



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلاء
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : / 2014

قسم : علوم التسيير
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان: _____

نظم الحوافز وأثرها على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة : مؤسسة مطاحن بني هارون بالقرارم قوقة- ميلاء

إعداد الطلبة:

إشراف الأستاذ (ة):

قرين ربيع

- بلميلي سفيان
- عجيسي أحسن
- مغزيلي علاء الدين

السنة الجامعية: 2013/2014

الاستفهام

الاستفهام

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿اللَّهُ نُورُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ مِثْلُ نُورِهِ كَمِشْكَاةٍ فِيهَا مِصْبَاحٌ الْمِصْبَاحُ فِي زُجَاجَةٍ الزُّجَاجَةُ كَأَنَّهَا كَوْكَبٌ دُرِّيٌّ يُوقَدُ مِنْ شَجَرَةٍ مُّبَارَكَةٍ زَيْتُونَةٍ لَا شَرْقِيَّةٍ وَلَا غَرْبِيَّةٍ يَكَادُ زَيْتُهَا يُضِيءُ وَلَوْ لَمْ يَمْسَسْهُ نَارٌ نُورٌ مَلَكِي نُورٌ يَهْدِي اللَّهُ بِنُورِهِ مَنْ يَشَاءُ وَيَضْرِبُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾

صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

" اللهم علمني ما ينفعني وانفعني بما علمتني "

قال أحد الحكماء

"إن العلم بطيء اللزام بعيد المرام، لا يدرك بالسهام ولا يرى في المنام، ولا يورث عند الآباء والأعمام، إنما هو شجرة لا تصلح إلا بالغرس، ولا تغرس إلا في النفس، ولا تسقى إلا بالدرس ولا تثبت إلا بإدمان السهر وقلة النوم وصلة الليل باليوم"

شكر وعرفان

اللهم نسألك أن تلهمنا شكر نعمك وتجعل علمن مخلصا لوجهك

فالحمد والشكر لجلالك وعظيم سلطانك

" وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وإليه ننبج " آية

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

﴿ من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفنا فكافئوه، فإن لم تستطعوا فادعوا له ﴾

وإقتداء بهذا الحديث الشريف نوجه شكرنا:

لعائلتنا:

"التي شجعتنا بالنفس والنفيس، وشجعتنا لمواصلة العمل"

إلى الأستاذ المشرف الدكتور:

قرين ربيع

"الذي غمرنا بكرمه ونصائحه وتوجيهاته، وخاصة دعمه وتفهمه الكبيران"

إلى كل الأساتذة الكرام في المركز الجامعي ميلا:

"الذين لم يبخلوا علينا بمعلوماتهم وإرشاداتهم ونصائحهم"

إلى كل زملائنا وزميلاتنا:

" في جميع الأقسام، إلى عمال وموظفي مؤسسة مطاحن بني هارون،

وإلى كل من ساعدنا وأعاننا من قريب أو من بعيد

ولو بكلمة نصيحة أو دعاء

لكل هؤلاء لهم جزيل الشكر والتقدير

الأهداء

علاء هداية

أبدأ بحمد الله الذي لا تزول نعمته، أحمده على نعمة العلم التي وهبني إياها وأنار لي سبيلي فيها ووفقني في نيلها.

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها،

إلى من لا يكفي جهد الدهر لرد جميلها،

إلى من فاض قلبها بالحنان والحب: أمي العزيزة.

إلى من أدين له بحياتي إلى من أوصلني درب النجاح،

إلى رمز التضحية والنضال: أبي الفاضل.

أطال الله عمرهما

إلى سندي في الحياة إخواني وأخواتي الأعزاء، إلى جميع الأهل والأقارب والأصدقاء.

إلى رفقاء الدرب زملائي وزميلاتي.

إلى صديقي اللذان شاركتني هذا الإنجاز: سفيان وعلاء الدين.

إلى كل طلبة ليسانس، خاصة قسم المالية.

وأخيرا إلى كل من ساعدني في مشواري الدراسي من قريب أو من بعيد.

أحسن

الحمد لله الذي أعانني على إنجاز هذا البحث المتواضع أهديه

إلى التي وهبتني الحياة، منحنتني الحب الحياة، ربنتي بلطف وعلمنتني كلمة الشرف والحياة، إلى
أمي الغالية أطل الله في عمرها

إلى أعظم الرجال صبورا ورمز العطاء، إلى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي وأفنى حياته من أجل
تعليمي، أبي العزيز أطل الله في عمره

إلى من حاملهم ساعد أبي ورضنهم ساعد أمي، إلى إخواني وأخواتي " زكي، يوسف، بسمة،
إيمان، يسرى، والكتكوتة الصغيرة ألاء"

إلى أصدقاء الدرب " توتو، يوسف، عماد، هارون، عبدو، الشرفي، حسام"

و إلى كل زملاء الدفعة

إلى صديقي في هذا الإنجاز " أحسن وعلاء الدين"

إلى من وسعهم صدري ولم تسعهم هذه السطور إليهم جميعا أهدي بحثي المتواضع

سفيان
حكيما

توقف الوقت و انتهى الحلم لست أدري إن هي بداية بشروق جديد أو أنه منعطف آخر صعب و فريد
فريد بنتأجه..... نعم هي سنة الحياة، مليئة بالدروب الصعبة وبمشقة العمل لكن ما زالت هناك دروب و لحظات
تخفيها لنا الحياة موجودة بين شمعة القدر أجل و بالفعل فإن دراستنا في الجامعة كانت دربا منعظفا ته
صعبة، لكننا حققنا الحلم و أنجزنا عملنا هذا على أكمل وجه، فالحمد لله وشكر له أولا و ثانيا و أبدا لأنه كان
مصدر صبري وقوتي و بإرادته عز وجل انهينا دراستنا بخير.

اهدي ثمرة جهدي و اجتهادي إلى التي لا يمكن وصفها في كلمات فهي ي الحياة، والحنان و القوة و الحب الى
التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، أمي الغالية حبيبة قلبي جزاك الله يا أمي كل الخير وإلى أبي الغالي آدم الله
عليك بالصحة و العافية.

كما أهدي عملي هذا إلى زملائي في العمل، أشكركم و أفدر لكم جهودكم و أتمنى لكم كل النجاح والتوفيق في
الحياة.

وإلى زملائي في الدراسة و أصدقائي في الحياة و إلى كل زملائي في الصف وإلى كل طلبة السنة الثالثة خاصة
تخصص مالية

وإلى أستاذي الفاضل و المشرف:"غرين الربيع".

وإلى كل من يعرفني من قريب ومن بعيد ولم يتسنى لي ذكرهم.

علاء الدين
عبد الرحمن

فهرس المحتويات
المقدمة

VII	شكر و عرفان.....
IX	الإهداء.....
XIII	فهرس المحتويات.....
XVIII	فهرس الأشكال.....
XX	فهرس الجداول.....
XXII	فهرس الملاحق.....
أ-هـ	مقدمة عامة.....
6ص	الفصل الأول: ماهية و نظريات التحفيز.....
7ص	مقدمة الفصل:.....
8ص	المبحث الأول: ماهية التحفيز.....
8ص	المطلب الأول: مفهوم التحفيز.....
9ص	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحفيز.....
9ص	الفرع الأول: أهمية التحفيز.....
10ص	الفرع الثاني: أهداف التحفيز.....
12ص	المطلب الثالث: أنواع التحفيز.....
13ص	الفرع الأول: الحوافز المادية والمعنوية.....
18ص	الفرع الثاني: الحوافز الإيجابية والسلبية.....
19ص	الفرع الثالث: الحوافز الفردية والجماعية.....
21ص	المبحث الثاني: نظريات التحفيز.....
21ص	المطلب الأول: نظريات المحتوى.....
21ص	الفرع الأول: نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو.....
23ص	الفرع الثاني: نظرية آلدفر.....

24	الفرع الثالث: نظرية ماكلييلاند.....ص
25	الفرع الرابع: نظرية هيرزبيرغ.....ص
26	المطلب الثاني: نظريات المسار.....ص
27	الفرع الأول: نظرية العدالة.....ص
28	الفرع الثاني: نظرية التوقع.....ص
29	الفرع الثالث: النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور.....ص
30	الفرع الرابع: نظرية X و y لدوغلاس ماك جريكور.....ص
31	المطلب الثالث: نظرية Z لوليام أوشي.....ص
36	المبحث الثالث: أساليب ،عوامل وشروط نجاح التحفيز.....ص
36	المطلب الأول: أساليب التحفيز.....ص
39	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز.....ص
41	المطلب الثالث: البرنامج السليم للتحفيز وشروط نجاحه.....ص
42	الفرع الأول: البرنامج السليم للتحفيز.....ص
42	الفرع الثاني:شروط نجاح التحفيز.....ص
44	خلاصة الفصل:.....ص
46	الفصل الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.....ص
47	مقدمة الفصل:.....ص
48	المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء.....ص
48	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و خصائصه.....ص
48	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء.....ص
50	الفرع الثاني: خصائص تقييم الأداء.....ص

المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم الأداء.....	ص50
الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء.....	ص50
الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء.....	ص51
المطلب الثالث: مسؤوليات تقييم الأداء.....	ص52
المطلب الرابع: أنواع تقييم الأداء.....	ص53
المبحث الثاني: خطوات و طرق تقييم الأداء.....	ص56
المطلب الأول: خطوات تقييم الأداء.....	ص56
المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء.....	ص57
الفرع الأول: الطرق التقليدية في التقييم.....	ص58
الفرع الثاني: الطرق الحديثة في التقييم.....	ص66
المطلب الثالث: مقاييس تقييم الأداء.....	ص69
المبحث الثالث: أنموذج تقييم الأداء، معوقاته و كيفية معالجتها.....	ص70
المطلب الأول: أنموذج تقييم الأداء.....	ص70
المطلب الثاني: مشكلات تقييم الأداء و كيفية معالجتها.....	ص73
الفرع الأول: مشكلات تقييم الأداء.....	ص73
الفرع الثاني: كيفية معالجة مشكلات تقييم الأداء.....	ص74
خلاصة الفصل:.....	ص76
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.....	ص77
مقدمة الفصل:.....	ص78
المبحث الأول: ماهية مؤسسة مطاحن بني هارون.....	ص79

المطلب الأول: تعريف مؤسسة مطاحن بني هارون.....	ص 79
الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الرياض "المؤسسة الأم".....	ص 79
الفرع الثاني: تعريف الوحدة الإنتاجية والتجارية القرارم قوقة.....	ص 80
المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة.....	ص 83
المطلب الثالث: أنواع الحوافز المطبقة بالمؤسسة.....	ص 84
المبحث الثاني: العينة، مجالات الدراسة الميدانية و أدوات جمع البيانات.....	ص 86
المطلب الأول: تحديد العينة ومجال الدراسة.....	ص 86
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.....	ص 87
المطلب الثالث: تحكيم وثبات الاستمارة.....	ص 88
المبحث الثالث: تحليل نتائج محاور الاستبيان.....	ص 90
المطلب الأول: تحليل نتائج محور البيانات الشخصية.....	ص 90
المطلب الثاني: تحليل نتائج محور نظام التحفيز في مؤسسة مطاحن بني هارون...ص	ص 96
المطلب الثالث: تحليل نتائج محور تقييم الأداء في مؤسسة مطاحن بني هارون....ص	ص 97
المطلب الرابع: العلاقة بين نظام التحفيز ونظام تقييم الأداء.....	ص 101
خلاصة الفصل:.....	ص 104
الخاتمة العامة.....	ص 105
المراجع.....	ص 109
الملاحق.....	ص 113

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	مضمون نظرية ماسلو (هرمية الحاجات)	الشكل رقم 01
24	الحاجات الإنسانية في نظرية آدفير	الشكل رقم 02
27	محتوى نظرية هيرزبورغ(العاملين)	الشكل رقم 03
28	مضمن نظرية العدالة	الشكل رقم 04
29	مضمون نظرية التوقع	الشكل رقم 05
34	نظرية Z	الشكل رقم 06
63	درجات التوزيع الإلزامي	الشكل رقم 07
68	خطوات الإدارة بالأهداف	الشكل رقم 08
71-70	أنموذج تقييم الاداء في المؤسسة الإقتصادية	الشكل رقم 09
83	الهيكل التنظيمي لوحدة القرارم قوقة- الوحدة الإنتاجية والتجارية	الشكل رقم 10
90	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم 11
91	توزيع أفراد العينة حسب السن	الشكل رقم 12
91	توزيع أفراد العينة حسب المناصب	الشكل رقم 13
92	توزيع أفراد العينة حسب الصفة	الشكل رقم 14
93	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	الشكل رقم 15
93	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم 16
94	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	الشكل رقم 17
95	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل	الشكل رقم 18

فهرس الحداول

فهرس الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
59	نموزج صفات و معاير التقييم للعاملين	الجدول رقم 01
60	نقاط التقييم لمعاير الصفات و السمات	الجدول رقم 02
61	ترتيب العاملين حسب معيار الجدارة و الكفاءة	الجدول رقم 03
62	نموزج تقييم المقارنة الزوجية	الجدول رقم 04
65	قائمة العبارات المستخدمة لمشرف على قسم الإنتاج	الجدول رقم 05
85	الحوافز المادية والإيجابية المطبقة في المؤسسة	الجدول رقم 06
89	كرونباخ ألفا	الجدول رقم 07
96	المتوسطات والانحرافات المعيارية لنظام التحفيز في المؤسسة	الجدول رقم 08
97	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفعالية تقييم الأداء	الجدول رقم 09
99	المتوسطات والانحرافات المعيارية لعدالة تقييم الأداء	الجدول رقم 10
100	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعاير تقييم الأداء	الجدول رقم 11
101	التأثير المتبادل بين أداء العاملين والتحفيز	الجدول رقم 12
102	معامل الارتباط لنظام التحفيز وعلاقته بنظام تقييم الأداء	الجدول رقم 13

فهرس الملاحق
الملاحق

فهرس الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
116-114	الأسئلة المتعلقة بالإستثمار	الملحق 1
117	كرونباخ ألفا	الملحق 2
119-118	المتوسطات الإنحرافات المعيارية	الملحق 3
120	التأثير المتبادل بين تقييم أداء العاملين والتحفيز	الملحق 4
120	معاملات الإرتباط بين نظام التحفيز ونظام تقييم الأداء	الملحق 5

عالمه

الله

تمهيد

إن تطور المؤسسات وضمان استمرارها وازدهارها مرهون بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع وعلى مدى كفاءته وقدراته وخبراته وحماسه للعمل ومدى نجاعة أدائه، فأغلب المؤسسات التي ترمي إلى استخدام المنافسة كسلاح استراتيجي وتحقق من خلاله التميز تركز على تنمية المورد البشري من خلال تحفيز العمال وإرضائهم وكسب ولائهم والتأثير في اتجاهاتهم وإثارة دوافعه وتوجيه سلوكهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، فمهما كانت طبيعة ملكية المؤسسة الاقتصادية سواء كانت ملكيتها عمومية أو خاصة فإن هدفها الأول والأسمي هو تحقيق البقاء والاستمرار والربح وهذا لا يتحقق إلا بالاهتمام بالمورد البشري، فكل من المسير في المؤسسة العمومية أو مالك المؤسسة الخاصة يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة ولذلك عليه أن يتوصل إلى قواسم مشتركة بين أهداف المؤسسة وأهداف وطموحات العاملين فيها.

ومن أهمية المورد البشري تتبع أهمية عملية التحفيز في توجيه السلوك الإنساني لذلك قام العديد من الباحثين والمفكرين بعدة دراسات وأبحاث لدراسة العوامل المحفزة التي تؤثر على سلوك الفرد وكيفية استخدام هذه العوامل لإطلاق روح الإبداع والابتكار الكامنة فيهم، فالتحيز أصبح يشكل أهم التحديات بالنسبة للمؤسسات الحديثة وعقدة صعبة الحل لمديري الموارد البشرية لأنه يتعلق بدراسة سيكولوجية الأفراد وطريقة تفكيرهم مما يلزمهم استعمال مهاراتهم لتأثير على المواد البشري من خلال توليفة ملائمة بين أهداف المؤسسات وأهداف وطموحات العاملين فيها لضمان تنمية كفاءتهم من أجل الوصول إلى مستوى عالي من الأداء وهذا من خلال وضع نظام حوافز فعال.

أولاً: الإشكالية الرئيسية

وضمن هذا الإطار الفكري والعلمي تتجلى أهمية هذا الموضوع الذي أردناه أن يكون بعنوان **نظم الحوافز و أثرها على أداء الموارد البشرية** مع دراسة تطبيقية للتعرف على واقع التحفيز في المؤسسات الجزائرية، ومن خلال هذا العرض تظهر ملامح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث والتي يمكن صياغتها كمايلي:

كيف يؤثر نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

وتتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية، وتتمثل في:

- هل هناك أسلوب واحد للتحفيز أم هناك أساليب عديدة تضعها المنظمة من أجل رفع مستوى أداء

مواردها البشرية؟

- هل الحوافز تؤثر في مستوى الموارد البشرية؟

- هل توجد علاقة بين نظام التحفيز وتقييم أداء الموارد البشرية؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

- لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0,05$ بين نظام الحوافز و تقييم الأداء في المؤسسة.
- توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0,05$ بين نظام الحوافز ومتغيرات تقييم الأداء في المؤسسة.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب ذاتية و موضوعية كما يلي:

أ. الأسباب الذاتية

- الرغبة في الإلمام أكثر بهذا الموضوع المهم والشيق والجدير بالبحث والدراسة؛
- محاولة تقديم بحث أكاديمي يتلاءم مع التخصص الذي زاولناها في دراستنا في التدرج وما بعد التدرج؛
- الإحساس بأن أهمية التحفيز لا تقتصر على المؤسسات فقط بل تمتد بها الحياة الاجتماعية اليومية.

ب. الأسباب الموضوعية

- التحفيز يعتبر نقطة ارتكاز لتوجيه الفرد في المؤسسة، والأساس الذي يستند عليه لتحقيق الأهداف؛
- معانات المؤسسة الجزائرية من تدهور مستويات الأداء نظرا لوجود فجوات بين أهدافها وطموحات العاملين فيها؛
- توعية مسيري المؤسسات الجزائرية بالدور الحيوي الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافها و أنه مفتاح نجاحها؛
- التعرف على مدى رضا الموارد البشرية على التحفيزات المقدمة لهم.

خامسا: أهمية البحث

يمكن أن نستمد أهمية هذا الموضوع انطلاقا من العناصر المتعلقة بالجانب العلمي و العملي:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تعالج إحدى أهم الموضوعات والتي تتمثل في نظام الحوافز والذي نشأت عنه آثار في السلوك الإنساني للفرد كونها عاملا مهما في تحديد مستوى الأداء الفردي في العمل أن الفرد هو رأس المال الحقيقي و على هذا الأساس فإن التغيير في علاقة الإنتاج يجب أن يقابله تغيير في علاقات العمل الأخرى حتى تحافظ على توازن المنظمة؛
- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي حظت باهتمام العديد من المفكرين ولا يزال يحتاج إلى دراسات جديدة لأنه مرتبط بدوافع الأفراد التي تتغير من وقت إلى آخر؛

- الدراسات المتوفرة حول التحفيز وعلاقته بالأداء؛
- كما يمكن رؤية الأهمية البالغة لهذا الموضوع من خلال الاهتمامات التي تقوم بها المنظمات من خلال دراستنا للسلوك الإداري حيث يعتبر أهم المتغيرات المستقلة، فهي تعمل على رفع معنويات الأفراد لكي تزيد من رغبتهم في تحسين أدائهم الوظيفي و التحفيز المادي إحدى السبل لبلوغ ذلك؛
- لفت نظر كل من مديري المؤسسات إلى أهمية العنصر البشري لنجاحها.

سادسا: أهداف البحث

تهدف دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف، نذكر منها:

- إبراز أهمية التحفيز، والدور الذي يلعبه في تطور المؤسسة ووصولها إلى تحقيق أهدافها؛
- التعرف على مدى تأثير التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة؛
- دراسة مدى تأثير العاملين بالحوافز؛
- إبراز أهمية فهم سيكولوجية العاملين من قبل الإدارة من أجل التنبؤ بسلوكهم وتعديله بشكل يساهم في تحقيق الأهداف؛
- الوصول لحلول وتوصيات عملية مقبولة للمديرين.

سابعا: المنهج المستخدم في الدراسة و الأدوات المستعملة

أ. المنهج المستخدم

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.

ب. الأدوات المستعملة

سنعتمد في دراستنا هذه التي سنجرىها في مؤسسة مطاحن بني هارون على الأدوات التالية:

- الملاحظة؛
- المقابلة؛
- الاستمارة.

ثامنا: هيكل الدراسة

ولإثراء جوانب الموضوع بالدراسة والتحليل ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول حيث:

تناولنا في الفصل الأول والذي عنوانه ماهية ونظريات التحفيز الذي ألقينا من خلاله الضوء على مختلف التعاريف لعملية التحفيز وقسم هو الآخر إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان ماهية التحفيز، المبحث الثاني خصص لنظريات التحفيز أما المبحث الثالث فأشرنا فيه إلى أساليب، عوامل وشروط نجاح المحفز.

الفصل الثاني كان يحمل عنوان تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و قسم أيضا إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية تقييم الأداء، المبحث الثاني فكان يضم خطوات وطرق تقييم الأداء أما المبحث الثالث فيحتوي على أنموذج تقييم الأداء ومعوقاته وكيفية معالجتها.

الفصل الثالث كان عبارة عن الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة مطاحن بني هارون ويضم ثلاث مباحث حيث خصصنا المبحث الأول لماهية مؤسسة مطاحن بني هارون، المبحث الثاني يخص مجالات الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات أما المبحث الثالث فقد خصص لتحليل نتائج محاور الاستبيان.

تاسعا: صعوبات البحث

لا يتجرد أي عمل نقوم به من صعوبات وعوائق، ومن بين أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال فترة هذا البحث مايلي:

- اعتبار التحفيز جانب سيكولوجي يصعب فهمه لارتباطه بحاجات ورغبات ودوافع الأفراد، مما جعلنا نغوص في بعض الجوانب المتعلقة بعلم النفس، من أجل فهم بعض المصطلحات الخاصة بالتحفيز؛
- قلة المراجع في مركزنا الجامعي التي تسمح لنا بالحصول على المعلومات المطلوبة؛
- ضيق الوقت، وإكتظاظ البرنامج مما صعب علينا التركيز على إنجاز المذكرة؛
- إعتقاد المركز الجامعي على مراجع خارجية، وعدم اعتمادها على مراجع وطنية تساعدنا على دراسة واقع المؤسسات الجزائرية.



الفصل الأول:

ماهية ونظريات التحفيز

الفصل الأول

ماهية ونظريات التحفيز

مقدمة الفصل

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق الفعالية الكاملة وتعتبر الفعالية البشرية من أهم الأساليب المتاحة لتحقيق ذلك، لما لهذه الأخيرة من تأثير على إنتاجية المؤسسة وهي ترتفع وتنخفض حسب مستوى الرضا الذي يكون عليه العامل، وإن ارتفاع مستوى الرضا لديه يتوقف على الأساليب المستعملة من قبل المؤسسة، وتعتبر الحوافز من أهم المؤشرات في سلوك الأفراد وأكبر باعث وأعظم محرك لهذه الطاقات البشرية، وانطلاقاً من هذه الحوافز سوف تعمل المؤسسة على التأثير على العمال من أجل إنتاجيتها.

ومن هنا برز اهتمام المؤسسة بإدارة الموارد البشرية وعلى وجه الخصوص تقديم حوافز للعاملين وذلك من أجل تشجيعهم على تقبل أهداف المؤسسة والمساهمة بشكل فعال في رفع المستوى المعيشي والمعنوي للعمال من جهة وتحقيق إنتاجية عالية من جهة ثانية.

إذا سوف نتعرض في هذا الفصل إلى المفهوم النظري للحوافز من خلال تعريف هذه الأخيرة وتحليل مختلف النظريات التي اهتمت ودرست تطور مفهوم الحوافز وأخيراً سوف نتطرق إلى تصنيفات هذه الحوافز.

المبحث الأول: ماهية التحفيز

لقد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة، والمسؤولين في المنظمات حول الحوافز ودرجة أهميتها، وتأثيرها المباشر وغير المباشر في سلوك الأفراد وعن الحوافز الملائمة لجميع الفئات العاملين، والأسس التي يتم بموجبها منح نظم الحوافز والتخطيط لها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

لقد لقي موضوع التحفيز اهتماما كبيرا خاصة من قبل رجال علم النفس الصناعي الذين كانت لهم دراسات عديدة في هذا المجال، حيث انتهت كل الدراسات إلى أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن تحفيز على ذلك، وعلى إثر ذلك سنتطرق إلى عدة تعريفات للتحفيز ونذكر منها:
أن التحفيز "هو مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، والتي تحرك آثار سلوكه وما يقوله وما يفعله"⁽¹⁾.

ويعرف على أنه "هو حصول الفرد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب على خير وجه دون شكوى أو تدمير"⁽²⁾.

ويعرف كذلك أنه "عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها"⁽³⁾.

ويمكن تعريفه أيضا بأنه "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين التي تشبع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين".

ويعرف أيضا بأنه "مجموعة الوسائل والأدوات التي تعمل على التأثير على الدوافع واستشاراتها وتوجيهها لكي تتطابق والسلوك المرغوب من قبل المنظمة"⁽⁴⁾.

كما يعرف أيضا على أنه "تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة، على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد"⁽⁵⁾.

(1) دودار معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2006، ص29؛

(2) مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة مصر 2012، ص151؛

(3) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص79؛

(4) نبيل ذنون الصانع، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2011، ص206؛

(5) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، جامعة منصور 2007 ص 225

ومن خلال ما سبق نستخلص أن الحوافز هي كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تمكن من توجيه سلوكه واستثارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين وذلك بغرض اشباع حاجة أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائها، أما التحفيز فهو الطريقة ووسائلها المستخدمة والمنتجة من أجل ذلك.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحفيز

الفرع الأول: أهمية التحفيز

يعتبر التحفيز أهم أداة في يد إدارة المؤسسة للتأثير على العمال في كافة المستويات التنظيمية، وتتبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج، التي يمكن من خلال إستخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة وأهداف المجتمع المتمثلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعتبر الحوافز أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة، وبشكل عام تكمن أهمية التحفيز والحوافز في ما يلي (1):

أولاً: على مستوى المؤسسة: وتكمن أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية: حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وزيادة الحصة السوقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة؛
- زيادة حدة التنافس بين المؤسسات على إستقطاب الموارد البشرية التي يتلائم استخدامها مع التطورات التقنية: فالتحفيز يلعب دوراً مهماً في إنتقاء وجذب العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب والحفاظ عليهم ودفعهم إلى أدوارهم بدقة؛
- عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المؤسسة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية كما يسمى الثقافة التنظيمية؛
- الحصول على أفضل النتائج النهائية للأداء: وذلك من خلال تخفيض تكاليف العمل بزيادة الإهتمام بالتنوع والحرص على تقليل هدر الوقت والمواد المستخدمة؛
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع؛
- إنخفاض معدل دوران العمل بين المؤسسات أي ضمان عدم تسرب المورد البشري من المؤسسة ولجوءه إلى مؤسسات أخرى تتبع نظام أكثر إغراء.

