جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة
دراسة حالة لمديرية سونلغاز بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:

فحيص أحلام

مبرك ياسمينة

تحت إشراف الأستاذ:

د. سلام عبد الرزاق

أعضاء لجنة المناقشة			
د.غزازي عماد	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
د. سلام عبد الرزاق	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د.زاهي محمد أمين	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2020-2021

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة
دراسة حالة لمديرية سونلغاز بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:

فحيص أحلام

مبرك ياسمينة

تحت إشراف الأستاذ:

د. سلام عبد الرزاق

أعضاء لجنة المناقشة			
د.غزازي عماد	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
د. سلام عبد الرزاق	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د.زاهي محمد أمين	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2020-2021

شكر وعرفان



بســـــــــم الله الرحمن الرحيم

" **يا أيها الناس أذكروا نعمة الله عليكم** " صدق الله العظيم

نحمد ونشكر الله العلي العظيم الذي وفقنا وألهمنا الصبر وتحمل عناء هذا المشوار إلى نهايته.

نتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف **سلام عبد الرزاق** على رحابة صدره، وعلى ما أولاه لنا من عناية ونصح وإرشاد وتقويم متواصل لهذا العمل.

ولا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة وتقييمها.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى طاقم الإداري بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى رمز الجود والكرم، إلى القلب الكبير والدي العزيز.

وإلى من روتني من شهدها النافع إلى من فرشت لي قلبها الواسع إلى من رسمت حياتي بأجمل واقع إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض والدتي الحبيبة.

إلى القلوب الطاهرة النقية الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي إلى سندي وأملي في الحياة أخي العزيز

إلى صديقاتي الأعزاء.

إلى من يطلب العلم في كل حين

إلى من أعتز بسمائه وهوائه وترابه وطني الجزائر الامن والأمان عبر السنين.

أحلام

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من أوصى الله ورسوله لهما حسنا"والدي العزيزين داعية لهما بالحفظ والرعاية

إلى من قالت لي واصلي وأنا معك إلى من عاشت معي أصعب اللحظات ووقفت معي في كل الظروف أمي الغالية

إلى مصدر عزيمتي أبي الغالي.

إلى رهوز العمر التي معي منذ الصغر إخوتي كل واحد وإسمه.

إلى كل أصدقائي.

إلى كل من عشت معهم الصداقة الحقيقية إلى كل من علمني حرفا.

وإلى جميع هؤلاء ومحبي في الله أهدي ثمرة جهدي راجية من المولى عز وجل التوفيق لمواصلة المشوار الدراسي والعلمي.

ياسمينة

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الباحثين حول مستوى توفر التحفيز ببعديه (الحوافز المادية والمعنوية) لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمدية وأثر ذلك على أداء العاملين.

ولتحقيق ذلك صيغة فرضيتين رئيسيتين متضمن أربع فرضيات فرعية، تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال بالمؤسسة البالغ عددهم 300عامل وقمنا باختبار عينة بسيطة حجمها 50 موظف وموظفة حيث تم توزيع الاستبيان تم توزيع الاستبانة عليهم جميعا من خلال زيارات ميدانية وتم استرجاع 37 صالحة للتحليل الاحصائي وقد تم الاعتماد على عدت أساليب إحصائية في تحليل البيانات منها مقاييس الإحصاء الوصفي...

توصلت الدراسة إلى عدت نتائج أبرزها مساهمة نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة أيضا مستوى التحفيز وعلاقته بمستوى الأداء وخلصت الدراسة بجملة من الدراسة أهمها حرص المؤسسة على توفير الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل روح الجماعة.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، الحوافز المادية والمعنوية، الأداء، مؤسسة سونلغاز محل الدراسة.

Abstract

The aim of this study is to identify the perceptions of respandents obaut the level of availability of mativation in it's bath side (physical and moral) in the samelgoz carporation of médéa and the impacte of these motivation of the performance of warters. To ocheive that two main hypotheses formulated; it inchudes four sud – hyppotheses.

Be the study community from all the warkers in the campany; whiche are (300); we tested a simple randam sample of (50) empolayes. The questionnaire was distributed to theme during serveral field visits and (37) questionnoires were retrieved for statistical onalysis. Amumber of statiscal methads wer used in the data onalysis.

The study reached servale resuets; mast motadly; the contribution of the motivation system to impraving the perfarmaance of empolyes in the company; also motivation level and its relationship to performonce.

The most impartant of wiche are: the institutions is keenness to provide moral inontives; preserve its warkers; develape their obilities and skills; and activate the sprit of the group.

Key wards: Motivation; physical incentives; moral incentive; performance; company.

الفهرس

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	
الإهداء	
مستخلص	I.
فهرس المحتويات	III.
قائمة الجداول	V.
قائمة الأشكال	VII.
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز.	
مقدمة الفصل.	2
المبحث الأول: أساسيات حول التحفيز.	3
المطلب الأول: تعريف التحفيز.	3
المطلب الثاني: أهمية التحفيز وأهدافه.	4
المطلب الثالث: نظريات وأسس منح الحوافز.	6
المطلب الرابع: أنواع الحوافز وخصائصها.	14
المبحث الثاني: تصنيفات الحوافز	17
المطلب الأول: الحوافز من حيث موضوعها طبيعتها	17
المطلب الثاني: الحوافز من حيث آثارها فاعليتها.	20
المطلب الثالث: الحوافز من حيث أطرافها.	22
المبحث الثالث: نظام الحوافز.	25
المطلب الأول: مراحل تقييم وتصميم الحوافز.	25
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز.	29
المطلب الثالث: شروط ونتائج نظام الحوافز.	30
المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز على الأداء.	33
المطلب الأول: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين.	34
المطلب الثاني: خطوات واليات الحوافز في تحسين أداء العاملين.	34
المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة ودورها في التأثير على الأداء.	36
خاتمة الفصل.	37

الفصل الثاني: الإطار النظري لتقييم أداء العاملين.	
مقدمة الفصل.	39
المبحث الأول: ماهية الأداء.	40
المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته.	40
المطلب الثاني: محددات الأداء.	42
المطلب الثالث: معدلات الأداء وخصائصه.	44
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء.	47
المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين.	50
المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.	50
المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين.	51
المطلب الثالث: أهداف وخصائص تقييم الأداء.	53
المطلب الرابع: فوائد عملية تقييم الأداء.	57
المبحث الثالث: طرق تقييم أداء العاملين.	59
المطلب الأول: الطرق التقليدية.	59
المطلب الثاني: الطرق الحديثة.	65
المطلب الثالث: عيوب ومقومات فعالية تقييم الأداء.	71
المبحث الرابع: نتائج عملية تقييم الأداء.	73
المطلب الأول: الإجراءات الناتجة عن عملية التقييم.	74
المطلب الثاني: أخطاء تقييم الأداء.	76
المطلب الثالث: علاقة التحفيز بأداء العاملين.	78
خاتمة الفصل	83
الفصل الثالث: دراسة حالة مدير التوزيع سونلغاز بالمدية	
مقدمة الفصل	86
المبحث الأول: تقديم عام للشركة	87
المطلب الأول: التعريف بشركة سونلغاز	87
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	89
المطلب الثالث: أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز	90
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية	91

