

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم التسيير

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
في العلوم: التسيير تخصص: تسيير استراتيجي

العنوان

أثر التحفيز على تحسين أداء الموارد البشرية

عدة بن يوسف محمد علي

بلبشير يحي

إعداد الطلبة:

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة مستغانم		الأستاذ.....
مشرفا ومقررا	جامعة مستغانم		الأستاذ.....
مناقشا	جامعة مستغانم		الأستاذ.....

السنة الجامعية: 2021/2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم التسيير

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
في العلوم: التسيير تخصص: تسيير استراتيجي

العنوان

أثر التحفيز على تحسين أداء الموارد البشرية

إعداد الطلبة: بلبشير يحيى عدة بن يوسف محمد علي

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة مستغانم		الأستاذ.....
مشرفا ومقررا	جامعة مستغانم		الأستاذ.....
مناقشا	جامعة مستغانم		الأستاذ.....

السنة الجامعية: 2021/2020

# إهداء

نحمد الله ونشكره على نعمه وتوفيقه لنا في عملنا.  
نتقدم بهذا العمل المتواضع إهداء الى والدينا الذين لولا عنايتهم وتربيتهم وتضحيتهم.  
المتواصلة لأجلنا لما تمكنا من تحقيق كل إنجازاتنا.  
الى اخوتنا وأخواتنا الأعزاء.  
الى أستاذنا المؤطر بصفة خاصة والى جميع أساتذتنا الكرام بصفة عامة والى جميع الطاقم  
الإداري وجميع عمال جامعة مستغانم.  
الى زملائنا وأحببتنا وجميع أصدقائنا وكل من ساندنا طوال مشوارنا الدراسي.  
الى الذكريات الجميلة التي سوف تبقى خالدة في الأذهان.

# تشكرات

تم بعون الله تعالى الانتهاء من هذا العمل،  
والشكر الجزيل للأستاذ على إشرافه على هذه المذكرة ومساعدته القيمة وكذا جميع  
أساتذتنا الكرام  
ولا ننسى كل من ساعدنا في توفير المعلومات الضرورية لهته المذكرة من مكتبة  
الجامعة ومجمع صيدال وبالتحديد فرع أنتيبايوتيكال وبالأخص جميع عمال المؤسساتين الذي  
كانوا لنا عوناً ونخراً.  
وكل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد.

## ملخص البحث:

### العربية:

تبنى المؤسسات الكبرى على الية استخدامها لمواردها المتاحة والمحدودة، ولعل وعسى من أهم الموارد المتاحة لجميع المؤسسات والذي له أثر هام على معظم المؤسسات ألا الموارد البشرية.

تدور مذكرتنا حول مدى تأثير الموارد البشرية على أداء المؤسسة، تخصصنا بالأحرى في الجانب التحفيزي تأثيره المباشر على بسلوكية العنصر البشري بالأخص على أدائه ومردوديته ومنه الى أداء المؤسسة ككل.

تطرقنا في دراستنا الى تعريفات مبدئية حول الموارد البشرية والتحفيز، اليات التطبيق المختلفة ودراسة وتحليل الأداء لتحديد مدى تأثير التحفيز على أداء المؤسسة.

كما دعمنا دراستنا بدراسة حالة حول مؤسسة سيدال تحديدا بفرع أنتيبوتيكال.

### English:

Major institutions are built on the way of using their available and limited resources, and perhaps one of the most valuable resources available to all institutions, which has an important impact, is human resources.

Our study revolve around the impact of human resources on the performance of the institution. Rather, we specialize in the motivational aspect, its direct impact on the psychology of the human element, in particular on its performance and productivity to the performance of the institution as a whole.

In our study, we touched on preliminary definitions of human resources and motivation, the various mechanisms of application and the study and analysis of performance and how it important is the motivation on the institution

We concluded our work with a detailed field study in SAIDAL, more precisely in ANTIBIOTICAL affiliate.

### الكلمات المفتاحية:

موارد بشرية، أداء المؤسسة، التحفيز، عمال، مؤسسة

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	التشكر
III	الملخص
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
1	-مقدمة عامة
3	الإشكالية
3	الفرضيات
3	مبررات اختيار الموضوع
4	أهداف الدراسة
4	منهج البحث والأدوات المستعملة
5	خطة البحث
6	-الفصل الأول: تحفيز الموارد البشرية
7	مقدمة الفصل
8	- المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
8	- المطلب الأول: نشأة وتعريف إدارة الموارد البشرية
8	- الفرع الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية
8	- الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية
12	- المطلب الثاني: أهمية ودور وأهداف إدارة الموارد البشرية
12	- الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية
13	- الفرع الثاني: دور إدارة الموارد البشرية
15	- الفرع الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
17	- المطلب الثالث: مزيج المستخدمين
17	- الفرع الأول: التوظيف
22	- الفرع الثاني: التدريب
27	- الفرع الثالث: التحفيز
27	- المطلب الرابع: تقنيات مراقبة الموارد البشرية

27	- الفرع الأول: ميزانية الموارد البشرية
28	- الفرع الثاني: لوحة قيادة الموارد البشرية
29	- الفرع الثالث: مراجعة الموارد البشرية
29	- الفرع الرابع: مراجعة الموارد البشرية
32	- المبحث الثاني: تحفيز الموارد البشرية
32	- المطلب الأول: تعريف وأهمية التحفيز
32	- الفرع الأول: تعريف التحفيز
35	- الفرع الثاني: أهمية التحفيز
36	- المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التحفيز
36	- الفرع الأول: أهداف التحفيز
37	- الفرع الثاني: مبادئ التحفيز
42	- المطلب الثالث: أنواع ونظريات التحفيز
42	- الفرع الأول: أنواع التحفيز
47	- الفرع الثاني: نظريات التحفيز
55	- المطلب الرابع: عوامل ومراحل تصميم نظام الحوافز
55	- الفرع الأول: عوامل تطبيق نظام حوافز
57	- الفرع الثاني: مراحل تصميم نظام حوافز
60	خلاصة الفصل
61	<b>-الفصل الثاني: تقييم الأداء</b>
62	مقدمة الفصل
63	- المبحث الأول: أداء الأفراد والعوامل المحددة له
63	- المطلب الأول: مفهوم الأداء
63	- الفرع الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية
64	- الفرع الثاني: محددات الأداء
65	- المطلب الثاني: مؤشرات الأداء والعوامل المؤثرة عليه
65	- الفرع الأول: المعايير
79	- الفرع الثاني: العوامل
80	- المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
80	- المطلب الأول: تعريف وأهمية تقييم الأداء
80	- الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

81	- الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء
81	- الفرع الثالث: أسس التقييم الفعال للأداء
82	- المطلب الثاني: أنواع تقييم الأداء والأخطاء التي يقع فيها
82	- الفرع الأول: أنواع تقييم الأداء
89	- الفرع الثاني: الأخطاء التي تتم في عملية التقييم
91	- المبحث الثالث: عناصر تقييم الأداء
91	- المطلب الأول: تحديد مسؤولية تقييم الأداء وميقاته المناسب
91	- الفرع الأول: تحديد المسؤول عن تقييم الأداء
93	- الفرع الثاني: تحديد التوقيت المناسب لتقييم الأداء
94	- المطلب الثاني: طرق ومعايير تقييم الأداء
94	- الفرع الأول: طرق تقييم الأداء
99	- الفرع الثاني: معايير تقييم الأداء
102	- المطلب الثالث: كيفية اختبار واستخدام النتائج
102	- الفرع الأول: طرق اختبار المستخدمين بالنتائج المحققة
103	- الفرع الثاني: كيفية استخدام النتائج المحققة
104	- الفرع الثالث: الانتقادات الموجهة لتقييم الأداء
107	خلاصة الفصل
108	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة</b>
109	مقدمة الفصل
110	- المبحث الأول: ماهية مجمع صيدال وهياكله التنظيمية وفرع أنتيبايوتيكال
110	- المطلب الأول: لمحة عن مجمع صيدال
110	- الفرع الأول: تقديم مجمع صيدال
112	- الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال
112	- المطلب الثاني: لمحة عن فرع المضادات الحيوية أنتيبايوتيكال
112	- الفرع الأول: تقديم فرع المضادات الحيوية أنتيبايوتيكال
115	- الفرع الثاني: تقديم إدارة الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية
118	- المطلب الثالث: عملية إدارة الموارد البشرية
119	- المبحث الثاني: أنواع نظم الحوافز المطبقة في الفرع ومدى نجاحتها على الصعيد العملي
119	- المطلب الأول: أنواع نظام الحوافز في فرع المضادات الحيوية أنتيبايوتيكال

122	- الفرع الأول: الأجر
125	- الفرع الثاني: التعويضات
	- الفرع الثالث: المكافآت
126	- الفرع الرابع: عناصر أخرى
129	- المطلب الثاني: مدى نجاعة نظام الحوافز المطبقة في الفرع
129	- الفرع الأول: لماذا الاستبيان؟
129	- الفرع الثاني: نتائج الاستبيان
143	خلاصة الفصل
144	-الخاتمة العامة
145	على المستوى النظري
146	على المستوى التطبيقي
147	الاقتراحات والحلول
147	أفاق البحث
148	قائمة المراجع

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	قائمة الأشكال والجداول	
47	مستويات لحاجة التي تولد الدوافع حسب نظرية ماسلو	شكل رقم 02
77	نظرية ذات العاملين لهرزبرج	شكل رقم 03
58	طريقة دوبرتن في الرقابة المالية	شكل رقم 04
82	أنواع لتقييم الأداء في المنشآت	شكل رقم 05
91	تحديد المسؤول عن تقييم الأداء	شكل رقم 06
99	خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم الأداء	شكل رقم 07

111	شعار مجمع صيدال	شكل رقم 08
112	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	شكل رقم 09
113	الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية أنتيبايوتيكال	شكل رقم 10
122	مثال عن كشف الأجرة	شكل رقم 11

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	شكل لوحة القيادة	جدول رقم 01
85	جدول مؤشرات تقييم الأداء التسويقي	جدول رقم 02
87	جدول مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي	جدول رقم 03
88	جدول مؤشرات تقييم الأداء التمويلي	جدول رقم 04
115	لائحة أنواع منتوجات أنتيبايوتيكال حسب الشكل الصيدلاني	جدول رقم 05
117	الموارد البشرية سواء كانت دائمة أو متغيرة بصورة مختصرة	جدول رقم 06

# مقدمة عامة

## عنوان البحث: أثر تحفيز على تحسين أداء المورد البشري

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

وقد انعكست هذه التغيرات والوجهات على المفاهيم والتقنيات الإدارية، فقد أصبح العالم المعاصر قائما على الحركة والتغيير والديناميكية وكذا اعتماده على العلم والتقنيات الجديدة والانفتاح والتواصل، فقد كان للتحويلات للمفاهيم والتقنيات الإدارية الحديثة تأثيرا واضحا على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة بحيث تغيرت النظرة إلى العنصر البشري فأصبح يحظى باهتمام كبير من طرف الإدارة وتعتبر الدعامة الأساسية التي تستند عليها المنظمة .

فالعنصر البشري يعتبر مصدر الفكر والتطوير والإبداع من خلال استغلال طاقاته وإمكانياته وتوظيف مهاراته وقدراته، فهو يساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد إذا ما توفرت ظروف العمل المناسبة .

وفي ظل التغيرات التكنولوجية السريعة كان لا بد من الاهتمام بالتنمية البشرية والارتقاء بمستوى العمال إلى المستوى المطلوب من خلال استغلال قدراته وطاقاته والاستفادة منها فعلا في مواقع العمل، والعمل على تنميتها وصقلها، وكل هذا لن يكون إلا عن طريق التحفيز .

فالمنظمة أصبحت تهتم بتنمية المورد البشري وتحفيزه من أجل تحسين قدراته ومهاراته، وكذا تحسين أداء العاملين حسب ما تتطلب التغيرات التكنولوجية والتقنية مما يؤدي إلى رفع إنتاجية عمالها، وتحسين جودة منتجاتها .

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

في دراستنا السابقة تعرفنا بصفة مدققة على الموارد البشرية وألية تسييرها وجميع خصائصها كما تطرقنا الى عنصر التحفيز ومدى تأثيره على مستوى العامل وعلى مستوى المؤسسة.

## الإشكالية:

في ضوء ما سبق نقدم مشكلة البحث التي يمكن صياغتها فيما يلي:  
- ما مدى تأثير الحوافز على أداء المؤسسات؟

- ومنه وللدرد على هذا السؤال لابد من الإجابة على عدة تساؤلات وهي:
- ما مدى الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة ؟
  - ما هي درجة أهمية التحفيز في إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات ؟
  - ما هي أساليب التحفيز المطبقة ؟
  - ما مدى نجاعة أساليب التحفيز المطبقة في تحسين أداء المؤسسة ؟
  - كيف يتم تقييم أداء المؤسسات و الأفراد ؟

## الفرضيات:

- 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 وصلها, مما يعود بالفائدة عليه و على المؤسسة.
- ضرورة اهتمام المسؤولين على كافة المستويات في المنظمة بمسألة التحفيز.

## مبررات اختيار الموضوع:

- علاقة البحث بمجال تخصصنا كطالبين في فرع إدارة الأعمال.
- الرغبة في الاطلاع على هذا الموضوع.
- محاولة الاضطلاع عن القلب النابض للمؤسسات و سر وجودها في دراسة ميدانية .
- الشعور برغبة في الاستفادة من هذا الموضوع .
- محاولة المساهمة ولو بالقليل في إثراء هذا الموضوع الهام.
- إمكانية البحث في هذا المجال لتوفر المعلومات وإمكانية البحث والوصول إليها وقابلية الموضوع للدراسة.
- أهمية العنصر البشري في نشاطات المؤسسة.
- الأهمية البالغة لهذه الإدارة بالمؤسسة .

## نتطلع من خلال هذا البحث إلى:

- المساهمة في إيضاح مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- محاولة إيجاد طرق ناجعة في وناجحة لإدارة الموارد البشرية بأكثر كفاءة و فعالية ممكنة.
- محاولة رفع كفاءتنا و تحسين مستوانا العلمي.

## 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 استراتيجية في تسيير عملية التحفيز .
  4. تحسيس العاملين والإدارة على حد سواء بأهمية الموضوع.

## المنهج المستعمل:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي بالنسبة للفصل النظري، بحيث اعتمدنا في هذا الفصل على المراجع المتخصصة في هذا الموضوع، وأخذنا ما يخدم بحثنا ويدعمه، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي في الفصل التطبيقي من أجل دراسة وتحليل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

## أهمية الدراسة:

- يمكن تلخيص أهم الدوافع للدراسة في النقاط التالية :
1. تأثرنا الكبير بمحاضرات الأستاذة المركزة أساسا على دراسة الفرد في المؤسسة.
  2. توفر المراجع اللازمة للإحاطة بالموضوع من عدة جوانب .
  3. كون الموارد البشرية مهمة وأساسية 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 الاطلاع والاستفادة قدر الإمكان في مجال واسع، كما يمكننا أن نعكسه على أرض الواقع في تسيير المؤسسات.

### خطة البحث:

قصد الإجابة على الإشكاليات محل البحث واختبار صحة فرضياته، قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاث فصول .

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

ومما سبق وجب علينا دراسة تقييم أداء المؤسسة في الفصل 1 من خلال تحديد ماهية الأداء التي بني عليها ماهية تقييم الأداء وبالتالي دراسة عناصر تقييم الأداء .

أما الفصل الثالث فقد خصصناه لطرح الدراسة الميدانية وذلك قصد إعطاء مصداقية أكبر لعملنا المتواضع. حيث قمنا بتربص في مؤسسة محل الدراسة قصد عكس دراستنا النظرية واستنتاج مدى استخدام ونجاعة تحفيز الموارد البشرية في مؤسسة في مؤسسة.

# الفصل الأول

## تحفيز الموارد البشرية

## مقدمة الفصل:

تمثل الموارد البشرية مورداً من أهم موارد المنظمات وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف هذه الأخيرة بدون هذه الموارد البشرية. فالمنظمة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط، فالأفراد، وليس المباني أو المعدات، هي التي تصنع وتخلق المنظمات.

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

وسنتعرف أكثر على ماهية الموارد البشرية ودورها وأهدافها، وكذا تعريف تحفيز الموارد البشرية وأهدافه وأنواعه ومراحل تصميم نظام الحوافز، ومدى تأثيره على الموارد البشرية في أي منظمة وذلك في الفصل التالي .

## 1. المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

إن نجاح أو فشل أي مؤسسة مرتبط أساساً بالقلب النابض فيها ألا وهو إدارة الموارد البشرية، وقصد التعريف أكثر بها سنتطرق في عجلة إلى أهم العناصر من وجهة نظرنا .

### 1.1 المطلب الأول: نشأة وتعريف إدارة الموارد البشرية:

#### 1.1.1 الفرع الأول: نشأة إدارة الموارد البشرية:

إن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية لم يستقر، إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات في المجال الإداري، والصناعي، والاقتصادي، والاجتماعي، إلى جانب التطور التكنولوجي في مجالاته المختلفة. وسنحاول في هذا المقام أن نستعرض مراحل هذا التطور في مفهوم إدارة الموارد البشرية ونشأتها حتى وقتنا الحاضر، وذلك بشيء من الإيجاز على النحو التالي:

لقد بدا الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية في المصانع الإنكليزية بشكل خاص وذلك في منتصف القرن التاسع عشر، حيث ركز عدد من رجال الأعمال على ضرورة الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتوفير الظروف الأكثر تناسبا مع حاجة العاملين. ومن 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 والتعامل معه كعنصر بشري، كما أكد على الحد من تشغيل صغار السن وتخفيض عدد ساعات العمل.

ولما كان "أوين" رجل أعمال فقد بدء بنفسه بتطبيق هذه الأفكار في مصنعه، لذلك سمي من قبل الكثيرين بأبي إدارة الأفراد (1) .

وبسبب ضعف المركز النسبي والتفاضلي للأفراد العاملين وانتشار البطالة بسبب الكساد الاقتصادي، لم تلقي أفكار "أوين" تجاوبا واضحا من قبل أصحاب المصانع ورجال الأعمال، ومع ذلك أكمل نضاله لتأكيد الجانب الإنساني في منظمات الأعمال، ولقد انتشرت أفكار تنادي بالاهتمام بالفرد في المصانع الأوروبية والأمريكية خصوصا في السنوات الأولى من القرن العشرين، حيث تأسست جمعية الأفراد العاملين بهدف ترويج

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، 1991، ص15.

## • المرحلة الأولى: مرحلة الحرب العالمية الأولى

مع اندلاع نيران الحرب العالمية الأولى وما صاحبها من ندرة في اليد العاملة، مما أدى إلى تزايد الاهتمام في كيفية إعداد العمالة المتوفرة بشكل جيد للأعمال الإنتاجية، ورفع مستوى أدائها، ودراسة أسباب الإجهاد والقلق، واستخدام اختبارات الذكاء والكفاءة في اختياراً لعمالة. ونظراً لضيق وقتها، قامت بإسناد هذه المهمة إلى إدارة الموارد البشرية، وهذا ما جعلها تتردد في أهميتها، وأهمية الدور الذي تقوم به. ولكن تجدر الإشارة إلى أنه حتى ذلك الوقت، كانت جهود رجال الأعمال والباحثين، مركزة على الكفاية الإنتاجية للعاملين بأقصى درجة ممكنة، وترشيد العمليات الإنتاجية، دون النظر والعناية بالعنصر البشري، والاعتبارات 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، ومنه فتح الباب لرجال الأعمال لممارسة عمليات الاختيار والفصل الكيفي بحرية كاملة مما أدى إلى انتكاس الأفكار التي كان قد دعا إليها "روبرت أوين"، ومنه أهملت الأقسام الخاصة بشؤون ورفاهية الأفراد وذلك لانقضاء 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

وفي 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، وطرح مفهوم "الرجل المناسب في المكان المناسب" وبدء التوجيه الجاد لاعتماده، كما أعيد النظر في الأفكار التي تركز على رفاهية الأفراد العاملين (1).

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

1- مرجع سبق ذكره ص 21

## • المرحلة الرابعة: مرحلة الحرب العالمية الثانية

مهما كان اسمها حرب عالمية أولى أو ثانية، فالحرب حرب، والمعاناة التي مرت بها المصانع واحدة، فقد حلت النساء محل الرجال في المعامل .  
وبدأت الحكومات جهودا مكثفة لتدعيم التعاون بين الإدارة والأفراد لتحقيق المصلحة المشتركة للطرفين، وتم توجيه المنظمات إلى تعيين أخصائيين لشؤون الأفراد العاملين، وقد بدأ التوسع في إنشاء أقسام إدارة الأفراد في المنظمات الأعمال وتركز اهتمام هذه الأقسام على خلق أجواء عمل مناسبة وتحسين العلاقات الصناعية (2) .

#### • المرحلة الخامسة: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية

عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية حصل توسع في مجال العمل التخصصي أمام إدارة الموارد البشرية، وتقدمت أساليب التعامل، وفتحت مجالات جديدة في ميادين الاختيار والتعيين وتقييم الوظائف وتحديد 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 وتحملها لمسئولياتها وقيامها باعتبارها تخصصا جديدا (3) .

#### • المرحلة السادسة: المرحلة الحديثة

وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل ، فنجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المنشآت نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية 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). وبذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى وظائف المنشأة الأساسية المميزة والواضحة في العصر الحديث، وهي لا تقل أهمية عن وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل... الخ. (1)

2- صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس ، 1994 ، ص40.

3- رفعت عثمان، إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1982 ، ص14

1- مرجع سبق ذكره ص27

## 2.1.1 الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية:

في المراحل الأولى لتطور الفكر الإداري لم تكن هناك حاجة واضحة وبارزة لوجود إدارة متخصصة تعنى بشؤون الموارد البشرية، ومع تطور هذا المفهوم اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الأفراد، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة.

ويرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم. وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الأفراد وكذلك 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 ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل ... ) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنشأة وأصبحت إدارة مسؤولة بحد ذاتها.

وبهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الأفراد فإننا سنتناول فيما يلي مجموعة من التعاريف تبين وجهة نظر الكتاب المهتمين بها، بعض هذه التعاريف لفترة زمنية ماضية نسبياً.

- فأحمد ماهر فعرها (1) " بأنها الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع، بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع لذلك فهي تهتم اهتماماً كبيراً بالوظائف التي تقوم بأدائها هذه الموارد على مستوى رئيس العمال والإدارة الوسطى ومستويات الإدارة العليا"

- كما عرفها سيكوا " بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة، الاختيار التعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض و المرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و أخيراً بحوث الأفراد " (2)

- ويرى بجروس و مايرز " أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي

1- مرجع سبق ذكره ص30.

2- مرجع سبق ذكره ص43.

يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم، وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية (3) "

- و عرفها جرانت و سميث : "إدارة الموارد البشرية مسؤولية كافة المديرين في المنشأة و أيضاً توصيف لما تقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد " - 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".

و رغم الكم الهائل من التعاريف إلا أن وجهة نظر محمد 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 استثماراً، 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 تماماً، 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 وقيادة الموارد البشرية بمعنى أنه يجب إدارتها (1) ."

## 2.1 المطلب الثاني: أهمية ودور وأهداف إدارة الموارد البشرية.

من خلال هذا المطلب سنتناول باختصار أهمية إدارة الموارد البشرية، ودور إدارة الموارد البشرية وخصوصاً في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة، كما سنتطرق إلى أهدافها أيضاً.

### 1.2.1 الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية.

وبشكل عام يمكننا القول إن زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنشأة الأساسية يعود للأسباب الآتية (2) :

أ- اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل، كأحد عناصر الإنتاج الأساسية، والدور

3- مرجع سبق ذكره ص20.

1- مرجع سبق ذكره ص43.

2- مرجع سبق ذكره ص70.

الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية كوحدة مختصة في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل، وفي توجيهه والتأثير عليه.

ب- ظهور النقابات العمالية أضفى أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية، عن طريقها أصبحت إدارة المشروع تعتمد بشكل أساسي ومباشر على هذه الإدارة في رسم العلاقات الطيبة وخلق جو التعاون الفعال والبناء بين النقابة من جهة، وبين إدارة المنشأة من جهة أخرى .

ج- نمو حجم المنشأة نتيجة التطور الفني والتكنولوجي في مجالات الإنتاج، أدى إلى تزايد كبير بل تضخم في اليد العاملة في المنشأة، وهذا أدى إلى زيادة مشاكل العمالة والحاجة إلى وحدة إدارية متخصصة، تقوم بمعالجة هذه المشاكل، ورعاية شؤون العاملين فيها.

د- أن النمو والتطور التعليمي والثقافي سواء عن طريق المدارس أو المعاهد أو الجامعات والراديو والتلفزيون والمجالات... الخ كل ذلك أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما هي عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري ووضع قواعد تستخدم في رسم السياسات التي تتعامل مع الأفراد.

هـ- التدخل الحكومي في ميدان العمل عن طريق القوانين والأنظمة التي تحدد الخطوط العريضة للعلاقة بين إدارة المنشأة والعاملين فيها، زاد من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وأهميتها، وخلق جواً جديداً من التفكير في ميادين العمل، عن طريق مشاركة العاملين في الإدارة، ولقد وضع هذا التداخل على كاهل إدارة الموارد البشرية أعباء جديدة، تتمثل في رسم سياسة التعامل مع العنصر البشري في ظل هذه القوانين والأنظمة، إذ لا يتسع وقت وخبرة مدير والمنشأة لدراستها ووضعها موضع التنفيذ، وهنا تبرز مدى الحاجة إلى خبرة ودراية إدارة الموارد البشرية المتخصصة بمثل هذه الأمور، بحيث تقوم بهذه المهمة نيابة عنهم .

### 2.2.1 الفرع الثاني: دور إدارة الموارد البشرية

من أجل 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، وتتمثل 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 والنصح للإدارة العليا في المنشأة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية. ومن ناحية أخرى فأنها تقدم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في المنشأة وتساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم. وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط، بمعنى أنها لا تملك سلطة البث في مشاكل الأفراد أو اتخاذ قرارات بشأنها، فدورها فقط هو تقديم المقترحات والحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الأفراد في الإدارات الأخرى ولهذه الإدارات حق رفض أو قبول هذه المقترحات.

وهذا الرأي يرتبط بتطبيق مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية للمديرين في المنشأة، حيث أن كل مدير مسؤول عن تنفيذ خطط وأعمال معينة في إدارته، ومن المنطقي أن تترك له وحدة سلطة اتخاذ القرارات داخل إدارته بما في ذلك الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وهو يقوم بأداء ذلك بناء على المقترحات والفتاوى التي تصله من إدارة الموارد البشرية. ويكون دور إدارة الأفراد في هذه الحالة دور المرشد والناصح.

### 2. دور تنفيذي (1):

حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة مثال ذلك إعداد البحوث والدراسات في مجال الأفراد، والاحتفاظ بتسجيلات العاملين، وتقديم الخدمات للعاملين في إدارات المنشأة المختلفة كالخدمات الطبية والاجتماعية.

### 3. دور رقابي (2):

كما تقوم إدارة الموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد، وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمنشأة، وعدم تجاوز المديرين أو مخالفتهم للوائح العمل في المنشأة ويتم ذلك عن طريق طلب إدارة الموارد البشرية بيانات من الإدارات المختلفة، وعادة ما يتم تصميم نماذج خاصة تستوفيها

1- مرجع سبق ذكره ص60.

2- مرجع سبق ذكره ص53.