(1) شريف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنايبب الجديدة والشركة ذات المسؤولية المحدودة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، مذكرة لنيل درجة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2009-2010 ص 20

ثانيا: على مستوى الأفراد: وتتمثل أهمية التحفيز على مستوى الأفراد في ما يلي:

- زيادة مداخل العاملين وخلق شعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة؛
- زيادة الرضا الوظيفي حيث عندما يتم التحفيز الفعال للعمال يساعدهم هذا على الإستجابة في أعمالهم وبالتالي شعورهم بالرضا؛
- التقليل من مقاومة التغيير إذ عندما يملك العمال كل المعلومات في المؤسسة فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة لإقناع الأفراد بأهمية التغيير؛
- إشباع إحتياجات العاملين بشتى أنواعها ورفع روحهم المعنوية خاصة خلال ما يسمى بالنقد والإحترام والشعور بالمكانة؛
- تلاقي الكثير من مشاكل العمل كالغياب ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وكثرة الصراعات مما يؤدي إلى خلق استقرار في الموارد البشرية في المؤسسة ووضوح استقرار أهدافها على المدى القصير والطويل؛
- المساهمة في تحقيق أية أنشطة تسعى المؤسسة إلى انجازها وتجد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل الأفراد؛
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى غرسها في صفوف الأفراد.

الفرع الثاني: أهداف التحفيز

يتلقى المشرفون والرؤساء عبئا كبيرا في فهم السلوك الإنساني وإدراك أنهم يتعاملون مع أفراد مختلفين فيما بينهم، مما يتطلب من أولئك الرؤساء والمشرفين فهم هذه الإختلافات والتعامل مع أصحابها على أساسها، حيث أن ما يحفز فردا ما على العمل قد لا يحفز فردا آخر، فالحافز المادي قد يوتي تماره مع بعض العاملين لكن قد يكون وقع كلمة طيبة أكبر في دفع عاملين آخرين من الحافز المادي، لهذا يتوجب على الرؤساء إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين ومعاملتهم كبشر لهم عواطف ومشاعر وإعطائهم حقوقهم دون إنتظار طلبها، وتهدف عملية التحفيز في أي مؤسسة إلى⁽¹⁾:

1. ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين: فبينما تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعا وتقديم أفضل الخدمات، فإن للحوافز المادية الإيجابية أثرا طيبا على رفع مستوى معيشة العمل وزيادة دخله،

(1) بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة ميدانية لشركة مامي للمشروبات الغازية سطيف، مذكرة لنيل درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2009-2010 ص ص 65،66

إذ أنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الايجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة؛

2. ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع: فمن النتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المنظمة دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجابيا على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة وتفضيلها عن غيرها.

وهذا ولوضع سياسة تنفيذية للحوافز يتعين على المنظمة تحديد بعض العناصر التي يمكن التنبؤ بتأثيراتها، من بينها نذكر:

أ. نوع الحوافز التي يسعى لها العاملون؛

ب. الحوافز التي تتحكم فيها الإدارة؛

ج. الأساس الذي توزع المنظمة من خلاله الحوافز؛

د. تأثير الحوافز على قرارات العامل وعلى أدائه.

من خلال ما سبق يتبين أن عدم استخدام نظام التحفيز في المنظمات يؤدي إلى تعرضها لعدة مخاطر من بينها:

- تدني مستوى الأداء لدى العمال؛

- انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة؛

- تراجع جودة المنتجات والخدمات؛

- زيادة الزمن المنفق على إنجاز المهام والأعمال عن الوقت الفعلي المحدد سابقا؛

- شعور العاملين بعدم الرضا وارتفاع نسبة التغيب ودوران العمل والحوادث والأمراض المهنية؛

- إبتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون وتكريس النزعة المصلحية والذاتية؛

- سيادة الامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملين؛

- استغلال كل الفرص للتأخر في الحضور إلى العمل، والسعي إلى مغادرته قبل الأوان؛

- إزدیاد المطالب والشكاوي بإستمرار في كل وقت ومناسبة؛

- عدم إحترام وتقدير الإدارة من طرف العاملين، واتهامها بالتقصير في حقوقهم وتلبية احتياجاتهم.

نخلص إلى أن تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية يتم بتطبيق أساليب التحفيز المناسبة من أجل خلق بيئة عمل معنوية ومادية يسعى فيها العاملون إلى العمل بحماس والشعور بالمسؤولية والولاء وروح الجماعة.

المطلب الثالث: أنواع التحفيز

يجب على أي منظمة أن تختار لنفسها التوليفة المثالية من أنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظاما متكاملًا يحفز العاملين على الأداء المتميز.

وهناك العديد من أنواع الحوافز المستخدمة في شتى المنظمات كما أن هناك طرقًا عديدة لتصنيف هذه الحوافز، فمنهم من قسمها إلى⁽¹⁾:

- حوافز مادية وحوافز معنوية؛
- حوافز إيجابية وحوافز سلبية؛
- حوافز فردية وحوافز جماعية.

ومنهم من يصنفها إلى الأنواع الثلاثة التالية، وذلك حسب اختلاف المنظمات وامكانياتها وتقديراتها لما يحرك العاملين وهي⁽²⁾:

- الحوافز من حيث مادتها وتضم الحوافز المادية والحوافز المعنوية؛
 - الحوافز من اتجاه تأثيرها وهي الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية؛
 - الحوافز من حيث من يحصل عليها وتتمثل في الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.
- كما يمكن تصنيفها إلى الأنواع الأربعة التالية⁽³⁾:

- حسب طبيعة الحافز (حوافز مادية وحوافز معنوية)؛
- حسب أثر الحافز (حوافز إيجابية وحوافز سلبية)؛
- حسب الاستفادة من الحافز (حوافز فردية وحوافز جماعية)؛
- حسب موقع الحافز (حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة).

(1) بوزورين فيروز، المرجع السابق، ص 77

(2) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن 2001 ص 355

(3) بوزورين فيروز، المرجع نفسه، ص 77

إن الحوافز المستخدمة في كل فرع من فروعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن موقف لآخر، ومن ثم فهي وسائل لا يمكن تحديدها على سبيل الحصر والتحديد، وإنما تستخدم كل منظمة من الوسائل والأساليب ما يتلاءم مع ظروف وطبيعة نشاطها، ويستخدم كل مدير بالمنظمة من الأساليب ما يتوافق مع المواقف ومع العاملين محل الثواب والعقاب.

وخلال هذا البحث سنعتمد على تصنيف الحوافز المذكورة أولاً، وهي:

الفرع الأول: الحوافز المادية والحوافز المعنوية

أولاً: الحوافز المادية

تعتبر من أكثر الأنظمة شيوعاً وذلك لقدرتها على اشباع عدد من الحاجات الأولية والدوافع الأساسية لدى الفرد، وتتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه، وذلك لأن النقود تشبع حاجات الإنسان تقريباً وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة.

ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلا أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة، من مأكلاً ومسكن كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مما يقوم به من عمل، ويوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى، ولكل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه ودفعه إلى العمل، ومن هذه الطرق (1):

1. الأجر باليومية

من خلاله يتم دفع الأجر، إما بطريقة الأجر باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر، وتعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى المستوى الرفيع بصرف النظر عن الوقت، وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

ولهذه الطريقة فوائد من وجهة نظر العاملين لأنها تعتبر أكثر عدالة وتساعد على توحيد واستقرار مستوى الفوائد، والهدف الأساسي من استخدام هذه الطريقة هو الحصول على النوعية الجيدة من المنتجات وليس الكمية فقط (2).

(1) فيصل حسونة، المرجع السابق، ص 86؛

(2) بوزورين فيروز، المرجع السابق، ص 68.

ويتمثل عيبها في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء.

2. الأجر بالقطعة

يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به، لأنها هي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة، الصحة والحيوية، وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم، فإذا زاد عضو في مصلتهم وإذا قل انخفض أجرهم.

ويعاب على هذا النظام صعوبة تحديد المعايير والوحدات القياسية للإنتاج التي يحاسب العامل على أساسها، كما أنها لا توجه اهتماما كافيا إلى مركز العامل في المنظمة وأقدميته وسلوكه الوظيفي وغير ذلك من العوامل المؤثرة في بيئة العمل⁽¹⁾.

أما من حيث تحديد الأجور فهناك العديد من الخطط والطرق والتي يحسب بها أجر العامل ومن بينها⁽²⁾:

أ. **طريقة هالسي (Halsey):** يعتبر نظام هالسي الأول من حيث الظهور في نظام المكافآت التشجيعية، وصمم النظام باسمه بكندا عام 1890 ويعتمد على:

– تحديد زمن قياسي لأداء عمل معين، ويتم احتساب هذا الوقت على أساس بيانات السجلات الماضية للأداء؛

– تحديد زمن معياري للعمل: وهو عبارة عن الزمن المتوسط لمجموعة أعمال سابقة؛

– معرفة نسبة الاقتصاد في الوقت: وهو عبارة عن الفرق بين الزمن المعياري والوقت الفعلي الذي استغرقه العامل في الأعمال.

ففي هذه الطريقة لدفع الأجور والتي صممها فريديريك هالسي، حاول التغلب على عيوب طرق الدفع باليوم أو بالقطعة وطرق المشاركة في الربح، وذلك بإعراء العامل على إنتاج الوحدة في وقت أقل من الوقت المقرر لإنتاجها.

ب. **طريقة جانت (Gantt):** وضع هنري جانت سنة 1901 طريقة أكثر رافة بالعمال الجدد الأقل كفاءة،

وفي هذه الطريقة يحدد زمنا قياسي لإنتاج عدد معين من الوحدات، فإذا نجح العامل في بلوغ هذا المستوى القياسي يمنحه أجره المعتاد بالإضافة إلى علاوة إضافية تتناسب مع الوقت المستنفذ في الإنتاج، وإذا تجاوز

(1) فيصل حسونة، المرجع السابق، ص 86.

(2) خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص

إنتاجه هذا المستوى القياسي تقاضى أجرا في كل قطعة منتجة، وإذا لم يستطع ذلك فإنه يتقاضى فقط أجره المعتاد عن الوقت الذي قضاه في العمل دون رقابته.

فهذه الطريقة تتضمن حصول العامل على أجر محسوب على أساس الزمن، وإذا لم يتمكن من الوصول إلى المستوى المحدد من الوحدات التي يفترض إنتاجها، وهذا ما يجعله مناسبا للعامل المبتدئ.

ج. طريقة تايلور (Taylor): لقد قام فريدريك تايلور بتطوير خطة الدفع للفرد العامل بموجب دراسته للوقت والحركة، وقد حدد تايلور بموجب ذلك مستويين للأجر المستوى المرتفع لأجر العامل الذي ينجز الأداء في الوقت القياسي، والمستوى المنخفض لأجر العامل الذي ينجز العمل بأعلى من الوقت القياسي للإنجاز، وقد راعى تايلور جودة الإنتاج المتحقق حيث أن العامل الذي ينتج بالجودة والنوعية المطلوبة يدفع لو أجرا أعلى من نظيره ذو الجودة المتدنية، وهكذا أرسى فريدريك أسلوبا للدفع ينسجم مع كمية ونوعية الأداء المتحقق من قبل العامل ذاته وفقا لمتطلبات الإنجاز السليم للأداء.

د. طريقة اميرسون (Emirson): يتحدد مقدار الأجر وفقا لهذه الطريقة في ضوء كفاءة الفرد الإنتاجية إذ يدفع للفرد أجره يوم العمل مضافا إليه مكافأة تتصاعد تدريجيا إذا زادت كفاءته الإنتاجية عن 66% من المستوى الإنتاجي المطلوب، ولذا فإن هذه الطريقة تتطلب وضع جداول تفصيلية تتعلق بالعمل أو الوظيفة والنسبة المئوية للمكافأة التي ينبغي دفعها إلى الأجر الأساسي للعامل، وتعتبر هذه الطريقة وسيلة ناجحة لمراقبة الأداء، كما أنها وسيلة تحفيزية على درجة عالية من الأهمية غير أن أهم سلبياتها: صعوبة احتساب مقدار استحقاق الفرد من المكافأة إذ يعتمد على درجة الثقة بالإدارة ومدى دقتها في هذا الإحتساب بموضوعية وعدالة ووضوح لكنها تعتبر من أكثر الوسائل التحفيزية نجاحا في هذا المجال.

ه. طريقة راوان (Rawan): وهي تتشابه مع طريقة هالسي إلا أنها تستخدم نسبة ثابتة من الوقت المتوفر، لكنها تطبق بنسب متفاوتة ووفقا للوقت المتوفر في الإنجاز، فمثلا: لو أن فردا أنجز الكمية المعيارية للأداء المطلوب بنسبة 80% من الوقت المحدد فإن ذلك الفرد سيحصل إضافة للأجر الاعتيادي له ما نسبته 20% كعلاوة على الإنجاز المتحقق له.

3. الأجر حسب الخبرة في العمل

أي كلما كانت خبرة العامل كلما كان أجره عاليا، ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاه في العمل.

4. الأجر حسب احتياجات الفرد

أي يزداد أجره كلما زادت حاجته مع زيادة عدد أفراد أسرته، وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية إنتشارا إلا أن هناك أنواعا أخرى ونذكر بعضها:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام؛
- العلاوات الاستثنائية؛
- الاشتراك في الأرباح؛
- الأجور التشجيعية؛
- العمولات؛
- الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية، الصحية، التعليمية... إلخ⁽¹⁾.

ثانياً: الحوافز المعنوية

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم ، وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل التحفيز بحيث تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم، ولذا تعتبر الحوافز المعنوية مكملة ومرافقة للحوافز المادية، فيكون استخدامها استكمالاً للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز:

1. ظروف العمل مادية ملائمة

إن توفير ظروف عمل مادية ملائمة يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد المطلوب وكذلك يساعدهم على السرعة في الإنتاج وتحسين جودته، كما تعمل ظروف العمل الملائمة على تخفيض التعب والإرهاق والملل لدى العاملين وتقلل من نسبة ترك العمال لأعمالهم، كما تخفض من نسبة التغيب والمرض والتمارض⁽²⁾.

2. الإتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات

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

والغرض من الإتصال هو التأثير في المستقبل حتى تحدث الاستجابة التي قصدها المرسل⁽³⁾.

(1) فيصل حسونة، المرجع السابق، ص 86؛

(2) علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1970، ص 228؛

(3) عبد الغفار الحقي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 538.

3. الترقية

يمكن تعريف الترقية على أنها نقل الفرد من درجة إلى أعلى في نفس الوظيفة، حيث يتحمل فيه مسؤولية أكثر وعادة تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر وكذا في الامتيازات.

والترقية تهدف إلى إفساح المجال أمام العمال الذين تؤهلهم خبرتهم وكفاءتهم للوصول إلى المناصب العليا وحثهم على التنافس الإيجابي.

كما لا ننسى أن نشير إلى أن فعالية الترقية وعدالتها كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباطها بأداء الفرد وكفاءته في تأدية مهام الوظيفة التي يشغلها سواء كانت هذه الكفاءة نتيجة لأقدميته في العمل أو نتيجة لمراحل التدريب والتكوين التي تلقاها أو ناجمة عن اختراع توصل إليه⁽¹⁾.

4. الضمان الوظيفي

تعتبر هذه الرغبة من أهم الرغبات التي يسعى إليها العاملين في كثير من المنظمات، فهم في حاجة إلى الإحساس أنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل والمداخيل الناتجة عنه. ونعني بالضمان الوظيفي الاستقرار في منصب عمله مما يولد له الشعور بالأمان والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها، الأمر الذي يحفزه على بذل مجهود أكبر لتأدية عمله على أكمل وجه ليضمن دخلا مناسباً له، وكذلك تحقيق أرباح المنظمة التي يعمل بها.

ومن صور الضمان الوظيفي نجد:

–التأمين ضد الفصل التعسفي؛

–التأمين على التقاعد؛

– التأمين ضد حوادث العمل؛

–التعويضات المناسبة عند انتهاء الخدمة.

5. الاعتراف بجهود العاملين

يعطي الكثير من العاملين أهمية كبيرة للاعتراف بجهودهم ويعتبرون ذلك حافزاً مهماً لهم للذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي: إعطاء جوائز معنوية مختلفة مثل تسمية الموظف المثالي، أو تقديم رموز معنوية أخرى كإقامة الاحتفالات، أو إعطاء الإجازات مدفوعة الأجر،

(1) علي السلمي، المرجع السابق، ص229.

وإعطاء كتب شكراً أو أوسمة أو أية أشكال أخرى، وتختلف هذه الحوافز من منظمة لأخرى ومن دولة لأخرى. بالإضافة إلى العناصر السابقة الذكر، يجب أن تعمل المنظمة على إيجاد علاقات شخصية طبيعية بينها وبين العاملين بها، ونشر الوعي بينهم وإشعارهم بدورهم كعنصر حيوي في الإنتاج لمناقشة آرائهم والأخذ بها، والاهتمام بالمشاكل التي تصادفهم وإيجاد حلول سريعة لها، كما أنه إذا قامت المنظمة بتنظيم الرحلات والحفلات الترفيهية للعاملين مع صرف بعض الميزات العينية في المناسبات والأعياد، فإن ذلك سيؤدي إلى تنمية الشعور بالإنتماء والاستقرار مما سيؤدي إلى تحقيق أهداف مشتركة.

الفرع الثاني: الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية

أولاً: الحوافز الإيجابية

وهي تمثل الحوافز التي تحمل مبدأ التواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الانتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال تشجيع سلوك ما يؤدي إلى ذلك، والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد والعاملين وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه ومن أمثلة هذه الحوافز نذكر ما يلي⁽¹⁾:

عدالة الأجور الأساسية؛

منح الأكفاء علاوة استثنائية؛

ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان:

— أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الانتاج عالياً

وجيداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز؛

— أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع

الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه معدومة.

(1) مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 158؛

ثانياً: الحوافز السلبية

وتمثل الحوافز التي تدفع العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المنظمة أو عدم الإلتزام بالحدود المبنية في العمل، حيث تمثل أسلوباً للتهديد والتخويف إذ تحدد العقاب الذي يلحق بالأفراد نتيجة هذه السلوكيات والتصرفات (1).

أو هي الحوافز التي تستخدم لمن يقع عليه نوعاً من الحرمان من المزايا المرتبطة بأداء العمل في حالة إهمال أو تقصير أداء هذا العمل.

ومن الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال نذكر ما يلي (2):

التحذير، التوبيخ، الإنذار، الجزاءات، التحويل للتحقيق، الخصم من الراتب، إلغاء البدلات، إلغاء الوقت الإضافي، نشر الاسم في القائمة السوداء، حجب المعلومات، حرمان الفرد من المشاركة في صنع القرارات.

ولغرض تجنب الآثار السلبية لهذا النوع من الحوافز يجب مراعاة عدة اعتبارات، من بينها ما يلي (3):

- أن يكون الحافز السلبى بحجم الخطأ الذي ارتكبه العامل، فلا يجوز معاقبته بشكل مفرط لمجرد ارتكابه خطأ بسيط؛
- لا يجوز معاقبة العامل عن خطأ واحد بأكثر من حافز سلبى واحد، فلا ينبغي إعطاء العامل إنذاراً عن خطأ ما والخصم من راتبه في الوقت نفسه عن الخطأ ذاته؛
- أن يتم إعطاء الحافز السلبى للعامل وقت حدوث الخطأ حتى يكون له أثراً فعالاً عليه وعلى زملائه؛
- أن يكون العقاب على العمل نفسه وليس لغرض شخصي؛
- أن يكون التأديب للسلوك وليس للاتجاهات، أي أن يكون للعمل الظاهر لا لشعور العامل أو لاتجاهه العام نحو شيء ما.

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق ص 186؛

(2) مدحت محمد أبو النصر، المرجع نفسه، ص 158.

(3) بوزور بن فيروز، مرجع سابق ص 89؛

الفرع الثالث: الحوافز الفردية والحوافز الجماعية

أولاً : الحوافز الفردية

وهي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الانتاج، وذلك عن طريق اشباع رغبات الفرد واحتياجاته، باعتباره له كيانه المستقل وشعوره ورغباته واحتياجاته الخاصة فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل انتاج، أو توجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدرا عاليا من الانتاج أو الأداء، كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية، فالحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعيا للوصول لإنتاج وأداء أفضل وقد تؤثر الحوافز الفردية سلبا على روح الفريق الذي هو جوهر عملية الإدارة، وهو ما ينبه أيضا إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية إلى جانب الحوافز الفردية⁽¹⁾.

ويمكن أن نخلص إلى أن الحوافز الفردية هي تلك الحوافز المتنوعة السابقة الإيجابية أو السلبية، المادية أو المعنوية، التي قد توجه لفرد واحد بسبب أدائه المرتفع، وزيادة إنتاجيته عندما يكون الحافز إيجابيا، أو بسبب أدائه المنخفض أو إهماله عندما يكون الحافز سلبيا.

ثانياً: الحوافز الجماعية

وهي التي توجه لمجموعة من الأفراد حيث تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين في وحدة إدارية واحدة أو قسم واحد أو إدارة واحدة، وقد تكون الحوافز الإيجابية مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية. وتهدف الحوافز الجماعية إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة، وعليه فإن نظام الحوافز الجماعية يشجع التعاون بين أفراد الجماعة وكذا فرض ضغوط من قبل الجماعة على الأفراد ذوي الإنتاجية المنخفضة، أو الأفراد ذوي الاتجاهات السلبية بحيث يستقيم الأمر في عملية الإنتاج، كما تتميز الإنتاجية في ظل هذا النظام بالثبات النسبي، وبالتالي فإن حجم الحوافز نفسها تتميز بالثبات النسبي وذلك بالمقارنة مع الإنتاجية والحوافز الفردية.

وتعتبر المشاركة في الأرباح وكذلك اشتراك العاملين في الإدارة ونظم مقترحات العاملين وجو العمل والمكافآت التشجيعية من وسائل المحفزات الجماعية وتتبعها كثير من المؤسسات في معظم الدول على اختلاف نظمها الاقتصادية.

(1) محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص276.

ومنه نستنتج أن الحوافز الجماعية تشجع وتنمي روح التعاون والعمل بروح الفريق، إذ يحرص كل مرؤوس على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه بل يتكامل معه.

المبحث الثاني: نظريات التحفيز

توجه إهتمام مفكري الإدارة في هذه المرحلة من الاتجاه الهندسي الذي كان يرى العامل كيانا ماديا بحثا يمكن التأثير على سلوكه أوتوماتيكيا من خلال الحوافز المادية أو من خلال التعامل مع ظروف العمل المادية إلى النظر إليه كإنسان له حاجاته ورغباته ، حيث أصبح علماء النفس يرون أن التأثير الإيجابي على سلوك العامل ممكن من خلال تفهم الدوافع التي تحركه للعمل، ومن تم محاولة إشباع هذه الدوافع والحاجات بشكل مناسب، وقد ظهرت عدة نظريات أخ ذت شهرة في الفكر الإداري تركز على أهمية الافتراضات التي يحملها المدير عن العاملين وتحديدها لنمط سلوكه وتعامله معهم، وبالتالي تأثيرها على إنتاجيتهم. وتتمثل هذه النظريات في نظريات المحتوى، نظريات العملية ونظرية "Z".

المطلب الأول: نظريات المحتوى

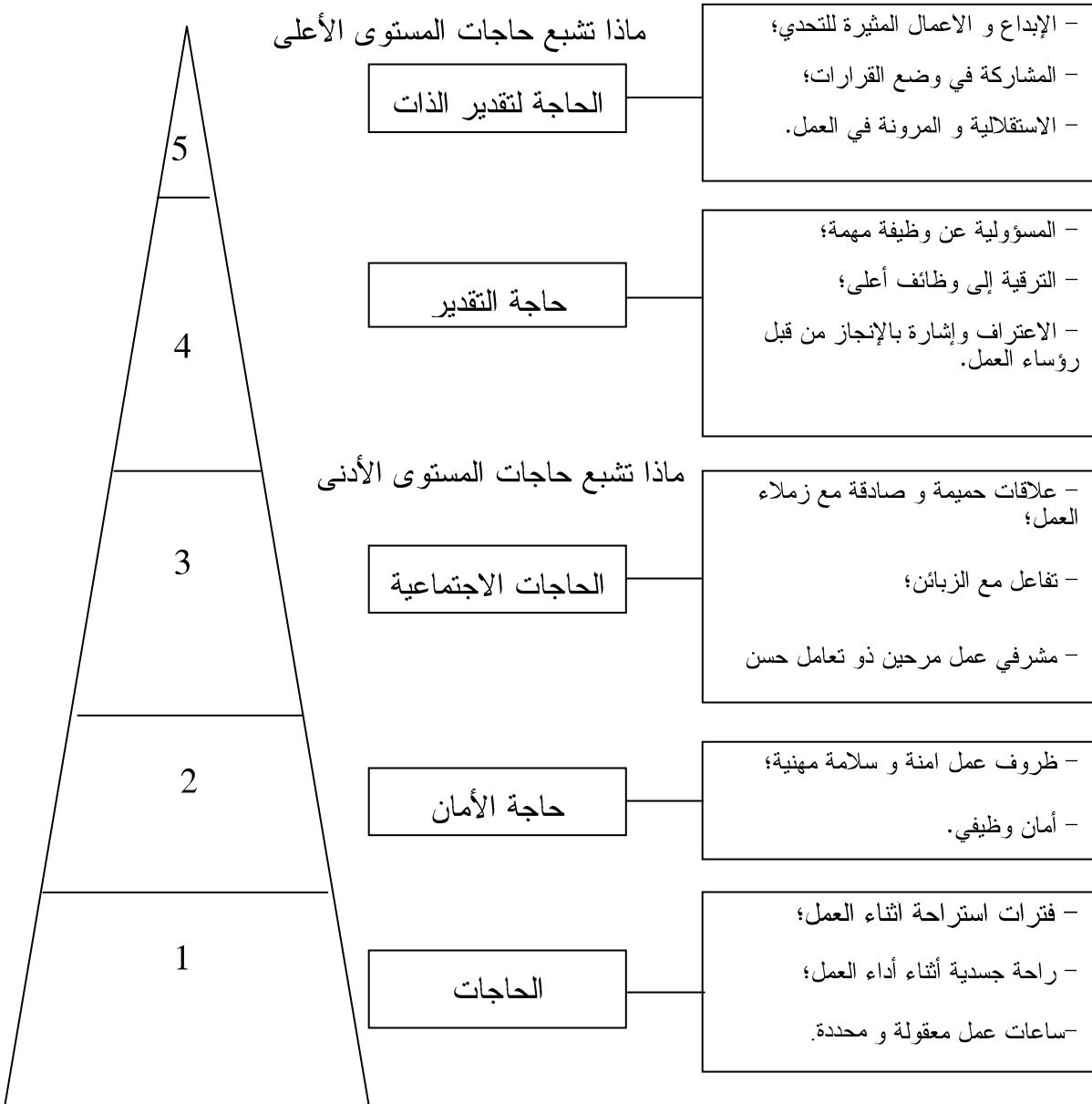
تستخدم نظريات المحتوى احتياجات الفرد من المساعدة في فهم النص الوظيفي وسلوكيات العمل، فالاحتياجات تعكس قصور أو نقص ما في النواحي البيولوجية أو المادية أو في الجوانب النفسية ، ومن هذه النظريات تلك التي قدمها ماسلو، ماكلياند، هرز برغ وأدفر.

الفرع الأول: نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو

طور ماسلو نظريته في سلم الحاجات في بداية 1935، إذ يوضح بأن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى الأفراد تتدرج من الحاجات الدنيا (الأساسية) التي سماها بالحاجات الفيزيولوجية إلى الحاجات المتعلقة بالأمان ومن تم الحاجات الاجتماعية ومن تم حاجات التقدير، وأخيرا حاجات تأكيد الذات (للتطور والنمو) والشكل رقم(1)الموالي يوضح مضمون النظرية (1) :

(1) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكفون، الجزائر 2010ص287.

الشكل رقم (1): مضمون نظرية ماسلو (هرمية الحاجات)



المصدر: صالح مهدي محسن العامري و الطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى عمان، الأردن 2007 ص 462.

