

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة



مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الموضوع

أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة فرع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر - ANGEM - مستغانم

من إعداد الطالب:

زحاف مشري

الأستاذة المشرفة:

✓ ملاحى رقية

أعضاء لجنة المناقشة

جامعة مستغانم

رئيسا

أستاذة مساعدة

✓ أ. حجار آسية

جامعة مستغانم

مقررا

أستاذة محاضرة ب

✓ د. ملاحى رقية

جامعة مستغانم

مناقشا

أستاذة محاضرة ب

✓ د. قبائلي حورية

السنة الجامعية 2015 / 2016

"يعبر مضمون المذكرة بأي حال عن رأي صاحبها"

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى رمز الحنان و العطاء , رمز القوة و الصبر , رمز العمل و

قوة العزيمة , من سهر الليالي أُمي حفظها الله ، إلى أعمدة الدار والدي الحبيب

...اللدان لولا عنايتهما و تربيتهما و تضحيتهما المتواصلة لأجلي لما تمكنت من إنهاء

مشواري الدراسي .

إلى شريكة حياتي ذات القلب الكبير و الصبر الامتناهي و الإيثار المحب على النفس ,

إلى سندي و مشجعتي طيلة السنتين الأخيرتين من دراستي .

إلى أختي الحبيبة أمينة وأخواتي حفيظة ، كريمة .

إلى كل من يصنع الضجيج في منزلنا أختي الصغيرة أنيسة و يدخل به الفرحة إلى قلبي ,

أولاد أخواتي جميعا بدون استثناء ..

إلى رفقاء العمل و المعاناة .

إلى أصدقائي مُحمد, حسين ... الكل بدون استثناء

إلى أساتذتي و معلمي منذ مسكت القلم لأول مرة في حياتي .

و إلى كل من يجبني في الله من قريب أو من بعيد .

هذا و الحمد لله الذي وفقنا لهذا العمل .

مشري

تشكرات

تم بعون الله تعالى الانتهاء من هذا العمل, و الشكر الجزيل:

للدكتورة ملاحى رقية على إشرافها على هذه المذكرة و مساعدتها القيمة

و صبرها الكبير و حسن معاملتها أثناء فترة العمل.

و كذا الأساتذة الأفاضل الأستاذة حجار آسية و الدكتورة قبائلي حورية

و لا ننسى كل من ساعدنا من عمال الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

بمستغانم من عون أمن إلى المدير, و بالأخص السيد بن وراى سيد أحمد مدير الموارد

البشرية بالوكالة و السيدة بن كرداغ تواتية وبن جيلالي التي كانت لنا عوناً و ذخراً.

شكر خاص لمن ساعدنا من بعيد السيد سلطان أحمد أنعم الله عليه بالصحة

و طول العمر إن شاء الله, كما لا ننسى السيد شرقي أحمد على حسن صنيعه.

و فى الأخير نشكر عمال مكتبة الملحق الجامعي و كل من ساعدنا على إنجاز

هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد.

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تحفيز الموارد البشرية و تأثيره في تحسين أداء المؤسسة وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز وأنواع نظم المكافآت في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتقييم مدى فعاليته ونجاعته على تحسين الأداء الوظيفي ، و الخروج بنتائج تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الوكالة حيث توصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج أهمها : أن الموظفين العاملين في الوكالة غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الوكالة ، وان هناك العديد من السلبيات مثل عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين ،عدم تطبيق الحوافز بالعدل ،وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز وان أغلبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية ،لذلك توصل البحث إلى أن الحرمان من الحافز يؤدي إلى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء وكذا التأثير على درجة الولاء للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لمستغانم وعلى درجة الاستقرار فيها.

الكلمات المفتاحية :

التحفيز ، إدارة الموارد البشرية ، تقييم الأداء

ملخص الدراسة باللغة الفرنسية:

Cette étude visait à reconnaître l'importance de la motivation humaine et son impact dans l'amélioration de la performance de l'organisation à travers l'étude du système d'incitations et de types de systèmes de récompenses à ANGEM et d'évaluer l'efficacité pour améliorer la performance de l'emploi, et de trouver des résultats de contribuer au développement du système de motivation pour obtenir satisfaction personnel chez la Société.

Cette étude a révélé quelques-uns des résultats les plus importants: la majorité du personnel de l'agence n'est pas satisfaite du système de la motivation appliqué, et qu'il ya de nombreux inconvénients tels que l'absence de critères fermes pour évaluer la performance du personnel, le système de motivation n'est pas équitablement appliqué, ayant un des facteurs personnels dans l'application des mesures d'incitation et majorité du personnel estiment que les motivations qui leur sont accordées ne sont pas suffisantes, de sorte que la recherche a révélé que le refus de la motivation conduit à influencer le degré de coopération entre collègues, ainsi que l'impact sur le degré de loyauté à L'ANGEM Mostaganem et sur le degré de stabilité

les Mots-clés :

la Motivation, Gestion des ressources humains, évaluation de la performance

مقدمة عامة..... أ. ج.

الفصل الأول : تحفيز الموارد البشرية .

01..... مقدمة الفصل

02..... المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

02..... المطلب الأول: نشأة و تعريف إدارة الموارد البشرية

06..... المطلب الثاني : أهمية و دور إدارة الموارد البشرية

09..... المطلب الثالث : مزيج المستخدمين

21..... المطلب الرابع : تقنيات مراقبة الموارد البشرية

24..... المبحث الثاني : تحفيز الموارد البشرية

24..... المطلب الأول : تعريف و أهمية التحفيز

28..... المطلب الثاني : أهداف ومبادئ التحفيز

34..... المطلب الثالث : أنواع و نظريات التحفيز

48..... المطلب الرابع : عوامل و مراحل تصميم نظام الحوافز

54..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني : مساهمة تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة وتقييمها

- 55..... مقدمة الفصل
- 56..... المبحث الأول : أداء الأفراد و العوامل المحددة له
- 56..... المطلب الأول : مفهوم الأداء و العوامل المحددة له
- 58..... المطلب الثاني : مؤشرات الأداء و خصائصه
- 72..... المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء
- 74..... المبحث الثاني : أهمية التحفيز في تحسين أداء المؤسسة و تقييم الأداء
- 74..... المطلب الأول : تعريف و أهمية تقييم الأداء وأنواعه
- 82..... المطلب الثاني : الحوافز وعلاقتها بالأداء
- 86..... المطلب الثالث : مسؤولية و طرق تقييم الأداء
- 96..... المطلب الرابع : كيفية اختبار و استخدام النتائج
- 101..... خلاصة الفصل

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية في فرع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

ANGEM بمستغانم

مقدمة

102	الفصل
103	المبحث الأول : ماهية الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر و هيكله التنظيمية..
105	المطلب الأول : التعريف بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.....
107	المطلب الثاني : أهدافها و مهامها.....
109	المطلب الثالث : تنظيم الوكالة.....
114	المطلب الرابع: التمويل داخل الوكالة ومعوقاته.....
121	المبحث الثاني : أنواع نظم الحوافز المطبقة في الفرع و مدى نجاعتها على الصعيد
121	المطلب الأول :تقديم وكالة ANGEM بمستغانم وهيكلها التنظيمي.....
124	المطلب الثاني : تقديم إدارة الموارد البشرية لوكالة مستغانم
126	المطلب الثالث : أنواع نظم الحوافز المطبقة في الفرع.....
131	المطلب الرابع : مدى نجاعة نظام الحوافز المطبقة في الفرع على الصعيد العملي.....
145	خلاصة الفصل.....
146	خاتمة
149	قائمة المراجع
152	قائمة الملاحق.....

فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	خريطة لانسياب مراحل الاختيار	شكل رقم 01
17	مكونات نظام التدريب	شكل رقم 02
39	أهم أنواع الحوافز المستخدمة لتنمية الموارد البشرية	شكل رقم 03
40	مستويات حاجة التي تولد الدوافع حسب نظرية ماسلو	شكل رقم 04
44	نظرية ذات العاملين لهرزبرج	شكل رقم 05
70	طريقة دوبرننت في الرقابة المالية	شكل رقم 06
76	أنواع لتقييم الأداء في المنشآت	شكل رقم 07
87	تحديد المسؤول عن تقييم الأداء	شكل رقم 08
93	خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم الأداء	شكل رقم 09
124	مكونات مصلحة المستخدمين لوكالة مستغانم	شكل رقم 10

فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	شكل لوحة القيادة	جدول رقم 01
78	جدول مؤشرات تقييم الأداء التسويقي .	جدول رقم 02
80	جدول مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي	جدول رقم 03
81	جدول مؤشرات تقييم الأداء التمويلي	جدول رقم 04
115	جدول انماط التمويل في الوكالة الوطنية لتسيير القرض	جدول رقم 05
118	جدول لتوزيع القروض حسب الجنس لدى الوكالة	جدول رقم 06
118	جدول لتوزيع القروض حسب القطاعات لدى الوكالة	جدول رقم 07
119	جدول القروض الحسنة الممنوحة وطنيا	جدول رقم 08
125	جدول الموارد البشرية في وكالة مستغانم	جدول رقم 09

مقدمة عامة

يسود عالم اليوم مجموعة من التغيرات و التحولات التي فرضت واقعا جديدا على المستوى الاقتصادي السياسي الاجتماعي التكنولوجي الثقافي الخ .

وقد انعكست هذه التغيرات و الوجهات على المفاهيم و التقنيات الإدارية , فقد أصبح العالم المعاصر قائما على الحركة و التغيير و الديناميكية و كذا اعتماده على العلم و التقنيات الجديدة و الانفتاح و التواصل , فقد كان للتحولات للمفاهيم و التقنيات الإدارية الحديثة تأثيرا واضحا على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة بحيث تغيرت النظرة إلى العنصر البشري فأصبح يحظى باهتمام كبير من طرف الإدارة و تعتبر الدعامة الأساسية التي تستند عليها المنظمة .

فالعنصر البشري يعتبر مصدر الفكر و التطوير و الإبداع من خلال استغلال طاقاته و إمكانياته و توظيف مهاراته و قدراته , فهو يساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الفرد إذا ما توفرت ظروف العمل المناسبة .

و في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة كان لابد من الاهتمام بالتنمية البشرية و الارتقاء بمستوى العمال إلى المستوى المطلوب من خلال استغلال قدراته و طاقاته و الاستفادة منها فعلا في مواقع العمل , و العمل على تنميتها و صقلها , و كل هذا لن يكون إلا عن طريق التحفيز . فالمنظمة أصبحت تهتم بتنمية المورد البشري و تحفيزه من أجل تحسين قدراته و مهاراته , و كذا تحسين أداء العاملين حسب ما تتطلبه التغيرات التكنولوجية و التقنية مما يؤدي إلى رفع إنتاجية عمالها , و تحسين جودة منتجاتها .

و من هنا أصبح للتحفيز أهمية كبيرة , فلم يعد ينحصر في توفير مبلغ مالي ضئيل بل قد تطور و تم اعتباره الركيزة الأساسية في المنظمة الذي يعمل على رفع الأداء و كفاءة الفرد, و من هنا نجد مجموعة من الإشكاليات المطروحة حول موضوع التحفيز.

الإشكالية :

- في ضوء ما سبق نقدم مشكلة البحث التي يمكن صياغتها في ما يلي :
- ما مدى تأثير الحوافز على أداء المؤسسات الجزائرية ؟
- و منه و للرد على هذا السؤال لابد من الإجابة على عدة تساؤلات و هي :
- ما مدى الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة ؟

- ما هي درجة أهمية التحفيز في إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات ؟
- ما مدى نجاعة أساليب التحفيز المطبقة في تحسين أداء المؤسسة ؟
- كيف يتم تقييم أداء المؤسسات و الأفراد ؟

الفرضيات :

- إن تحفيز الفرد له أهمية كبيرة و هو أداة فعالة و ذات مردودية هامة في إدارة الموارد البشرية .
- يمكن استثمار العنصر البشري بأحسن الطرق من خلال استغلال كل المعارف و الطاقات الكامنة لديه, مما يعود بالفائدة عليه و على المؤسسة .
- ضرورة اهتمام المسؤولين على كافة المستويات في المنظمة بمسألة التحفيز.

أهداف الدراسة :

نهدف من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق النقاط التالية :

1. محاولة إيجاد الطريقة الناجحة لعملية تحفيز الموارد البشرية .
 2. إسقاط البحث النظري على أرض الواقع , مما يساعدنا نحن كطلبة على الإلمام أكثر بالموضوع .
 3. تأمين إستراتيجية في تسيير عملية التحفيز .
 4. تحسيس العاملين والإدارة على حد سواء بأهمية الموضوع .
- المنهج المستعمل :** من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج التحليلي فيما يخص الفصل الأول والفصل الثاني , أما الفصل الثالث فركزنا على تحليل الاستبيان واستخلاص الاستنتاج .

دوافع الدراسة :

يمكن تلخيص أهم الدوافع للدراسة في النقاط التالية :

1. تأثرنا بالإهمال الكبير بالموارد البشرية والمعاملة السيئة للعمال في معظم المؤسسات الجزائرية الخاصة-Privé- لاسيما في القطاع الذي اعمل فيه شخصا.
2. توفر المراجع اللازمة للإحاطة بالموضوع من عدة جوانب .
3. كون الموارد البشرية مهمة و أساسية في أي مؤسسة .
4. الموضوع يتعلق بالإنسان بحد ذاته قبل أن يمسه من الناحية الاقتصادية .
5. تعدد وجهات النظر في هذا الموضوع .

6. الشعور بالرغبة في الإطلاع و الاستفادة قدر الإمكان في مجال واسع , كما يمكننا أن نعكسه على أرض الواقع في تسيير المؤسسات.

خطة البحث :

قصد الإجابة على الإشكاليات محل البحث و اختبار صحة فرضياته , قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاث فصول .

خصصنا الفصل الأول لدراسة تحفيز الموارد البشرية , فدرسنا من خلاله ماهية إدارة الموارد البشرية و ذلك بصورة مختصرة مسلطين على ما جد من جديد في هذا الميدان , كما تطرقنا إلى موضوع التحفيز , و أهم الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع من عدة جوانب .

و مما سبق وجب علينا دراسة مساهمة تحفيز الموارد البشرية في تقييم أداء المؤسسة في الفصل الثاني من خلال تحديد ماهية الأداء التي بني عليها ماهية تقييم الأداء و بالتالي دراسة عناصر تقييم الأداء ومدى أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة أي مدى علاقة تحفيز الموارد البشرية بأداء المؤسسة.

أما الفصل الثالث فقد خصصناه لطرح الدراسة الميدانية و ذلك قصد إعطاء مصداقية أكبر لعملائنا المتواضع . حيث قمنا بتربص في فرع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بمستغانم قصد عكس دراستنا النظرية و استنتاج مدى استخدام و نجاعة تحفيز الموارد البشرية في مؤسسة مثل ANGEM .

الفصل الأول

تحفيز الموارد

البشرية

مقدمة الفصل

تمثل الموارد البشرية مورداً من أهم موارد المنظمات و أصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها ، فلا يمكن تحقيق أهداف هذه الأخيرة بدون هذه الموارد البشرية . فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني و المعدات و الآلات فقط , فالأفراد , و ليس المباني أو المعدات ، هي التي تصنع و تخلق المنظمات .

لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد و الاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية و حتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها .

وستتعرف أكثر على ماهية الموارد البشرية و دورها و أهدافها، و كذا تعريف تحفيز الموارد البشرية و أهدافه و أنواعه و مراحل تصميم نظام الحوافز ، و مدى تأثيره على الموارد البشرية في أي منظمة و ذلك في الفصل التالي .

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية .

إن نجاح أو فشل أي مؤسسة مرتبط أساسا بالقلب النابض فيها ألا و هو إدارة الموارد البشرية ، و قصد التعريف أكثر بما سنتطرق في عجلة إلى أهم العناصر من وجهة نظرنا .

المطلب الأول: نشأة و تعريف إدارة الموارد البشرية :

إن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية لم يستقر ، إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات في المجال الإداري ، و الصناعي ، و الاقتصادي ، و الاجتماعي ، إلى جانب التطور التكنولوجي في مجالاته المختلفة . وسنحاول في هذا المقام أن نستعرض مراحل هذا التطور في مفهوم إدارة الموارد البشرية و نشأتها حتى وقتنا الحاضر ، و ذلك بشيء من الإيجاز على النحو التالي :

لقد بدا الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية في المصانع الإنكليزية بشكل خاص و ذلك في منتصف القرن التاسع عشر ، حيث ركز عدد من رجال الأعمال على ضرورة الاهتمام بتحسين ظروف العمل و توفير الظروف الأكثر تناسبا مع حاجة العاملين . و من أبرز المهتمين بإدارة الموارد البشرية في تلك المرحلة الزمنية فإن "روبرت أوين" يحتل موقع الصدارة في هذا المجال ، فقد اهتم بضرورة إصدار ما يسمى بقانون المصانع ، وأكد على ضرورة الاهتمام بالفرد العامل في المصانع و التعامل معه كعنصر بشري ، كما أكد على الحد من تشغيل صغار السن و تخفيض عدد ساعات العمل . و لما كان "أوين" رجل أعمال فقد بدء بنفسه بتطبيق هذه الأفكار في مصنعه ، لذلك سمي من قبل الكثيرين بأبي إدارة الأفراد .⁽¹⁾

و بسبب ضعف المركز النسبي و التفاضلي للأفراد العاملين و انتشار البطالة بسبب الكساد الاقتصادي ، لم تلقي أفكار "أوين" تجاوبا واضحا من قبل أصحاب المصانع و رجال الأعمال ، و مع ذلك أكمل نضاله لتأكيد الجانب الإنساني في منظمات الأعمال ، ولقد انتشرت أفكار تنادي بالاهتمام بالفرد في المصانع الأوروبية و الأمريكية خصوصا في السنوات الأولى من القرن العشرين ، حيث تأسست جمعية الأفراد العاملين بهدف ترويج للأفكار الداعية إلى الاهتمام بالفرد في المنظمات الأعمال و برفاهيته .

المرحلة الأولى : مرحلة الحرب العالمية الأولى .

مع اندلاع نيران الحرب العالمية الأولى و ما صاحبها من ندرة في اليد العاملة ، مما أدى إلى تزايد الاهتمام في كيفية إعداد العمالة المتوفرة بشكل جيد للأعمال الإنتاجية ، و رفع مستوى أدائها ، و دراسة أسباب الإجهاد و القلق ، و استخدام اختبارات الذكاء و الكفاءة في اختيار عمالة . و نظرا لضيق وقتها ، قامت بإسناد هذه

1- صلاح عودة سعيد ، إدارة الأفراد ، منشورات الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، 1994 ، ص 37 .

المهمة إلى إدارة الموارد البشرية , و هذا ما جعلها تتزايد في أهميتها , و أهمية الدور الذي تقوم به . ولكن تجدر الإشارة إلى أنه حتى ذلك الوقت , كانت جهود رجال الأعمال و الباحثين , مركزة على الكفاية الإنتاجية للعاملين بأقصى درجة ممكنة , و ترشيد العمليات الإنتاجية , دون النظر و العناية بالعنصر البشري , و الاعتبار الإنسانية . (1)

المرحلة الثانية: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى .

أدى تسريح الكثير من الجيش بسبب انتهاء الحرب العالمية الأولى إلى زيادة مهولة في معدلات البطالة , هذا ما جعل سوق العمل مكتظة بالأفراد العاملين الفائضين عن حاجة المنظمات , و منه فتح الباب لرجال الأعمال لممارسة عمليات الاختيار و الفصل الكيفي بجرية كاملة مما أدى إلى انتكاس الأفكار التي كان قد دعا إليها " روبرت أوين " , ومنه أهملت الأقسام الخاصة بشؤون و رفاة الأفراد وذلك لانتهاء الحاجة لها من وجهة نظر أصحاب المصانع , كل هذا أدى ببعض الحكومات إلى التدخل للتغلب على المشاكل التي ظهرت بسبب الكساد الذي أعقب هذه الفترة .

المرحلة الثالثة : مرحلة الثلاثينيات .

و في تلك المرحلة انصب اهتمام الإدارة على البحث عن أفضل الوسائل لتطوير أساليب اختيار الأفراد العاملين لأداء الأعمال من بين المتقدمين للتعيين , كما رافق ذلك اهتمام الإدارة بالاستخدام الأمثل للعاملين , و طرح مفهوم "الرجل المناسب في المكان المناسب " و بدء توجيه الجاد لاعتماده , كما أعيد النظر في الأفكار التي تركز على رفاة الأفراد العاملين . (2)

و بعبارة أخرى عمدت الإدارات إلى تطبيق سياسة " موائمة الأشخاص مع الوظائف " .

المرحلة الرابعة : مرحلة الحرب العالمية الثانية .

مهما كان اسمها حرب عالمية أولى أو ثانية , فالحرب حرب , و المعاناة التي مرت بها المصانع واحدة , فقد حلت النساء محل الرجال في المعامل .

وبدأت الحكومات جهودا مكثفة لتدعيم التعاون بين الإدارة و الأفراد لتحقيق المصلحة المشتركة للطرفين , و تم توجيه المنظمات إلى تعيين أخصائيين لشؤون الأفراد العاملين , و قد بدأ التوسع في إنشاء أقسام إدارة

1- عمر وصفي عقيلي , إدارة الموارد البشرية , مؤسسة زهران , الأردن , 1991 , ص 15.

2- رفعت عثمان , إدارة و تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع , دار الفكر العربي , القاهرة , 1982 , ص 14 .

الأفراد في المنظمات الأعمال و تركز اهتمام هذه الأقسام على خلق أجواء عمل مناسبة و تحسين العلاقات الصناعية .⁽¹⁾

المرحلة الخامسة : مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية .

عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية حصل توسع في مجال العمل التخصصي أمام إدارة الموارد البشرية , و تقدمت أساليب التعامل , و تفتحت مجالات جديدة في ميادين الاختيار و التعيين و تقييم الوظائف و تحديد فئات الأجور المدفوعة إلى العاملين الخ .

كل ذلك ساعد على توفير مادة علمية قائمة بذاتها تصلح لأن تكون علما مستقلا لإدارة الموارد البشرية , مما أدى إلى فصل إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة الحجم عن الإدارات الأخرى و تحملها لمسئولياتها و قيامها باعتبارها تخصصا جديدا .⁽²⁾

المرحلة السادسة : مرحلة حديثة .

وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل , فنجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المنشآت نتيجة للتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و هناك كثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية , ومن هذه التحديات الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتيكية و الاعتماد على الكمبيوتر في إنجاز كثير من وظائف إدارة الموارد البشرية كثير من الضغوط السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية , وكذلك التغير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن و التخصصات و الجنس (عاملين , عاملات).⁽³⁾ وبذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى وظائف المنشأة الأساسية المميزة و الواضحة في العصر الحديث , و هي لا تقل أهمية عن وظائف الإنتاج و التسويق و التمويل ... الخ .

تعريف إدارة الموارد البشرية .

في المراحل الأولى لتطور الفكر الإداري لم تكن هناك حاجة واضحة و بارزة لوجود إدارة متخصصة تعنى بشؤون الموارد البشرية , و مع تطور هذا المفهوم اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الأفراد, لكن يمكن

1- صلاح عودة سعيد , إدارة الأفراد , منشورات الجامعة المفتوحة , طرابلس , 1994 , ص 40 .

2- صلاح عودة سعيد , مرجع سبق ذكره , ص 41 .

3- صلاح الدين محمد عبد الباقي , الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات , الدار الجامعية , ص 38 و 39

التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين و هما التقليدية و الحديثة . و يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاط روتيني , يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات و سجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم و انصرافهم و إجازاتهم . و انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الأفراد و كذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة.

من ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة , أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة و لها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج , التسويق , التمويل ...) و ذلك لأهمية العنصر الإنساني و تأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنشأة و أصبحت إدارة مسؤولة بحد ذاتها .

و بهدف الوصول إلى مفهوم موحد و أكثر وضوحا لإدارة الأفراد فإننا سنتناول فيما يلي مجموعة من التعاريف تبين وجهة نظر الكتاب المهتمين بها , بعض هذه التعاريف لفترة زمنية ماضية نسبيا .

- فأحمد ماهر عرفها ⁽¹⁾ " بأنها الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع , بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع لذلك فهي تهتم اهتماما كبيرا بالوظائف التي تقوم بأدائها هذه الموارد على مستوى رئيس العمال و الإدارة الوسطى و مستويات الإدارة العليا "

- كما عرفها سيكولا " بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة , الاختيار التعيين , تقييم الأداء , التدريب و التنمية , التعويض و المرتبات , العلاقات الصناعية , تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحة للعاملين و أخيرا بحوث الأفراد". ⁽²⁾

- و يرى بييجروس و مايرز "أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم , و أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية". ⁽³⁾

- و عرفها جرانت و سميث : "إدارة الموارد البشرية مسؤولية كافة المديرين في المنشأة و أيضا توصيف لما تقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد " ⁽¹⁾

¹ - أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , دار الغريب , القاهرة , مصر , 1981 , ص 28 .

² - صلاح عبد الباقي , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , 2000 , ص 20 .

³ - صلاح عبد الباقي , مرجع سبق ذكره , ص 20 .

¹ - صلاح عبد الباقي , مرجع سبق ذكره , ص 21 .

- أما نظمي شحادة فلقد عرف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي "هناك موارد و قوى بشرية ملائمة و هي عبارة عن الأفراد الذين يؤدون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة و هذه الإسهامات هي تتجه لإنتاجهم في الوظائف التي يشغلونها كموظفين و عاملين".⁽²⁾

و رغم الكم الهائل من التعاريف إلا أن وجهة نظر مُجد سعيد سلطان تبقي هي النظرة الملزمة بجميع عناصر إدارة الموارد البشرية , حيث عرف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي : "يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة فهو يمثل استثمارا , و لكي تستطيع المنظمة استخدامه , و استغلاله و تنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته , بمعنى أنه يتطلب التخطيط , التنظيم , التوجيه و التقييم , مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية الإنتاج , و يعتبر المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما , و بالتالي فإدارة الموارد البشرية يكون هدفها هو التفهم و الاستخدام الفعال للعلاقة بين الموارد البشرية و المهمة التي يقوم بها . لذا يجب تخطيط , تنظيم و قيادة الموارد البشرية بمعنى أنه يجب إدارتها".⁽³⁾

المطلب الثاني : أهمية و دور إدارة الموارد البشرية .

من خلال هذا المطلب سنتناول باختصار أهمية إدارة الموارد البشرية , و دور إدارة الموارد البشرية و خصوصا في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة , كما سنتطرق إلى أهدافها أيضا .

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية.

و بشكل عام يمكننا القول أن زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنشأة الأساسية يعود للأسباب الآتية :⁽⁴⁾

- أ- اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل , كأحد عناصر الإنتاج الأساسية , و الدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية كوحدة مختصة في تنمية و تطوير الأداء الإنساني للعمل , و في توجيهه و التأثير عليه .
- ب- ظهور النقابات العمالية أضفى أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية , عن طريقها أصبحت إدارة المشروع تعتمد بشكل أساسي و مباشر على هذه الإدارة في رسم العلاقات الطيبة و خلق جو التعاون الفعال و البناء بين النقابة من جهة , و بين إدارة المنشأة من جهة أخرى .

²- نظمي شحادة , إدارة الموارد البشرية , دار الصفاء , عمان , الأردن , 2000, ص 14.

³- محمد سعيد سلطان , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , بيروت , لبنان , 1993, ص 31.

⁴- عمر وصفي عقيلي , مرجع سبق ذكره , ص 4.

ج- نمو حجم المنشأة نتيجة التطور الفني و التكنولوجي في مجالات الإنتاج ,أدى إلى تزايد كبير بل تضخم في اليد العاملة في المنشأة , و هذا أدى إلى زيادة مشاكل العمالة و الحاجة إلى وحدة إدارية متخصصة , تقوم بمعالجة هذه المشاكل , و رعاية شؤون العاملين فيها .

د- أن النمو و التطور التعليمي و الثقافي سواء عن طريق المدارس أو المعاهد أو الجامعات و الراديو و التلفزيون و المجالات ...الخ كل ذلك أدى إلى زيادة وعي العاملين و ثقافتهم , و بالتالي فان طبيعة رغبتهم و آمالهم للمستقبل اختلفت عما هي عليه في السابق , مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري و وضع قواعد تستخدم في رسم السياسات التي تتعامل مع الأفراد .

هـ- التدخل الحكومي في ميدان العمل عن طريق القوانين و الأنظمة التي تحدد الخطوط العريضة للعلاقة بين إدارة المنشأة و العاملين فيها , زاد من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية و أهميتها , و خلق جواً جديداً من التفكير في ميادين العمل , عن طريق مشاركة العاملين في الإدارة , و لقد وضع هذا التداخل على كاهل إدارة الموارد البشرية أعباء جديدة , تتمثل في رسم سياسة التعامل مع العنصر البشري في ظل هذه القوانين و الأنظمة , إذ لا يتسع وقت و خبرة مدير و المنشآت لدراستها ووضعها موضع التنفيذ , و هنا تبرز مدى الحاجة إلى خبرة و دراية إدارة الموارد البشرية المتخصصة بمثل هذه الأمور , بحيث تقوم بهذه المهمة نيابة عنهم .

الفرع الثاني : دور إدارة الموارد البشرية .

من اجل أداء رسالتها على أتم وجه , من الأفضل أن تكون إدارة الموارد البشرية على اتصال مباشر مع الإدارة العليا في المنشأة , لأجل تحقيق مختلف الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية , و تتمثل هذه الأدوار في النقاط الثلاث التالية :

1. دور استشاري .
2. دور تنفيذي .
3. دور رقابي .

1- دور استشاري : (1)

حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة و النصح للإدارة العليا في المنشأة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية . و من ناحية أخرى فأنها تقدم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في المنشأة و تساعدهم علي علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم . و عمل إدارة الموارد البشرية هنا

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي, مرجع سبق ذكره , ص 47 .

استشاري فقط , بمعنى أنها لا تملك سلطة البث في مشاكل الأفراد أو اتخاذ قرارات بشأنها , فدورها فقط هو تقديم المقترحات و الحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الأفراد في الإدارات الأخرى ولهذا الإدارات حق رفض أو قبول هذه المقترحات . و هذا الرأي يرتبط بتطبيق مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية للمديرين في المنشأة , حيث أن كل مدير مسؤول عن تنفيذ خطط و أعمال معينة في إدارته , و من المنطقي أن تترك له وحدة سلطة اتخاذ القرارات داخل إدارته بما في ذلك الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و هو يقوم بأداء ذلك بناء علي المقترحات و الفتاوى التي تصله من إدارة الموارد البشرية . و يكون دور إدارة الأفراد في هذه الحالة دور المرشد و الناصح .

2 - دور تنفيذي :⁽²⁾

حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة مثال ذلك إعداد البحوث و الدراسات في مجال الأفراد , و الاحتفاظ بتسجيلات العاملين , و تقديم الخدمات للعاملين في إدارات المنشأة المختلفة كالخدمات الطبية و الاجتماعية .

3 - دور رقابي :⁽³⁾

كما تقوم إدارة الموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد , و ذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمنشأة , و عدم تجاوز المديرين أو مخالفتهم للوائح العمل في المنشأة و يتم ذلك عن طريق طلب إدارة الموارد البشرية بيانات من الإدارات المختلفة , و عادة ما يتم تصميم نماذج خاصة تستوفيها الإدارات المختصة و ترسلها إلى إدارة الأفراد بتحليل هذه البيانات و استخلاص النتائج و تحديد الانحرافات و اقتراح أفضل الحلول لعلاج هذه الانحرافات .

المطلب الثالث : مزيج المستخدمين .

مزيج المستخدمين , تتمثل في مجموع أهم السياسات المتبعة في حدود إدارة الموارد البشرية وتتمثل في التوظيف , التدريب , و التحفيز . و يمكن تلخيصها كما يلي :

الفرع الأول : التوظيف .

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , طبعة 1999 _ 2000 , ص 71.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي , مرجع سبق ذكره , ص 71.

يكتسي التوظيف أهمية بالغة في أي مؤسسة , ويعتبر من المهام الأساسية و الرئيسية لإدارة الموارد البشرية . فالتوظيف يعبر عن العملية التي بموجبها يتم استقطاب أكفأ و أجدر العناصر و ترغيبها في الانضمام و الاشتراك في النشاط و القيام بتنمية و تطوير مصادر الإمداد الحالية و البحث عن مصادر جديدة و يعود نجاح الإدارة في اختيار الأفراد المناسبين بتحقيق أعلى معدلات الإنتاج بأعلى جهد و تكلفة , كما أنه يؤدي إلى تحقيق حالة من التجانس في التنظيم و تحسين العلاقات الإنسانية بين الأفراد و الإدارة , و كذلك يتطلب التعاون وأن تشترك إدارة الموارد البشرية مع الإدارة العليا في المؤسسة على رسم سياسة لاستقطاب العدد المطلوب و الكافي من الموارد البشرية و الملائمة للمؤسسة .

1. أهداف التوظيف :

- مما سبق يمكننا استخلاص أهم أهداف التوظيف⁽¹⁾
- . تشجيع مبدأ اشتراك الموظفين في اتخاذ القرار .
- . ربط أهداف المؤسسة بالأهداف الشخصية للموظفين و تشجيعهم لتحقيقها .
- . استقطاب أكثر العناصر تميزا و ترغيبهم ليكونوا أعضاءها و إعدادهم للعمل و الاستمرار فيه .
- . التعرف على أفضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية و القدرة الفنية .
- . تحقيق قدر من الاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين الجدد و القدامى بالمؤسسة .
- . تكوين قوة منتجة و تتمتع بدرجة عالية من الرضا .
- و تعتمد إدارة الموارد البشرية على مجموعة من العوامل كأساس لتوظيف العاملين الأكثر تناسبا مع حاجة المؤسسة و تتمثل هذه العوامل في :
- أ المهارة : و تتمثل في مدى قدرة الفرد العامل على التوفيق و الربط بين قدراته العقلية و البدنية , ومع الأعمال المسندة إليه .
- ب . الخبرات السابقة : و تتمثل في مجموع المعلومات و الخبرات التي اكتسبها الفرد خلال أدائه لعمله , و بفضل هذه الخبرة تسهل عملية الأداء .
- ج . مستوى التعلم و الدورات التكوينية السابقة : تطبيقا لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب فلا يمكن تعيين صاحب شهادة الابتدائي في منصب محاسب الخ .

¹ - بتصريف إيهاب صبيح محمد زريق , الإدارة الأسس و الوظائف , دار الأنس , الجمهورية العربية السورية , ص 133 إلى 140 .

د . درجة الاستعداد لتحمل المسؤولية : إدارة الموارد البشرية تسعى دوما لتوظيف أفراد يتحملون أعباء أعمالهم , و يكون هذا الاختيار في المقابلات و الاختبارات المختلفة التي تجرى للمتقدمين للعمل .
هـ . القابلية : يعتمد أساس قابلية أداء الفرد للعمل على أساس ما يملكه من معلومات و خبرات سابقة

د . إضافة لما سبق فنجد أن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي لها أهمية بالغة و تأثير كبير , تتعلق بطبيعة العمل في حد ذاته من بين هذه العوامل نجد السن , الجنس , الشخصية , ... الخ, أي تلك المواصفات النفسية و الجسمية التي يمتلكها الفرد و تطابقها مع الوظيفة .

2. خطوات عملية الاختيار :

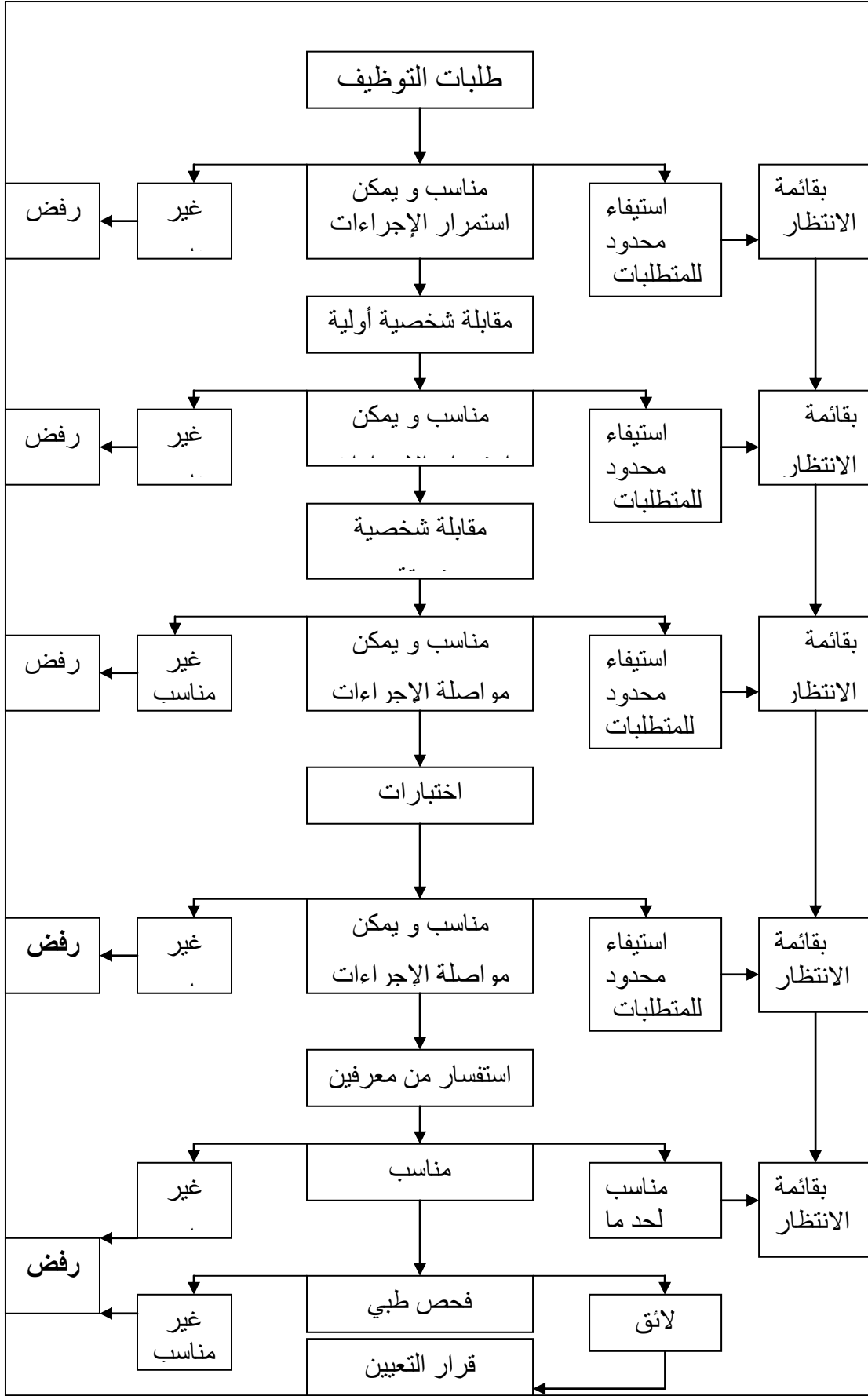
وليس هناك خطوات نمطية لعملية الاختيار , فالعملية ليست واحدة في كل مشروع . كما أنه بالنسبة للمشروع الواحد ليس من الضروري أن تجرى عملية الاختيار بطريقة واحدة في كل الظروف و بالنسبة لجميع الأعمال . إلا أنه يمكن أن نذكر الخطوات التالية كنموذج لما تنطوي عليه عملية الاختيار من خطوات إذ كانت تتسم بالتعقيد , أي أن الخطوات التي سنذكرها قد لا يستخدم بعضها , بينما يستخدم البعض الآخر , فقد يختصر عدد المقابلات , وقد يكتفي باختبارات معينة دون أخرى , و قد يتم التركيز على بعض الخطوات .و تتمثل في :⁽¹⁾

- 1 . المقابلة التمهيديّة لتقرير الصلاحية من ناحية توفر شروط أساسية محددة .
- 2 . ملء طلب التحاق بالعمل للتأكد من توفر البيانات الأساسية .
- 3 . اختبارات على العمل و ضرورة الحصول على المستوى المطلوب .
- 4 . مقابلة ثانية للتأكد من الصفات الشخصية .
- 5 . الاختيار المبدئي من بين الأفراد عن طريق إدارة الأفراد .
- 6 . الاختيار النهائي عن طريق الرئيس المباشر أو المدير المسؤول .
- 7 . الفحص الطبي لتقرير اللياقة البدنية بصفة نهائية .
- 8 . التعيين .

