج الافراد وتكيفهم في محيط العمل ويوفر مناخ تنظيمي ملائم تسوده الراحة والاستقرار النفسي ويشعر العاملون فيه بأنهم أهم عنصر يتوقف عليه نجاح أهداف المنظمة ومن خلال اهتمام المشرف بمشاكل العمال فإنه ينمي بذلك تفاعلات إيجابية تعزز القدرة الجماعية للعمل في ألفة اجتماعية كاملة، توحى بالانغماس والتكامل الاجتماعيين للمشرف مع أتباعه من أجل دفعهم للعمل معا بروح جماعية يشعرون فيها بروح المشاركة والإحساس بالمسؤولية والتعاون والثقة والاحترام المتبادل والاندماج والتفاعل الإيجابي أكثر من الاعتماد على الأطر الشخصية الانفرادية، وبذلك تنمو العلاقة بين المشرف وبينته ويقوي ارتباطه بها ويزيد شعوره بالمسؤولية وبأهمية حبه وإخلاصه وتفانيه في تحقيق أهدافها والسعي للمحافظة على بنائها التنظيمي واستقرارها وتطورها.

نستنتج مما سبق اهتمام المشرف بمشاكل العاملين على اختلاف فئاتهم المهنية ومستوياتهم حتى يستطيع تكوين وحدة عمالية متماسكة تكون رغبتها في التطور والتحسين أقوى حافز يدفعها الى بذلك أكثر وأحسن أداء في العمل.

#### جدول رقم (19): معاملة المشرف للعمال حسب المستوى التعليمي.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي	أسلوب المشرف
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
16.51	17	-	-	6.98	3	28.20	11	75	3	يركز السلطة في يده	
57.28	59	64.7	11	79.07	34	35.90	14	-	-	يشجع العمل الفردي والمبادرة	
26.21	27	35.29	6	13.95	6	35.90	14	25	1	يشجع العمل الجماعي المتناسق	
100	103	100	17	100	43	100	39	100	4	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام للجدول يتمثل في نسبة 57.28% من العمال الذين يصرحون بأن أسلوب المشرف يتمثل في تشجيع العمل الفردي والمبادرة بنسبة 79.07% من العمال ذوي المستوى الثانوي ونسبة 64.71% من ذوي المستوى الجامعي ثم نسبة 35.90% من ذوي المستوى المتوسط. كما نجد 26.21% من العمال يصرحون بأن المشرف يشجع العمل الجماعي المتناسق مدعومة بنسبة 35.90% من ذوي المستوى المتوسط ونسبة 35.29% من ذوي المستوى الجامعي، و25% من العمال الذين لهم مستوى ابتدائي، و13.95% من العمال الذين لهم مستوى ثانوي، من جهة أخرى نجد 16.51% من العمال يصرحون بأن المشرف يعتمد على تركيز السلطة في يده مدعومة بنسبة 75% بالنسبة للمستوى الابتدائي.

يتبين مما سبق أن المشرف يعتمد على أسلوب تشجيع العمل الفردي والمبادرة كوسيلة لزيادة دافعية العمال واستغلال حبهم للنجاح والتميز بين الآخرين خصوصا بالنسبة للأفراد ذوي المستوى الثانوي والجامعي باعتبارهم الأكثر كفاءة وقدرة على التجديد والتطوير والابتكار، فينشر فيهم المنافسة الشريفة من جهة ويفسح مجالات الابداع والابتكار، فيشعر العاملون بأهمية الجهد والعمل الذي يقدمونه، وترتفع رغبتهم فيه ويزيد حماسهم اتجاهه مما يوجد الرضا والارتياح النفسي عند العامل ويخدم مصالح المؤسسة من ناحية أخرى. كما نجد المشرف يشجع العمل الجماعي حتى يتيح لمختلف فئات العمال الاستفادة من خبرات ومعارف الفئات ذات المستوى التعليمي العالي، وبذلك تنمو قدراتهم ويزداد العمل فعالية وإتقاناً. وبالنسبة للعمال ذوي المستوى الابتدائي فهم الفئة الضعيفة المستوى والتي تكون في أغلب الأحيان عرضة للأخطاء ومواجهة للصعوبات في العمل، وذلك يجعل المشرف يركز السلطة في يده تفاديا لوقوع هذه الفئة في أخطاء تعرقل العمل وتضعف نوعيته.

## 7- نتائج الفرضية الأولى:

من خلال تحليلنا لبيانات الجداول الخاصة بالفرضية الأولى يمكن استخلاص النتائج التالية:

العلاقات الاجتماعية التي يكونها بعض الافراد العاملين مع رؤسائهم في النسق التنظيمي تشكل في أغلب الأحيان مقياسا يسمح لهم بالحصول على مختلف الامتيازات والعلاوات.

ويتخذ المشرف من تشجيع العمل الجماعي عاملا مهما في زيادة حماس العمال وتقوية رغبتهم في العمل والتطور وتشكيل نسق تفاعلي ينمو فيه ارتباط الفرد لعمله وللمؤسسة ويجعله يبذل كل ما في وسعه لتحقيق أهدافها التي تصبح أهدافه الخاصة.

وتقوم عملية الاشراف في المؤسسة على مبدأ اشراك العمال في اتخاذ القرارات التنظيمية بفسح مجالات النقاش والمشاركة وتوفير جو اجتماعي يشعر فيه العامل بأهمية وجوده في المؤسسة ويدفعه الى الابداع والمخاطرة، وهذا ما يجعل النسق الثقافي للمنظمة (أو المؤسسة) مصدرا للقوة أو القدرة الجماعية، ويسهل من اندماج الافراد وتكيفهم مع زملائهم واخلاصهم في عملهم.

كما يقوم المشرف في المؤسسة بتشجيع التعاون بين العمال وذلك بإشراكهم في مهام جماعية وتسهيل طرق الاتصال بينهم، وهذا ما يحدث توازن واستقرار في محيط العمل وينتج تفاعل إيجابي على مستوى العلاقات بين العاملين ويصبح كل فرد جزء من مجموعة يدرك أن تخلفه أو تقصيره يؤثر على باقي الاعمال الأخرى.

كما أن معاملة المشرف للعمال بأسلوب بسيط ومتعاون يقلل من الضغوطات النفسية لهم ويقلل الشكاوي التي تصدر منهم ويوضح الأهداف الاستراتيجية التي تتطلب من جميع العاملين تقديم مهاراتهم وإبداعاتهم في سبيل تحقيقها وهذا ما يرفع معنوياتهم ويزيد حماسهم ويترك فيهم أثرا نفسيا يحفزهم على الأداء المتميز.

ويعتمد المسؤول في المؤسسة على أسلوب الحجة والاقناع حتى يضمن تنفيذ القرارات دون أية عراقيل، وحتى يتوصل الى فعالية القرارات ويصل بالعاملين الى أقصى درجة ممكنة من التفاعل والمشاركة، ويهيئ بيئة تنظيمية متماسكة يصبح فيها نجاح وتطور المؤسسة هو الهدف الاسمي يكتسب من خلاله العمال قدرة وقوة جماعية تزيد تماسكهم وتمكنهم من الالتزام بأهدافها وقيمها.

كما أن اهتمام المشرف بالناحية النفسية للعمال ومحاولة التعرف على مشاكلهم أو الصعوبات التي تواجههم هو موقف فعال يساعد على رفع معنويات العمال ويهيئ لهم المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعدهم على البذل والعطاء وينشأ بذلك علاقات مشتركة تقلل من الضغوط النفسية وتزيد الرغبة في الاستمرار في العمل بكل إخلاص وبالتالي يحصل لديهم رضا عالي وقبول تام لأهداف المؤسسة.

ويتعامل المشرف في المؤسسة بشكل متساوي مع جميع العمال حتى يضمن استمرار العلاقات والتفاعل بينهم وينشر جو من الأخوة والتآزر ويقلل من مظاهر الحسد والتسيب، إلا أن الميل الى التعاون مع جهة معينة لتحقيق مصلحة معينة أو للروابط القرابية يحدث تكتلات داخل بيئة العمل، حيث تعيق هذه الأخيرة تحقيق الأهداف المسطرة، وتفقد سلوكيات العامل الطابع التنظيمي الذي يوجهها الوجهة الصحيحة وهذا ما يقلل من رغبتهم في التحسين والتطوير.

ونجد غالبية عمال المؤسسة يفضلون النمط الإشرافي الاستشاري والمتعاون معهم لأنه ينشر التفاهم والرضا ويكون علاقات متينة بين العاملين فيما بينهم وبين المشرف نفسه، حيث يلجأ المشرف الى هذا النوع من الأسلوب كنوع من التأثير يساعده على تنشيط العمال ودفعهم للعمل في انسجام وتعاون أكثر من الذي يتم تحقيقه عن طريق السلطة الرسمية.

ومن خلال هذه النتائج التي تبين أهمية ودور الإشراف في زيادة رغبة العاملين في التجديد والابتكار والابداع ودفع العامل الى تطوير مهاراته وقدراته بغية إثبات ذاته في بيئة العمل. ومن هنا يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت.

## 8- تحليل جداول الفرضية الثانية:

جدول رقم (20): طريقة تعامل المشرف مع العمال حسب المستوى التعليمي.

المجموع		زمالة		عمل فقط		مصلحة		قربانة		صداقة		نوع العلاقة	أسباب قطعها أو استمرارها
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
52.43	54	-	-	-	-	25	2	100	6	69.70	46	توفير جو من التعاون والمشاركة	استمرار العلاقة
12.62	13	-	-	-	-	-	-	-	-	19.70	13	تنشر المحبة والامان	
14.56	15	-	-	63.64	7	25	2	-	-	9.09	6	تقضي على الفردية والانعزالية	
17.48	18	100	12	36.36	4	25	2	-	-	-	-	تزيد الدافعية للعمل	
2.91	3	-	-	-	-	25	2	-	-	1.51	1	تزيد التمسك بالمؤسسة	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	مضيعة للوقت	قطع العلاقة
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	سبب في ظهور الصراعات	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	تساهم في بروز تكتلات	
100	103	100	12	100	11	100	8	100	6	100	66	المجموع	

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 52.43% من أفراد العينة الذين يصرحون عن رغبتهم في استمرار علاقاتهم في العمل لكونها توفر لهم جو من التعاون والمشاركة مع الآخرين مدعمة بنسبة 100% للذين لهم علاقات قرابية ونسبة 69.70% من الذين لهم علاقات صداقة مع زملائهم، ونسبة 25% من الذين لهم علاقات مصالح داخل المؤسسة.

تليها نسبة 17.48% من العمال الذين يرون بضرورة استمرار العلاقة كونها تزيد دافعيتهم للعمل مدعمة بنسبة 100% بالنسبة للذين لهم علاقات زمالة ونسبة 36.36% للذين تربطهم علاقات مصالح.

يتبين مما سبق أن كل أفراد العينة يؤيدون استمرار علاقاتهم ببعضهم في العمل وقد استحوذت علاقة الصداقة بين الزملاء على أكبر قدر من التأييد، وهذا ما يبين أن للعلاقات الاجتماعية بين الافراد دور في تحقيق التقارب والتعاون على وحدة وتماسك كيانهم الاجتماعي وقدرتهم وقوتهم وبالتالي نجاحهم في بلوغ أهدافهم، إضافة الى اشباع حاجة الفرد الى العيش في جماعة تمنحه صفة الاجتماعية بإمكانها حفظ توازنه واستمراره في الدور، ومع احتكاك الفرد في بيئة العمل مع غيره من الافراد في صعيد واحد فإن ذلك ينتج تكوين مستمرا يخلق فيهم أسلوبا موحدا للعمل ينعش المؤسسة ويرفع إنتاجيتها ومردوديتها، فالاحتكاك والعلاقات بين الافراد يولد خبرة ومعرفة جيدة وثقافة وقيم جديدة تجعل الجماعة في انسجام وتزيد التزامهم بالمعايير التنظيمية والتمسك والالتزام بها، وهذا ما ذهبت اليه مدرسة " العلاقات الإنسانية " حينما توصل " إلتون مايو " الى أهمية الدور الذي يلعبه العامل في تحقيق وزيادة إنتاجية المؤسسة إذا ما هيئت له الظروف الملائمة لذلك على اعتبار أنه إنسان قبل أي شيء له شخصيته وميوله واتجاهاته والتي تتفاعل كلها لتحقيق تفاعله وتوازنه واستقراره الكلي.

كما نجد أن بعض العاملين يسعون إلى تكوين علاقات مصالح أو استغلال العلاقات القرابية لتحقيق أهدافهم الخاصة مما يحدث نوع من الاضطرابات واللاستقرار في جو العمل ويؤدي الى بروز تكتلات تنتهي بصراع في غالب الأحيان ويؤدي الى بناء شبكة من العلاقات داخل المنظمة مما يجعل التطور والتقدم يواجه عراقيل تزيد من تراجعها وتحد من قدرات العمال في ذلك.

نستنتج مما سبق وعي العمال بأهمية العلاقات الاجتماعية التي تربطهم في المؤسسة على اختلافها باعتبار أن هذه العلاقات قد تكون مرجعا لسلوكات العاملين وارتباطهم بمحيط العمل وتوفيرها لبيئة تنظيمية إنسانية تحقق للعامل القدرة على التكيف وتنمي حبه وإخلاصه للعمل وتزيد دافعيته لتطوير ذاته.

جدول رقم (21): الجهة التي يفضل العمال اللجوء إليها عند مواجهة صعوبات في العمل.

المجموع		عمال تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة المهنية الجهة المفضلة عند العمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
23.30	24	16.67	10	23.08	6	47.06	8	الرئيس المباشر
76.70	79	83.33	50	76.92	20	52.94	9	الزملاء
-	-	-	-	-	-	-	-	الانفراد بحل الصعوبة
100	103	100	60	100	26	100	17	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 76.70% من أفراد العينة الذين يفضلون اللجوء إلى الزملاء عند مواجهة أي صعوبات في العمل بنسبة مدعمة بـ 83.33% بالنسبة لعمال التنفيذ و 76.92% بالنسبة لعمال التحكم، في حين نجد 52.94% من فئة الإطارات.

تليها 23.30% من العمال الذين يفضلون اللجوء إلى المسؤول المباشر لحل صعوباتهم في العمل بنسبة 47.06% عند فئة الإطارات، و 23.08% لعمال التحكم، أما عمال التنفيذ قد مثلت نسبتهم 16.67%.

يتبين مما سبق أن معظم أفراد العينة يفضلون اللجوء إلى الزملاء لمساعدتهم على حل مشاكلهم خصوصا فئة المنفذين وهذا ما يبين عمق العلاقة بين العمال فيما بينهم من جهة وضعف العلاقة التي تربطهم بقيادتهم من جهة أخرى، كما يتبين وعي العمال بأهمية العلاقات التي تجمعهم ببعضهم ودورها في تحقيق وحدة وانسجام الجماعة وتوفير مناخ مريح يشعر فيه العامل باستقرار ودعم ومساندة مستمرة وتشجيع حاجته إلى الانتماء إلى وسط اجتماعي في البيئة التنظيمية ويحل الانسجام والوفاق محل التناقض والتقاطع والتعصب مما يجذب الأفراد إلى بعضهم البعض وتكون تفاعلاتهم توافقية تمكن من بناء إطار يساعد على تنمية الثقة والفهم والاحترام المتبادل لتحقيق الأهداف بفعالية وهذا ينتج لدى الفرد الرغبة في الاستمرار في الجماعة ويدفعه إلى الالتزام بقيمتها ويوجه سلوكه توجيها إيجابيا ينمي فيه الإخلاص والانتماء لبيئة العمل ويبذل كل طاقاته في سعيه إلى تحقيق أهدافها التي تصبح أهدافه أيضا.

أما بالنسبة لفئة الإطارات باعتبارها الفئة الأعلى مستوى وترتيباً في السلم الهرمي للمؤسسة فذلك يسهل من تعاملها مع القائد بدرجة كبيرة بحكم التقارب في المنصب والانسجام، لذلك فهي تفضل اللجوء الى القيادة في حل الصعوبات التي تواجهها.

نستنتج مما سبق أهمية الاستقرار في العلاقات الإنسانية بين العاملين وأثره الواضح على راحتهم واطمئنانهم خاصة العلاقات التي تربط بين العمال من جهة والعلاقات التي تربطهم بالقيادة في المؤسسة من جانب آخر، وذلك من شأنه أن ينمي علاقاتهم ويزيد رغبتهم في التطور والتقدم.

**جدول رقم (22):** المشاكل التي يواجهها العمال وتأثيرها على تطورهم.

المجموع		مشاكل إدارية		مشاكل شخصية		مشاكل مع الزملاء		مشاكل تتعلق بالعمل		طبيعة المشكل	أثره على تطور العمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
9.71	10	-	-	-	-	-	-	16.95	10	ضعف نوعية ومردودية الإنتاج	
49.51	51	12	3	-	-	41.18	7	69.49	41	الشعور بالاضطراب في العمل	
8.74	9	4	1	50	1	5.88	1	10.1	6	فقدان الرغبة في العمل	
9.71	10	40	10	-	-	-	-	-	-	نقص الثقة بالمؤسسة	
22.33	23	44	11	50	1	52.94	9	3.39	2	الرغبة في تغيير المكان	
100	103	100	25	100	2	100	17	100	59	المجموع	

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 49.51% من أفراد العينة الذين يصرحون بأن شعورهم بالاضطراب في محيط العمل بنسبة 69.49% راجع الى المشاكل المتعلقة بالعمل وبنسبة

41.18% بسبب علاقاتهم المتوترة مع زملائهم ونسبة 14.18% بالنسبة لمواجهتهم مشاكل في علاقاتهم مع زملائهم و12% بالنسبة للمشاكل الإدارية التي يواجهونها.

تبين مما سبق أن شعور العاملين بالاضطراب في محيط العمل ينتج بسبب المشاكل التي تعترضهم في العمل وبسبب توتر علاقاتهم، مما يفقدهم الثقة بالمؤسسة ويزيد رغبتهم في تغييرها والانفصال عنها وهذا ما يضعف حماسهم وعزيمتهم وتراجع معنوياتهم ويقلل التزامهم وتمسكهم بقيم وأهداف المنظمة مما يشكل صعوبات في تحقيقها، وهذا يدفع المنظمة الى ضرورة توفير مناخ تنظيمي خال من المشاكل والصعوبات، وذلك بتنمية وتحسين العلاقات الإنسانية بين العمال وتسهيل عملية التفاعل بينهم وتنمية علاقات المحبة والاحترام والثقة المتبادلة وتعميق قيم التعاون والتضامن حتى يشعر العاملون بالراحة والاستقرار في مناخ يكونون فيه على استعداد تام لبذل جهودهم وتقديم طاقاتهم ومهاراتهم لتحقيق أهدافها، وتوفير جو من الاخوة يزيد من تماسك العاملين من خلال شعورهم بأنها تمثل مصدرا للأمن والاستقرار والطمأنينة وبالتالي يزيد انتماءهم لها وتمسكهم بقيمها والعمل على تنميتها، الامر الذي يوجد لديهم رغبة في التغيير والتطوير لما يحقق الأهداف العامة.

نستنتج مما سبق أهمية وجود مناخ تنظيمي خال من المشاكل والاضطرابات التي تعترض العمال مهما كان نوعها كونها تمثل سببا لشعور العاملين بالاضطراب والانفصال عن بيئة العمل وتضعف من رغبتهم في تقبل قيم وأهداف المؤسسة وتعيق عملية التطور والتقدم.

**جدول رقم (23): مناقشة العمال لأمر غير متعلقة بالعمل وأثرها على تطورهم.**

المجموع		لا		نعم		رأي العمال أثره على تطورهم
%	ك	%	ك	%	ك	
20.39	21	-	-	20.79	21	متنفسا ومخرجا من روتين العمل
77.67	80	-	-	79.21	80	معرفة أحوال الزملاء ومحاولة المساعدة
01.94	2		2	-	-	لا يوجد منها فائدة
100	103		2	100	101	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 77.67% بالنسبة للأفراد الذين يصرحون بأنهم يتناقشون مع زملائهم في أمور خارج العمل أثناء فترة العمل مدعمة بنسبة 79.21% في كونها تمكن من معرفة أحوال الزملاء ومساعدتهم على حلها، تليها 20.39% من أفراد العينة يصرحون بأهمية ذلك في إيجاد متنفسا ومخرجا من روتين العمل مدعمة بنسبة 20.79% في حين نجد أضعف نسبة 01.94% من العمال يصرحون بعدم مناقشتهم مع زملائهم لعدم وجود فائدة من ذلك مدعمة بنسبة 100%.

يتبين من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة يؤكدون على أهمية مناقشتهم لعلاقاتهم غير المتعلقة بالعمل أثناء فترة العمل لأنها تمكن من الاطلاع على أحوال الزملاء ومساعدة بعضهم البعض، ما يبين أهمية العلاقات الإنسانية في تماسك العمال ووحدتهم، حيث ترتفع معنوياتهم ويزيد ارتباطهم ببعضهم وتحقق لهم المساندة والدعم المستمر فيشعرون بأنهم عائلة واحدة متماسكة تجمعهم علاقات إنسانية أكثر منها علاقات عمل روتينية، وبذلك فتمسكهم يزيد حماسهم ودافعيتهم للعمل ويرفع معنوياتهم ويكسر حاجز الروتين الذي تحدته العلاقات الرسمية في التنظيم وتجعل العاملين في ديناميكية وحركية مستمرة ومتجددة تنعش قوة التكامل والتعاون وقيم التضامن التي تغرسها فيهم هذه العلاقات وتوفر لهم الاستقرار والطمأنينة مما يزيد ارتباطهم ببعضهم وانتمائهم للمؤسسة ككل.

نستنتج مما سبق أن العلاقات الإنسانية بين العاملين تشكل ميدانا تعاونيا غير رسميا يساعدهم على تنمية روابطهم مع بعضهم ويقلل من شعورهم بأجواء الروتين التي يجدونها في بيئة العمل، الامر الذي يظهر أهمية هذه العلاقات في تحقيق الأمان والراحة لهم وتنمية استقرارهم في المؤسسة.

**جدول رقم (24):** طبيعة علاقة العمال مع زملائهم وأثرها على تطورهم.

المجموع		علاقة متوترة		علاقة طبيعية		علاقة جيدة		طبيعة العلاقة أثرها على تطور العمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
17.48	18	-	-	12.50	3	20.27	15	الشعور براحة واستقرار نفسي
21.36	22	-	-	45.83	11	14.87	11	الشعور بالدعم والمساندة
46.60	48	-	-	41.67	10	51.35	38	تنمية المحبة والإحساس بالغير
9.71	10	-	-	-	-	13.51	10	زيادة التمسك بالجماعة والمؤسسة
4.85	05	100	5	-	-	-	-	حدوث قلق واضطراب
100	103	100	5	100	24	100	74	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 64.60% من العمال يصرحون بأن علاقاتهم مع زملائهم تنمي فيهم المحبة والإحساس بالآخرين مدعمة بنسبة 51.35% بالنسبة للذين لديهم علاقات جيدة في محيط العمل، وبنسبة 41.67% من الذين لهم علاقات طبيعية، تليها نسبة 21.36% من العمال يصرحون بأن هذه العلاقات تمنحهم شعورا بالدعم والمساندة في العمل مدعمة بنسبة 45.83% بالنسبة للذين لهم علاقات طبيعية، وبنسبة 14.87% لعلاقاتهم الجيدة، تليها 17.48% من العمال الذين لهم علاقات جيدة.

