جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

دور نظام الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة (مؤسسة اتصالات الجزائر قصر البخاري)

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة و تسيير المؤسسة

إعدادالطالب:

*رحال عبد الله

إشراف:

أ. قندوز أمينة

أعضاء لجنة المناقشة

بلحمري خيرة		**جامعة المدية**	**رئيسة**
قندوز أمينة		**جامعة المدية**	**مشرفة ومقررة**
ياليشاني وهيبة		**جامعة المدية**	**عضواً ممتحنة**

السنة الجامعية 2016–2017م

شكر

نشكر الله تعالى الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

من أي أبواب الثناء سأدخل وبأي أبيات القصيد أعبر ...

...أتقدم بالشكر الجزيل للاستاذة المشرفة :قندوس أمينة...

...أقول لها كنت كسحابة معطاءة سقت الأرض فاخضرت...

...كنت ولازلت كالنخلة الشامخة تعطي أطيب الثمر ...

...فجزاك الله عني أفضل ماجزى العاملين المخلصين وبارك الله لك وأسعدك أينما حطت بك الرحال...

...كما أتقدم بالشكر الجزيل لعمال وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بقصر البخاري لانهم لم يبخلوا بمد العون ولو بكلمة طيبة ... أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على اتمام هذا العمل المتواضع الذي توج سنوات الجهد و الكد

والحمد لله رب العالمين

إهداء

أول ما اهتدى إليه قلبي أن أهدي لكما يا والداي و حبيباي الكريمين هذا العمل المتواضع بالنسبة لي ... الكبير الذي لا حدود لقيمته في نظركما ... بحثت عن ورقة فلم أجد .. وبحثت عن قلم فلم أجد .. وبحث عن حبر فلم أجد .. فاتخذت من قلبي ورقة ومن أصبعي قلما و من دموعي حبرا كي أهدي لكما ثمرة سنين طوال كم انتظرتماها وتمنيتماها ففرحة تدخل نفسيكما خير لي من الدنيا و ما فيها

كما اهدي هذا العمل:

إلى أخـــوتي

سارة-رشيد-هاجر

الى جميع أصدقائي

إلى كل

من عرفتهم في هذه الحياة من مقربين و بعيدين إلى من سقط من قلمي سهوا

إلى

عمال وأساتذة و طلبة جامعة الدكتور يحى فارس بالمدية

إلى

عمال وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بقصر البخاري

مستخلص

ان نجاح المؤسسات يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى عمالها لان الاهتمام بالمورد البشري يعد من الاولويات التي تركز عليها المؤسسة من خلال توفير العمالة المؤهلة و الجيدة و العمل على اكسابهم المهارات المختلفة من اجل رفع قدراتهم المهنية .

لقد تناولت هذه الدراسة دور نظام الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة و للتعرف عليها وكيفية اقتناءها وتطبيقها من أ جل الوصول الى أداء عالي و متميز كما هدفت الى ابراز أهمية و أهداف الحوافز و تحديد أهم الطرق وأساليب التحفيز التي تساهم في رفع أداء العاملين.

أما فيما يخص الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بقصر البخاري،فقد أثبتت وجود نظام حوافز يتماشى مع قدرات المؤسسة | ،كما أن التقييم وقياس أداء العاملين هي أداة حقيقة لتسيير الأنشطة ومعالجة وتصحيح الانحرافات.

واستعملت في هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات برنامج سبس من أجل تحليل هذه البيانات.

كما أثبتت الدراسة صحة جميع الفرضيات و كانت كالتالي:

-الفرضية الأولى: تأثير مستوى أفراد العاملين في المؤسسة اتصالات الجزائر بقصر البخاري بالحوافز المطبقة فيها و منه نثبت صحة هذه الفرضية حيث كان معامل الارتباط 0.66.

-الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف و العدالة في منح الحوافز و مستوى أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بقصر البخاري مما يدل على صحة الفرضية إحصائيا حيث بلغ معامل ارتباطها 0.698.

-الفرضية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافظ على تحسين الأداء للعاملين في مؤسسة إتصلات الجزائر بقصر البخاري و هذا ما دل على صحة هذه الفرضية و كان معامل ارتباطها 0.559.

الفهرس

الإهداء

تشكرات

ملخص

مقدمة ..... أ

الفصل الأول: نظام الحوافز 8

تمهيد 8

المبحث الأول: الإطار العام لنظام الحوافز 9

المطلب الأول: مفهوم الحوافز و خصائصها 9

المطلب الثاني: نبذة عن التطور التاريخي للحوافز 11

المطلب الثالث: أهمية الحوافز و أهدافها 12

المبحث الثاني:مكونات و أنواع و نظريات الحوافز 15

المطلب الأول: مكونات عملية التحفيز 15

المطلب الثاني: أنواع التحفيز 16

المطلب الثالث: نظريات الحوافز 18

المبحث الثالث: طبيعة نظام الحوافز في المؤسسة 21

المطلب الأول: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز 22

المطلب الثاني: أسس و متطلبات الحوافز: 23

المطلب الثالث: أدوات عملية التحفيز و شروط نجاح نظام الحوافز 25

المطلب الرابع: صعوبات و معوقات نظام الحوافز 30

خلاصة الفصل 33

الفصل الثاني: الأداء 34

تمهيد 34

المبحث الأول: ماهية الأداء 35

المطلب الاول: مفهوم الأداء 35

المطلب الثاني :معايير الأداء ومكوناته 36

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء 37

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء 39

المطلب الاول :الاطار التاريخي لتقييم الأداء 39

المطلب الثاني :مفهوم تقييم الأداء وأهميته 41

المطلب الثالث :مراحل تقييم الأداء وأهدافه 43

المبحث الثالث: عناصر تقييم الأداء 47

المطلب الأول :اسس التقييم الفعال للأداء 47

المطلب الثاني:طرق تقييم الأداء 48

المطلب الثالث:اخطاء عملية تقييم الأداء وطرق علاجها 51

خاتمة الفصل 55

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بفرع إتصالات الجزائر بقصر البخاري 58

المبحث الاول: بطاقة التعريفية لمؤسسة إتصلات الجزائر 59

المطلب الاول: تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر 59

المطلب الثاني:أهداف و مهام الوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر 60

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي بوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر بقصر البخاري 61

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة 62

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة 63

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة و اساليب المعالجة للإحصائية 63

المطلب الثالث: ثبات و صدق الإستبانة 64

المبحث الثالث:الدراسة التطبيقية للجزء التطبيقي 67

المطلب الاول : تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية 67

المطلب الثاني: سنحاول في هذا المطلب تحليل و تفسير المتغير المتعلق بالنظام الحوافز 72

المطلب الثالث تحليل و تفسير المتغير التابع (للأداء) 74

المطلب الرابع: إختبار الفرضيات الدراسة التطبيقية 76

خلاصة الفصل 79

الخاتمة العامة 79

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01-03	معامل كرونباخ.	63
02-03	الإنساق الداخلي للإستبيان.	64
03-03	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لافراد الدراسة المتعلقة بالجنس.	66
04-03	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية للافراد الدراسة المتعلقة بالعمر.	67
05-03	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لأفراد الدراسة المتعلقة بالمؤهل العلمي.	68
06-03	النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية للأفراد الدراسة المتعلقة بالأقدمية	69
07-03	النتائج المتحصل عليها من تحليل التصنيف المهني للعمال.	70
08-03	تفسير نتائج المتغير المستقل – نظام الحوافز.	71
09-03	تحليل المتغير التابع.	73
10-03	العلاقة بين نظام الحوافز و الأداء العاملين.	75
11-03	يوضح العلاقة بين حوافز و تحسين الأداء .	75
12-03	العلاقة بين الإنصاف و العدالة في الحوافز و الأداء.	76

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01-03	يبين مكونات منظومة التحفيز.	16
02-01	هرم الحاجات لماسلو.	19
03-03	نظرية التوقع.	20
01-02	مراحل تقويم الأداء.	45
02-02	أهداف تقييم أداء العاملين.	47
01-03	نسبة الذكور و الإناث.	66
02-03	النسب العمرية بأفراد الدراسة.	67
03-03	الفئات العمالية حسب المؤهل العلمي.	68
04-03	الفئات العملية حسب الأقدمية.	69
05-03	الفئات العملية حسب التصنيف المهني.	70

مقدمة

مقدمة:

تتمثل التغيرات السريعة في العالم اليوم في بروز الإنفتاح الاقتصادي و التحرر في المعاملات وخاصية المرونة، و هذه تعتبر كعناصر رئيسية في حركية المؤسسات الاقتصادية تؤدي إلى إضافة المزيد من التنافس فيما بينها و هكذا أصبح مصير المؤسسة الاقتصادية يتحدد في ظل هذه المتغيرات بما تحققه من أرباح و نتائج و على ما تملكه من قدرات تنافسية تبقيها في التواجد و التفوق على المنافسين و تصل بها إلى إرضاء العملاء، و تتكون هذه القدرات التنافسية للمؤسسات بالتصميم و التخطيط و الإعداد لتحويل المزايا و الموارد المتاحة لها: مادية، مالية، تقنية و معلوماتية إلى منافع و قيم أعلى للعملاء.

إن المصدر الرئيسي و الحقيقي لتكوين هذه القدرات و إستمراريتها يتمثل في "المورد البشري" الفعال الذي بدأ الاهتمام به منذ منتصف القرن العشرين، و اعتباره العنصر الجوهري في نجاح أي مؤسسة و هذا ما مكنها من أن تبرز كقوة اقتصادية مؤثرة و فعالة على المستوى المحلي و العالمي نظرا لإنشغالها الكبير بالإستثمار في العنصر البشري الذي يعتبر المحرك و القروة الأساسية التي تحتل الصدارة ضمن ما تملكه المؤسسات من مقومات إنتاجية و العامل الأساسي في كسب الخبرة التنافسية و الحفاظ عليها في ظل تحديات التحول الاقتصادي الذي يشهده العالم و التي تفرضها المنافسة العالمية في إطار آليات إقتصاد السوق.

و على هذا الأساس فإن المسؤولين عن إدارة شؤون الأفراد في منظمات الأعمال يسعون دائما إلى أن يحقق العاملون في إنتاجيتهم أقصى كفاءة ممكنة و لتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة المؤهلة سواءاً عند إختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تكوينهم و امتلاكهم للمهارات المختلفة لتحسين مقدرتهم على الأداء إلا أن المقدرة وحدها غير كافية ليعمل العامل بأقصى كفاءة ممكنة إذ لم يكن هناك دافع للعمل و الواقع أن أداء الأفراد هو محصلة تفاعل عنصرين هما: المقدرة و الرغبة على العمل أما عنصر المقدرة على العمل فيمثل فيما يتملكه الفرد من مهارات و معارف و قدرات و التي يكتسبها الفرد بالتعليم و التكوين و الخبرة العملية إضافة إلى الإستعداد و القدرات الشخصية التي ينميها التعليم و التدريب فهذا يعني أن احد المحددات الرئيسية للأداء (الرغبة في العمل) الذي يتمثل في التحفيز لا يزال غائبا مع أنه يمثل أداة بث الرغبة و الحماس و بالتالي امتلاك المقدرة لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة

و يمكن الإشارة إلى أن أهم أسباب ضعف إقتصاديات الدول النامية و من بينها الجزائر تتمثل في ضعف مستوى أداء المورد البشري و يكمن السبب الرئيسي في ذلك في عدم تجنيد و تحفيز الأفراد، و قد تعرضت الكثير من الأبحاث إلى ظاهرة التحفيز لإستعمال نماذج مختلفة، إلا أنه لا يوجد نموذج تحفيزي عام متفق عليه لإختلاف الأوضاع التي توجد فيها المنظمة عامة كانت أم خاصة، و الأفراد المتواجدون بها و الخصائص المهنية و الاجتماعية و قد أصبح تحفيز الأفراد كأحد المهارات في الوقت الحاضر التي يجب أن يتصف بها المديرون و المشرع الجزائري لم يهمل هذه القضية فقد أدرج أنواعا عديدة منها و لكن تأثيرها على أداء الأفراد يختلف من منظمة إلى أخرى في الجزائر كما في غيرها من الدول متقدمة كانت أم نامية.

أ. إشكالية الدراسة:

تعاني المؤسسات الاقتصادية في الجزائر شأنها شأن الدول النامية من مشاكل في غاية من التعقيد و التشابك و هذه تؤثر سلبا على أدائها مما قد يؤدي في نهاية المطاف إلى زوالها من الوجود و من بين الحلول الممكن الإلتجاء إليها هي الحوافز التي تكاد تكون غائبة في السياسات التي تنتهجها معظم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر فالحوافز من الوسائل التي تجعل العمال يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة إلا أنها ليست العنصر الوحيد بل هي عنصر متكامل و متناغم مع باقي العناصر الإدارية فلا يمكن مثلا تعيين ذوي الكفاءة المتدنية و الإعتماد على الحوافز لزيادة إنتاجياتهم و لعل من المفيد أن تذكر هذه البديهية و هي: أن تعين ذوي الكفاءة مع نظام الحوافز يعود على المؤسسة بالفائدة بشكل أكبر مع تعيين الأفراد قليلي الكفاءة مع نظام الحوافز.

و بالتالي يمكن القول أن مشكلة الدراسة تتضح من خلال غموض عملية التحفيز و عدم وضوح مدى فعاليتها في المؤسسة الجزائرية عموما و المؤسسة محل الدراسة خصوصا.

و من هذا المنظر أصبح لزاما على الباحثين تشريح العلاقة بين الحوافز و أداء المؤسسة للوقوف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين و مدى تأثير أحدهما على الآخر و من هذا العرض يمكن طرح مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

- **ما مدى فعالية الحوافز في مؤسسة إتصالات الجزائر بقصر البخاري؟ و كيف تؤثر على أداء الأفراد العملين بها؟**

و هذا التساؤل يمكن أن يتفرع إلى تساؤلات فرعية هي:

- ما مستوى الأداء للأفراد العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بقصر البخاري؟
- ما مدى وجود الإنصاف و العدالة في منح الحوافز من قبل الإدارة للعمال في مؤسسة إتصالات الجزائر بقصر البخاري؟
- ما مدى مساهمة الحوافز المقدمة و المطبقة في المؤسسة في رفع أداء الأفراد العاملين بها؟
- هل يمكن للحوافز أن تؤدي دورها في تطوير ة تحسين الأداء للأفراد العملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بقصر البخاري؟

ب. فرضيات الدراسة:

- يتأثر مستوى أداء الأفراد العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بقصر البخاري بالحوافز المطبقة فيها.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف و العدالة في منح الحوافز و مستوى أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بقصر البخاري.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على تحسين الأداء للعملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بقصر البخاري.

ج. أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي و قد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق و تلاشي الحدود الجغرافية للبلدان.

لقد انصبت أغلب جهود إدارة الموارد البشرية و كيفية تحسين أدائه بإعتباره الورقة الرابحة في المؤسسة، و عنصر التميز فيها، و هذا عن طريق نظام الحوافز بصفة خاصة، و نظم التأهيل و التطوير بصفة عامة.

و من هنا اتضح أن من الضروري على أي مؤسسة أن تقوم باختيار العمال الأكفاء و ذوي المهارات و لا تكتفي بهذا فقط، بل تقوم بتدريبهم و تحفيزهم للرفع من آدائهم و كسب ولائهم لتحقيق الرضا بالنسبة للعمال و الرضا عن الأداء بالنسبة للمنظمة.

د. أهداف الدراسة:

بناءاً على إشكالية البحث و الأهمية التي يكتسبها فإن الهدف لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق الأهدا التالية:

- ✓ معرفة الإطار المفاهيمي للحوافز.
- ✓ تعريف الأداء و كيفية تقييمه و العوامل المؤثرة فيه.
- ✓ إكتشاف دور الحوافز في التأثير في أداء العاملين.
- ✓ محاولة التعرف على واقع و أهمية الحوافز في مؤسسة إتصالات الجزائر و كيفية التأثير في أداء العاملين.
- ✓ إثراء الساحة البحثية و المكتبة الجامعية بشكل خاص بهذا النوع من البحوث التي تتخصص في ميدان الإدارة و أساليب تحسين الأداء.

هـ. أسباب إختيار الموضوع:

من بين أهم الأسباب التي دفعتني إلى إختيار هذا الموضوع نذكر منها ما يلي:

- موضوع البحث يندرج ضمن اختصاصي و تكويني و هو يمثل ضرورة حتمية للمنظمات للظروف الراهنة.
- أهمية التحفيز و تأثيرها على سلوك العاملين و دوره في رفع كفاءاتهم داخل المؤسسة.
- أهمية تقييم الأداء في المؤسسة و معرفة مدى قدرت المؤسسة على تقييم أداء عمالها.
- معاناة المؤسسات الجزائرية من تدني مستوى آدائها نتيجة للكثير من العوائق الإدارية و التنظيمية و التكوينة و غيرها التي غالبا ما تعود إلى إهمال و عدم توفر إدارة فعالة تهتم بمواردها البشرية.

و. منهجية الدراسة:

اعتمدت في الكثير من أطوار بحثي هذا على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال البحث في المراجع و الكتب المتخصصة في مجال موضوع البحث و التي تناولت مواضيع الحوافز و أداء العملين بالإضافة إلى مختلف البيانات و المجلات و الدوريات، و تقارير المنظمات و الإعتماد على الأنترنيت و هذا في الفصل الأول و

الثاني، و اعتمدنا على المنهج الإحصائي من خلال القيام بدراسة حالة على مستوى عينة في مؤسسة إتصالات الجزائر بقصر البخاري، و ثم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية و ثم استخدام برنامج SPSS في معالجة و تحليل البيانات.

ز. حدود الدراسة:

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

- **الحدود المكانية:** مؤسسة إتصالات الجزائر بقصر البخاري.
- **الحدود الزمانية:** امتدت الدراسة من 2017/03/02 إلى 2017/03/09.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على أفراد عمال مؤسسة إتصالات الجزائر بقصر البخاري.

ح. صعوبات الدراسة:

تعترض مثل هذا النوع من البحوث عدة صعوبات، نظرا لكونها تتعلق بالنواحي السلوكية، ويمكن حصر هذه الصعوبات في وفرة الأفكار المتعلقة بالموضوع واختلافها وتنوعها، مع تداخلها في أغلب الأحيان، حيث يصعب في هذا الإطار الإلمام بكل ما كتب، وعليه يمكن إغفال الكثير من الآراء و الأفكار،وصعوبة الموضوع كونه يتناول جانب إنساني يتميز بالحساسية التي يصعب التعامل معها في ضبط المتغيرات التي تحكم سلوك الفرد في العمل، وصعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة في الدراسة الميدانية نظرا للثقافة السائدة في المؤسسة لدى الأفراد العاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، الذين لا يتعاونون مع الباحث إلا في حدود ضيقة لا تفي بأغراض البحث بشكل تام بثقافة الحفاظ على سرية المعلومات التي تخص المؤسسة.

ط. الدراسات السابقة:

1) قوادري رشيد،نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة ملبنة عريب، عين الدفلى، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة المدية، تدور الدراسة حول نظام الحوافز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي في ملبنة عريب، توصل إلى أن الحوافز تلعب دور كبير في الرضا الوظيفي للعاملين وكان الهدف من الدراسة معرفة العلاقة بين الحافز والرضا، وكذا مدى تأثيرها على آداء العاملين في ملبنة عريب.

2) باباه ولد سيدن،دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء،دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI وتوصلت الدراسة إلى أن المورد البشري له تأثير كبير على أداء العاملين حيث يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية جيدة من أجل الحصول على أداء جيد من طرف العاملين.

ي. هيكلة الدراسة :

تمت دراسة الموضوع في إطار خطة اشتملت ثلاثة فصول حيث سنتطرق في **الفصل الأول** إلى الحوافز وفي **الفصل الثا**ني نركز على موضوع تقييم أداء العاملين والفصل الثالث نتطرق إلى دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بقصر البخاري

الفصل الأول
نظام الحوافز

الفصل الأول: نظام الحوافز

تمهيد:

من المعروف أن لكل إنسان حاجات متعددة تدفعه إلى إتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها و الوصول إلى حالة الرضا و الاستقرار، لذا من الضروري الجمع بين العمل و سد الحاجات و رفض النواقص لدى الأفراد حتى نضمن حماسهم و إندفاعهم للإنجاز، الذي هو في مصلحته النهائية إنجاز أكبر للمؤسسة و نجاح باهر لطموحاتها، و التقصير في المجال يهدد المؤسسة بالتراجع، كما يعرض أفرادها و كوادرها إلى ترك العمل، او بالإنتقال إلى مشروع أضمن.