و الشكل التالي يوضح خريطة لانسياب مراحل الاختيار :⁽¹⁾

شكل رقم 01 . 01 : خريطة لانسياب مراحل الاختيار

¹ - صلاح الشنواني , إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية , مؤسسة شباب الجامعة , 1999 , ص 102 .
¹ - أحمد سيد مصطفى , إدارة الموارد البشرية , طبعة 2000, ص 203 .



المصدر : أحمد سيد مصطفى , إدارة الموارد البشرية . منظور القرن الحادى و العشرين . , طبعة 2000 , ص 203 .

إدارة الموارد البشرية تسعى لاختيار القوى العاملة اللازمة للقيام بالوظائف الشاغرة , هناك مصدران رئيسيان للحصول على الموارد البشرية هما:

1 . المصادر الداخلية :

الحصول على الموارد البشرية يكون من خلال ترقية الأفراد العاملين من داخل المنظمة نفسها , حيث تكون الأعمال مهيأة في كافة المستويات التنظيمية ما عدا المواقع الدنيا للأفراد العاملين من داخل المنظمة .
إن هذه السياسة لها فوائد عديدة منها :

- أ . خلق علاقات جيدة مع الأفراد العاملين و الإدارة .
 - ب . دفع الأفراد العاملين في المنظمة لزيادة الإنتاجية و الولاء للمنظمة .
 - ج . ندعم هذه السياسة احتمالات الاختيار الجيدة بسبب توفر المعلومات الوافية عن الأفراد العاملين .
 - د . قلة التكاليف قياسا بالمصادر الخارجية .
 - هـ . معرفة الأفراد العاملين بضوابط و إجراءات عمل المنظمة .
- رغم كل ما ذكر من فوائد و مزايا فإنه لا بد من الاستعانة بالمصادر الخارجية لسببين رئيسيين :
- الأول : لجذب كفاءات و خبرات و استعدادات جديدة .

الثاني : للنقص الحاصل في القوة الداخلية بسبب عوامل كثيرة منها التقاعد , الإقالة ... الخ.
يضاف إلى ذلك أنه لا بد من المصادر الخارجية في الوظائف الدنيا .

2 . المصادر الخارجية :

لغرض الحصول على الموارد البشرية من المصادر الخارجية أي الأفراد الذين يرغبون في العمل و الذين لديهم القدرة و الاستعداد له من الاعتماد على بعض الوسائل التي تساعد إدارة الموارد البشرية في الحصول على احتياجاتهم من الأفراد .

و من هذه الوسائل الشائعة الآتية : (1)

أ. **الإعلانات** : من الطرق الشائعة الاستخدام للحصول على الأفراد العاملين لابد أن يحدد فيه نوع العمل و الشروط الواجب توفرها في المتقدمين . ومع ذلك هناك ثلاث متغيرات تؤثر في مدى الاستجابة من قبل طالبي العمل للإعلان و هذه المتغيرات هي :

. سوق العمل و أنواع المنافسة .

. سمعة المنظمة و ظروفها الشائعة الاقتصادية و الاجتماعية .

. درجة تحديد متطلبات العمل و الدقة في الإعلان .

وهذا المتغير الأخير من الممكن التحكم فيه بدرجة كبيرة من قبل إدارة الأفراد حيث أن هناك ما يدعى بالإعلان الأعمى الذي لا يحدد المنظمة أو متطلبات العمل بشكل دقيق و غالبا ما يستخدم مثل هذا الإعلان في الوقت الذي تسعى فيه المنظمة أو متطلبات العمل بشكل دقيق إلى الترقية من الداخل أو أن الأماكن الوظيفية التي ترغب المنظمة بشغلها هي حاليا مشغولة أو أن المنظمة تحاول سحب و جذب الأكفاء فقط حيث غالبا ما يسعى هؤلاء بجهد إلى الاتصال بالمنظمة صاحبة الإعلان الغامض أو الأعمى . كما و قد تحاول بعض المنظمات من خلال هذا النوع من الإعلانات إلى معرفة عرض العمل و الطلب عليه .

ب. **توصية الأفراد العاملين الحاليين** : من أفضل وسائل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة , حيث أشارت الكثير من الدراسات إلى أن هذا المصدر هو أفضل المصادر ولا سيما عندما يكون الفرد الذي يقدم هذه التوصية كفوءا و يتمتع بالولاء للعمل و المنظمة و النزاهة و الصدق و رغم ذلك فإن هناك بعض المحددات على هذه الوسيلة هي :

. عدم الفصل بين علاقات الصداقة و متطلبات العمل من المؤهلات .

. غالبا ما تكون التوصية لأقارب و معارف الشخص الموصي مما يؤدي إلى تشكيل عائلات داخل العمل بغض النظر عن مدى الكفاءة و القدرة التي يتمتع بها الأفراد المكونين لهذه العائلات و هذا يتنافى مع شروط النجاح في العمل الذي يعتمد على الكفاءة و الولاء كأساس رئيسي .

ج. **وكالات الاستخدام** : يمكن حصرها في ثلاث نقاط أساسية هي الوكالات العامة و الوكالات الخاصة و الاستشارات الإدارية .

¹ - بتصرف سهيلة محمد عباس , على حسين علي , إدارة الموارد البشرية , دار وائل للنشر , ص72 إلى 78 .

أما النوع الأول كثير الانتشار في البلدان الرأسمالية للتقليل من مشكلة البطالة في تلك البلدان و كذلك توجد في البلدان الاشتراكية للمساعدة على تحقيق التوازن في حركة الاقتصاد و الموارد البشرية , و يكون أساسا لمساعدة الأفراد الباحثين عن عمل و المنظمات في إيجاد الأفراد المناسبين و هي مؤسسة تابعة للدولة حيث تحتفظ بسجلات بأسماء الأفراد الراغبين في العمل و بصورة خاصة الأفراد الذين يحملون مؤهلات دنيا و مهارات قليلة .

أما النوع الثاني فيتمثل في الوكالات الخاصة و هي مكاتب توجد في الغالب في الدول الرأسمالية و الفرق بينها و بين الوكالات العامة في تقديمها الخدمات الخاصة بالمواقع العليا , كما أن هذه الوكالات توفر خدمات متكاملة ابتداء من الإعلان عن الفرد العامل خلال مدة تجريبية تتراوح من ستة أشهر إلى سنة لحماية المنظمة و إدارتها إذا لم يكن الفرد المرشح للوظيفة و المعين منها قد أدى عمله بكفاءة .

أما النوع الثالث فيتمثل في الاستشارات الإدارية فهي وكالات خاصة متخصصة في المساعدة على الحصول على الأفراد العاملين لاحتلال المواقع الإدارية الوسطى و العليا مثل هذه الوكالات توجد في الغالب في البلدان الرأسمالية شأنها شأن الوكالات الخاصة .

د . المدارس و المعاهد المهنية و الجامعات : إن المعاهد التعليمية و الجامعات توفر الفرص للخريجين الجدد من خلال الخدمات التي تقدمها لهم و المتعلقة بإيجاد أو البحث عن أماكن العمل المناسبة . ففي البلدان الرأسمالية غالبا ما تكون هناك مراكز للتعين في جميع المعاهد المهنية و الجامعات تهدف إلى إمداد كافة المؤسسات بمعلومات وافية حول خريجها و مواصفاتهم و تعد هذه المراكز بمثابة وسيط بين الخريج و المؤسسات التي تتناسب مع تخصصه و كفاءته و مؤهلاته . و يتم تنظيم هذه العملية في البلدان الاشتراكية بأشكال مختلفة فقد تتكفل وزارة أو مركز معين بعملية تعيين الخريجين و عليه فإن هذه الوزارة أو المركز تتجمع لديه كافة المعلومات عن الخريجين من كافة المدارس و المعاهد و الكليات و يقوم بمهمة توجيههم حسب الفرص المتاحة و توزيعهم على المؤسسات المختلفة .

هـ . الجمعيات و المنظمات المهنية : من الممكن أن تكون هذه المنظمات كمصدر للباحثين عن العمل حيث تقدم خدماتها التي غالبا ما تكون متمثلة بنشر إعلانات في دورياتها و إقامة برامج تأهيلية لمنتسبيها لغرض مساعدتهم على الحصول على عمل و لتعريف المنظمة و المنظمات المختلفة من جهة أخرى .

د . برامج التدريب و التشغيل : تتبنى بعض المنظمات تصميم و إعداد برامج تدريبية عملية لتحسين فرص الاستخدام للأفراد غير المؤهلين أو الذين تنقصهم بعض القبلات و بعد انتهاء مدة البرنامج التدريبي

يرشح هؤلاء المتدربين إلى الأعمال الشاغرة و التي تكون في الغالب أعمالا تتطلب مهارات فنية و عملية و مثال على هذه الوسيلة ما تقوم به مؤسسات التصنيع العسكري في العراق سابقا و بعض المؤسسات الإنتاجية كشرركات الغزل و النسيج .

الفرع الثاني: التدريب .

لقد تعددت تعاريف التدريب و كل منها يتناول العملية التدريبية من زاوية تختلف عن الأخرى , و سوف نعرض بعض التعاريف التي نراها هامة , و هي كالتالي :

"التدريب هو التطوير المنطقي المستمر للمعلومات والخبرات و المهارات و التصرفات بين مختلف الطبقات العاملة و الذي يساعد على تقدمهم و تقدم الإدارة التي يعملون بها" (1)

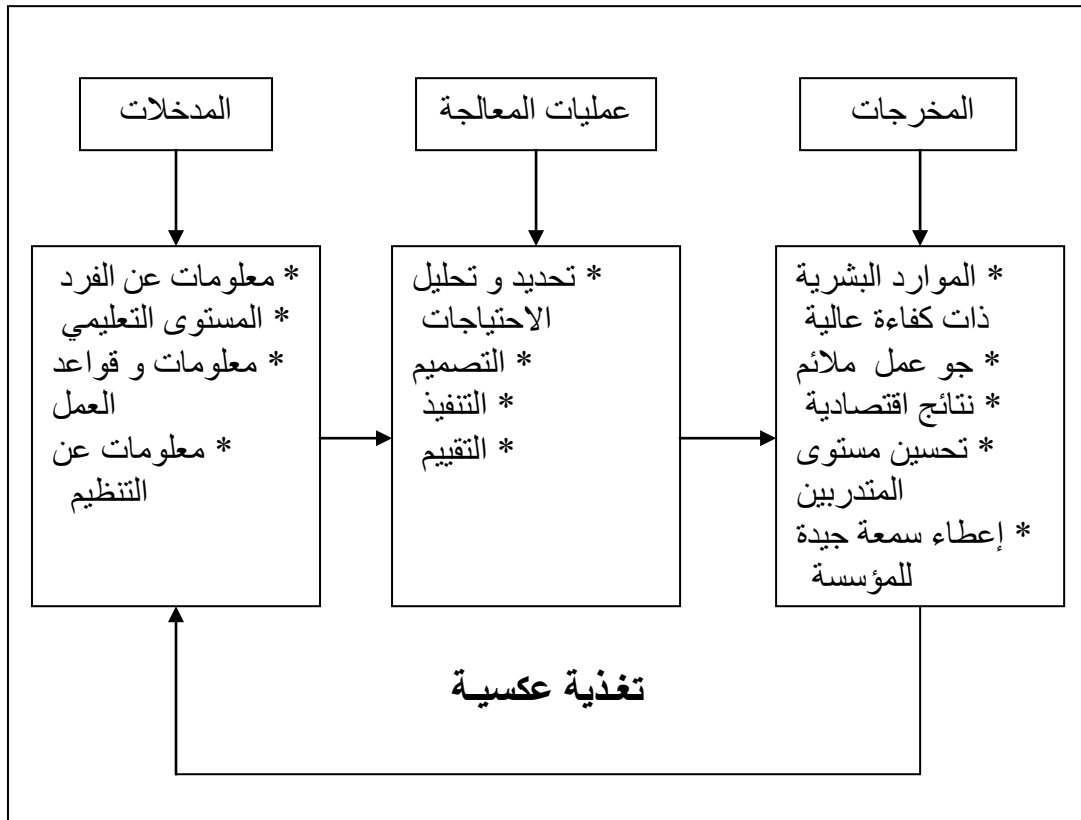
تعريف عبد الرحمن عبد الباقي عمر : " التدريب هو البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفعالية و الكفاءة في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية و العلمية المناسبة و المهارات و المعارف و الاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة " (2)

أما على مُجد عبد الوهاب عرف التدريب بأنه "عملية منظمة مستمرة , محورها الفرد في مجمله , تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية , لمقابلة احتياجات محددة _ حالية أو مستقبلية _ يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير" (3).

و من وجهة نظرنا فإن هذا التعريف هو الأشمل و من خلاله يمكننا استخلاص مكونات نظام

التدريب موضحة في الشكل التالي :

¹ - محمد جمال برعي , التخطيط للتدريب في مجالات التنمية , مكتبة القاهرة الحديثة , 1968, ص 296 .
² - يرقى حسين، أسس و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية- حالة مركب السيارات الصناعية بالريبة- رسالة ماجستير جامعة الجزائر ص6
³ - علي محمد عبد الوهاب , التدريب و التطوير : مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات , معهد الإدارة العامة , الرياض , 1981, ص 19



المصدر : علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص 232.

أهداف التدريب

لاشك بأن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تدريبي هي تحديد أهدافه بدقة و وضوح لتساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها ، كما تعتبر كمقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه و الحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس . و فيما يلي سوف نقوم بتقسيم أهداف التدريب إلى مجموعتين من الأهداف كما يلي:⁽¹⁾

أولا : الأهداف العامة للتدريب .

بالرغم من اختلاف البرامج التدريبية من مؤسسة إلى أخرى إلا أنها تشترك في مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها عند إعدادها للبرنامج التدريبي ، و تتمثل هذه الأهداف فيما يلي :

¹ - بتصريف عن يرقى حسين، مرجع سبق ذكره ، من ص 18 إلى 24 .

1- الأهداف الإدارية :

و يعنى هذا النوع من الأهداف بخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى

و فيما يلي بعض الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تدريبي بصفة عامة :

أ. تخفيف عبء على المشرفين .

ب. تحقيق المرونة و الاستقرار في التنظيم .

ج. مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب .

د. تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى إداري إلى أسفله أو العكس .

2 - الأهداف الفنية :

و يتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان

ذلك بالنسبة للآلات و المعدات التي تستخدمها , أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها , أو
بالنسبة للمنتج

و من أهم هذه الأهداف نجد :

أ. تخفيض تكاليف صيانة الآلات و إصلاحها .

ب. تخفيض حوادث العمل .

ج. التقليل من نسبة العادم أو التالف .(استخدام المواد بالكمية و الكيفية المطلوبتين)

د. يساهم في معالجة مشاكل العمل .

3- الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية :

و تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق

تنمية القدرات الاقتصادية و تعظيم الربح في المؤسسة و ضمان البقاء في السوق , وكذلك

بالنهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيح التدريب من فرص أفضل للكسب أمام العاملين , و شعورهم بالأهمية و المكانة في المؤسسة .

و يمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالتالي :

أ . زيادة الكفاية الإنتاجية .

ب . ارتفاع الربح .

ج . زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة .

د . رفع معنويات الأفراد .

ثانيا : الأهداف المرحلية للتدريب .

و حتى تحقيق الأهداف العامة للتدريب و التي سبق التحدث عنها من إدارية و فنية و

اقتصادية و اجتماعية , يجب أن يتدرج البرنامج التدريبي في تحقيقه هذه الأهداف على ثلاث

مستويات من الأهداف المرحلية .

و تتمثل هذه الأهداف في الآتي :

1 _ الأهداف العادية :

و هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتدريب مثال ذلك :

أ . تدريب العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل و متطلباته .

ب . تدريب رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب عمل جديدة .

ج . إعداد برنامج تذكيري لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية .

ويتم تحديد هذه الأهداف عن طريق الحصر الواقعي لعدد العاملين المطلوب تدريبهم و هذا يعطي هذا النوع

من الأهداف أهمية كبرى تجعلها تكون الأساس أو القاعدة في هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقه .

2- أهداف حل المشاكل :

و تركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة و مناسبة للمشكلات التي قد

يعاني منها التنظيم في المؤسسة حتى يمكنه مواصلة التقدم و النمو لصالح العمل ككل , وذلك

عن طريق :

أ . إعداد و تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات .

ب . تطبيق أساليب علمية متطورة في علاجها .

و يمثل هذا النوع من الأهداف المتعلق بجل المشكلات درجة أرقى في المستوى من الأهداف العادية , لأن تحقيقها يتطلب خبرة و دراية بأحوال المؤسسة ككل في التنظيم و ظروفه و غيرها , و يتطلب أيضا قدرة على التشخيص و التحليل بدرجة أعلى مما يتطلبه تحقيق الأهداف العادية .

ومن أهداف حل المشكلات نذكر الآتي :

أ . حل مشكلات العاملين التي تتعلق بانقطاعهم عن العمل في بعض الحالات و التغيب , و ذلك بسبب عدم رضا بعض العاملين عن أعمالهم .

ب . تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين و تطوير اتجاهاتهم .

ج . الإقلال من تدمير العاملين و شكائهم بعد أن دربو على العمل تدريبا صحيحا .

3- الأهداف الابتكارية :

و تختص هذه المجموعة من الأهداف بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية , نتائج مبتكرة , و الغرض الأساسي لهذه الأهداف هو الارتفاع بمستوى الأداء في التنظيم و التقدم به نحو مجالات و أفاق لم يسبق التوصل إليها , و تحقق بذلك تميزا واضحا في موقف المؤسسة بالقياس إلى المؤسسات الأخرى المماثلة أو المنافسة , و لذلك تعبر هذه الأهداف عن أعلى مستوى في الأهداف التدريبية .

أنواع التدريب .

لا يوجد نوع واحد للتدريب بل توجد أنواع عديدة و هذا طبقا للاختلافات في طبيعة التدريب و المجال الذي سيتم فيه و الهدف من ورائه و كذلك المستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة .

و فيما يلي نقدم أهم أنواع التدريب و نذكر منها :

أ . التدريب في المراحل الأولى من التوظيف : بمثابة تعريف و تقديم العمل و ينقسم إلى توجيه الموظف الجديد .

* التدريب التخصصي الابتدائي .

* التدريب أثناء تأدية الخدمة .

ب . التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف : و يتضمن الأنواع التالية .

* التدريب بغرض الترقية و النقل .

*التدريب بغرض تجديد المعلومات أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة .

*التدريب للتهيئة للمعاش .

ج . التدريب المهني أو الفني .

د . التدريب التخصصي .

هـ . التدريب الإداري .

و تختلف طرق و أساليب التدريب حسب المكان و حسب عدد المتدربين و الهدف من التدريب , و أكثر الطرق للتدريب الشائعة الاستخدام نجد التدريب في موقع العمل و التدريب عن طريق ممارسة المهنة , طريقة التعليم للعمل , أيضا التدريب في بيئة مماثلة للعمل و المحاضرات و عرض الأفلام , و تدوير العمل(*) هو أحدث هذه الطرق.

الفرع الثالث : الحوافز.

إحدى أهم السياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية , و التي سوف نتطرق إليها بصورة دقيقة لاحقا .

المطلب الرابع : تقنيات مراقبة الموارد البشرية .

قصد الحصول على مردودية أحسن , كان لابد على إدارة الموارد البشرية السعي إلى تطوير مفهومها و أدائها , كل هذا أدى إلى وضع معايير جديدة لمراقبة الموارد البشرية , و أصبحت الإستراتيجية الاجتماعية محور للتحليل بتقنيات مختلفة من أهم هذه التقنيات نجد: (1)

1 . ميزانية الموارد البشرية .

2 . لوحة قيادة الموارد البشرية .

3 . مراجعة الموارد البشرية .

الفرع الأول : ميزانية الموارد البشرية .

فكرة تقديم ميزانية اجتماعية متوازنة مثلها مثل الميزانية المالية , تعبر بشكل واضح عن مدى التطور الكبير و السريع بالنسبة إلى حجم الإنسان و وضعيته الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة . حيث لا نجد أحسن من الميزانية

* - تدوير العمل : تتم عملية نقل الأفراد العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر أو من عمل إلى آخر .

الاجتماعية للجمع بين النظام الاجتماعي و النظام الاقتصادي , مع ترجمة المساواة الاجتماعية , غير أن تطبيق هذا النوع من الميزانيات في البلدان النامية مثل الجزائر لا يزال مجرد فكرة بعيدة التنفيذ , إلا في المؤسسات الكبيرة , كمؤسسة صيدال و سونطراك .

أما في البلدان المتطورة فإن عملية إعداد الميزانية الاجتماعية أمر مفروض عن طريق القانون , و لتأخذ على سبيل المثال فرنسا . فحسب القانون الفرنسي الصادر في 12 جويلية 1977 , الذي ألزم المؤسسات التي تستخدم 300 شخص على الأقل باستخدام الميزانية الاجتماعية , ونص المادة جاء كالتالي : " تجمع في وثيقة واحدة أهم المعطيات الرقمية المعبرة عن وضعية المؤسسة الاجتماعية , مع تسجيل ما تم إنجازه وقياس ما استجد خلال السنة الماضية و السنتان السابقتان لها "

الفرع الثاني : لوحة قيادة الموارد البشرية .

لوحة القيادة هي تقديم شامل و بيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمؤسسة بمتابعة تحقيق أهداف المؤسسة⁽¹⁾

لوحة القيادة هي مجموعة المؤشرات يتراوح عددها بين الخمس إلى عشر مدرجة و تسهل للمسير معرفة حالة تطور النظام الذي يقوده و تحديد النزاعات التي تؤثر على أفاق الموافقة لطبيعة الوظيفة⁽²⁾ و تمر لوحة القيادة أثناء عملية الإعداد بالمراحل الأساسية التالية :

- 1 . تحديد مهام مراكز المسؤولية : أي تحديد المهام الأساسية بدقة (الإدارة الإنتاجية, الإدارة التجارية ,الإدارة المالية)
 - 2 . تحديد عناصر الأساسية المحددة للهدف : و يجب اختيار العناصر الأساسية التي تعبر عن هذه الأهداف كعدد العمال , الكميات المباعة , الكمية المنتجة .
 - 3 . تحديد المعايير : و لابد من تحديد أدق لهذه المعايير بالنسب .
 - 4 . اختيار المؤشر : حيث يسمح هذا المؤشر بقياس تطور المعيار .
- و يمكن تقديم لوحة القيادة في الشكل التالي :

جدول رقم 01.01 : شكل لوحة القيادة

1- Leroy et Michel : « le tableau de bord au service de l'entreprise . édition d'organisation ; paris 1988 ; p 07.
2- pauquin ; Encyclopédie de gestion ; p 268 .

لوحة القيادة لمركز معين			
الانحرافات	الأهداف	النتائج	الزاوية الأولى
			المؤشر 01
			المؤشر 02
			المؤشر 03
			الزاوية الثانية
			المؤشر 01
			المؤشر 02
			المؤشر 03

Claude Alazaro ; contrôle de gestion ; 5^{ème} édition ; dumod ; France ; 2001 ; p 577.

و هناك عدة أنواع للوحة القيادة , وفي نطاق بحثنا فإن لوحة القيادة الموارد البشرية هي التي تقوم إدارة الموارد البشرية بإعدادها, و نادرا ما نجد لوحة القيادة الاجتماعية ضمن لوحة القيادة الإجمالية التي تأخذ بعين الاعتبار الحالة التجارية , التقنية , المالية .

كما تركز لوحة القيادة الاجتماعية على أهمية الانحرافات بين الأهداف المسطرة عن طريق مخططات و سياسات مالية و التطبيق الميداني عن طريق الدراسة الميدانية المرتبطة بالجوانب الموارد البشرية .

الفرع الثالث : المراجعة الموارد البشرية .

عمق عملية المراقبة يهدف إلى التأكد من مدى قدرة المؤشرات و المعايير على عكس الوضعية المدروسة , مع ذكر الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة , و مع خطوات إنشاء لوحة القيادة , خصوصا و أن الميزانية ما هي إلا لوحة قيادة للموارد البشرية لعدة أشهر ملخصة في وثيقة واحدة أطلق عليه تسمية ميزانية الموارد البشرية , و التي سبق التطرق إليها .

و من خلال عملية مراجعة الموارد البشرية , تتمكن الإدارة من تعديل أو تغيير الإستراتيجية المطبقة , و ذلك وفقا لحاجتها .

المبحث الثاني : تحفيز الموارد البشرية .

يعتبر موضوع تحفيز الموارد البشرية من أهم المواضيع المدروسة في نطاق إدارة الموارد البشرية , وفيما يلي تلخيص لأهم جوانب التحفيز .

المطلب الأول : تعريف و أهمية التحفيز .

الفرع الأول : تعريف التحفيز .

الباحث في مجال التحفيز يجد نفسه حائرا أمام الكم الهائل من التعاريف , فكل باحث يرى التحفيز من زاوية مختلفة و من مصادر و نظريات متباينة , و لكن كل هذه التعاريف أو أجمالها يتطرق إلى موضوع الدوافع و الحاجات , و فيما يلي بعض التعاريف للتحفيز .

النصوص الدالة عليه في الدين الإسلامي :

أصل التحفيز وارد في القرآن والسنة من حيث :

أ- الحث على القيام بالعمل إن كان خيراً أو تركه إن كان شراً .

ب- الثناء على العمل إن كان خيراً أو ذمه إن كان شراً .

فمن الأصل الأول : قول الله تعالى : [وسارعوا إلى معفرة من ربكم ..] الآية 123 / آل عمران - [..فانفروا ثبات أو انفروا جميعا] النساء 71 ، وقوله تعالى : (.. لا يسخر قوم من قوم ..] الحجرات / 11 . [... ولا يغتب بعضهم بعضا] الحجرات / 12 ، وقول النبي ﷺ (احرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا تعجز) الحديث رواه مسلم ، إلى غيرها من النصوص الشرعية .

ومن الأصل الثاني : قوله تعالى : [... نعم العبد إنه أواب] ص / 40 ، [إن تبدوا الصدقات فنعما هي ..] البقرة 271 ، [وإن له عندنا لزلفى وحسن مآب] ص / 30 . وقوله عليه الصلاة والسلام : (نعم العبد عبد الله

لو كان يقوم الليل) رواه البخاري ، وقوله ﷺ لخالد : (كنت أرى لك عقلاً رجوت الله ألا يسلمك إلا إلى خير) . وقوله لأبي بصير (ويل أنه مسعر حرب لو كان معه رجال) والآيات والأحاديث في ذلك عديدة .
كما عرف عمر وصفي عقيلي الحوافز بأنها "فرص أو وسائل (مكافأة , علاوات .. الخ) , توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين . لتثير بها رغبتهم و تخلق لديهم الدافع من اجل السعي للحصول عليها , عن طريق الجهد , والعمل المنتج . والسلوك السليم , وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون و يشعرون بها و التي تحتاج إلى إشباع" .⁽¹⁾

أما احمد ماهر فقد عرف الحوافز "بمناخ المقابل للأداء المتميز . ويفترض هذا التعريف أن الأجر أو المرتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة , و بالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة , و طبيعة الوظيفة , و قيمة المنصب . كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء , وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي , أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض أيضا يزيد عن الأجر" .⁽²⁾

"شيء خارجي يوجد في محيط العمل . أو المجتمع . يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة إشباع رغبة يشعر بها . و الحوافز مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما بالنسبة للفرد" .⁽³⁾

و يعرف ديموك الحوافز على أنها " العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل و يبذلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم " . كما و عرفت على أنها " أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد أداءهم كما ونوعا أو أحدهما " .⁽⁴⁾

كما يمكن تقديم تعريف شامل للتحفيز على الشكل الذي جاء به صلاح سعيد عودة بحيث خلص إلى أن الحوافز هي مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين و تحثهم على بذل جهد أكبر و زيادة الأداء كما و نوعا بهدف تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم .⁽⁵⁾

1- عمر وصفي عقيلي , مرجع سبق ذكره , ص 284 .
2- احمد ماهر إدارة الموارد البشرية ,الدار الجامعية ,1999 , ص 236 .
3- علي السلمي , إدارة الموارد البشرية ,دار غريب , ص 327 .
4 صلاح عودة سعيد , إدارة الأفراد , مرجع سبق ذكره , ص 289 .
5- صلاح سعيد عودة , مرجع سبق ذكره , ص 290 .

الحاجات الدوافع وعلاقتها بالخوافز .

لأجل وضع نظام فعال للخوافز في المنظمة , فإنه يجب أن يكون هنالك فهم كامل لحاجات الأفراد العاملين فيها , و ذلك لتأثير هذه الحاجات على سلوك الأفراد و نشاطهم . فالحاجات عاداتا تولد نوعا من التوتر يدفع الفرد باتجاه أحداث سلوك معين للتقليل من حدة هذا التوتر , و تهدف التصرفات السلوكية إلى إشباع الحاجات الإنسانية .

يمكن تعريف الدوافع بأنها عبارة عن الرغبات و الحاجات و أي قوى مشابحة تسيير و توجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة , فتكون الدافعية هي كل ما يتعلق بتلك القوى التي تنشط السلوك الإنساني , أو نحافظ عليه في مستوى معين أو توجه وجهة معينة . و بعبارة أخرى فإن الدافعية هي كل ما يتعلق بتلك القوى التي تحافظ على أو تغير اتجاه طبيعة و شدة سلوكها , و كذلك يمكن النظر إليها على أنها نتاج لعمليات داخلية أو خارجية عند الفرد , تثير حماسه و إصراره و اندفاعه للقيام بعمل معين . إن الدافعية قوة و ميل تحرك الفرد بطريقة محددة مرتبطة بهدف ما .

فالسلك الإنساني الذي تحركه الدوافع سلوك هادف . و عندما يبحث المديرون بشكل عام , و مديرو الأفراد بشكل خاص , الدوافع فإنهم يهتمون بقضايا ثلاث أساسية هي :

1. القوى و العوامل التي تحرك سلوك العاملين .
2. الاتجاه الذي يتجه إليه سلوك العاملين .
3. كيفية المحافظة على ذلك السلوك في مستوى معين.

عوامل ضعف التحفيز والدافعية 1

من المعلوم أن الأخذ بأضداد هذه النقاط يؤدي إلى إحباط العاملين . و من هنا يحسن بنا ذكر بعض العوامل التي تؤدي إلى إحباط المرؤوسين و من ثم قلة وجود الحافز والدافعية لديهم ، فمن ذلك ما قيل عن بعض أرباب الإدارة عشر طرق تحبط المرؤوسين:

- 1- عدم الاستقرار .
- 2- الإذلال و سوء المعاملة .
- 3- الآمال الكاذبة .
- 4- الروتين .

1- صلاح سعيد عودة , مرجع سبق ذكره , ص 290 .

5- ضعف نواتج العمل.

6- الأهداف المتعارضة .

7- كثرة توجيه اللوم .

8- المحاباة

9- السلوك الشخصي السلبي للرئيس .

10- الرواتب غير المجزية .

ومنه نجد أن نظريات التحفيز غالبا ما تركز على الحاجات و الدوافع , و هذا ما سنراه لاحقا .

الفرع الثاني: أهمية التحفيز

إن أهمية وضع و تطبيق نظام كفو للحوافز يتجه في جوانب إيجابية عديدة يمكن تلخيصها في النقاط التالية : (1)

1 . تحقق نظم الحوافز الكفوة زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة من خلال الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين , فلاختيار الصحيح و الدقيق للحوافز سواء المادي أو المعنوي³⁰ . يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته .

2 . تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم و استخدامها أفضل استخدام و يؤدي هذا إلى تقليل حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة, وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة , و يؤدي كذلك إلى إمكانية

توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في حجم قوة العمل

3 . تحسين الوضع المادي والنفسي و الاجتماعي للفرد و تحقق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته .

4 . تقليل كلف الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار و تطوير و اعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في وقت و المواد الأولية المصروفة في الإنتاج .

5 . تتحقق حالة الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز , و هذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإخفاص قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات التكاليف و المعدلات العالية لدوران العمل و النزاعات العمالية و غيرها.

³⁰ 1 - - صلاح عودة سعيد , مرجع سبق ذكره , ص 290 و 291 .

المطلب الثاني : أهداف ومبادئ التحفيز .

يمكن تقسيم هذا المطلب إلى فرعين , الأول أهداف التحفيز و الثاني مبادئها .

الفرع الأول :أهداف التحفيز .

يمكن تقسيم أهداف الحوافز إلى نوعين, النوع الأول يوضح مدى ارتباط وتوافق الحوافز مع الأهداف الاستراتيجية العامة , أما النوع الثاني فهو مبني على النوع الأول و الذي يخص نظام حوافز الصناعة أساسا , و تتمثل أهداف النوع الأول في النقاط التالية:

- 1 . المساعدة في دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين الإنتاجية في كل مواقع العمل بما يحقق الأهداف المخططة .
- 2 . المساعدة في دفع العاملين إلى ضبط التكاليف و ترشيد استخدام المواد الخام و مستلزمات الإنتاج , و الحرص على صيانة الآلات و المعدات .
- 3 . المساعدة في دفع العاملين إلى تنمية المبيعات و تأكيد القدرة التنافسية , و تحسين المركز التنافسي للشركة باطراد .
- 4 . المساعدة في دفع العاملين على الالتزام بسياسات و نظم الجودة الكاملة , و التحسين المستمر للعمليات , وتنمية التعاون الفعال فيما بينهم .
- 5 . المساعدة في دفع العاملين للعمل على تخفيض الوقت و تسريع الأداء في جميع المجالات دون التضحية بالجودة و عناصر الأداء الأخرى .
- 6 . المساعدة في تحقيق الأرباح المتزايدة للشركة و تحسين العوائد لاصحابها .⁽¹⁾

أما النوع الثاني يستهدف في الأساس إلى تحقيق ما يلي :

- 1 . تحقيق خطط الإنتاج لكل فترة بحسب توقعات السوق أو طلبات العملاء طبقا لنوع المنتجات .
- 2 . تحسين معدلات استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة .
- 3 . ترشيد استخدام المواد الخام و مستلزمات الإنتاج .
- 4 . ترشيد استخدام الآلات و المعدات و تخفيض الأعطال .

1- على السلمي , مرجع سبق ذكره , ص 331 .

- 5 . تخفيض الوقت في العمليات الإنتاجية بتفادي الأعطال و تسريع الأداء نتيجة لتحسين المهارات و اتباع سلوك الأداء الإيجابي .
- 6 . تخفيض التكاليف في كافة مراحل العمل وصولا إلى تخفيض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة في المتوسط .
- 7 . تحسين التصميمات , تطوير و تحديث مواصفات السلع المنتجة .
- 8 . تحسين معدلات جودة المنتجات , و الالتزام بنظام الجودة الشاملة في كافة مراحل الإنتاج و قطاعات العمل بالمصنع .
- 9 . تحقيق الترابط و التنافس على مستوى العمليات الإنتاجية و فيما بينها و بين العمليات المساندة (المخازن , المشتريات , الموارد البشرية , الحسابات) و فيما بين الجميع و العمليات التسويقية .
- 10 . تحسين الحالة المعنوية للعاملين و تأكيد التقدير لجهودهم و حثهم على المشاركة الإيجابية في تحقيق إنجازات متميزة .

الفرع الثاني: مبادئ التحفيز .

هناك أربعة عشر مبدأ في التحفيز و هي بمثابة مرشد نحو الطرق العلمية الواجب التأكيد عليها لتعزيز سلوك الآخرين و هي على النحو التالي :

1 . جعل حاجات الأفراد تتطابق مع مهام التنظيم و واجباته . (1)

الفرد تكون لديه الرغبة في العمل إذا كان يحقق أو يشبع بعض من حاجاته لذلك فإن المؤسسة العريقة في عصرنا الحاضر تحاول عن ذكاء و وعى بأن تجد قواسم مشتركة بين المصالح العامة و الحاجات للعاملين و هذا بحد ذاته يعتبر حافز لزيادة الإنتاجية , وفي هذا المجال هناك بعض المقترحات و السياسات التي يمكن اتباعها لتحقيق هذا المبدأ.

. التوصية بترقية من يقوم بعمله على أكمل وجه و بكفاءة عالية و انضباط فالأفراد الذين يبرهنون للقائد بأنهم أهل للمسؤولية يستحقون المكافأة .

. الأفراد الذين يفشلون عند اختبارهم يجب أن يتم وضع برنامج تدريبي لهم خلال ساعات الراحة أو من ضمن وقتهم الخاص .

. يجب أن لا تسمح للأفراد بالذهاب إلى الراحة دون أن يكونوا قد اتمو القيام بواجباتهم كاملة دون تأجيل .

1- ظاهر محمود كلالدة , الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية , دار زهدان للنشر والتوزيع , ص 231 .

. الأفراد الذين يتأخرون لأي سبب كان عن برنامجهم التدريبي الأسبوعي يتم إحضارهم قبل موعد بدء البرنامج بوقت كافي عن دون زملاءهم .

. توضيح مفهوم " المصلحة العامة " و الذي هو في الواقع الأمر يعكس مصالح الأفراد مجتمعين , و أن هناك قواسم مشتركة كثيرة للفرد مع الواجب المعطى له .

2 ■ مكافأة سلوك الفرد و الجماعة و الذي يدعم مهام التنظيم . (1)

القائد عليه أن يخصص مكافآت متنوعة الأشكال لأعلى مجموعة ممن قاموا بواجباتهم على خير وجه , والذين ساهمو حقيقة في نجاح التنظيم و المكافآت يمكن أن تكون أشياء ملموسة , ويمكن أن تكون إطراء , وكل ذلك له تأثير نفسي كبير في عملية التحفيز سواء على مستوى الفرد أو الجماعة . و من أمثلة ذلك نذكر :
. استخدام الإجازة كمكافآت سواء على مستوى الفرد أو الجماعة في التنظيم عندما يكون مستواهم ممتاز في التفيتش السنوي العام .

. استخدام المديح و الإطراء الشفهي بشكل فردي عندما يكون الفرد قد احسن عملا بشكل مميز و استخدم القيم الصحيحة و السلوك , المعرفة , المهارات المطلوبة .
. كافي من يعمل , يدرس أو ينجز واجب صعب و يبذل فيه كل جهوده و يحاول أن يسعى لزيادة مسؤولياته .

3 . إرشاد أو معاقبة الأفراد الذين يتصرفون بطريقة تتعارض مع مهمة التنظيم و مهامه و مقايسة . (2)

و الواقع أن هذا المبدأ ضروري في بعض الأحيان للأفراد الغير مهتمين و غير مكترئين ولا يستجيبوا للتحفيز الإيجابي , وحيث ان الأفراد مختلفون في تكوينهم و ثقافتهم و أنشأتهم و ردود فعلهم , فإذا كان هناك بعض من الأفراد مختلفون في تكوينهم و ثقافتهم و ردود فعلهم , فإذا كان هناك بعض من الأفراد لا يتجاوب مع التعزيز الإيجابي بشكل لا يخدم مهام التنظيم و واجباته فانه لا بد من استخدام القطب الأخر من أساليب التحفيز و التعزيز هو أسلوب العقاب , و قد استخدم علماء النفس هذا المبدأ و نقيضه لإثارة السلوك وأحداثه كأحد وسائل التعليم و قد عرفه علماء النفس بأسلوب " الثواب والعقاب " و يمكن للقائد في هذا المجال استخدام

1- ظاهر محمود كلالدة , مرجع سبق ذكره , ص 232 .
2- ظاهر محمود كلالدة , مرجع سبق ذكره , ص 233 .

