



الميدان: العلوم الاقتصادية  
و التجارية و علوم التسيير

المعهد: العلوم الاقتصادية  
و التجارية و علوم التسيير

التخصص: مالية

### عنوان المذكرة:

أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية  
في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة: شركة الجبس و مشتقاته  
- رجاص -

### مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس LMD

إشراف الأستاذ:  
عبد الهادي داودي

### إعداد الطالب:

1. نصر الدين بوفريينة
2. كريم خلفاتي
3. سعاد زعباط



## دعاء

يارب لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا نصاب باليأس إذا فشلنا  
بل ذكرنا دائما

بأن التسامح هو أكبر مراتب القوة وأن حب الانتقام هو أول مظاهر  
الضعف.

يارب اذا جردتنا من المال أترك لنا الأمل وإذا جردتنا من النجاح أترك  
لنا العناد حتى نتغلب على الفشل.

وإذا جردتنا من نعمة الصحة أترك لنا نعمة الإيمان

يارب إذا أعطيتنا مالا لا تأخذ به سعادتنا ، وإذا أعطيتنا القوة لا تأخذ  
بها عقلنا، وإذا أعطيتنا نجاحا لا تأخذ به تواضعنا ، وإذا أعطيتنا  
تواضعنا لا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا.

يارب إذا أسأنا إلى الناس أعطنا شجاعة الاعتذار، وإذا أساء الناس  
إلينا أعطنا شجاعة العفو والصفح.

يارب إذا نسينا فلا تنسانا

# كلمة شكر

## بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

نشكر الله سبحانه و تعالى على نعمه و توفيقه لنا على إنهاء هذا العمل المتواضع.

و نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف: " داودي عبد الهادي "

و نشكر كل من ساعدنا من قريب و من بعيد جزيل الشكر و لو بكلمة.

و نتقدم بالشكر إلى كل عمال و أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و خاصة عمال المكتبة

و نشكر أيضا عمال شركة الجبس و مشتقاته – رجاص - على مساعدتهم لنا.

إلى من كسا الصبر فؤادها  
إلى من علمتني دروب الحياة وفرشتها  
لي ورودا بعرقها  
إلى أُمي العزيزة حفظها الله و رعاها  
إلى من طيب الله أجر و ثراه أبي رحمه  
الله تعالى واسكنه فسيح جنان الخلد  
إلى إخوتي صالح، نسيم، عبد المالك، رائد  
إلى أختي الوحيدة وسام عسى الله أن  
يجعل دربها يسيرا  
إلى كل صديقاتي خاصة نور الهدى، هاجر  
رتيبة، أمال، رفايا، صارة، ريمة، حنان، سلوى  
وكل زميلاتني وزملائني بجامعة ميلة خاصة  
إلى كريم

أهدي مجهود عملي هذا

سعاد

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
توقف الوقت و أنتهى الحلم .... لست ادري إن هي بداية بشروق جديد أو أنه منعطف آخر  
صعب و فريد ..... فريد بنتائجہ ..... أجل بالفعل فإن دراستنا بالجامعة كانت دربا  
منعطفاته صعبة، لكننا الآن قد حققنا الحلم و عبرنا الحياة و أنهينا بخير و على خير  
دراستنا.....

فالحمد لله و الشكر له أولا و ثانيا و أبدا لأنه أمرني بالصبر و القوة و الإرادة على إنهاء  
دراستي.

أهدي ثمرة جهدي و اجتهادي إلى التي لا يمكن وصفها في كلمات. فهي الحياة و الحنان....  
القوة و الحب.... إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى التي لولا تشجيعها و حرصها  
علي لما وصلت إلى ما أنا عليه الآن أمي الغالية ( جميلة ) جزاك الله يا أمي كل خير و أدام  
الله عليك الصحة و العافية و طول العمر.

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله و أسكنه فسيح جناته.

إلى جدي و جدتي أطال الله عمرهما

إلى أجزاء من روحي و قلبي أخواتي و إخوتي: ( ياسمينة، وهيبه، أحمد، حمزة، يحي)  
و إلى أختي كريمة و زوجها رشيد و أولادها ( شهاب الدين، نضال، و الكتكوتة أريج)  
و إلى عمي و عماتي و أولادهم

و إلى خالي رشيد و زوجته و خالي سليم و زوجته و كل أولادهم

و إلى خالاتي العزيزات ( فتيحة، نورة) و أزواجهن و أولادهن.

و إلى أغلى أصدقائي: (هارون، كريم، مهدي، زكرياء، ياسر، الصادق، باديس، نوار  
جلال، محمد)

و إلى زميلاتي بالجامعة: ( وهيبه، سميه، كوثر، لامية، أمينة )

إلى التي ساعدتان كثيرا و أقدم لهما الشكر الجزيل (إسمهان، و سناء)

و إلى الأستاذ المشرف : " داودي عبد الهادي "

و إلى كل من يعرفني من قريب و من بعيد و لم يتسنى لي ذكرهم

نصر الدين

# الاهداء

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى من لا يكفي حملها إلى الحج قدر حركة في بطنها قبل  
الولادة إلى من لا يكفي جهد الدهر لرد جميلة و لو ليوم واحد إلى من أدين له بحياتي و كان شمعة  
تحترق لإتارة دربي إلى روج أمي وأبي الطاهرين عليهما رحمة الله - نجمة - و - معمر - اهدي ثمرة  
جهدي و عملي والتمس منهما العفو والرضا

إلى جدتي العزيزة الغالية أطال الله في عمرها و أدام عليها نعمة الصحة - نفيسة -  
إلى سندي في الحياة أخواتي الأعرء - محمد - و - صديق - و إلى الرقيقة والقوية أختي الغالية -  
دلال -

إلى الفريدين من نوعهم أصدقائي الأعرء : سعيد، حسام، النبيو، كمال، كريم، فارس، أنور، ناصر،  
إبراهيم، سامي، الصادق، حمزة، سمية، وهيبة، خديجة، سعاد، كوثر، أمينة .  
إلى كل من يحبهم قلبي ونسيهم قلبي إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي وعملي

- كريم -

# الفهرس

## المقدمة

### الفصل الأول : التحفيز

- 05 .....المبحث الأول : ماهية التحفيز
- 05 .....المطلب الأول : تعريف التحفيز
- 07 .....المطلب الثاني : أنواع التحفيز
- 13 .....المطلب الثالث : عناصر الحوافز
- 14 .....المطلب الرابع : أهداف التحفيز
- 14 .....المطلب الخامس : نظام الحوافز
- 19 .....المبحث الثاني: نظريات التحفيز
- 19 .....المطلب الأول: نظرية ذات العاملين
- 19 .....المطلب الثاني : نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو
- 21 .....المطلب الثالث: نظرية الحاجة للإنجاز
- 22 .....المطلب الرابع: نظرية Y X لدوجلاس ماك جريجور
- 23 .....المطلب الخامس : نظرية Z لويليام أوشي

### الفصل الثاني : تقييم أداء الأفراد

- 27 .....المبحث الأول: تقييم الأداء مفاهيم وأهداف
- 27 .....المطلب أول: تعريف تقييم الأداء
- 28 .....المطلب الثاني :أهداف وأهمية تقييم الأداء
- 30 .....المطلب الثالث: مسؤولية تقييم الأداء
- 32 .....المطلب الرابع: العلاقة بين التحفيز والأداء
- 32 .....المبحث الثالث : خطوات و طرق تقييم الأداء
- 32 .....المطلب الأول: خطوات تقييم الأداء
- 34 .....المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء



- 44 .....المطلب الثالث: كيفية تحسين عملية تقييم الأداء.....
- 45 .....المطلب الرابع: مقاييس الأداء.....
- المطلب الخامس: توضيح بعض الأخطاء عند تقييم الأداء وتقديم  
46 .....وسائل التغلب عليها.....
- الفصل الثالث : دراسة ميدانية لشركة الجبس ومشتقاته - رجاص -**
- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الشركة.....
- 49 .....المطلب الأول : التعريف بالشركة ونشأتها.....
- 49 .....المطلب الثاني: موقع الشركة و مجال نشاطها.....
- 51 .....المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة.....
- 53 .....المبحث الثاني: اثر التحفيز على أداء الموارد البشرية...
- 53 .....المطلب الأول : أنواع التحفيز الموجودة في الشركة.....
- 55 .....المطلب الثاني: قياس الأداء بالشركة.....
- 56 .....المطلب الثالث : اثر التحفيز على الأداء.....

الخاتمة

## المقدمة :

تعتبر المؤسسة الاقتصادية شريان الحياة الاقتصادية فهي تسعى الى تحقيق التنمية و تطوير المجتمع من خلال الاستخدام الامثل و العقلاني لطاقتها البشرية وامكانياتها المادية لسيما في وقتنا الحالي حيث اصبحت المنافسة بين المؤسسات على أشدها، فالمؤسسة إذا كان بإمكانها التحكم في الامكانيات المادية فالعامل البشري رغم وفرته الا انه يصعب التحكم فيه نظرا لمرونته و قابلية سلوكه للتغير على مر الزمن ، لذي كان لزاما على المؤسسة الاقتصادية الاهتمام بهذا العامل باعتباره جوهر عملية الانتاج و المتغير الوحيد و الاساسي فيها ، ويتحدد اداء العنصر البشري بتفاعل عنصرين اساسيين هما القدرة على العمل والرغبة في فيه و التمييز بين هذين العاملين مهم اذ على اساسه تحدد الاجراءات التي تؤثر في تحسين اداء العنصر البشري فاذا كانت مشكلة المقدرة تحل بتكوين و تدريب العاملين و زيادة مهاراتهم ، فان مشكلة الرغبة في العمل تحلها المؤسسة باستخدام اسلوب اخر يتمثل في التحفيز . ان تحفيز المورد البشري له دور فعال في تحسين اداء المؤسسة و من هنا جاءت الإشكالية

الرئيسية كما يلي :

هل للتحفيز اثر على أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ؟

و تحت هذا التساؤل الرئيسي تتدرج مجموعة من التساؤلات الفرعية و التي اهمها مايلي :

- ماهو التحفيز و ماهي اهم نظرياته ؟
- ماهي اهمية واهداف تقييم الاداء عند الافراد في المؤسسة ؟
- ماهو واقع نظام التحفيز المطبق في وحدة الجبس برصاص ؟
- الى مدى ساهم هذا النظام في تحقيق حاجات و رغبات العاملين ؟
- ماهي انواع الحوافز المطبقة في الوحدة ؟
- هل هناك تناسب بين الجهد المبذول والحوافز المقابلة لهذا الجهد ؟

تكمن أهمية الموضوع في معرفة اثر التحفيز على أداء الموارد البشرية و كيف يعود ذلك على المؤسسة و من اجل ذلك قمنا بتطبيق ذلك على شركة الجبس و مشتقاته برصاص من اجل توضيح ذلك وكذا معرفة أن كان التحفيز يلبي للأفراد رغباتهم و احتياجاتهم اليومية كذلك و كذا الإلمام بالوضعية المالية للشركة ومدى قدرة منتجاتها على المنافسة لاسيما على صعيد الأسواق المحلية مقارنة بشركات منافسة أخرى .

من البديهي أن كل باحث أراد الخوض في دراسة ما، أسباب ودوافع تجعله يتمسك بموضوع بحثه منها الموضوعية ومنها الذاتية وعليه فاختيار الموضوع ليس وليد الصدفة فقد سبق وان تناولنا مسألة التحفيز مسار دراستنا الجامعية سواء كان ذلك في المقررات أو الندوات ولكن كان بشكل ضيق. وعليه فالدوافع الموضوعية تتمثل في كون موضوع الدراسة موضوع حساس ويشغل العديد من الأوساط الاقتصادية الوطنية وهو ما يتطلب منا الإطلاع الجيد على موضوع التحفيز و اثره على نشاط الموارد البشرية على وجه الخصوص وعلى المؤسسة الاقتصادية على وجه العموم.

أما الدوافع الذاتية فتتمثل في تخصصنا في التسيير و العلوم الاقتصادية يدفعنا للبحث في الموضوع بالذات لما له صلة متينة به و كذا الميولات الشخصية في الخوض في مثل هذه المواضيع كما أن قلة مثل هذه البحوث التي تتناول الموضوع في أيدي الطلبة خاصة باللغة العربية كان دافعا مشجعا لنا لاختياره.

إذا كان من أسباب دراسة أي موضوع هو الوصول إلى أهداف معينة، فإن هذه الدراسة تهدف بالإضافة إلى اختبار فرضيات البحث، تحقيق الأهداف التالية :

- الوصول إلى مفهوم شامل للتحفيز
- معرفة ما مدى أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للتحفيز
- إبراز آثار التحفيز على الموارد البشرية في المؤسسة مثال شركة الجبس و مشتقاته برجاص إن تحديد منهج البحث يتوقف على الهدف الذي تسعى الدراسة للوصول إليه وعلى طبيعة الموضوع في حد ذاته، ومن أجل الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة، والتي تعكس إشكالية الدراسة، ومن أجل اختبار صحة الفرضيات المذكورة أعلاه ، فقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي للبحث فيما يخص الجانب النظري ، بينما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة فيما يخص الجانب الميداني، من أجل إسقاط الدراسة على واقع المؤسسات الجزائرية، وقد تم اختيار شركة الجبس ومشتقاته برجاص كنموذج باعتبارها أحد المؤسسات الإنتاجية الهامة في المنطقة و في الأخير نشير إلى أهم الأدوات المستخدمة في دراستنا هذه، تمثلت في ما يلي :

- اعتماد المراجع والمصادر المختلفة المتعلقة بالموضوع، والمتمثلة في الدراسات المختلفة السابقة التي تناولت هذا الموضوع ، بالإضافة إلى شبكة الانترنت .
  - اعتماد المعطيات والمعلومات الإحصائية والبيانية .
  - استخدام أسلوب التحليل والتعليق على مختلف الأشكال والجداول.
- إن أية عملية بحث إلا وتعرضها بعض الصعوبات والمعوقات ، وبذلك لا بد من الإشارة إلى مختلف الصعوبات التي واجهتنا عند إعداد هذه الدراسة والتي تتمثل أساساً في قلة المراجع والدراسات التحليلية المتعلقة بجوهر موضوع الدراسة ، و كذلك ضيق الوقت الذي هو غير كافي لدراسة شركة ما خاصة لعدم توفر النقل بين المكان ( الجامعة ) و محل الدراسة ( الشركة ).

و سوف نتطرق في هذا البحث إلى الفصول و المباحث التالية:

الفصل الأول: دراسة نظرية للتحفيز و قد تم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول تم تخصيصه لعرض ماهية التحفيز ، تعريف التحفيز، أنواع التحفيز، عناصر الحوافز أهداف التحفيز، نظام الحوافز، بينما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى نظريات التحفيز و منها نظرية ذات العاملين و نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو وأيضا نظرية الحاجة للإنجاز و كذا نظرية Y X لدوجلاس ماك جريجور و نظرية Z

الفصل الثاني: خصص لتقييم أداء الأفراد حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : خصص لتقييم الأداء مفاهيم وأهداف و كذي مسؤولية تقييم الأداء و العلاقة بين التحفيز والأداء كما تطرقنا في المبحث الثاني لخطوات وطرق تقييم الأداء كما قدمنا فيه كيفية تحسين عملية تقييم الأداء و توضيح بعض الأخطاء عند تقييم الأداء وتقديم وسائل التغلب عليها

الفصل الثالث والذي يخص للدراسة الميدانية لشركة الجبس ومشتقاته برجاص و الذي قسم إلى مبحثين: المبحث الأول فتطرقنا فيه إلى مفهوم عامة حول الشركة أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى اثر التحفيز على أداء الموارد البشرية حيث تم التوصل إلى أنواع التحفيز و طرق قياس الأداء و اثر التحفيز على الأداء بالشركة.

من المعلوم أن لكل إنسان حاجات متعددة، تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها و الوصول إلى حالة الرضي و الاستقرار، و بما أن كفاءة أفراد المنشأة تتحكم في كفاءة المنشأة ككل و يجب الاهتمام بهم وإيجاد آلية تحث الأفراد على العمل و توجيه سلوكهم في المنشأة ، و مما لا شك فيه أن التحفز أكبر باعث و محرك لهذا المجهود .

فالحافز من أهم محددات سلوك العمل . لذلك كان من أول اهتمامات إدارة الأفراد دوافع و حوافز العاملين التي لها علاقة طرد له مع المرودية و هذا ينعكس ككل على مردودية المنشأة (نسبة مقدار المرودية أكبر من الحافز) و من أجل التوضيح أكثر سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مختلف مفاهيم الحوافز و تطور مفهومه و علاقته بالدوافع .