الإدارات المختصة وترسلها إلى إدارة الأفراد بتحليل هذه البيانات واستخلاص النتائج وتحديد الانحرافات واقتراح أفضل الحلول لعلاج هذه الانحرافات.

### 3.2.1 الفرع الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية.

تهدف إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين و خفض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدل دورانه و الغياب عنه , و ذلك لتحقيق أهداف المنشأة و ضمان استمرارية نشاطها , و العمل على تحقيق أهداف العاملين و إشباع رغباتهم و حاجاتهم , و جعلهم سعداء في عملهم بالمنشأة , و خلق الرغبة لديهم في العمل و بذل الجهود في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة التي تعود بالنفع عليهم وعلي المنشأة أيضا , و هي في سبيل ذلك تقوم بأداء وظائف متعددة تتضمن قواعد و أسس علمية , و إذا أردنا أن نلقي ضوء أكثر على هذا الهدف و على كيفية تحقيقه , و الأنشطة الأساسية التي تسهم فيه , فلا بد لنا من الاعتماد على معادلة مستوى الأداء التي هي :

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة} \times \text{الرغبة.}$$

إذ تسعى إدارة الموارد البشرية في سبيل رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إلى تقوية وتدعيم طرفي المعادلة معا، فلا غنى عن أحد طرفيها، وتحقيق طرف واحد دون الآخر يخل بها، فلا يمكن أن نتصور أداء وكفاءة جيدة بوجود مقدرة فقط دون الآخر يخل بها، لذلك نجد أن إدارة الموارد البشرية تسعى جاهدة إلى تحقيق كفاءة إنتاجية عالية (1) وذلك من خلال وظائف أساسية محددة يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية، على أساس المعادلة السابقة وذلك على النحو التالي :

- **المجموعة الأولى:** هدفها تحقيق وزيادة المقدرة على الأداء، وتشمل على

الوظائف التالية

- 1- **الاستقطاب والاختيار:** وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب (2) .
- 2- **التدريب:** إن عملية إعداد كوادر إدارية من الموضوعات التي واجهت الكثير من الصعوبات والتي يتم التركيز عليها من طرف الإدارة .

1- مرجع سبق ذكره ص62.

2- مرجع سبق ذكره ص73.

**3- تخطيط وتنفيذ البرامج:** يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة، ويتضمن تحديد الأهداف، ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينهما وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ (3) .

- **المجموعة الثانية:** تسعى إلى تحقيق وزيادة الرغبة في العمل، وإدخال السعادة إلى نفوس العاملين، ورفع روحهم المعنوية، وتتمثل هذه الوظائف في:

**1- الحوافز:** وضع نظام سليم للحوافز الاقتصادية والمعنوية، لإشباع حاجات العاملين ضمن نطاق المعقولية وعلى أسس سليمة معتمدة في ذلك على قياس الدافعية الإنسانية في العمل .

**2- المعاملة الحسنة للعاملين:** أو ما يعرف بالبرامج الخاصة بالعلاقات الإنسانية، ترتب على وجود الكثير من البحوث المتصلة بالسلوك الإنساني والاتحادات العمالية ومختلف الأجهزة الحكومية واهتمامها بالقوى العاملة ورعاية مصالحها، مما اضطر الكثير من المنظمات لتطوير برامج العلاقات الإنسانية كمدخل لتحسين العلاقات بين العاملين والأطراف الأخرى (1) .

**3- تقدير جهود العاملين المبذولة:** وذلك باستخدام قياس الكفاءة بحيث يكافأ كل فرد على قدر جهده المبذول في العمل .

- **المجموعة الثالثة:** تسعى هذه المجموعة إلى تحقيق أهداف المجموعة الأولى والمجموعة الثانية، وتشمل على الوظائف التالية :

**1- تخطيط القوى العاملة وتصميم وتحليل الأعمال:** بحيث يتم تحديد احتياجات المنشأة من العمالة في الأمد القريب والبعيد، وتحديد المواصفات التي يجب توفرها في شاغلي الوظائف الشاغرة، لتقوم وظيفة الاختيار بانتقاء أفضل المتقدمين للعمل في المنشأة على ضوء المواصفات المحددة.

**2- تقويم الوظائف:** بعبارة أخرى تصميم هيكل الأجور وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف. كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة (2) .

3- مرجع سبق ذكره ص80.

1- مرجع سبق ذكره ص76.

2- مرجع سبق ذكره ص96.

**3- بحوث الأفراد:** وتهدف إلى القيام بدراسات سلوكية وغيرها، يتم التوصل بموجبها إلى نتائج علمية تساعد الوظائف الأخرى في عملها وأداء مهامها (1) .

### **3.1 المطلب الثالث: مزيج المستخدمين.**

مزيج المستخدمين، تتمثل في مجموع أهم السياسات المتبعة في حدود إدارة الموارد البشرية وتتمثل في التوظيف، التدريب، والتحفيز. ويمكن تلخيصها كما يلي :

#### **1.3.1 الفرع الأول: التوظيف .**

يكتسي التوظيف أهمية بالغة في أي مؤسسة، ويعتبر من المهام الأساسية والرئيسية 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.

#### **- أهداف التوظيف:**

- 1- مما سبق يمكننا استخلاص أهم أهداف التوظيف (2)
- تشجيع مبدأ اشتراك الموظفين في اتخاذ القرار .
- ربط أهداف المؤسسة بالأهداف الشخصية للموظفين وتشجيعهم لتحقيقها .
- استقطاب أكثر العناصر تميزا وترغيبهم ليكونوا أعضاءها وإعدادهم للعمل والاستمرار فيه .
- التعرف على أفضل المترشحين من جانب الخبرة المهنية والقدرة الفنية .
- تحقيق قدر من الاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين الجدد والقادمي بالمؤسسة .
- تكوين قوة منتجة وتتمتع بدرجة عالية من الرضا .

1- مرجع سبق ذكره ص97.

2- مرجع سبق ذكره ص102.

وتعتمد إدارة الموارد البشرية على مجموعة من العوامل كأساس لتوظيف العاملين الأكثر تناسبا مع حاجة المؤسسة وتتمثل هذه العوامل في :

أ. المهارة: وتتمثل في مدى قدرة الفرد العامل على التوفيق والربط بين قدراته العقلية والبدنية، ومع الأعمال المسندة إليه.

ب. الخبرات السابقة: وتتمثل في مجموع المعلومات والخبرات التي اكتسبها الفرد خلال أدائه لعمله، وبفضل هذه الخبرة تسهل عملية الأداء .

ج. مستوى التعلم والدورات التكوينية السابقة: تطبيقا لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب فلا يمكن تعيين صاحب شهادة الابتدائي في منصب محاسب ..... الخ .

د. درجة الاستعداد لتحمل المسؤولية: إدارة الموارد البشرية تسعى دوما لتوظيف أفراد يتحملون أعباء أعمالهم، ويكون هذا الاختيار في المقابلات والاختبارات المختلفة التي تجرى للمتقدمين للعمل .

هـ. القابلية: يعتمد أساس قابلية أداء الفرد للعمل على أساس ما يملكه من معلومات وخبرات سابقة.

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

#### - 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 وبالنسبة 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، وقد يتم التركيز على بعض الخطوات. وتتمثل في (1):

1 .المقابلة التمهيديّة لتقرير الصلاحيّة من ناحية توفر شروط أساسية محددة.

2 . ملء طلب التحاق بالعمل للتأكد من توفر البيانات الأساسية.

- 3 . اختبارات على العمل وضرورة 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 .

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 مهياًة 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 والإدارة .
- ب . دفع الأفراد العاملين في المنظمة لزيادة الإنتاجية والولاء للمنظمة .
- ج . ندعم هذه السياسة احتمالات الاختيار الجيدة بسبب توفر المعلومات الوافية عن الأفراد العاملين .
- د . قلة التكاليف قياساً بالمصادر الخارجية .

هـ . معرفة الأفراد العاملين بضوابط وإجراءات عمل المنظمة .

رغم كل ما ذكر من فوائد ومزايا فإنه لابد من الاستعانة بالمصادر الخارجية لسببين رئيسيين:

- الأول: لجذب كفاءات وخبرات واستعدادات جديدة.
- الثاني: للنقص الحاصل في القوة الداخلية بسبب عوامل كثيرة منها التقاعد، الإقالة ... الخ.

يضاف إلى ذلك أنه لابد من المصادر الخارجية في الوظائف الدنيا .

## 2. المصادر الخارجية :

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

ومن هذه الوسائل الشائعة الآتية (1) :

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

. سوق العمل وأنواع المنافسة .

. سمعة المنظمة وظروفها الشائعة الاقتصادية والاجتماعية .

. درجة تحديد متطلبات العمل والدقة 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 وغالبا 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 وجذب الأكفاء فقط حيث غالبا ما يسعى هؤلاء بجهد إلى الاتصال بالمنظمة صاحبة الإعلان الغامض أو الأعمى. كما وقد تحاول بعض المنظمات من خلال هذا النوع من الإعلانات إلى معرفة عرض العمل والطلب 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 كفؤا ويتمتع بالولاء للعمل والمنظمة والنزاهة والصدق ورغم ذلك فإن هناك بعض المحددات على هذه الوسيلة هي :

. عدم الفصل بين علاقات الصداقة ومتطلبات العمل من المؤهلات .

. غالبا ما تكون التوصية لأقارب ومعارف الشخص الموصي مما يؤدي إلى تشكيل

عائلات داخل العمل بغض النظر عن مدى الكفاءة والقدرة التي يتمتع بها الأفراد المكونين لهذه العائلات وهذا يتنافى مع شروط النجاح في العمل الذي يعتمد على الكفاءة

والولاء كأساس رئيسي .

ج . وكالات الاستخدام: يمكن حصرها في ثلاث نقاط أساسية هي الوكالات العامة

والوكالات الخاصة والاستشارات الإدارية .

أما النوع الأول كثير الانتشار في البلدان الرأسمالية للتقليل من مشكلة البطالة في تلك

البلدان وكذلك توجد في البلدان الاشتراكية للمساعدة على تحقيق التوازن في حركة

الاقتصاد والموارد البشرية، ويكون أساسا لمساعدة الأفراد الباحثين عن عمل والمنظمات

في إيجاد الأفراد المناسبين وهي مؤسسة تابعة للدولة حيث تحتفظ بسجلات بأسماء الأفراد

الراغبين في العمل وبصورة خاصة الأفراد الذين يحملون مؤهلات دنيا

ومهارات قليلة .

أما النوع الثاني فيتمثل في الوكالات الخاصة وهي مكاتب توجد في الغالب في الدول

الرأسمالية والفرق بينها وبين 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 وإدارتها إذا لم يكن

الفرد المرشح للوظيفة والمعين 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

والعليا مثل هذه الوكالات توجد في الغالب في البلدان الرأسمالية شأنها شأن الوكالات

الخاصة .

د . المدارس والمعاهد المهنية والجامعات: إن المعاهد التعليمية والجامعات توفر الفرص

للخريجين الجدد من خلال الخدمات التي تقدمها لهم والمتعلقة بإيجاد أو البحث عن أماكن

العمل المناسبة. ففي البلدان الرأسمالية غالبا ما تكون هناك مراكز للتعيين في جميع

المعاهد المهنية والجامعات تهدف إلى إمداد كافة المؤسسات بمعلومات وافية حول

خريجها ومواصفاتهم وتعد هذه المراكز بمثابة وسيط بين الخريج والمؤسسات التي تتناسب

مع تخصصه وكفاءته ومؤهلاته. ويتم تنظيم هذه العملية في البلدان الاشتراكية بأشكال

مختلفة فقد تتكفل وزارة أو مركز معين بعملية تعيين الخريجين وعليه فإن هذه الوزارة أو

المركز تتجمع لديه كافة المعلومات عن الخريجين من كافة المدارس والمعاهد والكليات

ويقوم بمهمة توجيههم حسب الفرص المتاحة وتوزيعهم على المؤسسات المختلفة .

هـ . الجمعيات والمنظمات المهنية: من الممكن أن تكون هذه المنظمات كمصدر للباحثين عن العمل حيث تقدم خدماتها التي غالباً ما تكون متمثلة بنشر إعلانات في دورياتها وإقامة برامج تأهيلية لمنسوبيها لغرض مساعدتهم على الحصول على عمل ولتعريف المنظمة والمنظمات المختلفة من جهة أخرى .

د . برامج التدريب والتشغيل: تتبنى بعض المنظمات تصميم وإعداد برامج تدريبية عملية لتحسين فرص الاستخدام للأفراد غير المؤهلين أو الذين تنقصهم بعض القبلات وبعد انتهاء مدة البرنامج التدريبي يرشح هؤلاء المتدربين إلى الأعمال الشاغرة والتي تكون في الغالب أعمالاً تتطلب مهارات فنية وعملية ومثال على هذه الوسيلة ما تقوم به مؤسسات التصنيع العسكري في العراق سابقاً وبعض المؤسسات الإنتاجية كشركات الغزل والنسيج .

### 2.3.1 الفرع الثاني: التدريب

لقد تعددت تعاريف التدريب وكل منها يتناول العملية التدريبية من زاوية تختلف عن الأخرى، وسوف نعرض بعض التعاريف التي نراها هامة، وهي 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 والعمال على كسب الفعالية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعلمية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة (2) "

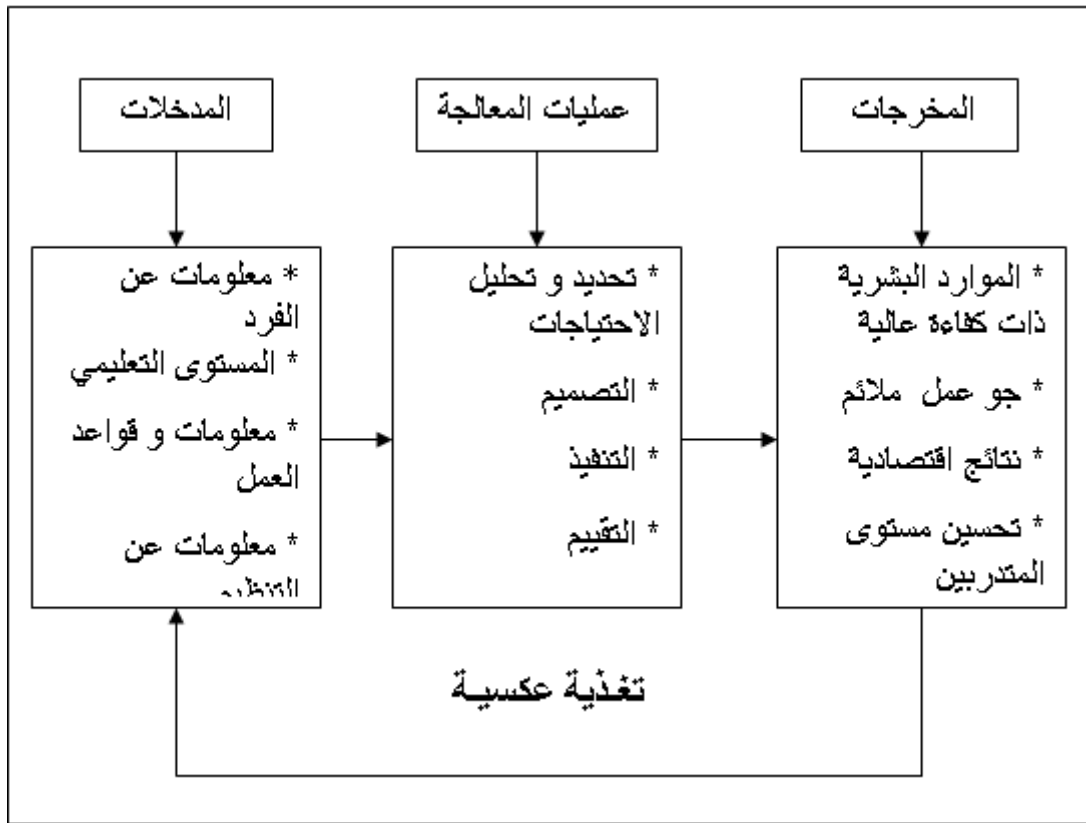
أما على محمد عبد الوهاب عرف التدريب بأنه "عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة \_ حالية أو مستقبلية \_ يطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير (3) ."

ومن وجهة نظرنا فإن هذا التعريف هو الأشمل ومن خلاله يمكننا استخلاص مكونات نظام التدريب موضحة في الشكل التالي :

1- مرجع سبق ذكره ص110.

2- مرجع سبق ذكره ص111.

3- مرجع سبق ذكره ص143.



شكل رقم 01: مكونات نظام التدريب

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2001 ، ص 232.

#### - أهداف التدريب:

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

#### أولاً: 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، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

#### 1. الأهداف الإدارية :

ويعنى هذا النوع من الأهداف بخدمة الإدارة بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى.

1- مرجع سبق ذكره ص123.

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

- أ . تخفيف عبء على المشرفين .
- ب . تحقيق المرونة والاستقرار 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 :

ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج

ومن أهم هذه الأهداف نجد:

- أ . تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها .
- ب . تخفيض حوادث العمل .
- ج . التقليل من نسبة العادم أو التالف . (استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين)
- د . يساهم في معالجة مشاكل العمل .

## 3. الأهداف الاقتصادية والاجتماعية :

وتحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق، وكذلك بالنهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يطيحه التدريب من فرص أفضل للكسب أمام العاملين، وشعورهم بالأهمية والمكانة في المؤسسة .

ويمكن صياغة هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية كالتالي :

- أ . زيادة الكفاية الإنتاجية .
- ب . ارتفاع الربح .
- ج . زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة .
- د . رفع معنويات الأفراد .

## ثانياً: الأهداف المرحلية للتدريب .

وحتى تحقيق الأهداف العامة للتدريب والتي سبق التحدث عنها من إدارية وفنية واقتصادية واجتماعية، يجب أن يتدرج البرنامج التدريبي في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية .

وتتمثل هذه الأهداف في الآتي :

### 1 الأهداف العادية :

- وهذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتدريب مثال ذلك:
- أ. تدريب العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته.
  - 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 وهذا يعطي هذا النوع من الأهداف أهمية كبرى تجعلها تكون الأساس أو القاعدة في هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقه .

### 2 أهداف حل المشاكل :

وتركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة حتى يمكنه مواصلة التقدم والنمو لصالح العمل ككل، وذلك عن طريق :

- أ. إعداد وتدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات .
  - ب. تطبيق أساليب علمية متطورة في علاجها .
- ويمثل هذا النوع من الأهداف المتعلق بحل المشكلات درجة أرقى في المستوى من الأهداف العادية، لأن تحقيقها يتطلب خبرة ودراية بأحوال المؤسسة ككل في التنظيم وظروفه وغيرها، ويتطلب أيضاً قدرة على التشخيص والتحليل بدرجة أعلى مما يتطلب تحقيق الأهداف العادية.

ومن أهداف حل المشكلات نذكر الآتي :

- أ. حل مشكلات العاملين التي تتعلق بانقطاعهم عن العمل في بعض الحالات والتغيب، وذلك بسبب عدم رضا بعض العاملين عن أعمالهم .
- ب. تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتطوير اتجاهاتهم .

ج . الإقلال من تدمير العاملين وشكا ويهم بعد أن دربوا على العمل تدريباً صحيحاً .

### 3 الأهداف الابتكارية :

وتختص هذه المجموعة من الأهداف بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية، نتائج مبتكرة، والغرض الأساسي لهذه الأهداف هو الارتفاع بمستوى الأداء في التنظيم والتقدم به نحو مجالات وأفاق لم يسبق التوصل إليها، وتحقق بذلك تميزاً واضحاً في موقف المؤسسة بالقياس إلى المؤسسات الأخرى المماثلة أو المنافسة، ولذلك تعبر هذه الأهداف عن أعلى مستوى في الأهداف التدريبية .

#### - أنواع التدريب:

لا يوجد نوع واحد للتدريب بل توجد أنواع عديدة وهذا طبقاً للاختلافات في طبيعة التدريب والمجال الذي سيتم فيه والهدف من ورائه وكذلك المستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة . وفيما يلي نقدم أهم أنواع التدريب ونذكر منها:

أ . **التدريب في المراحل الأولى من التوظيف:** بمثابة تعريف وتقديم العمل وينقسم إلى توجيه الموظف الجديد .

- التدريب التخصصي الابتدائي .

- التدريب أثناء تأدية الخدمة .

ب . **التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف:** ويتضمن الأنواع التالية.

- التدريب بغرض الترقية والنقل .

- التدريب بغرض تجديد المعلومات أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة .

- التدريب للتهيئة للمعاش .

ج . **التدريب المهني أو الفني .**

د . **التدريب التخصصي .**

هـ . **التدريب الإداري .**

وتختلف طرق وأساليب التدريب حسب المكان وحسب عدد المتدربين والهدف من التدريب، وأكثر الطرق للتدريب الشائعة الاستخدام نجد التدريب في موقع العمل والتدريب عن طريق ممارسة المهنة، طريقة التعليم للعمل، أيضاً التدريب في بيئة مماثلة للعمل والمحاضرات وعرض الأفلام، وتدوير العمل هو أحدث هذه الطرق .

### 3.3.1 الفرع الثالث: الحوافز.

إحدى أهم السياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية، والتي سوف نتطرق إليها بصورة دقيقة لاحقاً .

#### **4.1 المطب الرابع: تقنيات مراقبة الموارد البشرية.**

قصد الحصول على مردودية أحسن، كان لابد على إدارة الموارد البشرية السعي إلى تطوير مفهومها وأدائها، كل هذا أدى إلى وضع معايير جديدة لمراقبة الموارد البشرية، وأصبحت الاستراتيجية الاجتماعية محوراً للتحليل بتقنيات مختلفة من أهم هذه التقنيات نجد (1) :

- 1 . ميزانية الموارد البشرية .
- 2 . لوحة قيادة الموارد البشرية .
- 3 . مراجعة الموارد البشرية .

#### **1.4.1 الفرع الأول: ميزانية الموارد البشرية.**

فكرة تقديم ميزانية اجتماعية متوازنة مثلها مثل الميزانية المالية، تعبر بشكل واضح عن مدى التطور الكبير والسريع بالنسبة إلى حجم الإنسان ووضعيته الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة. حيث لا نجد أحسن من الميزانية الاجتماعية للجمع بين النظام الاجتماعي والنظام 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 وسوناطراك .

أما في البلدان المتطورة فإن عملية إعداد الميزانية الاجتماعية أمر مفروض عن طريق القانون، ولنأخذ 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 والسنتين السابقتان لها "

1- مرجع سبق ذكره ص 137.

## 2.4.1 الفرع الثاني: لوحة قيادة الموارد البشرية.

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

لوحة القيادة هي مجموعة المؤشرات يتراوح عددها بين الخمس إلى عشر مدرجة وتسهل للمسير معرفة حالة تطور النظام الذي يقوده وتحديد النزاعات التي تؤثر على أفاق الموافقة لطبيعة الوظيفة(2)

وتمر 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:** ويجب اختيار العناصر الأساسية التي تعبر عن هذه الأهداف كعدد العمال، الكميات المباعة، الكمية المنتجة .

3 . **تحديد المعايير:** ولابد من تحديد أدق لهذه المعايير بالنسب .

4 . **اختيار المؤشر:** حيث يسمح هذا المؤشر بقياس تطور المعيار .

ويمكن تقديم لوحة القيادة في الشكل التالي :

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

1- مرجع سبق ذكره ص140.

2- مرجع سبق ذكره ص128.

جدول رقم 01: شكل لوحة القيادة

Claude lazaro ; contrôle de gestion ; 5éme Edition ; duo ; France ;  
2001 ; p 577.

وهناك عدة أنواع للوحة القيادة، وفي نطاق بحثنا فإن لوحة القيادة الموارد البشرية هي التي تقوم إدارة الموارد البشرية بإعدادها، ونادرا 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 وسياسات مالية والتطبيق الميداني عن طريق الدراسة الميدانية المرتبطة بالجوانب الموارد البشرية .

### 3.4.1 الفرع الثالث: مراجعة الموارد البشرية.

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

ومن خلال عملية مراجعة الموارد البشرية، تتمكن الإدارة من تعديل أو تغيير الاستراتيجية المطبقة، وذلك وفقا لحاجتها.

### - الفرع الرابع: عملية الهندرة (1) .

#### - تعريف الهندرة :

هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل وإعادة هندسة إدارة الأعمال بصفة جذرية من اجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والإتقان وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسات والمنظمات بإعادة هندسة نظم أعمالها. وقد نشأت الهندرة في أوائل التسعينات كأداة مساعدة وأداة رئيسية جديدة للفكر الإداري ويقوم هذا المدخل والمبدأ على نبذ وتغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة

قراراتها على أساسها والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة تناسب القرن الحادي والعشرين.

ويرتكز هذا المدخل والمبدأ على مفهوم العملية التي تعني مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء ما له قيمة للمواطن والزبون والمستفيد والمتعامل مع المؤسسة.

#### عناصر الهدرة:

- إعادة التفكير في الأساسيات.
- إعادة التصميم الجذري.
- تحقيق تحسينات متميزة.
- الطموح والثورة على القديم.
- التوجه نحو دراسة العمليات وليس الجزئيات الفرعية.
- كسر القواعد وتحطيم التقاليد الموروثة.
- الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات.

#### مبادئ الهدرة:

- التنظيم على أساس النتائج وليس المهام.
- معرفة الأشخاص الذين يستعملون مخرجات العملية.
- تصنيف عمل تشغيل المعلومات إلى الأعمال الحقيقية التي تنتج المعلومات.
- التعامل مع الموارد في كل أنحاء المنظمة.
- إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة إلى المواطن.

- وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل.
- الحصول على المعلومات من المصدر المناسب.
- معرفة نقاط الضعف من الجذور.

#### مفاهيم الهدرة:

- إعادة التفكير في العمل.
- اشتراك شبكات الحاسب الآلي في قواعد المعلومات المركزية.

- معالجة المعلومات في موقع مستخدميها.
- جعل المواطنين والعملاء جزء من نظام المعلومات الإلكتروني.
- تمكين المستفيد من الخدمة والحصول عليها بنفسه.
- الاحتفاظ بعدد مناسب من الموارد البشرية.
- الخدمة الذاتية.
- الاحتفاظ بالموظفين الأقل تكلفة والأعلى كفاءة.
- تقديم الرعاية الصحية.
- إقامة فرق تنمية وتطوير ذات تخصصات شاملة.
- الاستغناء قدر الإمكان عن العمل الورقي.
- الاستغناء قدر الإمكان عن المكاتب.
- الاستغناء عن القيود الرقابية.
- الاستخدام الفعال لشبكة الاتصالات بدلاً من السفر والتنقل.
- وضع آلية لكشف الأخطاء ومراقبة الحالات الاستثنائية في نظام المعلومات .
- تفويض السلطة إلى الفرد المسؤول عن إنجاز العمل.
- الاهتمام الدائب بطلبات الزبائن وآراء المواطنين.

#### فوائد ونتائج وتغييرات الهندرة:

- تغيير وحدات العمل من الأقسام إلى الفرق العملية.
- تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الأبعاد المتعددة.
- تغيير دور الفرد من المراقب إلى الداعم.
- تغيير العمل من التدريب إلى الثقافة.
- تركيز مقاييس الأداء من النشاط إلى النتائج.
- تغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة.
- تغيير القيم من قيم وقائية إلى قيم إنتاجية.
- تغيير المدراء من مشرفين إلى مدربين.
- تغيير الهيكل التنظيمي من هرمي تراتبي إلى مستوي.