صلاحيته ضد السلوك الفردي الغير مرغوب وأيضا توضيح السلوكيات الغير مرغوبة و مع التوضيح للأفراد ليكونوا على اطلاع و معرفة بجانب أساليب التحفيز الإيجابية , كذلك استخدام أسلوب التوجيه و الإرشاد كمقدمة تسبق العقاب .

4 . كن مثلا أعلى في كل الأشياء : (1)

تقيد القائد بالتعليمات و المعايير و أخلاقيات السلوك العام و الانضباط بشكل مثالي يجعله مثل أعلى للأفراد و مرجع لهم يقلدوه و يقتدوا أثره , وهذا ينطبق على التقيد بالدوام و اللباس و أسلوب المخاطبة الإشراف و المتابعة .. الخ .

القائد الذي يبدو غير مهتما يعكس عدم اهتمامه على الأفراد التابعين و يؤثر بالتالي علي معنوياتهم و واجباتهم اليومية و يؤدي كل ذلك إلى التسبب و الفوضى و ما يعكسه ذلك في المحصلة النهائية على مستوى الضبط و الربط و الطاعة و التقيد بالأوامر و التعليمات الصادرة .

5 . طور المعنويات في وحدتك .

المعنويات تتأثر بشكل كبير بنظام التعزيز في التنظيم , فالمعنويات العالية تقوى و ترفع من وتيرة نشاط الفرد وطاقته العقلية و الجسمية في العمل . كل شيء يعمل القائد يؤثر بطريقة أو بأخرى على التابعين لهذا فالقائد عليه مسؤولية في معرفة تأثير أي فعل أ, قرار صادر من جانبه على ردود الفعل المتوقعة من الجماعة المرؤوسة , لذلك فالقائد مطلوب منه أن يفعل ما يمكن أن يخلق الحماس و الاندفاع و الأمل في نفوس الآخرين .

6 . جعل التابعين في تحدي مستمر مع المشاكل الصعبة .

هذا المبدأ ينمى الإصرار و الإيمان بالأهداف , التدريب هو أحد أساليب تحفيز السلوك , لأن المعرفة و المهارة بحد ذاتها تقهر التردد و الخوف و تجعل الفرد ذو معنوية عالية و إحساس بقدرته على مواجهة مع الأحداث و الأشياء .

القائد الذي يجعل تابعيه يواجهون المشاكل بأنفسهم و يحاولون أن يطوروا الحلول المناسبة عليه أن يحفزهم بطريقة إيجابية لأن الفرد بطبيعته يسعى إلى أن يثبت أهليته و قدرته على معالجة المشاكل التي تصادفه , من هنا فإن القائد عليه أن يوضح مهام التنظيم و واجباته و أن يكون مفهوم من قبل الجميع حتى يستطيع الأفراد أن يطوروا حلولاً للمشاكل التي تعترضهم باتجاه تحقيق مهمة التنظيم و بشكل لا يتعارض مع التعليمات و القوانين و الأنظمة الصادرة بهذا الخصوص .

1- ظاهر محمود كلالدة , مرجع سبق ذكره , ص 234

7. السماح بالمشاركة في التخطيط للحوادث المستقبلية: (1)

الاشتراك في التخطيط عامل مهم من عوامل التحفيز لأن الأفراد يشعرون بأنهم يشاركون في حل مشاكلهم و أنهم جزء من عملية صنع القرار و هذا بالتالي يطور عامل الاتصال بين القادة و المرؤوسين و يجعل الأمور أكثر وضوحا بالإضافة إلى أن المشاركة تؤدي إلى تماسك المرؤوسين و تجانسهم أكثر فأكثر .

8. خفف من أسباب الاهتمامات الشخصية لمرءوسيك لكي يستطيع المرؤوسون التركيز على أعمالهم .

الأشياء التي تبدو بسيطة و غير مهمة لك كقائد قد تكون حرجه و مهمة للتابعين , فبعضهم قد يكون لديه مشاكل عائلية مالية , أو قانونية . فيجب الشعور معهم و مساعدتهم في كافة الشؤون العائلية و الشخصية , هناك الاتجاهات التي يمكن للقائد السير بها لتحقيق هذا المبدأ مثل :

. أن يكون لديه برنامج لاستقبال العمال الجدد في التنظيم .

. مساعدة الأفراد ماليا و قانونيا في حل مشاكلهم .

. تشجيع عقد المحادثات الغير رسمية بين القادة في مختلف مواقع المسؤولية و الجماعات المرؤوسة .

. القيام بعملية الإرشاد و التوجيه لحل المشاكل التي تعترضهم .

. إعطاء أهمية من قبل القائد لمشكلة الفرد و كأنها مشكلة القائد نفسه و خلق إحساس لدى الفرد بأنه موضع

اهتمام و أن مشكلته تأخذ حيزا و مساحة في تحفيز القائد .

9. اجعل المرؤوسين متأكدين بأنهم موضع عناية و أنهم يملكون الأدوات التي تساعد على النجاح . (2)

الاهتمام بالمرؤوسين تعنى مساعدتهم و الوقوف معهم في كل ما يحقق و يشبع حاجاتهم الجسمية , الأمنية , الاجتماعية و النفسية , فالاهتمام بالمرؤوسين لا يقل عن اهتمام الأب بطفله أو هي قريبة من هذا المعنى في كل ما يتصل بحياته الخاصة و العامة , فالقائد عليه أن يحضر مرؤوسيه للعمل و الحياة بكافة شجونها من قيم و صفات سلوكية و عرفية , مهارات لأنها الأدوات التي تسمح لهم و للتنظيم بالبقاء و الاستمرار و الديمومة بجدارة , عليه أن يهتم بكافة المسائل العاطفية النفسية و حاجاتهم الفردية و معنوياتهم , فهناك جانب هام معنوي غير مادي أكثر تأثيرا من الجوانب المادية في حياة الفرد .

1- ظاهر محمود كلالدة , مرجع سبق ذكره , ص 236 .

2- ظاهر محمود كلالدة , مرجع سبق ذكره , ص 237 .

وبشكل عام لتحقيق هذا المبدأ لا بد من الاسترشاد بالنقاط التالية :

. تأكد بان مرؤسيك في وضع نفسي جيد .

. العناية الصحية للعاملين .

. توفر المرافق الصحية الجيدة و توفير وسائل النظافة .

. مساعدة المرؤوسين على حل مشاكلهم الشخصية و أن يكون القائد مفتوح العقل و القلب لسماعها .

10 . تبليغ العاملين بالمهام .

هذا المبدأ يؤكد أسلوب الاتصال المفتوح و الواضح بين الرئيس و المرؤوسين لتوضيح و شرح المهام الموكلة و كيفية تنفيذها من المجموعة كفريق واحد , و حتى نحافظ على استمرارية اطلاع المرؤوسين على المهام و الأهداف المطلوب تنفيذها لا بد من اتخاذ بعض الإجراءات الضرورية التالية :

. عمل نقاشات و اجتماعات على فترات زمنية مع المرؤوسين للحدوث عن المهام و الأدوار و الواجبات و مسالك تنفيذ المراحل .

. عمل برامج تدريب تتفق مع طبيعة المهام المرجو تنفيذها مستقبلا .

. محاولة توزيع الأدوار و الواجبات حسب اختصاص كل مجموعة للتدريب عليها و إتقانها بشكل جيد .

11 . استخدام أساليب ضغط إيجابية باتجاهك كقائد و باتجاه التنظيم .⁽¹⁾

الضغط الإيجابي هو قوة تحفيزية يمكن استخدامها , لكن يجب أن يكون ذلك بحذر شديد حتى لا تنقلب النتائج إلى ضدها و أساليب الغط الإيجابية يجب أن تبني على المعايير والقيم المهنية و على أخلاقيات السلوك الإنساني بشكل لا يؤدي التابعين بل يؤدي إلى تحفزهم و عليه فالقائد مطلوب منه أن يقدم مبررات مقنعة لأي إجراء .

12 . تجنب استخدام الإحصائيات كوسيلة رئيسية في تقييم التنظيم و تحفيز التابعين .⁽²⁾

القائد في تعامله مع المرؤوسين يجب أن يأخذ بعين الاعتبار انه يتعامل مع بشر و كثير ما تخطئ لعة الأرقام في تفسير كثير من الأمور التي تتعلق بالأهداف ووسائل تحقيقها و طبيعة العلاقات داخل الجماعة و الرغبة في العمل ... الخ .

1 ظاهر محمود كلادة , مرجع سبق ذكره , ص 238 .

2- ظاهر محمود كلادة , مرجع سبق ذكره , ص 239 .

13 . اجعل وظائف التابعين على شكل تحدي و إثارة و ذات معني قدر الإمكان .

يجب التعامل مع الفرد ككتلة من الأحاسيس و المشاعر و القدرات البناءة و ليس كآله لأن هذا يساعد على الإبداع . و القائد هنا يمكنه تحقيق هذا المبدأ باتباع جملة خطوات منها :

. تفويض السلطة و المسؤولية والإدارة إلى التابعين .

. تأكد من أن التابعين و الذين أعطوا المسؤولية يعرفون تماما ما هو مطلوب منهم و ماذا تتوقع منهم أيضا .

. اشعر التابعين انهم مسؤولون عن تحقيق الأهداف و المعايير في الوحدة بنفس درجة مسؤوليتك كقائد .

. اعمل على زيادة مسؤوليات الأفراد الذين لديهم القدرات و الإمكانيات المميزة .

14 . لا تحكم أو تتقبل أي شكل لحكم مسبق بالحديث أو السلوك في وحدتك .

الأحكام المسبقة و التي تتم بالفعل . السلوك . أو بالحديث لها تأثيرات سلبية و تتناقض مع المبادئ التي يبني عليها نظام العمل لأنها تتناقض مع العدالة و الأخلاق و مزايا السلوك السوي , كذلك تأثيرها السلبي على التحفيز . فهي تدمر أنظمة الحوافز المستخدمة لتعزيز السلوك و تؤثر على تماسك الجماعة و تفاعلها .

بهذا المبدأ نكمل المبادئ الأربعة عشر للحوافز , ولتحقيق هذه المبادئ لا بد من استخدام أدوات إيجابية و إكراهية , إلا أن من أكثر المشاكل تعقيدا , و التي تصادف القادة هي أن يحاول التوفيق في استخدام مبادئ يختلفان في المعنى إلا أن التطبيق في ارض الواقع يجعلهما منسجمين كثيرا .

المطلب الثالث :أنواع و نظريات التحفيز .

الفرع الأول :أنواع التحفيز .

هناك عدة تقسيمات للحوافز , وكل تقسيم يستند إلى أساس معين أو يهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة للحوافز . و سنتناول سبع تقسيمات كل واحد منها يتناول الحوافز من جانب معين ووفق أساس محدد للتقسيم , و هذه الأسس و التقسيمات هي كما يلي :⁽¹⁾

1 . من حيث ارتباطها بالدوافع : . حوافز أولية .

. حوافز اجتماعية .

1- على السلمي , مرجع سبق ذكره , ص 329 .

. حوافر ذاتية .

2. من حيث طبيعتها : . حوافر مادية

. حوافر معنوية.

3. من حيث تأثيرها : . حوافر إيجابية . .

. حوافر سلبية .

4. من حيث أسلوب تقديمها : . حوافر مرتبطة بالإنتاج .

. حوافر غير مرتبطة بالإنتاج .

5. من حيث أساس حسابها : . حوافر فردية .

. حوافر جماعية .

6. من حيث قوة تأثيرها : . حوافر فعالة .

. حوافر غير فعالة .

7. من حيث استمرارها : . حوافر مؤقتة .

. حوافر متكررة .

و فيما يلي سوف نتطرق إليها عنصرا بعنصر .

1. من حيث ارتباطها بالدوافع :

. حوافر أولية : لإشباع الحاجات الأساسية و الحاجات الدنيا باعتبارها تقع في أدنى سلم الحاجات و لا

ترتبط بحاجات عليا متقدمة للإنسان.

- حوافر اجتماعية : لإشباع حاجاته الاجتماعية المتقدمة عن الحوافر الأولية .

- حوافر ذاتية : هذا المستوي من التحفيز يكون بعد إشباع الحاجات السابقة , فيفتح المجال أمام الفرد لنمو

احتياجاته .

2. من حيث طبيعتها : *تنقسم إلى قسمين حوافر مادية و حوافر معنوية .

- حوافر مادية : فهي تتركز على إشباع الحاجات المتعلقة بالمأكل و الملبس و المسكن , إضافة إلى الحاجات

المرتبطة بالأمن و الاستقرار الوظيفي , والحاجات المتعلقة بالخدمات الصحية و تحسين ظروف العمل و غيرها ,

لذلك فالحوافر المادية تضم مجموعة كبيرة من الحوافر أبرزها ما يلي :

أ. الحافز المالي يتضمن كل أنواع مختلفة لحالات استلام الفرد للأحوال من منظمته و المتمثلة في الأجر و المكافآت و العلاوات ... الخ , ولكن بلا شك يبقى الأجر هو أبرز هذه الأنواع المختلفة لاستلام الفرد للنقد .

ب . الضمانات و الاستقرار في العمل ولا يمنح هذا الحافز لجميع الأفراد بدون استثناء لان ذلك يؤدي إلى التأثير السلبي على معنويات العاملين و بالتالي على معدلات الأداء التي يحققها العاملون ذاتهم .

ج . بيئة العمل و ساعاته تؤثر بشكل واضح على درجة رضا الفرد و على درجة كفاءة في الأداء , لذلك فان وجودها وتوفرها للفرد يشكل حافزا مهما وقويا باتجاه تحسين مستوى الأداء كما و نوعا .

د . الرعاية الصحية و الاجتماعية للعاملين فالفرد يوظف كل قواه الفكرية و الجسدية لخدمة المنظمة و أداء الأعمال التي يكلف بها بانديفاع و رغبة .

. حوافز معنوية : حوافز غير مادية تتعلق بإشباع الحاجات النفسية و الذاتية , و فيما يلي سنتناول عددا من هذه الحوافز :

أ . الشعور بالاعتزاز بالعمل .

ب . إتاحة فرص للترقية والتقدم .

ت . التقدير و الثناء للأداء الكفؤ .

ج . تفويض الصلاحيات و المسؤوليات .

د . المركز الأدبي .

هـ . المنافسة .

و . تحديد المسؤولية بدقة .

ي . معرفة نتائج الأداء .

3 . من حيث تأثيرها : تنقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية و حوافز سلبية .

وترتكز في ذلك على حقيقة سلوكية , وهي أن الفرد يميل إلى تكرار السلوك المجزي الذي يحقق له مزايا و إيجابيات , و يتوقف عن السلوك المحبط الذي يلحق به ضررا أو سلبات , و تشمل الحوافز الإيجابية و السلبية كلا النوعين المادي و المعنوي ... فالمكافأة حافز إيجابي , و إيقافها حافز سلبي و الترقية إيجابية وتنزيل الرتبة سلبي .

و تحدث الحوافز السلبية توازنا في عملية التحفيز .. إذا تذكر الأفراد أنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز , فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف و بالتالي تحفظ الإدارة هيبتها , و تضمن جدية العاملين , كما قد تحدث الحوافز السلبية أثرا إيجابيا آخر, و هو أن العامل حين يتجنب العقاب , فإنه يلتزم بالسلوك الوظيفي السليم ... و قد يؤدي استمراره في ذلك إلى عادة و تطوير ... فيشيع السلوك السليم بين العاملين , ولكن من جهة أخرى فإن الحوافز السلبية قد تشيع جوا من العدائية بين الإدارة و العاملين ... أو تسبب عدم تعاون هؤلاء مع الإدارة ... أو تؤدي إلى إحباطهم أو تقصر جهودهم على كيفية تفادي العقاب و عدم توجيه جهودهم نحو الابتكار و التطوير (1) .

4 . من حيث أسلوب تقديمها : و تتمثل في حوافز مرتبطة بالإنتاج و حوافز غير مرتبطة بالإنتاج , أما الأولى فتقدم الحوافز عند تحقيق مستوى معين من الإنتاج أو نوعية معينة , أما النوع الثاني فالمسير لا ينظر إلى مستوى أو نوعية الإنتاج , مثلا تقديم مبالغ مالية في المناسبات الدينية و الوطنية .

5 . من حيث أساس حسابها : و تشمل حوافز فردية و حوافز جماعية .
تتعتمد الحوافز الفردية على أداء الفرد و منه يمكن للفرد أن يلتمس العلاقة بين الأداء و المكافأة التي غالبا ما تكون مادية , وبشكل عام فإن هناك طريقتين أساسيتين لاحتساب الأجور للعاملين , وستناولهما باختصار :

أ . طريقة دفع الأجور على أساس الزمن , وذلك وفق المعادلة التالية
الأجر = عدد ساعات العمل الفعلية × أجر الساعة الواحدة
ب . طريقة دفع الأجر على أساس الإنتاج , وهذه الطريقة لدفع الأجر للعاملين على أساس كمية الإنتاج الذي ينتجه العامل ووفرت مجالا واسعا أمام المعينين لوضع مجموعة من النظم التي اهتمت بموضوع الحوافز الفردية .
ومن هذه النظم نذكر ما يلي : (2)

ج . حوافز جماعية حيث يحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل , وتحقق الحوافز الجماعية أهدافا هامة تتمثل في :
أ . إشباع حاجة الانتماء و الولاء .
ب . زيادة التعاون بين الأفراد .
ج . تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة .
د . إثارة المنافسة و الرغبة في تحقيق المصلحة العامة .

1 على محمد عبد الوهاب, مرجع سبق ذكره, ص 54 .
2 صلاح عودة سعيد, منشورات الجامعة المفتوحة, طرابلس, 1994, ص 338 الى 355

هـ. تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة .

6. من حيث قوة تأثيرها : تتمثل في حوافز فعالة وحوافز غير فعالة .

أما الحوافز الفعالة فتحاول الربط بين الدفع و الأداء سعيا لمكافأة الأداء فوق المتوسط بسرعة و بطريقة مباشرة , وبالرغم من إمكانية مكافأة الأداء الجيد من خلال زيادة المرتب أو الأجر الأساسي , أو من خلال الترقية لمستوى أعلى , إلا أن هذه المكافآت قد تستغرق وقتا طويلا , كما أنه يحكمها كثير من القيود الأخرى⁽¹⁾ والعكس صحيح بالنسبة للحوافز الغير فعالة .

7. من حيث استمرارها : و تتمثل في حوافز مؤقتة و حوافز متكررة . أما الحوافز المؤقتة فهي مرتبطة بفترة زمنية أو مرحلة معينة و تنتهي هذه الحوافز بمجرد انتهاء تلك الفترة أو المرحلة , و العكس صحيح بالنسبة للحوافز المتكررة , و من أمثلة هذه الحوافز نجد :

المشاركة في الأرباح⁽²⁾: و يستفيد منها غالبية العاملين في المنظمة , وهي عبارة عن استقطاع نسبة من أرباح الشركة , ثم توزيعها علي العاملين . و يتم التوزيع حسب المرتب , أو الدرجة , أو المستوى الإداري , أو كفاءة الأداء , أو أكثر من أساس واحد . و يتم التوزيع نقدا , مرة واحدة , أو تقسيمها على عدة مرات في السنة . ملكية العاملين لأسهم الشركة : ويمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية قربا من المشاركة في الناتج و الأداء النهائي للمنظمة , وفي هذه الطريقة يكون من حق العاملين امتلاك شركتهم هذا يكون بنسب محدودة بالطبع .

أي أن هذين النوعين يمكن أن يكونا من الحوافز المتكررة أو من الحوافز المؤقتة حسب السياسة المتبعة من طرف المؤسسة .

و هناك أنواع أخرى كثيرة , وما تم عرضه هو أشهرها ,ولكن لا حدود للابتكار في أنواع الحوافز , و ذلك حسب احتياجات العاملين , وطريقة العمل , و مشاكل الأداء , وهدف المنظمة . و من أمثلة هذه الحوافز الأخرى ما يلي :مكافأة استثنائية عن عمل طارئ متميز و, رحلة مجانية , وعمرة أو حج , سيارة , أجهزة منزلية أدوات شخصية , وخطابات الشكر, الدروع و كؤوس الامتياز ,.....الخ .

أما أهم أنواع الحوافز المستخدمة لتنمية الموارد البشرية فيمكن تلخيصها في الشكل التالي :

1 راوية حسن , إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية بالدار الجامعية , 2001 , ص 307 .
2 أحمد ماهر, مرجع سبق ذكره , ص 249

شكل رقم 03.01: أهم أنواع الحوافز المستخدمة لتنمية الموارد البشرية



يقصد بالحوافز الوقائية أنها تحافظ على مستوى الأداء و تمنعه من التدهور , و لكنها في ذاتها لا تؤدي إلى تحسين الأداء .

الفرع الثاني: نظريات التحفيز .

نظريات التحفيز :

تسعى المؤسسات إلى تطوير النتاج , لذلك كان لابد أن تدرس محركات السلوك و النشاط , وبالتالي إلزام وجود نظام حوافز خاص بها , لأن ما يطبق في مؤسسة أو شركة معينة أو على مستوى إدارة معينة لا يمكن تعميمه و ذلك لعدة أسباب منها اختلاف الأفراد واختلاف الحاجات و بيئة العمل و القيادة و مادة العمل ... الخ الإنتاج

و فيما يلي بعض أهم النظريات :

نظرية الحاجة لماسلو :

مستويات حاجة التي تولد الدوافع حسب نظرية ماسلو

شكل رقم 01.04 : مستويات حاجة التي تولد الدوافع حسب نظرية ماسلو

حاجة تحقيق الذات

حاجات التقدير والاحترام

حاجات الانتماء والميول

حاجة الأمان

الحاجات الفسيولوجية

المصدر : الشبكة المعلوماتية. www.ishraf.gotevot.edu.sa/reading/motivation.htm

إن ماسلو رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتندرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات ولا يمكن الانتقال إلى حاجة أعلى قبل إشباع الحاجة الأقل

وفقاً للتقسيم الآتي :

1 . الحاجات الفسيولوجية :

هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان وتمتاز بأنها فطرية كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع حاجات أخرى وهي عامة لجميع البشر إلا أن الاختلاف يعود إلى درجة الإشباع المطلوبة لكل فرد حسب حاجته ، وأن العمل الذي يحقق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول ورضا من العاملين

ب . الحاجات إلى الأمان :

يعتمد تحقيقها على مقدار الإشباع المتحقق من الحاجات الفسيولوجية فهي مهمة للفرد فهو يسعى إلى تحقيق الأمان والطمأنينة له ولأولاده كذلك يسعى إلى تحقيق الأمان في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل أو

حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل وان شعور الفرد بعدم تحقيقه لهذه الحاجة سيؤدي إلى انشغاله فكريا ونفسيا مما يؤثر على أدائه في العمل لهذا على الإدارة أن تدرك أهمية حاجة الأمن للعامل لخلق روح من الإبداع بين العاملين .

ج . الحاجات الاجتماعية :

إن الإنسان اجتماعي بطبعة يرغب إن يكون محبوبا من الآخرين عن طريق انتمائه للآخرين ومشاركته لهم في مبادئهم وشعاراتهم التي تحدد مسيرة حياته ، وان العمل الذي يزاوله العامل فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات ود وصداقة مع العاملين معه وقد أوضحت الدراسات أن جو العمل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى اختلاف التوازن النفسي لدى العاملين ومن ثم إلى مشكلات عمالية تؤدي إلى نقص الإنتاج وارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وهذا يجعل التنظيم يفشل في تحقيق أهدافه .

د- حاجات التقدير :

شعور العامل بالثقة وحصوله على التقدير والاحترام من الآخرين يحسسه بمكانته هذه الحاجة تشعر الفرد بأهميته وقيمة ما لديه من إمكانيات ليساهم في تحقيق أهداف المشروع لهذا تعتبر من وظائف المدير لذلك إن المدراء الذين يركزون على حاجات التقدير كمحرك لدوافع العاملين تتحقق أهداف مشاريعهم على عكس من يقلل من إمكانيات الفرد في التنظيم هذا يجعل الاستفادة منه محدودة ويخلق مشكلات بين الفرد والتنظيم .

هـ- الحاجة إلى تحقيق الذات :

أي تحقيق طموحات الفرد العليا في إن يكون الإنسان ما يريد إن يكون وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل وتعتبر الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات هذه الحاجة حيث تظهر منذ مرحلة الطفولة وتتطور مع تقدمه في العمر وينضج وبالتالي يبدأ بتحرر من الاعتماد على الغير .

وينظر الفرد الاستقلال في العمل عند منحة الحرية في تنفيذ الأعمال وبالتالي يستغل ما لديه من مواهب وقدرات فردية .

تحفيز وإيجاد الدافعية

نظرية دوجلاس و ماك جريجور (y&x):

قد تفعل الكثير من أجل العاملين لرفع معنوياتهم وتحفيزهم للعمل ولا تجد استجابة، ولذا فمن المفيد أن تتعرف على الطبيعة الإنسانية للعاملين لكي تستطيع تفهم نفسياتهم، ومن ثم الوصول إلى هدفك كمدير لرفع وتنمية مهاراتهم في أداء الأعمال الموكولة إليهم، هناك نظريتان أساسيتان في التعامل مع الأفراد وخاصة لأول مرة:

الأولى: تسمى نظرية X ، والثانية: تسمى نظرية Y.

الأولى نظرية متشائمة جدًا تفترض الخطأ في كل المحيطين إلى أن يثبت العكس، كمن يقول الإنسان متهم حتى تثبت براءته. والثانية تفترض التفاؤل الكبير وتفترض الصواب في كل المحيطين إلى أن يثبت العكس، كمن يقول المتهم بريء إلى أن تثبت إدانته.

وتقوم فروض نظرية X على:

العمل شاق.. العامل كسول.. العامل لا يحب العمل.. العامل غير طموح.. العامل يتملص من المسؤولية.. العامل يجب الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة.. العامل لا يتحرك إلا بالمال.. العامل مستعد لتقبل الرشوة بالمال حتى لو كان ضد مصلحة المؤسسة.. وبالتالي يكون المدير وفقًا لهذه النظرية:

ينفرد بالقرارات دون الرجوع إلى أحد.. يهيمن على سير العمل.. كل خطوة تتم في العمل تحت إشرافه.. لا يثق إلا بنفسه.. يسعى لتحقيق أهدافه بكل الوسائل.. لا يقبل كلمة نقد توجه إليه.

أما نظرية Y تقوم على الفروض التالية:

الناس دائمًا تستمتع بالعمل.. العمل المحب كاللعب لا إرهاق فيه ولا ملل.. تحقيق الإنجاز عامل مهم كالأجر تمامًا للعامل.. العمال ملتزمون بطبيعتهم.. العمال مبدعون إذا وجدوا الفرصة المناسبة.. وعليه فإن الإدارة تكون كالتالي:

القرارات بالتشاور.. يُشعر العاملين بالانتماء للعمل.. يساعد العاملين على التطور.. يشجع العمل الجماعي.

في النهاية الواضح أن الطريقة الثانية هي أفضل للعمل ولكن انتبه إلى محاذيرها وهي:

1. أن يسيء العمال استخدام السلطة الممنوحة لهم.
2. عدم وجود سياسات صارمة تجاه العمال.
3. أحيانًا لا يهتمون بسياسة المؤسسة ويسير كل واحد منهم بمفرده.

نظرية ذات العاملين لهرزبرج : (1)

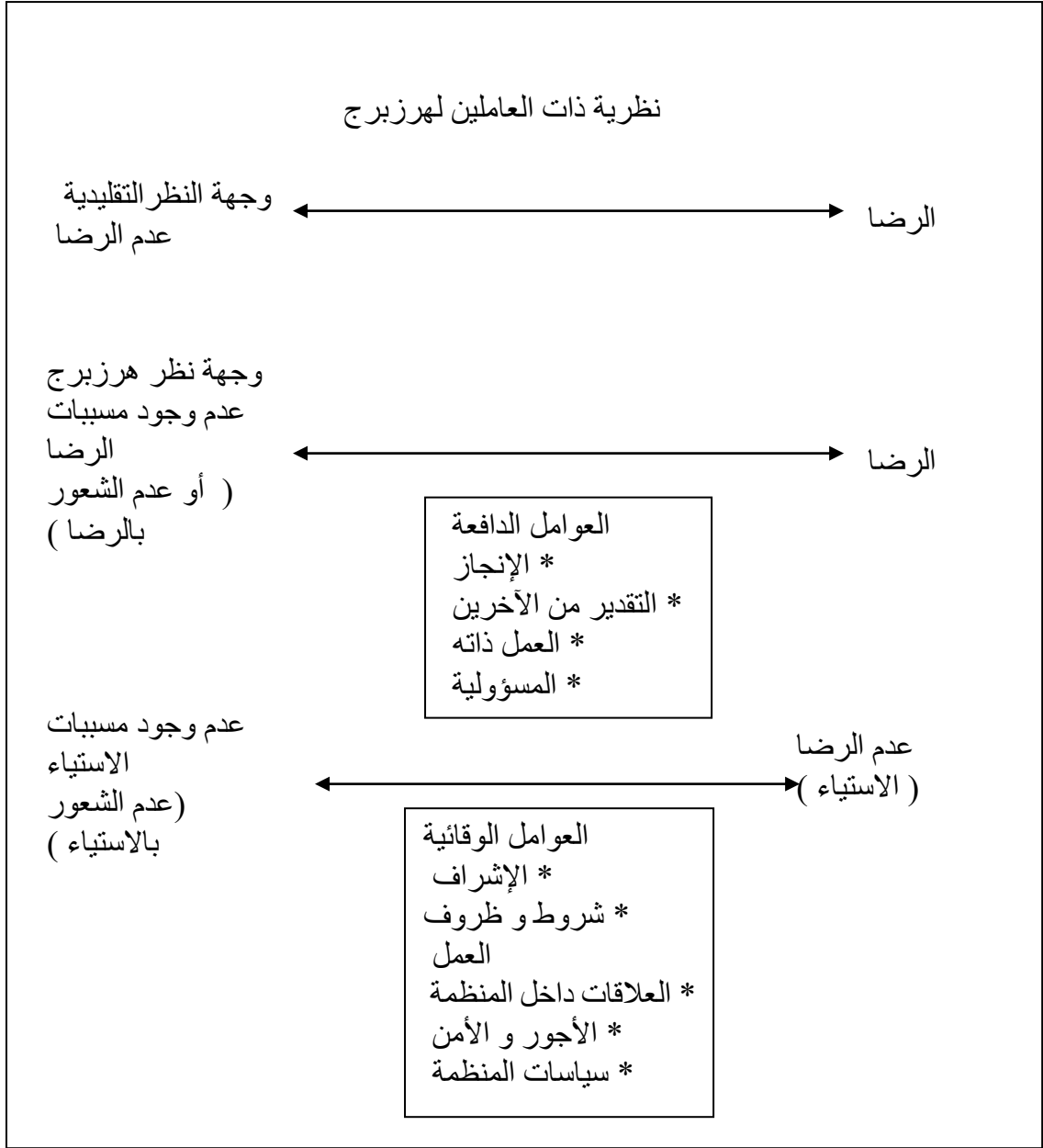
في محاولة قام بها هرزبرج و مجموعة من الباحثين في أوائل الستينات , لتنمية نظرية العاملين للدافعية , قام بمقابلة عينة مكونة من مائتي فرد من المهندسين و المحاسبين . و قد طلب هرزبرج من أفراد العينة أن يتذكر و بعض المواقف التي شعرو فيها بالرضا و الدافعية و الحماس في عملهم , وبعض المواقف الأخرى التي شعرو فيها بعدم الرضا و عدم الحماس و الدافعية في عملهم, ثم طلب منهم تحديد مسببات شعورهم في الموقفين .

و قد كانت مفاجأة لهرزبرج عندما أكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين و مختلفتين تماما ترتبطان بالنوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا , وعدم الرضا) , فما توصل إليه كان نقيضا للنموذج التقليدي للرضا و الدافعية . حيث كان ينظر إلى الرضا كبعد واحد يقع في مدى يتراوح بين الرضا و عدم الرضا .

فوفقا لهرزبرج انه بينما قد يؤدي انخفاض الأجر إلى عدم الرضا , فإن الرضا قد يتحقق بعوامل أخرى غير الأجر المرتفع , مثل تحقيق الفرد لمستوى إنجاز عالي , أو حصوله على تقدير الآخرين , ويوضح الشكل التالي (نظرية ذات العاملين لهرزبرج) أن الرضا في النموذج التقليدي كان يمثل بعد واحد يتراوح بين الرضا و عدم الرضا . أما بعد أبحاث هرزبرج ووفقا لتوصله لمجموعتين مختلفتين يتراوح البعد الأول من الشعور بالرضا إلى الشعور بعدم مسببات الرضا. أما البعد الثاني فيتراوح بين الشعور بعدم الرضا إلى الشعور باختفاء مسببات عدم الرضا .

1- بتصريف راوية حسن , السلوك التنظيمي المعاصر ,الدار الجامعية ,2002, ص 117-120 .

شكل رقم 05.01: نظرية ذات العاملين لهرزبرج



المصدر : راوية حسن , السلوك التنظيمي المعاصر ص 119 .

مما سبق يمكننا أن نستنتج بأن العوامل السلبية تعتبر بمثابة عوامل مساعدة للعوامل الإيجابية

وهي تحقيق ما هو متوقع منها من التحفيز . و بهذا فالنظرية هذه تقوم على أساس أن تحقيق رضا

الفرد مرتبط بتحقيق مطلبين من مطالب الطبيعة الإنسانية :

الأول : حاجة الإنسان إلى تجنب المعاناة و الألم .

الثاني : حاجة الإنسان إلى الترقى و التقدم .

وبالرغم من إسهامات النظرية في تحسين فهم دافعيه الفرد , وتأثيرها على سلوكه في العمل , إلا أنها و ككل النظريات فلقد تم انتقادها , ومن أهم انتقادات نجد :

1 . التشكيك في مدى صدق النظرية إلا إذا ما تم اختبارها بطرق و أساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي استخدمها هرزبرج و مؤيديه .

2 . عدم تعبير و تمثيل , عينة البحث للمجتمع , حيث شملت فقط مهندسين ومحاسبين .

3 . لم تأخذ النظرية في اعتبارها الاختلافات الفردية , فمثلا ظهر الأجر في بعض الحالات كمسبب للرضا , و في بعض آخر من الحالات كمسبب لعدم الرضا , فتأثير العوامل قد يتوقف على عمر الفرد و المستوى التنظيمي الذي يعمل به .

4 . لم تحدد النظرية العلاقة بين الرضا و الدافعية .

نظرية تايلور . النظرية الكلاسيكية . :

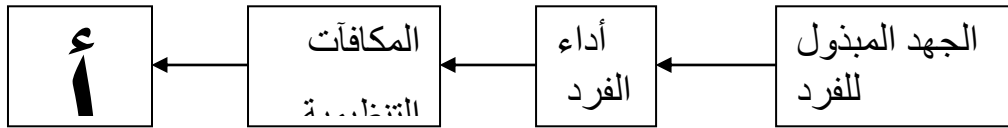
تقوم هذه النظرية على أساس وضع معايير و مقاييس دقيقة لأداء العمل باعتماد دراسات الوقت و الحركة في تحديد مستويات الأداء المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة . وبموجب هذه النظرية تتحقق زيادة الإنتاج من خلال تطبيق نظم للحوافز النقدية المبنية على أساس الوقت المطلوب لأداء العمل. كما أفترض تايلور أن اعتماد نظام الأجور المتزايدة تبعاً لتزايد حجم و مسؤوليات الأداء يؤدي إلى تحقيق زيادة في إنتاجية الفرد . وبموجب هذا النظام فالأجر الأعلى يقابل الإنتاج الأعلى . و على هذا الأساس فالعاملون الذين لا يتجاوز إنجازهم المستوى المحدد من قبل إدارة المنظمة لا يحصلون على حوافز , و مثل هؤلاء العاملين يجب أن تفكر الإدارة إما بتدريبهم أو نقلهم أو الاستغناء عنهم , ووفق هذا التطور فان هذه النظرية تهمل الجانب الإنساني في العملية الإدارية و تنظر إلى الفرد وكأنه لا يختلف عن أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى .⁽¹⁾

1 صلاح عودة سعيد , إدارة الأفراد , منشورات الجامعة المفتوحة , طرابلس , 1994 , ص 304 .

نظرية التوقع :

وفقا لنظرية التوقع , فان قوة الميل للتصرف بطريقة معينة , تتوقف على كل من , قوة أو الاحتمال بأن هذا التصرف سيتبعه تحقيق نواتج معينة , وعلى مدى جاذبية أو منفعة هذه النواتج للفرد . و على هذا , فإن النظرية تتضمن ثلاثة متغيرات :

1. الجاذبية (المنفعة) : وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله . و هي تتمثل في الحاجة غير المشبعة للفرد .
 2. الارتباط بين الأداء و المكافأة : و هي درجة اعتقاد الفرد , بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج المرغوبة
 3. الارتباط بين الجهد و الأداء : مدى رغبة الفرد في العمل , أو تحقيق ناتج معين في أي وقت , تتوقف على أهداف الفرد , وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف , وتتوقف قوة دافعيه الفرد للأداء (الجهد) , على مدى قوة اعتقاد الفرد بإمكانية تحقيق الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه , ويمكننا تتبع خطوات التوقع كالتالي :
- خطوات التوقع



و لقد خضعت نظرية التوقع إلى كثير من الدراسات و الأبحاث للتأكد من صحتها , كما أنها تتصف بدرجة كبيرة من التعقيد , مما يصعب اختبارها . فهي تفتقد إلى الصدق التجريبي , وأيضاً كثير من الإجراءات التي استخدمت لاختبار العلاقات بين المتغيرات لم تتبع أساليب مقدمة للبحث العلمي من وجهة نظر بعض الباحثين , أيضاً فان الأفراد نادراً ما يتميزون بالرشد و الموضوعية في اختيار السلوك كما توقعت نظرية التوقع .

نظرية العلاقات الإنسانية :

ينصب الاهتمام هنا على الفرد باعتباره قيمة عليا في المجتمع , وينظر إليه نظرة أنسانية صحيحة . فيكون التركيز على ضرورة خلق أجواء التعاون و التفاهم و الانسجام بين الأفراد العاملين و الإدارة . وهذا يتطلب من الإدارة أن تبذل جهودها للتعرف على رغبات و أهداف الأفراد العاملين و دوافع سلوكهم و مشاكلهم و العمل على حلها أو تذليلها , لأجل أن تضمن اندفاعهم العالي لأداء أعمالهم بكفاءة و فاعلية . ومن أبرز

المساهمات التي أدت إلى بلورة هذه النظرية أبحاث و تجارب "التون مايو " في مصانع هوثورون . كما أن دراسة "ليكرت " تقوم على أساس أن المنظمة هي مجتمع إنساني يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة و يشارك في تحقيقها جميع العاملين . رؤساء و مرؤوسين . وتعتمد درجة قدرتهم على تحقيق هذه الأهداف على طبيعة العلاقة بينهم . أي أن الإنتاجية في المنظمة تكون عالية إذا كانت هناك علاقات مبنية على الاحترام و الود و التفاهم بين العاملين و العكس صحيح .

نظرية الإنجاز :

يفهم الحافز هنا على انه تلك العوامل و المؤثرات التي تجعل الفرد يسلك سلوكا يحقق من خلاله مستوى الطموح الذي يرغب ببلوغه . والحافز يكون ذا أهمية كبيرة من وجهة نظر الفرد . كما كان مستوى الطموح المطلوب يتضمن درجة عالية من الصعوبة , وعلى العكس كلما كان مستوى الطموح منخفضا كان الحافز المطلوب ضعيفا , فأداء المطلوب تحقيقه في هذه الحالة لا يكون عاليا لذلك لا يستلزم وجود حافز لتحقيقه . ومن هذا يفهم أن درجة إنجاز الفرد تعتمد على حجم المساحة الفاصلة بين الأداء الفعلي و بين المستوى المطلوب بلوغه . مستوى الطموح . وهذا ما يطلق عليه المختصون "مستوى الإنجاز " . وأن مستوى الإنجاز يجب أن لا يكون مستحيلا بالقدر الذي يصعب على الفرد تحقيقه مهما بذل من جهد , و إنما يجب أن يكون معقولا بحيث يمكن الوصول إليه .