بينما نجد أضعف نسبة قدرت بـ 4.87% من العمال الذين يصرحون بشعورهم بحالة من القلق والاضطراب بسبب علاقاتهم المتوترة مع زملائهم بنسبة 100%.

يتبين من خلال القراءة الإحصائية أن أغلب العاملين لهم علاقة جيدة مع زملائهم في المؤسسة وهذا ما يوفر جو يشعرون فيه بالمحبة والإحساس ببعضهم، حيث تربطهم علاقة قوية وممتينة ترفع معنوياتهم وتزيد تمسكهم وتوفر لهم جو من الراحة والاطمئنان، وبالتالي فهم يدعمون ويساندون بعضهم في مختلف الجوانب، ويحققون تفاعل إيجابي ومستمر يمكن من وجود جو يسمح باستقرارهم داخل التنظيم.

كما أن قوة هذه العلاقات تسهل من عملية اندماج الفرد في الجماعة وتدفعه للالتزام بمعاييرها وقيمتها ويكتسبون بذلك قدرة على مواجهة المشاكل ويسعون الى التعاون على حلها، فبنموا بينهم العمل كوحدة جماعية تزيد ارتباطهم ببعضهم وترفع حماسهم لتقديم الأفضل والاحسن.

نستنتج مما سبق التأثير الواضح لطبيعة العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة فكما كانت هذه العلاقات مستقرة وقوية ساهمت في زيادة ارتباط العاملين وتضامنهم ومكنت من اختيار نسق من العلاقات يسهم في تحقيق التفاعل الإنساني على أعلى مستوى، ويحقق أكبر درجة من انتماء العمال للجماعة المتعاونة ويضمن قبولهم لأهداف وقيم المؤسسة .

**جدول رقم (25):** طريقة العمل التي يفضلها العمال وأثرها على تطورهم.

المجموع		العمل الفردي		المسؤول المباشر		مع الزملاء		طريقة العمل المفضلة	أثرها على تطور العمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
24.27	25	50	4	-	-	29.58	21	تنمية القدرات والخبرات	
27.19	28	50	4	100	24	-	-	الشعور بالدعم والمساندة	
48.54	50	-	-	-	-	70.42	50	تحسن الإنتاج بسبب تظاهر الجهود	
100	103	100	8	100	24	100	71	المجموع	

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 48.54% من العمال الذين يصرحون بتحسين مستوى إنتاجيتهم نتيجة تظافر الجهود مدعمة بنسبة 70.42% من العمال يرجعون السبب في ذلك الى العمل مع الزملاء، تليها 27.19% من العمال الذين يشعرون بالدعم والمساندة مدعمة بنسبة 100% من

من طرف العمال الذين يفضلون العمل مع المسؤول المباشر، و50% من العمال الذين يفضلون العمل الفردي.

كما نجد 24.27% من العمال يصرحون بأن تنمية قدراتهم في العمل هي نتيجة عملهم مع زملائهم مدعمة بنسبة 29.58% ونسبة 50% من الذين يفضلون العمل الفردي.

نستنتج أن غالبية العمال يفضلون العمل في جماعة واحدة مع بعضهم البعض لأن ذلك يؤدي الى تحسن مستوى الإنتاج ونوعيته نتيجة تظافر الجهود، فاحتكاك العاملين مع بعضهم على اختلاف فئاتهم المهنية ومستوياتهم التعليمية يجعلهم يستفيدون من خبرات ومهارات بعضهم البعض، فالعمل الجماعي يعطي مردودية افضل من العمل الفردي ويجعل العاملين يقللون من الأخطاء في العمل ويتغلبون على الصعوبات التي تعترضهم.

كما أن سيرورة العمل لا يمكن أن تتم إلا عن طريق التعاون والتضامن بين الافراد فالاحتكاك يولد خبرة ومعرفة ويكشف تدريجيا عن عدة مميزات ترسمها ميزة الجماعة التي يعمل فيها الفرد، حيث تثبت فيه قيم وثقافة جديدة تنبذ العزلة والفرديّة وتدفع العامل الى الاندماج في الجماعة، الامر الذي يجعلها في انسجام تسودها علاقات إنسانية محفزة للتواصل والاستمرار والاستقرار في بيئة العمل.

كما نجد مجموعة من العمال يفضلون العمل مع المسؤول المباشر لأن ذلك يشعرهم بالدعم والمساندة ويحسن من علاقاتهم مع رؤسائهم ويصبح المسؤول نفسه عضوا من أعضاء الجماعة يتخلى عن القوة السلطوية التي تحدث تنافر وتفكك في محيط العمل.

وهناك مجموعة أخرى من العمال تفضل أن تعمل بمفردها وهذا يبين وجود نوع من المنافسة حيث يريد كل فرد أن يبرز من خلال عمله الفردي تميزه ومهاراته وهذا حتى يحقق مزايا ومكافآت مقابل الأداء الفردي المتميز.

نستنتج مما سبق أن العمل الجماعي المتناسق يسمح للعمال بتشكيل وحدة وقوة جماعية تؤدي الى تحسن مستوى العلاقات بين الافراد ويجعلهم يستفيدون من تجارب وخبرات بعضهم البعض، وهذا بدوره يسهل عملية تطور كفاءاتهم ومهارتهم بما يتماشى والتقدم والتطور الذي تعرفه المؤسسات حاليا.

جدول رقم (26): إهتمام إدارة المؤسسة بمساعدة العاملين وأثرها على تطورهم.

المجموع	يهتم								موقف العمال أثره ذلك على تطورهم	
	لا يهتم		تحسين الظروف الاسرية		التقليل من الضغوط النفسية		مراعاة تعب العمال			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
12.62	13	-	-	-	-	08.11	03	45.45	10	زيادة الثقة والتمسك بالمؤسسة
36.90	38	-	-	45.16	14	64.86	24	-	-	زيادة حماس ودافعية العمال
15.53	16	-	-	19.35	6	27.03	10	-	-	رفع معنويات العمال وشعورهم بأهميتهم
19.42	20	-	-	25.81	8	-	-	54.55	12	التطوع للعمل الإضافي
2.91	3	-	-	9.68	3	-	-	-	-	الاستعداد للتضحية من أجل المؤسسة
12.62	13	100	13	-	-	-	-	-	-	ظهور الفوضى واللامبالاة
100	103	100	13	100	31	100	37	100	22	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 36.90% من العمال الذين يصرحون بزيادة حماسهم ودافعتهم للعمل نتيجة إهتمام الإدارة بمساعدتهم مدعمة بنسبة 64.86% من الذين يصرحون بأن مساعدة الإدارة لهم تكون عن طريق التقليل من الضغوط النفسية لهم، وبنسبة 45.16% من الذين يصرحون بأن مساعدة الإدارة لهم تكون عن طريق تحسين الظروف الأسرية لهم.

تليها 19.42% من العمال الذين يصرحون على استعدادهم للتطوع للعمل الإضافي نتيجة إهتمام الإدارة بمساعدتهم وهي مدعمة بنسبة 54.55% من الذين يصرحون بمراعاة الإدارة لهم في حالة تعبهم وبنسبة 25.81% بالمساعدة على تحسين الظروف الاسرية لهم، كما نجد 12.62% من العمال يصرحون

بوجود جو عمل تسوده الفوضى واللامبالاة نتيجة إهمال الإدارة وعدم إعطائها الأهمية لمساعدة العاملين وهي مدعمة بنسبة 100%.

مما سبق يتبين وعي إدارة المؤسسة بأهمية الراحة النفسية والاستقرار الذي يحتاجه العامل حتى يتمكن من تحقيق أهدافها، وهذا ما يدفعها الى الاهتمام بمختلف الجوانب الإنسانية التي تتعلق بالعامل من مراعاة العمال في حالة التغيب وتقليل ضغوطهم النفسية والسعي لتحسين أحوالهم الاسرية حتى تجعل العامل يثق بالمؤسسة ويشعر بأهميته فيها وأن نجاحها وتقدمها يتوقف أساسا على نجاحه وتقدمه وبذلك تجعل المؤسسة الاهتمام بالعامل من أولوياتها فتوفر له المناخ الملائم الذي يحفزه ويساعده على العطاء والبذل، فتزيد حماسهم وترتفع معنوياته وتدفعه الى التطوع والاستعداد لتحقيق استراتيجياتها وتطور بذلك من نظرة لعمله ولأهداف وقيم المنظمة ككل.

**جدول رقم (27):** تعاون العمال فيما بينهم خارج المؤسسة وأثره على تطورهم.

المجموع		لا		نعم		موقف العمال من التعاون أثره على تطورهم
%	ك	%	ك	%	ك	
36.89	38	-	-	37.26	38	زيادة الثقة والاحترام بين العمال
56.31	58	-	-	56.86	58	ارتفاع مشاعر الانتماء والراحة النفسية
5.83	6	-	-	05.88	6	تنمية علاقات الارتباط والاستقرار في المؤسسة
0.97	1	100	1	-	-	لا يوجد فائدة منها
100	103	100	1	100	102	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 56.31% من العمال يصرحون بارتفاع مشاعر الانتماء والراحة النفسية والتي نتجت عن تعاونهم مع زملائهم خارج أوقات العمل مدعمة بنسبة 56.86%، تليها نسبة 36.89% من الذين يصرحون بزيادة الثقة والاحترام بينهم كنتيجة لتعاونهم مع زملائهم خارج أوقات العمل مدعمة بنسبة 37.26%.

يتبين مما سبق وجود تفاعل وتعاون بين الافراد العاملين خارج أوقات العمل أي خارج الإطار الرسمي وهذا بدوره ينمي مشاعر الانتماء عندهم ويشعرهم بالراحة والاستقرار النفسي كما يزيد من ثقتهم واحترامهم لبعضهم وبذلك يزيد تماسكهم وهذا ما يبين وجود تفاعل إيجابي بين العمال له أثر يفوق تأثير العلاقات الرسمية.

كما تبين لنا من خلال المقابلات أن مساعدة العاملين لبعضهم لا تنحصر في إطار المساعدة في العمل وإنما تمتد الى تحسين الظروف الاسرية للزملاء في كثير من الأحيان وهذا ما لمسناه عند العمال وهو ما أدى الى انصهار القيم الفردية لكل عامل في قيم جماعية اكتسب العمال من خلالها القدرة على الاندماج والتكيف مع بعضهم والتماسك كوحدة جماعية ورؤية موحدة لأهدافهم، وأصبحت الأهداف الشخصية أهداف عامة تقع مسؤولية تحقيقها على الجميع مما يساعد على تطور المنظمة ككل.

نستنتج مما سبق أن العلاقات الإنسانية التي يكونها الافراد العاملين في التنظيم تحافظ على استمرارها خارج الاطار الرسمي للعمل، وهذا ما يبين أهمية هذه العلاقات في تشكيل واستمرار التعاون والتضامن وزيادة مظاهر الاندماج والانتماء.

جدول رقم (28): طريقة تعامل المشرف مع العمال حسب المستوى التعليمي.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي	أهمية العلاقات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
14.56	15	-	-	16.28	7	17.95	7	25	1	القضاء على مظاهر الفردية والانعزالية	
12.62	13	41.18	7	-	-	12.82	5	25	1	نشر مظاهر المحبة والأمان	
17.48	18	17.65	3	30.23	13	5.13	2	-	-	تزيد دافعية العمال	
52.43	54	35.29	6	51.16	22	61.54	24	50	2	تنشر جو التعاون والمشاركة	
2.91	3	5.88	1	2.33	1	2.56	1	-	-	تزيد درجة التمسك والانتماء	
100	103	100	17	100	43	100	39	100	4	المجموع	

من خلال الجدول يتبين أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 52.43% من العمال يصرحون بأن أهمية العلاقات الإنسانية تكمن في نشر جو من التعاون والمشاركة مع الآخرين مدعمة بنسبة 61.54% من العمال الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط وبنسبة 51.16% من العمال الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي، وبنسبة 50% من الذين لهم مستوى ابتدائي ونسبة 35.29% بالنسبة لذوي المستوى الجامعي.

كما نجد 17.48% من العمال يصرحون بأن العلاقات الإنسانية التي تربطهم ببعضهم تزيد من دافعيتهم للعمل مدعمة بنسبة 30.23% بالنسبة لذوي المستوى الثانوي و17.65% بالنسبة لذوي المستوى الجامعي.

مما سبق يتبين وعي العمال بأهمية العلاقات الإنسانية وأثرها في إيجاد جو من التعاون والمشاركة بين الأفراد ونجد هذا عند المستوى التعليمي المتوسط والثانوي باعتباره المستوى الذي يميز غالبية أفراد العينة أي (82) شخص، وبالتالي فإن التقارب بين هذين المستويين ينتج عنه نوع من التفاعل الاجتماعي ونسيج من العلاقات التي تدفع الأفراد الى التضامن وسط بيئة عمل حيوية تجمع الأفراد في بناء واحد مبني على الاحترام والمشاركة.

وبالنسبة للعمال الذين يرون بأن أهمية العلاقات الإنسانية تكمن في زيادة دافعية العمال وحماسهم للعمل، فنجد ذلك حسب رأي المستوى الثانوي والجامعي وباعتبار العمال من ذوي المستوى الجامعي هي الفئة الأكثر وعياً وتعلماً في المؤسسة فهي تدرك أن العلاقات التي تتبع من الإحساس بالآخرين تنتج جواً من الاخوة والتعاون وتحدث استقراراً في عزيمة الأفراد وتنمي إحساسهم بهدفهم وطموحاتهم، وقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية أن العوامل الإنسانية كالتعاون والتفاهم هي عوامل دافعة للعمال على العمل أكثر وأحد المحفزات التي تجعلهم يحسنون إنتاجهم، فالعلاقات حسب هذا المدخل هي عوامل يفوق تأثيرها تأثير العوامل المادية الأخرى.

نستنتج مما سبق أن العلاقات الإنسانية التي تربط بين الأفراد في التنظيم تشكل نسقاً من التفاعلات التي تعمل على تكوين بيئة أو مناخ تنظيمي يسمح للأفراد من التكيف والاندماج على اختلاف مستوياتهم التعليمية، وكلما كان المستوى التعليمي أكثر تقدماً كانت النظرة إلى أهمية هذه العلاقات أكثر ضرورة.

**جدول رقم (29): أهمية العلاقات الإنسانية بين العمال حسب المنصب المهني.**

المجموع		عمال التنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		المستوى التعليمي	أهمية العلاقات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
14.56	15	11.67	7	7.69	2	35.29	6	القضاء على مظاهر الفردية والانعزالية	
12.62	13	13.33	8	7.69	2	17.65	3	نشر مظاهر المحبة والأمان	
17.48	18	11.67	7	42.31	11	-	-	زيادة دافعية العمال	
59.43	54	61.67	37	34.62	9	47.06	8	نشر التعاون والمشاركة	
2.91	3	1.66	1	7.69	2	-	-	زيادة التمسك والانتماء للمؤسسة	
100	103	100	60	100	26	100	17	المجموع	

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العامل يتمثل في نسبة 59.43% من العمال الذين يرون بأهمية العلاقات الإنسانية في كونها تنشر جو من التعاون والمشاركة مدعومة بنسبة 61.67% لعمال التنفيذ، ونسبة

47.06% لفئة الإطارات تليها 17.48% من العمال الذين يصرحون بأن هذه العلاقات تزيد دافعيتهم للعمل والإنجاز مدعمة بنسبة 42.31% بالنسبة لعمال التحكم ونسبة 11.67% بالنسبة لعمال التنفيذ.

كما نجد 14.56% من العمال يصرحون بأن هذه العلاقات تعمل على القضاء على مظاهر الفردية والانعزالية مدعمة بنسبة 35.29% لفئة الإطارات.

يتبين من خلال القراءة الإحصائية أن فئة عمال التنفيذ وعمال التحكم هما الفئتان الأكثر اهتماما بالعلاقات الإنسانية، حيث يرون أنها تمثل جانبا مهما في نشر مظاهر التعاون والتضامن من بينهم كما تدفعهم الى العمل بحماس أكثر وهذا بحكم أن عمال التحكم والتنفيذ هما الفئتين الأكثر احتكاكا مع بعضهم عكس فئة الإطارات التي نجدها في الجانب الإداري.

فعمال التحكم والتنفيذ بحكم عمل المؤسسة المتمثل في قطع الحديد وتلحيمة فإننا نجدهم في ورشات صناعة تتطلب الجهد العضلي والجسدي بدرجة أولى وبالتالي فإنهم يكونون عرضة للخطر فالعلاقات الإنسانية توفر لهم الشعور بالأخوة والاستعداد للمساعدة كلما تطلب الامر ذلك، وبالتالي فإن التعاون يكون ضروري حتى يتم العمل بالشكل المطلوب، فانتفاء العامل الى جماعة عمله والى مؤسسته يتطلب منه الإخلاص في عمله ولزملائه وأن يمتلك درجة عالية من الالتزام والتسمك بمعايير وقيم المؤسسة وأن يوجه سلوكه بما يخدم أهداف المصلحة العامة ويحقق الاستقرار والتكيف في محيط العمل

## 9- نتائج الفرضية الثانية:

من خلال تحليلنا لبيانات الفرضية الثانية تم التوصل الى النتائج التالية:

يتوفر لدى العاملين في المؤسسة وعي كبير بأهمية العلاقات الإنسانية التي تربطهم مع زملائهم من علاقات صداقة وزمالة وغيرها ...، ويفضل كل أفراد العينة استمرار هذه العلاقات حيث يرون أنها تمكنهم من التحقيق التقارب والتماسك وتشبع حاجة الافراد الى العيش في جماعات اجتماعية متعاونة تسهم في تحقيق وحدة وانسجام التنظيم.

وهناك بعض الافراد في المؤسسة يلجؤون الى تكوين علاقات مصالح تمكنهم من تحقيق أكبر قدر من الامتيازات الشخصية، وهذه العلاقات تشكل أحيانا إطار تنافسي يحدث نوعا من الاضطرابات والاستقرار في محيط العمل وهذا يؤثر على تطور الافراد وإخلاصهم في العمل.

كما يفضل أغلب عمال المؤسسة عند مواجهتهم المشاكل أو تعرضهم لأي صعوبات في العمل اللجوء الى الزملاء وطلب المساعدة منهم، وهذا يبين وعي العمال بأهمية تكوين علاقات اجتماعية في

التنظيم تشبع حاجة الافراد الى الانتماء الى وسط اجتماعي تسوده الثقة والاحترام المتبادل ويكون فيه التفاعل بين الافراد في أعلى مستوياته ويحقق رغبة الفرد في استمراره في هذه الجماعة وإخلاصه لها .

كما أن المشاكل والصعوبات التي يواجهها العمال سواء تعلقت بالعمل أو مشاكل في علاقاتهم مع زملائهم غالباً ما تحدث اضطرابات في محيط العمل وتفقد العمال الرغبة في العمل وتقلل ثقافتهم بالمؤسسة ويتلاشى شعورهم بالانتماء إليها، وهذا ما يوجد صعوبة في الاندماج والتكيف في المؤسسة ويؤثر على فعالية الإنتاج ويسعى العمال في المؤسسة الى تكوين علاقات جيدة والمحافظة عليها، حيث يرون أن هذه الأخيرة توفر مناخ عمل تسوده المحبة والإحساس والراحة والطمأنينة، زيادة على أن هذه العلاقات تقوي مساندتهم ودعمهم لزملائهم وتحافظ على التفاعل الإيجابي الذي يحقق استقرار واندماج الفرد في الجماعة وتكسبه القدرة على التكيف مع الزملاء كوحدة جماعية تزيد من تبادل معارفهم وتطوير خبراتهم وقدراتهم.

كما يفضل أغلب عمال المؤسسة التعاون مع زملائهم في قيامهم بأعمالهم كونها تمكنهم من تنمية قدراتهم والاستفادة من مهارات زملائهم، وبذلك تتحسن مردودية الإنتاج ويحققون الانسجام والتفاعل.

كما تسعى إدارة المؤسسة الى الاهتمام بالناحية النفسية للعمال وإشعارهم بأهميتهم في تحقيق أهدافها، حيث تعمل على الاهتمام بتحسين ظروفهم الاسرية وتقليل ضغوطاتهم النفسية، حتى تتمكن من كسب ثقة العامل وتدفعه الى بذل كل ما بوسعه في سبيل تحقيق أهدافها، فتنشأ بذلك علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة وتجعله يتقبل أهدافها وقيمها .

وتتجاوز العلاقات الاجتماعية بين العمال الاطار الرسمي المحصور في نطاق العمل الى علاقات إنسانية متينة تدفعهم الى مساعدتهم لزملائهم حتى خارج بيئة العمل، وهو ما يؤدي الى انصهار القيم الفردية لكل عامل في قيم جماعية تساعد على الاندماج والتكيف وتمنح رؤية واضحة وموحدة لأهداف المؤسسة، كما يتبين الضرورة الى أهمية وجود مناخ تنظيمي خال من المشاكل والاضطرابات التي تعترض العمال مهما كان نوعها كونها تمثل سبب شعور العاملين بالاغتراب وبالانفصال عن بيئة العمل وتضعف من رغبتهم في تقبل قيم وأهداف المؤسسة.

فكلما كانت العلاقات بين العمال واضحة ومستقرة كلما ساهمت في زيادة ارتباط العاملين وتضامنهم ومكنت من تحقيق التفاعل الإنساني على أعلى مستوى ويحقق أكبر درجة من انتماء العمال واستعدادهم للتطوير والتحسين لتحقيق أهداف وقيم المؤسسة.

ومن خلال النتائج التي توصلنا اليها والتي تبين أهمية وجود علاقات إنسانية في التنظيم، فإن الفرضية الثانية قد تحققت.

### 10- تحليل جدول الفرضية الثالثة:

جدول رقم (30): نوع المكافأة التي تمنحها المؤسسة للعمال وأثرها على أدائهم.

المجموع	ترقيات		زيادة في الاجور		المشاركة في الأرباح		تأمينات إجتماعية		إجازات وعطل مدفوعة الاجر		نوع المكافأة أثرها على تطور العمال	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
27.19	28	42.86	3	22.22	4	18.18	4	25.53	12	55.56	5	زيادة الدافعية للعمل
25.24	26	14.28	1	5.56	1	68.18	15	19.15	9	-	-	تنبيه العمال الى أهمية عملهم
13.59	14	-	-	72.22	13	4.55	1	-	-	-	-	إشباع حاجات العمال
19.42	20	42.86	3	-	-	-	-	27.66	13	44.44	4	توحد بين أهداف الفرد والمنظمة
14.56	15	-	-	-	-	9.09	2	27.66	13	-	-	زيادة تمسك الفرد بالمنظمة
100	103	100	7	100	18	100	22	100	47	100	9	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 27.19% من العمال الذين يصرحون بزيادة دافعيتهم للعمل وحماسهم وهم الذين تحصلوا على مكافآت تمثلت في إجازات وعطل مدفوعة الاجر مدعمة بنسبة 55.56%، ونسبة 42.86% من الذين تمثلت مكافآتهم في ترقيات في الوظيفة.