المطلب الأول: منهج الدراسة	91
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	93
المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة	94
المبحث الثالث: التحليل والمعالجة الاحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة	97
المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية للمبحوثين	98
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة	104
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات	112
خاتمة الفصل	116
الخاتمة	118
قائمة المراجع والمصادر	
الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الجدول	العبارات	الصفحة
(1–1)	يبين العوال الصحية والتحفيزية لهيرزبورغ	11
(1–2)	قوائم المراجعة لأداء الموظفين	64
(2–2)	نموذج لطريقة القوائم المستخدمة في تقديم أداء العاملين	65
(3–2)	يوضح المقارنة بين نمط الإداري التقليدي والإدارة بالأهداف	70
(1–3)	مقياس ليكارت الخماسي	91
(2–3)	يبين الاحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبانة	93
(3–3)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور نظام التحفيز	95
(4–3)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور أداء العاملين	96
(5–3)	يبين نتائج ألفا كرومباخ	97
(6–3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	98
(7–3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	99
(8–3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	100
(9–3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	101
(10–3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف المهني	102
(11–3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	103
(12–3)	نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الحوافز المادية	105
(13–3)	نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الحوافز المعنوية	107
(14–3)	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء العاملين	109
(15–3)	نتائج اختبار (T–Tet) للفرضية الأولى	112
(16–3)	معاملات الارتباط لأبعاد نظام التحفيز وأداء العاملين	113
(17–3)	أثر بعد التحفيز المادي على أداء العاملين	114
(18–3)	أثر بعد التحفيز المعنوي على أداء العاملين	114
(19–3)	ثالثا أثر نظام التحفيز على أداء العاملين	115

قائمة الأشكال

رقم الأشكال	العبارات	الصفحة
(1-1)	هرمية ماسلوا لتدرج الحاجات	07
(2-1)	نظرية مكجورجر الفرق بين نظرية (X) و(Y).	09
(3-1)	عناصر عملية نظرية التوقع	10
(4-1)	نظرية العاملين	12
(5-1)	يوضح تصنيف الحوافز من حيث موضوعها	20
(6-1)	يوضح تصنيف الحوافز من حيث آثارها	22
(7-1)	يوضح تصنيف الحوافز من حيث أطرافها.	24
(8-1)	شكل عام لتصنيفات الحوافز.	25
(9-1)	يوضح مراحل وخطوات تصميم نظام الحوافز.	29
(1-2)	أهداف تقييم أداء العاملين.	56
(2-2)	خصائص تقييم الأداء.	57
(3-2)	تصنيف الموظفين بنظام المقارنة الثنائية (بين كل اثنين من الموظفين).	62
(4-2)	التدرج البياني للعاملين من جيد إلى ضعيف.	64
(5-2)	خطوات طريقة مراكز التقييم في تقيم أداء المديرين.	68
(6-2)	نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب مبيعات.	69
(7-2)	العلاقة بين الحوافز والأداء.	83
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	89
(2-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	99
(3-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	100
(4-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوي الدراسي	101
(5-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	102
(6-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف المهني	103
(7-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	104

المقدمة

المقدمة

ترتكز جميع القطاعات على المنظمات والتي تشترك في قواسم وظيفة، وكل منها تسعى إلى هدفها الخاص، ويستحيل تحقيق هذه الأهداف إذا لم تتوفر الموارد البشرية المناسبة، كما أنه يلزم على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بالعنصر البشري وذلك لدفعة من أجل زيادة نشاطه ورفع كفاءة أدائه.

كما تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الاستراتيجية في المؤسسة، فهي التي تحدد مستوى الأداء، وبالتالي فإن التقييم السليم للأداء يعتمد كثير عن المعلومات التي نستمد من الوظائف والعمليات في الإدارة الموارد البشرية.

ولقد أصبح تقييم أداء أفراد العاملين في المؤسسات الناجحة عنصرا مهما بالإضافة إلى تحفيزهم، ويعتبر التحفيز من أهم المتغيرات التي تشير دوافع العاملين وتحرك طاقاتهم وقدراتهم الكاملة ويولد الرغبة والحماس مما يؤدي إلى زيادة أدائهم، لذلك أصبح نجاح أو فشل المؤسسات يرتكز بدرجة كبيرة على أدائها.

1/1 الإشكالية

وعلى ضوء هذه الدراسة وبناء على ما سبق تظهر لنا طرح الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟

1/2 الأسئلة فرعية:

للإجابة على هذه الاشكالية ينبغي طرح الأسئلة الفرعية التالية:

أ/ ما المقصود بأداء العاملين؟

ب/ هل الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير على الأداء؟

ج/ ما مدى تأثير نظام الحوافز على تحسين الأداء العاملين؟

2/ فرضيات الدراسة:

في ضوء العرض السابق للإشكالية البحث تمكننا من صياغة الفرضيات التالية:

أ/. أداء العاملين هو تنفيذ الموظف لأعماله وتحمل مسؤولياته التي تكلفة بها المؤسسة على الوجه أكمل.

ب/. تؤثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء مما يؤدي إلى زيادة دوافعهم وتشجيعهم لتقديم أفضل ما عندهم.

ج/. يساهم نظام التحفيز في تطوير أداء العاملين بالمؤسسة سونلغاز.

3/ أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

1/. معرفة أهمية موضوعي التحفيز والأداء في المنظمات بالإضافة إلى أهمية رابط التحفيز بنتائج التقييم الأداء لضمان تنافسيها في السوق.

2/. توضح مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين.

3/. محاولة إبراز أهمية تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة.

4/. أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع المهمة واكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات وتتمثل الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات وتتمثل أهميته فيما يلي:

1/. تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتعلق بموضوع التحفيز والأداء والذي ينظر إليه على أنه أحد أهم المتغيرات الهامة لنجاح المؤسسات.

2/. التأكيد على دور التحفيز الذي يعتبر من الركائز الأساسية لزيادة وتحسين أداء العاملين.

3/. اكتشاف انعكاس نظام الحوافز على أداء المؤسسة.

5/. أسباب اختيار الموضوع:

نظر لمدى أهمية المورد البشري في تطور المؤسسات فإن تحفيز الفرد يزيد من أدائه مما ينتج عنه زيادة إنتاجية المؤسسة وعليه وقع الاختيار على هذا الموضوع نظر لأهميته للاقتصاد الوطني بصفة عامة والمؤسسة الجزائرية بصفة خاصة.

6/. المنهج المستخدم في الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة وتحقيقا لأهدافها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري، وكذلك منهج الاستبيان في الجزء التطبيقي.

7/. حدود الدراسة:

الحدود المكانية:

اقتصرت هذه الدراسة على دراسة أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة سونلغاز بالمدية.

الحدود الزمانية:

امتدت الدراسة بين تاريخ 2021/04/06م إلى 2021/06/08م.

8/ هيكل الدراسة:

قسمت الدراسة إلى فصلين هما:

الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للتحفيز والذي يتكون من أربع مباحث.

المبحث الأول: مدخل لتحفيز

المبحث الثاني: تصنيفات الحوافز.

المبحث الثالث: نظام الحوافز.

المبحث الربع: فعالية نظام الحوافز على الأداء.

الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل لتقييم أداء العاملين والمتكون من أربع مباحث.

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: طرق تقييم أداء العاملين.

المبحث الرابع: نتائج عملية تقييم الأداء.

9/. صعوبات الدراسة:

1/ التحفظ والحذر الذي واجهناه من بعض المسؤولين.

2/ نقص المعلومات المتعلقة بالمؤسسة التي قمنا بتوزيع الاستبيان فيها.

3/ صعوبة في استرجاع الاستبيان من موظفي المؤسسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للتحفيز

تمهيد

تسعى المنظمة إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم وهذا عن طريق مكافأتهم بحسب المستوى الزائد على المستوى المتوقع من الأداء وخير دليل على فعالية هذا النظام هو قياس الرسول صلى الله عليه وسلم باستخدام الجزاء للصحابة رضي الله عنهم وأن هم قاموا بإتقان الأداء وتحسينه يقول النبي صلى الله عليه وسلم "من أحيا أرضا ميتا فهي له".

كما سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول التحفيز.

المبحث الثاني: تصنيفات الحوافز.

المبحث الثالث: نظام الحوافز.

المبحث الرابع: فعالية نظام الحوافز على الأداء.

المبحث الأول: أساسيات حول التحفيز.

إن الإنسان في تقدمه ضمن عمله – ولمواصلة العطاء وزيادة مستواه ورفع كفاءة إنتاجه كما ونوعا بجانب التدريب والاكتساب –يحتاج إلى حوافز العمل.

المطلب الأول: تعريف الحوافز.

هناك عدة تعاريف للحوافز يمكننا أن نعرض بعض منها لعدد من الباحثين أهمها:

يعرف محمد علي السلمي الحوافز على أنها"مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للأفراد".[1]

عرف ديموك DIMOCK الحوافز على أنها "العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم".[2]

يعرف احمد ماهر بأنها "المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فان التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة (من خلال مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين) قادة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة الكفاءة في الأداء".[3]

عرفها هيثم العاني أنها هي "المشجعةللأداء المتميز تحقق حاجات البشروتعتبر عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله".[4]

كما عرف أحمد طرطار على أنها"وضع تسهيلات وتشجيعات معينة بشكل إمكانيات متاحة ببيئة العامل (محيط العمل) الغرض تحديث دوافعه سلوك معين قصد تحقيق نشاط أوأنشطة محددة شكلا وأسلوبا".

---

[1] محمد علي السلمي، الحوافز، المنظمة العالمية للعلوم الإدارية، 1992، ص209.

[2] صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1991، ص289.

[3] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، إسكندرية، 1998، ص248.

[4] هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ص15.

ويمكن تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها: "مجموعة المؤثرات الخارجية والوسائل والفرص المادية والمعنوية الايجابية والسلبية التي توفرها إدارة المنظمة أمامالعاملين لتحريك فيهم الرغبة من أجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم وزيادة ولائهم اتجاه المنظمة".[1]

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز.

الفرع الأول: أهمية الحوافز.

إن نظام الحوافز له أهمية بالغة وكبيرة في المؤسسة لذا تلجأ المؤسسات إلى تحسين هذا النظام من أجل تحقيق أهدافها وأهداف العامل في حد ذاته بشكل جيد ويمكن تلخيص هذه الأهمية كمايلي:

* **زيادة الكفاءة الإنتاجية**:إن الهدف الأول الذي ترمي إليه الحوافز كذلك رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين جودة الإنتاج لذا فان وضع نظام سليم يشجع العمال إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة والرفع من معدلات الإنتاج.

* **تحسين الأداء**:بالإضافةإلى تحفيز العمال ورفع معدلات الإنتاج تهدف إلى الحوافز كذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق تحسين الأداء من أجل الحصول على أكبر جودة ما يمكن المؤسسة من التنافس مع المؤسسات الأخرى.

* **الابتكار والاكتشاف**: كثيرا ما تعمله الحوافز على تشجيع العمال على الابتكار والاكتشاف مما يساعد على رفع معدلات الإنتاج وتحسينهوخفض التكاليف.

* **تحقيق الرضى الوظيفي**: تعمل الحوافز على تحقيق رضا العمال إذ أن الأفراد يمرون بمواقف تتضمن الانخفاض أو الارتفاع المؤقت في الرضا الوظيفي بسبب تعيين مدير جديد أو التغيرات في المكافأة المادية أو في سياسة المنظمة أو في تصميم الوظيفة.[2]

[1] زغاي فاطمة الزهراء، ونوفي أمينة، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، علوم التسيير، المدية، 2014/2013، ص20.

[2] عمر وصفي عقيلي، غدارة الأفراد، مديرية الكتب والمطبوعات، الأردن، 1982، ص228.

- إضافة إلى ذلك تكمن الحوافز بالنسبة للمنظمة فيمايلي:

– ترقية المركز التنافسي للمنظمة.

– تخفيض تكاليف عنصر العمل وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب ودوران العمل.

- أما بالنسبة للفرد تكمن أهمية الحوافز في:

– إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.

– خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.[1]

الفرع الثاني: أهداف الحوافز.

يحقق التحفيز إذ ما طبق في المنظمات نتائج مفيدة وأهداف مختلفة وعديدة تتمثل فيما يلي:

– رفع دافعية وحماس العاملين لأداء العمل.

– إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها.

– جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء وتنمية روح الفريق.

– ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع.

– تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع بسبب تحملها لمسؤولياتها الاجتماعية أمام العاملين.[2]

- كما تريد الإدارات بعامة والتربوية منها من نظام الحوافز أن تتحقق الأهداف التالية:

– تشجيع المنافسة بين العاملين معلمين وإداريين.

– تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز.

[1] صالح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص5.

[2] مويسات موسى، شيخ زكرياء، دور الحوافز المادية في تحسين أداء المورد البشري، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2020/2019، ص14.

- حفز العاملين ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم.

- إبراز هوية المؤسسة التعليمية في الأداء المتميز.

- استمرار التميز في الأداء وتطوير الأداء المستقبلي.[1]

المطلب الثالث: نظريات وأسس منح الحوافز.

وتتمثل نظريات التحفيز فيما يلي:

