وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس - المدية -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

عنوان الذكرة:

أثر نظام الحوافز على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية عموما
و في مديرية اتصالات الجزائر بولاية المدية خصوصا

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلب نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:

- خالدي سارة
- ركال سهام

الأستاذة المشرفة:

موزاوي عائشة

أعضاء اللجنة المناقشة :

رئيسا	
مقررا	
عضوا ممتحنا	

السنة الجامعية: 2021/2020

الشكر و العرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"سورة النمل الآية 19

وصدق حبيب الله حين قال

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسدى إليكم معروفا

فكافئوه فان لم تستطيعوا فادعوا له"

اللهم أعنا على ذكرك وشكرك وحسن عبادتك،

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضى.

نشكر مؤسسة اتصالات الجزائر بالقطب الجامعي بالمدية على حسن استقبالها لنا و جميع موظفيها الذين مدوا إلينا يد العون في إعداد هذه المذكرة.

أشكر أستاذتنا التي تكرمت بالإشراف على هذا العمل ولم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة ودعمها الدائم الأستاذة " موزاوي عائشة"

كما لا يفوتنا أن نشكر كل أساتذة جامعة المدية كلية العلوم التجارية و العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

وفي الأخير نشكر كل من ساهم وأعاننا في انجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة لكم جميعا الشكر الجزيل.

الإهداء

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى ريحانة حياتي وبهجتها

اهدي هذا العمل المتواضع إلى" أمي" الغالية حفظها الله لي

إلى ذكرى أبي وجديا رحمهم الله وأسكنهم فسيح جنانه

إلى زوجي الغالي الذي كان سندا لي طوال مشواري الدراسي"فريد"

إلى أزهاري الثلاث" عبد المنعم،حاتم، ماريا"ابنائي رعاهم الله

إلى أخواتي "حميدة وفائزة" وأخي الغالي"الطاهر"

إلى زملائي وزميلاتي الذين شجعوني من أجل رقن هذا العمل

ليظهرفي هذه الصورة.

ركال سهام

الاهداء

إلى من أنجبتي لهذه الحياة واحسنت تربيتي وكانت وما زالت سندا لي طوال حياتي فلن أجد أوفى من قلبها الذي ينسى نفسه و يتذكروني دائما يا نبع الحنان "أمي الحنونة"

إلى من تعب لأجلنا وتحمل الحر والقر لعيشتنا و أطعنا من خيرات الدنيا هو السند الذي لا يهتز ومن زرع طموحا يدفعني نحو الامام و اروع ما في الوجود "ابي الغالي"

إلى شريك حياتي و مصدر سعادتي من كان مصدر قوة لي على مواصلت الدراسة سندي وفخري زوجي الغالي"أسامة"

وكل عائلته الكريمة و خاصة أخي الثاني "فتوح"

إلى من وهبه الله لي من غير حول ولا قوة مني إبني قرة عيني "عبد البارئ" جعلك الله لي من الذرية الصالحة ومصدر فخري

إلى ورود بستان أمي و أبي يا من أنتم أجمل من رحيق الزهور

إخواني بلال و بسوطة و أخواتي يسرى ياسمين

إلى كل من واسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي

خالدي سارة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز المتبع في المؤسسة وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، واعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها ، وقد تم اختيار عينة50 موظف من مجموع الموظفين العاملين في المؤسسة اتصالات الجزائر .

وتم تحليل 40 استبانة باستخدام برنا مج" SPSS".

كانت أهم النتائج مايلي:

- هناك أثر نظام الحوافزعلى أداء العاملين في المؤسسة اتصالات الجزائربالمدية .

. **الكلمات المفتاحية**: نظام، حوافز، أداء العاملين

Abstract :

This study aim at identifying the effect of incentives on the quality of the erformance of the employees at ALGERIA TELECOM by studying the incentive system adopted in the institution and evaluating its effectiveness and its impact on performance. We adopted the descriptive approach, which is based on collecting data and explaining the phenomenon, (50) employees of the total staff working in the National Institution for Services in wells, 44 (questionnaire) was recovered, the SPSS statistical program was used for data analysis and the Excel table processor program.

The most important results were:

- There is an impact of the incentive system on the the performance of employees of ALGERIA TELECOM in MEDEA.

Keywords: system, incentives, Performance of employees.

الفهرس

الفهرس

العناوين	الصفحة
كلمة شكر و عرفان.....	
الإهداء.....	
المستخلص.....	
خطة البحث.....	
قائمة الأشكال.....	ا
قائمة الجداول	ا
المقدمة العامة.....	أ ب ج د و
الفصل الأول الإطار النظري للحوافز.....	01
تمهيد.....	02
المبحث الأول:ماهية الحوافز.....	03
المطلب الأول: تعريف الحوافز.....	03
المطلب الثاني:أهمية الحوافز و أهدافها.....	06
المطلب الثالث:عناصر الحوافز و خصائصه.....	10
المبحث الثاني: نظام الحوافز.....	12
المطلب الأول: أساليب و أنواع الحوافز.....	12
المطلب الثاني: نظريات التحفيز و أنواعها.....	16
المطلب الثالث: نظام الحوافز و شروط نجاحه.....	21
المبحث الثالث: أبعاد الحوافز.....	24
المطلب الأول: مفهوم حوافز الأداء وأشكالها.....	24
المطلب الثاني: متطلبات و عوامل نجاح حوافز الأداء.....	28
المطلب الثالث: علاقة الحوافز بأداء العاملين.....	30
خلاصة الفصل الأول:.....	34
الفصل الثاني الإطار النظري للأداء.....	35
تمهيد.....	36
المبحث الأول:ماهية الأداء.....	37

المطلب الأول: مفهوم الأداء و أهميته.....	37
المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في الاداء و محدداته.....	39
المطلب الثالث:عناصر الأداء.....	42
المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.....	44
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.....	44
المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم الأداء الوظيفي.....	46
المطلب الثالث: معايير قياس تقييم الأداء.....	49
المبحث الثالث: طرق و مراحل تقييم الأداء	51
المطلب الأول: طرق تقييم الأداء.....	51
المطلب الثاني:مراحل تقييم الأداء.....	63
المطلب الثالث:الصعوبات و العراقيل التي تواجه التقييم.....	66
خلاصة الفصل الثاني:.....	68
الفصل الثالث :دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.....	69
تمهيد.....	70
المبحث الأول:التعريف بميدان الدراسة.....	71
المطلب الأول:تقديم عام لمديرية اتصالات الجزائر	71
المطلب الثاني:الإطار القانوني لمديرية اتصالات الجزائر	73
المطلب الثالث:غايات وأهداف مديرية اتصالات الجزائر	74
المبحث الثاني:أسس مديرية اتصالات الجزائر	75
المطلب الأول:فروع وهياكل مديرية اتصالات الجزائر.....	75
المطلب الثاني:دراسة الهيكل التنظيمي والمصالح المختلفة لاتصالات الجزائر	78
المطلب الثالث:أشكال الحوافز في مديرية اتصالات الجزائر	82
المبحث الثالث: تصميم الدراسة والخطوات الاجرائية	83
المطلب الأول:الإطار المنهجي للدراسة.....	84
المطلب الثاني: صدق و ثبات أداة الدراسة.....	87
المطلب الثالث: اجراءات تطبيق الدراسة	92
خلاصة الفصل:.....	119

الخاتمة العامة:.....	**121**
قائمة المراجع:.....	**125**
الملاحق:.....	**130**

قائمة
الأشكال

قائمة الأشكال.

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01-03	الهيكل التنظيمي لمجمع مديرية اتصالات الجزائر.	77
02-03	الهيكل التنظيمي لمجمع مديرية اتصالات الجزائر.	78
03-03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	94
04-03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.	95
05-03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	96
06-03	يوضح توزيع أفراد العينة متغير الخبرة.	97
07-03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل.	98

قائمة
الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	أشكال حوافز الأداء	27
01-02	التقييم عن طريقة الأرقام و الرموز	53
02-02	التقييم عن طريق قوائم المراجعة	55
03-02	الخطوات الأساسية لقياس أداء الموظف العمومي	62
04-02	المعايير الأساسية لتقييم أداء الموظف العمومي	65
01-03	توزيع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	85
02-03	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة الموجهة لموظفي مؤسسة مديرية اتصالات الجزائر	86
03-03	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة	86
04- 03	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.	89
05-03	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.	90
06-03	معاملات ثبات وصدق محاور الاستبانة.	92
07-03	تعداد استبيانات الدراسة.	93
08- 03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	94
09-03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	95
10-03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	96
11-03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.	97
12-03	توزيع العينة حسب متغير طبيعة العمل.	98
13 -03	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة	99

	حول المحور المتعلق نظام الحوافز .	
03 –14	بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور المتعلق آداء العاملين.	105
03 –15	اختبار تحليل التباين الأحادي بين المتغيرات الشخصية بالنسبة لنظام الحوافز.	112
03 –16	اختبار تحليل التباين الأحادي بين المتغيرات الشخصية بالنسبة لأداء العاملين.	115
03 –17	معامل ارتباط مدى تحقيق أبعاد جودة الخدمة ورضا العملاء عن التعامل بوسائل الدفع الالكترونية.	118

المقدمة العامة

المقدمة العامة

تمهيد:

إن التغيرات السريعة التي تحدث في عالم اليوم في مختلف المجالات وبالخصوص الاقتصادية منها، تسبب في زيادة الضغط على مختلف المؤسسات من أجل مواكبة هذه التغيرات والتطورات، وكنتيجة حتمية لهذه التغيرات إضطرت المؤسسات إلى العمل على تغيير استراتيجياتها وسياساتها، مع إعادة النظر في رؤيتها والرسالة التي أنشأت من أجل تحقيقها، إضافة إلى ما سبق فإن المؤسسات في وقتنا الحالي وخاصة الناجحة منها، أعادت النظر في كيفية التعامل مع عاملها من أجل أن تستخدمهم في القيام بنشاطاتها وتنفيذ استراتيجياتها، كما أثبتت العديد من الدراسات والتجارب الميدانية أن سبب نجاح الكثير من المؤسسات وتطورها يمكن إرجاعه للأفراد العاملين بها وإلى وجود إدارة فعالة تهتم بحالتهم ومصالحهم.

ويعتبر التحفيز من بين أهم المناهج التي كانت ولازالت على سطح البحوث والدراسات في المجال التسييري ودوره في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف التي ترمي للوصول لها، إن دراسة العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين ألان من المواضيع البحثية الهامة في مجال إدارة الأعمال، فالعامل المحفز الايجابي والراضي عن عمله يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة، وزيادة الأداء المنشود وتعزيز القيم الايجابية في المؤسسات، وهذا ما يستلزم وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل العاملين يقدمون أقصى ما لديهم من إمكانيات في أعمالهم بالإضافة إلى تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم.

الإشكالية الرئيسية: إلى أي مدى يمكن للتحفيز أن يؤثر على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية عموما وفي مديرية اتصالات الجزائر بالمدية خصوصا؟.

الأسئلة الفرعية:

- هل نظام الحوافز تأثير على فعالية المؤسسة الاقتصادية ؟.
- ماهي انعكاسات أداء العاملين على تطوير المؤسسة الاقتصادية؟.
- ماهي العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟.
- كيف يؤثر نظام الحوافز على أداء العاملين المؤسسة الاقتصادية ؟.

الفرضيات:

- تعتمد المؤسسة على التحفيز فقظ من أجل تحقيق أهدافها.
- عندما يكون نظام الحوافز ذو فعالية يمكن للمؤسسة الاقتصادية الوصول إلى درجة الأداء المرغوب فيه.
- مستوى أداء العاملين جيد مقارنة بالحوافز الممنوحة لهم في المؤسسة الاقتصادية.

أهمية الموضوع:

يعد نظام الحوافز من المواضيع التي أثارت ومازالت تثير الكثير من الجدل والنقاش في مختلف الدوائر العلمية، باعتبارها هامة في مختلف المنظمات، إذ تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق أهدافها المسطرة بالتوازي مع أهداف الفرد وتحسين أوضاعه المادية.

أهداف الموضوع:

مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت أهداف نظرية لمحاولة فهم أو تفسير ظاهرة اجتماعية أو كانت أهداف تطبيقية كمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة أو إجراءات محددة وعليه فإن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة.
- تقيم مستوى التحفيز في المؤسسات بصفة عامة وفي مؤسسة عينة الدراسة بصفة خاصة.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة ببحث وتحليل أثر نظام الحوافز على أداء العاملين في مديرية اتصالات الجزائر بالمدية.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت حدود دراستنا على موظفي مديرية اتصالات الجزائر بولاية المدية، من خلال عينة من مجتمع الدراسة.
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة من 06 أفريل2021 إلى غاية 05 ماي 2021.

المنهج و الأدوات المستعملة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأكثر توافقا مع موضوع الدراسة حيث استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال التعرف لمختلف المفاهيم المتعلقة بالحوافز والأداء، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي بالاستعانة بالأداة الإحصائية SPSS من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة.

أسباب اختيار الموضوع:

كل شخص يتساءل عن سبب نجاح بعض المؤسسات وفشل البعض الأخر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين الذين يعتبرون الأداة الوحيدة التي لها القدرة على التغيير والمنافسة والابتكار، لهذه الأسباب وغيرها اخترنا موضوعنا تحديدا للمبررات التالية:

- ✓ السعي لرفع رصيدنا المعرفي والعلمي وزيادة معارفنا في هذا المجال.
- ✓ رغبتنا في إزالة الغموض حول كيفية رفع مستوى أداء العاملين.
- ✓ نظرا لأهمية الحوافز والمكافآت وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أداءه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة.
- ✓ معرفة وملاحظة مدى قدرة المؤسسة لتحفيز عمالها وتقييم أدائهم.
- ✓ أهمية نظام الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسة.

الدراسات السابقة:

إن الدرسات السابقة لها أهمية بالغة في تدعيم أي دراسة لأنها توفر الكثير من المعلومات سواءا كانت نظرية أو إجرائية وذلك بغية الاستفادة منها في جميع مراحلها.

الدراسة الأولى: قلال نسيمة، "أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستر في علوم التسيير، مستغانم،2018/2017. وقد تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية" إلى أي مدى يمكن اعتبار الحوافز وسيلة تعتمد عليها المؤسسة في تحسين أداء العاملين؟ وهل يمكن ضبط ذلك على مستوى اتصالات الجزائر بعين تادلس، تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مستوى التحفيز في المؤسسات بصفة عامة وفي مؤسسة عينة الدراسة بصفة خاصة ومعرفة أثار التحفيز على أداء العاملين، ومن خلال هذه الدراسة استخلصنا بعض النتائج والتوصيات كوجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين، وخلق جو مناسب يسوده الرضا لإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجوده وإشراكه في اتخاذ القرارات، ووضع رؤية مستقبلية وأهداف واضحة للمؤسسة وإشراك العمال فيها.

- الدراسة الثانية: مولوج بلقاسم، أثر الأجور على أداء العاملين، دراسة حالة مديرية التربية بولاية البليدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستر في علوم التسيير، البليدة،2016/2015. وقد تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية" ماهو دور التحفيز في تحسين أداء العاملين؟" وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم مفاهيم نظرية لأفراد العينة المبحوثة عن معنى وأبعاد التحفيز والأداء والتعرف على مستوى التحفيز لدى العينة المبحوثة ومحاول بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة وأثر التحفيز بمستوى أداء العاملين، ومن خلال هذه الدراسة استخلصنا بعض النتائج منها يجب مراعاة أن تكون الوظائف ملائمة لتخصصات العاملين وقدراتهم وتوفير الحوافز المادية الكافية التي تعمل على حث العاملين لبذل مزيد من العمل للحصول عليها ويجب أن تتوفر المديرية على نظام فعال لتقيم أداء عمالها.
- الدراسة الثالثة: داود معمر، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستر في علوم التسيير، دراسة حالة المطاحن الذهبية بالبويرة 2011/2010. وقد تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية " هل عملية التحفيز تمكن من رفع روح الولاء لدى العاملين؟، وهدفت هذه الدراسة إلى أن المنافسة في ميدان العمل هدف كل مؤسسة إذ صار لازما عليها تحقيق النجاح من خلال الأداء العالي والفعالية الكبيرة التي يتسم بها موردوها البشري وبالطبع لن يتحقق ذلك إلا بتوفر حوافز قوية تدفع العامل إلى تقديم كل ما يملك من طاقة وجهد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال هذه الدراسة استخلصنا أن المؤسسة وفرت للعاملين المكانة الاجتماعية المناسبة، وهي تشجع التميز وتحافظ على الكفاءات ولا تؤيد تسرب العاملين ويهمها استقطاب العاملين ورفع الولاء لديهم.

صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات والمشاكل التي واجهتنا أثناء انجازنا لهذه الدراسة نذكر منها:

- ✓ قلة المراجع باللغة الفرنسية.
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بهذا البحث من المؤسسة محل الدراسة وذلك لحساسية بعض المعلومات التي تحمل طابع السر المهني.
- ✓ عدم إمكانية استغلال كافة معطيات المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ ضيق الوقت خاصة أن المؤسسة محل الدراسة تحتوى على تعداد بشري هائل موزع عبر إقليم الولاية.
- ✓ صعوبة استخدام برنامج SPSS .

تقسيمات الدراسة: تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: حيث تعرضنا إلى نظام الحوافز من حيث تعريفه وأهميته وأساليبه وأنواعه إضافة إلى أبعاده وشرط نجاحه.

الفصل الثاني: تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية الأداء وأهميته بالإضافة إلى كيفية تقييم الأداء والصعوبات والعراقيل التي تواجه التقييم.

الفصل الثالث: خصصنا فيه الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية حيث استخدمنا أداة الدراسة SPSS من أجل تحليل ومناقشة البيانات للوصول إلى نتائج أكثر دقة.

الفصل الأول
الإطار النظري للحوافز

تمهيد:

في أي منظمة تقياس قدرة العاملين على تحقيق المطلوب والمتوقع لمستوى أداء مهامهم الوظيفية، نجد المنظمات تركز جهودها على كيفية الحصول على الإنتاجية المرتفعة والأداء الفعال من خلال أساليب الاستقطاب، والاختيار الفعالة وتوجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التكوينية، وعلى الرغم من أن هذه الأنشطة لها درجة عالية من الأهمية إلا أن من الصعب الافتراض بأنها كافية لوحدها لتحقيق النتائج المرغوبة.

فالمنظمة تستطيع استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات في سوق العمل وإعداد برامج فعالة للتوجيه، لكنه لا يضمن الحصول على أداء مرضي وفعال، لذلك فإن أرادت إدارة المنظمة أن تدفع العاملين نحو تعظيم مستوى الأداء، فعليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم فقد تلجأ إلى المكافآت المادية كالأجور والعلاوات وغيرها، وقد تلجأ إلى مكافآت التقدير المعنوي كما قد يتم الجمع بين النوعين ذلك أن استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة يعتبر احد المهام الأساسية لأي مسؤول، وحتى يتحقق ذلك يجب فهم سلوك العاملين ،وبالتالي تحديد كيفية تحفيزهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة.

حيث تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للحوافز والذي قسمناه على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية الحوافز.

المبحث الثاني: نظام الحوافز.

المبحث الثالث: أبعاد الحوافز.

المبحث الأول: ماهية الحوافز.

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان الأهداف على جميع المستويات، وذلك للوصول إلى أعلى مستويات الأداء الوظيفي، و لهذا سنطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

المطلب الأول: تعريف الحوافز.

إن الحوافز تختلف من شخص لأخر بحسب احتياجات الأفراد و توقعاتهم من الأعمال التي يقومون بها، فهناك من يكون دافعه الرئيسي للعمل هم الحصول على المال. وهناك من يدفعهم حبهم للمهنة والعمل على تنمية مهاراتهم الشخصية، وأيضا صنف أخر من الأفراد يسعى لتحصين موقعه داخل المؤسسة بالتعلق بالمسؤولين و الجماعات التي تمنحهم المزايا الاجتماعية فيكون الدافع حينئذ هو العلاقات الاجتماعية[1].

فالعاملون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمؤسسة من وقت وطاقة وجهد، فالفكر الإداري الحديث يؤكد أن اختيار الأفراد وذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الانجاز بالشكل المرغوب فيه، وإنما يحتاج إلى عامل أخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا وهو خلف الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الانجاز[2].

حيث تعرف الحوافز لغة أنه يشير معنى التحفيز"حفزة " دفعه من الخلف، ورأيته متحفزا أي مستعجل لا يمكن جلوسه في الأرض[3]، وقد جاء في لسان العرب لأبن المنظو: حفز، الحفز، حنك الشيء من خلفه وغير سوق، حفزه يحفزه حفزا.

---

[1] عبد العزيز بشنيق، **الحوافز و الفعالية التنظيمية**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة نيل شهادة ماجستر، تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة 20أوت بسكيكدة،2008،ص 5.

[2] منير بن احمدبن دردي، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية**،دار الابتكار للنشر و التوزيع،عمان،2013،ص135.

[3] أحمد رضا، معجم من اللغة ، **الموسوعة اللغوية الحديثة**، منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت، 1958، ص 122.

ويختلف مفهوم الحافز من معجم لأخر فنجده في بعض المعاصم يقصد به تحريض أو تشجيع و معناه الأجنبي imomtemeut أي يحثه يحرض incite، ونجد أيضا أصل كلمة حافز يقصد بها stimules أي حث وأثار وهناك من يضع كلمة حافز ترجمه لكلمة juive بالانجليزية و mogile بالفرنسية، وذهب مجموعة من أساتذة في علم الاجتماع إلى إعطاء تعريفا فيزيولوجيا للحافز بأنه حالة من التوتر النفسي الناجم عن تغيرات فيزيولوجية معينة من شأنها أن تدفع الكائن إلى القيام بسلوك معين[4].

وقد ترجم فاخر عاقل نفس الكلمة حافز و يقول لبانه " اندفاع أو إلحاح على أمر مستهدف، ويشبه بالدافع drive الذي تختلف عنه بأنه لا مثير محدد له[5].

أما إصطلاحا فقد تعددت التعاريف واختلفت أراء الباحثين حول مفهوم التحفيز ذلك أن باحث وجهة نظر خاصة به، مكنته من تعريف التحفيز من زاوية معينة.حيث عرف على أنه مجموع الدوافع والرغبات والحاجات والمفضلات سواء الداخلية أو الخارجية التي تحث الفرد على العمل المناسب[6].

وكما عرف التحفيز على انه محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل داخلية، أي يتعلق بالفرد ذاته وعوامل خارجية والتي تحدد اتجاه السلوك لمدة زمنية معينة.

وقد اعتمدت المنظمة العربية للتنمية الإدارية في برنامجها للتدريب الإداري تعريف الحوافز "بأنها عائدا أو ناتج غيجابي من العمل يحقق قيمة أو منفعة إيجابية للفرد ".

أما GTERRY فعرف التحفيز على أنه "حالة من وجهة نظر الفرد تبين مدى ميله للقيام بمجهودات معينة".

---

[4] جبران مسعود جبران، **معجم الرائد** ، المجلد الأول، دار العلم للملايين ، بيروت، 1979 ، ص 978.
[5] فاخر عاقل، **معجم علم النفس**، دار العلم للملايين ، بيروت ، 1977، ص 150.
[6] جمال الدين محمد المرسي ، **السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنطمة**، دار العيد للكمبيوتر والطباعة ،القاهرة،2000،ص 341.

بينما اعتبره M.ALTARAD محاولة إنشاء الدوافع لدى الفرد و التي تدفعه للعمل.

ويعرفه كل من طارق السويدان و أكرم العدلوني بأن التحفيز هو وصول العاملين في المؤسسة ما إلى حالة الشغف و التلهف و السرور بأعمالهم، وحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل دون تذمرا أو شكوى ولوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل و المؤسسة.

ويمكن تقديم تعريف شامل للتحفيز بأنه:

هو العملية التي تسمح بحث الأفراد ودفعهم من خلال حوافز ودوافع معينة لاستنهاض هممهم لكي يوظفوا طاقاتهم القصوى وجعلهم يوجهون بسلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نقسم الحوافز كمفهوم إلى أربعة نقاط أساسية[7]:

1. الحوافز هي قوة تحت الفرد تدفعه للقيام بمجهود معين.
2. الحوافز هي تلك القوة الدافعة ويمكن أن تكون داخلية متعلقة بالفرد العامل كالصحة النفسية والجسدية أو الخارجية، محيطية تأتي من المحيط الخارجي للفرد العامل كالأجر والعلاقات مع الآخرين ونمط الإشراف وظروف العمل...إلخ.
3. من خلال الدوافع والحوافز التي يعيشها الفرد يتحدد مستوى تحفيزه، أي النتائج والآثار التي تظهر على الفرد بمعنى ارتفاع الروح المعنوية لديه أو انخفاضها، وهو متعلق بالحاجات المشبعة.

[7] جوادي حمزة ، **الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية** ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة نيل شهادة ماجستر، تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت ، سكيكدة، 2017، ص ص ،15 16.

4. الحافز أو الباعث موقف خارجي مادي واجتماعي تستجيب له الدوافع فالدافع قوة داخل الفرد والحافز قوة خارجية[8].

المطلب الثاني: أهمية الحوافز و أهدافه.

أولا: أهمية الحوافز.

إن الاهتمام بموضوع الحوافز كان منذ اهتمام علم النفس الصناعي بإجراء التجارب أو الدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد عن العمل بكفاءة وفاعلية، ما لم يكن هناك حافز على ذلك. فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال على خير وجه وبكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تجعل تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز[9].

