

القيادة الإدارية والحوافز ثنائية مزدوجة لتوجيه الأداء البشري داخل المؤسسة

أ. محمد لمين مراكشي - جامعة البليلة

تعد المؤسسة الإطار الذي تتم في نطاقه مختلف العمليات والأنشطة والوظائف الإدارية المختلفة، وهو ما يجعلها محط اهتمام الباحثين والممارسين لتحديد الممارسات الإدارية الأحسن. وتشكل كل من القيادة الإدارية وأنظمة الحوافز جانبا هاما في العملية الإدارية، ذلك لأنهما يعدان روح وظيفة التوجيه للأداء البشري داخل المؤسسة، لذا كان لابد علينا من دراسة هذه الثنائية ومعالجتها بطريقة تسمح لنا بإبراز دور وأهمية كل من هذين العنصرين في المؤسسة.

الكلمات الدالة: القيادة الإدارية، أنظمة الحوافز، الأداء، المؤسسة، الإدارة.

مقدمة:

إن الأداء هو أحد المصطلحات التسييرية التي لا تكاد تغيب عن أدبيات مختلف علوم الإدارة، إذ تتداوله جل الكتابات ولو بشكل غير مباشر على اعتباره الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير إلى تحسينه. ومن منطلق كونه يعكس مستوى النجاح أو التوفيق الذي حققته أو تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، فإن توجيهه وتحديد المجال الذي يغطيه يبقى ضرورة ملحة ومن ثم إشكالية بالغة الأهمية أمام المسيرين والباحثين على حد سواء.

إن كلمة أداء، التي تحمل في طياتها إيجابيات بالإيجاز، تحيلنا ولو بشكل ضمني إلى العنصر البشري في المؤسسة، إذ يعتبر الكثير من الباحثين أن الأداء مقتصر على المورد البشري فقط ويعرفونه بأنه نتاج عنصر العمل. وعليه فمن المهم أن نفهم بدقة بعض المؤشرات والعوامل التي نستطيع من خلالها توجيه هذا المتغير، اعتباره متغير تابع للعديد من المتغيرات السلوكية. لذلك ارتأينا أن نتعرض في دراستنا لهذا الموضوع إلى عاملين اثنين

أ. محمد أمين مراكشي

يعدان حجرة زاوية في توجيه الأداء البشري بالمؤسسة ويتعلق الأمر بكل من الحوافز والقيادة الإدارية.

أولاً- مفاهيم ومنطلقات في الأداء:

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني أو كما يسميها Annick Bourguignon بالكلمات الحقائقية Les mots valises أو الكلمات الأسفنجية Les mots éponges، ويقصد بذلك أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية، اجتماعية، وإدارية، أما في ميدان الممارسة فإنه مفهوم متعدد الأبعاد يطابق عدة معاني.

1.1- مفهوم الأداء: إن أصل مصطلح الأداء لاتيني performance فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد to perform، بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.¹ وورد مفهوم الأداء في encyclopedic world dictionary بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع إتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق و إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.² ويلخص كل من Carla Mendoza Pierre Bescos مفهوم الأداء في البعدين التاليين³: البعد الأول: الأداء في المؤسسة هو كل و فقط ما يساهم في تحسين الثنائية: قيمة- تكلفة، فليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمى أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها. أما البعد الثاني: الأداء في المؤسسة هو كل و فقط ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية، أي الأهداف ذات المدى المتوسط والطويل. إن هذا التعريف

أ. محمد ملين مراكشي

للأداء يستند على مفاهيم القيمة والتكلفة وإستراتيجية المؤسسة، حيث تتمثل القيمة في الحكم الذي يتبناه السوق (الزبائن) على منفعة الخدمات والمنتجات التي تعرضها المؤسسة، هذا الحكم الذي يتجسد من خلال: أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة والسمعة، أما التكلفة فهي الموارد المستهلكة (مالية، بشرية ..) لإنتاج المنتجات والخدمات، في حين أن الأهداف الإستراتيجية هي الرهانات التي اختارت المؤسسة العمل بلبوغها. ويشير فردريك تايلور Frederick Taylor في كتابه مبادئ الإدارة العلمية للأداء على أنه تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد و الآلة ، بينما يصف أندرو Andrew الأداء على أنه تفاعل سلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته. في حين نجد هايتز Haynes يعرفه بالنتائج الذي يحققه الموظف أو العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال. ومما تقدم يمكن القول بأن الأداء هو قدرة المؤسسة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها من خلال الاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية.

2.1- مصادر الأداء: تتكون المؤسسة من عدة عناصر (بشرية، مالية، مادية، تنظيمية) وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المؤسسة، لذلك تشكل العناصر السابقة مصدرا للأداء وفق التقسيم التالي:⁴

1.2.1- الأداء الظاهري Performance extrinsèque: يتمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المؤسسة أداء، من هذه الفرص نذكر: انفتاح أسواق جديدة واعدة، أسعار تنازل مغرية لمنظمات أخرى، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة... الخ، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساسا لأداء المؤسسة (أداء داخلي) لأنه ليس للمؤسسة دور في خلقها، ولهذا يطلق عليه أداء ظاهري أي غير حقيقي، ورغم ذلك فإن مبادرة المؤسسة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي (ذاتي)،

أداء الإدارة والحوافز ثنائية مزودة لتوجيه الأداء البشري داخل المؤسسة
أ. محمد أمين مراكشي

أما قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المؤسسة لمواجهتها.

2.2.1- أداء ذاتي Performance intrinsèque: يتمثل أداء المؤسسة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها المديرين والمؤوسين في العمل واستغلال موارد المؤسسة، وهو ما ينتج من توليفة من الأداءات التالية:⁵

أ- الأداء المالي: يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

ب- الأداء التجاري: يصف الأداء التجاري فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن وتعتبر: رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المؤسسة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمؤسسة.

ج- الأداء التقني: يتمثل الأداء التقني في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية، من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمؤسسة.

د- الأداء التمويني: يتمثل الأداء التمويني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالتنوع والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تلف المخزون، زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التمويني.

هـ- الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين). وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد.