و بإعتبار العنصر البشري هو عنصر متغير و إن كانت محدودة لكنها تزداد و تنقص بقدر ما يتحقق من ظروف مادية و معنوية في العمل و مما لا شك فيه أن التحفيز أكبر باعث و محرك لمجهود العمال و رفع مستوى أدائهم، إذ أنه إذا توفرت القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات فإننا لا يمكن ضمان الحصول على أداء جيد إنما ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه الحافز، فهذا الأخير هو الذي ينمي الرغبة في العمل لدى العاملين و يبعث الرضا و الاستقرار في نفوسهم، و هذا ما جعل الحوافز محل إهتمام الباحثين، و إنطلاقا من هذه المعطيات سنتعرف في هذا الفصل على مفهوم الحوافز التي تؤثر في أداء العاملين و ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار العام لنظام الحوافز.

المبحث الثاني:مكونات و أنواع و نظريات الحوافز

المبحث الثالث طبيعة نظام الحوافز في المؤسسة.

المبحث الأول: الإطار العام لنظام الحوافز

المطلب الأول: مفهوم الحوافز و خصائصها.

أولا: مفهوم الحوافز:

للحوافز تأثير كبير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان و توجيهها بشكل يسمح بإستمرار نشاطه بطريقة و بوتيرة معينة و كذلك لتحقيق أهدافها تحددها المنظمة أو المؤسسة إنطلاقا من إرتباطها بأهداف الشخص من خلال سلوكه الفردي و في مجموعة أو محيطه الاجتماعي و المادي و تلعب كل العناصر المؤثرة في السلوك أدوار مختلفة في قوة تأثيرها و توجيهاا لسلوك الفرد في ظروفه داخل المؤسسة.

فالحوافز تعتبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها و إلتحاق العامل بالمؤسسة و بقائه فيها ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصوره للحوافز التي يتحصل عليها منها[1].

أو هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم أكثر إستعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء و الإنجاز في المنظمة[2].

و تعرف أيضا بأنها تشجيع الأفراد و إستنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة، تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد كأن يعرض عليه أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها بتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد و نفسيته[3].

كما تعرف بأنها مجموعة العوامل و المؤشرات الخارجية التي تؤثر على الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية[4].

---

[1] ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 70.

[2] صالح مهدي محسن العامري و طاهر منصور الغالبي، الإدارة و الاعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 759.

[3] محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات: وظائف و تفنيات، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الثاني، 1995، ص 180.

[4] خالد عبد الرحيمان الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 255.

و يتبين من خلال التعاريف السابقة أنها تصب كلها في معنى واحد ألا و هو أن سلوك الفرد يتحدد وفقا لدوافعه و التي تعتبر بمثابة القوى الداخلية المعبرة عن أهدافه أو حاجاته، في حين أن الحوافز و التي تعتبر بمثابة أشياء خارجية تحيط بالفرد و هي التي تقدم له الفرص المختلفة لإشباع هذه الواقع.

ثانيا: خصائص نظام الحوافز

لكي يكون نظام الحوافز فعال يجب أن يتسم بمجموعة من الخصائص التالية[1]:

- **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الإنجازات التي سيتم تحفيزها في شكل معين و تقديره و قياس أبعاده.
- **إمكانية التطبيق:** و يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات و الأوقات أو الأرقام.
- **الوضوح و البساطة:** لابد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و إستيعاب أسلوبه و الإستفادة منه، و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية و حسابية.
- **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم عن العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود.
- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم و تحمسهم و زيادة إقناعهم به و الدافع عنه.
- **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة و موضوعية للأداء، و يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات .
- **القبول:** يتسم نظام الحوافز الفعال بقبوله من جانب الأفراد و المستفدين منه و إلا فقد أهميته و تأثره في تحقيق أهدافه المنشودة.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، الإسكندرية، القاهرة، بدون سنة النشر، ص ص 371-372.

- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلتها و طرقها على مراعاة الإختلافات في المستويات الإدارية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة.

- **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوفز بالإستمرار و الإنتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره إذا إستدعى الأمر ذلك.

- **الإعتمادية:** تشير هذه الخاصية إلى أن الحوافز يجب أن تكون تابعا أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه.

- **الوعي:** ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الادائية التي سيتم مكافأتهم عليها سواء من طرف المنظمة بصفة عامة أو من طرف المشرف بصفة خاصة.

- **الثبات:** و بقصد به الثبات النسبي عبر الوقت و بين الأفراد بمعنى ضروري على المشرف أن يكافئ كل العاملين لنفس الشيء و تقدم المكافئات لنفس الشيء، أي توحيد المعيار الحافزي من ناحية و توحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى، مما يبحث في النفوس الطمأنينة بسبب العدالة المتوفرة.

المطلب الثاني: نبذة عن التطور التاريخي للحوافز:

مع بداية القرن الثامن عشر، حيث برزن الغدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم و دراستهم بموضوع التحفيز، و يمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز كالآتي[1]:

1. **مرحلة النظريات التقليدية أو الكلاسيكية:** و التي إعتبرت فيها المنظمة وحدة إقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية و أن أهدافها هي تعظيم الأرباح و تعتبر الفرد أداة للإنتاج و جزء من الآلة التي يعمل عليها، فمحور إهتمام هذه المرحلة و نظرياتها كلنت الإنتاجية و زيادتها عن طريق ما اصطلح عليه بالإدارة العلمية لترشيد الأداء، لذا فقد أخذت الحوافز خلال هذه المرحلة شكلا ماديا تمثل بالأجر و ملحقاته.

[1] خالد عبد الرحمان الهيتي، مرجع سابق، ص ص 256-257.

2. **مرحلة ظهور العلاقات الإنسانية:** و التي إمتازت بتطور واضح في مجال التظرة إلى الإنسان و كيفية التعامل معه، فالمنظمة وفق مدرسة العلاقات الإنسانية تمثل نظام معقد يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها و أهمها الجزء الإنساني، فالفرد عضو جماعات رسمية و غير رسمية داخل المنظمة و هو نشيط و طموح و تتوقع منه الإدارة أن يحافظ على الإنسجام بين مجموعات العمل و الإلتزام بالتعليمات، لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

3. **مرحلة النظريات الإدارية الحديثة:** و التي استفادت من تجارب المرحلتين الأولى و الثانية في وضع فلسفتها الخاصة بالحوافز، فنظرت تلك النظرات إلى المنظمة بإعتبارها نظاما مفتوحا و إنها وحدة إجتماعية فنية تتكون من أجزاء متداخلة و متفاعلة، يؤثر بعضها على البعض الآخر، و تعيش المنظمة في مجتمع كبير له ظروفه و بيئته سواء كانت إقتصادية أم إجتماعية أم تعليمية، و أن هناك تفاعل و تأثير متبادل بين المنظمة و المجتمع الذي تعمل به.

قدمت هذه نظريات المرحلة توليقة من الحوافز و اكدت على ضرورة الربط بين الحوافز و النتائج المتحققة التي تعتبر معيار لتحديد ما يستحقه الفرد من المحفزات المادية و المعنوية.

المطلب الثالث: أهمية الحوافز و أهدافها

أولا: أهمية الحوافز:

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ بدأ رجال علم النفس الصناعي يهتمون بإجراء دراسات التي أسفرت على انه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة و فعالية مالم يكن هناك حافز يدفعه لذلك، و من هنا يمكن القول أن للحوافز أهمية كبيرة تبرز فيما يلي:

- تحقيق نظام الحوافز الفعال للزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع أداء العاملين، فالإختيار الصحيح للحافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين النوعية.
- تحسين الوضع المادي و الإجتماعي و النفسي للفرد، و تحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح المنظمة.
- زيادة مدخولات العاملين و خلق الشعور بالإستقرار و الولاء للمظمة.

- التقليل من مشاكل العمل، كالغيابات و دوران العمل السلبي و إنخفاض المعنويات.
- تقود عملية التحفيز إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة.
- تقليل كلفة الإنتاج نتيجة لما يحققه نظام الحوافز المطبق من دفع الأفراد العاملين إتجاه إبتكار و تطوير أساليب عمل حديثة من شأنها التقليص في الوقت و الموارد الأولية المصروفة في الإنتاج[1].
- تحقيق حالة من الرضا لدى الافراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز و هذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات.
- جذب العمالة الماهرة و إستقطابها للعمل بالوظيفة.[2]

ثانيا: أهداف الحوافز:

إن أي نظام من النظم لابد و ان تكون له بعض الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها بمعنى أن النظام إذ لم يحقق أهدافه، فقد إنعدمت الفائدة من وجوده و لهذا عليه تقسيم الأهداف إلى ما يلي[3]:

1. **أهداف العاملين:** العمال حينما يقبلون و يتحمسون لتطبيق نظام ما للحوافز يدفعهم إلى حاجاتهم الماسة نحو الزيادة المادية في دخولهم، و الرغبة في رفع مستوى معيشتهم، و الحصول على المزيد من المزايا و الخدمات من المنشأة التي يعملون بها، هذا بخلاف رغبتهم غي إشباع الحاجات المعنوية التي تتمثل في التقدير و الإحترام و التشجيع و الإحساس بالإنتماء إلى المنشأة.

2. **أهداف المنشأة:** تتمثل هذه الأهداف في تحقيق مكاسب مادية و متوقعة أو غير متوقع و تتلخص هذه الأهداف فيما يلي:

أ. **زيادة حجم الإنتاج:** عن طريق إستخدام نفس العناصر المنتجة كالمواد الخام و الطاقات و العمال.

[1] خالد عبد الرحيم الهبتي، مرجع سابق، ص 252.

[2] محم جمال الكفافي، الإستثمار في الموارد البشرية، الدر الثقافية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 196.

[3] ضرار العتبي، العملية الإدارية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 188.

ب. تخفيض العادم و الضياع و الفاقد: و ذلك من خلال إستخدام الأمثل للموارد المتاحة و إقلال النسبة الجارية للعوادم و الضياع في الطاقة و الوقت و الفاو اقد المختلفة بين الخامات و الموارد المساعدة نتيجة للنقل و الإستخدام لاسيء و بالتالي تحقيق وفورات مالية، و مكاسب تتمثل في خفض التكلفة الكلية للصنع.

ج.تجويد السلعة أو الخدمة: و ذلك برفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة، بتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها و ليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو بزيادة الحجم، أي بمعنى آخر الإلتزام بالمواصفات المحددة للجودة و ليس بأقل منها.

د. زيادة ربحية المنشأة: و بإعتبار أن هذا الهدف هو الهدف النهائي الذي تسعى إليه المنشأة و من خلال إدخالها لنظام الحوافز و معنى زيادة الربحية، تحقيق الفائض الكبير أو الأكثر عن السابق و التي يؤهلها و يجعلها قادرة على التوسع، و النمو و التقدم و الإستمرار و مكافأة الأفراد و تقديم المزايا العينية العديدة لهم، و هذا مما يساعد المنشأة من إحتلال موقع تنافسي مرموق بين مستوى المنشآت الشبيهة.

3. تكامل الأهداف: و كلا النوعين من الأهداف يكمل النوع الآخر، حتى و لو كانت بعض أهداف العاملين تعتبر أهداف فردية، فلا شك في أن هذه الأهداف الفردية جزء من الأهداف الجماعية، التي تتكامل بالتالي مع ما يحصل عليه جميع العاملين من حوافز مادية.

المبحث الثاني:مكونات و أنواع و نظريات الحوافز

المطلب الأول: مكونات عملية التحفيز

تعتبر عملية التحفيز عملية نظامية تتكون من مجموعة أجزاء تتفاعل إيجابيا و سلبيا، و يؤدي هذا التفاعل إلى نتائج إيجابية أو سلبية على مستوى السلوك و الأداء و تظهر منظومة التحفيز في ثلاث مكونات أساسية و هي : المورد البشري، الوظيفة، موقف العمل، و قد أضيف مكونين هما المؤسسة و المحيط نظرا لمدى تفاعل المؤسسة و المحيط و هذا التفاعل يؤثر على عملية التحفيز بالإضافة إلى الأسباب التالية[1]:

- إن عملية التحفيز هي إدراك و شعور بمؤثرات خارجية مصدرها المحيط أو المورد البشري الذي يحمل قيم العمل من أجل العائلة سينقل هذه القيم إلى داخل المؤسسة و تصبح المؤسسة عندئذ العائلة الثانية و الوظيفة المجال الآخر الذي يحتل أهمية لدى الفرد.
- إن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إلا إذا توافرت الموائمات الآتية:

1)**المورد البشري و الوظيفة:** أي تتناسب قدرات و معارف و قبليات الفرد مع متطلبات الوظيفة، و يكون هذا من خلال ما يعرف بتصميم الوظيفة.

2)**الوظيفة و المؤسسة:** أي أن تكون الوظيفة جزء جوهري في هيكل المؤسسة و ليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المؤسسة إستخدام وسائل التحفيز فإنها لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى المورد البشري.

3)**المورد البشري و المؤسسة:** أي أن تتكامل أهداف الفرد و المؤسسة.

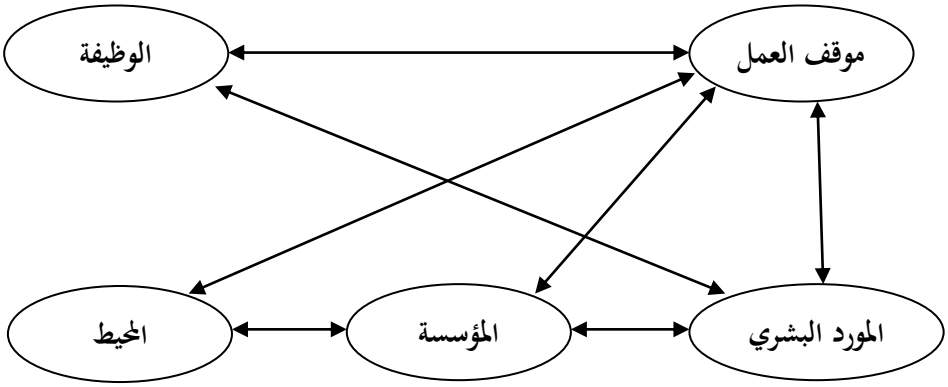
4)**المؤسسة و المحيط:** أي أن تتكيف لمتطلبات بيئة عملها، و منها متطلبات مواردها البشرية و متطلبات المؤسسة و كذلك للتكيف مع التغير التكنولوجي الذي يكون أساسا من خلال المورد البشري ذاته.

5)**المورد البشري و الموقف:** أي أن يمتلك القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل و يستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.

[1] دبون عبد القادر، مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في التكيف مع التغيير التكنولوجي، حالة إتصالات الجزائر، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 104.

و يبين الشكل التالي المواءمات التي تكون بين مكونات منظومة التحفيز المطبقة في المؤسسة[1]:

الشكل (03-01) : يبين مكونات منظومة التحفيز.



المصدر:دبون عبد القادر؛مرجع سابق؛ص105

المطلب الثاني: أنواع التحفيز:

عادة ما تستخدم المؤسسة أكثر من نوع من الحوافز و يختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي و مدة عمله و مكانته و مستواه الإداري، و يؤثر أيضا إمكانيات المؤسسة و فلسفتها في نوع الحافز الممنوح و تبقى المسؤولية على إدارة المؤسسة لإختبار تصنيفات الحوافز المناسبة، و يمكن تقسيم الحوافز إلى أربعة أنواع[2]:

-حسب طبيعة الحافز:

- **الحوافز المادية:** و هي التي تمثل في كل ما يدفع للعاملين من شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر بحيث تعتبر العلاوات المشاركة في الأرباح كلها حوافز مادية و يمثل الأجر أهم حافز مادي تزداد أهميته في الدول النامية.
- **الحوافز المعنوية:** هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية و الاجتماعية الذاتية و التي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف دفع معنويات العاملين و تحسين الجو المحيط بالعمل، و لقد أبرزت

[1] دبون عبد القادر، مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في التكيف مع التغيير التكنولوجي، مرجع سبق ذكره، ص 105

[2] خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2005، ص 259.

الكثير من الأبحاث و الدراسات الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل و نجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية.

ـحسب أثر الحافز:

- **حوافز إيجابية:** و هي الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجيتهم و كفاءتهم عن طريق تقدي المزايا و الخدمات التي تشبع رغباتهم.
- **حوافز سلبية:** و هي التي تعتمد على أسلوب العقوبات التي تطبيق على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقرر أو متوقع منهم، غير أنه يلاحظ أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية و ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، و تكره الضغط و الإكراه بكافة أنواعه[1].

ـحسب هدفها:

- **الحوافز التي تهدف إلى تحصيل الأداء الجيد:** و التي لا يتوقع من الفرد أن يزيد عليه أو يحدد فيه، و ربما إنخفضت مستويات الأداء بمرور الوقت حتى تصل إلى ما يسميه (جولدنر) بالحد الأدنى للأداء و هو ذلك الذي يخطط للفرد وظيفته فيتقاضى راتبه و يحصل على الحوافز المقررة.
- **الحوافز التي تهدف إلى تحصيل مستوى رفيع من الأداء:** و التي يتوقع من الفرد الأداء المبتكر، الذي يضيف الفرد من خلاله شيئا جديداً كأن يتوصل إلى طريقة جديدة للأداء توفر بعض المال أو الوقت أو الجهد، أو تبسط الإجراءات و تختصر خطوات العمل[2].

ـحسب المستفيد من الحافز:

- **حوافز فردية:** يعتبر الحافز الفردي كأداة تعطي فعالية كبيرة و دائمة لفترة طويلة في زيادة إنتاجية العامل بطريقة مباشرة، كما أنها تعمل على إثارة المنافسة بين العاملين.

و يعد "فيريديريك تايلور" أو من نادي بالحوافز الفردية و هو الذي كان يسعى إلى التوفيق بين متناقضين أساسيين هما: زيادة أرباح أصحاب المشروعات و في نفس الوقت زيادة أجور العاملين و

[1] خالد عبد الرحمان الهبتي، مرجع سابق.

[2] فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية، مصر، الناشر مؤسسة الشباب الجامعية، 1998، ص 30.

رفع كفاءاتهم عن طريق إستخدام محفزات فردية، و التي يجب إستخدامها في حال إمكانية وجود علاقة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل و كمية إنتاجه.

- **حوافز جماعية:** و هي وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية، فهذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود للفائدة على الجميع، و عادة ما يستخدم هذا النوع من الحوافز في المؤسسات ذات الدرجة العالية و التي لا يكون للعاملين فيها علاقة مباشرة بكمية الإنتاج و تتميز بكونها:

–تشجيع العاملين على توعية بعضهم البعض و مساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة.

–لا يتحمل الفرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها[1].

المطلب الثالث: نظريات الحوافز:

ظهرت هناك العديد من الدراسات التي ساهمت في وجود العديد من النظريات القائمة على أسس في علم النفس و الاجتماع و أهم هذه النظريات:

1. **نظرية الثواب و العقاب:** تعتبر نظرية الثواب و العقاب أقدم النظريات في مجال الحفز، و كان من الذين أعطوا إهتماما كبيرا لهذه النظرية العالم فريديريك تايلور، و تقوم هذه النظرية على أساس تقديم مكافأة الأفراد الناجحين و معاقبة المسيء و المخطئ، و خوف العالم من العقاب أو رغبة في الحصول على مكافأة كان الحافز وراء قيام الفرد بسلوك إيجابي لتحسين الأداء و تعتبر هذه الطريقة أو النظرية تقليدية جداً في مجال التحفيز و لا يمنح بإستخدامها إلا في حالات معينة[2].

2. **نظرية إشباع الحاجات:** تعتبر نظرية إبراهم ماسلو في هرمية الحاجة أولى النظريات محتوى التحفيز و أكثر شيوعا، إذ أسند في هذه النظرية إلى أن هناك مجموعة من الحاجات التي يعش ربها الفرد، و تعمل كمحرك و دافع للسلوك، و تندرج هذه الحاجات و يتم ترتيبها بشكل هرمي، تبدأ بالحاجات الأساسية و الفيسيولوجية و تنتقل إلى أعلى عبر حاجات الأمان الاجتماعية و حاجات تحقيق الذات[3].