ويمكن القول أن أداء المؤسسة أو المنظمة يعتمد على الجهود المتعددة التي يبذلها الأفراد والمجموعة، كما تدل عليه معادلة مستوى الأداء التالية[10]:

مستوى الأداء= المقدرة على العمل * الرغبة في العمل

لذلك فإن أداء الفرد وتحفيزه لكي يؤدي ما طلب منهم من أعمال يعد في غاية الأهمية للمؤسسة، وبشكل أكثر تحديدا فإن التحفيز يجب أن يكون للأسباب التالية:

- لكي يمكن المؤسسة من جلب الكفاءات والطاقات الإبداعية لتستفيد منها.
- لكي يؤدي الأفراد في المؤسسة مهامهم على أحسن وجه.

[8] سيد أحمد عرفة، **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير** ، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012، ص 29.
[9] عبد الله بن سليمان الجهني، **تقيم نظم حوافز العمل** ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة نيل شهادة ماجستر، علوم التسيير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1998،ص8 .
[10] عمر وصفي عقلي، **إدارة الأفراد** ، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية ، حلب ، 1998، ص 11.

- لكي يمارس الأفراد مهاراتهم الابتكارية والإبداعية في العمل من أجل رفع كفاءة وفعالية المؤسسة.
- ضمان ولاء واستمرارية الأفراد للمؤسسة.

وفيما يتعلق بالمسؤول والمدير في المؤسسة فإن أهمية التحفيز بالنسبة له ترجع إلى أن أداءه يعتمد على أداء تابعيه، ومن ثم يحتم على المدير فهم كيفية تحفيز تابعيه ليعملوا نحو تحقيق أهداف المؤسسة. فالتحفيز هام للمدير وللمؤسسة لأنه يستخدم لتحقيق هدفين هما[11]:

- توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- تحقيق العدالة بين المرؤوسين.

وتعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين بأي مؤسسة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك الأفراد نحو أنفسهم ونحو غيرهم ونحو المؤسسة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الأعمال الموكل إليهم بشكل خاص[12].

وعليه فإن من الأهمية أن يكون الفرد قادرا على العمل، ولكن الأهم أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه. ويمكن أن نجعل أهمية الحوافز في النقاط التالية:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته، وغير ضار على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها، بما ينجم مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب الأفراد وأهدافهم.

[11] عبد الله بن سليمان الجهني، **مرجع سابق الذكر**، ص10 .
[12] عسان عبد المعطي، **السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهوان ، الأردن ، 1999،ص 85.

- المساهمة في التحكم في سلوك الأفراد العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه، أو توجيهه أو تعديله أو إلغاءه حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والأفراد.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى إيجادها بين صفوف أفرادها العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم للتكيف معها، لأن الأفراد كثيرا ما يسيؤون فهم الإدارة ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة، مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم والعداوة السلبية بين المؤسسة وأفرادها.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة وتفوقها.
- المساهمة في تحقيق آلية أعمال وأنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها، وتجد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل أفرادها، مثلا كمشاركة في لجان مساندة الفرق الرياضية التابعة لاتحادية الرياضية التي يشتغلون بها.
- دفع الأفراد لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول إلى استخدام أفضل لطاقاتهم وقدراتهم، مما يزيد في حجم خدمات المؤسسة كما ونوعا وينعكس ايجابيا على زيادة دخل الأفراد العاملين وأيضا زيادة إيرادات المؤسسة من جهة أخرى[13].
- تعد الحوافز عوامل جذب من شأنها أن تعزي الكفاءات بالالتحاق بالمؤسسات المتاحة لحوافز ومكافآت متنوعة وتكمن جهودهم بصورة مادية أو معنوية.
- إن الحوافز هي التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم وغاياتهم وتوجههم في تحديد طبيعة العمل الذي يختارونه وتحدد مدى قوة الاستجابة للجهد المبذول للوصول إلى هدف معين.

[13] عسان عبد المعطي، **مرجع سابق الذكر**،ص 86.

- تعد الحوافز مقوما أساسيا في المنظمات والمؤسسات المبدعة وركيزة رئيسية لوجود الإبداع وتنميته، فالمحور الجوهري لهذه المؤسسات يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطى الاتجاهات الإبداعية شرعيتها وتبلورها من منهجين فكري كثقافة وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتوصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب، وذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم لعمق إيمان العاملين.

ثانيا: أهداف الحوافز.

يتلقى المشرفون والرؤساء عبئا كبيرا في فهم السلوك الإنساني وإدراك أنهم يتعاملون مع أفراد مختلفين فيما بينهم، مما يتطلب من أولئك الرؤساء والمشرفين فهم هذه الاختلافات والتعامل مع أصحابها على أساسها حيث أن ما يحفز فردا أخر.

فالحافز المادي قد يؤدي ثماره مع بعض العاملين لكن قد يكون وقع كلمة طيبة أكبر من دفع عاملين آخرين من الحافز المادي، لهذا يتوجب على الرؤساء إقامة علاقة طيبة مع المروؤسين ومعاملتهم كيشير لهم العواطف والمشاعر وإعطائهم حقوقهم دون انتظار طويل[14].

وتهدف عملية التحفيز في أي منظمة إلى ما يلي[15]:

1. **أهداف العاملين:** العمال حينما يقبلون ويتحمسون لتطبيق نظام ما للحوافز بينهم إلى حاجتهم الماسة نحو الزيادة المادية في مدخولهم والرغبة في رفع مستوى معيشتهم ، والحصول على المزيد من المزايا والخدمات من المنظمة التي يعملون بها، هذا بخلاف رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية التي تمثل في التقدير والاحترام والتشجيع المستمر والإحساس بالانتماء إلى المنظمة.

[14] هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز التحفيز و المكافآت**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان، 2007، ص ص، 14 15 .
[15] لكحل منيف، **تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي**، الطبعة الأولى، دار المثقف للنشرو التوزيع، الجزائر، 2018، ص 19.

2. أهداف المنظمة: وتتمثل فيما يلي:

- زيادة حجم الإنتاج عن طريق استخدام نفس العناصر المنتجة كالمواد الخامة و الطاقات و العمال.
- تخفيض التكاليف و ذلك عن خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- تجويد السلعة أو الخدمة: و ذلك برفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة بتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها، وليس بتخفيض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو بزيادة الحجم، أي بمعنى أخر الالتزام بالمواصفات المحددة للجودة وليس بأقل منها.
- زيادة ربحية المنظمة وباعتبار أن هذا الهدف هو الهدف النهائي الذي تسعى إليه المنظمة، ومن خلال إدخالها لنظام الحوافز والذي يجعلها تحتل موقع تنافسي مرموق بين مستوى المنظمات الشبيهة.

المطلب الثالث: عناصر الحوافز و خصائصه.

أولا: عناصر الحوافز.

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز، وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي[16]:

1. القدرة: فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز الغير المدرب أو غير المؤهل أصلا.

2. الجهد: فهو يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكفي فالطبيب المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

3. الرغبة: حيث أنها إذا لم تكن موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداؤه فعلا.

[16] طيب محمد رفيق، **وظائف التسيير التقنية**، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،1995، ص 20.

ثانيا: خصائص نظام الحوافز.

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها ما يلي[17] :

- **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات التي ستتم تحفيزها في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحريات الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات والأرقام.
- **الوضوح و البساطة:** فلابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية[18].
- **التحفيز** : يجب أن يبتسم نظام الحوافز بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم كزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتثبيتهم وتحمسهم وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه.
- **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء.
- **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المحرزة.

[17] سيكوز أنور، **أثر أنظمة الحوافز على المورد البشري**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستر، إدارة أعمال، المركز الجامعي بوشعيب الحاج عين تموشنت، 2015 2016، ص 35.

[18] باجة حميد، **دور الحوافز في تحقيق الوظيفي**، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسيط ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستر، إدارة أعمال،، البويرة، جامعة محند أولحاج، 2013 2014، ص 37.

- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- **المرونة** : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر.
- **الحدود التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعماله وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.
- **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم فترة طويلة من حدوث الفعل.

المبحث الثاني : نظام الحوافز.

تعتبر الحوافز محرك لطاقات الإنسان وباعث موجه لسلوكه وتجاهلها يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، وعليه تطرقنا في هذا المبحث إلى ما يلي :

المطلب الأول : أساليب و أنواع التحفيز.

أولا : أساليب التحفيز.

يمكن للمدير زيادة فاعلية المنظمة باستخدام ما يلي[19] :

[19] مدحت محمد أبو النصر ، **الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز** ، المجموعة العربية للتدريب و النشر،الطبعة الأولى، القاهرة ، 2012 ، ص 178 .

1. التعريف على حاجات الموظفين وميولهم واتجاهاتهم والتعامل معهم على هذا الأساس (راع مبدأ الفروق الفردي).
2. الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء وليس على أساس أخر.
3. تعرف بدقة على أهداف منظمتك ونقلها بصورة محددة و واضحة لهم وتعتبر أهدافا لهم أيضا.
4. استمع إلى اقتراحاتهم ، فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل.
5. حاول دائما أن تكون المكافأة ذات قيمة بالنسبة للفرد ومتمشية مع رغباته.
6. قدم المكافأة عن السلوك أو الإنجاز المطلوب أمام الجماعة لتحميس باقي الأعضاء.
7. اشرح طبيعة المهام لمرؤوسيك ودربهم بنفسك ثم تابع الأداء[20].
8. قدم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك ، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: " أعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه".
9. تعرف على إمكانية المنظمة الشركة بالنسبة لمنح الحوافز المادية وصلاحيتك في هذا المجال.
10. لا تعطي لمرؤوسيك مهام تافهة أو عديمة الأهمية.
11. إذا لم تستطيع تقديم الحوافز المالية و المادية، فإنك قادر في جميع الأحوال على تقديم حوافز معنوية.
12. شجع المشاركة و روح التعاون بين مرؤوسيك.
13. تعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة و كيفية استخدامها.

[20] فهمي منصور، **إدارة القوى البشرية**، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1982، ص 355.

ثانيا : أنواع التحفيز.

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين وأهم هذه التقسيمات ما يلي[21]:

1. **الحوافز المادية** : وهو حافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان فتشجع الموظفين على بذل قصارى جهدهم في العمل، أي تجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفايتهم ومن بين هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات.

وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها :

الأجر: يعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبير كان له دورا في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطى رضا وظيفي أكبر.

مكافآت العمل الإضافي : بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من ساعات العمل المعتاد، مما يستدعى إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عامليها أسهما في شريكاتها لتحفيز الموظفين.

الترقية: حيث لها دورا كبرا في حفز الموظفين وتعد حافزا ماديا لأنها تتضمن زيادة الأجر ويمكن أن تكون حافز معنوي لذا يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر[22].

[21] اللوزي موسى، **التطور التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة** ، دار وائل لنشر و التوزيع ، الأردن، 2003، ص 376.
[22] على محمد عبد الوهاب ، **استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز**، دار التوزيع النشر الإسلامية، الأردن ،1982، ص 151..

2. **الحوافز المعنوية:** ويقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة الموظفين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة[23].

وهي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة لعامليها من أجل إشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية والاجتماعية ومن أهمها:

- **الشكر والتقدير:** ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على الموظفين، مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية وتقديرية وتجدر الإشارة هنا إلى الوقت المناسب فإنها تفقد مغزاها الحقيقي.
- **فرص الترقية والتقدم:** يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية ذات أهمية في زيادة كفاءة الأفراد وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد.
- **المشاركة في الإدارة:** وتتمثل في إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار الإداري، وتندرج ضمن هذه المشاركة إشراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.
- **التوافق المهني:** والمقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغبته وطموحاته، فالعامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء إذ كان راغبا في عمله محبا له وقادرا على أداءه، ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية وغيرها

[23] خالد عبد الرحمان الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2005،ص ص ، 257 256.

حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل، وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي في زيادة الأداء والمنتوج[24].

المطلب الثاني : نظريات التحفيز و أنواعها.

منذ بداية الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والتحفيز يأخذ حيزا كبيرا، وذلك من أجل البحث عن الطرق والوسائل التي تدفع بالمورد البشري إلى تقديم أداء جيد وإنتاجية عالية في المؤسسة.

هذا ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات المفسرة للتحفيز.

أولا: نظرية فيريد يريك تايلور:

وهي مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فيريد يريك تايلور الإنسانية العلمية، والتي ساعدت الإدارة على الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل أدمية الفرد وأسسها ما يلي:

تؤدي الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل[25].

إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز وزيادة الإنتاج.

ولقد اثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحوافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحدد للإنتاج أو يزيد عليها أما الفرد منخفض الأداء لا يصل

[24] حضير كاظم حمود و ياسين كاسب، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة، الطبعة الأولى ، عمان، 2007، ص 45.
[25] عبد الباقي صلاح الدين محمد، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة، 2005، ص 70.

إنتاجه إلى مستوى، فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحله.

وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة، والذين افترضوا بأن الإنسان يعمل فقط من أجل المال وتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال وفيما يلي الافتراضات الضمنية التالية:

- الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع هو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة.
- الإنسان كائن عقلاني أي أنه يسعى إلى تعظيم مداخليه من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن، أي كم يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.
- يكون الإنسان راضي عن عمله إذا حقق دخلا عالي، وعليه فإن قوة الاندفاع للعمل ترتبط بمبلغ الحافز الذي يعطي للفرد وكلما عرضنا على الفرد مبلغ اكبر كلما كان اندفاعه للعمل اكبر.

هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العمال هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل[26]، لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية كونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية، وككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة ومن أهم جوانب الخلل آن الإنسان المعاصر لا يعمل من اجل الدخل فقط. على الرغم من أهميته وأنه لا يستجيب دائما لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو بل غالبا ما يستخدم عقله في الحكم عليه، وقد يكون بفعل غير ما تريد الإدارة ولكن رغم كل هذه الدراسة لم يمنع من أن توجه لهذه النظرية عدة انتقادات منها:

[26] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006،ص 22.

- لقد حدد تيلور الأداء النمطي على أساس أكفا عامل و فرض على باقي العمال بأن يصلوا إليه على ما بينهم، من فروق في القدرة والقوة ودرجة التحمل وإلا كان مصيرهم الطرد.
- لم تهتم النظرية الكلاسيكية بالمتغيرات النفسية الاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال ومعاملتهم كآلات، بحيث على الفرد تنفيذ وتمثيل ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه غير مناسبة.
- تجاهل تايلور وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين، وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق ورضاهم عن العمل وأعتبر أن الحافز الوحيد هو الأجر ما دام العامل هو مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية،كما أتخذ قاعدة الإدارة العلمية متجها نحو زيادة الإنتاج مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال لدراسات أخرى.

ثانيا: نظرية الحاجات الإنسانية.

الحاجة هي شعور شخصي بالرغبة في الحصول على شيء معين، ويرافق هذا الشعور عادة إحساس بالحرمان والتوتر وعدم الرضا، وهذا ما يدفع بالشخص للسعي من أجل تلبيتها من خلال بذل الجهد المطلوب منه.

وتعتبر نظرية علم النفس " أبراهام ماسلو " من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي[27]:

- **الحاجات المادية أو الفيزيولوجية:** هي الحاجات الأساسية للفرد وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان الفيزيولوجي والبيولوجي كالماء والهواء و الأكل...إلخ، وتعمل هذه الحاجات على

[27] عبد الباقي صلاح الدين محمد ، **مرجع سابق الذكر**، ص 75.

حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد حتى يتم إشباعها بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح و الظهور.

- **حاجات الحماية والطمأنينة والأمن:** تتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية.
- الحماية من المخاطر الصحية.
- الحماية من التدهور الاقتصادي.
- تجنب المخاطر الغير متوقعة.

وينظر إلى الحاجات الخاصة بالأمان على أنها محاولة لتأمين منصب العمل بتوفير الأجر الكافي والتأمين على الشيخوخة والعجز والبطالة، فإذا حقق الإنسان الحاجات الفيزيولوجية والأمان بشكل مقبول تبدأ الحاجات الاجتماعية في الظهور[28].

- **الحاجات الاجتماعية:** كالحب والانتماء في علاقة الفرد بغيره وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه.
- **الحاجة إلى تقدير:** وذلك من خلال احترام الغير له كالحاجة إلى المركز والمكانة والقوة والنفوذ والكرامة، لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر.
- **الحاجة إلى الانجاز:** هذا يصل بالفرد إلى أعلى مرحل الأداء ، حيث أنه يريد تحقيق كل ما يتفق مع قدراته ومواهبه وكفاءاته وبالتالي تحقيق النجاح في عمله.

[28] عبد الباقي صلاح الدين محمد ، **مرجع سابق الذكر**، ص 75.

ثالثا: نظرية الحاجة للإنجاز والتموقع والتفضيل.

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

ويرى " مكليلاند" بأن الأفراد الذين يملكون حاجة للإنجاز عالية يتميزون ويفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات، فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكونوا هم المسؤولين عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم به، فلا يشعرون بالرضا إذ كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذ كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقدراتهم، ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تسند إليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية.

نظرية التموقع و التفضيل: " فكتور فروم ".

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له صاحب النظرية[29]، وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل

[29] عبد الباقي صلاح الدين محمد، **مرجع سابق الذكر**، ص 85.

نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول أن تفسر لماذا مثلا ينفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما، في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو على دراية باحتمال الرسوب فيها، وبناءا على يضع "فروم"عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

- يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية .

- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة منهم .

- يرتكز الاختيار على اعتقاد الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز، في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا.

المطلب الثالث : نظام الحوافز و شروط نجاحه.

سنتناول في هذا المطلب النظام المخصص للتحفيز و الشروط التي يخضع لها من أجل نجاحه.

أولا: مراحل تصميم نظام الحوافز

- **تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف معينة وخاصة بها وإستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز الذي يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف نظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز ما يلي[30]:

- **دراسة الأداء:** الهدف من دراسة الأداء هو تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، ومن خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي و يستدعي ذلك ما يلي:

[30] عمار بوحوش ، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21** ، دار الغرب الاسكسي ، الجزائر ، 2006، ص 42.

- تصميم سليم للوظائف.
- وجود عدد كافي من العاملين.
- وجود ظروف عمل ملائمة.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
- **تحديد ميزانية للحوافز**: هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب التالية:
- **قيمة الحوافز والجوائز**: وهي التي تمثل حصة الأسد لميزانية الحوافز وتتضمن جوانب جزئية مثل المكافآت، الرحلات، الهدايا و غيرها.
- **التكاليف الإدارية**: حيث تغطي تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته وتدريب المسؤولين على النظام.
- **تكاليف الترويج**: تغطي جوانب عديدة مثل النشرات والكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، خطابات الشكر، الحفلات....إلخ.

ثانيا: كيفية وأسس منح نظام الحوافز.

من أجل تحفيز العاملين يجب إتباع الشروط التالية[31]:

- إزالة معوقات التحفيز التي تحد من عزيمة العمال.
- تشجيع المسؤولية وفرض القيادة ضمن المنظمة.
- تشجيع التفاعل بين الموظفين وتكوين فرق العمل بينهم .
- إظهار الإعجاب بأعمال الموظفين.

[31] ليلي غضبان ، **الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين** ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستر، إدارة أعمال ، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2010/2009، ص 08.

- تحفيز الرغبات الطبيعية الموجودة في العاملين لتقديم أقصى مستوى للأداء والإنتاجية لديهم.
- دفع أجور تنافسية.
- تقييم الأداء بإنصاف.
- الإصغاء الفعال خصوصا في حالة معاناة العمال من المشاكل والاستماع بعناية لكل عامل والأخذ بعين الاعتبار كل مقترحاتهم وأدائهم.
- توضيح التوقعات.
- تقدير الأعمال المتميزة بحيث أن يحس العامل أن مساهمته تؤخذ بعين الاعتبار وتقدير.
- تقديم الأجور العادلة.
- تقديم الحوافز العادلة والموضوعية.
- إشراك العاملين في جميع مراحل العمل.
- نشر وتبادل المعلومات وكذا الأخلاقيات.
- مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد شعورهم بالإنجاز.

ثالثا: أسس منح التحفيز.

هي أسس معايير إعطاء الحوافز وفيما يلي عرض لهذه الأسس كما يلي[32]:

- **معيار الأداء:** يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة.
- **معيار المجهود أو الجهد:** يستعمل في قياس ناتج بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء.

[32] فيصل حسونة ، **مرجع سابق الذكر**، ص 95.

- **تحقيق الأهداف:** وهو معيار يستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

- **الاقدمية:** وهو معيار شائع الاستخدام ويأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء.

- **المهارة:** بعض المنظمات تقوم بمنح التعويضات والمكافآت للأفراد بناءا على ما يحصل عليه من الشهادات أعلى أو أرخص أو إجازات أو أدوات تدريبية، كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار محدود ولا يساهم بالقدر الوافر في حساب الحوافز للعاملين بالرغم من أنه أهم معايير الأداء.

المبحث الثالث : أبعاد الحوافز.

تعتبر حوافز الأداء مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء، وفي نفس الوقت التعرف على القصور التي تشوب حوافز الأداء.

المطلب الأول: مفهوم حوافز الأداء و أشكالها.

أولا: مفهوم حوافز الأداء.

وهذا العنصر الأساسي و ربما الأوحد لدى بعض المؤسسات لتوزيع الحوافز، والتمييز في الأداء يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية والجودة.

وتعتبر حوافز الأداء بمثابة المقابل للأداء المتميز، وهي بذلك تمثل جزءا مكملا للأجور والمرتبات، فالأداء[33] الذي يستحق الحافز هو الأداء الغير العادي ويفترض هذا التعريف أن الأجر يكون قادرا على الوفاء بقيمة الوظيفة والوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة.

[33] روبرت ماكس ، **إدارة الموارد البشرية،الإمارات العربية المتحدة**، ترجمة محمد فتوح ،مؤسسة محمد بن راشد أل مكتوب ص 536.

وتعرف حوافز الأداء على أنها مكافأة الموظفين على تميزهم في الأداء، وتعرف كذلك على أنها أحد أشكال التعويضات المباشرة المرتبطة بمستوى الأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي.

وتتبنى المنظمة برنامج حوافز الأداء لأسباب متعددة يأتي في مقدمتها تحقيق الأهداف التالية:

- إيجاد ارتباط فعال بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وأداء الموظف.
- تحسين النتائج التنظيمية ومكافأة الموظفين حسب إسهامهم كل منهم في تحقيقها.
- إعطاء ثقل نوعي لاختلافات مستويات الأداء الفردي بين الموظفين.
- تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية كزيادة قدرة المنظمة على استبقاء الموظفين.
- تقليل معدلا دوران العمل والإفادة من التدريب أو مكافأة الأفراد على السلوكيات الصحيحة وعلى مستويات حضورهم[34].

ثانيا: أشكال الحوافز.

يمكن توزيع حوافز الأداء على ثلاث فئات وهي : الحوافز الفردية والحوافز الجماعية والحوافز التنظيمية.

1. الحوافز الفردية: تمنح الحوافز الفردية كمكافأة للجهود أو مستويات الأداء التي يقدمها الأفراد كل على حدا، ومن الأشكال الشائعة للحوافز الفردية نظم ربط الأجر بالإنتاج وعمولات المبيعات والعلاوات إضافة إلى التقدير الفردية، والتي تشتمل على الرحلات والسلع المجانية وتحاول نظم الحوافز الفردية ربط جهد الفرد بالمكافآت الإضافية التي يحصل عليها، على أن تطبيق برامج الحوافز الفردية يتطلب توفر مجموعة من الشروط الضرورية تتمثل فيما يلي:

- **تحديد مستويات الأداء الفردية:** إذ يجب قياس أداء كل من الأفراد وتحديد مستواه، وذلك لان عامل له مسؤوليات ومهام عمل يميزه على الأفراد الآخرين.

[34] مصباح إيمان و ميدول أمال، **أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستر، علوم التسيير، ،جامعة ورقلة،2010،ص 54.

- **أن تكون أعمال الأفراد مستقلة فيما بينهم:** إذ يجب أن تنجم مساهمات الأفراد التي تتم مكافأتهم عليها عن العمل المستقل أو الجهد المستقل الذي يقدمه كل منهم على حدا.

- **إبداء رغبة المنظمة بإيجاد نوع من المنافسة:** وتكون بين الأفراد فيما أنهم يسعون وراء تحقيق المكاسب كل لنفسه فسيظهر نوع من المنافسة فيما بينهم، لذلك يجب إبداء رغبة المنظمة بهذا النوع من المنافسة التي يكسب فيها البعض في حين لا يكسب البعض الأجر[35].

- **التأكد على الفردية في ثقافة المنظمة:** إذ يجب أن تؤكد ثقافة المنظمة على الانجازات الفردية والمكافآت الفردية والنمو الفردي للعاملين، فعندما تركز ثقافة المنظمة على العمل الجماعي تصبح الحوافز الفردية غير فعالة.

2. الحوافز الجماعية: تقوم الحوافز الجماعية على الفكرة القائمة بأن المنظمة عندما تكافئ كامل المجموعة على أداءها هذا سيؤدي إلى زيادة التعاون بين أفرادها، وأكثر أشكال الحوافز الجماعية شيوعا هي التي تشارك المكاسب والأرباح وفقا لهذه البرامج، تشارك أعضاء المجموعات التي تحقق أهداف معينة في المكاسب التي يتم تحديدها على أساس أهداف الأداء المنجزة، وتركز الأشكال الأخرى للحوافز الجماعية على تحسين الجودة أو تقليل التكلفة أو غيرها من المؤشرات القابلة للقياس[36].