### المبحث الأول : ماهية التحفيز

من المؤكد أننا كبشر لسنا نشبه الآلات في شيء، لنا طبيعة خاصة، لا نعمل بضغط على زر، بل إن البشر – كل البشر– ما هم إلا مجموعة من الأحاسيس والمشاعر، والعمل لا بد أن يرتبط بتلك المشاعر. ولذا فحسن أداء العمل أو سوءه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، فما هو المدلول لتلك الكلمة السحرية؟

#### المطلب الأول :تعريف التحفيز

لقد عرف التحفيز دراسات ومفاهيم عديدة لعل أشهرها مايلي :

##### 1- المفهوم اللغوي:

نقول حفز حفزا حثه و حركه و منه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة و القيام بعمل ما.  
تحفز : تهيأ للمضي فيه. (1)

قبل التطرق لمفهوم التحفيز لا بد أولاً أن نعرف ما المقصود بالحافز

##### 2- المفهوم الاصطلاحي:

يقصد بكلمة الحافز في علم النفس : الباعث أو المنبه للسلوك،فالفرد يعبر عن شعوره نحو حافز معين عن طريق التصرف بطريقة معينة أو سلوك معين و منه الحوافز INCENTIVES هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة و التي تهدف من خلالها تحريك قدرات الفرد الإنسانية و إثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر و أفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته. (2)

(1) أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع الإسكندرية:1995. ص113  
(2) كامل بربر : إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء. الجامعة اللبنانية ص110.

و لقد ساهم ماسلو أيضا بتعريفه للحافز : " هو الشيء الذي يشبع حاجته من الحالات الإنسانية و ماسلو من بين علماء النفس الذين يعتبرون الحافز هو حالة التوتر النفسي الناجم عن تغيرات فيزيولوجية معينة من شأنها لأن تدفع الكائن إلى القيام بسلوك (حركي غالب) لإنهاء حالة التوتر .

و بالنظر إلى مفهوم التحفز في علم النفس ، و آراء رجال الإدارة يتبادر إلى أذهاننا سؤال يتمحور حول الجانب الذي يقتصر عليه التحفز أهو داخلي أم خارجي؟ أو بالأحرى هل العوامل التي يقتصر عليها التحفز داخلية أو خارجية ؟

وانطلاقا مما سبق، نقول بأن التحفز يشمل في مجموعة العوامل و المؤثرات الداخلية و الخارجية التي تبحث من المنشأة لدفع الأفراد إلى العمل لرفع مستوى العمل كما و كيفا.

إذن نستنتج من خلال ما سبق أن الحوافز هي :

كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تمكن من توجيه سلوكه و استشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين: و ذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة ، و رفع مستوي أدائها.

كما عرف الدكتور أحمد ماهر الحافز: " أنه المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر أنه الأجر القادم على الوفاء بالغرض و أنه الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي و المقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة و بجدية يتقاضون أجرا زائدا عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم.(1)

#### كما عرف محمد رفيق الطيب التحفيز

هو تشجيع الأفراد و استنهاضهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و المقصود بذلك أن المؤسسة تقوم بالتأثير على الفرد من الناحية الخارجية كأن يعرض عليه أجرا مرتفعا أو توزيع عليه الأرباح في أواخر السنة.

كما يمكن التأثير عليه من الناحية النفسية كأن توفر له جميع الظروف المساعدة على العمل مثل : تنظيم رحلات سياحية في أيام راحته أو غير ذلك . (2)

انطلاقا مما سبق يمكن أن نصيغ التعريف التالي :

الحوافز هي كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تمكن من توجيه سلوكه و استثارت رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين أما التحفيز فهو الطريقة ووسائلها المستخدمة و المنتهجة من اجل ذلك.

(1) أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية المرجع السابق ص113

(2) الدكتور محمد رفيق الطيب:وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجزائرية 1995. ص187

المطلب الثاني: أنواع التحفيز

لقد أسفرت معظم التجارب والبحوث العملية التي أجريت في ميدان العلاقات الإنسانية والصناعية وعلم النفس لصناعي التي قام بها الكثير من الباحثين المهتمين بدراسة الأفراد والتي تستهدف دراسة أنواع الحوافز التي يهتم بها العاملون حالياً.

و تقسم الحوافز إلى عدة أنواع تختلف باختلاف الأساس الذي قام عليه التقسيم وتجدر الإشارة إلى أن تقسيم الحوافز إلى أنواعها المختلفة، هو تقسيم ليس بالوارد والمنفق عليه بين علماء الإدارة وإن كان من الملاحظ في نفس الوقت أن الاختلاف بينهم في التقسيم اختلاف شكلي وليس اختلاف موضوعي وتأخذ الحوافز عدة خواص أساسية والتي تؤثر على فعاليتها في إشباع حاجات الأفراد وتتحدد هذه الخواص فيما يلي:

**الاتجاه:** قد يكون الحافز ايجابي يرغب فيه الفرد ويسعى إليه أو سلبي يتحدد به الفرد.

**القوة:** قد يكون الحافز ضعيفا أو قويا، أي شدة تأثيره على الأفراد.

**الاستمرار:** قد يستمر الحافز أو فترة أثره أو أثره لفترة طويلة أو قصيرة، وتتوقف فاعلية الحوافز وقدرتها على إثارة السلوك المطلوب وعلى تفاعل تلك الخواص الثلاث معا.

ولهذا نستنتج عدة أنواع من الحوافز فهي: فردية وجماعية إذا نظرنا إليها من حيث المستفيد منها وهي حوافز مادية ومعنوية إذا نظرنا من حيث جاذبيتها وهي مباشرة وغير مباشرة إذا نظرنا من حيث تأثيرها.

وعلى هذا الأساس تشكلت لدينا شبكة من الحوافز هي:

- الحوافز المادية الإيجابية.
- الحوافز المعنوية الإيجابية.
- الحوافز المادية والمعنوية السلبية.

**1- الحوافز المادية الإيجابية:**

و تتجلى في المقابل المادي الذي يمنح لعامل واحد أو لعاملين نظير كفاءتهم في العمل بغرض حثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه كزيادة معدلات الأرباح في شكل مباشر أو غير مباشر وتتمثل في: الأجر، ملحقات الأجر المالية والعينية والترقية.

أ- الأجر:

يعرف الأجر على أنه "التمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل"<sup>(1)</sup>.

و تعتبر الأجور أحد أهم حوافز العمل في المجتمعات النامية نظرا لضعف مستواهم مقارنة مع متطلبات الفرد واحتياجاته، إلا أن علماء النفس لم يولوا الأهمية الكبيرة لهذا الحافز خاصة في

(1) ابن نوار صالح: أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، رسالة ماجستير، ص64.

المجتمعات المتطورة اقتصاديا نظرا لتوازن الجور في مستوى المعيشة في هذه المجتمعات، إلا أنه تبقى الأجور أهم الحوافز في المجتمعات النامية والمتطورة على حد سواء لأنها تلعب دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي، باعتبارها وسيلة لإشباع الفرد لحاجاته الأساسية وباعتبارها مقابلا لسلوك الفرد في المنظمة، فهي تؤثر في رغبة الفرد في الأداء وهذا بدوره ينعكس على فعالية أداء المنظمة ككل.

وتوجد طريقتان رئيسيتان لحساب الأجور: إما على أساس الوقت أو على أساس كمية الإنتاج.

- **الأجر الزمني:** حيث يدفع للعامل أجر معين يحدد على أساس الوقت الذي يقتضيه في عمله دون الرجوع على كمية وجودة العمل الذي يقوم به.

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة الحساب ويفضلها الكثير من العاملين خاصة المتقدمون في السن والأفراد قليلو الكفاءة وكذلك النقابات.

- **الأجر على أساس الإنتاج:** يحسب الأجر على أساس المعدل النقدي للقطعة أو الوحدة حيث كلما زادت الكميات المنتجة من القطع كلما زاد الإنتاج وبمقتضى هذه الطريقة يكون حساب الأجر المستحق بضرب كمية الإنتاج في معدل أجر الوحدة.

ويحدد حد أدنى للأجور تبعا للقوانين الرسمية المعمول بها ثم يدفع أجر إضافي تشجيعي أو حافز إنتاج لكل عامل يزيد إنتاجه على نطاق أو عن مستوى إنجاز معين أو الكمية المحددة. ومن مزايا هذه الطريقة: تمكن العامل من زيادة إنتاجه وبالتالي دخله.

- هي وسيلة لتشجيع التنافس بين المجموعات والأقسام.

- تمكن الإدارة من إحكام الرقابة على الأجور.

- تدعوا هذه الطريقة العامل إلى المحافظة على أدوات وآلات الإنتاج لأنها ما دامت في حالة جيدة تساعد على زيادة إنتاجه.

**ب- ملحقات الأجر:**

**ملحقات الأجر المالية:**

من أهم هذه الملحقات: المشاركة في الأرباح أو العلاوات التي تضاف إلى الأجر الأساسي للعامل وهي نوعان: علاوات أو مكافآت تشجيعية.

- **العلاوات الدورية:**

ويقصد بها منح العامل مبلغا معيناً من المال يضاف إلى أجره الأساسي مثل علاوة الأقدمية و السبب الرئيسي هو مكافأته نتيجة زيادة خبرته ومهارته كلما تقدم في العمل كذلك مواجهة الزيادة في أعبائه المالية، كما تمنح العامل شعورا نفسيا بأن يزداد باستمرار حتى مع بقائه في نفس الدرجة أو الوظيفة مما يرفع من معنوياته<sup>(1)</sup>.

(1) نور الدين شنوفي: دراسة فعالية نظام الحوافز والكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير، ص72.



- العلاوات والمكافآت التشجيعية:

وهي عنصر من عناصر الأجر والقصد منها إدخال نوع من التغيير على مبلغ الأجر بحسب نوع العمل ومقداره وتعطى هذه المكافآت على إنجاز معين ومن أهم أنواعها: مكافأة على زيادة الإنتاج على السرعة في الإنجاز، على الاقتصاد في المواد الأولية المستعملة، على الاختراع، على البيع أي على تصريف البضائع المخزنة.

وقد تكون هذه المكافأة فردية تعتمد على أداء الفرد أو جماعية تعتمد على أداء مجموعة من الأفراد.

- المشاركة في الأرباح:

وهي عبارة عن استقطاع جزء من أرباح الشركة وتوزيعها على العاملين يتم التوزيع حسب الأجر أو الدرجة، أو المستوى التنظيمي، أو الأداء الجيد وهذا ما يحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق إنتاجية أعلى وبالتالي ضمان الحصول على حصة كبيرة من الأرباح.

- العمولات و المكافآت:

**العمولات:** إن العمولات مثلها مثل المكافآت والأجور التشجيعية نوع من أنواع الزيادة في الأجر إلا أنها أكثر فعالية، كحافز على زيادة الإنتاج، حيث تتوفر فيها الشروط الآتية:

- الحافز مرتبط بطريقة مباشرة بالأداء أو بالإنتاج.
- يتفق مع رتبة الفرد في زيادة دخله بزيادة الإنتاج.
- هناك ضمان في الحصول على المكافأة أو الأجر التشجيعي إذا زاد الإنتاج أو تحقق الهدف.

- سرعة دفع المكافأة أو الأجر الحافز بمجرد تحقيق الزيادة في الإنتاج وعلى ذلك فإن مهمة الإدارة الحقيقية فيما يتعلق بالعمولات المتفق عليها، هي رسم برنامج للأجور التشجيعية تتوفر فيه الشروط الأربعة السابقة<sup>(1)</sup>.

**المكافآت:** تمنح هذه المكافآت من قبل المؤسسة وذلك لكبار المتخصصين أو لبعض الفئات الإدارية وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة أو بناء على أداء بعض الإدارات ويقاس عادة هذا الأداء العام بالأرباح أو بكميات الإنتاج أو المبيعات. ولا تتخذ المؤسسة نسبة مثالية لها لتقتطعه من أرباحها وإنما تتوقف هذه النسبة على ظروفها، على أن يتم اقتطاعها بعد خصم حقوق المساهمين ونصيبهم من الأرباح، ويتحدد حجم المكافأة على المستوى الإداري وكذلك مستوى الأداء

**ملحقات الأجر العينية:**

تتمثل في كل المزايا والخدمات الاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة ولقد عرف القانون الأساسي العام للعامل الجزائري الخدمات الاجتماعية العائلية بأنها: "جميع الأعمال

(1) أحمد عبد الراشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية ببيروت 1981، ص318.

التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة العاملين والعائلات التي تكون في كفالتهم ماديا ومعنويا عن طريق تكملة أجر العامل على شكل خدمات في مجالات الصحة والسكن والثقافة والترويح<sup>(1)</sup>. وتتخذ الخدمات الاجتماعية العمالية مظاهر متعددة ومستويات مختلفة ومن أهم مظاهرها خدمة التغذية عن طريق المطعم، خدمة النقل، خدمة التعاونية الاستهلاكية، الخدمات الطبية والنشاطات الثقافية والترفيهية.

### ج- الترقية:

يمكن تعريف الترقية على أنها نقل الفرد من درجة إلى درجة أعلى في نفس الوظيفة أو انتقاله من منصب إلى منصب أعلى يتحمل فيه مسؤولية أكبر وعادة ما تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر وكذا في الامتيازات<sup>(2)</sup>.

### 2- الحوافز المعنوية الإيجابية:

يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة ومن بين الحوافز المعنوية التي سنهتم بدراستها: ظروف العمل المادية الملائمة، الضمان الوظيفي، الاعتراف بأهمية العامل، العلاقة الطيبة بين العاملين، القيادة العادلة ذات الكفاءة، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات.

### أ- ظروف العمل المادية الملائمة:

إن توفير ظروف عمل مادية ملائمة يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد المطلوب وكذلك تساعدهم على السرعة في الإنتاج وتحسينه، كم تعمل ظروف العمل الملائمة على تخفيف التعب والإرهاق والملل لدى العاملين وتقلل من نسبة ترك العمال لأعمالهم، كما تخفض من نسبة التغيب والمرض والتمارض<sup>(3)</sup>

لذلك فإن اختلاف ظروف العمل من مكان لآخر تبقي في نفسية العامل وتجده دائما يرغب أو يشق إلى العمل في المواقع الأكثر هدوءا وراحة والأقل عرضة للمخاطر حيث اكتشفت الأبحاث الحديثة أن إنتاجية العامل تتأثر تأثرا ملحوظا بالعوامل التي تحيط بجو العمل والتي تشمل:

- الإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة ودرجة الحرارة والرطوبة المناسبة.
- الضوضاء والتقليل منها بمختلف الوسائل كتخفيض الصوت بالمواد العازلة واتخاذ كل الإجراءات الوقائية كاختيار الآلات عديمة الصوت أو وضعها في حالة من الاتزان.

(1) القانون الأساسي للعامل، ص 57-58.

(2) أحمد عبد الراشد: مذكرات في إدارة الأفراد، المرجع السابق ص 317.

(3) صلاح الدين الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 205-206.

- زمن العمل حيث يجب ضبط ساعات العمل الملائمة وتحديدتها عند الحد الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية، إلى جانب تنظيم ساعات العمل واحتوائها على فترات للراحة لما لذلك من تأثير على كفاءة العامل الإنتاجية.
- برامج الأمن الصناعي المعتمدة على الفكرة القائلة بأن معظم الحوادث المتعلقة بالعمل يمكن تجنبها لذلك يجب استخدام الحواجز المناسبة لتقليل هذه الحوادث.

#### ب- الضمان الوظيفي:

هذه الرغبة تنصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المنظمات وتتبع من الإحساس العام للفرد بضرورة توافر قدر مناسب من الاستقرار والثبات في العمل الذي يقوم به، "ونعني به بقاء العامل في منصب عمله وثباته في العمل الذي يقوم به، وعندما يتوفر هذا الاستقرار يشعر العامل بالأمان والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها ومن ثم يبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه ليضمن دخلا مناسباً له في تحقيق أرباح المنظمة التي يعمل بها، لأن استمرارها في تأدية نشاطها معناه ضمان منصب عمله وبالتالي تأمين متطلبات الحياة من خلال دخله"<sup>(1)</sup>. ويتخذ هذا الضمان الوظيفي صوراً عديدة تتمثل في:

- التأمين ضد الفصل التعسفي.
- التأمين ضد البطالة.
- التأمين ضد الشيخوخة.
- التأمين ضد حوادث العمل.
- التعويضات المناسبة عند إنهاء الخدمة.

#### ج- الاعتراف بأهمية العامل:

وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله في إثبات كفاءته حيث ينبغي إعطاء الفرد الإحساس بأهميته للعمل وتقدير ما يبذله من جهد أثناء عمله وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك على توحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين. ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها:

- الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.
- تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحة الشرف داخل المؤسسة أو في سجلات خاصة.
- تسليم درجات التقدير والكفاءة وكؤوس الإنتاج والميداليات للعاملين الذين يقومون بابتكارات في مجال عملهم أو يحققون مستويات عالية من الإنتاج"<sup>(1)</sup>.