## إعادة هندسة الموارد البشرية:

وتتم عبر النقاط التالية:

- إقامة الفرق ذات الأداء العالي وخاصة هنا الطرائق اليابانية .
- وضع خطط للعمليات الجديدة السهلة وتجنب الصعبة المعقدة.
- رقابة الروح المعنوية وقياسها.
- بناء قدرات جديدة في الموارد البشرية واستثمارها بالشكل المناسب والصحيح.
- إعادة النظر وهندسة القوانين والتشريعات والمراسيم.
- إعادة هندسة النظم واللوائح والإجراءات وتبسيطها.
- إعادة هندسة التصاميم وطرائق التحفيز ومفاهيم القيادة.
- إعادة هندسة مساحات سوق العمل والبيانات الديمغرافية.
- إعادة هندسة أساليب إعداد وتسمية المديرين.

## 2. 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.

### 1.2 المطب الأول: تعريف وأهمية التحفيز.

#### 1.1.2 الفرع الأول: تعريف التحفيز.

الباحث في مجال التحفيز يجد نفسه حائراً أمام الكم الهائل من التعاريف، فكل باحث يرى التحفيز من زاوية مختلفة ومن مصادر ونظريات متباينة، ولكن كل هذه التعاريف أو أجملها يتطرق إلى موضوع الدوافع والحاجات، وفيما 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 نمه إن كان شراً.

- فمن الأصل الأول: قول الله تعالى: [وسارعوا إلى مغفرة من ربكم..] ال آية 123 /آل

عمران - [.. فانفروا ثبات أو انفروا جميعاً] النساء 71، وقوله تعالى: (.. لا يسخر قوم

من قوم..] الحجرات /11. [.. ولا يغتب بعضكم بعضاً] الحجرات /12، وقول النبي

صلى الله عليه وسلم (أحرص 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 فنعماً 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 صلى الله عليه وسلم 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 رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج. والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع (1) ."

أما أحمد ماهر فقد عرف الحوافز "بمثابة المقابل للأداء المتميز. ويفترض هذا التعريف أن الأجر أو المرتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة 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 وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض أيضاً يزيد عن الأجر. (2)

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

ويعرف ديوك الحوافز على أنها "العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم". كما وعرفت على أنها "أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد أداءهم كما ونوعاً أو أحدهما." (2)

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

1- مرجع سبق ذكره ص157.

2- مرجع سبق ذكره ص67.

3- مرجع سبق ذكره ص100.

سلوك الأفراد العاملين وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كما ونوعا بهدف تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم (1) .

### الحاجات الدوافع وعلاقتها بالحوافز .

لأجل وضع نظام فعال للحوافز في المنظمة، فإنه يجب أن يكون هنالك فهم كامل لحاجات الأفراد العاملين فيها، وذلك لتأثير هذه الحاجات على سلوك الأفراد ونشاطهم. فالحاجات عادة تولد نوعا من التوتر يدفع الفرد باتجاه أحداث سلوك معين للتقليل من حدة هذا التوتر، وتهدف التصرفات السلوكية إلى إشباع الحاجات الإنسانية. يمكن تعريف الدوافع بأنها عبارة عن الرغبات والحاجات وأي قوى مشابهة تسيير وتوجه 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. وبعبارة أخرى فإن الدافعية هي كل ما يتعلق بتلك القوى التي تحافظ على أو تغير اتجاه طبيعة وشدة سلوكها، وكذلك يمكن النظر إليها على أنها نتاج لعمليات داخلية أو خارجية عند الفرد، تثير حماسه وإصراره واندفاعه للقيام بعمل معين. إن الدافعية قوة وميل تحرك الفرد بطريقة محددة مرتبطة بهدف ما.

فالسلوك الإنساني الذي تحركه الدوافع سلوك هادف. وعندما يبحث المديرون بشكل عام، ومديرو الأفراد بشكل خاص، الدوافع فإنهم يهتمون بقضايا ثلاث أساسية هي:

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

### عوامل ضعف التحفيز والدافعية.

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

1- عدم الاستقرار .

2- الإذلال وسوء المعاملة.

3- الآمال الكاذبة.

4- الروتين.

- 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 والدوافع، وهذا ما سنراه لاحقا .

### 2.1.2 الفرع الثاني: أهمية التحفيز.

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

1. تحقق نظم الحوافز الكفؤة زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة من خلال الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالاختيار الصحيح والدقيق للحوافز سواء المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته .
2. تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة، ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في حجم قوة العمل
3. تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته .
4. تقليل كلف الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في وقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.
5. تتحقق حالة الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز، وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإخفاص قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية وغيرها.

1- مرجع سبق ذكره ص160.

## - المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التحفيز.

يمكن تقسيم هذا المطلب إلى فرعين، الأول أهداف التحفيز والثاني 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 والذي يخص نظام حوافز الصناعة أساساً، وتتمثل أهداف النوع الأول في النقاط التالية :

1. المساعدة في دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية في كل مواقع العمل بما يحقق الأهداف المخططة .
2. المساعدة في دفع العاملين إلى ضبط التكاليف وترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج، والحرص على صيانة الآلات والمعدات.
3. المساعدة في دفع العاملين إلى تنمية المبيعات وتأكيد القدرة التنافسية، وتحسين المركز التنافسي للشركة باطراد.
4. المساعدة في دفع العاملين على الالتزام بسياسات ونظم الجودة الكاملة، والتحسين المستمر للعمليات، وتنمية التعاون الفعال فيما بينهم.
5. المساعدة في دفع العاملين للعمل على تخفيض الوقت وتسريع الأداء في جميع المجالات دون التضحية بالجودة وعناصر الأداء الأخرى.
6. المساعدة في تحقيق الأرباح المتزايدة للشركة وتحسين العوائد لأصحابها (1) .  
أما النوع الثاني يستهدف في الأساس إلى تحقيق ما يلي :

1. تحقيق خطط الإنتاج لكل فترة بحسب توقعات السوق أو طلبات العملاء طبقاً لنوع المنتجات.
2. تحسين معدلات استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة.
3. ترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.
4. ترشيد استخدام الآلات والمعدات وتخفيض الأعطال.
5. تخفيض الوقت في العمليات الإنتاجية بتقادي الأعطال وتسريع الأداء نتيجة لتحسين المهارات واتباع سلوك الأداء الإيجابي.

1- مرجع سبق ذكره ص 161.

6. تخفيض التكاليف في كافة مراحل العمل وصولاً إلى تخفيض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة في المتوسط.

7. تحسين التصميمات، تطوير وتحديث مواصفات السلع المنتجة.

8. تحسين معدلات جودة المنتجات، والالتزام بنظام الجودة الشاملة في كافة مراحل الإنتاج وقطاعات العمل بالمصنع.

9. تحقيق الترابط والتنافس على مستوى العمليات الإنتاجية وفيما بينها وبين العمليات المساندة (المخازن، المشتريات، الموارد البشرية، الحسابات) وفيما بين الجميع والعمليات التسويقية.

10. تحسين الحالة المعنوية للعاملين وتأكيد التقدير لجهودهم وحثهم على المشاركة الإيجابية في تحقيق إنجازات متميزة.

## 2.2.2 الفرع الثاني: مبادئ التحفيز.

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

1. جعل حاجات الأفراد تتطابق مع مهام التنظيم وواجباته (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 ووعي بأن تجد قواسم مشتركة بين المصالح العامة والحاجات للعاملين وهذا بحد ذاته يعتبر حافز لزيادة الإنتاجية، وفي هذا المجال هناك بعض المقترحات والسياسات التي يمكن اتباعها لتحقيق هذا المبدأ.

- التوصية بترقية من يقوم بعمله على أكمل وجه وبكفاءة عالية وانضباط 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 ألا تسمح للأفراد بالذهاب إلى الراحة دون أن يكونوا قد اتوا القيام بواجباتهم كاملة دون تأجيل .

- 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 " والذي هو في الواقع الأمر يعكس مصالح الأفراد مجتمعين، وأن هناك قواسم مشتركة كثيرة للفرد مع الواجب المعطى له.

2. مكافأة سلوك الفرد والجماعة والذي يدعم مهام التنظيم (1) .

القائد عليه أن يخصص مكافآت متنوعة الأشكال لأعلى مجموعة ممن قاموا بواجباتهم على خير وجه، والذين ساهموا حقيقة في نجاح التنظيم والمكافآت يمكن أن تكون أشياء ملموسة، ويمكن أن تكون إطراء، وكل ذلك له تأثير نفسي كبير في عملية التحفيز سواء على مستوى الفرد أو الجماعة. ومن أمثلة ذلك نذكر :

- استخدام الإجازة كمكافآت سواء على مستوى الفرد أو الجماعة في التنظيم عندما يكون مستواهم ممتاز في التفقيش السنوي العام .

- استخدام المديح والإطراء الشفهي بشكل فردي عندما يكون الفرد قد أحسن عملا بشكل مميز واستخدم القيم الصحيحة والسلوك، المعرفة، المهارات المطلوبة .

- كافي من يعمل، يدرس أو ينجز واجب صعب ويبدل فيه كل جهوده ويحاول أن يسعى لزيادة مسؤولياته .

3. إرشاد أو معاقبة الأفراد الذين يتصرفون بطريقة تتعارض مع مهمة التنظيم ومهامه ومقايسة (2) .

و الواقع أن هذا المبدأ ضروري في بعض الأحيان للأفراد الغير مهتمين و غير مكثرئين 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 لابد من استخدام القطب الأخر من أساليب التحفيز و التعزيز هو أسلوب العقاب , و قد استخدم علماء النفس هذا البداء و نقيضه لإثارة السلوك وأحداثه كأحد وسائل التعليم و قد عرفه علماء النفس بأسلوب " الثواب والعقاب " و يمكن للقائد في هذا المجال استخدام 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 .

1- مرجع سبق ذكره ص170.

2- مرجع سبق ذكره ص156.

4. كن مثلاً أعلى في كل الأشياء (1) .

تقيد القائد بالتعليمات والمعايير وأخلاقيات السلوك العام والانضباط بشكل مثالي يجعله مثل أعلى للأفراد ومرجع لهم يقلدوه ويقتدوا أثره، وهذا ينطبق على التقيد بالدوام واللباس وأسلوب المخاطبة والإشراف والمتابعة.. الخ .

القائد الذي يبدو غير مهتم يعكس عدم اهتمامه على الأفراد التابعين ويؤثر بالتالي على معنوياتهم وواجباتهم اليومية ويؤدي كل ذلك إلى التسبب والفوضى وما يعكسه ذلك في المحصلة النهائية على مستوى الضبط والربط والطاعة والتقيد بالأوامر والتعليمات الصادرة .

5. طور المعنويات في وحدتك .

المعنويات تتأثر بشكل كبير بنظام التعزيز في التنظيم، فالمعنويات العالية تقوى وترفع من وتيرة نشاط الفرد وطاقته العقلية والجسمية 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 والاندفاع والأمل في نفوس الآخرين .

6. جعل التابعين في تحدي مستمر مع المشاكل الصعبة.

هذا المبدأ ينمى الإصرار والإيمان بالأهداف، التدريب هو أحد أساليب تحفيز السلوك، لأن المعرفة والمهارة بحد ذاتها تقهر التردد والخوف وتجعل الفرد ذو معنوية عالية وإحساس بقدرته على مواجهة مع الأحداث والأشياء .

القائد الذي يجعل تابعيه يواجهون المشاكل بأنفسهم ويحاولون أن يطوروا الحلول المناسبة عليه أن يحفزهم بطريقة إيجابية لأن الفرد بطبيعته يسعى إلى أن يثبت أهليته وقدرته على معالجة المشاكل التي تصادفه، من هنا فإن القائد عليه أن يوضح مهام التنظيم وواجباته وأن يكون مفهوم من قبل الجميع حتى يستطيع الأفراد أن يطوروا حلولاً للمشاكل التي تعترضهم باتجاه تحقيق مهمة التنظيم وبشكل لا يتعارض مع التعليمات والقوانين والأنظمة الصادرة بهذا الخصوص .

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

الاشتراك في التخطيط عامل مهم من عوامل التحفيز لأن الأفراد يشعرون بأنهم يشاركون في حل مشاكلهم وأنهم جزء من عملية صنع القرار وهذا بالتالي يطور عامل

الاتصال بين القادة والمرؤوسين ويجعل الأمور أكثر وضوحا بالإضافة إلى أن المشاركة تؤدي إلى تماسك المرؤوسين وتجانسهم أكثر فأكثر .

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

الأشياء التي تبدو بسيطة وغير مهمة لك كقائد قد تكون حرجه ومهمة للتابعين، فبعضهم قد يكون لديه مشاكل عائلية مالية، أو قانونية. فيجب الشعور معهم ومساعدتهم في كافة الشؤون العائلية والشخصية، هناك الاتجاهات التي يمكن للقائد السير بها لتحقيق هذا المبدأ مثل :

. أن يكون لديه برنامج لاستقبال العمال الجدد في التنظيم .

. مساعدة الأفراد ماليا وقانونيا في حل مشاكلهم .

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

والجماعات المرؤوسة .

. القيام بعملية الإرشاد والتوجيه لحل المشاكل التي تعترضهم .

. إعطاء أهمية من قبل القائد لمشكلة الفرد وكأنها مشكلة القائد نفسه وخلق إحساس

لدى الفرد بأنه موضع اهتمام وأن مشكلته تأخذ حيزا ومساحة في تحفيز القائد .

9. اجعل المرؤوسين متأكدين بأنهم موضع عناية وأنهم يملكون الأدوات التي تساعد على

النجاح (1) .

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 اكثر تأثيرا من الجوانب المادية في حياة

الفرد .

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

. تأكد بان مرؤوسيك في وضع نفسي جيد .

. العناية الصحية للعاملين .  
. توفر المرافق الصحية الجيدة وتوفير وسائل النظافة .  
. مساعدة المرؤوسين على حل مشاكلهم الشخصية وأن يكون القائد مفتوح العقل والقلب  
لسماعها .

#### 10 . تبليغ العاملين بالمهام .

هذا المبدأ يؤكد أسلوب الاتصال المفتوح والواضح بين الرئيس والمرؤوسين لتوضيح  
وشرح المهام الموكلة وكيفية تنفيذها من المجموعة كفريق واحد، وحتى نحافظ على  
استمرارية اطلاع المرؤوسين على المهام والأهداف المطلوب تنفيذها لا بد من اتخاذ  
بعض الإجراءات الضرورية التالية :

. عمل نقاشات واجتماعات على فترات زمنية مع المرؤوسين للحديث عن المهام  
والأدوار والواجبات ومسالك تنفيذ المراحل .

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

. محاولة توزيع الأدوار والواجبات حسب اختصاص كل مجموعة للتدريب عليها

وإتقانها بشكل جيد .

#### 11 . استخدام أساليب ضغط إيجابية باتجاهك كقائد وبتجاه التنظيم (1) .

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

#### 12 . تجنب استخدام الإحصائيات كوسيلة رئيسية في تقييم التنظيم وتحفيز التابعين (2) .

القائد في تعامله مع المرؤوسين يجب أن يأخذ بعين الاعتبار انه يتعامل مع بشر وكثير  
ما تخطئ لغة الأرقام في تفسير كثير من الأمور التي تتعلق بالأهداف ووسائل تحقيقها  
وطبيعة العلاقات داخل الجماعة والرغبة في العمل ... الخ .

#### 13 . اجعل وظائف التابعين على شكل تحدي وإثارة وذات معني قدر الإمكان .

يجب التعامل مع الفرد ككتلة من الأحاسيس والمشاعر والقدرات البناءة وليس كآلة لأن  
هذا يساعد على الإبداع. والقائد هنا يمكنه تحقيق هذا المبدأ باتباع جملة خطوات منها:

1- مرجع سبق ذكره ص185.

2- مرجع سبق ذكره ص157.

. تفويض السلطة والمسؤولية والإدارة إلى التابعين .  
. تأكد من أن التابعين والذين أعطوا المسؤولية يعرفون تماما ما هو مطلوب منهم  
وماذا تتوقع منهم أيضا .  
. اشعر التابعين انهم مسؤولون عن تحقيق الأهداف والمعايير في الوحدة بنفس درجة  
مسئوليتك كقائد .

. اعمل على زيادة مسؤوليات الأفراد الذين لديهم القدرات والإمكانات المميزة .  
14 . لا تحكم أو تتقبل أي شكل لحكم مسبق بالحديث أو السلوك في وحدتك .  
الأحكام المسبقة والتي تتم بالفعل . السلوك . أو بالحديث لها تأثيرات سلبية وتتناقض مع  
المبادئ التي يبني عليها نظام العمل لأنها تتناقض مع العدالة والأخلاق ومزايا السلوك  
السوي، كذلك تأثيرها السلبي على التحفيز . فهي تدمر أنظمة الحوافز المستخدمة لتعزيز  
السلوك وتؤثر على تماسك الجماعة وتفاعلها .  
بهذا المبدأ نكمل المبادئ الأربعة عشر للحوافز، ولتحقيق هذه المبادئ لأبد من استخدام  
أدوات إيجابية وإكراهية، إلا أن من أكثر المشاكل تعقيدا، والتي تصادف القادة هي أن  
يحاول التوفيق في استخدام مبدئين يختلفان في المعنى إلا أن التطبيق في ارض الواقع  
يجعلهما منسجمين كثيرا .

## 3.2 المطب الثالث: أنواع ونظريات التحفيز.

### 1.3.2 الفرع الأول: أنواع التحفيز.

هناك عدة تقسيمات للحوافز، وكل تقسيم يستند إلى أساس معين أو يهدف إلى إبراز  
جانب معين من الأنواع المختلفة للحوافز . وسنتناول سبعة تقسيمات كل واحد منها يتناول  
الحوافز من جانب معين ووفق أساس محدد للتقسيم، وهذه الأسس والتقسيمات هي كما  
يلي (1):

1 . من حيث ارتباطها بالدوافع : . حوافز أولية.

. حوافز اجتماعية .

. حوافز ذاتية .

2 . من حيث طبيعتها: . حوافز مادية

. حوافز معنوية .

3 . من حيث تأثيرها: . حوافز إيجابية .

. حوافز سلبية .

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

. حوافز غير مرتبطة بالإنتاج .

5 . من حيث أساس حسابها : . حوافز فردية.

. حوافز جماعية.

6 . من حيث قوة تأثيرها: . حوافز فعالة .

. حوافز غير فعالة .

7 . من حيث استمرارها : . حوافز مؤقتة .

. حوافز متكررة .

وفيما يلي سوف نتطرق إليها عنصرا بعنصر .

## 1 . من حيث ارتباطها بالدوافع :

- حوافز أولية: لإشباع الحاجات الأساسية والحاجات الدنيا باعتبارها تقع في أدنى سلم

الحاجات ولا ترتبط بحاجات عليا متقدمة للإنسان .

- حوافز اجتماعية: لإشباع حاجاته الاجتماعية المتقدمة عن الحوافز الأولية .

- حوافز ذاتية: هذا المستوي من التحفيز يكون بعد إشباع الحاجات السابقة، فيفتح

المجال أمام الفرد لنمو احتياجاته .

## 2 . من حيث طبيعتها: تنقسم إلى قسمين حوافز مادية وحوافز معنوية.

- حوافز مادية: فهي تتركز على إشباع الحاجات المتعلقة بالمأكل والملبس والمسكن،

إضافة إلى الحاجات المرتبطة بالأمن والاستقرار الوظيفي، والحاجات المتعلقة بالخدمات

الصحية وتحسين ظروف العمل وغيرها، لذلك فالحوافز المادية تضم مجموعة كبيرة من

الحوافز أبرزها ما يلي :

أ. الحافز المالي يتضمن كل أنواع مختلفة لحالات استلام الفرد للأحوال من منظمته

والمتمثلة في الأجر والمكافئات والعلاوات... الخ، ولكن بلا شك يبقى الأجر هو أبرز هذه

الأنواع المختلفة لاستلام الفرد للنقد .

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

ج. بيئة العمل وساعاته تؤثر بشكل واضح على درجة رضا الفرد وعلى درجة كفاءته في الأداء، لذلك فان وجودها وتوفرها للفرد يشكل حافزا مهما وقويا باتجاه تحسين مستوى الأداء كما ونوعا .

د. الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين فالفرد يوظف كل قواه الفكرية والجسدية لخدمة المنظمة وأداء الأعمال التي يكلف بها باندفاع ورغبة

- حوافز معنوية: حوافز غير مادية تتعلق بإشباع الحاجات النفسية والذاتية، وفيما يلي سنتناول عددا من هذه الحوافز :

أ. الشعور بالاعتزاز بالعمل.

ب. إتاحة فرص للترقية والتقدم.

ت. التقدير والثناء للأداء الكفؤ.

ج. تفويض الصلاحيات والمسؤوليات.

د. المركز الأدبي.

هـ. المنافسة.

و. تحديد المسؤولية بدقة.

ي. معرفة نتائج الأداء.

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

وترتكز في ذلك على حقيقة سلوكية، وهي أن الفرد يميل إلى تكرار السلوك المجزي

الذي يحقق له مزايا وإيجابيات، ويتوقف عن السلوك المحبط الذي يلحق به ضررا أو

سلبيات، وتشتمل الحوافز الإيجابية والسلبية كلا النوعين المادي والمعنوي ... فالمكافأة

حافز إيجابي، وإيقافها حافز سلبي .... والترقية إيجابية وتنزيل الرتبة سلبي .

وتحدث 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 ، فانه يلتزم بالسلوك الوظيفي السليم ... و قد يؤدي استمراره في ذلك

إلى عادة و تطوير ... فيشيع السلوك السليم بين العاملين ، ولكن من جهة أخرى فان

الحوافز السلبية قد تشجع جوا من العدائية بين الإدارة و العاملين ... أو تسبب عدم تعاون هؤلاء مع الإدارة ... أو تؤدي إلى إحباطهم أو تقصر جهودهم على كيفية تقياد العقاب و عدم توجيه جهودهم نحو الابتكار و التطوير . (1)

**4. من حيث أسلوب تقديمها:** وتتمثل في حوافز مرتبطة بالإنتاج وحوافز 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 والوطنية .

**5. من حيث أساس حسابها:** وتشمل حوافز فردية وحوافز جماعية .  
تعتمد الحوافز الفردية على أداء الفرد ومنه يمكن للفرد أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة التي غالبا ما تكون مادية، وبشكل عام فان هناك طريقتين أساسيتين لاحتساب الأجر للعاملين، وسنتاولهما باختصار:

أ. طريقة دفع الأجر 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 (1) :

- 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 والولاء .

ب. زيادة التعاون بين الأفراد .

ج. تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة .

د. إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة .

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 والأداء سعيا لمكافأة الأداء فوق المتوسط بسرعة وبطريقة 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 وقتاً طويلاً، كما أنه يحكمها كثير من القيود الأخرى (2) 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 وتنتهي هذه الحوافز بمجرد انتهاء تلك الفترة أو المرحلة، والعكس صحيح بالنسبة للحوافز المتكررة، ومن أمثلة هذه الحوافز نجد :

- المشاركة في الأرباح (3): ويستفيد منها غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة من أرباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين. ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد. ويتم التوزيع نقداً، مرة واحدة، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة .

- ملكية العاملين لأسهم الشركة: ويمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية قرباً من المشاركة في الناتج والأداء 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.

وهناك أنواع أخرى كثيرة، وما تم عرضه هو أشهرها، ولكن لا حدود للابتكار في أنواع الحوافز، وذلك حسب احتياجات العاملين، وطريقة العمل، ومشاكل الأداء، وهدف المنظمة. ومن أمثلة هذه الحوافز الأخرى ما يلي: مكافأة استثنائية عن عمل طارئ متميز ورحلة مجانية، وعمرة أو حج، سيارة، أجهزة منزلية أدوات شخصية، وخطابات الشكر، الدروع وكؤوس الامتياز، .....الخ.

2- مرجع سبق ذكره ص170.

3- مرجع سبق ذكره ص125.

## 2.3.2 الفرع الثاني: نظريات التحفيز.

### - نظريات التحفيز:

تسعى المؤسسات إلى تطوير النتائج، لذلك كان لابد أن تدرس محركات السلوك والنشاط، وبالتالي إلزام وجود نظام حوافز خاص بها، لأن ما يطبق في مؤسسة أو شركة معينة أو على مستوى إدارة معينة لا يمكن تعميمه وذلك لعدة أسباب منها اختلاف الأفراد واختلاف الحاجات وبيئة العمل والقيادة ومادة العمل ... الخ الإنتاج وفيما يلي بعض أهم النظريات :

### - نظرية الحاجة لماسلو:

مستويات حاجة التي تولد الدوافع حسب نظرية ماسلو

## حاجة تحقيق الذات

## حاجات التقدير والاحترام

## حاجات الانتماء والميول

## حاجة الأمان

## الحاجات الفسيولوجية

شكل رقم 02: مستويات حاجة التي تولد الدوافع حسب نظرية ماسلو

المصدر: [www.ishraf.gotevot.edu.sa/reading/motivation.htm](http://www.ishraf.gotevot.edu.sa/reading/motivation.htm)

إن ماسلو رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتتدرج 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

2. الحاجات إلى الأمن :

يعتمد تحقيقها على مقدار الإشباع المتحقق من الحاجات الفسيولوجية فهي مهمة للفرد فهو يسعى إلى تحقيق الأمن والطمأنينة له ولأولاده كذلك يسعى إلى تحقيق الأمن 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 .

### 3. 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 .

### 4. 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 ويجعل الاستفادة منه محدودة ويخلق مشكلات بين الفرد والتنظيم.

### 5. 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.

### - نظرية دوجلاس وماك جريجور (1): (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 نفسيتهم، 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 يحب 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 المحبب 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 كالاتي :  
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. أحياناً لا يهتمون بسياسة المؤسسة ويسير كل واحد منهم بمفرده.

### - نظرية ذات العاملين لهرزبرج (1) :

في محاولة قام بها هرزبرج ومجموعة من الباحثين في أوائل الستينات، لتنمية نظرية العاملين للدافعية، قام بمقابلة عينة مكونة من مائتي فرد من المهندسين والمحاسبين. وقد طلب هرزبرج من أفراد العينة أن يتذكر وبعض المواقف التي شعروا فيها بالرضا والدافعية والحماس في عملهم، وبعض المواقف الأخرى التي شعروا فيها بعدم الرضا وعدم الحماس والدافعية في عملهم، ثم طلب منهم تحديد مسببات شعورهم في الموقفين.

وقد كانت مفاجأة لهرزبرج عندما أكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين ومختلفتين

تماماً ترتبطان بالنوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا، وعدم الرضا)، فما

توصل إليه كان نقيضاً للنموذج التقليدي للرضا والدافعية. حيث كان ينظر إلى الرضا

كبعد واحد يقع في مدى يتراوح بين الرضا وعدم الرضا .