---

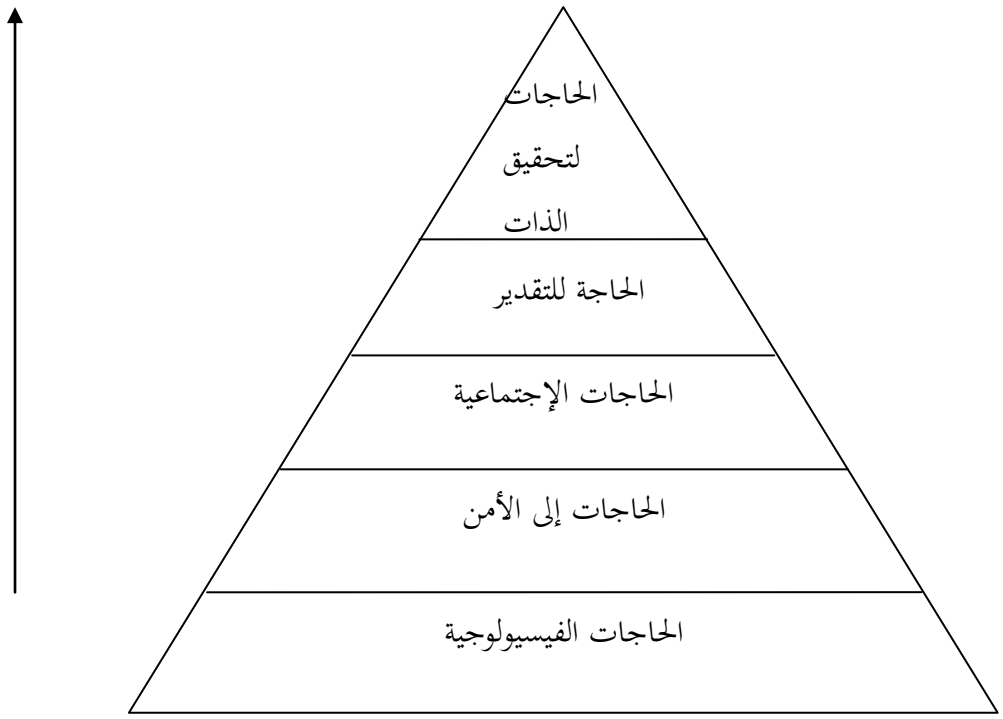
[1] خالد عبد الرحمان الهبتي، مرجع سابق.

[2] ضرار العتيبي، مرجع سابق، ص 193.

[3] محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعية الجديدة، 2003، ص 255.

و الشكل التالي يوضح تدرج هذه الحاجات:

الشكل رقم (01-02): هرم الحاجات لماسلو



المصدر: مُحَمَّد سعيد سطان، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعية الجديدة، 2003، ص 255.

أ -**الحاجات الفيسيولوجية:** تتضمن هذه المجموعة من الحاجات الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء و النوم...إلخ، و هي المتطلبات الأساسية للحفاظ على الجسم في حالة توازن.

ب -**الحاجة للأمن و الأمان و الإستقرار:** تشمل هذه المجموعة على حاجة الفرد للأمن و الأمان سواء من ناحية البدنية أو النفسية أي الحاجة للحماية من الأخطار الخارجية، فمثلا معظم العاملون يرغبون في أداء أعمال خيالية من المخاطر التي تهدد البدن أو النفس و تحقق الأمان و الإستقرار الوظيفي.

ج -**الحاجة للإنتماء و الحب (الحاجات الإجتماعية):** تعتبر الحاجة للنشاط الإجتماعي و جذب الإنتباه أهم حاجات هذه الفئة، حيث يرغب الفرد في إجراء مزيد من العلاقات مع الأفراد بصفة عامة مع رغبته في إحتلال مركز مرموق داخل الفئة التي ينتمي إليها.

د -**الحاجة للتقدير و الإحترام:** تتضمن هذه المجموعة الرغبة في إحترام الذات، من ناحية المقدرة و الإنجاز، الدقة و الإخلاص، الكفاءة، الثقة في كل من حوله و الإستقلالية و حرية التصرف، و أيضا في السمعة و إحتلال مركز مرموق و الإحترام و تقدير من الآخرين.

3. نظرية مكيلاند في الحاجات (1953): و تعرف هذه النظرية بإسم نظرية (دوافع الإنجاز) و يعتبر الدافع أهم الدوافع البشرية و تزداد قوته في الدول المتقدمة من الدول المتخلفة، و بقد كانت مساهمة مكيلاند في تحديد ثلاث أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على الحفز و هي:

أ **الحاجة إلى السلطة**: وجد الباحث أن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائما لممارسة التأثير و الرقابة القوية و يسعون دائما للحصول على مناصب قيادية.

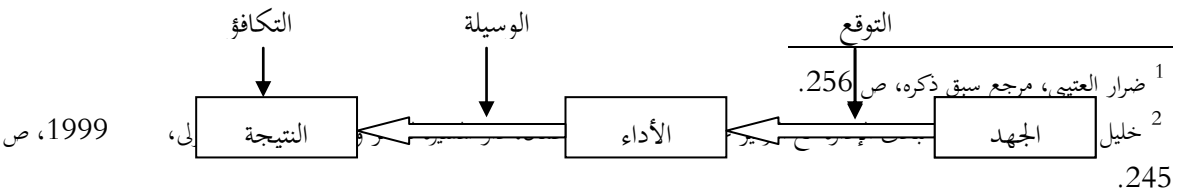
ب **الحاجة إلى الإنتماء**: إن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية إلى الإنتماء يشعرون بالسعادة عندما يكونوا محبوبين من قبل الآخرين و على العكس، يشعرون بالحزن و الألم إذ تم رفضهم من قبل تلك الجماعة التي ينتمون إليها و يميل هؤلاء الأفراد إلى بناء علاقات إجتماعية مع الآخرين.

ج **الحاجة إلى الإنجاز**: هنا الأفراد الذين يشعرون بالحاجة إلى تحقيق إنجاز معين عادة ما يشعرون بالرغبة الشديدة للنجاح و تحقيق حدث معين و الخوف الشديد من الفشل، و عادة ما يميلون لأعمال التحدي و يضعون لأنفسهم "أهدافا صعبة و لكن ليست مستحيلة"[1].

4. نظرية التوقع: التحفيز يبدأ هنا برغبة الفرد في شيء ما، ربما تحقيق الذات أو المكانة الأعلى، أو الشعور بالإنجاز أو إطالة وقت الفراغ و تسمى درجة رغبة الفرد في تحقيق نتيجة معينة بـ (التكافؤ) و المقصود بها "الأهمية النفسية" لتلك النتيجة، و يمكن تبويب النتائج بمجموعتين من المكافئات هما: الخارجية مثل: الزيادة في الراتب بسبب الترفيع و الداخلية مثل: الشعور بتحقيق الذات.

و بموجب نظرية التوقع، فإذا كان الفرد متأكد نسبيا من أن جهده سيؤدي إلى أداء عالي، و أنه متأكد نسبيا كذلك من أن الأداء العالي سينال النتائج (المكافئات) المرغوبة، فإنه من المحتمل أن يكون أداؤه عاليا و بالعكس و إذا كان أداء الفرد و لكن يتوقع أن لا تختلف النتائج التي سيحصل عليها عن تلك التي يحصل عليها الأفراد من ذوي الأداء الواطئ في المنظمة، فإنه من المحتمل أن يكون تقديره للوسيلة، و بالتالي للجهد المبذول منخفضا في المستقبل، و هذا يعني مثلا أنه إذا كانت المنظمة تمنح المكافئات، إستنادا إلى طول سن الخدمة فقط، فإن هيكل أفرادها سيفتقر إلى من يتميز بالأداء العالي[2].

الشكل رقم (03-03): نظرية التوقع



[1] ضرار العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 256.

[2] خليل ... 1999، ص 245.

المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 1999، ص 245

المبحث الثالث: طبيعة نظام الحوافز في المؤسسة:

يستند نظام الحوافز إلى مجموع من القضايا و المرتكزات التي يجب على المؤسسة أن تلم بها و تراعيها جميعا حتى تكسب ثقة العاملين في النظام و تحقيق أهدافه و سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح ذلك.

المطلب الأول: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

تمر عملية تصميم نظام الحوافز بأربع مراحل أساسية نذكرها[1]:

1. **تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات إلى أهداف عامة و إستراتيجيات محددة و على من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس جيدا، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، و يقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات و الإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو تشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

2. **دراسة الأداء:** و تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد و توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- وجود عدد سليم للعاملين.
- وجود ظروف عمل ملائمة.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

3. **تحديد ميزانية الحوافز:** و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في الميزانية الحوافز البنود التالية:

- **قيمة الحوافز و الجوائز:** و هو يمثل الغالبية العظمة لميزانية الحوافز، و هي تتضمن بنود جزئية مثل: المكافئات و العلاوات، الرحلات و الهدايا و غيرها.
- **التكاليف الإدارية:** و هي تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية، و الملصقات الدعائية و المراسلات و خطابات الشكر و الحفلات و غيرها.

[1] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص ص 102-103.

4. **وضع إجراءات النظام:** و هنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات و إجراءات متسلسلة، و هي تعني بتسجيل الأداء و حساباته و نماذجه و إجتماعاته و أدوار المشاركين فيه، و أنواع الحوافز، و توقيت تقديم الحوافز، و في ما يلي يتم شرح أهم الإجراءات[1]:

- **تحديد الأدوار:** و هنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، و تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز.
- **الإجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد إجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قيم الحوافز، أو بين مدير الحوافز و غيره من المديرين.
- **توقيت تقديم الحوافز:** شهريا، سنويا، فصليا..... إلخ، أو في المناسبات الدينية أو الوطنية.
- **نوع الحوافز:** هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء.
- **النماذج:** تشمل سجلات قياس تسجيل الأداء الفعلي، و نماذج إقتراح صرف و تقديم حوافز معينة.

المطلب الثاني: أسس و متطلبات الحوافز:

تقوم عملية التحفيز على مجموعة من الأسس يجب توفرها عند تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة، كما يتطلب تطبيق نظام الحوافز لتحقيق مجموعة من الشروط و المتطلبات الأساسية للوصول للنتائج المرغوبة.

- **الفرع الأول: أسس من الحوافز:**

إن منح الحوافز لابد أن يكون مبنيا على مجموعة من الأسس حتى تحقق الأهداف المرجوة و لا تكون سببا في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص و على المنظمة بشكل عام، و من أهم هذه الأسس[2]:

1. **معيار الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي و ربما الوحيد لدى المؤسسات، و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي في الأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في العمل و التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر، و يعتبر الأداء فوق العادي أو التميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الطبعة الخامسة، 2001، ص 257.

[2] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001، ص ص 237-238.

2. **المجهود:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل و ذلك لأنه غير ملموس و واضح كما في أداء وظائف الخدمات و الأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء إحتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات و بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليست بالنتيجة أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد ليصل إلى الناتج و الأداء، و يجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه و عدم موضوعيته في كثير من الأحيان.
3. **الأقدمية:** و يقصد بها طول الفترة التي قضاها في العمل، و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الإنتماء، و الذي يجب مكافأته بشكل ما و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب كمكافأة الأقدمية.
4. **المهارة:** بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إنجازات، أو دوريات تدريبية و كما نلاحظ فإنا نصيب هذا المعيار الأخير محدود جداً و لا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

- **الفرع الثاني: متطلبات حوافز العاملين:**

عملية التحفيز عملية مهمة و معقدة لذلك فهي تحتاج إلى مجموعة شروط و متطلبات أساسية لابد من أخذها في الإعتبار لضمان الإستفادة من الحوافز بشكل فعال، و يمكن إدراجها في النقاط الآتية [1]:

1) أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا، و أن يدرك الأفراد السياسة التي تنظم الحوافز و أن هذه السياسة تتصف بالعدالة و المساواة و الكفاءة ب الإضافة إلى تفهم الفرد للعلاقة بين الأداء المميز، و ليس الأداء العادي و بين الحصول على الحوافز.
2) وضع و إعتماد نظرية الحوافز، إذا كانت الإدارة منفتحة عليها أن تسعى للإستفادة من النظريات المختلفة و إستعمالها في تصميم أنظمة الأجور و المزايا، و إختيار و تحديد قائمة الحوافز التي تستخدمها و تستطيع توفيرها.

[1] صالح العبد محرز، أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة شركة الإسمنت بتبسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في إقتصاد تطبيقي و تسيير المنظمات، كلية علوم التسيير، جامعة قالمة، 2010، ص ص 39-40.

3) تحديد المنظمة حاجات العاملين لديها و خصائصهم و ما هو مهم لديهم، و أن تستخدم الإدارة أكبر قدر ممكن من الحوافز المتنوعة لمقابلة حاجاتهم و رغباتهم و أهدافهم المتنوعة، بالإضافة إلى تحديد مجال السلوك أو الأداء المستهدف بالتحفيز و إختيار الوقت المناسب و ضمان إستمرارها و إيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، تتوقع إنتظام تلقي الحوافز، و إعطاء المرؤوس الحوافز الإيجابية التي يستحقها فور إنجازه العمل المطلوب.

4) الحوافز التي تقدمها المنظمة يجب أن تقع في دائرة إهتمام العاملين و أن تتناسب طرديا مع الجهود التي يبذلونها لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد، و أن تكون الحوافز المالية المقدمة لهم ذات قيمة معقولة و إلا فإن الفرد سوف يفسرها كنوع منعدم التقدير و الإهتمام.

5) الإستماع للطرف الآخر هو في حد ذاته يعتبر حافز له و يشعره بأهميته، كما أن التحفيز من خلال الكلمة الطيبة و ما تشبعه من روح متفائلة تنعكس إيجابيا على العمل و الأداء يكون ذلك من خلال علاقة إنسانية و مهنية جيدة.

6) إتاحة الفرصة للإنتقال من قسم لآخر لإثبات كفاءة في الأداء.

المطلب الثالث: أدوات عملية التحفيز و شروط نجاح نظام الحوافز:

من أجل نجاح نظام الحوافز لابد من توفر مجموعة من الشروط كما أنه هناك أدوات ستعمل من أجل عملية التحفيز.

أولا: أدوات عملية التحفيز:

تهتم أغلب المؤسسات اليوم بنظامين مهمين في عملية التحفيز و هما نظام التعويض المباشر و التعويض الغير مباشر و سوف نتطرق إليهم فيما يلي[1]:

أ –التعويضات المباشرة:

1) مفهوم التعويضات المباشرة:

تعرف التعويضات المباشرة بأنها التعويضات التي تجعل المؤسسة مكان مناسب للعمل و تجعل الوظيفة مصدر إقتصادي لكل فرد عامل يتمكن من خلال ما يحصل عليه من أجور و إمتيازات و يتمحور الهدف

[1] دبون عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 106.

الأساسي من التعويض المباشر بجذب العامل إلى العمل و تحفيزه لتقديم أو تحقيق الأداء المطلوب ومن خلاله يمكن للمؤسسة تحقيق أهداف الآتية:

- جذب مواد البشرية بمهارات و قدرات و معارف تكسب الفرد ميزة تنافسية دفع العاملين الموجودين في المؤسسة بإتجاه تحسين أدائهم و زيادة مستوى إنتاجيتهم.
- الإحتفاظ بالنوعية الجيدة من الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة و قد يكون التعويض المباشر ماليا مثل: الأجر المستحق أو بعض العلاوات، المشاركة في الأرباح، المشاركة في المسؤولية و قد يكون التعويض غير مالي كالرعاية الصحية و تلبية بعض الشؤون الإجتماعية، و يتميز التعويض المباشر بالخصائص التالية:

✓ **الضمان**: أي أن يكون التعويض مستمر و يساعد الفرد على شعوره بالأمان الوظيفي .

✓ **التحفيز**: أي أن يحفز التعويض الأفراد في المؤسسة على العمل الفعال و الإبداع الإنتاجي.

✓ **القبول**: أي أن يكون التعويض مقبولا من قبل الفرد المستفيد.

✓ **الإمكان**: أي أن يكون الدفع ضمن حدود القدرة المالية للمؤسسة.

ب -الأجور كمدخل أساسي للتعويضات المباشرة

1. مفهوم الأجر :

تلعب الأجور دورا أساسيا في قرار الفرد في البقاء في المؤسسة أو الانتقال منها إلى مؤسسات أخرى ، كما يظهر دورها كذلك في قرار المؤسسة للتوظيف من أجل تحقيق أهداف المسطرة فهي تعتبر مؤشرا قويا في معرفة درجة رضا العامل و مدى ولائه للمؤسسة .

و قد تعددت التعارف حول هذا المصطلح نذكر منها :

الأجور هي عبارة عن مجموعة من النقود تدفع للأشخاص في المؤسسة مقابل عقد عمل الأجرة عبارة عن حافز مادي للعامل بين المستوى المعيشي له و يسمح له بإعادة العملية الإنتاجية بطرق أكثر كفاءة ، فهو يعتبر المحدد الرئيسي للقدرة الشرائية للعامل ، كما يمثل مقياسا للقيمة البينية للفرد بالنسبة للمؤسسة و من جهة أخرى يمثل تكلفة حيث يمتص نسبة كبيرة من مجموع إيرادات للمؤسسة .

2. مكونات الأجر :

إن الأجرة النهائية التي يحصل عليها في المؤسسة ما هي تربية لعدة مكونات أجرية لكل مكون منها طبيعة خاصة به ودلالاته على مستوى وجود الفرد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و يمكن عرض مكونات الأجر كما يلي :

2-1. الأجر القاعدي :

هو قيمة نقدية قابلة للتصنيف الذي يدخل فيه منصب عمل ، و يمثل الجزء الأساسي و الأكبر من التعويض الذي يتقاضاه العاملون في المؤسسة و يكون مقابل كمية وجودة إنتاج أو الأداء الذي يقدمه الفرد ، ويتم دفع الأجر أو الراتب الأساسي أما على أساس الزمن المستغرق في العمل أو على أساس الوحدات المنتجة وهو ما يسمى بأجر التشجيع .

2-2. العلاوات :

وهي التي يتحصل عليها الفرد كمقابل لظروف العمل أو المتطلبات الصعبة لمنصب العمل ، وقد تكون التعويضات ذات طبيعة نقدية متمثلة في المبالغ النقدية التي تدفعها المؤسسة للفرد وتتمثل في التعويضات الناتجة عن عمل ساعة إضافية .

- ✓ علاوة الأقدمية.
- ✓ علاوة الحضور.
- ✓ علاوة مداومة الليلية.
- ✓ علاوة المهامات.
- ✓ علاوة جماعية.
- ✓ علاوة جماعية كتوزيع الأرباح على أفراد المؤسسات.

3. الاقتطاعات :

وهي التي تنقص من الأجر الخام و تكون ممثلة بنسبة مئوية تقطع من الأجر و تتمثل فيما يلي:

- **اقتطاع الضمان الاجتماعي** : كالتأمين ضد المرض وتعويض العطل.

- **اقتصاد التقاعد** : هو اقتطاع يخصم من الأجر لقاء خدمة معينة مثل خدمة الشؤون الاجتماعية ،بالإضافة إلى الضريبة المستحقة على الأجر و الواقع أن الأجر يكون مرتبط أو يتأثر بعدة عوامل أهمها:

✓ **التوازن المالي في المؤسسة** : وله دور كبير في استقرار الأفراد داخل المؤسسة لذلك أن وفرة السيولة ومقدرة المؤسسة على دفع التزاماتها تجاه العمل في الآجال المحددة ، يعد مؤشرا بارزا في استقرار وتحفيز العمال .

✓ **العدالة** : تعتبر المحدد المهم داخل المؤسسة في عدم وجود أو القضاء على الصراع الذي يمكن أن يكون فيما بين العمال و بين العمال و الإدارة ، فالعدالة في دفع الأجور بين العمال الذي يوجدون في نفس المستوى ولهم نفس المهام تحفز العمال في زيادة إنتاجهم .

2) التعويضات الغير مباشرة :

تعرف التعويضات الغير مباشرة بأنها المنافع و المزايا التي تمنحها المؤسسة للأفراد العاملين فيها أن من ترغب ارتباطهم بها ، و التي تستهدف تحريك روح الانتماء ، و تعزيزها لدى الأفراد الجدد وتزيد مستوى الولاء لدى الأفراد المنتمين للمؤسسة مما ينعكس بنتائج ايجابية على صعيد الإنتاج و الأداء .

و أصبحت تعني باهتمام كبير هذه التعويضات خاصة في بداية التسعينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية نظرا للأهداف المستوحاة منها و المتمثلة في :

- ✓ جذب موارد بشرية كفأة.
- ✓ تقليل معدلات دوران العمل و تحقيق استقرار في قوة العمل .
- ✓ تحفيز العاملين عن طريق زيادة معنوياتهم و تحسين ولائهم لعملهم في المؤسسة .
- ✓ تعزيز صورة المؤسسة بين العاملين فيها و في مجتمع الأعمال (مجال الصناعة أو النشاط).

و هناك عدة أنواع في التعويض غير مباشر يتمثل بعضها في :

– **برامج حماية العامة و الخاصة:** مثل خصم نسبة من الراتب لأجل التقاعد.