3. الحوافز التنظيمية: تعمل الحوافز التنظيمية على مكافأة الموظفين على أساس نتائج المنظمة ويفترض هذا النوع من الحوافز أن الموظفين الذين يعملون سوية يمكنهم تحقيق نتائج تنظيمية أفضل، تقود إلى أداء مالي أكثر كفاءة للمنظمة. وتحقق الحوافز التنظيمية ذلك من خلال اشتراك الموظفين في بعض المكاسب المالية التي تحققها من خلال مبالغ إضافية تدفع لهم وتحسب كنسبة مئوية محددة من الأجر الأساسي لكل منهم.

[35] روبرت ماكس ، **مرجع سابق الذكر**، ص ص 542،543.
[36] مصباح إيمان و ميدون أمال، مرجع سابق الذكر، ص 56.

وأكثر أشكال الحوافز التنظيمية شيوعا برامج المشاركة في الأرباح وبرامج تمليك الموظفين لأسهم المؤسسة، وتهدف الحوافز التنظيمية إلى مكافئة كل الموظفين في المنظمة إسنادا إلى جودة الأداء الكلي في المنظمة، وتقوم الحوافز التنظيمية على الفكرة القائلة بأن النتائج الأفضل في المنظمة تعتمد على أداء جميع الموظفين لديها. وتهدف إلى تحقيق نتائج أفضل من خلال دعم التعاون في المنظمة وحث الموظفين عليه، فالتناقض بين قسمي الإنتاج والتسويق على سبيل المثال يمكن تجاوزه إذا ما استخدمت الإدارة نظام الحوافز يكافئ الموظفين على أساس الربح الكلي و الإنتاجية الكلية في المنظمة.

الجدول رقم(01،01): أشكال حوافز الأداء

الحوافز الفردية	الحوافز الجماعية	الحوافز التنظيمية
نظم ربط الأجر بإنتاج الأرباح و العلاوات	حوافز نتائج المجموعة	برامج المشاركة في برامج الأسهم
تمليك الموظفين برامج الحوافز الخاصة بالشركة(رحلات، السلع المجانية، الجوائز)	برامج تشارك المكسب	أسهم الشركة
برامج تمليك تنفيذ تعويضات عاملي المبيعات	حوافز تحسين الجودة حوافز تخفيض التكلفة	

المصدر: روبرت ماكس وجوهان جاكس، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود، مؤسسة محمد بن راشد أل مكتوم، الإمارات العربية المتحدة، ص 542.

المطلب الثاني: متطلبات وعوامل نجاح حوافز الأداء.

أولا: متطلبات نجاح حوافز الأداء.

حتى يكون برنامج حوافز الأداء فعال يتطلب توفر العناصر التالية[37]:

1. ملائمة برنامج حوافز الأداء لاستراتيجيات المنظمة و ثقافتها: حيث لا يوجد برنامج حوافز الأداء موحد يناسب جميع المنظمات، فإذا كان برنامج ما ناجحا في إحدى المنظمات فهذا لا يعني بالضرورة أنه سينجح في منظمة أخرى، ذلك أن برنامج حوافز الأداء حتى يكون ناجحا فإنه يجب أن يرتبط مع أهداف وغايات المنظمة.

كما يعتمد نجاح أي برنامج حوافز الأداء على مدى ترابط مع ثقافة المنظمة فإذا كان نمط الإدارة في المنظمة يقوم على الديكتاتورية و الاستبداد والتأكد على القواعد والإجراءات والتمسك بها، فإن برنامج حوافز الأداء التي تعتمد فيه على المرونة والعمل الجماعي أن يكتب له النجاح إذا قامت هذه المنظمة بتطبيقه ببساطة لأنه لم يغرس في البيئة الملائمة لإثماره.

2. توجيه برنامج حوافز الأداء نحو الأنشطة الملائمة: حتى يحقق برنامج حوافز الأداء غاياته يجب أن يتم ربط المكافآت التي تمنح على أساسه بالأداء المرغوب، إذ يجب أن يجد العاملون صلة مباشرة بين جهودهم. والمكافأة التي يحصلون عليها فبما أن الأفراد يميلون لأداء ما يتم قياسه ومكافأتهم عليه يجب على المنظمات أن تتأكد من أن العنصر الذي يتم تحديد المكافأة على أساسه مرتبط بأهدافه.

وتجدر الإشارة هنا إلى استخدام مقاييس معتمدة يضمن أن يقوم العاملون بأداء مختلف العناصر المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة وعدم إغفال أي منها، ومن جهة أخرى لا يكون برنامج مكافأة مناسب دوما

[37] سعاد نائف ، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر،الطبعة الثالثة، عمان،2007، ص 373.

وخاصة في الحالات التي يكون الناتج فيها غير قابل للقياس والتقييم بصورة موضوعية ما يجعل تحديد المكافأة عادلة أمر شبه مستحيل.

3. إدارة برنامج حوافز الأداء بشكل ملائم: يمكن أن يكون البرنامج معقدا وبسيطا ولكنه في كلا الحالتين لن يكون ناجحا إلا إذا فهم العاملون ما يجب عليهم فعله للحصول على المكافأة لذلك كلما كان البرنامج أكثر تعقيدا كلما ازدادت صعوبة شرحه للعاملين.

وبفضل المختصون في هذا المجال أن يتضمن البرنامج عدة معايير أداء فذلك سهل على الموظفين فهمه في غالب الأحيان، غير أن استخدام عدة معايير يتم التركيز عليها يجب ألا يجعل من العمليات اللازمة لحساب المكافأة التي يستحقها العامل شديدة التعقيد على الموظفين أنفسهم بالذات، إضافة إلى أن ذلك يتطلب الأمر أن يكون المدراء قادرين على شرح أهداف الأداء اللازم تحقيقها للحصول على المكافأة.

ثانيا: عوامل نجاح حوافز الأداء

يعد توفير برنامج حوافز الأداء ناجحا ومرغوب فيه أمر شديد التعقيد ويتطلب جهودا كبيرة ومستمرة على أن الاقتراحات التالية يمكن أن تكون مفيدة بهذا الصدد[38]:

- بناء برامج واضحة ومفهومة والتواصل مع الموظفين حولها باستمرار.
- الدعم الإداري لهذا البرنامج وتشجيعه.
- استخدام معايير ومؤشرات أداء واقعية و واضحة.
- تحديث البرامج باستمرار وربطها بأهداف المنظمة.
- الربط الفعلي والمرئي بين الأداء والمكافأة التي يجب أن تأخذ فروقات الأداء بعين الاعتبار.
- تمييز حوافز الأداء عن الأجر الأساسي.

[38] سعاد نائف ، **مرجع سابق الذكر**، ص375.

- تشجيع برامج الحوافز الجماعي على التعاون في المجموعات الصغيرة حتى يكون استخدام معايير الأداء الجماعي مستحسنا في مثل هذه المجموعات.
- عدالة نظام المكافأة.
- أخذ أراء الموظفين عند تصميم برنامج حوافز الأداء.

المطلب الثالث: علاقة الحوافز بأداء العاملين

إن أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية وكفاءة هنالك جانب هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

(أداء مرتفع = القدرة على الأداء * الرغبة على الأداء) و بدون وجود هذه الرغبة في الأداء لا يمكن ضمان مستوى عالمي من الأداء أو الإنتاجية.

أولا: أسباب انخفاض الإنتاجية و علاقتها بتحفيز العاملين.

في الواقع العملي كثير ما نسمع المديرين يشكون من أن أداء العاملين لديهم لم يعودوا يعملون بأقصى طاقتهم كما كان الحال في الماضي، ومن واقع البحوث والدراسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع الحوافز وهذه الأسباب هي[39]:

[39] توفيق عبد الرحمان ، **الدافعية و حوافز العمل**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، عمان،1998،ص 32.

1. عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها بينما الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز المادي والبعض الأخر قد لا يرغب في الحافز المادي (مثل فرص الترقية و فرص التدريب)، وبالتأكيد فإنه ما لم يكن الحافز مرغوبا فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفر.
2. ضعف العلاقة بين الحافز والأداء وذلك انه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر أو الحافز بالإنتاج أو الأداء فإنه نادرا ما يتم هذا الربط في الواقع العملي.
3. عدم الثقة في الإدارة والذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز أو مزايا معينة في حالة الأداء الجيد.
4. ضعف اشتراك العاملين أو أخذ رأيه في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها الأمر الذي يجعل هذه الأعمال تكليفا أكثر منيا احتياجا أو إشباعا.

ثانيا: الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الأداء.

هناك مجموعة من الخطوات التي تساعد المديرين للتفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربط معه مصالحهم الشخصية، وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه و هذه الخطوات هي[40]:

- **مساعدة العاملين على التوسع**: أي لديهم الرغبة في التطور والتحسين ولكنهم يحجمون عن ذلك إلا إذا كان مفروض عليهم من أعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم للإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.
- **تعيين حجم مسؤولية العاملين**: هذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند العاملين وهو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم عمله.

[40] بروس أن بيتوني ، **فن تحفيز العاملين**، ترجمة مجيد حسن،بيت الأفكار الدولية، عمان،2010،ص ص 67.68.

- **وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل:** قياسا على المخرجات التي تميز الأداء وما إذا كان هذا الأداء الجيد أو الغير القبول مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين والاستماع إلى أرائهم وتشجيعهم على أن يعطوا الموصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء.

- **مساعدة العاملين على إكساب مستويات أعلى للأداء:** يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء. وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء.

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

- **الملاحظة والمتابعة:** يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه، ومتابعة أداء الموظفين وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين قليلي الخبرة والتأكيد للعاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة.

- **استخدام أسلوب واضح في المكافآت:** وخاصة لمن يحقق من الموظفين نتائج جيدة تفوق الأداء الموقع، وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجودة المتميزة أو إعطاءه ترقية مناسبة.

ثالثا: أهم الطرق لتحفيز العاملين و تحسين دافعيتهم للعمل و تطوير سلوكهم.

يوجد أتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل وضمان الارتقاء بإنتاجية، ولكن هناك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق التي يجب أن تتبع لتحفيز العاملين وضمان تحسين وتطوير أدائهم، ومن أهم هذه الطرق المستخدمة ما يلي[41]:

[41] عساف المعطي محمد، **السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة**، دار الزهران،عمان،2012،ص 125.

- **تخطيط و وضع الهدف**: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيق سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة و محددة وقابلة للقياس، وترضي طموحه وذات قيمة للفرد.

- **المشاركة في العمل**: إن مشاركة الفرد في القرارت والأمور ذات علاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه وانتمائه و التزاماته.

- **تعديل السلوك**: حيث يتم تغيير أفعال الموظفين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال الغير المرغوب فيها، ويبدأ المديرون بتحديد أي من الأفعال المرغوبة و أيها في حاجة إلى التغيير.

ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير لجهود الموظفين يكون أكثر فاعلية من استخدام أسلوب العقاب، وتستخدم المنظمات أنواع عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك الموظفين المجتهدين.

- **توفير الحوافز**: إن توفير الحوافز مبني على المقدمة التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم.

- **التدريب وإعادة التدريب**: حيث يشعر الكثير من الأفراد اليوم بتهديد يؤدي إلى تحفيز اقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة، كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمال إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل، و إحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم أو إتاحة التدريب و الذي يمد الموظفين بمهارات جديدة[42].

[42] عساف المعطي محمد، **مرجع سابق الذكر**،ص 125.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للحوافز من خلال التطرق إلى ماهية الحوافز والتعريف به، وتبيان أهميته وأهدافه وأهم عناصره وخصائصه، ثم انتقلنا إلى نظام الحوافز لإبراز أهم أساليب التحفيز التي تعتبر محرك لطاقات الإنسان وتجاهلها يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر ، وقد أبرزنا أهم نظريات التحفيز وأنواعها كما تطرقنا إلى نظام الحوافز وشروط نجاحه، بعد ذلك انتقلنا إلى أبعاد الحوافز فشرحنا مفهوم حوافز الأداء وأشكاله وكيفية توزيعها، بالإضافة إلى متطلبات وعوامل نجاح حوافز الأداء وفي الأخير انتقلنا إلى علاقة الحوافز بأداء العاملين من خلال أسباب انخفاض الإنتاجية وعلاقتها بتحفيز العاملين وخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الأداء وأهم الطرق لتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل و تطوير سلوكهم.

الفصل الثاني
الإطار النظري للأداء

تمهيد

إن نجاح المؤسسة أصبح مرتبط بنجاح موردها البشري وما يقدمه من أداء لمؤسسته، إذ يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود القائمين على مسؤولية الإشراف، باعتباره مؤشر على درجة تحقيق وإتمام المهام المسندة للعامل، حيث يمكن التأكد من مستوى العمل من جانب كميته والتي تعبر عن مقدار العلاقة العقلية والنفسية والجسمية وكذا نوعية العمل ونمط إنجاز العمل، والوسيلة التي تستخدمها معظم المؤسسات للكشف عن مستوى الأداء هي عملية تقييم الأداء من أجل تحديد نقاط القوة وتعديل نقاط الضعف. وضبط الاحتياجات التكوينية الواجب التخطيط لدعمها بتصميم برامج تكوينية ملائمة لسد العجز ورفع وتحسين مستوى الأداء مستقبلا، حيث إن استعمال نظام تقييم الأداء بطريقة جيدة يؤدي إلى تحسين مستوى العامل من جهة ومستوى المؤسسة من جهة أخرى، وذلك بالتنبؤ بالتطورات لتحسين الكفاءات بفضل تخطيط وتحديد الأهداف والقيام بالأعمال اللازمة الواجب إنجازها، بغية تخطيط وتحديد الأهداف المسطرة فيظل نتائج تقييم صحيحة مبنية على أسس تخدم أهداف المؤسسة والعامل على حد سواء وفق إستراتيجية مناسبة تتماشى مع المتغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وبالتالي سنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كانت كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.

المبحث الثالث: طرق ومراحل تقييم الأداء والصعوبات التي تواجه التقييم.

المبحث الأول: ماهية الأداء.

إن الاهتمام بتعريف المفاهيم يعتبر أساس الصياغة العلمية الدقيقة لقضايا أي علم من العلوم، إذ أن وضع التعاريف يعد مشكلة في غاية الصعوبة بالنسبة لمجال الإدارة بشكل عام وأشد صعوبة إذا ما تعلق بمفهوم الأداء بشكل خاص وهذا راجع إلى تواجد مصطلحات تشكل روابط قوية معه ومن هذا المنطلق سنحاول ضبط مجموعة من التعاريف المتعلقة بالأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء و أهميته.

يحظى مفهوم الأداء باهتمام كبير نظرا لأهميته على مستوى الفرد وهنا سنسلط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية.

أولا: مفهوم الأداء.

الأداء لغويا مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية To performe والذي اشتق بدوره من اللغة الفرنسية القديمة performer والذي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية وإتمام عملا أو نشاط ما[43].

إن كلمة أداء performer مشتقة من الفعل أدى الذي له عدة مرادفات في الجانب اللغوي أهمها يؤدي، ينجز، وفقا لعرف معين[44].

أما المعني الاصطلاحي للأداء فقد تعددت مفاهيمه والتي سنذكر منها ما يلي:

[43] سهيل إدريس، **المنهج قاموس عربي فرنسي**، دار الادب، الطبعة 31 ، بيروت،2003،ص 895 .
[44] عاشور أحمد صقر، **السلوك الإنساني في المنظمات** ،دار المعرفة الجاعية، الاسكندرية،2005،ص 25.

يعرف الأداء الوظيفي حسب Good على أنه " الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة حسب قدرته واستطاعته"[45].

أما مفهوم الأداء حسب Wilson and western فهو "المخرجات التي يقدمها العامل عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة[46].

والأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"[47].

كذلك الأداء "هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عملهم، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء[48] ".

ويمكن تعريف الأداء على أنه:" كل ما يصدر عن العمل أثناء قيامه بعمله من أجل تحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل ما يتقاضاه من عائد مادي و معنوي، ويمكن تحديد الأداء من خلال النتائج المتحصل عليها في أي ميدان عمل عن طريق كمية الإنتاج و نوعيتها، السرعة والدقة في العمل، وكذلك السلوك الوظيفي والشخصية التي يتصف بها الفرد العامل أثناء تأديته لعمله".

وعرف الأداء بأنه " النتيجة المحصل عليها جراء القيام بعمل " أي أنه النتيجة المقابلة للجهد.

[45] .GOOD.c.v ، **dictinary of education** ، 3rd ed ، new yourk ،1984 ، p 575 .
[46] .wilson john and western steven ، « performance appraisal an obstacle to training and developpement " carrer vol6 issu2 2001 p 93.
[47] رواية محمد حسين ، **إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية**، الإسكندرية، 2000، ص 2015.
[48] عاشور أحمد صقر ، **مرجع سابق الذكر**، ص 25 .

فمن خلال التطرق إلى التعاريف والمفاهيم السابقة للأداء، نستنتج أن الأداء هو تلك الأنشطة التي يقوم بها الفرد والجهد المبذول قصد انجاز المهام المنوطة إليه بمهارة وكفاءة وفعالية.

ثانيا: أهمية الأداء.

للأداء أهمية كبيرة في أي منظمة كانت نذكر أهمها[49]:

- يعتبر الأداء المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد ذات قيمة.
- يعتبر الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وعلى أداء أعمالا أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، و بالتالي يساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية.
- تعتبر الحوافز مكافأة الفرد على الأداء الجيد مما يخلق جو من المنافسة بين الأفراد يترتب عنه بذل كل فرد جهد لتحسي أداءه.
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء و محدداته.

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل، حيث تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء.

[49] الدحلة فيصل عبد الرؤوف، **تكنولوجيا الأداء البشري**، المكتبة الوطنية،عمان ،2001،ص 30.

أولا: العوامل المؤثرة في الأداء:

تتعدد وتتنوع العوامل المؤثرة في الأداء مما تؤثر مباشرة على الفرد وأدائه، ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعض هذه العوامل فيما يلي:

- **العنصر البشري**: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها و معارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، وبمدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير مواردها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل والسهر أيضا على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العنصر البشري من خلال التحكم في العوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والمكافئات، لأن عدم الرضي الوظيفي أو انخفاضه يؤدي ضعف الأداء[50].
- **الإدارة**: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولية بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.
- **التنظيم**: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة في التنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات.

[50] يخلف رابح، **نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستر، علوم اقتصادية ، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2007،ص 4.

- **بيئة وظروف العمل**: ويعبر عن مدى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.
- **العوامل الفنية**: تعتبر العوامل التكنولوجية والمتمثلة في الآلات والمعدات ووسائل الاتصال وغيرها من العناصر المؤثرة على الأداء الجيد[51]، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون العامل على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

ثانيا: المحددات.

يقصد بمحددات الأداء تلك العناصر التي تؤثر سلبيا أو إيجابيا على أداء الفرد، والمتمثلة في ثلاثة محددات التي ميزها بعض الباحثين وهي[52].

- **الجهد المبذول**: وهو انعكاس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل درجة دافعية الفرد للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي مثابرته واستمراره في الأداء وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل.
- **القدرات**: هي الاستعدادات الذهنية والبدنية لأداء مهام خلال فترة زمنية معينة، وتتمثل في قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، ويمكن القول بأن الدافعية تتفاعل مع القدرات معناه ببساطة أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في أداء العمل، مع افتراض أن هذا

[51] علي عبد الله، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتورة، علوم اقتصادية ، الجزائر،1999،ص 360.

[52] أسعد احمد عكاشة، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستر، إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين ، 2008،ص 34.

العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها الفرد، فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد العامل من تلك القدرات في العمل، وبقدر ما تقل الدافعية يقلل العامل من تلك القدرات.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعان من القدرات هما:

القدرات الذهنية: ترتبط بالقدرات على أداء مختلف المهام الذهنية ومن أهم هذه القدرات الذكاء، السرعة الإدراكية.

القدرات العضلية: تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة في العمل، والتي ترتبط ببذل قوة عضلية.

- **إدراك الدور أو المهمة:** ويعني تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة، ولقد عرف الإدراك على أنه السلوك المتوقع من شاغل أو لاعب الدور الاجتماعي، حيث أن لكل دور مجموعة واجبات وحقوق اجتماعية، فواجبات الدور هي مجموعة التصرفات التي يقوم بها العامل أثناء عمله وعلاقاته بالآخرين، وحقوق الدور هي الامتيازات والمكافآت التي تقدم له بعد قيامه بالواجبات المتوقعة منه.

المطلب الثالث: عناصر الأداء.

للأداء عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال بدونها، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات وتتمثل عناصر الأداء فيما يلي[53]:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

[53] سعد احمد عكاشة،**مرجع سابق الذكر**، ص 34.

- **نوعية العمل**: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز**:أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.
- **المثابرة والوثوق**: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومد حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

كما يرى البعض الآخر من الباحثين إلى أن هناك عناصر أخرى للأداء تتمثل في[54]:

- **كفايات الموظف**: تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالا يقوم به ذلك الموظف.
- **متطلبات العمل" الوظيفة**: وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- **بيئة التنظيم** :وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية).

[54] شامي صليحة، **المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستر،علوم اقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة ،بومرداس،2010،ص 08.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.

لقد توصلنا إلى أن الأداء هو تلك الإنجازات التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة، والتي تتحدد وفق سلوكيات معينة، لذلك فإن عملية تقييم الأداء من شأنها التحكم وضبط تصرفات العامل أثناء قيامه بعمله، وبهذا الصدد سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية تقييم الأداء و أهدافه و أهميته فيما يلي:

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداء من الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية وأطلقت عليها تسميات عديدة فقد سمي تارة بتقييم الأداء Performance كما سمي بقياس الكفاءة Rating، وآخرون سموه بتنظيم الكفاءة إلا أننا نرى أن أحسن تسمية له هو تقييم الأداء لانتشار استعماله، كما تعددت تعاريف تقييم الأداء.

فعرف على أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة، وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه[55].

وينظر لعملية التقييم على أنها:" الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن القوة ومكامن الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها[56].

كما عرف تقييم الأداء كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافآتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.

كما عرف تقييم الأداء على أنه محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعة .

[55] مهدي حسن، **إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية** ، دار مجدلاوي، الأردن، 1993،ص 286.
[56] حسن بلوط ، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، دار النهضة للطباعة ، لبنان، 2003، ص 360.

كما يمكن تعريف التقييم بأنه تحديد مقدار النجاح أو الفشل في تحقيق هدف تم تحديده مسبقا، وهو يشمل على صياغة الأهداف ومعرفة المعيار المناسب الذي يتم استخدامه في قياس درجة النجاح مع التفسير ثم التوصيات بأنشطة البرامج اللاحقة.

وكخلاصة من التعاريف السابقة يمكن اعتبار عملية تقييم الأداء "عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في المنظمة، ويترتب عليه قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل أخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وغيرها من القرارات.

وتهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

- تسهيل تنمية و تطوير الفرد.
- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها.
- المساعدة في تخطيط القوة العاملة.
- المساعدة في تحديد مكافأة الفرد.

ويشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث إن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير، وتعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات التي تكتنفها بعض الصعوبات الأساسية ومنها[57]:

- تحديد المعايير المساهمة في الأداء الفعال و غير الفعال.

[57]Maria Tresanini, Evaluer les compétences ,édition EMS Management et société colombelles, paris,2004,p18.

- تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء.
- إضافة إلى أن القياس لا يبنى في الغالب على تحديد الأداء الفعلي للفرد وإنما على تصورات وأحكام القائم بالعملية كالمشرف المباشر أو الرئيس.

عملية تقييم الأداء تعد من العناصر الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المؤسسة[58].

تطبيق عملية تقييم الأداء بشكل صحيح ينتج عنها قرارات توظيف، وتكون عاملا مساعدا للإدارة لاتخاذ قرارات كثيرة تخص الموظفين كعملية التكوين مثلا.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي.

أولا: أهمية تقييم الأداء.

للتقييم أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للعاملين أو بالنسبة للمديرين أو المشرفين والتي نذكر منها:

- يساعد تقييم أداء المنظمة في اكتشاف الفروق بين الأفراد فيما يتعلق بجودة أدائهم ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة[59].
- يوفر تقييم الأداء للمنظمة أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت واتخاذ قرارات الترقية والتدريب وغيرها.
- يمكن أن يستخدم تقييم الأداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذا يحتوى على معايير لقياس أداء الفريق ككل بالإضافة إلى معايير قياس الأداء الفردي.

[58] محمود مرسي،زهير الصباغ ، **إدارة الأداء دليل شامل للأشراف الفعال**، مطبعة معهد الإدارة العامة، السعودية،1998، ص 273.
[59] صلاح الدين عبد الباقي ، عبد الهادي مسلم، **إدارة الموارد البشرية**، كلية التجارة،جامعة الإسكندرية، القاهرة،2007،ص 239.

- يكون التقييم كمستند رسميا يساعدك على تحديد وتصحيح أسباب ضعف الأداء.
- تخطيط التطوير المهني للموظف.
- يقيس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية.
- على أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب[60].
- يحسن معدل الإنتاجية في القسم أو المؤسسة.تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة.
- دفع المديرين إلى تنمية مهارتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء من يشرفون عليهم.
- ويجب ألا ننسى أهمية عملية تقييم الأداء الجيدة في التقليل من تذمر العاملين من التفرقة و تعطيهم إحساس بعدالة إجراءات المؤسسة.