فوفقاً 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

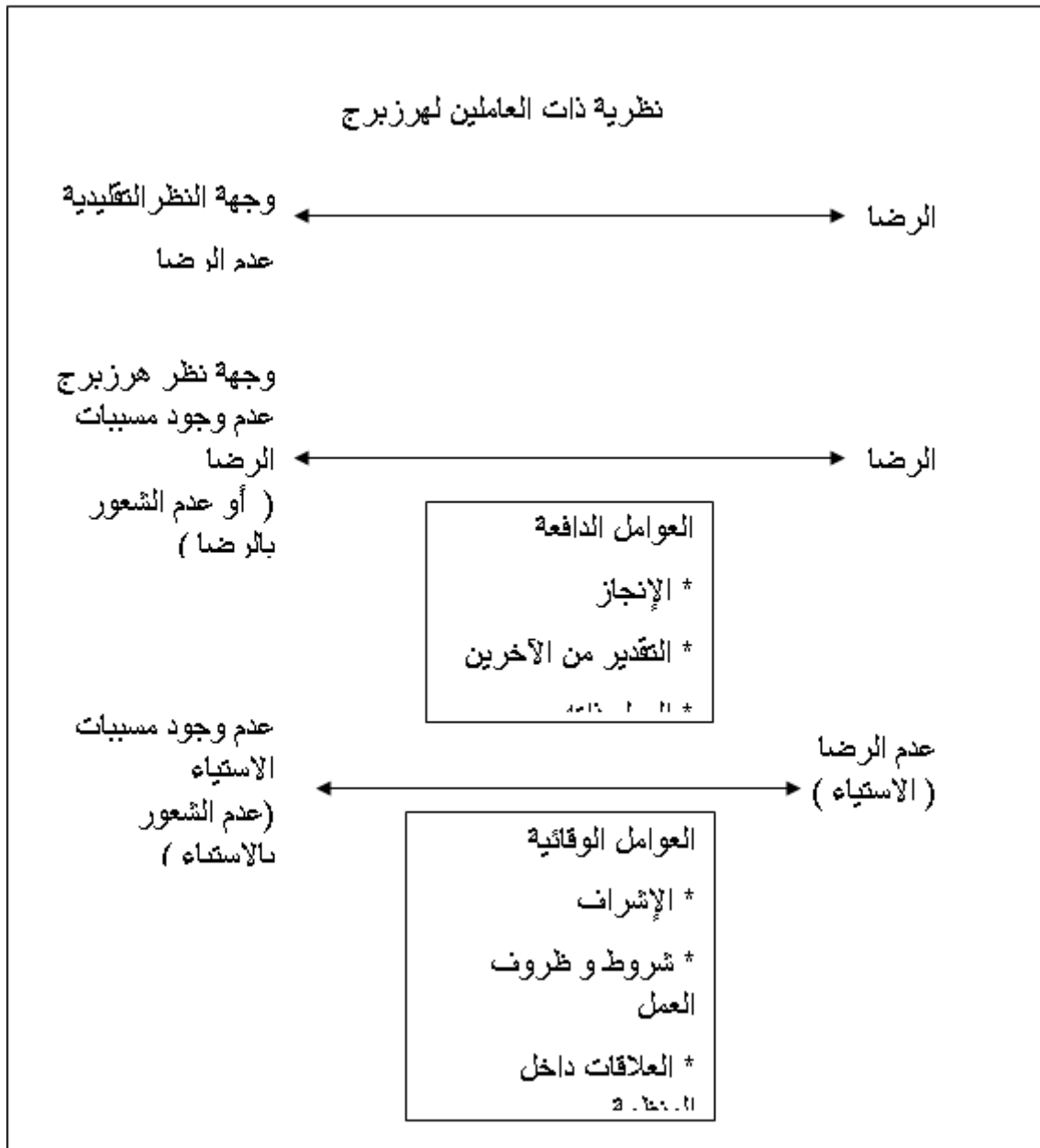
على تقدير الآخرين، ويوضح الشكل التالي (نظرية ذات العاملين لهرزبرج) أن الرضا في

النموذج التقليدي كان يمثل بعد واحد يتراوح بين الرضا وعدم الرضا. أما بعد أبحاث

هرزبرج ووفقاً 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.



شكل رقم 03: 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. وبهذا فالنظرية هذه تقوم على أساس أن تحقيق رضا الفرد مرتبط بتحقيق مطلبين من مطالب الطبيعة الإنسانية :

الأول: حاجة الإنسان إلى تجنب المعاناة والألم .

الثاني: حاجة الإنسان إلى الترقى والتقدم .

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

- 1 . التشكيك في مدى صدق النظرية إلا إذا ما تم اختبارها بطرق وأساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي استخدمها هرزبرج ومؤيديه .
- 2 . عدم تعبير وتمثيل، عينة البحث للمجتمع، حيث شملت فقط مهندسين ومحاسبين .
- 3 . لم تأخذ النظرية في اعتبارها الاختلافات الفردية، فمثلا ظهر الأجر في بعض الحالات كمسبب للرضا، وفي بعض آخر من الحالات كمسبب لعدم الرضا، فتأثير العوامل قد يتوقف على عمر الفرد والمستوى التنظيمي الذي يعمل به .
- 4 . لم تحدد النظرية العلاقة بين الرضا والدافعية .

#### - نظرية تايلور . النظرية الكلاسيكية .

تقوم هذه النظرية على أساس وضع معايير ومقاييس دقيقة لأداء العمل باعتماد دراسات الوقت والحركة 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 الأجر المتزايدة تبعا لتزايد حجم ومسؤوليات الأداء يؤدي إلى تحقيق زيادة في إنتاجية الفرد. وبموجب هذا النظام فالأجر الأعلى يقابل الإنتاج الأعلى. وعلى هذا الأساس فالعاملون الذين لا يتجاوز إنجازهم المستوى المحدد من قبل إدارة المنظمة لا يحصلون على حوافز، ومثل هؤلاء العاملين يجب أن تفكر الإدارة إما بتدريبهم أو نقلهم أو الاستغناء عنهم، ووفق هذا التطور فإن هذه النظرية تهمل الجانب الإنساني في العملية الإدارية وتتنظر إلى الفرد وكأنه لا يختلف عن أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى .

(1)

#### - نظرية التوقع:

وفقا لنظرية التوقع، فإن 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. وعلى هذا، فإن النظرية تتضمن ثلاثة متغيرات :

- 1 . الجاذبية (المنفعة): وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله. وهي تتمثل في الحاجة غير المشبعة للفرد.
- 2 . الارتباط بين الأداء والمكافأة: وهي درجة اعتقاد الفرد، بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج المرغوبة.

3 . الارتباط بين الجهد والأداء: 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 ولقد خضعت نظرية التوقع إلى كثير من الدراسات والأبحاث للتأكد من صحتها، كما أنها تتصف بدرجة كبيرة من التعقيد، مما يصعب اختبارها. فهي تفتقد إلى الصدق التجريبي، وأيضا كثير من الإجراءات التي استخدمت لاختبار العلاقات بين المتغيرات لم تتبع أساليب مقدمة للبحث العلمي من وجهة نظر بعض الباحثين، أيضا فان الأفراد نادرا ما يتميزون بالرشد والموضوعية 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 والتفاهم والانسجام بين الأفراد العاملين والإدارة. وهذا يتطلب من الإدارة أن تبذل جهودها للتعرف على رغبات وأهداف الأفراد العاملين ودوافع سلوكهم ومشاكلهم والعمل على حلها أو تذليلها، لأجل أن تضمن اندفاعهم العالي لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية. ومن أبرز المساهمات التي أدت إلى بلورة هذه النظرية أبحاث وتجارب "التون مايو" في مصانع هوث ورون. كما أن دراسة "ليكرت" تقوم على أساس أن المنظمة هي مجتمع إنساني يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة ويشارك في تحقيقها جميع العاملين، رؤساء ومرؤوسين 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 والود والتفاهم بين العاملين والعكس صحيح .

#### - نظرية الإنجاز:

يفهم الحافز هنا على انه تلك العوامل والمؤثرات 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 وبين المستوى المطلوب بلوغه . مستوى الطموح . وهذا ما يطلق عليه المختصون "مستوى الإنجاز" .  
وأن مستوى الإنجاز يجب ألا يكون مستحيلا بالقدر الذي يصعب على الفرد تحقيقه مهما بذل من جهد، وإنما يجب أن يكون معقولا بحيث يمكن الوصول إليه (1) .

#### - الإدارة بالأهداف:

ظهرت حديثا كأحد تكتيكات نظام التحفيز وهي بالتالي استراتيجية جديدة تتبناها كثير من المؤسسات العريقة الرسمية، وتتخلص هذه النظرية بأن الأهداف العامة للتنظيمات يتم تقريرها من خلال المشاورة والمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف العامة والهدف قد يكون خاص أو عام لكنه يجب أن يكون معروف وواضح، وهناك فوائد جمة لهذا النوع من الأسلوب منها :

. أن الفرد يكون لديه تعاريف محددة ومعيره ودقيقة للأهداف والمقاييس توضح مستوى الإنجاز المطلوب لتحقيقها .

. اشتراك الفرد في تحديد وتقرير الأهداف العامة من خلال اشتراكه في المناقشات

والمشاورات المتبادلة بين أصحاب العمل والعمال .

. إيجاد نظام تقييم مبنى على التحصيل والإنجاز ومبنى 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 موقفا يكون فيه رئيس العمل أكثر استجابة لتسهيل ومساعدة

العاملين في حكمة وتقييمه لإنجازهم .

. يخلق هذا الأسلوب موقفا يجعل فيه العاملين أكثر نشاطا ومساعدته وتصحيحا نحو

الإنجاز المرغوب حيث أن ذلك يلبي أيضا حاجاتهم الشخصية .

كما نجد في السنوات الأخيرة كم هائل من النظريات الجديدة في مجال التحفيز كلا منها

تتعقد أكثر فأكثر مع مجال الدراسة النفسية والعلوم الاجتماعية، وتطبيقها على الواقع

يعطي نتائج مختلفة، ولكن تبقى النظريات السابقة أهم النظريات .

1- مرجع سبق ذكره ص211.

## 4.2 المطلب الرابع: عوامل ومراحل تصميم نظام الحوافز

ونجد في هذا المطلب عوامل تطبيق نظام حوافز ومراحل تصميم نظام حوافز.

## 1.4.2 الفرع الأول: عوامل تطبيق نظام حوافز

قصد المحافظة على معدلات الإنتاج وتحقيق زيادة ملموسة فيها، والابتكار والتجديد وتجنب معوقات الإنتاج، تستخدم الحوافز المختلفة. ويعتمد تطبيق منظومة الحوافز على عدد من العوامل أهمها ما يلي (1):

1. إنتاج العاملين كأفراد أو جماعات .
  2. وجود علاقة ترابطية ثابتة بين الإنتاج والمهارة 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 مختصرا، وواضحا، ومفهوما، وذلك في بنوده، وصياغته، وحسابه .
2. التحديد: ويقصد بها أن تكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة .
3. يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل وتحقيق التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أمرا واردا .
4. يمكن قياسه: وجب أن تكون التصرفات والسلوك وأيضا العوائد قابلة للقياس بسهولة .
5. معايير للأداء: أي وضع معايير للأداء والسلوك، وان يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها، وقابلة للقياس كما ذكر .
6. ربط الحافز بالأداء: لابد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز، وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة .
7. التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، وإلا فقدت قيمتها الحافزة .

1- مرجع سبق ذكره ص215.

2- مرجع سبق ذكره ص180.

8. العدالة: تناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء .
9. الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة الأجر .
10. السيطرة: أي سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها، والظروف المحيطة، والموارد التي يستخدمونها، وذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقومون به من أداء محاسبتهم.
11. التغطية الكاملة للأداء: ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإفادة 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، وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست إنفاقا استثماريا .
15. كل العاملين: أن يشمل النظام في وضعه الكامل كل العاملين بالمنظمة .
16. ملموسة وكبيرة: تكون ذات تأثير إيجابي، وقد يحدث العكس عندما يكون الحافز قليلا
17. الاستقرار والمرونة: يجب عدم تعديل النظام من فترة إلى أخرى لمنح فرصة للعامل لتفهمه، وإذا 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 وكيفية مساندة النظام .
21. نظام للتسجيل: حتى يمكن حساب الحوافز بدقة موضوعية .
22. قصد ضمان توسع لقاعدة الرضا والقبول للنظام .
23. بداية قوية ونهاية قوية: يكون النظام التحفيزي قويا في البداية بمساندة الإدارة العليا، وينتهي بالحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز .

## 2.4.2 الفرع الثاني: مراحل تصميم نظام حوافز

إن أي إدارة للموارد البشرية تسعى دوماً إلى تحقيق النظام الأمثل للتحفيز، ولذلك فإنها تأخذ في الحسبان شروط النظام الجيد للحوافز السابقة الذكر، كما تقوم بوضع وتصميم نظام للحوافز، هذا النظام يمكن تلخيصه في أربعة نقاط، وهي كالتالي: (3)

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 مناسباً .  
وفيما يلي شرح مبسط للنقاط السابقة الذكر :

### 1. تحديد هدف النظام :

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً. 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، ومنه فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها. والأهم في كل هذا أنها يجب أن تعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز .  
وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعنى ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقالاً من الإدارات العامة، إلى الإدارات، وإلى الأقسام، وصولاً حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف. ويحقق هذا أيضاً مبدأ المشاركة في وضع النظام .

### 2. دراسة الأداء :

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد، وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي 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. وتأخذ النقطة الأخيرة الشكل التالي :

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

### 3. تحديد الميزانية:

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

- . قيمة الحوافز والجوائز، وتمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز .
  - . التكاليف الإدارية: تغطي بنود مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله... الخ .
  - . تكاليف الترويج: تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية... الخ .
- ويتم تحديد حجم ميزانية الحوافز، حيث يمكن التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز، وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها:

أ . ميزانية ثابتة: وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا، وهي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة، وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج .

ب . ميزانية مرنة: ويعني أن تكون الميزانية متغيرة، وغير محددة سلفا، وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج، وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة، حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين، وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج، وأن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز .

### 4 . وضع إجراءات النظام:

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة. وهي تعنى بتسجيل الأداء، وحساباته، ونماذجه، واجتماعاته، وأدوار المشاركين فيه، وأنواع الحوافز والجوائز، وتوقيت تقديم الحوافز. وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات :

أ . تحديد الأدوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز .

- ب . الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قيم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره 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 وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.
- أسس منح الحوافز :ولكي تكون الصورة واضحة فلا بد لنا من معرفة أسس منح الحوافز، بحيث نجد أن عملية منح الحوافز تكون مبنية على أسس ونلخص أهمها كالتالي (1) :
- معيار الأداء: يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم 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: وهو معيار شائع الاستخدام ويأخذ في الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء .
- تحقيق الأهداف: وهو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

## 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 وطاقاتهم و استخدامها أفضل استخدام، و تطبيق هذه النظم يقودنا إلى تقنيات مراقبة الموارد البشرية و مدى تأثير نظم الحوافز المطبقة على أدائها.

# الفصل الثاني

## تقييم الأداء

## 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 ، و يتم 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 وعناصره وطرق و معايير التقييم المستخدمة في المؤسسات.

## 1. المبحث الأول: أداء الأفراد والعوامل المحددة له.

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقة نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي، ومن هذه الأهمية الكبيرة للأداء الاقتصادي أدركت الدول المتقدمة ذلك وبدأت الدول النامية في التركيز عليه لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية. وفيما يلي إيضاح لأهم مفاهيم الأداء وكفاءته في المشاريع الاقتصادية.

### 1.1 المطب الأول: مفهوم ومحددات الأداء.

#### 1.1.1 الفرع الأول: مفهوم الأداء.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (1) ويعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين. (2)

أما الأستاذ لمين علوي فقد عرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشتمل مفهومي "الفعالية" وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة، و"النجاعة" وهي تخفيض الموارد المستخدمة. (3)

بينما يتميز تعريف ظاهر محمود كلالدة بالشمولية، حيث قال: الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة. (1)

1- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية للدار الجامعية ، 2001.

2- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004 ، ص 143.

3- لمين علوي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير،

جامعة الجزائر، ص 143.

## 2.1.1 الفرع الثاني: محددات الأداء

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام، 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).

ويشير الجهد إلى الناتج من حصول الفرد لأداء مهمته ويعبر عن درجة حماس الفرد لأداء عمله ويقدر ما يزيد العامل من جهده بقدر ما يعبر ويعكس درجة دافعيته لأداء العمل. أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير أو تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة. ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور. ولتحقيق مستوى مرضى من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محددات الأداء. بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل. فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح. وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادتا ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهنا كاحتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات الأزمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا.

الأداء = الدافعية × القدرة × الإدراك.

## 2.1 المطب الثاني: مؤشرات الأداء وخصائصه

لقد تعددت مؤشرات كفاءة الأداء واختلفت أهميتها النسبية حسب النظم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في كل بلد، وعليه يجب أن تكون المؤشرات المختارة ملائمة لطبيعة وأهداف الوحدة الإنتاجية موضوع التقييم، ويمكن تلخيص أهم هذه المؤشرات فيما يلي:

### 1.2.1 الفرع الأول: المعايير:

#### 1. معايير الطاقة الإنتاجية:

إن أهمية هذا المعيار تأتي من كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بين الطاقة الإنتاجية من جهة وبين كل من التكاليف والأرباح والمبيعات من جهة أخرى، حيث أنه كلما ارتفع الإنتاج (أي زيادة نسب الانتفاع من الطاقة)، انخفضت حصة الوحدة من التكاليف الثابتة وذلك من خلال توزيع إجمالي التكاليف على وحدات أكبر في حالة الاستغلال الأمثل للطاقة، ومن ثم التوصل إلى المرونة في الأسعار وزيادة الوحدات المنتجة وتلبية احتياجات المجتمع من السلع والخدمات.

ويمكن التعبير عن الطاقة الإنتاجية بأنها: " القدرة الإنتاجية المتوفرة في المنشأة الصناعية بما في ذلك القائمة المستحدثة والمستبعدة ضمن أسلوب إنتاجي معين، وخلال فترة زمنية معينة، ويتم قياس وتخطيط هذه القدرة عينيا في صورة ساعات عمل أو وحدات إنتاج ".

ولغرض استيعاب هذا المعيار يجب معرفة أنواع الطاقة وهي:

#### - الطاقة الإنتاجية النظرية:

وهي القدرة على الإنتاج بأقصى سرعة وبدون انقطاع، وتتم إذا أنتجت الوحدة الإنتاجية 100% من طاقتها الإنتاجية المحددة، وهذا ما يصعب تحقيقه عمليا لأنه غاية مستهدفة وغير ممكن الوصول إليها لعدة أسباب من جملتها:

1. وجود الوقت الضائع نتيجة الإصلاح والصيانة.
2. التوقفات الناجمة عن كفاءة الأيدي العاملة.
3. الاختناقات 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 والعدد.

5. الانقطاع عن العمل بسبب المرض أو الإجازات بمختلف أنواعها.
6. الأسباب التنظيمية التي قد تعرض سير الإنتاج والانتفاع الأمثل للطاقة.
7. إن هذه السمحات تخفض الطاقة لمستوى يطلق عليه بالطاقة العملية.

#### - الطاقة الإنتاجية العملية (الفعلية):

وهي الطاقة النظرية مستبعدا منها السمحات، ويتراوح مستوى حدود هذه الطاقة ما بين 70% و 80% من الطاقة النظرية، وتخفض إلى أقل من ذلك في البلدان النامية. الطاقة العملية = الطاقة النظرية - السمحات.

والسمحات تعبر عن التوقعات أثناء وعند ونهاية سير العمليات الإنتاجية والتوقف بسبب تغير سرعة الآلات.

#### - الطاقة الإنتاجية القصوى:

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

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

#### - الطاقة المتاحة:

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

#### - الطاقة التصميمية:

ويقصد بها الطاقة الإنتاجية للتجهيزات والمعدات في المنشأة والتي بإمكان المعدات والمكائن إنتاجها حسب تصميمها وفق الشروط الفنية والمتطلبات الأخرى. معنى ذلك إمكانية الانتفاع من هذه المكائن والمعدات بأعلى درجة ممكنة وخلال فترة زمنية معينة.

#### - الطاقة المخططة:

وهي تمثل كمية الإنتاج المستهدف الحصول عليه من السلع والخدمات خلال فترة الخطة. ويتم ذلك استنادا إلى الطاقة التصميمية والطاقة 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.

ويعتبر ذلك مؤشرا هاما في قياس كفاءة الأداء الصناعي ويبين مدى انسجام سير تنفيذ الخطة مع أهدافها، أي استخدامه في متابعة تنفيذ الخطة.

## 2. معايير الإنتاجية:

إن الإنتاجية تستخدم للتعبير عن اتجاهين، هما:

الأول، كمؤشر لقياس كفاءة المنشأة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيها، والذي يعكس درجة استثمار المنشأة لمواردها، وهذا ما يعبر عنه باتجاه الإنتاجية الكلية.

والثاني، كمؤشر لقياس كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المنشأة ودرجة الانتفاع فيه وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية، ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية على أنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي أنها:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

أو يعبر عنها على أنها العلاقة بين الإنتاج ومستلزماته الإنتاجية = الإنتاج

$$\text{(المخرجات)} / \text{(العمل + رأس المال + الأرض + المواد الأولية)}$$

وتتحقق زيادة الإنتاجية الكلية من خلال العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات من خلال ما يلي:

1. عندما تزداد المخرجات بنسبة أكبر من الزيادة في المدخلات.
2. عندما تتخفف المدخلات مع بقاء المخرجات ثابتة.
3. عندما تزداد المخرجات مع بقاء المدخلات ثابتة.
4. عندما تتخفف المدخلات بنسبة أكبر من انخفاض المخرجات.

وبالنظر لصعوبة القياس لجميع المدخلات بوحدات متشابهة بالإضافة إلى صعوبة تقييم بعض العوامل كالأرض والظروف الجوية في الزراعة، كان من الأسهل كثيرا مقارنة

المخرجات مع عامل واحد بدلا من مقرنتها مع عوامل متغيرة عديدة، وهذا يقودنا إلى استخدام الإنتاجية الجزئية.

### - الإنتاجية الجزئية:

وتعبر الإنتاجية الجزئية عن العلاقة بين حجم الناتج وواحد من عوامل الإنتاج حيث يعبر عنها بالمعادلة التالية:

الإنتاجية الجزئية = الناتج / أحد عوامل الإنتاج.

وبالنظر لتعدد عوامل الإنتاج فعليه تتعدد أنواع الإنتاجية الجزئية فتأتي لتعبر عن إنتاجية المكامن أو إنتاجية المواد إنتاجية الأرض وغيرها ومن 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:

1. إنتاجية المكامن:

وهي العلاقة النسبية بين المخرجات (الناتج) والمكامن حيث إن:

إنتاجية المكامن = الناتج / المكامن (رأس المال).

2. إنتاجية المواد:

وهي العلاقة النسبية بين المخرجات والمواد حيث إن:

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

3. إنتاجية الأرض:

وهي العلاقة النسبية بين الناتج وإنتاجية الفدان الواحد أو الهكتار الواحد.. الخ.

إنتاجية الأرض = الناتج / الأرض.

وتستخدم في قياس كفاءة المشروعات الزراعية، وتقل أهميتها في قياس كفاءة

المشروعات الصناعية.

4. إنتاجية العمل:

وهي العلاقة النسبية بين الناتج وعدد العاملين

إنتاجية العمل = الناتج / عدد العاملين.

وهناك عدة طرق لحساب إنتاجية العمل، من خلال اعتماد ما يلي:

- كعلاقة بين الإنتاج المتحقق والوقت المبذول فيه، ويعبر عنه الانتاج المتحقق خلال الوحدات الزمنية.

- كعلاقة بين الوقت المبذول في الإنتاج المتحقق ويعبر عنه في كمية العمل المبذول لوحدة المنتج.

وتعتمد الطرق التالية في قياس إنتاجية العمل:

### 1. الطريقة الطبيعية:

وتعتبر هذه الطريقة من أسهل وأدق الطرق المستخدمة في حساب وتخطيط الإنتاجية، وهي تعبير مباشر عن تأثير قوة العمل ومدى تطورها، ويعبر عن الإنتاجية بموجبها:

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

ويرمز إليها:  $ply = y/t$

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

### 2. طريقة الأسعار الثابتة:

وتعتمد 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، وعن طريق ضرب السعر الثابت لكل نوع من أنواع الإنتاج في عدد الوحدات المنتجة من كل نوع وجمع حوا صل الضرب هذه ينتج إجمالي قيمة الإنتاج بالأسعار الثابتة، ويعبر عنه ذلك بالمعادلة التالية:

مجموع الإنتاج من كل نوع × السعر الثابت

الإنتاجية =

عدد العاملين (أو ساعات العمل)

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

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

ولغرض حساب فاعلية إنتاجية العمل فتحدد من خلال النسبة بين إنتاجية لفترة

الخطة وإنتاجية العمل في فترة الأساس وتستخدم لهددا الغرض المعادلة التالية:

مجموع الإنتاج المخطط × السعر الثابت

النمو (التغير) في إنتاجية العمل =

عدد العاملين في السنة الخطة

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

$$\Delta PL = \frac{\sum Y_o - R}{L_o} / \frac{\sum Y_{om} - R}{L_o} = \text{ويرمز لها}$$

حيث إن (PL)  $\Delta$  ترمز إلى نمو إنتاجية العمل في الفترة الخطة بالنسبة لفترة الأساس، وأن (n) سنة الهدف و(0) سنة الأساس. وتستخدم هذه الطريقة لتجنب آثار التغير في الأسعار خلال فترة القياس، وقد أصبحت هذه الطريقة، هي الأكثر استعمالاً والأكثر شيوعاً لقياس إنتاجية العمل، حيث إن البيانات التي تطلبها متوافرة نسبياً، كما أن المؤشرات التي تسفر عنها يمكن استخدامها في المجالات المختلفة للسياسة الاقتصادية.

### 3. طريقة القيمة المضافة:

تستخدم هذه الطريقة لتأثير الإنتاجية بقيمة مستلزمات الإنتاج التي تعكس التغيير الظاهري في الإنتاجية. ويمكن قياس الإنتاجية بموجب ذلك من خلال: مجموع الإنتاج من كل نوع  $\times$  القيمة المضافة لكل وحدة من الوحدات الإنتاجية = الإنتاجية

عدد العاملين

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

حيث إن (V) القيمة المضافة لكل وحدة من الوحدات الإنتاجية. كما يمكن قياس نمو إنتاجية العمل بموجب هذه الطريقة وفقاً للمعادلة التالية:

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

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

#### 4. طريقة تجميع الوقت:

وتعتمد هذه الطريقة على حساب الزمن لإنتاج الوحدة من نوع معين من الإنتاج وهي تبين معدل تطور الإنتاجية على أساس تغيير عدد الوحدات المنتجة من إنتاج معين في الوحدة الزمنية. ويعبر عن ذلك قياساً من خلال المعادلة التالية:

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

= الإنتاجية

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

حيث إن (to) الزمن في الأساس و (tn) الزمن في سنة الهدف. وتحديد نمو إنتاجية العمل يجب ألا يغيب عن البال وأن يؤخذ بعين الاعتبار حساب الزمن الماضي الذي يمثل الأعمال الأخرى قبل وصول المادة المنتجة لمراحل الإنتاج الأخيرة والتي تكون في فروع أخرى وفي أوقات أخرى، لأن كل إنتاج هو نتيجة عدة عمليات مجتمعة، ودون الاقتصار على الزمن وأوقات أخرى المطلوب (اللازم) للإنتاج الفعلي، لأن ذلك يؤدي إلى تقديرات خاطئة للإنتاج.

ويتم قياس فاعلية (ديناميكية) إنتاجية العمل من خلال العلاقة بين إنتاجية العمل في فترة الخطة وإنتاجية العمل في فترة الأساس ومن خلال المعادلة التالية وبالطريقة الطبيعية التي أشرنا لها.

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

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

ويتم التوصل إلى حجم العاملين الإضافيين خلال معرفة فاعلية إنتاجية العمل وباستخدام المعادلة التالية:

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

$$\Delta L = \frac{\sum Y_1}{PL_1} - \frac{\sum Y_o}{PL_o} \quad \text{ويرمز لها:}$$

حيث سنحصل على المعادلة التالية:

$$\text{عدد العاملين الإضافيين} = \text{العاملين في سنة الهدف} - \text{العاملين في سنة الأساس.}$$

$$\Delta L = L_1 - L_o \quad \text{ويرمز لذلك:}$$

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

### 3. معيار القيمة المضافة:

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). وعليه، فإن القيمة المضافة = قيمة الإنتاج - قيمة مستلزمات الإنتاج.