الإدارة بالأهداف :

ظهرت حديثا كأحد تكتيكات نظام التحفيز وهي بالتالي استراتيجية جديدة تتبناها كثير من المؤسسات العريقة الرسمية , وتتلخص هذه النظرية بأن الأهداف العامة للتنظيمات يتم تفريرها من خلال المشاورة و المشاركة بين الرؤساء و المرؤوسين في تحديد الأهداف العامة و الهدف قد يكون خاص أو عام لكنه يجب أن يكون معروف وواضح , و هناك فوائد جمة لهذا النوع من الأسلوب منها :

. أن الفرد يكون لديه تعاريف محددة و معيرة و دقيقة للأهداف و المقاييس توضح مستوى الإنجاز المطلوب لتحقيقها .

. اشتراك الفرد في تحديد و تقرير الأهداف العامة من خلال اشتراكه في المناقشات و المشاورات المتبادلة بين أصحاب العمل و العمال .

. إيجاد نظام تقييم مبنى على التحصيل والإنجاز و مبنى على المشاورة .

. يكون هناك احتمالية قوية في أن الأهداف الشخصية للعاملين قد تحققت ضمن الأهداف العامة للتنظيم بسبب اشتراك العاملين في المساهمة والاشتراك في تحديد هذه الأهداف .

. يخلق هذا الأسلوب موقفاً يكون فيه رئيس العمل أكثر استجابة لتسهيل و مساعدة العاملين في حكمة وتقييمه لإنجازهم .

. يخلق هذا الأسلوب موقفاً يجعل فيه العاملين أكثر نشاطاً و مساعده و تصحيحاً نحو الإنجاز المرغوب حيث أن ذلك يلي أيضاً حاجاتهم الشخصية .

كما نجد في السنوات الأخيرة كم هائل من النظريات الجديدة في مجال التحفيز كلا منها تتعدّد أكثر فأكثر مع مجال الدراسة النفسية و العلوم الاجتماعية , وتطبيقها على الواقع يعطي نتائج مختلفة , ولكن تبقى النظريات السابقة أهم النظريات .

المطلب الرابع : عوامل و مراحل تصميم نظام الحوافز .

و نجد في هذا المطلب عوامل تطبيق نظام حوافز و مراحل تصميم نظام حوافز .

الفرع الأول : عوامل تطبيق نظام حوافز .

قصد المحافظة على معدلات الإنتاج و تحقيق زيادة ملموسة فيها , و الابتكار و التجديد و تجنب معوقات الإنتاج , تستخدم الحوافز المختلفة . و يعتمد تطبيق منظومة الحوافز على عدد من العوامل أهمها ما يلي (1):

1 . إنتاج العاملين كأفراد أو جماعات .

2 . وجود علاقة ترابطية ثابتة بين الإنتاج و المهارة المطلوبة .

3 . سهولة قياس حجم الإنتاج لحساب الحافز المناسب .

4 . توفر فرصة تخفيض تكلفة الإنتاج .

5 . درجة قبول العاملين لمنظومة الحوافز .

زيادتا عن العوامل السابقة الذكر فإن أي إدارة لابد لها من أن تأخذ في عين الاعتبار شروط النظام الجيد للحوافز , وهي كالتالي : (2)

1 . البساطة : أن يكون النظام مختصراً , وواضحاً , ومفهوماً , و ذلك في بنوده , وصياغته , وحسابه .

1- فريد النجار , إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية , مؤسسة شباب الجامعة, 1998, ص 195 .
2- أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , مرجع سابق الذكر , ص 203 .

2. التحديد : و يقصد بها أن تكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة .
3. يمكن تحقيقه : يجب أن يكون احتمال التوصل و تحقيق التصرفات و السلوك التي سيتم تحفيزها أمرا واردا .
4. يمكن قياسه : وجب أن تكون التصرفات و السلوك و أيضا العوائد قابلة للقياس بسهولة .
5. معايير للأداء : أي وضع معايير للأداء و السلوك , وان يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة , و يمكن تحقيقها , وقابلة للقياس كما ذكر .
6. ربط الحافز بالأداء : لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز , وأن تكون هذه العلاقة واضحة و مفهومة .
7. التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز , وإلا فقدت قيمتها الحافزة.
8. العدالة : تناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم و عدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء .
9. الكفاية : يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين , و يمثل نظام الحوافز زيادة الأجر .
10. السيطرة : أي سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها , و الظروف المحيطة , والموارد التي يستخدمونها , وذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقومون به من أداء. محاسبتهم
11. التغطية الكاملة للأداء : و يعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء .
12. المشاركة : مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز .
13. التنوع : يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها .
14. الجدوى : يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها , و إلا أصبحت الحوافز نفقات جارية و ليست إنفاقا استثماريا .
15. كل العاملين : أن يشمل النظام في وضعه الكامل كل العاملين بالمنظمة .
16. ملموسة و كبيرة : تكون ذات تأثير إيجابي , وقد يحدث العكس عندما يكون الحافز قليلا
17. الاستقرار و المرونة : يجب عدم تعديل النظام من فترة إلى أخرى لمنح فرصة للعمال لتفهمه , و إذا استدعى الأمر وجب أن يتم تغييره .
19. العلانية : لكي يزيد من ثقة العاملين فيه , وعدم جموح التوقعات للحوافز .
20. تدريب المشرفين : كما يجب الرد على التساؤلات التي قد تدور حوله و كيفية مساندة النظام .
21. نظام للتسجيل : حتى يمكن حساب الحوافز بدقة موضوعية .

22 . قصد ضمان توسع لقاعدة الرضا والقبول للنظام .

23 . بداية قوية و نهاية قوية : يكون النظام التحفيزي قويا في البداية بمساندة الإدارة العليا , و ينتهي بالحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز و الحوافز .

الفرع الثاني : مراحل تصميم نظام حوافز .

إن أي إدارة للموارد البشرية تسعى دوما إلى تحقيق النظام الأمثل للتحفيز , ولذلك فإنها تأخذ في الحسبان شروط النظام الجيد للحوافز السابقة الذكر , كما تقوم بوضع و تصميم نظام للحوافز , هذا النظام يمكن تلخيصه في أربعة نقاط , وهي كالتالي :⁽¹⁾

1 . تحديد هدف النظام .

2 . دراسة الأداء .

3 . تحديد الميزانية .

4 . وضع إجراءات النظام .

كما يمكن استخدام هذه المراحل في تعديل الأنظمة الغير مؤدية لأهدافها , كما أنه يمكن أن نظيف أو نعدل الخطوات السابقة الذكر حسب ما تراه الإدارة مناسبا .

و فيما يلي شرح مبسط للنقاط السابقة الذكر :

1 . تحديد هدف النظام :

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة , وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا . ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز . ولتحقيق هذا الهدف العام سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز , فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية , بحسب وحدات التنظيم , و منه فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها , وقد تكون مختلفة في طبيعتها . و الأهم في كل هذا أنها يجب أن تعكس و تترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز .

و تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل , وذلك داخل كل وحدة تنظيمية , انتقلا من الإدارات العامة , إلى الإدارات , و إلى الأقسام , وصولا حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف . و يحقق هذا أيضا مبدأ المشاركة في وضع النظام .

2 . دراسة الأداء :

1 أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , مرجع سابق الذكر , ص 256 .

و تسعى هذه الخطوة إلى تحديد , وتوصيف الأداء المطلوب , كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي . إن تحديد و توصيف الأداء المطلوب يستدعى وجود وظائف ذات تصميم سليم , ووجود عدد سليم للعاملين كما يجب وجود طرق عمل سليمة في ظروف عمل ملائمة , كما يشترط وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه . و تأخذ النقطة الأخيرة الشكل التالي :

- . كمية العمل .
- . جودة العمل .
- . التدرج والترتيب .

3 . تحديد الميزانية :

و يقصد بها المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام . و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :

- . قيمة الحوافز و الجوائز , وتمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز .
- . التكاليف الإدارية : تغطي بنود مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله... الخ .
- . تكاليف الترويج : تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية... الخ .

و يتم تحديد حجم ميزانية الحوافز , حيث يمكن التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز , و ذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها :

أ . ميزانية ثابتة : و فيها يتحدد مبلغ ثابت و معروف مسبقا , و هي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة , و حجم ميزانية الأجر , و مدى كفاية الأجر , و أهمية الحوافز لزيادة الإنتاج .

ب . ميزانية مرنة : و يعني أن تكون الميزانية متغيرة , و غير محددة سلفا , و ذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج , و تتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة , حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين , و ذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء و نواتج , و أن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز .

4 . وضع إجراءات النظام :

و هنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات , و إجراءات متسلسلة . و هي تعنى بتسجيل الأداء , و حساباته , و نماذجه , و اجتماعاته , و أدوار المشاركين فيه , و أنواع الحوافز و الجوائز , و توقيت تقديم الحوافز . و فيما يلي شرح لأهم الإجراءات :

أ . تحديد الأدوار : و هنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه , و تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز .

ب . الاجتماعات : قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز , أو قيم الحوافز , أو بين مدير الحوافز و غيره من المديرين .

ج . توقيت تقديم الحوافز : شهريا , سنويا ... في مناسبات دينية أو وطنية ... الخ .

د . نوع الحوافز : هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء .

هـ . النماذج : تشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء الفعلي , ونماذج اقتراح صرف و تقديم حوافز معينة .
أسس منح الحوافز :

و لكي تكون الصورة واضحة فلا بد لنا من معرفة أسس منح الحوافز , بحيث

نجد أن عملية منح الحوافز تكون مبنية على أسس و نلخص أهمها كالتالي: (1)

معيار الأداء : يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز و يتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل , جودة العمل ,... الخ .

معيار المجهود : يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل , لكنه أقل موضوعية من المعيار الأول , حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفعالية .

الأقدمية : و هو معيار شائع الاستخدام و يأخذ في الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة و التي تشير إلى الولاء و الانتماء .

تحقيق الأهداف : و هو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة و المحددة مسبقا .

1- حمداوي وسيلة , إدارة الموارد البشرية , مديرية النشر لجامعة قالمة , 2004 , ص 157 و 158 .

خلاصة الفصل :

تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة السياسات و الممارسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة من تخطيط الاحتياجات من هذه الموارد , استقطاب و اختيار الأفراد , و توجيههم و تدريبهم , و كذا تصميم أنظمة الأجور والحوافز , هذه الأخيرة تلعب دورا هاما في الحفاظ على هذه الموارد و تنمية ولائها للمؤسسة و تقوية أدائها , فالحوافز هي الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل بجد و بإتقان , و تطبيق نظام الحوافز يحقق زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة من خلال الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين كما أن الحوافز تساهم في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم و استخدامها أفضل استخدام , و تطبيق هذه النظم يقودنا إلى تقنيات مراقبة الموارد البشرية و مدى تأثير نظم الحوافز المطبقة على أدائها

الفصل الثاني
مساهمة تخفيض الموارد
البشرية في
تحسين أداء المؤسسة
وتقييمها

مقدمة الفصل

لقد ثبت وجود فروق و اختلافات بين الأفراد و بعضهم البعض و هي ظاهرة عامة نلاحظها دائما في جميع نواحي الحياة , و لهذه الفروق تأثير على صلاحية الفرد للعمل و حجم العمل و جودة أدائه ، و أخيرا استمرارية الشخص في العمل أو تركه ، و نظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل و سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ، و يقوم بهذه العملية كل مدير في عمله ، و تحت إشراف إدارة الموارد البشرية ، ويتم هذا التقييم للأداء لعدة أغراض قد تكون لمنح الحوافز أو تحديد من يحتاج إلى تدريب أو للأغراض أخرى .

و سنتعرض في هذا الفصل إلى تعريف الأداء بأنواعه و عناصره و طرق و معايير التقييم المستخدمة في المؤسسات و كذا أهمية التحفيز لتحسين أداء المؤسسة و العلاقة التي تربط بين التحفيز و الأداء.

المبحث الأول : أداء الأفراد و العوامل المحددة له .

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور و تنظيم الاقتصاد , حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع و التي تؤمن انطلاقة نحو الحضارة و الرفاه الاجتماعي , و من هذه الأهمية الكبيرة للأداء الاقتصادي أدركت الدول المتقدمة ذلك و بدأت الدول النامية في التركيز عليه لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية .

و فيما يلي إيضاح لأهم مفاهيم الأداء و كفاءته في المشاريع الاقتصادية .

المطلب الأول : مفهوم و محددات الأداء .

الفرع الأول : مفهوم الأداء .

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد , فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة , أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .⁽¹⁾

و يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه , و الأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين و مديرين و مهندسين .⁽²⁾

أما الأستاذ لمين علوطي فقد عرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف و يشتمل مفهومي " الفعالية " و هي الوصول إلى الأهداف المرجوة , و "النجاعة" و هي تخفيض الموارد المستخدمة .⁽³⁾

1- راوية حسن , إدارة الموارد البشرية برؤية مستقبلية بالدار الجامعية , 2001 .
2- وسيلة حمداوي , إدارة الموارد البشرية , مديرية النشر لجامعة قالمة , 2004 , ص 143 .
3- لمين علوطي , تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة , رسالة ماجستير في علوم التسيير , جامعة الجزائر , ص 143 .سنة 2004

بينما يتميز تعريف ظاهر محمود كلالدة بالشمولية , حيث قال : الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد و الجودة و النوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة . (1)
الفرع الثاني : محددات الأداء . (2)

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات , وإدراك الدور و المهام , ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من :

1. الجهد .

2. القدرات .

3. إدراك الدور (المهام) .

و يشير الجهد إلى الناتج من حصول الفرد لأداء مهمته و يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء عمله و بقدر ما يزيد العامل من جهده بقدر ما يعبر و يعكس درجة دافعيته لأداء العمل .
أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة و لا تتغير أو تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة .

و يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور .
و لتحقيق مستوى مرضى من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محددات الأداء .
بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين , فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل . فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح . و بنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكن تنقصه القدرات فعادتا ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض , وهنا كاحتمال أخير و هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات الأزمة و الفهم اللازم للدور الذي يقوم به و لكنه كسول و لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا .

1 - ظاهر محمود كلالدة , مرجع سابق الذكر , ص 242
2 - أحمد صقر عاشور , إدارة القوى العاملة , دار النهضة العربية , ص 50 .

الأداء = الدافعية × القدرة × الإدراك .

المطلب الثاني : مؤشرات الأداء و خصائصه . (1)

لقد تعددت مؤشرات كفاءة الأداء و اختلفت أهميتها النسبية حسب النظم الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية السائدة في كل بلد , و عليه يجب أن تكون المؤشرات المختارة ملائمة لطبيعة و أهداف الوحدة الإنتاجية موضوع التقييم , و يمكن تلخيص أهم هذه المؤشرات فيما يلي :

1 . معايير الطاقة الإنتاجية :

إن أهمية هذا المعيار تأتي من كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بين الطاقة الإنتاجية من جهة و بين كل من التكاليف و الأرباح و المبيعات من جهة أخرى , حيث أنه كلما ارتفع الإنتاج (أي زيادة نسب الانتفاع من الطاقة) , انخفضت حصة الوحدة من التكاليف الثابتة و ذلك من خلال توزيع إجمالي التكاليف على وحدات أكبر في حالة الاستغلال الأمثل للطاقة , و من ثم التوصل إلى المرونة في الأسعار و زيادة الوحدات المنتجة و تلبية احتياجات المجتمع من السلع و الخدمات .

و يمكن التعبير عن الطاقة الإنتاجية بأنها : " القدرة الإنتاجية المتوفرة في المنشأة الصناعية بما في ذلك القائمة المستحدثة و المستبعدة ضمن أسلوب إنتاجي معين , و خلال فترة زمنية معينة , و يتم قياس و تخطيط هذه القدرة عينيا في صورة ساعات عمل أو وحدات إنتاج " .

و لغرض استيعاب هذا المعيار يجب معرفة أنواع الطاقة و هي :

1 . 1 الطاقة الإنتاجية النظرية :

و هي القدرة على الإنتاج بأقصى سرعة و بدون انقطاع , و تتم إذا أنتجت الوحدة الإنتاجية 100% من طاقتها الإنتاجية المحددة, و هذا ما يصعب تحقيقه عمليا لأنه غاية مستهدفة و غير ممكن الوصول إليها لعدة أسباب من جملتها :

1. وجود الوقت الضائع نتيجة الإصلاح و الصيانة .
2. التوقفات الناجمة عن كفاءة الأيدي العاملة .
3. الإختناقات الناجمة عن العجز في كمية الموارد الأولية أو المساعدة أو التأخر في استلامها أو عدم انتظام ورود المواد الأولية أو سوء مواصفات النوعية .
4. التوقفات الناجمة عن العطل أو الخلل في الآلات و العدد .

1- عقيل جاسم عبد الله - مدخل في تقييم المشروعات - دار الحامد للنشر و التوزيع - الطبعة الأولى - 1999 - ص 197 .

5. الانقطاع عن العمل بسبب المرض أو الإجازات بمختلف أنواعها .
 6. الأسباب التنظيمية التي قد تعرض سير الإنتاج و الانتفاع الأمثل للطاقة .
- إن هذه السمات تحفض الطاقة لمستوى يطلق عليه بالطاقة العملية .

2.1 الطاقة الإنتاجية العملية (الفعلية) :⁵²

و هي الطاقة النظرية مستبعدا منها السمات , و يتراوح مستوى حدود هذه الطاقة ما بين 70% و 80 % من الطاقة النظرية , و تنخفض إلى أقل من ذلك في البلدان النامية .

الطاقة العملية = الطاقة النظرية - السمات .

و السمات تعبر عن التوقعات أثناء و عند و نهاية سير العمليات الإنتاجية و التوقف بسبب تغير سرعة الآلات .

3.1 الطاقة الإنتاجية القصوى :

هي طاقة الإنتاج المحددة خلال فترة زمنية محددة لمواصفات عوامل الإنتاج مع فرض توفير مجموعة متكاملة من الشروط و هي :

1. الصيانة المنتظمة .
 2. طاقة عمالية مدربة على درجة كبيرة من الكفاءة الإنتاجية .
 3. توفر مستلزمات الإنتاج بالمواصفات المحددة .
- و يستبعد من حساب الطاقة القصوى ذلك الجزء الذي لا يمكن تحقيقه بسبب إعداد الآلات للإنتاج الصناعي و الصيانة . أي أن يستبعد الوقت الضائع المسموح به فنيا .

4.1 الطاقة المتاحة :⁵³

و تعبر عن الطاقة القصوى مطروحا منها الاختناقات داخل الأقسام أو المراكز الإنتاجية على أساس القدرة الإنتاجية لأضعف مرحلة أو عملية إنتاجية .

5.1 الطاقة التصميمية :

و يقصد بها الطاقة الإنتاجية للتجهيزات و المعدات في المنشأة و التي بإمكان المعدات و المكائن إنتاجها حسب تصميمها وفق الشروط الفنية و المتطلبات الأخرى . معنى ذلك إمكانية الانتفاع من هذه المكائن و المعدات بأعلى درجة ممكنة و خلال فترة زمنية معينة .

⁵² عقيل جاسم عبد الله . مرجع سبق ذكره - ص 199 .
⁵³ عقيل جاسم عبد الله . مرجع سبق ذكره - ص 200

6.1 الطاقة المخططة :

و هي تمثل كمية الإنتاج المستهدف الحصول عليه من السلع و الخدمات خلال فترة الخطة . و يتم ذلك استنادا إلى الطاقة التصميمية و الطاقة المتاحة في المنشأة .

أما المؤشرات المستخدمة لقياس كفاءة الأداء باستخدام معيار الطاقة الإنتاجية , فهي :

➤ مدى الانتفاع من الطاقة التصحيحية عمليا = الإنتاج الفعلي / الطاقة الإنتاجية الفعلية .

➤ المدى الذي سيتم الانتفاع به من الإمكانيات المتاحة في المنشأة الصناعية خلال فترة زمنية معينة

= الإنتاج المخطط / الطاقة الإنتاجية التصميمية .

➤ المدى الذي يتم به تنفيذ أهداف الخطة = الإنتاج الفعلي / الطاقة الإنتاجية المخططة .

و يعتبر ذلك مؤشرا هاما في قياس كفاءة الأداء الصناعي و يبين مدى انسجام سير تنفيذ الخطة مع أهدافها , أي استخدامه في متابعة تنفيذ الخطة .

2. معايير الإنتاجية :⁵⁴

إن الإنتاجية تستخدم للتعبير عن اتجاهين , هما :

الأول , كمؤشر لقياس كفاءة المنشأة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيها , و الذي يعكس درجة استثمار المنشأة لمواردها , و هذا ما يعبر عنه باتجاه الإنتاجية الكلية .

و الثاني , كمؤشر لقياس كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المنشأة و درجة الانتفاع فيه و هو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية , و يمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية على أنها العلاقة بين المدخلات و المخرجات , أي أنها :

الإنتاجية = المخرجات / المدخلات .

أو يعبر عنها على أنها العلاقة بين الإنتاج و مستلزماته الإنتاجية = الإنتاج (المخرجات) / (العمل + رأس المال + الأرض + المواد الأولية)

و تتحقق زيادة الإنتاجية الكلية من خلال العلاقة النسبية بين المخرجات و المدخلات من خلال ما يلي

: عندما تزداد المخرجات بنسبة أكبر من الزيادة في المدخلات .

1. عندما تنخفض المدخلات مع بقاء المخرجات ثابتة .

2. عندما تزداد المخرجات مع بقاء المدخلات ثابتة .

⁵⁴عقيل جاسم عبد الله . مرجع سبق ذكره - ص205

3. عندما تنخفض المدخلات بنسبة أكبر من انخفاض المخرجات .

و بالنظر لصعوبة القياس لجميع المدخلات بوحدة متشابهة بالإضافة إلى صعوبة تقييم بعض العوامل كالأرض و الظروف الجوية في الزراعة , كان من الأسهل كثيرا مقارنة المخرجات مع عامل واحد بدلا من مقرنتها مع عوامل متغيرة عديدة , و هذا يقودنا إلى استخدام الإنتاجية الجزئية .

الإنتاجية الجزئية :

وتعبر الإنتاجية الجزئية عن العلاقة بين حجم الناتج و واحد من عوامل الإنتاج حيث يعبر عنها بالمعادلة

التالية :

الإنتاجية الجزئية = الناتج / أحد عوامل الإنتاج .

و بالنظر لتعدد عوامل الإنتاج فعليه تتعدد أنواع الإنتاجية الجزئية فتأتي لتعبر عن إنتاجية المكانم أو إنتاجية المواد إنتاجية الأرض و غيرها و من السهولة في هذه الحالة احتساب نسبة التغير الحاصلة نتيجة للتغير في أحد عوامل الإنتاج .

ويمكن التعبير الكمي عن إنتاجية عوامل الإنتاج من خلال المعادلات البسيطة التالية:⁵⁵

1. إنتاجية المكائن :

و هي العلاقة النسبية بين المخرجات (الناتج) و المكانم حيث إن :

إنتاجية المكائن = الناتج / المكائن (رأس المال) .

2. إنتاجية المواد :

و هي العلاقة النسبية بين المخرجات و المواد حيث إن :

إنتاجية المواد = الناتج / المواد (أولية أو نصف مصنعة) .

3. إنتاجية الأرض :

و هي العلاقة النسبية بين الناتج و إنتاجية الفدان الواحد أو الهكتار الواحد .. الخ .

إنتاجية الأرض = الناتج / الأرض .

و تستخدم في قياس كفاءة المشروعات الزراعية , و تقل أهميتها في قياس كفاءة المشروعات الصناعية .

4. إنتاجية العمل :

و هي العلاقة النسبية بين الناتج و عدد العاملين

⁵⁵عقيل جاسم عبد الله . مرجع سبق ذكره - ص208

إنتاجية العمل = الناتج / عدد العاملين .

و هنالك عدة طرق لحساب إنتاجية العمل , من خلال اعتماد ما يلي :

➤ كعلاقة بين الإنتاج المتحقق و الوقت المبذول فيه , و يعبر عنه الانتاج المتحقق خلال الوحدات الزمنية

➤ كعلاقة بين الوقت المبذول في الإنتاج المتحقق و يعبر عنه في كمية العمل المبذول لوحدة المنتج .

و تعتمد الطرق التالية في قياس إنتاجية العمل :

1 . الطريقة الطبيعية :

و تعتبر هذه الطريقة من أسهل و أدق الطرق المستخدمة في حساب و تخطيط الإنتاجية , و هي تعبير

مباشر عن تأثير قوة العمل و مدى تطورها , و يعبر عن الإنتاجية بموجبها :

الإنتاجية = عدد الوحدات المنتجة من سلعة معينة / الزمن الفعلي اللازم للإنتاج .

و يرمز إليها : $pl = y/t$

حيث إن (pl) ترمز إلى إنتاجية العمل و (y) ترمز إلى كمية الإنتاج و (t) زمن الإنتاج .

طريقة الأسعار الثابتة :

و تعتمد هذه الطريقة على تثبيت أسعار المنتجات خلال الفترة الزمنية المراد قياس تطور الإنتاجية

خلالها . حيث يهدف تثبيت الأسعار هنا إلى تفادي تأثير تغير الأسعار على حساب التطور الحقيقي للإنتاجية

, و عن طريق ضرب السعر الثابت لكل نوع من أنواع الإنتاج في عدد الوحدات المنتجة من كل نوع و جمع حوا

صل الضرب هذه ينتج إجمالي قيمة الإنتاج بالأسعار الثابتة , و يعبر عنه ذلك بالمعادلة التالية⁵⁶:

مجموع الإنتاج من كل نوع × السعر الثابت

الإنتاجية =

عدد العاملين (أو ساعات العمل)

و يرمز لها : $pl = \frac{\sum y - R}{L}$

حيث إن (y) تعني كمية الإنتاج من كل نوع و (I) السعر الثابت للوحدة من كل نوع و (L) تعني عدد

العاملين .

⁵⁶عقيل جاسم عبد الله . مرجع سبق ذكره - ص209

و لغرض حساب فاعلية إنتاجية العمل فتحدد من خلال النسبة بين انتاجية لفترة الخطة و إنتاجية العمل في فترة الأساس وتستخدم لهذا الغرض المعادلة التالية⁵⁷:

$$\frac{\text{مجموع الإنتاج المخطط} \times \text{السعر الثابت}}{\text{عدد العاملين في السنة الخطة}} = \text{النمو (التغير) في إنتاجية العمل}$$

$$\frac{\text{مجموع الإنتاج في السنة الأساس} \times \text{السعر الثابت}}{\text{عدد العاملين في سنة الأساس}} = \text{النمو (التغير) في إنتاجية العمل}$$

$$\Delta PL = \frac{\sum Y_o - R}{L_o} / \frac{\sum Y_o - R}{L_o} = \text{و يرمز لها}$$

حيث إن (ΔPL) ترمز إلى نمو انتاجية العمل في الفترة الخطة بالنسبة لفترة الأساس , و أن (n) سنة الهدف و (o) سنة الأساس .

و تستخدم هذه الطريقة لتجنب آثار التغير في الأسعار خلال فترة القياس , وقد أصبحت هذه الطريقة , هي الأكثر استعمالا و الأكثر شيوعا لقياس إنتاجية العمل , حيث إن البيانات التي تتطلبها متوفرة نسبيا , كما أن المؤشرات التي تسفر عنها يمكن استخدامها في المجالات المختلفة للسياسة الاقتصادية .
طريقة القيمة المضافة:

تستخدم هذه الطريقة تلافي تأثير الإنتاجية بقيمة مستلزمات الإنتاج التي تعكس التغيير الظاهري في الانتاجية . و يمكن قياس الإنتاجية بموجب ذلك من خلال :

$$\frac{\text{مجموع الإنتاج من كل نوع} \times \text{القيمة المضافة لكل وحدة من الوحدات الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}} = \text{الإنتاجية}$$

⁵⁷ عقيل جاسم عبد الله . مرجع سبق ذكره - ص 222

$$PL = \frac{\sum Y_n * T_o}{\sum Y_n * T_n} \quad \text{و يرمز لذلك :}$$

حيث إن (V) القيمة المضافة لكل وحدة من الوحدات الإنتاج .

كما يمكن قياس نمو إنتاجية العمل بموجب هذه الطريقة وفقا للمعادلة التالية :⁵⁸

مجموع الإنتاج من كل نوع في السنة الهدف × القيمة المضافة لكل وحدة في سنة الهدف.

عدد العاملين في سنة الهدف

الإنتاجية = مجموع الإنتاج في كل سنة الأساس × القيمة المضافة لكل وحدة في سنة الأساس

عدد العاملين في سنة الأساس

$$\Delta PL = \frac{\sum Y_n - V_n}{L_n} \quad \frac{\sum Y_o * V_o}{L_o} = \text{الإنتاجية}$$

د . طريقة تجميع الوقت :

وتعتمد هذه الطريقة على حساب الزمن لإنتاج الوحدة من نوع معين من الإنتاج و هي تبين معدل

تطور الإنتاجية على أساس تغيير عدد الوحدات المنتجة من إنتاج معين في الوحدة الزمنية . و يعبر عن ذلك

قياسا من خلال المعادلة التالية :

مجموع الإنتاج في السنة الهدف × الزمن اللازم لإنتاج وحدة معينة في سنة الأساس

الإنتاجية =

مجموع الإنتاج في سنة الهدف × الزمن اللازم لإنتاج وحدة معينة في سنة الهدف

$$PL = \frac{\sum Y_n * T_o}{\sum Y_n * T_n} \quad \text{و يرمز لها :}$$

⁵⁸ عقيل جاسم عبد الله . مرجع سبق ذكره - ص 229

حيث إن (to) الزمن في الأساس و (tn) الزمن في سنة الهدف .

و تحديد نمو إنتاجية العمل يجب أن لا يغيب عن البال و أن يؤخذ بعين الاعتبار حساب الزمن الماضي الذي يمثل الأعمال الأخرى قبل وصول المادة المنتجة لمراحل الإنتاج الأخيرة و التي تكون في فروع أخرى و في أوقات أخرى , لأن كل إنتاج هو نتيجة عدة عمليات مجتمعة , و دون الاقتصار على الزمن و أوقات أخرى المطلوب (اللازم) للإنتاج الفعلي , لأن ذلك يؤدي إلى تقديرات خاطئة للإنتاج .

و يتم قياس فاعلية (ديناميكية) إنتاجية العمل من خلال العلاقة بين إنتاجية العمل في فترة الخطة و إنتاجية العمل في فترة الأساس و من خلال المعادلة التالية و بالطريقة الطبيعية التي أشرنا لها .

$$\text{فاعلية إنتاجية العمل} = \frac{\text{حجم الإنتاج المخطط}}{\text{حجم الإنتاج في سنة الأساس}} / \frac{\text{وقت العمل المخطط}}{\text{وقت العمل في السنة الأساس}}$$

$$\Delta PL = \frac{\sum Y_n}{PL_n} - \frac{\sum Y_o}{PL_o} \quad \text{و يرمز لما :}$$

و يتم التوصل إلى حجم العاملين الإضافيين خلال معرفة فاعلية إنتاجية العمل و باستخدام المعادلة التالية :

$$\text{عدد العاملين الإضافيين} = \frac{\text{الإنتاج المخطط}}{\text{إنتاج في سنة الأساس}} - \frac{\text{إنتاجية العمل المخططة}}{\text{إنتاجية العمل في سنة الأساس}}$$

$$\Delta L = \frac{\sum Y_I}{PL_I} - \frac{\sum Y_o}{PL_o} \quad \text{و يرمز لها :}$$

حيث سنحصل على المعادلة التالية⁵⁹:

عدد العاملين الإضافيين = العاملين في سنة الهدف - العاملين في سنة الأساس .

$$\Delta L = L_I - L_O \quad \text{و يرمز لذلك :}$$

⁵⁹ عقيل جاسم عبد الله . مرجع سبق ذكره - ص230

و عموما , تعتبر الإنتاجية سواء كانت العامة أو إنتاجية العمل بشكل خاص , أهم معيار صناعي كونه يرتبط بالعنصر الحاسم في الإنتاج الصناعي و هو الإنسان , حيث إنه يعكس فاعلية العمل الإنساني المبذول .

3 . معيار القيمة المضافة : ⁶⁰

تعرف القيمة المضافة (بأنها القيمة الإنتاجية التي تضيفها المنشأة أو تساهم بها مع غيرها من المنشآت في خلق الناتج القومي . أو هي عوائد عوامل الإنتاج (الفوائد , الإيجار , الأجور , الأرباح) .
و عليه , فإن القيمة المضافة = قيمة الإنتاج - قيمة مستلزمات الإنتاج .
و هي القيمة المضافة الإجمالية , و لو استبعدنا منها الإندثارات فإن الصافي يشكل القيمة المضافة الصافية , أي أن :

القيمة المضافة الصافية = قيمة الإنتاج - (قيمة مستلزمات الإنتاج + الإندثارات)

و تعتبر القيمة المضافة الأساس الموضوعي لحساب إنتاجية العمل المبذول حيث تحسب :

القيمة المضافة الصافية

القيمة المضافة لعنصر العمل = _____

كمية العمل المبذول

و يعتبر هذا المعيار من أهم المعايير للحكم على مدى نجاح المنشأة الصناعية , خصوصا في المجتمعات الاشتراكية , حيث تقاس به درجة أهمية المنشأة الصناعية في الاقتصاد القومي , و معرفة مقدار مساهمته في هذا الدخل . فكلما زادت القيمة المضافة المتحققة من نشاط المنشأة كان مدعاة للقول بتحسين أداء تلك المنشأة

4 . معيار الربحية :

يعبر اصطلاح الربح لدى المحاسبين عن زيادة قيمة مبيعات المنشأة من السلع و الخدمات على تكاليف و عوامل الإنتاج المستخدمة في إيجاد هذه السلع أو الخدمات , فالربح هو الفائض عن التكاليف , أي أن الربح يساوي إيرادات مطروحا منها التكاليف و تسمى هذه الطريقة , بطريقة معادلة الإيرادات و التكاليف .

و هناك نظريتان لتحديد صافي الربح بموجب هذه الطريقة هما :

➤ نظرية صافي الربح الشامل .

➤ نظرية صافي الربح الناتج من العمليات التشغيلية الحالية (الربح التشغيلي) .

⁶⁰ عقيل جاسم عبد الله . مرجع سبق ذكره - ص 230-231

و بموجب نظرية صافي الربح الشامل تعتبر كل عناصر الإيرادات و التكاليف عناصر ضرورية لتحديد صافي الربح سواء كانت عناصر تشغيلية أو غير تشغيلية مثل الأرباح التي تجنيها المنشأة من موارد لا علاقة لها بالعمل الذي تقوم به أو التكاليف التي تتكبدها في نواح لا علاقة لها بالعمل الأساسي الذي تقوم به مثل الأرباح التي تجنيها أو الخسائر التي تتكبدها عند بيعها لأصل ثابت أو تسويات خسائر السنوات السابقة ... الخ .

أما نظرية صافي الربح الناتج من العمليات التشغيلية الحالية فتأخذ عناصر الإيرادات و التكاليف التشغيلية فقط بعين الاعتبار لأنها هي التي تمثل العوامل الضرورية و الهامة لتحديد صافي الربح . و وجهة النظر في هذا المنطق هي أن النواحي التشغيلية هي التي تقيس قدرة المنشأة على توليد الأرباح مما يجعل المقارنة مع منشآت أخرى أو مقارنة نتائج سنة معينة بنتائج سنوات أخرى لنفس المنشأة عملية ممكنة و منطقية , كما أن صافي الربح في هذه الحالة يمكن أن يكون معيارا سليما لقياس كفاءة التشغيل في المنشأة كما يصلح لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط و التحليل , و يسمى الربح في هذه الحالة بالربح التشغيلي .

أما المفهوم الدقيق للربح , فهو ما يسمى بالربح الاقتصادي .

معايير الربحية⁶¹:

لقياس الربحية معايير مختلفة , أهمها :

- 1 . القوة الإيرادية : و المراد بها قدرة المنشأة على توليد الأرباح . و تستند القوة الإيرادية إلى نظرية صافي الربح الناتج عن العمليات التشغيلية الحالية . أي أنها تقيس قدرتها على توليد الربح التشغيلي .
- 2 . العائد على الاستثمار و هو مقياس هام جدا , و يعتمد على نظرية صافي الربح الشامل .

1 . القوة الإيرادية :

يتجسد مفهوم القوة الإيرادية في قدرة المنشأة على توليد الأرباح من العمل الأساسي الذي تقوم به , و هي عبارة عن العلاقة بين قدرة دينار المبيعات على توليد الأرباح و قدرة دينار الموجودات التشغيلية على توليد المبيعات باصطلاح معدل دوران الأصول العاملة , و يتم استخراجها كما يلي :

صافي المبيعات

معدل دوران الأصول العاملة = _____

صافي الأصول العاملة

⁶¹ عقيل جاسم عبد الله . مرجع سبق ذكره - ص 235

و صافي المبيعات هو إجمالي المبيعات خلال الفترة موضع الدراسة مطروحا منها مردودات و مسمحات المبيعات , أما صافي الأصول العاملة فهي الأصول التي تستعمل فعلا في إنتاج السلعة أو الخدمة التي أنشئت المنشأة أصلا من أجل إنتاجها مطروحا منها الاهتلاكات , و يعبر دوران الأصول العاملة عن عدد المرات التي تستطيع المبيعات أن تغطي بها أصول المنشأة العاملة . أو عدد مرات استخدام الأصول العاملة في خلق المبيعات . أما قدرة دينار المبيعات على توليد الأرباح فيعبر عنه باصطلاح (هامش الربح التشغيلي) أو (الحافة) .

و من الطبيعي أنه كلما زاد عدد دنانير المبيعات التي يولدها دينار الأصول العاملة , و كلما زاد حجم الربح الذي يولده دينار المبيعات زادت قدرة المنشأة على توليد الأرباح أي قوتها الإيرادية , و يمكن وضع هذه العلاقة كما يلي⁶² :

القوة الإيرادية = معدل دوران الأصول العاملة × الحافة .

و بالتعويض تصبح المعادلة :

$$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي الأصول العاملة}} = \frac{\text{صافي الربح التشغيلي قبل الفوائد و الضرائب}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100$$

صافي الربح التشغيلي قبل الفوائد و الضرائب

$$\text{القوة الإيرادية} = \frac{\text{صافي الربح التشغيلي قبل الفوائد و الضرائب}}{\text{صافي الأصول العاملة}} \times 100 .$$

صافي الأصول العاملة

و يلاحظ أن تقدير القوة الإيرادية بموجب هذه الطريقة يركز على العوامل الرئيسية في تقييم نشاط المنشأة

, و هي :

➤ المبيعات الصافية .

➤ الربح التشغيلي قبل دفع الفوائد و الضرائب .

⁶² عقيل جاسم عبد الله . مرجع سبق ذكره - ص 238

➤ صافي الأصول العاملة التشغيلية .

و تسعى إدارات المنشآت إلى تحسين و زيادة قوتها الايرادية من خلال طرق عديدة , يمكن تلخيصها بما يلي :

أ . تحسين الحافة :

و يمكن تحسين الحافة بإحدى الطرق التالية :

- 1 . زيادة المبيعات بنسبة أكبر من زيادة المبيعات (المصاريف التشغيلية) .
- 2 . تخفيض تكاليف العمليات بنسبة أكبر من تخفيض المبيعات .
- 3 . زيادة المبيعات مع ثبات تكاليف العمليات .
- 4 . ثبات المبيعات مع تخفيض تكاليف العمليات .
- 5 . زيادة المبيعات مع تخفيض تكاليف العمليات .