أ. محمد ملين مراكشي

3.1- محددات الأداء البشري في المؤسسة: إن الأداء البشري لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية جسدها نموذج كل من بورتير Porter ولولير Lawler على النحو الآتي:

1.3.1- الدافعية: توجد عدة تعريفات متعلقة بالدافعية إلا أننا سنقتصر على أكثرها أهمية بالنسبة لنا، وسنحاول أخذ ما نستفيد به في بحثنا. لقد وضع هودج وجونسن Hudj et Johnson تعريفا مبسطا جدا للدافعية حيث عرفها برغبة الفرد في الاستجابة إلى متطلبات المؤسسة على الأمد القصير، كما وصفوها أيضا بكلمات أخرى مثل: الميل الكلي أو مستوى رغبة الفرد في أن يسلك بطريقة معينة و في وقت معين. أما هيتز Haynes فقد عرف الدافعية على أنها الحافز الواعي وذو الخبرة لاتخاذ إجراء العمل، ويعرف هيوفز الدافعية أيضا على أنها باعث داخلي أو حافز داخلي يؤدي بالفرد إلى أن يعرض نمط معين من السلوك.⁶ كخلاصة لما سبق يمكن القول بأن دافعية العنصر البشري ما هي إلا تعبير عن مدى الرغبة الموجودة لديه للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق العمل مع ميوله واتجاهاته.

2.3.1- القدرات الفردية: تعد القدرة عاملا شخصيا آخر هاما تؤثر على كيفية أداء الشخص. والقدرة تكون مهمة، لأن الشخص يكون دائما دالة لقدراته، وللدافعية، وإحدهما بدون الأخرى لن تكون كافية. وبعبارة أخرى فحتى أكثر الأشخاص دافعية لن ينتج جيدا ما لم يكن لديه أيضا القدرة لأداء العمل. وبالعكس، فحتى أكثر الموظفين قدرة لن ينتج بشكل كاف ما لم تكن لديه الدوافع على ذلك. ويلخص بعض الخبراء هذا بقولهم:⁷ الأداء = القدرة × الدافعية.

3.3.1- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعتبر الإدراك جوهر النشاط العقلي الإنساني، فهو الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها والانطباعات التي يكونها ويفسرها، وبالتالي يتعامل مع البيئة على أساسها، وبلغة أخرى، فالإدراك عملية تفكيرية تشمل على إنتقاء

أ. محمد ملين مراكشي

المعلومات وإعطائها معنى معيناً. فيمكن أن يتم تفسير أو إدراك نفس الظاهرة بطرق مختلفة حسب مستويات الإدراك المختلفة من قبل المشاهدين لتلك الظاهرة، التي تشكل مناظير مختلفة لكل منهم. ويهدف الإهتمام بموضوع الإدراك إلى التعرف على ما يترتب على نمط الإدراك من سلوك. لأن إدراك العامل لموقف معين يشكل أساساً لسلوكه التنظيمي، ويؤثر بالتالي على أدائه. وعليه فإنه من الضروري بذل جهود ملحوظة لتحسين إدراك العاملين، سواء كان ذلك فيما يتعلق بخصائص العمل أو بالواقع التنظيمي ككل.⁸

4.1- العوامل المؤثرة على الأداء البشري بالمؤسسة: إنه من الأحرى على المؤسسة التي تسعى إلى كفاءة أداء موظفيها أن تعمل دائماً على إزالة ما يعيقهم و يؤثر سلباً على أدائهم، وتحقيق استغلال أمثل للعوامل التي تحثهم لبلوغ الأهداف المنشودة. وفيما يلي عرض لبعض أهم العوامل التي تؤثر على الأداء البشري في المؤسسة:

1.4.1- غياب الأهداف المحددة: إن المؤسسات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شاملة وتفصيلية للعمل ومعدلات إنتاج محددة، لا تستطيع أن تقيس ما تحقق من إنجازات أو أن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المؤسسة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف ذو الأداء المرتفع مع الذي يكون أدائه محدوداً أو معدوماً، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين والغير المنتجين، وهذا يؤدي بدوره إلى تدني الأداء حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعور عدم المبالاة لديه، ومن ثم تدني مستوى أدائه.⁹

2.4.1- عدم مشاركة العمال في التسيير: ينتج عن ضعف مشاركة العمال في تسيير المؤسسة إلى ضعف شعورهم بالمسؤولية اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يرون بأنهم لم

أ. محمد أمين مراكشي

يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء العمل وكذا المشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ، وينشأ عن ذلك تديني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل، وهو يؤدي في الأخير إلى تديني مستوى الأداء لديهم.

3.4.1- القيادة الإدارية:

4.4.1- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء العنصر البشري عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الفرد والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء العامل يتم من خلاله التمييز بين الفرد المنتج والفرد متوسط الإنتاج وغير منتج، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطي للعمال الذين يتميز أداءهم من العوامل التي تساهم في دفعهم للتنافس في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم.

5.4.1- أنظمة الحوافز:

6.4.1- التسبب الإداري: يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء العنصر البشري في المؤسسة، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسؤول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به. وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء وحماسا للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذي بسلوكها، فضلا عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت، وإلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين

أ. محمد ملين مراكشي

الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضا قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد العمل وبذل الجهد لإنجازه.¹⁰

ثانياً- القيادة الإدارية وإشكالية توجيه أداء العامل البشري بالمؤسسة:
تؤدي القيادة الإدارية الجيدة إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة والمرؤوسين، لذا يعتبر ركيزة هامة في وظيفة التوجيه التي يقع عبؤها على عاتق القادة الإداريين، ويمكن نجاح التوجيه من خلال خلق المناخ الملائم الذي يمكن للمرؤوسين في ظل أداء العمل بكفاءة وفعالية، دون أن ننسى الحوافز (المكافآت والجزاءات) التي يمكن للقائد أن يستعملها لرفع أداء مرؤوسيه، فقبل العمل يساهم القائد في رفع قدرة مرؤوسيه على الإنتاج وتحديد أهداف ومعايير الأداء المطلوب الوصول إليها، أما أثناء العمل فيساعد المرؤوسين في بلوغ هذه الأهداف من خلال تيسير عملهم وتقديم المساعدة والتوجيهات والإرشادات لهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم، وبعد أداء العمل يأتي دور إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، خاصة من خلال المكافآت التي يمنحها نظير الأداء الجيد.