وأهم ما أشارت إليه نظرية ماسلو:

- لقد توقع ماسلو أن تنطبق نظريته على أغلب الأفراد وليس كلهم بالضرورة؛

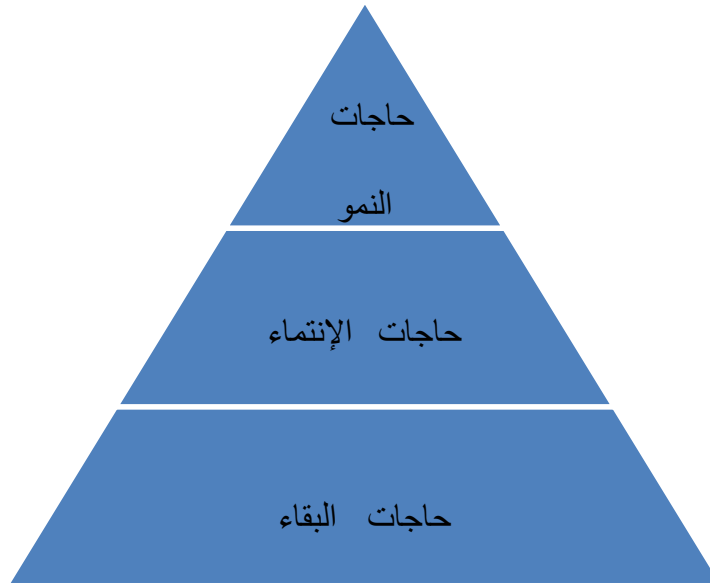
- أشار ماسلو إلى أن حاجات المستوى الأدنى مثل الأمن ، يجب أن تشبع أولاً قبل الانتقال لحاجات في مستوى أعلى (الاجتماعية) مثلاً؛
- كلما زاد مستوى الإشباع لحاجة معينة، انخفضت دافعة هذه الحاجة، وكلما كانت الحاجة التالية (في المستوى الأعلى) أكثر تنشيطاً وأكثر دافعية⁽¹⁾.

الفرع الثاني: نظرية ألدفر

قام ألدفر نظرية أخرى أطلق عليها نظرية GRE وهي اختصارات لثلاث مجموعات من الحاجات هي: البقاء، الانتماء والنمو.

وقد طرح ألدفر هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو، حيث قسم الحاجات الإنسانية بدلا من خمس كما في نظرية ماسلو إلى ثلاث، موضحة في الشكل رقم (2) الموالي:

الشكل ورقم (2): الحاجات الإنسانية في نظرية ألدفر



المصدر: مدحت محمد أبو النصر ، المرجع السابق، ص 122.

(1) علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2011، ص295.

ولم تشترط نظرية ألدفر ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات كما في نظرية ماسلو ، فأى حاجة يمكن بها أن تنشط في أي وقت.

وهذه النظرية لا تختلف كثيرا عن نظرية ماسلو، حيث إن حاجات البقاء تقابل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان والأمن في نظرية ماسلو، وحاجات الانتماء تقابل الحاجات الاجتماعية في نظرية ماسلو، وحاجات النمو تقابل حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات في نظرية ماسلو⁽¹⁾.

الفرع الثالث: نظرية ماكلياند (الحاجات المكتسبة)

يؤكد ماكلياند صاحب نظرية دوافع الإنجاز أن للإنسان ثلاث رغبات هي:

الإنجاز، الإلتواء والنفوذ، ونتيجة لذلك فإن محرك أو محفز السلوك الإنساني⁽²⁾ هو الحاجات الرئيسية الثلاث⁽³⁾:

- 1- الحاجة إلى الإنجاز: أي الرغبة في فعل شيء ما بشكل حسن أو جيد أو بشكل أكثر كفاءة، أو حل المشاكل، أو البراعة في أداء المهام المعقدة؛
- 2- الحاجة إلى الإلتواء: الرغبة في تكوين المحافظة على العلاقات بين الأشخاص تقوم على الصداقة والدفء.
- 3- الحاجة إلى القوة: الرغبة في السيطرة على الأشخاص الآخرين والتأثير على سلوكهم، والمسؤولية عن أناس آخرين.

وتقوم نظرية ماكلياند الأساسية على أن هذه الحاجات الثلاث يتم اكتسابها عبر الوقت كنتيجة لخبرات الحياة ويحفز الأفراد من خلال هذه الحاجات، كما يمكن أن ترتبط كل منها بتفضيلات عمل الفرد.

وتشجع النظرية المديرين على تعلم كيفية تحديد وجود الحاجات الثلاث في أنفسهم وفي الأفراد الآخرين والقدرة على خلق بيئات للعمل التي تمثل استجابة لاحتياجات الأفراد.

(1) مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق ص 121

(2) مدحت محمد أبو النصر، المرجع نفسه، ص ص 123، 122

(3) علاء الدين عبد الغاني محمود، المرجع السابق ص ص 297، 298

الفرع الرابع: نظرية هيرزبيرج (العاملين).

نتيجة للدراسات التي قام بها صاحب هذه النظرية وزملائه على مجموعة من المحاسبين والمهندسين لمعرفة اتجاههم نحو العمل، بنيت افتراضاتهم حول الحوافز التي تشكل وتدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل (1) واستنتجوا وجود مجموعتين هما (2): العوامل الوقائية والعوامل الدافعة.

أولاً: العوامل الوقائية

وهي التي تخلق إحساساً لدى العاملين بعدم الشكوى أو التذمر، فهي عوامل لا تدفع إلى العمل وإنما تعمل على تخليص الفرد من شعور عدم الرضا أو من التذمر (الراتب، أسلوب، الإشراف، ظروف العمل فترات الإستراحة... الخ). ويمكن القول أن هذه العوامل هي قريبة من الحاجات الأساسية لسلم ماسلو وحاجات الأمان والحاجات الاجتماعية.

إن هذه العوامل إن لم تتوفر فهي ستؤدي إلى ظهور الشكوى والاعتراضات والتظلمات والتذمر، بينما يعتبر وجود هذه العوامل بشكل جيد لا يدفع إلى العمل أو الإبداع إنما يمنع التذمر والشكوى.

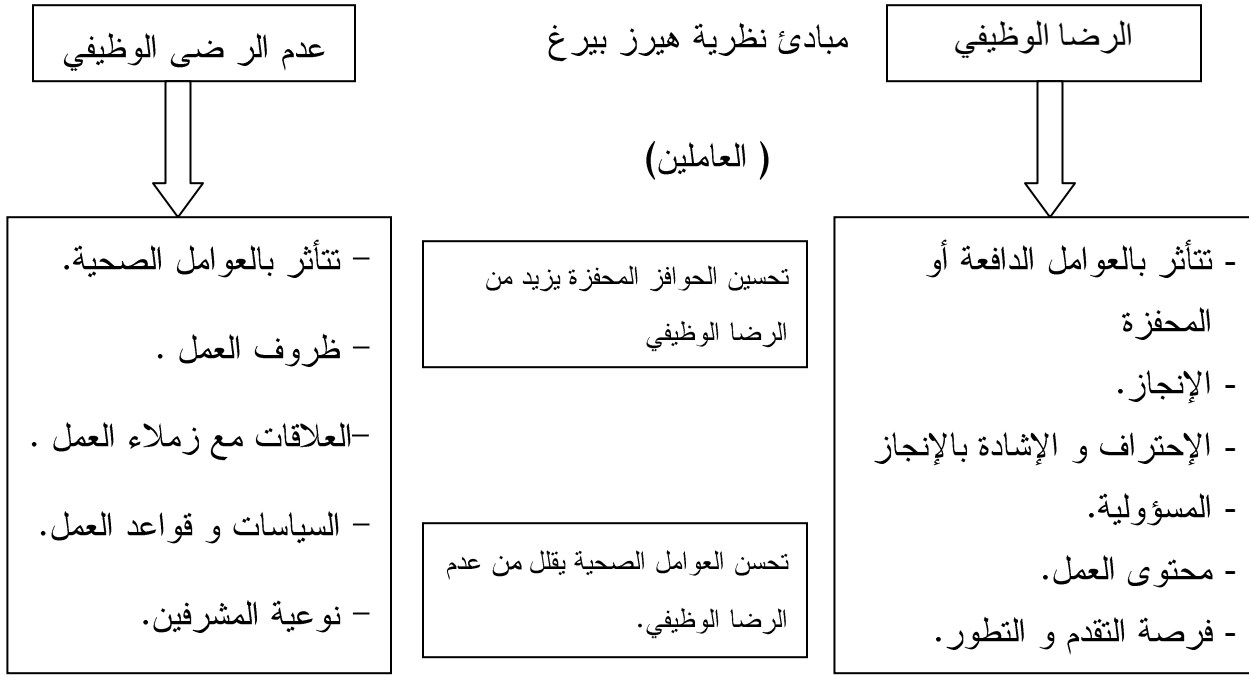
ثانياً: العوامل الدافعة

وهي التي تؤدي إلى مستوى عالٍ من الرضا ينعكس على أداء متميز وإنجاز مستوى متقدم ومبدع (تحديات العمل، التقدير للإنجاز، فرص النمو والترقي، الإثراء الوظيفي... الخ) ويبدو بأن هذه العوامل تقترب من حاجة تحقيق الذات في سلم ماسلو للحاجات.

(1) نوري منير، المرجع السابق ص 293، 294.

(2) نبيل دنون الصائغ، المرجع السابق ص 209.

الشكل رقم (3): محتوى نظرية هيرز بيرغ (العاملين)



المصدر: صالح مهدي محسن العامري ، الطاهر محسن منصور الغالي . المرجع السابق ص 466

حسب هذه النظرية فإن عملية التحفيز تتم وفق عاملين أساسيين، العامل الأول هو الدافع والتي تضم الشعور في الإنجاز، الإحتراف، زيادة المسؤوليات، الترقى وغيرها...

والعامل الثاني هو العوامل الوقائية أو الصحية والتي تضم الأجر، العلاقات الشخصية، السياسات، الأمن وغيرها...، وعليه نخلص إلى أن هذه النظرية تعتمد على نوعين من الحوافز، الحوافز المادية(الأجر، العلاوة...) والحوافز المعنوية(مهام ومسؤوليات، شهادة التقدير...).

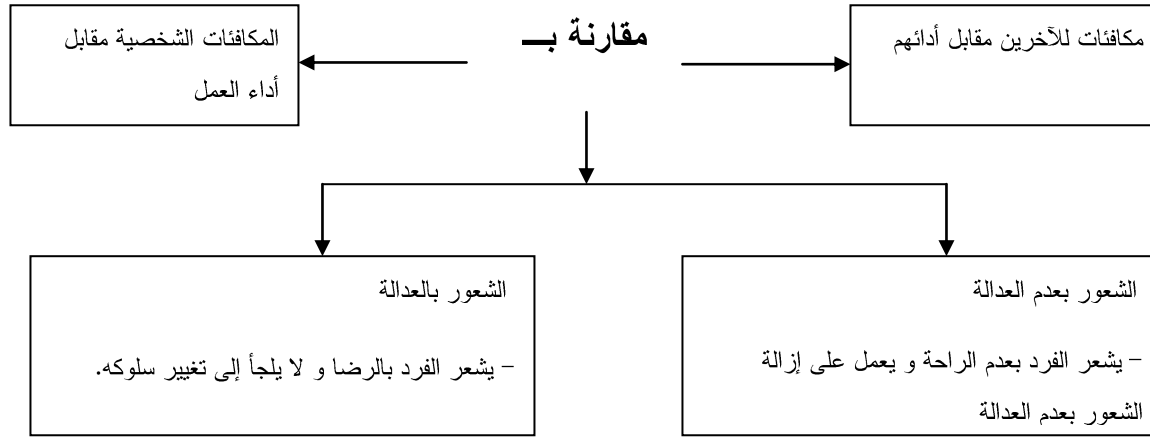
المطلب الثاني: نظريات المسار(العملية)

توضح نظريات المسار كيفية إختيار سلوكيات معينة من قبل العاملين لأداء العمل من بين مجموعة بدائل وضمن سياق تحقيق حاجات أساسية لغرض النجاح وبالتالي فإن مجموعة النظريات هذه تركز على أسلوب تفكير أو المنهج المعتمد من قبل العامل عندما يحس بالرغبة في إشباع حاجة معينة، ومن هذه النظريات: نظرية العدالة، نظرية التوقع، النظرية الكلاسيكية ونظرية X،Y.

الفرع الأول: نظرية العدالة

يرى آدمز صاحب هذه النظرية أنه عندما يشعر الأفراد بعدم العدالة عند مقارنة أدائهم أو ناتج العمل مع الآخرين، فإن الشعور بعدم العدالة يظل في عقل الفرد، لكي يكون العنصر محفز، فعندما يشعر الأفراد بعدم العدالة في العمل، فإن ذلك سيحثهم لنزع أو التغلب على هذا الانزعاج أو القلق أو التوتر (الناشئ عن الإحساس بعدم العدالة) وتحويله إلى الشعور بالعدالة على الموقف، فعدم العدالة يوجد عندما يشعر الأفراد أن المكافآت أو الحوافز التي حصلوا عليها من خلال مساهمتهم لا تتساوى مع المكافآت أو الحوافز التي حصل عليها الأفراد الآخرين عن عملهم⁽¹⁾. والشكل رقم(4) الموالي يوضح مضمون هذه النظرية:

الشكل (4): مضمون نظرية العدالة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري و الطاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق ص466.

هذه النظرية تدعو إلى العدل والتوازن بين ما يقدمه الفرد للمنظمة مما يحصل عليه منها، فالفرد عندما يشعر بالعدالة والرضا لا يلجأ إلى تغيير سلوكه ويستمر في أداء عمله، وعلى المنظمة دائماً تقديم مكافآت شخصية مقابل أداء الفرد، إذا هذه النظرية تدعو إلى تقديم الحوافز المادية التي تضمن تحقيق الرضا لدى العمال وشعورهم بالعدالة مما يشجعهم على تحسين أدائهم في المستقبل لأنهم على يقين من أنهم سيحصلون على المقابل الذي يستحقونه.

(1) علاء الدين عبد الغني محمود، المرجع السابق ص 304.

الفرع الثاني: نظرية التوقع

صاغ هذه النظرية فيكتور فروم واستخلص افتراضاتها على التالي (1):

أولاً: التوقع (E): ويقصد بها توقع نتائج مرغوبة عندما يبذل الفرد جهداً مثابراً ومجداً مكافئاً ويسمى هذا (توقع الجهد - الأداء).

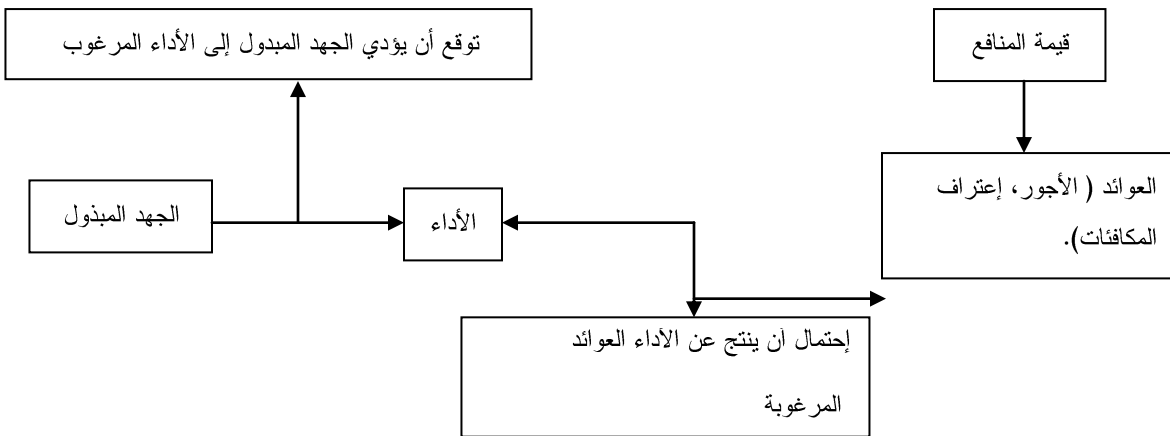
ثانياً: المنافع (I): وهي اعتقاد الأفراد بأن الأداء الناجح سببه مكافئة مناسبة وتسمى هذه الحالة (توقع الأداء ، المنافع).

ثالثاً: القيمة (V): وتمثل تقييم للمنافع المتوقع حصولها على إنجاز العمل أو المهمة إن هذه العناصر الثلاثة هي المحدد الرئيسي لتحفيز الفرد واندفاعه نحو الإنجاز والعمل بأفضل ما عنده وقد تمت صياغتها وفق هذه النظرية بالمعادلة التالية (2):

$$M = E \times I \times V$$

إن أي قيمة صفرية في الطرف الأيمن من المعادلة يعني أن الدافعية والتحفيز لدى الأفراد سيكون صفراً أو معدوم تماماً لذا لا بد أن يعمل المدراء على تغطية هذه القيم الثلاث إلى أقصى ما يمكن والشكل رقم (5) الموالي يوضح مضمون النظرية:

الشكل (5): مضمون نظرية التوقع



المصدر: صالح مهدي محسن العامري والظاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق ص 467.

(1) صالح مهدي محسن العامري و الظاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق ص ص 466،467؛

(2) صالح مهدي محسن العامري و الظاهر محسن منصور الغالبي، المرجع نفسه ص ص 466،467.

هذه النظرية تدعو المنظمات إلى تعديم الحوافز المادية والمعنوية لأنها تركز أساساً على الافتراض لأن الفرد عند إلحاقه بالوظيفة يتوقع الحصول على الأجر والمكافأة، كما أنه يطمح إلى أداء وظائف ومهام جديدة لأن العديد من الدراسات وضحت إستجابة الأفراد للمحفزات عند قيامهم بالأعمال سواء لأول مرة أو لعدة مرات.

الفرع الثالث: النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور

وفي هذه النظرية طبق تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت بها الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول، حيث يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل ومجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة، تحديد مستويات العمل.

إن تطبيق الحافز النقدي يؤدي إلى زيادة الإنتاج، بمجهود وزمن قليلين، وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج، وقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجر، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا.

ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله⁽¹⁾.

(1) زاهد محمد دوي، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 309.

الفرع الرابع: نظرية X،Y لدوجلاس ماك جربجور

يتقبل الكثيرون بعض فرضيات الدافعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الكل.

ولقد نفذ " دوجلاس ماك جريجور " هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية X والتي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي (1) :

-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 نسبية قليلا ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه ولا يوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء؛

-قد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم: الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول ولا يود العمل ولا يعمل إلا قليل، لا طموح له ويكره المسؤولية، أي أنه يفضل أن يقاد بدل أن يقود، أظف إلى ذلك أنه الإنسان المتعلق داخليا أي أنه لا يهتم بأهداف المنظمة وكل ما يهيم ذاته فقط، كذلك هو شخص قابل للتغيير بطبيعته.

هذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من طرف الإدارة لتوجه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على

أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة، وإلا 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 و هذه فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي فلسفة العصا والجزر التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تمتلك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات

وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج من كونها الجزرة التي يبيعها العامل

للحصول على 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 الفرد.

(1) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع بيروت لبنان، 1998، ص 105.

المطلب الثالث : نظرية (Z) لوليام أو تشي

إن نظرية (Z) التي توصل إليها البروفيسور ويليام أو تشي بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والو.م. أ من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة 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) هي : الثقة، الحذق، المهارة، الألفة والمودة.

أ. **الثقة:** من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع، ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكناً فالعلاقات 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. **الحذق والمهارة:** " إن الحاجة والثقة والحذق ليست عناصر منعزلة بعضها عن الآخر، فالثقة والحذق لا يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية فحسب من خلال التنسيق الفعال، ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطاً وثيقاً، وسعة الحذق والمهارة في التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية لا تتم إلا 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⁽¹⁾.

ومن خلال هذه الدروس الثلاثة يقوم " أو تشي" بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان وهي الوظيفة مدى الحياة، التقويم والترقية، مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة، عملية المراقبة الضمنية، اتخاذ القرارات، القيم المشتركة والنظرة 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 للمؤسسة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.

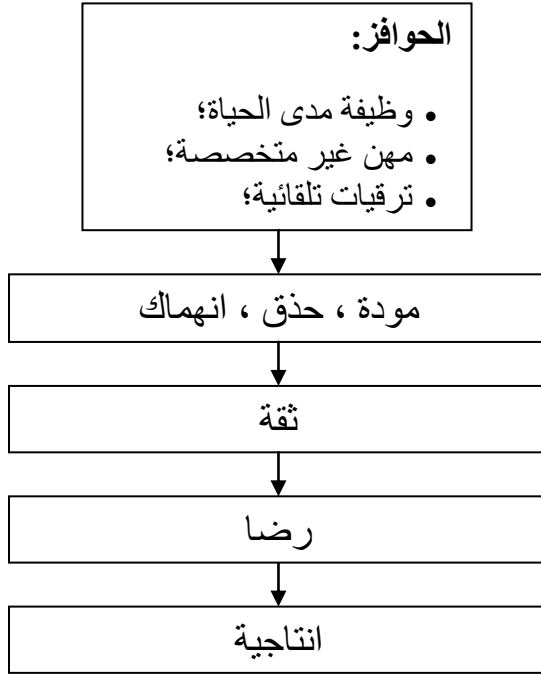
- **التقويم والترقية:** إن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.

(1) محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، إعادة الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2013، ص ص 291، 292.

- مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة: في الو.م.أ 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 مؤسساتهم.
- عملية المراقبة الضمنية: إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تتصف بقدر كبير من المفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو معها للشخص الغريب عن المؤسسة وكأنها ليست موجودة وهي في كنفها لا تختلف عن طرق الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.
- اتخاذ القرارات: عندما يراد اتخاذ قرار هام في منظمة يابانية فإن كل الدين 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 إتخاذ القرار.
- القيم المشتركة: من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص الشعور الياباني بالمسؤولية.
- النظرة الشمولية للإهتمام بالأفراد العاملين : تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات شمولية، 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، 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 رقم (6) الموالي أهم ما ورد في هذه النظرية حول الحوافز⁽¹⁾.

(1) ديب نورة، التحفيز في وحدة نومديا التابعة للديوان الشرقي للحليب ومشتقاته رسالة ماجستير في الأعمال، قسنطينة، 1998-1999، ص 34-35.

الشكل رقم (6): نظرية Z



المصدر: ناصر محمد العديلي السلوك الإنساني التنظيمي. معهد الإدارة العامة، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 1993 ص 175.

من خلال الشكل نستنتج أن نظرية (Z) تقوم على العمل الإنساني وروح الجماعة والحصول على وظيفة مدى الحياة وإشراك العاملين في إتخاذ القرارات، ومن أهم الدروس التي تقدمها هذه النظرية هي الألفة والمودة بين العاملين والثقة المتبادلة والرضا الوظيفي.

خلاصة النظريات:

من خلال قراءتنا لمختلف النظريات التي اهتمت بالتحفيز ، نلخص في الفقرة الموالية أهم المراحل التي تمر بها هذه العملية.

يسعى الأفراد دوماً إلى تحقيق حاجاتهم من خلال قيامهم بأعباء الوظيفة التي يشغلونها في المؤسسة مع افتراض أنهم يتمتعون بالكفاءة المطلوبة، ولكي تستفيد المؤسسة من مجهوداتهم بشكل أمثل على الإدارة أن تحدد متطلبات الوظيفة من حيث واجباتهم ومسؤولياتهم وأهدافها وما هي الحوافز الإيجابية المتحصل عليها في مقابل أدائها لمتطلبات وظيفتهم بإتقان، والحوافز السلبية في حالة الإحلال بالواجبات أو إحداث سلوكيات غير مرغوب فيها، على أن ترتبط هذه الحوافز بأهداف وحاجات وتوقعات العاملين وكذا مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية للبيئة والأفراد، لكي يتحقق في النهاية رضا الأفراد وأهداف المنظمة، بعدها يباشر العاملون عملهم من خلال القيام بالسلوكيات التي يرونها مناسبة ويعتقدون أنها تحقق لهم العوائد التي تشبع حاجاتهم، عند انتهائهم من تأدية نشاطاتهم تقوم الإدارة بتقييم أدائهم ثم تقدم لهم الحوافز، الإيجابية منها في حالة تحقيق الهدف والسلبية في حالة عدم تحقيق الهدف وتعتبر هذه المرحلة على حصول العامل فعلا على الحوافز نتيجة قيامه بأداء معين ولكي تحقق الحوافز الغرض منها وهو جعل العامل المجد يستمر في عمله بكفاءة، ودفع العامل المعاقب للعمل بجد لتفادي النتائج غير المرغوب فيها ويكون عبرة لزملائه في العمل لتجنب السلوكيات التي أدت بزميلهم إلى العقاب، لا بد أن تقوم الإدارة بدراسة مدى إشباع الحوافز لحاجات العاملين لأنه كلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له الإشباع المطلوب من خلال نظام الحوافز المطبق كلما أحس بالرضا، وأيضا على الإدارة عند تطبيقها لنظام الحوافز أن تتوخى العدالة بين المجهودات المقدمة من العامل والتعويضات المقدمة له عن هذه المجهودات، وأيضا لا بد للإدارة أن تحقق العدالة بطريقة ثانية مكملة للأولى وهي تقديم الحوافز بنسبة تتناسب والجهد المبذول من طرف كل عامل لأن الفرد عادة ما يقارن بين مساهماته وتعويضاته ومساهمات وتعويضات زملائه في نفس درجة الوظيفة، وهكذا فإن الطبيعة الدائرية لعملية التحفيز تعتمد على ما نتج من تجربة الفرد السابقة، فإذا انتهت العملية برضا الفرد عن نظام الحوافز المطبق لأنه حقق له الإشباع المطلوب وأيضا لعدالته استمر في تأدية نشاطه بكفاءة وزادت ثقته وزاد ولائه للمؤسسة التي يعمل بها وإذا انتهت العملية بعدم رضا عن نظام الحوافز، لأنه لم يحقق له الإشباع المطلوب أو عدم عدالته أو كليهما، فقد يقوم بسلوكيات غير مرغوب فيها، مثل تخفيض مستوى الأداء، التهاون في العمل، التأخر... الخ وعليه نستنتج أن الرضا عن العمل باعتباره نتيجة لعملية التحفيز يتحدد بتفاعل عاملين هما: مقدار الإشباع التي يحصل عليها الفرد والتي تكون وظيفة في مصدرها الأساسي وأيضا إدراكه لعدالة العوائد التي تحقق له الإشباع.

تسعى المؤسسة من خلال الحوافز على زيادة الإنتاج أو إتقانه وتخفيض تكاليفه والاستفادة من قدرات ومهارات العاملين وبالتالي ضمان الاستمرارية والفعالية وفي نفس الوقت بتحقيق حاجات العمال.

المبحث الثالث: أساليب، عوامل وشروط نجاح التحفيز

المطلب الأول: أساليب التحفيز

توجد أساليب عديدة لتحفيز الفرد على الخلق والإبداع في العمل وتعميق ولائه للمنشأة التي يعمل فيها ومن هذه الأساليب تلك المتعلقة بمشاركة الفرد في إتخاذ القرارات أو الاضطلاع بأوجه النشاط في المنشأة، وهذه الأساليب هي :

الفرع الأول: أسلوب توسيع العمل

يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري بدلا من أن يقتصر على القيام بعمل محدد ومتخصص، فمثلا موظف في قسم الودائع بدلا من أن يقتصر عمله على فتح حسابات التوفير يمكن أن نوسع عمله بإضافة فتح الحسابات الجارية ومراقبة الحركة عليه⁽¹⁾.

إن مثل هذا الأسلوب يفيد أيضا في تمكين الفرد من الاطلاع على إجراءات العمل الكلي في دائرته المختصة مما يجعله في وضع يشعر فيه أنه بالفعل جزء من هذه الدائرة، وأنه فعلا شارك في نشاطاتها، وشارك أيضا في اتخاذ القرارات الأزمة، أيضا يساهم هذا الأسلوب في القضاء على حالات الملل والرتابة التي قد تصيب الفرد من جراء قيامه بعمل محدود جدا ومتخصصا جدا ورتيب جدا.