وهي القيمة المضافة الإجمالية، ولو استبعدنا منها الاندحارات فإن الصافي يشكل القيمة المضافة الصافية، أي أن:

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

وتعتبر القيمة المضافة الأساس الموضوعي لحساب إنتاجية العمل المبذول حيث

تحسب:

القيمة المضافة الصافية

\_\_\_\_\_

= القيمة المضافة لعنصر العمل

كمية العمل المبذول

ويعتبر 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، ومعرفة 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 والخدمات على تكاليف وعوامل الإنتاج المستخدمة في إيجاد هذه السلع أو الخدمات، فالربح هو الفائض عن التكاليف، أي أن الربح يساوي لإيرادات مطروحا منها التكاليف وتسمى هذه الطريقة، بطريقة معادلة الإيرادات والتكاليف.

وهناك نظريتان لتحديد صافي الربح بموجب هذه الطريقة هما:

. نظرية صافي الربح الشامل.

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

وبموجب نظرية صافي الربح الشامل تعتبر كل عناصر الإيرادات والتكاليف 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 تكبدها 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 والتكاليف التشغيلية فقط بعين الاعتبار لأنها هي التي تمثل العوامل الضرورية والهامة

لتحديد صافي الربح. ووجهة 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 ومنطقية، كما أن صافي الربح في هذه الحالة يمكن أن يكون معيارا سليما لقياس كفاءة التشغيل في المنشأة كما يصلح لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والتحليل، ويسمى الربح في هذه الحالة بالربح التشغيلي.

أما المفهوم الدقيق للربح، فهو ما يسمى بالربح الاقتصادي.

### - معايير الربحية:

لقياس الربحية معايير مختلفة، أهمها:

1. القوة الإرادية: والمراد بها قدرة المنشأة على توليد الأرباح. وتستند القوة الإرادية إلى نظرية صافي الربح الناتج عن العمليات التشغيلية الحالية. أي أنها تقيس قدرتها على توليد الربح التشغيلي.

2. العائد على الاستثمار وهو مقياس هام جدا، ويعتمد على نظرية صافي الربح الشامل.

### 1. القوة الإرادية:

يتجسد مفهوم القوة الإرادية في قدرة المنشأة على توليد الأرباح من العمل الأساسي الذي تقوم به، وهي عبارة عن العلاقة بين قدرة دينار المبيعات على توليد الأرباح وقدرة دينار الموجودات التشغيلية على توليد المبيعات باصطلاح معدل دوران الأصول العاملة، ويتم استخراجها كما يلي:

صافي المبيعات

\_\_\_\_\_ = معدل دوران الأصول العاملة

صافي الأصول العاملة

وصافي المبيعات هو إجمالي المبيعات خلال الفترة موضع الدراسة مطروحا منها مردودات ومسموحات المبيعات، أما صافي الأصول العاملة فهي الأصول التي تستعمل فعلا في إنتاج السلعة أو الخدمة التي أنشئت المنشأة أصلا من أجل إنتاجها مطروحا منها الاستثمارات، ويعبر 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).

ومن الطبيعي أنه كلما زاد عدد دنائير المبيعات التي يولدها دينار الأصول العاملة، وكلما زاد حجم الربح الذي يولده دينار المبيعات زادت قدرة المنشأة على توليد الأرباح أي قوتها الإرادية، ويمكن وضع هذه العلاقة كما يلي:

القوة الإرادية = معدل دوران الأصول العاملة × الحافة.  
وبالتعويض تصبح المعادلة:

$$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي الأصول العاملة}} \times \frac{\text{صافي الربح التشغيلي قبل الفوائد والضرائب}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{القوة الإرادية}$$

$$\text{القوة الإرادية} = \frac{\text{صافي الربح التشغيلي قبل الفوائد والضرائب}}{\text{صافي الأصول العاملة}} \times 100$$

ويلاحظ أن تقدير القوة الإرادية بموجب هذه الطريقة يرتكز على العوامل الرئيسية في تقييم نشاط المنشأة، وهي:

- المبيعات الصافية.
- الربح التشغيلي قبل دفع الفوائد والضرائب.
- صافي الأصول العاملة التشغيلية.

وتسعى إدارات المنشآت إلى تحسين وزيادة قوتها الإرادية من خلال طرق عديدة، يمكن تلخيصها بما يلي:  
أ. تحسين الحافة:

ويمكن 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 وتخفيض صافي الأصول العاملة.

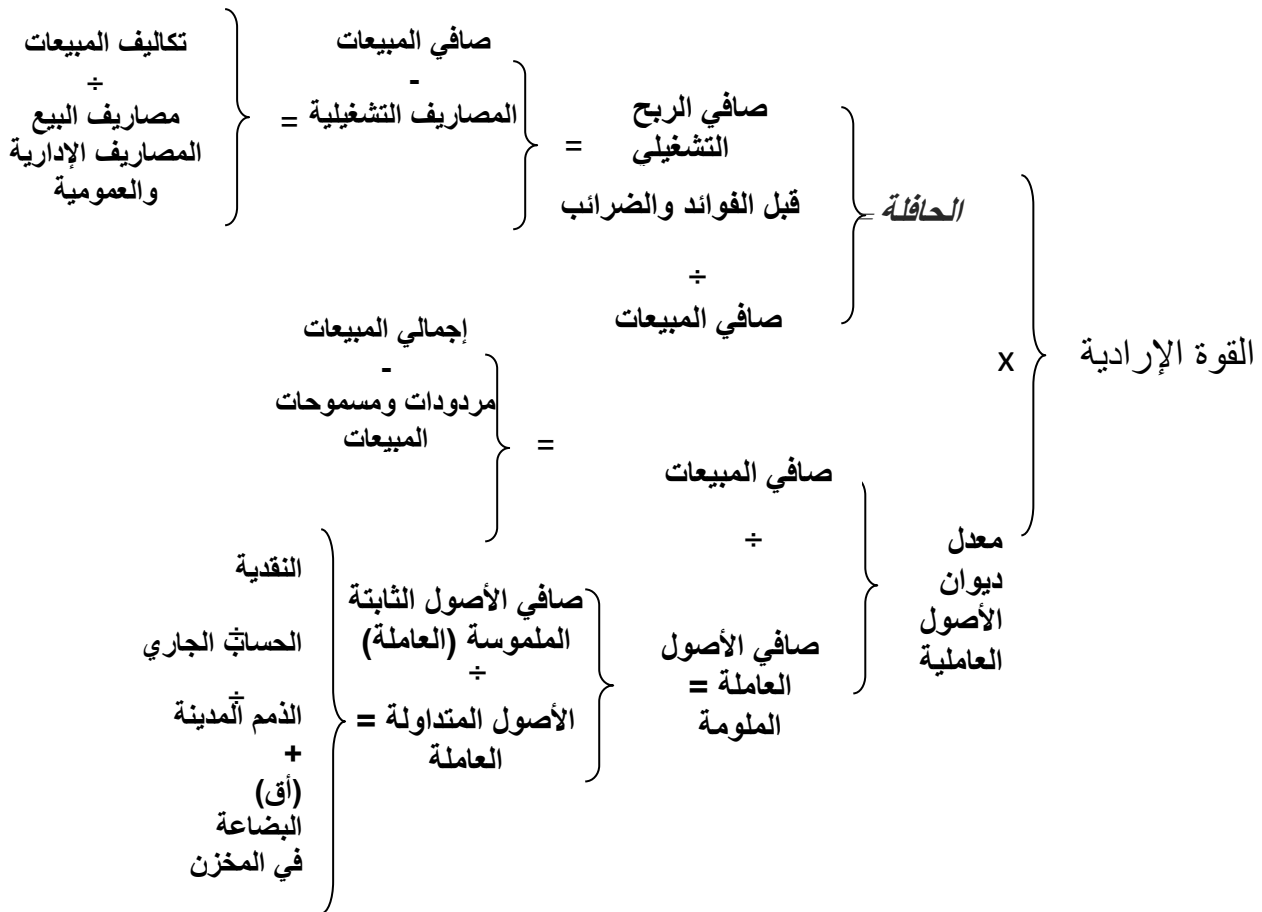
## ج. تغيير كل من حافة و معدل الدوران :

كما يمكن تحسين القوة الإرادية 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 وتخفيض الحافة بحيث تكون نسبة الزيادة في معدل الدوران أكبر من نسبة انخفاض الحافة.
4. تحسين معدل الدوران وتحسين الحافة.
5. تحسين الحافة وتخفيض معدل الدوران بحيث تكون نسبة الزيادة في الحافة أكبر من نسبة انخفاض معدل الدوران.

## - العوامل المؤثرة في القوة الإرادية:

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 "وبونة" المبنية في الشكل التالي الذي يوضح علاقات العناصر التي تتألف منها القوة الإرادية للمنشأة. وبالتالي تساعد على تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في قدرة المنشأة على توليد الأرباح الحقيقية التي أدت إلى تغيير القوة الإرادية (أو إلى ثباتها) وذلك بتتبع التغيير إلى جذوره العميقة مما يقدم تقييما جيدا لمدى جدوى كل من السياسات التشغيلية والاستثمارية في دعم قدرة المنشأة على توليد الأرباح.



شكل رقم 04: طريقة دوبرتن في الرقابة المالية.

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

## 2. معيار العائد على رأس المال المستثمر:

يكتسب هذا المعيار أهمية كبيرة في النظام الرأسمالي لكونه (النظام) يهتم ويسترشد كثيرا باعتباريات أقصى الأرباح، وإمكانية 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 وبالتالي مدى كفاءة هذه الأصول في تحقيق الاستخدام الأمثل لها، ونستنتج من ذلك أن هذا المؤشر يستعمل كأداة للتعرف على كفاءة الأداء في مختلف الدول باختلاف أنظمتها الاقتصادية والسياسية، وذلك أن حجم الاستثمار في المنشأة الصناعية يعد من أفضل الأسس للتعبير عن حجم المنشأة وطاقاتها، وذلك لعمومته وشموله.

ويعبر عنه بالصيغة التالية:

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

وإن رأس المال المستثمر = رأس المال الثابت + رأس المال المتداول.  
وكلما كانت نسبة هذا العامل مرتفعة كان الأداء الاقتصادي كفوًا ومقتدرا.  
ويمكن تفسير هذين المعادلتين كما يلي:

$$\text{نسبة الربح بالقياس إلى المبيعات} = \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}}$$

وإن:

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

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

### 3. معايير أخرى:

وبالإضافة إلى المعايير السابقة هناك معايير أخرى تستخدم في تقييم الأداء للوحدات الإنتاجية، مثل:

1. التكاليف.
2. المالية، وتقسّم إلى السيولة ورأس 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.

### 2.2.1 الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء . (1)

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن ان تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل.

ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً نجد:

- النقص في تصارع المتطلبات على وقت الفرد.
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات.
- السياسات المحددة للعمل والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون من الآخرين.
- نمط الإشراف والإضاءة والحرارة والضوضاء.
- ترتيب الآلات والورديات.

حتى الحظ والصدفة يمكن أن يكون عائق للأداء وهو ما لا يمكن التحكم به ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه، لذلك فإنه من أكبر وأهم مسؤوليات الإدارة هما:

1. توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
2. توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أقصى حد ممكن.

## 2. المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

من خلال هذا المبحث ارتأينا أن نعرف تقييم الأداء وأهميته كما سنتطرق إلى أنواع تقييم الأداء والأخطاء التي يقع فيها.

### 1.2 المطب الأول: تعريف وأهمية تقييم الأداء

#### 1.1.2 الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

تعددت تعاريف تقييم الأداء وتتنوعت، ومن أهم التعاريف نذكر:

تقييم الأداء هو نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة، يجرى في الأخير تقدير جهد ونشاط وسلوك وكفاءة كل فرد على حده. (1)

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

هو فحص تحليل انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة لها. (3)

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

ومنه يمكن تقديم التعريف الشامل التالي: تقييم الأداء هو نظام تحليل أداء الأفراد ومقارنة النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعية والمعايير المحددة سابقاً والتحقق من كفاءة لمعرفة نقاط الضعف والقوة في النظام وتقويم أداء الأفراد العاملين.

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.

## 2.1.2 الفرع الثاني: 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 والالتزام 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 ما يلي:
  - توجيه العاملين في أداء أعمالهم.
  - توجيه إشراف الإدارة العليا.
  - توضيح سير العمليات الإنتاجية.
  - تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمنشأة وما يتعلق في الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد.
  - تحديد معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للمنتج.

## 3.1.2 الفرع الثالث: أسس التقييم الفعال للأداء .

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

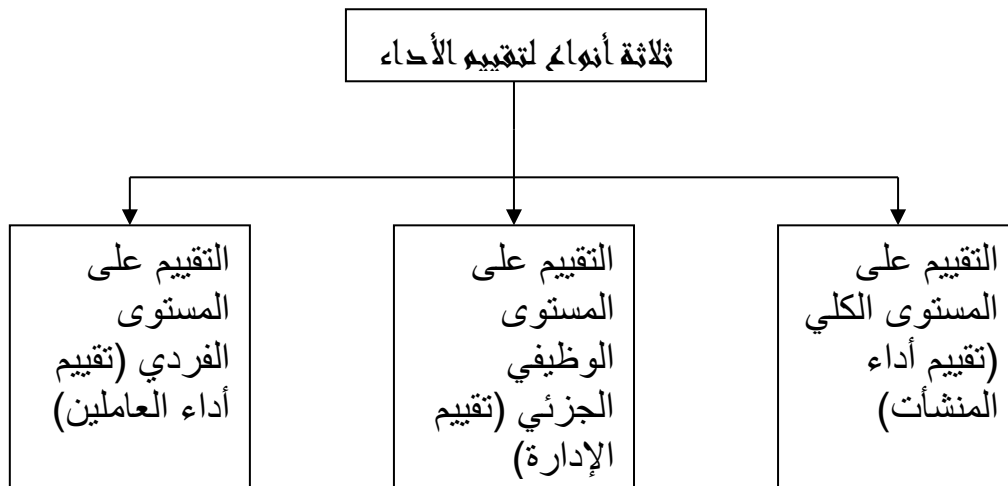
1. تحديد أهداف ومجالات تقييم الأداء العاملين على نحو دقيق.
2. معايرة ورسم عملية التقييم الكلي وجعلها موضوعية بقدر الإمكان ووجوب وضوح المعايير .
3. يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فغلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها . مثل المواظبة وكمية الجهد . يجب أن تكون محسوسة على ضوء طبيعة الوظيفة.
4. التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
5. تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.

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 يطهين أن يكون ثابتا على مدار وقت التقييم.
8. يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
9. يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.
10. يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

## 2.2 المطلب الثاني: أنواع تقييم الأداء والأخطاء التي يقع فيها.

### 1.2.2 الفرع الأول: أنواع تقييم الأداء .

هناك ثلاثة أنواع لتقييم الأداء في المنشآت يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم 05: أنواع لتقييم الأداء في المنشآت

المصدر: زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، 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 وكميتها والوقت المحدد للإنجاز والدخل والأرباح ورضا العملاء ورضا 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 ونظم إجراء العمل.
  5. عادات العمل.
- أساليب قياس الأداء الكلي للمنشأة: من أهم هذه الوسائل ما يلي: (1)

1. الملاحظة: وهي مراقبة ما يحدث فعليا وتحديد ما إذا كان ملائما أم لا.
1. استقصاء العملاء: سواء العملاء الداخليين في المنشأة أو عملائها الخارجيين.
2. المراجعة والتدقيق: تركز المراجعة والتدقيق على نظم وأساليب وإجراءات العمل وليس على النتائج (ويتم عادة إجراء التدقيق من قبل العاملين في المنشأة من غير الأعضاء في الأقسام والإدارات التي تتولى التنفيذ) ويكتب المراجع تقريرا بعد القيام بالتفتيش الشخصي يبين تفصيلا ما أكتشف مع الإشارة إلى أية ممارسات تتحرف عن السياسات الموضوعة أو اللوائح المعتمدة.
3. 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 ونوعيتها والتكاليف والدخل.
4. قوائم الأداء المتوقع: مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتنبئ بها.
5. حلول الطاقات الإنتاجية المستغلة والمعطلة.
6. المتابعة المرحلية للتقدم: حيث يتم الاتصال بين الرئيس والعاملين بخصوص تقدم الأداء الفردي نحو النتائج المتفق عليها.
7. جمع معلومات أساسية عن المنشأة، ويتم طبقا للمراحل التالية:

- جمع معلومات أساسية عن المنشأة، ملكيتها، حجم نشاطها، نوع النشاطات ...
- 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 والتنبؤ.
- البرامج الزمنية.
- تصميم الهيكل التنظيمي.
- الاتصال.
- القيادة والتعاون الاختياري.
- المعايير الرقابية.
- قياس الأداء.
- الرقابة الكلية على المشروع.

## 2. تقييم أداء الأنشطة الرئيسية.

ويشمل أربعة مجالات رئيسية وهي:

1. تقييم الأداء التسويقي.
2. تقييم الأداء الإنتاجي.
3. تقييم الأداء التمويلي.
4. تقييم أداء العاملين.

### 1. تقييم الأداء التسويقي:

وتتلخص وظيفة التسويق في عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة، تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل الأفراد والمنظمات والمجتمع، ويتم تقييم الأداء التسويقي طبقاً للمعايير الواردة في الجدول التالي:

المؤشرات	الفترات				
	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	إجمالي 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 الاستراتيجية التسويقية					
نسبة مردودات المبيعات					
معدل دوران المخزون					
كفاءة الائتمان					

جدول رقم 02: جدول مؤشرات تقييم الأداء التسويقي.

المصدر: زهير ثابت، المرجع السابق، ص 55.

## 2. تقييم الأداء الإنتاجي:

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

بنود التقييم	المؤشرات
1 . المواد الخام	. نسبة قيمة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات. . نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة. . نسبة المواد م (نسبة المواد م / نسبة المواد المستخدمة). . نسبة الإسراف في الخامات (كمية الإسراف في الخامات / كمية الخامات المنصرفة للإنتاج).
2 . جودة المنتجات	. نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات. . نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج. . نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج.
3 . الطاقة الإنتاجية	. نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية للمصنع. . نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المصنع
4 . الكفاية الإنتاجية	. معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل. . معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر. . نسبة الطلبات التي تم تنفيذها في الميعاد المحدد لها.
5 . العمالة	. 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).

<p>. نسبة التغيب (عدد أيام التغيب لأسباب غير مشروعة / عدد ساعات العمل المتاحة).</p> <p>معدل دوران العمل ( عدد العمال الذين تركوا العمل / متوسط عدد العاملين في نفس الفترة ).</p>	
<p>. نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المصنع.</p> <p>. نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة.</p> <p>. نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة.</p>	<p>6 . التكاليف</p>

جدول رقم 03: جدول مؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي.

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 وتقرير استخدامها بشكل كفاء وفعال للوصول إلى الأهداف والنتائج المالية المرغوبة، ويتطلب تقييم المالي تقييم كل من السيولة، هيكل التمويل، الحماية الربحية، استخدام الأصول الثابتة، وربحية الأصول المستثمرة، وكفاءة عمليات التشغيل، ويوضح الجدول التالي أكثر معدلات تقييم الأداء شيوعاً.

المؤشرات	بنود التقييم
<p>. نسبة التداول (الأصول المتداولة/ الخصوم المتداولة).</p> <p>. نسبة السيولة السريعة (النقدية وما يعادلها / الخصوم المتداولة).</p> <p>. سرعة دوران النقدية (المبيعات/النقدية وشبه النقدية).</p> <p>. المخزون إلى صافي رأس المال العامل (المخزون/ أصول متداولة- خصوم متداولة ).</p>	<p>1 . السيولة</p>
<p>. نسبة المديونية إلى الملكية (إجمالي المديونية/صافي حقوق الملكية).</p> <p>. تغطية النفقات الثابتة (الأرباح الصافية قبل النفقات الثابتة/النفقات الثابتة).</p>	<p>2 . الرافعة</p>

<p>. الخصوم المتداولة إلى الملكية (الأصول الثابتة/صافي حقوق الملكية).</p> <p>. الأصول الثابتة إلى الملكية (الأصول الثابتة/ صافي حقوق الملكية).</p> <p>. معدل التمويل بالقروض .</p>	
<p>. معدل دوران المخزون (المبيعات/متوسط المخزون).</p> <p>. متوسط فترة التحصيل (المقبوضات/ متوسط المبيعات اليومية).</p> <p>. معدل دوران صافي رأس المال العامل (المبيعات /صافي رأس المال العامل).</p> <p>. معدل دوران الأصول الثابتة (المبيعات/الأصول الثابتة).</p> <p>. معدل دوران حقوق الملكية (المبيعات/صافي الحقوق الملكية).</p> <p>. معدل دوران إجمالي رأس المال (المبيعات/إجمالي الأصول).</p>	<p>3 .نسب النشاط (كفاءة استخدام الموارد)</p>
<p>. إجمالي العائد من التشغيل (إجمالي العائد من التشغيل/المبيعات).</p> <p>. صافي العائد من التشغيل (صافي ربح التشغيل/المبيعات).</p> <p>. معدل العائد على المبيعات (صافي ربح التشغيل/المبيعات).</p> <p>. إنتاجية الأصول (إجمالي الدخل قبل الضرائب/إجمالي الأصول).</p> <p>. معدل العائد على رأس المال (صافي الربح بعد الضرائب/صافي حقوق الملكية).</p> <p>. معدل العائد على رأس المال العامل (صافي رأس المال العامل).</p>	<p>4 . الربحية</p>

جدول رقم 04: جدول مؤشرات تقييم الأداء التمويلي

المصدر: زهير ثابت، المرجع السابق، ص60.

#### 4. تقييم أداء العاملين:

ويقصد به قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجر.

#### 2.2.2 الفرع الثاني: الأخطاء التي تتم في عملية التقييم.

لو كان من السهل استخدام أسس كمية في التقييم، كعدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات، لما حدثت أخطاء كثيرة في التقييم، ولكن ذلك صعب في الوظائف الإدارية والكتابية لأن التقييم يتم على أساس التقديرات الشخصية.

ويمكن تقسيم أخطاء التقييم إلى قسمين:

أ. أخطاء أنظمة التقييم.

ب. أخطاء المديرين القائمين بالتقييم.

أ. أخطاء أنظمة التقييم: تعاني بعض المنظمات من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته، ومن أهم هذه المشاكل نذكر:

1- عدم وجود معدلات ومعايير دقيقة لتقييم الأداء، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.

2- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.

3- عدم دقة درجات القياس (مثل ممتاز، جيد ومتوسط... الخ) في

التمييز بين العاملين

4- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين.

5- استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف.

6- اتجاه بعض المنظمات إلى السرية في التقارير مما يعني عدم اطلاع

العاملين على نتائج التقييم.

7- عدم توافر أوصاف وظيفية للعمل هذه الأخيرة ضرورية لمعرفة أجزاء

العمل والمسؤوليات والتصرفات التي تطلبها طبيعة وظائف المرؤوسين

والرؤساء.

8- عدم كفاءة نماذج التقييم، وذلك بسبب:

. عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية لمعد التقرير.

- . عدم تضمن النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم.
- . اشتغال النماذج على عدد كبير من عناصر التقييم، أو اشتغالها على عدد قليل لا يعكس الواقع الفعلي لأداء الموظف.
- . استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة ومحددة المعنى.
- . التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للمقيم وليس أدائه.
- . عدم توزيع الأهمية النسبية لعناصر التقييم توزيعاً سليماً.

#### ب. أخطاء المديرين القائمين بالتقييم:

إن أهم الأخطاء الإنسانية التي تصدر من معد التقرير وتؤدي إلى عدم الرضا عن نظام التقييم وبالتالي فشل النظام، هي كما يلي:

- الانطباع الشخصي أي ميل المدير إلى التقييم: وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس تجعله يعممها على باقي صفات الأداء، أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلي للمرؤوس فيميل إلى تقييم كل جوانب الأداء بنفس القيمة.
- عدم فهم معايير التقييم: فمعايير مثل المبادأة، والتعاون قد تكون غامضة في معناها
- عدم فهم مقياس التقييم: فإذا كان المقياس مقسماً إلى ممتاز وجيد جداً وجيد ومقبول ومتوسط وضعيف. فما هو معنى كل درجة؟ وما هي حدودها؟ فالأمر قد يكون غير مفهوم أو أن فهمه يختلف من مدير إلى آخر.
- التساهل أو التشدد أو التوسط: فشخصية معد التقرير تلعب دوراً في عملية التقييم
- فميل بعض المديرين إلى إعطاء التقديرات العالية لجميع مرؤوسيه أو تقديرات منخفضة أو متوسطة، و يعتبر ذلك نوعاً من عدم الدقة. (1)
- التحيز الشخصي: ويحدث نتيجة لميل الرئيس وتفضيله لأشخاص معينين دون الآخرين لأسباب ليس لها علاقة بموضوع التقييم مثل علاقات الصداقة والزمالة والعلاقات العائلية والميول والتفضيل فكل هذه المؤثرات تؤدي إلى انحياز معد التقارير وبالتالي عدم الموضوعية.
- خطأ الحداثة: إذ يتأثر معد التقرير بالسلوك والتصرفات الأخيرة السابقة لتقييم المهارة من طرف المرؤوسين، فإذا كان سلوكهم جيد وكذا أدائهم حصلوا على تقديرات عالية، والعكس صحيح.

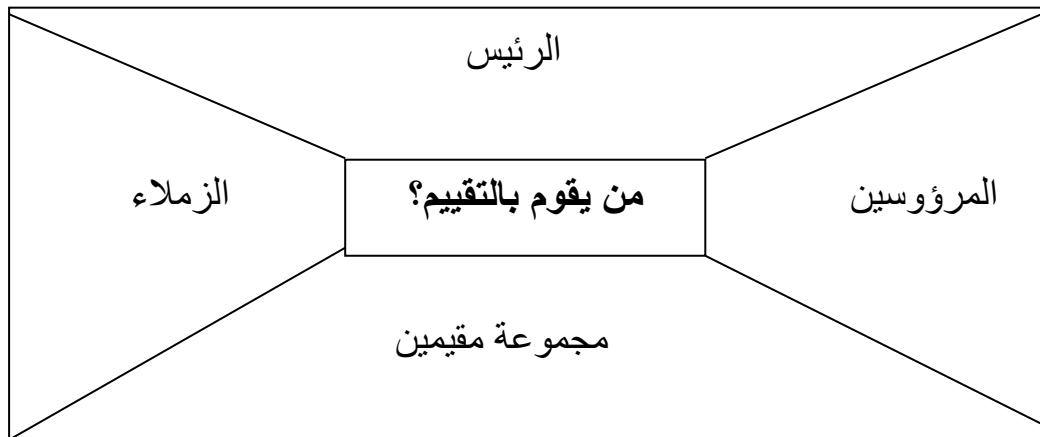
- اختلاف التقرير باختلاف الغرض: فإذا كان الغرض من التقييم هو تطوير وتحسين أداء العاملين فإن الرئيس يميل إلى إبداء نقاط الضعف في أداء موظفيه بهدف إلحاقهم بدورات تدريبية، أما إذا كان الغرض هو ترقية أو مكافأة فإن الرئيس يميل إلى إعطاء تقديرات عالية لاستفادة موظفيهم من هذه الفرص.
- عدم اهتمام الرؤساء بإعداد التقارير: وذلك إما بنظرتهم القاصرة لنظام التقييم، إذ ينظرون إليه على أنه واجب لا بد منه، فتتم تعبئة النماذج دون تحري الدقة في جمع المعلومات، أو أن بعض الرؤساء لا يقومون بالتقييم إلا عندما يطلب منهم، جاهلين أو متجاهلين أهمية نظام التقييم في تحسين أداء العاملين والمنشأة ككل. (2)

### 3. المبحث الثالث: عناصر تقييم الأداء

يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره، ونظام تقييم أداء العاملين بالمثل له العديد من العناصر التي تعبر عنه، إذ أن أهميته وأهمية النتائج المترتبة عنه تبرر الجهد والوقت الذي ينفق في إعداد ووضع خطط وبرامج هذه العناصر، والتي تكفل الأهداف المرجوة منها، وعادتا ما تشتمل عناصر نظام تقييم الأداء على ما يلي سنحاول تقديمه بشيء من التفصيل في هذا المبحث.