ثانيا: أهداف التقييم.

كما تقوم برامج تقييم الأداء الوظيفي بتحقيق هدفين تتمثل في:

أهداف إدارية: عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.

أهداف تطويرية: يقصد بها الأهداف التنموية التي تخص مستوى العاملين[61]، إذ يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقويم الأداء وبصورة خاصة لأولئك الذين معدل أداؤهم أقل من المعدلات القياسية فلابد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند

[60] نور الدين شنوفي، **أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية**، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي إطارات التربية وتحسين مستواهم، الجزائر ،2011،ص 159.
[61] سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، الاردن، 2003،ص 139.

العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

في الواقع إن معظم المؤسسات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هاذين الهدفين معا، لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأول[62].

ويرى مصطفى كامل أن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى:

- العدالة والدقة في المكافآت.
- تحديد الأفراد الممكن ترقيتهم.
- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين.

غير أن الدراسة المسحية التي قام بها جيل ولشير1977 أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة الأداء منها:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي.
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.
- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوى البشرية.

[62] كامل بربر،**إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للطبع و النشر والتوزيع الحمراء، بيروت لبنان،1997، ص 125.

وبديهي أن تحديد الأهداف للنظام يعتبر من الأمور الهامة، ولقد أثبتت الدراسات أن أسباب فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع إلى عدم تحديد أهدافها مسبقا أو عدم الدقة والوضوح.

المطلب الثالث: معايير قياس تقييم الأداء.

إن عملية قياس تقييم الأداء ترتكز على مجموعة من المعايير ينبغي على القائم بعملية التقييم الاتصاف، حيث يعرف المعيار على انه المستوى أو الدرجة التي ينبغي توفرها في الشيء الذي نحن بصدد تقييمه والحكم عليه، إذا كان وفق ما نريده أم لا ويمكن تصنيف معايير تقييم الأداء في ثلاث معايير أساسية[63]:

- **معايير تتعلق بالخصائص الشخصية:** ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية، التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة والمتمثلة في الولاء، الإخلاص، الانتماء، إذ أن الشخص الذي يتحلى أدائه بها لا شك أنها ستنعكس إيجابيا على أدائه مما يساهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

كما يجب استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.

إضافة إلى ترسيخ فكرة أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاما أو تجريحا لشخصية الفرد، و إنما الهدف منه هو التعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المنتظر، وهذا من اجل تحديد النقائص ومساعدة الفرد على تداركها.

[63] توفيق محمد عبد المحسن، **تقيم الأداء ومداخل جديدة لعالم جديد**، دار الفكر العربي، مصر، 2004،ص 59.

- **معايير تتعلق بالسلوك:** يقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم ومن هذه السلوكيات، التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل ...الخ.
- **معايير تتعلق بالنتائج** :يعتبر هذا المعيار أكثر دقة في وصف الأداء الجيد حيث إذ يعمل على[64]:

- توفير نظام للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم، يتيح النقل الواضح والتسليم لمفهوم وأهداف ومعايير تقييم أراء المرؤوسين، وكذا نقل أراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.

- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم، وإيمانهم بفاعليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسين موضوعيتها وفاعليتها في تنميتهم الذاتية.

- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تعليب أحداهما على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يصدر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات و أخلاقيات العمل.

- أن يؤسس التقييم على أساس قياس الجدارة، وهي تشمل المهارات والمعارف والخبرات اللازمة للأداء.

[64] توفيق محمد عبد المحسن،**مرجع سابق الذكر**،ص 59.

المبحث الثالث: طرق ومراحل تقييم الأداء.

توجد عدة طرق لتقييم الأداء منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد، و ما يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ما هو متعدد الأغراض، فطرق التقييم مختلفة. إذ سنتناول في هذا المبحث أغلب الطرق المستعملة في التقييم ومراحل إجراء عملية التقييم.

المطلب الأول: طرق تقييم الأداء.

يقصد بطريقة تقييم الأداء الأداة التي يستخدمها المقيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم، وطرق تقييم الأداء تتباين من منظمة إلى منظمة أخرى، تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، ولذا فإن هناك العديد من الطرق منها التقليدية والحديثة ولكل منها مزايا وعيوب لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية، بحيث يتم مراعاة مدى تكيف كل طريقة مع الأهداف المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية ومع مميزات المهمة الممارسة، فالطرق التقليدية في التقييم لأداء الموارد البشرية تتمثل أساسا فيما يلي[65]:

- **التقييم عن طريق المقابلة:** تهدف المقابلة إلى استعراض الأداء الماضي للعامل واطلاعه على نتائج عمله، واكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء والاستفادة منها من الأولى وعلاج من الثانية، ومناقشة العامل في طرق تحسين الأداء في المستقبل، وإطلاع وجهات نظر العامل وشعوره اتجاه عمله وأقرانه ورؤسائه وظروف العمل والسياسات الإدارية بوجه عام، وتوفير جو من الصراحة يشعر العامل بأن

[65] محفوظ احمد جودة، **"إدارة الموارد البشرية"**، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر، عمان، 2010ص262.

هناك مجالا مفتوحا للاقتراحات وأن هناك من يسمع منه شكواه ويتعرف على أسبابها، ويناقش معه طرق حلها ويرشده إلى الحل المناسب.

- **التقييم الثلاثي**: هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم، وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم، ويتم على هذا الأساس تخطيط أوزان معينة، لمعرفة رأي كل طرف في عملية التقييم فمثلا يستعمل تقييم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50بالمائة من عملية التقييم، 30بالمائة لتقييم الزملاء و20 بالمائة لتقييم الفرد نفسه.
- **التقييم الذاتي**: يرى الكثير من الكتاب أن العامل هو أفضل من يحكم على طرق عمله ونتائجه، وأن التقييم الذاتي هو أفضل أداة للتطور الشخصي وتحفيز وتحمل المسؤوليات ويقلل هذا المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل موضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة، لكن هذه الطريقة غير عملية لأن الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون.
- **الطريقة المركبة**: فتتمثل فيما يلي[66]:

- **الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير**: وهي الأكثر استعمالا في القطاعات الإدارية، حيث كثيرا ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقدير يعده المسؤول المباشر يبدي فيه رأيه حول أدائه، وقد يكون التقرير وصفيا إنشائيا ومختصرا، وقد يكون تفصيليا بحيث يشتمل على وصف للمهام التي قام بها ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله.
- **طريقة الترتيب بالأرقام أو الرموز**: يطلق عليها كذلك بطريقة المقاييس التاريخية إذ تعتمد على حصر الجوانب التي ترتبط بالعمل ويتم ترقيمها بشكل متسلسل، بحيث يتضمن كل جانب درجات مختلفة وبالتالي فإن المقيم يضع علامة تناسب ما يراه من مستوى أداء الموظف في هذا الجانب، وفي النهاية

[66] محفوظ احمد جودة، **مرجع سابق الذكر**، ص262 .

فإن معدل الدرجات في الجوانب المختلفة يمثل مستوى أداء العامل، وقد تعطى البنود المختلفة حسب درجة صلتها بالعمل توخيا للدقة.

الجدول رقم 02-01: التقييم عن طريق الأرقام أو الرموز.

المقياس / الصفات	ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا	ممتاز
	2	4	6	8	10
مستوى الأداء					
الانضباط					
السرعة في العمل					
التعاون					
الدقة في العمل و كمية العمل المنجز					
العلاقة مع الرؤساء في العمل					
العلاقة بين الزملاء في العمل					
تحمل المسؤولية					
القدرة على التخطيط					

المصدر: محفوظ احمد جودة، "**إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر، عمان ،2010، ص262.

وتقوم هذه الطريقة على ترتيب العاملين طبقا لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس للتقييم قد تكون من بين الصفات مثلا، التعاون مع الزملاء أو المعرفة بالواجبات والمهام، القدرة على اتخاذ القرارات، الدقة في العمل، تقبل الأفكار الجديدة القدرة على حل المشاكل ويستخدم في عملية الترتيب المدى الذي يتراوح ما بين 01إلى 10في حالة الترتيب الرقمي ومن أ إلى ي في حالة الترتيب الرمزي.

وتمثل الرقم 1أو الرمز أ أعلى درجة توفر للصفة المعنية بينما الرقم 10 أو الرمز ي أقل درجة توافر للصفة المستخدمة في الترتيب.

وتعتبر هذه الطريقة سهلة في التطبيق وسريعة الفهم من جانب الأفراد القائمين بالتقييم، وكذلك الأفراد الذين سيتم تقييمهم.كما أنها تمكن من سرعة التقييم بالنسبة للمقيم حيث يستطيع الإجابة عليها.

غير أن هذه الطريقة يعاب عليها وجود بعض المشاكل الناجمة عن التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم، كذلك فإن النزعة لدى الكثير من المقيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى أو أقل، كما أن تطبيق النتائج قد يختلف إذ ما اختلف الفرد القائم بعملية التقييم لاختلاف مفهوم الصفات من جانبه فمثلا العلاقات مع الرؤساء ماذا تعني؟ هل تعني شيئا محدد أو متفق عليه لكل الأفراد.

- **طريقة قوائم المراجعة**: وتعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، وهذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف، ويمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية متعددة الأجوبة والتي يتمثل فيه دور المقيم بدور الشخص الذي يجيب على هذه الأسئلة، ويختار أفضل إجابة في رأيه والجوانب المختلفة للسلوك الذي يجرى تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان.

وتعتبر[67] من أحدث الطرق المتبعة في طرق تقييم الأداء، وبموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء، حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه الشخصي بالفرد، وتقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال وتكون هذه القيم السرية لا يعلم بها المقيم نفسه خوفا من احتمال التحيز.

وفي ما يلي نموذج من هذه الأسئلة.

[67] محمد سعيد سلطان ، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر و الطباعة، الأردن، 2009، ص 313.

الجدول رقم 02-02: التقييم عن طريق قوائم المراجعة.

الأسئلة	نعم	لا
هل لديه أفكار جديدة؟		
هل هو مهتم بالعمل؟		
هل يقف على جانب مرؤوسيه؟		
هل هم مواظب على الحضور؟		
هل يعرف بالحزم في أوقات الأزمات؟		
هل هو سريع الملاحظة و الفهم؟		
هل يتخذ قراراته بكفاءة؟		
هل لديه استعداد ذهني؟		
هل يمتاز باليقظة؟		
هل يتأكد من سلامة معداته؟		
هل يحترم مرؤوسيه؟		
هل لديه معلومات كافية عن عمله؟		
هل يلوم مرؤوسيه علانية؟		

المصدر: محمد سعيد سلطان، "**إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الأردن، 2009، ص313.

- **طريقة المقارنات الثنائية:** تقوم على هذه الطريقة مقارنة أداء العامل أو الموظف بغيره من العاملين بحيث[68] تتحدد مرتبته بين زملائه في العمل، وحسب هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بالمقارنة كل واحد منهم بالآخرين، مقارنة زوجية ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة، تتمثل في الوقت الذي

[68] نور الدين شنوفي، **مرجع سابق الذكر**، ص 156.

يمكن أن يستغرق في حالة العدد الكبير من الأفراد المطلوب تقييمهم فكلما زاد العدد كلما زادت المجموعات الثنائية أو مراتب المقارنة ويمكن أن تأخذ هذه الطريقة أحد الأشكال التالية:

- **طريقة ترتيب مستوى أداء الموظف مع أداء غيره:** فلو كان التقييم لعضو هيئة التدريس في الكلية مثلا، نبدأ بالموظف الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء ومن الذي يليه في حسن الأداء، وهكذا ننتهي من تقييم جميع المعنيين، وهكذا نحصل على قائمة للمدرسين وقائمة لمراتبهم.

وتسمى كذلك بطريقة الترتيب البسيط وحسب هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الأفراد تنازليا وفق درجة وجود الصفة المقاصة لديهم، وهناك مجموعة من الخطوات تعرف باسم الترتيب التبادلي، عادة ما يوصى باستخدامها لضبط عملية الترتيب وتبدأ خطوات الترتيب التبادلي كما يلي.

يبقي المقيم من بين أسماء الأفراد محل التقييم أكبر قدر من الصفة المقاصة ويعطيه رتبة الأول ثم الفرد الذي يليه، ويعطيه الرتبة الثانية ثم يقوم بترتيب الأسماء المتبقية حتى يتم ترتيب جميع الأفراد.

- **طريقة توزيع المقيمين حسب منحنى التوزيع:** بحيث يتم تحديد 10بالمائة من الموظفين الأداء الممتاز، و10بالمائة من الأداء الضعيف و40بالمائة من الوسط و20بالمائة فوق الوسط و20 بالمائة دون الوسط.

أما الطرق الحديثة المستعملة في عملية التقييم فتتمثل في[69]:

- **طريقة الأحداث الحرجة:** والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله أو مؤشر لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفايته أو انخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته.

[69] صلاح الدين عبد العزيز محمد، **تقييم المدخلات والمخرجات في إدارة الأفراد** ،المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،مصر،1977، ص 56.

ويتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان الأول للتصرفات الجيدة المميزة وتواريخ حدوثها، والثاني للأخطاء المميزة وتواريخ حدوثها، حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أي من النوعين لكل موظف وبالتالي تكون النتيجة شاهدا ودليلا على الأداء الجيد أو السيئ.

فمثلا يعد حدثا جوهريا اشتداد ضغط العمل وإلقاء عبئ أكبر من المعتاد، ولكن المهم هو كيف يقابل هذا العبء الإضافي، وهل ينجزه بسرعة وإتقان وهذا دليل على نجاحه وحسن أدائه وارتفاع كفاءته.

ويقوم المشرف في هذه الطريقة بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوك العامل تجاه هذه الأحداث، وهو يقيد المعلومات في أجندة أو قائمة خاصة وتقسم هذه القائمة أو كل صفحة من الصفحات الأجندة إلى قسمين: واحد للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل وأخرى للأحداث التي تدل على عدم كفاءته.

وقد يفضل كل قسم عدد من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمرؤوسيه،كالدقة وجودة العمل، والقدرة على مواجهة زحمة العمل والتعاون مع الزملاء والقدرة على التعليم وغيرها من العوامل ذات العلاقة بعمل العامل[70].

في حين تبدوا هذه العملية صعبة في بادئ الأمر، أو أنها تستغرق كثيرا من الوقت إلا أن المشرف يعتاد عليها بعد أن يبدأ فيها، ويصبح جزء من أعبائه الإشرافية أن يقوم بتسجيل المعلومات التي تقيس كفاءة المرؤوسين الذين يقوم بتقييمهم.

وتتلخص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد، فهو يركز على حقائق محددة وأحداث معينة وسلوك مرؤوسيه في هذه الأحداث، ولا يعتمد على التعميم أو يعتمد على

[70] محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق الذكر، ص 319.

ذاكرته في الحكم على هؤلاء المرؤوسين، وبالإضافة إلى هذا فإن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد،كما تكتشف نواحي القصور في أدائه فتساعد المشرف على أن يناقش مع مرؤوسيه كيفية الاستفادة من نقاط القوة والاحتفاظ بها، وتنميتها وطرق علاج نواحي القصور وتحسين الأداء في المستقبل.

غير أن هذه الطريقة تتمثل في أن المشرف قد يضطر لأن يلازم عماله باستمرار ويراقبهم عن قرب ويضع أنفه في كل ما يفعلون، مما يضايق هؤلاء العمال ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار، وأن المشرف يحصي أخطائهم ويقيد حركاتهم وسكناهم في ذلك الدفتر الأسود الصغير.

- **طريقة الاختيار الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد، ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد والثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها مثال على ذلك[71]:

هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.

إنه شخص حاضر البديهة.

هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة.

من صفاته التردد في أوقات الأزمات (نواحي غير مرغوب فيها).

ويتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعد أكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة، ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربع عبارات اثنتين منها تعبر عن النواحي الطيبة في الشخص، واثنتين عن النواحي غير المرغوب فيها.

[71] نور الدين شنوفي ،**مرجع سابق الذكر**، ص 154.

ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص والعبارة الأقل انطباقا عليه، وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد وتقييم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة التي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط.

ومن مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم العبارات الحقيقية الواردة في الشفرة، ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة[72].

- **طريقة الإدارة بالأهداف:** مما يلاحظ أن جميع الطرق السابقة تقوم بتقييم الأداء الماضي للعاملين فهي تطلب من المشرف الحكم على أداء مرؤوسيه في فترة قد خلت سنة أو نصف سنة، ويلاحظ أيضا أن الإدارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم التقييم على أساسها فيحكم المشرفون على أداء مرؤوسيهم طبقا لهذه المقاييس.

وأما منهج الإدارة بالأهداف فتعتمد على التركيز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي، ويعتمد أيضا إلى إشراك العامل والمرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله، وهذا عن طريق عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم والموظف، ويبين دوغلاس ماجر يجور هذا المنهج في الخطوات التالية:

- يعد الموظف مخلصا للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث فعلا في واقع العمل، وذلك بعد أن يتعرف على هذه الخطوط العريضة من نشرة توزيع المهام التي تعدها الشركة، ويناقش المشرف والموظف هذا الملخص ويعدلان فيه إن كانت هناك حاجة للتعديل، حتى يتفقا على إضافة نهاية للمسؤوليات الرئيسية في الوظيفة.

[72] مهدي حسن، **إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية**، المطبعة الجامعية، الجزائر، 1975، ص 306.

- يحدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهدافا لفترة زمنية معينة كستة أشهر مثلا، وقد تكون هذه الأهداف إنجاز قدر معين من الأعمال أو تحقيق حصة معينة من المبيعات..إلخ، ويناقش الموظف هذه الأهداف مع رئيسه ويحددان معا سبل الوصول إليها ويتفقان على الواجبات التي سيقوم بها الموظف لبلوغ هذه الأهداف، وما يمكن لرئيسه أن يقدمه له من مساعدات.
- بعد انتهاء فترة الستة أشهر يقوم المرؤوس بتقييم نفسه، موضحا في هذا التقييم ما أنجزه من الأعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها، معززا ذلك بمعلومات رقمية توضح تقييمه وتثبت صحته مستقبلا، ويستعرضا ما قد يكون هناك من مشاكل أو أخطاء وكيف يمكن علاجها أو تفاديها، ثم يتفقان على برنامج يتضمن أهدافا أخرى وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.
- للمشرف الحق في أن يعترض على الأهداف التي يحددها مرؤوسه أو سبل تحقيق هذه الأهداف أو يغير فيها عندما يرى ذلك ضروريا.

واختصارا فإن مسار الإدارة بالأهداف يتحدد كما يلي[73]:

- تحديد الهدف بشكل جماعي عن طريق المناقشة بين أعضاء الجماعة الواحدة، ويجب أن يكون الهدف واضحا بشكل كمي ونوعي حتى يسهل قياس ما يتحقق منه. وضع خطة عملية للتنفيذ.
- قيام العامل بمراجعة أدائه وعرض ذلك على رئيسه.
- القيام بمراجعة دورية ومشتركة بين الرئيس والمرؤوس.

- **طريقة الجودة الشاملة:** تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب لتسيير للموارد البشرية، وهذا لأن المؤسسة أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني لضمان التزام

[73] مهدي حسن، **مرجع سابق الذكر** ، ص 306.

العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح ، وترتكز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الأداء بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل، فهو يتوفر على نوعين من المعلومات:

- ❖ معلومات وصفية من المديرين والزملاء والعملاء.
- ❖ معلومات موضوعية تستند إلى العمليات الوظيفية ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة[74].

ومن خلال هذا المثال سوف نتطرق إلى طريقة التقييم في قطاع الوظيف العمومي من خلال الجدول الموالي:

[74] :نور الدين شنوفي، **مرجع سابق الذكر**، ص157.

الجدول رقم 02-03: الخطوات الأساسية لقياس أداء الموظف العمومي.

الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الثالثة	الخطوة الرابعة
التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتقييم الوظائف	تحديد معايير التقييم وإعلام المقيمين بها لابد أن تكون هذه المعايير واضحة، كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن: 1الصفات الشخصية التي يتحلى بها الموظف والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم ،ومن تلك الصفات مستوى الدافعية والقدرة على المبادرة والحماس للعمل 2السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل: كعدد الطلبات والخدمات التي يدفعها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل. 3 – النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل:كنسبة الربح، أو التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف. ومن البديهي أن التقويم يكون دائما من الرئيس للمرؤوس إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم؟ فهناك تقييم الزملاء وتقييم المرؤوس. 4-قياس الأداء بالطرق المناسبة: سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.	إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه	اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتنافي أي خروج عن المعايير المحددة

المصدر:نور الدين شنوفي،**أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية**، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي إطارات التربية وتحسين مستواهم ، الجزائر ،2011 ص157.

المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء.

تمر عملية التقييم بمراحل متتالية أهمها[75]:

أ- **المراجعة غير الرسمية والمنتظمة من قبل المشرفين:**من الواضح أن إجراء التقييم مرة واحدة في السنة غير كافي، إذ يحتاج الموظفين إلى مراجعة منتظمة من المشرفين بما يتعلق بأدائهم وهذه المراجعة تكون على شكل مناقشات ترتكز على الأعمال اليومية، وليس على أخطاء الموظف السابقة أو حالات الفشل الماضية، ويتطلب هذا الأسلوب ملاحظة وتقييم منتظمين من المشرفين لمرؤوسيهم والعمل المباشر معهم حسب الإمكان.

ب- **مشاركة الموظف في وضع أهداف الأداء الخاصة به:** أي أن على المشرف أو الرئيس أن يجتمع مع مرؤوسه ويناقش معه الأهداف التي يتوقع منه تحقيقها، وقد تكون هذه الأهداف قصيرة أو طويلة الأجل ويمكن أن تغطي عدة غايات يرغب القسم أو المؤسسة في الوصول إليها، والتي تعتمد على مسؤوليات الوظيفة الحالية أو المستقبلية، يجب على المشرفين أن يحددوا الخصائص والمعايير الرئيسية للوظيفة ومن ثم يستخدمونها في تقرير أهداف الأداء المستقبلية، يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس حيث أمكن، مثل إكمال مشروع معين ضمن فترة زمنية معينة، ويمكن أن يقدم المشرفون لمساعدة مرؤوسيهم مثل تدريب إضافي وذلك لمساعدتهم في تحقيق الأهداف، ويجب تسجيل أهداف الأداء الجديدة والتي تم الاتفاق عليها بين الموظف ورئيسه ويجب مراجعتها بانتظام وتعديلها حسب الحاجة.

[75] بوبرطخ عبد الكريم، **دراسة فعالية نظام أداء العاملين في المؤسسات**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستر،علوم اقتصادية ، جامعة الجزائر، 2012 ،ص38.

ت- خطط عمل لمعالجة الأداء أو المشاكل السلوكية: يمكن أن تكون خطط العمل مساعد فعال في حالة مراجعة الموظف لمشاكل في الأداء على المسؤول الأول أو الرئيس، وأن يحدد ويناقش هذه المشاكل مع الموظف كلما حدثت ويقترحون إجراءات لتحسين الأداء، وتحلل هذه الخطة طبيعة المشكلة والخطوات التي سيتخذها كلا من الموظف ورئيسه للتعاون على حل المشكلة، والفترة الزمنية التي سيستغرقها في تنفيذ الخطة، يجب على الموظف أن يساهم ويقترح أي تغييرات يراها مناسبة على الخطة فور الاتفاق عليها، ويجب أن تراجع بانتظام للتأكد من أن الموظف قادرا على تنفيذها بنجاح.

ث- المراجعة الرسمية والتي توثق بدقة الصورة الشاملة: الأفضل أن تتم المراجعات الرسمية عدة مرات في السنة، ولا بأس من إجراء اللقاءات بشكل غير رسمي وبانتظام (نصف سنوية أو حتى سنوية) على أية حال خلال هذه اللقاءات، ولا يجب مناقشة الأداء الحالية. حيث يكون قد تم إخبار الموظف بهذه المشاكل أثناء المناقشات غير الرسمية، وتم وضع خطة عمل لها ولكن تكون هذه اللقاءات بهدف تقييم مدى إنجاز الأهداف وخطط العمل الموضوعة سابقا، ولمعرفة هل الموظف يسير على الطريق الصحيح لتطوير مهنته[76].

ج-تدريب المشرفون للحصول على أكبر فائدة: أخيرا يجب أن يدرب المشرفون على مهارات القيام بتقييم أداء فعال، وذلك لكي تكون هذه التقييمات صلبة و موثقة، عادة ما يتضمن هذا التدريب إرشادات في الاستماع الفعال وإدارة النزاع وكيفية تقليل الجدال إذا اعترض الموظف على جزء معين من التقييم ، هذا التدريب مهم جدا حيث أن التعليقات الغير المسؤولة أو الغير المرتبطة بتقييم الأداء قد تؤثر على قرار المشرف، وأيضا يجب إعطاء تعليمات مكتوبة إلى المشرف قبل كل فترة تقييم لتكون بمثابة رسالة تذكيرية

[76] بوبرطخ عبد الكريم، **مرجع سابق الذكر**، ص 38.

للسلوك الملائم الذي يجب إتباعه في اجتماعات تقييم الأداء، هذا الاتجاه المنضبط في التخطيط لتقييم الأداء سوف يساعد على إزالة العوائق المتوقعة.

ومن خلال الجدول التالي سوف نوضح المعايير المعتمدة في التقييم في قطاع الوظيف العمومي.

الجدول رقم 02-04: المعايير الأساسية لتقييم أداء الموظف العمومي.