1.2- ماهية القيادة الإدارية: القيادة لغة: مشتقة من كلمة القود وهي في اللغة نقيض السوق يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد، أما اصطلاحاً فنجد عدة تعاريف نذكر منها تعريف جاكوب Jacobs الذي يرى بأنها تفاعل بين أفرادها يقدم فيه أحدهم المعلومة بطريقة يقنع بها الآخرين بأن نتائج نسبة التكلفة سوف تتحسن إذا عملوا بالطريقة المقترحة أو المطلوبة.¹¹
أما بريتنسوس وفيفنر (T.Pfifner و R.Presthus) فيعتبران القيادة نوعاً من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود تابعيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم،¹² في حين يرى فيدلر (Fred Fiedler) أن القيادة

أ. محمد لين مراكشي

تعني الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف الأفراد.¹³ ويقدم أحمد قوراية القيادة على أنها كيفية التخطيط للهدف، و ذلك بإعطاء الآخرين الاتجاه من خلال معرفتهم ما هو مطلوب عمله في سياق الرؤية المستقبلية وكيفية ترجمتها إلى واقع بما يسمح أن يحصل لتحقيق النجاح هذا من جهة.¹⁴ انطلاقاً من التعريفات المقدمة يمكن القول بأن القيادة ما هي إلا تأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسئولية تجاه المجموعة المتقادة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

1.1.2- العلاقة بين القيادة والإدارة: ترى بعض الاتجاهات أن القيادة والإدارة مفهومان متلازمان بمعنى أنه لا وجود لأحدهما دون الآخر، وبالرغم من تقدم المفاهيم والفلسفات الإدارية التي تساعد على زيادة مفهوم الإدارة كعلم له أصوله وقواعده إلا أن الحقيقة التي يجب أن لا نغفلها أن الإدارة لا يمكن فصلها عن مفهوم القيادة. وهذا لا يعني على الإطلاق أن القيادة هي الإدارة لأن في ذلك تبسيط أكثر من اللازم، لكن ما نقصده أن الصفات القيادية لازمة بدرجة كبيرة لتمكن الإدارة من تطبيقها لمفاهيمها وقواعدها تطبيقاً سليماً، كما أن الإدارة لن تتمكن من الاستفادة الحقيقية من الوسائل المستحدثة إذا لم تتوفر لديها عناصر القيادة اللازمة لقيامها بالمهام الإدارية المسندة إليها. ويرى ماكورميك أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العموم، فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء ولكنه يكمن في طبيعة ما يعني به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي في حين أن القيادة تعني بالعلاقات الشخصية بين القادة والأتباع.¹⁵ وفي ذات السياق يرى كل من درويش وتكلا أن الإدارة هي توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين.¹⁶ ويعرف Tyagi تياغي الإدارة على أنها إنجاز الأعمال أو الترتيب المناسب للنشاطات الجماعية للبشر.¹⁷ مما تقدم يمكن القول بأن مجال الإدارة متعلق بالسياسات والإجراءات والجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسات، بينما

أ. محمد ملين مراكشي

القيادة تتصل بالجوانب الإنسانية والأعمال التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف.

2.1.2- مفهوم القيادة الإدارية: يختلف مفهوم القيادة عن القيادة الإدارية Management Leadership حيث أن القيادة تستمد قوتها من السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد ومدى ما يستطيع أن يكتسب من المهارات والقدرات المختلفة، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات وأنها تتطلب إماماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه.

3.1.2- أهمية القيادة الإدارية: إن القيادة الإدارية معنية بتنظيم وتنسيق الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة وهي تأخذ بهذا المنحى أبعاداً تنظيمية وإنسانية واجتماعية وأهدافاً مشتركة تشكل في مجملها مردوداً كلياً للعملية الإدارية إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونه، بل إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المؤسسة؛ لأن كل عمل في الإدارة يتطلب عقلاً يستوعب مختلف مكونات المؤسسة ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات، وقد يتم ذلك مباشرة عن طريق المخاطبة والتوجيه والاتصال الشخصي بين القائد والمرؤوسين، أو بطريق غير مباشر كمشاركات المرؤوسين في القيام بالأعمال في الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة ومما لا شك فيه أن القيادة الإدارية الناجحة هي صمام الأمان الذي يتجاوز معوقات الإدارة ويحول دون تحول إرادة تنفيذ التنفيذ إلى هياكل صماء ودون أن تصبح الإمكانيات هباءً منثوراً.

2.2- دور القيادة الإدارية في توجيه أداء لعامل البشري: تعتمد القيادة الإدارية على ثلاثة مداخل في توجيه الأداء البشري بالمؤسسة، وهي تتمثل في كل من:

أ. محمد ملين مراكشي

1.2.2- مدخل العمل: ويتعلق الأمر بكل من:

أ- تحسين قدرات العامل: بما أن أداء المرؤوس يتوقف إلى حد كبير على المؤهلات والمهارات التي يمتلكها في مجال عمله، لذا يجب على القائد الإداري المساهمة في استغلال وتنمية هذه القدرات وذلك من خلال:

التدريب: في ظل بيئة عمل سريعة التغيير فإن المهارات والمعارف تتقادم بسرعة، لذا يجب عن القائد أن يساهم في تعليم وتدريب مرؤوسيه، سواء بأن يقوم بذلك بنفسه من خلال التكليف بمهام خاصة، المرافقة أثناء العمل بالتدريب والتوجيه والمتابعة أو تدوير الوظائف بين المرؤوسين، أما إذا لم يكف ذلك فيمكن للقائد الإداري توجيه المرؤوسين إلى دورات تدريبية سواء داخل أو خارج المنظمة، وهذا دون أن ينسى تشجيعهم وحثهم على التدريب والتعليم الذاتي، وهو ما يؤكد ضرورة توافر سمة التدريب والتعليم في القائد.

وضع العامل في المكان المناسب: ويقصد بذلك توزيع المرؤوسين على وظائف ومهام تناسب قدراتهم ومؤهلاتهم، لذا يجب على القائد الإداري تحليل وتشخيص مهارة وقدرات كل فرد يعمل تحت إمرته ثم البحث عن الوظيفة التي تلاؤمه كي يشغلها، حيث أن وضع المرؤوس في عمل يناسب قدراته ومؤهلاته يمكنه من استخدامهما بفعالية مما يؤدي إلى الرفع من أدائه.