#### 1.3 المطب الأول: تحديد مسؤولية تقييم الأداء وميقاته المناسب

##### 1.1.3 الفرع الأول: تحديد المسؤول عن تقييم الأداء.



شكل رقم 06: تحديد المسؤول عن تقييم الأداء

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

**1 . الرئيس يقيم مرؤوسيه:** حيث عادتاً ما يتطلب تقييم أداء الموظف شخص قريب منه ويلاحظ أدائه طوال الوقت، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً والتي تتماشى مع مبادئ الإدارة على الأخص مبدأ وحدة الأمر وذلك لعدة أسباب منها:

- أن الرئيس المباشر هو الذي يحدد أهداف قسمه أو إدارته، وهو الذي يحدد المسؤوليات والواجبات وبعد 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 وفقاً لأدائه. (2)

**2 . المرؤوسون يقيمون رئيسهم:** إذا قد تفيد هذه الطريقة المنظمات في المواقف الحرجة وذات الحساسية العالية، فبعض وحدات الجيش والبوليس والمستشفيات والمهام الخاصة تتطلب قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، إلا أن ذلك يتم في النادر في المنظمات ومازال يتم بشكل تجريبي، كما أنه يحوطه بعض المشاكل من أهمها تناقض مبادئ الإدارة على الأخص مبدأ وحدة الأمر، وتسلسل الراسية من الأعلى إلى الأسفل كما أن الرؤساء يحتجون على قيام المرؤوسين بذلك.

**3 . تقييم الزملاء:** وهذه الطريقة مثل سابقتها، نادرة الاستخدام وما زالت تحت التجريب. وهناك مخاطر في استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى لأنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل. ويمكن في بعض الأحوال استخدامها في المستويات الإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.

**4 . تقييم لجنة رؤساء:** حيث تقوم مجموعة من الرؤساء بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهو 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 وتبويب كل النماذج في جدول واحد مما يعطى التقييم شكل فخم يبعده

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق الذكر، ص261.

2- ظاهر محمود كاللة، مرجع سابق الذكر، ص 268.

عن الفردية وعلى العموم فإن الطريقة المفصلة والشائعة هي الطريقة الأولى أي تقييم الرئيس لمؤوسيه فهي أنجح طريقة لسهولة تطبيقها ولتماشيها كما ذكرنا مع مبادئ الإدارة.

### 2.1.3 الفرع الثاني: تحديد التوقيت المناسب لتقييم الأداء.

من الصعب تحديد ووضع معايير محددة حول فترة ووقت التقييم لأداء الأفراد العاملين إذ يجب أن تكون الفترة التي يعد فيها التقييم كافية للحكم على نجاحه وتقدمه في العمل، وهنا نكون أمام أمرين مهمين وعليها تحديدهما وهما:

**أولاً:** كم مرة يتم التقييم في السنة: والإجابة هنا هي كما يلي:

- مرة واحدة سنويا، ويتبع ذلك غالبية المنظمات.
- مرتين سنويا، ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات.
- أكثر من مرتين سنويا، ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات.

**ثانياً:** متى يتم التقييم بالضبط؟ هل هو في نهاية أم خلال فترة التقييم؟

والغالب أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة، وإن كان ذلك معيباً لأنه يحتم على الرؤساء قيامهم بتقييم المرؤوسين في فترة ضيقة، مما يهدد عملية التقييم بالفشل، والنادر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها. و هنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم، و إن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل إلا أنها تأخذ وقتاً أكثر (1)

ويعتمد في مجال تحديد توقيت تقييم الأداء على آراء المستشارين في مجال إدارة الأفراد وبصورة خاصة مستشاري التطوير للأفراد العاملين، حيث يرى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك عندما يزود الأفراد العاملون بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم، وتقوم الإدارة بإرشادهم وتوجيههم لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفعالية أدائهم. (2)

### 2.3 المطلب الثاني: طرق ومعايير تقييم الأداء.

1- أحمد ماهر، مرجع سابق الذكر، ص292.

2- ظاهر محمود كاللدة، مرجع سابق الذكر، ص 269.

### 1.2.3 الفرع الأول: طرق تقييم الأداء .

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم الأداء، ويمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وطرق حديثة:

#### أولاً: الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيهـم، وإن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، ومن 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، بدلاً 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.

عدد القرارات المتخذة = (عدد الأفراد العاملين × (عدد الأفراد العاملين - 1)) / 2.

والصيغة 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 ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه. ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو تأثيرات مستديمة ومؤثرة على الروح المعنوية لهذه الفئة كما أن هذه الطريقة لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن الدرجة أو التصنيف الواحد مما يتنافى والعدالة 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، والتي يختارها خبراء ذوو دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم، ويقوم هؤلاء الخبراء بتخصيص وزن أو قيمة معينة لكل عبارة، وتنفيذ 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 الاختيار الإيجابي:

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

1. يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل.
2. يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل.
3. لا يحدد أولويات لأهداف العمل.
4. لا يتعاون مع زملائه ورؤسائه.

1- وسيلة حمداوي، مرجع سابق الذكر، ص 131.

2- زهير ثابت، مرجع سابق الذكر، ص 119.

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 والتهيئة المسبقة للمقيم.

ومن 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، وبالتالي لا يعرف المقيم ولا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أدائه لعمله. (1)

### 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 إيجاباً والسلوكيات الأساسية المساهمة سلباً 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 والمواقف السلبية، ومن أهم سلبيات هذه الطريقة:

1. تتطلب جهود كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة الأداء وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية 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، ومع ذلك سجلت في قائمة التقييم وتم 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 والقوة والأداء الماضي

1- ظاهر محمود كاللدة، مرجع سابق الذكر، ص 256.

2- ظاهر محمود كاللدة، مرجع سابق الذكر، ص 256.

3- زهير ثابت، مرجع سابق الذكر، ص 125.

ومهارات الأفراد العاملين إضافة إلى وضع الاقتراحات التطويرية لكل منهم وذلك دون أن يعتمد في كتابة تقريره على أجنده أو قائمة يسجل فيها الأحداث الجوهرية كما هو الحال بالنسبة لطريقة المواقف الحرجة. (2)

ويعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى مهارات عالية من جانب الرئيس في إعداد وكتابة التقرير، كما تحتاج إلى وقت طويل في كتابة هذا الأخير وخاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير. (3)

### ثانياً: الطرق الحديثة.

لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم، ظهرت الطرق الحديثة، ومن أهمها ما يلي:

#### 1. مقياس التدرج على الأساس السلوكي:

ربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناءً على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة 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 فعلاً مقارنة بالأهداف المسطرة، وترتكز هذه الطريقة على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلاً من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين في حين أنه في طريقة التدرج على الأساس السلوكي يقوم المقيم بعملية التقييم وفقاً لتوقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين. (1)

#### 3. طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد عملية التقييم وفقاً للإدارة بالأهداف على أساس النتائج حيث يتم تقييم الأفراد على أساس كيفية الإنجاز، ولذلك فإن هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين: الأولى هي تحديد الأهداف، والثانية مراجعة الأداء.

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

2- ظاهر محمود كاللدة، مرجع سابق الذكر، ص 256.

3- زهير ثابت، مرجع سابق الذكر، ص 125.

1. عند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء لكل فرد مع رئيسه أو مشرفه المباشر، ويتم تحديد الهدف بالاتفاق لفترة معينة مستقبلية، ومن الضروري أن تكون هذه الأهداف واقعية ووفقا لقدرات ومهارات الأفراد العاملين، ويجب قبولها من قبل العاملين وقابليتها للقياس.

2. في الخطوة التالية يلتقي الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد من الأفراد العاملين ويتم تقييم الأفراد وفقا لما تم تحديده من أهداف في المرحلة الأولى وما تم تحقيقه من قبلهم.

#### 4. طريقة مراكز التقييم : (1)

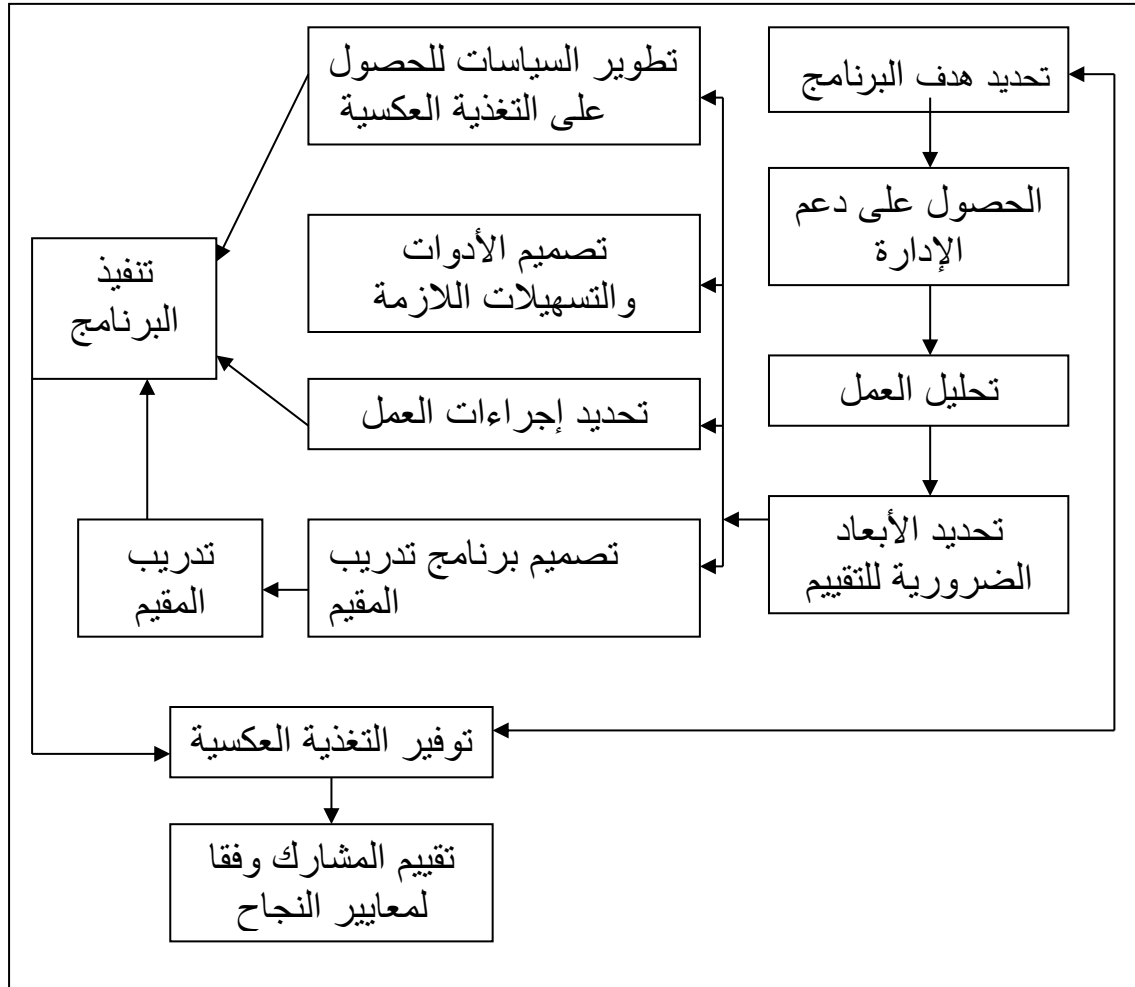
تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية ... الخ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.

ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى مهارات التفاعلات والاتصالات.

وفقا لبرامج خاصة وتدريبات في عملية اتخاذ القرارات، والمخطط الاتي يوضح خطوات التطوير والتقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم.  
خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم الأداء. (2)

1- ظاهر محمود كاللدة، مرجع سابق الذكر، ص265.

2- ظاهر محمود كاللدة، مرجع سابق الذكر، ص266.



شكل رقم 07: خطوات طريقة مراكز التقييم في تقييم الأداء  
المصدر: ظاهر محمود كلالدة، مرجع سابق الذكر، ص 266.

### 2.2.3 الفرع الأول: معايير تقييم الأداء.

وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وأن يتجلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وبكفاءة، ومثال عليها الإخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون، المواظبة على العمل، ... الخ. إذ على ضوء مدى توفر هذه العناصر في الفرد وسلوكه يتم الحكم على مستوى كفاءته، وللعناصر نوعان:

- الأول: هو الذي يشمل العناصر الملموسة التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل والدقة فيه.

- الثاني: وهو الذي يشمل الصفات غير الملموسة والتي يجد المقوم صعوبة في قياسها، نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد، وهذه تتطلب ملاحظة

مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها، ومثل هذه الصفات، الأمانة الذكاء الشخصية، والتعاون... الخ.

كيفية تحديد عناصر القياس:

تقوم عملية التحديد والاختيار على النتائج التي توصلت إليها عملية تحليل الأعمال التي تبين مهام ومسؤوليات كل عمل مع تحديد مواصفات شاغلة. ويجب عند تحديد واختيار عناصر القياس مراعاة توفر شروط معينة تلعب دورا في نجاح قياس كفاءة الفرد، وفيما يلي أهم هذه الشروط:

1. العمومية: وتعني أن يكون العنصر عاما شاملا لأكبر عدد ممكن من العاملين، وبعبارة أوضح أن يكون متوفرا لدى أغلب العاملين وليس مقتصرًا على أقلية فقط مثال ذلك: عنصر الإخلاص، والأمانة والمواظبة على العمل.
2. إمكانية ملاحظة العنصر وقياس مدى توفره لدى الفرد، إذ من الضروري أن تكون الصفات سهلة الملاحظة، وذلك لتسهيل مهمة المقوم لذلك يجب الابتعاد عن الصفات صعبة القياس كالاستقرار العاطفي والهدوء النفسي.
3. إمكانية تمييز العنصر سواء من حيث المعنى أو تسمية عن جميع العناصر الأخرى والهدف من هذا هو منع تداخل الصفات مع بعضها البعض، ولتجنب التأويل والفهم الخاطئ لمعانيها من قبل المقومين.
4. يجب أن تبين العناصر العوامل والمؤثرات التي تتعلق بنجاح أو إخفاق كل عمل والواجبات والمسؤوليات التي يجب على الموظف القيام بها ليؤدي عمله بكفاءة.
5. يجب أن تتنوع وتتناسب العناصر المختارة مع طبيعة عمل كل وظيفة وظروفها.
6. أن تكون سهلة الفهم وبسيطة غير معقدة، وألا تكون مركبة تحمل أكثر من معنى واحد كالأخلاق مثلا.
7. تعريف العناصر ويقصد بتعريفها شرح ماذا يقصد بكل عنصر؟ وماذا يعني؟ وإلا ما يهدف؟ وذلك بشكل واضح ومفهوم، وبلغة 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 والكمية خلال فترة زمنية

محددة، ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجية من حيث الكمية أو الجودة. ولمعدلات الأداء ثلاثة أنواع يمكن إيضاحها فيما يلي:

1. المعدلات الكمية: وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

2. المعدلات النوعية: وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان. وغالبا ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد.

3. المعدلات الكمية النوعية: وهذا المعدل هو مزيج من السابقين، إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان، ومثال 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 وماهية نوع العمل والإنتاج والخدمات التي يقدمها كل تنظيم.

ولكي تكون معدلات الأداء صالحة للقياس بشكل صحيح ودقيق لابد من توفر بعض الشروط أهمها:

1. أن تكون معقولة وتمثل الأداء العادي بحيث لا تكون منخفضة كثيرا، ولا مرتفعة. لأن انخفاضها يضعف الحافز على زيادة الإنتاج وارتفاعها يجعلها خيالية صعب الوصول إليها.

2. يجب مراجعتها بين كل مدة وأخرى بسبب التغيرات التي تحدث في العمل، وذلك بهدف التأكد من أنها مازالت معقولة وأنها توصلت إلى أهداف قابلة للتحقيق.

3. أن يتوفر فيها عنصر المرونة لكي يمكن تعديلها حسب ما تقتضيه الظروف.

4. أن تشرح وتعرف للعاملين بطريقة مفهومة.

5. أن يتوفر فيها الدقة لكي يمكن الاعتماد عليها عند التخطيط والرقابة ومحاسبة الأفراد.

6. أن تراعى الظروف والعوامل التي لا يمكن للفرد التحكم فيها، والتي تؤثر على أدائه للعمل.

### 3.3 المطب الثالث: كيفية اختبار واستخدام النتائج

#### 1.3.3 الفرع الأول: طرق اختبار المستخدمين بالنتائج المحققة (1)

تتساءل بعض المنظمات: هل من الأفضل إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم أم عدم إخبارهم بذلك؟ وهو الأمر الذي يطلق عليه أحيانا بعلانية وسرية نتائج التقييم، إذ تفصل بعض المنظمات السرية تقارير تقييم الأداء، وعدم إخبار العاملين بنتيجة التقييم وذلك لأنه أمن من حيث عدم خلق مشاكل في علاقات المشرفين بالمرؤوسين، وفي علاقات الزملاء ببعضهم وتميل المنظمات العسكرية والأمنية إلى اتباع هذا الأسلوب لما توفره من تلك المزايا. إلا أن هناك منظمات أخرى تفضل إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم وهذا 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.
- العلانية تشجع جو التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل.

وتطبق 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 ومرؤوسيه، وقد ثبت علميا أن تطبيق هذه الأخيرة . أي مقابلات التقييم بين الرئيس ومرؤوسيه . ذات تأثير كبير على الأداء المقبل للمرؤوسين

وهناك مجموعة من القواعد التي يجب أن يتبعها أي رئيس عند إدارته لمقابلات تقييم الأداء وأهمها:

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، وذلك من خلال الأدلة والبراهين الخاصة بالعمل، والحسم 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، وتطوير وتحسين الأداء، وهي وسيلة أيضا إلى تنمية المرؤوس في عمله.

ولزيادة 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 وغير رسمية، وذلك لامتناع أي مشاعر سيئة أو توتر.
3. يتم عرض الجوانب الحسنة أولا ويخصص وقت أطول للمدح كلما ارتفعت الكفاءة.
4. يلي ذلك عرض لجوانب الأداء الضعيفة، والتي تحتاج إلى تطوير، ويتم ذلك باستخدام أكبر قدر من الأدلة، وعدم استخدام النقد.
5. يجب إعطاء فرصة للمرؤوس أن يشرح وجهة نظره، وعلى الرئيس أن يستمع له.
6. يتم التركيز على تصحيح الأخطاء، وأوجه الضعف، وذلك بتبادل وجهة النظر فيما يجب أن يحدث مستقبلا، وعلى 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، وأزمنة يتحقق فيها هذا التحسين.

### 2.3.3 الفرع الثاني: كيفية استخدام النتائج المحققة

#### 1. مراجعة نتائج التقييم.

- يمكن أن تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في مراجعة نتائج التقييم والتي قام بها الرؤساء المباشرون، ومهمة المراجعة تكون فيما يلي:
1. مراجعة شكلية للتأكد من استكمال قوائم التقييم من كل زواياها وعدم نسيان أي رئيس مباشر لأي بند من بنود التقييم.
  2. مراجعة نتائج كل رئيس مباشر على حده، وذلك للتأكد من عدم وجود أي تغيرات عامة (مثل التساهل والتشدد والتوسط) أو متحيزات شخصية في تفضيل بعض المرؤوسين أو عدم تفضيل البعض الآخر.

3. مراجعة النتائج الكلية للتقييم للتعرف عل تحسين أو تدهور الصورة الإجمالية وللتعرف على الآثار المالية التي تؤدي إليها نتائج التقييم مثل الحوافز والعلاوات والمكافآت.

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، وذلك من أي قرار أو وضع يفاضل بين هؤلاء العاملين، ومن أهم هذه الأوضاع ما يمس تقييم الأداء، ويعني التظلم إعطاء الحق للعاملين في الاعتراض على نتيجة التقييم، ويتم ذلك عادة من خلال قنوات معينة.

## 3. استخدام نتائج التقييم.

من أهم استخدامات نتائج التقييم للعاملين أنه يمكن أن يستخدم كأساس للترقية (وإن 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 والمكافآت والحوافز. كما أنه يمكن أن تحدد على أساسه احتياج العاملين للتدريب (بافتراض أن التقارير توضح أوجه القصور في الأداء والجوانب التي تحتاج إلى تطوير). ويمكن أيضا استخدامها كأساس لتطوير العاملين بواسطة رؤسائهم المباشرين وذلك من خلال توجيههم وإعطائهم النصائح الكافية لتحسين الأداء.

### 3.3.3 الفرع الثالث: الانتقادات الموجهة لتقييم الأداء. (1)

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

1. إن ماهية قياس الأداء إنما هي تسجيل لآراء المقيمين عن أداء وكفاءة العاملين في العمل، وهذه الآراء تعتمد على مدى فهم هؤلاء للمعايير الموضوعية والتي سيقارن بها أداء العاملين، ومن المحتمل أن يسئ هؤلاء فهم هذه المعايير مما يؤدي إلى إنفاق هذه العملية، وعدم تحقيق هدفها، لأنها سوق تعطى عندئذ نتائج غير صحيحة عن كفاءة العاملين.

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

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

3. عدم ضمان الموضوعية في نتائج القياس بسبب اعتماد القياس على الرأي والحكم 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، وهناك أيضا بعض الرؤساء يقللون من أهمية وكفاءة بعض الموظفين على اعتبار أنهم جدد في العمل ومازالت معرفتهم به قليلة، كما قد يرفع بعض الرؤساء من قيمة وكفاءة 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 ودائمة على أدائهم وتصرفاتهم خلال العمل، مما يؤدي إلى رد فعل عكسي عندهم.

إن هذه الاعتراضات التي وجهت لقياس الأداء لا تتماشى مع مصلحة العمل، ومهما كانت طبيعة تلك الصعاب أو قوة هذه الحجج الموجهة لهذه السياسة فلا بد من التغلب عليها وإعداد نظام موضوعي وسليم لقياس وتقييم الأداء قدر الإمكان أخذين بعين الاعتبار النقاط التالية:

1. تحديد العناصر والصفات التي سيقوم عليها قياس الأداء بشكل واضح ومفهوم

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 ولا يعتمد على ذاكرته.

3. مراجعة النتائج من قبل المستويات الإدارية الأعلى المرفوعة من قبل الرؤساء

الذين قاموا بعملية القياس، ووجوب مساءلتهم ومحاسبتهم على صحة وعدالة

التقارير المرفوعة عن كفاءة مرؤوسهم، وفتح المجال أمام العاملين للتظلم من

نتائج تقويمهم وذلك تحقيقا للموضوعية والعدالة في القياس.

4. أن يتم وضع عناصر القياس ومعايير الأداء على أساس تحليل وتوصيف

الأعمال، وإجبار المقيمين بالتقيد بها.

5. خلق الشعور بالثقة والاطمئنان لدى العاملين بنظام قياس الأداء، إذ من الضروري قيام الأخصائيين الذين يشرفون على وضعه بمناقشة النظام المقترح مع الرؤساء والمرؤوسين ومختلف المستويات الإدارية داخل المنشأة، وأخذ آرائهم ومقترحاتهم فيه، كما أن عليهم شرح الهدف من النظام والفوائد التي سوف تعود على العاملين بشكل خاص وعلى العاملين بشكل خاص وعلى المنشأة بشكل عام، وذلك بتطوير أدائهم لزيادة كفاءتهم في العمل، وأن هذا النظام سيراعى في تطبيقه النزاهة والبعد عن التحيز والمحسوبية.

6. تدريب المقومين الذين سيقومون بتنفيذ القياس وذلك لتوحيد مفهومهم وللوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة.

## 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 تلافيها و تطوير الأداء مستقبلا , إذا فعلية 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 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 وأهميته البالغة في تحسين أداء المؤسسة، وجب أن نسقط هذا الجانب على أرض الواقع، واخترنا مؤسسة صيدال وبالتحديد فرع أنتيبوتيكال بقسنطينة ليكون حقل بحثنا ودراستنا التطبيقية نظرا لكونه مؤسسة اقتصادية ناجحة ذات مكانة على المستوى الوطني والدولي، ولكونه يشغل عدد كبير من الأيدي العاملة والتي هي نواة بحثنا.

وسنبدأ أولا بتعريف المؤسسة والهيكل التنظيمي لها، ثم سنتطرق إلى أنواع نظم التحفيز المطبقة، وكذا مدى نجاعة هذه النظم في تحسين أداء الأفراد والمؤسسة.

## 1. المبحث الأول: ماهية مجمع صيدال وهياكله التنظيمية وفرع أنتيبوتيكال

أن أهم شيء في أي دراسة علمية هو الجانب التطبيقي لذلك ارتأينا دراسة الموضوع أولا بالبداية ألا وهي التعرف على المجمع وهياكله التنظيمية وفرع أنتيبوتيكال.

### 1.1 المطب الأول: لمحة عن مجمع صيدال

في هذا الجانب التطبيقي اتجهنا إلى مجمع صيدال وبالتخصيص فرع أنتيبوتيكال، وذلك لدراسة إدارة الموارد البشرية وعملية التخفي المطبقة في الفرع، كما ندرس إثر هذا التحفيز على أداء الفرع ككل.

#### 1.1.1 الفرع الأول: تقديم مجمع صيدال

مؤسسة صيدال أو المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني هي ناتجة عن إعادة الهيكلة الصيدلانية المركزية الجزائرية سابقا ، و هي أيضا مؤسسة اشتراكية تأسست رسميا سنة 1984 ، حيث تم قرار تنظيمها بالمرسوم رقم 82 / 161 ، و حتى جوان 1986 كانت صيدال تمارس نشاطها تحت وصاية وزارة الصحة العمومية ، و طبقا للمرسوم رقم 84 / 151 ، تم نقل المؤسسة تحت وصاية وزارة الطاقة و الصناعات الكيماوية و البتروكيماوية بينما المرسوم رقم 77 . 6 الصادر في 13 أفريل 1985 ، عدل تسمية المؤسسة و التي أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للمواد الصيدلانية تحت رمز " (1) saidal" في فيفري 1989 سجلت صيدال خطوة نحو الاستقلال الذاتي، بحيث أصبحت أولى الشركات ذات أسهم بهدف احتكار توزيع الأدوية والمنتجات المماثلة.

أما في سنة 1993 أجريت تغييرات على نظام المؤسسة مما سمح لها بإنشاء فروع جديدة، وتم في سنة 1996 إنشاء القابضة العمومية (كيمياء صيدلة) والذي يشمل رأس مال مؤسسة صيدال كله، ومنه ظهر ما يعرف بالمجمع الصناعي صيدال وذلك في 2 فيفري 1998، ومنه كان التسلسل على الشكل التالي:

الصيدالية المركزية الجزائرية.

المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني.