ب . تحسين معدل الدوران :

يمكن تحسين معدل دوران الأصول بإحدى الطرق التالية :

- 1 . زيادة المبيعات بنسبة أكبر من زيادة صافي الأصول العاملة .
- 2 . تخفيض المبيعات بنسبة أقل من تخفيض صافي الأصول العاملة .
- 3 . زيادة المبيعات مع ثبات صافي الأصول العاملة .
- 4 . ثبات المبيعات مع تخفيض صافي الأصول العاملة .
- 5 . زيادة المبيعات و تخفيض صافي الأصول العاملة .

ج . تغيير كل من حافة و معدل الدوران :

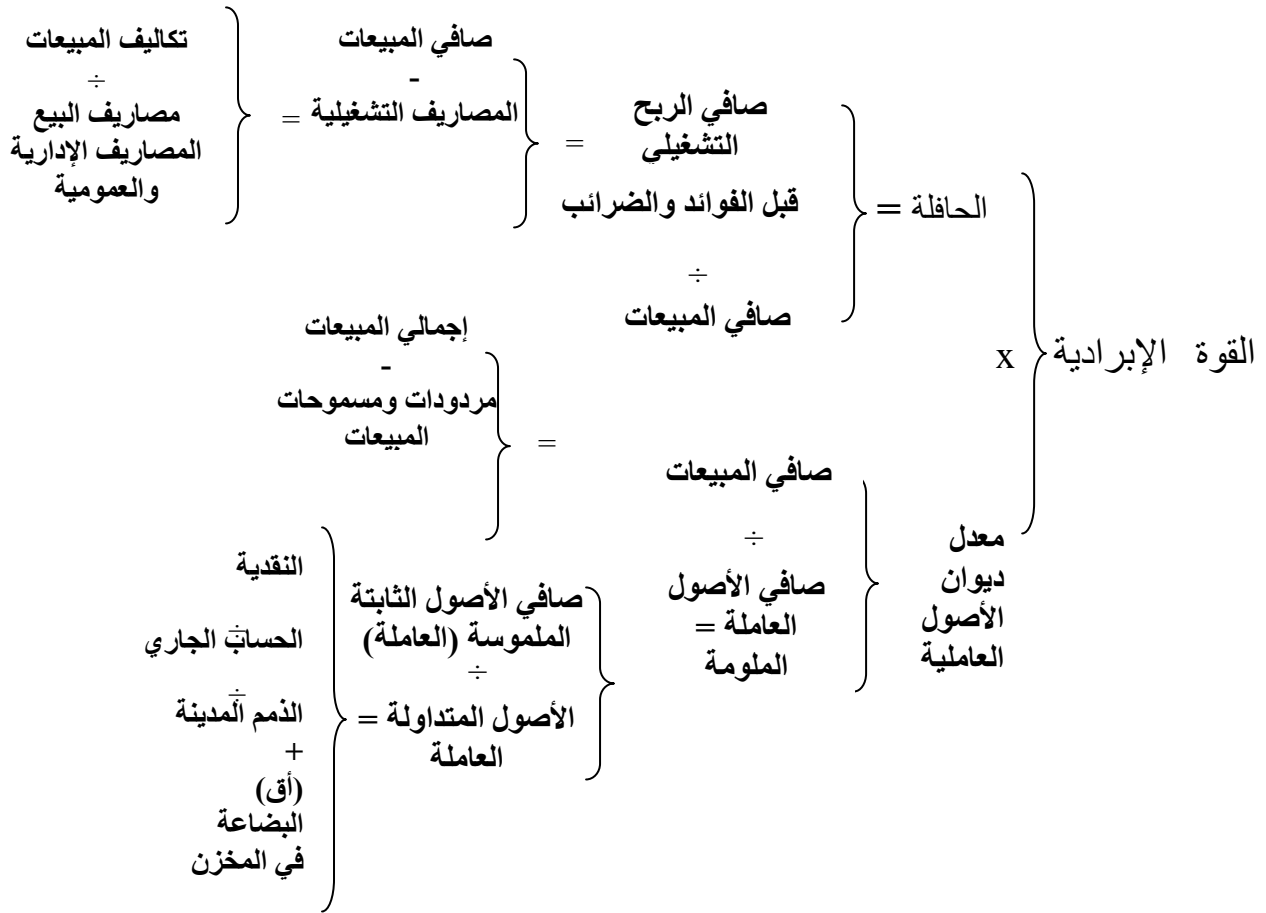
كما يمكن تحسين القوة الايرادية عن طريق تغيير كل من معدل الدوران بشكل أو بآخر , حسبما يلي :

- 1 . تحسين الحافة مع ثبات معدل الدوران .
- 2 . تحسين معدل الدوران مع ثبات الحافة .
- 3 . تحسين معدل دوران و تخفيض الحافة بحيث تكون نسبة الزيادة في معدل الدوران أكبر من نسبة انخفاض الحافة .
- 4 . تحسين معدل الدوران و تحسين الحافة .
- 5 . تحسين الحافة و تخفيض معدل الدوران بحيث تكون نسبة الزيادة في الحافة أكبر من نسبة انخفاض معدل الدوران .

العوامل المؤثرة في القوة الإيرادية :

يستطيع المحلل المالي أن يتبع العناصر التي تؤدي إلى تغيير الحافة أو ثباتها أو العناصر التي تؤدي إلى تغيير معدل الدوران أو ثباته باستعمال ما يعرف بطريقة "دوبونت" المبينة في الشكل التالي الذي يوضح علاقات العناصر التي تتألف منها القوة الإيرادية للمنشأة . و بالتالي تساعد على تحديد العوامل و المتغيرات التي تؤثر في قدرة المنشأة على توليد الأرباح الحقيقية التي أدت إلى تغيير القوة الإيرادية (أو إلى ثباتها) و ذلك بتتبع التغيير إلى جذوره العميقة مما يقدم تقييما جيدا لمدى جدوى كل من السياسات التشغيلية و الاستثمارية في دعم قدرة المنشأة على توليد الأرباح .

شكل رقم 06.02: طريقة دوبونت في الرقابة المالية .



المصدر: عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دارو مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 1999، ص 223.

5 . معيار العائد على رأس المال المستثمر :

يكتسب هذا المعيار أهمية كبيرة في النظام الرأسمالي لكونه (النظام) يهتم و يسترشد كثيرا باعتبارات أقصى الأرباح , و إمكانية تحقيق الوحدة الإنتاجية لعائد مجز على أموالها . كما أنه يحظى بأهمية نسبية في النظام الاشتراكي , حيث يستخدم كمؤشر للوقوف على إنتاجية الأصول المستثمرة في الوحدة الإنتاجية و بالتالي مدى كفاءة هذه الأصول في تحقيق الاستخدام الأمثل لها , و نستنتج من ذلك أن هذا المؤشر يستعمل كأداة للتعرف على كفاءة الأداء في مختلف الدول باختلاف أنظمتها الاقتصادية و السياسية , و ذلك أن حجم الاستثمار في المنشأة الصناعية يعد من أفضل الأسس للتعبير عن حجم المنشأة و طاقتها , و ذلك لعموميته و شموله .

و يعبر عنه بالصيغة التالية⁶³ :

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \frac{\text{الربح}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

المبيعات رأس المال المستثمر رأس المال المستثمر

و إن رأس المال المستثمر = رأس المال الثابت + رأس المال المتداول .

و كلما كانت نسبة هذا العامل مرتفعة كان الأداء الاقتصادي كفاءاً و مقتدراً .

و يمكن تفسير هذين المعادلتين كما يلي :

نسبة الربح بالقياس إلى المبيعات = الربح / المبيعات

و إن :

المبيعات

$$\text{معدل دوران رأس المال} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

رأس المال المستثمر

و يوضح هذا المؤشر السرعة أو الكفاءة التي تجري بها عملية استخدام أصول الوحدة الإنتاجية في عملياتها التشغيلية .

⁶³ عقيل جاسم عبد الله . مرجع سبق ذكره - ص 228

و . معايير أخرى :

و بالإضافة إلى المعايير السابقة هناك معايير أخرى تستخدم في تقييم الأداء للوحدات الإنتاجية , مثل :

- 1 . التكاليف .
- 2 . المالية , وتقسم إلى السيولة و رأس المال .
- 3 . المبيعات .
- 4 . درجة التصنيع .
- 5 . درجة الاعتماد على المستلزمات السلعية المستوردة .
- 6 . درجة المساهمة في التصدير .
- 7 . المخزون السلعي من السلع الجاهزة .
- 8 . نسبة الأيدي العاملة لقيمة الإنتاج .
- 9 . الانحرافات .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء .⁽¹⁾

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد و التي يمكن ان تؤثر على مستوى أدائه , و بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية و موجودة بالفعل .

ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً نجد :

- النقص في تصارع المتطلبات على وقت الفرد .
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات .
- السياسات المحددة للعمل و التي تؤثر على الوظيفة .
- نقص التعاون من الآخرين .
- نمط الإشراف والإضاءة و الحرارة و الضوضاء .
- ترتيب الآلات و الورديات .

1- راوية حسن , ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية , الدار الجامعية , 2001, ص 210 .

➤ حتى الحظ و الصدفة يمكن أن يكون عائق للأداء و هو ما لا يمكن التحكم به و يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد و القدرة و الاتجاه , لذلك فإنه من أكبر و أهم مسؤوليات الإدارة هما

1. توفير شروط عمل كافية و مناسبة للعاملين .

2. توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أقصى حد ممكن .

المبحث الثاني : أهمية التحفيز في تحسين أداء المؤسسة و تقييمه .

من خلال هذا المبحث ارتأينا أن نعرف ما أهمية وما مدى مساهمة التحفيز في تحسين أداء المؤسسة و معرفة تأثيره و فاعليته عن طريق تقييم الأداء الذي يكون عبر معايير كما سنتطرق إلى أنواع تقييم الأداء و أهميته
المطلب الأول : تعريف و أهمية تقييم الأداء و أنواعه .

الفرع الأول : تعريف تقييم الأداء .

تعددت تعريفات تقييم الأداء و تنوعت , و من أهم التعاريف نذكر :

تقييم الأداء هو نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل , وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنتظمة لهذا الأداء و السلوك و نتائجها و خلال فترات زمنية محددة و معروفة , يجرى في الأخير تقدير جهد و نشاط و سلوك و كفاءة كل فرد على حده .⁽¹⁾

أما زهير ثابت فقد عرفه كالتالي , هو قياس الأداء الفعلي و مقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها و المستمدة من الأهداف المتوقعة , وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء .⁽²⁾

هو فحص تحليل انتقادي شامل لخطط و أهداف و طرق التشغيل و استخدام الموارد البشرية و المادية بهدف التحقق من كفاءة و اقتصادية الموارد و استخدامها أفضل استخدام و أعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف و الخطط المرسومة لها .⁽³⁾

كما عرفه أحمد ماهر بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم .⁽⁴⁾

و منه يمكن تقديم التعريف الشامل التالي : تقييم الأداء هو نظام تحليل أداء الأفراد و مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعية و المعايير المحددة سابق و التحقق من كفاءة لمعرفة نقاط الضعف و القوة في النظام و تقويم أداء الأفراد العاملين .

الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء و أنواعه .

- 1- عمر وصفي عقيلي , مرجع سابق الذكر , ص 166 .
- 2- زهير ثابت , كيف تقييم أداء , دار القباء , القاهرة , ص 15 .
- 3- عقيل جاسم عبد الله , مرجع سابق الذكر , ص 189 .
- 4- أحمد ماهر , مرجع سابق الذكر , ص 284 .

1- أهمية تقييم الأداء:

يمكن تلخيص أهمية الأداء فيما يلي : (1)

1. إن تقييم الأداء يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية .
 2. يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات و الالتزام بها , فيساعد تقييم الأداء على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة .
 3. تربط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات , سواء على المستوى القومي أو المستوى القطاعي أو مستوى المنشأة .
 4. كذلك يساعد على مايلي :
- توجيه العاملين في أداء أعمالهم .
 - توجيه إشراف الإدارة العليا .
 - توضيح سير العمليات الإنتاجية .
 - تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمنشأة و ما يتعلق في الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد.

➤ تحديد معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للمنتج .

أسس التقييم الفعال للأداء .

يمكن تلخيص أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي :

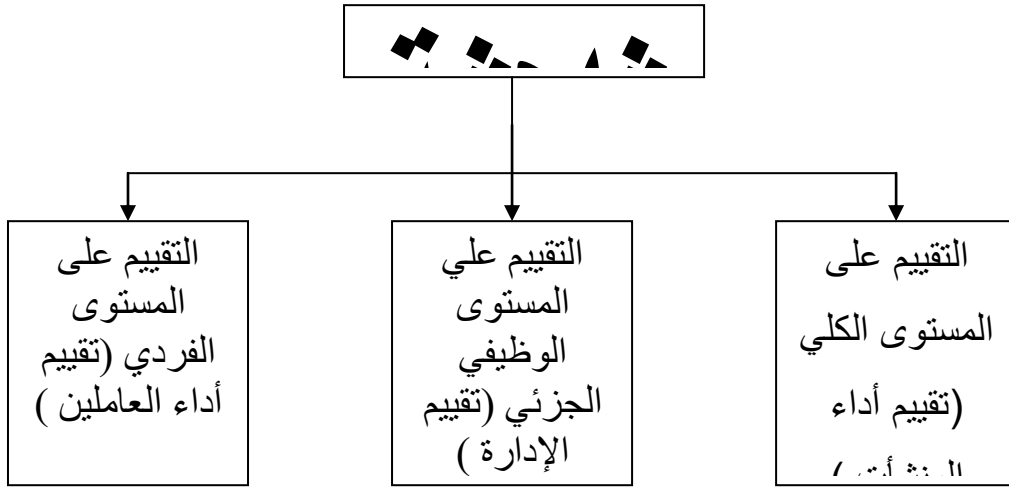
1. تحديد أهداف و مجالات تقييم الأداء العاملين على نحو دقيق .
2. معايرة و رسم عملية التقييم الكلي و جعلها موضوعية بقدر الإمكان و وجوب وضوح المعايير .
3. يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان , فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها . مثل المواظبة و كمية الجهد . يجب أن تكون محسوسة على ضوء طبيعة الوظيفة .
4. التعريف الواضح و الدقيق لواجبات كل وظيفة و معايير الأداء فيها .
5. تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظام و أساليب التقييم و نماذجه .
6. يجب أن يكون للقائمين بالتقييم اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم .

7. إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء مثل "الحضور" و"الجودة" و "الكمية" فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتهين أن يكون ثابتا على مدار وقت التقييم .
8. يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد و أن يتم كل تقييم بشكل مستقل .
9. يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم و مستوى هذا الأداء.
10. يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء و أسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات و السمات السلوكية .

2- أنواع تقييم الأداء.

هناك ثلاثة أنواع لتقييم الأداء في المنشآت يوضحها الشكل التالي :

شكل رقم 07.02 : أنواع لتقييم الأداء في المنشآت



المصدر : زهير ثابت , كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين , ص 15 .

1 . تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة .

من أهم العناصر التي تخضع للتقييم على المستوى الكلي . المنشأة . ما

يلي :

1. الفعالية : نوعية المخرجات و كميتها و الوقت المحدد للإنجاز و الدخل و الأرباح و رضا العملاء و رضا العاملين .
2. الكفاءة : العائد على الأموال المستثمرة . الإنتاج . معدل دوران المخزون . المبيعات لكل عامل . معدل دوران العاملين . تكلفة التدريب لكل عامل . معدل الغياب ... الخ .
3. التقدم في العمل : المقاييس المرحلية للنتائج . الحوادث المرابطة . الخطوات الفرعية للمشروعات .
4. أساليب و نظم إجراء العمل .
5. عادات العمل .

أساليب قياس الأداء الكلي للمنشأة : من أهم هذه الوسائل ما يلي :

(1)

1. الملاحظة : و هي مراقبة ما يحدث فعليا و تحديد ما إذا

كان ملائما أم لا .

2. استقصاء العملاء : سواء العملاء الداخليين في المنشأة أو عملائها الخارجيين .
3. المراجعة و التدقيق : تركز المراجعة و التدقيق على نظم و أساليب و إجراءات العمل و ليس على النتائج (و يتم عادة إجراء التدقيق من قبل العاملين في المنشأة من غير الأعضاء في الأقسام و الإدارات التي تتولى التنفيذ) و يكتب المراجع تقريرا بعد القيام بالتفتيش الشخصي يبين تفصيلا ما اكتشف مع الإشارة إلى أية ممارسات تنحرف عن السياسات الموضوعة أو اللوائح المعتمدة .

4. الاحتفاظ بالسجلات : هناك بعض أنواع الأداء التي يمكن مراقبتها بسهولة من خلال العديد من إجراءات حفظ السجلات , ويصدق هذا عندما ينصب الاهتمام على حجم المخرجات و نوعيتها و التكاليف و الدخل .

5. قوائم الأداء المتوقع : (مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتنبأ بها .

6. حلول الطاقات الإنتاجية المستغلة و المعطلة .

7. المتابعة المرحلية للتقدم : حيث يتم الاتصال بين الرئيس و العاملين بخصوص تقدم الأداء الفردي نحو النتائج المتفق عليها .

8. جمع معلومات أساسية عن المنشأة , ويتم طبقا للمراحل التالية :

- جمع معلومات أساسية عن المنشأة , ملكيتها , حجم نشاطها , نوع النشاطها ...
- جمع معلومات عن بيئة المنشأة : سواء البيئة المباشرة أو الخارجية الكلية .
- جمع معلومات عن توقعات أصحاب المصالح الرئيسية في المنشأة .
- دراسة المنشأة .
- أهداف المنشأة .
- سياسات المشروع .
- الإجراءات و التنبؤ .
- البرامج الزمنية .
- تصميم الهيكل التنظيمي .
- الاتصال .
- القيادة و التعاون الاختياري .
- المعايير الرقابية . قياس الأداء .
- الرقابة الكلية على المشروع .

2. تقييم أداء الأنشطة الرئيسية.

و يشمل أربعة مجالات رئيسية و هي :

1. تقييم الأداء التسويقي .

2. تقييم الأداء الإنتاجي .

3. تقييم الأداء التمويلي .

4. تقييم أداء العاملين .

1. تقييم الأداء التسويقي :

و تتلخص وظيفة التسويق في عملية تخطيط و تنفيذ و متابعة , تطوير و تسعير و ترويج و توزيع السلع و الخدمات و الأفكار لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع و المنافع لكل الأفراد و المنظمات و المجتمع , و يتم تقييم الأداء التسويقي طبقا للمعايير الواردة في الجدول التالي :

جدول رقم 02.02: جدول مؤشرات تقييم الأداء التسويقي .

المؤشرات	الفترة	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	إجمالي العام	العام الماضي
معدل نمو المبيعات							
التكاليف التسويقية كنسبة من المبيعات							
الخصومات كنسبة من المبيعات							
الديون المعدومة كنسبة من المبيعات							
مخزون المنتجات كنسبة من المبيعات							
متوسط حجم الطلبية							
ربحية المبيعات							
عدد الأسواق الجديدة							
مستوى المبيعات (الحجم و القيمة)							
عدد المنتجات الجديدة							
عدد العملاء الجدد							
النصيب السوقي							
الانتشار البيعي							
عدد شكاوى العملاء							

						الصورة الذهنية للشركة
						وجود الإستراتيجية التسويقية
						نسبة مردودات المبيعات
						معدل دوران المخزون
						كفاءة الائتمان

المصدر : زهير ثابت , المرجع السابق , ص 55 .

2 . تقييم الأداء الإنتاجي :

يسعى النظام الإنتاجي إلى توفير كم ونوع للمنتجات المستهدفة في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة و يمكن الحكم على كفاءة أداة النظام الإنتاجي من خلال المؤشرات التي يتضمنها الجدول .

جدول رقم 03.02: جدول مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي.

المؤشرات	بنود التقييم
<p>. نسبة قيمة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات .</p> <p>. نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة .</p> <p>. نسبة المواد م/ (نسبة المواد م/ نسبة المواد المستخدمة).</p> <p>. نسبة الإسراف في الخامات (كمية الإسراف في الخامات / كمية الخامات المنصرفة للإنتاج).</p>	1 . المواد الخام

<p>2. جودة المنتجات</p> <ul style="list-style-type: none"> نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات . نسبة الوقت المستخدم في التفتيش و الفحص إلى وقت الإنتاج . نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج . 	
<p>3. الطاقة الإنتاجية</p> <ul style="list-style-type: none"> نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية للمصنع . نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المصنع 	
<p>4. الكفاءة الإنتاجية</p> <ul style="list-style-type: none"> معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل . معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر . نسبة الطلبات التي تم تنفيذها في الميعاد المحدد لها . 	
<p>5. العمالة</p> <ul style="list-style-type: none"> نسبة الوقت الضائع (عدد ساعات الوقت الضائع / عدد ساعات العمل المتاحة). إنتاجية العامل المستهدفة (كمية إنتاج مخصصة/عدد ساعات عمل مخططة). الإنتاجية الفعلية للعامل (كمية الإنتاج الفعلية / عدد ساعات العمل المدفوعة). نسبة التغيب (عدد أيام التغيب لأسباب غير مشروعة / عدد ساعات العمل المتاحة). معدل دوران العمل (عدد العمال الذين تركوا العمل / متوسط عدد العاملين في نفس الفترة). 	
<p>6. التكاليف</p> <ul style="list-style-type: none"> نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المصنع . نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة . نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة . 	

المصدر : زهير ثابت , المرجع السابق , ص 59 .

3. تقييم الأداء التمويلي :

يستهدف النشاط التمويلي على مستوى المنشأة الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب , وفي الوقت المناسب و تقرير استخدامها بشكل كفاء و فعال للوصول إلى الأهداف و النتائج المالية المرغوبة , و يتطلب تقييم المالي تقييم كل من السيولة , هيكل التمويل , الحماية الربحية , استخدام الأصول الثابتة , و ربحية الأصول المستثمرة , وكفاءة عمليات التشغيل , و يوضح الجدول التالي أكثر معدلات تقييم الأداء شيوعا .

جدول رقم 04.02 : جدول مؤشرات تقييم الأداء التمويلي

المؤشرات	بنود التقييم
----------	--------------

<p>1 . السيولة</p> <ul style="list-style-type: none"> - نسبة التداول (الأصول المتداولة/ الخصوم المتداولة) . - نسبة السيولة السريعة (النقدية وما يعادلها / الخصوم المتداولة). - سرعة دوران النقدية (المبيعات/النقدية و شبه النقدية). - المخزون إلى صافي رأس المال العامل (المخزون/ أصول متداولة- خصوم متداولة). 	
<p>2 . الرافعة</p> <ul style="list-style-type: none"> - نسبة المديونية إلى الملكية (إجمالي المديونية/صافي حقوق الملكية) . - تغطية النفقات الثابتة (الأرباح الصافية قبل النفقات الثابتة/النفقات الثابتة) . - الخصوم المتداولة إلى الملكية (الأصول الثابتة/صافي حقوق الملكية). - الأصول الثابتة إلى الملكية (الأصول الثابتة/ صافي حقوق الملكية) . - معدل التمويل بالقروض . 	
<p>3 . نسب النشاط (كفاءة استخدام الموارد)</p> <ul style="list-style-type: none"> - معدل دوران المخزون (المبيعات/متوسط المخزون) . - متوسط فترة التحصيل (المقبوضات/ متوسط المبيعات اليومية). - معدل دوران صافي رأس المال العامل (المبيعات /صافي رأس المال العامل). - معدل دوران الأصول الثابتة(المبيعات/الأصول الثابتة). - معدل دوران حقوق الملكية (المبيعات/صافي الحقوق الملكية). - معدل دوران إجمالي رأس المال(المبيعات/إجمالي الأصول). 	
<p>4 . الربحية</p> <ul style="list-style-type: none"> - إجمالي العائد من التشغيل (إجمالي العائد من التشغيل/المبيعات). - صافي العائد من التشغيل (صافي ربح التشغيل/المبيعات). - معدل العائد على المبيعات (صافي ربح التشغيل/المبيعات). - إنتاجية الأصول (إجمالي الدخل قبل الضرائب/إجمالي الأصول). - معدل العائد على رأس المال (صافي الربح بعد الضرائب/صافي حقوق الملكية). - معدل العائد على رأس المال العامل (صافي رأس المال العامل). 	

المصدر : زهير ثابت , المرجع السابق , ص 60 .

4 . تقييم أداء العاملين :

و يقصد به قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم , ومدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية و زيادة الأجر

المطلب الثاني : الحوافز و علاقتها بالأداء

إن التحفيز في العمل، مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم، ويتالي تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف شخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على الترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين.⁶⁸ وتعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغييرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها ومن جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة. وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية، هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل، لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

(أداء مرتفع = القدرة على الأداء X الرغبة في الأداء)

وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء " درجة عالية من التحفيز المرؤوسين بواسطة المدير " لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب.⁶⁹ وبذلك يتضح لنا أن الحوافز تلعب دورا هاما في فز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم يتوقف على مدى توافر الشروط التالية:

- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.
- وجود حافز عند العامل يحفزه على العمل والنشاط.

⁶⁸- كينان كيت: ترشيد وتحفيز الموظفين، ط 1، ترجمة مركز التعريب والبرمجة (ناجي حداد)، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1995، ص9.

⁶⁹- توفيق عبد الرحمن: الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1998م، ص 1.

* ولكي تعطى الحوافز النتيجة المرجوة منها وتؤدي إلى زيادة الإنتاج ودفع مستواه لبد من :⁷⁰

- أن يكون العامل راضيا عن عمله
- أن يكون العمال راضيا عن الجور التي يتقاضها.
- أن تعترف الإدارة بمجهود العمال وتشيد به.
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
- أن تعمل على إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من حوافز لا تؤدي إلى الوصول إلى الهدف.
- ضمان استمرارية عملية التحفيز لخلق شعور الاطمئنان عند العاملين.
- ضمان تحقيق المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تقرها " الحوافز " .
- أن تتناسب الحوافز طرديا مع المجهود المبذول وتتناسب مع دوافعه.

أولا: أسباب انخفاض الإنتاجية وعلاقة هذه الأسباب بتحفيز العاملين في الواقع العملي

- كثيرا ما يسمع ما نسمع المديرين يشكون من أن العاملين لديه لم يعودوا يعملون بأقصى طاقتهم كما كان الحال في الماضي ، ومن واقع البحوث والدراسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع الحوافز ، وهذه الأسباب هي
- أ - عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها، بينما الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز المادي بينما البعض الآخر قد يرغب في الحافز غير المادي (مثل فرص الترقية ، أو فرص التدريب) وبالتأكيد فإنه ما لم يكن الحافز مرغوبا فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفر.
- ب - ضعف العلاقة بين الحافز والأداء وذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر (أو حافز آخر) بالإنتاج (أو الأداء) فإنه نادرا ما يتم هذا الربط في الواقع العملي.
- ج - عدم الثقة في الإدارة والذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز أو مزايا معينة في حالة الأداء الجيد.
- د - ضعف اشتراك العاملين أو أخذ رأيه في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها، الأمر الذي يجعل هذه الأعمال تكليفا أكثر منها احتياجا أو إشباعا.⁷¹

⁷⁰ -المجنوب فاروق، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي، لبنان، 2002م، ص 348-349

ثانيا: الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الأداء

هناك مجموعة من الخطوات تساعد المدير للتفاعل مع العاملين مع العاملين نحو أداء أفضل، كما تحفزهم للعمل

بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه، وهذه الخطوات هي :

(1) مساعدة العاملين على التوسع: فالعاملين لديهم الرغبة في التطور والتحسين، ولكنهم يجمعون عن ذلك إذا كان مفروض عليهم من أعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم للإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

(2) وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل: قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين و الاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المناقشة تترك أشرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

(3) تعيين حجم مسؤولية العاملين: وهذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفز عند العاملين هو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم عمله، فإذا ذلك سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفزه للأداء الجيد.

(4) مساعدة العاملين على إكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند العاملين تصورات ومعلومات، عن رفع مستويات الأداء.

(5) توثيق ما اتفق عليه مع العاملين : على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عند قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرق الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك.

(6) الملاحظة والمتابعة: يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه، ومتابعة أداء العاملين، وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين القليل خبرة، والتأكد للعاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة.

⁷¹-توفيق عبد الرحمن، نفس المرجع، ص2.

7) استخدام أسلوب واضح في المكافآت: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة.⁷²

ثالثاً: أهم الطرق والأساليب لتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل وتطوير سلوكهم

يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل، وضمان الارتقاء بالإنتاجية، ولكن هناك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق والأساليب التي يجب أن تتبع لتحفيز العاملين وتطوير أدائهم، فالعاملون اليوم يتم تحفيزهم بما هو أكثر من الأجر الجيد، فإشباع حاجات المستوى الأعلى لها نفس الأهمية، والكثير من الشباب اليوم والذين يدخلون سوق العمل ينصب اهتمامهم على تحقيق الذات أكثر من اهتمامهم بتحقيق النجاح المهني حيث أنو وقت الفراغ والروابط العائلية وإشباع الحاجات المعنوية لها نفس الأهمية للعمل بالنسبة لهم⁷³

- ومن أجل تحفيز العاملين وضمان تحسين وتطوير أدائهم يجب على أصحاب العمل والمديرون أن يذهبوا إلى ما هو أبعد من المحفزات التقليدية، ومن أهم الطرق والأساليب المستخدمة لتحفيز العاملين وتطويرهم مايلي:
- تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيق سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية للفرد.
 - المشاركة في العمل: إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات علاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه وانتمائه والتزاماته.
 - تعديل السلوك: حيث يتم تغيير أفعال العاملين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال غير المرغوبة فيها، ويبدأ المديرون بتحديد أي من الفعال المرغوبة وأيها في الحاجة إلى التغيير، ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير لجهود العاملين يكون أكثر فاعلية من استخدام أسلوب العقاب، وتستخدم المنظمات أنواع عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين.

⁷²-بروس أن بيتوني، جيمس س (د، ت): فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان- الأردن، ص 68 - 77

⁷³-راتشمان دافيد وآخرون: الإدارة، ترجمة ومراجعة، رفاعي مجد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة

- التدريب وإعادة التدريب: يشعر الكثير من الأفراد اليوم بتهديد من احتمال فقدان وظائفهم وهذا الشعور بعدم الأمان يمكن أن يؤدي إلى تحفيز أقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمل إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل، وإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم أو إتاحة إعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات جديدة تماما. وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة، وتحسين الأداء والإنتاجية، وهناك يجب مراعاة ربط التدريب بالجانب الخاص للعاملين، والبحث عن أساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب.⁷⁴

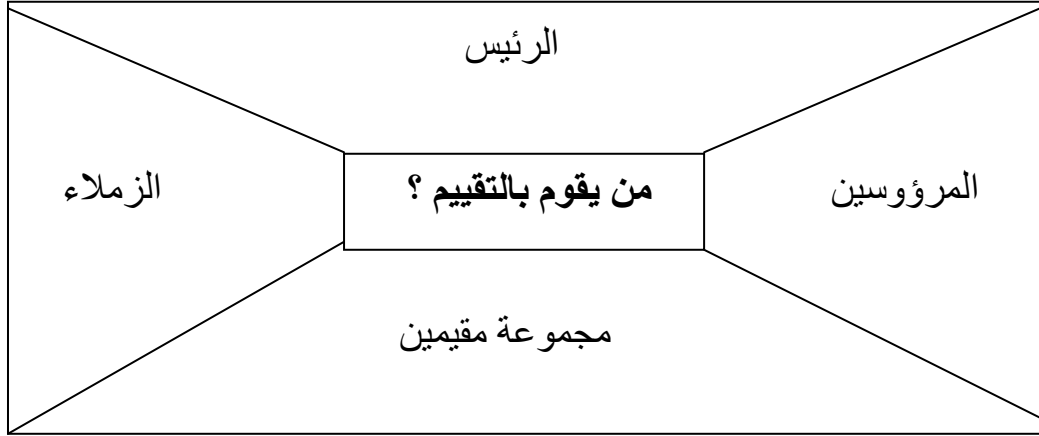
- توفير الحوافز: إن توفير الحوافز مبني على المقدمة المنطقية التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية، أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم. ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل من عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيط، وتشعر بأن عمله يشكل حلقة في سلسلة متكاملة، وأي عطل أو خلل في هذه السلسلة سوف يعكس على العمل بأكمله، كما على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن الظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعمال تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزا.⁷⁵

المطلب الثالث : مسؤولية وطرق تقييم الأداء.

الفرع الأول : مسؤولية تقييم الاداء .

شكل رقم 08.02: تحديد المسؤول عن تقييم الأداء

⁷⁴بروس آن بيتوني: نفس المرجع، ص 219 - 221
⁷⁵عساف عبد المعطي مجد: السلوك إداري (التنظيمي) في المنظمات العاصرة، دار الزهران، عمان الأردن



المصدر : أحمد ماهر, نفس المرجع السابق , ص 290 .

1. الرئيس يقيم مرءوسيه : حيث عاداتا ما يتطلب تقييم أداء الموظف شخص قريب منه و يلاحظ أدائه طوال الوقت , و هي الطريقة الأكثر شيوعا و التي تتماشى مع مبادئ الإدارة على الأخص مبدأ وحدة الأمر و ذلك لعدة أسباب منها :

- أن الرئيس المباشر هو الذي يحدد أهداف قسمه أو إدارته , و هو الذي يحدد المسؤوليات و الواجبات و بعد التوجيه يراقب عملية التنفيذ .

- الرئيس المباشر يكون له صلة مباشرة و مستمرة مع المرؤوسين و بالتالي يستطيع أن يتعرف على نقاط القوة و الضعف في أدائهم , و بالتالي يكون الأقدر على تقييم أداء المرؤوسين على أساس واقعي (1)

بإمكان المشرف المباشر الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقا لأدائه

(2).

2. المرؤوسون يقيمون رئيسهم : إذا قد تفيد هذه الطريقة المنظمات في المواقف الحرجة و ذات الحساسية العالية , فبعض وحدات الجيش و البوليس و المستشفيات و المهام الخاصة تتطلب قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء , إلا أن ذلك يتم في النادر في المنظمات و مازال يتم

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي , مرجع سابق الذكر , ص 261 .
2- ظاهر محمود كلالدة , مرجع سابق الذكر , ص 268 .

بشكل تجريبي , كما أنه يحوطه بعض المشاكل من أهمها تناقض مبادئ الإدارة على الأخص مبدأ وحدة الأمر , و تسلسل الرآسة من الأعلى إلى الأسفل كما أن الرؤساء يحتجون على قيام المرؤوسين بذلك .

3 . تقييم الزملاء :

و هذه الطريقة مثل سابقتها , نادرة الاستخدام و ما زالت تحت التجريب . و هناك مخاطر في استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى لأنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل . و يمكن في بعض الأحوال استخدامها في المستويات الإدارية المحتملة لدى قادة و مديري المستقبل .

4 . تقييم لجنة رؤساء : حيث تقوم مجموعة من الرؤساء بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس , و لديهم المعلومات الكافية للتقييم , و هو أمر ليس متوفر بشكل دائم مما قد يحيل عملية التقييم إلى "حصيلة جهل مشترك" .

لذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملء نموذج التقييم كل على حده , ثم يتم جمع و تبويب كل النماذج في جدول واحد مما يعطى التقييم شكل فخم يبعده عن الفردية و على العموم فإن الطريقة المفصلة و الشائعة هي الطريقة الأولى أي تقييم الرئيس لمرؤوسيه فهي أنجح طريقة لسهولة تطبيقها و لتماشيتها كما ذكرنا مع مبادئ الإدارة.

الفرع الثاني : طرق و معايير تقييم الأداء .

- طرق تقييم الأداء .

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم الأداء , و يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية و طرق حديثة :

أولا : الطرق التقليدية .

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيهـم , و إن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها , و من هذه الطرق :

1 . طريقة الترتيب البسيط :

تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق المستعملة في تقييم الأداء , و تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ , حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ تصاعدياً أو تنازلياً , و ذلك طبقاً لبعض الخصائص المفترض وجودها بين أفراد مجموعة العمل , بدلا من إعطاء مجموعة من النقاط لكل مرؤوس اعتماداً على صفاته الشخصية التي يتميز بها , و مما يؤخذ على هذه الطريقة هو عرضتها للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل و كونها غير موضوعية من حيث درجة الأفضلية و من مزاياها سهولة تطبيقها و وضوحها للأفراد العاملين .

2 . طريقة المقارنة المزدوجة :

يقوم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها , فإذا كان لدينا مثلاً 5 أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل ثم يتم مقارنته (أ) مع (ج) و (د) و (هـ) لمعرفة أيهم الأفضل لذلك فاستخدام هذه الطريقة لـ 5 أفراد عاملين يتضمن 10 قرارات حيث يأخذ كل قرار شخصين فقط .

$$\text{عدد القرارات المتخذة} = (\text{عدد الأفراد العاملين} \times (\text{عدد الأفراد العاملين} - 1)) / 2 .$$

و الصيغة الرياضية لذلك هي : $(n(n - 1)) / 2$

حيث n تشير إلى عدد الأفراد العاملين .

3 . طريقة التدرج :

توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية و يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء , و يتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه . و مما يؤخذ على هذه الطريقة هو تأثيرات مستديمة و مؤثرة

على الروح المعنوية لهذه الفئة كما أن هذه الطريقة لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن الدرجة أو التصنيف الواحد مما يتنافى و العدالة في التقييم .

4 . طريقة التدرج البياني :

و تسمى أيضا بطريقة المقاييس المتدرجة , وتعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء و يتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدود وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات , و ترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء .⁽¹⁾

5 . طريقة قوائم المراجعة :

يستخدم الرئيس في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من العبارات التي تصف مستويات مختلفة لأداء العامل , و التي يختارها خبراء ذوو دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم , و يقوم هؤلاء الخبراء بتخصيص وزن أو قيمة معينة لكل عبارة , و تفيد هذه الطريقة إذا أمكن وضع عبارات نمطية لكل وظيفة أو لكل عمل من الأعمال . لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقسيمه .⁽²⁾

6 . طريقة الإختيار الإجباري :

حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصف للعامل و تتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالسلب أو بالإيجاب , و مثال ذلك :

1. يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل .

2. يجيد التعامل مع ضغوط و أزمات العمل .

3. لا يحدد أولويات لأهداف العمل .

4. لا يتعاون مع زملائه و رؤسائه .

وهذه الطريقة تقلل من المتحيزات الشخصية فالمقيم لا يعرف أي العبارات لها أهمية أكبر من غيرها , كما أن هذه الطريقة لا تتطلب أي نوع من أنواع التدريب و التهيئة المسبقة للمقيم .

1- وسيلة حمداوى , مرجع سابق الذكر , ص 131 .

2- زهير ثابت , مرجع سابق الذكر , ص 119 .

و من مأخذ هذه الطريقة هو عدم إمكانية استخدامها إذا ما كان الهدف من عملية التقييم هو تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد العاملين , حيث أن هذه الطريقة لا تحدد جوانب النقص في الأداء , و بالتالي لا يعرف المقيم و لا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه و المطلوب منه في أدائه لعمله .⁽¹⁾⁷⁹

7 . طريقة المواقف الحرجة :

بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفاعلية أو أدائه بمستوى منخفض من الفاعلية أي السلوكيات الأساسية المساهمة إيجابا و السلوكيات الأساسية المساهمة سلبا في الأداء . هذه المواقف الجوهرية الإيجابية أو السلبية يتم تسجيلها من قبل المشرف المقيم خلال فترة التقييم لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ماذا حدث أي تسجيل المواقف الإيجابية و المواقف السلبية , و من أهم سلبات هذه الطريقة :

1. تتطلب جهود كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة و ملاحظة الأداء و كتابة المواقف الإيجابية و السلبية أثناء فترة التقييم .