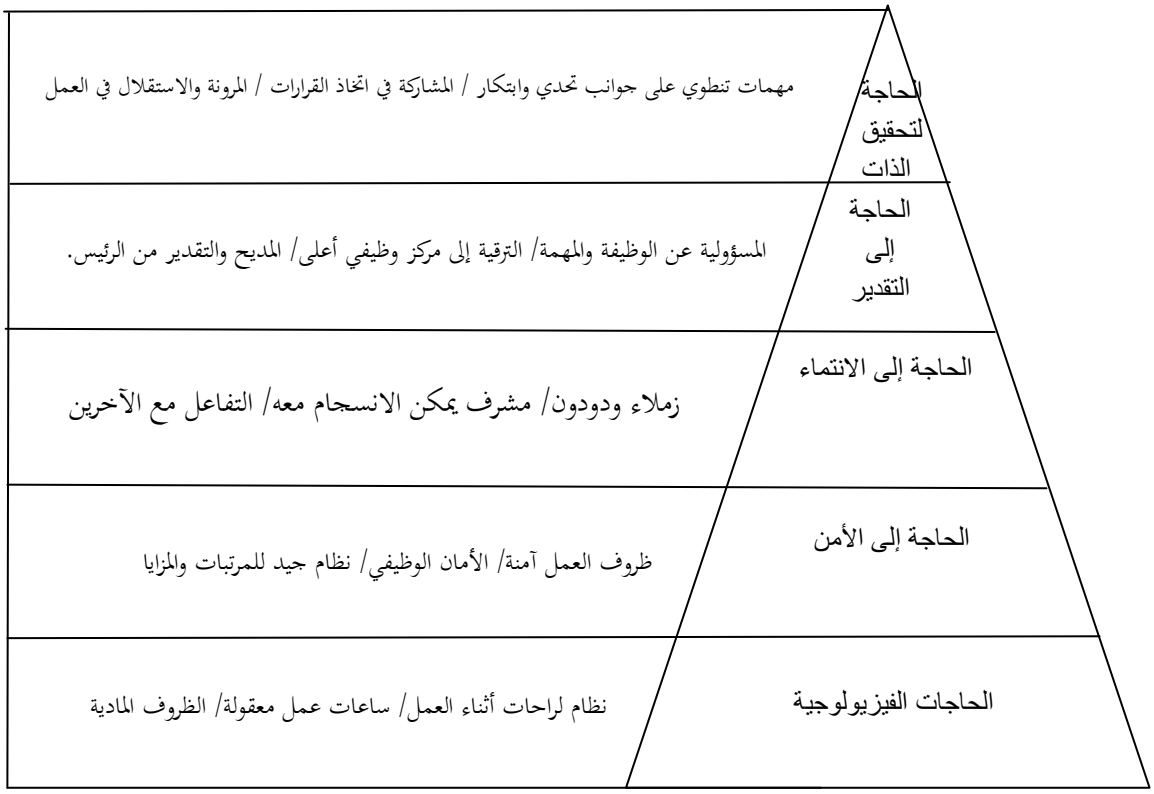
1- **نظرية ماسلوا للحاجات:** تعتبر نظرية ابراهام ماسلوا في هرمية الحاجة من أولى نظريات محتوى التحفيز وأكثرها تواصلا، إذ استند في هذه النظرية إلى أن هناك من الحاجات التي يشعر بها الفرد، وتعمل كمحرك ودافع للسلوك، وتتدرج هذه الحاجات ويتم ترتيبها بشكل هرمي، تبدأ بالحاجات الأساسيةأو الفيزيولوجية، وتنتقل إلىأعلى حاجات الأمان الاجتماعية وحاجات تحقيق الذات.[2]

والشكل التالي يوضح تدرج هذه الحاجات:

[1] سعد أبو سندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص149.

[2] محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص255.

الشكل رقم (1-1): هرمية ماسلوا.



المصدر: عصام الدين أبو علفة، اتجاهات معاصرة في ادارة الموارد البشرية، شركة الجمهورية الحديثة بتحويل وطباعة الورق، 2002م، ص190.

2- نظرية ماكجروجر MC GREGOR'S THEORY:

وضع دوجلاس ماكجروجر Douglas MC Gregor نظريته في الدافعية والتحفيز بناءا على اتجاهات الإدارة نحو العاملين، وأطلق على هذه النظرية نظرية X ونظرية Y (throry X et throry Y) حيث ترى نظرية X أن المديرين يرون:

أن الموظف العادي:

1. خامل ولا يحب العمل.[1]
2. يتهرب من المسؤولية ولا يحب تحمل هذه المسؤولية.
3. يحتاج إلى الرقابة والإشراف المستمرين.

[1] مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، Aral-group، 2014، ص127-128.

4. ليس لديه طموح.
5. كل ما يهمه هو الأمان.
6. لا يتم حفزه إلا بالمال.
7. يجب التحكم والتهديد والسيطرة على العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
8. الحوافز السلبية أقوى من الحوافز الايجابية في تحفيز الموظف للقيام بالعمل المطلوب منه.

ويرى ماكجروجر أن هذا الأسلوب التقليدي في التعامل مع العاملين لا يناسب المنظمات هذه الأيام، بينما نظرية y تشير إلى أن المديرين يرون:

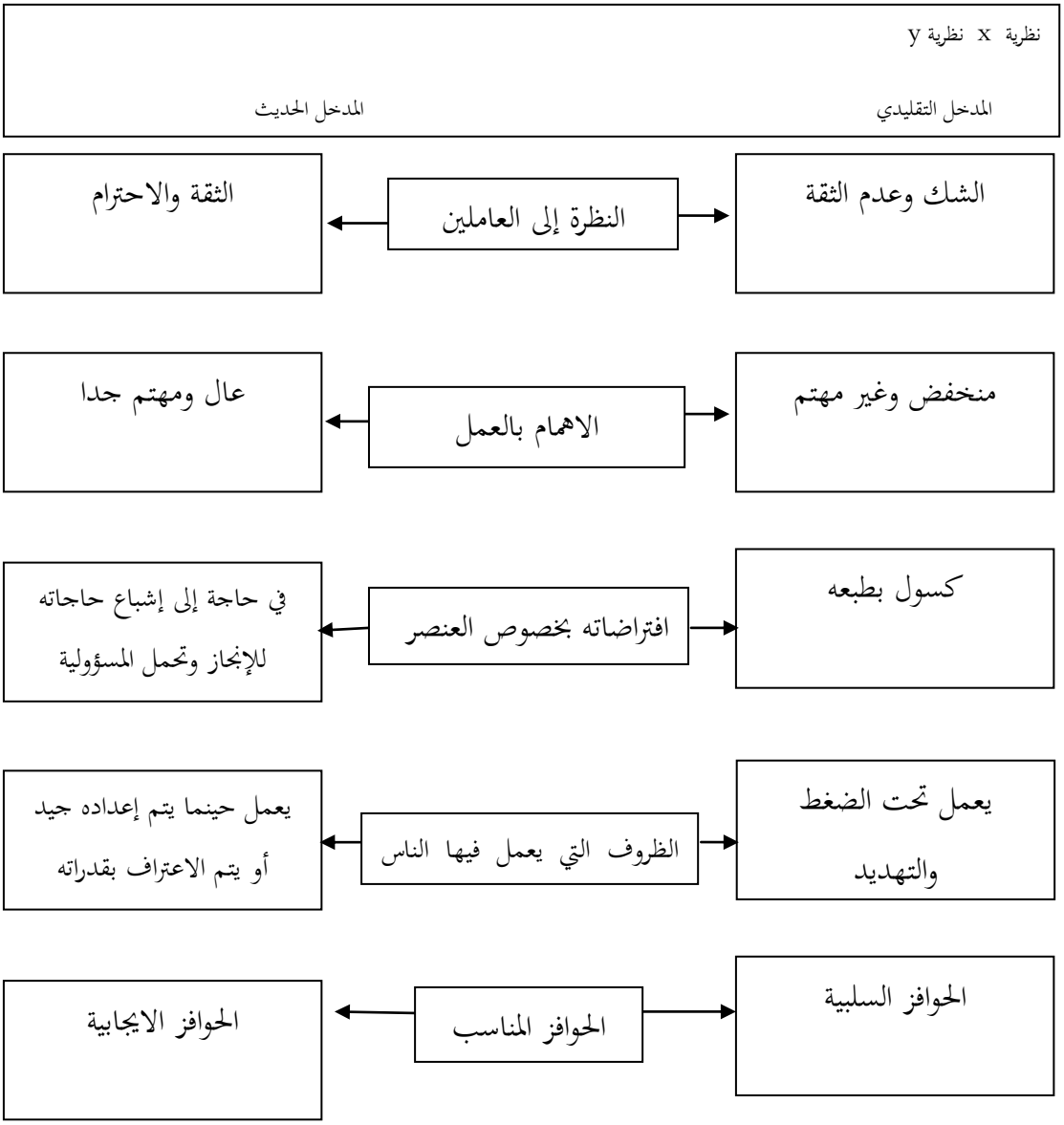
1. أن العمل عملية طبيعية لدى الناس تحتاج إلى بذل الجهد العقلي والجسمي مثل: اللعب والراحة.
2. سيوجه العاملون أنفسهم ويتحكموا بها (التوجيه الذاتي) لتحقيق الأهداف إن كانوا مرتبطين بها.
3. الالتزام اتجاه الأهداف مرتبط بالرضا والانجاز والحوافز.
4. الموظف العادي يبحث عن المسؤولية ويقبلها في الأحوال الصحيحة.
5. النقود (الحوافز المالية) ليست هي الدافع الوحيد للعمل.
6. الحوافز الايجابية أقوى من الحوافز السلبية في تحفيز الموظف للقيام بالعمل المطلوب منه.[1]