المؤسسة العمومية الاقتصادية (شركة ذات الأسهم).

المجمع الصناعي صيدال.

ابتداء من 15 فيفري 1999 أصبحت مؤسسة صيدال تسعى لترسيخ ثقافة جديدة ألا وهي البورصة بطرح 2 مليون سهم للبيع، ولم تتوقف هنا بل تحصلت على شهادة إيكو 9001 مرجع 2000 وذلك سنة 2004.

ويختص هذا الفرع في إنتاج المضادات الحيوية البنسيلين، مجهز بجميع التجهيزات الأزمة لصناعة الأدوية ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج

وبفضل توسيع نشاطاتها عن طريق زيادة المشاريع الاستثمارية وإدخال تكنولوجيات إنتاجية جديدة، استطاع مجمع صيدال أن يغطي بمختلف متوجات الصيدلانية أربعين بالمائة من السوق المحلية، كما اقتحمت السوق المغربية كتونس، وأخرى عربية مثل العراق والسعودية، واتفاقيات مع دول أوروبية مثل فرنسا وإيطاليا والدانمارك، لذا يمكننا القول بان مجمع صيدال من أكبر مؤسسات إنتاج المواد الصيدلانية في إفريقيا بأكملها.

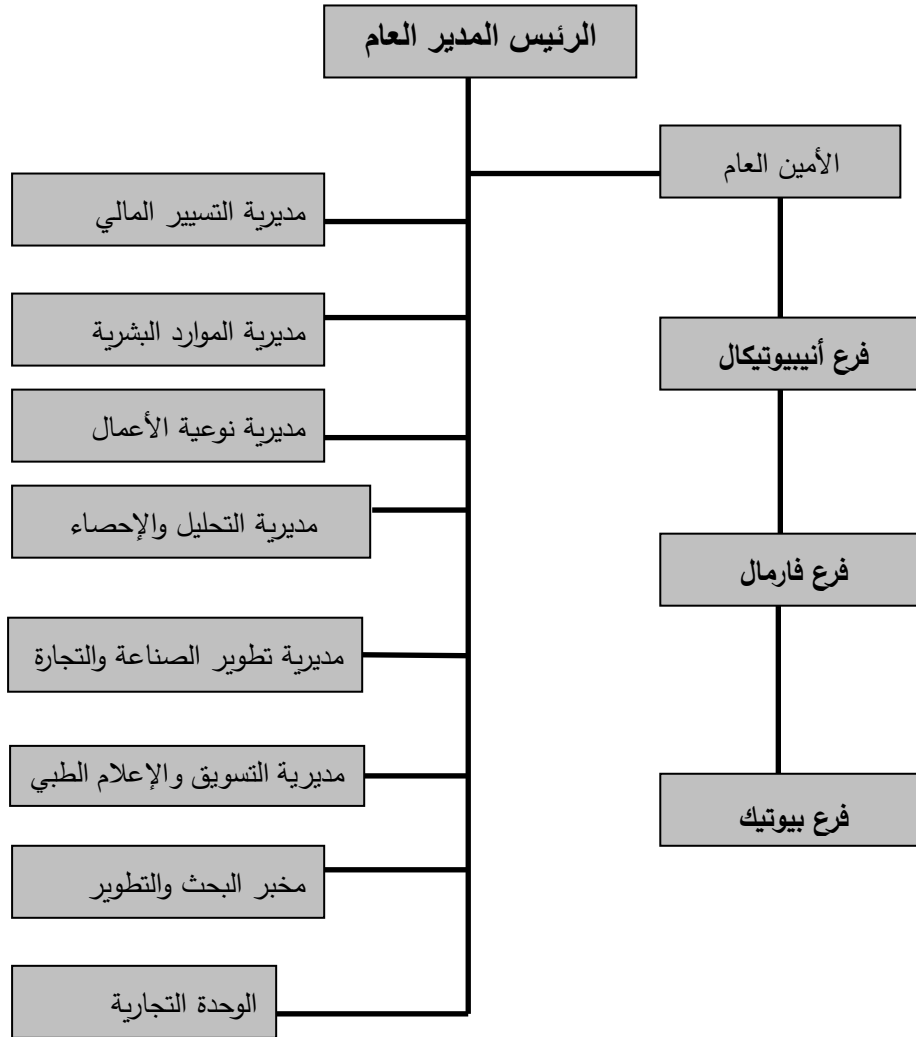


شكل رقم 8: شعار مجمع صيدال

المصدر: [./https://www.saidalgroup.dz/fr](https://www.saidalgroup.dz/fr)

## 2.1.1 الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال بشكل واضح وملخص من خلال الشكل التالي:



شكل رقم 9: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال  
المصدر: خلية المعلومات بفرع أنثيبوتيكال.

## 2.1 المطب الثاني: لمحة عن فرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال

### 1.2.1 الفرع الأول: تقديم فرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال

بالتحديد في ولاية القسنطينة، وعلى مساحة تقدر بـ 25 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية، نجد فرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال، ولقد دخل بصفة رسمية في استقلالية التسيير في 2 فيفري 1998.

ولضخامة هذا المشروع فلقد أسند إنجازهُ لمؤسسة إيطالية عقب عرض مناقصة دولية في سنة 1972 , وبدأت الأشغال في 12 مارس 1978 وبعد 50 شهر تم تسليم المشروع، وبالتحديد في 12 أفرى 1982. في الأول بدأ النشاط فيه تحت يد المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية للاستغلال، وبدأ تشغيله من طرف صيدال في سنة 1987 , تحت رخصة إيطالية. ويمكن تلخيص الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية أنتيبايوتيكال في الشكل البياني التالي:



شكل رقم 10: الهيكل التنظيمي لفرع المضادات الحيوية أنتيبايوتيكال  
المصدر: خلية المعلومات بوحدة الأنتيبيوتيكال

ويضم فرع أنتيبايوتيكال:

1. وحدة إنتاج المادة الفعالة البنيسيلينية وغير البنيسيلينية: ويتم بواسطة عمليتي

التخمير ونصف التحليل، سعة التخمير تصل إلى 1200 م<sup>3</sup> بطاقة إنتاج تبلغ

750 طن من المواد الأولية.

2. وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية: تحتوي على بنايتين منفصلتين الأولى

لإنتاج الأدوية البنيسيلينية والثانية الأدوية غير بنيسيلينية، بطاقة إنتاج تصل إلى

60 مليون وحدة بيع في السنة تتوزع على مختلف الأشكال الصيدلانية كما يلي:

50% من الحقن ، 30% من الأشكال الجافة (أقراص، كبسولات، مسحوق

للشرب) ، 5% من الأشربة ، 15% من المرهم.

والوحدة لها أربع ورشات معقمة من الصنف 100 ومخازن مجهزة حسب الشروط

النظامية لتخزين المواد الأولية، لوازم التعليب والمنتج النهائي.

3. مطبعة: ذات قدرة إنتاج تفوق 80 مليون علبة و140 مليون وصفة سنويا، تغطي

مطبعة أنتيبايوتيكال 100% من احتياجاتها و30% من احتياجات فروع صيدال

الأخرى.

أما عن لائحة أنواع منتوجات أنتيبايوتيكال حسب الشكل الصيدلاني هي على الشكل التالي:

الشكل	الإسم العالمي	الاسم التجاري	الوحدة
محلول حقن	Celazaline	Bochiwol	L/m
	Vet amine b12	Bochiwol cabamine	G/m
قارورات حقن	Ampicilline	Ampilline	Qg
	Oxacilline	Oxaciline	4i
	Peniciline g	Orapen	4i
	Peniciline	Orapen	mg
	amoxiline	Amoxyphen	mg
	حلامات	Amoxilline	Amoxyphen
Amoxiline b12		Ampilline	Mg

Mg	Oxy-med	Amoxilline b18	
Mg	Doxyline	Axytreacyline	
Mg	doxiline	Doxycyline	
L/m	Clomycine	Chlqrtrqcycline	مراهم
L/m	Betazone	Betametazone	
%	claxycine	chlqrtctrqcycline	
%	Rinastine	Cqrbocystiene	شراب سائل
%	Rinastine	Cqrbocysteine	
%	Alerfene	Mereprine	
mp	Calparmide	Kitoifene	
		metoclapamid	
Mg	Amoxipen	Amoxiline	مسحوق شراب
Mg	ampiline	ampiciline	
4i	arapen	Peniciline v	أقراص

جدول رقم 05 لائحة أنواع منتوجات أنتيبايوتيكال حسب الشكل الصيدلاني

المصدر: خلية المعلومات بوحدة الأنتيبايوتيكال

### 2.2.1 الفرع الثاني: تقديم إدارة الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية.

عبارة عن هيكل مساعد على التوجيه والتنظيم داخل المنظمة، ويحتل مركز مهم بحيث يمكن لنا القول إن هذه الإدارة تشكل حجر الأساس في المجمع.

وتتكون إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال من عدة مصالح تلخص كما يلي:

#### 1. مصلحة تنمية الموارد البشرية: وتتمثل مهامها في العناصر التالية

. تطوير دراسات التنفيذ في الفرع.

. تأمين التشغيل.

. وضع أنظمة ووسائل التسيير.

وتنقسم مهامه إلى:

. تسيير متوسط وطويل الأجل للموارد البشرية مع وضع نظام ووسائل تسيير إدارة الموارد

البشرية.

- . وضع برامج تطوير المسار العملي للعمال.
- . تسيير وصيانة هياكل ومؤشرات ونسب التسيير المحددة والمستعملة من طرف الفرع.
- . تسيير جماعي من طرف الإطارات.
- . تقييم الموارد البشرية.
- . وضع شمولية لبرنامج التطوير.
- . شمولية وترابط ميزانيات الاجتماعية.
- . وضع ميزانية وموازنة ولوحة قيادة، خاصة بالموارد البشرية في الفرع.
- . تدعيم المخططات بمختلف الطرق
- 2. مصلحة القانونية والإجراءات:** وتتمثل مهامها في:
  - . ترجمة القوانين على مستوى المجمع أو الفرع.
  - . مساعدة ومراقبة تسيير الموارد البشرية على مستوى المصنع.
  - . تسيير وإدارة الأفراد العاملين في الفرع.
- 3. مصلحة تسيير الأفراد:** هذه المصلحة تقوم بالمهام التالية:
  - . ضمان التسيير الإداري للأفراد في الفرع.
  - . ضمان التسيير الإداري للإطارات العليا في الفرع.
  - . تحليل مصاريف العمال: مجموع الأجور، الساعات الإضافية.
  - . تحليل تنقلات وتحركات الأفراد داخل المصنع وفي الفرع.
  - . وضع ميزانية قوية مبنية على أساس لوحة القيادة للوحدات.
  - . تسيير عمليات تأديبية في الإدارة.
 وتتضمن هذه المصلحة إلى مصلحتين: مصلحة الأجور ومصلحة اجتماعية.
- 4. مصلحة التدريب:** تتمثل مهامها في:
  - . تنشيط مراحل برنامج التدريب في المدى المتوسط والطويل.
  - . وضع برنامج تدريبي.
  - . إعادة تدريب الأفراد.
  - . استعمال سياسة الإدارة الاستراتيجية.
 - وينقسم إلى:
  - . تحليل احتياجات التدريب فصير ومتوسط وطويل الأجل.
  - . تخطيط وبرمجة عمليات التدريب.

- . السيطرة على برامج التدريب الاحترافي .
  - . المشاركة في وضع وإعداد دورات تدريبية إجبارية.
  - . وضع تواريخ وعقود التدريب بواسطة الوسائل الداخلية والخارجية للفرع.
  - . تجميع ومعالجة المعلومات على وسائل ومحتوى التدريب.
  - . تطوير الدراسات المتعلقة بالتدريب.
  - . تدعيم الوحدات المتشعبة بمختلف الطرق.
  - ويتمثل أعضاء هذه المصلحة في:
    - . مسؤول التدريب.
    - . تقني في التسيير (التدريب).
    - . مسؤول عن متابعة التدريب.
  - ويمكن إضافة عنصر آخر والمتمثل في فروع لهذه الإدارة وتتلخص في سكرتيرة الإدارة وطبيب العمل.
  - الموجودات من الموارد البشرية:
- يمكن تلخيص الموارد البشرية سواء كانت دائمة أو متغيرة بصورة مختصرة في الجدول التالي:

البيان	الإطارات		التقنيين		التنفيذيين	
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
المجموع الموارد	361	35	795	89	57	23
المجموع	396		884		80	
الإجمالي	1360					

جدول رقم 06: الموارد البشرية سواء كانت دائمة أو متغيرة بصورة مختصرة

المصدر: خلية المعلومات لفرع أنتيبوتيكال.

ومنه نجد أن عدد الإناث في الفرع يبلغ 147 ، وفي المقابل نجد 1213 ذكور، كما أن هذا الكم الهائل يتوزع على عدة إدارات وخلايا.

### 3.1 المطب الثالث: عملية إدارة الموارد البشرية.

وقصد القيام بكل وظائفها تنتهج إدارة الموارد البشرية سياسة إدارية واضحة، كما تقوم بمراقبة الموارد البشرية عن طريق لوحة القيادة الخاصة بها بصفة شهرية، وفي نهاية السنة تجمع لوحات القيادة في شكل ميزانية الموارد البشرية، أي أن هذه الميزانية ما هي إلا حوصلة سنوية للموارد البشرية في الفرع، كما تقام عملية المراجعة من فترة إلى أخرى. يتميز العمل في مؤسسة صيدال بجدية يفرضها القانون الداخلي، و يحدد هذا القانون الترتيبات العامة و النظام و الانضباط العام في العمل، كما يوضح مختلف شروط العمل من فحص طبي و تحديد أوقات العمل بأربع و أربعين ساعة موزعة على خمس أيام ما عدى بعض الاستثناءات، بحيث نجد عمال فرع أنتيبويتيكال تتوزع حصص عملهم من السبت إلى غاية الأربعاء، من الساعة الثامنة صباحا إلى غاية الرابعة و النصف مساء، علما أنه لديهم الحق في الراحة في حدود الساعة الثانية عشر لمدة نصف ساعة، و يمكن إضافة نصف ساعة أخرى شرط أن تعوض في الدوام المسائي، كما يوجد توزيع خاص للعمال في إطار العمل المصنف، كما يحدد هذا القانون الساعات الإضافية و المستفيدون منها و كيفية تطبيقها و تحصيل مقابلها.

كما ينطوي القانون الداخلي على الترتيبات العامة الصحة والأمن، ومحددات الانضباط في العمل والعقوبات والإجراءات التأديبية.

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

كما تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية عديدة مثلا تأمين نقل العمل، وتوفير وجبات غذائية وذلك أثناء الراحة، ونجد البيع بالتقسيط، كما توفر خدمات الترفيه متمثلة في المخيمات الصيفية لأبناء العمال والرحلات والمصيف .... الخ.

## 2. المبحث الثاني: أنواع نظم الحوافز المطبقة في الفرع ومدى ناجعتها على

### الصعيد العملي

## 1.2 المطب الأول: أنواع نظام الحوافز في فرع المضادات الحيوية

### أنتيبوتيكال

قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل الفرع سواء كانت اقتصادية أو غير اقتصادية، فإن إدارة الموارد البشرية وضعت نظام تحفيز مبني على العلاقات الإنسانية والصناعية وعلم النفس، ويمكن تلخيص هذه النظم من خلال النقاط التالية:

1. الأجر.
2. التعويضات.
3. المكافآت.
4. عناصر أخرى.

## 1.1.2 الفرع الأول: الأجر

تستعمل الأجور قصد إيجاد علاقة حسنة بين العمال و الإدارة , حيث أن الأجور عبارة عن كل ما يتقاضه كل من العامل أو الموظف كجزء مقابل تأديتهما لأي نوع من الأنشطة , وتقوم دائرة المستخدمين على مستوى فرع أنتيبوتيكال بجميع مصالحها و فروعها , على حساب أجور العمال حيث تقوم مصلحة الأجرة 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 الأجرة بعدة مراحل نلخصها كما يلي :

1. مرحلة إعداد البيانات.
2. مرحلة إعداد الكشف.

## 1.1.2.1 مرحلة إعداد البيانات: تتمثل في جمع الوثائق اللازمة لإعداد استمارة الأجرة النهائية

حيث تتلقى مصلحة الأجر لفرع أنتيبوتيكال كل من:

- استمارة شخصية: وتشمل البيانات الشخصية كالاسم، اللقب، الترقيم،

الدرجة، الحالة العائلية، تاريخ الميلاد، تاريخ التوظيف، الخ. ثم تحفظ كل

هذه المعلومات بجهاز الحاسوب، ويتم الحصول على هذه الاستمارة من مديرية الموارد البشرية لقسم التوظيف.

- **استمارة التنقيط:** ويتم الاحتفاظ بها بالمصلحة وتتضمن أيام الحضور الفعلي في شهر لكل عامل، وعلى أساسها يتم إعداد استمارة مكافأة المردود الفردي لكل عامل.
- **استمارة الساعات الإضافية:** تعد بصورة شهرية تضم نوع التعويض في الساعات الإضافية للعمل، سواء كان التعويض في الأيام العادية أو في أيام العطل.
- **استمارة المردود الفردي:** كل مسؤول قسم يقوم بإرسال استمارة لمصلحة الأجور، قصد تقديم منح المكافأة لكل عامل، وتسجل هذه الوثيقة حضورهم اليومي وسلوكهم.
- **استمارة المردود الجماعي:** تملأ هذه الاستمارة داخل المصالح المعينة لجميع العمال على أساس الحضور اليومي والسلوك اليومي للعمال، لترسل لمصلحة الأجر الذي يقوم على أساسها بمنح المكافأة لكل عامل.
- **استمارة عناصر الأجرة:** تتلخص في هذه الاستمارة جميع مكونات الأجرة ولمدة سنة كاملة الخاصة بكل عامل والتي على أساسها يتم إعداد كشف الأجرة النهائية.

**2. مرحلة إعداد الكشف :** أين تقوم مصلحة الأجرة داخل المركب 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 الأجر تتم مراجعة هذه العمليات مع التأشير عليها إذا كانت صحيحة , أما في حالة وجود خطأ يتم إرسال إشعار إلى مركز الإعلام الآلي للمركب أين يتم تصحيح و إعداد كشف الأجرة النهائي في شكل نسختين , الأولى لكل عامل عند نهاية الشهر و الثانية يتم الاحتفاظ بها داخل مصلحة الأجور بالمركب . ويمكن تقديم مثال عن كشف الأجرة كما يلي:

		مجمع صيدال للأدوية	
		فرع أنتيبوتيكال	
		القسنطينة	
كشف أجره			
شهر جوان			
السنة 2002			
الاسم واللقب: .....		ترقيم العمل: .....	
تاريخ التوظيف: 1985/05/26		المهنة: opérateur trait	
الرتبة: 11		eaux	
السلم الوظيفي: 17 رقم الضمان الاجتماعي: 8030453454		ساعات العمل: 173.33	
الحالة العائلية: متزوج رقم التعاون: 31518		أيام العمل : 30	
عدد الأطفال: 02 رقم الحساب الجاري 41007042/86			
البنك أو الصندوق : cpa			
الخصومات	المكاسب	النسبة	نوع الباب
	12936.00	12936.00	الأجر الأساسي 100
	3647.95	28.00	تعويض الخبرة المهنية 101
	3234.00	25.00	تعويض عمل المنصب 106
	1940.40	15.00	تعويض الضرر 107
	1164.24	9.00	مكافأة المردود الفردي 108
	1293.60	10.00	مكافأة زيادة في أوقات العمل المحددة 114
2179.46			اشتراكات الضمان الاجتماعي 161
484.32			اشتراكات التعاضدية الاجتماعية 162
242.16			إقتطاعات التقاعد المكمل 164
	1870.00	22.00	تعويض السلة 171
	250.00	250.00	تعويض النقل 172
	200.00	200.00	المنح العائلية 175
	374.86	374.86	التعاونية 176

1981.00			ضريبة الدخل الإجمالي	251
	1200.00	1200.00	الأجر الوحيد	262
	221.00	8.50	تعويض المنطقة	265
الخصومات	المكاسب	الأجر الخاضع للضريبة	أجرة المنصب	
4886.94	28332.05	24156.73		24216.19
<b>صافي الدفع 23455.11</b>				

شكل رقم 11: مثال عن كشف أجرة

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية لفرع أنتيبويتيكال . القسنطينة .

ويحسب الأجر بناء على الأجر القاعدي، فبناء عليه تحسب التعويضات والمكافآت ويمكن تحديد الأجور بناء على السلم الإداري وعلى سلم للأجور الموضوع من طرف مؤسسة صيدال.

كما أن الأجرة تحسب على أساس 40 ساعة في الأسبوع، أي 173.33 ساعة عمل في الشهر، ومنه 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  
ويمكن للأجر القاعدي أن يتغير في حالة وجود غياب.

### 2.1.2 الفرع الثاني: التعويضات.

• تعويض الخبرة المهنية: indemnité d'expérience professionnelle

تتم عملية تعويض الخبرة المهنية عن طريق الأخذ بعين الاعتبار الخبرة السالفة للعامل

خارج الفرع، ونزيد نسبة 2% من الأجر القاعدي لكل سنة من العمل في فرع أنتيبويتيكال.

• تعويض الضرر: indemnité de nuisance

تتدرج نسبة الاستفادة من هذه التعويضات بصورة مختلفة، بحيث يأخذ العامل المرتبط بالعملية الإنتاجية بصورة مباشرة النسبة العليا المقدرة بـ 20%، وتحدد النسب الأخرى وفق جدول خاص.

• تعويض عمل المنصب *indemnité de travail posté*:

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 الخميس والجمعة وأيام الغياب قدر ثمن هذه الوجبة بـ 85 دينار جزائري.

• تعويض النقل: *indemnité de transport*:

يمنح هذا التعويض للأشخاص الساكنين على بعد كيلومتر أ وأكثر 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 1200 دينار.

كذلك يدخل ضمن هذا التعويض مبلغ 250 دينار شهريا للأشخاص الذين يسكنون على بعد كلم من مكان موقف سيارات نقل المؤسسة.

• تعويض بالكيلومتر *indemnité kilométrique*:

عند القيام بمهمة، تقدم الإدارة تعويض عن كل كلم مقطوع، ويقوم الكيلومتر الواحد بـ 3 دينار.

• تعويض الساعات الإضافية indemnité heures supplémentaires:

تختلف نسبة تعويض الساعات الإضافية، فتحسب وفق نسبيتي 50% و 100% من

الأجر القاعدي، وفقا للأيام التي تم التعويض فيها، وتحدد النسب كما يلي:

- 50% تعطى لمن يعمل أيام العطل ابتداء من 16:30 إلى غاية 21 ليلا.

- 100% 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 المنطقة indemnité de zone:

وضع هذا التعويض للعاملين حسب ترتيبهم في السلم الوظيفي، بحيث يحسب على

أساس عدد أيام العمل الفعلية في القيمة المحددة من خلال الملحق التالي.

• تعويض الزوجة الغير عاملة indemnité conjoint non salaire:

كل عامل متزوج له الحق في الحصول على مبلغ 1500 دينار شهريا، وذلك في حالة

ما إذا لم يكن لها أي عمل أو دخل.

• تعويض العطلة indemnité de vacance:

من حق كل عامل الحصول على تعويض مالي أثناء العطل السنوية.

• تعويض اهتلاك سيارات العاملين indemnité d'amortissement de

véhicule personale:

عند اقتناء أحد العمال لسيارة شخصية، ويضعها رهن تصرف الفرع، ومنه يصبح للفرع

حق إرساله في مهمة بسيارته في أي وقت كان، ولذلك تقدم له تعويضات شهرية عن

امتلاك السيارة، ويقدر المبلغ بـ 3500 دينار للإطارات، ومبلغ 2500 دينار لباقي العمال بصورة شهرية.

• تعويض مكمل للمنح العائلية indemnité complémentaire

d'allocation familiales:

تمنح المؤسسة لكل عامل مبلغ مائة 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 والتي قدر مبلغ الوجبة الواحدة 200 دينار، أما ثمن المبيت لليوم الواحد فحدد 700 دينار. أما المهام التي تكون على بعد 50 كلم أو أكثر ولمدة تساوي أقل من سنة فتقيم مصاريفها لليوم الواحد على الشكل التالي 200 دينار للوجبة الواحدة ومبلغ 900 دينار لليلة.

### 3.1.2 الفرع الثالث: المكافآت

- مكافأة المردود ال فردي prime de rendement individuelle:

وهي مكافأة يتحصل عليها العامل بناء على عملية تنقيط وتقييم شهرية لأدائه، يقوم بها مسؤوله المباشر والمشرف على عمله وانطلاقاً من هذا التنقيط الشهري يتم ملأ وثيقة خاصة بكل عامل، وعلى أساسها تحدد المكافأة التي تبلغ 10% من الأجر القاعدي وفي نهاية السنة تجمع هذه الوثائق لكل الشهور عدى شهر أوت، ويتم تحديد زيادة في الدرجات echlons يستحقها العامل وفق تنقيط وشروط معينة في نهاية السنة.

- مكافأة المردود الجماعي prime de rendement collectif :

وهي مكافأة جماعية من العمال يتحصلون عليها مع بعض، وذلك عند تحقيقهم لمستوى إنتاجي معين تكون المؤسسة قد حددته في بداية السنة المالية، وعند نهاية السنة إذ تمكن العمال من إنتاج هذا المستوى المعين، وبالتالي يتحصلون على مكافأة المردودية الجماعية والمقدرة بنسبة 5% كإضافة في حالة النوعية الجيدة للأدوية المنتجة، وهي نوع من أنواع التحفيز المطبقة في المؤسسة لزيادة إنتاجية العمال بصورة مباشرة.

- مكافأة العمل في إنتاج المادة الفعالة البنيسيلينية prime pénicillinique:

كما سبق الذكر فالفرع ينتج مادة البنسيلين، ولأجل الأخطار التي يمكن التعرض لها، يمنح للعمال المباشرين مكافأة.

- مكافأة التعقيم prime de milieu stérile:

عند المرور بغرفة التعقيم يعوض العامل بمكافأة تقدر ب 25 دينار لكل ساعة.

• مكافأة المسؤولية والتواجد prime de responsabilité et de disponibilité:

هذه المكافأة تمنح للإطارات و، كونهم تحت تصرف واجبات العمل في أي وقت حتى أيام العطل، وتحدد هذه المكافأة بـ 30 % من الأجر القاعدي.

• مكافأة الصندوق prime de caisse :

يرجع تحديد قيمة والمستفيدين منها للمسير الرئيسي

• 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 à caractère exceptionnel :

- ويمكن تقديم هذه المكافأة لسببين هما:

- الاختراعات والتبديلات والتحسينات.

- 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 وميزانية، وتحدد قيمة المكافأة وفق المسير الرئيسي.

• مكافأة الخبرة المهنية prime de gratification :

تجمع هذه المكافأة بين الجانب المادي والمعنوي، بحيث تقدم ميداليات ومبالغ رمزية

لذوي الأقدمية وذلك وفقا للشروط التالية:

- أقدمية 15 سنة يتحصل على ميدالية برونزية زائد مبلغ 10000.00 دينار.

- أقدمية 20 سنة يتحصل على ميدالية فضية زائد مبلغ 12500.00 دينار.

- أقدمية 25 سنة يتحصل على ميدالية ذهبية زائد مبلغ 15000.00 دينار.

- أقدمية 35 سنة يتحصل على ميدالية فرمال vermeil زائد مبلغ 17500.00

دينار.

## 4.1.2 الفرع الرابع: عناصر أخرى

### • الطب المجاني:

في حالة مرض العامل أو أحد أفراد أسرته، يستفيد من العلاج المجاني في مراكز علاج معينة، ولا يقتصر ذلك على الطب العام.