كما نجد 25.24% من العمال يصرحون بأن المؤسسة تتبهم الى أهمية العمل الذي يقومون به مدعمة بنسبة 68.18% من العمال الذين تمثلت مكافآتهم في المشاركة في أرباح المؤسسة، ثم نجد 19.42% من العمال يصرحون بوحدة أهدافهم مع أهداف المنظمة مدعمة بنسبة 44.44% من العمال الذين تحصلوا على ترقيات.

يتبين مما سبق أن المكافآت المختلفة التي تقدمها المؤسسة للعمال تلعب دورا مهما في زيادة دافعية العمال وتقوية حماسهم للعمل، لهذا تلجأ المؤسسات بمنح العمال إجازات وعطل مدفوعة الاجر حتى تمكن العامل من أوقات الراحة يجدد فيها نشاطه وقوته ويعود بعد ذلك بقوة وطاقة تسمح له بإنجاز الأعمال بالشكل الحسن، كما تجعل المؤسسة من التأمينات الاجتماعية وسيلة هامة تشعر العامل باهتمام الإدارة بالصحة النفسية والجسمية له، وبأنه مؤمن في حالة تعرضه لأي خطر في ميدان العمل إضافة الى منح العمال فرصا لتغيير الوظائف بعد فترة من الزمن وزيادة مسؤولية العامل وتوسيع مهامه يجعله يتحمل مسؤولية أكبر يثري معارفه وينمي خبراته ومهاراته ويطورها.

من جانب آخر فحسب تصريحات العمال فإن اشراك المؤسسة لهم في الأرباح تتبهم الى أهمية وقيمة العمل الذي يقومون به وتصبح هذه المكافأة بمثابة دافع للعامل ليحسن من عمله ونتاجه ما دام يعود عليه بالريح ويشعر بذلك بأن أهدافه وأهداف المؤسسة هي واحدة في كل الحالات وهذا يجعله يخلص في عمله ويؤديه بمسؤولية ونزاهة وبيئذ كل ما بوسعه في سبيل تحقيق أهدافها التي تصبح أهدافه الشخصية، وهو ما ينمي في العمال الجد والإخلاص في عملهم ويزيد من رغبتهم في التجديد والتطوير.

نستنتج من خلال هذا أن المكافآت التي تمنحها المؤسسة للعمال لها تأثير واضح على دافعية وحماس العمال وتسهم في إشعار العامل بأهميته وأهمية العمل الذي يقوم به وتوحد بين أهداف الفرد وبين أهداف المؤسسة، وهذا ما توصل إليه " إيتزيوني " حيث يبين أن اندماج الفرد في منظمته يرتبط بمقدار ما تستطيع أن تلبيه له من حاجاته الامر الذي يجعله يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها.

**جدول رقم (31):** استشارة المؤسسة العمال عن نوع الحوافز التي يفضلونها واثارها على تطورهم.

المجموع		لا تستشير		تستشير		موقف العمال
%	ك	%	ك	%	ك	اثره على تطورهم
3,88	4	-	-	3,88	4	زيادة الكفاءة في الإنتاج
52,43	54	-	-	52,43	54	اشباع حاجات العمال ونشر الرضا والاستقرار
32,04	33	-	-	32,04	33	تنمية الشعور بالمشاركة وارتفاع الاداء
11,65	12	-	-	11,65	12	تجنب لجوء العمال الى طرق اخرى لإشباع حاجاتهم
100	103	-	-	100	103	المجموع

يتبين من خلال الجدول ان الاتجاه العام يتمثل في نسبة 52,43% من العمال يفضلون ان تستشيرهم المؤسسة عن نوعية الحوافز التي يفضلونها لان ذلك يؤدي الى اشباع حاجاتهم ونشر الرضا والاستقرار، وتليها 32,04% من العمال الذين يصرحون بان استشارة الادارة لهم عن نوعية الحوافز التي يفضلونها يؤدي الى تنمية الشعور بالمشاركة، ونجد 11,65% من العمال الذين يرون ان استشارتهم عن نوعية الحوافز المفضلة لديهم تجنبهم اللجوء الى الطرف غير رسمية لإشباع حاجاتهم الخاصة.

يتبين لنا مما سبق ان مراعات ادارة المؤسسات لحاجات العمال عند تقديم الحوافز التي لها اثر كبير على معنوياتهم وشعورهم بالرضا فهو يحرك طاقاتهم وقدراتهم، ولهذا فالمنظمة التي تستشير عمالها عن نوعية الحوافز التي يفضلونها مقابل ادائهم تأخذ بعين الاعتبار تباين خصائص العمال وقيمهم واهدافهم، الامر الذي يتطلب من المؤسسة ان تؤدي دور اساسي في توجيه عملية التحفيز لإثارة الدوافع عند الفرد وتوجيهها نحو الأداء الافضل، كما ان الاخذ برأي العمال عن نوعية الحوافز التي يحتاجونها تتيح للفرد فرصة التعبير عن نفسه كعضو في هذه البيئة، فيشعر فيها بالارتياح والأمان والسعادة.

كما توفر هذه الفرصة التي تمنحها المؤسسة لعمالها في اختيارهم الحوافز التي يحتاجونها شعورا بالمشاركة والانتماء للمؤسسة مما يؤدي الى تحسين ظروف العمل واسلوب التعامل والتشاور والشعور بالانتماء والتضامن، وهذا ما اشار اليه "تسستر برنرد" عندما عبر عنه في حالة "الكومينون" أي الترابط

الذي يربط بالانسجام الاجتماعي والامني الذي يضمن الراحة النفسية، فيكون العامل مع المؤسسة علاقة ترابطية متينة تخفي فيها النظر التقليدية للعامل على انه آلة هدفها الربح المادي فقط، حسب ما فادت به النظرية التaylorية، وانما كيان بشري كلما اشبعت الحاجة التي تنقصه ادى ذلك الى زيادة رضاه وانتمائه واخلاصه في العمل.

نستنتج مما سبق أن أخذ المسؤولين في المؤسسة برأي العمال عن نوعية الحوافز التي يفضلونها يؤثر على تطورهم بالسماح لهم بتحقيق صورة ذاتية ايجابية تزيد ثقة العامل بالمؤسسة التي تعمل على تنمية ادائه واستقلالية انتماءه لها كعضو له دور فعال في تحقيق النمو والانتاج، وقد أكد "ماسلو" على ضرورة اشباع حاجات العاملين في التنظيم وتهيئة الجو الاجتماعي الملائم الذي يوفر للفرد الراحة النفسية والاستقرار والطمأنينة حتى يصبح الفرد مستعدا للبدل والعطاء والابداع والابتكار.

**جدول رقم (32):** عدالة نظام الحوافز المطبق في المؤسسة وأثره على تطور العمال.

المجموع		غير عادل		عادل		عدالة النظام اثره على تطور العمال
%	ك	%	ك	%	ك	
25.24	26	-	-	31,33	26	الشعور بالرضا والراحة النفسية
1.94	2	-	-	2,41	2	العمل بجد وإتقان
50.49	52	-	-	62,65	52	تقييم المنظمة تقيماً إيجابياً
2.91	3	-	-	3,61	3	زيادة رغبة البقاء في المؤسسة
6.80	7	35	7	-	-	تعتمد تعطيل الإنتاج
12,62	13	65	13	-	-	نقص الحماس وزيادة الإهمال في العمل
100	103	100	20	100	83	المجموع

تبين من خلال الجدول ان الاتجاه العام يتمثل في نسبة 49،50% من العمال الذين يميلون الى تقييم المنظمة تقييما ايجابيا بسبب اعتماد المؤسسة على نظام حوافز عادل مدعمة بنسبة 65،62% تليها 24،25% من الذين يصرحون عن نقص حماسهم في العمل وزيادة اهمالهم في المؤسسة بسبب نظام الحوافز الغير العادل زهي مدعمة بنسبة 65%.

مما سبق يتبين ان اغلب افراد العينة راضين عن نظام الحوافز الذي تطبقه المؤسسة ويصرحون بعدالته، وهذا ما يجعلهم يقيمون المؤسسة تقيما ايجابيا ويشعرهم بالرضا والراحة النفسية، وشعورهم بالعدالة يقلل من مظاهر التسبب والفوضى ولا مبالاة التي تحدث نتيجة اتباع المؤسسة لأنظمة غير عادلة تتم على أسس غير موضوعية، وبالتالي فان العمال الذين يشعرون بعدالة نظام الحوافز ترتفع معنوياتهم وتزيد ثقتهم في المؤسسة وفي قائدها ويكونون مع بعضهم جوا من الاستقرار، وتزيد دافعيتهم للعمل وتقوي روابط انتمائهم لإدراكهم ادراكا تاما ان الجهد الذي يبذلونه سوف يعود عليهم بالفائدة، وبالتالي فالمؤسسة تسعى قدر الامكان الى تحسين وتقييم نظام الحوافز الذي تتبعه، وتزرع لدى العاملين شعورا بالرضا والاطمئنان وتضمن توجيه سلوكياتهم الى ما يخدم اهدافها، ويحقق نجاحهم ويزيد قيم الاخلاص والوفاء.

كما نجد بعض العمال يصرحون بان نظام الحوافز المطبق في المؤسسة غير عادل وذلك ما يدفعهم الى التعمد في تعطيل كمية ونوعية الانتاج ويفقدون الرغبة في العمل مما يؤدي الى نقص حماسهم ويزيد اهمالهم فيفقدون الحس بالمسؤولية والاهتمام بالعمل ما يقلل تمسكهم بقيم واهداف المؤسسة ويقل ولاءهم لها.

نستنتج أن العدالة في نظام الحوافز الذي تعتمد المؤسسة يؤثر بشكل واضح على تطور الافراد كونها تسمح بتوفير مناخ عمل يشعر العامل بالراحة النفسية ويزيد ثقته بالمؤسسة، ويدفعه للعمل من اجل تحقيق اهدافها وتعزيز قيم الوفاء لها.

جدول رقم (33): الحوافز الاكثر طلبا من طرف العمال حسب الفئة المهنية.

المجموع		عمال التنفيذ		اعوان التحكم		اطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الحوافز المطلوبة
14,56	15	11,67	7	11,54	3	29,41	5	المدح والشكر من المسؤول
83,50	26	88,33	53	88,46	23	58,82	10	زيادة في الأجر
1,94	2	-	-	-	-	11,77	2	ترقية الى وظيفة اخرى
100	103	100	60	100	26	100	17	المجموع

يظهر من خلال الجدول ان اتجاه العام يتمثل بنسبة 83,50% من عمال المؤسسة الذين يصرحون بأن لحوافز التي يفضلون الحصول عليها تتمثل في الزيادة في الاجور مدعمة بنسبة 88,45% من طرف فئة اعوان التحكم ونسبة 88,33% من فئة المنفذين بينما نجد 58,82% من الاطارات.

يتبين مما سبق ان الاجر هو الحافز الأكثر طلبا من طرف العمال خاصة فئتي المنفذين وعمال التحكم، باعتبارهما الفئة الاقل مرتبة في السلم الهرمي للمؤسسة، فغالبا ما نجد المنفذين يشكون من قلة الاجور وتأخر حصولهم عليها في كثير من الاحيان، ونظرا لطبيعة عمل المؤسسة المتمثل في تقطيع وتلحيم الحديد أي يتطلب الكثير من الجهد العضلي، فالعامل يسعى دوما الى تحسين اجره مقابل المخاطر التي يتعرض لها في ميدان العمل، كما يمكن للمؤسسة ان تتخذ من الاجور وسيلة فعالة لتحسين اداء العامل ونتاجياته، فكلما زاد اجر العامل زاد معه الاداء والانتاجية وارتفعت معنوياته، وشعر بقيمة العمل الذي يؤديه، وحصل على تلبية حاجياته من جهة اخرى، وبالتالي يلتزم في عمله ويحرص على ادائه بشكل جيد، وتتمكن المؤسسة بذلك من كسب رضا العامل وراحته النفسية وتحقق اشباع حاجته من جانب آخر، مما يزيد من اتقانه لعمله واخلاصه فيه.

كما نجد فئة الاطارات تسعى الى الحصول على الزيادة في الاجور بالدرجة الاولى، حيث تعتبر هذه الفئة ذات مستوى تعليمي عال وتمتلك خبرات ومهارات وكفاءات عالية وبالتالي فان طموحاتهم وطلباتهم تكون اكثر من الفئات الاخرى من العمال، وهذا ما يجعل الاجر هو الحافز الاكثر طلبا بالنسبة لهم. نستنتج مما سبق ان الاجر يلعب دورا هاما في زيادة احساس العامل بالرضا والراحة، ويمكنه من تلبية حاجاته وتلبية رغباته، الامر الذي يساهم في تنمية سلوكياته ويوجهها الى خدمة اهداف المؤسسة وتحقيق نجاحها.

**جدول رقم (34):** معايير توزيع الحوافز وآثارها على تطور أداء العمال.

المجموع		الصدقة		المصلحة		الاقدمية		الكفاءة		معايير توزيع الحوافز على اثرها العمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
45,63	47	-	-	-	-	100	9	100	38	ثقة اكثر في المؤسسة والمسؤول
35,92	37	90,23	28	36	9	-	-	-	-	زيادة المشاكل والاضطرابات
13,56	14	9,68	3	44	11	-	-	-	-	اتباع طرق غير رسمية للحصول على حافز
4,86	5	-	-	20	5	-	-	-	-	ظهور صراعات بين العمال
100	103	100	31	100	25	100	9	100	38	المجموع

يتبين من خلال الجدول ان الإتجاه العام يتمثل في نسبة 45,63% من العمال يصرحون عن ثقتهم في قائدهم وفي المؤسسة، وهم الذين يصرحون ان تقديم الحوافز يتم على اساس الكفاءة مدعمة بنسبة

100% تليها 35,92% من العمال الذين يصرحون عن وجود مشاكل واضطرابات في المؤسسة بسبب توزيع الحوافز على العمال الذين تربطهم علاقات صداقة مع المسؤول مدعمة بنسبة 90,32%.

يتبين من هذا ان الاسس التي من خلالها يتم توزيع الحوافز على العمال تلعب دورا في شعورهم وعلاقاتهم بالمؤسسة، يحث يصرح معظم العمال على ان الحصول على الحوافز يتم بناءا على الكفاءة وهذا ما يمنحهم الراحة النفسية والرضا ويزيد ثقتهم بقائدهم وبمؤسستهم ويدفعهم للعمل بأكثر حماس ودافعية ويوجد شعورا بالمساواة والاستقرار.

كما نجد راي اخر معارض من طرف العمال الين يصرحون ان الحوافز في المؤسسة توزع على اصدقاء المسؤولين والمقربين منه، وهذا ما يحدث مشاكل واضطرابات في المؤسسة، وبالتالي تقل دافعيتهم وحماسهم للعمل وهذا يعود سلبا على انتاجهم، لأنه يحدث فروقات بين العمال وينشر مظاهر الحسد والغيرة بينهم اضافة الى تفكك العلاقات بينهم، كما تساهم في احداث جمود وتحيز بين العمال فيقل اخلاصهم للعمل ويفقدون الثقة في المؤسسة وتحدث تنظيمات غير رسمية تقوم على اساس الصداقة من جهة والمصلحة من جهة اخرى، وهذا ما يضعف قيمة المنظمة ويفقد العاملين الالتزام بها ويقل تمسكهم وولاءهم لها، وتصبح المؤسسة مكانا يحس فيه العامل بالضغط والا استقرار ما يدفعه الى اللجوء الى مختلف الطرق التي تمكنه من اشباع حاجته وان كانت تتعارض مع اهداف المؤسسة.

نستنتج من خلال هذا أن موضوعية الاسس التي يتم من خلالها توزيع الحوافز على العمال تؤثر على رغبتهم في تطوير ذاتهم في المؤسسة، وقد تكون لهذه الاسس دورا هاما في زيادة رضا وقبول العمال أهداف وقيم المؤسسة، كما أن اعتماد المؤسسة على معايير غير موضوعية في توزيع الحوافز يضعف من استقرار العامل ويثير الاضطراب والصراعات في بيئة العمل وبالتالي يؤثر على مستوى تطورهم في المؤسسة.

جدول رقم (35): الاوقات التي يتم فيها توزيع الحوافز واثارها على العمال.

المجموع		توزيع غير مناسب		توزيع مناسب		وقت توزيع الحوافز اثرها على العمال
%	ك	%	ك	%	ك	
17,48	18	-	-	29,03	18	العمل بجد وإخلاص في كل فترة
7,77	8	-	-	12,90	8	تقليل الاضطراب النفسي للعمال
34,95	36	-	-	58,07	36	تلبية حاجات العمال في الوقت المناسب
5,82	6	14,63	6	-	-	اللجوء الى طرف غير رسمية الاشباع الحاجة
93,98	35	85,37	35	-	-	انخفاض معنويات العمال وقلة الانتاج
100	103	100	41	100	62	المجموع

يتبين من خلال الجدول ان الاتجاه العام يتمثل في نسبة 34,95% من عمال المؤسسة الذين يصرحون عن تمكنهم من تلبية حاجاتهم نتيجة حصولهم على حوافز في الوقت المناسب لذلك، مدعمة بنسبة 58,07% تليها نسبة 33,98% من العمال يصرحون عن انخفاض معنوياتهم ودافعيتهم للعمل وقلة انتاجهم بسبب حصولهم على الحوافز في وقت متأخر مدعمة بنسبة 85,37% تليها 17,48% من العمال يصرحون بجدهم وإخلاصهم في عملهم في كل فترة نتيجة الحوافز التي يتحصلون عليها في الوقت المناسب وهي مدعمة بنسبة 29,03%.

يتبين مما سبق ان هناك اختلاف في آراء العمال حول وقت توزيع الحوافز فمنهم من يصرح بان التوزيع يكون في الوقت المناسب، وهذا يمكنهم من الحصول على إشباع حاجاتهم وتلبيتها في الوقت المناسب، كما ينشطهم ويزيد دافعيتهم وتحافظ على ارتفاع معنوياتهم، وحيث ان الحوافز هي عبارة اشباع لحاجات الافراد فعندما تتقابل مع الحاجات فإنها ستوفر للعامل اقوى الدوافع للعمل وتؤثر على رضاه ورغبته وعلى فاعلية المنظمة، وتجعله يحرص على عمله ويتقنه ويخلص فيه بشكل مستمر، وبالتالي فالمؤسسة توفر لعمالها حوافز مناسبة في التوزيع تتجنب دفعهم الى الطرق غير الرسمية التي تشتت طاقاتهم وقدراتهم،

فقد يلجا العامل الى البحث عن اساليب اخرى يشبع من خلالها حاجته كالبحث عن اعمال اخرى خارج المؤسسة، او حتى الرغبة في تغيير المكان، وتفكيره في ذلك ينقص من عزيمته ويكسب سلوكيات سلبية غير تنظيمية تجعله يفقد التزامه اتجاه مؤسسته وعمله.

نستنتج من خلال ذلك ان تلبية حاجات العمال واشباع رغباتهم يجب ان يكون في الوقت المناسب حتى تتجنب المؤسسة لجوء العمال الى اتباع سلوكيات غير تنظيمية تمكنهم من ذلك، وتضمن بذلك تماسك العمال وتوحد طاقاتهم وتستغلها في تحقيق الاهداف العامة للتنظيم.

**جدول رقم (36):** قرار العمال حول بقائهم أو مغادرتهم للمؤسسة حسب الفئة المهنية.

المجموع		عمال تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة المهنية موقف العمال
		%	ك	%	ك	%	ك	
69.90	72	60	36	73.08	19	100	17	البقاء في المؤسسة
30.10	31	40	24	26.92	7	-	-	الرغبة في المغادرة
100	103	100	60	100	26	100	17	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 69.90% من العمال يصرحون عن رغبتهم في البقاء في المؤسسة مدعمة بنسبة 100% بالنسبة لفئة الإطارات وبنسبة 73.08% بالنسبة لعمال التحكم و60% بالنسبة لعمال التنفيذ، كما نجد 30.10% من عمال المؤسسة يصرحون عن رغبتهم في تغيير المؤسسة مدعمة بالنسبة 40% لفئة عمال التنفيذ، ونسبة 26.92% بالنسبة لأعوان التحكم.

يتبين من خلال الجدول أن آراء العمال تتباين حول الراغبين في الاستمرار بالمؤسسة وفئة أخرى تسعى لتغييرها، حيث نجد أن فئة الإطارات هي الفئة الأكثر رغبة في البقاء في المؤسسة بنسبة 100%، ويرجع ذلك إلى تمكن هذه الفئة من تلبية حاجاتها وطموحاتها وتحقيق نوع من التكيف داخل المؤسسة، رغم أنها فئة ذات خبرات ومهارات ومستوى تعليمي عال يساعدها في إيجاد مناصب عمل في مؤسسات أخرى إلا أنها تفضل البقاء في المؤسسة.

بالمقابل نجد 40% من عمال التنفيذ يرغبون في مغادرة المؤسسة ويرجع ذلك إلى تهميش هذه الفئة من طرف الإدارة وصعوبة اندماجها وتكيفها في المؤسسة، أو يعجزها عن تلبية طموحاتها وحاجاتها، ذلك

أن البيئة التنظيمية التي لا توفر لأفرادها إشباعا لحاجاتهم وتكون مقرا لراحتهم واستقرارهم فإنها غالبا ما تكون مصدرا للتسبب واللامبالاة وهذا ما يدفع العمال للبحث عن بيئة أخرى تساعده على تطوير وتحقيق رغباته.

**جدول رقم (37): الأسباب التي تدفع العاملين إلى البقاء في المؤسسة.**

المجموع		عمال تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة المهنية موقف العمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
38.83	40	41.67	25	50	13	11.76	2	وجود نمط إشراف عادل
42.72	44	33.33	20	42.31	11	76.47	13	علاقة طيبة مع الزملاء
6.80	7	8.33	5	-	-	11.76	2	علاقة شخصية مع المسؤول
-	-	-	-	-	-	-	-	لقضاء مصالح خاصة
11.65	12	16.67	10	7.69	2	-	-	وجود حوافز عادلة ومحفزة
100	103	100	60	100	26	100	17	المجموع

تبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 42.72% من العمال الذين يصرحون بأن بقاءهم في المؤسسة يعود إلى علاقتهم الطيبة مع زملائهم وهي مدعمة بنسبة 76.47% بالنسبة لفئة الإطارات، و 42.31% بالنسبة لأعوان التحكم، و 33.33% لفئة عمال التنفيذ.

تليها 38,83% من العمال الذين يصرحون بأن رغبتهم في البقاء في المؤسسة تعود إلى وجود نمط إشراف عادل مدعمة بنسبة 50% بالنسبة لفئة عمال التحكم، و 41.67% بالنسبة لعمال التنفيذ.

كما نجد 11.65% من العمال الذين يصرحون عن رغبتهم في البقاء في مؤسستهم نتيجة لوجود حوافز عادلة ومناسبة، مدعمة بنسبة 16.67% وهي فئة المنفذين.