- **البرامج الإضافية:** مثل خطط الضمان الاجتماعي، المشاركة الطوعية في ص للديق ادخار تستخدم لتغطية نفقات العاملين الطارئة على الأجل القصير.
- **خطط دفع المضمون:** تستخدم لحماية الأفراد الذين حرموا من المناصب عملهم بصورة غير طوعية، فتدفع لهم أموال يطلق عليها بالدفع المضموم.
- **منافع الرعاية الصحية:** مثل التأمين الطبي في إطار المشاركة في مؤسسات التأمين.

ثانيا: شروط نجاح نظام الحوافز

هناك مجموعة من الشروط نذكر منها ما يلي:[1]

1 – أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين و المنظمة.

2 – أن تخلق صلة وثيقة بين الحافز و الهدف.

3 – لابد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز وخاصة تلك الحوافز المادية التي لابد أن تكون في مواعيد محدودة و مقاربة.

4 – أن تضمن استمرارية الحوافز وذلك يخلق الشعور و الطمأنينة لدى الأفراد يتوقع استمرارية قيام المنضمة بإشباع تلك الحاجات و ضمان ذلك المستقبل.

5 – أن تضمن المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.

6 – أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة و المساواة و الكفاءة.

7 – أن يدرك الأفراد السياسة التي تنظم الحوافز وذلك لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد نحو مزيد من الإنتاج.

8 – أن تتناسب الحوافز تناسبا طرديا ملحوظا مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في التحفيز و تقديم المزيد من الجهود و تشجيع العاملين على الإبداع و الابتكار.

[1] السيدة عليوة ، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، مصر ، اتراك للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ،2000،ص105.

9 – أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد و الحصول الحافز.

10 – أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد و أن تكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع.

و هناك شروط أخرى يمكن صياغتها فيما يلي:[1]

1) البساطة: و تعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا و مفهومها في بنوده و صياغته و حساباته.

2) أن يتم وضع المعايير للأداء و السلوك خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة وسيطرة كاملة على الأفراد و الظروف المحيطة و المواد المستخدمة وذلك كي نحاسبهم على ما يقومون به من الأداء.

3) أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم به و تحمسهم له و المحافظة عليه.

4) أن تكون بداية النظام قوية وذلك بمساندة الإدارة العليا واستخدام شعارات و برامج دعائية ومنشورات ترويجية لإعطائه الدفعة الأولى القوية.

المطلب الرابع: صعوبات و معوقات نظام الحوافز

يمكن لأي إنسان التعرض لمشاكل و صعوبات في التأثير في الآخرين بشكل معين في إدراك تعقيد هذه العملية و مدى الحاجة إلى معارف علمية تساعد في هذا المجال، فواحدة من المشاكل التي يعاني منها الآباء للتأثير في أبنائهم و مشاكل أي فرد في التعامل مع أصحابه، و المدرس مع طلبته، هي مشاكل دفع و تأثير و من هذا التعقيد يتضاعف عند الإداري لأسباب عديدة منها[2]:

- الإداري يحتاج أن يؤثر في أعداد كبيرة جداً من العاملين قد لا يكون عارفا بكثير منهم و لا يتصل بهم شخصيا، فهذا هو الحال بالنسبة لإدارات الوسطى و العليا لأي منظمة كبيرة فهذه

[1] مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، عمان ، دار الصفاء للنشر ، 2000 ، ص 185

[2] قوادري رشيد، نظام الحوافز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة ملبنة عريب، مذكره مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية بجامعة المدية، 2007-2008، ص 33.

الإدارة تحتاج أن تؤثر في أشخاص لا تعرفهم و لا تتصل بهم بشكل مباشر، مع ذلك تحتاج التأكد من قيامهم بمهام يجب أن يقوما بها، أو تجنب سلوك يجب أن يتجنبوه.

- يحتاج الإداري التأثير في أعداد كبيرة جداً من السلوكيات، بعضها يريد أن تصدر عن العاملين و البعض الآخر يريدهم تجنبها، فهو يريد أن يؤدي كل موظف عمله، يبذل بالدوام و حسن المواظبة، يحسن التصرف مع الزملاء و الزبائن، يبذل جهدا مضاعف لتحقيق الإنتاج الأعلى، يتجنب الغش و التزوير، يتجنب تسريب المعلومات السرية ..... إلخ، هذه القائمة طويلة جدا و تختلف من موظف إلى آخر، و مع ذلك يحتاج الإداري إلى وسيلة مختصرة الإستشارة السلوك المطلوب.

و كذلك يحتاج الإداري في التأثير في العاملين للتصرف في مستقبل مجهول: فهو يحتاج أن يؤثر في هؤلاء ليقوموا بأعمال معينة قد لا يعرف هو نفسه مسبقا تفاصيلها، مثلا: يحتاج مدير المالية أن يتصرف مدير المشتريات معينة عندما يسعى لشراء بضاعة، لا يدري متى ستظهر الحاجة لشرائها و بأية تفاصيل، و يحتاج أن يتأكد من أن مدير المشتريات سيبذل الجهد للحصول إلى أحسن الأسعار و يتجنب إغراء التواطؤ مع البائع لمصلحته الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.

و في كل هذا يتعامل الإداري مع أشخاص ذوي شخصيات مستقلة قد تكون أكثر معرفة مما يعرف هو حول القرار المطلوب، فهذا هو حال الإداري الذي يشرف على مختصين يملكون معارف تزيد عما يعرف، فهذه الظروف تجعل عملية التأثير و الدفع معقدة لأي إداري.

و بالإضافة إلى ذلك هناك بعض المشكلات و الصعوبات التي يمكن أن تشكل عوائق و عقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز و منها:

1. الخوف و الرهبة من البرنامج.
2. عدم وضوح الأهداف لدى كل من المدير و العاملين.
3. عدم وجود قنوات إتصال بين المدير و العاملين.
4. الشعور بعدم الحاجة للبرنامج.
5. الإكتئاب: لأن الشخص بدون أن يكون عنده دافع قوي لا يستطيع أن ينجز أعماله، و بالتالي يفاجأ بأن بأصدقائه ارتقوا في المناصب و حققوا أهدافهم بينما هو مازال في مكانه.

6. عدم القدرة على رؤية منفعة مستقبلية من هذا البرنامج.
7. الروتين.
8. الأهداف المتعارضة.
9. عدم الإستقرار.
10. الآمال الكذبة.
11. ضعف نواتج التدريب.
12. التوقعات غير الواضحة عن أداء العاملين.
13. وضع قواعد كثيرة غير ضرورية و على العاملين إتباعها.
14. تطبيق نظم نمطية أو نفس النظام في عدد كبير من المنظمات بغض النظر عن إختلاف خصائص كل منظمة من حيث طبيعة النشاط و الهيكل التنظيمي و تركيب القوى العاملة و الإمكانات المتوفرة تعد أحد الأسباب و نذكر منها[1]:

✓ عدم وجود أو قلة الدراسات و البحوث المتعلقة بدواقع العاملين و إنجازاتهم و العوامل التنظيمية و الفنية و المادية للمنظمة و الظروف البيئية المحيطة بها.

✓ قصور المتابعة و الرقابة على الحوافز و ذلك من حيث فعاليتها و النواحي التي تتطلب تعديلات و علاجا، و كثرة التغيير في القيادات و خاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقة، و هناك اسباب اخرى منها[2]:

- الحوافز لا تعد بديلا للإدارة الجيدة.
- التركيز على الكم دون النظر للجودة خاصة في نظام الحوافز الذي يعتمد على كمية الإنتاج.
- التركيز على الحوافز المادية دون المعنوية.
- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات و تضاربها و ذلك نتيجة تعدد القيادات و خاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.
- عدم ملامسة حاجات العاملين.

و في الأخير يمكن القول أن لنظام الحوافز دورا فعلا في المؤسسات فنظام الحوافز و التعويضات دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة بحيث يتحقق هذا الدور من خلال أمرين: تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم و إمكاناتهم للمؤسسة، و ضمان تحفيزهم و إلتزامهم إتجاه تحقيق أهداف المؤسسات.

[1] لمياء بن عبد الله بن صالح السيبي، أساليب و إستراتيجيات التحفيز في التدريب، المملكة المتحدة، الجامعة الإفتراضية الدولية، 2010، ص 31.

[2] بوخالفة فطيمة، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين مع أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الاداء، دراسة حالة الإقامة الجامعية بالمصلى، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية، كلية العلوم التجارية، جامعة المدية، 2012-2013، ص ص 24-25.

خلاصة الفصل:

و على ضوء ما قدمناه فإن الحوافز تعتبر من المؤثرات الأساسية و التي تلعب دورا هاما في سلوك الأفراد، و من خلالها يمكن خلق الرغبة في الأداء، الأمر الذي يمكن القول معه أن قدرة المنظمات على تحقيق

أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد، و وضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه الإثارة الدافعية التي بدورها تدفع العاملين إلى تحسين أدائهم داخل المنظمة.

و خلاصة القول أن على الإدارة أن لا تنظر إلى الحوافز على أساس كجرد تقديمها للعاملين فقط بدون أن يكون لديها إستراتيجية و سياسة خاصة بها، فالإتجاه الحديث هو أن بنظر إلى الحوافز كأداة يجب إستخدامها بفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة، و لتحقيق مستوى عال من الأداء و المردودية للمؤسسة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الأداء

تمهيد :

إن من اهم عوامل نجاح المؤسسة المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وأماله وبقاء المؤسسات واستمرارها في ضل المنافسة العالمية الكبيرة مرهون بهذا العنصر،هذا يدفع المؤسسات الى تقييم أداء العاملين فيها اذا ارادت الاستفادة منهم بشكل صحيح .

فمثلا إذا احتاجت ترشيح عامل للترقية في وظيفة جيدة لابد من مراجعة ادائه في الوظيفة الحالية لتقدير استحقاقه للترقية وتأهيله للوظيفة الجديدة.

و اذا أرادت تكليفه بمهمة حساسة يتطلب خصائص معينة،تحتاج مراجعة سجل أدائه السابق لتقدير مدى تمتعه بالخصائص المطلوبة.

هذا يتطلب بإن تقوم بتقييم أدائه بطريقة منظمة وفعالة وإن تحتفظ بخلاصة هذه التقييمات في سجلاتهم للرجوع إليها عند والحاجة بل تحتاج إلى نظام لتقييم الأداء بطريقة علمية وفعالة.

المبحث الأول: ماهية الأداء

أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة ذلك لأن الفرد هو المحور الحقيقي له في المؤسسات الإدارية و الصناعية، كما إن احد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة الأفراد وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الامكإنيات المتاحة.

المطلب الاول: مفهوم الأداء

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الادارة الوصول الى مفهوم دقيق وشامل فلكل واحد منهم وجهة نظر خاصة به .

لذا سنعرض فيما يلي اهم وأكثر المفاهيم قربا وشمولا للأداء :

- الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد وهذا الاخير يشير اللى الطاقة المبذولة ، اما الأداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد [1].
- كما يعرف على إن الأداء هو مجموعة المخرجات او الاهداف المتوقعة التي تسعى اي مؤسسة الى تحقيقيها [2].
- وقد عرفه آخرون على إنه مجموعة من السلوكيات الادارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الفرد العامل بأداء مهمته وتحمل مسؤوليته وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في العمل فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية الاعضاء المنظمة والالتزام بالنواحي الادارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية [3].
- كما يعبر عنه على إنه المستوى الي يحققه الفرد العامل عند القيام بعمله من حيث كمية و جودة العمل من طرف الأفراد والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومهندسين و مؤطرين [4].

---

[1] رواية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية،دار الجامعية للنشر والتوزيع،الاسكندرية 2000،ص 102.

[2] عقيل محمود الرفاعي ،ادارة التنمية المهنية، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية ، 2009، ص 147.

[3] صالح العيد محرز،مرجع سابق ،ص 44.

[4] وسيلة حمداوي ،إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر الجامعية ،مصر،2004 ،ص 143.

– كما عرف الأداء بإنه محاولة تحقيق تلك الاهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الاهداف ،ويشمل مفهومي و"الفعالية " و "النجاعة " وهي تخفيض الموارد المستخدمة[1].

و كمفهوم شامل للأداء فيعرف على إنه مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات الاعمال بشكل عام ، وقد اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم بالأداء وبالرغم من اختلافهم في تحديد مفهومه الا إن اغلبهم يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الي تحققه المنظمة في تحقيق اهدافها[2].

المطلب الثاني :معايير الأداء ومكوناته

أولا:معايير الأداء

إن النظام الناجح يتضمن معايير للأداء السليم اي ما يعتبر سليم او ضعيف ويجب تحديد هذه المعايير لكل عنصر من عناصر الأداء [3].

فمثلا :قد تحدد المؤسسة ما معيار "كم الإنتاج " المقبول بكونه تنفيذ رقم إنتاج محدد خلال الشهر الواحد بحيث يعتبر الإنتاج الذي يقل عن هذا الرقم اداء مرفوض وسيء الإنتاج الذي يتجاوز هذا الرقم بالغيابات المفاجئة غيابا واحدا خلال السنة ومعيار حسن التعامل هو عدم الدخول في المشاجرة.

إن وضع المعايير عملية معقدة لذلك قد تتجاوز المؤسسة المشكلة باستخدام معيار اداء نسبي اي مقارنة اداء الفرد مع اداء الاخرين ولكن حتى اذا اهملت وضع المعايير عليها إن تبلور تصورها للأداء الجيد والأداء المرفوض وذلك حتى تقلل من الاختلافات عند التقييم من المقيمين وبين طرفي اي عملية تقييم فمثلا: اذا كان سيقيم الفرد على اساس المواظبة لابد إن يعرف الجميع ما الذي تعتبره المؤسسة سلوكا سيئا،بعكس يمكن لمدير معين إن يحكم على إن مواظبة الفرد سيئة في حين يحكم مدير ثاني على مواظبة الفرد الآخر سجل مواظبته اسوا باعتبارها مقبولة او قد يحكم المدير باعتبارها سيئة ويعتقد الموظف نفسه بإنها مقبولة .

ثانيا :مكونات الأداء

[1] لمين علوطي ،تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجيستير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 146.

[2] فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان ،الأردن، 2000، ص 231.

[3] سعاد نائف البرنوطي، ادارة الموارد البشرية وإدارة الافراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2007، ص 388.

للأداء ثلاث مكونات رئيسية والتي تعبر بدورها عن الابعاد الجزئية التي يمكن إن تقاس عليها اداء الأفراد وهي كالتالي :[1]

1. **كمية العمل:** تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي تقيس سرعة الأداء او الكمية خلال فترة زمنية تعتبر المقاييس سرعة الأداء او الكمية خلال فترة زمنية محددة عن الجهد الكمي للطاقة المبذولة.
2. **نوعية العمل:** يعني مستوى الدقة والجودة و ما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) ففي بعض أنواع الاعمال قد لا يهم كثيرا سرعة او الكمية ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول ،والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الابداع والابتكار في الأداء.
3. **نمط إنجاز العمل** : يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله و قيامه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في ادائه لعمله فعلى اساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الي يمارسه الفرد في اداء حركات او أنشطة معينة ومزيج هذه الأنشطة او الحركات اذا كان العمل جسماني بالدرجة الاولى .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة ،اذ يصعب تحديد كل هذه العوامل ،حيث لا توجد ظاهرة إلا وأثرت في الأداء والى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على اداء الأفراد ،ومن هنا يتضح إن هناك عوامل تؤثر على الأداء وهي كالتالي : [2]

1) **الإنفعلات:** في مجال العمل يمكن القول بأن الحالة الانفعالية والمزاجية للفرد ذات تأثير على الأداء وبصفة عامة يمكن القول بأن علاقة هذين العنصرين تأخذ شكل مقلوب حرف (Ω) بالتحديد فإن وجود مقدار ضعيف جدا في التوتر قد يصعب على الفرد التركيز والعمل وإن من حدة التوتر قد يصيبه

[1] محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003،ص 219.

[2] احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، القاهرة، 1999، ص 201-203.

التشتت والإرهاق ويمكن الوصول الى اعلى درجة من الأداء في ضل وجود درجة متوسطة من التوتر البيئي.

2) **علاقة بعض البيانات الشخصية بالأداء:** هناك بعض البيانات الشخصية للفرد لها علاقة بأدائه في العمل وهذه البيانات تتصف بأنها عامة ويمكن قياسها بسهولة وبساطة مثل العمر ،الجنس ،الحالة الاجتماعية.

أ. **العمر:** كلما زاد عمر الفرد كلما قل معدل تركه للخدمة وقل معدل غيابه وذلك من اجل الحرص على عدم التفريط فيه وكلما زاد العمر زاد الرضا ما لم يشعر الفرد يتقادم ملموس في مهارته بسبب تطور اساليب العمل .

ب. **الجنس:** النتيجة الحتمية إنه لا توجد فروق واضحة بين النساء والرجال في كفاءة اداء العمل والإنتاجية والرضا عن العمل وإنما يوجد يوجد فرق في معدل الغيابات ،الإناث اكثر غيابا ولكنهم اكثر اجتماعية طاعة للأوامر وأكثر في اداء العمل ،بينما الرجال اكثر موضوعية ورغبة في تحقيق الذات.

ج. **الحالة الاجتماعية:** اثبت الواقع إن الشخص المتزوج اكثر رضا واعلى داءا واقل غيابا واقل تركا للخدمة مقارنة بالأعزب ونفس الحال بالنسبة للمرأة المتزوجة اكثر غيابا لالتزامات الاسرة والمنزل.

د. **عدد الابناء:** اثبتت الدراسات إنه كلما زاد عدد الابناء زاد معدل الغياب على الاخص بالنسبة للمرأة العاملة عن زميلها الرجل.

هـ. **الأقدمية:** للأقدمية تأثير على الأداء والإنتاجية وذلك اذا كانت تشير الى زيادة خدمة ومصاريف ومهارات الفرد ،اما اذا لم تؤثر الاقدمية على رصيد الخبرة ومهارة الفرد فإنها لا تؤدي الى زيادة في الأداء والإنتاجية كما إنه كلما زادت اقدمية الفرد زاد رضاه عن العمل وقل غيابه وكذلك معدل تركه للخدمة بالإضافة الى هذه العوامل نجد عوامل اخرى نذكر على سبيل المثال :

- **العوامل السياسية:** من خلال القرارات والإجراءات والقوانين والتعليمات التي يمارسها ذلك المجتمع او غيره.
- العوامل الاجتماعية: مثل تركيب المكاني والمستوى التعليمي ،البيئة ،العادات والقيم والتقاليد والأعراف .
- **العوامل التكنولوجية:** للعوامل التكنولوجية اثر كبير في تحسين الأداء،فوجود الالات الاجهزة الالكترونية تساهم بشكل كبير في سرعة إنجاز الاعمال وبكفاءة عالية.
- **الحوافز:** تلعب الحوافز بمختلف أنواعها دورا هاما وأساسيا في تطوير وتحسين الأداء .

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

بعد تقييم الأداء احد المهام الرئيسية لإدارة المؤسسة وهو عملية ضرورية تقوم بها الادارة للوقوف على ايجابيات الأداء وأوجهه العنصرية وتحديد نقط القوة والضعف في الاعمال وأنشطة المؤسسة وأداء الأفراد بها لتحقيق اهدافها ومقاييس جودة تحقيق هذه الاهداف بناء على معايير محددة سلفا ومؤشرات للأداء .

المطلب الاول :الاطار التاريخي لتقييم الأداء

–أولا: مساهمة الحضارات المتعاقبة:[1]

يرى البعض بأن العملية بدأت منذ إن بدا الإنسان في اصدار اشارات القبول والرفض عند ملاحظته عمل منهم حوله ويزن ادائهم وفقا لما يتصوره ويتوقعه من اداء وبتطور الحياة وتوسع المجتمعات توسع استخدام العملية فنجد إنه في حضارة بابل استخدمت العملية كنشاط من أنشطة الرقابة الادارية والتي تهدف الى متابعة اداء ادارات الاقاليم التابعة لها من خلال مراقبة اداء الموظفين .

واستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف او الاكتتاب على اساس اختبارات التسابق والتي اعتبرت احدى مستلزمات اجراء القياس والتوقع الأداء من سيشل الوظيفة.

واستعملت الحضارة الرومانية عملية تقييم الأداء كأداة من ادوات الرقابة المحكمة لأداء الموظفين نظرا لتمتعها بجهاز اداري بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الادارية .

ولقد كان للحضارة الاسلامية دور بالغ في المساهمة في موضوع الأداء من خلال ما جاء في كتاب الله وسنة الرسول ﷺ حيث ارشدنا المنهج الاسلامي الى مجموعة من الاسس والمبادئ التي تمكن من استثمار قدرات الفرد احسن استثمار وذلك ابتداء من الاختيار الدقيق للأفراد الذين تتوفر فيهم المواصفات والقدرات التي تمكنهم من اداء اعمالهم بشكل جيد ويتجلى ذلك في قوله تعالى((**إن خير من استاجرت القوي الامين**)) (القصص 26) .