نستخلص مما سبق أن نظرية x تحمل فكرة سلبية عن العاملين بالمقارنة بالنظرية y.

ويوضح كل من جيرالد جرينبرج J.Greenberg وروبرت بارون R.Baron بعض الفروق الرئيسية بين النظريتين في الشكل التالي:

[1] مدحت أبو النصر، مرجع سابق الذكر، ص127-128.

الشكل رقم (1-2): الفرق بين نظرية (X) و(Y).



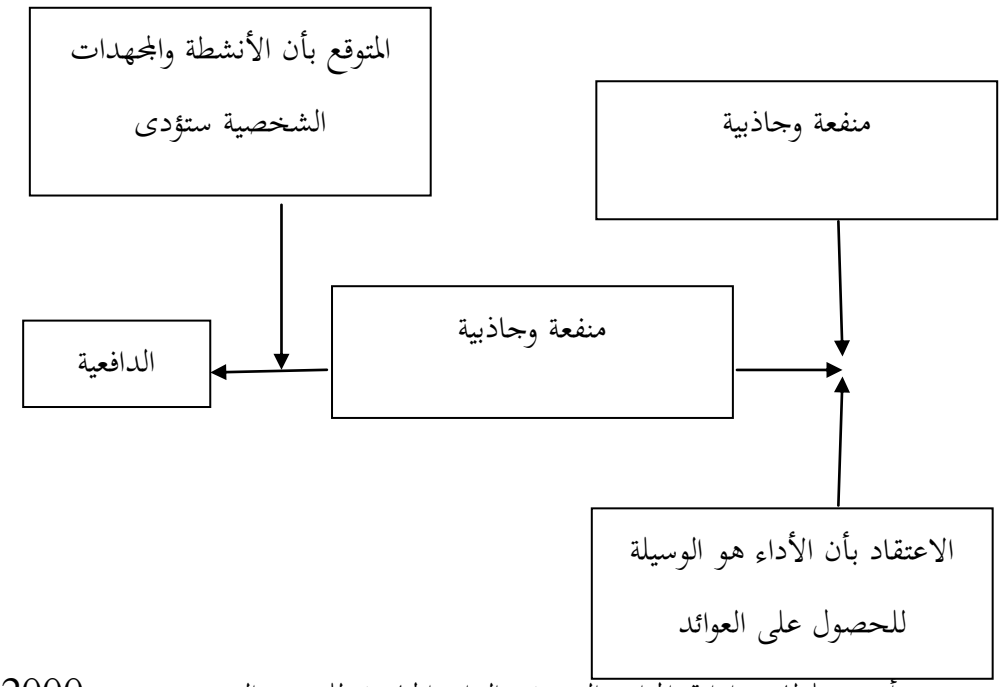
المصدر: د. مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز، ص129.

3- نظرية التوقع:

نظرية لـ joho-compbell وآخرين، تتلخص في أن لكل سلوك معين هناك نتائج معينة ينشأ بسبب هذا السلوك والذي يستحق في النهاية المكافأة.

إذا كانت المكافأة التي تمنح للفرد لا تعود إلى السلوك نفسه فيجب في هذه الحالة تقليل التحفيز لأنه يكون باتجاه غير سليم، وعادة في نظرية التوقع فان نتائج السلوك يجب أن يكون هو هدف التنظيم وعليه يجب البحث عن السلوكات والنشاطات الضرورية لربطها مع الأهداف.[1]

الشكل رقم (1–3): عناصر عملية التوقع.



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص233.

المسألة إذن باختصار هي أن الفرد يفاضل بين السلوك على أساس مدى قدرتها على تحقيق نتائج الأداء، ومدى قدرة هذه النتائج على الحصول له على عوائد، ودمى قيمة العوائد لديه.

4– نظرية العاملين لفريديريك هيرزبرغ:

إن هذه النظرية التي وضعها فريديرك هيزبرغ كانت من أكثر النظريات الحوافز التي أثير حولها جدل عنيف خلال السنوات الأخيرة، واعتبرت هذه النظرية أن تحقيق الذات أهم الحوافز، والعمل هو الحافز الرئيسي إن لم يكن الحافز الوحيد بالنسبة للأفراد العاملين.

[1] محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص183.

وبذلك فالعمل يكون بمثابة محور ارتكاز لهذه النظرية ولقد تركزت دراساتهم وأبحاثهم على العوامل التي تسبب الرضى والقناعة لدى الفرد.

الجدول رقم (1-1): يبين العوامل الصحية والتحفيزية لهيزبرغ.

العوامل الصحية	عوامل التحفيز
المرتب وضمان العمل.	الانجاز.
ظروف العمل.	الاعتراف والتقدير.
طبيعة الإشراف.	المسؤولية.
العلاقات الشخصية.	التقدم والترقية.
سياسة الإدارة.	العمل في حد ذاته.

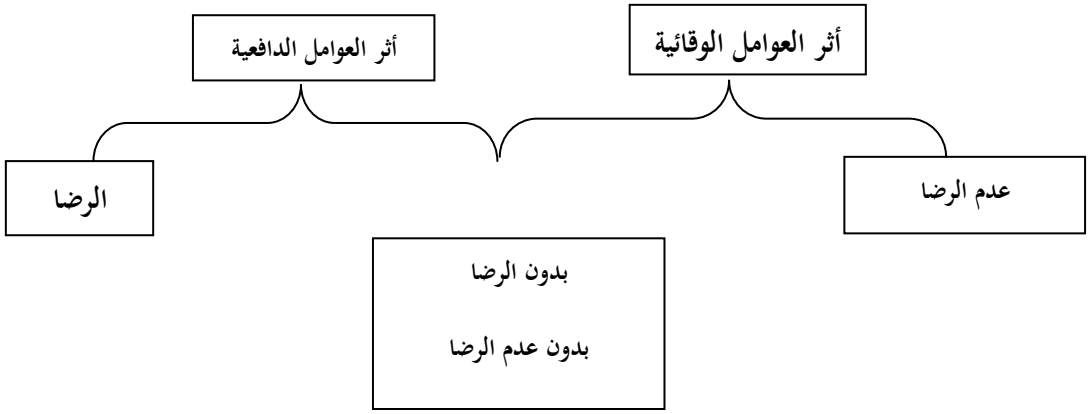
المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء 2، 1995، ص184.