يتبين من خلال ذلك أن ارتباط العمال في مؤسساتهم وحبهم لها تتحكم فيه أسباب وعوامل كثيرة منها: ارتباط العاملين مع بعضهم بعلاقات إنسانية تنمي فيهم روح العمل الجماعي ويوحد بين أهدافهم ويشعرهم بالاستقرار والراحة ويكون كل قرار يتخذونه نابع من الجماعة ومبادئها مما يزيد من إمكانية تطوير ذاتهم وتوجيه سلوكياتهم وجهة تنظيمية صحيحة.

إضافة إلى وجود نمط إشراف عادل حيث أن القائد الكفاء لا يعتمد على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها، وإنما يعتمد إلى إمداد العاملين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على معنوياتهم ويغرس فيهم روح التعاون ويوفر لهم التوجيه والإرشاد والدعم والمساندة التي توضح للعاملين أهدافهم وأهداف المؤسسة وتساعدهم على تحقيقها معا.

ومن خلال تصريح العمال تبين أن اعتماد المؤسسة على حوافز تتسم بالعدالة ويتم توزيعها في أوقات مناسبة لتلبية حاجات العمال، تجعل البيئة التي يعملون بها بمثابة مكان لاستقرارهم وأمنهم وبذلك تستطيع المؤسسة أن تضبط سلوكيات أفرادها وتحولها إلى سلوكيات تنظيمية قادرة على تبني قيم وأهداف المؤسسة وتجعل العاملين مستعدين لبذل كل ما يلزم لتحقيقها.

نستنتج مما سبق أن بقاء العمال في مؤسساتهم ورغبتهم في تطويرها تتحكم فيه عوامل مختلفة تتمثل في العلاقات الإنسانية التي تجمع بينهم من خلال ما تكونه في بيئة العمل من الألفة والمحبة والتعاون والصدقة والأمانة، كما يتأثر بطبيعة نمط الإشراف والتسيير في المؤسسة من خلال قدرته على تطوير رأس المال البشري وتنمية المعارف والمهارات وصلل القيم الايجابية وتحفيزها إضافة الى أهمية اشباع حاجات العامل وتوجيهها وتوجيه نشاطه الى تحقيق الأهداف العامة.

جدول رقم (38): الاسباب التي تدفع العاملين الى مغادرة المؤسسة.

المجموع		عمال تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	أسباب المغادرة
19.42	20	21.66	13	26.93	7	-	-	تشعر بعدم أهميتك في المؤسسة
11.65	12	11.67	7	19.23	5	-	-	التسلط القيادي
31.07	32	25	15	15.38	4	76.47	13	عدم تلبية حاجتك وطموحاتك
37.86	39	41.67	25	38.46	10	23.53	4	نقص الحوافز وغياب العدالة في توزيعها
100	103	100	60	100	26	100	17	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 37.86% من العمال الذين يصرحون عن رغبتهم في مغادرة المؤسسة بسبب نقص الحوافز وغياب العدالة في توزيعها مدعمة بنسبة 41.67% من طرف عمال التنفيذ، ونسبة 38.46% بالنسبة لعمال التحكم، ونسبة 23.53% للإطارات، تليها 31.07% من العمال الذين يصرحون عن رغبتهم في مغادرة المؤسسة نتيجة عدم تلبية حاجاتهم وطموحاتهم مدعمة بنسبة 76.47% بالنسبة لفئة الاطارات، و 25% بالنسبة لعمال التنفيذ، ونسبة 15.38% بالنسبة لأعوان التحكم.

كما نجد 11.65% من العمال الذين يصرحون بأن التسلط القيادي هو سبب رغبتهم في تغيير المؤسسة مدعمة بنسبة 19.29% بالنسبة لأعوان التحكم و 11.67% بالنسبة لعمال التنفيذ.

تبين من خلال القراءة الاحصائية للجدول تعدد الأسباب التي تدفع العاملين الى زيادة رغبتهم في تغيير المؤسسة التي يعملون بها، فمنهم من أرجع السبب الى نقص الحوافز وغياب العدالة في توزيعها وهذا ما يؤدي الى تدمير الأفراد ويحثهم عن البيئة التي تستطيع أن تحقق لهم الاشباع المناسب لاحتياجاتهم وتحقق لهم الاستقرار والتكيف بجعلهم يشعرون بأن العمل الذي يقومون به هو مقدر من طرف الآخرين ومهم في نجاح المنظمة، مما يزيد ارتباطهم وحرصهم على الاخلاص فيه وبذل كل ما في وسعهم في سبيل تحسينه.

كما نجد فئة أخرى من العمال ترجع الأسباب التي تدفعهم الى تغيير المؤسسة الى التسلسل أو نمط التسيير المتسلط خاصة عمال التنفيذ الذين يمثلون أدنى درجة في السلم الهرمي للمؤسسة، وبالتالي فان سيطرة القائد أو المشرف وعدم تركه مجالاً للأفراد لإبداء آرائهم واقتراحاتهم وتنمية معارفهم وخبراتهم يؤدي الى جمود العلاقة بينهم وحدث خلافات داخلية تنعكس على معنويات العمال وتصبح بمثابة قلق يهدد استقرارهم.

نستنتج مما سبق أن هناك عدة عوامل تدفع العمال الى ترك البيئة التنظيمية التي يعملون بها، حيث تبين أن نقص الحوافز وغياب العدالة في توزيعها هي أكثر الأسباب التي تدفعهم لذلك، إضافة الى التسيير المتسلط وعدم توفير المؤسسة مجالاً يسمح للعاملين من تحقيق رغباتهم وطموحاتهم، وكل هذه العوامل من شأنها أن تؤثر على تطور الأفراد وإضعاف رغبتهم في تطوير ذاتهم وتحسين قدراتهم.

### **11- نتائج الفرضية الثالثة:**

تتبع المؤسسة حوافز مختلفة في تشجيعها للعاملين بها، حيث تنتوع هذه الحوافز بين عطل مدفوعة الأجر وتأمينات اجتماعية وزيادة في الأجور... وغيرها، إلى الترقيات ومشاركة العاملين في أرباح المؤسسة، وهذا يبين وعي إدارة المؤسسة بالدور الهام لهذه المكافآت في زيادة دافعية العمال وتبنيهم إلى أهمية الأعمال التي يقومون بها وربطها مباشرة بقيمة العائد أو المكافأة التي تمكن العامل الحصول عليها.

كما يفضل كل عمال المؤسسة أن تستشيرهم الإدارة عن نوع الحوافز التي يفضلون الحصول عليها كونها تجعل العامل يشعر بالرضا والمشاركة وتحرك فيه طاقاته وقدراته بمراعاتها للتباين في خصائص العمل وحاجاتهم المختلفة، وبذلك فهي تلجأ إلى توجيه عملية التحفيز ودوافع الأفراد وتكوين شعور بالانتماء والتضامن بين العمال.

أما فيما يخص نظام الحوافز الذي تعتمد المؤسسة فحسب رأي العمال فهم يصفونه بالعدالة، وأغلبهم راضين عنه، وهذا ما يجعل تقييمهم للمؤسسة إيجابياً ويقلل مظاهر الفوضى والخلافات بينهم، وهو ما يلزم المؤسسة بضرورة تحسين وتقويم نظام التحفيز الذي تتبعه حتى تضمن توجيه سلوكياتهم التي تخدم أهداف التنظيم ككل.

كما يصرح بعض العمال أن علاقات الصداقة والمصالح التي تربط بين بعض العمال والقائد في المؤسسة تحدث اضطرابات ومشاكل فيها حيث تصبح هذه العلاقات معايير تتم على أساسها الحصول

على الحوافز ويشكل تنظيم رسمي يحدث أشكال مختلفة من الضغوطات على العمال وتصبح المؤسسة مصدرا لتلبية المصالح الشخصية فقط.

كما تؤدي الحوافز دورا هاما في تلبية حاجات وطموحات العاملين بالمؤسسة وزيادة دافعيتهم للعمل ورفع مستوى أدائهم خاصة إذا كان توزيع هذه الحوافز يتم في الوقت المناسب حتى توفر للعمال إشباعا مناسباً لرغباتهم وحاجاتهم وتجنب لجؤهم إلى الطرق غير الرسمية التي يعتبرونها الوسيلة المناسبة لإشباع حاجاتهم.

أما فيما يخص توزيع الحوافز فإن أغلب عمال المؤسسة يرون بأن توزيعها يتم بطريقة عادلة على جميع العمال، وهذا ما يؤدي إلى تماسكهم ووحدتهم وانسجامهم ما يجعل المصلحة العامة في التنظيم تتجاوز المصلحة الفردية، ويكون العمال وحدة جماعية وقدرة تساعدهم في تحقيق طموحاتهم وأهداف المؤسسة معا، إضافة إلى عدالة نمط التسيير الذي يتجاوز التسيير بالسلطة التقليدية التي تنحصر في إصدار الأوامر فقط، وإنما تعتمد التسيير بالمشاركة بين العمال والإحساس بمشاعرهم وتهيئة مناخ تنظيمي يساعدهم على البذل والعطاء.

فالمكافآت التي تمنحها المؤسسة للعمال لها تأثير واضح على دافعية وحماس العمال وتجديد طاقاتهم لزيادة مستوى أدائهم وتسهم في إشعار العمال بأهميته وأهمية الدور الذي يقوم به وتسهل من عملية تطوير وتفجير الطاقات الكامنة للفرد.

كما يؤدي غياب العدالة في توزيع الحوافز إلى توتر العلاقات بين العاملين وبين رؤسائهم والذي بدوره يؤثر على وحدة وتماسك الجماعة وعلى محيط العمل ككل.

وهناك عوامل متعددة تدفع العمال إلى ترك المؤسسة التي يعملون بها، حيث يتبين أن نقص الحوافز وغياب العدالة في توزيعها هي أكثر الأسباب التي تدفعهم لذلك إضافة إلى التسلط القيادي وعدم توفير المؤسسة مجالا يسمح للعاملين من تحقيق رغباتهم وطموحاتهم، وكل هذه العوامل من شأنها أن تؤثر على تطوير الأفراد واستعدادهم لبذل كل ما يمكن في سبيل تحقيق الأهداف العامة.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها والتي تبين أهمية الحوافز في زيادة مستوى أداء العاملين، فإن الفرضية الثالثة تحققت.

## 12-تحليل جدول الفرضية الرابعة:

جدول رقم (39): تناسب المنصب المشغول مع قدرات العمال وأثره عليهم .

المجموع		لا		نعم		تناسب المنصب المشغول مع القدرات تأثيره على العمال
%	ك	%	ك	%	ك	
43,69	45	-	-	61,64	45	تبني أفكار جديدة
27,18	28	-	-	38,36	28	الشعور بمتعة في العمل
17,48	18	60	18	-	-	الشعور بالملل
11,65	12	40	12	-	-	غياب الحماس في العمل
100	103	100	30	100	73	المجموع

يتبين من خلال الجدول ان الاتجاه العام يتمثل في نسبة 43,69% من العمال الذين يصرحون بأن المنصب الحالي الذي يشغلونه مناسب لقدراتهم وكفاءاتهم مدعمة بنسبة 61,64% من العمال الذين يرون بأن ذلك يجعلهم يتبنون أفكار جديدة في العمل، تليها 27,18% من العمال الذين يرون بأن تناسب المنصب مع قدراتهم يجعلهم يشعرون بمتعة أكثر في العمل مدعمة بنسبة 38,36% في المقابل نجد 17,48% من العمال الذين يشعرون بالملل وهم الذين يصرحون عن عدم تناسب المنصب المشغول مع إمكاناتهم وقدراتهم وهي مدعمة بنسبة 60% ونجد 11,65% من العمال الذين يصرحون بأن عدم تناسب قدراتهم من المنصب المشغول يفقدهم الحماس والدافعية للعمل.

من خلال ما سبق يتبين أن تناسب المنصب الذي يشغله العامل مع قدراته ومهاراته له أهمية بالغة، حيث أن هذا التوافق يحقق جو من المتعة في العمل ويجعل العامل يعمل بحماس أكثر ويحب العمل الذي ينجزه وبإمكان ذلك أن يحقق سلوكيات ونتائج إيجابية أهمها القدرة على تبني أفكار جديدة ودفع العامل إلى تطوير ذاته ومهاراته، ويسهل عليه تأدية المهام المكلف بها وتمكنه من استيعاب كل متطلبات الوظيفة مما

يخفف عليه ضغوط العمل ويكسبه الدافعية للعمل ولرغبة في الإنجاز إضافة إلى تحدي المشكلات الصعبة والمرونة في التعامل معها.

أما بالنسبة للعمال الذين يرون بعدم تناسب المنصب الذي يشغلونه مع قدراتهم ومهاراتهم، فقد يرجع ذلك إلى انخفاض مستواهم التعليمي وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في تأدية مهامهم، وهذا ما يجعلهم يشعرون بملل دائم في العمل ويقلل من دافعيتهم وحماسهم للعمل، وهذا ما سوف نتأكد منه في الجدول التالي.

**جدول رقم (40):** حول تناسب الوظيفة مع قدرات العمال حسب المستوى التعليمي.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي	تناسب الوظيفة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
70,87	73	100	17	81,40	35	51,28	20	25	01	تناسب	
29,13	30	-	-	18,60	08	48,72	19	75	03	لا تناسب	
100	103	100	17	100	43	100	39	100	04	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 70,87% من العمال الذين يصرحون بتناسب الوظيفة أو المنصب الذي يشغلونه مع قدراتهم ومهاراتهم مدعمة 100% بالنسبة للذين لديهم مستوى تعليمي جامعي تليها نسبة 81,40% بالنسبة للذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي و 51,2% من ذوي المستوى المتوسط ونسبة 25% من ذوي المستوى الابتدائي.

في المقابل نجد 29,13% من العمال الذين يصرحون بعدم تناسب قدراتهم مع المنصب الذي يشغلونه وهي مدعمة بنسبة 75% من العمال ذوي المستوى التعليمي الابتدائي، و 48,72% من ذوي التعليم المتوسط.

وبالتالي يمكن القول إن للمستوى التعليمي دور في تناسب قدرات ومهارات العمال مع المنصب الذي يشغلونه حيث أنه كلما كان المستوى التعليمي عال عند العمال ساهم ذلك في التقليل من المشاكل والضغوطات في العمل وكلما كان توافق أكثر مع متطلبات الوظيفة أو المنصب المشغول.

فتوافق قدرات العامل مع عمله يجعله ينجز أداءه بشكل سليم ويبدع ويبكر فيه ويقلل من تدمره وشكواه، وهذا بدوره يؤثر على عملية تقدمه وتطوره، بدفع عجلة التنمية من جهة وتقليل مظاهر الاختلال من جهة أخرى، وهذا ما تؤكدته نظرية النسق الاجتماعي.

وعليه نستنتج أن للمستوى التعليمي دور في توافق قدرات العمال مع طبيعة الوظيفة، فمؤسسة "CR-METAL" تدرك أن لعملية الاختيار السليم تأثير على تطور وتنمية المورد البشري بوتيرة أسرع مما يدفعها إلى تبني برامج التدريب في حالات كثيرة لتحقيق هذا التوافق بين العامل والمنصب الذي يشغله.

**جدول رقم (41):** حصول العمال على فرصة التدريب والاستفادة منها.

المجموع		لا		نعم		الحصول على فرصة التدريب مجال الاستفادة منها
		%	ك	%	ك	
51,45	53	-	-	71,62	53	تقديم أفكار جديدة
11,65	12	-	-	16,22	12	امتلاك رؤية دقيقة لاكتشاف المشاكل
06,80	07	-	-	9,46	07	السرعة والدقة في انجاز المهام
1,94	02	-	-	2,70	02	التعبير عن الآراء حتى إذا كانت مخافة للمسؤول
17,48	18	62,06	18	-	-	أداء متدهور غير كاف
10,68	11	37,93	11	-	-	إضرابات ومشاكل دائمة في العمل
100	103	100	39	100	74	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 51,45% من العمال الذين يصرحون عن استفادتهم من فرص التدريب مدعمة بنسبة 71,62% من الذين يؤكدون على أن هذه الاستفادة مكنتهم من

تقديم أفكار جديدة في العمل، تليها 11,65% من العمال الذين مكنتهم الاستفادة من فرص التدريب من امتلاك رؤية جديدة لاكتشاف مشكلات العمل ونسبة 6,80% من الذين تمكنوا من زيادة سرعتهم والدقة في إنجاز المهام.

في المقابل نجد 17,48% من العمال الذين يصرحون بعدم استفادتهم من فرص التدريب وهذا ما يجعلهم يعانون من أداء متدهور وغير كاف ويشعرون بالضغوطات ومشاكل دائمة في العمل وهي مدعمة بنسبة 10,68%.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول ان هناك نوع من التأثير الذي يحدثه التدريب في محيط العمل، حيث نجد أن العمال الذين استفادوا من فرص التدريب هم أكثر إقبالا على الاندماج والتكيف في محيط العمل، حيث أن امتلاكهم لمهارات جديدة ساعدهم على تقديم أفكار جديدة ويمكنهم من التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها وبالتالي توقع الحلول مسبقا، كما تكسبهم القدرة على السرعة والدقة في الإنجاز ويزيد ثقتهم بأنفسهم للتعبير عن آراءهم باقتناع حتى ولو كانت تتعارض مع الجهة المسؤولة في المؤسسة. وبذلك تكسبهم هذه الفرص القدرة على التجديد والتميز عن بقية العاملين وتجعلهم أكثر قابلية للتطوير ومواكبة التطورات الحديثة إضافة إلى تراكم الخبرات مما ينتج عنها تحسن كبير في مستوى أداءهم ويزيد من رغبتهم في التفوق والتحدي.

من جهة أخرى نجد أن غياب فرص التدريب وعدم تمكن بعض الفئات العمالية منها يسهم في إحداث اضطراب في محيط العمل، حيث تجعل العمال في قلق وتوتر دائم نتيجة نقص كفاءاتهم وعدم تمكنهم من اكتساب مهارات جديدة وأفكار إبداعية تجدد طاقاتهم وتثري معلوماتهم وتدفعهم إلى التصدي للمشكلات وإيجاد حلول جديدة وفعالة، وبالتالي فإن حرمان بعض العاملين من التدريب يعيق تطورهم ويحول دون الوصول إلى تقديم أفكار جديدة ومبتكرة تختلف عن أفكار الآخرين وتميز عنهم.

وعليه نستنتج أن للتدريب دور هام في تطوير قدرات العاملين وإكسابهم مهارات وقدرات تمكنهم من تطوير ذاتهم وأدائهم ولأجل هذا تسعى المؤسسة إلى توفير فرص تدريب عامة ومتساوية بين جميع الأفراد حتى تضمن تحقيق المساواة والتطوير على جميع الأصعدة.

جدول رقم (42): مواجهة العمال الصعوبات اثناء العمل وأسباب ذلك.

المجموع		لا		نعم		مواجهة الصعوبات
%	ك	%	ك	%	ك	أسباب ذلك
17,48	18	-	-	31,58	18	نقص الخبرة والمهارة
25,24	26	-	-	45,61	26	عدم تلقي تدريب
16,51	17	36,96	17	-	-	خبرة واقدمية في العمل
7,77	08	-	-	14,04	08	نقص المعلومات المتوفرة حول طبيعة العمل
4,85	05	-	-	8,77	05	مستوى تعليمي منخفض
28,15	29	63,04	29	-	-	الاستفادة من فرص التكوين والتدريب
100	103	100	46	100	57	المجموع

تبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 28,15% من العمال الذين يصرحون بعدم مواجهتهم أي صعوبات في العمل، وهم العمال الذين استفادوا من فرص التدريب في المؤسسة بنسبة 63,04%.

بالمقابل نجد 25,24% من العمال يصرحون بأنهم يواجهون صعوبات أثناء أدائهم لعملهم نتيجة عدم تلقيهم لأي تدريب أو ان هذا التدريب لم يكن كافياً بالقدر المطلوب وهي مدعمة بنسبة 45,61%، تليها 17,48% من العمال الذين يواجهون صعوبات بسبب نقص الخبرة والمهارة بنسبة 31,58% ونقص المعلومات المتوفرة حول طبيعة العمل بنسبة 14,04% تليها 04,85% من العمال الذين يواجهون صعوبات نتيجة تدني مستواهم التعليمي.

يتبين مما سبق أن غالبية العمال الذين يواجهون مشاكل وصعوبات في العمل هم الذين لم يستفيدوا من التدريب في المؤسسة أو لم يحصلوا على قدر كاف من هذه الفرص، حيث يجعلهم ذلك يعانون من نقص في الخبرة والكفاءة ومحدودية في تطوير القدرات والمهارات وغياب التجديد والابتكار، ويفرض عليهم الجمود في أداء لعمل وعدم التغيير فيه، رغم أن طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر

سواء كانت تكنولوجية أم تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما سيجد من هذه الضروريات التي تضمن تحقيق استمراريته، وهذا ما يجعلنا ندرك أن عملية تطوير لعمال وتجديد قدراتهم وإبداعاتهم ترتبط بمدى توفر المعلومات والمعارف التي لا يمكن اكتسابها إلا بفضل عمليات وبرامج التدريب والحرص على الاستفادة منها واستغلالها إلى أقصى حد.

أما بالنسبة للمبوهون الذين يصرحون بعدم مواجهتهم صعوبات في العمل فهم غالبية العمال الذين كانت لديهم الفرصة في الحصول على حصص التدريب، وهذا ما أمكنهم من ممارسة أساليب حديثة بالفاعلية المطلوبة ويجعلهم يتميزون بالقدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، وتكسبهم القدرة على التجديد والتطوير.

وعليه نستنتج ان التدريب المبني على أسس علمية له مكانة هامة في تعزيز وتطوير العمل الابتكاري والابداعي وتكوين أفراد محترفين لديهم القدرة على بذل جهد مضاعف يساعدنا في تحقيق الأهداف على أكمل وجه.

**جدول رقم (43): تطور قدرات المبوهون بعد التدريب ونوع التطور.**

المجموع		لا		نعم		نوع التطور حصول التطور بعد التدريب
		%	ك	%	ك	
9,46	07	-	-	10,15	07	القدرة على مواكبة التطورات ذات العلاقة بالعمل
64,86	48	-	-	69,56	48	للتقليل من الأخطاء وحوادث العمل
10,81	8	-	-	11,59	08	السرعة والدقة في إنجاز المهام
8,11	6	-	-	08,70	06	جميعها معا
6,76	05	100	05	-	-	تدريب غير كاف
100	74	100	5	100	69	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 64,86% من العمال الذين يصرحون بتطور قدراتهم بعد التدريب وأن ذلك مكنهم من التقليل من الأخطاء وحوادث العمل مدعمة بنسبة 96,56% تليها 10,81% من العمال لذين يصرحون أن استفادتهم من فرص التدريب مكنتهم من السرعة والدقة في انجاز العمل.

بالمقابل نجد 6,76% من العمال الذين يصرحون بعدم تطور قدراتهم ومهاراتهم بعد التدريب وهم الذين يصرحون بأن فرص التدريب لم تكن كافية بالقدر المطلوب وهي مدعمة بنسبة 100%.