وهكذا يزداد ارتباط الفرد بالمنشأة ، الأمر الذي يحسن معنوياته ويحفزه على المزيد من الخلق والإبداع وتشير دراسات المشاركة، أن الإحساس بالمشاركة يعطي الفرد شعورا بالمسؤولية ، وهذا يرفع روحه المعنوية ، كما أن الفرد يحس بالرضا عن النتائج التي يسفر عنها العمل الإضافي الجديد الذي اشترك في تخطيطه أو تنظيمه أو توجيهه أو الرقابة عليه ، كذلك فإن الفرد العامل إذا ما اشترك في الإدارة أحس بشعور الاشتراك في ملكية المنشأة، فيحافظ على أصولها وحقوقها، ويغار على مصلحتها ويدافع عنها لإحساسه بأنه لبنة في بنائها⁽²⁾.

(1) بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم دار البيلوري، عمان، الأردن، 2008، صص 321-322؛

(2) إبراهيم عباس الحلبي، المواد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2013، ص 122.

الفرع الثاني: أسلوب إثراء العمل

يقصد بمبدأ إثراء العمل إعطاء العاملين فرص أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال ، بينما أسلوب توسيع العمل يعني زيادة التوسع الأفقي في الأعمال.

ويعني أسلوب إغناء العمل إعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه، وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي إلى تغيير في محتوى العمل، فمثلا بدلا من أن يقتصر دور رئيس قسم التوظيف على الإشراف على إجراءات الاختبار والتعيين في قسمه يمكن أن يحل محل مدير شؤون الأفراد في اجتماعات بعض اللجان الإدارية التي تشترك بها أو بإعداد دراسات أو حل قضايا الموظفين، التي تعتبر أصلا من مسؤوليات مديره.

وهذا أسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوس وولائه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والانجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وبالتالي إنتاجيته وتعظيم أدائه⁽¹⁾.

الفرع الثالث: أسلوب الإدارة بالأهداف

علاوة على أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف كأحد أبرز أساليب الحفز في وقتنا الحاضر ، فإن هذا الأسلوب يستخدم أيضا كأسلوب من أساليب تقييم الأداء.

إن الإدارة بالأهداف هو أسلوب يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق أعلى درجات الحفز الداخلي للأفراد من خلال آلية اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله، وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في إتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر.

لقد وضع " Peter Drucker " فكرة الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينات ونالت الكثير من التأييد والاهتمام ووضعت موضع الاختبار والتمحيص من قبل كثير من الباحثين ، وتتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الإدارية بما يلي⁽²⁾:

(1) إبراهيم عباس الحلبي،المرجع السابق،ص123؛

(2) بشير العلق،المرجع السابق، ص 322-325.

- 1 يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المنشأة والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنشأة؛
 - 2 يشترك الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتمديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها؛
 - 3 يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة ثانية لدراسة مدى تحقيق المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها، والنقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم لكي يعرف المرؤوس أين يقف بالنسبة لمساهمته في هذه المرحلة لتحقيق هدف وحدته الإدارية وهدف المنشأة العام؛
 - 4 إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل أو التصحيح فيجب العمل على وضع الحلول لها كوضع برامج تدريبية أو تأهيلية للأفراد.
- إن وضع الأهداف وكذلك طرق تقييم تباين بين منشأة وأخرى، وبين وحدة إدارية وأخرى، لكن النتائج المترتبة على ذلك يمكن انجازها كالاتي:
- أ - تحسين مشاركة الرؤساء في المنشأة، أي أن المرؤوس يمنح فرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، وفي تقييم وحدته الإدارية؛
 - ب تحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية تجاه المنشأة، فالفرد يشعر أن المنشأة جزء منه، أنه مالكها، ولذلك فهو يتمسك بها ويدافع عنها ويحرص على تطورها و نموها؛
 - ت تخفيض حالات القلق وعدم الاستقرار وعدم الراحة بالنسبة للمرؤوس، فالمرؤوس يعرف بالضبط ما يريده رئيسه منه، كما يعرف مدى تقييم الرئيس له.

لكن أسلوب الإدارة بالأهداف يحتاج إلى توافر عدة شروط لضمان نجاحه، ومن أبرز هذه

الشروط هي:

- تهيئة المديرين نفسيا وعمليا قبل البدء بتنفيذ الأسلوب؛
- تحسين نظام الاتصالات وتدفق المعلومات في المنشأة؛
- تحسين العلاقات الشخصية ضمن الجماعات في المنشأة؛
- مباركة ودعم الإدارة العليا وحسمها للأسلوب.

الفرع الرابع: أساليب أخرى للتحفيز

إضافة إلى النظريات والأساليب السابقة للتحفيز فإن هناك أساليب أخرى يمكن تطبيقها لزيادة فهم الإدارة للعاملين فيها، ومن ثم التصرف بشكل يضمن حفز هؤلاء العاملين، ومن بين هذه الأساليب نذكر مايلي⁽¹⁾:

- مشاركة العاملين في الأرباح التي تنتجها الوحدة الاقتصادية؛
- التمتع بالخدمات الصحية والاجتماعية والترفيهية؛
- توفير فرص الترقية والتقدم في العمل؛
- البعثات الدراسية والتدريبية خارج المنشأة، والتي تعد بمثابة مكافأة للعاملين المجتهدين؛
- إقتصار عضوية مجالس إدارات الشركات والنقابات والمجالس الشعبية على البارزين من العاملين؛
- وضع صناديق للمقترحات والشكاوي في متناول العاملين ليقدموا ما يريدون من أفكار واعتراضات بحريّة كاملة؛
- لوحات الشرف التي تعرض داخل المنظمة وتحمل أسماء العاملين المجدين وصورهم والأعمال المميزة التي قاموا بها؛
- أنواط الجدارة التي تمنحها الدولة للعاملين المتميزين والجديرين أو تلك التي تمنحها المنشآت الاقتصادية لكل من يكون قد حقق ابتكارا في مجال عمله؛
- الرحلات والحفلات الترفيهية التي ترفع من معنويات العاملين جميعا؛
- مسح إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات العاملين تجاه المنشأة.

(1) بشير العلاق، المرجع السابق، ص 322-325؛

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

نظام الحوافز في أي منظمة من المنظمات ، حكومية أو خاصة يتأثر بعدة عوامل يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز، وتتمثل في⁽¹⁾:

- 1 **على مستوى الدولة:** تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية و الإجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.
- 2 **على مستوى المنظمة:** يتأثر نظام الحوافز بثلاث عوامل أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه وثانيهما نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وفعاليتها ومردوده بالنسبة للاقتصاد الوطني.
- 3 **الأسلوب الإشرافي:** إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادة الموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك هو أن القيادة ديمقراطية، ولذلك فان التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:
 - أ -اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين؛
 - ب احترام المسؤول لمروءسيه وتشجيعهم على البقاء؛
 - ت توزيع العمل وفقا لقدرات الموظف وتفويض الصلاحيات؛
 - ث إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات وتحمل الواجبات؛
 - ج بناء الثقة وتحويل الموظفين إلى شركاء؛
 - ح بناء قوة عمل محفزة ومعرفة دوافع الموظفين.
- 4 **الاتصال المباشر:** لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها

(1) Dz.khalifa، التحفيز و أثره على مردودية المؤسسة، من موقع

www.tassialgerie.com/vb/showthread.php?t=8722

بتاريخ 2012/10/16 على الساعة 11:32 ووقت الإطلاع 2014/02/11 على الساعة 17:30.

جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فانه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين.

والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجها لوجه بين القائد والمرؤوس عن طريق المقابلة الشخصية وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

- يعتبر مصدر من مصادر الحماس والتحفيز؛
- يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومات؛
- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص النقاش؛
- تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار؛
- زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

- 5 **ظروف العمل:** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وغير ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزا للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.
- 6 **الجوانب التنظيمية:** يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنطقة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي ، وأسلوب الإدارة الذي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.

وفيما يلي توضيح للحوافز التنظيمية الأساسية في العمل وهي :

- سياسة الأجور والمراكز الوظيفية ويقصد بها فرص الترفيع والترقي الوظيفي؛
- سياسة العمل وإجراءاته وتناول علاقة الموظف بوظيفته وأسلوب انجاز الأعمال فيها من حيث المرونة في تطبيق نظام العمل وإجراءاته؛
- الهيكل التنظيمي للعمل وتأثيره المباشر على علاقات العاملين ومستوى أدائهم لمهام العمل ومسؤولياتهم من خلال التفاعل بين العاملين والمستويات الإدارية المتعددة وكذلك المستوى الواحد.

المطلب الثالث: البرنامج السليم للحوافز وشروط نجاحه

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

- توزيع قوائم استقصاء للتعرف على وجهات نظر العاملين فيها يخص سياسة الأجور ، ساعات العمل فترات الراحة؛
- الاتصال بالعاملين في مقابلات شخصية أو ندوات للمناقشة وتبادل الآراء وهذا يتطلب شروط أساسية لنجاحه.

الفرع الأول: البرنامج السليم للتحفيز

على الإدارة الناجحة أن تعمل على تقديم حافز يستجيب لرغبة موجودة فعلا ويشعر الأفراد بنقص في إشباعها أو تقديم حافز جديد، وذلك بإتباعها الخطوات التالية⁽¹⁾:

- الإنتاج: على المؤسسة معرفة نوع الإنتاج وكميته وتطوره خلال السنوات السابقة ومعرفة ما يتطلب من مواد وتجهيزات ومصادر الحصول عليها وتكلفتها؛
- العمالة: يجب التعرف على تكلفة أجور العمال ومستوى المهارة والتدريب الذي حصلوا عليه إضافة إلى التعرف على معدلات دوران العمال خلال السنوات السابقة؛
- التسويق: يجب معرفة أسعار البيع وكمية المبيعات وكذلك مناطق البيع وكمية العمولات ومصاريف الإعلان والتخزين؛
- الظروف والإمكانات المتاحة: وفيها يتم التعرف على الطاقة الإنتاجية العاطلة الغير مستعملة إضافة إلى التعرف على البطالة المقنعة.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 125؛

الفرع الثاني: شروط نجاحه

من المهم والمفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية لوضع نظام هذه الحوافز وهذه الشروط هي⁽¹⁾:

- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده و صياغته؛
- ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين؛
- التفاوت ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح؛
- المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز؛
- التنوع: هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز؛
- الهدف : أن يكون للحافز هدف معين كرفع الإنتاج؛
- تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام؛
- الشمولية: بمعنى أن يستعمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم؛
- العلانية: وهو إعلان الجزاء إيجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين؛
- أن يكون مناسب: بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد.

(1) أحمد ماهر، المرجع السابق، ص77.

خلاصة الفصل

تبين من خلال ما تم دراسته والتوصل إليه في الفصل الأول أن نظام الحوافز هو من متطلبات الوظيفة في الإدارية، حيث قد يمكنها من تحقيق إنتاجية عالية إذا أحسنت استخدامه، كما قد يؤثر سلبا على مستوى إنتاجيتها بتحميلها أعباء إضافية في حالة إساءتها استخدامه.

كما قد أصبح من الواضح من خلال هذه الدراسة أن الإدارة بإمكانها دفع الفرد العامل بطريقتين:

أولاً: أن تقنعه بأن العمل الذي يقوم به يمكنه من الزيادة في إشباع حاجاته.

ثانياً: أن تقنعه أن القيام بعمله سيجنبه تخفيض في إشباع حاجاته.

ورغم اختلاف الحوافز المطبقة في المؤسسة واختلاف حاجات ورغبات العمال، وأيضاً رغم اختلاف الأهداف المرجوة من هذه الحوافز، إلا أن تطبيقها بصورة صحيحة تقوم على أسس موضوعية، تؤدي إلى استقرار العلاقة بين العمال والإدارة، كما تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والرفع من مستوى إنتاجية العامل وبالتالي التأثير الفعال في سير العملية الإنتاجية، وهنا وجب على الإدارة أن تعلم أنه كلما كانت على دراية بحاجات ورغبات العمال فيها، كلما تمكنت من معرفة أهدافهم وبالتالي تعمل على تحقيق توازن بين هذه الأهداف وبين أهداف المؤسسة، وتحقيقها يكون من خلال نظام حوافز فعال يشتمل على مختلف الحوافز المادية والمعنوية، السلبية والإيجابية لما لها من تأثير على أداء العمال.

الفصل الثاني

تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني

تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل

إن مفهوم الأداء من المفاهيم الأكثر غموضاً وتعقيداً، وما يجب التأكيد منه في البداية هو أنه تنفيذ أمر ومهمة أو واجب أو نشاط من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص، والأداء كذلك هو نتيجة جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل ما، لذلك يعتبر هذا الأخير ركيزة أساسية لقيام التنظيمات، وتقييم الأداء يعتبر نقطة مهمة من أجل تحسين الإنتاجية وزيادة فعالية العمال، وسنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية تقييم الأداء، خطوات وطرق تقييم الأداء، أنموذج ومعوقات تقييم الأداء.

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء

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

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و خصائصه

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء يجب أولاً معرفة معنى الأداء ثم معرفة معنى التقييم.

أولاً: تعريف الأداء

يعتبر الأداء من أهم العوامل لقياس مستويات الكفاءة والفعالية التي تحقّقها المؤسسة، ولقد تعددت وتنوعت مفاهيم الأداء وسنتطرق إلى بعضها فيما يلي:

يعرف الأداء على أنه "العمليات التي تتضمن إشباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانات معينة"⁽¹⁾.

ويعرف أيضاً بأنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"⁽²⁾.

وهناك تعريف آخر بأنه "سلوك عملي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد أو المؤسسة، يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق أهداف المؤسسة"⁽³⁾.

ثانياً: تعريف التقييم

هو عملية القياس والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه الفردي للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

(1) عبد المحسن توفيق محمد، **تقييم الأداء**، دار النهضة العربية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص3؛

(2) فليح حسن خلف، **إقتصاديات الأعمال**، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص355؛

(3) حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص306؛

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⁽¹⁾.

ثالثا: تعريف تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء جوهر عملية الرقابة، ولقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم، ونذكر منها:

هو عملية تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات للوظيفة التي يشغلها، ثم تقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا وفقا لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزن متطلبات وظيفته بمقياس موحد، عادل ودقيق ويكون في النهاية ممثلا للكفاية الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة⁽²⁾.

ويعرف كمال بربر تقييم الأداء بأنه "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطوره في المستقبل"⁽³⁾.

ويعرف أيضا على أنه "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية 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 أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته"⁽⁴⁾.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه "عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة بالمستهدف كما ونوعا وكيفا، وفي صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمستهدف"⁽⁵⁾.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف أداء العاملين بأنه يطلق على العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المحقق فعلا للعاملين ومقارنته بأدائهم السابق، وتقدير مستوى أدائهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فترة زمنية تقدر عادة بسنة واحدة.

(1) حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 306.

(2) مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012، ص 125

(3) نوري منير، المرجع السابق، ص 338

(4) فيصل حسونة، المرجع السابق، ص 147

(5) زاهد محمد ديري، المرجع السابق، ص 116

الفرع الثاني: خصائص تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تتميز بأربعة خصائص وهي⁽¹⁾:

- إن تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقاً؛
- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف؛
- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم؛
- وأخيراً فإن تقييم أداء العاملين عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، أنها عملية يومية وليست موسمية، وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للعامل، وقد يتم التقييم على أساس سنوي أو نصف سنوي، وقد جرت العادة بأن يتم قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة، كأن تكون كل ثلاثة أشهر من أجل وضعهم في المكان المناسب.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء

باستطاعتنا فهم أهمية تقييم أداء العاملين من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام والعاملين بشكل خاص كالتالي⁽²⁾:

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحن إشرافهم؛
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم؛
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال؛
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف؛

(1) عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، علم الكتاب الحديث، الطبعة الثانية، إربد، الأردن، 2006، ص

(2) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص ص 170-171

- أسلوب تتبعه المنظمات لإستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية وقياسية ومحددة؛
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها؛
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية؛
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس؛
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس في العمل؛
- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين(طاقات غير مستغلة)؛
- يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمات بشكل عام؛
- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات كالتالي:

- أ. أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة : من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي⁽¹⁾:
 - خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة شكوى العاملين أو إتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لإعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية؛
 - النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛
 - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
 - تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقويم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة؛

(1) عادل حرحوش و مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق ص ص 103-105

- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.
- ب. أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين: إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه 'ممتاز' أو 'وسط' أو 'ضعيف' ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء العامل بهذا المستوى أو ذاك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية:
 - التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛
 - الإرتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العامل مع أي منهم، الأمر الذي يقوم في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والعامل؛
 - تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه وإتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- ج. أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين: لعل أبرز الأهداف التي يسعى المدير إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء مايلي:
 - تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛
 - تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة.

المطلب الثالث: مسؤوليات تقييم الأداء

إن أغلب المنظمات العاملة تدعم مسؤولية التقييم في نطاق الأشخاص المباشرين لمسؤولية العاملين في نطاق أدائهم للأعمال ولأسباب تفصيلية سنأتي على ذكرها لاحقاً، لكن بشكل عام يمكننا القول بأن الجهات التالية أكثر شيوعاً في أعداد تقارير الأداء ومراجعتها وهي⁽¹⁾:

1. الرئيس المباشر: إن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة وإلماماً بأداء وسلوك العاملين ويعتبر أكثرهم قرباً من غيره من المسؤولين فهو الأكثر معرفة وتفصيلاً في التقييم ممن سواه، كما أن الرئيس

(1) خضيرة كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق ص 167

أو المشرف المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين وفقاً لطبيعة أهداف وغايات المنظمة، فضلاً عن إمكانية الربط بين العوائد المتحققة للمنظمة جراء السلوك الأدائي في العمل والإخفاقات التي يمارسها الأفراد، ومن هذا المنطق فإن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية وعدالة في التقييم عن ساواه من الآخرين.

وهذه الطريقة تتسم ببعض المزايا منها إعطاء الرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه، كما أنه يشبع الطمأنينة في نفوسهم حينما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم سيقوم من قبل الرؤساء المباشرين، ومن عيوب هذه الطريقة إمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم وهذا ما جعل عنصر الموضوعية منحصراً حينما يدخل عامل التحفيز والشخصية في التقييم.

2. مديرو الإدارة: عادة ما يتحمل مديرو الإدارات مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء أو المشرفون المباشرون للعاملين تحت نطاق مسؤولياتهم، وعليهم بشكل دقيق التأكد من أن هذه التقارير التقويمية قد تم إعدادها بموضوعية وعدالة وبعيدا عن العلاقات الشخصية، ولذا فإن المسؤولية في متابعة التقارير وإعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لإتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها تقع على عاتق مدراء الوحدات الإدارية، لذا فإن دورهم يعتبر ذا أثر فعال في انجاز التقارير النهائية للعاملين في وحداتهم الإدارية.

3. إدارة الموارد البشرية: إن المسؤولية النهائية في إدارة المنظمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث مرتجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعدادها وفقاً للسياسة العامة للمنظمة في إطار تقييم الأداء بصورة عامة، كما إن 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 وإتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بشأن العاملين وهكذا.

المطلب الرابع: أنواع تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى وسائل الإدارة الفعالة، إذ لا ينظر إليها بصورة مجردة وإنما ضمن إطار العملية الشاملة، وفي ضوء هذا يمكن تحديد الأنواع التالية من تقييم الأداء⁽¹⁾:

1. تقييم الأداء المخطط: ويراد به تقييم أداء الوحدة في مدى تحقيق الأهداف المخططة وذلك عن طريق مقارنة المؤشرات الواردة بالمخطط والسياسات الموضوعية مع المؤشرات الفعلية ووفق مدة زمنية

(1) مجيد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص 31

دورية، كأن تكون شهرية وفصلية وسنوية وربما لفترات متوسطة المدى (3-5 سنوات)، حيث تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة الوحدة وتوضع الانحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها، مع الإشارة إلى ضرورة أن تأخذ عملية التقييم في حساباتها الظروف الاقتصادية خلال الفترة ما بين إعدادها ومباشرة التنفيذ عند بدأ السنة المالية المعينة، لكون هذه الفترة ليست قصيرة وربما تحدث تبدلات وتغيرات في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية تؤثر مباشرة على واقعية الأهداف المخططة، كارتفاع أسعار المواد الأولية مثل محلية كانت أو مستوردة مما ينجم عنه ارتفاع في تكاليف الإنتاج والانحرافات في التسويق والأرباح وغيرها ومن الصعب على الوحدة أن تضعها بالحساب، أو قد تظهر سلعة منافسة تزام منتجات الوحدة الاقتصادية وغير ذلك من المتغيرات غير المتوقعة، كل هذه الظروف سواء كان ما يدخل ضمن مسؤولية إدارة الوحدة أو يخرج عن إرادتها لا بد وأن يؤخذ بعين الاعتبار عند إجراء عملية التقييم التي ينبغي لها أن تتعمق في دراسة وتحليل أسباب الانحرافات وعدم الإكتفاء بما تقدمه التحليلات الرقمية من نتائج شكلية فقط.

2. **تقييم الأداء الفعلي:** ويقصد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها ببعض لأجل التعرف على الاختلالات التي حدثت وتأثير درجة ومستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية وهذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعينة ودراسة تطورها عبر فترات محددة خلال السنة كأن تكون عبر الفصول وفي ضوء ما تكشفه المعايير والنسب التحليلية المعتمدة في الوحدة الاقتصادية ويقضي الأمر كذلك مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في نفس الوحدة، إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته الوحدات الاقتصادية المثيلة من النتائج خلال السنة المالية المعينة والسنوات السابقة أيضا.

3. **تقييم الأداء المعياري:** ويقصد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية ويأخذ ذلك نوعين من المقارنة، فإما أن يتم عن طريق مقارنة النتائج التي حققتها الوحدة لمختلف فعاليتها كالإنتاج والمبيعات والأرباح والقيمة المضافة مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكون مقياس للحكم في ما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا، وعادة ما توضع الأرقام المعيارية المذكورة في ضوء مجموعة من الاعتبارات منها الإمكانيات والقدرات الإنتاجية للوحدة والوحدات المشابهة في الداخل والخارج وغيرها، أما المستوى الآخر للمقارنة فيتم عن طريق مقارنة النسب والمعادلات الفعلية مع النسب والمعدلات المعيارية وكنسبة السيولة وعائد الإستثمار وإنتاجية الأجر ومعدل البيع... إلخ.

4. **تقييم الأداء العام:** ويشمل هذا النوع من تقييم الأداء كل جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية وإستخدام جميع المؤشرات المخططة الفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم والتميز بين أهمية نشاط وآخر

وذلك عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة الوحدة، كل وزن يشير إلى مستوى الأرجحية الذي تراه الإدارة العليا لكل نوع من أنواع النشاط كأن يعطي حجم الإنتاج أرجحية عليا على بقية الفعاليات أو قد تعطي ربحية المشروع هذه الأرجحية أو عائد الإستثمار... الخ، وباستخدام هذه الأرجحيات ومؤشرات النتائج المخططة والفعلية والمعيارية يتم التوصل إلى درجة التقييم الشامل لأداء الوحدة الاقتصادية. ويتم تقييم الأداء من قبل عدة أشخاص نذكر منهم⁽¹⁾:

أ - التقييم من قبل الزملاء: هناك أنظمة تشترط أن يتم تقييم الفرد ليس من قبل المدير فقط بل من مجموعة من العاملين في إدارة المؤسسة، بحيث يقيم كل فرد أفراد آخرين وتكون نتيجة التقييم لكل فرد هي متوسط تقييم زملائه له؛

ب - التقييم من قبل الخبراء : هناك منظمات تستعين بأطراف خارجية مستقلة كمكتب إستثمارات متخصص يجري التقييم للفرد؛

ج - التقييم من قبل الزبائن : تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض الأفراد العاملين لديها خاصة الذين يعتبر حسن التعامل العنصر الأهم في تقييم أدائهم.

(1) سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس، 2007 ص 49

المبحث الثاني: خطوات وطرق تقييم الأداء

المطلب الأول: خطوات تقييم الأداء

تمر عملية تقييم الأداء بأربع خطوات أساسية وهي⁽¹⁾:

1- تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء

إن أول خطوة في تقييم الأداء هي تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه عند تقييم أداء الأفراد ، مما يعني تحديد الأبعاد التي سوف تستخدم في قياس الأداء والبعد هو جانب من جوانب الأداء يمكن أن يستخدم لتحديد مدى فعالية وكفاءة الفرد في قيامه بعمله مثل الأداء وسلوكيات العمل... وغيرها.

إن تقييم الأداء يجب أن يركز على أبعاد ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته ، وهناك يجب أن يتم تحديد أبعاد تقييم الأداء استنادا إلى نتائج تحليل الوظائف وبصرف النظر عما إذا كانت أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف المؤسسة أو مرتبطة بمحتوى العمل الذي يظهر تحليل الوظائف الذي يعتبره Ivancevich العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهمية تلك المعلومات ومدى إرتباطها بطبيعة العمل ، ويجب أن يتم إختيار الأبعاد التي تتوفر على عدة خصائص أهمها أنها قابلة للقياس ، وأنها خضعت لسيطرة الفرد كما أنها تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة.

2- قياس الأداء الفعلي للأفراد

تنصب عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد على تحديد درجة أو رتبة مدى وجود أداء الفرد في كل بعد من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة فقد تستعمل بعض المؤسسات قياس مكون من خمس درجات مثلا (1، 2، 3، 4، 5) أو تستخدم رتبة وصفية مثل (ممتاز، جيد جدا، جيد، مرضي)، وقد تكون أحيانا من السهل تقييم الأداء بشكل كمي وذلك في حالة تقييم حجم الإنتاج أو التصميمات التي أنجزها الفرد.

3- توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم آرائهم

غالبا ما يثار في بعض المؤسسات سؤال وهو هل من الأفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم آرائهم أم لا؟ وهذا السؤال في حقيقة الأمر يعتبر سؤال فكيف يتم تقييم أداء الأفراد ، ثم يحجب عنه نتائج التقييم وقد وصل الأمر في بعض المؤسسات الحكومية أن يطلق على تقييم الأداء بـ"التقارير السرية" حيث تعتبر سرية حتى بالنسبة للفرد الذي يتم تقييم أدائه.

(1) أرزي فتحي ، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة الاسمنت و مشتقاته سعيدة ،رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسبير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، الجزائر ، 2012 - 2013 ص ص 313 ، 316.

إن الأساس في عملية التقييم هو توفير معلومات مرتدة الأفراد عن نواتج تقييم أدائهم لكي يكونوا على دراية بنقاط القوة ونقاط الضعف في أدائهم السابق وبالتالي الاستفادة من هذه المعلومات في تحسين أدائهم المستقبلي.