معيار الانجازات	معيار النتائج و التأثيرات	معيار الانجاز و الأداء	معيار التعاون و الالتزام
- طبيعة الانجازات و المبادرات و مدى تميزها. - كيفية تجاوز العقبات و المعوقات. - المساهمة الشخصية في العطاء. - المهارات القيادية.	- تأثيرات إيجابية محليا. - القدوة الحسنة. - الاستمرارية. - التأثيرات الايجابية.	- انجازات كفئة تزيد عن المتوقع. - إنتاجية عالية. - مبادرات إبداعية. - تواصل و استمرارية العطاء. - نتائج إيجابية.	- التعاون الايجابي و روح الفريق. - المشاركة في الجهود التطوعية. - التنمية الذاتية. - تحمل المسؤولية.

المصدر: نور الدين شنوفي، **أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية"**، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي إطارات التربية وتحسين مستواهم ، الجزائر ،2011، ص 159.

المطلب الثالث: الصعوبات والعراقيل التي تواجه التقييم.

تواجه عملية تقييم أداء العامل بعض الصعوبات التي تحول دون تحقيق فعالية تقييم الأداء وموضوعية نتائجها، ومن أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي[77]:

أولا: معوقات تتعلق بالمشرفين القائمين على التقييم.

قد تنشا بعض الصعوبات الناتجة عن المشرفين أنفسهم عند قيامهم بعملية التقييم، فكثيرا ما يحدث أن يجمع المشرفون المعلومات والدلائل والمؤشرات التي توضح تميزا في أدائهم الشخصي دون الاهتمام بالأداء الفعلي للعامل، لشعور هؤلاء المشرفين بالسعادة والرضا عند الثناء عليهم من قبل الإدارة العليا، وتحدث هذه الصعوبات بصور مختلفة تؤثر على دقة وموضوعية نتائج التقييم لتميزها بعدم الصدق أو الثبات في النتائج، وبالتالي تنعكس على مستوى كفاءة عملية التقييم ومصداقيتها.

إن أهم الصعوبات التي تعيق عملية التقييم المتعلقة بالمشرفين تتمثل فيما يلي:

- تأثير العوامل الموقفية والشخصية للمشرفين إذ يحدث إن يجد المشرف نفسه أمام موقف محرج بسب الإرهاق أو الحالة الصحية أو المزاج أثناء عملية التقييم مما يؤثر سلبا على نتائج التقييم.
- نقص تجربة المشرفين على التقييم وافتقادهم للتجربة والكفاءة لذاك يستوجب تدريب المشرفين على المهارات السليمة كالملاحظة والتسجيل الدقيق والموضوعية والحوار، وأن يكون القائم على التقييم ذو خبرة وأن يتميز بالإدراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

[77] د خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان،2005،ص 213.

- التحيز الناجم عن المشرفين إذ يمنحون بعض العمال الخاضعين للتقييم تقديرات سواء مرتفعة أو منخفضة عن مستوى أدائهم الفعلي وسلوكياتهم في العمل، وذلك لاعتبارات شخصية وهذا ما يؤثر على مدى كفاءة نظام التقييم.

ثانيا: معوقات تتعلق بالعامل الخاضع للتقييم و المتمثلة في:

- تأثير عامل الجهالة والتعميم.
- تأثير إهمال العامل النفسي والاجتماعي للعامل.
- صعوبة حصر وقياس خصائص السلوك والسمات الشخصية للعامل ذات الصلة بالعمل[78].
- تجنب العامل طلب التظلم.
- عدم اشتراك العامل في وضع معايير وعناصر التقييم.
- مقاومة العامل لنظام التقييم.

ثالثا: معوقات تتعلق بالإدارة و نظام التقييم و المتمثلة في :

- عدم وجود معايير وعناصر محددة وموضوعية لقياس الأداء تتفق مع نشاط المؤسسة.
- صعوبة تحديد الوقت المستغرق في التقييم.
- تطبيق نموذج موحد لكل المستويات.
- عدم ملائمة معايير قياس وتقييم الأداء.

[78] د عمر وصفي عقيلي ، **إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، بيروت، 2005،ص 403.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الأداء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية، من خلال التطرق إلى ماهية الأداء الوظيفي بتبيان مفهومه وعناصره ومعايير ومحددات الأداء الوظيفي، ثم الانتقال إلى التعريف بخطوات تحديد معدلات الأداء وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه وأبعاده، محاولة منا لإبراز أهم الجوانب التي تغطي مفهوم الأداء باعتباره الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بإدراك الموظف لدوره ومهامه، فهو يدل على مستوى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة والوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. ثم بعد ذلك انتقلنا إلى نشاط عملية تقييم الأداء الوظيفي كوسيلة للكشف عن جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي، ثم التطرق إلى أهمية وأهداف تقييم الأداء وما هي أهم المعايير الواجب إتباعها لقياس تقيم الأداء، وفي أخر مبحث من هذا الفصل تطرقنا إلى طرق ومراحل تقييم الأداء وإبراز الصعوبات والعراقيل التي تواجه التقييم، فتوصلنا من خلال هذا الفصل أن عملية تقييم الأداء هو عملية ديناميكية مستمرة تقوم بها المؤسسة و تتسم بالصعوبة ذلك نظرا لحساسيتها وتعرضها لكثير من المشاكل خصوصا للأخطاء الإنسانية للتقييم، ورغم ذلك فإن عملية تقييم الأداء تعد حلقة وصل في تنمية الموارد البشرية إذا ما تم إنجازها بطريقة جيدة.

الفصل الثالث
دراسة حالة
مديرية
اتصالات
الجزائر

تمهيد:

بعد التعرض في الفصلين السابقين والخاصة بالجانب النظري من الدراسة إلى أهم المفاهيم المتعلقة بنظام الحوافز وأهميته بالنسبة للمؤسسة، وكذا إلى مفهوم الأداء وأهميته والعوامل المؤثرة فيه ومعايير قياسه والصعوبات والعراقيل التي تواجه التقييم.

وحتى لا تبقى دراستنا محصورة في الجانب النظري سنتناول في هذا الفصل محاولة إسقاط هذه المفاهيم على إحدى المؤسسات الجزائرية، وهي "مديرية اتصالات الجزائر بالمدية"باعتبارها مؤسسة خدماتية اقتصادية تنشط في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال والذي يتميز بالديناميكية والتطور السريع، كما يعتبر مجالا خص بالتطوير والتحسين والابتكار لهذا سنحاول الإجابة على الإشكالية وفرضيات الدراسة من خلال هذا الجانب التطبيقي الذي سيتضمن ثلاث مباحث وهي كالأتي:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: أسس مديرية اتصالات الجزائر.

المبحث الثالث:تصميم الدراسة والخطوات الإجرائية.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

سيتم من خلال هذا المبحث تقديم مؤسسة "مديرية اتصالات الجزائر" والتعرف على فروعها وهياكلها وكذلك واقع إدارة الموارد البشرية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر "محل الدراسة".

المطلب الأول: تقديم عام لمديرية اتصالات الجزائر.

للتعرف على مديرية اتصالات الجزائر سنتطرق إلى ما يلي:

أولا:نبذة عن شركة اتصالات الجزائر.

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرسي الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدماتية المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات vsat وشبكة الربط المحلي في الناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الرادارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحشرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في

2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على التأخر المتراكم.

ثانيا: ميلاد مديرية اتصالات الجزائر.

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات عن الاتصالات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مديرية البريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مديرية اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر. إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسيرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، وبعد أزيد من عامين بعد عدة دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدية سنة 2003.

وقد كان على اتصالات الجزائر واطارتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003، لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسيرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم المنافسة فيه شرسة، والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

وقد بدأت مديرية اتصالات الجزائر نشاطها رسميا في الفاتح من جانفي 2003 ودخلت عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وأصبحت الممثل الرئيسي لتطبيق إستراتيجية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام

والاتصال في الجزائر مؤكدة، وبالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري وهذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات.

المطلب الثاني: الإطار القانوني لمديرية تصالات الجزائر.

تم إنشاء مديرية اتصالات الجزائر التي اتخذت الشكل القانوني لشركة ذات أسهم لتعمل على سوق شبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية، وميلادها منصوص عليه في قانون 03/2000 بتاريخ 05 أوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات الذي يفضل أنشطة البريد عن أنشطة الاتصالات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة CNPE بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مديرية عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر"، ووقف هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم و برأسمال اجتماعي مقدر ب 115000000000000دج والمسجلة في المركز التجاري يوم 05/11 تحت رقم 02 D 18083 والتعريف الضريبي 000216299033049 .

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت مديرية اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها مختصة، تساير تطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع أخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع تسير فروعها وهم على التوالي:

- اتصالات الجزائر للهاتف النقال"موبليس" وهي مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب 100000000 دج مختصة في الهاتف النقال.

- اتصالات الجزائر الفضائية" ATS " REVSAT وهي مؤسسة ذات أسهم برأس اجتماعي يقدر بـ 1000000000 دج مختصة في شبكة السايتل.

المطلب الثالث: غايات وأهداف مديرية اتصالات الجزائر.

أمام الانفتاح الذي يشهده سوق الاتصالات اعتمد المجتمع على أساسية خاصة ترتكز على روح المبادرة والابتكار والانفتاح لاستجابة تطلعات الزبائن، والسهر على تلبية متطلباته وفقا لمستجدات الحاصلة في التكنولوجيا على مستوى الوطني و العالمي.

وقد حددت مديرية اتصالات الجزائر حين دخولها عالم تكنولوجيا الاتصالات مجموعة من الغايات لبلوغها ترتكز أساسا على ما يلي:

- أن تصبح الفاعل الرئيسي لتطوير في مجال استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر.
- إرضاء الزبون و المستخدم، إضافة إلى ضمان الفاعلية والنجاعة وتحقيق مردودية وربحية لضمان ديمومة نشاط المجتمع.
- تطمح المديرية إلى بلوغ مستوى عالي من الفعالية التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية لضمان تموقع دائم كرائد في السوق، الذي تنشط فيه مع مسايرة ومراعاة الواقع الذي يعرف انفتاحا ومنافسة كبيرة.
- كما تسعى إلى ضمان مكانة لها على المستوى العالمي والمساهمة في ترقية مجتمع المعلومات في الجزائر وبناء اقتصاد مبني على المعرفة.

ولتستطيع بلوغ هذه الغايات عملت مديرية اتصالات الجزائر على تحقيق ثلاث أهداف أساسية، تتمثل في الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات.

وقد كان لازما على المديرية أن تؤسس هدف الجودة لأنها أساس أي منتج ليستطيع المنافسة وإثبات وجوده في السوق، لهذا اعتمدت مديرية اتصالات الجزائر على تطوير منتجاتها وجعلها تساير التطورات الحاصلة في السوق الدولية، كما أن فعالية أي منتج يكمن في إمكانية قدرته على إثبات وجوده في الساحة ولهذا عملت مديرية "اتصالات الجزائر" بإعادة تأهيل مستوى الشبكة الوطنية للاتصالات من خلال عصرنة الشبكة الوطنية للهاتف وهذا بإدخال مكثف للتكنولوجيات الجديدة والرقمنة الكامنة للشبكات وتشغيل خدمات جديدة مثل الانترنت والحوسبة التامة للتسيير التقني والتجارية المالي، وقد سمح تسطير هذه الأهداف الثلاثة من اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها تحقق الغايات التي كانت تريد تحقيقها.

المبحث الثاني: أسس مديرية اتصالات الجزائر.

من خلال الاطلاع على الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر تبين أنها تتكون من عدة فروع وهياكل.

المطلب الأول: فروع وهياكل مديرية اتصالات الجزائر.

أولا: فروع مديرية اتصالات الجزائر.

تعتبر مديرية اتصالات الجزائر مجمع حقيق من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات فقد تم إنشاء:

1. اتصالات الجزائر للانترنت"جواب": وهو فرع أساسي في مجمع اتصالات الجزائر مختص في تكنولوجية الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة، وللإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد " التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية ....إلخ". مربوطة حاليا بشبكة الانترنت بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب" .

2. اتصالات الجزائر الفضائية : وهي مختصة في تكنولوجيا السايتل والأقمار الصناعية.

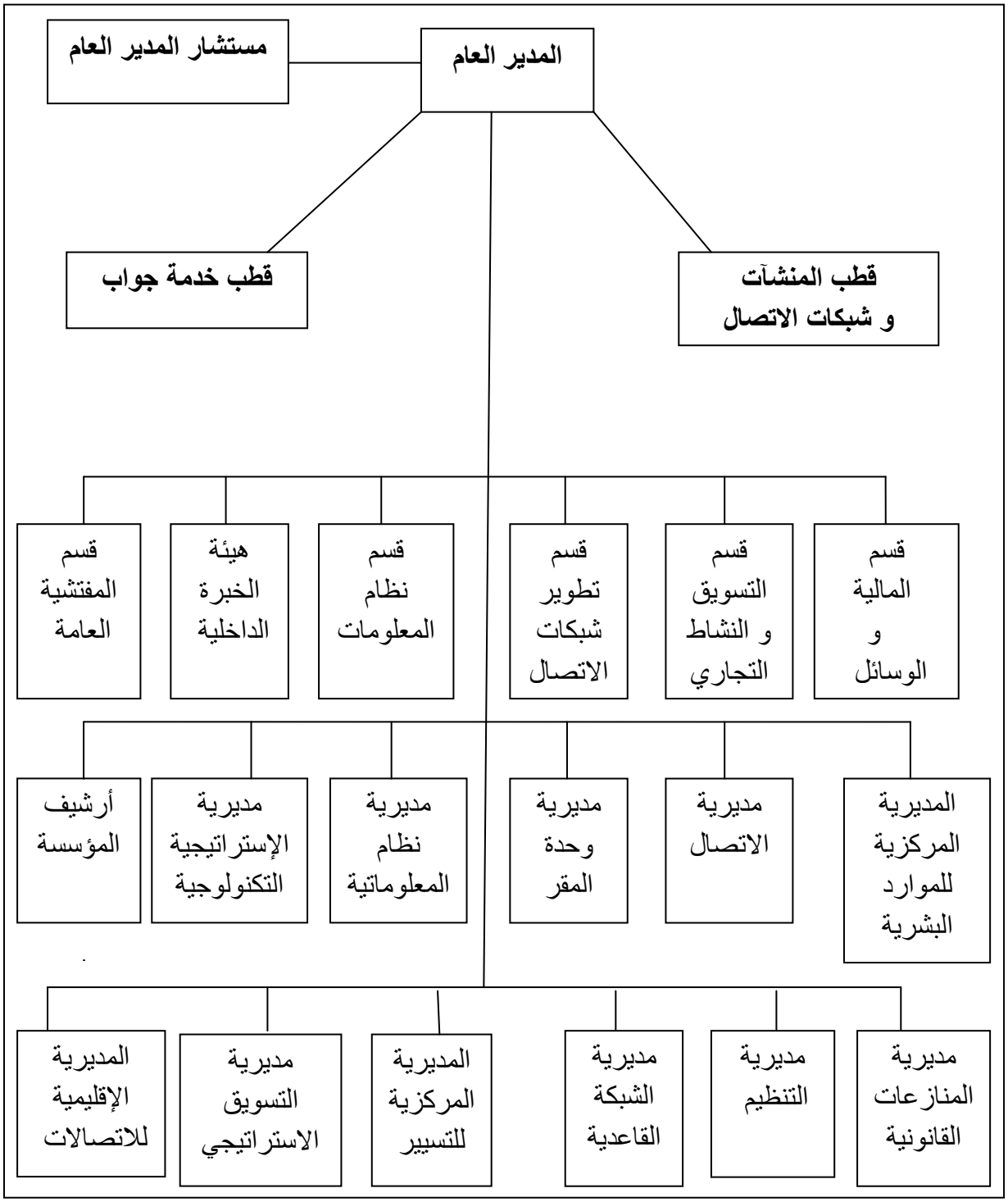
ثانيا: هياكل مديرية اتصالات الجزائر.

تعتبر مديرية اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من التراب الوطني وذلك من خلال هيكلتها، فمديرية اتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجها غلى أبعد نقطة من هذه البلاد.

واتصالات الجزائر تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة وتتواجد مديريات ولائية في 48 ولاية إضافة إلى مديريتين إضافيتين بالعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، ومن جهتها هذه المديريات الولائية تحتوى على وكالات تجارية ومراكزها تقنية ونقاط بيع .

وفيما يلي سنعرض تفصيل لمختلف الهياكل لمديرية اتصالات الجزائر:

الشكل رقم 03-01: الهيكل التنظيمي لمجمع مديرية اتصالات الجزائر.

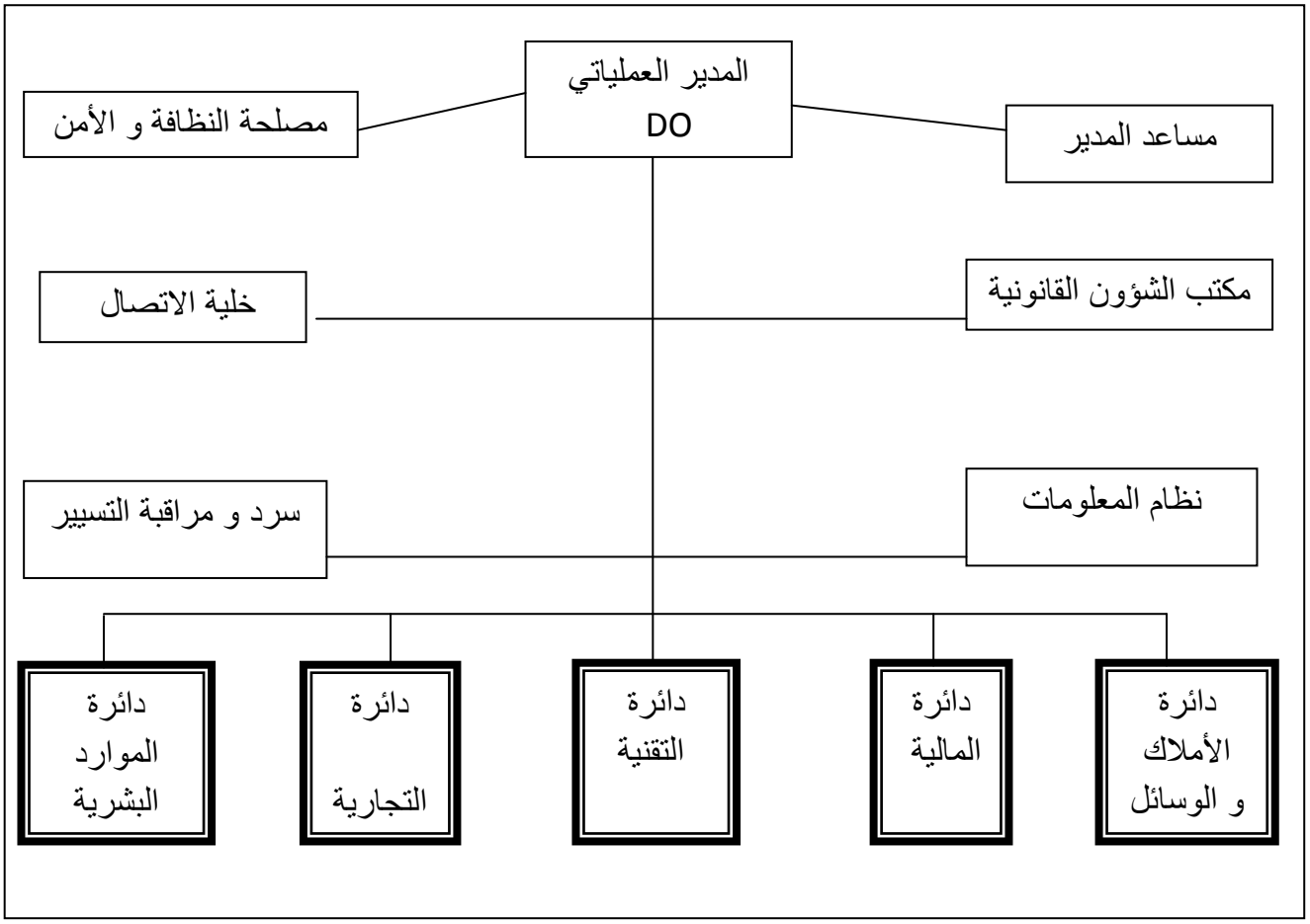


المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني:دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية المصالح المختلفة.

بعد شهر جوان 2010 تم تغير الصيغة الاسمية للوحدة العملية وأصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات، إذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية بالبليدة وتعتبر الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 03-02: الهيكل التنظيمي لمجمع مديرية اتصالات الجزائر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

إن المديرية العملية لاتصالات هي وحدة عملية مستقلة ماليا تسير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها، وهي مقسمة إلى خمسة دوائر أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي لاتصالات. ومهام ومسؤوليات هذه الدوائر هي كما يلي:

1. **الدائرة التجارية:** تقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

- **مصلحة العلاقة مع الزبائن:** ومهامها تتمثل في السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها، ودراسة ومعالجة الشكاوي وطعون الزبائن والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم.
- **مصلحة قوة البيع:** وتتمثل في ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة والقيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع.
- **مصلحة التحصيل:** وتتمثل مهامها في ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها ومعالجة الودية للمستحقات مع الزبون وإعداد ميزانية الفواتير وإرسالها إلى المديرية الإقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في إرضاء الزبون.

2. **الدائرة التقنية:** تنقسم هي الأخرى إلى ثلاث مصالح وهي:

- **مصلحة الصيانة وشبكات التشغيل:** مهمتها الأساسية تكمن في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة وصيانتها.
- **مصلحة الصيانة ومعدات التشغيل:** مهمتها الأساسية هي دراسة تطوير شبكة المشاركين وتوسيعها وتهيئة المواقع (هندسة المدنية، توصيل الكهرباء، التهوية...الخ)
- **مصلحة الهندسة والتخطيط:** ومسؤوليتها الرئيسية صيانة شبكة المعطيات.

3. **الدائرة المالية:** وهي تتكون من ثلاث مصالح وهي الميزانية، الخزينة، والمحاسبة ومهامها مشتركة الهدف منها إعداد الميزانية وتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة، من خلال تسير الحسابات البنكية والبريدية التابعة للمديرية العملية وضلا عن مصلحة التأمينات والوصايا القانونية التي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصوصها.

4. **دائرة الأملاك و الوسائل:** وتنقسم إلى:

- **مصلحة المشتريات:** تقوم هذه المصلحة بشراء احتياجات الشركة.
- **مصلحة الموزوثات:** تقوم بإحصاء جميع ممتلكات المؤسسة من سيارات وأجهزة ومباني وتهتم أيضا بالمناقصات.
- **مصلحة الوسائل و اللوجستية:** تقوم بتجديد الاحتياجات من الوسائل مثل معدات المكتب وسيارات ويوجد بها فرع مكتب النقل أي تزويد احتياجات الشركة من بنزين للسيارات وصيانة السيارات الخاصة بالشركة وتسيير المخزون.
- **مصلحة تسير المصالح الاجتماعية:** ويقوم بتنفيذ جميع المشاريع العالقة من اللجنة المشتركة.

5. **دائرة الموارد البشرية:** تتدرج تحتها المصالح التالية:

- **مصلحة تسيير التكوين:** والتي تسهر هذه الأخيرة على إعداد المخططات السنوية للتكوين بالاعتماد على التحليلات والاستخلاصات من عمليات التقويم المستمر والسنوي للعمال وتحديد الأهداف وإعداد برامج التكوين على عدة مستويات القصيرة ومتوسطة وطويلة المدى ومنها:

✓ إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في عملية التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

- ✓ التكوين المتخصص للذين يشغلون مناصب للمرة الأولى للالتحاق برتبة عالية أو سلك عالي بالنسبة للمواطنين الموجودين في وضعية الخدمة.
- ✓ تحسين المستوى بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثراءها وتعقيمها وضبطها.
- ✓ تجسيد المعلومات بالتكيف مع وظيفة جديدة نظرا إما لتطور الوسائل والتقنيات، وإما للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعمالها ومهامها.
- ✓ ربط علاقات وظيفية مع مؤسسات التكوين ومراقبة نوعية المنتج التكويني.
- ✓ المساهمة في تكوين الشامل من خلال ضمان التربصات التطبيقية وكذا التمهين وفقا للقوانين سارية المفعول في هذا المجال، والاتفاقيات الممضاة بين المديرية ومختلف مؤسسات التكوين المحلية والوطنية.

- **مصلحة العلاقات الاجتماعية المهنية:** تتولي متابعة شؤون العمال ويكون رئيس هذه المصلحة على دراية تامة بالنظام الداخلي بالرجوع إلى نص المادة 75 من القانون 90/11 نجد أن هذا هو القانون الأساسي لمؤسسة اتصالات الجزائر، ويتمحور على محورين وهي كالتالي:

✓ **المحور الأول:** تنظيم العمل وفيما يخص الغيابات، عطل،حوادث العمل في حالة العمل يصرح لمصالح الضمان الاجتماعي خلال 48 ساعة ليوم استشارة الطبيب لأنه في هذه الحالة الضمان الاجتماعي يدفع للعامل ويصرح للمؤسسة خلال 24 ساعة من تعرضه للحادث ...إلخ.

✓ **المحور الثاني:** نظافة وأمن وطب العمل أي من مهام هذه المصلحة التركيز على طب العمل ومتابعة العامل إذا أجرى فحوصات الطبية السنوية وغيرها.