من القراءة الإحصائية للجدول يتبين أهمية التدريب في تطور قدرات الفرد العامل حيث يسمح له من اكتساب مهارات جديدة وإثراء معلوماته ومعطياته ويغير من جمود الوظيفة ويكسر الروتين الذي يجعل العامل يتدمر في عمله ويشتكي منه، فالتدريب يجعل الفرد على استعداد لمواكبة التغيرات التي تحدث فجأة ويدرك كيفية التعامل معها، إضافة الى ربح الوقت وإنجاز العمل بالشكل المطلوب، وعلى اعلى مستوى، كما يساعد التدريب على التقليل من الأخطاء التي تعترض العامل إضافة على التقليل من الحوادث والاصابات نتيجة الاستخدام الأمثل خاصة في مجال استخدام الآلات خصوصا أن مؤسسة "CR-METAL" هي مؤسسة صناعية بالدرجة الأولى، يحتل العمل الميداني فيها حيزا أكبر ويطغى على العمل الإداري.

ومنه نستنتج ان التدريب هو الوسيلة الفعالة التي تلجأ إليها المؤسسة "CR-METAL" لتطوير عمالها بتجديد قدراتهم ومهاراتهم، وهذا ما يثبت أن أغلب العمال الذين استفادوا من التدريب صرحوا عن تطور قدراتهم وتجدها وأن ذلك أحدث تغييرا إيجابيا في مجال عملهم.

جدول رقم (44): انعكاس التدريب على أفعال العاملين وأثره على تطورهم

المجموع	الاعتماد على النفس في إيجاد حلول نهائية		تطور أسلوب العمل بطريقة أكثر إيجابية		اللجوء مباشرة الى المسؤول		مشاركة الآخرين في إيجاد الحلول		سلوكات العمال أثرها على تطورهم	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
18,92	14	15,63	05	16	04	-	-	35,71	05	التقليل من الشكوى والتذمر
68,92	51	71,87	23	84	21	-	-	50	07	التجديد والتحديث في طريقة العمل
10,81	08	9,38	03	-	-	100	03	14,29	02	العمل براحة واطمئنان
1,35	01	3,12	01	-	-	-	-	-	-	كسر حاجز الروتين في العمل
100	74	100	32	100	25	100	03	100	14	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 68,92% من العمال يصرحون بتطور أسلوب عملهم بطريقة أكثر إيجابية بعد التدريب وهي مدعمة بنسبة 84% من الذين يصرحون بأن ذلك أدى إلى التجديد والتحديث في طريقة عملهم، تليها 18,92% من العمال يصرحون بأنهم أصبحوا يشاركون الآخرين في إيجاد الحلول بنسبة 35,71% وذلك أدى إلى التقليل من الشكوى والتذمر وإيجاد الحلول فوراً. كما نجد 10,81% من العمال الذين يصرحون عن مشاركتهم للعمل مع الآخرين بعد التدريب وهذا ما يجعلهم يشعرون براحة واطمئنان في محيط العمل وهي مدعمة بنسبة 14,29% بالمقابل نجد أدنى نسبة ب 1,35% من العمال الذين يصرحون باعتمادهم على أنفسهم في إيجاد الحلول في العمل وأن ذلك مكنهم من كسر حاجز الروتين الذي يشعرون به في المؤسسة.

من ذلك يتبين ان معظم العمال يصرحون عن تغيير سلوكياتهم وتصرفاتهم نحو الاحسن بعد خضوعهم لعمليات التدريب، حيث ساعدهم ذلك في تطور أسلوب عملهم بطريقة أكثر إيجابية نتيجة الرفع من كفاءتهم المهنية وتجديد معارفهم وإتاحة الفرصة لهم لتجديد طاقاتهم وقدراتهم، وهذا ما يساعدهم على

استيعاب وظائفهم وما تطلبه من مهارات ونظم تفكير وبالتالي التخفيف من ضغوط العمل وإكساب العامل الدافعية والرغبة في الإنجاز، إضافة إلى شعوره بأهميته وأهمية العمل الذي يقوم به، ويقلل من اللجوء إلى طلب المساعدة من المسؤولين بشكل مستمر وهذا يجعل العامل في مناخ تنظيمي مستقر يساعده على الجد والإخلاص في العمل، وهذا ما يقلل الأعباء التي تنتقل كاهل المسؤولين اذا ما عرفوا النقص الذي يتطلب توفر المعلومات والمهارات بالقدر الكافي من خلال وضع برنامج تدريبي دقيق يعنى بكل الجوانب الخاصة بالتنظيم.

ومنه نستنتج أن التدريب وسيلة فعالة وهادفة لتقييم سلوك العامل وتعديله لخدمة الأهداف المرجوة من خلال تصحيح نظريته وتطوير قدرته على البذل والإبداع ولتحقيق الأهداف العامة.

**جدول رقم (45):** تطور قدرات العمال بعد خضوعهم للتدريب ومجال التطور.

تطور مهارات العمال ومجالات التطور	ك	%	
نعم	امتلاك القدرة على احداث تغيير في العمل	20	27,03
	اكتساب مهارات وأفكار جديدة	35	47,30
	شعور أكثر بالمسؤولية	03	4,05
	الشعور بمتعة أكثر في العمل	11	14,86
لا	تدريب غير كاف	02	2,70
	ضعف برامج التدريب	03	4,06
المجموع	74	100	

نلاحظ من خلال الجدول انه من بين 74 مبحوث استفادوا من التدريب نجد 69 منهم يصرحون بتطور قدراتهم ومهاراتهم بعد التدريب وتمثل هذا التطور في اكتساب مهارات وأفكار جديدة بنسبة 47.30 %، وبنسبة 27,03% من الذين تمكنوا من امتلاك القدرة على احداث التغيير في العمل، و14,86% من العمال أصبحوا يشعرون بمتعة أكثر في العمل، تليها 4,05% من العمال أصبحوا يحسون بمسؤولية أكثر في العمل.

في المقابل نجد 05 مبحوثين من بين 74 مبحوث استفادوا من التدريب يصرحون عن عدم تطور قدراتهم بنسبة 4,06% نتيجة ضعف برامج التدريب ونسبة 2,70% بسبب ان الحصص التدريبية لم تكن كافية بالقدر المطلوب.

من القراءة الإحصائية للجدول تبين أن عملية التدريب التي أخضع إليها العمال في المؤسسة كانت مثمرة إلى حد بعيد، وهذا ما جعل اغلب المبحوثين يصرحون عن تطور قدراتهم ومهاراتهم، فالتدريب يكسب العامل مهارات جديدة ويسعى إلى تجديد معلوماته وإثرائها وتوفير الأساليب المتطورة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، فيصبح العامل على استعداد لبدا طاقة أكثر في العمل وتوفير تركيزه التام في سبيل إنجاز المهمة الموكلة إليه نتيجة شعوره بالراحة والأمان وبروح المسؤولية، مما يوفر دافع قويا للإبداع والعطاء، ويغرس فيه حب العمل والإخلاص، ويستطيع العامل أن يصل الى مرحلة التوفيق بين أهدافه الخاصة والهدف العام للتنظيم. وبذلك تتمكن المؤسسة من بناء مناخ تنظيمي يسوده التفاهم والتضامن، وتحقق بذلك استراتيجية فعالة تكون الأساس المتين لنجاح بناء التنظيم ككل.

ومنه نستنتج أن التدريب أفضل وسيلة لمتابعة التطورات التكنولوجية والتنظيمية السارية وذلك من خلال إعداد الأفراد وتوجيههم إلى أداء المهام بالشكل الصحيح، وذلك ما يزيد من فهم التطور الذي تعرفه المؤسسات سواء من الناحية العلمية الفكرية النظرية أو من مواكبة التكنولوجيات الحديثة.

جدول رقم (46): رأي العمال حول ضرورة فرص التدريب حسب المستوى التعليمي .

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	ضرورة التدريب وأثره	
30.10	31	41.18	7	39.53	17	17.95	7	-	-	تجديد المهارات والقدرات	
17.47	18	58.82	10	9.30	4	10.26	4	-	-	اكتساب أساليب وطرق عمل جديدة	
36.90	38	-	-	32.56	14	51.28	20	100	4	القدرة على مواجهة الصعوبات	
10.68	11	-	-	11.63	5	15.38	6	-	-	ثقة أكثر في النفس	
1.94	2	-	-	-	-	-	5.13	-	-	مضيعة للوقت والمال	
2.91	3	-	-	6.98	3	-	-	-	-	توزيع غير عادل بين العمال	
100	103	100	17	100	43	100	39	100	4	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يمثل 36,90% من العمال الذين يصرحون بضرورة اللجوء الى برامج التدريب كونها تمنحهم القدرة على مواجهة الصعوبات وهي مدعمة بنسبة 100% بالنسبة لذوي المستوى التعليمي الابتدائي، وبنسبة 21,58% من ذوي المستوى المتوسط و32,56% من ذوي المستوى الثانوي.

كما نجد 30,10% من العمال يصرحون بضرورة اللجوء الى التدريب لمساعدة العمل على تجديد طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم وهي مدعمة بنسبة 41,18% بالنسبة لذوي المستوى التعليمي الجامعي، و39,53% بالنسبة لذوي المستوى الثانوي و17,95% بالنسبة لذوي المستوى التعليمي المتوسط.

في المقابل نجد 1,94% من العمال الذين يصرحون بضرورة التخلي عن برامج التدريب كونها تعتبر مضيعة للوقت وهي مدعمة بنسبة 5,13% من ذوي المستوى المتوسط.

نستنتج مما سبق أن معظم او غالبية أفراد العينة يدركون أهمية التدريب ويرون بضرورة استمرار هذه العملية باعتبارها أفضل وسيلة لتجديد طاقاتهم ومهاراتهم واكسابهم القدرة على مواجهة صعوبات العمل بتوفير كل المعلومات والآليات عن كل ما هو مستحدث وجديد في بيئة العمل من تقنيات وطرق عمل حديثة تخص تحسين الأداء وزيادة القدرات الإبداعية مما يجعل التدريب في مستوى طموحات الجميع خاصة ذوي المستوى التعليمي العالي باعتبارهم الأكثر وعياً بأهمية هذه العملية في تنمية وتطوير الأفراد وتمكنهم من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية والأداء المطلوب قبل الانتقال الى مرحلة التطبيق الفعلي.

اضافة الى أن مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة العمل سواء الخارجية او الداخلية أصبح ضرورة حتمية لكل المنظمات وعلى كل المستويات، وذلك من أجل ضمان الكفاءة في الأداء خاصة وأن التقدم التكنولوجي تتجم عنه احداث تغييرات على أجهزة ووسائل العمل مما يتطلب من العامل مهارات جديدة وخبرات عملية، كم أن التغيير المستمر نتيجة لما يطرأ من تقلبات وترقيات وفصل وتعيين عمال جدد كل هؤلاء في حاجة الى تدريب يزيد من معارفهم وقدرتهم ويزودهم بكفاءات تحسن عملهم وتساعدهم على استيعاب المستجد من وسائل وطرق وأساليب عمل حديثة.

أما بالنسبة للمبجوثين الذين صرحوا بضرورة تخلي المؤسسة عن عملية التدريب كونها مضيعة للوقت والمال وتتم بطرق غير عادلة في توزيعها على العمال فهم من ذوي المستوى التعليمي المتدني وبذلك فهم أقل إدراكاً لحتمية وضرورة التغيير والتجديد.

وعليه نستنتج ان عملية إعداد برامج التدريب ومتابعته ضرورة حتمية تقع على عاتق المؤسسة، كون التدريب الوسيلة الوحيدة التي تزود المورد البشري بالمهارات والقدرات التي من شأنها أن تساعد على التكيف والانسجام مع مجمل التغييرات وعدم مقاومتها، والتدريب هو أنجع الوسائل الكفيلة بتحقيق ذلك الانسجام.

جدول رقم (47): طبيعة ثقة العمال بأنفسهم وأسباب ذلك.

المجموع		منخفضة		متوسطة		عالية		طبيعة الثقة بالنفس أسباب ذلك
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
12,62	13	-	-	-	-	25	13	تحكم أكثر في طريقة العمل
37,87	39	-	-	-	-	75	39	تطور المهارات ونقص الصعوبات
14,56	15	25,81	8	35	7	-	-	التعرض لمشاكل أثناء أداء العمل
14,56	15	32,26	10	25	5	-	-	نقص المعارف والخبرات
20,39	21	41,93	13	40	8	-	-	عدم الاستفادة من فرص التدريب
100	103	100	31	100	20	100	52	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام للجدول يتمثل في نسبة 37,87% من مجموع العمال يصرحون بأن ثقتهم بأنفسهم عالية نتيجة تطور مهاراتهم ونقص الصعوبات التي كانت تواجههم أثناء العمل بعد خضوعهم لعملية التدريب وهي مدعمة بنسبة 75%، في المقابل نجد 20,39% من العمال الذين يصرحون بأن ثقتهم بأنفسهم منخفضة بنسبة 41,93% ومتوسطة بنسبة 40% وهذا راجع الى عدم استفادتهم من التدريب، وبنسبة 14,56% بسبب التعرض لمشاكل أثناء أداء العمل ونقص المعارف والخبرات.

من القراءة الإحصائية للجدول نجد ان ثقة العمال بأنفسهم ترتبط كثيرا بمدى الاستفادة من برامج وحصص التدريب، فالتدريب يكسب العامل قدرات جديدة تجعله يتحمس لتطبيقها في الميدان بدون طلب المساعدة من الآخرين مما يزيد من ثقته بنفسه وتقديره لذاته نتيجة لما يقدمه من خدمات، وبالتالي ترفع دافعيته للعمل مما يشعره دائما بأهمية الوقت وضرورة التفاني في العمل والسعي لتحقيق الكفاءة في تأدية المهام، إضافة إلى الرغبة المستمرة في الإنجاز، مما يعمل على تعديل سلوكهم بمدى معلومات تساعدهم

على تحقيق أهدافهم وزيادة رغبتهم في التفوق والتحدي، فضلا عن احداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل، واكسابهم المعرفة وصقل مهاراتهم وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل.

أما فيما يخص فئة العمال الذين صرحوا بأن تفتهم بأنفسهم منخفضة فقد يرجع ذلك حسب النتائج التي توصلنا إليها على ان غالبيتهم لم يخضعوا إلى عمليات التدريب بشكل كاف أو لم تكن لهم الفرصة ولو مرة واحدة، وبالتالي فهم غير مؤهلين علميا وعمليا ويفتقدون الى الخبرة التي تساعدهم على استغلال قدراتهم بطريقة مثمرة مما يمنع ارتفاع تفتهم بأنفسهم.

ومنه نستنتج أنه كلما كانت مشاركة العاملين في نشاطات التدريب كافية وعادلة كانت معنوياتهم مرتفعة وتفتهم بأنفسهم عالية وهذا ما يحقق لهم التطور والرقى.

**جدول رقم (48):** علاقة التدريب بتطور قدرات العمال وإبداعهم.

تحقيق التدريب لتطور القدرات الإبداعية للعمال	ك	%
زيادة القدرات على الابداع والابتكار	38	36,89
التقليل من الأخطاء في العمل وأداء المهام بالشكل المطلوب	15	14,56
ابتكار أساليب وطرق عمل جديدة	18	17,48
زيادة الحماس والرغبة في الإنجاز وتحمل المسؤولية	15	14,56
لا يحقق	17	16,51
المجموع	103	100

من خلال الجدول نلاحظ أنه من بين 103 مبحوث نجد 86 مبحوث يصرحون بأن التدريب يحقق تطور العمال حيث يعمل على زيادة القدرة على الابداع والابتكار بنسبة 36,89% ونسبة 14,56% من الذين يرون بان التدريب يقلل من الأخطاء في العمل وأداء المهام بالشكل المطلوب، ونجد 17,48% من العمال الذين يرون أن التدريب يسهم في ابتكار أساليب وطرق عمل جديدة، وبنسبة 14,56% من العمال الذين يرون بأن التدريب يسهم في زيادة الحماس والرغبة في الإنجاز وتحمل المسؤولية.

في المقابل نجد 17 مبحوث من أفراد العينة يصرحون بأن التدريب لا يمكنه ان يحقق تطور للعمال متمثلة في نسبة 16,51%.

وعليه يتبين ان غالبية المبحوثين في المؤسسة يرون ان التدريب المستمر يحقق تطور الأفراد من خلال ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة، ما يدل على أن هدف التدريب هو منح العمال القدرة على استيعاب الوظائف المستحدثة وما تطلبه من مهارات ونظم تفكير، فزيادة القدرة على الابداع والابتكار والتقليل من الأخطاء في العمل وابتكار الأساليب الحديثة والمتجددة في أداء المهام إضافة إلى زيادة الرغبة والحماس في العمل كلها عناصر ضرورية تجنب العمال تقادم وتراكم المعرفة لديهم وتغيير السلوك من الأسوء إلى الأحسن بفاعلية وإيجابية، وهذا ما نلمسه من الوعي الكبير لدى العمال في المؤسسة "CR-METAL" فهي تعتبر من بين المؤسسات التي تقوم بتعزيز جهود عمالها لضمان ابتكارهم وابداعهم، وهذا ما تبين أن التدريب المبني على أسس علمية له مكانة هامة في تعزيز الأداء الإبداعي وتكوين محترفين لديهم القدرة على بذل جهد مضاعف يساعد في تحقيق الأهداف على أكمل وجه.

### **13- نتائج الفرضية الرابعة:**

يتوافق المستوى التعليمي للأفراد العاملين مع قدرات وطبيعة المنصب الذي يشغله العمال حيث يؤثر على تنمية وتطور المورد البشري بوتيرة أسرع وهذا ما يدفع المؤسسة إلى تبني سياسة توظيف سليم وتبني برامج تدريب هادفة لتحقيق هذا التوافق.

يلعب التدريب دور هام في تطوير قدرات العاملين واكسابهم مهارات تمكنهم من تطوير ذاتهم وأدائهم وهذا ما يدفع المؤسسة إلى توفير فرص تدريب عامة ومنتساوية بين جميع الأفراد حتى تضمن تحقيق المساواة بين الجميع.

إن التدريب المبني على أسس علمية له مكانة هامة في تعزيز وتطوير العمل الإبداعي وتكوين أفراد محترفين لديهم القدرة على بذل جهد مضاعف يساعد في تحقيق الأهداف العامة.

تلجأ مؤسسة CR-METAL الى اعتماد سياسة تدريب عمالها بتجديد قدراتهم ومهاراتهم وهو ما اثبتته تصريحات العمال الذين استفادوا من حصص تدريبية عن حدوث تغيير إيجابيا في مجال عملهم وهذا ما بينه الجدول رقم 43.

يعتبر التدريب وسيلة فعالة وهادفة لتقويم سلوك العامل وتعديله لخدمة الأهداف من خلال تصحيح وتطوير قدراته ومهاراته ودفعه لبذل المزيد والجديد في العمل وتحقيق الابداع الى أقصى حد.

تسعى مؤسسة CR-METAL لمواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية السارية بإعداد الأفراد وتوجيههم إلى أداء المهام بالشكل الصحيح، حتى تضمن التطور من الناحية العلمية والفكرية والنظرية.

تعتبر عملية إعداد برامج التدريب ومتابعتها ضرورة حتمية على المؤسسة باعتبارها الوسيلة الوحيدة التي تزود المورد البشري بالمهارات والقدرات التي من شأنها أن تساعد على تكيف الأفراد واندماجهم مع مجمل التغيرات وعدم مقاومتها، لذلك كان التدريب أنجع وسيلة لتحقيق هذا التكيف.

ترتبط معنويات العمال إلى حد كبير بمدى مشاركتهم في نشاطات التدريب فكلما كانت كافية وعادلة ساهمت في زيادة حماسهم وثقتهم في أنفسهم وحققت لهم نوع من الابداع الذي يسهم في تطورهم ورفيهم.

يساعد التدريب في تعزيز جهود الأفراد وضمان ابتكارهم وإبداعهم وهذا ما يعزز لديهم الأداء الإبداعي ويكون محترفين قادرين على بذل جهد مضاعف لتحقيق الأهداف على أكمل وجه.

ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها والتي تثبت أهمية عملية التدريب في تفعيل وتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة عند العمال فإن الفرضية الرابعة قد تحققت.

## 14- عرض وتحليل نتائج المقابلات:

### مقابلة رقم (01):

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن 44 سنة

المستوى التعليمي: جامعي

المنصب: إطار

الأقدمية في المؤسسة: 20 سنة

مدة المقابلة: 55 دقيقة

مكان المقابلة: مقر العمل

عرض المقابلة:

بالنسبة لي فإن الاشراف هو مسؤولية فهم العامل من الجوانب الاجتماعية أولاً، فالقانون وحده لا يكفي لأنه يمارس نوع من الضغط النفسي على العامل ويجعله يشعر بالاضطراب.

كم أن المشرف المسؤول عليه أن يوضح المهام والمسؤوليات لكل عامل ويشرح له طريقة العمل السليمة التي تمكنه من الأداء الحسن، فالإشراف بمعناه الحقيقي هو القدرة على العمل الجماعي والتعاون مع العاملين لتحقيق الأهداف العامة وممارسة السلطة يجب ان تخضع لقوانين إنسانية أكثر منها قانونية وذلك لأن القوة التي يكتسبها المسؤول من السلطة المتعاونة البسيطة تفوق كثيرا السلطة الرسمية المتشددة التي تضع حواجز بين المسؤول وبين العامل وتجمد العلاقات بينهم.

وبحكم خبرتي في العمل فأنتني أحاول قدر الإمكان تجنب شعور العاملين معي بالاضطراب والقلق بحكم أنني كنت متريص ثم عامل بسيط ثم مسؤول وهذا يجعلني أكتسب معلومات وبعض الخبرات عما يحسه العامل جراء التسلط أو الأسلوب الصارم الذي يتعامل به المسؤولون، واحاول تجنب تكرار ذلك مع العامل العاملين معي فالإدارة بمنطق " لي يغلط يخلص " تعتبر ضغط كبير وتشكل خوف لدى العامل كونه معرض للخطر في أي وقت، فحسب رأيي الشخصي الأسلوب الذي يمكن أن يستجيب له العامل هو الأسلوب البسيط المتعاون معهم، فأنا أحاول قدر الإمكان التفاهم معهم ومعرفة المشاكل التي قد تقلقهم، وكذلك أحاول

أن أساعدهم قدر استطاعتي وقدرتي، وبما أن الإدارة هي المسؤولة الأولى التي بإمكانها ضبط سلوكيات هؤلاء العاملين فإن التغيير يبدأ منها، أولاً، حيث يجب ان تحسن من أساليبها وطرق التعامل مع مشاكل العامل وحاجاتهم.

وعندما سألناه عن أهمية العلاقات الإنسانية فقال بأن أهمية هذا الجانب الإنساني بين العامل له تأثير ودور كبير في شعورهم بالاستقرار فالعامل هنا يشعرون بأنهم عائلة واحدة ويتعاونون كثيراً في العمل وحتى في الأمور العائلية.