4- إدارة و تحسين الأداء

إن أساليب تقييم الأداء قد تؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء كما أنها قد تؤدي إلى نتائج عكسية ، فقد تنتهي بصراع وتعارض بين الفرد ورئيسه المباشر ، ولتحسين ذلك يجب أن تقوم فلسفة تقييم الأداء في المؤسسة على تحسين أداء الأفراد وليس عقابهم أو مكافأتهم ، ولتحقيق الفعالية المطلوبة في إدارة وتحسين الأداء يجب مراعاتها كالآتي:

-إكتشاف أساليب ضعف الأداء وتقديم حلول فورية ومبتكرة لها، ومن أهم مسببات ضعف أداء الفرد هي الدافعية والقدرات والعوامل الموقفية(الظروف التي يعمل فيها الفرد)؛

-توجيه الإهتمام لأسباب ضعف الأداء، وذلك من خلال وضع خطة عمل تنفيذية للقضاء عليها، فإذا كان السبب في ضعف الأداء يرجع في انخفاض دافعية الفرد مثلا، فيمكن تقديم حل لهذه المشكلة عن طريق وضع نظام للحوافز، وضع آلية الاعتراف والإشادة بالأداء الجيد؛

-تمكين الفرد من إتخاذ الإجراءات التصحيحية للأزمة لتحسين الأداء ، يجب إعطاء الفرد السلطة والصلاحيه اللازمة لتحسين الأداء، وهنا يتحول دور الرئيس من إعطاء الأوامر والتعليمات الأزمة إلى التدريب والتوجيه والإرشاد فضلا عن توفير الموارد والظروف المناسبة لتحسين أداء الأفراد؛

-وضع نظام متكامل لربط نتائج تقييم الأداء بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل تصميم الوظائف والترقية والنقل وغيرها مع تقييم أداء الأفراد بهدف محدد هو تحسين الأداء وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

المطلب العثوي: طرق تقييم الأداء

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المؤسسات، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة كما يلي:

الفرع الأول: الطرق التقليدية في تقييم الأداء

1. طريقة الصفات والسمات

يتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لإعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية⁽¹⁾:

أ. تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي... الخ وهكذا يتم إعتداد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء للعمل، والجدول رقم (1) الموالي يبين ذلك بوضوح.

(1) خضير كاضم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سابق ص ص 154، 157

الجدول رقم (1): نموذج صفات و معايير التقييم للعاملين

ممتاز جيد جيدا جيد مقبول ضعيف	المقياس الصفات
	مستوى الأداء
	العلاقة مع رؤسائه بالعمل
	العلاقة مع زملائه بالعمل
	العلاقة مع المراجعين
	تحمل المسؤولية
	المحافظة على أوقات الدوام الرسمي
	الدقة في انجاز العمل
	السرعة في انجاز العمل
	القدرة على اتخاذ القرار
	الانضباط في العمل
	المهارة الفنية
	روح المبادرة و الإبداع
	المقترحات و المساهمات التطويرية للعمل
	المجموع

المصدر: خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، المرجع السابق ص 155

- ب. إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها، مثلا ممتاز، جيد جيدا، جيد، مقبول، ضعيف وهكذا.
- ج. تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها كما في الجدول رقم (2) الموالي:

الجدول رقم (2): نقاط تقييم المعايير الصفات أو السمات

الدرجة	النقاط
ممتاز	10 نقاط
جيد جيدا	8 نقاط
جيد	6 نقاط
مقبول	4 نقاط
ضعيف	2 نقطة

المصدر: خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق ص 156

د. يتم وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض كما هو في الجدول رقم (1)، يتم إعداده لتقييم الأداء يطلق عليه " نموذج تقييم أداء العاملين " .

هـ. يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.

و. يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يصاب غ من خلالها لتحديد مستوى التقييم للموظف كان تكون المعايير التقييمية كالآتي :

90 - 100 ممتاز؛

80 - 89 جيد جيدا؛

70 - 79 جيد؛

60 - 69 متوسط؛

50 - 59 مقبول؛

49 فأقل ضعيف.

ز. يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقا.

بالرغم من السهولة التي تنطوي عليها طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين وسهولة التطبيق له إلا أنه يتميز بالعديد من العيوب كتميز المقيم لإحدى الصفات تدعوه لإعطاء نفس التقييم للصفات الأخرى زيادة أو نقصان أو اللبونة في التعامل، فضلا عن استخدامها لجميع الوظائف لا يحقق العدالة التامة بهذا الخصوص، سيما وأن الوظائف الإدارية والمحاسبية والتنظيمية والفنية لكل منها سمات مختلفة عن غيرها، مما يجعل التقييم غير موضوعي وعادل في كثير من الأحيان.

2. طريقة الترتيب

ووفقا لهذه الطريقة يتم ترتيب العاملين حسب معيار الجدارة والكفاءة، و ذلك بشكل متدرج من أعلى درجة، ثم يتم جمع الدرجات التي حصل عليها العامل، ويحدد ترتيبه العام ⁽¹⁾. وهذا ما يوضحه الجدول رقم (3) الموالي:

الجدول رقم (3) ترتيب العاملين حسب معيار الجدارة والكفاءة

الترتيب	المجموع	حل المشكلات	التعاون	المواظبة	القيادة	الصفة
2	8	1	1	2	4	احمد
1	9	1	0.5	4	3.5	حازم
3	7	2	1	2.5	1.5	محمود

المصدر: محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية - مصر - 2007 ص 224

3. طريقة المقارنة الزوجية⁽²⁾:

تعتمد هذه الطريقة في تقييم الأداء على مقارنة كل فرد في المجموعة مع كل فرد آخر وفقا لكل معيار من معايير التقييم، فلذا كان لدينا مثلا خمس أفراد مطلوب ترتيبهم على حسب أفضلية كل منهم في أداء العمل وفقا لمعيار "جودة الأداء" مثلا، فإننا نقوم بعمل مقارنات كما في الجدول رقم (4) الموالي، وفي كل مقارنة نحدد الفرد الأفضل عن طريق وضع علامة (+) والفرد الأقل عن طريق وضع العلامة (-)، ثم نقوم بحصر علامات (+) التي حصر عليها كل فرد ونقوم بترتيب جمع أفراد المجموعة على حسب عدد علامات (+) التي حصل عليها كل منهم بحيث يكون الأفضل من حصل على أكبر عدد من علامات (+) ثم الذي يليه... وهكذا.

(1) محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 204

(2) صلاح الدين عبد الباقي، و آخرون، إدارة الموارد البشرية. مركز الإسكندرية للكتاب - مصر - 2007 ص 224

الجدول (4) نموذج تقييم المقارنة الزوجية.

الصفة (السلوك)					
الأفراد المطلوب تقييمهم					
هـ	د	ج	ب	أ	
-	+	+	+		أ
-	+	+		-	ب
-	-		-	-	ج
-		+	-	-	د
	+	+	+	+	هـ
0	4	3	2	1	مؤشر الأفضلية
الخامس	الثاني	الأول	الثالث	الرابع	الرتبة

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب - مصر - 2009 ص 247 .

وتصلح طريقة المقارنة الزوجية في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين حيث يزيد عدد المقارنات بشكل كبير مع زيادة عدد الأفراد المطلوب تقييمهم ، ففي المثال السابق لكي نقيم عدد 5 أفراد قمنا بإجراء عدد 10 مقارنات كالآتي :

أ ب	ب ج	ج د	د هـ
أ ج	ب د	ج هـ	
أ د	ب هـ		
أ هـ			

ويمكن حساب عدد المقارنات الزوجية المطلوب إجرائها بين عدد من الأفراد باستخدام المعادلة التالية⁽¹⁾ :

(1) صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، المرجع السابق ص 248

ن(ن-1)

$$\frac{\text{عدد المقارنات الزوجية}}{2} = \frac{\text{عدد المقارنات الزوجية}}{2}$$

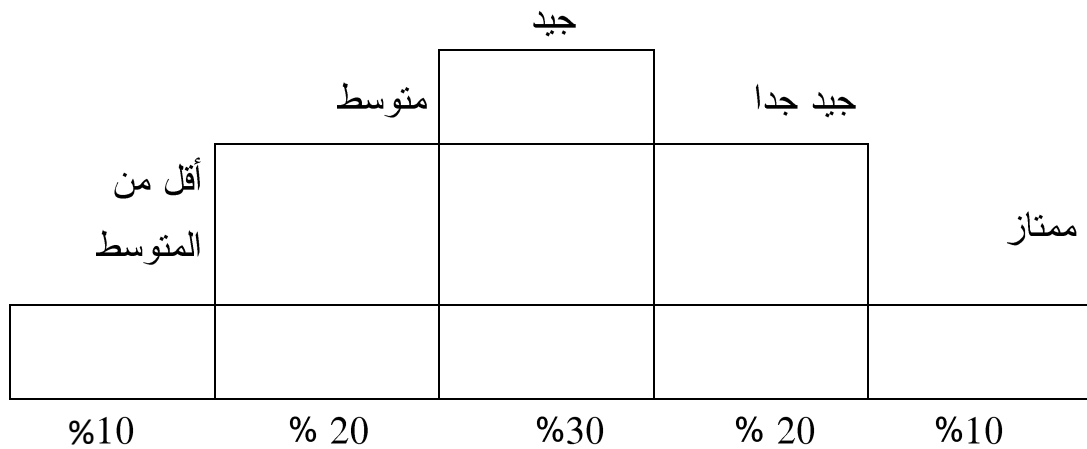
حيث ن = عدد الأفراد المطلوب تقييمهم
وفي المثال السابق :

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{(1-5)5}{2} = \frac{4 \times 5}{2} = 10 \text{ مقارنات}$$

4. طريقة التوزيع الإلزامي

يتم وفق هذه الطريقة تقويم العاملين حسب المنحنى الطبيعي، والذي يشير بدوره إلى أن عدد كبير من الأفراد يكون قريباً من الوسط الحسابي، أي متوسطي الكفاءة، ونسبة قليلة من الأفراد المتفوقين، ونسبة قليلة من الأفراد المنخفضين، وهذا ما يوضح الشكل رقم (7) الموالي:

الشكل رقم (07): درجات التوزيع الإلزامي



المصدر: سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص102

ومن الشكل نلاحظ أن على المدير توزيع عدد العاملين لديه في المؤسسة على هـ هـ هذه الدرجات فلذا كان لديه (20) عاملا فانه سيعطي (2) منهم تقدير ممتاز، و(4) منهم تقدير جيد جدا، و(8) منهم تقدير جيد، و(4) منهم تقدير متوسط، و(2) منهم تقدير أقل من المتوسط.

وعلى الرغم من أن هذه الطريقة عند تطبيقها تحقق عدة مزايا أهمها أنها تضع أسسا محددة لعملية التقويم بدلا من اعتمادها على التعميم، إلا أنها تعاني من نقاط ضعف أبرزها أنه في المجموعات الصغيرة لا يمكن تقسيم العاملين على النسب السابقة في الشكل ويمكن حل هـ هـ المشكلة بالاعتماد على هـ هـ النسب بشكل تقريبي، وأنها موضوعة للاسترشاد ولإجبار المديرين على توزيع العاملين على عدة تقديرات⁽¹⁾.

5- طريقة القوائم

طبقا لهذه الطريقة يتم وضع مجموعة من الجمل التي تصف مستوى أداء العاملين وأمام كل عبارة (نعم- لا) ويطلب من المقوم أن يضع العلامة المناسبة بالنسبة لكل فرد من مرؤوسيه ثم تسليم هذه القائمة إلى إدارة القوى العاملة التي تقوم بوضع أوزاناً نمطية لكل إجابة ثم تجمع هذه الأوزان، ويكون الناتج هو مقدار كفاءة الفرد⁽²⁾، والجدول (5) الموالي يوضح أمثلة لبعض هذه العبارات المستخدمة:

(1) سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص ص 102، 103؛

(2) محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 228.

الجدول رقم(05): قائمة العبارات المستخدمة لمشرف على قسم الإنتاج

نعم	لا		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يظهر تحيزا في معاملته لمروسيه.	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقدم تقريرا عن أعماله بانتظام.	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إنتاجه يتميز بالجودة.	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نادرا ما ينسى قرارات الإدارة.	4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	علاقته بمروسيه طيبة.	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتخذ قرارات سريعة و ناجحة.	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يشجع مروسيه على العمل و المبادرة.	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يولي اهتمام بالمستهلكين.	8
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقدم مقترحات ناجحة.	9
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتبع التعليمات بدقة.	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتهرب من المسؤولية.	11
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يظهر تحفيزا في معاملة مروسيه.	12
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نادرا ما يرتكب أخطاء.	13

المصدر:مصطفى نجيب شاويش،إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)،دار الشروق للنشر و التوزيع،الطبعة العربية الثالثة،عمان_الأردن،2005،ص95.

الفرع الثاني: الطرق الحديثة في التقييم

1 طريقة الأحداث الحرجة أو المهمة

تعتبر هذه الطريقة من الطرائق الجيدة إذا تم استخدامها بطريقة صحيحة، وهي تبنى على قيام المدير أو الرئيس المباشر بمتابعة العاملين بشكل مستمر، وتسجيل الأحداث الإيجابية والسلبية التي تصدر عنهم، ويقوم كذلك بتسجيل سلوك كل فرد منهم اتجاه الأحداث المهمة في سجل خاص (سجل الأداء) لهذا الغرض، وبهذا تتوفر لدى المدير أو الرئيس المباشر معلومات تفصيلية دقيقة عن أداء الفرد، بحيث يتمكن على أساسها من تقييم أدائه بدقة وموضوعية بعيدا عن التحيز والتحكم الشخصي، ويلزم لنجاح هذه الطريقة عدة شروط منها:

- على المدير أن يكون مستوعبا لطبيعة عمل كل فرد من مرؤوسيه وما يتضمنه من أحداث هامة ونقاط حرجة؛

- وأن يناقش هذه الحالات والأحداث الحرجة والمهمة مع مرؤوسيه والاستماع إلى وجهة نظرهم فيها؛

- أن يسجل المدير تصرف الفرد حال حدوثه ومناقشته معه لتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية فيه، لكي يتمكن من تحقيق الفائدة المطلوبة من عمليات التسجيل والمناقشة؛

- تأخير مناقشة الأحداث مع الأفراد قد يؤدي إلى إفراغ هذه الطريقة من محتواها العملي الهادف، والتأخير يفسح المجال أمام استمرار الأحداث السلبية وتكرار حدوثها.

وقد تبدو هذه الطريقة مكلفة من حيث الوقت والجهد، إلا أن المدير الذي يمارسها عدة مرات سيتعود عليها وينتقن أدائها، ومن عيوب هذه الطريقة هو أن ذكر الحدث أو التصرف عملية واقعية موضوعية، إلا أن تفسيرها قد يكون متأثرا بعوامل أخرى غير موضوعية⁽¹⁾.

2 طريقة الاختيار الإلزامي

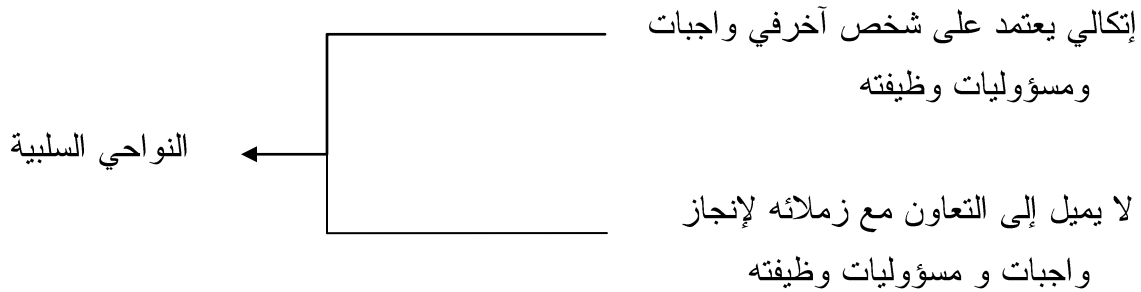
من عيوب الطرائق السابقة، تحيز المدير شعوريا أو لا شعوريا لأفراد معينين عند تقويمه لأدائهم بحيث يقوم بإعطائهم تقديرات أعلى مما يستحقون، بسبب تأثره بالمستوى الذي يتمتعون به من الكفاءة في مجال محدد، أو بسبب العلاقات الشخصية التي تجمعهم معهم أو لأي سبب آخر، وللتغلب على هذه العيوب فقد استخدمت

(1) سعد عامر أبو شندي، المرجع السابق، ص 104-105.

طريقة الاختيار الإلزامي، وفيها لا يدرك المدير كيف تفسير الإجابات التي يعطيها أو يختارها، وبذلك فلا مجال لمحاباة مجموعة من العاملين أو إعطائهم تقديرات أعلى أو أقل مما يستحقون. وتقوم هذه الطريقة على تكوين مجاميع عديدة من الجمل، تضم كل منها أربع جمل، إثنان تمتلك الصفات المرغوبة مثال ذلك:



وإثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد المراد تقويمه مثال ذلك:



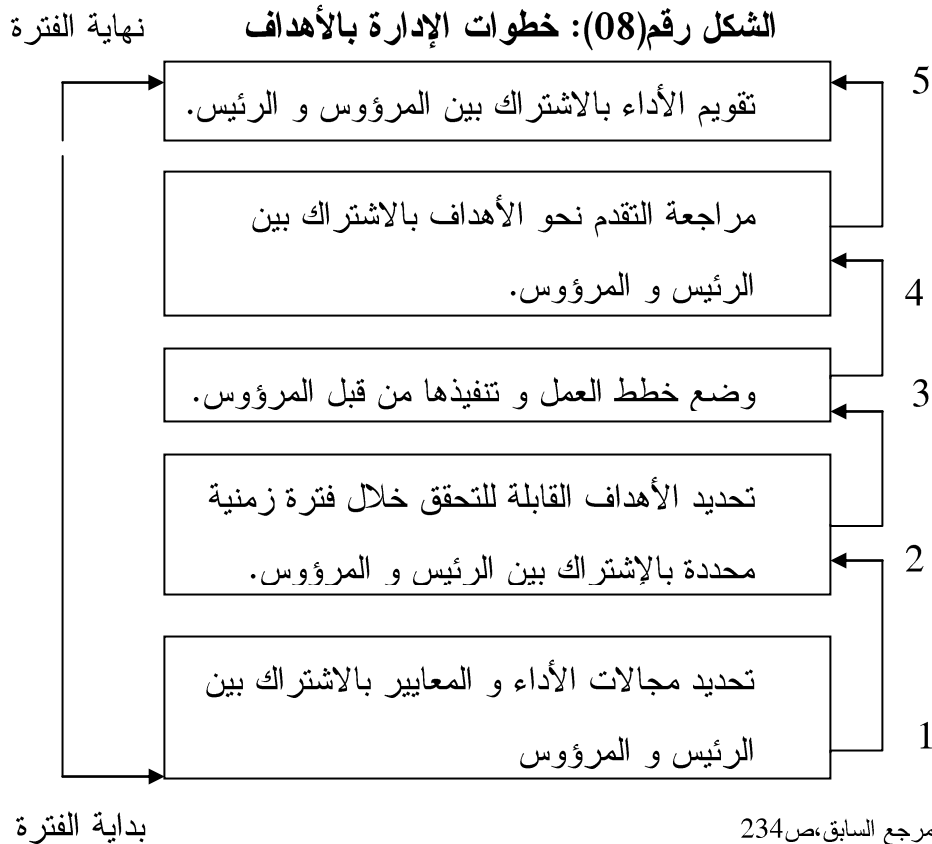
وعند التقييم يقوم المدير بإختيار إثنين فقط من الجمل الأربعة، بإعتبار واحد تمثل الصفة المرغوبة في أداء الفرد المقوم، والأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أدائه، والغرض من وضع أربع جمل في كل مجموعة هو لأجل أن يكون واضحا للمدير أن هناك صفتين إيجابيتين وصفتين سلبيتين في سلوك وأداء الفرد، ولكل جملة من هذه الجمل درجة أو وزن معين لا يعرفه المدير (وهذه هي مصدر موضوعية هذه الطريقة) إذ تسلم بطاقات التقييم لمدير الأفراد الذي يحدد الأوزان أو الدرجات ويحسب التقدير النهائي للعاملين. ويؤخذ على هذه الطريقة صعوبة فهمها بسبب تعقدها، وحاجتها إلى خبرة ومهارة في تصميم الثنائيات، وعدم ضمان سرية الأوزان⁽¹⁾.

3 طريقة الإدارة بالأهداف

ترتكز هذه الطريقة على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد

(1) سعد عامر أبو شندني، المرجع السابق، ص ص 103 - 104؛

الأهداف الواجب الوصول إليها ويتم ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية⁽¹⁾:
 - يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول إلى الصيغة النهائية لهذه الواجبات والمسؤوليات؛
 - يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية في آن واحد فمثلا نكتفي بالقول أنه من الضروري زيادة الإنتاج، ولكي يجب القول بأننا على استعداد لزيادة حجم الإنتاج بمقدار خمس وحدات في الشهر الواحد؛
 - تناقش هذه الأهداف مع الرئيس المباشر ويتم الاتفاق على سبل الوصول إليها؛
 - يتم مراجعة التقدم نحو الأهداف بانتظام خلال كل فترة زمنية يتم الاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوس؛
 - بعد أن تنتهي المدة المحددة لتحقيق الأهداف يقوم المرؤوس بتقويم نفسه موضحا ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها معززا ذلك بحقائق رقمية؛
 وبالإمكان النظر إلى طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنها عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل رقم(8)الموالي:



المصدر: محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص234

(1) محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص ص 233-234.

المطلب الثالث:مقاييس الأداء

أولاً:مقاييس الأداء

مقاييس الأداء هي العوامل والمعايير التي يتم قياس أداء العاملين بموجبها يجب أن يتم تحديد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد، وتنقسم معايير الأداء إلى قسمين هما⁽¹⁾:

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

وتنقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة، ومن البديهي أن يكون قياس العناصر غير الملموسة أصعب في عملية القياس من العناصر الملموسة، ومن الأمثلة عن العناصر الملموسة والتي يمكن قياسها بسهولة عملية حضور الموظف وإنصرافه في الأوقات المحددة ومن الأمثلة عن العناصر الغير ملموسة الأمانة والصدق والانتماء وغير ذلك.

2 -المعدلات: وهي عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف من حيث 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 وجود إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان.

ثانياً: خصائص مقاييس الأداء

1 #الصدق: المقصود بالصدق هنا أن المقياس يقيس ما صمم لقياسه، بمعنى يجب أن نتأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها والتي صمم المقياس من أجلها.

2 #ثبات: هو الوصول إلى نفس النتائج في حالة استخدام المقياس لنفس الحالة ولمرات متكررة.

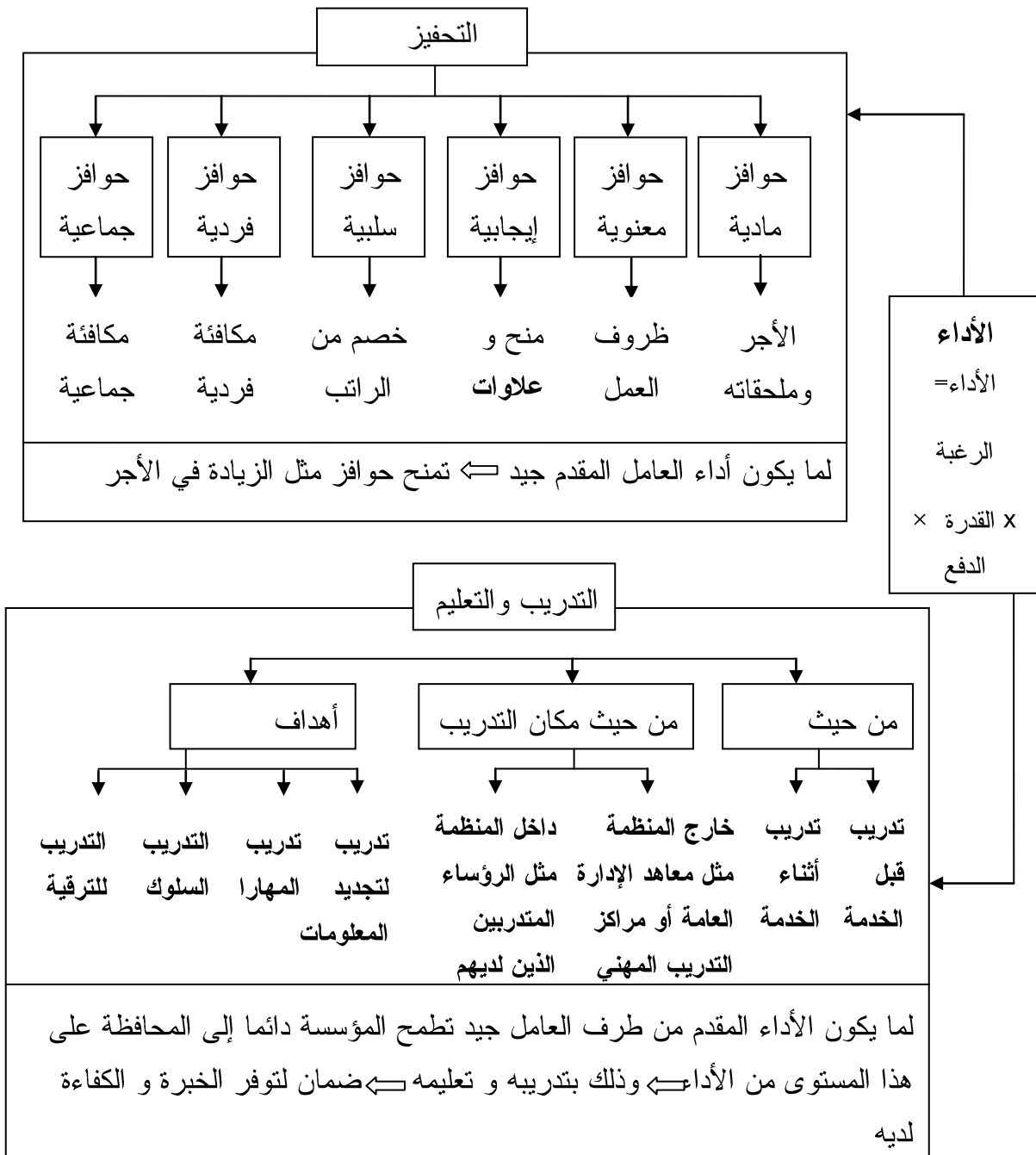
3 #قدرة على التمييز: نعني بذلك تعريف المقاييس وشرح معنى كل منها وتهدف بحيث يتم فهمها بشكل واضح يمنع التداخل في معانيها ويمكن التمييز بينها وفهمها.