(1) علي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف بمصر 1970، ص 288.  
 (1) نور الدين شنوفي: دراسة فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية، مرجع سابق، ص 80-81.

د- العلاقة الطيبة بين العاملين:

إن الإنسان بطبعه اجتماعي فهو يسعى إلى إقامة صداقات وعلاقات مع زملائه في العمل وتكون هذه العلاقات ما يسمى بالجماعات غير الرسمية. وتكون العلاقات الطيبة بين العاملين حب الجماعة، وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وتزرع فيهم روح الفريق، ولكي تتحقق العلاقات الطيبة بين العاملين لابد من أن تعمل الإدارة على إشباع هذا الجانب من الحاجات الاجتماعية المتمثلة على سبيل المثال في تنظيم رحلات سياحية للعاملين وعائلاتهم، وتنظيم حفلات بالمؤسسات في المناسبات الوطنية والدينية، تنظيم مقابلات رياضية...إلخ.

ه- القيادة العادلة ذات الكفاءة:

تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء في المنظمات ويمكن تعريفها كما يلي: هي عملية التأثير في المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. ونستطيع أن نقول بأن القيادة نشاط وفعالية تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة.

ويمكن أن نستخدم هذا التعريف في استخلاص ما يلي:

- تعتمد القيادة على مفهوم التأثير وتحدد بعض مصادر القوة التي يستمد منها القائد تأثيره في المرؤوسين.
- تتكون عملية القيادة من أربع مراحل تستخدم التأثير، تتضمن المرحلة الأولى توزيع المهام وتشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات والمرحلة الثانية تتضمن التنفيذ وتشمل النشاطات القيادية التي توجه وتراقب وتفوض وتدعم المرؤوسين في أدائهم للعمل ويتضمن التقويم في المرحلة الثالثة سياسات تتعلق بالرقابة وتقويم العمل.
- وأخيرا يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافآت والمعلومات المرتردة والبيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة<sup>(1)</sup>.

و- الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات:

عندما تجتمع مجموعة من الناس لتحقيق أهداف معينة فإنه من الضروري إعطاءهم الكمية المناسبة من التعليمات والحصول منهم على الكمية الملائمة من المعلومات حتى يتم العمل على أحسن وجه ولا يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل إلا إذا تلقى المستقبل المعلومات أو الرأي أو الفكرة وتفهمهما.

(1) ديب نورة: التحفيز بوحدة نوميديا، رسالة الماجستير 1999 ص60-61.

والغرض من الاتصال هو لتأثير في المستقبل حتى تحدث الاستجابة التي قصدها المرسل وعلى ضوء ذلك يمكن تعريف الاتصال بأنه: "عملية سلوكية بين إنسان وآخر وبين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار تستخدم عدة أساليب في تحقيق أهداف مرغوبة"<sup>(1)</sup>.

### 3- الحوافز المادية والمعنوية السلبية:

هي تلك العقوبات التي يتلقاها العامل بسبب تقصير ما، كعدم احترامه لقوانين المؤسسة وتأديته لعمله بمستوى أقل مما هو مقرر أو متوقع منه أو ارتكابه الأخطاء خاصة إذا كانت جسيمة وهذا ضماناً لأداء العمل بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة<sup>(2)</sup>.

ويمكن تصنيف الأخطاء والعقوبات المناسبة إلى ثلاث درجات مرتبة حسب خطورتها وهي كما يلي:

#### أ- جزاءات معنوية:

تتمثل في التأنيب أو لفت النظر أو الإنذار الشفهي والشيء المشترك في هذا النوع من الجزاءات أنها تكون شفوية من الرئيس المباشر إلى العامل المخالف.

#### ب- جزاءات كتابية:

تتمثل في وضع الجزاءات المشار إليها في البند السابق كتابته فيوجه إلى العامل مثلاً إنذار كتابي عن مخالفته أو قد يصل الإنذار عن تكرار المخالفة، إلى حد الإنذار بالفصل، أو حتى الإنذار بالفصل حتى دون مكافأة أو تعويض.

#### ج- جزاءات مالية:

تتمثل في اقتطاع جزء من اجر العامل أو راتبه باعتبار أن هذا الاقتطاع أو الخصم عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها.

#### د- جزاءات أدبية:

تتمثل في التوقيف عن العمل لمدة محددة أو النقل إلى قسم آخر أو خفض الراتب أو خفض الدرجة أو الحرمان من العلاوة أو تأجيل موعد استحقاقها أو الفصل من المنشأة، ويلاحظ أن بعض الجزاءات الأدبية متعلقة بالمركز أو بالسمعة.

### المطلب الثالث :عناصر الحوافز:

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز ، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة

التحفيز

- القدرة : فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفز بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.

(1) ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، منظور كلي مقارنة، مرجع سابق، ص455-456.  
(2) مصطفى نجيب شوش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع ص213.

- الجهد : الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي ، فالطبيب المؤهل مثلا يجب أن يبذل جهدا و ينفق وقتا، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

- الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى و لو تم أداءه فعلا.<sup>(1)</sup>

### مطلب الرابع : أهداف التحفيز

عند وضع أي نظام فإنه لابد أن يكون هناك هدف له و بالتالي أي مؤسسة عند وضعها لنظام الحوافز لابد لها أن تأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين :

#### 1- الهدف الاقتصادي :

تعتبر زيادة الإنتاج هي الهدف الرئيسي لأن الاهتمام يوجه إلى تشجيع زيادة المبيعات و ذلك لأنه يعود بالفائدة على المؤسسة و العاملين لديها ، و بالتالي هي تهدف إلى تنويع منتجاتها و خدماتها إلى جانب تحسين نوعيتها

#### 2- الهدف المعنوي :

هذا الهدف يتعلق بالعنصر البشري مباشرة ، و ذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج : و التحكم في العملية الإنتاجية ، و هو المستهدف من وضع نظام الحوافز . وتجدد الإشارة إلى أن الرغبة في وضع نظام الحوافز يقودنا إلى تحليل واقع المؤسسة و اختيار النظام المناسب الذي يعود بالفائدة على العمال و المؤسسة في نفس الوقت .

### المطلب الخامس : نظام الحوافز

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس كل من أهمية التحفيز والمنهج الملائم للنظام الموضوع وشروط نجاح النظام و أسس دفع الحوافز.

#### 1- أهمية التحفيز :

يعتبر التحفيز شيئا لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فارقا كبيرا بين الأداء للفرد، المحفز عن أدائه عندما لا يكون محفزا .

(1) محمد رفيق الطيب : وظائف التسيير التقنية ص188.

فالحوافز ذات أهمية كبرى و تأثير فعال في تيسير العملية الإنتاجية ، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل سترتب على ذلك إشباع حاجات العمال المختلفة .

إذن فعملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة و استغلال العنصر البشري بعدالة و من جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة و يمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي :

- زيادة كمية الإنتاج و سرعته .
  - خفض التكاليف و زيادة كمية المبيعات .
  - المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه .
  - وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج و العمالة .
  - الحد من التآلف في الإنتاج و الفائض في العمل و وضع نسب محددة لها.
  - مراقبة العمال و ذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة ، مثلا في نهاية كل أسبوع .
  - ربط الأجر بالإنتاج و تحفيز العمال كل قدر جهده .
  - المحافظة على الآلات و صيانتها .
  - تحقيق رضي العامل و إشباع حاجته الضرورية و النفسية و الاجتماعية .
  - تلعب الحوافز دورا اقتصاديا و اجتماعيا في نفس الوقت، فتؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني للمجتمع مما ينجر عنه رفع دخل العامل ، و بالتالي تحقيق مستوي أفضل للمعيشة .
- 2- المنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز

إن المفهوم الحقيقي للحوافز باعتبارها شيئا خارج الفرد قد يكون في المجتمع أو المنظمة التي يعمل فيها و بالتالي يجدر به انتهاج سلوك أو تصرف ما يمثل الأداة الحقيقية لإشباع رغبته أو خلف احتياجات جديدة لم يكن الفرد يشعر بها و بالتالي تصيب الفرد بماله من عدم التوازن و ينشأ عن ذلك دورة سلوكية تهدف إلى تحقيق التوازن المطلوب و ذلك بالحصول على الحافز .

لذا تعتبر المقومات الأساسية بنجاح نظام الحوافز في توجيه سلوك الفرد نحو الاتجاه الذي تهدف إليه إدارة الأفراد ليجيب في النهاية في إطار الأداء التنظيمي ، المخطط ما يلي :

- أن يتناسب الحافز الذي يحصل عليه الفرد مع دوافعه.
- أن يفهم الفرد العلاقة الوثيقة بين الأداء المطلوب منه و الحصول على الحافز .
- أن يكون الحصول على الحافز أيا كانت طبيعته مؤكدا و متاحا لكافة أفراد
- أن يراعي قصر الفترة ما بين أداء الفرد المحقق و الحصول على الحافز

- أن تتنوع الحوافز ليس نمطيا بمعنى أنه لا يمكن تطبيق نظام فعال للحوافز لمنظمة ما في المنظمات الأخرى حتى المتشابهة إذ تختلف احتياجاتهم الحقيقية وطبيعتها كما تختلف طبيعة الأفراد و احتياجاتهم الحقيقية في منظمة أخرى .  
إذن لابد للمنهج المطلوب لرسم نظام للحوافز في المنظمات أن يعكس الصورة الحقيقية لرغبات الأفراد العاملين فيها بدون مراعاة لأية اعتبارات داخلية كما يعكس بالنتيجة احتياجاتهم و حقيقة دوافعهم للأجل هذه الاعتبارات لابد و أن يجيب المنهج على التساؤلات التالية :

أ : ما هي الاحتياجات الحقيقية التي يشعر بها أفراد التنظيم ؟

ب : ما هي الأهمية النسبية لكل حاجة من هذه الحاجات ؟

ج : ما هو المستوى المناسب من الإشباع لكل من هذه الحاجات ؟

د : ما هي فئات أفراد التنظيم لحصولهم على مستوى الإشباع المطلوب؟

و بناء على توقعات إدارة الأفراد من نتائج هذه التساؤلات و بناء على الحقائق الناتجة عنها تتجمع لدى الإدارة الثوابت المطلوبة لرسم نظام للحوافز يعكس تطلعات كافة أفراد التنظيم و يعتبر الضمانة الأساسية لكفاءة الإنتاج و بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي لأن وضوح النظام و عدالته هو المعيار الذي يرسم العلاقات بين المنظمة و كافة الأفراد العاملين بها، لأن المبدأ الأساسي الذي يحكم تصرفات الفرد ( أفراد التنظيم ) هو محاولة تحقيق توازن دائم و مستمر بين :  
ما يقدمه الفرد للمنظمة من جهد و المقابل المادي و المعنوي الذي يحصل عليه.

و لذا فان المنهج السليم لوضع نظام فعال للحوافز لا بد و أن يستند على المقومات التالية :

- تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية و المستقبلية لأفراد التنظيم.
- تحديد أولويات الاحتياجات لضمان فاعلية أداء الأفراد و الأداء التنظيمي.
- اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد و أهميتها النسبية.
- تحديد القيمة المادية و المعنوية للحوافز.
- الإعلان عن نظام الحوافز لكافة أفراد التنظيم و التأكد من فلسفته.
- متابعة تطبيقية للتأكد من كفاءته .
- تعديل النظام مما يتناسب مع التغيرات و المواقف الجديدة سواء المتعلقة بالأفراد أو ظروف المنظمة لذا يتوجب على إدارة الأفراد إدراكا منها لضمان قوة النظام أن تتابع باستمرار دراسة الظواهر الناتجة عن سلوك الأفراد و تصرفاتهم بعد تطبيق النظام بهدف وضع اليد على كافة المؤشرات التي تساعد على تفعيل النظام بالاتجاه الذي يضمن التأثير الإيجابي على سلوك أفراد التنظيم و يضمن بالتالي تحقيق الكفاءة الإنتاجية للأداء التنظيمي. (1)

(1) كامل بربر : إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص111-113.



3- البرنامج السليم للحوافز وشرط نجاحه:

قبل إعداد البرنامج السليم لنظام الحوافز يجب على الإدارة معرفة الحوافز الملائمة للعاملين و ذلك عن طريق معرفة الحاجات المختلفة التي تشعر بها مختلف الفئات العمالية في كل وقت و تستخدم الإدارة عدة أساليب لمعرفة هذه الحاجات نذكر منها:

- ❖ توزيع قوائم استقصاء للتعرف على وجهات نظر العاملين فيما يخص سياسة الأجور ساعات العمل ، فترات الراحة
- ❖ الاتصال بالعاملين في مقابلات شخصية أو ندوات للمناقشة و تبادل الآراء و هذا النظام يتطلب شروط أساسية لنجاحه:

أ- شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز:

من المهم و المفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية لوضع نظام هذه الحوافز هذه الشروط هي :

- البساطة : ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا و واضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته
- ربط الحوافز بالأداء : شعور الفرد بأن مجوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين .
- التفاوت : ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.
- المشاركة : أي على الإدارة الأخذ بآراء و أفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
- التنوع : هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز.
- الهدف : أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.
- العلانية : وهو إعلان الجزاء ايجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين .
- تدريب المشرفين : وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
- الشمولية : بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة و ذلك حسب وظيفتهم .
- أن يكون مناسبا : بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد (1).

ب- البرنامج السليم لنظام الحوافز :

على الإدارة الناجحة أن تعمل على تقديم حافز يستجيب لرغبة موجودة فعلا و يشعر الأفراد بنقص في إشباعها أو تقديم حافز جديد الإثارة، حاجات ورغبات جديدة، و حتى تتمكن من إعداد هذا البرنامج لأبد عليها من دراسة الموقف من نواحيه المختلفة والتي أهمها :

- الإنتاج: على المؤسسة معرفة نوع الإنتاج و كميته و تطوره خلال السنوات السابقة و معرفة ما يتطلب من مواد وتجهيزات و مصادر الحصول عليها و تكلفتها .

(1) أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق ص: 125.

- العمالة: يجب التعرف على تكلفة أجور العمال و مستوى المهارة و التدريب الذي حصلوا عليه إضافة إلى التعرف على معدلات دوران العمال خلال السنوات السابقة.
- التسويق : يجب معرفة أسعار البيع و كمية المبيعات و كذلك مناطق البيع و كمية العمولات و مصاريف الإعلان و التخزين.
- الظروف و الإمكانيات المتاحة: و فيها يتم التعرف على الطاقة الإنتاجية العاطلة و المباني غير المستعملة، إضافة إلى التعرف على البطالة المقنعة و من خلال دراستنا للموقف سوف نتعرف على أساس و طريقة دفع الحوافز .

#### 4- أساس وطرق دفع الحوافز :

حتى تكون الحوافز ذات فعالية يجب أن تكون مرتبطة بالإنتاج ، و ليست وسيلة لإشباع الحاجات فقط لذلك لابد من توفر أسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز و يمكن عرض هذه الأسس فيما يلي :

##### أ- الأداء :

يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز و قد يكون الوحيد في بعض المؤسسات ، و يمكن أن يكون الوحيد في بعض المؤسسات . و يمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل و التكاليف التي يتم توفيرها .

##### ب- المجهود :

تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات و الأعمال الحكومية ، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود .

##### ج- الأقدمية :

يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته و تظهر هذه المكافأة على شكل علاوة و حوافز.

##### د- المهارة :

في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو أجازات أو أدوات تدريبية أما فيما يخص طريقة الدفع فنجد بعض المختصين يفضلون أن تتم المحاسبة على أساس دفع مبالغ شهرية تحت الحساب ثم تتم التسوية في نهاية الربع الأخير من السنة، إلا أن هذه الطريقة من شأنها أن تضعف من قيمة الحافز و قوته . (1)

(1) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية المرجع السابق، ص:77.

المبحث الثاني: نظريات التحفيز :

المطلب الأول: نظرية ذات العاملين

قام بتطوير هذه النظرية فريدريك هرتزبورغ وجماعته باستخدام أسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين ومحاسبين وبموجب هذه النظرية يوجد مجموعتان من العوامل داخلية وخارجية

1- عوامل داخلية: يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضى والقناعة لدى العاملين، لكن غيابها لا يؤدي إلى شعور بعدم الرضى و تتضمن العوامل الداخلية ما يلي:

- الإنجاز في العمل.
- التقدير و الاحترام نتيجة الإنجاز.
- المسؤولية لإنجاز العمل.
- الترقية.
- احتمالية التطوير والتقدم.
- طبيعة العمل ومحتواه.