الملائمة: وهي عكس العملية السابقة، أي يبقى المرؤوس في الوظيفة لكن يتم تحليل مكونات العمل قصد اكتشاف توليفة من المهام التي يمكن أن يكون أدائه مرتفعا فيها، هذه التوليفة تشمل: المعدات، الآلات، الأفراد، النفوذ، الخ، وهذا الميدان أصبح يشكل علما قائما بذاته يسمى Ergonomie الذي يهدف لمعالجة عدم تلاؤم الأفراد مع مناصب العمل وتقليل الإصابات، الملل والسأم، وهذا ما يبين أهمية توافر مهارات التنظيم لدى القائد الإداري.

أ. محمد أمين مراكشي

توفير الموارد: ويقول في هذا الأمر Edson De Bueno مدير شركة AMIL وهي إحدى كبريات المنظمات الصناعية في البرازيل أن "أهم مسؤوليات القائد الإداري هي توفير المعدات التي يحتاجها المرؤوسين لدعم النشاط".

ب- تحسين بيئة العمل: يعتبر توفير بيئة عمل داعمة بمثابة حافز للمرؤوسين على رفع أدائهم، لذا على القائد أن يبذل جهده لتحسين شروط العمل وضمان الأمن والسلامة لهم أثناء العمل، وهذا ما يحقق للمرؤوسين الاطمئنان والراحة أثناء العمل مما يرفع من أدائهم، حيث أن توفير أجهزة الوقاية من الحوادث والحرائق، مكافحة تلوث مكان العمل، التهوية والحرارة المناسبين وغيرها تبين اهتمام القيادة بالمرؤوسين وأن في نظرها كائنات حية وليسوا مجرد آلات، مما يشكل له حافزا على العمل بتفاني وإخلاص.

ج- تحسين دافعية العمل: المكون الثالث لأداء العامل هو الدافعية، ويتمتع القائد الإداري الذي يتوافر على سمات القيادة بتأثير قوي على دافعية المرؤوسين للعمل، وذلك من خلال تخصيص وقته لشحن وتقوية دافعتهم، وهو ما ينعكس على الجهود المبذولة من طرفهم والرغبة في العمل لديهم، ومن أجل تحسين دافعية المرؤوسين على القائد الالتزام بتطبيق العناصر التالية:

- وضع أهداف للأداء للمرؤوسين.

- تيسير الأداء للمرؤوسين.

- استخدام المكافآت والجزاءات.

2.2.2- مدخل فرق العمل: بما أن المؤسسة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة فعلى أعضائها التعاون لتحقيقها، أي أن يشكلوا فريق عمل أو فرق عمل تتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة، ويعتبر سلوك القائد سواء على مستوى فريق المؤسسة أو فريق فرعي هو محور عمل الفريق، حيث يلعب دور ميسر للعمل، فيساعد على تلاحم الأفراد في الفريق، كما

أ. محمد ملين مراكشي

يتقدم المرؤوسين للسير نحو تحقيق أهداف المؤسسة بما يتوفر عليه من رؤية مستقبلية وثقة بالنفس ومعرفة بكيفية تحقيق هذه الأهداف.

أ- **تعريف فرق العمل:** يمكن تعريف فريق العمل بأنه جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها.¹⁹

ب- **التمييز بين الفريق والجماعة:** تعرف الجماعة بأنها تجمع يتكون من فردين أو أكثر يتفاعلون أو يعتمدون على بعضهم البعض ويسعون لتحقيق هدف عام، إلا أن هذا التفاعل والاعتمادية يكون أساسا بالمشاركة في المعلومات لاتخاذ القرارات التي تساعد كل عضو فيها للأداء ضمن مسؤولياته المحددة، لذا لا تحتاج الجماعة إلى العمل الجماعي الذي يتطلب جهودا مشتركة، وبذلك فإن أداء أعضائها هو فقط تجميع للأداءات الفردية ولا يظهر لديها تعاضد يؤدي لتحقيق أداء كلي أكبر من مجموع أداءات الأعضاء، أما فريق العمل فإنه يخلق أثر تجميع إيجابي وإضافي في شكل تعاضد من خلال تنسيق الجهود والتعاون والتآزر.

ج- **دور القيادة الإدارية في الربط بين أعضاء الفريق:** يحتاج بناء عمل الفريق إلى الاتفاق بين أعضائه على توزيع العمل فيما بينهم وتحديد مساهمة كل الأعضاء في المشاركة في أداء عبء العمل، هذا بالإضافة إلى الحاجة إلى تحديد أسلوب جدولة العمل والمهارات التي يجب تطويرها، وكيف يمكن حل الصراعات وكيف تتخذ وتعديل القرارات، وطرق التوفيق بين مهارات أعضاء الفردية ومواصفات العمل... الخ، كل ذلك يتطلب القيادة الإدارية البناءة للفريق التي تعمل على الربط والتنسيق بين أعضاء الفريق، نظرا لما يوجد بينهم من اختلاف في المهارات والمعتقدات، فيحدد القائد الجهد المطلوب من كل فرد على قدر ما يملكه من المهارات والقدرات، لذلك يجب أن يعرف القائد أعضاء الفريق جيدا حتى يوظف قدراتهم المتنوعة لخدمة الهدف المشترك.

أ. محمد ملين مراكشي

د- دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الفريق: يتوقف أداء فريق العمل ومدى نجاحه على قائد الفريق، فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية لأعضاء الفريق وحاجات المهام أو الأداء، كذلك يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة وواضحة للفريق، بحيث يحظى بثقة أعضاء الفريق كما أنه يمارس تأثيره عليهم من أجل تحقيق أداء جماعي مرتفع مع تقديم المساعدة اللازمة لإنجاز ذلك، ولا شك أن الأهداف الطموحة تستنهض الهمة وروح التحدي لدى الفريق كذلك يساعد وضوح الهدف على وضع قواعد صحيحة لفريق العمل، ومعنى ذلك أن القائد الفعال للفريق هو الذي يحدد قواعد العمل ومعايير الأداء ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل بغرض تحسين أداء الفريق، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية، الشناء والتقدير إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق حيث حصول عضو في الفريق على حافز من قائد الفريق نتيجة مساعدته أو تعاونه مع الآخرين يجعل أعضاء الفريق يزيدون من العمل الجماعي للحصول على كل من الحوافز الفردية والجماعية.
- منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الاستقلالية، وذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في اتخاذها، وهذا ما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة وتحتوي قدرا معقولا من التحدي الذي يثير همة الفريق.
- وضع قواعد السلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على أداء الفريق، وتشمل قواعد السلوك طرح الأفكار والآراء بحرية، النقد الموضوعي للأداء بدل الهجوم الشخصي، الاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته وغيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه إلى تحسين الأداء، إلا أنه

أ. محمد ملين مراكشي

لكي يتبع الفريق هذه القواعد فعلى القائد أن يخصص الوقت الكافي لمناقشتها مع الفريق وتقرير ما سيتم إتباعه منها.