وحتى أتذكر في فترة من المراحل مرت المؤسسة بأزمة كبيرة وكانت على وشك أن تباع وتصبح شركة خاصة، لكن العامل تكاتفوا وتماسكوا ورفضوا ذلك وظلوا متماسكين حتى تجاوزوا الأزمة واستطاعوا إعادة الاستقرار لها وهذا أدى الى زيادة تمسكهم مع بعضهم كجماعة واحدة.

أنا أرى أن التحفيز له دور مهم في توحيد أهداف الفرد وأهداف المنظمة ويزيد من دافعية العامل للعمل، خاصة إذا تحقق رضا العاملين عنه، لأن ذلك يشبع حاجاتهم ويلبي رغباتهم والعامل يطالبون دائماً بزيادة هذه الحوافز خاصة الجور ومنتظرونها بفارغ الصبر لكن في بعض الأحيان فإن عملية تقديم الحوافز تجد فيها صعوبة لأنه يجب أخذ ميزانية المؤسسة بعين الاعتبار، وهذا ما يقلق العامل لأن العامل في أغلب الأحيان له نظرة ضيقة.

أنا شخصياً أسعى أن تكون كل الحوافز بطريقة عادلة ولكن حسب مستوى كل عامل، فالعامل يختلفون من حيث الأداء والمهارة والتميز، فلا يعقل أن يكون للعامل الأكثر مهارة وجدية في العمل نفس المستوى مع عامل آخر، فكل يحصل على الحافز حسب قدرته على التميز والابتكار.

وللحوافز دور بالغ الأهمية في زيادة حماس العامل وتقوية دافعيته للعمل، فالعامل الذي يشعر أن لكل جهد يبذله حافز معين، يكون دائماً على استعداد لتقديم الأجدود وهذا ما يجعل للحافز دوراً في تفعيل بل وترسيخ عملية التغيير والتطوير في سلوكيات وتوجهات العاملين بطريقة إيجابية تخدم الصالح العام.

في معظم الأحيان تلجأ المؤسسة الى توفير فرص التدريب وتقديم برامج خاصة لذلك بغية زيادة كفاءة العاملين وزيادة رصيدهم المعرفي وأيضاً من أجل تحسين أداء العاملين الذين لديهم مستوى تعليمي منخفض حتى يصبحوا مؤهلين وذوي كفاءة فبفضل التدريب تزول الصعوبات والأخطار التي من الممكن أن تنجم عن جهل العامل لاستعمالها مما يساعد على التحكم فيها بدون أن يتلقها أو يعرض نفسه للخطر نعم يعتبر

التدريب من أحسن الوسائل وأهمها لأنه يختصر الوقت والجهد ويسهم في تطوير وتحديث مهارات وخبرات العاملين ويجعلهم على استعداد لبذل كل ما يلزم لأداء جيد.

أنا شخصياً أرى أنه بالإمكان أن تتطور المؤسسات الجزائرية وتحقق أكبر قدر من النجاح، وذلك إذا اتبعت المؤسسة عدة معايير أولها الاعتماد على التوظيف الموضوعي وعدم ادخال اعتبارات أخرى كالقربة والمصالح وغيرها. .. ويجب على القادة أو المسؤولين استخدام أحسن الأساليب التي تدفع العاملين إلى العمل، حتى وإن كان العقاب فإنه يجب أن يكون من أجل التغيير إلى الأحسن، ومن خلال هذه العوامل تستطيع المؤسسة أن تكسب اخلاص عمالها وحبهم لعملهم وتوحيد أهدافهم الخاصة مع الأهداف العامة لها.

### تحليل المقابلة:

يتبين من خلال هذه المقابلة وحي المبحوث بحقيقة العملية الإشرافية حيث بين أنها تعني المسؤولية بكل ما تحمله من معاني، وحسب المبحوث فإن المسؤولية تتعدى الإطار الرسمي أو القانوني الذي يحدث في كثير من الأحيان ضغوطات نفسية على العامل في تطبيقها، الإشراف هو مسؤولية فهم العامل من الجوانب الاجتماعية والإنسانية وتوضيح المهام والمسؤوليات لصاحبها حتى يستطيع بذلك كسب أكبر قدر من المعلومات حول طبيعة العمل والذي بدوره يقلل من الأخطاء والعراقيل التي يواجهها العامل.

ثم نجد المبحوث يصرح بأن أسلوب الإشراف الصارم بمنطق (للي يغلط يخلص) يشكل قمعاً عند العامل ويفقده صفة الحماس والابتكار، حيث أن العامل يتخوف من العقاب الذي ينتظره بمجرد قيامه بخطأ ما يحس باضطراب مستمر، فعقلانية التسيير يتطلب الفهم والمشاركة وترك مجال من الحرية الشخصية للعامل تمكنه من إبداء آرائه وتقديم اقتراحات قد تكون مفيدة في صالح أهداف المنظمة.

أما بالنسبة للعلاقات الإنسانية فحسب المبحوث لها دور هام في تعزيز الجاني الإنساني بين العاملين في المؤسسة وشعورهم بالاستقرار، وهذا بين أن المبحوث يؤيد إنشاء علاقات اجتماعية في محيط العمل بنظرة إيجابية تعمل على تحقيق وحدة جماعية متعاونة ومتضامنة تتعدى المعاملة في إطار العمل الرسمي فقط.

أما بالنسبة للحوافز فهي تمثل نقطة هامة في تحديد أهداف الفرد وتوافقها مع أهداف المنظمة نفسها، كونها تزيد دافعية العامل وتشبع حاجاته التي تعد أحد أهم الأسباب التي يتواجد من خلالها الفرد في التنظيم، فبإمكانها تحقيق راحة الفرد وزيادة رضاه وتحقيق تطوره، لكن هذه الحوافز حسب رأي المبحوث تجد صعوبة في وقت توزيعها وتطبيقها لأنها ترتبط بحالة المؤسسة والوضع الراهن لها، أن وضع برنامج

تحفيزي يتعلق بدرجة كبيرة بميزانية المؤسسة التي غالبا ما ينعكس فيها نقص هذه الحوافز وبالتالي اضطراب وتذمر العامل.

كما يتبين من خلال رأي المبحوثين أن التدريب هو عملية هادفة وضرورية تمكن المؤسسة من خلال حسن استغلالها أن تحسن أداء العامل وترفع كفاءتهم المهنية وتجدد طاقاتهم وتمنحهم فرص الابتكار والتطوير.

من جانب آخر يبدووا تفاعل المبحوث واضحا من خلال نظريته لمستقبل المؤسسات الجزائرية وأن ذلك يتطلب بدرجة أولى تحسين الأساليب التسييرية التي تنحصر في نمط التسيير التقليدي بمنطق التسيير لأجل التسيير فقط.

### مقابلة رقم (02):

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 49 سنة

الأقدمية: 34 سنة

المنصب: إطار

مدة المقابلة: 45 دقيقة

مكان المقابلة: مقر العمل

عرض المقابلة:

أن أعتبر المسؤولية هي تكليف امام الله قبل العباد وهي تتطلب أن يكون المشرف ذو سلوكات حسنة وخلفية، وأن يتعامل مع جميع العامل بمعاملة حسنة وعادلة حتى يتجنب حدوث نفور وتمرد من العامل، ويجب ان تسند المهمة لأهلها حتى تضمن تطبيقها بطريقة سليمة.

فالبنسبة لي فأنا أعتمد أسلوب لين مع العامل قائم على توجيههم وإرشادهم ويوضح لهم طريقة العمل وطبيعة المهام والمسؤوليات التي يقومون بها، كما يتطلب ذلك أن يكون أسلوب المشرف بسيطاً ويتميز بالاتصال المستمر مع العامل وحتى وإن تجاوز العامل بعض الأخطاء فإن استعمال القوة في إطار القانون يجب ان يكون بغرض التحسين والتربية وعدم تكرار ذلك.

أن أرى أن الطريقة المناسبة لممارسة السلطة من خلال العملية الإشرافية هي معاملة العامل بطريقة واضحة وأساليب بسيطة والتي يمكن للمشرف من خلالها أن يضبط سلوكيات أتباعه في حضوره، وحتى إن تغيب فإنهم يلتزمون بنفس الانضباط ويعملون بجدية وإخلاص، ومع ذلك يجب ان يراعي المشرف مختلف الجوانب في معاملته مع العامل من حيث تأخرهم وغيابهم ويحاول قدر المستطاع أن يكشف أسباب ذلك، وهذا يجعل العامل يشعر بالراحة ويثق بقائه ويحببه ويبادر بنفسه إلى العمل ويحرص على أن يتقنه.

أما من حيث العلاقات مع العاملين فأنا أجدهم متضامنين ومتعاونين وخاصة بعد أوقات العمل وخاصة في المناسبات كالأعياد، فيظهر تعاون كبير بينهم كعائلة واحدة، أن ادعم شخصيا هذه العلاقات، فمثلا اكلفهم أحيانا بأعمال جماعية مهما كان مستوى كل عامل، حيث يشعر الجميع بأنهم متساوون وبأن الذي يريد التميز والتطور في عمله إنما يتميز بأدائه لا شيء آخر، والعامل كثيرا ما يشعرون بالراحة والاستقرار عندما يكونون متضامنين ويحبون الانتماء إلى الجماعة التي يعملون فيها.

المكافآت ضرورية تمثل حافزا قويا يستطيع أن يجعل العامل يتمسكون بعملهم ويخلصون فيه، ونحن نقدم لهم هذه الحوافز قدر الإمكان.

أحيانا تكون هذه الحوافز في وقتها المناسب، ولكنها تبقى قليلة لأن الإدارة تمنحها في حدود القانون ومراعاة لميزانيتها أيضا. والعامل يطالبون دائما بزيادة الأجور أكثر من شيء آخر، ونحن نحاول تحسين اجورهم دائما خصوصا إذا قامت المؤسسة بمشروع ما وكانت الأرباح كبيرة فإننا نقدم مكافأة للعمال على مجهوداتهم وهذا يفرحهم ويزيد من حبهم لعملهم.

بالنسبة للتدريب فإنه يعتبر من أهم وسائل تنمية المورد البشري وتطوره لما له من دور إيجابي في تنمية القدرات البشرية، إضافة الى التحسن في أداء العامل من حيث الإتقان.

بالنسبة للمؤسسات الجزائرية فيمكنها ان تتطور كثيرا وأن تحقق نجاحات باهرة، وذلك إذا اعتمدت في اول الأمر على معيار الرجل المناسب في المكان المناسب وبعد ذلك يجب تحسين الوضعية الاجتماعية للعامل حتى يستطيع ان يخلص في عمله ويحبه، ويتخلى عن السلوكات السلبية التي تعيق التطور، إضافة إلى ضرورة توفير بيئة تنظيمية للعمال تكون مناسبة سواء من الناحية المادية أو الناحية الإنسانية.

تحليل المقابلة:

من خلال المقابلة يتبن الوعي الكبير الذي يميز المبحوث بقوله "عملية الاشراف أو قيادة فريق ما هو مسؤولية أما الله قبل العباد" وهي تتطلب ان يتميز المسؤول بسلوكات حسنة وأخلاق حميدة تمكنه من المعاملة الحسنة والعادلة مع العامل، والتي بإمكانه أن تقرب بين العامل والمسؤول عنه.

كما يبدو أن المسؤول يفضل استخدام الأسلوب المتعاون مع العامل والذي يأخذ في الحسبان الجانب السيسولوجي أو الجانب الاجتماعي والإنساني في معاملته لهم والتي بإمكانها ان تحدث توافق بين السلطة العليا والسلطة التنفيذية في المؤسسة.

ويرى المبحوث أن أسلوب الإشراف الأكثر تأثيرا في العمال هو الأسلوب الذي له رؤية واضحة مستقبلية يستطيع من خلالها ضبط سلوكات العاملين وتصرفاتهم حتى يكسبهم الأمانة والإخلاص ويتأكد من استمرارهم في ذلك حتى في وقت غيابه، ويضمن إخلاصهم الحقيقي وأكد المبحوث على أهمية الثقة المتبادلة بين العاملين والمسؤولين في نشر جو من الثقة والراحة النفسية إضافة الى تركيز المبحوث على نقطة هامة في إكساب العامل الثقة في قدراتهم على التميز في الأداء، وهي ضرورة توجيه وإرشاد العامل بصفة مستمرة لتشكيل وحدة عمالية متضامنة ومتماسكة تسمح بإحداث توافق وتكامل بين النسق الكلي للمنظمة.

ومن اهم ما ورد في المقابلة هو حديث المبحوث عن العلاقات بين العامل وأهميتها خاصة خارج إطار العمل، حيث أكد المبحوث على وجود تعاون وتضامن بين العامل وأكد كذلك دعمه لهذه العلاقات بتكليف العامل بمهام جماعية تسمح لهم بالمشاركة والتعاون وتقوم بدور فعال في زيادة شعور العاملين بالراحة والاستقرار النفسي وزيادة التطور والتكيف في المؤسسة.

من جانب آخر يظهر قلق المبحوث وعدم رضاه عن الحوافز كونها في أغلب الأحيان محددة بنصوص قانونية لا تتماشى مع متطلبات وحاجات العامل المستمرة، وهو ما يكون سببا في تذرهم وشكواهم، وحتى إن وجدت فإن هذه الحوافز تبقى قليلة بالنسبة للعمال، رغم ان الإدارة حسب رأي المبحوث تسعى بين الفترة والأخرى إلى تقديم جزء من الأرباح إلى العامل لتزيد إخلاصهم في العمل وحرصهم عليه.

ومن حيث عملية التدريب فإن المبحوث يرى انها عملية هامة في تنمية المورد البشري وتطوره لأنها تسهم في تفجير طاقاته وإكسابه أساليب جديدة تمكنه من الأداء الجيد والإتقان فيه.

بالنسبة للاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في نمو المؤسسات الجزائرية وتطورها فإن المبحوث يركز على فكرة الرجل المناسب في المكان المناسب، مما يعني أن التحسين يبدأ بتحسين أنماط التسيير الإدارية

ليصل إلى تحسين الوضعية الاجتماعية للعامل، إضافة إلى ضرورة توفير البيئة التنظيمية المناسبة التي تدفعه للتطور.

### المقابلة رقم (03):

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر

السن: 53 سنة

المستوى التعليمي: جامعي

الأقدمية في المؤسسة: 25 سنة

المنصب: إطار

مدة المقابلة: ساعة و 10 دقائق

مكان المقابلة: مقر العمل

عرض المقابلة:

أن اعتبر أن الاشراف هو مسؤولية مراعاة الجوانب المختلفة لحالات العامل ومعرفة حقوقهم وواجباتهم وإعطاء كل ذي حق حقه، إضافة إلى احترام القانون والالتزام بتطبيقه، وأنا أحاول أن أمارس هذه العملية (الاشراف) كمسؤول من خلال تبسيط أسلوب التعاون مع العامل، واحاول العمل معهم كوحدة وكمجموعة متعاونة، وادفعهم إلى التضامن مع بعضهم وأن أتعامل مع الجميع وأستفيد من خبراتهم وتجاربهم على اختلاف مستوياتهم.

أنا أرى ان العلاقات الإنسانية مهمة في العمل فهي تزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة وبزملائه كونها تجمع العامل وتوحدهم، فهم يقضون مع بعض أوقات أكثر من بقائهم في بيوتهم، وهذه العلاقات تقلل من المشاكل بين العامل والحسد والغيرة لأنها تجعل العامل يحس بأخيه ومتعاون معه في كل شيء، وهذه العلاقات يجب ان تكون أيضا بين العامل والمسؤولين، فالعامل يجب ان ينظروا الى المسؤول على انه محب لهم وفرد عامل معهم، وهو يجب ان يعاملهم بثقة واحترام، فمثلا اذ أخطأ العامل فالمسؤول لا يرفع تقريراً به إلى الإدارة العليا، يجب أن يحاول التكلّم معه ونصحه لتجنب إلحاق الضرر به إذا تمّ معاقبته،

وهذا من شأنه أن يقوي العلاقة بين المسؤول والعامل ويسهم في تطوير نظرته بطريقة إيجابية تحقق الأهداف العمة للتنظيم.

بالنسبة للحوافز فإننا نسعى إلى إمكانية تقديمها إلى العامل ونتبع في ذلك معايير متعددة كالعمل، النوعية الكمية، الانضباط، الالتزام... وبحكم احتكاكي بالعامل فإنني أعرف عقلية كل واحد ان اعامله بطريقة ذكية لأكسبه وأحاول أن اغير وجهة نظره السلبية حول العمل والمسؤول.

لكن عندما نقوم بتوزيع هذه الحوافز تواجهنا صعوبة كبيرة، فالعامل طلباتهم كثيرة ومستمرة وبعضهم انتهازي يريد الحصول على كل شيء (هذا هو الجزائري تملوا صبعك يدريك يدك) ولكن حتى (منخسرش الخدام) نحاول قدر الإمكان ان نلبي طلباتهم ولكن في حدود القانون وميزانية المؤسسة والعامل يشكون دائما ويريدون الزيادة في الأجور خاصة ولكن وقت توزيع الحوافز أحيانا يكون في الوقت المناسب وأحيانا لا يمكن ذلك فالمؤسسة تعتمد على ميزانية محددة تتوقف عليها عملية إعداد برامج الحوافز وهذا ما يخلف مشاكل عند العامل في اغلب الأحيان.

هناك عدة عوامل تجعل المؤسسة تلجأ إلى تدريب العمال حيث تعتبر المؤسسة أن عملية التدريب تعتبر دعم للطاقات الإبداعية ولتنميتها لأن ذلك يعود بالمنفعة والفائدة على المنظمة والعامل معا، بحيث تستغل تلك الطاقات على ارض الواقع العملي ويجدد ثقة العامل بنفسه ويزيد حماسه في عمله وهو الأمر الذي يرتقي بالعامل ويسهم في تطوره.

كما يبدو من خلال حديث المبحوث أن إمكانية النجاح في المؤسسات الجزائرية يكمن بالدرجة الأولى في القدرة على التخطيط الجيد وتكوين قوة عاملة مؤهلة تستطيع تطبيق الخطط والبرامج على أحسن وجه إضافة إلى ضرورة الاهتمام بالعامل كمحرك أساسي لعجلة التنمية.

#### تحليل المقابلة:

يظهر من خلال المقابلة أن المبحوث يصرح بأن عملية الاشراف تبدأ بمراعاة الجوانب المختلفة للعمال بما في ذلك حقوقهم وواجباتهم حسب ما ينص عليه قانون المؤسسة، وأن السلطة بمعناها الحقيقي هي الطريقة الصحيحة في التعامل مع الأفراد ودفعهم للتضامن والتعاون وتكوين وحدة وجماعة متماسكة ومتضامنة ولها أهداف ومصالح موحدة، هذا ما يبين أن ادارة المؤسسة تعي جيدا أهمية قبول العاملين لأهدافها وخططها لأنه يتعلق بدرجة كبيرة باستعدادهم لتنفيذها.

ويتبين من خلال كلام المبحوث أن نجاح الفرد في عمله وانتمائه هو مسؤولية المشرف بالدرجة الأولى لأنه يستطيع أن يوجه سلوكه ويقنعه بأن أهدافه الخاصة لا يمكن أن تتحقق الا من خلال نجاح اهداف المنظمة ككل، الأمر الذي يدفع الفرد الى العمل بإخلاص وجدية ويجعله يطبق القوانين برضا تام. وبالنسبة للعلاقات الانسانية فيبدو ان المبحوث مؤيد لتكوين علاقات انسانية بين العاملين في كونها توحدهم وتزيد احساسهم وانتماءهم وتدفعهم الى العمل بتضامن أكبر، ولها أهمية أيضا في تقليل الاضطرابات والسلوكيات الغير تنظيمية التي تنشأ بين العامل كالحسد والغيرة... ومختلف السلوكيات السلبية التي تعيق تطورهم وتقدمهم.

ويمكن القول أن كل المبحوثين يشيرون الى نقص الحوافز أو عدم قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات العاملين، حتى مع محاولتها باستمرار لتحسين ذلك، والسبب هو حدود القانون وعدم القدرة على التوفيق بين متطلبات العامل وبين ميزانية المؤسسة وهذا ما يجعل العامل يشكون ويتذمرون باستمرار بسبب قلة هذه الحوافز وهذا ما يقلل من حرصهم على العمل والاخلاص فيه، ويؤكد المبحوث كذلك على أن طلبات العامل تفوق القدرة على تلبيتها باستمرار، فمن خلال قوله (تمدلوا صبعك يدي يدك) دليل على عقلية العامل الجزائري الذي يجعل مصلحته الشخصية هي أولى اهتماماته وأن كل عمل يقوم به يجب أن يعود عليه بأكبر فائدة ممكنة.

ويولي المبحوث أهمية كبيرة لعملية تدريب العاملين حيث يرى أنها أهم وسيلة تسهم في تفجير طاقاتهم وتمنحهم القدرة على ممارستها في ميدان العمل وبالتالي الارتقاء بالعامل والعمل معا وتقليل مظاهر الأخطاء والتذمر التي تنتشر في محيط العمل.

أما فيما يخص امكانية النجاح في المؤسسات الجزائرية فمن خلال حديث المبحوث فإنها تكمن بالدرجة الأولى في القدرة على التخطيط الجيد وتكوين قوة عمل مؤهلة تستطيع تطبيق الخطط والبرامج على أحسن وجه اضافة الى ضرورة الاهتمام بالعامل كمحرك أساسي لعملية التنمية.

## 15- نتائج المقابلات:

من خلال تحليلنا للمقابلات الميدانية حاولنا تحليل نتائجها بتصنيفها ووضعها ضمن فرضيات البحث، وكانت أهم العوامل التي تطرقنا إليها هي العملية الإشرافية وأهم المقومات التي تتم على أساسها والأساليب الإشرافية الأكثر تأثيراً في العامل إضافة إلى دور العلاقات الانسانية في التنظيم وأهمية الحوافز وكذا فرض التدريب وأهميتها في تدعيم عملية تطوير المورد البشري أو الفرد العامل في المؤسسة.

فالإشراف هو مسؤولية واسعة تتطلب الفهم والدراسة الشاملة للعمال وحالاتهم وأوضاعهم الاجتماعية والنفسية وذلك باتباع سلطة متعاونة انسانية تساعد الأفراد على العمل السليم والأداء الحسن ويجنبهم الشعور بالاضطراب والقلق، وذلك يتطلب أن يكون المشرف ذو سلوكيات حسنة من خلال تعامله مع جميع الأفراد بمساواة وعدالة من خلال استخدام الأسلوب اللين الذي يعتمد على توجيهه وإرشاد العامل وتوضيح الطريقة التي يتم من خلالها الأداء السليم والجيد وذلك بمراعاة ومعرفة حقوق العامل وواجباتهم وتسهيل عمليات التعاون والتفاعل بينهم لتشكيل قوة جماعية تسمح لهم من تحسين أعمالهم وتدفعهم إلى الانضباط وزيادة الرغبة في تطبيق الأوامر دون مشاكل، وأشعار العامل بالراحة النفسية والاستقرار يجعله يستجيب للإبداع والبذل بأكبر قدر ويصل به إلى درجة التوافق في الأهداف والأفكار الأمر الذي ينشط فيه عوامل الانتماء والتطور ويزيد رغبته في السعي لتحقيق الأهداف.