إن عدم توفر العوامل الصحية المناسبة يثير سخط العاملين وتذمرهم، أما توفرها فيمنع هذا السخط، ولكنه لا يؤدي إلى رضاهم ولا إلى تحفيزهم وتوفرها مقابل ما يمكن اعتباره بمثابة مستوى الصفر في التحفيز، بينما يؤدي توفر العوامل المحفزة إلى تحضير وتحسين نوعية الأداء ويؤدي غيابها إلى عدم الرضا المهني.[1]

والشكل التالي يوضح هذه النظرية:

[1] بوفلحة غايات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2004، ص165.

الشكل رقم (1-4): نظرية العاملين.



المصدر: خليل محمد حسان الشماع، مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارةالأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، الطبعة 5، 2002، ص237.

ويقول بوير (Boyer) بأن من العوامل المحفزة نجد الاعتراف بالعمل والمسؤولية، ومن العوامل الوقائية نجد ظروف العمل، وهي غير كافية للتحفيز ولكنها ضرورية.[1]

5- نظرية التعزيز:

ترتبط هذه النظرية بالعالم سكنر الذي يرى أن تعديل سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الايجابي، وترى هذه النظرية بان الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد أو السلبي ولا يميل إلى التعزيز السلبي (العقوبة) كونها تخفض من الروح المعنوية، ويشترط سكنر لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز مايلي:

أ. تحديد السلوك المرغوب بدقة.

ب. تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.

ج. جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.

د. اختيار الطريق أوالأسلوبالأفضل للتحفيز.

هـ. عدم معاقبة الموظف أمام زملائه.

و. اختبار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها.[1]

[1]A.Boyer et autre, panorama de la gestion, éditions d'organisation, paris, 2000, p236.

واعتمادا على ما سبق فإننا يمكننا أن نقول أن جميع النظريات تركز على النقاط التالية:

إن عملية التحفيز تتطلب دراسة الحاجات الإنسانية لدى الرد العامل وتصنيفها حسب أهميتها والتركيز على الأكثرأهمية ثم ما يليها في سلم الأهمية.

تدعم هذا الافتراض حقيقة عدم إمكانية المنظمة من إشباع جميع حاجات الفرد العامل بنفس الوقت وبنفس المستوى من الإشباع، فقد تركز المنظمة على الحوافز المالية لأهمية الحاجات الفيزيولوجية، لكنها تعطي أهمية اقل للحاجات الأخرى.[2]

الفرع الثاني: أسس منح الحوافز.

يعتبرالتميز غي الأداء المعيار الأساسي، وربما الوحيد لدى البعض وفي بعض الحالات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، أو وفر في العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر. ويمكن أن تمنح الحوافز على الجهود أو الأقدمية أو المهارة.[3]

ويمكن شرح نقاط أسس منح الحوافز كالتالي:

* **معيار الأداء:** يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل: كمية العمل، أو وفرة الوقت ويعتبر الأداءأو التميز في العمل أهم المعايير التي تمنح على أساسها الحوافز.

* **معيار المجهود:** يستعمل هذا المعيار في قياس نتج العمل، لكنه اقل موضوعية من المعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى انجاز عمل بفاعليته.

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

---

[1] طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2011، ص123.

[2] مدحت ابو النصر،مرجع سابق ذكره، ص127-128.

[3] هيثم العاني، مرجع سابق ذكره، ص16.

* **معيار تحقيق الأهداف:** وهو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على انجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

* **معيار المهارة:** بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلىأو رخص أو براءات أوإجازاتأو دورات تدريبية، وكما نلاحظ أن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.[1]

المطلب الرابع: طرق الحوافز وخصائصها.

الفرع الأول: طرق الحوافز.

إن التشجيع والتحفيز من الأمور الضرورية والهامة لإنجاز الأعمال، والسير قدما والدفع إلى تشجيع وتحفيز الأفراد للاستمرار والعطاء وقد اخترنا لك مجموعة من السلوكيات التي ينبغي على القائد الاتصاف بها، ليضمن لنفسه الناجح وحسن القيادة من أهم السلوكيات مايلي:

* **الاستماع الجيد للأفراد:** لابد أن نركز على التواصل مع الأفرادوالإحساس بمشاعرهم وتوجيهاتهم ومعاونتهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين، ولذلك من المهم التركيز على الإنصات الجيد للأفراد، فعندما نشعرهم بأننا نعطيهم من وقتنا وتفكيرنا تزيد ثقتهم وحبهم لنا لنصل لعقولهم وقلوبهم ما يساعد الأخذ بيدهم لبئر الأمان.

التركيز على الأعمال التي يؤديها الأفراد بشكل جيد: فالكثير من القادة يعتقد أن التركيز على الأخطاء يؤدي إلى تحسين الأداء، إلاأن ذلك من الأعراف الخاطئة، فقد أثبتت الأبحاثإن التركيز على الايجابيات والأعمال الجيدة يزيد من الإنتاجية والفعالية لدى الأفراد أكثر من التركيز على السلبيات.

* **تشجيع الجميع على الثقة في القائد:**إن الثقة تبنى على أساس الثقة، فعندما يشعر العنصر بثقة القائد به يصبح العنصر على ثقة بقائدهن ويزيد تلك الثقة ويعمقها مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض القرارات التي يمكن لهم المشاركة بها.

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الإبراهيمية، مصر، 2001، ص251.

* **مواجهة الأخطاء بأسلوب لا يرتكز على اللوم:** يجب علينا كقادة مواجهة أخطاءالأفراد بطريقة لا تركز على اللوم، فربما يكون الفرد بحاجة تدريب أو توجيه أو أكثر أو تغيير أسلوب التوجيه بما يساعد على تخطي تلك الأخطاء بسلام.

* **التعاون المتبادل:** إن التركيز على التعاون المتبادل بين الأفراد في الغرفة الواحدة يساعد على بناء عمل ناجح أكثر من اعتماد المنافسة بينهم فالمشاركة والتعاون وتكامل الأدوار والثقة يشعر الجماعة بالمحبة والانتماء والاستقرار الذي يضمن نجاح الجماعة.

* **تنمية جوانب غير الظاهرة من إمكانيات ومواهب الأفراد:** يجب على القادة أن يبحثوا على مصادر القوة والمواهب والكفاءات الموجودة والمتوقعة والإمكانات التي يمكن أن تبرز من الأفراد، ويعملوا على تشجيع ودفع الأفراد باتجاه تنمية هذه القدرات والجوانبالكامنة لديهم والتي قد لا تكون ظاهرة حتى للفرد نفسه، وأخيراأن التشجيع وإثارة حماس وطاقات الأفراد يساعد على التواصل بين القادة والأفراد وحثهم بشكل دائم.[1]

الفرع الثاني: خصائص الحوافز.