[1] بابه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة:البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2009-2010، ص ص54،57.

وبعد الحصول على الأفراد المناسبين يتم تعليمهم وتدريبهم دوريا وإسداء النصح لهم وبيان السلوك المطلوب اثناء الأداء ،وتحفيزهم وتشجيعهم وتوجيههم بما يمكنهم من تجنب الاخطاء وتبصيرهم بمواطن الضعف فى ادائهم وتقدير نقاط القوة والتمييز في الأداء وفي ذلك يقول تعالى ((**إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع اجر من احسن عملا**)) (الكهف 3)

كما امر المنهج الاسلامي اتباعه بالإتقان و الاحسان في اداء اعمالهم وجاء ذلك في غير ما اية او حديث شريف حيث يقول تعالى ((إن الله يأمر بالعدل و الاحسان))(النحل 90) وقال ﷺ (إن الله كتب الاحسان على كل شيء) رواه البخاري ومسلم ،ويتضمن معنى الاحسان السرعة واستثمار الوقت وبذل جهود مضاعفة لإنتاج منتجات ذات جودة عالية،كما قرر المنهج الاسلامي مبدأ الرقابة الذاتية اثناء الأداء التي تعني رقابة الفرد المسلم لسلوكه وضبطه اثناء ادائه لعمله وفق تعاليم الشريعة الاسلامية والتحلي بيقظة الضمير وربطه.

بالخالق سبحانه (إن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك)متفق عليه،كل هذا ادى الى تنمية سلوك الفرد المسلم وأخلاقيات العمل وأحسن اداء الامانة في صور لم تشهد البشرية لها مثيلا ،كما اكد ايضا على ضرورة التقييم الموضوعي والعادل لأداء الأفراد وتقدير المتميزين والمتفوقين منهم وتمكينهم من الإبداع و الابتكار ، إضافة إلى التعويض العادل لجهود الأفراد على اعمالهم وإنجازاتهم وفي ذلك يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم (أعطو الأجير حقه قبل إن يجف عرقه)،كما يقوم يقيم الأداء في المنهج الإداري الإسلامي على مجموعة من المبادئ المستمدة من الكتاب وسنة رسوله ﷺ اهمها ما يلي :

- الحكم بما أنزل الله تعالى بالحكمة والعدل.
- خشية الله تعالى اثناء التقييم ((واخشوا يوما لا يجزي والد عن ولده)) لقمان 73.
- اتباع الحق دائما أثناء التقييم.
- المفاضلة بين العاملين بالإيمان والعلم.
- تجنب قول الزور وشهادة الزور على العاملين.
- عدم أكل أموال العاملين بالباطل .
- عدم مؤاخذة العامل بالخطأ غير العمد.

ثانيا: مدرسة الإدارة العلمية :

ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي ركز يشكل أساسي على تقييم الوظائف وبما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء ،وقد أطلق مصطلح الإدارة العلمية على سلسلة الدراسات التي تتعلق بأوضاع العمل والعامل لاكتشاف أمثل الوسائل لإنجاز العمل وأمثل الطرق لضبط وترقية أداء العامل ،ولقد تبنت هذه المدرسة مجموعة من المرتكزات والمفاهيم قامت عليها كمبادئ هي : اعتماد أسلوب العلمي لتحديد عناصر عمل الفرد ، تقسيم العمل والتخصص لضمان نقص التكلفة ورفع الكفاءة الإنتاجية ، دراسة الحركة والزمن واستبعاد الحركات الزائدة ووضع زمن معياري لأداء كل حركة في العمل المنجز ، الاعتماد على الحوافز المادية والتعاون بشكل اساسي بين المشرف الأساسي ومرؤوسيه كذلك الاختيار السليم للأفراد ومستلزمات العمل المادية ثم تدريب العاملين لتوسيع دائرة معارفهم ومهامهم من أجل ترشيد الأداء، كما ركزت على ضرورة وجود طريقة مثلى لأداء أي عملية من خلال تنميط الأداء الفردي وفق مبدأ (one best way) .

و ما يعاب على هذه النظرية تأكيدها على الحافز المادي متجاهلة إنسانية هذا العامل واعتباره آلة مما مهد لظهور مدرسة "العلاقات الإنسانية " .

ثالثا: مدرسة العلاقات الإنسانية:

نتيجة المناداة بتحسين ظروف العمل والأجور ظهرت هذه المدرسة بريادة التون مايو (Etton mayo) ،حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء، ورأت بأن تحفيز العمل ماديا وكذا من خلال حصوله على تقدير من قبل مشرفيه ورغبته في تحقيق الاعتراف به وبأدائه يشكل قوة دافعة نحو تحقيق ذاته وإشباع حاجاته وتفوقه في أداء مهامه،وقد انصب الاهتمام في هذه المدرسة على مقابلة تقييم الأداء التي تتم بين المشرف ومرؤوسيه لمناقشة نواحي القوة والضعف في الأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس، مما يزيد في شعور الفرد بالمشاركة والوعي والتفاعل مع اهداف المنظمة.

المطلب الثاني :مفهوم تقييم الأداء وأهميته :

يعتبر تقييم الأداء الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، و هذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة،وسنتناول في هذا المطلب مفهوم وأهمية تقييم الأداء.

أولا: مفهوم تقييم الأداء:

انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة للدلالة على العملية بتعدد في المفاهيم التي أعطيت لوصفها، فهنالك عدة وجهات نظر حول تعريف تقييم الأداء ،فلقد حظي بالكثير من الاهتمام رغم ذلك لم يتوصل الباحثون إلى تعريف موحد يجمع بين وجهات النظر العلمية والإلهام بجميع أبعاد علمية التقييم ،وسيتم عرض مجموعة من التعاريف:

تقييم الأداء هو "دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكاتهم وتصرفاتهم اثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم،وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل ،وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى " [1] ووصفها آخرون بأنها "نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمجتمع " [2] وهناك من عرفها بأنها "احد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنشأة،وهو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم"[3].

ثانيا : أهمية تقييم الأداء :

تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم الأداء للعاملين التي من خلالها يمكن للمنظمة :[4]

- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين،وإن مستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته او تعويضه أو إنهاء خدمته .
- تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم وترفعيهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

[1] صلاح الدين عبد الباقي ،الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات،الإسكندرية،الدار الجامعية للتوزيع والنشر ،2002،ص257

[2] خالد عبد الرحمان الهيتي ،مرجع سابق ،ص199

[3] زهير ثابت ،كيفية تقييم الأداء ،دار القباء ،القاهرة،ص 199

[4] مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2006، ص 103.

- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته وذلك بالاتفاق مع رئيسه.

كما تكمن أهميته أيضا في إنه [1]:

- يساعد على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة .
- يرتبط أهمية دراسة الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات .
- يوضح العلاقات التبادلية بين المشروعات والالتزام بها،فيساعد على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأكمل وجه.
- توجيه إشراف الإدارة العليا.
- توضيح سير العملية الإنتاجية .
- تحقيق معايير الجودة للإنتاج على اساس المواصفات المحددة للإنتاج .
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاطات للمؤسسة.

المطلب الثالث :مراحل تقييم الأداء وأهدافه

أولا مراحل تقييم الأداء

تعد عملية تقويم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على اسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة وبالتالي يمكن إن نتعرف على تلك المراحل من خلال ما يلي :[2]

1) **وضع توقعات الأداء** : تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
2) **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء**: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعة مسبقا.

[1] عبد اله عقيل جسام، مدخل في تقييم المروعات- الجدوى الإقتصادية و الفنية و تقييم جدول الأداء، عمان، دار الحامد، 1999، ص ص190-191.

[2] خالد عبد الرحمان الهيتي ،مرجع سابق ، ص204-206.

من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية ،حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل ،أي سيتم هنا تحديد إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا.

3) **تقييم الأداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

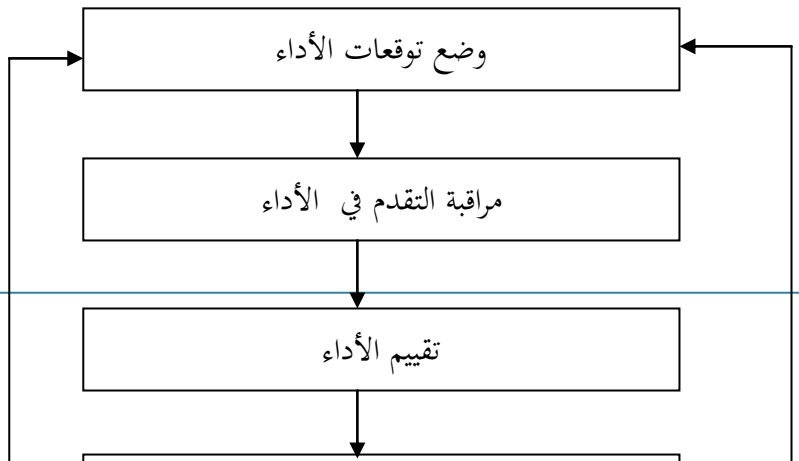
4) **التغذية العكسية:** يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير ،وإن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي ،ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد إن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

5) **اتخاذ القرارات والإدارية:** والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل ،والتعيين والفصل ..الخ

6) **وضع خطط تطوير الأداء:** تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل .

والشكل التالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء وكما يلي :

الشكل رقم (02-01): مراحل تقويم الأداء



المصدر (عادل حرحوش ومؤيد سالم) ، 1991 ،ص127

ثانيا:أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء للأفراد ما هي إلا عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة ،حيث ترتكز أهداف عملية تقييم الأداء في:[1]

- ✓ اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب مع قدراتهم "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ".
- ✓ مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عند حاجتهم لذلك.
- ✓ تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وترشيدهم لما فيه خدمة لمصالحهم والمؤسسة.
- ✓ يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت اشرافهم وتوجيهاتهم.

بما يهدف تقييم الأداء أيضا على مستوى المنظمة والمرؤوسين والمديرين بما يلي :

1) أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة [2]:

[1] عمرو صفي عقيلي ،ادارة الموارد البشرية،دار زهران للنشر، عمان ، الأردن ،1996،ص170

[2] مؤيد سعيد سالم ،عادل حرحوش ،مرجع سابق ،ص 104

من بين أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة حيث إنها تهدف الى خلف مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في اصدار الأحكام،مما يبعد المنظمة عن احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفصل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.

2) أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين[1]:

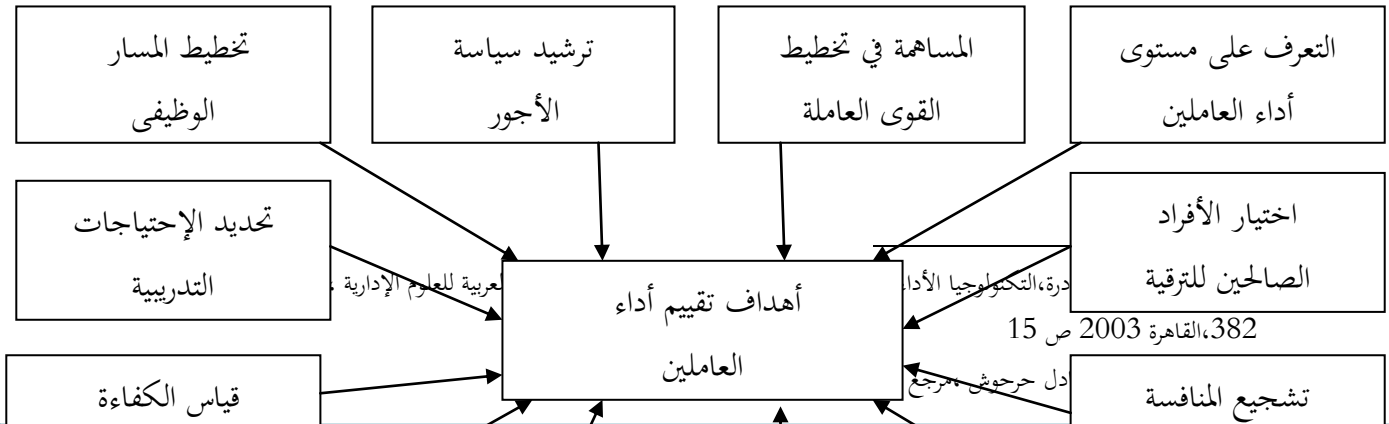
إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة،وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهارتهم وإمكانيتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم ، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

3) أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين[2]:

تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة لديهم بأن الجهود التي يبذلوها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم ، والأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوز بالمكافئات وليجتنبوا العقوبات.

تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة.

الشكل رقم (02-02):أهداف تقييم أداء العاملين.



382،القاهرة 2003 ص 15

المصدر:زهير ثابت ،مرجع سابق ،ص 90

المبحث الثالث: عناصر تقييم الأداء

نظرا للأهمية البالغة التي تحظى بها عملية تقييم الأداء للأفراد في المؤسسة من خلال التأثير على الأفراد وتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة ،إلا إنها تتعرض إلى أخطاء لذا فهي تستلزم أسس واضحة وطرق قياس الأداء الفعالة لكي تكون عملية تقييم الأداء ناجحة .

المطلب الأول :اسس التقييم الفعال للأداء

تتمثل اهم الاسس التي يقوم عليها التقييم الفعال للأداء العاملين فيما يلي :[1]

1. يجب إن يكون نظام التقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان،فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد يجب إن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة .
2. تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
3. تحديد اهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
4. تدريب القائمين بالتقييم كافيا على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه .
5. يجب إن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين.

[1] زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001،ص 91.

6. اذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء مثل الحضور الجودة،الكمية فإن ون كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين إن يكون ثابتا على مدار وقت التقييم.
7. يجب إن يتم التقييم عن طريق اكثر من شخص واحد،وإن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
8. الاستناد إلى دراسة تحليلية شاملة للأعمال التي تمارس في المؤسسة والوصف الوظيفي.[1]
9. اتصاف عناصر التقييم بالموضوعية ،الدقة،التحديد و امكانية القياس مع شموليتها لمختلف اوجه الأداء.

المطلب الثاني:طرق تقييم الأداء

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم وتقدير كفاءة العامل والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على اساسه تقييم ادائه،وهنالك عدة طرق لتقييم الأداء نذكر منها:

1) الطريقة التقليدية لتقييم الأداء:

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على اداء مرؤوسيهم حيث إنها لا تعتمد على العوامل الموضوعية وهي:

أ. طريقة الترتيب البسيط :

تعد هذه الطريقة من اقدم الطرق المستعملة في تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد مجموعة من العمل.ومما يؤخذ على هذه الطريقة هو عرضها للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل وكونها غير موضوعية من حيث درجة الأفضلية ومن مزاياها سهولة التطبيق ووضوحها.

ب. طريقة المقارنة المزدوجة :

يقوم المقيم على اساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي افراد المجموعة ويكون عدد المرات التي اختبر فيها الفرد هو الرقم الذي يجد على اساسه المرتبة التي يحتلها بين الأفراد المراد تقييمهم وتتميز الطريقة بصعوبة التطبيق احيانا ونظرا لحجم المراد تقييمه[2].

[1] نادر أحمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص ص251-252 .
[2] كامل بربر، ادارة الموارد البشرية والكفاءة التنظيمية، المؤسسة الجامعية، بيروت، الطبعة الأولى، 1997، ص 131-132.

ج. طريقة التوزيع الاجباري:

ترمي الطريقة الى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل الى اعطاء التقديرات عالية او منخفضة لمعظم المرؤوسين لذلك تلتزم بعض المؤسسات الرؤساء توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتمش مع التوزيع التكرار العادي ،ويقضى هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين الأفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

40 %من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20 %من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10 %من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع الأسبق اي اختيار 10% بدرجة امتياز،20%بدرجة جيدة،40% بدرجة مقبول،20 %بدرجة ضعيف ، و 10 %بدرجة ضعيف جدا .

ولكن الواضح إن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين [1] .

د. طريقة التقييم بحرية التعبير:

إن استخدام هذه الطريقة لقياس اداء العاملين لا يتطلب استعمال جداول او قوائم محددة او اية وسائل اخرى إنما بكل بساطة تتطلب إن يقوم المشرف او مقيم آخر بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق،إن ملاحظات المقيم اذا رغبت المؤسسة ،يمكن إن ترتب في مجموعات تحت عناوين مثل،طبيعة تقسيم الوظيفة ،اسباب هذا السلوك،صفات العامل او الموظف ،تنمية الحاجات المستقبلية ولكي يقوم المشرف بتقييم

[1] صلاح الدين عبد الباقي ،ادارة الموارد البشرية ،مدخل تطبيقي معاصر،الاسكندرية ،2005 ص393

سليم لابد إن يخصص الوقت الكافي لذلك وإن يفكر بالإجراءات التي يتبعها بحيث يعتمد بشكل كبير على مهارة وجهد المقيم وفق هذه الطريقة للحصول على النتائج[1].

2. الطريقة الحديثة لتقييم الأداء:

إن الطرق التقليدية المذكورة سابقا كلها تعتمد على الحكم الشخصي القائم بالتقييم فهو يبدو واضحا وملموسا في تطبيق هذه الطرق ولمعالجة جوانب الخلل في هذه الطرق التقليدية واتجهت الادارة الحديثة للبحث عن طرق افضل لتقييم اداء الأفراد وهي كالأتي:

أ. طريقة الاختيار الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على اساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع اربع عبارات او اكثر تصف صفة معينة معينة للفرد ،بحيث تصف العبارتين المختارة للفرد بأفضل ما يكون والعبارة الاخرى ابعد ما تكون عن وصف الفرد ثم يقوم المقيم باختيار القائمة من العبارات التي تنطبق او العبارات الاكثر قربا من وصف الفرد محل التقييم.[2]

ب. طريقة الادارة بالأهداف:

ترتكز طريقة الادارة بالأهداف على مجموعة افتراضات اساسية خلاصتها إن العاملين في المنظمة يميلون الى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، والراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم.

كما يرغبون في الوقوف على مستويات ادائهم باستمرار ،ومما يلاحظ على هذه الطريقة إنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الاخرى التي ناقشتها سابقا على التقييم بعد الأداء.

[1] مصطفى نجيب شاوش إدارة الموارد البشرية –دار الشروق للنشر والتوزيع الطبعة الثالثة 2004،ص9596

[2] كامل بربر ،مرجع سابق ،ص131

وتعتمد هذه الطريقة على العبرة بالنتائج ،اي إن الرئيس المباشر لن يلتفت الى سلوك المرؤوسين ولا الى صفاتهم،بل سيهتم فقط الى ما استطاعوا إن يحققوه من نتائج.[1]

ج. طريقة الوقائع الحرجة:

الاساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح او فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر إن يلاحظ أداء المرؤوسين ، ويقرر ما اذا كانت اي من تلك الوقائع تحدث منهم اثناء ادائهم لعملهم و ومن احدث الاساليب المتبعة في التقييم لأداء الأفراد هو اسلوب قوائم المراجعة وهي عبارة قائمة تحتوي على عدد من الاسئلة تتعلق بسلوك العامل وأدائه،ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة (نعم او لا) حسب رأيه في العامل ،ثم تقوم ادارة الأفراد بإعداد قيم لكل سؤال لا يعلمها الرؤساء القائمون بالتقييم ،والهدف من ذلك هو تقليل احتمالات التجيز.[2]

المطلب الثالث:اخطاء عملية تقييم الأداء وطرق علاجها

إن موضوع تقييم الأداء موضوع حساس ومثير للجدل ،وذلك لكونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيسا او مرؤوسا ،وهذا الجدل والخلاف نابع من طبيعة العملية ،حيث إنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر وما يتضمنه من اخطاء قد تجعل هذا الحكم غير موضوعي ،ويمكن تجنب هذه الاخطاء التي تؤثر سلبا على دقة التقييم ،ومن اهم هذه الاخطاء هي:

اولا: اخطاء عملية التقييم:

1) المشاكل الذاتية:

تتضمن هذه المشاكل مجموعة من الاخطاء التي يمكن إن ترتكب خلال عملية تصميم نظام تقييم الأداء وتتمثل اهم هذه المشاكل في :

[1] رمزي احمد عبد الحي ،تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الجماهيرية الليبية 2007،ص 158

[2] صلاح الدين عبد الباقي ،مرجع سابق ،ص 394

- ✓ **خصائص المقيم:** تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم وبشكل مباشر او غير مباشر ، فالمديرين حديثي الخبرة في مجال العمل الاداري قد يميلون الى القسوة والصرامة على عكس المديرين ذوي الخبرة الادارية والإدراك العالي لهذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقييم إن يتميز بالخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي.
- ✓ **التساهل والرفق:** يميل بعض القائمين بعملية التقييم الى الرفق بالآخرين والتساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي ويفقد العملية الهدف الاساسي منها كان تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين .[1]
- ✓ **تأثير الهالة:** تظهر تلك المشكلة بسبب تأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقييمه لما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقييم وتظهر النتائج الإيجابية في حالة التأثير الإيجابي والسلبية في حالة التأثير السلبي وفي الحالتين يعتبر الأمر مشكلة ، وذلك لأن العملية ستخالف واحد من اهم مقومتاها الأساسية والمتمثلة في عدالة ودقة التقييم والحيادية في النظر الى الشخص المقيم.
- ✓ **النزعة المركزية:** تسمى أيضا بالميل نحو الوسط وتظهر بسبب ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة وعامة تجاه المقيمين دون تمايز ملحوظ وغالبا ما تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء،اذ يعطي الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم ومثل هذه المشكلة تنعكس بنتائج سلبية على الاحكام النهائية المتعلقة بتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء حيث يصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين مما يترتب بنتائج سلبية على نشاطات إدارة الموارد البشرية التي تخطط وتنفذ اعتمادا على نتائج تقييم الأداء كالتدريب مثلا.[2]
- ✓ **الأولية و الحداثة:**

تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقييم التي تمتد لمدة طويلة ،اذن يعتمد القائم بالعملية الى الاخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بنظر الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم او إن يهمل اداء

[1] خالد عبد الرحيم الهيني، ادارة الموارد البشرية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 190.
[2] خالد عبد الرحيم الهيني، مرجع سابق، ص 191.