وأن الاهتمام بالجانب الانساني للعامل وتنمية علاقات التفاعل والاحترام بينهم تعد من ضروريات التنظيم القوي، حيث تعمل على تقليل مظاهر العزلة والفردية وتوسعى بالأفراد للتعاون كوحدة عمالية منتجة وفعالة تزيد ارتباطهم مع بعضهم وتوفر لهم جو من الاستقرار والتعاون والمشاركة.

كما أن عملية تحفيز العاملين لها دور هام في زيادة تمسك العامل بعمله وتطوره فيه إضافة إلى زيادة دافعيته وتحقيق رضاه وتلبية حاجاته، غير أن تطبيق ادارة المنظمة لذلك يجعلها تواجه صعوبات تتعلق بكمية الحوافز المتوفرة وتوفرها في الأوقات المناسبة ومدى اشباعها لحاجات العامل، وأهم شيء هو محدودية ميزانية المؤسسة في أغلب الأحيان والتي تعيق توفير القدر المناسب من المكافآت حسب احتياجات العاملين.

وأن عملية تأهيل المورد البشري أو العامل في المؤسسة تتوقف بقدر كبير على مدى القدرة على تفجير طاقاته الكامنة وذلك من خلال منحه فرص التدريب والتكوين التي تسهم في غرس وتقوية ثقته بنفسه وتجديدها والإقدام على تفعيلها في ميدان العمل كلما تطلب الأمر لذلك.

وأن المؤسسات الجزائرية تمتلك ثروات بشرية كبيرة تمكنها من تحقيق النجاح الأمر الذي يتطلب منها وضع خطط واستراتيجيات فعالة تتضمن الدقة في التخطيط واختيار الكفاءات المؤهلة لتحقيق ذلك تماشياً مع الاهتمام بمختلف الجوانب التي تسمح لهم بالوصول الى تحقيق هذه الاستراتيجيات.

## **16- مناقشة نتائج المقابلات:**

يتعدد أسباب الظواهر في علم اجتماع التنظيمات فان المداخل النظرية التي تفسرها بدورها مختلفة ومتعددة، فقد تكون التنظيمات أنساق تعاونية تبحث عن الاستمرار وقد تكون صراعية في علاقة جدلية أو أنساق في تفاعل ايجابي مع البيئة الخارجية.

وقد قمنا بتفسير ظاهرة التطور والتي نقصد بها في دراستنا تطور الأفراد من جميع الجوانب من خلال عوامل ومحددات البيئة التنظيمية التي تسهم في تنمية هذا التطور واستمراره، وقد حاولنا تفسير هذه العلاقة بالاقتراب من المنظور النسقي للبيئة التنظيمية من خلال التركيز على دور الاشراف كسلسلة من العمليات المتناسقة والمستمرة في تكوينها قوة عمالية موحدة وتشجيعها للعمل الجماعي وتوفير جو اجتماعي يوفر للعاملين الشعور بأهميتهم وبدورهم في تحقيق نجاح المنظمة وتقليل الضغوطات النفسية لهم وفتح مجالات الابداع والابتكار لزيادة حماسهم ورغبتهم في العمل والوصول الى تشكيل بيئة تنظيمية تتضمن أقصى درجة من الالتزام لكل القيم والمبادئ والمعايير، وجعل النسقي الثقافي التنظيمي مصدراً للقوة والقدرة الجماعية التي تدفع العاملين الى بذل مزيد من الجهد والاخلاص في العمل وزيادة مستوى تطورهم في العمل والمؤسسة.

أما نظرية التفاعل فقد حاولنا من خلالها تفسير العلاقات الاجتماعية أو الانسانية التي تنشأ بين العاملين في التنظيم، وكيف يمكن لهذه العلاقات على اختلاف أنواعها أن تحقق نوع من التقارب والتماسك بين الأفراد وتحافظ على التفاعل الايجابي الذي يحقق لهم الاستقرار والاندماج في الجماعة الأمر الذي يزيد تمسكهم وتطورهم على اختلاف الميادين.

أما نظرية الحاجات "لماسلو" فقد حاولنا من خلالها الوصول الى أهمية وضرورة توفير الحوافز المناسبة والأكثر طلباً من طرف العامل، حتى تستطيع المؤسسة أن تحقق رضا الفرد وتكسب ثقته فيها وتشعره باهتمامها به وبتلبية رغباته وطموحاته، وحتى تتمكن من خلال ذلك أن تكسب القدرة على توجيه سلوكاته وجهة تنظيمية ايجابية تسمح لها بدفع العامل الى الطريقة الصحيحة التي تضمن أنها ستحقق لها الأهداف والاستراتيجيات المخططة.

كما حاولنا من خلال جعل عملية تدريب العاملين عملية وظيفية تعمل على تنمية القدرات الابداعية للعاملين وتجديد معارفهم ومهاراتهم أحد الوظائف التي اعتبرها " تالكوت بارستز " أحد العناصر المكونة للمنظمة من خلال الدور الذي تقوم به هذه العملية في ترابطها مع الأدوار أو الوظائف الأخرى وتأثيرها المتبادل على هذه العناصر وتكاملها لبعضها البعض من أجل تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة والمتمثل في تحقيق التطور والتنمية عن طريق التدريب.

## 17-الاستنتاج العام:

تدل نتائج الفرضيات والمقابلات التي توصلنا اليها من خلال هذه الدراسة على أن:

يعمد المشرفون على العامل في المؤسسة الى اتباع الأساليب التشجيعية المتعاونة في التعامل مع العامل حيث يضبطوا من خلال ذلك سلوكياتهم ويوجهونها وجهة تنظيمية صحيحة ويقللون من حالات التمرد والتسبب التي تقلل حماس العامل وتنشئ الا مبالاة في محيط العمل.

تولي ادارة المؤسسة اهتماما واضحا بالناحية النفسية والاجتماعية للعمال وذلك من خلال التعرف على مشاكلهم واتخاذ موقف فعال يساعد على رفع معنوياتهم ويقلل ضغوطاتهم ويهيئ لهم المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعدهم على البذل والعطاء.

تقوم الجهة المسؤولة في المؤسسة بتشجيع عمليات التفاعل والتعاون بين العامل بفسح مجالات العمل الجماعي والمشاركة لإنتاج جو اجتماعي تفاعلي وإيجابي على مستوى العلاقات بين العاملين.

يسعى المشرف الناجح إلى تجاوز الاطار الرسمي الذي يقف عند حدود القانون في التعامل مع افراد التنظيم ليصل الى الاهتمام بالجانب الانساني والسيكولوجي للعمال وتحقيق القدرة على تنسيق عمل جماعي وبيئة تنظيمية تكسب الافراد القدرة على التكيف والاندماج في محيط العمل، فعقلانية العملية الإشرافية في المؤسسة تتطلب فهم الجانب الاجتماعي للعاملين واتباع منطق عقلائي في التعامل يأخذ بعين الاعتبار الجانب السيسولوجي ويفتح مجالات النقاش والحوار بغية تفعيل العملية التسييرية كضرورة تنظيمية للوصول الى التحقيق الفعال لأهداف واستراتيجية المنظمة.

تعتمد المؤسسة نسقا ثقافيا تحاول من خلاله تشكيل قوة وقدرة جماعية تسهل من اندماج الافراد في عملهم وتكيفهم مع زملائهم وزيادة تطورهم في عملهم وفي المؤسسة ككل.

يسعى العامل في المؤسسة الى تكوين علاقات اجتماعية انسانية كونها توفر لهم المشاركة والتعاون وتنمي روابط الأخوة والتضامن وتزيد من اندماجهم في جماعات العمل وفي المؤسسة ككل.

يفضل العامل العمل الجماعي المتعاون أكثر من العمل الفردي كون العمل الجماعي يوفر مزيدا من القدرات والخبرات ويسمح للفرد بتطوير مهاراته واكسابه أفكار جديدة تسهم في تحسين إنتاجه وأدائه.

العلاقات الاجتماعية بين العامل تتجاوز الإطار الرسمي المحصور في نطاق العمل الى علاقات انسانية متينة تنمي فيهم المساعدة والتضامن وتزيد ارتباطهم ببعضهم وهذا ما يجعلهم متماسكين ومتعاونين ويسهل اندماجهم ويقلل من المشاكل التي تعرضهم.

تحل العلاقات الانسانية دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الاستقرار والتكيف في البيئة التنظيمية للمنظمة، حيث تعمل على تعزيز الجانب الانساني وتنمية الشعور بالاستقرار وتسهم في دفع العامل لتفجير طاقاته وتطوير ذاته نتيجة الاستقرار الذي يعيش فيه.

تسعى المؤسسة الى اتباع نظام تحفيزي موضوعي من خلال تنويع الحوافز التي يتم تقديمها للعمال، اضافة الى العدالة في توزيعها حتى تتجنب بعض الصراعات التي تحدث اضطرابات في العمل وتضعف علاقة العامل بالمؤسسة وتعيق تطوره فيها.

تحاول المؤسسة من خلال تلبية حاجات عمالها أن تقدم أكبر قدر ممكن من الحوافز التي تناسب حاجات العامل وزيادة انتمائهم وتكيفهم في المؤسسة كما أن الحوافز تمثل محورا هاما في تحقيق التوافق بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة، وإشباع حاجات ورغبات الأفراد وزيادة رضاهم عن العمل وضبط سلوكياتهم لتحقيق الخطط والأهداف العامة للمنظمة.

للتدريب دور هام في تحقيق التطور لدى العامل باعتباره محفز ومحرك للفرد لزيادة كفاءته وتحسين أدائه وأيضا احساسه بالانتماء والولاء للمنظمة.

تعد عملية التدريب الوسيلة الرئيسية لتطوير العامل باعتبار هذه العملية النشاط التنموي الوحيد نسبيا الذي تعتمده المؤسسات لإحداث التغيير والتطوير لدى عمالها، كونه يهدف الى تنمية قدراتهم وتطويرها نحو الأفضل سواء عن طريق اكسابه خبرات جديدة تتماشى والتطور التكنولوجي والتقدم العلمي، أو تنمية المعلومات الموجودة لديه للتكيف مع مهامه الجديدة.

من خلال المقابلات لاحظنا التأكيد على دعم الطاقات الابداعية وتشجيعها وتنميتها عن طريق التدريب المستمر مع الاشارة الى أنه هناك تحسن في الأداء لدى العاملين بفضل التدريب.

كما لاحظنا من خلال المقابلات اجماع من طرف المحوثين أنه من بين الأسباب الدافعة للتدريب هو الاستثمار في المورد البشري بتنمية مهاراته وقدراته وتحسين أدائه وزيادة رصيده المعرفي باعتباره المحرك

الأساسي لعملية الانتاج وكذلك الحرص على بقاء سيرورة نظام العمل بالمنظمة في ظروف جيدة الهدف  
منها التقدم والاستمرارية في سوق المنافسة.

## خاتمة:

من خلال ما سبق يتبين أن البيئة التنظيمية تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم وبين المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث، كما تمثل محورا هاما في توجيه سلوكيات الأفراد إلى سلوكيات إيجابية تنظيمية تسمح لأصحابها من امتلاك القدرة على التطور والتكيف والتميز حتى تحقق طموحاتها من جهة وتضمن تحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى، كما تحتل البيئة التنظيمية عنصرا هاما في زيادة انتماء الأفراد إلى منظماتهم وزيادة احساسهم بالمسؤولية اتجاهها.

كما أن المنظمة التي تمتلك بيئة تنظيمية قوية وفعالة تستطيع أن تنمي في أصحابها الانتماء والاخلاص وحب العمل ونكسبهم الثقة فيها وتسهل عملية التزامهم بقيمتها ومعاييرها وتوفر المناخ الانساني والعلاقات الاجتماعية الطيبة بين جميع العاملين وتوفر حوافز قوية تكسب الأفراد الثقة بأنفسهم وتدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب على أحسن وجه.

فالمنظمة التي تمتلك مثل هذه البيئة تسهم بقدر كبير في تحقيق تطور الأفراد وتدعيم قيم الاخلاص والانتماء فيهم وتحقق رضاهم الوظيفي الأمر الذي يكسبها ميزة تنافسية ويمكنها من تحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

ولقد حاولنا من خلال قيامنا بهذه الدراسة معرفة أهم العوامل أو المحددات التنظيمية التي تسهم في تنشيط قيم الاخلاص والانتماء والتطور، وتجعلهم يمتثلون لأوامر وأهداف التنظيم من جهة، ويسمح لهم من ايجاد مناخ تنظيمي ملائم يحفزهم على البذل والعطاء من جهة أخرى.

وقد تبين من خلال هذه الدراسة أن العملية الإشرافية تعد من أهم العمليات التنظيمية التي تمكن من خلالها تحقيق الكثير من نواتج الابداع والابتكار عند العاملين، حيث أن هذه الأخيرة تعتبر بمثابة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية والبوقة التي تنصهر فيها كافة المفاهيم والاستراتيجيات الفردية، إضافة إلى قدرتها على تحقيق المواءمة والتوافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين بها، كما يمتلك المشرف قدرة واضحة على تشكيل ثقافة تنظيمية فعالة تكسب المؤسسة ميزة تنافسية آنية ومستقبلية.

كما توصلنا من خلال هذه الدراسة الى ضرورة الاهتمام بالعلاقات الانسانية بين العاملين في نسق واحد، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق واستمرار التفاعل بين مختلف الفئات المهنية وبين الأنساق الأخرى في المنظمة.

فالعلاقات الانسانية تعتبر من أهم عوامل التفاعل الاجتماعي بين العاملين في التنظيم، والقضاء على الروح الانعزالية والفردية ونشر اتجاهات وقيم جماعية تعمل على رفع الروح المعنوية والفردية ونشر اتجاهات وقيم جماعية تعمل على رفع معنويات العاملين وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق الهدف المشترك. ولقد اتضح من خلال هذه الدراسة الأهمية البالغة التي تتميز بها أنظمة التحفيز في المؤسسة، حيث تعد هذه الحوافز عاملاً هاماً في تحقيق مزيد من الانتاجية والتطور والانتماء وزيادة الرضا الوظيفي، إضافة الى تلبية حاجات ورغبات العاملين وتوفير مناخ ملائم يسمح لهم من تحقيق ذاتهم وابرار طاقتهم وقدراتهم التي يمكنها أن تحقق فعالية كبيرة اذا وجهت بطريقة صحيحة وتمكنت من توحيد نظرة الفرد العامل الى أن الأهداف الشخصية له هي جزء لا يتجزأ من الأهداف العامة للتنظيم والمؤسسة ككل.

وتعد عملية تدريب الأفراد التي تلجأ اليها المؤسسات المحور الأساسي الذي ترتكز عليه عملية التطور إذا يعتبر التدريب الوسيلة الأنجع لتطوير العامل من خلال تحسين أدائه وزيادة رصيده المعرفي واكسابه خبرات جديدة وتفجير طاقاته الابداعية وتشجيعها وتوجيه سلوكاته وجهة صحيحة تخدم التنظيم ككل.

# المراجع

## المراجع:

### الكتب باللغة العربية:

- 1- إبراهيم ذرة عبد الباري ، زهير نعيم الصياغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر عمان، ط 1، 2008.
- 2- إبراهيم موسى فرحات سناء: الرقابة على أداء العاملين، دار الثقافة العلمية، القاهرة، 2006.
- 3- أبو النصر مدحت محمود ، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007.
- 4- أبو بكر مصطفى محمود: الإدارة العامة "رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 5- أبو بكر مصطفى محمود: الموارد البشرية. مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 6- أبو حمد آل علي رضا صاحب، سنان كاظم الموسوي: الإدارة "لمحات معاصرة"، الوراق للنشر، عمان، 2006.
- 7- أبو قحف عبد السلام: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 8- أبو قحف عبد السلام: مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 9- أبو العزم عطية مصطفى محمود كامل: السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة.
- 10- أبو بكر مصطفى محمود: المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة النشر.
- 11- أحمد إبراهيم أحمد: الإشراف الفني، بين النظرية والتطبيق، دار الهنا للطباعة، الإسكندرية، 2003.
- 12- أحمد منصور منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976.
- 13- الأزهري محي الدين، العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979.
- 14- بربر كامل: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997.

- 15- بلوط حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002، ص 391.
- 16- ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الاعمال. نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 17- جينبرج جيرالد، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات (ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 18- حجازي محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
- 19- حجازي محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، بدون سنة.
- 20- حجيم الطائي يوسف وآخرون: إدارة الموارد البشرية \_ مدخل إستراتيجي متكامل \_، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
- 21- حرحوش صالح عادل ، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية . مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر، ط2، 2006.
- 22- حسن راوية: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 23- حسن راوية: مدخل استراتيجي لتخطيط ونفسية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 24- حسون توفيق ، فلسفة الإدارة، منشورات الجامعة، دمشق، ط2، 1996.
- 25- حد سامر بطرس: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية، دار أسامة للنشر، عمار، ط 1، 2009.
- 26- الحناوي محمد صالح، محمد فريد الصحن: مقدمة في الاعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، 2003.
- 27- حنفي عبد الغفار: رسمية قرياقص: أساسيات الإدارة وبيئة الاعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000،
- 28- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، ط 2، 2007، ص 125.
- 29- خضير كاظم حمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2007.
- 30- دادي عدون ناصر: إدارة الموارد البشرية وسلوك التنظيم، دار المجموعة، الجزائر، 2003.

- 31- درويش عبد الكريم ، ليلي تكللا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، ط 2، 1996.
- 32- ديسلر جاري: إدارة الموارد البشرية (ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة)، دار المريخ، الرياض، 2003.
- 33- راتب غوشة زكي: العلاقات العامة في الإدارة المعاصرة، دار التوثيق للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 1984.
- 34- رشوان حسين عبد الحميد، العلاقات الانسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 35- رمضان الدين إبراهيم، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، ط2، 2007.
- 36- رمضان حامد أحمد بدر: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993.
- 37- الزعبي حسن علي: نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، ط 1، 2005.
- 38- زويلف مهدي حسن وآخرون: التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1999.
- 39- السالم مؤيد سعيد: نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار النشر، عمان، الأردن، 1999، 2000.
- 40- السالم مؤيد سعيد وآخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2002.
- 41- سعيد أنور سلطان محمد: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 42- سعيد أنور سلطان محمد: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 43- السلمي علي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة 1979.
- 44- سمارة نصير: ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، دار الخلدونية، الجزائر، 2004.
- 45- سويدان طارق، التدريب والتدريس الإبداعي، شركة الإبداع الفكري، ط 2، الكويت، 2006.
- 46- سيد مصطفى أحمد: إدارة الموارد البشرية (المتطور الحادي والعشرين)، 2000.
- 47- شادي علي الفقيه، مرجع سابق.
- 48- شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "، دار الشروق، عمان، 2000.
- 49- شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، دار الشروق، عمان، ط 3، 2000.

- 50- الشنواني صلاح ، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995.
- 51- الشنواني صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
- 52- الصيرفي محمد عبد الفتاح: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، ط1، 2007 .
- 53- الصيرفي محمد: اقتصاديات المشروعات، حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط 1، الإسكندرية، 2005.
- 54- الصيرفي محمد: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء، الإسكندرية، ط 1، 2007.
- 55- طارق الحاج، فليج حسن، الاقتصاد الإداري، عمان، دار الصفاء، 2002.
- 56- الطعاني حسن أحمد: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر، عمان، ط 2، 2007.
- 57- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993.
- 58- طلعت محمود منال: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2003.
- 59- طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 60- العاني هيثم ، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنوز للمعرفة وللنشر، عمان، ط1، 2007.
- 61- عبد الباقي صلاح الدين محمد: إدارة الموارد البشرية " مدخل تطبيقي معاصر "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 62- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 63- عبد الباقي صلاح الدين: إدارة الأفراد، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، ط1، 2001.
- 64- عبد الباقي صلاح الدين: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 65- عبد الباقي صلاح الدين، حنفي عبد الغفار: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988.
- 66- عبد الله مجدي أحمد، السلوك الاجتماعي ودينامياته (محاولة تفسيرية)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.

- 67- عبد الوهاب علي محمد، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة النشر.
- 68- العجمي محمد حسين: القيادة التربوية، الاشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
- 69- عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982.
- 70- عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، مطبعة النخلة، الجزائر، 1992.
- 71- عصفور أمل مصطفى، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للنشر، مصر، 2008.
- 72- عطية عبد الحميد، سلمى محمود جمعة، العمل مع الجماعات (الدراسة والعمليات)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- 73- عقيلي عمر وصفي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، 2005.
- 74- علاقي مدني عبد القادر: إدارة الموارد البشرية \_ المنهج الحديث في إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، ط2.
- 75- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 253
- 76- عليش ماهر محمد: العلاقات الإنسانية في الصناعة، مكتبة عين شمس، بدون سنة.
- 77- العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 3، 2005.
- 78- عودة المعاني أيمن، الولاء التنظيمي (سلوك منضبط وإنجاز مبدع)، عمان، ط1، 1996.
- 79- عودة سعيد صالح: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
- 80- غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة، ط1، 2007.
- 81- الفقيه شادي علي، تحيز الموظف (السلسلة الإدارية الحديثة)، دار نوبيليس، بيروت، ط1، 2005.
- 82- قباري محمد إسماعيل، المدخل إلى علم الاجتماع العام "مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية"، دار المعارف، الإسكندرية، 1988.
- 83- القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية)، المكتبة الوطنية، عمان، ط2، 1997.

- 84- كَشك محمد بهجت جاد الله: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط 1، 2003.
- 85- كشواري باري: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر القاهرة، ط2، 2006.
- 86- ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 87- محمد حسن رواية: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 88- محمد حسن عبد الباسط: علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1978.
- 89- محمد عباس سهيلة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 1، 2003، عمان.
- 90- محمد عبد الرحمن عبد الحميد، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطور، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1999.
- 91- محمود هاشم زكي: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1980.
- 92- المرسي جمال الدين محمد وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية "مناهج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 93- مصطفى كامل مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994.
- 94- منديل عبد الجبار: أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية، دار الثقافة للنشر، عمان، ط 1، 2002.
- 95- الموسوي سنان: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر، عمان، ط1ن، الإصدار الثاني، 2006.
- 96- ناجي جواد شرقي ، السلوك التنظيمي، دار المكتبة الحامد، الأردن، ط1، 2000.
- 97- نائف البرنوطي سعاد ، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2004.
- 98- نائف البرنوطي سعاد: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر، عمان ط2، 2001.
- 99- نجم عبود نجم، اخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2005.
- 100- الهيتي خالد عبد الرحيم مطر ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، .
- 101- الهيتي خالد مطر: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، 2003.
- 102- هيكل محمد احمد: مهارات التعامل مع الناس، مجموعة النيل العربية، ط1، 2006.
- 103- الهيني خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار حامد للنشر، عمان، 2000.

### الكتب في المنهجية:

104- محمد الجوهري، عبد الله الخريفي: طرق البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.