- **مصلحة تسيير الكفاءات:** من مهام هذه المصلحة متابعة المسار المهني للموظف منذ دخوله للشركة أي منذ نجاحه في مسابقة التوظيف إلى وصوله إلى سن التقاعد القانوني، أو عدم استفاءة للشروط عقد العمل

فتقوم هذه المصلحة بعمليات إدارية أخرى تتمثل في توظيف الإطارات للأعوان ومتابعة حياتهم المهنية كالتعيين (سلك،رتبة،تصنيف) الترسيم، التقدم في الدرجات، الترقية،إلى مناصب أعلى، كما أنها تقوم بمتابعة تعديلات الأجور والمنح والعلاوات الشهرية للعاملين، كما تقوم المصلحة بتحديث إحصائيات المتعلقة بأعمال في الشركة ويمكن تلخيص مهام هذه المصلحة كالتالي:

- ✓ تضمن تسير الإداري للعمال ومراقبة تعديلات الأجور.
- ✓ تقوم بتحضير الوثائق الخاصة بالعمال.
- ✓ تحديث المعطيات والتقارير الإحصائية الخاصة بالعمال.
- ✓ تسير برنامج نظام المعلومات(HRACOSS) للموارد البشرية.

المطلب الثالث: أشكال الحوافز في مديرية " اتصالات الجزائر".

توجد عدة تصنيفات وأشكال متنوعة للحوافز وتعتبر متداخلة مع بعضها البعض.

أولا: الحوافز من حيث طبيعتها.

الحوافز المادية: تشتمل الحوافز المادية على الزيادات السنوية والمكافآت التشجيعية المادية وأشكال المشاركة في الأرباح، وتعتبر الحوافز المادية هامة وخاصة لدى ذوى الدخل أدنى حيث أنها تتعلق بمزايا نقدية إلى العامل على أساس إنتاجيته أو إنتاجية كل واحد، وبالتالي فالحوافز المادية تتعلق بالجانب المالي للعاملين وتأخذ أشكال مختلفة منها:

الأجر: ويعرف على انه مقابل ما يبذله من مجهودات، والأجر بالنسبة للعامل يمثل دخلا مهما يحب العامل المحافظة على مستواه، وعليه بذل المزيد من الجهد والعمل لأجل رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته.

المكافآت: تقدم المؤسسة نوعين من المكافآت وهما مكافآت شهرية تنقسم بحد ذاتها إلى مكافآت فردية ومكافآت جماعية ومكافآت سنوية، تمنحها المديرية كل سنة على أساس شبه من الأرباح التي تحققها سنويا.

الحوافز المعنوية: والتي تكون في صورة غير ملموسة وهي في غاية الأهمية ولأنها تزيد من تماسك العاملين ومن أهمها في الترقيات وتعتبر من أهم أشكال الحوافز المعنوية، والتي تساهم في إتقان العمل أو الشهادة التقديرية، وتقوم المؤسسة بالترقية على أساس الأقدمية أي كلما اكتسب الخبرة. أما الخدمات الاجتماعية تمنح المؤسسة للعاملين خدمات اجتماعية متنوعة تتمثل في إقامة "القرعة" كل سنة بالنسبة لمن يريدون العمرة ممولة كليا من طرف المؤسسة وكذلك تمنح المؤسسة للعمال رحلات ترهيفية سنوية مدفوعة.

تقوم كذلك بإقامة تكريمات في نهاية كل سنة بالنسبة لأبناء العمال والعاملات المتحصلون على مختلف الشهادات (شهادة البكالوريا، شهادة التعليم الأساسي، شهادة التعليم الابتدائي)، مع تكريم المتقاعدين في كل فاتح ماي من كل سنة.

كما تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بدورات تكوينية محلية و وطنية و عالمية، وتأمين عل العامل ضد الأمراض والحوادث المهنية والعجز عن العمل بنسبة 80 % و 20% من طرف التعاضدية.

المبحث الثالث: تصميم الدراسة وخطوات الاجرائية.

ارتأينا في دراستنا لهذا البحث استعمال أداة من أدوات جمع المعلومات الأولية، ألا وهي الإستبيان وهي مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا والتي توجه إلى المستجوبين للحصول على إجاباتهم. إذ وجهت هذه الإستبانة لموظفي (عمال) مؤسسة مديرية اتصالات الجزائر بغية معرفة اتجاهاتهم ومواقفهم وآرائهم في أثر نظام الحوافز على أداء العاملين .

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

للاستبيان منهج بني عليه، وذلك من خلال تحديد مختلف المعلومات التي تهمنا في دراستنا، والتي سوف نتطرق لها بالتفصيل في هذا المطلب.

- **مجال الدراسة.**

يشمل مجال الدراسة على:

✓ **المجال الموضوعي**: قمنا بدراسة أثر نظام الحوافز على أداء العاملين بمديرية اتصالات الجزائر.

✓ **المجال المكاني**: أجريت دراستنا على موظفي مؤسسة مديرية اتصالات الجزائر ولاية المدية، من خلال عينة من المجتمع.

✓ **المجال الزماني**: تمت الدراسة من 06 أفريل 2021 إلى غاية 05 ماي 2021.

- **منهج ومجتمع وعينة الدراسة.**

منهج الدراسة:من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة واستناد إلى دراسة ظهر جليا أن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي والميداني، لكونه منهجا مساعدا على التحليل الشامل والعميق للمشكلة قيد البحث ولكونه المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة، فعلى صعيد الدراسة الوصفية، سيتم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على البحوث النظرية والميدانية.

أما على صعيد البحث الميداني التحليلي،فسيتم إجراء دراسة ميدانية مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها،وستعتمد الدراسة على الإستبانة المخصصة لذلك.

عينة الدراسة: تشتمل عينة الدراسة على موظفي مديرية اتصالات الجزائر بولاية المدية والذي بلغ عددهم 50 موظف وموظفة، ولهذا كان علينا دراسة العينة بأكملها لقلة عددهم.

حيث قمنا بتوزيع 50 استبانة وقد تم استرجاع 40 من الاستبانات الموزعة، لأن 10 من الموظفين منهم من استفادة من عطل ومنهم من ذهب في مهمات رسمية خارج المديرية، ولهذا تم الإبقاء على 40 استبانة لتخضع للتحليل، والجدول الموالي يوضح نسب توزيع الاستبيانات الصالحة للتحليل.

الجدول رقم 03 –01 : توزيع الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	50	%100
المسترجعة و الخاضعة للتحليل	40	%80

المصدر: من إعداد الطالبتين.

أدوات الدراسة.

بناء أداة الدراسة: بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانيات المادية المتاحة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي(الإستبانة)، وذلك لعدم توفر البيانات الأساسية المرتبطة بالموضوع كالبيانات المنشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظات الشخصية، وعليه فقد قامنا بتصميم إستبانة معتمدا في ذلك على الدراسات السابقة في نفس المجال.

وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة محاور المحور الأول يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة ممثلة في(الجنس، السن، المؤهل العلمي،سنوات العمل، طبيعة العمل)، أما المحور الثاني من الاستبانة فيتكون من نظام الحوافز

وهو مكون من 15 فقرة، أما المحور الثالث يناقش أداء العاملين وهو مكون من 15 فقرات، كل فقرة مقسمة إلى درجة تحسب مستوى ليكرت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم 03– 02: الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة الموجهة لموظفي مؤسسة مديرية اتصالات الجزائر .

المحور الأول	خيارات الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد تم تبني في إعداد الاستبانة الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال.

وانطلاقا من الدرجات الموضحة في الجدول رقم (03-02) ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى الكلي بالنسبة للاستبيان: 5-1=4، ومن ثم تقسيم طول المدى الكلي على عدد الفئات فنحصل على طول المدى الفئوي 5/4=0.8.

بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم 03– 03: الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة.

المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من3.4 إلى 4.19	من4.2 إلى 5
الاتجاه للمحاور الأول والثاني	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1-1.79) فهذا يعني أن تقييم عناصر عينة الدراسة لعبارات الاستبانة كان بدرجة **ضعيفة جدا**.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.8-2.59) فهذا يعني أن تقييم عناصر عينة الدراسة لعبارات الاستبانة كان بدرجة **ضعيفة**.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح يتراوح بين (2.6-3.39) فهذا يعني أن درجة تقييم عناصر عينة الدراسة لعبارات الاستبانة كانت **متوسطة**.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.4-4.19) فهذا يعني أن تقييم عناصر عينة الدراسة لعبارات الاستبانة كان بدرجة **كبيرة**.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2-5) فهذا يعني أن تقييم عناصر عينة الدراسة عمال مؤسسة مديرية اتصالات الجزائر ولاية المدية كان بدرجة **كبيرة جدا**.

المطلب الثاني:صدق وثبات أداة الدراسة.

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعد لقياسه،كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى وضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قمنا من التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

- **صدق الدراسة**: ويمكن تقسيمه إلى:

1–الصدق الظاهري للأداة: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وهم أساتذة مختصين في الاقتصاد والإحصاء بجامعة المدية حيث بلغ عدد المحكمين(3) أنظر الملحق رقم (03)، وقد تم الطلب منهم إبداء آرائهم حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله وكذا مدى وضوحها، وعلى ضوء ذلك تم تعديل أو حذف بعض العبارات وإضافة أخرى، ليتم توزيع الاستبانة في شكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (01).

2– صدق الاتساق الداخلي للأداة:

يعني مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة على عينة استطلاعية البالغ حجمها (40) مفردة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، ويمكن توضيح هذه المعاملات في الجدول التالي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$بالنسبة للمحور الثاني والمحور الثالث.

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها ميدانيا على بيانات العينة الكلية حيث بحساب معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة درجة الارتباط بين الفقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه،كما توضح ذلك الجداول التالية،حسب الجدولين المواليين .

الجدول رقم 03-04: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

المحور		العبارة	معامل الارتباط "بيرسون"	قيمة ألفا للمحور في حالة حذف العبارة
نظام الحوافز	01	تعطى مؤسستكم الاهتمام الكافي فيما يتعلق بعملية تشجيع و تحفيز العاملين.	0,953	0,945
	02	الحوافز المدفوعة من قبل مؤسستكم تقابل رضاكم.	0,890	0,947
	03	الحوافز التي يتم دفعها من قبل مؤسستكم تتم وفق معايير التقييم معتمدة.	0,816	0,950
	04	هناك عدالة في تطبيق نظام المكافآت و الحوافز.	0,834	0,949
	05	تفضل الحوافز المادية على الحوافز المعنوية.	0,832	0,948
	06	الحوافز التي تمنحها مؤسستك كافية و تساعدك على أداء أفضل.	0,500	0,958
	07	يتم تخصيص حوافز مرضية من مؤسستكم للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.	0,811	0,949
	08	تهتم إدارة مؤسستكم بالجانب المادي فقط فيما يتعلق بالحوافز.	0,931	0,945
	10	يشجع نظام الحوافز المطبق بمؤسستكم على رفع الكفاءة الخدماتية و الأداء لديكم.	0,532	0,957
	11	هنالك تأخير في عملية منح الحوافز و المكافآت في مؤسستكم.	0,832	0,949
	13	صورة و سمعة مؤسستكم يمثل بالنسبة لك حافز كبير للتمسك بالعمل به و إنجازه بشكل جيد.	0,827	0,949
	14	تعتمد الترقية بمؤسستكم على حد كبير على الأقدمية.	0,653	0,955
	15	الراتب التقاعدي المقدم إليك من قبل مؤسستك يقابل مجهوداتك طيلة حياتك المهنية.	0,769	0,951

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ أن معامل الارتباط لعبارات المحور الأول كلها إيجابية وتفوق نسبة 50 % ما يدل على اتساق العبارات مع المحور وشدة ارتباطها مع محور (نظام الحوافز)، وبالتالي يمكن الحفاظ على العبارات بعد حذف العبارات السلبية التي تحصلنا عليها سابقا وكان عددها ثلاثة عبارات حيث كانت غير ملائمة مع المحور وقد تم حذفها.

الجدول رقم 03-05: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

المحور		العبارة	معامل الارتباط "بيرسون"	قيمة ألفا في حالة حذف العبارة
أداء العاملين	01	تشعر بأن أداءك مهم وأنت راضى عنه	0,643	0,883
	02	ظروف العمل و بيئته (إضاءة، تهوية، معدات ... إلخ) مناسبة وتساعدك على بذل أقصى أداء ممكن.	0,657	0,882
	03	علاقتك مع زملائك جيدة و يسودها نوع من الانسجام والتعاون التي ترفع مستوى أدائك.	0,387	0,895
	04	مؤهلاتك تتناسب مع طبيعة أدائك .	0,476	0,892
	05	تسند إليك مسؤوليات مهمة في العمل تتناسب مع مستوى أدائك.	0,534	0,890
	06	هناك فرص للانتقال و التجديد بالتحول من موقع عمل لأخر داخل مؤسستكم.	0,645	0,883
	07	تتاح لك فرصة التحاور مع رؤسائك لمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات من أجل التغير.	0,643	0,883
	11	هنالك اهتمام كافي من قبل مؤسستكم فيما يتعلق بعملية الأمن، السلام، والصحة المهنية من أجل تحقيق أداء أفضل.	0,563	0,887
	12	بمؤسستكم هناك نظام تقييم حسب أداء العاملين.	0,815	0,873

	13	تستفيد من عملية تقيم الأداء طوال مشوارك العملي.	0,763	0,876
	14	يتم تحسين أداءك في حالة معرفة نقاط الضعف لديكم.	0,555	0,888
	15	تشعر بالأهمية لعملية تقييم أداءك نحوك.	0,586	0,887

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ أن معامل الارتباط لعبارات المحور الثاني كلها إيجابية وتفوق نسبة 38 % ما يدل على اتساق العبارات مع المحور وشدة ارتباطها مع محور (أداء العاملين)، وبالتالي يمكن الحفاظ على العبارات بعد حذف العبارات السلبية التي تحصلنا عليها سابقا وهي ثلاثة عبارات حيث كانت غير ملائمة مع مضمون المحور وقد تم حذفها.

3: ثبات وصدق الدراسة

المقصود بثبات الدراسة هي أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، بمعنى معرفة مدى الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وقد تم الاعتماد في ذلك على معامل ألفا كرونباخ Crobach's Alpha Coefficient.

كما يقصد بمعامل الصدق أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويسمى رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

والجدول الموالي يبين النتائج:

الجدول رقم 03– 06: معاملات ثبات وصدق محاور الاستبانة.

المجال/ المحور	معامل الثبات	معامل الصدق
نظام الحوافز	0.954	0.976
أداء العاملين	0.894	0.945
الاستبانة ككل (المحور الأول و الثاني)	**0.952**	**0.975**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

مما سبق نلاحظ أن معامل ألفاكرونباخ بلغ 0.952 بالنسبة للاستبانة ككل، كما نجده مرتفع بالنسبة للمحاور إذ بلغ أقصاه في المحور الأول 0.954وأدناه في المحور الثاني حيث بلغ 0.894 وهذا ما يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه.

وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة خاصة بعد حذف العبارات الغير الملائمة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة.

لاستعمال الاستبانة كأداة لجمع المعلومات قمنا بالخطوات التالية:

- توزيع الاستبانة بعد تعديلها على عينة من عملاء مديرية اتصالات الجزائر.
- الاستبانات الموزعة لم تسترجع بأكملها، كما أن بعض الاستبانات المسترجعة، ويمكن توضيح تعداد الاستبيانات في الجدول التالي.

الجدول رقم 03-07: تعداد استبيانات الدراسة.

الاستبيانات	الموزعة	الغير المسترجعة	المسترجعة	النهائية
المجموع	50	10	40	40
النسبة المئوية %	%100	%20	% 80	% 80

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات.

عولجت البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وللتوصل إلى نتائج الدراسة واختبار الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مدى استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الاستبانة.
- ✓ تحليل التباين الأحادي "one-way anova" لتحديد دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات العمل، طبيعة العمل) لمعرفة موقفهم من محاور الاستبانة.
- ✓ ارتباط بيرسون بين المحور الأول نظام الحوافز والمحور الثاني آداء العاملين.

الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

خُصص المحور الأول من محاور الاستبانة للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وقد تضمن الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات العمل، طبيعة العمل، وقد كانت النتائج المحصل عليها كما يلي:

1-الجنس:

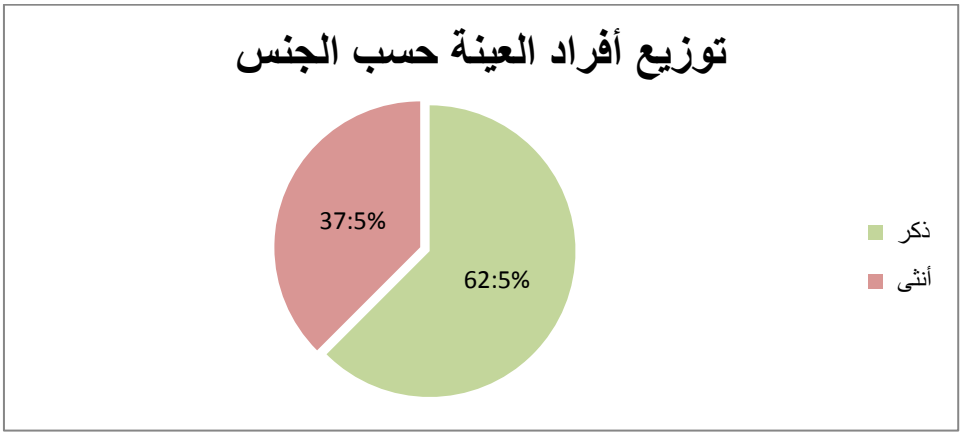
نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد العينة ذكور إذ بلغت نسبتهم 62.5% ، في حين بلغت نسبة الاناث 37.5% كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 03-08: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	25	%62.5
أنثى	15	%37.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

الشكل رقم 03-03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

2-السن (العمر):

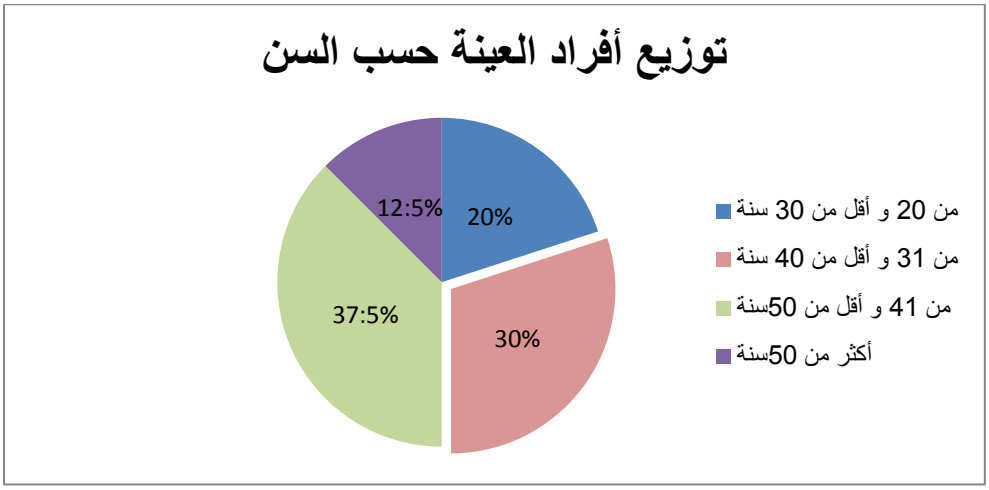
يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على مختلف الفئات العمرية، إذ نلاحظ أن أغلبهم تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة فقد بلغت نسبة هذه الفئة 37.5% كأعلى نسبة، تليها فئة 31-40 لتبلغ نسبتها 30% وبعدها فئة الشباب بين 20-30سنة بنسبة 20% وفي الأخير فئة الأعمار أكثر من 50 سنة بنسبة مقدرة بـ 12.5% كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 03-09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 و أقل من 30 سنة	8	%20
من 31 و أقل من 40 سنة	12	%30
من 41 و أقل من 50سنة	15	%37.5
أكثر من 50سنة	5	%12.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم 03-04:يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

3-المؤهل العلمي:

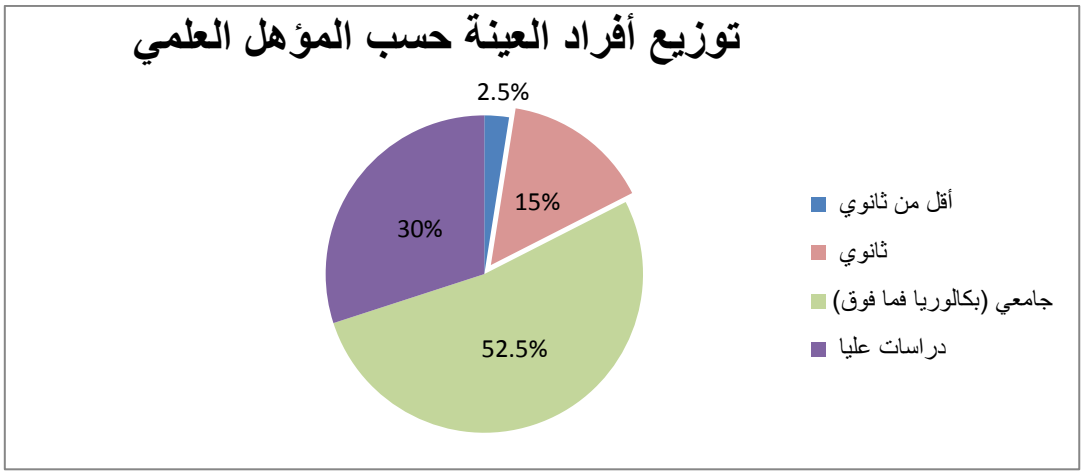
لقد توزع أفراد عينة الدراسة على مختلف المؤهل العلمي والتي كانت أغلبها من مستوى الجامعي (بكالوريا فما فوق) إذ بلغت نسبتهم 52.5% وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن ذوي الدراسات الجامعية، يليها الدراسات العليا بنسبة 30% وبعدها المستوى الثانوي 15% وفي الأخير فئة أقل من ثانوي بنسبة 2.5% والجدول الموالي يوضح مختلف تكرارات هذه الفئات ونسبها كالآتي:

الجدول رقم 03- 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من ثانوي	1	% 2.5
ثانوي	6	% 15
جامعي (بكالوريا فما فوق)	21	% 52.5
دراسات عليا	12	% 30
المجموع	36	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

الشكل رقم 03-05:يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

4-سنوات العمل (الخبرة):

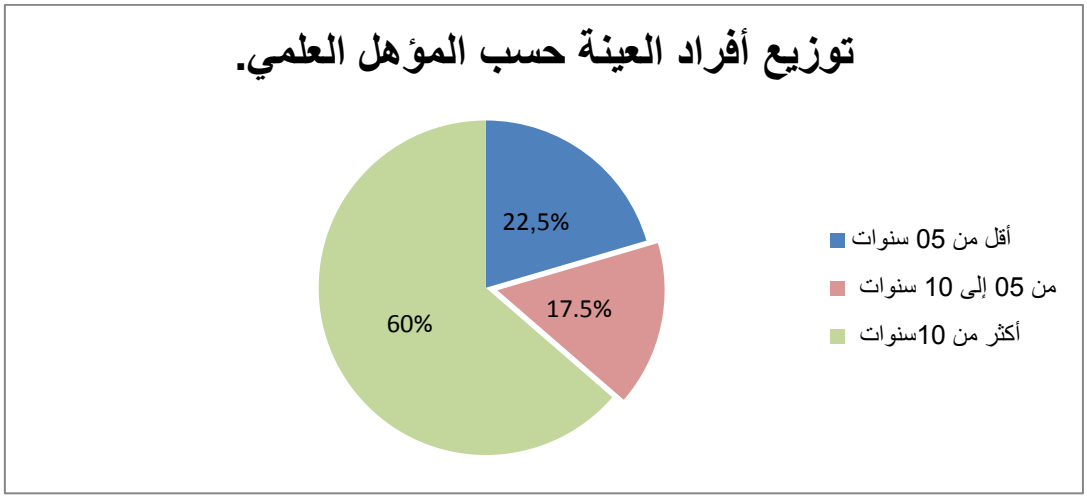
حسب العينة المدروسة فإن أغلب الموظفين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات قد بلغت نسبة خبرتهم 60%، يليهم أصحاب الخبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 22.5% وفي الأخير أصحاب الخبرة ما بين 05-10 سنوات بنسبة 17.5% ويمكننا توضيح تكرارات أفراد العينة وكذا نسبتهم حسب متغير المهنة في الجدول الموالي.

الجدول رقم 03-11: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	9	22.5
من 05 إلى 10 سنوات	7	17.5
أكثر من 10سنوات	24	60
المجموع	**40**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم 03-06:يوضح توزيع أفراد العينة المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

5-طبيعة العمل:

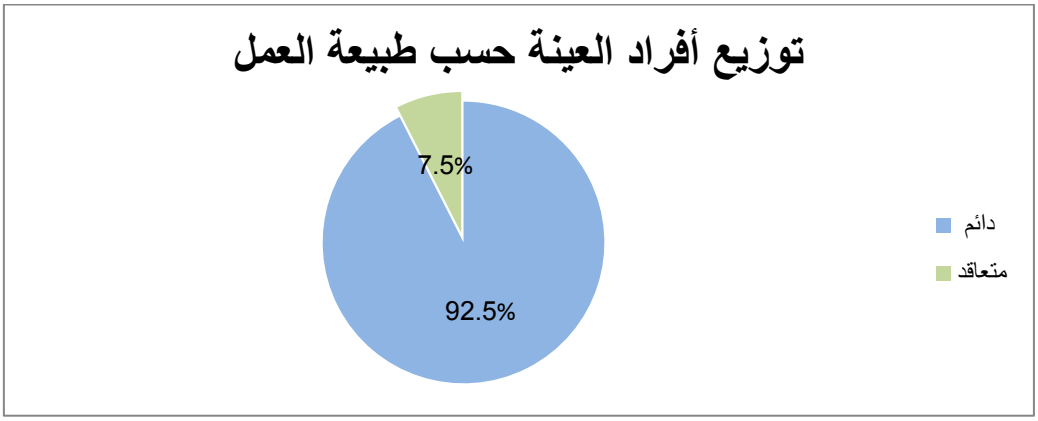
حسب العينة المدروسة فإن أغلب المستجوبين بنسبة 92.5% لأصحاب عقود العمل الدائمين ونجد فئة المتعاقدين قليلة جدا مقدرة بـ 3 % ويمكننا توضيح تكرارات أفراد العينة وكذا نسبتهم حسب متغير من الجدول الموالي يوضح نسب العينة الموزعة على مختلف الأسباب المذكورة كما يلي:

الجدول رقم 03- 12: توزيع العينة حسب متغير طبيعة العمل.

طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية %
دائم	37	92.5
متعاقد	3	7.5
المجموع	**40**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

الشكل رقم 03-07:يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمل.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

بهذا نكون قد وصفنا عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والتي تعتبر عينة مثقفة متعلمة باستطاعتها فهم أسئلة الاستبانة وقدرتها على الإجابة بما يفيدنا ويخدمنا في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وبالتالي التوصل إلى النتائج التي تمكننا من اختبار الفرضيات مما يسمح بمعالجة إشكالية الموضوع.

تطبيق الدراسة على نظام الحوافز.

دُرس هذا المحور من خلال العبارات رقم (1-12) وذلك لمعرفة مدى وعي وثقافة العملاء بنظام الحوافز المقدمة من قبل عمال مؤسسة مديرية اتصالات الجزائر، والجدول الموالي يبين مختلف التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم 03- 13: بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور المتعلق نظام الحوافز .

رقم العبارة	العبارة	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تعطى مؤسستكم الاهتمام الكافي فيما يتعلق بعملية تشجيع و تحفيز العاملين.	التكرار	5	9	4	17	5	3.20	1.285	متوسط	7
		%	12.5	22.5	10	42.5	12.5				
2	الحوافز المدفوعة من قبل مؤسستكم تقابل رضاكم.	التكرار	1	14	1	20	4	3.30	1.137	متوسط	5
		%	2.5	35	2.5	50	10				
3	الحوافز التي يتم دفعها من قبل مؤسستكم تتم وفق معايير التقييم معتمدة.	التكرار	1	11	6	19	3	3.30	1.043	متوسط	5
		%	2.5	27.5	15	47.5	7.5				
4	هناك عدالة في تطبيق نظام	التكرار	2	11	8	17	2	3.15	1.051	متوسط	8

	المكافآت و الحوافز.	%	5	27.5	22	42.5	5			
5	الحوافز التي تمنحها مؤسستك كافية وتساعدك على أداء أفضل.	التكرار	0	11	8	16	5	3.38	1.030	متوسط	3
		%	0	27.5	20	40	12.5				
6	يتم تخصيص حوافز مرضية من مؤسستكم للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.	التكرار	6	13	9	11	1	2.70	1.114	متوسط	12
		%	15	32.5	22.5	27.5	2.5				
7	تهتم إدارة مؤسستكم بالجانب المادي فقط فيما يتعلق بالحوافز.	التكرار	5	10	4	16	5	3.15	1.292	متوسط	8
		%	12.5	25	10	40	12.5				
8	يشجع نظام الحوافز المطبق بمؤسستكم على رفع الكفاءة الخدماتية و الأداء لديكم.	التكرار	1	7	4	23	5	3.60	1.008	كبيرة	1
		%	2.5	17.5	10	57.5	12.5				
9	هنالك تأخير في عملية منح الحوافز و المكافآت في مؤسستكم.	التكرار	0	14	0	22	4	3.40	1.081	كبيرة	2
		%	0	35	0	55	10				
10	صورة و سمعة مؤسستكم يمثل بالنسبة لك حافز كبير للتمسك بالعمل به و إنجازه بشكل جيد.	التكرار	4	8	4	18	6	3.35	1.252	متوسط	4
		%	10	20	10	45	15				
11	تعتمد الترقية بمؤسستكم على حد كبير على الأقدمية.	التكرار	9	4	10	13	4	2.98	1.330	متوسط	11
		%	22.5	10	25	32.5	10				
12	الراتب التقاعدي المقدم إليك من قبل مؤسستك يقابل مجهوداتك طيلة حياتك المهنية.	التكرار	8	3	11	14	4	3.07	1.289	متوسط	10
		%	20	7.5	27.5	35	10				
التقييم العام								3.40	0.568	كبيرة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

السؤال الأول:نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة42.5 %مما يؤكد أن المؤسسة تعطي اهتمام كافي فيما يتعلق بتشجيع وتحفيز العاملين،تليها نسبة لاأوافق22.5% بعدها نسبة لا أوفق بشدة 12.5.%.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.20 وهو يعبر عن الفئة الثالثة من مقياس ليكارتا لخماسي وهو ما يدل على متوسط الاتجاه العام لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.285فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

السؤال الثاني : نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة50 % مما يؤكد أن الحوافز المدفوعة من قبل مؤسستكم تقابل رضاكم تليها نسبة 35 % لغير موافق.

و بالنظر للمتوسط الحسابي 3.30. وهو يعبر عن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسيو هو ما يدل على الاتجاه المتوسط العام لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.137فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

السؤال الثالث :نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة47.5 %.مما يؤكد أن الحوافز التي يتم دفعها من قبل مؤسستكم تتم وفق معايير التقييم معتمدة، تليها نسبة للموجبين بغير أوافق يمثلون نسبة 27.5% بعدها الإجابة المحايدة بنسبة 15% تليها الإجابة بموافق بشدة بنسبة 7.5% وفي الأخير الإجابة بغير موافق بشدة بنسبة 2.5 %.

وبالنظر للمتوسط الحسابي3.30 وهو يعبر عن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام المتوسط لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري1.043 فيدل على تشتت البيانات في الإجابات.

السؤال الرابع: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة42.5% مما يؤكد هناك عدالة في تطبيق نظام المكافآت و الحوافز، أما بالنسبة بغير أوافق ومحايد يمثلون نسبة27.5% و22%على التوالي وفي الأخير نسبة متساوية لكل من موافق بشدة وغير موافق بشدة بنسبة متماثلة 5 %.

وبالنظر للمتوسط الحسابي3.15 وهو يعبر عن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام المتوسط لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.051ما يدل على تشتت الإجابات.

السؤال الخامس :نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 40% مما يؤكد أن الحوافز التي تمنحها مؤسستك كافية وتساعدك على أداء أفضل، أما بالنسبة بغير أوافق ومحايد يمثلون نسبة27.5% و 20 % على التوالي وفي الأخير نسبة 12.5 % موافق بشدة ونسبة منعدمة غير موافق بشدة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.38 و هو يعبر عن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام المتوسط لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.030 ما يدل على تشتت البيانات.

السؤال السادس: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بالا أوافق بنسبة 32.5% مما يؤكد عدم يتم تخصيص حوافز مرضية من مؤسستكم للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية بدليل أن نسبة الإجابة بأوافق وأوافق بشدة كانت مجتمعة 27.5% و 2.5% لا تصل حتى 33.33%.

وبالنظر للمتوسط الحسابي2.70 وهو يعبر عن الفئة الثانية (ضعيفة) من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري1.114 ما يدل على تشتت البيانات.

السؤال السابع :نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 40% مما يفسر اهتمام إدارة مؤسستكم بالجانب المادي فقط في ما يتعلق بالحوافز، أما بالنسبة بغير أوافق وغير موافق بشدة ومحايد يمثلون نسبة25% و12.5%و 10% .

وبالنظر للمتوسط الحسابي3.15 وهو يعبر عن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام متوسط لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.292 ما يدل على تشتت الإجابات.

السؤال الثامن: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة57.5 % مما يشجع نظام الحوافز المطبق بمؤسستكم على رفع الكفاءة الخدماتية والأداء لديكم تليها نسبة 17.5% لغير موافق ونسبة 12.5% لموافق بشدة ثم نسبة 10% للإجابة محايد وفي الأخير نسبة 2.5% لغير موافق بشدة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي3.60 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على إجابة الاتجاه العام كبيرة لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري1.008دال على تشتت البيانات في الاجابات.

السؤال التاسع :نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 55% مما يؤكد هنالك تأخير في عملية منح الحوافز والمكافآت في مؤسستكم وتختلف عنها باقي الإجابات بغير موافق وأوافق بشدة بنسبتي 35% و10% على التوالي، وتنعدم نسبة الإجابة بغير موافق بشدة ومحايد.

وبالنظر للمتوسط الحسابي3.40 وهو يعبر عن الفئة الرابعة (كبيرة) من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام كبيرة لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 0.649فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

السؤال العاشر: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 45% مما يثبت أن صورة وسمعة مؤسستكم يمثل بالنسبة لك حافز كبير للتمسك بالعمل وإنجازه بشكل جيد وبنسبتي 20% و 15% على التوالي، و10% نسبة الإجابة بغير موافق بشدة ومحايد.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.35 وهو ما يعبر عن الفئة الثالثة (متوسط) من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام كبيرة لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.252فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

السؤال الحادى عشر: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 32.5% مما يفسر أن الترقية في مؤسستكم تعتمد على حد كبير على الاقدمية، تليها نسبة 25% على إجابة محايد ونسبة 22.5% على إجابة لا أوافق بشدة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي2.98 وهو يعبر عن الفئة الثانية (ضعيفة) من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.330ما يدل على تشتت البيانات.

السؤال الثاني عشر: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 35% مما يفسر أن الراتب التقاعدي المقدم إليك من قبل مؤسستكم يقابل مجهوداتك طيلة حياتك المهنية تليها نسبة 27.5% على إجابة محايد ونسبة 22.5% على إجابة لا أوافق بشدة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.07 وهو يعبر عن الفئة الثالثة (متوسط) من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام كبيرة لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.289فيدل تشتت البيانات في الاجابات.

من خلال ما سبق نلاحظ أن درجة نظام الحوافز لعمال مؤسسة مديرية اتصالات الجزائر كبيرة بدليل أن المتوسط الحسابي قدر بـ 3.40 أما الانحراف المعياري 0.568 فيدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات.

تطبيق الدراسة على أداء العاملين.

دُرس هذا المحور من خلال العبارات رقم (1-15) وذلك لمعرفة أداء العاملين المقدمة من قبل عمال مؤسسة مديرية اتصالات الجزائر بالمدية والجدول الموالي يبين مختلف التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم 03-14: بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول المحور المتعلق آداء العاملين.

رقم العبارة	العبارة	المقياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تشعر بأن أداءك مهم وأنت راضي عنه	التكرار	3	9	8	18	2	3.18	1.083	متوسط	9
		%	7.5	22.5	20	45	5				
2	ظروف العمل وبيئته (إضاءة،تهوية،معدات .. إلخ) مناسبة و تساعدك على بذل أقصى أداء ممكن.	التكرار	3	11	8	16	2	3.08	1.095	متوسط	11
		%	7.5	27.5	20	40	5				
3	علاقتك مع زملائك جيدة ويسودها نوع من الانسجام والتعاون التي ترفع مستوى أدائك.	التكرار	0	1	0	27	12	4.25	0.588	كبيرة	1
		%	0	2.5	0	67.5	30				
4	مؤهلاتك تتناسب مع طبيعة أدائك.	التكرار	0	6	4	21	9	3.83	0.958	كبيرة	2
		%	0	15	10	52.5	22.5				
5	تسند إليك مسؤوليات مهمة في العمل تتناسب مع مستوى أدائك.	التكرار	1	12	6	13	8	3.38	1.192	متوسط	7
		%	2.5	30	15	32.5	20				
6	هناك فرص للانتقال والتجديد بالتحول من موقع عمل لأخر	التكرار	1	6	12	15	6	3.48	1.012	كبيرة	6
		%	2.5	15	30	37.5	15				

	داخل مؤسستكم.									
7	تتاح لك فرصة التحاور مع رؤسائك لمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات من أجل التغير	التكرار	1	12	6	14	7	3.35	1.167	متوسط	8
		%	2.5	30	15	35	17.5				
08	هنالك اهتمام كافي من قبل مؤسستكم فيما يتعلق بعملية الأمن،السلام،والصحة المهنية من أجل تحقيق أداء أفضل.	التكرار	0	8	3	22	7	3.70	0.992	كبيرة	4
		%	0	20	7.5	55	17.5				
09	بمؤسستكم هناك نظام تقييم حسب أداءالعاملين.	التكرار	3	12	8	16	1	3.00	1.062	متوسط	12
		%	7.5	30	20	40	2.5				
10	تستفيد من عملية تقيم الأداء طوال مشوارك العملي	التكرار	5	7	6	22	0	3.13	1.114	متوسط	10
		%	12.5	17.5	15	55	0				
11	يتم تحسين أداءك في حالة معرفة نقاط الضعف لديكم.	التكرار	0	4	5	27	4	3.78	0.768	كبيرة	3
		%	0	10	12.5	67.5	10				
12	تشعر بالأهمية لعملية تقييم أداءك نحوك.	التكرار	3	5	3	20	9	3.68	1.185	كبيرة	5
		%	7.5	12.5	7.5	50	22.5				
التقييم العام								3.56	0.591	كبيرة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

السؤال الأول:نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة45% لعبارة تشعر بأن أداءك مهم وأنت راضى عنه ،تليها نسبة لا أوافق22.5%بعدها نسبة لا أوفق بشدة 12.5.%

وبالنظر للمتوسط الحسابي3.18 وهو يعبر عن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على متوسط الاتجاه العام لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.083فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

السؤال الثاني: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة40% مما يؤكد عبارة ظروف العمل وبيئته (إضاءة،تهوية،معدات ... إلخ) مناسبة وتساعدك على بذل أقصى أداء ممكن، تليها نسبة 27.5 % لغير

موافق وبعدها نسبة 20% محايد ثم نسبة ضعيفة لكل من لا أوافق بشدة وأوافق بشدة بـ 7.5% و 5%على التوالي.

وبالنظر للمتوسط الحسابي3.08 وهو يعبر عن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.095 فيدل على تشتت البيانات في الاجابات.

السؤال الثالث: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة67.5 % مما يؤكد أن الحوافز التي يتم دفعها من قبل مؤسستكم تتم وفق معايير التقييم معتمدة، تليها نسبة للمستجوبين بأوافق بشدة يمثلون نسبة 30 % بعدها الإجابة غير موافق بنسبة 2.5% ،وفي الأخير الإجابة نسبة منعدمة لكل من غير موافق بشدة ومحايد.

وبالنظر للمتوسط الحسابي4.25 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام بدرجة كبيرة لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 0.588 فيدل على توسط تشتت البيانات في الاجابات.

السؤال الرابع: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 52.5% على عبارة "مؤهلاتك تتناسب مع طبيعة أدائك"، أما بالنسبة بغير موافق بشدة بنسبة 22.5% ونسبة 15% غير موافق ومحايد بنسبة10% وفي الأخير نسبة منعدمة 0% غير موافق بشدة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي3.83 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام بدرجة كبيرة لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 0.958 ما يدل على تشتت الإجابات.

السؤال الخامس :نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 32.5% تسند إليك مسؤوليات مهمة في العمل تتناسب مع مستوى أدائك ،أما بالنسبة بغير موافق بلغت 30 %ونسبة 20% لموافق بشدة ونسبتي15% و2.5%على التوالي لمحايد وغير موافق بشدة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.38 وهو يعبر عن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام متوسط لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.192 ما يدل على تشتت البيانات.

السؤال السادس : نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 37.5 %مما يؤكد أن هناك فرص للانتقال والتجديد بالتحول من موقع عمل لأخر داخل مؤسستكم، تليها نسبة الإجابة محايد بنسبة 15% وبعدها نسبة متساوية لكل من موافق بشدة وغير موافق مقدرة بـ 15% ونسبة 2.5% (غير موافق بشدة).

وبالنظر للمتوسط الحسابي3.48 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام بدرجة كبيرة لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.012 ما يدل على تشتت البيانات.

السؤال السابع: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 32.5% بعبارة تتاح لك فرصة التحاور مع رؤسائك لمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات من أجل التغير، أما بالنسبة بغير موافق بلغت 30%ونسبة 20% لموافق بشدة ونسبتي15% و2.5%على التوالي لمحايد وغير موافق بشدة.

وبالنظر للمتوسط الحسابي3.35 وهو يعبر عن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام متوسط لرأي العينة،وأما الانحراف المعياري 1.1921.167 ما يدل على تشتت البيانات.

السؤال الثامن: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 55% مما يدل أن هنالك اهتمام كافي من قبل مؤسستكم فيما يتعلق بعملية الأمن،السلام، والصحة المهنية من أجل تحقيق أداء أفضل. تليها نسبة

الإجابة غير موافق بنسبة 20% وبعدها نسبة 17.5%موافق بشدة ومحايد مقدرة بـ 7.5% ونسبة منعدمة 0 % (غير موافق بشدة).

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.70 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام بدرجة كبيرة لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 0.992 ما يدل على تشتت البيانات.

السؤال التاسع: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 40% مما يدل أن بمؤسستكم هناك نظام تقييم حسب أداء العاملين تليها نسبة الإجابة غير موافق بنسبة 30% وبعدها نسبة 20% محايد ثم غير موافق بشدة بـ 7.5%ونسبة ضعيفة جدا 2.5% (موافق بشدة).

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.00 وهو يعبر عن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام بدرجة متوسطة لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.062 ما يدل على تشتت البيانات.

السؤال العاشر: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 55%مما يدل أن المؤسسة تستفيد من عملية تقيم الأداء طوال مشوارك العملي، تليها نسبة الإجابة غير موافق بنسبة 17.5%وبعدها محايد بنسبة 15%ثم غير موافق بشدة بـ 12.5% ونسبة منعدمة0% (موافق بشدة).

وبالنظر للمتوسط الحسابي 3.13 وهو يعبر عن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي وهو مايدل على الاتجاه العام بدرجة متوسطة لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.114 ما يدل على تشتت البيانات.

السؤال الحادي عشر :نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 67.5% لعبارة يتم تحسين أداءك في حالة معرفة نقاط الضعف لديكم، تليها نسبة الإجابة نسبة 12.5% محايد ثم نسبة متساوية 10% لكل من غير موافق وكذا موافق بشدة بـ 7.5% ونسبة منعدمة 0% (غير موافق بشدة).

وبالنظر للمتوسط الحسابي3.78 وهو يعبر عن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام بدرجة كبيرة لرأي العينة، وأما الانحراف المعياري 1.185 ما يدل على تشتت البيانات.

السؤال الثاني عشر :نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأوافق بنسبة 50% لعبارة تشعر بالأهمية لعملية تقييم أداءك نحوك،ثم نسبة أوافق بشدة 22.5%وبعدها نسبة 12.5%غير موافق تليها نسبة متساوية 7.5%لكل من غير موافق بشدة ومحايد.

وبالنظر للمتوسط الحسابي3.68 و هو يعبر عن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على الاتجاه العام متوسط لرأي العينة،وأما الانحراف المعياري 1.185 ما يدل على تشتت الإجابات.

بهذا نكون قد درسنا المحور الثاني، والذي اختص كل عبارات أداء العاملين وفيما يلي سوف نبيّن المتوسطات الحسابية للمجالات الخمس وكذا انحرافها المعياري موضحين بذلك المتوسط الحسابي للمحور ككل يقابله الانحراف المعياري له.

اختبار فرضيات الدراسة.

الغرض من دراستنا الميدانية هو التوصل إلى نتائج نستطيع من خلالها اختبار فرضيات هذه الدراسة والتي نذكرها فيما يلي:

1. توجد فوارق ذات دلالة احصائية بين المتغيرات بالنسبة لنظام الحوافز.
2. توجد فوارق ذات دلالة احصائية بين المتغيرات بالنسبة لأداء العاملين.
3. هل توجد علاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين.

وفيما يلي سنقوم باختبار كل محور على حدى، وقد اخترنا لتحقيق ذلك استعمال تحليل التباين الأحادي (one-way anova) الذي يعتبر الأنسب لمثل هذه الفرضيتين الأولى والثانية، وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بغية الوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

أما بالنسبة للفرضيتين الأولى والثانية لابد من دراسة الارتباط بين المحورين وقياس شدته ومعرفة اتجاهه بقياس ارتباط بيرسون بين المحورين

ولإجراء الاختبارات للفرضيات المذكورة سابقا انطلقنا من خيارين أساسيين لكل فرضية فرعية، وذلك انطلاقا من المتغيرات الشخصية كما يلي:

فرضية العدم (ف$_0$): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات أفراد العينة تعزى للمتغير.

الفرضية البديلة (ف$_1$): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات أفراد العينة تعزى للمتغير.

فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة (ف) المحسوبة أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم (ف$_0$) ونقبل الفرضية البديلة (ف$_1$)، وعليه سيكون هناك فروقا معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات أفراد العينة وفقا للمتغير المختار؛

أمّا إذا كان مستوى الدلالة لقيمة (ف) المحسوبة أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (ف$_0$)، أي أنه لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغير المختار.

توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات بالنسبة لنظام الحوافز

كانت فرضية الدراسة على النحو التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات إجابات العملاء من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر،

المؤهل العلمي، سنوات العمل، طبيعة العمل ،ويمكن تلخيص نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف1) للتأكد من صحة هذه الفرضية في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03– 15: اختبار تحليل التباين الأحادي بين المتغيرات الشخصية بالنسبة لنظام الحوافز.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.154	1	0.154	0.469	0.498
	داخل المجموعات	12.451	38	0.328		
	المجموع	12.601	39			
العمر	بين المجموعات	0.705	3	0.235	0.710	0.552
	داخل المجموعات	11.900	36	0.331		
	المجموع	12.604	39			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.512	3	0.504	1.636	0.198
	داخل المجموعات	11.092	36	0.308		
	المجموع	12.604	39			
سنوات العمل	بين المجموعات	0.033	2	0.016	0.048	0.953
	داخل المجموعات	12.572	37	0.340		
	المجموع	12.604	39			
طبيعة العمل	بين المجموعات	0.578	1	0.578	1.827	0.184
	داخل المجموعات	12.026	38	0.316		
	المجموع	12.604	39			
* يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج المتوصل إليها والمبينة في الجدول أعلاه يمكننا تحليل التباين في اتجاهات الإجابات بالمؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة نحو المحور المتعلق بـ **نظام الحوافز** وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

1-**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات عينة الدراسة نحو المحور المذكور تعزى للجنس (ذكر، أنثى)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.498) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذا ما يدل على عدم وجود اختلاف في اتجاهات الإجابات سببه اختلاف الجنس.

2-**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات عينة الدراسة نحو المحور المذكور تعزى للسن (الفئات العمرية [20-30[، [31-40[، [41-50[،أكثر من 50سنة ، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.552) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذا ما يدل على عدم وجود اختلاف في اتجاهات الإجابات سببه اختلاف أعمار الموظفين.

3-**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات عينة الدراسة نحو المحور المذكور تعزى المؤهل العلمي (أقل من ثانوي – ثانوي – جامعي – دراسات عليا)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.198) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذا ما يدل على عدم وجود اختلاف في اتجاهات الإجابات سببه اختلاف في المؤهل العلمي للمستجوبين.

4-**توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات عينة الدراسة حول وعيهم وثقافتهم بالخدمات المصرفية الالكترونية تعزى لسنوات العمل (الخبرة) (أقل من 05 سنوات، من

05-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.953) أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذا ما يوضح وجود اختلاف في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة سببه سنوات الخبرة، وبالتالي سنوات العمل.

5-**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية:** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحور المذكور تعزى لطبيعة العمل (دائم – متعاقد)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.184) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05) وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة التي قمنا بدراستها سابقا الخاصة لا تختلف باختلاف طبيعة العمل.

6- توجد فوارق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات بالنسبة لأداء العاملين

كانت فرضية الدراسة على النحو التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات إجابات الموظفين من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل، طبيعة العمل، ويمكن تلخيص نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف1) للتأكد من صحة هذه الفرضية في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03– 16: اختبار تحليل التباين الأحادي بين المتغيرات الشخصية بالنسبة لأداء العاملين.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.413	1	0.413	1.186	0.283
	داخل المجموعات	13.223	38	0.348		
	المجموع	13.636	39			
العمر	بين المجموعات	2.545	3	0.848	2.753	0.566
	داخل المجموعات	11.091	36	0.308		
	المجموع	13.636	39			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.829	3	0.276	0.777	0.515
	داخل المجموعات	12.807	36	0.356		
	المجموع	13.636	39			
سنوات العمل	بين المجموعات	0.916	2	0.458	1.333	0.276
	داخل المجموعات	12.719	37	0.344		
	المجموع	13.636	39			
طبيعة العمل	بين المجموعات	0.337	1	0.337	0.962	0.333
	داخل المجموعات	13.299	38	0.350		
	المجموع	13.636	39			
* يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج المتوصل إليها والمبينة في الجدول أعلاه يمكننا تحليل التباين في اتجاهات الإجابات بالمؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة نحو المحور المتعلق بـ **أداء العاملين** وفقا للمتغيرات الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

1-**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية:** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات عينة الدراسة نحو المحور المذكور تعزى للجنس (ذكر، أنثى)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.283) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذا ما يدل على عدم وجود اختلاف في اتجاهات الإجابات سببه اختلاف الجنس.