### • نقل العمال:

تتوفر المؤسسة على 32 وسيلة نقل مختلفة، وباختلافها تختلف نقاط وقوف حافلات نقل العمال وذلك وفقا لأماكن إقامة العمال.

وتغطي ولاية القسنطينة بشبكة نقل كبيرة تغطي البلديات والدوائر المختلفة.

### • العطل الاستثنائية:

عبارة عن عطل مدفوعة الأجر، تمنح إثر وقوع حوادث مهمة، مثلا وفاة، ولادة أو زواج.... الخ، وفي هذه الحالة تقدم للإدارة وثيقة لتبرير العطلة.

### • التعاونية:

صورة من صور التكافل الاجتماعي، بحيث تعطى نسبة لتكملة نسبة 100% من تعويض الأدوية، أي نسبة 20% من المبلغ الإجمالي للعلاج، وذلك وفقا لاشتراكات العمال.

### • الترقية:

عبارة عن عملية التنقل من منصب إلى آخر، ويكون هذا المنصب الجديد أعلى من المنصب السابق.

### • تسبيقات للعمال:

عند تعرض العمال لأزمات مالية، يكون لديهم الحق في طلب تسبيقات تعطى قبل نهاية الشهر، ويبلغ السقف الأقصى للسلفيات 50% من الأجر الصافي للعامل.

### • توزيع الأرباح أو جزء منها:

قصد الوصول إلى الحجم الإنتاجي المخطط له، تقوم الإدارة بتوزيع جزء من ناتج الأرباح كل سنة منتهية على العمال، ومنه تضرب عصفورين بحجر واحد: تحقق حجم الإنتاج المسطر له، وتحفز العمال من ناحية ثانية.

### • اجتماعات توعية وإعلام:

حيث شرع الفرع منذ شهر مارس 2006 بتطبيق هذه السياسة والتي تمس جميع العمال بصورة تدريجية، بحيث تخصص الإدارة متوسط ثلاثة اجتماعات في الأسبوع، لتوعية وإعلام العمال بحقوقهم وواجباتهم وماجد في السياسة الاستراتيجية للفرع والمؤسسة.

#### • نشاطات لجنة المشاركة:

لجنة منتخبة من طرف العمال، مكونة من سبع أشخاص، وتقدم هذه اللجنة عدة تحفيزات على سبيل المثال نجد عملية المساعدات الاجتماعية بحيث فاقت 5.5 مليون دينار لصالح 1160 مستفيد، كما قدمت قروض اجتماعية لـ 595 عامل بمبلغ قدره 11.6 مليون، كما قامت بعملية البيع بالتقسيط بكمية تقدر بـ 1689 سلعة بقيمة مالية قدرها 32 مليون لفائدة 917 عامل، كما كرمت في 8 مارس المرأة بمناسبة يومها العالمي. أما عن النشاطات الرياضية في إطار لجنة المشاركة فهي نشيطة على مستوى العديد من الرياضات من خلال مولوديه أنتيبويتيكال، وخير دليل نجد تشريفه للفرع في المحافل الوطنية بقدر مالي قيمته 350 ألف دينار.

كما تتضمن عدة رحلات ترفيهية إلى شاطئ البحر تخص العمال وأبنائهم، ورحلات إلى الحمامات بدعم قدره 30%.

وللجنة أفاق تتمثل في متابعة ملف السكن التساهمي، ودعم النشاط الرياضي وتوسيعه ليشمل أكبر عدد من العمال وأبنائهم، مع تنظيم عمرة لفائدة العمال خلال شهر رمضان المبارك القادم، والعمل على توسيع النشاطات السياحية والترفيهية.

#### • جريدة صيدال:

تصدر مؤسسة صيدال ككل جريدة بصورة دورية كل شهرين، وتتضمن هذه الجريدة مراسلات الفروع، والملفت للنظر في هذه الجريدة تخصيص صفحة على الأقل في كل عدد، وذلك قصد تهنئة بمناسبة عيد ميلاد عامل أو ولادة طفل لأحد العمال، كذلك يهنئ كل من أقدم أو دخل القفص الذهبي، ولختان أولاد العمال، وفي نهاية السنة الدراسية يبارك لمن نجح في شهادتي التعليم الابتدائي والأساسي، كذا شهادة البكالوريا، كما تقدم التعازي للعمال لوفاة أحد أقاربهم أو أحد العمال.

## 2.2 المطب الثاني: مدى نجاعة نظام الحوافز المطبقة في الفرع.

## 1.2.2 الفرع الأول: لماذا الاستبيان؟

عند تنقلنا إلى فرع المضادات الحيوية أنتيبايوتيكال قصد دراسة أهمية التحفيز , تنبهنا 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 سواء في الإدارة أو الإنتاج أو المخابر.....الخ , 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 مائة نسخة رفقة دليل من الإدارة , و كان التجاوب كبير , بحيث بلغت عدد الاستبيانات التي تم إرجاعها التسعون .

## 2.2.2 الفرع الثاني: نتائج الاستبيان

عند جمعنا للاستبيان وذلك بمساعدة كبيرة من قبل عاملي قسم إدارة الموارد البشرية، بدأنا مباشرة بعملية تفريغ الإجابات، وكانت النتائج المئوية بالنسبة لتسعين نسخة كالتالي:

### • السؤال الأول: الجنس.

البيان	التكرار	النسب
ذكر	62	%68.66
أنثى	28	%31.11
المجموع	90	%100

### • السؤال الثاني: السن.

البيان	التكرار	النسب
من 18 إلى 25	5	%5.55
من 26 إلى 35	20	%22.22
من 36 إلى 45	43	%47.77
من 56 إلى 50	17	%18.88
أكثر من 50	2	%2.22
المجموع	88	%97.77

• السؤال الثالث: أقدمية العمل في المؤسسة.

النسبة	التكرار	البيان
%15.55	14	من 1 إلى 5
%10	9	من 6 إلى 10
%6.66	6	من 11 إلى 15
%44.44	40	من 16 إلى 20
%10	9	أكثر من 20
%92.22	83	المجموع

• السؤال الرابع: الحالة العائلية:

النسبة	التكرار	البيان
%70	63	متزوج
%26.96	24	أعزب
%2.24	2	أرمل / مطلق
%98.88	89	المجموع

• السؤال الخامس: عدد أفراد الأسرة

النسبة	التكرار	البيان
%20	18	من 1 إلى 3
%54.44	49	من 4 إلى 6
%13.33	12	من 7 إلى 9
%4.44	4	أكثر من 9
92.22	83	المجموع

• السؤال السادس: الرتبة في السلم الإداري

البيان	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	20
--------	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

1	2	6	11	14	14	4	14	4	2	1	التكرار
1.11	2.22	6.66	12.22	15.55	15.55	4.44	15.55	4.44	2.22	1.11	النسب

- السؤال السابع: هل هذه المؤسسة حسب رأيك تستعمل نظام حوافز يدفع بالعمال إلى رفع أدائهم؟

النسبة	التكرار	البيان
%58.88	34	نعم
%37.77	53	لا
%95.55	86	المجموع

- السؤال الثامن: هل استفدت من علاوات ومكافآت؟

النسبة	التكرار	البيان
%48.88	36	نعم
%40	44	لا
%88.88	80	المجموع

- السؤال التاسع: هل فرص الترقية متاحة لجميع العمال؟

النسبة	التكرار	البيان
%30	27	نعم
%65.55	59	لا
%95.55	86	المجموع

- السؤال العاشر: هل استفدت من الترقية؟

النسبة	التكرار	البيان
%51.11	44	نعم
%48.88	46	لا
%100	90	المجموع

• السؤال الحادي عشر: إذا استقدمت من الترقية، كم من مرة:

النسبة	التكرار	البيان
%1.11	1	01
%5.55	5	02
%11.11	10	03
%31.11	28	04
%48.88	44	المجموع

• السؤال الثاني عشر: هل أجرتك مساوية للجهد المبذول من طرفك؟

النسبة	التكرار	البيان
%61.11	34	نعم
%37.77	55	لا
%98.88	89	المجموع

• السؤال الثالث عشر: إذا عرض عليك منصب عمل في مؤسسة أخرى بمرتب

أعلى من مرتبك هل ستترك منصبك الحالي؟

النسبة	التكرار	البيان
%23.33	68	نعم
%75.55	21	لا
%98.88	89	المجموع

• السؤال الرابع عشر: هل أنت راض عن خدمة النقل في المؤسسة؟

النسبة	التكرار	البيان
%52.38	47	نعم
%47.61	43	لا
%100	90	المجموع

• السؤال الخامس عشر: هل توفر المؤسسة وجبات غذائية كاملة؟

النسبة	التكرار	البيان
17.77%	16	دائماً
57.77%	52	أحياناً
22.22%	20	معدومة
97.77%	88	المجموع

• السؤال السادس عشر: هل أنت راض عن خدمات الترفيه المقدمة من طرف الإدارة؟

النسبة	التكرار	البيان
27.77%	25	نعم
71.11%	64	لا
98.80%	88	المجموع

• السؤال السابع عشر: هل تلائم ساعات العمل المطبقة مع طبيعة نشاطكم؟

النسبة	التكرار	البيان
56.66%	51	نعم
54.44%	39	لا
100%	90	المجموع

• السؤال الثامن عشر: هل توجد فترات راحة بين ساعات العمل؟

النسبة	التكرار	البيان
74.44%	67	نعم
23.33%	21	لا
97.77%	88	المجموع

• السؤال التاسع عشر: إن نعم فهل هي كافي؟

النسبة	التكرار	البيان
%55.55	50	نعم
%18.88	17	لا
%74.44	67	المجموع

• السؤال العشرين: هل تعملون في ميدان تخصصكم؟

النسبة	التكرار	البيان
%60.91	53	نعم
%39.08	34	لا
%96.66	87	المجموع

• السؤال الواحد والعشرين: هل استفدتم من تكوين أو إعادة تكوين في المؤسسة؟

النسبة	التكرار	البيان
%40	36	نعم
%58.88	53	لا
%98.88	89	المجموع

• السؤال الثاني والعشرين: ما مدى استخدامكم لطريقة التكوين الذاتي؟

النسبة	التكرار	البيان
%14.44	13	كبيرة
%51.11	46	متوسطة
%24.44	22	معدومة
%100	81	المجموع

• السؤال الثالث والعشرين: هل ظروف العمل ملائمة في المؤسسة؟

النسبة	التكرار	البيان
--------	---------	--------

نعم	41	%45.55
لا	48	%53.33
المجموع	89	%98.88

• السؤال الرابع والعشرين: كيف علاقتك والإدارة؟

البيان	التكرار	النسبة
جيدة	23	%25.55
متوسطة	46	%51.11
سيئة	19	%21.11
المجموع	88	%97.77

• السؤال الخامس والعشرين: كيف علاقتك مع زملائك؟

البيان	التكرار	النسبة
جيدة	59	%65.55
متوسطة	28	%31.11
سيئة	3	%3.33
المجموع	90	%100

• السؤال السادس والعشرين: يكون اتخاذ القرار؟

البيان	التكرار	النسبة
بالمشاركة	24	%26.66
مفروض	58	%46.44
المجموع	82	%91.11

• السؤال السابع والعشرين: هل تهتم الإدارة بالاحتياجات والتمتزمات؟

البيان	التكرار	النسبة
نعم	33	%36.66

لا	54	60%
المجموع	87	96.66%

- السؤال الثامن والعشرين: هل هناك تفضيل لبعض الأفراد في المؤسسة بسبب قرابة، صداقة أو منفعة؟

البيان	التكرار	النسبة
نعم	68	75.55%
لا	18	20%
المجموع	86	95.55%

- السؤال التاسع والعشرين: إذا وجد رئيسك نقص في عملك ماذا يفعل؟

البيان	لا شيء	يؤيخك	يحذرك	يرشدك	يفصلك من العمل	أشياء أخرى	المجموع
التكرار	13	9	26	34	4	2	88
النسب	14.44	10	28.88	37.77	4.44	2.22	97.77

- السؤال الثلاثون: هل يوجد نظام تقييم الأداء للفرد؟

البيان	التكرار	النسبة
نعم	38	42.22%
لا	49	54.44%
المجموع	87	96.66%

- السؤال الواحد والثلاثون: عملية التقييم التي على أساسها تحدد الحوافز في المؤسسة هل هي؟

البيان	التكرار	النسبة
عادلة	7	7.7%

غير عادلة	43	%47.77
ملائمة	16	%17.77
غير ملائمة	18	%20
المجموع	82	% 91.11

• السؤال الثاني والثلاثون: هل يتم تبليغك بتاريخ أو فترة التقييم؟

البيان	التكرار	النسبة
نعم	24	%26.66
لا	60	% 66.66
المجموع	84	% 96.66

• السؤال الثالث والثلاثون: هل تقييم رئيسك يبعث فيك روح للعمل أكثر فأكثر؟

البيان	التكرار	النسبة
نعم	54	%60
لا	33	% 36.66
المجموع	87	%96.66

• السؤال الرابع والثلاثون: هل أنت راض عن تنقيطك الشهري؟

البيان	التكرار	النسب
نعم	60	%66.66
لا	27	% 30
المجموع	87	%96.66

• السؤال الخامس والثلاثون: هل رقابة رئيسك؟

البيان	التكرار	النسب
عادية	54	%60
صارمة	26	%28.88

لا توجد	8	%8.88
المجموع	88	%97.77

• السؤال السادس والثلاثون: هل رقابة رئيسك وتقييمه حيادي؟

البيان	التكرار	النسب
نعم	44	%48.88
لا	32	%35.55
المجموع	86	%95.55

• السؤال السابع والثلاثون: هل قدمت لكم حوافز؟

البيان	التكرار	النسب
نعم	27	%30
لا	62	%68.88
المجموع	89	%98.88

• السؤال الثامن والثلاثون: إن نعم فهل كانت الحوافز المادية؟

البيان	التكرار	النسب
مرضية	16	%17.77
غير مرضية	11	%12.22
المجموع	27	%30

## 3.2.2 الفرع الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

عند حصولنا على النتائج فإن أول ما نقوم به هو تحليل نتائج الاستبيان، وذلك بعكس معاني النسب المتحصل عليها، والتعمق في مدلولها، لذلك ارتأينا أن نقسم 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 والباقي إناث مما يعكس الواقع، أي تغلب عنصر الرجالي عن عنصر النسوة. وأغلب هؤلاء . حوالي 48% . يتراوح سنهم من 36 إلى 45 سنة، مما ينعكس على أقدمية العمل في المؤسسة بحيث تتمركز أعلى نسبة 44.44 % عند الأفراد ذو أقدمية من 16 إلى غاية 20 سنة والملاحظ أن المؤسسة استخدمت في السنوات الخمس الأخيرة عدد كبير مقارنة بالسنوات السابقة لها.

كما أن أغلبهم متزوجون بحيث بلغو 70 % وإن دل ذلك عن شيء فإنه يدل على الاستقرار الاجتماعي لأغلب أفراد العينة، ومنه فكل فرد لديه ارتباطات عائلية وفي أغلب الأحيان نجد أن أغلب عائلات العمال تتكون من أو أقل من ستة أفراد، أي عائلات نموذجية متكونة من الأب والأم وأربعة أطفال. ويختلف توزيع الأفراد في السلم الإداري مما يدل على التنوع الكبير في الوظائف المسندة إليهم كما يدل ذلك عن اختلاف المستوى التعليمي والخبرة ... 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 المستفدين من العلاوات والمكافآت، ويرى 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 لمرة واحدة فقط أما الباقي فمتدرجين بصورة تناقصية كلما ارتفع عدد الترقيات.

وعن تساؤلنا حول تقديم الحوافز للعمال بحيث أجاب 30% بالإيجاب، وأغلبهم يرون أن الحوافز المادية المقدمة لهم مرضية وهم في الغالب كما في الحالة السابقة ذوي رتب إدارية مرتفعة، غير أن الثلثين يرون أنهم لا يتحصلون على حوافز، وعن الأجر نجد 61.11% يرون أن أجرتهم لا 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، ومن الفئة الثانية التي أجابت بالنفي نجد أنهم أشخاص متزوجين، والكبر في السن، أي أنهم يبحثون عن الاستقرار الوظيفي وذلك وفق الوضعية الاجتماعية.

كما نجد تقارب كبير في وجهات النظر بالنسبة لخدمة النقل في المؤسسة، حيث تميل الكفة للإيجاب، أما عن خدمة الإطعام فيرى 57.77% أن المؤسسة توفر وجبات غذائية كاملة أحيانا، أما الترفيه المقدم من طرف الإدارة فنجد أن 71.11% من العمال غير راض عنها.

ويرى أغلب العمال أن ساعات العمل تتماشى وطبيعة نشاطهم، وأن 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 أما عن سياسة التدريب المختلفة فقد استفاد 40% من العينة من عملية التدريب، ومن الملاحظ أن أغلب من استفاد من التدريب هم أشخاص لا يعملون في مجال تخصصهم.

كما وجدنا تضارب في الإجابات عند تساؤلنا عن مدى استخدام التكوين الذاتي، بحيث أجاب 51.11% من العينة بأن تكوينهم الذاتي متوسط، و24.44% أجابوا بأنهم لا يستخدمون التكوين الذاتي، ونخبة متمثلة في 14% ترى أن تكوينها كبير.

## • جانب أنواع علاقات العمل:

وعن علاقة العمال مع زملائهم فوجدنا أن 65.55 % منهم يرونها جيدة، و31.11% يراها متوسطة، أما الباقي القليل فيراها سيئة ومن الملاحظ أنهم أشخاص في الغالب جدد في العمل.

وينقسم أداء العاملين حول علاقتهم والإدارة إلى قسمين متساويين، قسم يرى أن علاقته والإدارة متوسطة، أما القسم الثاني فيقسم بدوره إلى قسمين الأول أكبر من الثاني قليلا، فالأول يمثل العمال الذين يرون أن علاقتهم والإدارة جيدة وفي الغالب هم أشخاص من هيئة الإدارة، أما القسم الأصغر فيعبر عن مدى استياء هؤلاء العمال من علاقتهم والإدارة، وما يعكس ذلك هو أن 60 % منهم يرون أن الإدارة لا تهتم بالاحتياجات والمتطلبات.

وأنه هناك تفضيل واسع لبعض الأفراد في المؤسسة بسبب قرابة، صداقة أو منفعة، وأكد أغلب العمال على كلمتي المنفعة والقرابة من خلال التسطير.

أما عن علاقة العامل برئيسه في حالة نقص في العمل فأغلبهم أجابوا بأنه إما يحذرهم أو يرشدهم، أما العشر منهم يوبخ، مما يعكس سياسة التحفيز عن طريق الترهيب، كما لاحظنا 2.22 % من العينة يرون أن رئيسهم غير مؤهل حيث كتب أحدهم " لا يعرف أي شيء" أي أنهم يرونه سلبي كما أن 14.44 % لا يفعلون شيء.

## • 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 وغير ملائمة. خصوصا وأن 66.6 % من العمال لا يتم تبليغهم بتاريخ أو فترة التقييم. هذا التقييم حسب ثلثي العمال يبعث روح العمل أكثر فأكثر للعمال، وهذا التقييم يكون شهري حيث نجد أن ثلث العمال غير راضين عنه.

كما أن التقييم يكون من قبل الرئيس المباشر وتكون هذه الرقابة غالبا عادية، وأحيانا صارمة، ولا توجد في بعض الأحيان، هذا التقييم يراه 48.88 % من العمال بأنه حيادي، و35.55 % منهم غير حيادي.

ومنه نستنتج أنه يجب تقديم علاوات وفرص ترقية وحوافز مادية مرضية بشكل يغطي حاجات العمال، وذلك تقييما لنشاطهم في أوساط العمل.

كما نجد أنه لا بد من دراسة الأجور، خصوصا والجزائر مقبلة على الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وبذلك تأتي المؤسسات الدولية مع الانفتاح، وتسعى هذه الأخيرة للحصول على عمالة مؤهلة ومحلية ذات تكاليف صغيرة... الخ، كل هذا سيؤثر سلبا على مؤسسة صيدال ككل، بحيث يحدث تسرب كبير في العمالة المؤهلة.

كما يجب تحسين ظروف العمل وما يتعلق به من خلال تحسين ظروف النقل وتطويرها، وتوفير وجبات غذائية صحية كاملة، ووضع نظام خدمات ترفيه مختلف من رحلات ونشاطات بمختلف أنواعها، كما لا بد من تكثيف عملية التدريب وخصوصا 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، ويحثهم على تطوير إمكانياتهم الشخصية عن طريق التكوين الذاتي.

ويجب السعي لتحسين علاقة الإدارة بالعامل، وعلاقة العامل بالإدارة، كما يجب تحسين علاقة العمال فيما بينهم قصد تحسين مناخ العمل، ومنه يمكن للإدارة الاهتمام بآراء واحتجاجات وتظلمات الأفراد دون تفضيل لشخص دون الآخر لأي سبب كان، وإعطاء 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، والمحافظة 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 ووجهة نظر العمال، كما لاحظنا مدى استجابة الأداء الفردي والجماعي للخطط الموضوعة، وبالتالي تحقيق تنمية الفرع.

## خلاصة الفصل:

من خلال دراسة حالة فرع أنتيبوتيكال بالقسنطينة، وجدنا أن الإدارة تطبق سياسات تحفيز متنوعة كالمكافآت والعلاوات والمنح والطب المجاني ... الخ. ومعظم تلك الحوافز مرتبطة بنتائج نظام تقييم أداء العمال المطبق والأسلوب الغالب في هذه المؤسسة هو طريقة قوائم المراجعة، حيث تعبر عن وثيقة تحدد فيها مجموعة من الصفات مرفقة بتنقيط مقابل لها، حيث ينقط كل عامل حسب صفات العمل التي تنطبق عليه وبناء على مجموع النقاط تحدد الإدارة ما إذا كان العامل يستحق المكافأة أو الترقية بالدرجة أولاً.

ولكن على المؤسسة أن تطور من هذه الطريقة التقليدية، واتباع طرق أحدث وأشمل، لأنه وحسب نتائج الاستبيان الذي أجريناه فإن أغلب العمال غير راضين عن هذا النظام، خاصة إن كان الرئيس المباشر لا يفهم جيداً هذا الأسلوب، أو لأسباب أخرى شخصية لأن هذا المقياس يعتمد أساساً على المعرفة المباشرة بين العامل ورئيسه في العمل.

# خاتمة عامة

## خاتمة عامة:

إن دراسة أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة قادنا إلى التعمق في نقاط عديدة وأوصلنا إلى استنتاجات عديدة، ويمكن لنا أن نقسم هذه الاستنتاجات إلى مستويين اثنين، الأول على المستوى النظري والثاني على المستوى التطبيقي .

### 1. على المستوى النظري :

يحتل العنصر البشري أهمية بالغة في تفعيل النشاط داخل المؤسسة، بحيث تهدف هذه الأخيرة إلى إنجاز وبلوغ أهدافها المخطط لها، ولذلك فقد احتلت أهمية بالغة وانعكس هذا الاهتمام إلى دراسات عديدة وعميقة لدراسة العنصر البشري وبالتالي وضع إدارة خاصة به، واستمر 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 , فلإنتاج هو المؤشر الواضح و الذي يمكن قياسه كمحصلات ملموسة للأداء الوظيفي , و لقياس أثر الحوافز فقط لأبد 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 المضادات الحيوية أنتيبايوتيكال بقسنطينة.

- تخصيص إدارة خاصة بالموارد البشرية قائمة بذاتها.
- اتباع إدارة الموارد البشرية في عملها طريقة حديثة . تستعمل لوحة القيادة والموازنات .. الخ ..
- وجود تنوع في الحوافز مما يدفع بالعمال رفع الكفاءة الإنتاجية.
- سياسة الأجور المطبقة محفزة للمجهود الفردي والجماعي.
- يتميز الفرع بشبكة أجور تختلف عن باقي المؤسسات.
- اتباع طرق تقييم دورية.

## الاقتراحات والحلول المناسبة:

من خلال بحثنا نجد أنه لا بد من تطبيق تغييرات كالتالي:

- الاهتمام بنتائج الاستبيان ومن جميع الجوانب سواء الاجتماعية أو رأي العمال في نظام الحوافز، كما يجب تحسين جانب أنواع علاقات العمل وجانب ظروف العمل، وتطوير جانب تقييم الأداء
- وضع صندوق داخل كل مصلحة أو قسم قصد فتح مجال للعمال للتعبير عن أفكارهم، مشاكلهم وانشغالهم .... الخ بدون ذكر أسماء أو توقيع، تجمع من طرف شخص من إدارة الموارد البشرية، قصد تغادي رقابة المسؤول المباشر، وترجمة الانشغالات وإيصالها إلى الإدارة لحلها.
- الاهتمام بالوضعية النفسية للعامل وذلك عن طريق تعيين أخصائيين نفسيين.
- العمل على تنشيط العملية الإنتاجية قصد تغادي 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 والابتكار، وتحديد شروط التدريب وظروفه وشروطه ... الخ.

- وضع سياسة ترفيهية مكثفة، والاهتمام بالمنظمات العمالية أكثر، مع تكثيف نشاطاتها

## أفاق البحث:

من خلال دراستنا هذه وجدنا أنه هناك مجالات بحث واسعة في هذا الميدان، ومن أهم المواضيع التي يمكن دراستها نجد:

- تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.
  - تحليل الأداء والعوامل النفسية للموارد البشرية.
  - أثر تقييم الأداء على إنتاجية العامل.
  - أفاق إدارة الموارد البشرية.
- هذا في الإجمال عملنا راجين من المولى عز وجل أن نكون قد أسهبنا ولو قليلا في توضيح المفاهيم المتعلقة به.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### - المراجع باللغة العربية:

1. القران الكريم.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب، القاهرة، مصر، 1981.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشور التوزيع، طبعة 1999.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، طبعة 2000.
5. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية.
6. إيهاب صبيح محمد زريق، الإدارة الأسس والوظائف، دار الأنس، الجمهورية العربية السورية.
7. حمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1993.
8. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه، طبعة 2004.
9. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية . رؤية مستقبلية . الدار الجامعية، طبعة 2001.
10. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، طبعة 2002.
11. رفعت عثمان، إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، دار الفكر العربي، القاهرة، طبعة 1982.
12. زهير ثابت، كيف تقيم أداء، دار القباء، القاهرة.
13. سهيلة محمد عباس، على حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر.
14. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية.
15. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، طبعة 2000.

16. صلاح الشهواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، طبعة 1999.
17. صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، طبعة 1994.
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبعة 2000/ 1999.
19. ظاهر محمود كاللدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهدان للنشر والتوزيع.
20. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، طبعة 1993.
21. علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، طبعة 1981.
22. على السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
23. على محمد عبد الوهاب، أستراليات التحفيز الفعال، دار التوزيع والنشر الإسلامية.
24. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن 1999.
25. على السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
26. عقيل جاسم عبد الله. مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى , 1999.
27. فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، طبعة 1998.
28. محمد جمال برعي، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، مكتبة القاهرة الحديثة، طبعة 1968.
29. نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، الأردن، طبعة 2000.
30. وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، طبعة 1991

- 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. Paquin ; Encyclopédie de gestion ; p 268 .

#### - رسائل الماجستير:

1. يرقى حسين، أسس التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية حالة مركب السيارات الصناعية بالرويبة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، فرع تسيير، جامعة الجزائر.
2. لمين علوي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 143.

#### - مواقع على شبكة المعلوماتية:

1. [www.khayma.com](http://www.khayma.com) .
2. [www.ishraf.gotevot.edu.sa/reading/motivation.htm](http://www.ishraf.gotevot.edu.sa/reading/motivation.htm).