الفرد السابق ،ويعمد المقيم الى اعطاء عن احدث مستوى للأداء وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة إذ إن عملية القياس والتقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف احصاء جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلا للأداء .[1]

- ✓ **التحيز الشخصي**: قد يفضل المشرف عاملا او موظفا او عدد منهم عن بقية العمال او الموظفين وقد لا يميل لعدد اخر فيعطيهم تقييما في غير صالحهم ،وقد يجد المشرف إن واحد من موظفيه له ميول او وجهات نظر متشابهة لميوله ووجهات نظره ،فيميزه في التقييم عن ذلك الذي يحمل وجهات نظر مخالفة ،كما قد يتأثر المشرف في تقييمه لعائلة الموظف او نسبه او بلدته او مقدار تعليمه او خصائص اخرى غير موضوعية .
- ✓ **التأثر بالوظيفة أو المركز**: وذلك حين يقيم الأشخاص طبقا للوظائف التي يشغلونها فإذا كان مركز الوظيفة عاليا او مهما او اذا كان اسمها خطيرا او رنانا فإن المقيم يعطي شاغلها تقديرا حسنا والعكس صحيح ،اي إن المشرف هنا لا يركز على الأداء الفعلي شاغل الوظيفة وإنما يبني تقييمه على اسم الوظيفة او سمعتها او مركزها .[2]

2) **المشاكل الموضوعية**: ترتبط اغلب هذه المشاكل بمداخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن ايجازها فيما يلي :

- ✓ عدم الوضوح في تحديد اهداف التقييم فقد تخطا المنظمة في تحديد الهدف الاساسي من التقييم وبالتالي تصبح هدر في الوقت والمال.
- ✓ سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة على فهم غايات المعيار الذاتي او الموضوعي ومثل هذا الأمل يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية القياس والتقييم والتقويم.
- ✓ الخطأ في اختيار وقت التقييم كما هو معروف فإن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء فمنها من تقوم بالعملية سنويا ومنها من تقوم لها فصليا او مرة لكل ستة اشهر ،ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على امكانيات المنظمة ومستوى اداء العاملين فيها .

[1] خالد عبد الرحيم الهيني، مرجع سابق، ص 191 .

[2] عبد الرحمان توفيق، منهج الادارة العليا، مجالات تقييم الأداء، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، الطبعة الثالثة، 2004،ص ص 64-66.

- ✓ سوء اختيار اجراءات التقويم اي عدم قدرة المنظمة في التمييز ما بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس والتقييم والتقويم.
- ✓ عدم الدقة في ملاحظة اداء العاملين او اعتماد معايير غير دقيقة في اجراءات مقارنة الأداء ،او الخطأ في تحديد اتجاهاته.[1]

ثانيا :طرق علاج اخطاء عملية تقييم الأداء

يجدر بنا الإشارة الى إنه مهما بلغت اخطاء وصعوبات تقييم الأداء فلابد من السعي إلى علاجها والتخفيف من حدتها ومن الطرق المستخدمة في ذلك ما يلي :[2]

- تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن فهمها من قبل المقيم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة للأداء الاعمال .
- ضرورة التأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيمة لهذا الأداء.
- ضرورة المسالة الجادة للمقيمين الذين يكشف وجود خطا في تقييمهم خاصة اذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز.
- مناقشة نتائج التقييم مع كل كم قيم اداؤه بغية شرحها وتبريرها ويكون ذلك من قبل المقيم.
- فتح باب التظلم لكل من يشكك في نتائج التقييم.
- ضرورة تحسيس الأفراد بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح اهدافه وأبعاده والفوائد التي يجنبها كل من الأفراد والمنظمة.

[1] خالد عبد الرحمن الهيتي مرجع سابق ص 192

[2] ناصر محمد العديلي،إدارة السلوك التنظيمي ،دار مراحل للطباعة الإلكترونية، المكلة العربية السعودية 1993،ص 153

خاتمة الفصل :

تعتبر عملية تقييم الأداء اداة من الأدوات التي تستخدمها ادارة اخرى وهذا من اجل مساعدتها لإدارات اخرى بالقيام بمهامها ،كما إنها تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث يجبر الرؤساء على مراقبة ومتابعة اداء مرؤوسيهم دائما باستمرار وذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها وتداركها ومحاولة علاجها من اجل عدم تكرارها.

و من خلال تطرقنا له فإنه لا يوجد طريقة معينة لتقييم الأداء ، وإنما يرجع الأمر إلى القائمين عليه ، أي اختيار الطريقة الملائمة للإجراء عملية التقييم.

و في الأخير يمكن القول إنه لا يمكن إن تخلو عملية او طريقة ما من العيوب لأنها من صنع الإنسان ولكن هناك دراسات وتطورات من اجل التقرب اكثر للدقة والموضوعية.

الفصل الثالث
الدراسة الميدانية بفرع
إتصالات الجزائر بقصر البخاري

تمهيد:

في اطار استكمال الجانب النظري لهذا البحث بجانب تطبيقي تم اختيار عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بقصر البخاري ليكونوا مجتمع الدراسة،وذلك لتحديد دور نظام الحوافز غي تفعيل أداء العاملين بالمؤسسة ،وقد كان ضمن منهجية الدراسة اعتماد المنهج الوصفي التحليلي و استخدام الاسبيان كأداة للدراسة يتم من خلالها جمع البيانات الأولية المتعلقة بالموضوع ليتم فيما بعد معالجتها احصائيا ومن ثم عرض النتائج المتوصل اليها وت حليلها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بفرع إتصالات الجزائر بقصر البخاري

المبحث الاول: بطاقة التعريفية لمؤسسة إتصلات الجزائر:

لقد باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات نتيجة التحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا للإعلام و الإتصال و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و تطبيقا لهذا المبدا تم إنشاء سلطة الضبط مستقلة إداريا و ماليا و نتعاملين احدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و الاخرى بإتصالات المتمثلة في "إتصالات الجزائر".

المطلب الاول: تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر:

إتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات اسهم SPA براس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الإتصالات السلكية و لاسلكية بالجزائر مقرها الإجتماعي الطريق الوطني رقم 5،ديار الخمس،المحمدية ،الحراس ،الجزائر العاصمة[1].

إطارها القانوني[2]:

تأسست إتصالات الجزائر وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 اوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد و المواصلات فضلا عن قرار الجلس الوطني للمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم "إتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم :

- برأس مال إجتماعي مقدر ب 50.000.000.000 دينار جزائري.
- المسجلة في السجل التجاري يوم 2002/05/11.
- رقمها الجبائي 000216299033049.

[1] www.algrietelecom.dz/ar/23/03/2017 .13:37.

[2] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

- قيدها الظريبي : 16293838021.

- رقمها التعريفي الإحصائي: 000216290656936.

وفي إطار تعزيز ز تنويع نشاطاتها قامت مؤسسة إتصلات الجزائر بإنشاء فروع لها مختصة تساي ر التطورات الحاصلة في مجال الإتصالات السلكية ولاسلكية تتمثل في:

-فرع مختص بالهاتف النقال " موبيليس mobilis".

-فرع مختص في الإتصالات الفضائية "revsat ".

-كما يقسم مجمع إتصالات الجزائر فرع أساسي هام هو إتصالات الجزائر للانترنيت "جواب".

المطلب الثاني:أهداف و مهام الوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر:

تتمثل اهداف و مهام الوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر فيما يلي:

أ –أهداف الوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات لجزائر:

تسعى الوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر إلى مجموعة من الأهداف نذكر منها[1] :

- ✓ الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.
- ✓ إستقطاب اكبر عدد من الزبائن.
- ✓ إرضاء الزبائن.
- ✓ تسهيل الحصول على الخدمات السلكية و اللاسلكية .
- ✓ تحسين جودة الخدمات للمساعدة التقنية .
- ✓ تنفيذ تقارب الصوت و الصورة .
- ✓ زيادة الخدمات المباعة .

ب –مهام والكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر:

ترتكز مهامم الوكالة التجارية مؤسسة إتصالات الجزائر فيما يلي[2]:

- ✓ تقديم احسن الخدمات للزبائن من اجل إرضائهم و الإجابة على جميع شكاوي الزبائن.

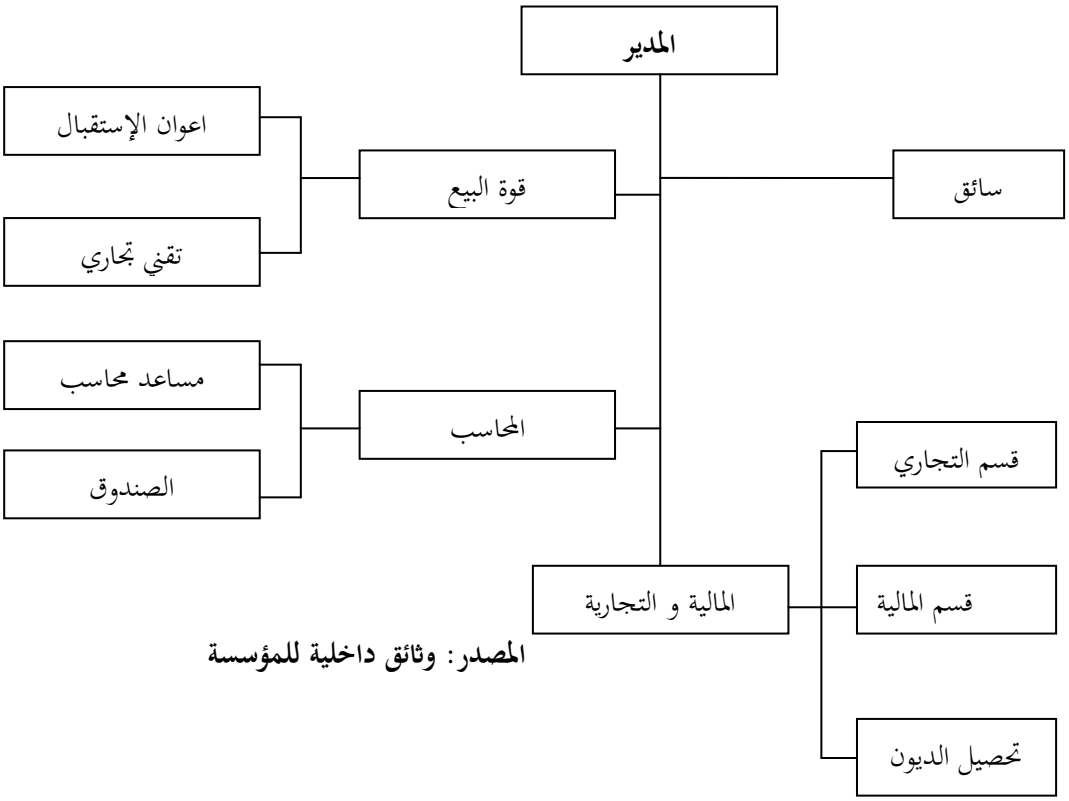
[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

[2] المرجع السابق.

- ✓ تقديم خدمات الهاتف الثابت و الانترنيت للخواص و المهنيين و الشبكات الانترنيت للمهنيين لمختلف المؤسسات العمومية و الخواص.
- ✓ إيصال الانترنيت لكل بيت .
- ✓ تحديد الشبكة الهاتفية (تغييرالكوابل النحاسية وبكوابل الالياف البصرية).
- ✓ إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة(غير المتوفية على هاتف و الانترنيت).
- ✓ تقديم خدمات الإتصال التي تسمح لنقل و تبادل الصوت والرسائل المكتوبة ،المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية ..إلخ.
- ✓ إطلاع الزبون على تسعرة الخدمات و المكالمات.
- ✓ تقديم تفاصيل كل المكالمات المستهلكة بالتدقيق في حال طلب الزبون.
- ✓ إعلام الزبون بسير عملية تلبية طلباتهم.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي بوكالة التجارية لمؤسسة إتصالات الجزائر بقصر البخاري:

شكل رقم (03-01) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بقصر البخاري



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

-الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بقصر البخاري:

يتكون من الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بقصر البخاري من[1]:

1. **المدير**: و هو المسؤول الاول في المؤسسة و هو الذي يضع الاهداف المقررة قيد التنفيذ.
2. **اعوان الامن**: و هم المسؤولين عن سلامة الموظفين و ممتلكات المؤسسة و كذا السير الحسن داخل المؤسسة.
3. **السائقين**: و هم المكلفين بسياقة انواع مركبات المؤسسة.
4. **قوة البيع**: و تضم المصالح التالية.

أ **-اعوان الإستقبال** : وهم المسؤولون عن إستقبال الزبائن و توجيههم إلى مختلف المكاتب و التسيير الحسن للخدمات.

ب **-تقنيين تجاريين**: و يهتمون ببيع الخدمات الموجودة للهاتف و الانترنيت و إيصاليها للزبائن على احسن و جه ممكن.

5. **مصلحة المحاسبة**: وتضم ما يلي:

أ **-المحاسب و المساعد**: المحاسب يهتمون بوضع و تسيل جميع عمليات البيع و الشراء و الخدمات في مختلف السجلات.

ب **-الصندوق**: و هو المسؤول عن اموال النقدية للمؤسسة.

6. **المالية و التجارية**: و تضم مايلي:

أ **-قسم التجارية**: و هو المسؤل عن العلاقات التجارية للمؤسسة.

ب **-قسم المالية**: يهتمون بتسيير اموال المؤسسة.

ج **-تحصيل الديون**: تتكفل بتحصيل ديون الزبائن العالقة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة:

سنقوم في هذا المبحث بالتكلم عن الإطار التطبيقي للدراسة الذي يشمل كل من منهجية الدراسة و إختبار الفرضيات و ذلك بإستخدام البرنامج الإحصائي spss.

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

بما أن الدراسة تستهدف التعرف على دور نظام الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة إتصالات الجزائر بقصر البخاري فقد أستخدم الباحث في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذالك من اجل البرهنة على جمع البيانات و تصنيفها و تدوينها او محاولة تفسيرها و تحليلها من اجل قياس و معرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة التي تهدف إلى إستخلاص النتائج و كيفية ضبط و التحكم في هذه العوامل و أيضا التنبؤ بسلوك ظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمال و موظفين مؤسسة إتص الات الجزائر بقصر البخاري و من مختلف المستويات الإدارية و البالغ عددهم 23 عامل.

وفي تحديد عينة الدراسة أستخدم الطالب العينة الكاملة اي جميع الافراد العاملين بحيث تعطي لجمع الافراد الفرصة للإختبار مما يقلل من إحتمال التحيز بحيث تم توزيع 23 إستبانة على عمال مؤسسة إتصالات الجزائر و تم إسترجاع 19 إستبانة منها 18 صالحة لتحليل.

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة و اساليب المعالجة للإحصائية:

– أولا: تصميم اداة الدراسة :

تم إستخدام اسلوب الإستبانة كاداة اساسة لجمع البيانات و اساسا لمعرفة اراء و إتجاهات افراد البحث حيث تعتبر الإستبانة من الادوات المهمة و الاساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية و يعود ذالك إلى إمكانية التحكم في الاسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع البحث و قد تم تقسيم الإستبانة إلى ثلاثة اقسام كالتالي:

- **القسم الاول:** عبارة عن مجموعة من الاسئلة العامة من المشاركين في الإستبانة (الجنس،العمر،المؤهل العلمي،الاقدمية،التصنيف المهني).
- **القسم الثاني:** الخاص بالاسئلة المتعلقة بنظام الحوافز و تشمل (11) سؤال.
- **القسم الثالث:** الخاص بالاسئلة المتعلقة بالأداء و تشمل (11) سؤال.

– ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية:

تم إجراء التحليل الإحصائي للإجابات افراد الدراسة بإستخدام برنامج التحليلي المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الإجتماعية SPSS وذالك من اجل الحساب.

- **النسب و التكرارات**: و ذالك من اجل معرفة خصائص افراد البحث.
- **المتوسط الحسابي**: لترتيب إجابات افراد الدراسة لعباراتالإستبانة حسب درجة الموافقة.
- **الإنحراف المعياري**: لقياس تجانس إستجابات افراد الدراسة حول متوسطات موافقتهم نحو متغيرات الدراسة حيث يدل على طفاءة الوسط الحسابيفي تمثيل مركز البيانات بحيث يكون الوسط الحسابي اكثر جودة كما قلت قيمة الإنحراف المعياري.
- **إختبار الثابت**: يعتبر عن مدى تشابه إجابات افراد الدراسة بحيث كلما كان معامل الثابث اكبر من 60% دل على ذالك ان الإستبيان ثابت.
- **معامل الإرتباط**: سبيرمان للراتب لدراسة العالقات بين المتغير التابع و المستقل.

المطلب الثالث: ثبات و صدق الإستبانة

– أولا: الثبات:

يعرف الثبات بانه لو كررت عمليات القياس لاظهرت نفس النتائج اي ان الفرد يحصل على الدرجة مهما ختلف الباحث الذي يطبق الاداة و لقياس ثبات الستبانة تم إستخراج معامل ثبات الاداة[1].

بإستخدام معامل كرونباخ crombach alpha بالإستعانة ببرنامج SPSS كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03–01): معامل كرونباخ.

عـدد العبـارات	معامـل كرونبـاخ
22	0.84

المصدر: من إعداد الطالب بناء هلى نتائج SPSS.

يظهر معامل الثبات كرونباخ– الفا على وجود مصداقية كبيرة لاداة البحث المستعملة لقياس و الذي قدر ب (0.84) حيث بلغت النسبة مما يدل على انها قيمة ملائمة للإعتماد عليها.

[1] و حسب (scall) فإن معامل ألفا كرونباخ يكون دالة عندما تكون أكثر أو تساوي 0.60.

– ثانيا: الصدق:

يعرف الصدق بانه "مدى إستطاعة أداة الدراسة أن تقيس ما وضعت لأجله و لضمان صدق محتوى أداة جمع البيانات فقد إستعنا بالأدوات التي أمكنتنا من الحصول عليها في مجال الدراسة و يعد عرضها على المشرف ثم جراء بعض التعديلات و حذف لبعض العبارات بعد ذالك خرج الإستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على أفراد الدراسة[1].

– الإنساق الداخلي لاسئلة الإستبيان :

الجدول رقم (03–02): الإنساق الداخلي للإستبيان.

اسئلة المحور الاول	قيمة الإرتباط	القيمة المعنوية	اسئلة المحور الثاني	قيمة الإرتباط	القيمة المعنوية
السؤال الأول	0.23	0.000	السؤال الأول	0.647	0.000
السؤال الثاني	0.247	0.000	السؤال الثاني	0.558	0.000
السؤال الثالث	0.585	0.000	السؤال الثالث	0.518	0.000
السؤال الرابع	0.37	0.000	السؤال الرابع	0.548	0.000
السؤال الخامس	0.654	0.000	السؤال الخامس	0.705	0.000
السؤال السادس	0.50	0.000	السؤال السادس	0.261	0.000
السؤال السابع	0.56	0.000	السؤال السابع	0.493	0.000
السؤال الثامن	0.668	0.000	السؤال الثامن	0.521	0.000
السؤال التاسع	0.569	0.000	السؤال التاسع	0.441	0.000
السؤال العاشر	0.611	0.00	السؤال العاشر	0.359	0.000
السؤال الحادي عشر	0.484	0.00	السؤال الحادي عشر	0.204	0.000

** دال عند المستوى معنوية (0.01)**

[1] عبد الكريم بوحفص، الأساليب الاحصائية، و تطبيقاتها يدويا بإستخدام برنامج SPSS، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2013.