3.2.2- **مدخل اتجاهات العامل:** إن الدور الأساسي للقيادة الإدارية يكمن في تجسيد الأهداف التي وضعتها المؤسسة، وهي تعتمد بطبيعة الحال في ذلك على المرؤوسين، لهذا يتطلب من القائد الإداري أن يقنع ويرغب ويأمر هؤلاء لكي يقوموا بأداء ما يريد، إلا أنه تواجهه صعوبات في هذه المهمة بفعل رفض أو لامبالاة المرؤوسين والتي تعود أساسا إلى بعض الأفكار والآراء والميول السلبية، والتي يطلق عليها علماء السلوك التنظيمي الاتجاهات، لذلك لا يكون أمام القائد من حل إلا أن يسعى لتغييرها أو على الأقل تعديلها حتى لا تكون عائقا أمام الأداء المرتفع وتحقيق الأهداف.

أ- **تعريف الاتجاهات:** يعرف A.GORDON الاتجاهات بأنها استعدادات، ميول، وقابليات مكتسبة للاستجابة بطريقة مناسبة أو غير مناسبة نحو شيء معين.²⁰

ب- **الشروط الواجب توفرها في القيادة الإدارية لتغيير اتجاهات المرؤوسين:** تساهم القيادة الإدارية خاصة العليا منها في تشكيل مجموعة القيم والمبادئ التي ترسي اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين في المنظمة، وكذلك تغيير الاتجاهات السلبية التي لا تتوافق ولا تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وتتم هذه المساهمة من خلال التزام القادة بالشروط التالية:

- التعرف على خصائص المرؤوسين المراد تغيير اتجاهاتهم، وهذا يتطلب من القائد أن يعرف عن مرؤوسيه ليس معلومات عامة أو مرتبطة بالعمل فقط، بل يجب أن يعرف معلومات عن نشأتهم، طموحاتهم، مشاكلهم، باختصار أن يعرف عنهم ما يقولون وما لا يقولون؛

الإدارية والحوافز ثنائية مزدوجة لتوجيه الأداء البشري داخل المؤسسة
أ. محمد ملين مراكشي

- القدرة على التأثير والإقناع بالاتجاهات الجديدة التي يرغب في غرسها فيهم، وهذا يتطلب توفر القائد على مهارات الاتصال وخاصة الشفوية منها وذلك لقوة تأثيرها مثل الإدارة بالتحوال.
- تهيئة معلومات صحيحة وصادقة عن وضع المؤسسة ومستقبلها، مما يقلل من الشائعات والتي غالباً ما تكون خاطئة ومشوهة للحقائق فينتج عنها اتجاهات سلبية مثل الشك وعدم الثقة في قرارات القادة.
- تهيئة الفرصة لتجربة الاتجاهات الجديدة مثل الاتجاهات الإيجابية نحو نظام حوافر جديد، تبني إدارة الجودة الشاملة، أسلوب العمل الداخلي.

ج- أساليب القيادة الإدارية في تغيير اتجاهات العاملين: حتى يحقق تغيير الاتجاهات هدفه في أداء العمال، فإنه يحتاج إلى قوة تدفع هذا التغيير وتوجهه، وعادة ما تكون القيادة الإدارية هي قوة الدافعة فلا يمكن أن يحدث تغيير مخطط دون مساندة من القيادة وتدعيمها، وبالرغم من ذلك فإن القوة الدافعة ليس من الضروري أن تأتي من أعلى لأسفل، فقد تأتي من أسفل إلى أعلى أو في الاتجاهين وذلك كما يلي: ²¹

- التغيير من أعلى لأسفل يأخذ التغيير اتجاه خط السلطة حيث يستخدم القادة سلطاتهم في توجيه التغيير، وعادة ما يقوم القادة بتحديد المشكلات في اتجاهات المرؤوسين وتشخيصها ووضع الحلول لها ثم يتم توصيلها لهم لتنفيذها، فعندما يلاحظ القائد مثلاً عدم احترام القانون الداخلي للمؤسسة وضعف الانضباط، يقوم بدراسة أسباب هذا الاتجاه ليتخذ الإجراءات ويستعمل الوسائل الكفيلة بزيادة الانضباط داخل المنظمة، كما أن إدخال تكنولوجيا جديدة أو تنظيم جديد للعمل يتطلب تغيير اتجاهات المرؤوسين نحوها، فعلى القائد تشخيص الآثار السلبية لذلك والبحث عن كيفية تكييف اتجاهات المرؤوسين نحوها لتقبلها، إلا أن هذا النوع من التغيير غالباً ما يصطدم بالمقاومة الشديدة منهم وإن

أ. محمد ملين مراكشي

كان يحقق السرعة في إدخال التغيير وتنفيذه، كما أن له تأثير سلبي بالسبب للمروح المعنوية للمرؤوسين مما ينتج عنه نقص الدعم والتأييد من طرفهم.

- التغيير من أسفل لأعلى: قد يأتي التغيير من المستويات الإدارية الدنيا، فالمرؤوسون عندما يجدون أن بقائهم في المؤسسة أو أن الحصول على الحوافز المادية والمعنوية مرهون بتحسين اتجاهاتهم إزاء المؤسسة والزملاء فيها، فذلك يشكل دافعا على تغيير اتجاهاتهم، إلا أن هذا النوع من التغيير صعب باعتبار أن الفرد لا يستطيع معرفة اتجاهاته التي تحتاج إلى تغيير وحتى إن عرفها فيصعب عليه تغييرها لأنها ميول واستعدادات نفسية.