2- عوامل خارجية: تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل. ويطلق عليها عوامل الصحة أو الصيانة عدم وجود هذه العوامل يؤدي إلى شعور بعدم الرضى لكن وجودها لا يشكل بالضرورة شعورا بالرضى وإنما يمنع حالات عدم الرضى بمعنى إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم رضى العاملين و لكن توفرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم. لأن عملية الرضى والإنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية لذلك نجد تأثيرا محدودا للعوامل الخارجية على دفع الأفراد لتحسين جهودهم. (1)

المطلب الثاني : نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو

صاحب هذه النظرية ابراهم ماسلو Maslow Abraham "وتعتبر من أشهر نظريات التحفيز وتشير إلا أن الحاجات الانسانية مرتبة هرميا حسب الأهمية كالتالي:

❖ الحاجات الفيزيولوجية:

وهذه حاجات أساسية للبقاء وتشمل الحاجة إلى الهواء، الماء، الأكل، الشرب، المأوى، النوم الجنس.

(1) د محمود سلمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال 2008 ، ص 288-289.

❖ حاجات الحماية والأمن:

وتتمثل في حاجات الأمن المادية والأمن النفساني، وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته. وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة. بالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعاملين في تحقيق أهداف كل منهما، إلا أن العاملين أكثر اعتماداً على المنظمة في إشباع حاجاتهم المختلفة. وهذه الاعتمادية تجعل الأفراد بحاجة إلى التنبؤ في البيئة التنظيمية فيما يتعلق بالكثير من الأمور مثل الأمن الوظيفي، الترقية، العدالة و المساواة في المعاملة...إلخ.<sup>(1)</sup>

❖ الحاجات الاجتماعية :

و تتمثل في الحاجة إلى الانتماء والصدقة والحب والعاطفة والشعور والوجدان والقبول الاجتماعي من قبل الآخرين.

❖ حاجات التقدير و الاحترام :

وتتمثل في الحاجة إلى تقدير الذات، احترام و تقدير الآخرين، الثقة بالنفس، المعرفة، الاستقلالية الكفاءة، الشهرة والقوة، التميز والمكانة،المركز الاجتماعي...إلخ.

❖ الحاجة إلى تقدير الذات:

وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، الابتكار وتحقيق الطموح المعرفة والمهارة والإبداع.

هنا يصل الفرد إلى أعلى مراحل الأداء، حيث أنه يريد تحقيق كل ما يتفق مع قدراته مواهبه وكفاءته وبالتالي تحقيق النجاح في عمله.

ملاحظة: متى تم إشباع مجموعة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع، في حين تبدأ تنشيط المجموعة التالية في السلم: فإذا تمكن الإنسان من ضمان إشباع حاجاته الفيزيولوجية واطمأن إلى ذلك، تصبح هذه المجموعة من الحاجات في مرحلة الإشباع وتتوقف فعاليتها في التحفيز والدفع وتنشط المجموعة التالية... وهكذا إلى الحاجات الذاتية (التي لا تصل إلى مرحلة الإشباع)

(1) د محمود سلمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال 2008 ، ص 282

شكل 1: سلم الحاجات لماسلو



المصدر : ديب نورة: التحفيز بوحدة نوميديا رسالة ماجستير 1999 ص26.

المطلب الثالث: نظرية الحاجة للإنجاز

تعد هذه النظرية الحديثة نسبيا وتركز على الحاجة للإنجاز ولذا نسميها "بنظرية الحاجة للإنجاز Need For Achievement Theory" وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتيا وكأنما يندفعون طبيعيا للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالبا ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك التقدم في مجال عملهم، علما بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري.

يرى "مكلياند" بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية:

أ. يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات، فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكونا هم المسؤولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون العمل يمكنهم

التحكم به، فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقدراتهم، ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تسند إليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية (العوامل الدافعة في نظرية هورزبورغ وتحقيق الذات والنمو في نظريات ماسلو).

ب. يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة، ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تنطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية، مستمرة إذ أنهم لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف الصعبة التحدي الذي يشعرونه بالإنجاز<sup>(1)</sup>

كما أنهم لا يشعرون بالإنجاز وإذا كانت المهمة من الصعوبة بحيث هناك احتمال عالي للإخفاق في تنفيذها.

لذلك يتسم الأشخاص ذوي الحاجة العالية للإنجاز لهذه النزعة لوضع سلسلة من الأهداف كما أن كل منها ينطوي على التحدي المحسوب ومتى ما نجحوا في تحقيقها يزيدون من صعوبتها، وهذا كمنظ الحياة الطبيعية، هذه السمة هي السبب الذي يجعلهم لا يتقدمون في عملهم، على الرغم من أن التقدم هو ليس هدفهم، إذا حتى تجتذب منظمة ما مثل هؤلاء الأفراد تحتاج أن تصمم العمل وظروفه بحيث يستمرون في مجابهة سلسلة متتابعة من الأهداف والتحديات والإنجازات

ج. يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة دقيقة، أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها، فإذا لم تتوفر هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم .

هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية وكنظرية تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد وهو ما لا تفعله النظريات السابقة كما أنه تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي، بحيث لا تحتاج أن تبدل الجهود لحثهم ودفعهم على ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المتميز.<sup>(1)</sup>

#### المطلب الرابع: نظرية Y X لدوجلاس ماك جريجور:

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل.

ولقد فند "دوجلاس ماك جريجور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية X التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي:

(1) سعاد نائف البرنوطي: إدارة أساسيات فصل الدوافع والتحفيز، ص418-420.

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.
- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.
- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبياً ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه ولا يوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.
- وقد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم: الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X والتي تنتظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلاً من أن يقود أضف إلى ذلك لأنه الإنسان المنغلق داخلياً أي أنه لا يهتم بأهداف المنظمة وكل ما يهتمه ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغيير بطبيعته.

هذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة و إلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة وهذه فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي فلسفة "العصا والجزر" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة الفرد<sup>(1)</sup>.

#### المطلب الخامس : نظرية Z لويليام أوشي:

إن نظرية Z التي توصل إليها البروفيسور "ويليام أوشي" بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح للإدارة اليابانية تقوم على "العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص". ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z : الثقة، الدق والمهارة، الألفة والمودة.

(1) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المرجع السابق، ص105.

أ- **الثقة:** من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكناً "العلاقات بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك".

ب- **الحدق والمهارة:** "عن الحاجة والثقة و الحدق ليست عناصر منعزلة بعضها عن الآخر فالثقة والحدق لا يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية فحسب من خلال التنسيق الفعال ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطاً وثيقاً وسعة الحدق والمهارة في التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية لا تتم غلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

ج- **الألفة والمودة:** الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة.

ومن خلال هذه الدروس الثلاثة يقوم "أوشي" بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان وهي الوظيفة مدى الحياة، التقويم والترقية البطيئة، مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة، عملية المراقبة الضمنية اتخاذ القرارات، القيم المشتركة، النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين.

- الوظيفة مدى الحياة: إن أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة وهذا ما ينمي أواصر الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.

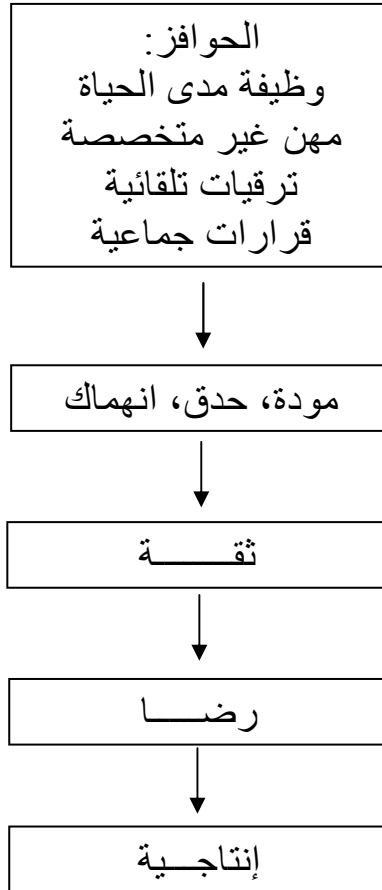
- التقويم والترقية: إن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.

- مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة: في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المنظمات ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ولكن ضمن منظمة واحدة. فاليابانيون لا يتخصصون في أحد الحقول الفنية فحسب، وإنما يتخصصون بالإضافة إلى ذلك في جميع أعمال المؤسسة التي يقضون حياتهم الوظيفية فيها وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وإنماء شعورهم بالالتزام اتجاه مؤسستهم.

- عملية المراقبة الضمنية: إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تتصف بقدر كبير من الحدق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو معها للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة وهي في كنهها لا تختلف عن طرق الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.



- اتخاذ القرارات: عندما يراد اتخاذ قراراتهم في منظمة يابانية فإن كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه، وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعيا وتتحمل المجموعة التي اتخذته أيضا المسؤولية جماعيا في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار.
- القيم المشتركة: من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص الشعور الياباني بالمسؤولية.
- النظرية الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين: تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات مشمولية، حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين وبهذا بدلا من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنمو وتترعرع، ويلخص الشكل التالي أهم ما ورد في هذه النظرية حول الحوافز<sup>(1)</sup>.



المصدر : ديب نورة: التحفيز بوحده نوميديا المرجع السابق ص37.

(1) ديب نورة: التحفيز بوحدة نوميديا، المرجع السابق، ص34-38.

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية ولا غنى عنها لأية مؤسسة حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ومن ذلك الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، واستحقاقهم للترقية، وتنزيل درجاتهم وأوراقهم أو حتى الاستغناء عنهم، وذلك لسبب هو أن العاملين عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات يحددها التنظيم لنفسه، ولا بد لذلك التنظيم من التثبيت من قدرة هذه العناصر البشرية على القيام بالمهام المطلوبة منه.

وهناك منهجين لتقييم الأداء، الأول يستند إلى تقديم معلومات لمتخذ القرارات في المنظمة، والثاني يستند إلى فلسفة تنمية وتطور العامل نفسه.

ففي المنهج الأول يكون التركيز على وصف الأداء الموظف من خلال تقديم أدائه في الماضي والاستفادة من تلك المعلومات لاتخاذ القرار المناسب بشأن استمراره في العمل أو ترفيته، وتقرير راتبه، أو إنهاء خدماته .

أما المنهج الثاني فيعني التركيز على إنشاء الموظف وتحديد الأهداف المطلوبة منه من خلال الاتصال المباشر بينه وبين رئيسه بهدف إثارة الدافعية لديه لعمل أفضل في المستقبل، واستخدام المعلومات النهائية في وضع الموظف في الجهة المناسبة، أو معرفة احتياجاته التدريبية من حيث زيادة المعرفة والمهارات وما إلى ذلك.

و سوف نتناول في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول يتمثل في تقييم الأداء مفاهيم وأهداف والمبحث الثاني يتمثل في خطوات وطرق تقييم الأداء.

### المبحث الأول: تقييم الأداء مفاهيم وأهداف

قبل التعرف على خطوات تقييم الأداء لابد من تعريف تقييم الأداء نفسه لكونه سياسة من السياسات الإدارية الهامة المعقدة.

#### المطلب أول: تعريف تقييم الأداء

قبل أن نعرف تقييم الأداء يجب معرفة أولاً معين التقييم ومعنى الأداء.

- 1- مفهوم التقييم: هو عملية القياس والتقدير المنظمة، والمستمرة للفرد بالنسبة لانجازه الفردي للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل، كما يمكن تعريفه بأنه إحدى الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، إذ يقوم التقييم على أساس منهجين حيث يقوم كل شخص على حدا بقصد قياس أدائه في الماضي وإمكاناته المستقبلية .
- 2- مفهوم الأداء: الأداء هو باختصار انجاز هدف أو أهداف المؤسسة وتقييم الأداء هو الصفة النظامية التي كلفوا انجازها والقيام بها، إن عرف فيشيرو رفقائه تقييم الأداء على أنه العملية التي تتم بواسطة تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة.<sup>(1)</sup>

والآن يمكن تعريف تقييم الأداء:

هناك تعاريف عديدة قدمت من طرف باحثين عدة نذكر منها :

هو عملية قياس أداء أو سلوك العاملين أثناء فترة زمنية معينة محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.<sup>(2)</sup>

ويعرف أيضاً: تقييم الأداء يعد وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر و تشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، وبأعلى درجة من الكفاءة.<sup>(3)</sup>

(1) الدكتور حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظوم استراتيجي، المرجع السابق، ص:306.

(2) الدكتور فيصل حسونة ،إدارة الموارد البشرية ،دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن – عمان – 2008، ص:147.

(3) الدكتور نصر حمود مزنان فهد: أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن – عمان- 2009 ، ص: 25.

- كما يمكن تعريف تقييم الأداء أيضا على انه : قياس الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدرته واستمراره للتقدم<sup>(1)</sup>.
- ومن التعاريف أيضا أنه : تقييم منهجي لكل حدى، بقصد تقدير أدائه في الماضي وإمكاناته في المستقبل وراتبه<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء

1- أهداف تقييم الأداء : إن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستمرار الأفراد للتقدم فإنه يسعى لتحقيق المزايا التالية :

#### أ. في المجال الإداري:

- يتم استخدام تقييم الأداء في ترقية الموظفين
- يتم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين أكثر ملائمة لهم
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد الكفاءات التشجيعية والعلاوات
- يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية والفصل
- يتم استخدام تقييم الأداء في الكشف عن الاحتياجات التدريبية وكوسيلة لتطوير الأداء

#### ب. في مجال تطوير المنظمة والفرد:

يسعى تقييم الأداء إلى تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في آن واحد بتطوير أداء الفرد والمنظمة ككل من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف والعمل على تدريبه من أجل رفع إنتاجه وبالتالي إنتاجية المنظمة من خلال جهود العاملين، ومن هذه الأهداف نجد :

- وسيلة تطوير الأداء الذاتي : من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة وتعزيزها ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه.

(1) الدكتور محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر - بيروت 1993، ص:294

(2) بشير علاق : المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف - الدار العربية الموسوعات بيروت - لبنان - 1996، ص:383.

- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء: تقتضي طبيعة التقييم من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيه وسلوكهم أثناء العمل ومن ثم القيام بتحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم والقيادة الرشيدة والفعالة.
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية : من أهداف عملية التقييم الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف وبالتالي اقترح البرنامج التدريبي المناسب للموظف<sup>(1)</sup>.

ومن بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها نجد أيضا :

- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجها
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختبار والتدريب والنقل والترقية وغيرها
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يجب أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل<sup>(2)</sup>.

### 2- أهمية تقييم الأداء:

- يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو مراقبة لبقية سياسات مديرية تسيير الموارد البشرية فمن خلال نتائج تقييم الأداء تستطيع الإدارة الحكم على:
- مدى نجاح سياسة الاختبار إذ أن التقييم يفحص ما إذا كان الشخص المناسب مكلف بالوظيفة التي تتفق مع ميوله وقدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه
- تقرير من سلامة الاختبارات التي تجرى للعاملين أو بمعنى آخر مدى توفر خاصيتنا الصدف والثبات .
- مدى صلاحية برامج التدريب أي مدى استجابة استجابتها للحاجة إلى التدريب ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية مهارات العاملين وزرع القيم الثقافية المناسبة.

(1) الدكتور فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص148.

(2) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي مرجع سابق، ص126-127

وتبين للإدارة ما إذا كان نظام الحوافز مناسب ويستجيب لحاجيات الأفراد و متطلباتهم أو ما إذا كان خلل أو قصور في منظومة الحوافز.

كما يستدل على قدرات المشرفين على قيادة مرؤوسيههم وتوجيههم خصوصا إذا انتظمت عملية التقييم وتضمنت هذه الأخيرة تقيما متبادلا بين المشرفين ومرؤوسيههم، فإن ذلك يتبعه المشرف مع العمال.

يساهم تقييم الأداء في تقييم كل من طرف العمل وأداء العمال إذ تعكس المعلومات ما إذا كان مكان القيام بتنفيذ المطلوب يتم بشكل أفضل أم لا؟.

- هل يتم وضع الخطط بشكل جيد؟ هل نظمت الأشياء بشكل جيد؟.

- هل كان التنسيق والاتصالات كافيين؟ هل توفرت المواد الضرورية؟.

لا شك أن الإجابة الصحيحة على مثل هذه الحالات لها أهمية كبيرة في إمداد سياسة مديرية الموارد البشرية، والنظام الكلي للمنظمة بمعلومات قيمة لاتخاذ قدرات مستقبلية.

يعتمد تقييم الأداء كمدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، وتوفير الوسائل التي تساعد المديرين في توجيه وتطوير أداء الأفراد والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات و القدرات و العلاقات بين مختلف مستويات اتخاذ القرار من ناحية والعاملين من ناحية أخرى.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: مسؤولية تقييم الأداء

إن أغلب المنظمات العاملة تدعم مسؤولية التقييم في نطاق الأشخاص المباشرين لمسؤولية العاملين في نطاق أدائهم للأعمال ولأسباب تفصيلية سنأتي على ذكرها لاحقا.