من خلال الجدول رقم (03-02) نلاحظ ان قيم معملات الإرتباط الاسئلة مع محورها موجبة و دالة إحصائية عند المستوى دلالة 0.01 و عليه نقول ان الاسئلة الإستبيان يمكن الإعتماد عليها و تتمتع بتبات إحصائي.

المبحث الثالث:الدراسة التطبيقية للجزء التطبيقي:

تحليل بيانات هذه الدراسة تحليلا علميا و تفسير نتائجها و الإستفادة منها في تحقيق أهدافها التي بنيت عليها و إختبار فرضياتها وهي تتناول موضوعا في غاية الاهمية حول دور نظام الالحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة فإنه سيتم إستخدام اسلوب الإحصائي الوصفي) النسب المؤوية و المتوسطات الحسابية و إنحراف المعايري) و لتفسير هذه المؤشرات الإحصائية الخاصة باراء افراد لدراسة حول فرضياتها و الإختبار فرضيات الدراسة قمنا بإستخدام برنامج SPSS.

المطلب الاول : تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية :

– أولا: الجنس:

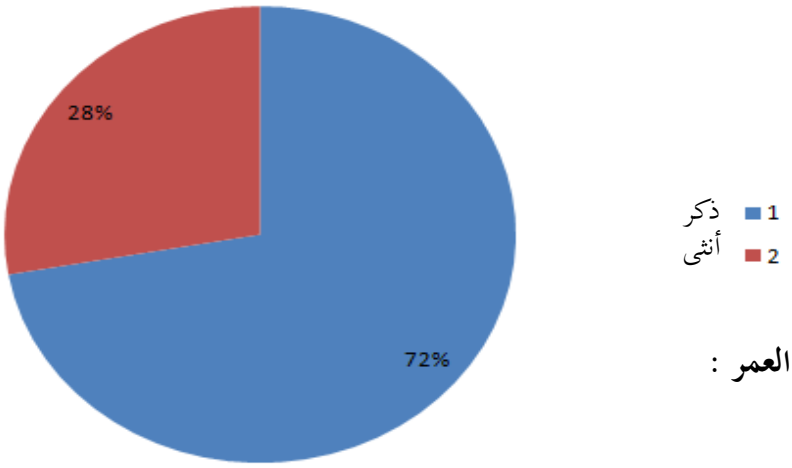
جدول رقم (03–03): النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لافراد الدراسة المتعلقة بالجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	13	%72.2
انثى	5	%27.8
المجموع	18	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على النتائج الإستبانة و برنامج SPSS.

و من خلال الجدول رقم (03-03) نلاحظ ان العدد الذكور بلغ 13 أي نسبة 72.2% في حين بلغ عدد الإناث 5 بنسبة 27.8 % من هذا يتضح لنا أن أفراد الدراسة كان أغلبهم من فئة الذكور.

الشكل رقم (03-01): نسبة الذكور و الإناث



ثانيا: العمر :

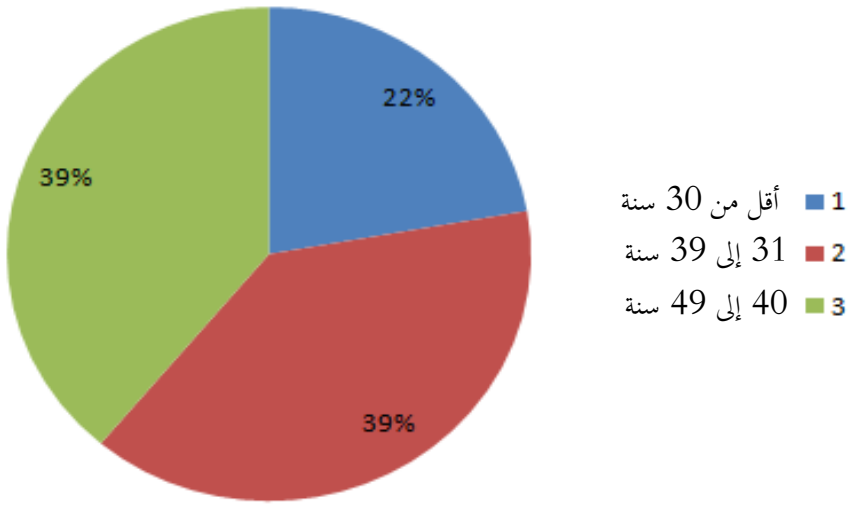
جدول رقم (03-04): النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية للافراد الدراسة المتعلقة بالعمر

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	4	%22.2
31 إلى 39 سنة	7	%38.9
40 إلى 49 سنة	7	%38.9
المجموع	18	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبانة و برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-04) أن أعمار الموظفين الذين شملتهم الدراسة الذين تتراوح أعمارهم اقل من 30 سنة بلغو 04 عمال بنسبة 22.2% في حين بلغ عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 49 سنة فيهم 07 عمال بنسبة 38.9% ما يدل على أن العمال الموجودين في المؤسسة أكثرهم شباب، و الشكل التالي يوضح نسبة الفئات العمرية حسب دائرة نسبية.

الشكل رقم (03-02): النسب العمرية لأفراد الدراسة



- ثالثا: المؤهل العلمي:

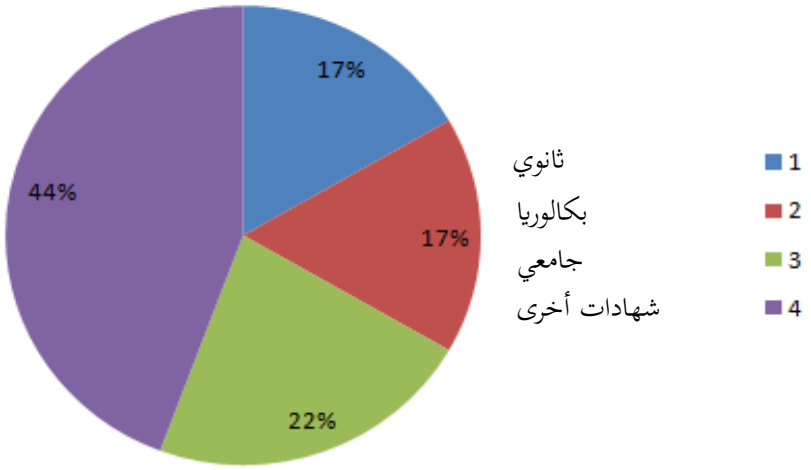
جدول رقم (03-05): النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية لأفراد الدراسة المتعلقة بالمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	03	%16.7
بك‌الوريا	03	%16.7
جامعي	04	%22.4
شهادات أخرى	08	%44.4
المجموع	18	%100

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبانة و برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (03-05) نلاحظ انه يوجد 03 عمال متحصلين على درجة ثانوي بنسبة 16.7% متساوية مع مجموع العمال المتحصلين على شهادة البك الوريا تأتي بعدها درجة الجامعي حيث بلغ عدد عمالها 04 بنسبة 42.2% أما بالنسبة لفئة شهادات أخرى فقد يلغ عددهم 08 عمال بنسبة 44.4 %، من خلال هذه النسبة نلاحظ ن العمال الذين لهم شهادات أخرى هم اكبر نسبة مقارنة بالمستويات التعليمية الأخرى هم و الشكل الموالي يوضح نسبة العمال حسب المؤهل العلمي.

الشكل رقم (03-03): الفئات العمالية حسب المؤهل العلمي



-رابعا: الأقدمية:

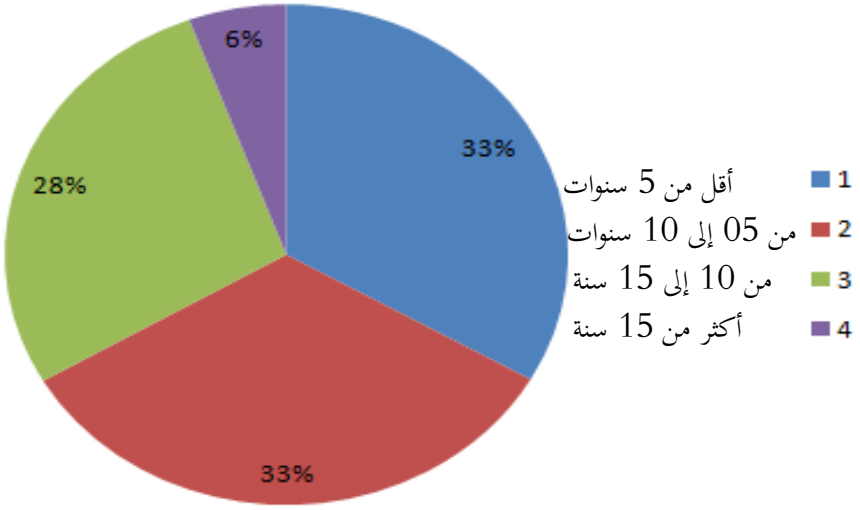
جدول رقم (03-06): النتائج المتحصل عليها بتحليل البيانات الشخصية للأفراد الدراسة المتعلقة بالأقدمية

سنوات	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	6	%33.3
من 05 إلى 10 سنوات	6	%33.3
من 10 سنوات إلى 15 سنة	5	%27.8
اكثر من 15 سنة	1	%5.6
المجموع	18	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبانة و برنامج SPSS.

من الجدول رقم (03-06) نلاحظ أن أعلى نسبة عادت لفئة اقل من 05 سنوات بنسبة 33.3 %مشاركة مع الفئة ذو 05 إلى 10 سنوات و تليها فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 27.8% و أخيرا الفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 5.6 %، و عليه يمكن القول أن العمال الأكثر أقدمية هم اقل نسبة و هذا ما يدل على أن المؤسسة جديدة.

الشكل رقم (03-04): الفئات العملية حسب الأقدمية



-خامسا: التصنيف المهني:

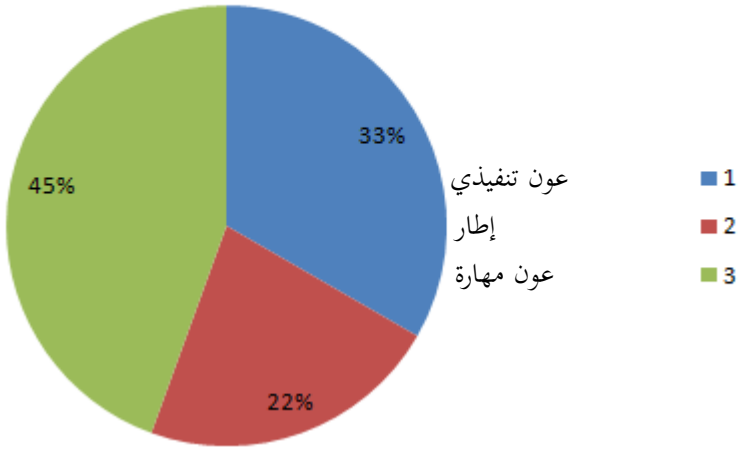
جدول رقم (03-07): النتائج المتحصل عليها من تحليل التصنيف المهني للعمال

التصنيف المهني	التكرار	النسبة
عون تنفيذي	6	%33.3
إطار	4	%22.2
عون مهارة	8	%44.4
المجموع	18	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبانة و برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 44.4% عادة لفئة أعوان المارة و البالغ عددهم 8 عمال اما نسبة 33.3% لفئة أعوان التنفيذي و البالغ عددهم 06 عمال و النسبة الضعيفة و هي 22.2% فهي لفئة الإطارات و البالغ عددهم 04.

الشكل رقم (03-05): الفئات العمالية حسب التصنيف المهني



المطلب الثاني: سنحاول في هذا المطلب تحليل و تفسير المتغير المتعلق بالنظام الحوافز :

جدول رقم (03-08): تفسير نتائج المتغير المستقل – نظام الحوافز

نعم	العبارة	المقياس	الإجابة			المؤشرات الإحصائية		الرتبة
			نعم	لا	نوعا ما أحيانا	وسط حسابي	إنحراف معياري	
1	هل توفر لك الحوافز المادي ة دافعا أكثر؟	التكرار	17	1	-	1.11	0.47	01
		نسبة التكرار	%94.42	%5.6	-			
2	إذا انثى عليك رئيسك دون ان يعطيك محفزا ماديا هل يغلل ذالك من دافعك؟	التكرار	3	12	3	2	0.59	10
		نسبة التكرار	%16.7	%66.7	%16.7			
3	هل الرقابة و الامن في العمل يعتبر لك محفزا؟	التكرار	12	4	2	1.44	0.70	2
		نسبة التكرار	%66.7	%22.2	%11.1			
4	هل توفر لك المؤسسة علاوات المردودية بالمؤسسة؟	التكرار	6	3	9	2.17	0.92	7
		نسبة التكرار	%33.3	%16.7	%50			
5	هل انت راض على الحوافز المقدمة من طرف مؤسستك؟	التكرار	8	2	8	2	0.97	5
		نسبة التكرار	%44.4	%11.1	%44.4			
6	هل العلاقة القائمة بينك و بين قائدك جيدة ؟	التكرار	9	4	5	1.78	0.87	3
		نسبة التكرار	%50	%22.2	%27.8			
7	هل يسمح لك قائدك بالمشاركة في إتخاذ القرار؟	التكرار	4	6	8	2.2	0.80	9
		نسبة التكرار	%22.2	%33.3	%44.4			

8	هل تمنحك المؤسسة فرصا للتدريب منا جل الترقية	التكرار	2	6	10	2.22	0.94	11
		نسبة التكرار	%33.3	%11.1	%55.6			
9	هل تاحذ الإدارة شكاويك بعين الإعتبار و تعمل على حلها ؟	التكرار	8	5	5	1.83	0.85	6
		نسبة التكرار	%44.4	%27.8	%27.8			
10	هل ترغب في المغادرة العمل إلى مؤسسة أخرى لو أتيحت لك الفرصة؟	التكرار	9	8	1	1.56	0.61	4
		نسبة التكرار	%50	%44.4	%5.6			
11	هل تشعر بالحماسس و انت ذاهب للعمل ؟	التكرار	6	6	6	2	0.84	8
		نسبة التكرار	%33.3	%33.3	%33.3			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبانة و برنامج SPSS

1 –**جاء السؤال:** هل توفرلك الحافز المادية دافعا أكثر في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليه عدى أفراد مؤسسة إتصال الجزائر حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 1.11 بإنحراف معياري 0.47 مما يدل أن الحوافز المادية لا تعد الأكثر دافعية للعمال

2 –**جاء السؤال الثاني** : هل الرقابة و الأمن في العمل يعتبر لك محفزا ؟ في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.44 و انحراف معياري 0.70 مما يدل على أن الرقابة و الأمن في العمل تعتبر محفزا لدى عمال مؤسسة إتصالات الجزائر بقصر البخاري.

3 –**جاء السؤال الثالث** : هل العلاقة القائمة بينك و بين قائدك جيدة ؟ في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.78 و إنحراف معياري 0.87.

4 –**جاء السؤال الرابع**: هل ترغب في مغادرة العمل إلى مؤسسة أخرى لو أتيحت لك الفرصة ؟ في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.56 و انحراف معياري 0.61 مما يدل على ان العمال يرغبون في العمل في مؤسسة أخرى.

5 –**جاء السؤال الخامس**: بمتوسط حسابي 2 و إنحراف معياري 0.97 وهذا يدل على أن العمال راضون عن الحوافز المقدمة لهم.

6 –**جاء السؤال**: هل تأخذ الإدارة شكاويك بعين الإعتبار و تعمل على حلها ؟ في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 1.83 و إنحراف معياري 0.85 و هذا ما يدل على ان المؤسسة تهتم بشكاوي عمالها و تعمل على حلها.

7 –**جاء السؤال** : هل توفر لك المؤسسة علاوة مردودية بالمؤسسة ؟ في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.17 و إنحراف معياري 0.92 و هذا ما دل على ان المؤسسة تمنح علاوة مردودية لعمالها.

8 –**جاء السؤال**: هل تشعر بالحماس و أنت تذهب للعمل ؟ في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2 و إنحراف معياري 0.84 و هذا ما دل على ان العمال متحمسون لذهابهم للعمل.

9 –**جاء السؤال**: هل يسمح لك القائد بالمشاركة في إتخاذ القرار ؟ في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2.22 و إنحراف معياري 0.8 و عليه يمكن القول ان العمال يشاركون في إتخاذ القرار.

10 – جاء السؤال إذا انثى عليك رئيسك دون ان يعطيك محفزا ماديا هل يقلل ذالك من دافعيتك ؟ في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2 و إنحرا معياري 0.59 و عليه فإن المحفز المعنوي فقط لا يقلل من دافعية العمال نسبيا

11– جاء السؤال: هل تمنحك المؤسسة فرصا للتدريب من اجل الترقية ؟ في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.22 و إنحراف معياري 0.94 وعليه يمكن القول أن المؤسسة مهتمة بتدريب عمالها و تكوينهم.

المطلب الثالث تحليل و تفسير المتغير التابع (للأداء)

الجدول (03–09): تحليل المتغير التابع

نعم	العبارة	المقياس	الإجابة			المؤشرات الإحصائية	
			نعم	لا	نوعا ما احيانا	وسط حسابي	إنحراف معياري
1	هل ثقافة المؤسسة السائدة تساعدك على أداء جيد؟	التكرار	12	2	4	1.56	0.85
		نسبة التكرار	%66.7	%11.1	%22.2		
2	هل عملية تقسيم الأداء تتم على أسس عادلة ؟	التكرار	11	5	2	1.50	0.70
		نسبة التكرار	%69.1	%27.8	%11.1		
3	هل تقوم الإدارة بعقد دورات تدريبية مناسبة للعمال و ذالك وفق لإحتياجات العمال؟	التكرار	4	2	12	2.44	0.85
		نسبة التكرار	%22.2	%11.1	%.66		
4	هل تشعر بأنك تتلقى الدعم و التحفيز الذي يساعدك على أداء العمل بشكل جيد؟	التكرار	6	5	7	2.06	0.87
		نسبة التكرار	%33.3	%27.8	%38.9		

5	هل توفر الإدار ة متطلبات العمل المناسبة للأداء الجيد للعمال ؟	التكرار	9	2	7	1.89	0.96
		نسبة التكرار	%50	%11.1	%38.9		
6	هل تمنح الإدارة نوعا من الحرية للعمال في تأدية مهامهم ؟	التكرار	4	4	10	2.33	0.84
		نسبة التكرار	%22.2	%22.2	%55.6		
7	هل تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء ؟	التكرار	8	6	4	1.78	0.80
		نسبة التكرار	%44.4	%33.3	%22.2		
8	هل تعتبر عملية تقييم الأداء أمرا مهام بالنسبة لك ؟	التكرار	18	-	-	1	0
		نسبة التكرار	%100	-	-		
9	هل تتوفر لدى العاملين الجاهزية و الإستعداد للعمل خارج أوقات العمل و ذالك من اجل سرعة نجاز المهام المطلوبة منهم ؟	التكرار	1	8	9	2.44	0.62
		نسبة التكرار	%5.6	%44.4	%50		
10	هل يطور العاملين أدائهم بشكل مستمر؟	التكرار	12	33	3	1.5	0.78
		نسبة التكرار	%66.7	%16.7	%16.7		
11	هل يؤثر نظام العقوبات على أدائك ؟	التكرار	17	1	-	1.06	0.24
		نسبة التكرار	%94.4	%5.6	-		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبانة و برنامج SPSS

1 –**جاء السؤال:** هل تعبر عملية تقسيم الأداء آمرا مهما بالنسبة لك في المرتبة الأولى من حيث الموافقة و بمتوسط حسابي 1 و إنحراف معياري منعدم.

2 – **جاء السؤال :** يؤثر نظام العقوبات على أدائك في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 1.06 و إنحراف معياري 0.24 و عليه يمكن القول ان نظام العقوبات لا يؤثر على أداء العمال .

3 –**جاء السؤال :** هل ثقافة المؤسسة السائدة تساعدك على أداء الجيد في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 1.56 و إنحراف معياري 0.85 و عليه يمكن القول أن الثقافة المؤسسة تساعد على أداء عملها .

4 –**جاء السؤال:** هل يطور العاملين أدائهم بشكل مستمر في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 1.5 و إنحراف معياري 0.78 و هذا ما دل على أن العمال يطورون أدائهم بشكل مستمر.

5 –**جاء السؤال:** هل عملية تقييم الأداء تتم على أسس عادلة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.5 و إنحراف معياري 0.7 معناه أن المؤسسة عادلة في تقييم أداء عمالها.