- التغيير بالمشاركة: تكون مسؤولية تغيير اتجاه المرؤوسين مشتركة بينهم وبين القائد، وهذا بأن يعمل مع مرؤوسيه على تشخيص المشكلات والسلبيات التي تعاني منها اتجاهاتها، أو الظروف الجديدة التي يجب عليهم تكيف اتجاهاتهم إزاءها، وهذا لا يتم إلا إذا امتلك القائد مهارات المشاركة، الاتصال، والتعليم التي تعرضنا لها في الفصل الثاني، ويعتبر هذا الأسلوب أفضل الأساليب لتغيير الاتجاهات لأن مشاركة المرؤوسين تخلق فيهم الحماس والالتزام بالاتجاهات الجديدة بما أنهم شاركوا في تبنيها.

ثالثاً- دور أنظمة الحوافز في توجيه الأداء البشري:

لقد احتل موضوع الحوافز مكانا بارزا منذ بدء الاهتمام ببحث الأفراد على العمل بكفاءة. بما يضمن الإنجاز الفعال لأهداف المؤسسة، وتظهر أهمية البيئة الإدارية الجيدة من خلال قدرتها على توفير المناخ الوظيفي المناسب، والهادف إلى زيادة كفاءة الأداء، وذلك من خلال التعرف على حوافز العمل حيث تلعب سياسات الحوافز دورا فعالا في معالجة كثير من مشكلات الأداء، وتنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بما يقوم به من جهود وإنجاز، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز يعتبر من الأمور الهامة التي تساهم في إشباع مجموعة من الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفسه، ويعتبر وجود نظام

أ. محمد أمين مراكشي

للحوافز أمراً هاماً، فمهارات الأفراد وقدراتهم لا تعتبر كافية للحصول على أداء أحسن ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

1.3- ماهية الحوافز: قبل التعرض إلى التعريف الاصطلاحي ينبغي علينا التعرف أولاً على المعنى اللغوي لمفهوم الحوافز، فالحافز عند علماء اللغة كاد أن يكون مجعاً عليه بأنه الدفع من الخلف كما يشير إلى ذلك قاموس اللغة: حيث ورد ذكره في باب الحاء فصل ح ف ز مختار الصحاح ما يلي: حفزه دفعه من الخلف، وبابه ضرب، والليل يحفز النهار أي يسوقه ورايته محفزا أي مستوفزاً.²²

1.1.3- التعريف الاصطلاحي للحوافز: أما التعريف الاصطلاحي فقد تمت تجزئته إلى أربعة طوائف هي كالآتي:

أ- تعريف الحوافز من حيث النوع: يعرف ستال Stahlo بأنها إجراء موجه يقصد به إيقاظ و تقوية الرغبة في الوصول إلى غاية. ويعرفها ديموك Dimock بأنها العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبدلون فيه جهد أكبر مما يبذله غيرهم.²³ أما على سلمى فيعرفها بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.²⁴

ب- تعريف الحوافز من حيث الأثر والفعالية: نجد تعريف الحوافز عند نجرو Nigro على أنها مجموعة الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين، بغرض إثارة الرغبة لديهم في الإستمرار والقيام بالعمل بكفاءة. ويعرفها إبراهيم بدر شهاب بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل - سواء كان مديراً أو منفذاً - نحو بذل أكبر جهد في عمله، والإمتناع عن الخطأ فيه.²⁵

ج- تعريف الحوافز من حيث الوسيلة: يعرف سكستون Sexton الحوافز بالوسيلة التي يتم بها إستمالة فرد لعمل فعل يقود لإشباع حاجاته ولتحقيق أهداف الحفز، فالتحفيز كما

أداة الإدارية والخوافز ثنائية مزدوجة لتوجيه الأداء البشري داخل المؤسسة
أ. محمد ملين مراكشي

يتضح من تعريفه هو علاقة بين محفز و محفز ومن ثم لا يتم التحفيز إلا بفعل فاعل.²⁶ أما ماير Maier فيرى بأنها الشيء الذي يشبع حاجة من حاجات الإنسان. ويرى كريس أرجرز Chris Argyris بأن الخوافز تعني إشباع حاجات العامل، أو رغباته وأمنيته وآماله.²⁷

د- تعريف الخوافز من حيث الهدف والنتيجة: يعرف معمر داوود الخوافز على أنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالها، على نحو أكبر والأفضل، وهذا بالشكل الذي يحقق لهم أهدافهم وحاجاتهم ورغباتهم.²⁸ أما محمد فؤاد مهنا، فيرى أن إصطلاح الخوافز، يشمل: كل الوسائل والعوامل التي كون من شأنها حث الموظفين والعمال، على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد و عناية، في أداء هذه الواجبات، ومكافأهم على ما يبذلونه فعلا من جهد زائد عن المعدل، في مجال الإنتاج و الخدمة.²⁹

2.1.3- أهمية الخوافز: تعتبر الخوافز أداة مهمة في أيدي المسؤولين والمشرفين الإداريين لدى أي مؤسسة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك الأفراد نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المؤسسة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها. وعليه فإن الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادرا على العمل، ولكن الأهم هو أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه، لذلك ازداد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال. بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المؤسسة. وتظهر أهمية الخوافز في الشكل الآتي:

أ- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية. بما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد، وتعزيز انتماءهم وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها ومع أنفسهم وزملائهم.

أ. محمد ملين مراكشي

ب- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين، وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها وسياساتها، وقدرتها على تلبية مطالب العاملين و أهدافهم.

ج- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو إلغائه أو تغييره، حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين.

د- دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول إلى استخدام أفضل لطاقتهم وقدراتهم مما يزيد من إنتاجية المؤسسة في الحجم، ويحسن من خدمتها وعطائها في النوع، الأمر الذي تنعكس آثاره الإيجابية على زيادة دخل العاملين وأيضا زيادة إيرادات المؤسسة في نفس الوقت.

هـ- تعدد الحوافز عوامل جذب من شأنها أن تغري الأفراد بالالتحاق بالمؤسسة التي تمنحها وبالتالي تجلب الحوافز العناصر الصالحة من العمالة المطلوبة، فالفرد بطبعه شديد الميل إلى تفضيل العمل لدى الجهة التي تمنحه مكافآت متنوعة وتتمين جهوده بصورة مادية أو معنوية.³⁰

و- تعدد الحوافز مقوما أساسيا في المؤسسات المبدعة، وركيزة رئيسية لوجود الإبداع وتنميته، فالمحور الجوهري للمؤسسات المبدعة يقوم على تبنيتها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها وتبلورها من منهجين: فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتوصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب، وتوصل من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.