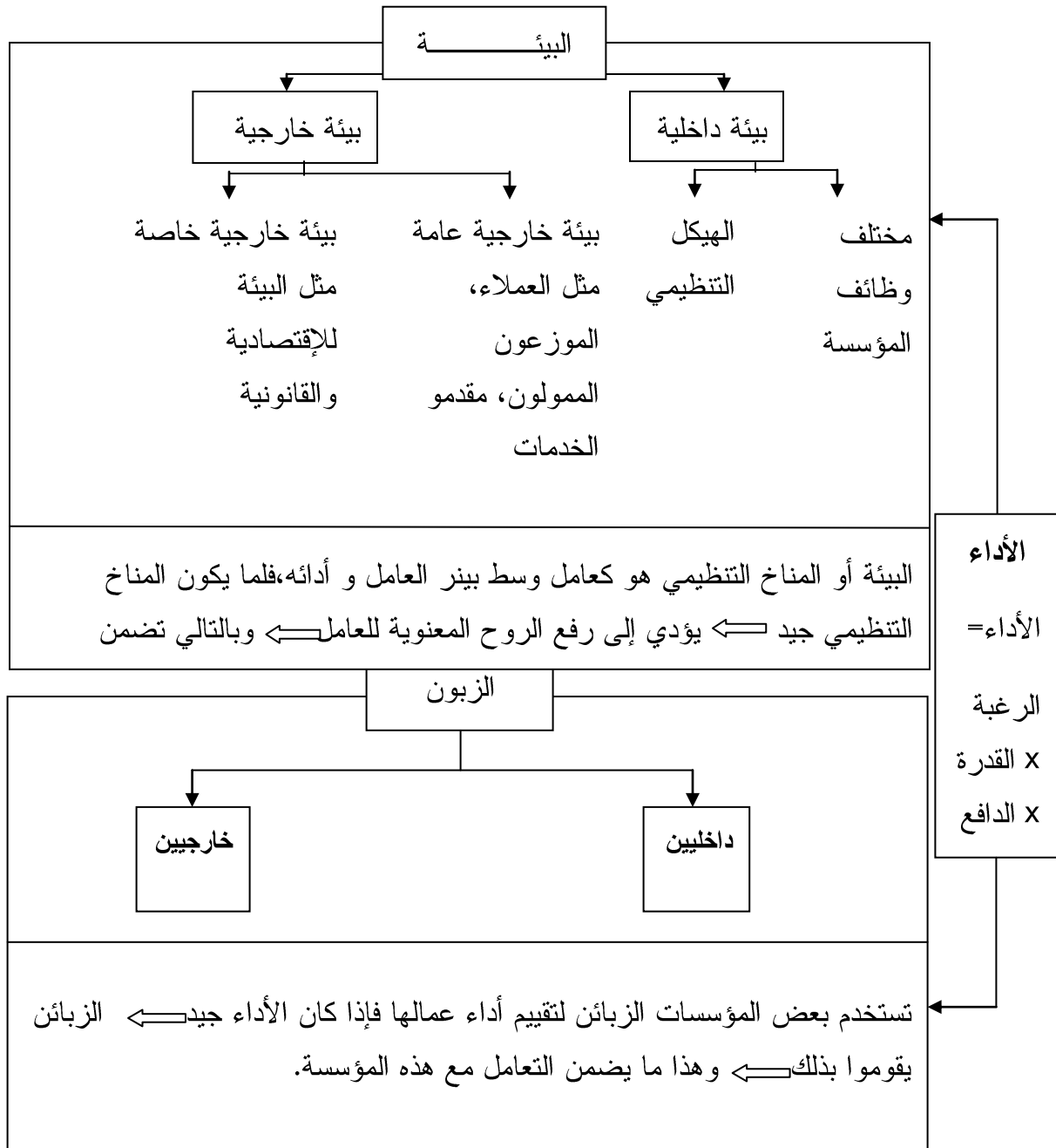
(1) فيصل حسونة،المرجع السابق،ص149-150

المبحث الثالث: أنموذج، معوقات تقييم الأداء و كيفية معالجتها

المطلب الأول: أنموذج نظام تقييم الأداء

الشكل رقم(09): أنموذج تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية





المصدر: من إعداد الطلبة

وإنطلاقاً من الشكل السابق يمكن إستخلاص ما يلي:

كما نعلم أن الأداء الوظيفي أو ما يعرف بالسلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لمجموعة من العوامل هي الدافع والقدرة والرغبة، وقد قامت دراسات سابقة على توضيح هذه العلاقة بالمعادلة التالية⁽¹⁾:

$$\text{الأداء} = \text{الرغبة} \times \text{القدرة} \times \text{الدافع}$$

وكما نلاحظ من الشكل أن الحوافز بكل أنواعها، التعليم والتدريب، البيئة (المناخ التنظيمي) والزيون (إدارة الزيون) تتبع الأداء، أي أن ارتفاع مستوى الأداء يؤدي إلى ارتفاع وجود هذه المتغيرات التابعة، فمثلا كلما كان أداء العامل جيد تقوم المؤسسة بمنحه مكافئة على ما أداه من عمل، والعكس في حالة الأداء السيئ فقد يتلقى حوافز سلبية كالخصم من الراتب.

وبالتالي لدينا علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الأداء والثاني تابع وهو (التحفيز، التدريب، البيئة، الزيون)

ملاحظة

كما تجدر الإشارة إلى أنه قد تختلف أوجه النظر التي تفسر العلاقة بين الأداء والمتغيرات السابقة الذكر، فقد يكون الأداء الوظيفي يتبع المتغيرات السابقة أي كلما توفرت المتغيرات السابقة كلما أدى ذلك إلى ارتفاع رضا العامل وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل ويتمثل في (التحفيز، التدريب، البيئة، الزيون) والثاني تابع وهو الأداء، وفق العلاقة التالية⁽²⁾:

$$y = ax + b + c + d$$

حيث:

y: الأداء c: البيئة

ax: التحفيز d: الزيون

b: التدريب

(1) فيصل حسونة، المرجع السابق، ص 97؛

(2) من إعداد الطلبة.

المطلب الثاني: مشكلات تقييم الأداء و كيفية معالجتها

الفرع الأول: مشكلات تقييم الأداء

لا توجد أمور أو أشياء يقوم بها المدير وتكون محفوفة بالخطر أكبر من تقييم أداء المرؤوسين، فالموظفون يميلون عموماً للتفاؤل فيما يخص تقديراتهم، لذا فإن هذا يصعب من تقييم الأداء، كما أن هناك عدد لا حصر له من المشكلات الفنية التي تثير شكاً حول عدالة العملية برمتها، وفيما يلي بعض هذه المشكلات حول تقييم الأداء:

1 عدم وضوح المعايير

قد يحتوي نموذج تقييم الأداء على معايير غير واضحة للتقييم مما يدع مجالاً لاختلاف التفسيرات التي يمكن أن تعطى لها، فمثلاً ما هو التعريف المحدود لوصف "أداء جيد" أو "أداء مرضي" وما هو المفهوم المحدد لوصف "القدرة على الإبداع" مثلاً⁽¹⁾.

2 تأثير الهالة

ويعرف بأنه انطباع المقيم العام على تقييمه لخصائص وسمات من يتم تقييمه، أو أن تقييمك لشخص حول سمة أو صفة ما (مثل جودة العمل) يؤثر في تقييمك له فيما يخص صفات أخرى. وهذه المشكلة تحدث غالباً مع الموظفين الذين تتباين مشاعرهم نحو المشرفين مما يؤثر ذلك على تقييم المشرف لهم.

3 التزعة المركزية

قد يمتلك المشرفون إتجاهاً مركزياً عند التسجيل في مقاييس التقييم، فمثلاً إذا كان المقياس يتراوح من 1 إلى 7 فإنهم يميلون لتجنب النقاط المرتفعة (6،7) والمنخفضة (1،2) و يقيمون معظم أفرادهم ما بين (3،5)، وإذا استخدمت المقياس البياني فإن هذا الاتجاه المركزي قد يعني أن جميع الموظفين يقيمون بأنهم "متوسطون" وقد يسود ذلك عملية تقييم الموظفين باستخدام المقياس البياني.

4 التميل إلى التساهل أو التشدد

وهي مشكلة في المقاييس البيانية لأن المشرفين لا يطلب منهم بالضرورة تجنب إعطاء موظفيهم تصنيفات وتقييمات عالية (أو حتى منخفضة)، أما إذا قمت بتصنيفهم فإنك مضطر فقط للتمييز بين أصحاب الأداء العالي وأصحاب الأداء المنخفض، أما إذا اضطررنا لإستخدام المقياس البياني المتدرج فحاول أن تقوم بعملية انتشار أو

(1) صالح الدين عبد الباقي و آخرون، المرجع السابق، ص 254.

توزيع للأداء، وقد ينتج اللين من الغرض من التقييم، حيث أشار علماء النفس أن معدلات تقييم الأداء الناتجة للأغراض الإدارية أكثر لنا من التقييمات الهادفة للتغذية العكسية أو تنمية وتطوير الفرد.

وهناك حقيقة يجب أن يدركها المشرفون وهي أن المراقبون أو المشرفون يميلون إلى أن يكونوا أكثر تساهلاً عند تقييم الموظفين لغرض أفعال شخصية لها نتائج ملموسة على الموظفين مثل زيادة الراتب والترقية، ويميلون لأن يكونوا أكثر شدة عند التقييم لغرض نصحتهم وتلافي عيوبهم و تقويم الأداء⁽¹⁾.

5 التحيز

تصبح الأساليب الصادقة غير سليمة نتيجة التحيز من جانب القائمين بالتقييم، قد يحدث هذا لعدة أسباب والتي ترجع إلى النوع والجنس، الثقافة التعليم، الصراع والإضطراب النفسي، رغم أنه من الصعب التعامل في ظل هذا التحيز، فإن الأساليب الوصفية تعطي فرصة أقل للتحيز، وقد يرتبط هذا التحيز بعامل الوقت، فالإنطباع الحالي له تأثير أكبر في التحيز في التقييم وقد لا يحدث ذلك في ظروف أو فترة أخرى.

6 - التضخيم في التقدير

العنصر الآخر الذي يحد من التقييم وفعاليتته، هو الاتجاه نحو تضخيم أو تكبير التقديرات، ففي بعض الأحيان يتم التضخيم التدريجي في هذه التقديرات بمرور الزمن فقد يتم في بعض التنظيمات أن يلجأ القائمون بالتقييم إلى تضخيم أو المبالغة في التقديرات في كل الأوقات⁽²⁾.

الفرع الثاني: كيفية معالجة مشكلات التقييم:

ويمكننا علاج هذه المشكلات عن طريق العمليات التالية⁽³⁾:

أ - وضع وصف تفصيلي للمعايير المستخدمة وتزويد القائم بالتقييم بأمثلة توضيحية حتى لا تختلف التفسيرات المعطاة لنفس المعيار، فمثلاً يمكن وصف "أداء جيد" بأنه القدرة على إنجاز مهام العمل في الوقت المحدد لها بدون تأخير أو "إنتاج 50 وحدة في الساعة" وهكذا؛

ب - استخدام أساليب التقييم الرتيبة مثل الترتيب التبادلي، المقارنة الزوجية أو عن طريق استخدام طريقة التوزيع الإجباري؛

(1) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2007 صص 152-153.

(2) مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص ص 152، 153.

(3) صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، المرجع السابق، ص ص 254-257.

ج - يجب على القائمين بالتقييم أن يعرفوا أولاً هذه المصادر للتحيز وأن يدركوا أن العواطف والمشاعر قد يكون لها تأثير على نتائج تقييم أداء مرؤوسيه، كما يفضل أن يحتفظ القائم بالتقييم بمذكرات لتسجيل جوانب الأداء والسلوك التي يقوم بها الفرد خلال فترة التقييم أول بأول دون الرجوع إلى هذه المذكرات عند القيام بالتقييم تجنباً لتدخل المشاعر والعلاقات الشخصية، وبالتالي يكون التقييم أكثر موضوعية وبعيداً عن التحيز، ويعتبر استخدام أسلوب الوقائع الحرجة من أساليب التقييم المناسبة لعلاج مشكلات التحيز والأخطاء الفردية في التقييم؛

د - لابد من تقييم الأداء على مستويين هما:

- قياس مدى مساهمة الفرد في أداء الجماعة؛

- قياس أداء الجماعة أو فريق العمل ككل.

ولا بد أن يكون معروفاً مسبقاً لأعضاء فريق العمل، نوعية المقاييس التي سوف تستخدم لقياس الأداء الفردي وتلك التي سوف تستخدم لقياس الأداء الجماعي، كما يفضل أن تحتوي مقاييس الأداء الفردي على معايير تقيس سلوك التعاون مع الآخرين وتبادل المعلومات والخبرات، الالتزام، الولاء... الخ، كما تحتوي أيضاً على مقاييس لنواتج وجودة الأداء الفردي.

خلاصة الفصل

وعليه لكي تعمل الحوافز بفعالية يجب الإهتمام بالوسائل المستخدمة في عملية تقييم أداء الموظفين، فإذا كانت الحوافز سترتبط بمستوى أداء الفرد إذا لابد أن يشعر الفرد بأن أدائه وأداء الآخرين يقيم بطريقة دقيقة صحيحة وعادلة، ومن الطبيعي أن تختلف دقة وسهولة تقييم الأداء باختلاف نوعية الوظائف وطبيعة الأداء وبذلك فإنه يجب أن يكون الموظف واع لما يتلقاه من حوافز ومدى علاقتها بأدائه وجهده المبدول من أجل التحسين والتطوير.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون
مطاحن بني هارون مؤسسة مطاحن بني هارون

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون

تمهيد

تعتنى نظم الحوافز من الأمور التي تحتاج إلى تنسيق ومقارنة مع أداء العاملين بإعتبارها تقوم عليها أو على وعلى أساسها وبذلك فالعلاقة بين الحوافز والأداء علاقة طردية ومتكاملة، ومن أجل ذلك قمنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون بالقرام فوقة والتي تعرفنا خلالها على مجموعة من المعلومات والتي ساعدتنا في إعداد هذه المذكرة بالإعتماد على مجموعة من وسائل البحث والمتمثلة في الملاحظة الشخصية المقابلة والإستمارة حيث قدمناها إلى مجموعة من العاملين وقد حاولنا الإحاطة بجميع المستويات لتكون المعلومات صحيحة ودقيقة.

المبحث الأول: ماهية مؤسسة مطاحن بني هارون

المطلب الأول: تعريف مؤسسة مطاحن بني هارون

قبل التطرق إلى تعريف مؤسسة مطاحن بني هارون سنقوم بذكر لمحة تاريخية عن مؤسسة الرياض التي هي المؤسسة الأم، والتي تملك فروع عديدة في مختلف ولايات الوطن.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة الرياض "المؤسسة الأم"

تأسست المؤسسة الأم SEMPAC لأول مرة في 22 ماي 1965 حيث كان مقرها في الجزائر العاصمة أين كانت تعتمد على مركزية القرارات.

وفي سنة 1982 وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية أنشأت فروع وهذا نظرا للدور الكبير الذي تلعبه هذه المؤسسة في تطوير الإقتصاد الوطني وتمويل خزينته وهذه الفروع هي:

- الرياض الجزائر؛

- الرياض سطيف؛

- الرياض سيدي بلعباس؛

- الرياض تيارت؛

- الرياض قسنطينة؛

وهذا الأخير يشمل 11 ولاية إدارية وهي:

- قسنطينة؛

- خنشلة؛

- تبسة.

- سكيكدة؛

- سوق أهراس؛

- عنابة؛

- باتنة؛

- الطارف؛

- ميله؛

- أم البواقي؛

- قالمة؛

بالنسبة لمؤسسة الرياض قسنطينة التي أطلق عليها مؤخرا اسم مؤسسة "سميد" وقدر رأس مالها الإجمالي ب: 1700,000,000 دج وفي نهاية التسعينيات حولت إلى شركة بالاسم حيث تم إنشاء وحدات إنتاج تابعة للخواص بشكل مكثف تماشيا مع المعطيات الجديدة.

وفي إطار المخطط المعد من طرف الدولة الذي يرمي إلى إحداث تغيير جذري وهيكلية في الاقتصاد، ثم تنظيم المؤسسات الوطنية على شكل شركات تجارية، وهذا بإحداث شركات فرعية مستقلة على مستوى الوحدات، و من هذا كان تقسيم مؤسسة الرياض قسنطينة إلى شركات فرعية وهي:

- الشركة الفرعية لصناعة الخمائر (بوشقوف قالمة)؛
- الشركة الفرعية للتحليل الخاصة بالنوعية (المخبر المركزي)؛
- الشركة الفرعية لمطاحن سييوس عنابة؛
- الشركة الفرعية لمطاحن الساحل بسكيكدة؛
- الشركة الفرعية لمطاحن مرمورة بقالمة؛
- الشركة الفرعية لمطاحن سيدي راشد بقسنطينة؛
- الشركة الفرعية لمطاحن لعوينات بتبسة؛
- الشركة الفرعية لمطاحن سيدي غريس بام لبواقي؛
- الشركة الفرعية لمطاحن الاوراس بباتنة؛
- الشركة الفرعية لمطاحن الحروش بسكيكدة؛
- الشركة الفرعية لمطاحن بني هارون بميلة.

ومن بين الشركات التابعة لمجمع سميذ بقسنطينة الشركة الفرعية لمطاحن بني هارون المتواجدة مقرها بالقرارم قوقة ولاية ميله التي تتكون من:

- مقر المؤسسة (المديرية العامة)؛
- المركب الإنتاجي والتجاري (فرجيوه)؛
- الوحدة الإنتاجية والتجارية (القرارم قوقة).

هذه الأخيرة التي نحن بصدد دراستها.

الفرع الثاني: تعريف الوحدة الإنتاجية والتجارية القرارم قوقة

أولاً: الموقع والمساحة

تقع الوحدة الإنتاجية والتجارية لدائرة القرارم قوقة ولاية ميله على الطريق الوطني رقم 27 الرابط بين ولايتي قسنطينة وجيجل، تتربع على مساحة قدرها 7 هكتارات، 2 منها مغطاة تشكل سكنات الموظفين

وتحمل هذه الوحدة الرقم التسلسلي التالي : 431281 بمعنى:

43 يشير إلى الرقم الولائي

12 يشير إلى الشهر الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطها

81 يشير إلى السنة التي انطلقت فيها العملية الإنتاجية

وقد بدأت أشغال هذا المشروع في نوفمبر 1977 وانتهت في نفس الشهر من سنة 1983 من طرف شركة وطنية " SONATIBA " وشركة مجرية " BUDAPEST COMPLEXE " وكان ذلك على مراحل:

- تحويل الجانب التكنولوجي في 1976/04/01

- بداية التركيب في 1976/04/14

- نهاية الانجاز في 1976/04/14

نظرا لتأخر أجهزة المطحنة تم تأجيل العملية الإنتاجية إلى غاية 1983/11/05 مع أنه كان من المفروض أن تبدأ نشاطها في سنة 1981.

ثانيا: بطاقة فنية عن الوحدة

بالنسبة لطاقتها الإنتاجية والتخزين فهي كالتالي:

- 1 - الطاقة الإنتاجية: تقدر بـ 1600 قنطار يوميا أي ما يعادل 66 قنطار في الساعة من المادة الأولية (القمح اللين) منها :
 - 1200 قنطار فرينة (دقيق الخبز)؛
 - 400 قنطار نخالة.

2- طاقة التخزين: 125000 قنطار من المادة الأولية (القمح اللين)

- 9000 قنطار فرينة؛

- 3000 قنطار نخالة.

يقدر عدد عمالها بـ: 71 عامل بالإضافة إلى وجود عدد من الممتهنين في مختلف الاختصاصات مرسلين من طرف مركز التكوين المهني بالقرارم قوكة وكذلك من طرف المعهد الوطني المتخصص بميلة.

يسهر على تنظيم وتسيير الوحدة 09 مصالح:

- الأمانة؛

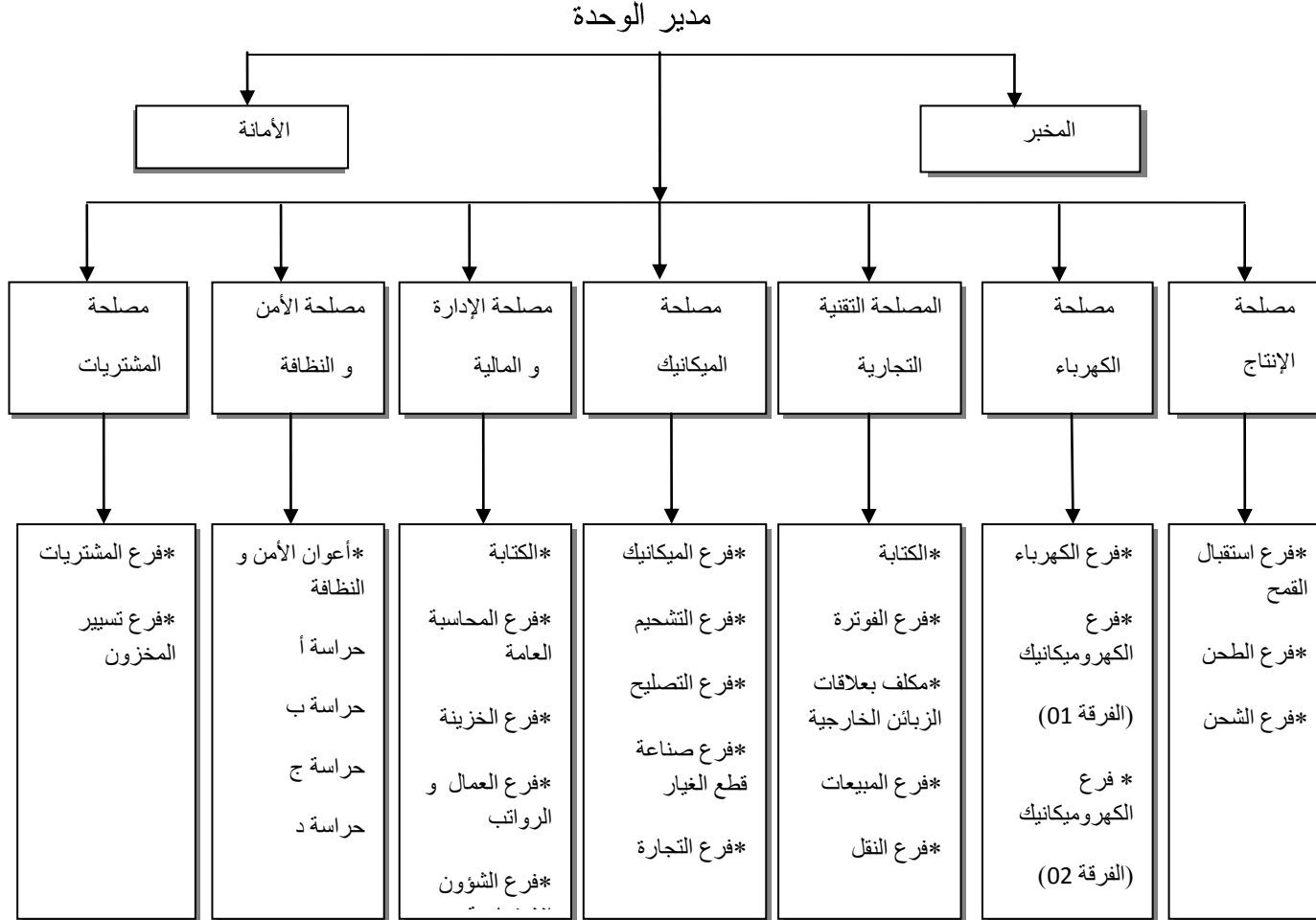
- مصلحة الإدارة والمالية؛

- مصلحة الإنتاج؛

- مصلحة المشتريات ؛
- مصلحة الصيانة الميكانيكية؛
- مصلحة الكهرباء؛
- مصلحة الامن الوقائي؛
- المصلحة التقنية التجارية؛
- المخبو.

والتي سنتطرق اليها في رقم (10) الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لوحدة القرارم قوقة- الوحدة الإنتاجية و التجارية-



المصدر: مصلحة المستخدمين سنة 2006

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة

أولاً: أهمية المؤسسة

لكل مؤسسة أهمية وجدت من أجلها فأهمية مؤسسة مطاحن بني هارون تظهر في استعمال الفريضة في صناعة الخبز الذي يعتبر مادة غذائية أساسية والذي يعتبر من حاجات الإنسان الضرورية طوال السنة، وكذلك استعمالها من طرف محلات الحلويات والعجائن، إضافة إلى البقايا أو ما يعرف بالنخالة والتي تعد نتيجة لعملية الطحن والغرلة للقمح اللين فهي تستعمل كغذاء للحيوانات والدواجن.

وتطويع هذا النوع من المشاريع يرجع إلى:

- كثرة الطلب على هذا النوع من المنتجات فكان غرض المركب تغطية حاجيات السوق وكذا الوصول إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي من مادة الفريضة؛
- نظراً لإتاحة الظروف المناخية من درجة الحرارة والرطوبة وكذا الموقع الإستراتيجي لمزاولة مثل هذا النشاط الاقتصادي، فالوحدة تقع بمحاذاة الطريق الوطني رقم 27 مما يسهل عملية التموين وكذا تسويق المنتج النهائي.

ثانياً: أهداف المؤسسة

إن كل مؤسسة تسعى عند تكوينها إلى تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها وتحقيق المكانة والوصول إلى أعلى المراتب وذلك بأقل فاقد ممكن وهذا لضمان بقائها في السوق ضمن ما يعرف بالمنافسة، ومن بين ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه مايلي:

- إدخال بعض الطرق التقنية و التكنولوجيا الحديثة؛
- العمل على إنشاء وحدة إنتاجية تختص بإنتاج العجائن؛
- إتباع إستراتيجية خاصة وفعالة؛
- إعادة هيكلة المصنع و استقلاليتته؛
- إدخال أساليب و طرق تقنية جديدة، مما يضمن زيادة في الطاقة الإنتاجية وبالتالي تلبية الطلب المتزايد على منتجاتها خاصة الفريضة.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز المطبقة بالمؤسسة

تقوم المؤسسة بتطبيق الحوافز التالية :

1 حوافز مادية إيجابية:

الجدول رقم (6): الحوافز المادية الايجابية المطبقة من قبل المؤسسة

الحافز الممنوح	المبلغ أو كيفية منحه
الأجر القاعدي منحة المردود الفردي	يمنح على شكل عادي لكل العمال تمنح شهريا و تنقط من طرف رئيس المصلحة بالنسبة للمنفذين والمهرة بالنسبة للإطارات تنقط من طرف مدير الوحدة
منحة المردود الجماعي	حسب منتوج المؤسسة والمبيعات
السلة منحة الأقدمية	تمنح 18.000 دج لكل عامل يوميا كل سنة يحصل العامل على 3 نقاط وتقدم له 3% من الأجر الأساسي
تعويض الضرر منحة المسؤولية	خاص بالشركة تعطى من طرف المؤسسة وتقدر بـ: 300.000 دج
منحة المرأة الغير عاملة	تمنح 100.000 دج للمرأة الغير عاملة .
علاوة النقل	تمنح للعمال الذين يقيمون على مسافة تزيد عن 2 كلم من 2-5 كلم تقدم له 66.000 دج من 5-10 كلم تقدم له 76.000 دج من 10-15 كلم تقدم له 96.000 دج من 15-20 كلم تقدم له 116.000 دج من 20-25 كلم تقدم له 126.000 دج
منحة خاصة ببعض المناسبات	تكون على شكل سلفة تفتتح فيما بعد من الأجر القاعدي
المشاركة في الأرباح	تمنح حسب نتائج المؤسسة المحققة ، في حالة ما إذا لم تكن هناك أرباح تمنح لهم منحة تدعى

بمنحة التشجيع	
بعثات تربية وتكوينية إلى المعاهد بالجزائر العاصمة	بعثات ومنح وإجازات دراسية

المصدر : مصلحة المستخدمين سنة 2006

2- الحوافز المعنوية الإيجابية :

تتمثل الحوافز المعنوية الإيجابية فيما يلي :

- الترقية: بالنسبة لهاته المؤسسة فهي ناذرا ما تكون وإذا كانت فتكون في الأغلبية بالنسبة لشغل منصب عامل محل تقاعد أو استقال.
 - كل من يصل إلى سن التقاعد 50 سنة والعمل 20 سنة فما فوق يستفيد كأدنى حد من ترقية خاصة تكون على الشكل التالي:
 - المنفذين يستفيدون من 6 درجات؛
 - المهرة يستفيدون من 5 درجات؛
 - الإطارات يستفيدون من 4 درجات؛
 - منح بعض المستلزمات كل سنة كاللباس؛
 - روح التعاون والعلاقات الطيبة بين العاملين وكذلك بين العمال والإدارة؛
 - إعتراف المؤسسة بالمجهودات الفردية؛
 - الضمان الوظيفي والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة؛
 - حضور الإطارات للملتقيات؛
- ## 3 - الحوافز السلبية:

تقوم المؤسسة باستعمال مثل هذا النوع من الحوافز للضغط على العمال وتوجيههم للعمل الأفضل

وتقويم سلوكهم وتمثل فيما يلي:

- الوقف عن العمل؛
- توجيه الإنذارات؛
- الخصم من الراتب؛
- التحويل للتحقيق.