6 –**جاء السؤال:** هل توفر الإدارة متطلبات العمل الم لائمة للأداء الجيد للعمال بمتوسط حسابي 1.89 و إنحراف معياري 0.56 معناه أن المؤسسة توفر كل متطلبات لعمال من اجل أداء أعمالهم.

7 –**جاء السؤال:** هل تتفاقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 1.78 و إنحراف معياري 0.8 هذا ما يدل على أن العمال المؤسسة يتناقشون مع بعضهم البعض من اجل تحسين أدائهم .

8 –**جاء السؤال:** هل تشعر بأنك تتلقى الدعم و التحفيز الذي يساعدك على أداء الجيد للعمال في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2.06 و إنحراف معياري 0.87 و هذا ما دل على أن المؤسسة تقدم الدعم اللازم للعمال من اجل مساعدهم في تأدية مهامهم.

9 –**و جاء السؤال:** هل تقوم الإدارة بعقد دورات تدريبية مناسبة للعمال و ذالك وفق الاحتياجات العمال في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2.44 و إنحراف معياري 0.85 معناه أن لمؤسسة مهتمة بتدريب عمالها.

10 –**جاء السؤال:** هل تسمح الإدارة نوعا من الحرية للعمال في تأدية مهامهم في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي2.33 و إنحراف معياري 0.84 معناه أن العمال يتمتعون بنوع من الحرية في تأدية مهامهم.

11 –**جاء السؤال:** هل تتوفر لدى العاملين الجاهزية و الإستعداد للعمل خارج أوقات العمل و ذالك من اجل سرعة انجاز المهام المطلوبة منهم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.44 و إنحراف معياري 0.62 و معناه أن العمال لهم القابلية في العمل خارج أوقات مهامهم.

المطلب الرابع: إختبار الفرضيات الدراسة التطبيقية

– **أولا:** سنحاول في هذا المطلب إختبار صحة أو خطا الفرضيات المطروحة:

✓ **الفرضية الأولى :** يؤثر مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة اتصالات الجزائر بقصر البخاري بالحوافز المطبقة فيها.

جدول رقم (03–10): العلاقة بين نظام الحوافز و الأداء العاملين

محور الحوافز و محور الأداء	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
الحوافز و الأداء العاملين	0.66	0.004

دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبانة و برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يبين أن قيمة معامل الإرتباط بين نظا م الحوافز و أداء العاملين و المقدر ب(0.660) هي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 مما يفسر وجود إرتباط شديد و علاقة قوية و موجبة بين نظام الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة ، و بالتالي وجود نظام حوافز جيد يؤدي إلى وجود أداء قوي و مميز يقود المؤسسة إلى النجاح.

✓ **الفرضية الثانية:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسة إتصلات الجزائر بقصر البخاري.

جدول رقم (03-11): يوضح العلاقة بين حوافز و تحسين الأداء

محور الحوافز و أداء العاملين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحوافز و تحسين الأداء العاملين	0.759	0.005

دلالة الإحصائية عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبانة و برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يبين لنا قيمة معامل للإرتباط بين الحوافز و تحسين الأداء و المقدر ب 0.759 و هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) مما يفسر وجود علقة قوية بين نظام الح وافزو تحسين الأداء العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بقصر البخاري وحسب النتائج المتوصل إليها فإن العاملين يحسنون من أدائهم بزيادة الحوافز.

✓ **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف و العدالة في منح حوافز و الأداء العاملين إتصالات جزائر بقصر البخاري.

جدول رقم (03-12): العلاقة بين الإنصاف و العدالة في الحوافز و الأداء

محور الحوافظ و أداء العاملين	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
الإنصاف و العدالة و الأداء	0.698	0.023

دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

المصدر:من إعداد الطالب بناء على نتائج الإستبانة و برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يبين لنا أن القيمة معامل الارتباط بين أصناف و العدالة و أداء العاملين و المقدر ب 0.698 و هي دالة إحصائية عند مستوى 0.05 مما يفسر وجود ارتباط قوي بين الإنصاف و العدالة و

تحسين الأداء داخل هذه المؤسسة الأمر الذي يؤثر على أداء إيجابيا و هذا ناتج على أن العاملين يهتمون بالإنصاف و العدالة فيم بينهم و عدم التفرقة من اجل تحسين أدائهم.

خلاصة الفصل :

حاولت من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية للاتجاهات أجوبة عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بقصر البخاري نحو دور نظام الحوافظ في تفعيل أداء العاملين و استعملت لذلك أداة الدراسة ألا و هي الإستبانة.

ومن خلال عرض و تحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية توصلت إلى أن المؤسسة تطبق نظام حوافز فعال و تسعى إلى تطوير كفاءتها البشرية من اجل مواكبة التطورات و التحولات الطارئة في بيئتها.

و عند دراسة العلاقة بين الحوافز و الأداء وجدت بان هناك علاقة طردية كلما زادت الحوافز في المؤسسة زاد تحسين الأداء لدى العمال و رفع كفاءتهم المهنية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

تعيش العديد من المؤسسات عبر العالم مرحلة حاسمة في تاريخها حيث أصبحت مسالة البقاء شغلها الشاغل ، فبانتقال الاقتصادي إلى مرحلة جديدة أصطلح على تسميتها باقتصاد المعارف و انفجار الثورة التكنولوجية على كافة الأصعدة يغير الكثير من المفاهيم الإدارية فالنظرة للمورد البشري تحولت من مجرد يد عاملة إلى مصدر لخلق القيمة و محرك أساسي لباقي موارد المؤسسة من مادية،تقنية لما يمثله من ميزة تنافسية توفر للمؤسسة فرص الإبداع و السبق

في ضل البيئة المتعلقة تتواجه المؤسسات في معركة شرسة لكسب المورد البشري الكفء لذي يمكن أن يدعم موقعها التنافسي و يضمن لها البقاء و للحصول على الأفراد الذين يمتلكون مثل هذه الخصائص و السعي للمحافظة عليهم و تحقيق مستويات أداء مرتفعة أصبح على المؤسسات السعي لإيجاد طرق أكثر فاعلية في تحضيرهم للاستغلال الأمثل لمعارفهم ز مهاراتهم .

و من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمحاولة كشف طبيعة دور نظام الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بقصر البخاري أن ذالك من خلال البحث عن إثبات أو فرضيات الدراسة الموضوعة سلفا.

بعد إجراء الدراسة التطبيقية و تفسير نتائج الاستمارة التي وزعت على العمال في المؤسسة محل الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية (SPSS) و للإجابة على الفرضيات الثلاث ، بينت الدراسة أن نظام الحوافز يلعب دورا كبير في تفعيل أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بقصر البخاري و هذا ما يدل على نجاعة نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة، لتحقيق أهدافها في رفع و تحسين الأداء لعمالها بالدرجة الأولى و أداء المؤسسة ككل بالدرجة الثانية.

– النتائج و التوصيات:

و من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية التي قمنا بها و التي تدور حول دور النظام الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة اتصالات الجزائر بقصر البخاري توصلنا إلى مجموعة من النتائج و التوصيات المتمثلة فيما يلي:

- **أولا النتائج:**

و تم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين:

أ – النتائج النظرية:

–تعتبر الحوافز بأنها مجموعة العوامل و المؤشرات الخارجية التي تؤثر على الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية.

–تكمن أهمية نظام الحوافز في انه يساهم في زيادة العوائد و رفع أداء العاملين و التقليل من مشاكل العمل.

–تمر مراحل تصميم نظام الحوافز على أربع مراحل أساسية و هي تحديد هدف النظام+ دراسة الأداء،تحديد ميزانية الأداء،وضع إجراءات النظام.

–يتاثر مستوى الأداء العاملين بنوعية الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة.

–تمثل الحوافز بالنسبة للعمال المصدر الرئيسي من اجل رفع أدائهم و تحقيق أهداف المؤسسة.

ب –النتائج التطبيقية:

–أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء العمال لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بقصر البخاري مرتفع وفقا للمقاييس الدراسة.

–أظهرت الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر بقصر البخاري لديها نظام حوافز فعال.

–الفرضية الأولى: تأثير مستوى أفراد العاملين في المؤسسة اتصالات الجزائر بقصر البخاري بالحوافز المطبقة فيها و منه نثبت صحة هذه الفرضية حيث كان معامل الارتباط 0.66.

-الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف و العدالة في منح الحوافز و مستوى أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بقصر البخاري مما يدل على صحة الفرضية إحصائيا حيث بلغ معامل ارتباطها 0.698.

-الفرضية الثالثة يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافظ على تحسين الأداء للعاملين في مؤسسة إتصلات الجزائر بقصر البخاري و هذا ما دل على صحة هذه الفرضية و كان معامل ارتباطها 0.559.

-اقتراحات و توصيات

بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من الاقتراحات و التوصيات وهي كما يلي :

-إعطاء عناية خاصة لنظام الحوافز و تطبيقه الجيد على ارض الواقع .

-تجديد و تحسين المعارف لدى العاملين من خلال تنمية المهارة و التكوين خاصة تلك التي توافق طموحاتهم مع احتياجات العمل .

-غرس روح الانتماء للمؤسسة في نفوس عمالها و هذا من خلال الاهتمام بالفرد و العمل على تطويره.

-يجب أن تبنى القرارات الترقية على أساس نتائج التقييم.

أفاق الدراسة

لقد حاولت في دراستي معالجة جوانب الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة حسب المعلومات التي أمكن لحصول عليها ووصلت إلى مواضيع يمكن طرحها كالأتي:

1. اثر الحوافز على إنتاجية المؤسسة.
2. علاقة الأداء بالرضا الوظيفي.
3. علاقة نظام الحوافظ بالرضا الوظيفي.
4. الثقافة التنظيمية تأثيرها على سلوك العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ –الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001.
2. احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، القاهرة، 1999.
3. خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2005.
4. خالد عبد الرحيم الهيني، ادارة الموارد البشرية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
5. خالد عبد الرحيمان الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
6. خليل مُحَمَّد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 1999.
7. رمزي احمد عبد الحي ،تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الجماهيرية الليبية 2007.
8. رواية مُحَمَّد حسن ، ادارة الموارد البشرية،دار الجامعية للنشر والتوزيع،الاسكندرية 2000.
9. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين ؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
10. سعاد نائف البرنوطي، ادارة الموارد البشرية وإدارة الافراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2007.
11. السيدة عليوة ، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، مصر ، اتراك للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ،2000،ص105.
12. صالح مهدي محسن العامري و طاهر منصور الغالبي، الإدارة و الاعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
13. صلاح الدين عبد الباقي ،ادارة الموارد البشرية ،مدخل تطبيقي معاصر،الاسكندرية ،2005 .
14. صلاح الدين عبد الباقي ،الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات،الإسكندرية،الدار الجامعية للتوزيع والنشر ،2002.
15. ضرار العتبي، العملية الإدارية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.

16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، الإسكندرية، القاهرة، بدون سنة النشر.
17. عبد الرحمان توفيق، منهج الادارة العليا، مجالات تقييم الأداء، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، الطبعة الثالثة، 2004.
18. عبد اله عقيل جسام، مدخل في تقيييم المروعات- الجدوى الإقتصادية و الفنية و تقييم جدول الأداء، عمان، دار الحامد، 1999.
19. عقيل محمود الرفاعي ،ادارة التنمية المهنية، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية ، 2009.
20. عمرو صفي عقيلي ،ادارة الموارد البشرية،دار زهران للنشر، عمان ، الأردن ،1996.
21. فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية، مصر، الناشر مؤسسة الشباب الجامعية، 1998.
22. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان ،الأردن، 2000.
23. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
24. كامل بربر، ادارة الموارد البشرية والكفاءة التنظيمية، المؤسسة الجامعية، بيروت، الطبعة الأولى، 1997.
25. لمياء بن عبد الله بن صالح السيبي، أساليب و إستراتيجيات التحفيز في التدريب، المملكة المتحدة، الجامعة الإفتراضية الدولية، 2010.
26. مُحَمَّد جمال الكفافي، الإستثمار في الموارد البشرية، الدر الثقافية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
27. مُحَمَّد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات: وظائف و تفنيات، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الثاني، 1995.
28. مُحَمَّد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعية الجديدة، 2003.
29. مُحَمَّد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
30. مصطفى نجيب شاوش إدارة الموارد البشرية –دار الشروق للنشر والتوزيع الطبعة الثالثة ، 2004.
31. مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، عمان ، دار الصفاء للنشر ، 2000 .
32. مؤيد الباري ابراهيم درة،التكنولوجيا الأداء البشري في المنضمات ، بحوث دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،جامعة الدول العربية ،العدد 382،القاهرة 2003 .

33. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2006.
34. نادر أحمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
35. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
36. ناصر مُحَّد العديلي،إدارة السلوك التنظيمي ،دار مراحل للطباعة الإلكترونية، المكلة العربية السعودية 1993.
37. وسيلة حمداوي ،إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر الجامعية ،مصر،2004 .

ب –المذكرات:

1. دبون عبد القادر، مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في التكيف مع التغيير التكنولوجي، حالة إتصالات الجزائر، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009-2008.
2. صالح العبد محرز، أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة شركة الإسمنت بتبسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في إقتصاد تطبيقي و تسيير المنظمات، كلية علوم التسيير، جامعة قالمة، 2010.
3. قوادري رشيد، نظام الحوافز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة ملبنة عريب، مذكره مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية بجامعة المدية، 2007-2008.
4. بوخالفة فطيمة، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين مع أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الاداء، دراسة حالة الإقامة الجامعية بالمصلى، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية، كلية العلوم التجارية، جامعة المدية، 2012-2013.
5. لمين علوطي ،تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و تأثيرها على تحسين الأداء الإقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجيستير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
6. بابه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة:البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2009-2010.

الملاحق

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

تخصص: إدارة و تسيير المؤسسة .

بعد التحية و التقدير:

هذه الإستمارة خاصة ببحث أكاديمي ميداني لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير حول الموضوع دور نظام الحوافر في تفعيل اداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة الوكالة التجارية للاتصالات الجزائر بقصر البخاري ولاية المدية فالرجاء منك القراءة المتأنية للأسئلة و الإجابة عنها و هذا بهدف جمع كافة البيانات و المعلومات التى ترتبط بأهداف البحث مع العلم أن الإجابات المقدمة من طرفك سوف تبقى سرية و لن تستخدم إلى لأغراض البحث العلمى .

شكرا مسبقا على حسن تعاونك

ملاحظة: يرجى الإجابة بوضع العلامة () في الخانة المناسبة :

من إعداد لطالب: **تحت إشراف الاستاذة:**

-رحال عبد الله -قندوز أمينة

قائمة المحكمين الإستبيان:

الإسم و اللقب	الجامعة
قندوز أمينة	جامعة المدية
طهراوي حياة	جامعة المدية
بولصنام محمد	جامعة المدية

السنة الجامعية 2017/2016

1/ البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

العمر:

أقل من 30 سنة ☐ 31 الى 39 ☐ 40 الى 49 سنة ☐

50 سنة فأكثر ☐

المؤهل العلمي:

ثانوي ☐ باكالوريا ☐ جامعي ☐ آخر ☐

الاقدمية:

اقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐

من 10 الى 15 سنة ☐ اكثر من 15 سنة ☐

التصنيف المهني:

عون تنفيذي ☐ إطار ☐ عون مهارة ☐

المحور الاول: الحوافز

1-هل توفر لك الحوافز المادية دافعا اكثر؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

2- إذا اثنى عليك رئيسك دون ان يعطيك محفزا ماديا هل يقلل ذلك من دافعيتك؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

3- هل الرقابة و الامن في العمل يعتبر لك محفزا ؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

4- هل توفر لك المؤسسة علاوات دورية بالمؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

5- هل انت راض عن الحوافز المقدمة من طرف مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

6- هل العلاقة القائمة بينك و بين قائدك جيدة ؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

7- هل يسمح لك القائد بالمشاركة في إتخاذ القرار؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

8- هل تمنحك المؤسسة فرصا للتدريب من اجل الترقية؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

9- هل تاخذ الإدارة شكاويك بعين الإعتبار و تعمل على حلها؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

10- هل ترغب في المغادرة العمل غلى مؤسسة اخرى لو اتيحت لك الفرصة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

11- هل تشعر بالحماس و أنت ذاهب إلى العمل؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

المحور الثاني: الأَداء

1- هل ثقافة المؤسسة السائدة تساعدك على الأَداء الجيد؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

2- عل عملية تقييم الأَداء تتم على اسس عادلة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

3- هل تقوم الإدارة بعقد دورات تدريبية مناسبة للعمال و ذلك وفق لإحتياجات العمال؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

4- هل تشعر بأنك تتلقى الدعم و التحفيز الذي يساعدك على أَداء العمل بشكل جيد؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

5-هل توفر الإدارة متطلبات العمل المناسبة لأَداء الجيد للعمال؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

6- هل تمنح الادارة نوعا من الحرية للعمال في تأدية مهامهم؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

7- هل تتناقش مع زملاءك بهدف تحسين الأَداء؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

8- هل تعتبر عملية تقييم الأَداء أمراً مهما بالنسبة لك؟

نعم ☐ لا ☐

9- هل تتوفر لدى العاملين الجاهزية و الإستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمي من أجل سرعة إنجاز المهام المطلوبة منهم؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

10- هل يطور العاملين آدائهم بشكل مستمر؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

11- هل يؤثر نطام العقوبات على آدائك؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

Frequencies

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	13	72,2	72,2	72,2
	أنثى	5	27,8	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	4	22,2	22,2	22,2
	إلى 39 سنة 31	7	38,9	38,9	61,1
	إلى 49 سنة 40	7	38,9	38,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Niveau

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	3	16,7	16,7	16,7
	بكالوريا	3	16,7	16,7	33,3
	جامعي	4	22,2	22,2	55,6
	آخرى	8	44,4	44,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	6	33,3	33,3	33,3
	من 5 إلى 10 سنوات	6	33,3	33,3	66,7
	من 10 إلى 15 سنة	5	27,8	27,8	94,4
	أكثر من 15 سنة	1	5,6	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Classement

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون تنفيذي	6	33,3	33,3	33,3
	إطار	4	22,2	22,2	55,6
	عون مهارة	8	44,4	44,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,846	22

Effectifs

Statistiques

		الجنس	Age	Niveau	Experience	Classement
N	Valide	18	18	18	18	18
	Manquante	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,28	2,17	2,94	2,06	2,11
	Ecart-type	,461	,786	1,162	,938	,900

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X01	18	1,11	,471
X02	18	2,00	,594
X03	18	1,44	,705
X04	18	2,17	,924
X05	18	2,00	,970
X06	18	1,78	,878
X07	18	2,22	,808
X08	18	2,22	,943
X09	18	1,83	,857
X10	18	1,56	,616
X11	18	2,00	,840
Y01	18	1,56	,856
Y02	18	1,50	,707
Y03	18	2,44	,856
Y04	18	2,06	,873
Y05	18	1,89	,963
Y06	18	2,33	,840
Y07	18	1,78	,808
Y08	18	1,00	,000
Y09	18	2,44	,616
Y10	18	1,50	,786
Y11	18	1,06	,236
X	18	1,8485	,32852
Y	18	1,7778	,28446
N valide (listwise)	18		

Corrélations

Corrélations

		الإنصاف والعدالة	الأداء
الإنصاف والعدالة	Corrélation de Pearson	1	,698
	Sig. (bilatérale)		,023
	N	18	18
الأداء	Corrélation de Pearson	,698	1
	Sig. (bilatérale)	,023	
	N	18	18

Corrélations

		الحوافز	تحسين الأداء
الحوافز	Corrélation de Pearson	1	,759
	Sig. (bilatérale)		,005
	N	18	18
تحسين الأداء	Corrélation de Pearson	,759	1
	Sig. (bilatérale)	,005	
	N	18	18

Corrélations

		الحوافز	الأداء
الحوافز	Corrélation de Pearson	1	,660
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	18	18
الأداء	Corrélation de Pearson	,660	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	18	18

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X01	18	1,11	,471
X02	18	2,00	,594
X03	18	1,44	,705
X04	18	2,17	,924
X05	18	2,00	,970
X06	18	1,78	,878
X07	18	2,22	,808
X08	18	2,22	,943
X09	18	1,83	,857
X10	18	1,56	,616
X11	18	2,00	,840
Y01	18	1,56	,856
Y02	18	1,50	,707
Y03	18	2,44	,856
Y04	18	2,06	,873
Y05	18	1,89	,963
Y06	18	2,33	,840
Y07	18	1,78	,808
Y08	18	1,00	,000
Y09	18	2,44	,616
Y10	18	1,50	,786
Y11	18	1,06	,236
N valide (listwise)	18		