2. انخفاض الموضوعية في عملية التقييم حيث أن المواقف السلبية المؤشرة في بداية فترة التقييم قد تكون مواقف مؤقتة تم تلافيها من قبل العامل , و مع ذلك سجلت في قائمة التقييم و تم تقييم الفرد العامل على ضوءها .⁽¹⁾

8 . الطريقة المثالية :

تشابه هذه الطريقة الأحداث الهامة (المواقف الحرجة) إلى حد كبير حيث يقوم الرئيس بكتابة تقرير تفصيلي في نهاية الفترة يصف فيه جوانب الضعف و القوة و الأداء الماضي و مهارات الأفراد العاملين إضافة إلى وضع الاقتراحات التطويرية لكل منهم و ذلك دون أن يعتمد في كتابة تقريره على أجنده أو قائمة يسجل فيها الأحداث الجوهرية كما هو الحال بالنسبة لطريقة المواقف الحرجة .⁽²⁾

و يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى مهارات عالية من جانب الرئيس في إعداد و كتابة التقرير , كما تحتاج إلى وقت طويل في كتابة هذا الأخير و خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير .⁽³⁾

1- ظاهر محمود كلالدة , مرجع سابق الذكر , ص 255 .

1- ظاهر محمود كلالدة , مرجع سابق الذكر , ص 256 .

2- ظاهر محمود كلالدة , مرجع سابق الذكر , ص 256 .

3- زهير ثابت , مرجع سابق الذكر , ص 125 .

ثانيا : الطرق الحديثة .

لتفادي عيوب و أخطاء الطرق التقليدية في التقييم , ظهرت الطرق الحديثة , و من

أهمها ما يلي :

1 . مقياس التدرج على الأساس السلوكي :

ربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني و المواقف الحرجة , و يتم حسب هذه الطريقة تحديد و تصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة , كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك و درجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم .

2 . مقياس الملاحظات السلوكية :

يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة , و تركز هذه الطريقة على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة و متابعة الأفراد العاملين في حين أنه في طريقة التدرج على الأساس السلوكي يقوم المقيم بعملية التقييم وفقا لتوقعه و معرفته لسلوك الأفراد العاملين .⁽¹⁾

3 . طريقة الإدارة بالأهداف :

تعتمد عملية التقييم وفقا للإدارة بالأهداف على أساس النتائج حيث يتم تقييم الأفراد على أساس كيفية الإنجاز , و لذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين : الأولى هي تحديد الأهداف , و الثانية مراجعة الأداء .

1 . عند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه أو مشرفه المباشر , و يتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة مستقبلية , و من الضروري أن تكون هذه الأهداف واقعية ووفقا لقدرات و مهارات الأفراد العاملين , و يجب قبولها من قبل العاملين و قابليتها للقياس .

2 . في الخطوة التالية يلتقي الرؤساء و المرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد من الأفراد العاملين و يتم تقييم الأفراد وفقا لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى و ما تم تحقيقه من قبلهم .

1- وسيلة حمداوي , مرجع سابق الذكر , ص 132 .

4 . طريقة مراكز التقييم : (1)

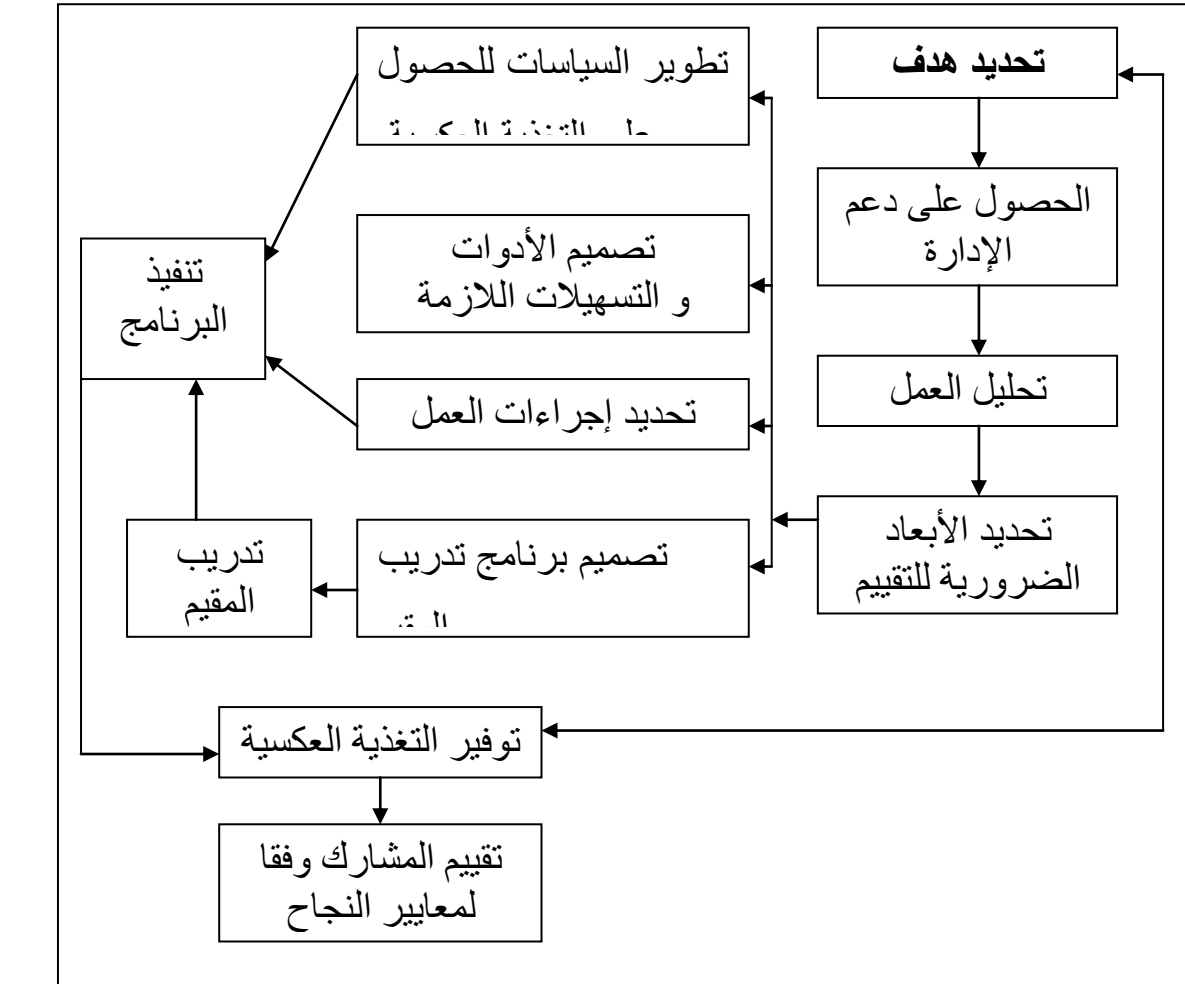
تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات و صفات معينة مثل التخطيط , التنظيم و العلاقات الإنسانية ... الخ , بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها , و تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية و بصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا .

و نوعية التفكير و مقاومة الضغوط و الدوافع نحو العمل و درجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى مهارات التفاعلات و الاتصالات .

وفقا لبرامج خاصة و تدريبات في عملية اتخاذ القرارات , و المخطط الأتي يوضح خطوات التطوير و التقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم .

خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم الأداء .²⁾

شكل رقم 09.02 : خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم الأداء



1- ظاهر محمود كلالدة , مرجع سابق الذكر , ص 265 .
2- ظاهر محمود كلالدة , مرجع سابق الذكر , ص 266 .

- معايير تقييم الأداء .

يتم قياس و تقييم العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أدائهم الفعلي , و المعايير نوعان هما :
العناصر و معدلات الأداء .

1 . العناصر :

و تشمل الصفات و المميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وأن يتجلى بها في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و بكفاءة , و مثال عليها الإخلاص و التفاني في العمل , الأمانة , التعاون , المواظبة على العمل الخ . إذ على ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد و سلوكه يتم الحكم على مستوى كفاءته , و للعناصر نوعان :

الأول : هو الذي يشمل العناصر الملموسة التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد , مثل المواظبة على العمل و الدقة فيه .

الثاني : و هو الذي يشمل الصفات غير الملموسة و التي يجد المقوم صعوبة في قياسها , نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد , و هذه تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها , و مثل هذه الصفات , الأمانة الذكاء الشخصية , و التعاون... الخ.

كيفية تحديد عناصر القياس :

تقوم عملية التحديد و الاختيار على النتائج التي توصلت إليها عملية تحليل الأعمال التي تبين مهام و مسؤوليات كل عمل مع تحديد مواصفات شاغلة .

و يجب عند تحديد و اختيار عناصر القياس مراعاة توفر شروط معينة تلعب دورا في نجاح قياس كفاءة الفرد , و فيما يلي أهم هذه الشروط :

1. العمومية : و تعني أن يكون العنصر عاما شاملا الأكبر عدد ممكن من العاملين , و بعبارة أوضح أن

يكون متوفرا لدى أغلب العاملين و ليس مقتصرًا على أقلية فقط مثال ذلك : عنصر الإخلاص , و

الأمانة و المواظبة على العمل .

2. إمكانية ملاحظة العنصر و قياس مدى توفره لدى الفرد ، إذ من الضروري أن تكون الصفات سهلة الملاحظة ، و ذلك لتسهيل مهمة المقوم لذلك يجب الابتعاد عن الصفات صعبة القياس كالأستقرار العاطفي و الهدوء النفسي.
3. إمكانية تمييز العنصر سواء من حيث المعنى أو تسمية عن جميع العناصر الأخرى و الهدف من هذا هو منع تداخل الصفات مع بعضها البعض ، و لتجنب التأويل و الفهم الخاطيء لمعانيها من قبل المقومين .
4. يجب أن تبين العناصر العوامل و المؤثرات التي تتعلق بنجاح أو إخفاق كل عمل والواجبات والمسؤوليات التي يجب على الموظف القيام بها ليؤدي عمله بكفاءة .
5. يجب أن تتنوع و تتناسب العناصر المختارة مع طبيعة عمل كل وظيفة وظروفها.
6. أن تكون سهلة الفهم و بسيطة غير معقدة ، و ألا تكون مركبة تحمل أكثر من معنى واحد كالأخلاق مثلا .
7. تعريف العناصر و يقصد بتعريفها شرح ماذا يقصد بكل عنصر ؟ و ماذا يعني ؟ و إلا ما يهدف ؟ و ذلك بشكل واضح و مفهوم ، و بلغة سهلة بحيث لا يتحمل أي غموض أو إمكانية التحريف في التأويل في المعنى .

2. المعدلات :

- يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة و الكمية خلال فترة زمنية محددة ، و يتم هذا بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجية من حيث الكمية أو الجودة .
- و المعدلات الأداء ثلاثة أنواع يمكن إيضاحها فيما يلي :
1. المعدلات الكمية : و بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة ، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج و الزمن المرتبط بهذا الأداء .
 2. المعدلات النوعية : و تعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة و الدقة و الإتقان . و غالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد .
 3. المعدلات الكمية النوعية : و هذا المعدل هو مزيج من السابقين ، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة و الإتقان ، و

مثال ذلك : كتابة مائة سطر على الآلة الكاتبة خلال ربع ساعة على ألا يتجاوز عدد الأخطاء الخمسة .

إن مسألة تحديد المعدل الأفضل للاستخدام هي مسألة تابعة لطبيعة و ماهية نوع العمل والإنتاج و الخدمات التي يقدمها كل تنظيم.

- و لكي تكون معدلات الأداء صالحة للقياس بشكل صحيح ودقيق لابد من توفر بعض الشروط أهمها :
1. أن تكون معقولة و تمثل الأداء العادي بحيث لا تكون منخفضة كثيرا , و لا مرتفعة . لأن انخفاضها يضعف الحافز على زيادة الإنتاج و ارتفاعها يجعلها خيالية صعب الوصول إليها .
 2. يجب مراجعتها بين كل مدة و أخرى بسبب التغيرات التي تحدث في العمل , و ذلك بهدف التأكد من أنها مازالت معقولة و أنها توصلت إلى أهداف قابلة للتحقيق .
 3. أن يتوفر فيها عنصر المرونة لكي يمكن تعديلها حسب ما تقتضيه الظروف .
 4. أن تشرح و تعرف للعاملين بطريقة مفهومة .
 5. أن يتوفر فيها الدقة لكي يمكن الاعتماد عليها عند التخطيط و الرقابة و محاسبة الأفراد .
 6. أن تراعى الظروف و العوامل التي لا يمكن للفرد التحكم فيها , و التي تؤثر على أدائه للعمل .

المطلب الرابع : كيفية اختبار و استخدام النتائج .

الفرع الأول : طرق اختبار المستخدمين بالنتائج المحققة .⁽¹⁾

تتساءل بعض المنظمات : هل من الأفضل إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم أم عدم إخبارهم بذلك ؟ و هو الأمر الذي يطلق عليه أحيانا بعلانية و سرية نتائج التقييم , إذ تفصل بعض المنظمات السرية تقارير تقييم الأداء , و عدم إخبار العاملين بنتيجة التقييم و ذلك لأنه أأمن من حيث عدم خلق مشاكل في علاقات المشرفين بالمرؤوسين , و في علاقات الزملاء ببعضهم و تميل المنظمات العسكرية و الأمنية إلى اتباع هذا الأسلوب لما توفره من تلك المزايا . إلا أن هناك منظمات أخرى تفضل إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم و هذا لعدة أسباب :

- المرؤوس يود أن يعرف مستوى أدائه .
- المرؤوس يود أن يعرف رأي رئيسه المباشر في عمله .
- المرؤوس يود أن يرتقي بمستوى أدائه في المستقبل بمعرفة مستواه الحالي .

1- أحمد ماهر , مرجع سابق الذكر , ص 306 .

➤ العلانية تشجيع جو التفاهم و التعاون و الوضوح داخل العمل .

و تطبق عملية إخبار المستخدمين إما عن طريق إدارة المنظمة (أي إدارة الموارد البشرية) , أو من خلال خطاب رسمي يوضح نتيجة التقييم , أو بواسطة الرئيس المباشر , أو من خلال مقابلة مباشرة بين الرئيس و مرؤوسيه , و قد ثبت علميا أن تطبيق هذه الأخيرة . أي مقابلات التقييم بين الرئيس و مرؤوسيه . ذات تأثير كبير على الأداء المقبل للمرؤوسين

و هناك مجموعة من القواعد التي يجب أن يتبعها أي رئيس عند إدارته لمقابلات تقييم الأداء و أهمها :

1. الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس أو عدم إخفاء المعلومات عن المرؤوس.
2. تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات إلى المرؤوس , كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في لإنجاز .
3. إقناع المرؤوس بالنتيجة , و ذلك من خلال الأدلة و البراهين الخاصة بالعمل , و الحسم في إدارة المقابلة .
4. الديمقراطية , وذلك من خلال إعطاء الفرصة للمرؤوس لكي يعبر عن رأيه أي أن يقوم الرئيس المباشر بالاستماع إلى مرؤوسيه .
5. المقابلة , هي وسيلة لحل المشاكل , و تطوير و تحسين الأداء , وهي وسيلة أيضا إلى تنمية المرؤوس في عمله .

و لزيادة فعالية مقابلات التقييم من خلال استخدام المبادئ السابقة يفضل انتهاج الخطوات التالية للمقابلات :

1. يفضل أ، تكون مدة المقابلة في حدود 15 إلى 20 دقيقة .
2. تبدأ المقابلة بتحية قصيرة و غير رسمية , وذلك لامتناع أي مشاعر سيئة أو توتر.
3. يتم عرض الجوانب الحسنة أولا و يخصص وقت أطول للمدح كلما ارتفعت الكفاءة.
4. يلي ذلك عرض لجوانب الأداء الضعيفة , و التي تحتاج إلى تطوير , و يتم ذلك باستخدام أكبر قدر من الأدلة , و عدم استخدام النقد .
5. يجب إعطاء فرصة للمرؤوس أن يشرح وجهة نظره , وعلى الرئيس أن يستمع له .
6. يتم التركيز على تصحيح الأخطاء , و أوجه الضعف , وذلك بتبادل وجهة النظر فيما يجب أن يحدث مستقبلا , و على الرئيس أن يحصل على تعهد من المرؤوس بأنه سيحسن أدائه بشكل معين , وأن الرئيس سيساعد المرؤوس على تحقيق ذلك .

7. يتم التلخيص المقابلة في شكل خطة مستقبلية أو اتفاق به خطوات لتحسين الأداء , و أزمنا يتحقق فيها هذا التحسين .

الفرع الثاني : كيفية استخدام النتائج المحققة .

1 .مراجعة نتائج التقييم .

يمكن أن تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في مراجعة نتائج التقييم و التي قام بها الرؤساء المباشرين , و مهمة المراجعة تكون فيما يلي :

1. مراجعة شكلية للتأكد من استكمال قوائم التقييم من كل زواياها و عدم نسيان أي رئيس مباشر لأي بند من بنود التقييم .

2. مراجعة نتائج كل رئيس مباشر على حده , و ذلك للتأكد من عدم وجود أي تغيرات عامة (مثل التساهل و التشدد و التوسط) أو متحيزات شخصية في تفضيل بعض المرؤوسين أو عدم تفضيل البعض الآخر .

3. مراجعة النتائج الكلية للتقييم للتعرف على تحسين أو تدهور الصورة الإجمالية و للتعرف على الآثار المالية التي تؤدي إليها نتائج التقييم مثل الحوافز و العلاوات و المكافآت .

4. التأكد من وضع مل تقييم خاص بأحد العاملين في الملف الخاص به , في انتظار الوقت المناسب لاستخدامه إما في ترقية أو نقل , أو علاوة أو مكافأة أو تدريب.

2 .التظلم من نتيجة التقييم .

تقترح نظم الإدارة التي تتسم بالديموقراطية في العمل ضرورة منح العاملين حق التظلم , و ذلك من أي قرار أو وضع يفاضل بين هؤلاء العاملين , و من أهم هذه الأوضاع ما يمس تقييم الأداء , و يعني التظلم إعطاء الحق للعاملين في الاعتراض على نتيجة التقييم , و يتم ذلك عادة من خلال قنوات معينة .

3 استخدام نتائج التقييم .

من أهم استخدامات نتائج التقييم للعاملين أنه يمكن أن يستخدم كأساس للترقية (و إن كان هذا معيبا في بعض الأحيان لأنه ليس هناك ضمان أن تؤدي عمله الحالي بكفاءة سيؤدي عمله الجديد بعد الترقية بكفاءة) .

كما يمكن أن يستخدم كأساس لمنح العلاوات و المكافآت و الحوافز .

كما أنه يمكن أن تحدد على أساسه احتياج العاملين للتدريب (بافتراض أن التقارير توضح أوجه القصور في الأداء و الجوانب التي تحتاج إلى تطوير) .
و يمكن أيضا استخدامها كأساس لتطوير العاملين بواسطة رؤسائهم المباشرين وذلك من خلال توجيههم و إعطائهم النصائح الكافية لتحسين الأداء .
الفرع الثالث : الانتقادات الموجهة لتقييم الأداء .⁽¹⁾

من أهم الانتقادات التي وجهها الكتاب في دراستهم و أبحاثهم لتقييم الأداء ما يلي :

1. إن ماهية قياس الأداء إنما هي تسجيل لآراء المقومين عن أداء و كفاءة العاملين في العمل , وهذه الآراء تعتمد على مدى فهم هؤلاء للمعايير الموضوعية و التي سيقارن بها أداء العاملين , و من المحتمل أن يسئ هؤلاء فهم هذه المعايير مما يؤدي إلى إنفاق هذه العملية , و عدم تحقيق هدفها , لأنها سوق تعطى عندئذ نتائج غير صحيحة عن كفاءة العاملين .

2. من الصعوبة بمكان التأكد من صحة نتائج قياس الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية , و ذلك بسبب أن أغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة التي من الصعب أن يتم قياسها بشكل صحيح و دقيق تماما .

3. عدم ضمان الموضوعية في نتائج القياس بسبب اعتماد القياس على الرأي و الحكم الشخصي للمقوم في أغلب الأحيان , فقد يعطي المقوم درجات عالية في قياس كفاءة بعض العاملين مجاملة لهم بسبب الصداقة أو القرابة التي تربطه بهم أو حسب أقدمية الموظف , و هناك أيضا بعض الرؤساء يقللون من أهمية و كفاءة بعض الموظفين على اعتبار أنهم جدد في العمل و ما زالت معرفتهم به قليلة , كما قد يرفع بعض الرؤساء من قيمة و كفاءة بعض الموظفين الذين قام بتدريبهم بهدف إظهار مقدرته على التدريب أمام الإدارة العليا... الخ .

4. مقاومة العاملين لقياس الأداء لاعتقادهم بأن مثل هذا النظام سيضعهم موضع رقابة مستمرة و دائمة على أدائهم و تصرفاتهم خلال العمل , مما يؤدي إلى رد فعل عكسي عندهم .

إن هذه الاعتراضات التي وجهت لقياس الأداء لا تتماشى مع مصلحة العمل , و مهما كانت طبيعة تلك الصعاب أو قوة هذه الحجج الموجهة لهذه السياسة فلا بد من التغلب عليها و إعداد نظام موضوعي و سليم لقياس و تقييم الأداء قدر الإمكان أخذين بعين الاعتبار النقاط التالية :

1- عمر وصفي عقيلي , مرجع سابق الذكر , ص 173 .

1. تحديد العناصر و الصفات التي سيقوم عليها قياس الأداء بشكل واضح و مفهوم بحيث يستطيع فهمها كل المقومين الذين سيقومون بتنفيذ عملية القياس .
2. استخدام سجلات خاصة تدون فيها أعمال كل مرؤوس خلال فترة القياس ليعتمد عليها المقوم عند قياس أداء الأفراد و لا يعتمد على ذاكرته .
3. مراجعة النتائج من قبل المستويات الإدارية الأعلى المرفوعة من قبل الرؤساء الذين قاموا بعملية القياس , و وجوب مساءلتهم و محاسبتهم على صحة و عدالة التقارير المرفوعة عن كفاءة مرؤوسيههم , و فتح المجال أمام العاملين للتظلم من نتائج تقويمهم و ذلك تحقيقا للموضوعية و العدالة في القياس .
4. أن يتم وضع عناصر القياس و معايير الأداء على أساس تحليل و توصيف الأعمال , و إجبار المقيمين بالتقيد بها .
5. خلق الشعور بالثقة و الاطمئنان لدى العاملين بنظام قياس الأداء , إذ من الضروري قيام الأخصائيين الذين يشرفون على وضعه بمناقشة النظام المقترح مع الرؤساء و المرؤوسين و مختلف المستويات الإدارية داخل المنشأة , و أخذ آرائهم و مقترحاتهم فيه , كما أن عليهم شرح الهدف من النظام و الفوائد التي سوف تعود على العاملين بشكل خاص و على العاملين بشكل خاص و على المنشأة بشكل عام , و ذلك بتطوير أدائهم لزيادة كفاءتهم في العمل , و أن هذا النظام سيراعى في تطبيقه النزاهة و البعد عن التحيز و المحسوبية .
6. تدريب المقومين الذين سيقومون بتنفيذ القياس وذلك لتوحيد مفهومهم و للوصول إلى نتائج صحيحة و دقيقة .

خلاصة الفصل :

كما رأينا من خلال إسهابنا في موضوع تقييم أداء و سلوك الأفراد أثناء العمل من أجل تقدير جهودهم التي يبذلونها في المنظمة على أساس موضوعي و عادل , و بالتالي مكافأة الفرد المنتج , و لتحديد نقاط الضعف في الأداء للعمل على تلافيتها و تطوير الأداء مستقبلا , إذا فعملية القياس عملية مستمرة و تتطلب شخص يدعى المقيم يقوم بملاحظة أداء و سلوك الفرد , معتمدا في تقييمه على معايير موضوعية , و تبرز أهمية قياس الأداء كإحدى وظائف أو أساسيات الأفراد في المنظمة من كونه يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين و تحسين علاقات العمل و تحفيزهم , و أنه يساعد على تطوير الأداء الذاتي , و يشعر الموظف بمسؤولياته و يوفر الضمان في أن معاملة العاملين تقوم على أساس من العدالة و المساواة , و لذلك يجب أن يكون وسيلة كل مؤسسة في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء أن تهتم بعمالها و تقابل أدائهم بمكافآت تحفزهم على إنجاز العمل و الاستمرار فيه بشكل جيد .

الفصل الثالث

دراسة حالة

مقدمة الفصل

بعد دراستنا للجانب النظري لموضوع تحفيز الموارد البشرية و أهميته البالغة في تحسين أداء المؤسسة , وجب أن نسقط هذا الجانب على أرض الواقع , و اخترنا مؤسسة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بمستغانم ليكون حقل بحثنا و دراستنا التطبيقية نظرا لكونه مؤسسة اقتصادية ناجحة ذات مكانة على المستوى الوطني و الدولي , و لكونه يشغل عدد كبير من الأيدي العاملة و التي هي نواة بحثنا .

و سنبدأ أولا بتعريف المؤسسة و الهيكل التنظيمي لها ومهامها, ثم سنتطرق إلى أنواع نظم التحفيز المطبقة , و كذا مدى نجاعة هذه النظم في تحسين أداء الأفراد و المؤسسة .

المبحث الأول : ماهية الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر و هيكله التنظيمية

أن أهم شيء في أي دراسة علمية هو الجانب التطبيقي لذلك ارتأينا دراسة الموضوع أولا بالبداية ألا و هي التعرف على الوكالة AGENM عبر هيكله التنظيمية ، شبكاته وأهدافه و مهامه ولكن أولا و قبل كل شيء لابد ان نتطرق الى مفهوم التمويل المصغر وأهميته الاقتصادية:

1- مفهوم التمويل المصغر:

1-1- تعريف التمويل المصغر:

يستخدم مصطلح التمويل الأصغر في الإشارة إلى تقديم الخدمات المالية، ومنها التوفير والقروض ووسائل الدفع، إلى الفئات منخفضة الدخل من السكان، مثل الحرفيين وصغار التجار والمزارعين، بل وحتى من الموظفين، يستخدم مصطلح التمويل الأصغر هنا بمعناه المقبول دوليا، أما في الجزائر (CGAP⁸⁵, 2006) فيستخدم مصطلح التمويل الأصغر، والائتمان الأصغر أيضا فيما يتعلق بالإجراءات الحكومية الرامية إلى المساعدة على إنشاء مؤسسات الأعمال البالغة الصغر ومكافحة البطالة، ويشمل التمويل الأصغر تقديم الخدمات المصرفية للأفراد المستبعدين من النظام المالي، إلى جانب توفير التمويل لمنشآت الأعمال البالغة الصغر (التي تشغل أقل من 10 موظفين)، ويمكن أن يشمل كذلك قروض الإسكان والقروض الاستهلاكية، بل وحتى التأمين أيضا. ويجب التفرقة بين تمويل منشآت الأعمال البالغة الصغر وبين التدابير الرامية إلى مساندة قيام مؤسسات الأعمال الصغيرة عن طريق تنسيق المساعدة لأصحاب مشروعات العمل الحر، والمساندة المالية تعني عموما تقديم قروض منخفضة الفائدة. ويبدأ تنفيذ هذه التدابير في الأساس خلال مرحلة التأسيس وتمزج بين التحويل والمساعدة الفنية، ويركز الجانب المالي على قروض متوسطة أو طويلة الأجل لشراء المعدات وسدادها خلال سنوات عديدة. والأنظمة المالية لمنشآت الأعمال البالغة الصغر هي ترتيبات تكاملية تستخدم أساسا لمؤسسات الأعمال القائمة، حيث توفر تمويلا لرأس المال العامل أو رأس المال الاستثماري لآجال قصيرة نسبيا تصل إلى 24 شهرا، وتقتصر الخدمات المعاونة على متابعة القروض لضمان انتظام السداد.

وخدمة العملاء في مجال التمويل الأصغر هي خدمة عالية المستوى، وتظهر التجارب في مختلف البلدان أن معدلات السداد ممتازة، فالقروض تقدم في وقت قصير (غالبا خلال أقل من أسبوع) وتستند إلى ضمانات غير تقليدية مثل ضمانات مكفولة أو أشياء مرهونة، ويتم تجديد القروض على وجه السرعة، ويمكن زيادة حجمها مع نمو نشاط الإقراض، ويمكن تسهيل هذه العملية باستخدام أساليب تقييم التصنيفات الائتمانية، ويتمثل الغرض من

المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء. CGAP⁸⁵

التمويل الأصغر في إنشاء أنظمة مالية ائتمانية تتيح لأكثر عدد من الأفراد الحصول على الخدمات، بدلا من وضع إجراءات محددة أو مؤقتة للفئات المستبعدة من القطاع المالي.

- تعريف التمويل المصغر في الجزائر:

القرض المصغر هو سلفه صغيرة الحجم، وهو مخصص لإقتناء عتاد بسيط. يتم تسديده على مرحلة قصيرة، و يمنح حسب صيغ تتوافق واحتياجات نشاطات الأشخاص المعنيين. يوجه القرض المصغر إلى إحداث الأنشطة، بما في ذلك الأنشطة في المنزل من خلال اقتناء العتاد الصغير اللازم لانطلاق المشروع. و لشراء المواد الأولية، وذلك قصد ترقية الشغل الحر (الشغل الذاتي) و الشغل المنجز بمقر السكن و كذا النشاطات التجارية المنتجة. يعتبر القرض المصغر وسيلة لمكافحة البطالة و الفقر، و لقد ظهر في العديد من البلدان السائرة في طريق النمو كعامل فعال في امتصاص الفائض في اليد العاملة، الناتج عن التأثيرات المترتبة عن برامج الإصلاحات الإقتصادية، وينحصر القرض المصغر بين حد أدنى لكلفة المشروع يقدر بخمسين ألف دينار جزائري (50000 دج) وحد أقصى يقدر بأربع مئة ألف دينار جزائري (400000 دج)، و هو قابل للتسديد على مرحلة تتراوح بين 12 إلى 60 شهرا(الجريدة الرسمية العدد 06 ، 2004)، و تعتبره السلطات العامة برنامجا يهدف إلى ترقية و تنمية الشغل، و هو موجه بالخصوص نحو الفئات التي تعاني من البطالة و تلك التي ليست مؤهلة للإستفادة من جهاز المؤسسة المصغرة، وهو ما يغطي احتياجات كل الفئات التي تتوفر على قدرات في خلق نشاط لحسابها الخاص.

1-2- الأهمية الاقتصادية للقرض المصغر:

تتمثل أهمية القرض المصغر في (عزمي مصطفى، أحمد نصار، 2002):
تخفيف الفقر، تخفيف البطالة، رفع مستوى المعيشة، زيادة و ترشيد المدخرات المحلية، استخدام التكنولوجيا المحلية، توفير الصناعات المغذية للصناعات الكبيرة، توفير تشكيلة السلع الأساسية بأسعار منافسة، توفير الخدمات و خدمات الإنتاج، استخدام العمالة الماهرة و غير الماهرة، استخدام الخدمات المحلية، تحويل الأنشطة غير الرسمية و غير المنظمة إلى أنشطة رسمية و منظمة، المساهمة في تحقيق التنمية المكانية بقدرتها على التوطن في المجتمعات الجديدة.

و بصفة عامة يهدف جهاز القرض المصغر إلى:

-الهدف السياسي: البحث عن الإستقرار و الشراكة الإجتماعية عن طريق تشجيع سكان الأرياف للعودة إلى أراضيهم.

-الهدف الاقتصادي: و يتم ذلك بإنشاء نشاطات مختلفة و تحسين الوضعية المعيشية عن طريق رفع الدخل الفردي من أجل زيادة ثروات البلاد.

-الهدف الإجتماعي: تحسين الدخل و ظروف الحياة للفئات الضعيفة و خاصة لذوي الدخل المحدود.

المطلب الأول : التعريف بوكالة L'ANGEM .

في هذا الجانب التطبيقي اتجهنا إلى الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر و بالتخصيص فرع مستغانم , و ذلك لدراسة إدارة الموارد البشرية و عملية التخفيض المطبقة في الفرع , كما ندرس اثر هذا التحفيز على أداء الفرع ككل .

الفرع الأول : لمحة عن وكالة ANGEM .⁸⁶

هي نظام عمل تمت إقامته سنة 1999 كأداة لمحاربة البطالة والفقر، ذلك الذي تقوم به الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، وهي تستهدف بدون حدود عمرية الأشخاص الذين لديهم إرادة لإنشاء نشاط ولا يملكون الأموال الضرورية لذلك، و قد تبين ذلك خلال الملتقى الدولي الذي نظم في ديسمبر 2002 حول موضوع " تجربة القرض المصغر في الجزائر " و بناء على التوصيات المقدمة خلال هذا التجمع الذي ضم عددا معتبرا من الخبراء في مجال التمويل المصغر، ثم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 (الجريدة الرسمية العدد 06، 2004).

أنشأت الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في عام 2004 ، حيث تدرج ضمن الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفقر والتهميش. وقد جاءت لمعالجة شتى النقائص التي تم تشخيصها و تلبية المتطلبات التالية:

- منح القروض بطريقة لامركزية ،
- تخفيف شروط التأهيل ،
- تكييف الاجراءات مع طرق تطبيق الشروط الموضوعية للفئات المحرومة ،
- سيولة آليات الموافقة والمنح الفعلي للقروض من اجل تفعيل الدعم ومساهمة الفئات المحرومة،
- استدامة النظام عن طريق إنشاء قواعد عملية كافية ،
- القدرة على تلبية الطلب القوي، وخاصة من ربات البيوت، الأسر المنتجة من الحرفيين وصغار المزارعين ومربي المواشي .

⁸⁶http://www.angem.dz/_ar/article/presentation/ بتاريخ 2016/05/05 -

2-تعريف الوكالة

تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المعدل و هي وكالة ذات طابع خاص. تتمثل في شبكة لامركزية تضم 49 تنسيقية ولائية (منها تنسيقيتين بالجزائر العاصمة)، موزعة عبر كافة أرجاء الوطن وهي مدعمة بخلايا المرافقة على مستوى الدوائر. وبالتالي يعتبر جهاز القرض المصغر برنامجا يعتمد على السياسة الاجتماعية الهادفة إلى مكافحة البطالة و الأوضاع المتردية للمجتمع و هو موجه إلى أشخاص بدون عمل و لكنهم قادرين على القيام بنشاط معيشي مصغر بواسطة دعم مالي قليل و بشروط مرنة و مريحة و على هذا يعتمد هذا الجهاز على منح قروض في آجال سريعة تتكون من مبالغ صغيرة (تصل إلى غاية 1000000 دج)، يتم تسديدها على المدى القصير أو الطويل و تكون مرفوقة بمساعدة الدولة و التي تتمثل في تخفيض نسبة الفوائد مع ضمان يتكفل به صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة.

و يعتمد جهاز القرض المصغر في تمويل المشاريع على: المساهمة الشخصية للمستفيد و سلفة بدون فائدة من الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر و مساهمة البنك في شكل قرض بنكي. و يهدف هذا البرنامج إلى الإدماج الإقتصادي و الإجتماعي للمواطنين المستفيدين عبر أحداث الأنشطة المنتجة للسلع و الخدمات، من خلال توسيع الإمكانيات الممنوحة للمواطنين لمباشرة مشاريعهم و إنشاء نشاطات مختلفة من أجل الخروج النهائي من وضعية البطالة و الفقر، و بالتالي فهو موجه إلى:

-البطالين المسجلين في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بما فيهم أولئك الذين انتهت مدة استفادتهم من حقوقهم.

- المرأة التي ترغب في العمل ببيتها.

- الأشخاص لا سيما الشباب الذين ينشطون في القطاع غير الرسمي.

- حاملي شهادات التكوين المهني.

- الحرفيين.

- المواطنين القاطنين بالقرى و البوادي.

و بصفة عامة فإن هذا الجهاز موجه إلى الفئات من المواطنين الذين لا يمكنهم الاستفادة من القرض في إطار المؤسسات المصغرة و ذلك بسبب شرط السن أو التأهيل أو بسبب القدرة المالية الشخصية.

الفرع الثاني : اطار انشاء الوكالة :⁸⁷

1-الإطار العام:

برنامج القروض المصغرة هو جزء من التنمية الاجتماعية المستهدفة من قبل الحكومة. هذا التطور من شأنه تعزيز قدرة الأفراد والسكان إلى الدعم الذاتي ، من أجل تحقيق مستوى معيشي لائق و فرص عمل مجدية ، وتنفيذ السياسة الاجتماعية الجديدة ، هدفها الأساسي تخفيض التكاليف الاجتماعية لعملية الانتقال إلى اقتصاد السوق . بهذا المعنى ، يمثل الدعم المستهدف والمشاركاتي ويقترح كبديل للإتكالية.

2-الإطار القانوني والتشريعي

عقب التوصيات المنبثقة عن الملتقى الدولي خلال ديسمبر عام 2002 حول " التجربة الجزائرية في القرض المصغر " تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM بموجب:

- المرسوم الرئاسي رقم 11-133 المؤرخ في 22 مارس 2011، المتعلق بجهاز القروض المصغرة.
- المرسوم التنفيذي رقم 04-14 من 22 جانفي 2004 المتعلق بإنشاء والمحدد لهيكل الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ، معدل ؛
- المرسوم التنفيذي رقم 11-134 من 22 مارس 2011 والمعدل للمرسوم التنفيذي رقم 04-15 من 22 جانفي 2004 الذي يحدد شروط ومستوى الإعانات الممنوحة للمستفيدين من القروض المصغرة؛
- المرسوم التنفيذي رقم 04-16 من 22 جانفي 2004 المتعلق بإنشاء و تحديد هيكل صندوق الضمان المشترك القروض المصغرة ، معدل.

المطلب الثاني : أهدافها و مهامها⁸⁸

1-الاهداف :

أهداف الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة:

- المساهمة في مكافحة البطالة والفقر في المناطق الحضرية والريفية من خلال تشجيع العمل الحر، و العمل في البيت والحرف والمهن ، ولا سيما الفئات النسوية .

⁸⁷http://www.angem.dz/_ar/article/presentation/ بتاريخ 2016/05/05

⁸⁸http://www.angem.dz/_ar/article/presentation/ بتاريخ 2016/05/05

- رفع الوعي بين سكان ريف في مناطقهم الأصلية من خلال إبراز المنتجات الاقتصادية والثقافية ، من السلع والخدمات ، المولدة للمداخيل والعمالة .
- تنمية روح المقاوئمة ، لتحل محل الإتكالية ، وبالتالي تساعد على الإدماج الاجتماعي والتنمية الفردية للأشخاص.
- دعم توجيهه، ومرافقة المستفيدين في تنفيذ أنشطتهم، لا سيما فيما يتعلق بتمويل مشاريعهم ومرحلة الاستغلال
- متابعة الأنشطة المنجزة من طرف المستفيدين مع الحرص على إحترام الاتفاقيات والعقود التي تربطهم مع الوكالة الوطنية لتسيير الوطنية ANGEM .
- تكون حاملي المشاريع والمستفيدين من القروض المصغرة في مجال تقنيات تمويل وتسيير الأنشطة المدرة للمداخيل والؤسسات الجد المصغرة .
- دعم تسويق منتجات القروض المصغرة عن طريق تنظيم المعارض عرض/بيع.

2- المهام الأساسية للوكالة:

- تتمثل المهام الأساسية للوكالة في(منشورات الوكالة الداخلية، 2005) :
- تسيير جهاز القرض المصغر وفق التشريع و القانون المعمول بهما.
- دعم ، نصح و مرافقة المستفيدين من القرض المصغر في إطار إنجاز أنشطتهم.
- منح سلف بدون فوائد.
- إبلاغ المستفيدين ذوي المشاريع المؤهلة للجهاز بمختلف المساعدات التي ستمنح لهم.
- ضمان متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربط هؤلاء المستفيدين بالوكالة، بالإضافة إلى مساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات و الهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.
- و بهذه الصفة تكلف الوكالة على وجه الخصوص بما يلي:
- تشكيل قاعدة المعطيات حول الأنشطة والأشخاص المستفيدين من الجهاز .
- تكوين علاقات دائمة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع، وتنفيذ خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها والمشاركة في تحصيل الديون غير المسددة في آجالها .
- إبرام اتفاقيات مع كل هيئة ومؤسسة أو منظمة هدفها القيام بأنشطة إعلامية وتحسيسية وكذا مرافقة المستفيدين من القرض المصغر في إطار تنفيذ أنشطتهم وذلك لحساب الوكالة.