المبحث الثاني: العينة، مجالات الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات

المطلب الأول: تحديد العينة ومجال الدراسة

أ. تحديد عينة الدراسة

مرحلة تحديد العينة تتطلب من الباحث دقة كبيرة حيث تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات المنهجية لأي دراسة أو بحث علمي وعليها تتوقف كفاءة وصدق النتائج كما أن العينة من أهم المشاكل التي تواجه الباحث الإجتماعي لأنه يتطلب تمثيل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه، فالعينة لا يتم إختيارها بطريقة عشوائية، وقد قمنا بتحديد عينة الدراسة والتي كانت تقدر بـ 60 عاملاً.

ب. تحديد المجال المكاني

أجريت هذه الدراسة في مطاحن بني هارون ببلدية القرارم قوقة ولاية ميله، وجب إختيار المكان الأكثر تناسب مع معطيات البحث حيث تسمح خصائص ومواصفات هذا المكان من تطبيق موضوع الدراسة وقد أجريت هذه الدراسة في مصلحة المستخدمين.

ج. تحديد المجال الزمني

يمثل المجال الزمني المدة التي إستغرقتها الدراسة وذلك خلال الفترة الممتدة بين 23 مارس و 30 أبريل 2014م في مطاحن بني هارون المتواجدة بالقرارم قوقة، حيث قمنا بدراستنا بعد أخذ تصريح من مدير المعهد وبعد إتمام الإجراءات الإدارية بدأنا الإتصال المباشر بمختلف المصالح خاصة مصلحة المستخدمين وكان هذا خلال الأيام الأولى من التربص وبعد الزيارات والإستفسارات التي قمنا بها تمكنا من جمع البيانات ومقابلة أفراد العينة وتوزيع الإستمارات عليها.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

أ. الملاحظة

تعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية في البحث الإجتماعي فيمكن القول أن كل بحث إجتماعي سيستخدم الملاحظة فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يرجع إليها للتحقق من صحة النتائج التي نتوصل إليها وبالتالي تصبح مصدراً رئيسياً لجمع البيانات، فبواسطتها يمكننا أخذ صورة واضحة عن المظاهر فهي تكون مباشرة، حيث لاحظنا الظروف الداخلية مباشرة كظروف العمل، سلوك العمال، طريقة تعامل الرؤساء مع المرؤوسين و العكس، ولقد اعتمدنا عليها نتيجة للمنهج المستخدم.

ب. المقابلة

تعتبر المقابلة كذلك من أدوات جمع البيانات وأكثرها استعمالاً فهي كما يقال تبادل لفظي يتم وجهاً لوجه بين القائم بالبحث وشخص آخر أو أشخاص آخرين، فلقد كانت الإجابات المقدمة من قبل المبحوثين نوعاً ما منطقية وهذا لأنها تمت وجهاً لوجه بيننا، ولقد أعطيت المعلومات مباشرة دون أية وساطة وقدمت بكل حرية.

ج. الإستمارة

لقد كانت الإستمارة الوسيلة أو الأداة الرئيسية في دراستنا الميدانية، وإرتأينا استعمالها لأنها تسهل علينا تفريغ البيانات وتحليلها فيما بعد وقد كان بها 19 سؤال مغلق، فالأسئلة المغلقة تكون إجاباتها محددة وواضحة من طرف المبحوثين وقد قسمت الإستمارة بناءً على الفرضيات والإشكالية المطروحة مسبقاً إلى:

- بيانات شخصية؛
- بيانات حول الحوافز المطبقة؛
- بيانات حول تقييم الأداء.

المطلب الرابع: تحكيم وثبات الاستمارة

أ. تحكيم الاستمارة

عند محاولتنا إعداد الإستمارة قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة وهذا قصد معرفة الأخطاء الموجودة فيها ومحاولة تصحيحها وإدراك النقائص الموجودة فيها، وبعد تحكيمها ووصولنا إلى الإستمارة المطلوبة قمنا بتوزيعها على أفراد العينة محل الدراسة.

ب. ثبات الاستمارة

الجدول رقم(7): كرونباخ ألفا

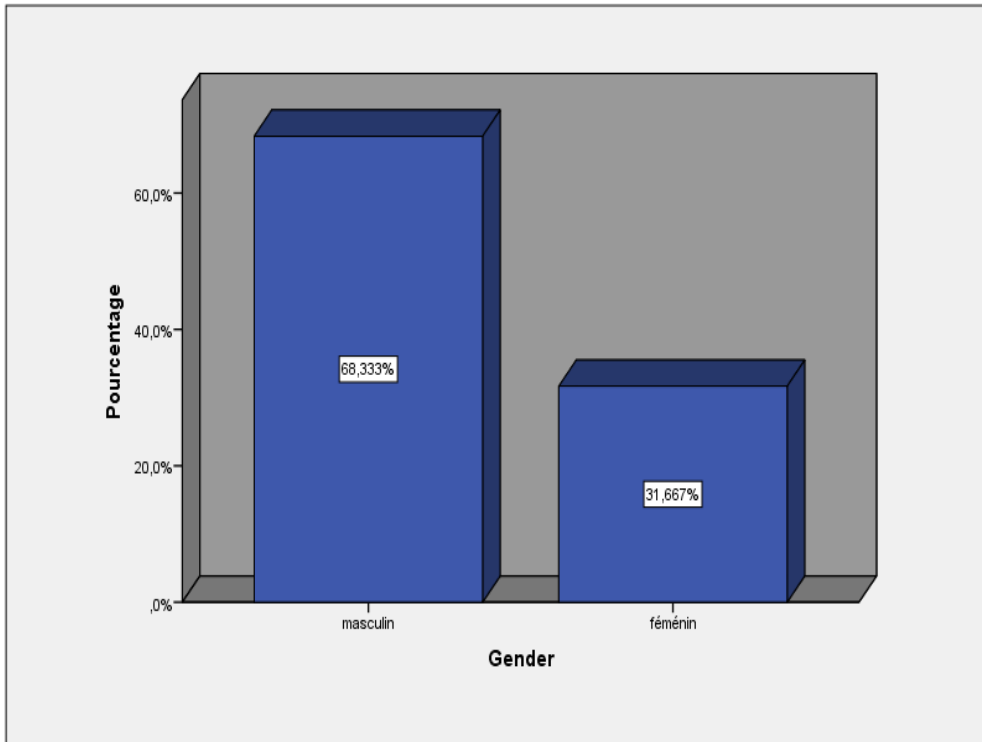
عدد	كرونباخ ألفا	العبرة
5	0,735	نظام التحفيز في المؤسسة
6	0,850	فعالية نظام تقييم الأداء
6	0,861	عدالة نظام تقييم الأداء
4	0,911	معايير نظام تقييم الأداء
21	0,933	كرونباخ ألفا الكلية

المصدر: من نتائج برنامج spss (الإصدار 20)

من خلال نتائج برنامج spss واستعمال كرونباخ ألفا من أجل التأكد من مصداقية وثبات صحة الاستمارة، وجدنا قيمتها الكلية هي (0,933) و هذا يدل على مصداقية الإجابات وثبات الاستمارة في تحليل النتائج، كما قمنا كذلك باستعمال كرونباخ ألفا لمعرفة مدى مصداقية الإجابات و ثبات صحة الاستمارة في كل من المحور الثاني والثالث فكانت قيمة كل محور على التوالي (0,735)،(0,911،0,861،0,850) مما يدل على أن كل من المحورين ذو مصداقية في الإجابات وصحة في ثبات الاستمارة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج محاور الاستبيان
المطلب الأول: تحليل نتائج محور البيانات الشخصية

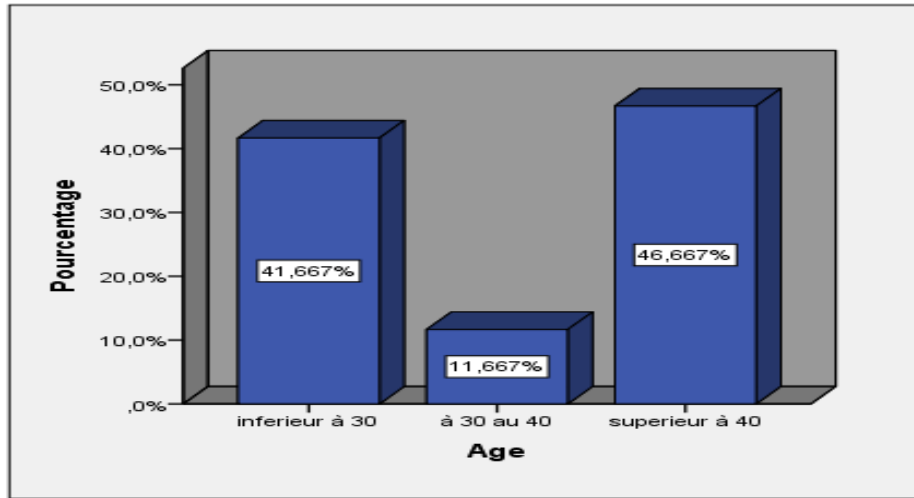
الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من نتائج برنامج spss (الإصدار 20)

التعليق: من الشكل الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس يتبين لنا أن نسبة 68,333 % من العمال تمثلهم فئة الرجال على حساب فئة النساء و هذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة كونها ذات طابع إنتاجي يحتاج يد عاملة ذات طاقات كبيرة.

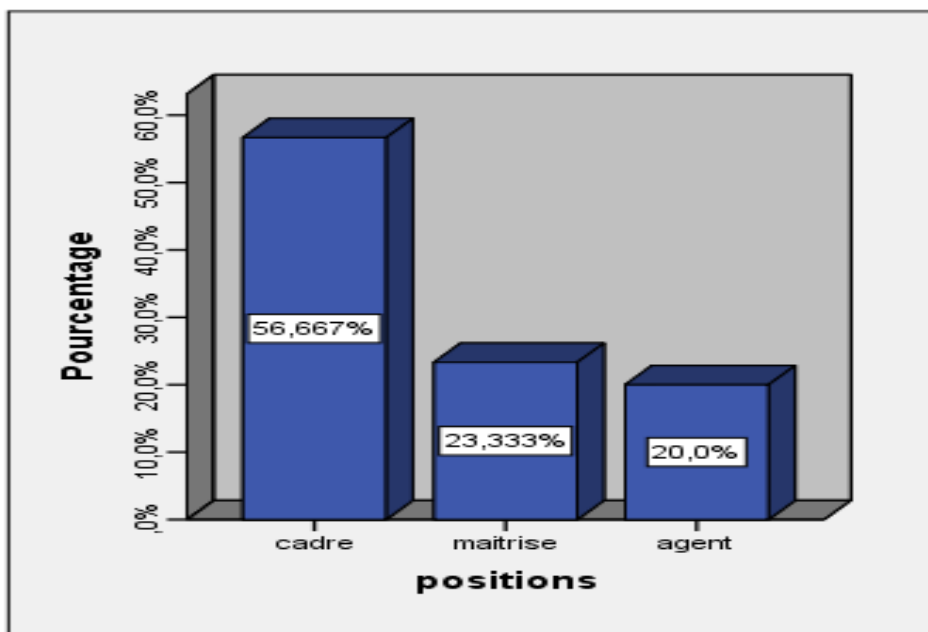
الشكل رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من نتائج برنامج spss (الإصدار 20)

التعليق: من الشكل الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب السن نلاحظ أن فئة العمال الأكبر من 40 سنة والتي تمثل نسبة 46,67% وفئة العمال الأقل من 30 سنة والتي تمثل 41,67% هي الفئة الغالبة، وهذا راجع إلى التوظيف المبكر للعمال أي تقريبا منذ بداية اشتغال المؤسسة، فالمؤسسة لا تزال تستفيد من خبراتهم لحد الساعة، وإعتماد المؤسسة على فئة الشباب راجع إلى محاولتها لتعويض العاملين الذين أحيلوا إلى التقاعد بهذه الفئة.

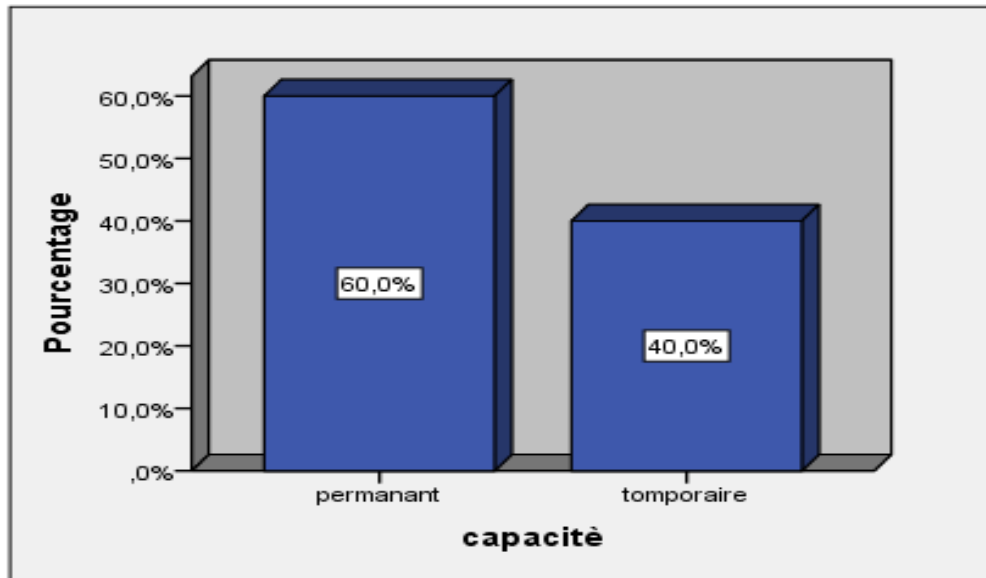
الشكل رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب المناصب



المصدر: من نتائج برنامج spss (الإصدار 20)

التعليق: من الشكل الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المناصب يتبين لنا أن فئة الإطارات تمثل أعلى نسبة وهي 56,67% وهذا راجع إلى إعتقاد المؤسسة على عمال ذو مستوى تعليمي عالي وكذلك توظيفها لعمال جامعيين المستفيدين للعقد ما قبل التشغيل.

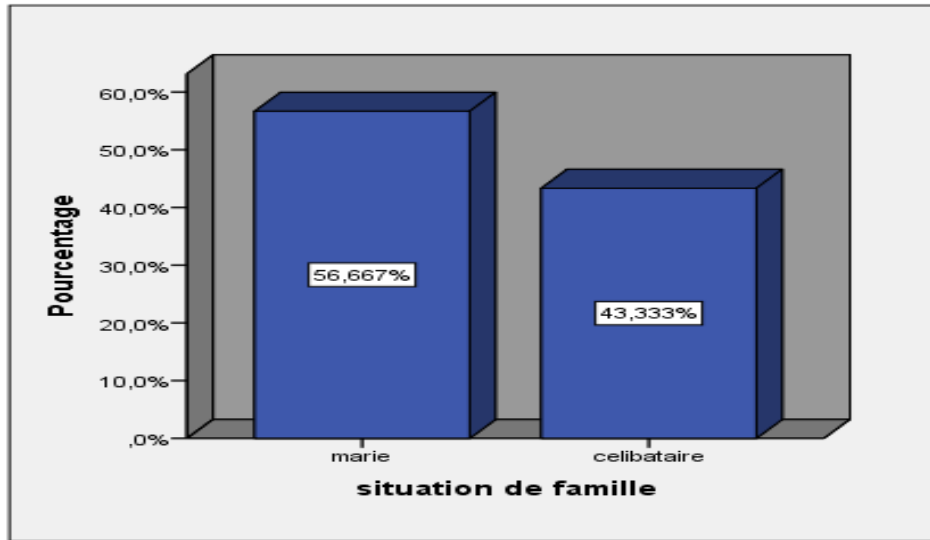
الشكل رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب الصفة



المصدر: من نتائج برنامج spss (الإصدار 20)

التعليق: من خلال النتائج المحصلة نلاحظ أن فئة العمال الدائمين والتي تمثل 60% من مجموع العينة أكبر من فئة العمال المؤقتين المتمثلة في 40% وهذا راجع إلى محاولة المؤسسة الحفاظ على الاستقرار والاستفادة من خبراتهم على المدى الطويل على عكس المؤقتين، فالمؤسسة تقوم بتوظيفهم ليستفيدوا من خبرة العمال الدائمين وفي المقابل المؤسسة تستفيد من أدائهم.

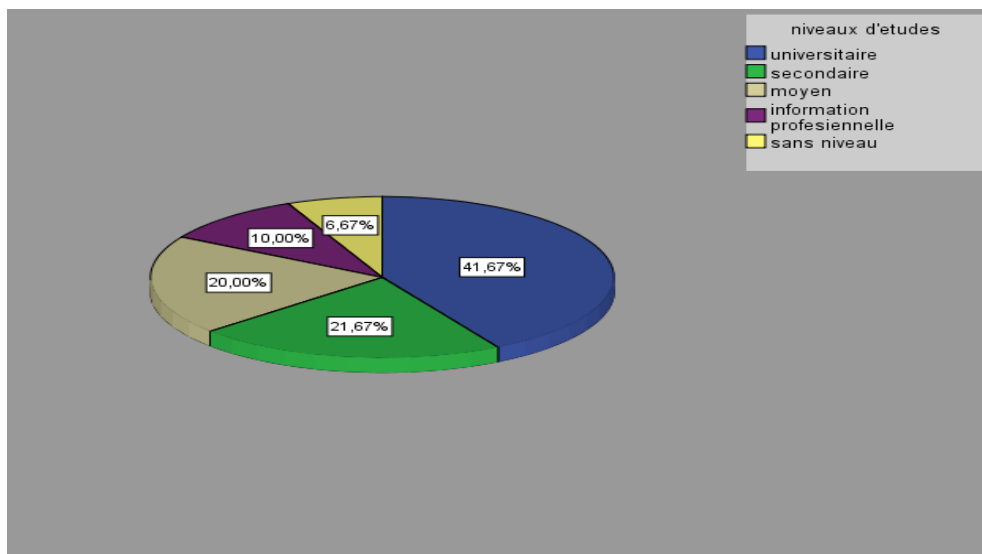
الشكل رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: من نتائج برنامج spss (الإصدار 20)

التعليق: من الشكل الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية يتبين لنا أن نسبة 56,67% من أفراد العينة متزوجين و هذا يؤدي بهم إلى العمل من أجل إعالة أسرهم و الزيادة من مجهوداتهم لتحسين أدائهم مما يضمن لهم المحافظة على مناصبهم لأن لديهم مسؤوليات تجاه أسرهم و الزيادة في الإنتاج من أجل الحصول على مكافآت و علاوات و جزء من الأرباح و هذا للزيادة في الدخل و تحسين و رفع مستوى المعيشة.

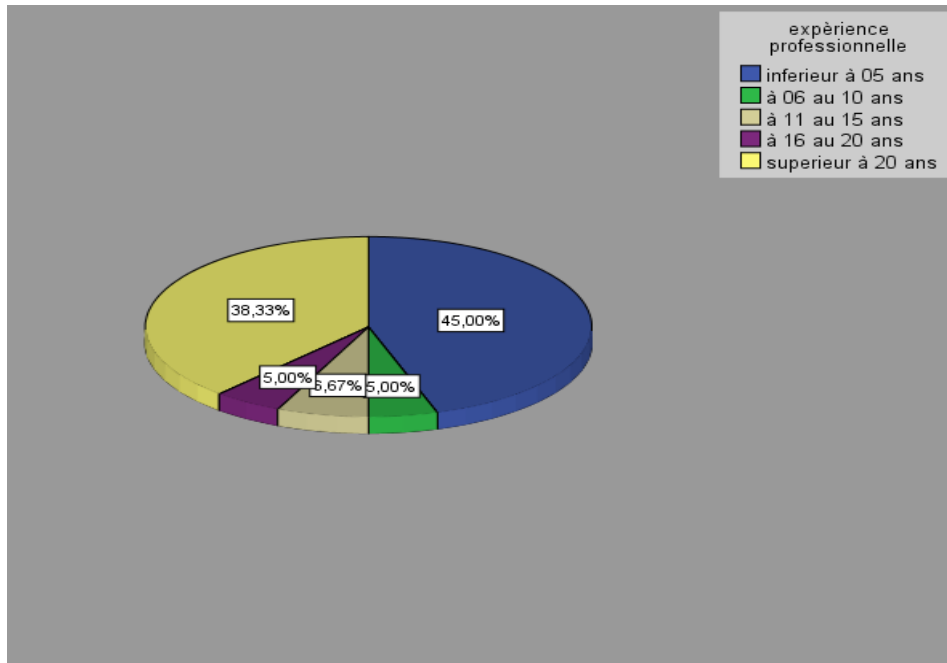
الشكل رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من نتائج برنامج spss (الإصدار 20)

التعليق: من الشكل أعلاه الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي تبين أن نسبة 41,67% والتمثلة في نسبة العمال الجامعيين هي النسبة الأكثر شيوعاً مقارنة بباقي النسب، وهذا لأن المؤسسة تعتمد على العمال ذوي الكفاءة العالية خاصة على مستوى الإدارة.

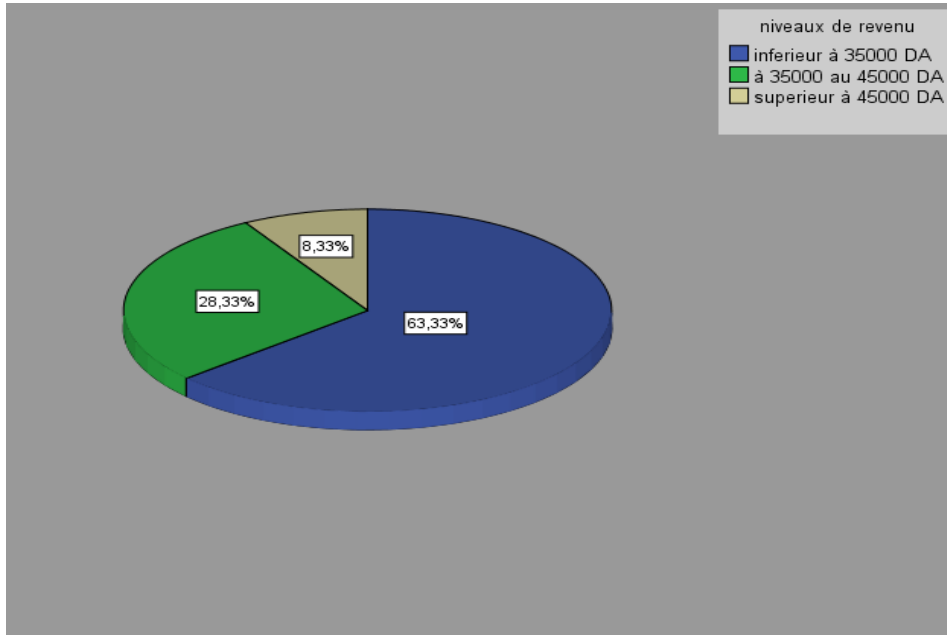
الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من نتائج برنامج spss (الإصدار 20)

التعليق: بينت لنا الإجابات الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية يتبين لنا أن نسبة 45% والتي تمثل عدد العمال الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات هي الأعلى نسبة، ثم تليها فئة العمال التي تفوق خبرتهم عن 20 سنة والتي تقدر نسبتهم بـ 38,33%، وهذا راجع لتوظيف المؤسسة للعمال المؤقتين بالإضافة إلى توظيفها لعمال جدد، مع بقاء العمال الذين وظفتهم المؤسسة عند بداية نشاطها.

الشكل رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل



المصدر: من نتائج برنامج spss (الإصدار 20)

التعليق: من الشكل الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل يتبين لنا أن فئة العمال الذين يقل دخلهم عن 35000 دج هي الفئة الغالبة من بين الفئات الثلاث، والممثلة بـ 63,33% وهذا بسبب اختلاف مناصب ومستوى وكفاءة العمال التي تحدد على أساس الخبرة والصفة المهنية (دائمين، مؤقتين)، وكذلك درجة تمركزهم ضمن السلم الوظيفي.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محور نظام التحفيز في مؤسسة مطاحن بني هارون

الجدول رقم(8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لنظام التحفيز في المؤسسة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات	الرقم
2	1,34154	3,1167	ظروف العمل الموجودة بالمؤسسة ملائمة	1
4	1,55865	2,6667	هل تشعر بأهمية العلاوات والتحفيزات داخل مؤسستكم	2
5	1,29928	1,8000	يتم تكريمك على جهودك في المسار الوظيفي	3
1	1,51927	3,7833	شعورك بالاستقرار في العمل يدفعك إلى زيادة إنتاجيتك	4
3	1,64772	3,1167	تسلط عليك عقوبات إدارية عند تقصيرك في أداء عملك	5
	1,03071	2,8967	متوسط نظام التحفيز	

المصدر: من نتائج برنامج spss (الإصدار 20)

التعليق: يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لنظام التحفيز في مؤسسة مطاحن بني هارون بالقرارم فوقة كما يراها عمال هذه المؤسسة قريب من المتوسط إذ بلغ متوسطه الحسابي (2,8967) وذلك مع انحراف معياري مقبول (1,03071).

ومن خلال عرض مختلف المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو درجة نظام الحوافز المطبق في المؤسسة تبين لنا أن أعلى عبارة كانت العبارة رقم (04) وهي الشعور بالاستقرار في العمل يدفع إلى الزيادة في الإنتاجية لدى العامل بمتوسط حسابي مرتفع (3,7833)، ثم تليها العبارتين رقم (01) و (05) وهي ظروف العمل في المؤسسة ملائمة و تسلط عليك عقوبات إدارية عند تقصيرك في أداء عملك بنفس المتوسط الحسابي قدره (3,1167)، ولأن الانحراف المعياري يقيس درجة التشتت ما بين العبارات فإن العبارة التي يقترب انحرافها المعياري إلى الصفر فهي الأقل تشتتاً وبالتالي فإن العبارة رقم (01) تحمل انحراف معياري هو (1,34154) والعبارة رقم (05) تحمل انحراف معياري هو (1,64772)، ومنه تصنف العبارة رقم (01) أولاً ثم تليها العبارة الأخرى، ثم تأتي العبارة رقم (02) وهي هل تشعر بأهمية العلاوات والتحفيزات داخل مؤسستكم بمتوسط حسابي (2,6667) و في الأخير العبارة رقم (03) وهي يتم تكريمك على جهودك في المسار الوظيفي بمتوسط حسابي منخفض قدره (1,8000).

ومن خلال نتائج الجدول وترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة وجدنا أن الشعور بالاستقرار في العمل داخل مؤسسة مطاحن بني هارون يحتل أعلى ترتيب من بين العبارات المستخدمة في

تقييم نظام التحفيز في المؤسسة وهذا راجع إلى الظروف المحيطة بالعاملين من أمن واستقرار وكذلك العلاوات والتحفيزات المقدمة في المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل نتائج محور تقييم الأداء في مؤسسة مطاحن بني هارون

الجدول رقم(9): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفعالية نظام تقييم الأداء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبـارات	الرقم
4	1,22636	3,2333	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة الرئيس المباشر في فهم مشكلات المسؤولين	1
2	1,11183	3,5333	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة على تحسني علاقة العاملين مع بعضهم البعض	2
3	1,17158	3,3167	يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة على التعرف على نقاط القوة و الضعف في أداء العاملين	3
1	1,14129	3,5500	يعتبر نظام تقييم الأداء دافع للعاملين من أجل تحسين الأداء	4
5	1,27514	3,0333	تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين بأنها معايير ملائمة لوظيفتهم	5
6	1,28210	2,9833	يغطي نظام تقييم الأداء المتبع جميع أبعاد المؤسسة	6
	0,90968	3,2750	متوسط فعالية نظام تقييم الأداء	

المصدر: من نتائج برنامج spss (الإصدار 20)

التعليق: يتضح من الجدول أن متوسط الحسابي الكلي لفعالية نظام تقييم الأداء في مؤسسة مطاحن بني هارون بالقرارم قوقة كما يراها عمال هذه المؤسسة متوسط إذ بلغ متوسطه الحسابي (3,2750) وذلك مع انحراف معياري مقبول (0,90968).