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:

* **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس إبعاده.

* **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أوالأوقاتأوالأرقام.

* **الوضح والبساطة:** لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية وحسابية.

[1] سليماني ذهبية، بالحية سعيدة، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، ورقلة، 2013/2012، ص22-23. من الأنترنيت: dspace.univ-ouargla.dz تاريخ الاطلاع 2021/02/17.

* **التحفيز**: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل وتأثير دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

* **المشاركة**: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.

* **تحديد معدلات الأداء**: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة موضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بان مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

* **القبول**: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميتهوتأثره لتحقيق أهدافه المنشودة.

* **الملائمة**: تفقد الحوافز أهميتهاإذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإداريةوالأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة و.... غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

* **المرونة**: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلاأن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر ذلك.

* **الجدوى التنظيمية**: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتهاوأرباحهاأو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة وبعد النظام.[1]

* **التوقيت المناسب**: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل ذلك يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.[2]

* **العلانية**: بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحافز الذي أعطى للموظف العامل أو لمجموعة من العاملين سواء ايجابيا أو سلبيا حتى يكون فيه تحفيز لهم ببذل جهد أكبر أو الامتناع عن سلوك مسلك معين.[1]

[1] عبدالحميد عبد الفتاح المغربي وعبدالمحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص294 ص307.
[2] عبدالحميد عبد الفتاح المغربي وعبدالمحسن جودة، مرجع سابق الذكر، ص294 ص307.

المبحث الثاني: تصنيفات الحوافز.

تختلف أنواع الحوافز بشكل عام من مؤسسة لأخرى، حيث تنوع وتتداخل مع بعضها البعض أيضا، لذا فقد سعى الكثيرون لإخضاع الحوافز إلى تقسيمات أو تصنيفات محددة للحصول على أقصى كفاءة ممكنة الأداءالإنساني للعاملين. ويمكن أن نصنف أو نشرح أنواع الحوافز في المطالب التالية:

المطلب الأول: الحوافز من حيث موضوعها.

المطلب الثاني: الحوافز من حيث آثارها.

المطلب الثالث: الحوافز من حيث أطرافها.

المطلب الأول: الحوافز من حيث موضوعها.

في هذا النوع من الحوافز لدينا:

1. **الحوافز المادية material incentines**: متمثلة في إشباع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني والوسيلة في ذلك الأجر وملحقاتها التي تعطي له الأهمية الكبرى في الدول المختلفة.[2]

فيمكن أن تكون الحوافز إما مباشرة مثل الأجر، العلاوة، المكافأة، البدلات، الأرباح، أو غير مثل التغذية، السكن، المواصلات، القروض، الإعانات، التسهيلات، التعليم[3] وللتحفيز المادي عدة أشكال من أهمها:

– **الأجور والمرتبات:** يمثل الأجرأهم الحوافز المادية التي تدفع الأشخاصإلى بذل الجهد والعمل، إذا كلما زاد حافز العامل كلما أدىإلى ذلك إلى بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.

---

[1] قلال نسيمة، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، ص18. من الانترنيت: De :e-biblio.univ-mosta.dz تاريخ الاطلاع 04 أفريل 2021 على الساعة 8:42.

[2] نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص143.

[3] حسن امتثال وآخرون، مبادئ الإحصاء، جامعة الإسكندرية، مطابع كلية التجارة، 2002، ص136.

– **التعويضات:** تمثل التعويضات حافزا إضافيا للعامل لبذل المزيد من الجهود، وهي تتنوع لتشمل العلاوات، المنح، البدلات، المكافئات، العائد من تخفيض التكاليف وطبيعة العمل وتعويضات التخصص، التفرق والخطورة والمثل.

– **ضمان استقرار العمل:** يمثل العمل مصدر الدخل الوحيد لإعداد كبيرة من الأشخاص لان انقطاع الشخص عن العمل يسبب له انعدام دخله تماما، وبذلك يصبح استقرار العمل وضمان استمراره عنصر يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد والعمل يزيل الخوف والقلق من حياتهم وبالتالي يكونون في وضع أحسن من حيث القدرة على الأداء.

– **ظروف العمل ومتطلبات المادية:** تشكل ظروف العمل المحيطة بعمل الشخص (الآلات، التجهيزات، مكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع) عاملا مؤثر على أداءالأشخاص في العمل ورغبتهم به، إذا كلما كانت الظروف المحيطة بالعمل أحسن كان استعداد الشخص للعمل أكبر.

– **المزايا العينية التي تحمل قيمة مادية:** مثل الأجهزة وبطاقات السفر أو الغذاء، حضور حفلات، مهمات السفر، الأدوات الشخصية، الموسوعات أو الكتب.

لما يرتكز التحفيز المادي على مايلي:

1. الإحساس بالقدرة على الكسب من خلال بذل الجهد والتميز في الأداء.
2. ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل وأسرته.
3. إمداد الشخص العامل بالقدرة الشرائية الكافية.
4. الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة.
5. إدراك احترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب.[1]

2- **الحوافز المعنوية non-material motines**:الحوافز المعنوية non-material motines هي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة، وأكثرها شيوعا هي فرص التقدم وفرص التعلم والإبداع، وفرص التكريم والتقييم، وفرص الانتماء إلى جماعات جذابة...إلى غير ذلك من محفزات غير

[1] محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003، ص28.

مادية ولكنها مهمة للكثير من الناس، فقد تستخدم المنظمة لوحة شرف "للموظفين الأكثرإنتاج، وان تسمح للموظف المبدع أن "تحديد وقت وطريقة عمله"، بدون تدخل الإدارة، أوأن تعطيه مكتب منفصل...الخ.

يجب أن يتضمن نظام الحوافز قائمة بالحوافز المادية و/أو المعنوية التي سيستخدمها لكل سلوك تريد ان يصدر عن العاملين.[1] وللحوافز المعنوية عدة أشكال ومن أهمها مايلي:

– فرص التقدم والترقية:

أ. إمكانية التقدم من الوظيفة والعمل.

ب. النقل إلى مراكز وظيفية ذات مكانة أعلى.

– توسيع دائرة الإشراف في العمل:

أ. منح الشخص المتميز المزيد من سلطات اتخاذ القرارات.

ب. منح الشخص ذو الأداء الغير العادي المزيد من لصلاحيات والمسؤوليات في العمل لتقليل الإشراف عليه.

– الاعتراف بالجهد المبذول ونتائجها:

أ. اعتراف الإدارة بما بذله الشخص من جهود أدتإلى نتائج مميزة.

ب. التحدث عن الانجازات المحققة أمامالآخرين لتعزيز أهميتها.

– تقدير الإدارةلأداء متميز:

أ. احترام الإدارة والسلطة الأعلىللأعمال المنجزة وتقديرها بالحوافز المقدمة.

ب. منح الشخص أهمية أكبر وتوليد الإحساس لديه بالتميز في العمل.