3.1.3- أهداف وضع نظام الحوافز في المؤسسة: لدى وضع نظام للحوافز في مؤسسة ما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:³¹

أ. محمد لين مراكشي

أ- **الهدف الإقتصادي:** حيث أن وضع نظام للحوافز في مؤسسة ما يجب أن يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين لديها، حيث تسعى المؤسسة عن طريقه إلى الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية للمؤسسة وتحسين منتجها أو خدماتها مع تحسين نوعيتها التي تعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين فيها.

ب- **الهدف المعنوي:** وهو المتعلق بالعامل مباشرة، حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز، ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض من رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معها.

4.1.3- **فعالية الحوافز:** تتوقف فاعلية الحوافز (سواء المادية أو غير المادية) في حفز الأفراد علي زيادة الإنتاج ورفع مستوى الكفاءة علي توفر شرطين أساسيين هما ارتباط الحافز بالإنتاج من ناحية ورغبة الفرد في الحصول علي الحافز من ناحية أخرى. ولعل من أهم تلك الحوافز التي حظيت بنصيب كبير من الدراسة والبحث هو حافز الأجر الذي اختلفت آراء الدارسين حول أهميته في تشجيع الأفراد علي زيادة الإنتاج. والنتيجة العامة التي توصل إليها الكثيرون أن الأجر ليس هو الحافز الوحيد والذي يسعى الأفراد للحصول عليه ولكنه واحد من أهم تلك الحوافز التي ينبغي علي الإدارة -إدارة الأفراد بصفة خاصة- أن تتوخى كل الدقة في اختيارها وتقديمها للعمال.

5.1.3- شروط نجاح انظمة الحوافز لدى المؤسسة:

يعتمد نجاح نظام الحوافز في المؤسسة على عدة إعتبارات نوجز أهمها في النقاط التالية:

أ- يجب أن يبني نظام الحوافز على ثلاثة مبادئ أساسية هي: العدل المساواة والكفاية، والمعنى في ذلك أن تكون الحوافز مطبقة على جميع الأفراد في المؤسسة، بمعايير واضحة محددة وأن تكون كافية لإثارة السلوك (أي من الجانبين المادي والمعنوي)، أن تعطى لمن يستحقها بحيث لا يكون هناك التمييز في منحها.



أ. محمد ملين مراكشي

ب- ينبغي أن تكون هناك علاقة وارتباط مباشر بين الحوافز والأهداف، سواء كانت تلك الأهداف متعلقة بالمؤسسة أو بالعاملين.

ج- يجب أن تكون الحوافز مدرجة ضمن سياسة ثابتة، ولا تنطلق من مبادرات فردية أو شخصية آنية، بل تكون ضمن نظام عمل معمول به و يتم إقراره رسمياً.

د- من الضروري أن تكون هناك علاقة مباشرة بين الحوافز والأداء، وذلك لما يكون له من أثار إيجابية على نفسية الفرد العامل في المقام الأول وعلى إنتاجيته في المؤسسة في المقام الثاني.

هـ- من المهم أن تتصف الحوافز بالاستمرارية والتتابع ضمن فترات زمنية معقولة تخدم الغاية التي أنشأت من أجلها، لذلك فإن الانتظام في صرفها ضمن مواعيد محددة سلفاً وغير متباعدة يحافظ على فعالية الحوافز في التأثير على أداء الفرد أو الجماعة.

و- أن تكون الحوافز المادية والمعنوية متناسبة مع حجم الإنجاز دون إححاف أو إسراف وذلك بالاعتماد على تحديد دقيق لمعدلات الأداء وموضوعية تقييم هذا الأداء أو الإنجاز دون تحيز أو تدخل للأهواء والرغبات والعلاقات الشخصية، الذي يفسد فاعلية الحوافز ودورها في المؤسسة.

ي- يجب أن تكون أنظمة الحوافز المستخدمة متنوعة ومتعددة، حتى يمكنها أن تشمل جل متطلبات الفرد الحياتية، وذلك من توفير العيش الكريم له وتحقيق ذاته واعتباراته الشخصية، لهذا يجب أن تكون الحوافز متنوعة، وهذا التنوع هو الذي يلتقي مع اختلاف الحاجات من فرد لآخر، فهناك حاجة مادية لدى الفرد قد لا تكون بنفس القوة لدى آخر، وفرد يحتاج إلى تقدير الذات بينما آخر لديه حاجات اجتماعية أو أمنية ... إلخ.

أ. محمد ملين مراكشي

رابعاً- دور القيادة الإدارية في ضبط سياسة الحوافز من اجل التوجيه الفعال للأداء البشري بالمؤسسة:

يتبلور المحور الأساسي لتحقيق مهارة القائد الإداري في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء العاملين معه، في ضرورة تعرفه على القواعد الإدارية الحاكمة للحوافز، وأهمية التزامه بالاسترشاد بها في رسمه لسياسته في هذا المجال، وهو الأمر الذي يشكل المؤشر الدال على مهارته في استخدام هذه الحوافز كأداة هامة لرفع مستوى أداء العاملين تحت قيادته. ويبرز الباحث في هذا الخصوص أهمية حرص القائد الإداري على تنوع الحوافز التي يقدمها للعاملين بما يجعلها تتضمن كل من الحوافز المادية والمعنوية على حد سواء ويوجه اختياره لكل نوع منها حسب حاجات الفرد الذي يخصه بالحوافز، وأن يتحين الفرص التي يلمس فيها أداءً جماعياً راقياً من رجاله لكي يعمم الحافز على جميع الأفراد الذين اشتركوا في هذا الأداء، ويجب عليه أن لا ينسى أن التراخي في الأداء والأخطاء الجسيمة في العمل لا بد وأن يحاسب المتسبب فيها ويوقع عليه الجزاء المناسب حتى يحفزهم على عدم تكرار الخطأ.