ومن خلال عرض مختلف المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول فعالية نظام تقييم الأداء في مؤسسة مطاحن بني هارون بالقرارم قوقة، تبين أن أعلى عبارة كانت العبارة رقم (04) وهي يعتبر نظام تقييم الأداء دافعا للعاملين من أجل تحسين أدائهم، بمتوسط حسابي فوق المتوسط (3,5500)، ثم تليها العبارة رقم (02) و هي يساعد نظام تقييم الأداء المطبق المؤسسة على تحسين علاقة العاملين مع بعضهم البعض بمتوسط حسابي فوق المتوسط (3,3167)، ثم تأتي بعدها العبارة رقم (01) وهي يساعد نظام تقييم الأداء

المطبق المؤسسة الرئيس المباشر في فهم مشكلات المسؤولين" بمتوسط حسابي (3,2333)، ثم العبارة رقم (05) وهي "تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين بأنها معايير ملائمة لوظيفتهم" بمتوسط حسابي متوسط قدره (3.0333)، أخيرا العبارة رقم (06) وهي يغطي نظام تقييم الأداء المتبع في المؤسسة جميع أبعاد المؤسسة، بمتوسط حسابي أقل من المتوسط قدره (2,9833).

ومن خلال ذلك يتضح لنا أن نظام تقييم الأداء في مؤسسة مطاحن بني هارون نظام فعال حيث يؤثر على علاقة العاملين مع بعضهم البعض وعلى فهم الرئيس لمشكلاتهم وكذلك يساعد على معرفة نقاط القوة والضعف في أداء العاملين ومدى ملائمة هذه المعايير لوظيفتهم.

الجدول رقم(10): المتوسطات والانحرافات المعيارية لعدالة نظام تقييم الأداء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات	الرقم
1	1,31312	3,0667	أنت على إطلاع بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائك في المؤسسة	7
4	1,24997	2,7167	يتم إعطاؤك حق الاعتراض والتظلم على نتائج تقييم الأداء	8
5	1,29525	2,6833	يتم دراسة التظلمات بشكل جدي	9
2	1,26223	3,0000	الرئيس المباشر لا يخضع لضغوطات خارجية أثناء تقييمه لأداء عمله في المؤسسة	10
3	1,43198	2,8167	يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في المؤسسة على جميع العاملين دون تمييز	11
6	1,33022	2,6000	تقييم الأداء يركز بشدة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية	12
	1,00942	2,8139	متوسط عدالة نظام تقييم الأداء	

المصدر: من نتائج برنامج spss (الإصدار 20)

التعليق: يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لواقع تطبيق نظام العدالة في تقييم أداء العاملين في مؤسسة مطاحن بني هارون بالقرارم فوقة كما يراها عمال هذه المؤسسة أقل من المتوسط إذ بلغ متوسطه الحسابي (2,8139) وذلك مع انحراف معياري مقبول (1,00942).

ومن خلال عرض مختلف المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول تطبيق عدالة نظام تقييم الأداء في مؤسسة مطاحن بني هارون تبين لنا أن أعلى عبارة كانت العبارة رقم (07) وهي: أنت على إطلاع تام بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائك في المؤسسة" بمتوسط حسابي متوسط (3,0667)، ثم تليها العبارة رقم (10) وهي الرئيس المباشر لا يخضع لضغوطات خارجية أثناء تقييمه لأداء عمله في المؤسسة" بمتوسط حسابي متوسط قدره (3,000)، ثم تليها العبارة رقم (11) وهي: يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في المؤسسة على جميع العاملين دون تمييز، بمتوسط حسابي أقل من المتوسط قدره (2,8167)، ثم تأتي العبارة رقم (08) وهي: يتم إعطاؤك حق الاعتراض والتظلم على نتائج تقييم الأداء، بمتوسط حسابي أقل قدره (2,7167)، وتليها العبارة رقم (9) وهي يتم دراسة التظلمات بشكل جدي، بمتوسط حسابي أقل من المتوسط قدره (2,6833)،

وفي الأخير العبارة رقم (12) وهي تقييم الأداء يركز بشدة على مبدأ الجدارة والإستحقاق في الترقية، بمتوسط حسابي منخفض قدره (2,6000).

ومن خلال ذلك و جدنا أن العدالة في تقييم أداء العاملين في مؤسسة مطاحن بني هارون محدودة نسبيا، هذا كون أن عبارة العامل على إطلاع بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائه، وعبارة إن الرئيس لا يخضع إلى ضغوطات خارجية في تقييم أداء العاملين لا تعني عدم وجود عدالة في تقييم الأداء وبما أن هناك تمييز في تقييم أداء العاملين وإعطائهم حق الاعتراض والتظلم وعدم دراسة هذه التظلمات بشكل جدي، كل هذه العوامل تحد من عدالة نظام تقييم الأداء في المؤسسة.

الجدول رقم (11)المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعايير تقييم الأداء

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
13	يقيم أداء عمالك على أساس الانضباط في العمل	3,6500	1,19071	1
14	يقيم أداء عمالك على أساس الجودة والإتقان في العمل	3,5167	1,22880	2
15	يقيم أداء عمالك على أساس السلوك مع المرؤوسين	3,5167	1,24181	3
16	يقيم أداء عمالك على أساس التعاون والعمل الجماعي	3,4500	1,25448	4
متوسط معايير تقييم الأداء		3.5333	1,09163	

المصدر: من نتائج برنامج spss (الإصدار 20)

التعليق: يتضح من الجدول أن متوسط الحسابي الكلي لمعايير تقييم الأداء في مؤسسة مطاحن بني هارون بالقرارم قوكة كما يراها عمال هذه المؤسسة متوسط إذ بلغ متوسطه الحسابي (3,5333) وذلك مع انحراف معياري مقبول (1,0963).

ومن خلال عرض مختلف المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين حول معايير تقييم الأداء المطبقة في مؤسسة مطاحن بني هارون تبين لنا أن أعلى عبارة كانت العبارة رقم (13) وهي يقيم أداء عمالك على أساس الانضباط في العمل، بمتوسط حسابي فوق المتوسط قدره (3,6500)، ثم تليها العبارتان رقم (14) و(15) وهما على التوالي يقيم أداءك على أساس الجودة والإتقان في العمل و يقيم أداءك على أساس السلوك مع المرؤوسين والذين لهما نفس المتوسط الحسابي الذي قدره (3,5167)، ولأن الانحراف المعياري يقيس درجة تشتت الإجابات في العبارات، فالعبارة رقم (13) تحمل انحراف معياري قدره (1,22880) أما العبارة رقم (14) فتحمل انحراف معياري قدره (1,24181)، ولهذا فإن العبارة رقم (13) أقل تشتتاً مقارنة بالعبارة

رقم (14)، ثم تأتي في الأخير العبارة رقم (16) وهي يقيم أداءك على أساس التعاون والعمل الجماعي بمتوسط حسابي متوسط قدره (3,4500).

ومن خلال التحليل يتضح أن المعايير التي تستخدمها مؤسسة مطاحن بني هارون في تقييم أداء العاملين داخل مختلف وحداتها الإنتاجية وهياكلها التنظيمية، عكست صورة واضحة على نتائج العاملين، حيث نمت روح العلاقات الاجتماعية داخل جماعات العمل وأسست قاعدة الانضباط والعمل فيما بينهم وزادت من علاقة العمال مع المرؤوسين.

المطلب الرابع: العلاقة بين نظام التحفيز و نظام تقييم الأداء

الجدول رقم(12): التأثير المتبادل بين أداء العاملين والتحفيز

P-value	الديــــــــــــــــان
0,00	ما بين- المجموعة

المصدر: من نتائج برنامج spss (الإصدار 20)

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0,05$ في استجابات المبحوثين نحو دافع نظام الحوافز وعلاقته بتقييم الأداء.

ولتأكد من صحة الفرضية الرئيسية الأولى تم استخراج جدول الدلالة المعنوية لاستجابات المبحوثين نحو واقع نظام الحوافز وعلاقته بتقييم الأداء.

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين نحو واقع نظام الحوافز وعلاقته بتقييم الأداء في مؤسسة مطاحن بني هارون، حيث أنه كانت الدلالة الإحصائية $\alpha=0,00$ وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية، وبذلك توجد علاقة تأثير بين نظام الحوافز وتقييم الأداء في المؤسسة.

الجدول رقم (13): معامل الارتباط لنظام التحفيز وعلاقته بنظام تقييم الأداء

متوسط نظام التحفز	
1,000	معامل الارتباط
—	P-value متوسط نظام التحفيز
60	مجموع العينة
0,17	معامل الارتباط
0,000	P-value فعالية نظام تقييم الأداء
60	مجموع العينة
0,658	معامل الارتباط
0,000	P-value عدالة نظام تقييم الأداء
60	مجموع العينة
0,610	معامل الارتباط معايير تقييم الأداء
0,000	P-value
60	مجموع العينة

المصدر: من نتائج برنامج spss (الإصدار 20)

الفرضية الثانية: توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0,05$ بين نظام الحوافز وتقييم الأداء في المؤسسة، وتقسّم إلى ثلاث فرضيات فرعية.

الفرضية(1): توجد علاقة طردية بين نظام الحوافز وفعالية نظام تقييم الأداء؛

الفرضية(2): توجد علاقة طردية بين نظام الحوافز وعدالة نظام تقييم الأداء؛

الفرضية(3): توجد علاقة طردية بين نظام الحوافز ومعايير تقييم الأداء.

ومن خلال اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى وجدنا أن معامل الارتباط سبيرمان طردي قيمته (0,17)، وبالتالي فالفرضية الفرعية الأولى صحيحة وبالتالي هناك فعالية بين نظام الحوافز وتقييم الأداء.

باختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية وجدنا أن معامل الارتباط سبيرمان طردي قيمته (0,658) وبالتالي فالفرضية صحيحة، إذا هناك إرتباط بين نظام الحوافز وعدالة تقييم الأداء.

وباختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة وجدنا أن معامل الارتباط سبيرمان طردي قيمته (0,610)
بالتالي فالفرضية الثالثة صحيحة، إذا فمعايير تقييم الأداء مرتبطة بنظام الحوافز.

بما أن الدلالة الإحصائية هي عند المستوى 0,00 إذا هناك إرتباط مابين نظام التحفيز وتقييم الأداء
في المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي هناك تأثير دال.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل والتطرق فيه إلى الدراسة الميدانية بالقرارم بقوة لمطاحن بني هارون ومن خلال استعراضنا للنتائج المتحصل عليها من خلال الأسئلة الموجهة للعاملين تبين لنا أن لنظام الحوافز دور إيجابي في تحسن أداء الموارد البشرية، وإنطلاقا من هذه الأسئلة نكون قد أجبنا عن الفرضيات المطروحة سابقا:

- لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0,05$ بين نظام الحوافز و تقييم الأداء.
- توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0,05$ بين نظام الحوافز ومتغيرات تقييم الأداء في المؤسسة من فعالية، عدالة ومعايير.

حَدَّثَنَا

عَلِيٌّ بْنُ أَبِي
يَعْقُوبَ

تمهيد

إتضح لنا من خلال دراستنا لموضوع التحفيز والتطرق إلى الكثير من النقاط لمتعلقة به، من تعاريف، أنواع نظريات، أن التحفيز من أهم الأساليب المساعدة على زيادة المردود داخل أي مؤسسة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، وذلك من خلال تأثيرها على أداء الموارد البشرية في الاتجاه الإيجابي في أغلب الأحيان، فإذا ما اهتمت المؤسسة بالحوافز وطبقت نظاما سليما لمنحها بالطريقة العادلة والسليمة سيؤدي هذا حتما إلى تقدمها وازدهارها وتحقيقها لأهدافها المسطرة و المرجوة من جهة، ولاحتفاظها وجلبها لليد العاملة النشطة والمؤهلة من جهة أخرى، و أن الحوافز سواء المادية منها أو المعنوية ستكون سببا في زيادة أداء العمال وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي يؤدونها، هذا بالنسبة للمؤسسة، كما تحسن من ظروف معيشتهم وتساعدهم في حياتهم (و لو بقدر صغير) مما يجعلهم يجتهدون للتمسك بمناصبهم و يجدون للحفاظ عليها، وكل ما سبق ذكره يمثل إيجابيات للحوافز لكن هذا لا ينفي وجود سلبيات أو تأثيرات سلبية كما رأينا من خلال الدراسة ويعود ذلك ساء لعدم إتباع المؤسسة لنظام سليم لمنح الحوافز، أو عدم وجود عدل في طريقة منحها، أو تدخل بعض العوامل الأخرى مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المؤسسة، و هذه الآثار سواء الإيجابية منها أو السلبية تتعلق بجميع أنواع الحوافز سواء مادية أو معنوية.

إن الحديث عن الحوافز المادية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية من جانب النظري يعكس في معظم الأوقات واقعها داخل المؤسسة الجزائرية العمومية منها والخاصة، حيث وجدنا في مؤسسة مطاحن بني هارون بالقرارم قوكة كمثل عن مؤسسة الجزائرية عمومية تجارية تطبق بعض أنواع الحوافز سواء مادية أو معنوية، لكن ما لا يعكسه الجانب التطبيقي في المؤسسات الجزائرية إن لم تكن كلها إذ تمنح الحوافز دون مراعاة المعايير وطرق دقيقة لتقييم الأداء.

أولا: الإجابة عن الفرضيات

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة مطاحن بني هارون ونتائج التحليل المتحصل عليها في هذه الدراسة، سنحاول الإجابة عن الفرضيات المطروحة سابقا:

- الإجابة عن الفرضية الأولى: من خلال نتائج التحليل تبين أنه توجد علاقة بين نظام الحوافز ونظام تقييم الأداء، أي أن تطبيق نظام الحوافز بشكل فعال في المؤسسة يؤثر على إنتاجية العمال مما يحسن من الأداء والعكس صحيح.
- الإجابة عن الفرضية الثانية: من النتائج المتحصل عليها في التحليل نجد أن هناك علاقة طردية بين نظام الحوافز ومتغيرات تقييم الأداء في المؤسسة والمتمثلة في الفعالية، العدالة والمعايير، أي أن هناك تأثير متبادل بين نظم الحوافز ومتغيرات تقييم الأداء.

ثانيا: نتائج و إقتراحات

ومن هنا نخلص إلى تقديم بعض النتائج والاقترحات التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لموضوع نظم الحوافز وأثره على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية والتي تتمثل في ما يلي:

- تعتبر المنح المقدمة غير مناسبة ولا تكفي لسد حاجات الموظفين؛
- الظروف المادية المحيطة بالعاملين مناسبة للعمل، وهذا ما لاحظناه عند أغلبية العاملين؛
- عدم الأخذ بعين الاعتبار بجهود العاملين وتكريمهم في مسارهم الوظيفي؛
- إن استقرار العمال داخل محيط العمل وشعورهم بالانتماء إلى وظيفتهم يزيد من إنتاجية العمل وتحسين مردودية الأداء؛
- لا تستعمل الحوافز المعنوية من تكريم وشكر، مما ينقص من عزيمة العاملين؛
- إن الحوافز السلبية تترتب عليها عقوبات إدارية؛
- إن عدم دراية معظم العمال بمفهوم الحوافز وأنواعها سواء المقدمة أو غير المقدمة يؤدي حتما إلى عدم الرضا الوظيفي؛
- إن الحوافز تقدم من خلال عملية تقييم الأداء، أي أن كل عامل يحفز من خلال العمل الذي يقوم به، فلا يمكن وضع نظام للحوافز إلا بعد تقييم محكم للأداء؛
- تقييم الأداء يعتبر فعالا، إذ يقوم على أساس تحسين العاملين مع بعضهم والتعرف على نقاط وضعف هؤلاء العاملين داخل محيط العمل من أجل تحسين الأداء، كما تتسم المعايير المستخدمة في تقييم الأداء بأنها معايير ملائمة لوظيفة العمال؛
- إن تقييم الأداء في المؤسسة لا يعتبر عادلا، إذ لا يقوم على أساس الانضباط والجدارة والاستحقاق في الترقية؛
- تقييم أداء العمال يركز على مختلف المعايير التي تستخدمها المؤسسة كنظام لتقييم الأداء، إذ يقيم الأداء على أساس الانضباط والجودة والإلتقان في العمل، كما تلعب سلوكيات العمال مع المرؤوسين دورا في تقييم العمل على أساس التعاون والعمل الجماعي؛

ثالثا: التوصيات

- تعتبر الحوافز بمثابة المحرك الأساسي للموظف داخل المؤسسة مهما كانت ظروفه سواء المادية منها أو النفسية ولذلك توصلنا من خلال دراستنا والتقرب من الموظفين إلى مجموعة من الإقتراحات:
- الإهتمام بالموظف من خلال توفير الجو المناسب للعمل حيث يشعر بالراحة أثناء تأدية مهامه؛
 - التقرب أكثر من الموظف والتحدث إليه في مختلف الأمور الشخصية من أجل معرفة حالته النفسية والنقائص التي يشعر بها من أجل محاولة تغطيتها وفسح المجال للعمل؛
 - إقامة حفلات ورحلات من أجل الترويح عن النفس وتقارب الموظفين فيما بينهم؛

- الإهتمام بالإتصال داخل المؤسسة ومحاولة تطويره خاصة الإتصال العمودي، من أجل توصيل القرارات بصفة مباشرة لتقبل بسهولة وبصورة مبسطة وبذلك الرفع من الروح المعنوية للموظفين؛
- إشراك الموظفين التنفيذيين في إتخاذ القرارات ليشعروا بالثقة في النفس وبذلك تشجيع تبادل الأفكار؛
- مكافأة الإقتراحات الجيدة والإثراء عليها من أجل خلق جو من المنافسة الإيجابية؛
- تحسين الخدمات من نقل، إطعام وصحة من أجل ضمان سلامة الموظفين؛
- تعريف الموظف بعمله وجميع ما يتعلق به من حوافز من أجل تشجيعه للحصول عليها بتحسين عمله وبذلك الزيادة في الإنتاج؛
- تحسين المستوى المعرفي للإطارات عن طريق المساعدة على إكمال الدراسة؛
- تحسين الأجر ومنح الأرباح؛
- الزيادة في اليد العاملة في الإدارات وتقديم الإمكانيات.

وفي الأخير نشير إلى ضرورة وضع نظام عام للحوافز قائم على أسس وقواعد، وعلى كل مؤسسة تريد الوصول إلى غايتها وتحقيق هدفها أن تتبعه وتأخذ بعين الإعتبار المعايير الصحيحة والعادلة لمنح الحوافز حتى تكون لديها مكانة وتستمر من جهة وتحافظ على المردود البشري للعامل من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس لا بد أن يتمشى نظام التحفيز مع أهداف المنظمة ويضمن تحسين أداء مواردها البشرية.

ويبقى هذا العمل كمنطلق لدراسات أخرى حول جوانب هامة تتعلق بموضوع التحفيز كالإجابة على التساؤل التالي:

ما هو النظام الأنسب الذي يجب على المؤسسة إتباعه من أجل تحسين أداء الموارد البشرية؟

نأمل أن يتم التطرق إلى هذا الموضوع من قبل طلاب آخرين في المستقبل من أجل إثراء البحث العلمي والمساهمة في توسيع مجال المعرفة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1) إبراهيم عباس الحلابي، الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 2013؛
- 2) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، الإسكندرية مصر ، 1995؛
- 3) بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار العليزوري، عمان، الأردن، 2008؛
- 4) جاري ديسلر، ترجمة أحمد عبد العقال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2007؛
- 5) حسن إبراهيم البلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002؛
- 6) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009؛
- 7) خضير كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007؛
- 8) داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2006؛
- 9) زاهد محمد ديري ، إدارة الموارد البشرية ، دار الثقافة للتوزيع والنشر ، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011؛
- 10) سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلس، 2007؛
- 11) سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011؛
- 12) صالح مهدي محسن العامري والطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007؛
- 13) صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الاسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2009؛
- 14) عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الثانية، إربد الأردن، 2006؛

- 15) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية جامعة منصور، 2007؛
- 16) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 1999؛
- 17) عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، الإسكندرية، مصر، 1998؛
- 18) علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011؛
- 19) علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1970
- 20) فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2009؛
- 21) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008؛
- 22) كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت لبنان، 1998؛
- 23) مجيد الكرخي ، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010؛
- 24) محمد الصرفي، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007؛
- 25) محمد قاسم الغريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، إعادة الطبعة الرابعة ، عمان ، الأردن 2013؛
- 26) محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن 2006؛
- 27) مدحت أبو النصر ، الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012؛
- 28) مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة بالحوافز وأساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012؛
- 29) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثالثة، عمان، الأردن، 2005؛
- 30) ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة ، الطبعة الأولى ، الرياض السعودية، 1993؛
- 31) نبيل ذنون الصائغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2011؛
- 32) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2010؛

ثانيا: المذكرات

- (33) أرزي فتحي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته سعيدة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012-2013؛
- (34) بوزورين فيروز ، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية ، سطيف، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف - الجزائر، 2010/2009؛
- (35) ديب نورة، التحفيز في وحدة نوميديا التابعة للديوان الشرفي للحليب ومشتقاته ، رسالة ماجستير في الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 1998-1999؛
- (36) شرياف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنابيب الحديدية والشركة ذات المسؤولية المحدودة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، مذكرة لنيل درجة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009 - 2010؛

ثالثا: الأترنت

(37) Dz.khalifa، التحفيز و أثره على مردودية المؤسسة، من موقع

www.tassialgerie.com/vb/showthread.php?t=8722

بتاريخ 2012/10/16 على الساعة 11:32 وقت الإطلاع 2014/02/11 على الساعة 17:30.

الملاحق

الملحق رقم(01):الأسئلة المتعلقة بالإستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي- ميله

معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

التخصص: مالية

الشعبة: علوم التسيير

إستمارة حول

نظم الحوافز و أثرها على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون بالقرارم قوقة- ميله

تقدم ضمن متطلبات الحصول على شهادة ليسانس (LMD) في علوم التسيير تخصص
مالية

إشراف الأستاذ

إعداد الطلبة

قرين ربيع

– بلميلي سفيان
– عجيسي أحسن
– مغزيلي علاء الدين

تحية طيبة وبعد،،،

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان قصد معرفة نظم الحوافز المطبقة من طرف مؤسستكم و
أثرها على أداء المورد البشري، و نأمل منكم الإجابة بصفة موضوعية و دقيقة على الأسئلة
التي يتضمنها الاستبيان، و نعدكم بالسرية و الأمان فيما يخص المعلومات المقدمة من طرفكم.
وفي الأخير نشكركم على حسن تجاوبكم معنا و منحنا ثقتكم.

السنة الجامعية 2014/2013

المصدر: من إعداد الطلبة

➤ المحور الثاني: نظام التحفيز في المؤسسة

لا	نادرا	متوسط	احيانا	دائما	العبارات	
					ظروف العمل الموجودة بالمؤسسة ملائمة	1
					هل تشعر بأهمية العلاوات و التحفيزات داخل مؤسستكم	2
					يتم تكريمك على جهودك في المسار الوظيفي	3
					شعورك بالاستقرار في العمل يدفعك إلى زيادة إنتاجيتك	4
					تسلط عليك عقوبات إدارية عند تقصيرك في أداء عملك	5

➤ المحور الثالث: تقييم الأداء

• أولا: فعالية نظام تقييم الأداء

لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	الرقم
					يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة الرئيس المباشر في فهم مشكلات المسؤولين	1
					يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة على تحسين علاقة العاملين مع بعضهم البعض	2
					يساعد نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة على التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين	3
					يعتبر نظام تقييم الأداء دافعا للعاملين من أجل تحسين الأداء	4
					تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين بأنها معايير ملائمة لوظيفتهم	5
					يغطي نظام تقييم الأداء المتبع في المؤسسة جميع أبعاد المؤسسة	6

● ثانيًا: عدالة نظام تقييم الأداء

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا اوافق بشدة
7	انت على اطلاع تام بالمعايير المستخدمة في تقييم أدائك في المؤسسة					
8	يتم إعطاؤك حق الاعتراض والتظلم على نتائج تقييم الأداء					
9	يتم دراسة التظلمات بشكل جدي					
10	الرئيس المباشر لا يخضع لضغوط خارجية أثناء تقييمه لأداء عملك في المؤسسة					
11	يتم تطبيق نظام تقييم الأداء في المؤسسة على جميع العاملين دون تمييز					
12	تقييم الأداء يركز بشدة على مبدأ العدالة والاستحقاق في الترقية					

● ثالثًا: معايير تقييم الأداء

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا اوافق بشدة
13	يقيم أداء عملك على أساس الانضباط في العمل					
14	يقيم أداء عملك على أساس الجودة والالتقان في العمل					
15	يقيم أداء عملك على أساس السلوك مع المرؤوسين					
16	يقيم أداء عملك على أساس التعاون والعمل الجماعي					

الملحق رقم (2): كرونباخ ألفا

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.933	21

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.735	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.861	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.850	6

المصدر: من نتائج spss (الإصدار 20)

الملحق رقم (3): المتوسطات و الانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
l'évaluation performance aide le président à comprendre les problèmes des fonctionnaires	60	3,2333	1,22636
évaluation performance amélioré la relation enter les travailleur	60	3,5333	1,11183
évaluation performance permet de connaitre les forces et les faiblesses de la performance des travailleur	60	3,3167	1,17158
évaluation performance est un motif de travailleur par améliorer les performance	60	3,5500	1,14129
critères d'évaluation performance appropriées la fonction de facteur	60	3,0333	1,27514
Les dimension de système d'évaluation performance de l'organisation	60	2,9833	1,28210
l'efficacité du système d'évaluation du rendement	60	3,2750	,90968
N valide (listwise)	60		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
voir les normes de l'évaluation performance	60	3,0667	1,31312
Donner les droit de recours et les griefs	60	2,7167	1,24997
étudier les griefs	60	2,6833	1,29525
le président n'est pas soumis à des pressions externes	60	3,0000	1,26223
l'évaluation performance système s'applique à tous les travailleurs	60	2,8167	1,43198
mérite et la maturité dans la mise à niveau	60	2,6000	1,33022
l'équité du système d'évacuation du rendement	60	2,8139	1,00942
N valide (listwise)	60		

المصدر: من نتائج spss (الإصدار 20)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
discipline au travail	60	3,6500	1,19071
qualité et la perfection dans le travail	60	3,5167	1,22808
Comportement avec des subordonnés	60	3,5167	1,24181
la coopération et travail d'équipe	60	3,4500	1,25448
critères d'évaluation du rendement	60	3,5333	1,09163
N valide (listwise)	60		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
les conditions de travail	60	3,1167	1,34154
l'importance des primes et des incitations	60	2,6667	1,55865
honorer les efforts dans le cheminement de carrière	60	1,8000	1,29928
un sentiment de stabilité au travail	60	3,7833	1,51927
délestage des sanctions administratives	60	3,1167	1,64772
Moyenne système motivation	60	2,8967	1,03071
N valide (listwise)	60		

الملحق رقم(4): التأثير المتبادل بين تقييم أداء العاملين والتحفيز

Evaluation Performance					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	30,520	16	1,908	5,987	,000
Intra-groupes	13,700	43	,319		
Total	44,220	59			

المصدر: من نتائج spss (الإصدار 20)

الملحق رقم(5): معامل الارتباط بين نظام التحفيز و نظام تقييم الأداء

Corrélations

		Moyenne système motivation
	Coefficient de corrélation	1,000
Moyenne système motivation	Sig. (bilatérale)	.
	N	60
	Coefficient de corrélation	,617
l'efficacité du système d'évaluation du rendement	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	,658
l'équité du système d'évaluation du rendement	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
	Coefficient de corrélation	,610
critères d'évaluation du rendement	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60

المصدر: من نتائج spss (الإصدار 20)

[Tapez un texte]