لكن بشكل عام يمكن القول بأن الجهات التالية أكثر شيوعا في إعداد التقارير الأداء ومراجعتها وهي :

1. الرئيس المباشر: إن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة وإماما بأداء سلوك العاملين ويعتبر أكثر قربا من غيره من المسؤولين فهو الأكثر معرفة وتفضيلا في التقييم ممن سواه، كما أن الرئيس أو المشرف المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين وفقا لطبيعة أهداف وغايات المنظمة، فضلا عن إمكانيته بالربط بين العوائد المتحققة للمنظمة جراء السلوك الذاتي في العمل والإخفاقات التي يمارسها الفرد، ومن هذا المنطق فإن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية وعدالة في التقييم عن سواه من الآخرين .

(1) عبدالله علي : مطبوعة جامعية : جامعة الجزائر، 2003، ص: 02.

وهذه الطريقة تتسم ببعض المزايا منها إعطاء الرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه ، كما أنه يشيع الطمأنينة في نفوسهم حينما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم سيقوم من خلال الرؤساء المباشرين، من عيوب هذه الطريقة إمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم وهذا ما يجعل عنصر الموضوعية منحسرا حينما يدخل عامل التحيز و الشخصية في التقييم .

2. مدير الإدارات: عادة ما يتحمل مدير الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء

أو المباشرون للعاملين تحت نطاق مسؤولياتهم، وعليهم بشكل دقيق للتأكد من أن هذه التقارير التقييمية قد تم إعدادها بموضوعية وعدالة وبعيدا عن العلاقات الشخصية ولذا فإن المسؤولية في متابعة التقارير وإعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة لشأنها تقع على عاتق مدراء الوحدات الإدارية، لذا فإن دورهم يعتبر ذا أثر في انجاز التقارير النهائية للعاملين في وحداتهم الإدارية .

3. إدارة الموارد البشرية: إن المسؤولية النهائية في إدارة الموارد المنظمة تقع على عاتق

إدارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعدادها وفقا للسياسة العامة للمنظمة في إطار تقييم الأداء بصورة عامة، كما أن إدارة الموارد البشرية تقع على عاتقها مسؤولية فرز تلك التقارير حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا في المنظمة اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم بحيث يتم مكافأة المبدعين و اتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بشأن العاملين المهملين وهكذا<sup>(1)</sup>.

(1) أ.د. خضير كاظم حمود ، وآخرون، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن - عمان - 2007 ، ص: 166-167 .

### المطلب الرابع: العلاقة بين التحفيز والأداء

إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية، بما يكفل أهداف المشروع بكفاءة عالية واقتصاد ويمكن أن يعبر عن الأداء كذلك القدرة الفردية والمعلومات وتحفيزه ويمكن أن تصاغ هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} (\text{القدرة} + \text{المعلومات})$$

و يعين ذلك أنه مع توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه عن هذا العمل ، فإننا لا نضمن مع ذلك أن نحصل على أداء جيد، إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري آخر هو الحافز وهكذا لا يكفي أن الموظف قادرا على العمل وإنما الأهم في ذلك أن تتوافر لديه الرغبة في العمل.

يتضح مما سبق أنه يجب على المديرين توفير الحوافز المنافسة للعاملين ذوي الأداء المتميز، لأنه يعزز شعورهم النفسي بالرضا ويحفزهم لمزيد من العمل، ويشجع التنافس الشريف بينهم.

### المبحث الثالث : خطوات و طرق تقييم الأداء

خطوات وطرق تقييم الأداء عديدة ومتعددة ولكل واحدة منها مزايا وعيوب لذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق وخطوات من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية مكيف مع الأهداف المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية ومع مميزات المهمة الممارسة وسوف نتطرق إلى خطوات وأهم الطرق المتبعة .

#### المطلب الأول: خطوات تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بمرحلتين أساسيتين هما : خطوات وضع نظام تقييم الأداء وخطوات التقييم التنفيذية وفي ما يلي سوف نتطرق إلى لكل واحدة على حدى.

#### أولاً: خطوات وضع نظام تقييم الأداء

وتمر هذه المرحلة بعده خطوات سوف نذكر منها

1- تحديد المقاييس: يجب أي يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث يصبح المحك الذي يتم القياس به .

2- اختيار طريقة القياس: هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.

3- تحديد دورية التقييم: المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر ويختلف ذلك من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل.



- 4- تحديد المقيم : من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء الموظف وسلوكه ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في ذلك .
- 5- تدريب المقيم: التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب اتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم .
- 6- علنية نتائج التقييم: مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة وتعزيزها وجوانب الضعف وتفادي حصول ذلك في المستقبل.
- 7- التظلم من نتائج التقييم: هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم الغير مرضي له، مما قد يدفع المقيمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطائها أكثر أهمية .
- 8- تصميم استمارة التقييم: المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك عناصر التقييم وان يكون سهل الاستخدام والفهم وأن يتم وضع استمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة .

### ثانيا: خطوات التقييم التنفيذية

يقوم بهذه الخطوات التقييمية المقيم وتشمل ما يلي :

- 1- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز
- 2- ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك .
- 3- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد نقاط القوة والضعف
- 4- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم<sup>(1)</sup> .

(1) الدكتور فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص:150-151.

### المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء

عادة ما يتم إجراء عملية تقييم الأداء من خلال طريقة أعدت طرق رسمية وسوف نتطرق الآن إلى بعض منها.

#### 1. طريقة المقاييس المتدرجة: Graphic Rating Scale Method

وتعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء ، وهي تقوم على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصداقية ثم تحديد مدى تقييم كل خاصية الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية ، ثم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص.

وقد تلجأ العديد من الشركات إلى تقييم بعض المهام المحددة بدلا من مجرد تقييم سمات أو خصائص عامة مثل الجودة أو الكمية ، فكما هو واضح في الشكل (2) والذي يوضح نموذج لتقييم وظيفة سكرتير إداري، ففي هذه الحالة نجد أن المجموعات الخمس الأساسية من الواجبات تم الحصول عليها من وصف الوظيفة مع مراعاة أن أهمية كل تقدير يشار إليها في شكل نسبة مئوية على كل مجموعة من الواجبات، هذا مع مراعاة ترك فراغ لكي يدون به القائم بالتقييم تعليقاته أو نتيجة التقييم بصفحة عامة .

الشكل (1-2) صفحة من المقياس المتدرج البياني من صفحتين مع وجود مساحة خالية

للتعليقات.

تقييم الأداء

اسم الموظف

قسم

المجموعة الوظيفية

رقم جدول رواتب الموظف

اسباب المراجعة

سنوي

استحقاق

ترقية

فترة امتحان نهائي

أداء غير مرضي

أسباب أخرى

تاريخ بدأ الموظف لوظيفته الحالية ...../...../.....

تاريخ آخر تقييم أجري عليه.../...../..... تاريخ التقييم المجدول...../...../.....

إرشادات: قيم أداء الموظف بحرص وثقة فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة الحالية و فحص صندوق التقييم لتوضيح مستوى أداء الموظف. حدد نقاط كل تقييم داخل المقياس ووضعه في صندوق العلامات المقابل له. وسيتم جمع النقاط وحساب متوسطها من أجل بيان الدرجة الكلية للأداء.

مستويات التقييم

O ← رائع أو فائق

V ← جيد جدا

G ← جيد

I ← يحتاج لتحسين

U ← غير مرضي

N ← يقيم

العوامل العامة	المقياس المتدرج	التعليقات أ تفاصيل مساعدة
1- النوعية والجودة: الدقة	90 - 100 <input type="checkbox"/> O	النقاط <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
والقدرة على إتمام العمل	80 - 90 <input type="checkbox"/> V	
	70 - 80 <input type="checkbox"/> G	
	60 - 70 <input type="checkbox"/> I	
	أقل من 60 <input type="checkbox"/> U	
2- الإنتاجية: كم وكيفية	90 - 100 <input type="checkbox"/> O	النقاط <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
العمل المنتج في فترة	80 - 90 <input type="checkbox"/> V	
زمنية محددة	70 - 80 <input type="checkbox"/> G	
	60 - 70 <input type="checkbox"/> I	
	أقل من 60 <input type="checkbox"/> U	

## الفصل الثاني:

## تقييم أداء الأفراد

النقاط	<input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> G <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> U	90 - 100	3- المعرفة الوظيفية:
		80 - 90	المهارات العملية
		70 - 80	والتقنية والمعلومات
		60 - 70	المستخدمة في الوظيفة
		أقل من 60	
النقاط	<input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> G <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> U	90 - 100	3- الإنجاز: الحد الذي
		80 - 90	يمكن الاعتماد على
		70 - 80	الموظف في العمل
		60 - 70	والمتابعة
		أقل من 60	
النقاط	<input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> G <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> U	90 - 100	4- التواجد بالعمل :
		80 - 90	الحد الذي يكون
		70 - 80	الموظف دقيقا ومهتما
		60 - 70	بفترات الواجبات
		أقل من 60	والحضور والغياب
النقاط	<input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> G <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> U	90 - 100	5- الإستقلالية: درجة
		80 - 90	العمل المؤدي بمراقبة
		70 - 80	ضئيلة وبدونها
		60 - 70	
		أقل من 60	

الشكل (2-2): عينة من نموذج تقسيم الأداء لمهام فعلية .

<p>مفتاح مقياس التقييم</p> <p>يفشل من تلبية متطلبات الوظيفة <input type="checkbox"/> 1</p> <p>يوفي المتطلبات الوظيفية <input type="checkbox"/> 2</p> <p>يوفي المتطلبات الوظيفية بالكامل <input type="checkbox"/> 3</p> <p>يوفي المتطلبات الوظيفية بامتياز <input type="checkbox"/> 4</p> <p>يفوق المتطلبات الوظيفية <input type="checkbox"/> 5</p>	<p>الاسم: .....</p> <p>الوظيفة: .....</p> <p>فترة التقييم من: .....</p> <p>اسم المقيم: .....</p> <p>وظيفة المقيم ولقبه: .....</p> <p>قسم: .....</p>
--	---

الجزء الثاني : مقياس لمجالات المهمة

الوظيفة: مهام ومسؤوليات سكرتيرة تنفيذية	
<p>التقييم 1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>أ. الكتابة النسبة المئوية (30%)</p> <p>كتابة المستندات بدقة من مجموعة متنوعة من التعليقات المصادر بما فيها الإملاء الشفوي... و غيرها ومن بين المهام كتابة محاضر اجتماعات وكتابة رسائل للمدير والتقارير والجدول الأخرى والمذكرات المطلوبة</p>
<p>التقييم 1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>ب. الاستقبال النسبة المئوية (25%)</p> <p>استقبال وتسجيل العقود الشخصية أو على الهاتف والرد على التيلفون وطلبات العملاء وتحية الزوار وتقديم المعلومات للمكتب أو الأفراد وكتابة الرسائل</p>
<p>التقييم 1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>ج. الجدولة النسبة المئوية (20%)</p> <p>ترتيب مواعيد الاجتماعات وعقد الاجتماعات والمساعدة في ترتيب ميعاد سنوي وجدولة وترتيب السفريات وتنظيم حجرات المكتب</p>
<p>التقييم 1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>د. إدارة الملفات والسجلات النسبة المئوية (15%)</p>

تعليقات	تشكيل نظام ملفات وحفظ الملفات والبحث واستعادة المواد من الملفات وتنظيم البيانات من الملفات بشكل مفيد .
التقييم 1 2 3 4 5	ه. الخدمة العامة في المكتب النسبة المؤوية (10%)
تعليقات	أداء المهام المكتبية وفقا لإجراءات مخصصة وإرسال البريد وقراءة السجلات والخطابات وتوزيع البريد الوارد وعمل نسخ من السجلات ولصق المقالات والأوراق التي نشرت عن المؤسسة من الجرائد والمجلات وأداء المهام الوظيفية الأخرى

الجزء الثالث: استمارة تقييم الأداء

هل يستجيب للعمل أو يبقى فيه كما ينبغي	نعم	لا	(ولماذا)
هل يتبع الموظف التعليقات وتواعد العمل	نعم	لا	(ولماذا)
هل يتعاون الموظف مع زملائه وأقرانه في العمل	نعم	لا	(ولماذا)
هل لدى الموظف الدراية والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة للأداء الناجح؟	نعم	لا	(ولماذا)
❖ صف الإجراءات التي يحتاج إليها الموظف لتحسين أدائه الوظيفي			
❖ لخص الأداء الشامل لهذا الموظف كما هو مذكور في مناقشتك المرفقة			

الجزء الرابع: التوقعات

هذا التقرير قائم على ملاحظاتي ومعرفتي	توقعي يوضح أنني راجعت هذا التقسيم ولا بكل من الموظف والوظيفة.
المراقب	الموظف
التاريخ	التاريخ
-----	-----
المراجع	التاريخ
-----	-----

المصدر: جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية

2007 ص 326.

2- طريقة الترتيب: Altercation Ranking Method

وبمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ على مجموعة من السمات أو الخصائص، وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أو أدائهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية ويوضح الشكل رقم (2-3) مثالا لذلك:

بالنسبة للخاصية التي تقوم بقياسها، اذكر جميع الموظفين الذين تريد تصنيفهم وضع اسم الموظف ذوي الرتبة الأعلى على السطر (1) والأقل رتبة على السطر (20) ثم ضع الرتبة الأعلى الثنائية على السطر (2) والأقل الثنائية على في الرتبة على السطر (19) .....وهكذا	
_____ -11	_____ -1
_____ -12	_____ -2
_____ -13	_____ -3
_____ -14	_____ -4
_____ -15	_____ -5
_____ -16	_____ -6
_____ -17	_____ -7
_____ -18	_____ -8
_____ -19	_____ -9
_____ -20	_____ -10
الموظفين الأدنى رتبة	

المصدر : من إعداد الطلبة

3- طريقة المقارنة الثنائية : Paired Comparison Method

تقوم هذه الطريقة على ترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين.

تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد، بفرض أن هناك 5 أفراد بحاجة إلى تقييم ، ففي ظل هذه الطريقة يجب أن تقوم بعمل خريطة توضح جميع المقارنات الثنائية الممكنة بالنسبة لكل خاصية، وهو ما يوضحه الشكل رقم (4) وعند كل مقارنة يجب أن نحدد ما إذا كان الفرد أفضل من الآخر بالنسبة لخاصية معينة فيحصل على (+) أما إذا لم يكن كذلك فيحصل على (-)، ثم يتم تجميع عدد المرات التي

يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين وبناء عليه يتم الحكم على مستوى أدائه ، وفي الشكل (4) يتضح أن "ماريا" أفضل الأفراد بالنسبة لجودة العمل حيث حصلت على أعلى الإشارات الموجبة بالنسبة لزملائها، أما "آرت" فحصلت على المرتبة الأولى بالنسبة بالإبداع لخاصية الإبداع مقارنة بزملائها. الشكل (2-4) : تصنيف الموظفين بنظام المقارنة الثنائية (بين كل اثنين من الموظفين).

بالتسوية للإبداع والإبداع						بالتسوية لجودة العمل					
الموظفين الذين تم تقييمهم						الموظفين الذين تم تقييمهم					
هـ	د	ج	ب	أ	مقارنة بـ	هـ	د	ج	ب	أ	مقارنة بـ
جوز	ديان	شوك	ماريا	آرت	أرت	جوز	ديان	شوك	ماريا	آرت	أرت
-	-	-	-			-	+	+	+		
+	+	-		+	ب ماريا	-	-	-		-	ب ماريا
+	-		+	+	ج شوك	-	+		+	-	ج شوك
-		+	-	+	د ديان	-		-	+	+	د ديان
	+	-	-	+	هـ جوز		-	+	+	+	هـ جوز
تسجيل آرت هنا أعلى أداء						تسجيل ماريا هنا أعلى أداء .					

المصدر : من إعداد الطلبة

#### 4- طريقة الأحداث الهامة: Critical Incident Method

حيث يقوم المراقب أو المشرف بعمل سجل من الفعاليات والأحداث المرغوبة و اللا مرغوبة لسلوك كل مرؤوسيه في العمل. لذا فكل 6 أشهر أو يزيد يلتقي المشرف والمرؤوس ويناقشا أداء الأجر باستخدام أحداث معينة كأمتلة .

ولهذا النظام مزايا متعددة . حيث يزودك بأمتلة للأداء الجيد والسيئ والتي تشرح التقييم ويحفزك على تقييم مرؤوسيك خلال السنة فعندما تتراكم الأحداث يصعب التقييم بدقة ، كما أنه يقدم أمتلة ملموسة وحية لما يمكن من مرؤوسيك عمله لتفادي عيوب الأداء .