2-**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات عينة الدراسة نحو المحور المذكور تعزى للسن (الفئات العمرية [20-30[، [31-40[، [41-50[، أكثر من 50سنة وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.566) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذا ما يدل على عدم وجود اختلاف في اتجاهات الإجابات سببه اختلاف أعمار الموظفين.

3-**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية:** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات عينة الدراسة نحو المحور المذكور تعزى المؤهل العلمي (أقل من ثانوي – ثانوي – جامعي – دراسات عليا)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.515) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذا ما يدل على عدم وجود اختلاف في اتجاهات الإجابات سببه اختلاف في المؤهل العلمي للمستجوبين.

4-**توجد فروق ذات دلالة إحصائية:** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات عينة الدراسة حول وعيهم وثقافتهم بالخدمات المصرفية الالكترونية تعزى لسنوات العمل (الخبرة) (أقل من 05 سنوات، من 05-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.276) أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذا ما يوضح وجود اختلاف في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة سببه سنوات الخبرة، وبالتالي سنوات العمل.

5-**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية:** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحور المذكور تعزى لطبيعة العمل (دائم – متعاقد)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.333) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05) وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة التي قمنا بدراستها سابقا الخاصة لا تختلف باختلاف طبيعة العمل.

علاقة نظام الحوافز مع أداء العاملين.

على غرار الفرضيات السابقة التي اهتمت بمتغير مستقل واحد وعلاقته بالمتغيرات الشخصية، جاءت الفرضية الثالثة للدراسة الميدانية على النحو التالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز و أداء العاملين، ولإثبات صحة هذه الفرضية من عدمها تم استعمال معامل الارتباط "بيرسون" وذلك عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

وكباقي الفرضيات السابقة التي تطرقنا إليها، لاختبار هذه الفرضية انطلقنا من خيارين أساسيين هما:

- فرضية العدم (ف$_0$): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز و آداء العاملين؛
- الفرضية البديلة (ف$_1$): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين نظام الحوافز و آداء العاملين.

فإذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل أو يساوي (0.01) فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة بين المتغيرين المذكورين.

أمّا إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.01) فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد علاقة بين المتغيرين المدروسين.

والجدول الموالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم 03– 17: معامل ارتباط مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين .

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نظام الحوافز	**0.704**	** **0.000**
آداء العاملين		
* **دال عند مستوى معنوية (0.01)**		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج المبيّنة في الجدول أعلاه يمكننا تحليل العلاقة بين المتغيرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين نظام الحوافز وآداء العاملين، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة قدر ب (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.01)، وهذا ما يبيّن أن العمال يهتمون بالحوافز لزيادة أداءهم.
- ✓ هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين المتغيرين، وذلك أنه كلما زاد نظام الحوافز زاد أداء العاملين .

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية المجراة في مديرية اتصالات الجزائر—ولاية المدية-، والتي استعملنا فيها الاستبانة كأداة لجمع المعلومات التي تمكننا من اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج التي تساعدنا على معالجة إشكالية الموضوع.

وُزعت الاستبانة على عينة عشوائية من الموظفين، تميزت هذه العينة بأنها متعلمة ومثقفة وهذا ما يدل على قدرتها على فهم أسئلة الاستبانة وهذا ما أظهرته نتائج SPSS.

كما أوضحت نتائج الاستبانة أنه حسب آراء الموظفين كانت أغلبية إجاباتهم نحو إجابة الموافقة بالنسبة للمحورين، وذلك بمتوسط حسابي مرجح في محور الحوافز قدر ب 3.40 وانحراف معياري بلغ 0.568. وهذا ما يعكس عدم تشتت إجابات أفراد العينة من جهة، ومن جهة أخرى فإن أداء العاملين متوفر في المؤسسة ومطبق بدليل أن المتوسط الحسابي قدر بـ 3.56 وانحراف معياري بلغ 0.591.

ليتضح في المحور الأخير من محور أداء العاملين مرتبط بنظام الحوافز وله علاقة طردية إيجابية، وبالتالي كلما زاد نظام الحوافز زاد أداء العاملين.

الخاتمة العامة

تعتبر الحوافز من مقومات العمل المؤسسي و التي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و عمله المتقن، و هي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و ذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة و خيرة العاملين بها كلا في مجاله.

و لا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود ألية عمل و نظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا و هو المصداقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة و يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل و حسن أدائه على أن يكون الحافز على قدر العمل من أجل الرفع في مستوى أداء العاملين.

نتائج فرضيات الدراسة:

- بالنسبة للفرضية الأولى: **تعتمد المؤسسة على التحفيز فقط من أجل تحقيق أهدافها.**

على ضوء التحليل النظري والعلمي للدراسة التي أجريت على أفراد العينة ومن خلال أجوبة عينة الدراسة، فقد كان الاتجاه العام لأراء المبحوثين باتجاه الموافقة مما يدل على أن الحوافز تحقق أهداف المؤسسة ولهذا تعتبر هذه الفرضية صحيحة.

- بالنسبة للفرضية الثانية: **عندما يكون نظام الحوافز ذو فعالية يمكن للمؤسسة الاقتصادية الوصول إلى درجة الأداء المرغوب فيه.**

- على ضوء التحليل النظري والعلمي للدراسة التي أجريت على أفراد العينة أظهرت النتائج أن نظام الحوافز مرتبط بأهداف المؤسسة ومستويات تقييم أداء العاملين فيها، و بالتالي تعتبر هذه الفرضية صحيحة.

- بالنسبة للفرضية الثالثة: **مستوى أداء العاملين جيد مقارنة بالحوافز الممنوحة لهم في المؤسسة الاقتصادية.**

على ضوء التحليل النظري والعلمي للدراسة التي أجريت على أفراد العينة تم التوصل إلى أن مستوى أداء العاملين جيد ومرتفع بالنسبة للحوافز الممنوحة لهم، ومن ذلك نستنتج أن أداء العاملين فعال في المؤسسة فالأداء يعتبر جيد ومنه نؤكد صحة الفرضية.

نتائج أخرى:

من خلال الدراسة النظرية لأثر الحوافز على أداء العاملين و الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة اتصالات الجزائر و التي حاولنا على أثرها تقييم نظام الحوافز المطبق من قبل المؤسسة و دوره في فعالية أداء العاملين توصلنا على النتائج التالية:

- الحوافز تعتبر باعثا محركا لطاقات و رغبات العامل عن العمل.
- هناك عدة أنواع للحوافز منها المادية و المعنوية، السلبية و الايجابية.
- تساهم الحوافز في رفع معنويات العامل من ما يؤدي إلى رفع مستوى أداءه.
- يمكن قياس مستوى أداء العاملين من خلال عدة طرق مباشرة و غير مباشرة.
- يؤثر أداء العاملين على صورة وسمعة المؤسسة.

الاقتراحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم اقتراح عدد من النقاط التي قد تساهم في تحسين مستوى أداء العاملين عن طريق:

- ربط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا و ذلك بإشراك العاملين في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم به و محافظتهم عليه.
- البعد عن العلاقات الشخصية و الوساطة في منح الحوافز.
- اهتمام الإدارة بانشغالات و مطالب العاملين بالمؤسسة من خلال فتح قنوات الاتصال في كل الاتجاهات.
- معاملة العاملين بالمؤسسة وفق علاقة مبنية على الثقة و الاحترام المتبادل.
- فتح المجال للعاملين في المشاركة باتخاذ القرارات و تشجيعهم على الأفكار الجديدة.
- توفير العدالة في توزيع الحوافز فإذا غابت العدالة سيشعر العامل أنه من حقه التهاون.
- منح الترقية على أساس الكفاءة و الأداء و فق برنامج شفاف واضح.

أفاق الدراسة:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية البحث التي تطرقنا إليها حول أثر الحوافز على أداء العاملين و تكملة لمسار البحث و إبراز القيمة العلمية لدراستنا حول فتح أفاق جديدة في هذا المجال مما أدى لاقتراح مجموعة من المواضيع التي لها صلة بموضوع بحثنا و التي يمكن أن تكون مواضيع بحوث مستقبلية منها مايلي:

- دور التدريب في تحسين مستوى الأداء في المؤسسات الصناعية.
- التحفيز و انعكاساته على الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية.
- عوامل رفع أراء العاملين في مختلف المؤسسات.

قائمة
المراجع

قائمة المراجع

قائمة الكتب

1. منير بن احمدبن دردي، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية**،دار الابتكار للنشر و التوزيع،عمان،2013.

2. أحمد رضا، معجم من اللغة ، **الموسوعة اللغوية الحديثة**، منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت،1958.

3. جبران مسعود جبران، **معجم الرائد** ، المجلد الأول، دار العلم للملايين ، بيروت، 1979.

4. فاخر عاقل، **معجم علم النفس**، دار العلم للملايين ، بيروت ، 1977.

5. جمال الدين محمد المرسي ، **السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، دار العيد للكمبيوتر و الطباعة ،القاهرة،2000.

6. سيد أحمد عرفة، **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير** ، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012.

7. عبد الله بن سليمان الجهني، **تقيم نظم حوافز العمل** ، رسالة ماجستر أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1998.

8. عمر وصفي عقلي، **إدارة الأفراد** ، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية ، حلب ، 1998.

9. عسان عبد المعطي، **السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهوان ، الأردن ، 1999.

10. هيثم العاني، الإدارة **بالحوافز التحفيز و المكافآت**، دار كنوز المعرفة للنشر، و التوزيع ، عمان، 2007.

11. لكحل منيف، **تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي**، الطبعة الأولى، دار المثقف للنشر و التوزيع، الجزائر، 2018.

12. طيب محمد رفيق، **وظائف التسيير التقنية**، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،1995.

13. مدحت محمد أبو النصر ، **الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز** ، المجموعة العربية للتدريب و النشر،الطبعة الأولى، القاهرة فهمي منصور، **إدارة القوى البشرية**، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1982.

14. اللوزي موسى، **التطور التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة** ، دار وائل لنشر و التوزيع ، الأردن،، 2003، ص ، 2012 .

15. على محمد عبد الوهاب ، **استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز**، دار التوزيع النشر الإسلامية، الأردن ،1982.

16. خالد عبد الرحمان الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.

17. حضير كاظم حمود و ياسين كاسب، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة، الطبعة الأولى ، عمان، 2007.

18. عبد الباقي صلاح الدين محمد، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة، 2005.

19. فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.

20. عمار بوحوش ، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21** ، دار الغرب الاسكسي ، الجزائر ، 2006.

21. روبرت ماكس ، **إدارة الموارد البشرية،الإمارات العربية المتحدة**، ترجمة محمد فتوح ،مؤسسة محمد بن راشد أل مكتوب ص 536.

22. سعاد نائف، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر،الطبعة الثالثة، عمان،2007.

23. توفيق عبد الرحمان، **الدافعية و حوافز العمل**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، عمان،1998.

24. بروس أن بيتوني ، **فن تحفيز العاملين**، ترجمة مجيد حسن،بيت الأفكار الدولية، عمان،2010.

25. عساف المعطي محمد، **السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة**، دار الزهران،عمان،2012.

26. سهيل إدريس، **المنهل قاموس عربي – فرنسي** ، دار الأدب، الطبعة 31، بيروت، 2003.

27. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات ،دار المعرفة الجاعية، الاسنكدرية،2005.

28. رواية محمد حسين، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 2015.

29. الدحلة فيصل عبد الرؤوف، **تكنولوجيا الأداء البشري**، المكتبة الوطنية،عمان ،2001.

30. مهدي حسن، **إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية** ، دار مجدلاوي، الأردن، 1993.

31. حسن بلوط ، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، دار النهضة للطباعة ، لبنان، 2003.

32. محمود مرسي،زهير الصباغ ، **إدارة الأداء دليل شامل للأشراف الفعال**، مطبعة معهد الإدارة العامة، السعودية،1998.

33. صلاح الدين عبد الباقي ، عبد الهادي مسلم، **إدارة الموارد البشرية**، كلية التجارة،جامعة الإسكندرية، القاهرة،2007.

34. نور الدين شنوفي، **أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية**، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي إطارات التربية و تحسين مستواهم،الجزائر ،2011.

35. سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر،الاردن ، 2003.

36. كامل بربر،**إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي**،المؤسسة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الحمراء، بيروت لبنان،1997.

37. توفيق محمد عبد المحسن،**تقيم الأداء ومداخل جديدة لعالم جديد**، دار الفكر العربي، مصر، 2004.

38. محفوظ احمد جودة، "**إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر، عمان ،2010.

39. محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الأردن، 2009.

40. صلاح الدين عبد العزيز محمد، **تقييم المدخلات و المخرجات في إدارة الأفراد** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،مصر ،1977.

41. مهدي حسن، **إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية**، المطبعة الجامعية، الجزائر، 1975.

42. خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان،2005.

43. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، بيروت، 2005 .

قائمة المذكرات:

1. عبد العزيز بشنيق، **الحوافز و الفعالية التنظيمية**، مذكرة تدخ متطلبات شهادة نيل شهادة ماجستر، تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة 20أوت بسكيكدة،5،2008.

2. جوادي حمزة ، **الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة نيل شهادة ماجستر، تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت ، سكيكدة،2017.

3. عبد الله بن سليمان الجهني، **تقيم نظم حوافز العمل** ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة نيل شهادة ماجستر، علوم التسيير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1998 .

4. سيكوز أنور، **أثر أنظمة الحوافز على المورد البشري**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستر، إدارة أعمال، المركز الجامعي بوشعيب الحاج عين تموشنت، 2015 2016.

5. باجة حميد، **دور الحوافز في تحقيق الوظيفي**، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسيط، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستر، إدارة أعمال،، البويرة، جامعة محند أولحاج، 2013 .2014
6. ليلي غضبان ، **الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين** ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستر، إدارة أعمال ، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2010/2009.ذ
7. مصباح إيمان و ميدول أمال، **أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستر، علوم التسيير، ،جامعة ورقلة،2010.
8. يخلف رابح، **نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستر، علوم اقتصادية ، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2007.
9. علي عبد الله، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتورة، علوم اقتصادية ، الجزائر،1999.
10. أسعد احمد عكاشة، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستر، إدارة أعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين ، 2008.
11. شامي صليحة، **المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستر،علوم اقتصادية، ،جامعة أمحمد بوقرة،بومرداس،2010.
12. بوبرطخ عبد الكريم، **دراسة فعالية نظام أداء العاملين في المؤسسات**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستر،علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2012.

قائمة الكتب الأجنبية:

1. .GOOD.c.v ، **dictinary of education** ، 3rd ed ، new yourk ، 1984.
2. .wilson john and western steven ، « performance appraisal an obstacle to training and developpement " carrer vol6 issu2 2001.
3. Maria Tresanini, Evaluer les compétences ,édition EMS Management et société colombelles, paris,2004.

قائمة
الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

لية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

لمدية في: 2021/04/06

لرقم : 38..

Ministère de l'enseignement supérieur

et de la recherche scientifique

Université Yahia Fares de Médéa

Faculté des Sciences économiques et

Commerciales et des sciences de gestion

إلى السيد : مدير مديرية اتصالات الجزائر بالمدية

الموضوع :الموافقة على دراسة حالة

في إطار التنسيق و التعاون بين الجامعة و المحيط الخارجي من مؤسسات اقتصادية و هيئات إدارية.و بهدف الرفع من المستوى العلمي و التطبيقي للطالب. فإنا نرجو من سيادتكم الموافقة على استقبال : (أثر النظام الحوافز على أداء العاملين)

اسم و لقب الطالب	تاريخ و مكان الميلاد	رقم التسجيل .
خالدي سارة	1992/04/26 البرواقية	19122039234
ركال سهام	1980/01/23 المدية	1997215722

من أجل إجراء تربص تطبيقي في مؤسستكم.

تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام و التقدير .

مدير المؤسسة المستقبلة

DIRECTEUR OPERATIONNEL DE MEDEA

Mr: TERKIANE Nadjib

Sous Directeur Commercial DO - MEDEA

Signé: KOUAR Mohammed Ouali

رئيس القسم

نائب رئيس قسم علوم التسيير

زرواطي محمد

قسم علوم التسيير

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استمارة استبيان لنيل شهادة الماستر

من اعداد الطالبتين: ركال سهام - خالدي سارة

قائمة الأساتذة الموافقين على استمارة الاستبيان

اسم ولقب الاستاذ	الرتبة	الامضاء و الختم
د. العيداني حبيبة	أستاذ دائم	حبيبة العيداني أستاذ محاضر "ب"
د. نمال جعفر	استاذ دائم	
د. يحياوي فاطمة	أستاذ دائم	يحياوي فاطمة أستاذ محاضر -ب-

الملحق رقم (01): الاستبيان الموزع على عينة الدراسة

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استمارة استبيان لنيل شهادة الماستر

أخي الموظف ....أختي الموظفة

تحية طيبة و عطرة و بعد:

يهدف هذا الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لدراسة أثر نظام الحوافز على أداء العاملين من أجل اكتشاف العلاقة بين نظام الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية و ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير تخصص" إدارة أعمال"

يرجى قراءة جميع فقرات الاستبيان بدقة و الإجابة عنها بأمانة و موضوعية، و التي لها أثر كبير على صحة النتائج التي سنتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، علما بأن جمع البيانات التي ستضعونها في هذا الاستبيان الذي بين أيديكم ستأخذ و تعامل بسرية تامة و لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام و التقدير

المحور الأول البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية

البيان		الإجابة
الجنس	ذكر	
	أنثى	
السن (العمر)	من 20 و أقل من 30 سنة	
	من 31 و أقل من 40 سنة	
	من 41 و أقل من 50سنة	
	أكثر من 50سنة	
المؤهل العلمي	أقل من ثانوي	
	ثانوي	
	جامعي (بكالوريا فما فوق)	
	دراسات عليا	
سنوات العمل (الخبرة)	أقل من 05 سنوات	
	من 05 إلى 10 سنوات	
	أكثر من 10سنوات	
طبيعة العمل	دائم	
	متعاقد	

المحور الثاني: نظام الحوافز

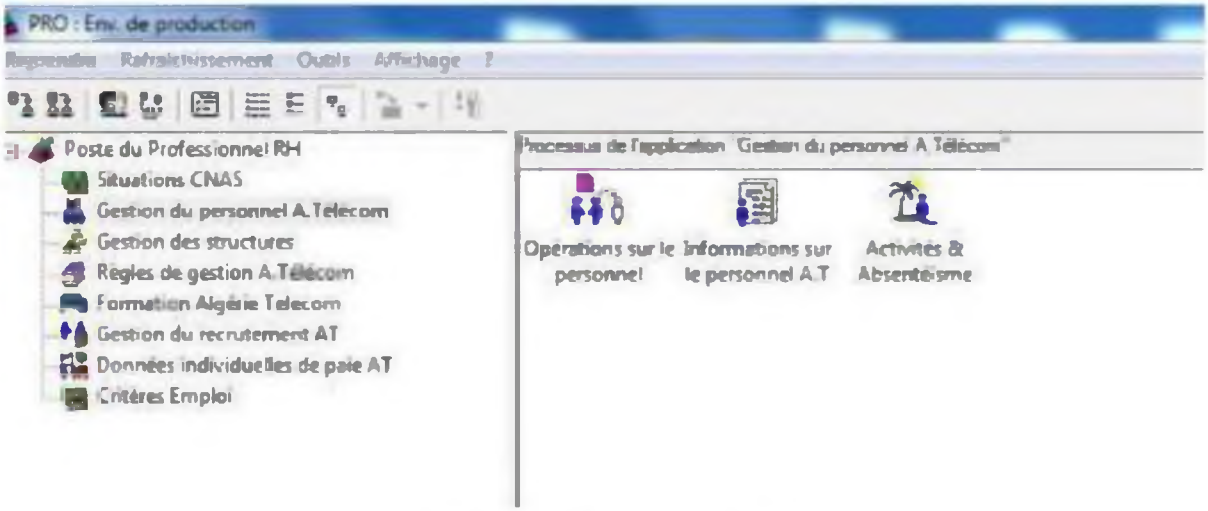
يرجى وضع العلامة * أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تعطى مؤسستكم الاهتمام الكافي فيما يتعلق بعملية تشجيع و تحفيز العاملين.					
02	الحوافز المدفوعة من قبل مؤسستكم تقابل رضاكم.					
03	الحوافز التي يتم دفعها من قبل مؤسستكم تتم وفق معايير التقييم معتمدة.					
04	هناك عدالة في تطبيق نظام المكافآت و الحوافز.					
05	تفضل الحوافز المادية على الحوافز المعنوية.					
06	الحوافز التي تمنحها مؤسستك كافية و تساعدك على أداء أفضل.					
07	يتم تخصيص حوافز مرضية من مؤسستكم للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.					
08	تهتم إدارة مؤسستكم بالجانب المادي فقط فيما يتعلق بالحوافز.					
09	تهتم إدارة مؤسستكم بالجانب المعنوي فقط فيما يتعلق بالحوافز.					
10	يشجع نظام الحوافز المطبق بمؤسستكم على رفع الكفاءة الخدماتية و الأداء لديكم.					
11	هنالك تأخير في عملية منح الحوافز و المكافآت في مؤسستكم.					
12	تأخير المرتبات و الحوافز عن وقتها له أثر واضح على تدني أداءك بمؤسستكم.					
13	صورة و سمعة مؤسستكم يمثل بالنسبة لك حافز كبير للتمسك بالعمل به و إنجازه بشكل جيد.					
14	تعتمد الترقية بمؤسستكم على حد كبير على الأقدمية.					
15	الراتب التقاعدي المقدم إليك من قبل مؤسستك يقابل مجهوداتك طيلة حياتك المهنية.					

المحور الثالث: أداء العاملين.

يرجى وضع العلامة * أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تشعر بأن أداءك مهم و أنت راضى عنه					
02	ظروف العمل و بيئته(إضاءة،تهوية،معدات ... إلخ) مناسبة و تساعدك على بذل أقصى أداء ممكن.					
03	علاقتك مع زملائك جيدة و يسودها نوع من الانسجام و التعاون التي ترفع مستوى أدائك.					
04	مؤهلاتك تتناسب مع طبيعة أدائك.					
05	تسند إليك مسؤوليات مهمة في العمل تتناسب مع مستوى أدائك.					
06	هناك فرص للانتقال و التجديد بالتحول من موقع عمل لأخر داخل مؤسستكم.					
07	تتاح لك فرصة التحاور مع رؤسائك لمناقشة المشكلات و اتخاذ القرارات من أجل التغير.					
08	تشعر أن هناك ما يهدد استقرارك في وظيفتك.					
09	إذا عرض عليك عمل في مكان أخر بأجر أعلى هل تترك العمل فورا.					
10	إدارة مؤسستك صارمة جدا و لا تتغاضى عن خطأ لتعاقب عليه.					
11	هنالك اهتمام كافي من قبل مؤسستكم فيما يتعلق بعملية الأمن، السلام، و الصحة المهنية من أجل تحقيق أداء أفضل.					
12	بمؤسستكم هناك نظام تقييم حسب أداء العاملين.					
13	تستفيد من عملية تقيم الأداء طوال مشوارك العملي.					
14	يتم تحسين أداءك في حالة معرفة نقاط الضعف لديكم.					
15	تشعر بالأهمية لعملية تقييم أداءك نحوك.					



المصدر: من وثائق الداخلية للمؤسسة

REPUBLIQUE ALGERIENNE
DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
ALGERIE TELECOM

SPA DIRECTION GENERALE
DIRECTION TERRITORIALE DE
CHLEF

UNITE OPERATIONNELLE DES
TELECOMMUNICATIONS DE MEDEA

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

اتصالات الجزائر

(ش.ذ.أ) المديرية العامة

المديرية الإقليمية شلف

الوحدة العلمية للإتصالات لولاية المدية

Réf/: AT/COOR/UOT/69/2005

Médéa le 27.12.2005

Lettre de félicitations.

A

Mme ,
TS/Service du Personnel

J'ai le plaisir de constater que votre bilan d'évaluation est très positif et que vous avez contribué d'une manière significative à rehausser l'image de marque de notre entreprise.

Aussi, je tiens à vous présenter toutes mes félicitations pour le sérieux et la qualité du travail que vous avez fourni au cours de l'année 2005.

Je compte également sur tout un chacun pour qu'il redouble d'efforts afin de relever les nouveaux défis de l'année 2006, année qui présage un climat de rude concurrence.

منسق اتصالات الجزائر
لولاية المدية
ن. سليماني

DO: MEDEA

EVALUATION DE LA PERIODE D'OBSERVATION

Matricule :
Nom et Prénoms :.
Nature du contrat :.
Fonction de responsabilité :
Affectation :
Référence de Décision :
Date d'installation dans la fonction :
Période d'observation allant du: au.

Critères	Evaluation			
	Excellent	Satisfaisant	Amélioration nécessaire	Inacceptable
Réalisation pendant la période d'observation par rapport aux objectifs tracés				
Planification et organisation de travail				
Implication et initiatives				
Communication et travail d'équipe				
Assiduité et discipline				
Confidentialité et tenue des dossiers				
Disponibilité				
Respect des procédures et des orientations de la hiérarchie				

- Appréciation :

.....
.....
.....

- Décision

☐ Confirmation dans le poste,

☐ Prolongation de la période d'observation d'une durée de ……..Mois,

☐ Fin de fonction

Signature évaluateur

Signature validateur