المطلب الثالث : تنظيم الوكالة⁸⁹

الفرع الاول : مجلس التوجيه و لجنة المراقبة

1- مجلس التوجيه

يتكون مجلس التوجيه من الأعضاء التاليين:

- ممثل الوزارة المكلفة بالتشغيل
- ممثل وزير الداخلية والجماعات المحلية
- ممثل الوزير المكلف بالمالية
- ممثل الزير المكلف بالأسرة و قضايا المرأة
- ممثل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
- ممثل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
- ممثل وكالة التنمية الاجتماعية
- ممثل صندوق الضمان الاجتماعي لغير الأجراء
- ممثل جمعية البنوك و المؤسسات المالية
- ممثل الغرفة الوطنية للفلاحة
- ممثل الغرفة الجزائرية للصيد و تربية المائيات
- ممثل الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف
- ممثل صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة
- ثلاثة (3) ممثلين عن الجمعيات الوطنية بهدف مماثل لهدف الوكالة.

يتولى المدير العام للوكالة أمانة مجلس التوجيه

يعين الوزير المكلف بالتشغيل أعضاء مجلس التوجيه بقرار، بناء على اقتراح من السلطات التي ينتمون إليها لفترة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد.

⁸⁹http://www.angem.dz/_ar/article/organisation-de-l-angem-en-bref بتاريخ 2016/05/06

تنتهي عضوية الأعضاء المعينين بحكم وظيفتهم بانتهاء هذه الوظيفة. وفي حالة انقطاع عضوية أحد الأعضاء، يستخلف حسب الأشكال نفسها. ويخلفه العضو الجديد المعين حتى انقضاء مدة العضوية.

ينتخب رئيس مجلس التوجيه نظراؤه لمدة سنة واحدة ويساعده نائب رئيس ينتخب حسب الأشكال نفسها ولنفس المدة. وفي حالة انقضاء مدة عضويتها، ويستخلفان حسب الأشكال نفسها.

يتقاضى أعضاء مجلس التوجيه تعويضات عن المصاريف المدفوعة وفقا للأحكام المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

يجتمع مجلس التوجيه مرة كل ثلاثة (3) أشهر على الأقل بناء على استدعاء من رئيسه ويمكن أن يجتمع، زيادة على ذلك، في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسه أو باقتراح من ثلثي (3/2) أعضائه أو بطلب من الوزير المكلف بالتشغيل إذا اقتضت الظروف ذلك.

يكلف رئيس مجلس التوجيه بإرسال استدعاء يحدد فيه جدول الأعمال إلى كل عضو في المجلس قبل خمسة عشر (15) يوما على الأقل من تاريخ الاجتماع.

ويمكن تقليص هذا الأجل في الدورات غير العادية دون أن يقل عن ثمانية (8) أيام.

لا تصح مداوات مجلس التوجيه إلا بحضور ثلثي (3/2) أعضائه على الأقل وإذا لم يكتمل النصاب، يصح اجتماع مجلس التوجيه بعد استدعاء ثان ويتداول حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

تتخذ قرارات المجلس بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين وفي حالة تعادل الأصوات، يكون صوت الرئيس مرجحا.

تحرر مداوات مجلس التوجيه في محاضر وتدون على سجل خاص مرقم ومؤشر و يوقعها الرئيس.

ترسل المحاضر إلى الوزير المكلف بالتشغيل في غضون الأسبوع الذي يلي المصادقة عليها.

يلغي الوزير المكلف بالتشغيل، في غضون الثلاثين (30) يوما التي تلي إرسال محضر مجلس التوجيه، القرارات التي تكون:

- إما مخالفة للقانون أو للتنظيم،
- إما من طبيعتها أن تخل بالتوازن المالي للوكالة.

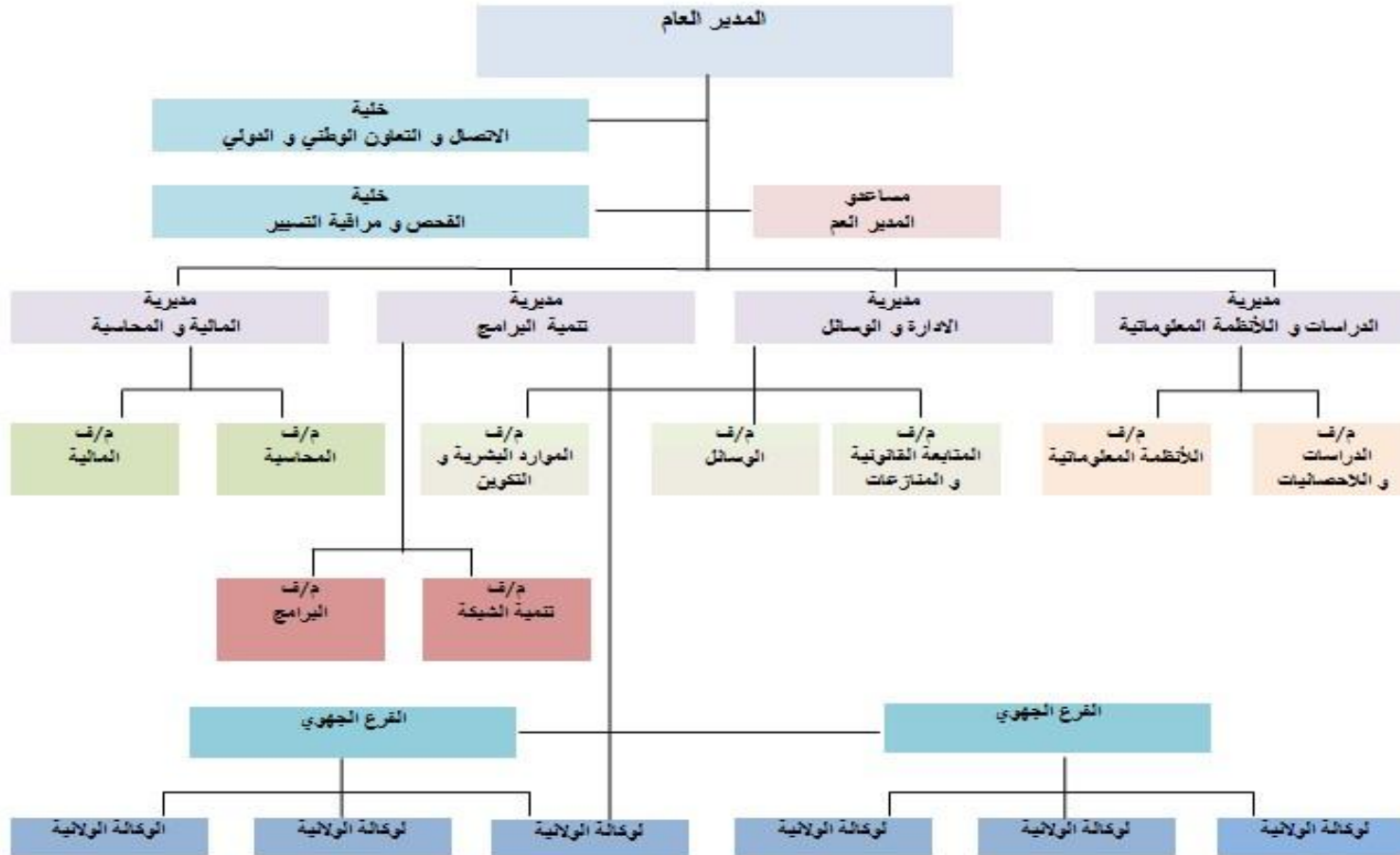
لا تكون قرارات مجلس التوجيه نافذة إلا بعد موافقة الوزير المكلف بالتشغيل عليها، عندما تتعلق بما يأتي:

- مشاريع تنظيم مصالح الوكالة المركزية واللامركزية،
 - الجداول التقديرية لنفقات تجهيز مصالح الوكالة وسيرها.
- تعتبر أحكام المادتين 14 و 15 المذكورتان أعلاه و المداولات، موافق عليها بعد مضي شهر واحد (01) من تاريخ إرسالها إلى الوزير المكلف بالتشغيل، ما لم يبلغ اعتراض صريح على ذلك في غضون هذا الأجل.
- يتداول مجلس التوجيه وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها فيما يأتي:
- برنامج نشاط الوكالة
 - نفقات سير الوكالة وتجهيزها
 - تنظيم و نظام الوكالة الداخليان
 - المخطط السنوي لتمويل أنشطة الوكالة
 - القواعد العامة لاستعمال الوسائل المالية الموجودة
 - إنشاء فروع محلية للوكالة
 - قبول الهبات و الوصايا والإعانات
 - اقتناء البنايات واستئجارها ونقل ملكية الحقوق المنقولة أو العقارية وتبادلها
 - المسائل المرتبطة بشروط توظيف مستخدمي الوكالة وتكوينهم
 - حصائل و حسابات النتائج
 - تعيين محافظ (أو محافظي) الحسابات
 - كل تدبير أو كل برنامج يرمي إلى إشراك الوكالة في تحفيز وإنشاء أجهزة أو مؤسسات مدعوة إلى دعم عملها في مجال إحداث الأنشطة من طرف المستفيدين من القرض المصغر.
- تحدد شروط عمل المستخدمين و مرتباتهم، باستثناء أعوان المديرية بموجب اتفاقية جماعية.
- يعين مجلس التوجيه من بين أعضائه، أعضاء لجنة المراقبة لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد
- 2-لجنة المراقبة :

- تتكون لجنة المراقبة في الوكالة من ثلاثة أعضاء (03)، يعينهم مجلس التوجيه.
- تعين لجنة المراقبة رئيسها ضمن أعضائها للمدة التي تدوم فيها عهدتها.
- تكلف لجنة المراقبة بممارسة الرقابة اللاحقة لتنفيذ قراراتها لحساب مجلس التوجيه.
- تجتمع بحضور المدير العام في نهاية كل ثلاثة (3) أشهر وعند الاقتضاء بطلب من المدير العام أو عضوين اثنين (2) من أعضائها.
- تقدم للمدير العام كل الملاحظات أو التوصيات المفيدة عن أحسن الكيفيات لتنفيذ البرامج والمشاريع التي شرعت فيها الوكالة.
- تبدي رأيها في التقارير الدورية عن المتابعة والتنفيذ والتقييم التي يعدها المدير العام.
- تقدم لمجلس التوجيه ملاحظاتها وتوصياتها عن البيانات التقديرية لإيرادات الوكالة ونفقاتها وبرنامج نشاطها وكذا التقرير السنوي عن تسيير المدير العام.
- تقوم بكل مراقبة أو تدقيق للحسابات عن استعمال أموال الوكالة وتشرف عليهما في نهايتهما بمبادرة منها أو بناء على قرار من مجلس التوجيه.
- يترتب على اجتماعات لجنة المراقبة إعداد محاضر ترسل إلى الوزير المكلف بالتشغيل وتحفظ وفقا للأعراف.
- يحدد مجلس التوجيه في نظامه الداخلي مبلغ تعويض فصلي لصالح أعضاء لجنة المراقبة ويحدد التكفل بالمصاريف المرتبطة مباشرة بممارسة مهامهم أو تعويضها.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لوكالة ANGEM

المصدر : الموقع الرسمي للوكالة الوطنية [/http://www.angem.dz/_ar/article/organigramme-de-l-angem](http://www.angem.dz/_ar/article/organigramme-de-l-angem)



المطلب الرابع : التمويل داخل الوكالة ومعوقاته

الفرع الاول : شروط تأهيل للحصول على القرض وطرق تمويله

1 - شروط التأهيل للحصول على القرض المصغر من الوكالة (منشورات الوكالة الداخلية ، 2005):

- بلوغ سن 18 سنة فما فوق .
- عدم امتلاك دخل أو امتلاك مداخيل غير ثابتة وغير منتظمة .
- إثبات مقر الإقامة .
- امتلاك شهادة تثبت الكفاءة المهنية أو وثيقة معادلة معترف بها أو التمتع بمهارة مهنية مؤكدة تتوافق مع النشاط المرغوب إنجازه .
- عدم الاستفادة من مساعدة أخرى لإنشاء النشاطات .
- القدرة على دفع المساهمة الشخصية (حسب الحالة) .
- الاشتراك في صندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة في حالة طلب المقاول لقرض بنكي .
- الالتزام بتسديد القرض ونسبة الفوائد للبنك حسب الجدول الزمني .
- الالتزام بتسديد مبلغ السلفية بدون فوائد للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حسب الجدول الزمني

2- طرق التمويل المطبقة داخل وكالة تسيير القرض المصغر:

- أنماط القروض التي تمنحها الوكالة:

تعتمد الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر(angem) في برنامج تمويلها على صيغتين من التمويل انطلاقا من سلفة صغيرة لتأمين لقمة العيش (سلفية بدون فوائد تمنحها الوكالة والتي لا تتجاوز 100.000 دج) إلى قروض معتبرة لا تتجاوز 1000.000 دج والتي تستدعي تركيبا ماليا مع إحدى البنوك. تسمح كل صيغة، بحكم خصوصياتها، بتمويل أنشطة محددة كما يستقطب أيضا فئة معينة من السكان فيؤدي ذلك إلى نوع من التخصص في المشاريع مما يزيد من رفع فعالية هاتين الصيغتين والمتمثلتين في (الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر):

- تمويل شراء المواد الأولية: قرض بقيمة 100.000 دج بدون فوائد موجه لشراء المادة الأولية يتم تسديده على مدى 24 إلى 36 شهرا.

- التمويل الثلاثي: قرض بقيمة لاتتعدى 1000.000 من اجل اقتناء عتاد صغير ومادة أولية لإنشاء مؤسسة ويتم تسديده على مدى 12 إلى 60 شهر (من سنة إلى خمس سنوات).المساهمة الشخصية : 1% ، قرض بدون فوائد 29% ، قرض بنكي 70% = الفوائد : من 5 إلى 20% من النسبة التجارية المطبقة لدى البنوك.
تجدر الإشارة إلى أنه أدخلت تعديلات على صيغ التمويل في إطار جهاز القرض المصغر نذكر أهمها (الجريدة الرسمية العدد19،2011) :

-رفع سقف التمويلات من ثلاثون ألف دج إلى مائة ألف دج ، على شكل سلفة بدون فوائد بعنوان شراء المواد الأولية .

-رفع سقف التمويلات من أربعة مائة ألف دج إلى مليون دج لاقتناء الأدوات البسيطة والتجهيزات والمواد الأولية للانطلاق في النشاط .

-إلغاء المساهمة الشخصية المفروضة على طالب القرض المصغر بالنسبة لنمط تمويل شراء مواد أولية .

-تخفيض المساهمة الشخصية المفروضة على طالب القرض المصغر إلى 1 % بالنسبة لنمط التمويل الثلاثي .

-رفع نسبة تخفيض الفوائد التجارية التي تطبقها البنوك على القرض البنكي إلى نسبة 95 % في المناطق الخاصة والجنوب والهضاب العليا .

-رفع السلفية بدون فوائد الموجهة إلى تكملة القرض البنكي في حالة اقتناء الأدوات البسيطة والمواد الأولية إلى 29 % من تكلفة النشاط .

واليكم جدول مختصر لأنماط التمويل (للصيفتين):

جدول 05.03: يوضح أنماط التمويل في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)

قيمة المشروع	صنف المقاول	المساهمة الشخصية	القرض البنكي	سلفة الوكالة	نسبة الفائدة
100000 دج	جميع الأصناف (شراء مواد أولية)	0%	-	100%	-
لا يتجاوز	جميع الأصناف	1%	70%	29%	5% مناطق خاصة
100000 دج	جميع الاصناف	1%	70%	29%	5%مناطق أخرى

المصدر: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر www.angem.dz بتاريخ: 2013/05/05

من خلال الجدول السابق يمكن توضيح أهم الفوائد والمساعدات الممنوحة للمستفيدين من القرض المصغر والمتمثلة في:

- 1 - يمنح القرض البنكي بنسبة فائدة مخفضة تقع على عاتق المستفيد (من 5 % إلى 20 % من نسبة الفائدة المحددة من طرف البنك وذلك حسب الحالات)، فيما تتحمل الخزينة العمومية فارق نسبة الفائدة التجارية .
- 2 - يمكن منح سلفة بدون فوائد قدرها 29 % من الكلفة الإجمالية في نمط التمويل الثلاثي.
- 3 - تمنح الوكالة سلفة بدون فوائد لشراء مواد أولية مقدرة بـ 100 % من الكلفة الإجمالية للمشروع والتي لا يمكن أن تفوق مائة ألف دينار جزائري.
- 4 - يمنح تأجيل لمدة ثلاث (03) سنوات لتسديد القرض البنكي الأصلي، وتأجيل لمدة سنة واحدة لدفع الفوائد.
- 5 - الاستفادة من التكوينات في مجال تسيير المؤسسة والمشاركة في الصالونات والمعارض التي تنظمها الوكالة .

6 - الاستفادة من التخفيضات الجبائية⁹⁰.

. صيغة جديدة لشباب الجنوب إبتداء من 2013:

قررت الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة رفع قيمة القرض الذي تمنحه لاقتناء المواد الأولية من 100.000 دج إلى 250.000 دج سنة 2013 لصالح الشباب المقاولين بولايات الجنوب وذلك برفع قيمة القرض الخاص باقتناء المواد الأولية من 100.000 إلى 250.000 دج دون فوائد."

2-2- المساعدات والإمتيازات التي تمنحها الوكالة:

- المرافقة والدعم والنصح والمساعدة على انشاء الأنشطة.
- تكوين المقاولين التكوين حسب برنامج CREF (كيفية إنشاء مؤسساتكم) و germe (كيفية التسيير الأحسن لمؤسساتكم) في إطار التعاون مع مكتب المنظمة الدولية للعمل BIT
- تكوين في مجال التعليم العالي العام (FEFG)

⁹⁰ للإطلاع على التخفيضات الجبائية الممنوحة للأنشطة التي يقوم بها الشباب ذوو المشاريع المؤهلون للاستفادة من إعانة الصندوق الوطني لدعم القرض المصغر أنظر : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 40 ، سنة 2011 (قانون المالية التكميلي لسنة 2011) .

- اختبارات المصادقة على المكتسبات المهنية (TVAP)

2-3- الأنشطة الممولة من طرف الوكالة:

- الصناعة الغذائية : صناعة العجائن الغذائية، الكسكس، الخبز، حلويات عصرية وتقليدية، صناعة الشوكولاتة ،

تحميص ورحي القهوة، تعليب السمك، تحميص وتغليف الفول السوداني.

الألبسة: الألبسة الجاهزة، خياطة الملابس، نسج الملابس، الحياكة ، صنع الغطية المنزلية(عدة

السرير، المطبخ، المفروشات).

الصناعة الجلدية : الأحذية التقليدية، الألبسة.

الصناعة الخشبية : الأثاث، منتجات خشبية، صناعة السلال، الصناعة المعدنية، صناعة الأقفال،

الحدادة.

-الفلاحة:

تربية الماشية : تسمين الأبقار، الأغنام، الماعز إنتاج اللحوم والحليب، تربية الدواجن والأرانب والنحل.

فلاحة الأرض :إنتاج البذور، الفواكه والخضر (التجفيف والتخزين)، مشتملة الزهور ونباتات الزينة.

-الصناعة التقليدية:

النسيج والزرابي التقليدية، خياطة الملابس التقليدية، الطراز التقليدي، الرسم على الحرير والقطيفة والزجاج،

أدوات الزينة، الفخار، المنتجات المصنوعة بالزجاج ، النقش على الخشب.

-الخدمات :

الإعلام الآلي، الحلاقة والتجميل، الأكل السريع، تصليح السيارات ومختلف التجهيزات.

الصحة : عيادة طبية عامة أو متخصصة، طبيب الأسنان.

- المباني والأشغال العمومية:

أشغال البناء، أعمال متعلقة بالمباني: الكهرباء، الدهن، السباكة، النجارة، صناعة حجر البناء

3- دراسة تقييميه لأنشطة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر:

3-1- إحصائيات حول الوكالة الوطنية للقرض المصغر (ANGEM):

- إحصائيات وطنية متعلقة بقرض المادة الأولية:

نستعرض في مايلي جدول يوضح توزيع طلب القروض على المستوي الوطني حسب جنس المستفيد وقطاع النشاط للمستفيد:

جدول رقم 06.03 : يوضح توزيع طلب القروض حسب الجنس (منذ إنشاء الوكالة إلى غاية ديسمبر 2015)

الرجال	النساء	حسب الجنس المستفيد
287 120	476 834	عدد القروض الممنوحة
%39.44	%60.56	النسبة المئوية

المصدر: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر www.angem.dz بتاريخ: 2016/05/05

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النساء هن الأكبر حصة وطنيا من حيث الاستفادة من القروض الممنوحة بنسبة 60.56% ويليهن الرجال ب 39.44% وهو ما يفسر أن النساء الأكثر اهتمام بقروض شراء المواد الأولية من أجل شراء مواد النسيج والخياطة (صناعات تقليدية).

جدول رقم 07.03: يوضح توزيع طلب القروض حسب القطاعات (منذ إنشاء الوكالة إلى غاية ديسمبر 2015)

تجارة	صناعة تقليدية	خدمات	بناء وأشغال عمومية	صناعة	فلاحة	حسب قطاعات الأنشطة
61	86 155	95 250	36 661	157 191	76 209	عدد القروض الممنوحة
%0.01	%19.08	%21.09	%8.12	%34.81	%16.89	النسبة المئوية

المصدر: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر www.angem.dz بتاريخ: 2016/05/05

ونلاحظ أيضا ان قطاع الصناعة يستحوذ على أكبر حصة من القروض ب 34.81% (157191 قرض) تم يأتي قطاع الخدمات ب 21.09% ويليه الصناعات التقليدية ب 19.08% تم قطاع الفلاحة في المرتبة الرابعة ب 16.89% تم قطاع الأشغال العمومية ب 8.12% و أخيرا قطاع التجارة ب 0.01% (61 قرض).

جدول رقم 08.03 : يوضح القروض الحسنة الممنوحة وطنيا (منذ إنشاء الوكالة إلى غاية ديسمبر 2015)

عدد القروض الممنوحة	برامج التمويل
423 329	عدد السلف بدون فوائد لشراء المادة الأولية
28 279	عدد السلف بدون فوائد لإنشاء مشروع
451 608	المجموع

المصدر: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر www.angem.dz بتاريخ: 2016/05/05.

الفرع الثاني : المعوقات التي تواجه إستراتيجية القرض المصغر في الجزائر

– أهم التحديات والمعوقات التي تواجه إستراتيجية القرض المصغر في الجزائر:

تواجه إستراتيجية القرض المصغر في الجزائر تحديات ومعوقات عديدة، منها ما يتعلق بالإطار التنظيمي العام للتمويل المصغر، ومنها ما يتعلق بالجهاز المشرف على القرض المصغر (ANGEM)، ومنها ما يتعلق بالفئة المستهدفة (مغني ناصر، 2010).

1- التحديات والمعوقات المتعلقة بالإطار التنظيمي العام للتمويل المصغر:

يمكن إيجار أهمها فيما يلي:

– أن الجزائر لا تتوفر على نظام مالي خاص بمنح القرض المصغر، وأن النظام الموجود مرتبط بالبنوك المالية في ظل عدم وجود مؤسسات مالية مختصة في الإقراض المصغر، وما ينتج عن ذلك من بيروقراطية وغياب الشفافية وانعدام المتابعة للمشاريع الموجهة للشباب.

– بالإضافة إلى ارتباط التمويل المصغر في الجزائر بالبنوك العمومية، فإن هذه الأخيرة لا تولي الاهتمام الكافي للتمويل المصغر نظرا لتركيز خبراتها في الأنشطة الأخرى (المعتادة عليها)، كما عانت الوكالة من عدم مرونة الإجراءات البنكية وثقلها مما أثر سلبا على العديد من المشاريع .

– غياب البنوك الخاصة التي تشجع التنافس والتي تقدم هذا النوع من التمويل، مما يلغي عنصر التحفيز لمنح مثل هذه القروض.

– تعقد وغموض النصوص التشريعية والتنظيمية (كثرة التعديلات).

- صعوبة الإجراءات الإدارية والتنفيذية، مما جعل معالجة الملفات واعتماد المشاريع تتم ببطء.
- عدم توفر مراكز أو هيئات تعمل على توفير و نشر المعلومات و الإحصائيات.

2- المعوقات المتعلقة بالجهاز المشرف على القرض المصغر (ANGEM):

يتمثل العائق الرئيسي المتعلق بجهاز ANGEM في نموذج التسيير، حيث تتبع الوكالة منذ إنشائها سنة 2004 نموذج تسيير مركزي يعتمد أساسا على المديرية العامة، ويتم وضع التنسيق التي استحدثت تدريجيا بعد إنشاء الوكالة بهدف تسيير الجهاز فحسب، إلا أن هذا النموذج بدا يظهر محدوديته بعد سنوات قلائل من إنشاء هذه الوكالة، بسبب التوسع الذي عرفته هذه الأخيرة، حيث برزت العديد من الاختلالات والتأخيرات في عملية التكفل التي يشرف عليها الجهاز مما أدى إلى تمديد الآجال في معالجة ملفات المستفيدين من القرض المصغر. فضلا عن ضعف القدرات والكوادر البشرية التي تقع عليها مسؤولية النهوض بالبناء المؤسسي ورفع مستوى قدرات العاملين في هذا القطاع.

المعوقات المتعلقة بالفئة المستهدفة:

وتتمثل أساسا في:

- نقص الكفاءة المهنية والتسييرية للكثير من المستفيدين من القروض المصغرة أو الطالبين لها .
- ترجيح النشاط التجاري و الخدمي (الذي لا يتطلب مناصب شغل كثيرة) على حساب الاستثمار المنتج المولد لمناصب الشغل .
- وجود نسبة معتبرة من عدم سداد السلف والقروض في آجالها المحددة، حيث تشير الإحصائيات إلى أن نسبة التحصيل في الآجال المحددة بلغت 50.6% من مجموع القروض المقدمة.
- من المستحيل من الناحية التقنية للهيئات المالية تلبية كل الطلب على القروض المصغرة أو مواءمة كل الجمهور، فنوعية الأنشطة التي يمكن تمويلها بالقروض المصغرة ليست دائما مرغوبة من قبل الراغبين في إنشاء المشاريع المصغرة

المبحث الثاني : أنواع نظم الحوافز المطبقة في الوكالة و مدى نجاعتها على الصعيد العملي

المطلب الأول : تقديم الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بمستغانم وهيكلها التنظيمي

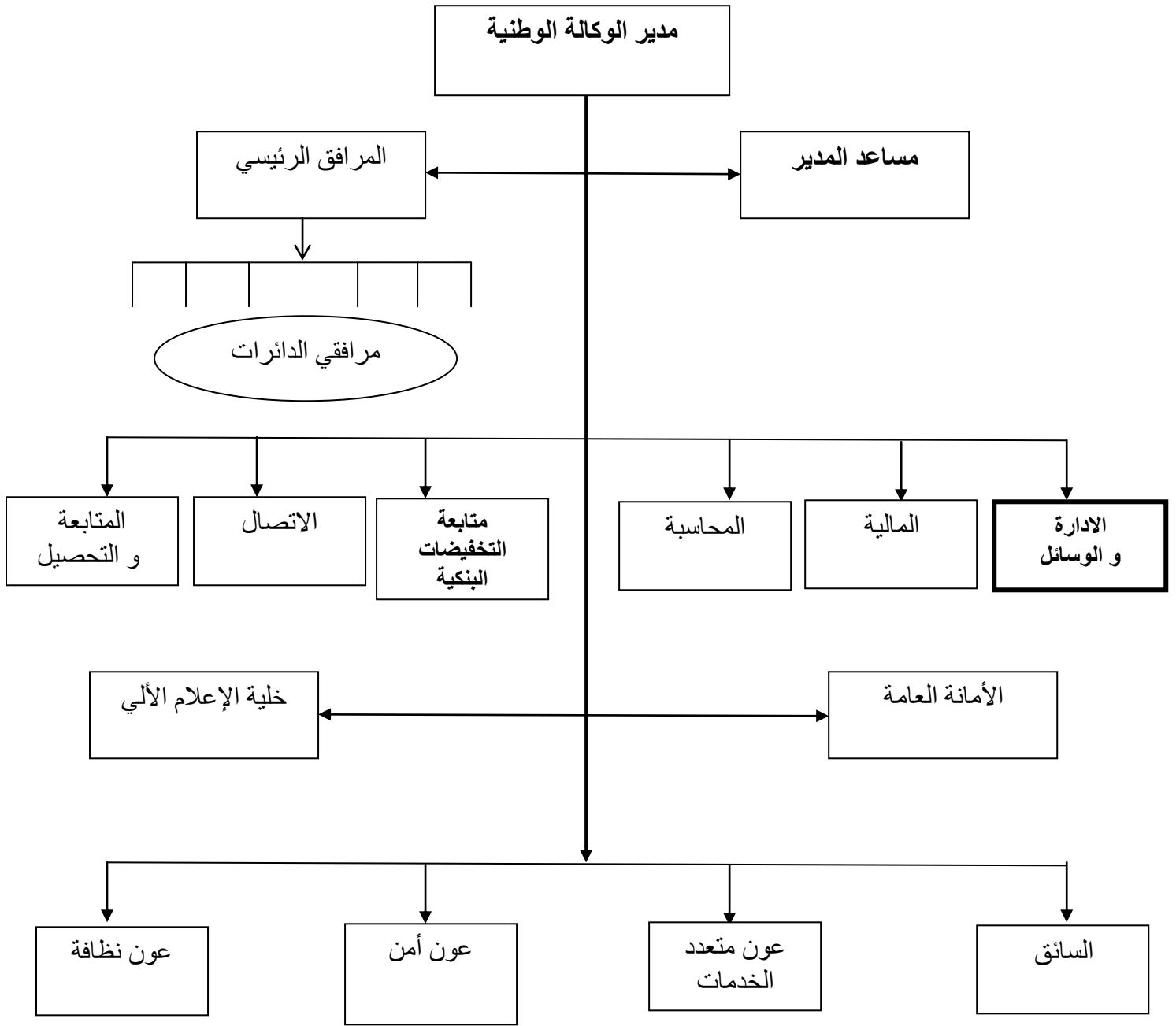
على بعد حوالي 01 كلم من وسط مدينة مستغانم, و بالتحديد داخل الولاية ناحية مديرية التجارة , وعلى مساحة صغيرة , نجد فرع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لولاية مستغانم , و تعمل بصفة رسمية وفي استقلالية تسيير جزئية حيث أنها تابعة للوكالة الوطنية الولائية لولاية سيدي بلعباس⁹¹

الهيكل التنظيمي:

و يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لولاية مستغانم في الشكل البياني

التالي⁹² :

⁹¹-مكتب المستخدمين لدى الوكالة الوطنية لتسيير القرض لمستغانم سنة 2016
⁹²- نفس المرجع السابق



المصدر : مكتب المستخدمين للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لمستغانم 2016

ويمكن شرح وتلخيص المصالح ومهامها بالشكل التالي:⁹³

⁹³ - مكتب مصلحة المستخدمين للوكالة الوطنية لتسيير القرض لمستغانم 2016

- **مدير الوكالة الولائية** : هو على قمة المؤسسة وهو مسؤول على جميع الافراد و المستخدمين و هو على قمة المؤسسة غرض وضع الأهداف المقررة قيد التنفيذ، واستثمار الموارد المتاحة، وبالتالي فإن وظيفته هي الإشراف على جميع المصالح
- **مساعد المدير**: مهمته مساعدة المدير في مهامه
- **المرافق الرئيسي** : تنسيق وترتيب الملفات والعمل ككل بين الخلايا المرافقة المتواجدة على مستوى الدوائر و الوكالة الولائية
- **مصلحة الإدارة و الوسائل** : و لأنها موضوع بحثنا سنتحدث عنها بتفصيل لاحقها.
- **مصلحة المالية** : التدقيق في الملفات المودعة لدى الوكالة الولائية و حسابها وذلك بغرض طلب التمويل المالي من المديرية لناحية الغربية للجزائر الكائنة بولاية سيدي بلعباس .
- **مصلحة المحاسبة** : تقوم بتسجيل عمليات المحاسبة ومقارنتها و تقديم الميزانيات المختلفة : الشهرية،الفصلية و السنوية.
- **مصلحة متابعة التخفيضات البنكية**: مهامها تتمثل في متابعة ومراقبة الفوائد على القروض البنكية الخاصة بالقروض الممنوحة من طرف الوكالة للمشاريع .
- **مصلحة الإتصال**: التعريف بالجهاز على مستوى مراكز التكوين المهني و الجامعة و تمثيل الوكالة و القيام بخرجات ميدانية و عروض في الصالات ... الخ
- **مصلحة المتابعة و التحصيل** : القيام بتحصيل وحساب ما قدمته الوكالة من تمويل لمختلف القروض .
- **مصلحة الأمانة العامة**: ترتيب و استقبال الزبائن وكذا البريد الصادر و الوارد ...و الرد على المكالمات الهاتفية .
- **مصلحة خلية الإعلام الألي** : تسجيل بيانات المستخدمين على تطبيقات وبرامج خاصة في الحاسوب ويسمى البرنامج المستعمل لدى المصلحة ANGEM Application.
- **السائق** : يتمثل عمله في توصيل الملفات و الرسائل إلى المديرية أو أي فرع من فروع الوكالة في الجزائر ومرافقة كل من مصلحة متابعة و التحصيل و الإتصال و توصيلهم و العمال أيضا في مهامهم و خرجاتهم الميدانية
- **عون متعدد الخدمات** : غالبا ما يكون مكان عمله هو الميدان من إيداع الملفات على مستوى البنك أي وسيط أو مراسل لكن يمكن أن تكون له مهام أخرى لكونه متعدد الخدمات
- **عون أمن** : ضبط الأمن العام للوكالة و حفظ النظام و تنظيم عمليات الإستقبال الزبائن و طالبي القروض .

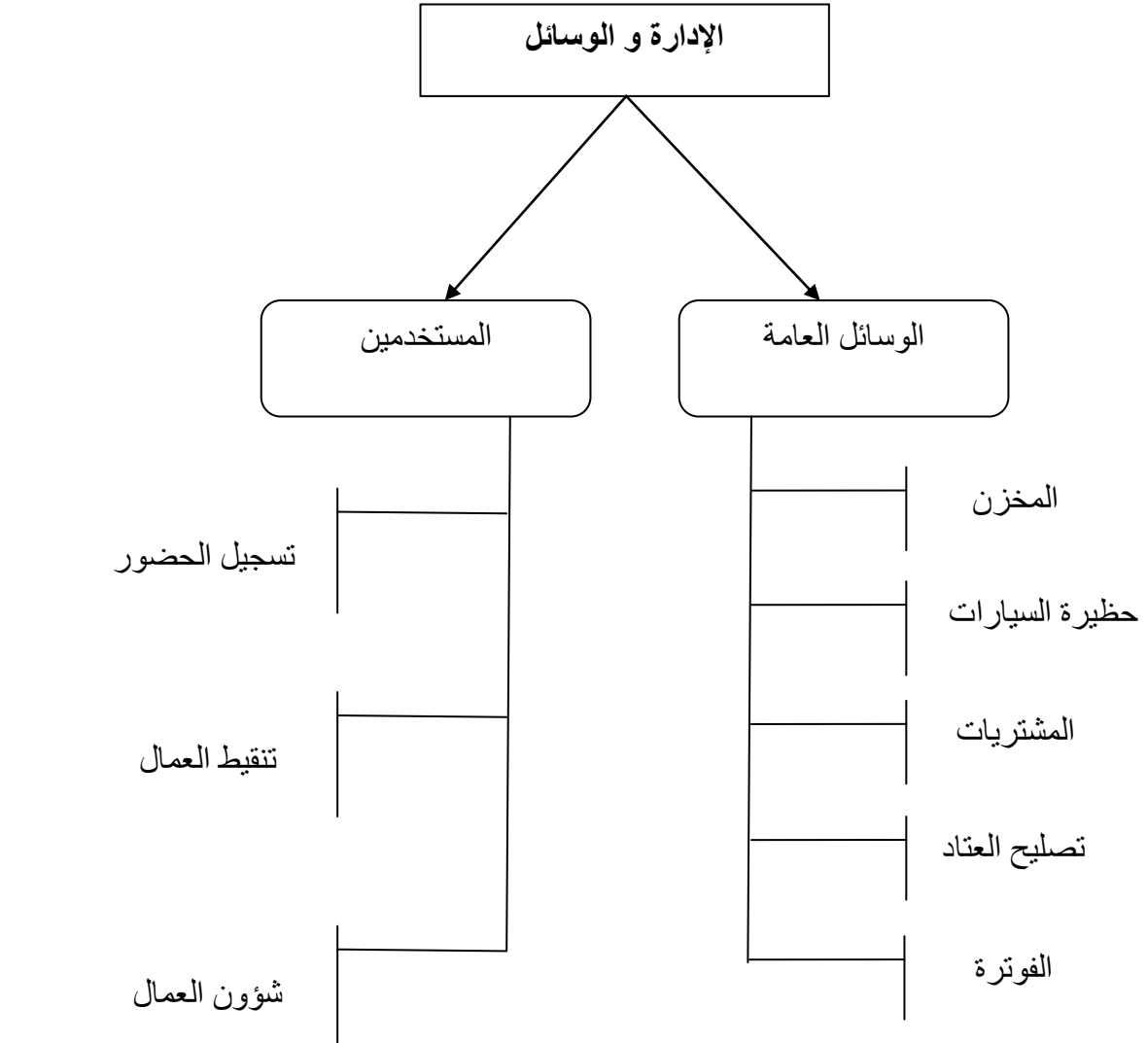
عون نظافة : تنظيف مقر عمل الوكالة .

المطلب الثاني: تقديم إدارة الموارد البشرية لوكالة مستغانم

عبارة عن هيكل مساعد على التوجيه و التنظيم داخل المنظمة , ويحتل مركز مهم بحيث يمكن لنا القول أن هذه الإدارة تشكل حجر الأساس في الوكالة . بالرغم من أنها ليست لها السلطة الكاملة ولا تمارس نشاطها بشكل مباشر و ذلك لتبعيتها للمديرية الولائية لسيدي بلعباس لكن تتكلف بشؤون المستخدمين على مستوى وكالة مستغانم من ناحية الأجر ، تسجيل الحضور، التنقيط، طلب العطل بمختلف أنواعها، طلبات الخاصة للعمال و مشاكل العمال⁹⁴ .

و تتكون إدارة الموارد البشرية في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر من عدة مصالح تلخص في الشكل الآتي :

شكل رقم 10.03: مكونات مصلحة الإدارة لوكالة مستغانم



⁹⁴مصلحة الموارد البشرية لوكالة مستغانم 2016

المصدر : مكتب المستخدمين للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لمستغانم 2016

الموجودات من الموارد البشرية :

يمكن تلخيص الموارد البشرية سواء كانت دائمة أو متغيرة بصورة مختصرة في الجدول التالي⁹⁵ :

جدول رقم 09.03 : الموارد البشرية سواء كانت دائمة أو متغيرة بصورة مختصرة

البيان	الإداريون		السائقون ومتعدّدو الخدمات		عون أمن ونظافة	
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
المجموع الموارد	21	11	4	0	3	2
المجموع	32		4		5	
الإجمالي	41					

المصدر : مكتب المستخدمين للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لمستغانم 2016

إدارة الموارد البشرية :

و قصد القيام بكل وظائفها تنتهج إدارة الموارد البشرية سياسة إدارية واضحة , كما تقوم بمراقبة الموارد البشرية عن طريق ورقة التنقيط و تسجيل الحضور الخاصة بها (Fiche de Notation / Pointage) بصفة يومية و تكون مطبقة في برنامج EXEL ملحق رقم 01, و في نهاية الشهر تحسب و تنقط الورقات لتحصيل الأجر الشهري لكل عامل , أي أن هذه عملية التنقيط ما هي إلا تحفيز يومي للموارد البشرية في الوكالة, كما تقام عملية المراجعة من فترة إلى أخرى .