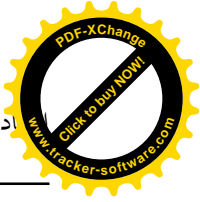
كما أن على القائد الإداري أن يحرص على مراعاة أن تحقق الحوافز التي يستخدمها الأهداف الموضوعية التي تعود بالنفع على العمل والعامل، وفي هذا المجال عليه أن يوازن بين الحافز المقدم للفرد وقدر الجهد البدني والذهني الذي بذله واستحق عليه الحافز، وأن يحرص على العدالة في توزيعه للحوافز وأن يكون معياره في ذلك هو تميز العمل وكفاءة منفذه، وأن يعلن لجميع رجاله الأسس الموضوعية التي يعتمدها في تقديره للجهود المميزة أو محاسبته على الأخطاء المرتكبة، وأن يحرص على تمشي قدر ونوعية الحوافز مع ما يحدث بالحياة الاجتماعية من تغيرات في مستوى المعيشة أو ارتفاع الأسعار بحيث لا يستشعر الأفراد تفاهة الحافز وعدم قيمته المادية. بالإضافة إلى ما تقدم فإن مهارة القائد الإداري في استخدام الحوافز تقتضي منه أن يأخذ بعين الاعتبار ما توصلت إليه نظريات الحوافز

أ. محمد ملين مراكشي

الإدارية الحديثة من حيث كمال العطاء المادي الذي يرضى به الفرد، ويشبع بواسطته مختلف حاجاته، ويحقق ما كان يتطلع إليه من توقع ويشكل بالتالي عنصر جذب له لبذل المزيد من الجهد والعمل، وأن يحرص دائماً على أن يرتبط الحافز المقدم للفرد بانجاز متميز للعمل، وأن يقرن الحوافز المادية ، بالشكر والامتنان والتقدير لبذل الجهد بما يزيد من إنتمائه للمؤسسة ويرفع من روحه المعنوية ويشعره بأنه عضو نافع ومفيد لها.

خاتمة:

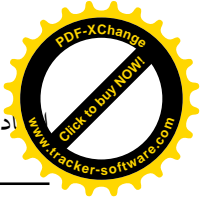
يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في عملية الإنتاج، أما العوامل الأخرى فهي بالدرجة الأولى التي يتحكم فيها العنصر البشري، حيث أن القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته، وهذا ما يجعل أداء الفرد سواء كان إدارياً أو تنفيذياً هو الأساس في أداء المؤسسة ككل. وتعتبر كل من القيادة الإدارية وسياسة التحفيز من أكثر العمليات توجيهاً في سلوك العنصر البشري في المنظمة، فهي تؤثر في أداء الأفراد ورضاهم عن العمل، وتعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين القادة الإداريين والمرؤوسين، حيث أن القائد يمد مرؤوسيه بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم الحوافز، ويهتم بمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل وحتى خارجه، كما يدافع عن مصالحهم الفردية والجماعية في المؤسسة. كما أن القائد يعتبر المحور الذي يتجمع حوله المرؤوسين لتكوين فريق عمل فعال، من خلال دوره في خلق الانسجام والتلاحم بينهم، وبالتالي فالقيادة وأنظمة الحوافز تساهم بشكل كبير في توجيه جهود الفريق نحو تحقيق أهداف المؤسسة.



أ. محمد ملين مراكشي

التهميش والمراجع:

- ¹ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1999 ص5
- ² سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08-09 مارس سنة 2005، ص ص35- 41
- ³ P. BESCOS,C. MENDOZA, Le management de performance, ed Comptables Malesherbes, Paris, 94,P 219
- ⁴ OUACHRINE.Hassene, Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale, Thèse de magistère, INC, Alger, 2003,p33.
- ⁵ الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2006، ص ص 136-137
- ⁶ باسم محمد ولي ومحمد جاسم محمد، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2004ص193
- ⁷ جاري ديسلر، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1992ص467
- ⁸ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة 5، دار وائل للنشر، الأردن، سنة 2009، ص ص 124-125.
- ⁹ عبد الرحمن عبد الله الشقاوي، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، سنة 1994، ص86
- ¹⁰ محمود محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، مطابع الفرزدق، الرياض، سنة 1997، ص300.
- ¹¹ أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2007، ص 27.
- ¹² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2003، ص 241.
- ¹³ ظاهرة كلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 18.
- ¹⁴ أحمد قوراية، مرجع سابق، ص 27.
- ¹⁵ شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، سنة 1992، ص49.



أ. محمد أمين مراكشي

¹⁶ درويش عبد الكريم وتكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، الأنجلو المصرية، القاهرة، سنة 1995، ص33.

¹⁷ ظاهر كلالدة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2002، ص26.

¹⁸ M. DARBALET, L. IZARD, M. SCARAMUZZA, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, ed Foucher, Paris.-, 1995, P : 230.

¹⁹ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة، رفاعي محمد الرفاعي وإسماعيل على بسيوني، دار المريخ للطباعة و النشر، الرياض سنة 2004. ص316

²⁰ جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 246.

²¹ عايدة خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط 2، القاهرة، دار كليوباترا، 1999، ص ص: 111- 113.

²² الجبار الطيب، نموذج لتخطيط الحوافز الإدارية التربوية في جمهورية اليمن ومدى ممارسته من وجهة نظر العاملين بالمدارس الثانوية بأمانة العاصمة، سلسلة إصدارات جامعة صنعاء، اليمن، سنة 2004، ص 114.

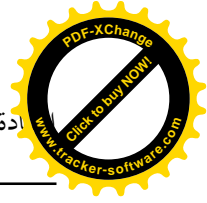
²³ نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، سنة 1978، ص 18.

²⁴ على سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية دار غريب للطباعة والنشر، مصر، سنة 1985، ص300.

²⁵ إبراهيم بدر شهاب، الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي، دورية الإدارة العامة، المجلد 45، العدد 02، الأردن، سنة 2005، ص246.

²⁶ فضل الله علي فضل الله، الأجور والحوافز في الإسلام قضايا منهجية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف للعلوم الأمنية، بدون عدد، السعودية، سنة 1995، ص51.

²⁷ نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، سنة 1978، ص ص 20-21.



أ. محمد أمين مراكشي

- 28 معمر داوود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت بحث علمي في الجوانب الإجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، سنة 2006، ص30.
- 29 نبيل رسلان، مرجع سابق، ص20.
- 30 محمد عقلة الإبراهيم، حوافز العمل بين الإسلام والنظريات الوضعية، الطبعة الأولى، مكتبة الرسالة الحديثة، الأردن، سنة 1988، ص 24.
- 31 عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، دون سنة نشر، ص 19.