إلا أن هذا النظام قد لا يكون مجدياً في حد ذاته لمقارنة الموظفين من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالأجور والمرتبات وفي المثال المذكور في الجدول أدناه نجد أنه من أحد المهام الأساسية لنائب المدير في المصنع تمثلت في الرقابة على عملية تدبير الاحتياجات وترشيد نفقات المخزون (1) الجدول رقم (1-2): أمثلة للأحداث الهامة لوظيفة نائب المدير .

الأحداث الهامة	الأهداف	مواصلة المهام (المهام المستمرة)
❖ نظام جدولة جديد للإنتاج. ❖ خفض الأوامر بنسبة 10% الشهر الماضي	❖ الاستخدام الأمثل للموظفين والميكنة في المصنع وتنفيذ الأوامر في وقتها	❖ جدول إنتاج المصنع
❖ ارتفاع تكاليف التخزين بنسبة 15% الشهر الماضي والأجزاء التي زاد عليها الطلب بنسبة 20% الشهر الماضي والأجزاء المنخفض عليها الطلب بنسبة 30%.	❖ خفض التكاليف والمحافظة على المؤن والإمدادات	❖ مراقبة تدبير المواد الخام ومراقبة السلع
❖ وضع نظام جديد للصيانة في المصنع ومنع تعطيل الآلات باكتشاف الجزء المعطل.	❖ تقليل وقت العطل	❖ مراقبة صيانة الميكنة

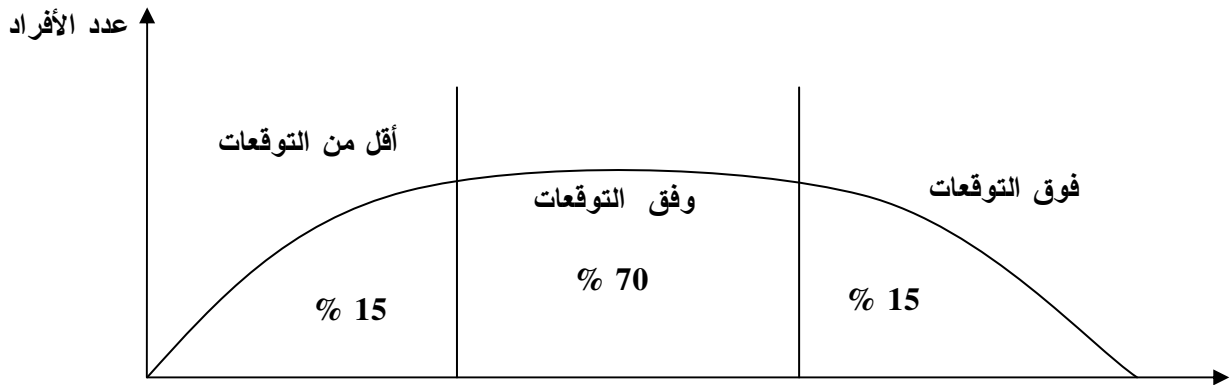
المصدر : من إعداد الطلبة

#### 5- طريقة التوزيع الإجباري: Forced Distribution Method

تتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن المقيم أداء الأفراد المراد تقييم أدائهم وفق نسب مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء المخصصة للتقييم ، فلو اعتمد المقيم مثلاً أسلوب التوزيع الطبيعي فالشكل رقم (2-5) يبين كيفية استخدام هذه الطريقة، فمثلاً يطلب المقيم أن يقيم 70% من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية و 15% قد فاقوا هذه التوقعات و 15% من الأفراد لم يحققوا التوقعات المطلوبة فإن عملية الترتيب تأخذ المنحنى الطبيعي .

(1) الدكتور: جاري ديسلر ، ترجمة د : محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2007، ص: 224- 330 .

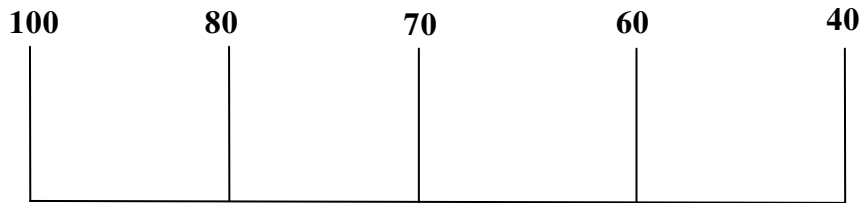
الشكل رقم (2-5): منحى التوزيع الإجباري



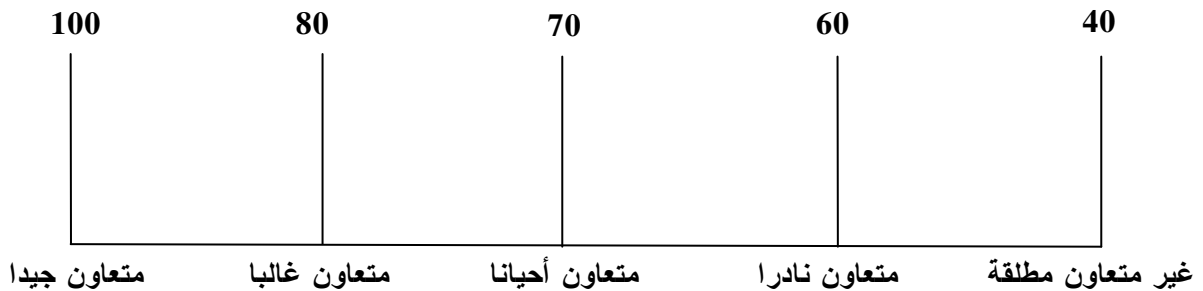
**المصدر :** د. خضير كاظم حمود ، وآخرون، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن - عمان- 2007 ص  
ومن أكثر المشاكل التي تواجه هذا الأسلوب في التقييم هي عدم القدرة على استخدامه في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين إذ لا يمكن أن تتحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيراً.

#### 6- طريقة المقياس الرتبي البياني: Graphical rating Scale Method

ويتم من خلال أسلوب المقياس البياني، أن يقوم المقيم بتقييم الفرد العامل وفقاً لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الغياب، الدقة في الأداء، التعاون... إلخ، ويتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي أو الرقمي والوصف الكتابي فمثلاً:  
أ. التقييم من خلال الوصف التقديري



ب. التقييم من خلال الأسلوب الوصفي في الأداء ويعتبر أكثر دقة وأشمل شيوفاً في الاستخدام



ويقوم المقيم وفق هذا الأسلوب من التقييم على دراسة كل صفة يتم اعتمادها في التقييم وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة ويضع القيمة الملائمة لها، ثم يقوم باستخراج التقدير النهائي للتقييم وفقا لما يلي:

90	كمية العمل
80	الاستقلالية
70	معرفة العمل
80	الغياب
80	الدقة في الأداء
90	التعاون مع زملائه
70	التعاون مع رؤسائه
560	

ثم يتم استخراج الوسط الحسابي للتقييم النهائي للفرد وفقا لما يلي:  $560 \div 7 = 80$  درجة.

ثم يتم اعتماد النتيجة النهائية لاستخدامها وفق القيمة الوصفية استنادا للمعيار التالي :

90 - 100	ممتاز
80 - 89	جيد جدا
70 - 79	جيد
50 - 69	متوسط
50 - 59	مقبول
49 فأقل	ضعيف

و تتسم هذه الطريقة بسهولة الاستخدام وتساعد على التحليل الوصفي للموظف المراد تقييمه ويمكن أن تتلاءم مع مختلف قطاعات الأعمال سواء الإنتاجية أو النشاطات الخدمية، أما نقاط الضعف التي تنطوي عليها هذه الطريقة فيمثل التباين بين المقيمين في اعتماد تفسير الوصف الكتابي بطريقة متماثلة نتيجة الاختلاف في خبراتهم وخلفياتهم وشخصياتهم.... إلخ والمشكلة الأخرى تتعلق باختيار المعايير التقييم المعتمدة في هذه الطريقة إذ قد يتم اختيار بعض المعايير ذات الارتباط الوثيق بالأداء الوظيفي، مما يجعل الأمر في كل الحالات يؤثر سلبا على نتائج التقييم المتوخى بلوغها للفرد والمنظمة على حد سواء.<sup>(1)</sup>

(1) الدكتور خضير كاظم حمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص: 160-162.

7- طريقة الإدارة بالأهداف : Management By Objective Method

تسعى هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعية للفرد مع ما تم إنجازه منها فعلياً، حيث يتم وضع الأهداف ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ثم يتم بعد ذلك عملية المقارنة، بعد ذلك يتم عمل تقرير الأهداف وخطط مستقبلية للفرد، وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف حيث في الطريقة التقليدية والإرشاد والمشاركة في التقييم بهدف التعليم .

8- طريقة المقابلة التقييمية :

بأتي هذه المرحلة بعد إعلان النتائج التقييمية حيث يقوم الرئيس بمقابلة الموظفين الذين خضعوا لعملية التقييم حيث يتم مناقشة مواطن الضعف عند الموظف ليتم وضع حلول مناسبة من قبل كل من الرئيس والمرؤوس لتكون أكثر فعالية ولتطوير الأداء في المستقبل.<sup>(1)</sup>

المطلب الثالث: كيفية تحسين عملية تقييم الأداء

توجد عدة إرشادات وخطوط عريضة لتطوير وتحسين عملية التقييم وهي

- 1- إجراء تحليل وظيفي لضبط المعايير والمقاييس المطلوبة لأداء وظيفي ناجح
- 2- دمج هذه المعايير والمقاييس في وسيلة تقييم مناسبة.
- 3- استخدام أبعاد فردية محددة للأداء الوظيفي مثل الكم والنوع .
- 4- إخبار كل من الموظفين والقائمين بالتقييم بمعايير الأداء كتابياً.
- 5- عند استخدام مقاييس التقييم البياني تجنب أسماء الخصائص المعنوية (مثل الأمانة والإخلاص).
- 6- استخدام معدلات وتقييمات إشرافية (مثل المقالات) كأحد عملية عناصر التقييم الشامل.
- 7- تدريب المشرفين على الاستخدام وسيلة التقييم بشكل صحيح، وإعطاء التعليمات حول كيفية استخدام معايير مقاييس التقييم .
- 8- السماح للمقيمين بالاحتكاك اليومي بالموظفين الذين يتم تقييمهم.
- 9- وضع عمليات التقييم على أساس تقييمات منفصلة لكل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.
- 10- كلما أمكن يجب أن يكون هناك أكثر من مقيم يدير التقييم بشكل مستقل، وقد تساهم هذه العملية على تفادي الأخطاء والتحيزات.
- 11- لا ينبغي على المقيم الواحد أن تكون له مطلق السيطرة والسلطة لتحديد الإجراء أو الفعل الشخصي، لذا يفضل استخدام أكثر من مقيم للحكم عليه.

(1) الدكتور فيصل ، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص:153.

12- يجب أن تتاح للموظفين فرصة مراجعة التقييم وكتابة التعليقات سواء على الورق أو شفها قبل أن يكون التقييم نهائيا.

13- تسجيل جميع المعلومات والأسباب حول القرار الشخصي في وثائق.

14- إعطاء إرشاد ودليل لمعاونة الأداء المنخفض على تحسين أدائهم<sup>(1)</sup>.

### المطلب الرابع: مقاييس الأداء

مقاييس الأداء هي العوامل والمعايير التي يتم قياس أداء العاملين بموجبها ويجب أن يتم تحديد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد وتنقسم معايير تقييم الأداء إلى قسمين هما:

#### 1. العناصر:

تمثل العناصر مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادرا على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال.

و تنقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وغير ملموسة ومن البديهي أن يكون قياس العناصر غير ملموسة أصعب في عملية القياس من العناصر الملموسة، ومن الأمثلة على العناصر الملموسة التي يمكن قياسها بسهولة عملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة ومن الأمثلة على العناصر غير الملموسة الأمانة والصدق والانتماء وغير ذلك .

#### 2. المعدلات :

وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف من ثلاث جوانب:

- معدلات كمية: وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة .

- معدلات نوعية: وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان.

- معدلات كمية ونوعية : هذا المعدل مزيج من الكم والنوع فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان<sup>(2)</sup>.

(1) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص341.  
(2) الدكتور فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص:149.

المطلب الخامس: توضيح بعض الأخطاء عند تقييم الأداء وتقديم وسائل التغلب عليها

قلنا إن تقييم الأداء هو قياس لكفاءة الأداء الوظيفي وحكم على قدرة الأفراد على القيام بواجباتهم ولما كان لتقدير المشرف لكفاءة مرؤوسيه وحكمه على مستويات أدائهم وزن كبير وخصوصا إذا لم تكن كل أعمالهم أخطاء تصحب عملية التقييم، هذه الأخطاء في ما يلي، وسوف نحاول أن نقدم بعض الوسائل للتغلب عليها.

1- صعوبات تقييم الأداء: "أخطاء تقييم الأداء"

أ. التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها:

إذ قد يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط، يعطيه المقيم اهتماما كبيرا فقد يكون العمل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة، فإن كل فرد أمين فإن ذلك يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى والعكس صحيح.

ب. التأثير بسلوك قبيل فترة التقييم :

إذ المقصود بالتقييم أن عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلا إلا أنه كثيرا ما يحدث أن بتأثير المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم فإذا كان أداء الفرد أنداك مناسبا فمن المحتمل أن يمنحه تقديرا مرتفعا حتى لو كان أداءه قبل ذلك غير مرضي والعكس صحيح.

وقد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفا فيعطيه تقييما ضعيفا حتى لو كان أداءه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعا.

ج. التحيز الشخصي:

و هي أن بتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد ، وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية حصر نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين إلا أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز، إذا سيكون في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم.

د. الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة:

و هنا يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد عاليا، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد منخفضا وكان من الطبيعي أن يتم التقييم بناء على صورة حقيقية لما يجب أن يؤديه بصورة واقعية، وهناك من المشرفين من يرى ضرورة إخفاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفا من نقل الجيدين وبقار الآخرين تحت إشرافه<sup>(1)</sup> .

(1) الدكتور نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية "الساحة المركزية بن عكنون الجزائر"، ص: 359-360.

ه. خطأ اللين أو التساهل أو التشدد:

الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو بتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع بدرجات متوسطة وهكذا.  
و. خطأ الاختلاف بفهم المعايير :

ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل: جيد ومقبول وممتاز، وتعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين<sup>(1)</sup>.

### 2- تقديم بعض الوسائل للتغلب على هذه الأخطاء:

هناك على الأقل أربع طرق للحد من تأثير هذه المشكلات  
أولاً: التأكد من فهم المشكلة.

ثانياً: اختيار الطريقة الصحيحة للتقييم مثل القياس البياني... إلخ ومميزات وعيوب كل طريقة  
ثالثاً: تدريب المراقبين والمشرفين على التخلص من عيوب أو أخطاء التقييم التي ذكرناها من قبل من خلال شرائط الفيديو.

رابعاً: إعداد سجل يومي هو يساوي ويعادل المجهود حيث أجريت دراسة تم فيها جمع الأحداث في ملف يومي يستخدم كمرجع لتقييم أداء المرؤوسين ، فقد تلي التدريب الأولى جلسة عملية ثم تغذية عكسية ثم مناقشة جماعية تهدف لدعم أهمية التقارير الوصفية المكتوبة والتي تساعد في تجنب الآثار العكسية لمشكلات التقييم بتدوين كل الروايات والفعاليات الإيجابية والسلبية التي تحدث أثناء عملية التقييم. و هذا النظام هو الأفضل من الاعتماد على الذاكرة وخاصة على المدى البعيد<sup>(2)</sup>.

(1) الدكتور صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2007، ص: 603.

(2) الدكتور جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص: 340.

إن إيجاد اثر التحفيز على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية تختلف من مؤسسة لأخرى، وما هذا الاختلاف إلا لاختلاف ظروف و عوامل محيط المؤسسة الداخلي و الخارجي فإيجاد اثر التحفيز على الأداء في مؤسسة ما نسبة إلى المبيعات يختلف عنه في إيجاد اثر التحفيز على الأداء في مؤسسة أخرى نسبة إلى الإنتاج و هكذا...

إقامة مصنع الجبس المتحصل عليه من محاجر طبيعية يعود إلى دولة بولونيا سنة 1974م حيث هاته الفكرة نقلت على فرنسا بعد إدخال عليها بعض من التعديلات على هيكلها التنظيمي، وفي إطار العلاقات الجزائرية مع فرنسا قررت الحكومة الجزائرية شراء هذا الاختراع واستثماره بالجزائر.

و نحن في فصلنا هذا استعرض إلى مبحثين كل فيه ثلاث مطالب وقد تناولنا في المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الشركة، المطلب الأول: التعريف بالشركة ونشأتها، وفي المطلب الثاني تناولنا موقع الشركة ومجال نشاطها أما المطلب الثالث فقد تناولنا الهيكل التنظيمي للشركة، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه اثر التحفيز على أداء الموارد البشرية في شركة الجبس ومشتقاته "رجاى" ففي المطلب الأول تناولنا أنواع التحفيز الموجودة بالشركة أما المطلب الثاني فقد تناولنا قياس الأداء بالشركة نسبة إلى المبيعات أما المطلب الثالث فقد تناولنا اثر التحفيز على الأداء حيث قمنا بدراسة إحصائية لإيجاد هذا الأثر.



### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الشركة

#### المطلب الأول التعريف بالشركة ونشأتها:

1. **التعريف بالشركة:** إن شركة الجبس ومشتقاته برجاص هي شركة قائمة بذاتها بالدرجة الأولى على مواد أولية طبيعية متمثلة في الحجر الأبيض المستخرج من محجرة جبل الضربان ببلدية تسالة المطاعي التي تبعد عن مقر الشركة ب 25 كم حيث أنها شركة ذات أسهم مقرها الإداري بدائرة وادي النجاء ولاية ميله و يقدر رأسمالها بـ 2.890000.00 دج و قد أنجز هذا المركب من طرف الشركة الأم "سوناتيبا" سابقا وقد تم تركيبه من طرف شركة مختصة.

2. **نشأة الشركة:** أنشأت شركة الجبس و مشتقاته سنة 1981 م حيث كانت تنشط تحت طابع وطني ونتيجة لمختلف الإصلاحات التي طرأت خلال السبعينات على الاقتصاد الوطني تم تصفية الشركة يوم 02 ماي 1998 م بمرسوم من رئاسة الحكومة و دامت مدة التصفية سنة كاملة في إطار التنازل عن المؤسسات الإنتاجية للعمال السابقين حيث أصبحت شركة خاضعة تحت طابع الخصوصية هذا بعد أن واجهت صعوبات و مشاكل مادية و مالية أدت إلى إفلاسها ليتم إنشاؤها مجددا تضم 28 عاملا سميت شركة الجبس و مشتقاته برجاص.

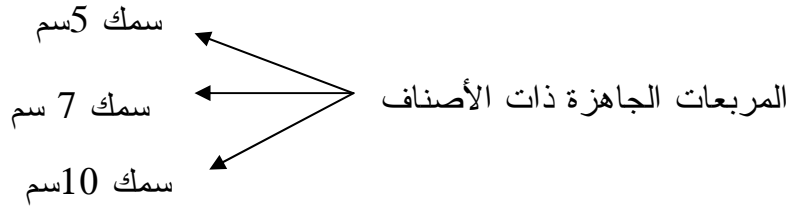
#### المطلب الثاني: موقع الشركة و مجال نشاطها

1. **موقع الشركة:** تقع شركة الجبس و مشتقاته في دائرة وادي النجاء ولاية ميله حيث أن هذه الدائرة تبعد عن الولاية بحوالي 16 كم وعن الطريق الوطني رقم 76 الرابط بين ميله و سطيف بحوالي 500 م ما يسمح لها بالتعامل مع مختلف الأسواق التابعة لها بسهولة إضافة إلى سهولة التزود بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج.

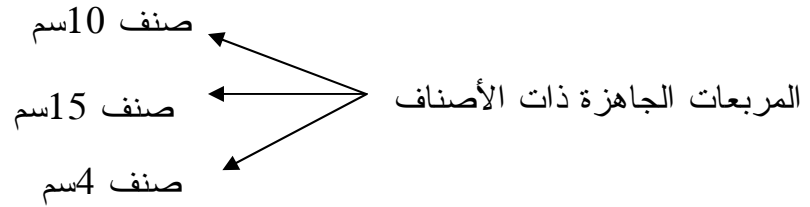
تتربع المؤسسة على مساحة إجمالية تقدر ب 3.5 هكتار موزعة كما يلي :

- المساحة المغطاة تقدر بحوالي 20.65 م<sup>2</sup> تتمثل في المباني الصناعية و التجارية والمباني الاجتماعية.
- المساحة الغير مغطاة تتمثل عموما في المساحات الفاصلة بين مبنى و آخر والحدائق والمساحات إضافة إلى أماكن توقف الشاحنات.
- مجال نشاط الشركة: تنتمي شركة الجبس ومشتقاته للقطاع الثاني حيث تقوم بإنتاج مختلف الأصناف من المنتجات التالية :

الجبس المسحوق الخاص بالبناء وهو نوعية جيدة .



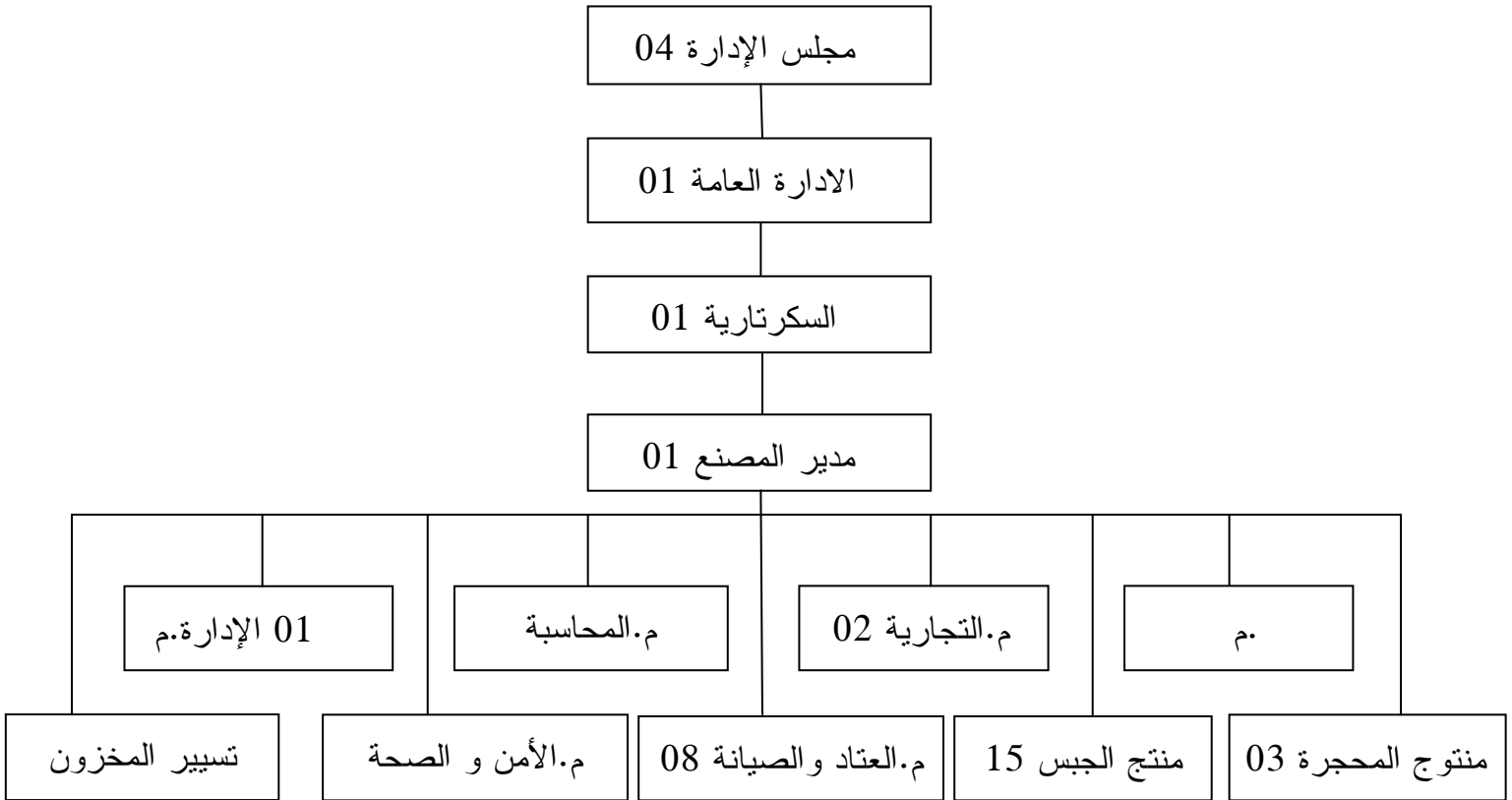
و تستعمل هذه المربعات في البناء الداخلي لتفاصيل الغرف وبناء الحائط الداخلي وهي مادة حافظة مساعدة على تلطيف الجو بالمنزل وجعله دافئ فصل الشتاء وبارد في فصل الصيف حيث يتم استعمال مادة غراء الجبس لتركيب المربعات الجاهزة .  
ونظرا لشساعة المساحات الخاصة بالشركة وتوفر الظروف قامت الشركة بتوسيع منتجاتها من خلال صناعة الطوبة ذات الأصناف التالية :



و تعد المواد الأولية التي تدخل يوميا بحوالي 80طن من الحجر الأبيض إضافة إلى مواد أخرى تستعمل في الإنتاج منها: الرمل، الاسمنت، الماء المازوت...  
حيث تعتبر المواد الأولية المستخدمة في المصنع من أجود المواد على المستوى الوطني.  
تقوم الشركة بتصريف منتجاتها في الأسواق المحلية بالدرجة الأولى كشلغوم العيد، فرجيو، القرارم ثم في الأسواق الجهوية خصوصا في ولايات الشرق الجزائري منها : قسنطينة، سطيف، جيجل عنابة، الطارف، أم البواقي، باتنة، قالمة، البويرة...

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة

شكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للشركة.



المصدر: أمانة مديرية شركة الجبس و مشتقاته - رجاص -.

شرح الهيكل التنظيمي للشركة:

- أ. مجلس الإدارة: ويتكون من أربعة أفراد.
- ب. المدير العام ويتمثل دوره في إدارة وتسيير الشركة والتنسيق بين كل فروعها وفقا لمهامه التالية:
  - المسؤول المباشر والرئيسي لمجموع وسائل الجودة.
  - اتخاذ القرارات والموافقة عليها وإمضاؤها.
  - تمثيل الشركة في الداخل والخارج.
  - السعي لتحقيق كل الأهداف المقررة.
- ج. أمانة المديرية: وتقوم بذلك السكرتيرة حيث تستقبل مختلف المكالمات الهاتفية و الرسائل وتقوم بتحويلها إلى المدير إضافة إلى أخذ المواعيد المقررة وتنظيم الملفات والوثائق إلى جانب ذلك تقوم بتقديم
- د. مدير المصنع: وهو المسؤول الأول عن مختلف الأعمال التي يقوم بها العمال.

٥. مصالح الشركة: حيث تتمثل في الفروع التالية :

مصالح الإدارة العامة: وهي تنقسم بدورها إلى:

2. مصلحة المستخدمين: وهي المصلحة المسؤولة من طرف رئيسها على كل الشؤون الإدارية والقانونية للعمال أي كل الوثائق المتعلقة بهم حيث تتمثل وظائف رئيسها فيما يلي:-  
الإشراف على ترقية العمال كل سنة.

- تمثيل الشركة خارجيا فيما يخص المشاكل القانونية المتعلقة بالعمال.

- يهتم بكل الأمور المتعلقة بالضمان الإجتماعي من تعويضات، تأمينات.

- حساب الأجور الشهرية للعمال إضافة إلى تقديم العلاوات والمكافآت والمنح السنوية...

3. مصلحة حفظ الأمن والصحة: تهتم هذه المصلحة بتوفير الأمن داخل الشركة وحمايتها من كل الأخطار الخارجية وكذا حفظ صحة الموظفين والعمال عم طريق الاهتمام والمراقبة لمختلف الوسائل الأمنية والوقائية وتوفيرها في كل الأوقات اللازمة.

4. مصلحة الخدمات الاجتماعية: وتتمثل في مكتب الاستقبال الموجود أمام المدير الرئيسي للشركة المكلف باستقبال وتوجيه كل من العملاء وشاحنات الزبائن من وحدة إلى أخرى.

5. المصلحة التقنية: وهي تنقسم بدورها إلى:

أ. مصلحة العتاد والصيانة: ويقوم عمال هذه المصلحة بمراقبة مختلف العتاد والأجهزة الموجودة بالشركة خاصة أجهزة الإنتاج ويقوم مسؤول هذه المصلحة بإعداد ملفات تحتوي على طلب إستبدال قطع الغيار الغير الصالحة ومختلف الطلبات الضرورية الأخرى لهته المصلحة.

ب. مصلحة الإنتاج: وهي المصلحة المكلفة بالعملية الإنتاجية لدى الوحدة ذلك بدءا بعملية إستخراج المادة الأولية الخام من المحجرة إلى غاية تحويلها إلى مادة قابلة للإستعمال وجاهزة للتسويق والبيع وتتكون هذه المصلحة مما يلي: مراكز الإنتاج بما فيها المحجرة، رؤساء الفرق، النقاب، سائقي آلات الأشغال، مسيري غرف المراقبة مسيري آلة الصنع..... حيث أن عمال هذه المصلحة يؤدي كلهم بالمناوبة الفوج الأول يعمل من الساعة 05:00 صباحا إلى غاية الساعة 13:00 زوالا، والفوج الثاني يعمل من الساعة 13:00 زوالا إلى غاية الساعة 21:00 ليلا.

ج. مصلحة التسويق: وهي المصلحة المكلفة بعملية البيع وتوزيع المنتجات إلى الزبائن في أحسن الظروف الممكنة، ذلك من أجل إعطاء صورة حسنة للمنتوج المسوق.

د. مصلحة الخزينة: وتمثل هذه المصلحة الشريان الممد بالتغذية المالية للوحدة ككل إذ أن كل العمليات المالية المختلفة والمتمثلة في المقبوضات أو المدفوعات سواء كانت نقدا أو شيك

يتم تسجيلها في حساباتها الخاصة بها والمتمثلة في : الحساب البنكي الحساب البريدي الجاري، الصندوق الرئيسي ، الصندوق الثانوي...

هـ. مصلحة المحاسبة والمالية: تتمثل أهم وظائف المصلحة في :

- تسجيل مختلف العمليات المحاسبية استنادا إلى الفواتير الصادرة عن كل مصلحة. إعداد القوائم المحاسبية والجدول المالية حسب ما نص عليه النظام المحاسبي المالي وتتمثل وظائف المدقق فيما يلي:

- فحص وتدقيق الوثائق المحاسبية وتصحيح الأخطاء الموجودة.
- التحقق من صحة العمليات المحققة والمسجلة.
- السهر على مراقبة مختلف التسجيلات المحاسبية.
- المساهمة في إعداد القوائم المالية و دراستها وتحليلها.

### المبحث الثاني: اثر التحفيز على أداء الموارد البشرية

#### المطلب الأول : أنواع التحفيز الموجودة في الشركة

إن الهدف الأساسي لأي شركة هو تحقيق أقصى ربح ممكن أي اكبر نسبة من رقم الأعمال حيث إن تحقيق هذا الهدف راجع إلى عوامل و ظروف محيط الشركة الداخلي و الخارجي و من أجل الوصول إلى هذا الهدف تقوم شركة الجبس ومشتقاته - رجاص - باتخاذ إجراءات عدة منها تقديم التحفيز المادي و المعنوي لمواردها البشرية و من أهم التحفيز المادي الذي تقدمه الشركة العلاوات ومنها :

- علاوة الخبرة المهنية : هي منحة تعطى لكل عامل له الأقدمية في العمل بمنصب سابق
- علاوة الضرر: تمنح للعمال الذين يصاحبهم الضرر بمكان العمل كعمال النظافة
- علاوة المداومة : تمنح للعمال المنضبطين ففي عقد العمل يخضع المعني إلى جميع قوانين الانضباط العام الساري في داخل الشركة .
- علاوة العمل بالمناوبة : تمنح للعمال المناوبين ( على عدد الساعات الإضافية).
- علاوة الخطر: تمنح للعمال الذين يصاحبهم الخطر في مكان العمل كعمال الصيانة وعمال الكهرباء.

كذلك تقوم الشركة بتقديم منح عدة أهمها ما يلي :

- منحة المسؤولية : تمنح للعمال المسؤولين في الشركة كالمدير و رئيس مجلس الإدارة
- منحة الغداء : و تمنح للعمال الذين يسكنون بمكان بعيد عن مكان العمل .
- منحة الصندوق : تمنح لامين الصندوق لان عمله يتسم بالثقة والمسؤولية .

منحة الأجر التكميلي: كل فرد عامل بالشركة متزوج وزوجته عاطلة عن العمل تمنح له هذه المنحة.

و الجدول التالي يوضح أهم التحفيز المالي الذي قدمته الشركة لشهر نوفمبر 2010م شكل رقم ( 3-2 ): ورقة التحميل المحاسبي.