يتميز العمل في وكالة مستغانم بجدية يفرضها القانون الداخلي , و يحدد هذا القانون الترتيبات العامة و النظام و الانضباط العام في العمل , كما يوضح مختلف شروط العمل من تحديد أوقات العمل أربعين ساعة موزعة على خمس أيام ما عدى بعض الإستثناءات , بحيث نجد عمال الوكالة تتوزع حصص عملهم من الأحد إلى غاية الخميس , من الساعة الثامنة صباحا إلى غاية الرابعة و النصف مساء , علما أنه لديهم الحق في الراحة في حدود الساعة الثانية عشر لمدة ساعة , كما يوجد توزيع خاص للعمال في إبطار العمل المصنف , كما يحدد هذا القانون الساعات الإضافية و المستفيدون منها و كيفية تطبيقها و تحصيل مقابلها .

⁹⁵ - نفس المرجع السابق - 2016

كما ينطوي القانون الداخلي على الترتيبات العامة للصحة و الأمن , و محددات الانضباط في العمل و العقوبات و الإجراءات التأديبية .

و يجدر بنا الذكر أن نسخة من هذا القانون الداخلي المصادق عليه ترسل إلى المفتشية العامة للعمل .

كما تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية عديدة مثلا تأمين, ..

المطلب الثالث : أنواع نظم الحوافز المطبقة في الوكالة

قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل الوكالة سواء كانت اقتصادية أو غير اقتصادية , فإن إدارة الموارد البشرية وضعت نظام تحفيز مبني على العلاقات الإنسانية و الاقتصادية و علم النفس , و يمكن تلخيص هذه النظم من خلال النقاط التالية⁹⁶:

1. الأجر. والذي هو الحافز المعتمد بشكل كبير لدى الوكالة

2. التعويضات .

3. المكافآت .

1- الأجر .

تستعمل الأجر قصد إيجاد علاقة حسنة بين العمال و الإدارة , حيث أن الأجر عبارة عن كل ما يتقاضاه كل من العامل أو الموظف كجزء مقابل تأديتهما لأي نوع من الأنشطة , و تقوم مصلحة المستخدمين على مستوى الوكالة, على حساب أجور العمال حيث تقوم المصلحة بجميع أجور العمال و تعديل الإجراءات و تسوية الأخطاء و حفاظ على حقوق كل عامل وضعت هذه المصلحة بطاقة مهنية خاصة بكل عامل , تحدد فيها المنصب الذي يشغله و جميع الامتيازات الخاصة به, و يمكن التفرقة بين نوعان , الأول خاص بالعمال الدائمين و الثاني بالعمال المؤقتين و تمر عملية إعداد الأجر بعدة مراحل نلخصها كما يلي :

1. مرحلة إعداد البيانات .

2. مرحلة إعداد الكشف .

⁹⁶ - مكتب المستخدمين لوكالة مستغانم 2016

1. مرحلة إعداد البيانات : تتمثل في جمع الوثائق اللازمة لإعداد استمارة الأجرة النهائية حيث تتلقى المصلحة كل من :

➤ **استمارة شخصية :** و تشمل البيانات الشخصية كالاسم , اللقب , الترقيم , الدرجة , الحالة العائلية , تاريخ الميلاد , تاريخ التوظيف ,.... الخ . ثم تحفظ كل هذه المعلومات بجهاز الحاسوب , و يتم الحصول على هذه الاستمارة من نفس المصلحة

➤ **استمارة التنقيط :** و يتم الاحتفاظ بها بالمصلحة وتتضمن أيام الحضور الفعلي في شهر لكل عامل , و على أساسها يتم إعداد استمارة مكافأة المردود الفردي لكل عامل . ملحق رقم 01 .

ويجدر بنا ذكر كيفية التنقيط : حيث يتم التنقيط على 5 نقاط:

A- نوعية العمل و معاملها 5 X

B - سرعة التنفيذ و معاملها 4 X

C - روح المبادرة و معاملها 4 X

D- الإنضباط و معاملها 4 X

E - السلوك و معاملها 3 X

حيث هذه النقاط تحسب في الأخير بطريقة حسابية خاصة بالوكالة لتضاف في الأخير في كشف الأجر على التالي :

$$RPI = \frac{\sum ABCD}{5} = \text{الأجر القاعدي X نسبة مئوية}$$

لذا تعتبر الحافز الكبير و المعتمد بشكل كبير لدى الوكالة

لذا حسب ما لاحظنا في مدة تربصنا في الوكالة فإن الموظفين يعيرون الإهتمام الكبير للعملية التنقيط

➤ **استمارة الساعات الإضافية :** تعد بصورة شهرية تضم نوع التعويض في الساعات الإضافية للعمل , سواء كان التعويض في الأيام العادية أو في أيام العطل .

➤ **إستمارة المردود الفردي :** كل مسؤول قسم يقوم بإرسال استمارة لمصلحة الأجور , قصد تقديم منح المكافأة لكل عامل , و تسجل هذه الوثيقة حضورهم اليومي و سلوكهم .

➤ **إستمارة المردود الجماعي :** تملئ هذه الإستمارة داخل المصالح المعينة لجميع العمال على أساس الحضور اليومي و السلوك اليومي للعمال , لترسل لمصلحة الأجر الذي يقوم على أساسها بمنح المكافأة لكل عامل .

➤ إستمارة عناصر الأجرة : تتلخص في هذه الإستمارة جميع مكونات الأجرة و لمدة سنة كاملة الخاصة بكل عامل و التي على أساسها يتم إعداد كشف الأجرة النهائية

2. مرحلة إعداد الكشف : أين تقوم مصلحة المستخدمين داخل الوكالة بإرسال كل من الاستمارة الشخصية و استمارة التنقيط و المردود الجماعي إلى مركز المعالجة بالإعلام الآلي قصد مراقبة هذه الاستمارات لكل عامل , و بالتالي ينشأ كشف الأجرة المؤقت , و على مستوى مصلحة المستخدمين تتم مراجعة هذه العمليات مع التأشير عليها إذا كانت صحيحة , أما في حالة وجود خطأ يتم إرسال إشعار إلى مركز الإعلام الآلي للوكالة أين يتم تصحيح و إعداد كشف الأجرة النهائي في شكل نسختين , الأولى لكل عامل عند نهاية الشهر و الثانية يتم الإحتفاظ بها داخل مصلحة المستخدمين بالوكالة. ملحق رقم 2.

و يحسب الأجر بناء على الأجر القاعدي , فبناء عليه تحسب التعويضات و المكافآت و يمكن تحديد الأجر بناء على السلم الإداري و على سلم للأجور الموضوع من طرف الوكالة كما أن الأجرة تحسب على أساس 40 ساعة في الأسبوع , أي 173.33 ساعة عمل في الشهر , و منه قيمة الساعة الواحدة تساوي الأجر القاعدي / 173.33 ساعة في الشهر , كما وجدت قيمة ساعة 173.33 وفق القاعدة التالية :

40 ساعة عمل في الأسبوع × 52 أسبوع في السنة ÷ 12 شهر في السنة = 173.33 ساعة في الشهر
و يمكن للأجر القاعدي أن يتغير في حالة وجود غياب.
2- التعويضات .

تعويض الخبرة المهنية indemnité d'expérience professionnelle :

تتم عملية تعويض الخبرة المهنية عن طريق الأخذ بعين الاعتبار الخبرة السالفة للعامل خارج الوكالة الولائية , و نزيد نسبة 2.5 % من الأجر القاعدي لكل سنة من العمل في فرع وكالة مستغانم .

تعويض عمل المنصب indemnité de travail post  :

تمنح لأربع فئات وهي كالتالي :

1. استرجاع الساعات .

2. العمل الليلي .

3. العمل أثناء أيام الراحة الأسبوعية .

4. العمل أثناء الأعياد المدفوعة الأجر .

تعويض السلة **indemnité de panier**:

عبارة عن ثمن الوجبة اليومية مضروب في عدد أيام العمل ,أي يستثنى الجمعة و السبت و أيام الغياب,و قدر ثمن هذه الوجبة ب700 دينار جزائري .

تعويض النقل **indemnité de transport**:

يمنح هذا التعويض للأشخاص الساكنين على بعد كيلومتر أ و أكثر من مكان العمل , وذلك وفق المقاييس التالية :

- من 01 إلى 10 كلم تعويض يبلغ 500 دينار .
- من 10 إلى 25 كلم تعويض يبلغ 750 دينار .
- من 25 إلى 40 كلم تعويض يبلغ 1000 دينار .
- ما فوق 40 كلم تعويض يبلغ 2000 دينار .

indemnité kilométrique : تعويض بالكيلومتر

عند القيام بمهمة , تقدم الإدارة تعويض عن كل كلم مقطوع , ويقدم الكيلومتر الواحد ب 3 دينار.

تعويض الساعات الإضافية **indemnité heures supplémentaires**:

تختلف نسبة تعويض الساعات الإضافية , فتحسب وفق نسبي 50% و 100% من الأجر القاعدي , وفقا للأيام التي تم التعويض فيها , و تحدد النسب كما يلي :

- 50% تعطى لمن يعمل أيام العطل ابتداء من 16:30 إلى غاية 21 ليلا .
 - 100 % و تعطى لمن يعمل ابتداء من الساعة 21 ليلا إلى غاية 5 صباحا من اليوم التالي .
- إن زادت ساعات التعويض عن 35 ساعة فتحمل الإضافة على الشهر المقبل بنسبة 50 % من الأجر القاعدي .

تعويض العطلة **indemnité de vacance**:

من حق كل عامل الحصول على تعويض مالي أثناء العطل السنوية .

تعويض مكمل للمنح العائلية **indemnité complémentaire d'allocation familiales**:

تمنح المؤسسة لكل عامل مبلغ 2000 دينار عن كل طفل متمدرس لم يبلغ سن الثامن عشر بعد , كما أوجدت استثناء لمن تعدى الثامن عشر في حالة إثبات تدرسه .

تعويض تغطية مصاريف المهام indemnité complémentaire des frais de mission :

عند تتضمن هذه التعويضات مصاريف المهام المتمثلة في الوجبات الغذائية و التي قدر مبلغ الوجبة الواحدة 700 دينار وذلك في حالة ان كان العامل قد مر عليه وقت الفطور 12H00 وهو في مهمة خارج ولايته و نفس الشيء بالنسبة لوقت المساء 18H00, أما ثمن المبيت لليوم الواحد فحدد 1000 دينار .

3- المكافآت .

مكافأة المردود الفردي prime de rendement individuelle :

و هي مكافأة يتحصل عليها العامل بناء على عملية تنقيط و تقييم شهرية لأدائه , يقوم بها مسؤول مصلحة المستخدمين و انطلاقا من هذا التنقيط الشهري يتم ملاً وثيقة خاصة بكل عامل الملحق رقم 01 , و على أساسها تحدد المكافأة التي تبلغ 25% من الأجر القاعدي و في نهاية السنة تجمع هذه الوثائق لكل الشهور , و يتم تحديد زيادة في الدرجات echlons يستحقها العامل وفق تنقيط و شروط معينة في نهاية السنة

مكافأة نهاية العمل prime de fin de travail :

حيث يستفيد العامل من مكافأة تتمثل في خمس درجات , وذلك عند نهاية مشواره المهني

مكافأة ذات طابع استثنائي prime a caractère exceptionnel :

و يمكن تقديم هذه المكافأة لسببين هما :

- الاختراعات و التبديلات و التحسينات .
- أعمال منجزة خارج نطاق العمل العادي .

مكافأة الوفاء prime de fidélité :

في حالة وفاة أحد العمال أثناء أدائه لعمله , تمنح هذه المكافأة لعائلة الفقيد .

مكافأة نهاية السنة prime de fin d'année :

وضعت هذه المكافأة لأعمال نهاية السنة من جرد و ميزانية , و تحدد قيمة المكافأة وفق المسير الرئيسي .

مكافأة الخبرة المهنية prime de gratification :

تجمع هذه المكافأة بين الجانب المادي و المعنوي , بحيث تقدم مبالغ رمزية لذوى الأقدمية وذلك وفقا

للشروط التالية :

➤ أقدمية 15 سنة يتحصل على مبلغ 12000.00 دينار .

➤ أقدمية 20 سنة يتحصل على مبلغ 15500.00 دينار .

➤ أقدمية 25 سنة يتحصل على مبلغ 18000.00 دينار .

➤ أقدمية 35 سنة يتحصل على مبلغ 25000.00 دينار

باختصار : مقابل كل عام في الخدمة $IEP = 2.5\%$

المطلب الرابع : مدى نجاعة نظام الحوافز المطبقة في الفرع .

الفرع الأول : لماذا الاستبيان ؟

عند تنقلنا إلى فرع وكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر قصد دراسة أهمية التحفيز , تبيننا لشيء مهم و المتمثل في كون مجمل اتصالاتنا إن لم نقل كلها محصورة مع عناصر من الإدارة و لذلك و قصد لمس عمق التحفيز بين مختلف العمال في الإدارة , ارتأينا جمع عدد من الأسئلة في مجال التحفيز على شكل استبيان يوزع بشكل عشوائي , و لقي ذلك استحسان من طرف المسيرين , فتمت العملية بصورة جيدة , فلقد وزعنا شخصيا 30 نسخة, و كان التجاوب كبير , بحيث بلغت عدد الاستبيانات التي تم إرجاعها 20

الفرع الثاني : نتائج الاستبيان .

عند جمعنا للاستبيان وذلك بمساعدة كبيرة من قبل عاملي قسم إدارة الموارد البشرية , بدأنا مباشرة بعملية تفرغ الإجابات , و كانت النتائج المئوية بالنسبة ل 20 نسخة كالتالي :

السؤال الأول : الجنس .

النسب	التكرار	البيان
68.66%	28	ذكر
31.11%	13	أنثى
100%	41	المجموع

السؤال الثاني : السن .

النسب	التكرار	البيان
5.55%	2	من 18 إلى 25
47.22%	30	من 26 إلى 35

من 36 إلى 45	6	%22.77
من 50 إلى 56	1	%18.88
أكثر من 50	0	%0.00
المجموع	39	%97.77

السؤال الثالث: أقدمية العمل في المؤسسة .

البيان	التكرار	النسبة
من 1 إلى 5	10	%15.55
من 6 إلى 10	5	%10
من 11 إلى 15	6	%6.66
من 16 إلى 20	15	%54.44
أكثر من 20	0	%00
المجموع	36	%92.22

السؤال الرابع الحالة العائلية :

البيان	التكرار	النسبة
متزوج	28	%70
أعزب	10	%26.96
أرمل / مطلق	2	%2.24
المجموع	40	%98.88

السؤال الخامس: عدد أفراد الأسرة

البيان	التكرار	النسبة
--------	---------	--------

من 1 إلى 3	18	%20
من 4 إلى 6	29	%54.44
من 7 إلى 9	2	%13.33
أكثر من 9	1	%1.44
المجموع	40	92.22

السؤال السادس: هل هذه المؤسسة حسب رأيك تستعمل نظام حوافز يدفع بالعمال إلى رفع أدائهم ؟

البيان	التكرار	النسبة
نعم	10	%37.77
لا	30	%58.88
المجموع	40	%95.55

السؤال السابع: هل استفدت من علاوات و مكافآت ؟

البيان	التكرار	النسبة
نعم	12	%30
لا	28	%58.88
المجموع	40	%98.88

السؤال الثامن : هل فرص الترقية متاحة لجميع العمال ؟

البيان	التكرار	النسبة
--------	---------	--------

نعم	10	30%
لا	28	65.55%
المجموع	38	95.55%

السؤال التاسع: هل استفدت من الترقية ؟

البيان	التكرار	النسبة
نعم	20	48.88%
لا	21	51.11%
المجموع	41	100%

السؤال العاشر: هل أجرتك مساوية للجهد المبذول من طرفك ؟

البيان	التكرار	النسبة
نعم	30	61.11%
لا	10	37.77%
المجموع	40	98.88%

السؤال حادي عشر: إذا عرض عليك منصب عمل في مؤسسة أخرى بمرتب أعلى من مرتبك هل ستترك منصبك الحالي .

البيان	التكرار	النسبة
نعم	11	23.33%
لا	28	75.55%
المجموع	39	98.88%

السؤال الثاني عشر : هل توفر المؤسسة وجبات غذائية كاملة

النسبة	التكرار	البيان
%0.00	0	دائما
%0.00	0	أحيانا
%97.77	40	معدومة
%97.77	40	المجموع

السؤال الثالث عشر : هل أنت راض عن خدمات الترفيه المقدمة من طرف الإدارة

النسبة	التكرار	البيان
%27.77	15	نعم
%71.11	25	لا
%98.80	40	المجموع

السؤال الرابع عشر: هل تلائم ساعات العمل المطبقة مع طبيعة نشاطكم

النسبة	التكرار	البيان
%96.66	39	نعم
%04.44	2	لا
%100	41	المجموع

السؤال الخامس عشر: هل توجد فترات راحة بين ساعات العمل .

البيان	التكرار	النسبة
نعم	35	%74.44
لا	3	%23.33
المجموع	38	%97.77

السؤال السادس عشر : إن نعم فهل هي كافي

البيان	التكرار	النسبة
نعم	30	%55.55
لا	5	%18.88
المجموع	35	%74.44

السؤال السابع عشر: هل تعملون في ميدان تخصصكم

البيان	التكرار	النسبة
نعم	30	%60.91
لا	9	%39.08
المجموع	39	%96.66

السؤال الثامن عشر : هل استفدتم من تكوين أو إعادة تكوين في المؤسسة

البيان	التكرار	النسبة
نعم	16	%40
لا	24	%58.88
المجموع	40	%98.88

السؤال التاسع عشر: هل ظروف العمل ملائمة في المؤسسة

النسبة	التكرار	البيان
%45.55	18	نعم
%53.33	22	لا
%98.88	40	المجموع

السؤال العشرين: كيف علاقتك و الإدارة

النسبة	التكرار	البيان
%25.55	10	جيدة
%51.11	20	متوسطة
%21.11	8	سيئة
%97.77	38	المجموع

السؤال الواحد و العشرين: كيف علاقتك مع زملائك

النسبة	التكرار	البيان
%65.55	30	جيدة
%31.11	8	متوسطة
%3.33	3	سيئة
%100	41	المجموع

السؤال الثاني و العشرين: يكون اتخاذ القرار

النسبة	التكرار	البيان
%26.66	5	بالمشاركة
%46.44	30	مفروض
%91.11	35	المجموع

السؤال الثالث والعشرين: هل تهتم الإدارة بالاحتياجات و المتطلبات

النسبة	التكرار	البيان
%36.66	13	نعم
%60	24	لا
%96.66	37	المجموع

السؤال الرابع والعشرين : هل هناك تفضيل لبعض الأفراد في المؤسسة بسبب قرابة , صداقة أو منفعة

النسبة	التكرار	البيان
%75.55	30	نعم
%20	8	لا
%95.55	38	المجموع

السؤال الخامس والعشرين : هل يوجد نظام تقييم الأداء للفرد

النسبة	التكرار	البيان
%42.22	18	نعم
%54.44	21	لا
%96.66	39	المجموع

السؤال السادس والعشرين: عملية التقييم التي على أساسها تحدد الحوافز في المؤسسة هل هي

النسبة	التكرار	البيان
--------	---------	--------

عادلة	2	%7.7
غير عادلة	20	%47.77
ملائمة	10	%17.77
غير ملائمة	5	%20
المجموع	37	% 91.11

السؤال السابع والعشرين: هل يتم تبليغك بتاريخ أو فترة التقييم

البيان	التكرار	النسبة
نعم	8	%26.66
لا	30	% 66.66
المجموع	38	% 96.66

السؤال الثامن والعشرين: هل تقييم رئيسك يبعث فيك روح للعمل أكثر فأكثر

البيان	التكرار	النسبة
نعم	28	%60
لا	10	% 36.66
المجموع	38	%96.66

السؤال التاسع والعشرين: هل أنت راض عن تنقيطك الشهري

النسب	التكرار	البيان
%66.66	30	نعم
% 30	8	لا
%96.66	38	المجموع

السؤال الثالثون: هل رقابة رئيسك

النسب	التكرار	البيان
%60	29	عادية
%28.88	5	صارمة
%8.88	5	لا توجد
%97.77	39	المجموع

السؤال الواحد و الثلاثون: هل رقابة رئيسك و تقييمه حيادي

النسب	التكرار	البيان
%48.88	20	نعم
%35.55	17	لا
%95.55	37	المجموع

السؤال الثاني و الثلاثون: هل قدمت لكم حوافز

النسب	التكرار	البيان
%30	10	نعم
%68.88	29	لا
%98.88	39	المجموع

السؤال الثالث و الثلاثون : إن نعم فهل كانت الحوافز المادية

النسب	التكرار	البيان
17.77%	10	مرضية
12.22%	8	غير مرضية
30%	18	المجموع

الفرع الثالث : تحليل نتائج الاستبيان .

عند حصولنا على النتائج فإن أول ما نقوم به هو تحليل نتائج الاستبيان , و ذلك بعكس معاني النسب المتحصل عليها , و التعمق في مدلولها , لذلك ارتأينا أن تقسم الأجوبة إلى عدة جوانب كما يلي :

➤ تحليل الجوانب الاجتماعية .

➤ جانب رأي العمال في نظام الحوافز .

➤ جانب ظروف العمل .

➤ جانب أنواع علاقات العمل .

➤ جانب تقييم الأداء .

تحليل الجوانب الاجتماعية :

تتكون العينة العشوائية المدروسة من 68.88% ذكور و الباقي إناث مما يعكس الواقع , أي تغلب عنصر الرجالي عن عنصر النسوة. و أغلب هؤلاء . حوالي 48%. يتراوح سنهم من 26 إلى 35 سنة , مما ينعكس على أقدمية العمل في المؤسسة بحيث تتمركز أعلى نسبة 44.44% عند الأفراد ذو أقدمية من 16 إلى غاية 20 سنة . و الملاحظ أن المؤسسة استخدمت في السنوات الخمس الأخيرة عدد كبير مقارنة بالسنوات السابقة لها .

كما أن أغلبهم متزوجون بحيث بلغو 70% و إن دل ذلك عن شيء فإنه يدل على الاستقرار الاجتماعي لأغلب أفراد العينة , و منه فكل فرد لديه ارتباطات عائلية و في أغلب الأحيان نجد أن أغلب عائلات العمال تتكون من أو أقل من ستة أفراد , أي عائلات نموذجية متكونة من الأب و الأم وأربعة أطفال . و يختلف توزيع الأفراد في السلم الإداري مما يدل على التنوع الكبير في الوظائف المسندة إليهم كما يدل ذلك عن اختلاف المستوي التعليمي و الخبرة ... الخ .

جانب رأي العمال في نظام الحوافز :

يرى أغلب عمال الفرع أن نظام الحوافز المطبق في الفرع لا يدفع بالعمال إلى رفع أدائهم , حيث نجد تقارب كبير بين عدد الأفراد المستفيدين من العلاوات و المكافآت , و يرى أغلب العمال أن فرص الترقية متاحة لجميع العمال هم في الأغلب عمال ذوي رتب إدارية مرتفعة في السلم الإداري, بحيث نجد أن 51.11% من العينة لم يستفيدوا من الترقية , أما من حصل على الترقية فثلثهم استفاد منها مرة واحدة فقط أما الباقي فمتدرجين بصورة تناقصية كلما ارتفع عدد الترقيات .

و عن تساؤلنا حول تقديم الحوافز للعمال بحيث أجاب 30% بالإيجاب , و أغلبهم يرون أن الحوافز المادية المقدمة لهم مرضية و هم في الغالب كما في الحالة السابقة ذوي رتب إدارية مرتفعة , غير أن الثلثين يرون أنهم لا يتحصلون على حوافز , و عن الأجر نجد 61.11% يرون أن أجرهم تساوى جهدهم .

جانب ظروف العمل :

أجاب أغلب العمال بالإيجاب عن تساؤلنا حول إمكانية التخلي عن العمل في المؤسسة مقابل منصب عمل أعلى في مؤسسة أخرى , و من الفئة الثانية التي أجابت بالنفي نجد أنهم أشخاص متزوجين , والكبير في السن , أي أنهم يبحثون عن الاستقرار الوظيفي و ذلك وفق الوضعية الاجتماعية .

و يرى أغلب العمال أن ساعات العمل تتماشى و طبيعة نشاطهم , و أن 55.55% يرون أن فترات الراحة بين ساعات العمل كافية . وأن ظروف عملهم هي مقبولة من طرف 45.55% فقط , كما نجد نسبة 37.77% من العينة المستجوبة لا تعمل في ميدان تخصصها

جانب أنواع علاقات العمل :

و عن علاقة العمال مع زملائهم فوجدنا أن 65.55% منهم يرونها جيدة , و 31.11% يراها متوسطة , أما الباقي القليل فيراها سيئة و من الملاحظ أنهم أشخاص في الغالب جدد في العمل . و ينقسم أداء العاملين حول علاقتهم و الإدارة إلى قسمين متساويين , قسم يرى أن علاقته و الإدارة متوسطة , أما القسم الثاني فيقسم بدوره إلى قسمين الأول أكبر من الثاني قليلا , فالأول يمثل العمال الذين يرون أن علاقتهم و الإدارة جيدة و في الغالب هم أشخاص من هيئة الإدارة , أما القسم الأصغر فيعبر عن مدى استياء هؤلاء العمال من علاقتهم و الإدارة , و ما يعكس ذلك هو أن 60% منهم يرون أن الإدارة لا تهتم بالاحتياجات و المتطلبات .

و أنه هناك تفضيل واسع لبعض الأفراد في المؤسسة بسبب قرابة , صداقة أو منفعة , و أكد أغلب العمال على كلمتي المنفعة و القرابة من خلال التسطير .

جانب تقييم الأداء :

نفى 54.44 % من العينة وجود نظام تقييم الأداء للأفراد . أما عن عملية التقييم التي على أساسها تحدد الحوافز في مؤسسة فأغلبها غير عادلة و غير ملائمة . خصوصا و أن 66.66 % من العمال لا يتم تبليغهم بتاريخ أو فترة التقييم . هذا التقييم حسب ثلثي العمال يبعث روح العمل أكثر فأكثر للعمال , و هذا التنقيط يكون شهري حيث نجد أن ثلث العمال غير راضين عنه .

كما أن التقييم يكون من قبل الرئيس المباشر و تكون هذه الرقابة غالبا عادية , و أحيانا صارمة , و لا توجد في بعض الأحيان , هذا التقييم يراه 48.88 % من العمال بأنه حيادي , و 35.55 % منهم غير حيادي .

الاستنتاجات :

و منه نستنتج أنه يجب تقديم علاوات و فرص ترقية و حوافز مادية مرضية بشكل يغطي حاجات العمال , و ذلك تقييما لنشاطهم في أوساط العمل .

كما يجب تحسين ظروف العمل و ما يتعلق به من خلال تحسين ظروف النقل و تطويرها , و توفير وجبات غذائية صحية كاملة , و وضع نظام خدمات ترفيه مختلف من رحلات و نشاطات بمختلف أنواعها , كما لا بد من تكثيف عملية التدريب و خصوصا لمن لا يعملون في مجال تخصصهم , كم يجب انتهاج سياسة الرجل المناسب في المكان المناسب حيث يعين صاحب كل كفاءة في مجال تخصصه , مما سيدفع بالعاملين إلى العمل أكثر فأكثر من خلال تشجيعهم بالتدريبات الإضافية , و يحثهم على تطوير إمكانياتهم الشخصية عن طريق التكوين الذاتي .

و يجب السعي لتحسين علاقة الإدارة بالعامل , و علاقة العامل بالإدارة , كما يجب تحسين علاقة العمال فيما بينهم قصد تحسين مناخ العمل , و منه يمكن للإدارة الاهتمام بآراء و احتجاجات و تظلمات الأفراد دون تفضيل لشخص دون الآخر لأي سبب كان , و إعطاء نوع من المسؤولية للعمال عن طريق إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات .

أما في مجال تقييم الأداء فيجب العمل على مراقبة من يقوم بعملية تقييم أداء الأفراد في شفافية تامة , و المحافظة على سرية أوقات تقييم الأداء قصد المحافظة على مستوى أداء جيد خلال كل أوقات العمل , كما يجب أن يبقى دوما وسيلة من وسائل التحفيز , كما يجب مراعاة عملية تجديد طرق التقييم من مصلحة إلى أخرى .
ومنه تستنتج فارق وجهة نظر الإدارة لعملية التحفيز و وجهة نظر العمال , كما لاحظنا مدى استجابة الأداء الفردي و الجماعي للخطط الموضوعية , و بالتالي تحقيق تنمية الفرع .

خلاصة الفصل :

من خلال دراسة حالة فرع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بمستغانم, و جدنا أن الإدارة تطبق سياسات تحفيز متنوعة كالمكافآت والعلاوات و المنح و التنقيط اليومي... الخ .
و معظم تلك الحوافز مرتبطة بنتائج نظام تقييم أداء العمال المطبق و الأسلوب الغالب في هذه المؤسسة هو طريقة التنقيط , حيث تعبر عن وثيقة تحدد فيها مجموعة من النقاط مرفقة بالحضور مقابل لها , حيث ينقط كل عامل حسب صفات العمل التي تنطبق عليه و بناء على مجموع النقاط تحدد الإدارة ما إذا كان العامل يستحق المكافأة أو الترقية بالدرجة أولا .

و لكن على المؤسسة أن تطور من هذه الطريقة التقليدية , و اتباع طرق أحدث و أشمل , لأنه و حسب نتائج الاستبيان الذي أجريناه فإن أغلب العمال غير راضين عن هذا النظام , خاصة إن كان الرئيس المباشر لا يفهم جيدا هذا الأسلوب , أو لأسباب أخرى شخصية لأن هذا المقياس يعتمد أساسا على المعرفة المباشرة بين العامل ورئيسه في العمل .

خاتمة عامة

هدفت دراستنا إلى الإجابة عن تساؤلنا المطروح، أي عن مدى تأثير الحوافز و المكافآت على أداء المؤسسة حيث تبين أن للحوافز تأثير كبير على أداء العاملين نظرا لدورها الفعال في الرفع من أداء المؤسسة لتمكينها من مواجهة المنافسة و المساهمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة ، لذا من المهم أن تسعى المؤسسات إلى جذب واستقطاب الكفاءات و العمل على إرضائها عن طريق تقديم حوافز مادية ومعنوية ، لعلها تساهم في كسب رضا العمال و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من الربح و التوسع... الخ (علاقة طردية).

كما أردنا أيضا أن نبين صحة الفرضيات ، فإن تحفيز الفرد له أهمية كبيرة وهو أداة فعالة وذات مردودية هامة في إدارة الموارد البشرية وذلك لارتباطها المباشر مع أداء المؤسسة ، كما أنه لا يختلف اثنان على أن الاستثمار الموجه لإدارة الموارد المباشرة هو ركيزة للتطور ومحور التنمية من خلال استغلال كل المعارف و الطاقات الكامنة للعامل فالإنسان هو ثروة و محور تحقيق معدلات متسارعة للتنمية الشاملة ولذا لا بد من ضرورة اهتمام المسؤولين على كافة المستويات بمسألة التحفيز.

إن دراسة أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة قادنا إلى التعمق في نقاط عديدة و أوصلنا إلى استنتاجات عديدة ، و يمكن لنا أن نقسم هذه الاستنتاجات إلى مستويين اثنين ، الأول على المستوى النظري و الثاني على المستوى التطبيقي .

1. على المستوى النظري :

يحتل العنصر البشري أهمية بالغة في تفعيل النشاط داخل المؤسسة ، بحيث تهدف هذه الأخيرة إلى إنجاز و بلوغ أهدافها المخطط لها ، و لذلك فقد احتلت أهمية بالغة و انعكس هذا الاهتمام إلى دراسات عديدة و عميقة لدراسة العنصر البشري و بالتالي وضع إدارة خاصة به ، و استمر الاهتمام حيث لا تزال الأبحاث قائمة في مجال إدارة الموارد البشرية .

و تلعب الحوافز دورا حاسما في تفعيل و استثارة و توجيه السلوك الوظيفي باتجاه تحقيق الأهداف العامة للمنظمات سواء كانت منظمات أعمال أو عامة و يعود ذلك لارتباطها المباشر بأداء العاملين و إنجازهم و كفايتهم الإنتاجية وصولا إلى أقصى استثمار لعناصر الإنتاج المختلفة , فالحوافز عالم واسع من القيم المادية و المعنوية و محور مركزي لفعاليات و نشاطات المنظمات المعاصرة في مسرح بيئة العمل الداخلية و الخارجية .

كما أن الأداء الوظيفي يرتبط بعوامل متعددة مؤثرة عليه كمتغيرات مستقلة للحوافز مثل النمط القيادي , التدريب , الخبرة , الرضى الوظيفي , استقرار العمل , المعنويات العالية و التي جميعها تنعكس على الإنتاج من حيث الكم و النوع , فالإنتاج هو المؤشر الواضح و الذي يمكن قياسه كمحصلات ملموسة للأداء الوظيفي , و لقياس أثر الحوافز فقط لابد من تثبيت متغير الحوافز و عزل المتغيرات الأخرى للحصول على قياس فيه ثبات و صدق .

2 . على المستوى التطبيقي :

تم استخلاص النقاط التالية من خلال دراستنا الميدانية التي أجريناها في فرع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بمستغانم :

- ◀ تخصيص إدارة خاصة بالموارد البشرية قائمة بذاتها .
- ◀ اتباع إدارة الموارد البشرية في عملها طريقة حديثة نوعا ما ..
- ◀ وجود تنوع في الحوافز مما يدفع بالعمال رفع الكفاءة الإنتاجية .
- ◀ سياسة الأجور المطبقة محفزة للمجهود الفردي و الجماعي .
- ◀ يتميز الفرع بشبكة أجور تختلف عن باقي المؤسسات .
- ◀ اتباع طرق تقييم دورية .

الاقتراحات و الحلول المناسبة :

من خلال بحثنا نجد أنه لابد من تطبيق تغييرات كالتالي :

- الاهتمام بنتائج الاستبيان و من جميع الجوانب سواء الاجتماعية أو رأي العمال في نظام الحوافز , كما يجب تحسين جانب أنواع علاقات العمل و جانب ظروف العمل , و تطوير جانب تقييم الأداء
- وضع صندوق داخل كل مصلحة أو قسم قصد فتح مجال للعمال للتعبير عن أفكارهم، مشاكلهم و انشغالهم الخ بدون ذكر أسماء أو توقيع , تجمع من طرف شخص من إدارة الموارد البشرية , قصد تفادي رقابة المسؤول المباشر , و ترجمة الإنشغالات وإيصالها إلى الإدارة لحلها .
- الاهتمام بالوضعية النفسية للعامل وذلك عن طريق تعيين أخصائيين نفسيين .
- العمل على تنشيط العملية الإنتاجية قصد تفادي ما يعرف بالملل في العمل , بحيث ينتقل العامل الواحد في السلسلة الإنتاجية كلها , من جهة أخرى يتحصل على خبرة أكثر .
- وضع سياسات تحفيزية جديدة وتحسين التحفيزات المادية .
- تشجيع روح المبادرة و الابتكار , و تحديد شروط التدريب و ظروفه و شروطه ... الخ .
- وضع سياسة ترفيهية مكثفة , و الاهتمام بالمنظمات العمالية أكثر , مع تكثيف نشاطاتها

أفاق البحث:

- من خلال دراستنا هذه وجدنا أنه هناك مجالات بحث واسعة في هذا الميدان , و من أهم المواضيع التي يمكن دراستها نجد :
- تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء .
 - تحليل الأداء و العوامل النفسية للموارد البشرية .
 - أثر تقييم الأداء على إنتاجية العامل .
 - أفاق إدارة الموارد البشرية .
- هذا في الإجمال عملنا راجين من المولى عز و جل أن نكون قد أسهنا و لو قليلا في توضيح المفاهيم المتعلقة به .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , دار الغريب , القاهرة , مصر, 1981 .
- أحمد ماهر , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع , طبعة 1999 .
- أحمد سيد مصطفى , إدارة الموارد البشرية , طبعة 2000 .
- أحمد صقر عاشور , إدارة القوى العاملة , دار النهضة العربية .
- إيهاب صبيح محمد زريق , الإدارة الأسس و الوظائف , دار الأنس , الجمهورية العربية السورية .
- حمد سعيد سلطان , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , بيروت , لبنان , 1993 .
- حمداوي وسيلة , إدارة الموارد البشرية , مديرية النشر لجامعة قلمة , طبعة 2004 .
- راوية حسن , إدارة الموارد البشرية . رؤية مستقبلية . الدار الجامعية , طبعة 2001
- راوية حسن , السلوك التنظيمي المعاصر , الدار الجامعية , طبعة 2002 .
- رفعت عثمان , إدارة و تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع , دار الفكر العربي , القاهرة , طبعة 1982 .
- زهير ثابت , كيف تقيم أداء , دار القباء , القاهرة .
- سهيلة محمد عباس , على حسين علي , إدارة الموارد البشرية , دار وائل للنشر .
- صلاح الدين محمد عبد الباقي , الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات , الدار الجامعية .
- صلاح عبد الباقي , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , الإسكندرية , مصر , طبعة 2000 .
- صلاح الشنواني , إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية , مؤسسة شباب الجامعة , طبعة 1999 .

- صلاح عودة سعيد , إدارة الأفراد , منشورات الجامعة المفتوحة, طرابلس , طبعة 1994 .
- صلاح الدين مُجَّد عبد الباقي , ادارة الموارد البشرية , الدار الجامعية , طبعة 1999 / 2000 .
- ظاهر محمود كلالدة , الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية , دار زهدان للنشر والتوزيع .
- عبد الغفار حنفي , السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد , المكتب العربي الحديث , طبعة 1993 .
- علي مُجَّد عبد الوهاب , التدريب و التطوير : مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات , معهد الإدارة العامة , الرياض , طبعة 1981 .
- علي السلمي , إدارة الموارد البشرية , دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع.
- علي مُجَّد عبد الوهاب , استراتيجيات التحفيز الفعال , دار التوزيع و النشر الإسلامية.
- عمر وصفي عقيلي , ادارة الموارد البشرية , مؤسسة زهران , الأردن 1999 .
- علي السلمي , إدارة الموارد البشرية , دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع .
- عقيل جاسم عبد الله . مدخل في تقييم المشروعات , دار الحامد للنشر و التوزيع , الطبعة الأولى , 1999 .
- فريد النجار , إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية , مؤسسة شباب الجامعة , الإسكندرية , طبعة 1998 .
- مُجَّد جمال برعي , التخطيط للتدريب في مجالات التنمية , مكتبة القاهرة الحديثة , طبعة 1968 .
- نظمي شحادة , إدارة الموارد البشرية , دار الصفاء , عمان , الأردن , طبعة 2000.
- وصفي عقيلي , إدارة الموارد البشرية , مؤسسة زهران , الأردن , طبعة 1991 .
31. مكتب مصلحة المستخدمين لوكالة مستغانم سنة 2016
32. مصلحة الموارد البشرية لوكالة مستغانم سنة 2016

المراجع باللغة الفرنسية :

1. sociologie du travail et gestion des ressources humaines Michel
de Coster bock université 3éme édition

2. Leroy et Michel : « le tableau de bord au service de l'entreprise .
édition d'organisation ; paris 1988 ; p 07.

3. pauquin ; Encyclopédie de gestion ; p 268 .

رسائل الماجستير :

1. يريقي حسين , أسس التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية _حالة مركب السيارات
الصناعية بالرويبة _ , رسالة ماجستير , معهد العلوم الاقتصادية , فرع تسيير , جامعة الجزائر
سنة 2001 .

2. لمين علوطي , تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة ,
رسالة ماجستير في علوم التسيير , جامعة الجزائر.سنة 2004

مواقع على شبكة المعلوماتية :

1. www.khayma.com.

2. www.ishraf.gotevot.edu.sa/reading/motivation.htm.

3. www.angem.dz