105- بوحوش عمار، محمد الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

### الرسائل الجامعية:

106- عامر سعاد: التدريب وعلاقته بتنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع موارد بشرية، الجزائر، 2005، 2004.

107- أبو الفضل عبد الشافي محمد: بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض.

108- برقية سهيلة: السلوك الاشرافي وعلاقته بالأداء المهني في التنظيم الصناعي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية بسكرة، 2005، 2009.

109- شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، بومرداس 2010.

110- شلبي عمر: واقع الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية قسنطينة، 2008، 2009.

111- العنزي بسام بن مناور: الثقافة التنظيمية والابداع الإداري، رسالة ماجستير في كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425 هـ.

112- قبة فاطمة: علاقة نظام تقسيم الأداء بالتحفيز في المؤسسة الإستشفائية، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، ديسمبر، 2006.

113- القفل ياسمينة: استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالصراع التنظيمي بالمنظمة، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل، الجزائر، 2014، 2015.

114- المربع صالح بن سعد، التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

115- بوشكمية فتحة: البيئة الداخلية للعمل وعلاقتها بالأداء، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، 2013، 2014، البلدة.

116- بوعكاز فريد: الإشراف والرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة، 2007-2008.

117- تقيّة محمد المهدي، الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، الجزائر، 2006-2007، ص192.

118- الجعبري عدنان: دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.

### المعاجم والقواميس:

119- شهاب إبراهيم بدر: معجم مصطلحات الإدارة العامة، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط 1، 1998.

120- طلعت همام: قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط1، 1984.

121- قاسمي ناصر: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2011 .

122- ميتشال دينكي: معجم علم الاجتماع، (ترجم محمد الحسن)، درا الطليعة، بيروت، 1981.

### المجلات العلمية:

123- الحمود بن أحمد بن حماد: تقييم الأداء الوظيفي، الطرق، المعوقات، البدائل، مجلة الإدارة العامة، العدد 2، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1994.

124- العايب سليم: تقييم أداء الأفراد بين السرية والعلانية، مجلة آفاق علم الاجتماع، العدد 1، 2007.

### الملتقيات:

125- بن برطال عبد القادر: مداخلة بعنوان " أثر التدريب على الابداع "، ملتقى دولي حول الإبداع، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2011.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 126- Alex(m): La nouvelle communication, Paris, Armonot 2colin,2000.
- 127- Association Nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel: encyclapédie des ressources humaines Edition d'organisation, paris, 1994.
- 128- Bernard Martory, Daniel crozet: Gestion des Ressources Humaines, pilotage sociale et performance, 5<sup>ème</sup> edition, Donod, paris, 2002.
- 129- Dimitri Weiss : Ressources Humaines, 3é édition d'organisation, paris, 2005.
- 130- Eric compayet : Gestion des Ressources Humaines , Pearson éducation, France, 2008.
- 131- Frédérique Alexander(b) :Comportement humaines et management, Person éducation, 2<sup>ème</sup> édition, France, 2006.
- 132- GELINIER(0) : Stratégie de l'entreprise et motivation des humaines, Ed. D'organisation, paris, 1994.
- 133- Genevitève Locon: Gestion des Ressources Humaines, gualine éditeur, montchrestien, paris, 2002.
- 134- Gresle (F) et autres: Dictionnaire des Sciences Humaines (Sosyologie, Pscyologie Social, anthropologie) Ed Nathan, paris, 1999.
- 135- Iglens(j), Roussel (P): , Méthodes de recherches en gestion de ressources humaines, paris, economica, 1998.
- 136- Jacqueline Barrand et autres " La Fonction Ressources Humaines "3eme Edition, Dunod, PARIS , 2008 .
- 137- Jean marie Peretti , Ressources Humaines et Gestion des Personnes , 5eme édition librairie Vuibert, Paris , 2005 .
- 138- Jean pierre citeau: Gestion des Ressources Humaines, 3<sup>ème</sup> Edition, Armond calin, paris,2000.
- 139- Jean Marie: Ressources humaines ,Paris ,yuibest,11eme édition, 2009.
- 140- Lakhdar Sikiau et autres: Ressources Humaines dans le contexte de mondialisation des marches, 4é, Boeck université, Montréal.
- 141- Leberre(m): tallendier (G): Pries de gestion des ressours humains, et presse universitaire de Grenoble, paris, 1995.
- 142- Luice cadin et autres: Gestion des Ressources Humaines , 2<sup>e</sup> , Dunod, Paris , 2002 .
- 143- MADALEINE Grawitz: Méthodes des sciences sosyologie, dollarn, paris, 1990.

- 144- Madeleine Grawitz: Méthodes de recherche en sciences sociales, dollarn, paris, 05<sup>em</sup> Edition, 1981.
- 145- Mattez(B): la sosyologie industrielle,paris,PUE2eme edition,1995,pp,332.334.
- 146- Maurice Angers: Initiations pratique a la méthodologie des sciences humaines, CEC, Ouébec, 1996.
- 147- Maurice Thévenet et autre: Fonction des Ressources Humaines, Edition Pearson, France, 2007.
- 148- MC Gegos(d): The humain side of enterprise,(new York ,Mc Gron hille,1960)
- 149- Michael Armstrong: A Hand boock of Ressources Management practice, kogan page limited, London and Philadelphia, 10<sup>th</sup> edition, 2006.
- 150- Panl(M), John(R): Économie organisation et management,, de Boech et lanciersa, 1997.
- 151- Robert L. Mathis et autres : Ressources Humains Management, West Publishing Compagny New-York, 7<sup>th</sup>, 1994.
- 152- Sekiou Lakhdar , Jean-Marie Peretti , Gestion Des Ressources Humaines , Editions de Boeck Université , 2<sup>e</sup> édition , Montréal , CANADA , 2001 .
- 153- Sekiou Lakhdar et autres , Gestion Des Ressources Humaines , Editions de Boeck Université , Montréal , 2004 .
- 154- Shimon .( I). Dolan et autres, La Gestion des Ressources Humaines , 4eme Edition , Pearson Éducation, CANADA , 2008 .
- 155- Taylor (FM):The principais of scientific management, New York, Brothers publisher, 1974 نقلا عن: زواتيني، عبد العزيز، ص 64
- 156- Ville(p) Emms : Motivez vos équipes·Le guide, Ed d'organisation,Paris,5eme édition, 1999.
- 157- Raymond Quivy Luk Van Campenhoud :Manuel de recherche en science sociales·France·Dunod·1988.

الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة البحث

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 02

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم الإستمارة

استمارة بحث حول موضوع:

البيئة التنظيمية وتأثيرها على تطوير العاملين  
بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل

الرجاء مساعدتنا في انجاز هذا البحث العلمي، والمعلومات التي تقدمونها لن تستخدم إلا لغرض علمي  
بحث وشكرا.

أولاً: البيانات العامة:

- 1-الجنس: أ. ذكر  ب. أنثى
- 2-السن:
- 3-المستوى التعليمي: أ. ابتدائي  ب-متوسط  ج. ثانوي  د. جامعي
- 4-الفئات المهنية: أ. إطار  ب. عون تحكم  ج. عامل تنفيذ
- 5-الحالة المدنية: أ. أعزب  ب. متزوج  ج. مطلق  د. أرمل
- 6-الأصل الجغرافي: أ. حضري  ب. شبه حضري  ج. ريفي
- 7-الأقدمية في المؤسسة:

ثانياً: بيانات الفرضية الأولى: للنمط الإشرافي تأثير على تطور العمال بالمؤسسة.

8. ماهي العلاقة التي تربطك بالمشرف؟ أ. صداقة  ب. زمالة  ج. قرابة  د. مصلحة  هـ. عمل فقط  و. أخرى....
9. ماذا تحقق لك هذه العلاقة؟ أ. شعور بالدعم والمساندة لقضاء المصالح  ب. الحصول على منح وعلاوات  ج. التخلص من رقابة القائد  د. البقاء والاستمرار  ج- حرية التصرف بالمؤسسة  و. أخرى...
10. ما هي الطريقة التي يمارس بها المشرف سلطته في المؤسسة؟  
أ. يركز السلطة في يده  ب. تشجيع العمل الفردي والمبادرة  ج. يشجع العمل الجماعي المتناسق  د. أخرى ....
11. ما هو موقفك من ذلك؟  
أ. التمرد للتخلص من سيطرة القائد  ب. زيادة الدافعية للعمل  ج. يسهل التفاعل بين العمال  د. انتشار اللامبالاة والتسبب في العمل  هـ. تنمية الارتباط بالمؤسسة  و. أخرى ...

12. كيف يتعامل المشرف مع العمال؟

- أ. يعتمد مبدأ الحرية الشخصية في اتخاذ القرار
- ب. يعتمد على مشاركة العمال في الرأي  ج. المساواة في الاستماع للعمال
- د. إلزام العمال بتنفيذ القرار دون مناقشة

13. ما هو موقفك من ذلك؟

- أ. يقتل المبادرة ويقال الابداع  ب. يفسح المجال للاقتراحات والمشاركات
- ج. يرفع معنويات العمال ويزيد حماسهم  د. يزيد ثقة العمال بالمؤسسة

14. هل يشجع المشرف التعاون بين العمال؟

- أ. نعم  ب. لا

- في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك؟

- أ. تقديم مهام جماعية  ب. تسهيل الاتصال
- ج. تقديم حوافز جماعية  د. أخرى.....

15. كيف يؤثر ذلك على العمال؟

- أ. الشعور بالدعم والمساندة  ب. الثقة بالمشرف وقبول قيادته طوعاً
- ج. يزيد ثقة العمال بأنفسهم  د. بروز مظاهر الفردية والانعزالية

16. ماهي طبيعة معاملة المشرف للعمال؟

- أ. معاملة صارمة وشديدة مع العمال  ب. معاملة بسيطة ومتعاونة
- ج. رقابة صارمة على العمال والأداء  د. أخرى.....

17. ما هو أثر ذلك على العمال؟

- أ. انخفاض عدد الشكاوى والتظلمات  ج. الإهمال واللامبالاة في العمل
- ب. انخفاض المعنويات وزيادة التمرد
- د. ظهور اتصال جيد بين المشرف والعمال

18. ما هو الأسلوب الذي يستخدمه المشرف للتأثير في العمال؟

- أ. أسلوب الحجة والإقناع  ب. الاستماع لمقترحات الغير
- ج. أسلوب صارم وجاف  د. أخرى...

19. ما هو أثر ذلك؟

- أ. غياب الصراع وبروز التعاون  ب. تماسك الجميع لتحقيق الأهداف
- ج. الرغبة في البقاء في الجماعة
- د. اكتساب القدرة على مواجهة الصعوبات
- هـ. التسبب واللامبالاة في العمل  د. أخرى ....

20. عندما تواجهك مشكلة ما وتعرضها على المشرف كيف يتعامل معك؟

- أ. يستقبلك ويحاول فهم الموضوع  ب. يناقش وي طرح بعض الحلول
- ج. يناقش مشاكل العمل فقط  د. أخرى ...

21. كيف يؤثر ذلك؟

- أ. شعور براحة نفسية ودعم مستمر  د. ارتفاع كمية ونوعية الإنتاج
- ج. حدوث اضطرابات نفسية للعمال
- د. التعمد في خفض الإنتاج وإحداث مشاكل للفت الانتباه
- هـ. أخرى

22. ماهي الجماعة التي يفضل المشرف التعامل معها؟

- أ. الأصدقاء  ب. جماعة المصلحة  ج. الأكثر أقدمية
- د. المساواة بين الجميع في المعاملة  و. أخرى ...

23. ما هو موقفك من ذلك؟

- أ. فقدان الاهتمام بالعمل  ب. التباطؤ في إنجاز العمل
- ج. تعمد الغيابات واللامبالاة  د. الشعور بالكسل والتذمر
- هـ. أحداث مشاكل واضطرابات  و. الراحة النفسية في حالة المساواة

24. ما هو النمط الاشرافي الذي يفضلهُ العمال في المؤسسة؟

- أ. النمط الحر في التسيير  ب. النمط الاستشاري في التسيير
- ج. الذي يعطي كل الحرية للعمال  د. أخرى ...

25. ما موقفك من ذلك؟

- أ. البقاء في المؤسسة والجماعة  ب. العمل على تحقيق مصالح شخصية   
ج. التعاون على مواجهة المشاكل  د. انتشار الفوضى واللامبالاة   
د. أخرى

ثالثاً: بيانات الفرضية الثانية: يؤثر مستوى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في تطوير نظرة الانتماء والتوافق عند العمال.

26. ما طبيعة علاقتك في العمل؟

- أ. صداقة مع الزملاء  ب. قرابة  ج. مصلحة   
د. عمل فقط  هـ. زمالة  و. أخرى...  
- هل تشعر بضرورة: أ. استمرار هذه العلاقة  ب. قطع العلاقة   
27. أين ترى أهمية ذلك؟

- أ. توفر جو من التعاون والمشاركة  ب. تنتشر المحبة والأمان   
ج. تقضي على الفردية والانعزالية  د. تزيد الدافعية للعمل   
هـ. تزيد التمسك بالمؤسسة  و. مضيعة الوقت   
... ي. سبب في ظهور صراعات وخلافات  ن. تساهم في بروز تكتلات   
28. إذا واجهتك صعوبة في عملك هل تطلب المساعدة من:

- أ. الرئيس المباشر  ب. الزملاء   
ج. تفضل الانفراد في حل المشاكل  د. أخرى ...

29. ما نوعية المشاكل التي تعترضك في العمل؟

- أ. مشاكل تتعلق بالعمل  ب. مشاكل مع زملائك   
ج. مشاكل شخصية  د. مشاكل إدارية  هـ. أخرى ....

30. كيف يؤثر عليك ذلك؟

- أ. ضعف نوعية ومردودية الإنتاج  ج. فقدان الرغبة في العمل   
ب. الشعور بالاضطراب في العمل  د. نقص الثقة بالمؤسسة   
هـ. الرغبة في تغيير المكان  و. أخرى ...

31. هل تتناقش مع زملائك في أمور غير العمل اثناء فترة العمل؟

أ. نعم  ب. لا

32. فيما ترى أهمية ذلك؟

أ. متنفسا ومخرجا من روتين العمل  ب. لا يوجد منها فائدة

ج. معرفة أحوال الزملاء ومحاولة المساعدة  د. أخرى....

33. كيف هي علاقتك مع زملائك؟

أ. علاقة جيدة  ب. علاقة طبيعية

ج. علاقة متوترة  د. أخرى.....

34. كيف يعكس ذلك؟

أ. راحة واستقرار نفسي  ب. شعور بالدعم والمساندة

ج. تنمية المحبة والاحساس بالآخرين  د. حدوث قلق واضطراب

و. زيادة التمسك بالجماعة والمؤسسة  هـ. أخرى.....

35. ماهي الطريقة المفضلة لديك في العمل؟

أ. مع الزملاء  ب. مع المسؤول المباشر

ج. العمل الفردي  د. أخرى.....

36. أين ترى أهمية ذلك؟

أ. تنمية القدرات والخبرات  ب. الشعور بالدعم والمساندة

ج. تحسن الإنتاج نتيجة تظافر الجهود  د. أخرى...

37. هل تهتم إدارة المؤسسة بمساعدة العاملين في المناسبات المختلفة؟

أ. نعم  ب. لا

- في حالة نعم: كيف يتم ذلك؟

أ. مراعاة تعب العمال  ب. التقليل من الضغوط النفسية

ج. تحسين الظروف الأسرية للعامل

38. ما هو موقفك من ذلك؟

- أ. زيادة الثقة والتمسك بالمؤسسة  - ب. زيادة الحماس والدافعية للعمل
- ج. رفع معنويات العمال وشعورهم بأهميتهم  د. التطوع للعمل الإضافي
- هـ. الاستعداد للتضحية من أجل المؤسسة  و. ظهور الفوضى واللامبالاة

39. هل تتعاون مع زملائك خارج أوقات العمل؟

- أ. نعم  ب. لا

40. أين ترى أهمية ذلك؟

- أ. زيادة الثقة والاحترام بين العمال
- ب. تنمية علاقات الارتباط والاستقرار في المؤسسة
- ج. لا يوجد منها فائدة

رابعاً: بيانات الفرضية الثالثة: كلما أشبعت الحوافز حاجات العمال زاد مستوى أدائهم في المؤسسة.

41. ما هي المكافآت التي تمنحها المؤسسة للعمال؟

- أ. إجازات وعطل مدفوعة الأجر  - ب. تأمينات اجتماعية
- ج. المشاركة في الأرباح  د. الزيادة في الأجور
- هـ. الترقيات  و. أخرى .....

42. أين ترى أهمية ذلك؟

- أ. زيادة دافعية العمال  ب. تنبيه العمال إلى أهمية عملهم
- ج. إشباع حاجات العاملين  د. توحيد أهداف الفرد والمنظمة
- هـ. زيادة تمسك الفرد بالمنظمة  و. أخرى ....

43. هل تستشير المؤسسة عمالها عن نوعية الحوافز التي يفضلونها؟

- أ. نعم  ب. لا

44. أين ترى أهمية ذلك؟

- أ. تزيد الكفاءة في الإنتاج
- ب. اشباع حاجات العمال والشعور بالرضا والاستقرار
- ج. تنمية الشعور بالمشاركة

د. تجنب لجوء العمال إلى طرق غير رسمية لإشباع حاجاتهم

هـ. أخرى ...

45. هل ترى ان نظام الحوافز المطبق في المؤسسة عادل؟

أ. نعم  ب. لا

46. ما هو موقفك من ذلك؟

أ. الشعور بالرضا والراحة النفسية  ب. العمل بجهد وانتقان

ج. تقييم المنظمة تقييماً إيجابياً  د. زيادة رغبة البقاء في المؤسسة

هـ. تعمد تعطيل الإنتاج

و. نقص الحماس وزيادة الإهمال في العمل

47. ما هي أكثر الحوافز التي تريد الحصول عليها؟

أ. المدح والشكر من طرف المسؤول  ب. زيادة في الأجر

ج. ترقية إلى وظيفة أخرى  د. أخرى.....

48. على أي أساس يتم توزيع الحوافز في المؤسسة؟

أ. الكفاءة  ب. الأقدمية  ج. المصلحة  د. الصداقة

هـ. أخرى.....

49. ما موقفك من ذلك؟

أ. ثقة أكبر في المسؤول والمؤسسة  ب. زيادة المشاكل والاضطراب

ج. اتباع طرق غير رسمية في الحصول على الحافز

د. ظهور صراعات بين العمال

50. هل توزيع الحوافز على العمال يكون في الوقت المناسب

أ. نعم  ب. لا

51. ما موقفك من ذلك:

أ. العمل بجهد وإخلاص في كل فترة  ب. تقليل الاضطراب النفسي للعمال

ج. تلبية حاجات العمال في الوقت المناسب

د. اللجوء لطرق غير الرسمية لإشباع الحاجة

هـ. انخفاض معنويات العمال وقلة الانتاج  و. أخرى.....

52. هل تفضل البقاء والاستمرار في المؤسسة؟

أ. نعم  ب. لا

53. في حالة نعم ما السبب؟

أ. وجود نمط اشراف عادل  ب. علاقة طيبة مع الزملاء

ج. علاقة شخصية مع المسؤول  د. لقضاء مصالح خاصة

هـ. وجود حوافز عادلة ومناسبة  و. أخرى.....

54. في حالة لا ما السبب؟

أ. تشعر بعدم اهميتك في المؤسسة  ب. بسبب التسلط القيادي

ج. عدم تلبية حاجاتك وطموحاتك

د. نقص الحوافز وغياب العدالة في توزيعها  هـ. أخرى....

خامسا: بيانات الفرضية الرابعة: يساهم التدريب في تطوير القدرات الابداعية للعمال.

55. هل الوظيفة التي تشغلها تناسب مهاراتك وقدراتك؟

أ. نعم  ب. لا

56. في حالة الإجابة بنعم: هل هذا يجعلك:

أ. تتبنى أفكار جديدة  ب. تشعر بمتعة أكثر في العمل

ج. تشعر بالملل  د. غياب الحماس في العمل

57. من خلال فترة عملك هل تمكنت من الاستفادة من فرص التدريب؟

أ. نعم  ب. لا

58. ماذا حققت لك هذه الفرصة؟

أ. تقديم أفكار جديدة  ب. امتلاك رؤية دقيقة لاكتشاف  كل

ج. السرعة والدقة في انجاز المهام  د. أداء متدهور وغير كاف

هـ. التعبير عن الآراء حتى وإن كانت مخالفة للمسؤول

و. اضطرابات ومشاكل دائمة في العمل

59. هل واجهت صعوبات في عملك قبل التدريب؟

أ. نعم  ب. لا

60. في حالة الإجابة بنعم، هل هذا بسبب:

أ. نقص المعلومات المتوفرة حول طريقة العمل

ب. نقص الخبرة والمهارة  ج. عدم تلقي تدريب

د. مستوى تعليمي منخفض

61. في حالة الإجابة ب لا هل هذا بسبب:

أ. خبرة وأقدمية في العمل  ب. الاستفادة من فرص التدريب

62. هل التدريب الذي تحصلت عليه ساهم في زيادة قدرتك على التطور والابداع؟

أ. نعم  ب. لا

63. فيما يتمثل هذا التطور؟

أ. القدرة على مواكبة التطورات ذات العلاقة بالعمل

ب. التقليل من الخطاء وحوادث العمل  د. جميعها معا

ج. السرعة والدقة في انجاز المهام  هـ. تدريب غير كاف

64. كيف أصبحت تتصرف بعد التدريب؟

أ. مشاركة الآخرين في إيجاد الحلول  ب. اللجوء مباشرة إلى المسؤول

ج. تطور أسلوب العمل بطريقة أكثر إيجابية

د. الاعتماد على نفسك في إيجاد الحلول نهائيا

65. فيما ترى أهمية ذلك؟

أ. التقليل من الشكوى والتذمر  ب. التجديد والتحديث في طريقة العمل

ج. العمل براحة واطمئنان  د. كسر حاجز الروتين في العمل

## الملحق رقم (2): دليل المقابلة

- الجنس:

- السن:

- المستوى التعليمي:

- المنصب:

- الأقدمية في المؤسسة:

- مدة الأقدمية:

- مكان المقابلة:

1- ماذا تعني عملية الإشراف لك؟

2- ما هي الطريقة المناسبة التي تمارس من خلالها العملية الإشرافية كسلطة عليا بالمؤسسة؟

3- هل تعتبر أن للعلاقات الإنسانية دور في زيادة ارتباط العامل بالمؤسسة وتطوره فيها؟ كيف ذلك؟

4- هل تساهم في نظم الحوافز للمكافآت وعلاوات في زيادة تطور العامل في المؤسسة؟ كيف ذلك؟

5- هل توزع هذه المكافآت بطريقة عادلة وفي وقتها المناسب؟

6- ما الذي يدفع المؤسسة للقيام بعملية تدريب الموظفين؟

7- هل تعتبر أن التدريب من أهم وسائل تطوير المورد البشري في المؤسسة؟

8- ما هي أهم العوامل التي تراها ضرورية للمساهمة في تطوير المؤسسات الجزائرية؟