المبلغ	البيان
571369.72	الأجر القاعدي
63473.24	علاوة الخبرة المهنية
54792.19	علاوة الضرر
19433.33	منحة المسؤولية
14166.65	علاوة العمل بالمناوبة
85608.15	منحة العطل
5925.36	منحة الأجر القاعدي
19800.00	الأجر الوحيد
17013.00	منحة النقل
54720.00	منحة القفة
906391.94	المجموع

المصدر : لجنة المحاسبة والمالية لشركة الجبس و مشتقاته - رجاص -

من خلال الشكل 3 يتضح لنا أهم التحفيز المادي الذي تقدمه الشركة بشكل كبير ، فكل من منحتي علاوة الخبرة وعلاوة الضرر اكبر من منحة المسؤولية أما منحة العطل هي اكبر من كل المنح المتبقية فكل منحة تختلف عن الأخرى نسبة إلى طبيعة العمل ومحيط الشركة الداخلي والخارجي .

حيث أن التحفيز المادي الصافي يعطي بالعلاقة التالية:

التحفيز المادي الصافي = إجمالي التحفيز المادي لكل سنة - الأجر القاعدي لكل سنة.

Primes des anneès - salaire de base des anneès = les primes mettes.

حيث يختلف إجمالي التحفيز المادي الذي تقدمه الشركة من سنة لأخرى.

فلاحظ انه في شهر نوفمبر لسنة 2010 كان يقدر بـ 90639164 ثم بدا في الارتفاع لشهر ديسمبر من نفس السنة ،أما في شهر جانفي لسنة 2011 قد انخفض تماما هذا راجع لعدة عوامل وظروف متعلقة بالمحيط الداخلي والخارجي للشركة،أما في شهر فيفري بدا في الارتفاع وقد

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لشركة الجبس ومشتقاته - رجاص -

انخفض لكن بنسبة ضئيلة في شهر مارس من نفس السنة، وكل هته التغيرات راجعة إلى ظروف داخلية وخارجية محيطية بالشركة لان تأثيرها يكون إما ايجابيا عليها أو سلبيا .

### المطلب الثاني: قياس الأداء بالشركة

تعتمد كل شركة في قياس أداء مواردها البشرية نسبة إلى ظروف محيطها الداخلي و الخارجي ، شركة الجبس و مشتقاته تعتمد قياس أداء مواردها البشرية نسبة إلى مبيعاتها المحققة خلال فترة نشاطها ، فالمؤسسة تبنى في تحقيق الربح ابتداء من اللحظة التي تسمح فيها مبيعاتها بالتغطية الكاملة لمختلف أعبائها الثابتة و المتغيرة و الجدول التالي يوضح لنا أهم المبيعات المحققة للشركة خلال شهر نوفمبر 2010:

الشكل رقم (3-3): المبيعات.

التاريخ	المبلغ خارج الرسم (TH)	الرسم على القيمة المضافة TVA	الطابع الجبائي TMR	الأتعاب rdv	المجموع T.T.e
201/11/19	737760.00	125419.20	8629.00	568160.00	1439968.20
إلى	الأكياس	الطن	رقم الفاتورة		
2010/11/30	8480 كيس	339 طن	الفاتورة رقم 82		

المصدر : القسم التجاري لشركة الجبس و مشتقاته - رجاص -

يتبين من خلال الجدول رقم (3-3) فاتورة المبيعات تحتوي على تاريخ تنفيذ عملية البيع عدد الوحدات المباعة، رقم الفاتورة، التكلفة المتغيرة للوحدة بالطن، المبلغ خارج الرسم، الرسم على القيمة المضاف، حيث يطبق معدل 17%، الطابع الجبائي لتسهيل وظائف الإدارة الجبائية من اجل معرفة رقم الأعمال المحققة خلال السنة للشركة، أتعاب المحجرة المختلفة و المتمثلة في الشحن، النقل، التفريغ ... المبلغ الصافي حيث أن:

المبلغ الصافي = المبلغ خارج الرسم - الرسم على القيمة المضافة - الطابع الجبائي - أعباء المحجرة

تعد هذه الوثيقة محل ثقة بين الزبائن و الشركة تحسب لمختلف المشاكل القانونية و الاقتصادية التي تقع بينهما

$$\text{MONTANT en T.T.C} = \text{HT} - \text{TVA}(17\%) - \text{Temlre} - \text{Redevance}$$

حيث نلاحظ أن المبيعات المحققة للشركة خلال شهر نوفمبر 2010 كانت تقدر بـ 11439968.20 لكنها تعد منخفضة مقارنة للشهر الذي يليه من نفس السنة ، ففي هذا الأخير قد ارتفعت قيمة المبيعات بنسبة كبيرة ، أما في شهر جانفي من السنة الجديدة 2011 زادت بنسبة كبيرة

قيمة مبيعاتها لكنها أخذت في الانخفاض في الشهر الموالي لنفس السنة شهر فيفري 2011 حيث أنها قد ارتفعت بنسبة كبيرة في شهر مارس من نفس السنة فقد حقق ربح أقصى مقارنة بما حققته لسنوات سابقة وكل ماسبق راجع إلى ظروف وعوامل محيط الشركة الداخلي والخارجي.

### المطلب الثالث : اثر التحفيز على الأداء

إن شركة الجبس ومشتقاته تعتمد في قياس أداء مواردها البشرية نسبة إلى مبيعاتها المحققة خلال فترة نشاطها و من اجل معرفة اثر التحفيز المادي على مبيعات تقوم بدراسة العلاقة الارتباطية بينهما ك

1. **معامل الارتباط :** فالهدف من دراسة الارتباط correlation هو الكشف قوة أو درجة العلاقة

بين متغيرين أو أكثر و تتراوح درجة العلاقة بين أي متغيرين و التي يعبر عنها باصطلاح معامل الارتباط correlation coefficient بين [1,-1] فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من +1 فان ذلك يعني أن الارتباط قوي بين المتغيرين و كلما كان قلة درجة الارتباط كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين .

و قد تتخذ هذه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين احد الشكلين :

أ. **علاقة طردية :** زيادة قيمة احد المتغيرين تؤدي إلى زيادة قيمة المتغير الأخر و كذلك نقصان احد المتغيرين يؤدي إلى نقصان المتغير الأخر كالعلاقة بين المصروف على الإعلان والمبيعات.

ب. **علاقة عكسية :** زيادة قيمة احد المتغيرين تؤدي إلى نقصان المتغير الأخر كالعلاقة بين معدل دوران العمل والإنتاجية ، ويمكن أن تكون العلاقة بالعكس إن نقصان احد المتغيرين يؤدي إلى زيادة المتغير الأخر.

و بشكل عام فانه يمكن اعتبار إن العلاقة ضعيفة إذا كان معامل الارتباط اقل من 0.30 ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين 0.30 و 0.70 أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط أكثر من 0.70 فتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

و من الجدير بالذكر أن الارتباط يدل على وجود علاقة ما بين متغيري آخر إلا انه يجب أن ندرك بان هذه العلاقة لا تدل على السلبية أو العلية فهي تدل على وجود اثر المتغير على آخر فقط تكون هناك علاقة طردية بين شرب القهوة وعدد الوفيات إلا إن شرب القهوة لا يعد سببا في زيادة معدلات الوفيات بين الناس، فقد يكون آخر كالتدخين مثلا ينتج عنه زيادة معدلات شرب القهوة. و يؤثر ذلك في زيادة معدلات الوفيات فزيادة معدلات شرب القهوة تؤدي إلى زيادة استهلاك السجائر مما يؤثر في زيادة معدلات الوفيات .



ج. معامل الارتباط لبرسون : يستخدم معامل الارتباط لبرسون لقياس قوة العلاقة بين قيم متغيرين كالعلاقة بين مصروف الإعلان وحجم المبيعات أو العلاقة بين التدريب وإنتاجية العاملين .

و يمكن استخراج معامل الارتباط من خلال تطبيق المعادلة التالية:

$$R = \frac{N(\sum XY) - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

حيث R : معامل ارتباط بيرسون

X : المتغير المستقل

Y : المتغير التابع

مما سبق نستخلص إجمالي التحفيز المادي السنوي لشركة الجبس و مشتقاته و إجمالي مبيعاتها السنوية في الجدول التالي :

الشكل رقم (3-4) : إجمالي التحفيز المادي و إجمالي المبيعات

إجمالي المبيعات	إجمالي التحفيز المادي	
1439968.20	335021.92	1
1955161.06	352777.97	2
2036665.07	287180.13	3
1958389.07	288809.6	4
3082352.08	297915.76	5

المصدر : من إعداد الطلبة

نفترض أن :

x : المتغير المستقل (التحفيز)

y : المتغير التابع (المبيعات)

$$R = \frac{S_{xy}}{\sqrt{S_{xx}}\sqrt{S_{yy}}}$$

$$S_{xx} = \sum x^2 - n \bar{x}^2$$

$$S_{yy} = \sum y^2 - n \bar{y}^2$$

$$S_{xy} = \sum xy - n \bar{x} \bar{y}$$

الشكل رقم ( 3-5 ) : اثر التحفيز على الأداء بالشركة

TOTAL	SB	X	Y	X*Y		
906391.64	571369.72	335021.92	1439968.20	4.82421E+11	1.1224E+11	2.07351E+12
946853.73	594075.76	352777.97	1955161.06	6.89738E+11	1.24452E+11	3.82265E+12
896861.61	609661.48	287180.13	2036665.26	508489E+11	82472427067	4.14801E+12
914636.63	625827.03	288809.60	1958389.07	5.65602E+11	83410985052	3.83529E+12
905935.15	608019.39	297915.76	3082352.08	9.18281E+11	8.87538E+10	9.50089E+12
		1561705.38	10472535.67	3.24093E+12	4.91329E+11	2.33804E+13

$\bar{X} = \sum X/N$	$\bar{Y} = \sum Y/N$		
312341.076	2094507.13	97556947757	4.38696E+12

Sxy	Sxx	Syy	rac Sxx	rac Syy	R
-3.00718E+10	3544456389	1.44555E+12	5.95353E+04	1202310.27	-0.4211

المصدر: من إعداد الطلبة.

بشكل عام فإنه يمكن اعتبار إن العلاقة بين التحفيز المادي و المبيعات ضعيفة لأنه إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.30 تعد العلاقة ضعيفة حيث تقدر قيمة معامل الارتباط بعد الدراسة بـ -0.42011 و هو ارتباط ضعيف سالب قريب من الصفر أي الانعدام هذا راجع إلى عوامل وظروف المحيط الداخلي والخارجي للشركة و نستنتج أن عامل التحفيز المادي السنوي للشركة هو عامل غير مؤثر في مبيعاتها السنوية و بالتالي فرقم أعمالها ليس له علاقة بأداء الموارد البشرية فهو راجع لعوامل أخرى ربما إن الشركة تستخدم سعر وحدوي ثابت ا وان التكاليف الثابتة ثابتة أو يمكن أن يكون أداء الموارد البشرية غير كفاء، وربما لوجود منافسة قوية في الأسواق...

يعد التحفيز المادي في الشركة من إحدى الطرق التي تتبعها الشركة من أجل تحقيق أكبر نسبة من المبيعات و بالتالي تحقيق أكبر ربح ممكن ، حيث أن هذه الطريقة التي تتبعها الشركة ليس لها علاقة وطيدة لتحقيق رقم أعمال كبير ، و بالتالي تحقيق رقم أعمال لهته الشركة راجع إلى ظروف وعوامل المحيط الداخلي والخارجي للشركة ، و قد رأينا من خلال تطبيق معامل الارتباط على كل من إجمالي التحفيز المادي لها مع إجمالي مبيعاتها السنوية لأنها طريقة ليست صعبة التطبيق حيث أنها توفر للشركة العديد من المزايا في عمليات التحليل وعمليات اتخاذ القرارات خاصة فيما يتعلق بقرارات زيادة المبيعات من أجل تحقيق أقصى ربح ممكن ، كما أن التحفيز المادي هو عامل غير مؤثر في تحقيق الربح .

و من خلال المزايا التي توفرها العلاقة الارتباطية بين التحفيز المادي و المبيعات السنوية للشركة نستطيع القول أنها طريقة تستحق التطبيق ولو بالموازاة مع طرق أخرى ، حتى ولو كانت لها عيوب فإن مزاياها تشفع لعيوبها .

## الخاتمة:

الحوافز هي مجموعة الوسائل التي توضعها المؤسسة من اجل توجيه سلوك العمال و استئارة رغبتهم للقيام بعمل محدد والابتعاد عن سلوك معين غير مرغوب فيه بغية تحقيق أهدافها و رفع مستوى أدائها وتهدف المؤسسة في تطبيق الحوافز باختلاف أنواعها من حيث تأثيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية .

إن فعالية الحوافز لا يمكن أن تحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح بين أداء العامل و الحصول على الحافز ، كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة في الحصول عليها من جهة و مدى إدراكه لعدالتها من جهة أخرى .

تتعدد الحوافز وتتنوع في مجال العمل وتتخذ صوراً مختلفة فهي إما ايجابية مثل : العلاوات ،لوحات الشرف ، اوسلية مثل : الخصم من الأجر ، الانذار ، التخفيض من الدرجة .  
بناء على ما سبق حاولنا من خلال دراستنا لواقع عملية التحفيز في وحدة رجاوص لإنتاج الجبس و للإجابة على الأسئلة التي طرحناها في المقدمة و التي تتعلق بمدى فعالية العملية بها ، حيث تبين لنا أن طريقة تطبيق نظام الحوافز في الوحدة مجال الدراسة لم تصل إلى المستوى الذي يدفع العمال إلى تحقيق الفعالية في الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية و يمكننا في مايلي تلخيص أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة و كذا تقديم بعض الاقتراحات .

### - أهم النتائج :

- رغم استفادة عمال وحدة رجاوص من العديد من المزايا المادية ، إلا أنهم غير راضين على طريقة منحها كونها تمنح لجميع العاملين بغض النظر عن نوعية عملهم و سلوكهم هذا يقتل فيهم روح المثابرة والإبداع .
- من خلال اطلاعنا على كشف الأجور بدت لنا هذه الأخيرة مرتفعة وهناك العديد من المزايا المرتبطة بها خاصة منها للعمال المباشرين في الإنتاج .
- رغم وجوب إتباع المشرفين المباشرين في تقييمهم لعلوة المردود الفردي على المعايير التالية : حجم العمل ، جودة العمل ، الانضباط ، إلا انه يعبر عن أسباب نقاط القوة والضعف لدى العمال
- وجود الثقة بين العمال و المشرفين بعد الدراسة .
- كشف بحثنا عن عدم الاستغلال الأمثل من طرف الإدارة لوسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة كالاتتماعات والمقابلات و التقارير .
- إن الحوافز السلبية مطبقة بشكل مكثف و بالتالي فالإدارة تركز على معاقبة العامل أكثر من تركيزها على معالجة الوضع بأساليب أخرى

و لتحسين فعالية مختلف الحوافز نتقدم ببعض الاقتراحات :

- ضرورة منح الترقية للعامل الذي هو أهل لها دون تمييز بين العمل ( العوامل الشخصية )
- وجوب إشراك العمال في عمله اتخاذ القرارات و إبداء الرأي .
- لا بد من وجود ارتباط كامل وواضح و عادل بين الحصول على الحافز وأداء العامل
- منح مكافآت للعمال نظير جودة العمل و الأداء الجيد خاصة في أيام الأعياد والمناسبات.

# قائمة المصادر و المراجع

- (1) أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع الإسكندرية:1995.
- (2) كامل بربر : إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء. الجامعة اللبنانية.
- (3) الدكتور محمد رفيق الطيب:وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجزائر 1995.
- (4) ابن نوار صالح: أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، رسالة ماجستير.
- (5) نور الدين شنوفي: دراسة فعالية نظام الحوافز والكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير.
- (6) حمد عبد الراشد: مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية بيروت 1981.
- (7) القانون الأساسي للعامل.
- (8) صلاح الدين الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية
- (9) علي السلمي: إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف بمصر 1970.
- (10) ديب نورة: التحفيز بوحدة نوميديا، رسالة ماجستير.
- (11) ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، منظور كلي مقارن.
- (12) مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- (13) محمد رفيق الطيب : وظائف التسيير التقنية.
- (14) محمود سلمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال 2008 .
- (15) سعاد نائف البرنوطي: إدارة أساسيات فصل الدوافع والتحفيز.
- (16) الدكتور حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظوم استراتيجي دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن 1999.
- (17) الدكتور فيصل حسونة ،إدارة الموارد البشرية ،دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن – عمان – 2008
- (18) الدكتور نصر حمود مزنان فهد: أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن – عمان- 2009.
- (19) الدكتور محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر – بيروت 1993.
- (20) بشير علاق : المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف – الدار العربية الموسوعات ، بيروت – لبنان – 1996.
- (21) عبد الله علي : مطبوعة جامعية : جامعة الجزائر 2003.
- (22) أ.د. خضير كاظم حمود ، وآخرون، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن – عمان – 2007.
- (23) الدكتور:جاري ديسلر ، ترجمة د : محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع،المملكة العربية السعودية 2007.
- (24) الدكتور نوري منير، تسيير الموارد البشرية،ديوان المطبوعات الجامعية"الساحة المركزية بن عكنون الجزائر" 2008.