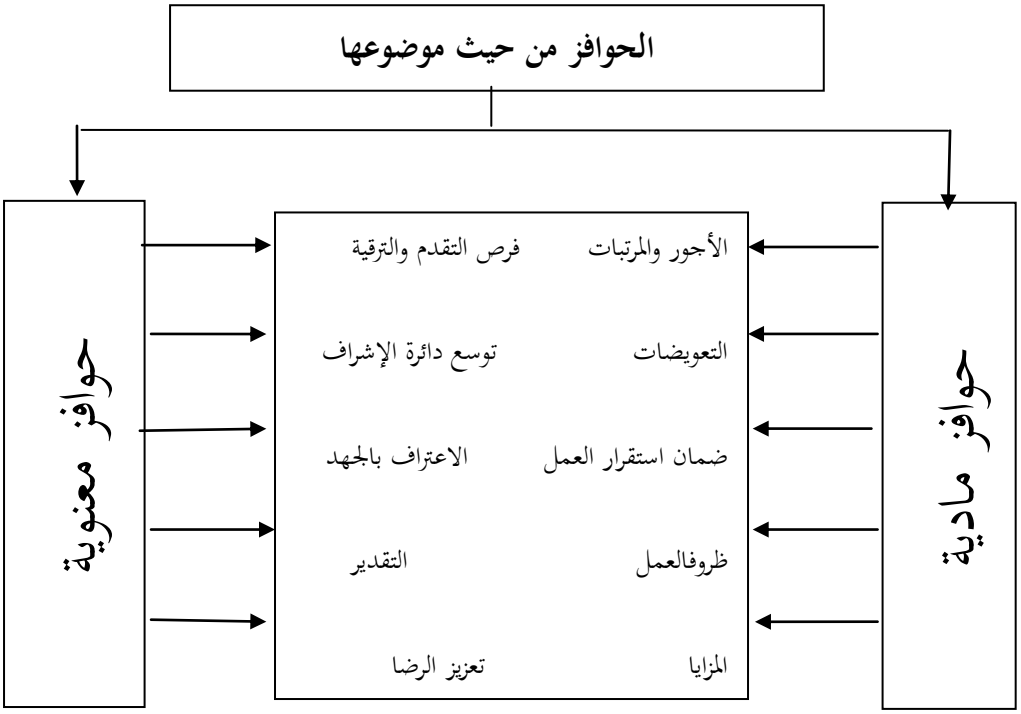
– تعزيز الرضا عن العمل:

أ. دمج الشخص العامل في مجموعة العمل المناسبة والمنسجمة.

[1] سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، ص356.

ب. السعي إلى توفير متطلبات السرور وتحقيق سعادة الشخص العامل.[1]

الشكل رقم (1-5): يوضح تصنيف الحوافز من حيث موضوعها.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: الحوافز من حيث آثارها.

هنا ينظر للحوافز من حيث جاذبيتها وكذا اتجاهها.

1- **الحوافز الايجابية positives incentives**: وهي الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة وهي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تشبع رغباتهم مثل النقود، الترقية...[2]

وتتمثل الحوافز الايجابية فيما يلي:

[1] أحمد مرعي مرعي، مرجع سابق ذكره، ص29.

[2] عادل حرحوش، مؤيد سعيد سلام، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص291.

– **النقود:** تستخدم كحافز أساسي لحفز العمال على المزيد من الإنتاج، حيث عندما طلب من العاملين سرد الأشياء التي يسعون إلى تحقيقها من العمل وجد أنالأجر نادرا ما يكون على رأس القائمة، وهذا يتباين مع مطالب النقابات العمالية حيث ترتكز على زيادة الأجورلأعضائها ولايقصد من هذا الافتراض بان العاملين لا يهتمون بالأجر العادل، فقد تتزايد بعض المطالب لزيادة الأجور نتيجة لعدم القدرة على تحقيق الحاجات الأخرى من خلال العمل.

– **العلاوة:** وهنا تنقسم العلاوة إلى 3 أنواع من العلاوات أهمها:

* علاوة الكفاءة.

* علاوة الأقدمية.

* العلاوة الاستثنائية.[1]

– **المكافآت:** هي مبلغ من المال يعطي للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو تحقيق وفر في مجال ما، وما قبل عن الزيادات الدورية ونجاحها كحافز على الإنتاج، ينطبق على المكافآت أيضا.[2]

2– الحوافز السلبية negative incentives: هي خوف العاملين من العقوبات والتهديد في حالة عدم الامتثال للأوامر والتعليمات أو التقصير في العمل وفي حالات الخطأوالإخفاق في العمل، وهذه تتعارض مع الإبداع والانطلاق الخلاق للعاملين، ولا تصلح أبدا في عصر اليوم خصوصا على أفراد المعرفة لأنهم سوف يبقون مشدودين ومتوترين خوفا من الوقوع في الخطأ، الأمر لذي ينعكس سلبا على أدائهم.[3]

كما يرى الكثير من الإداريين بان العقاب به إدارة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيدا أكثر من غيره من الوسائل وحافزا قويا لتقديم الفرد لسلوكه، ولكن قد يكون العقاب أو

[1] عبدالغفار حنفي وعبدالسلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2004/2003، ص194.
[2] عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، ص405.
[3] إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص186.

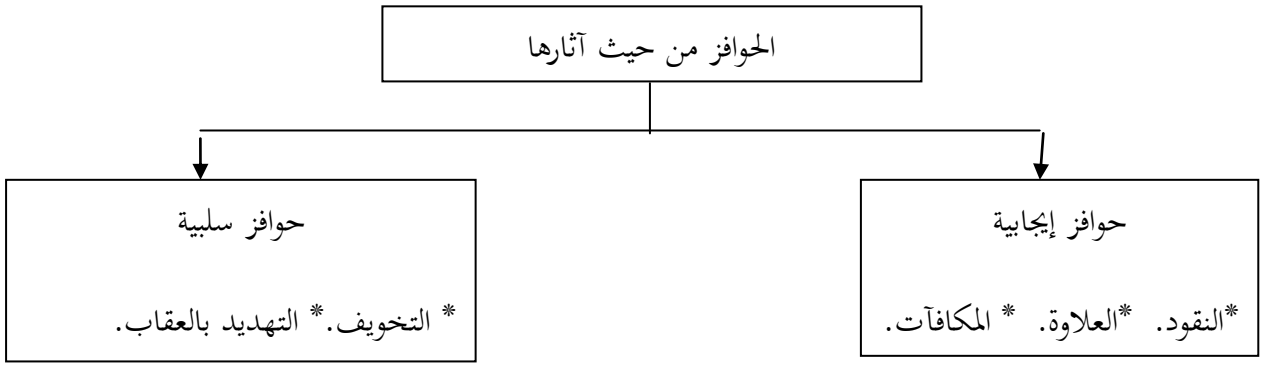
التهديد سببا لخوف الفرد بدرجة لا يمكنه للاستجابة بطريقة ايجابية للتعليمات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.

وهناك أثار ضارة للتخويف والعقاب منها:

* أن العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ.

* أنإنزال العقاب على الفرد يجعله دائما متردد أو يشعر بالخوف وعدم تحمل المسؤولية في العمل مخافة من الوقوع في الخطأ.[1]

الشكل رقم (1-6): يوضح تصنيف الحوافز من حيث آثارها.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: الحوافز من حيث أطرافها.

1- **الحوافز الفردية individual incentives**: وهذه موجهة لكل فرد على حدة، وقد تدفع الأفراد للتنافس عليها.[2]

كما أنها هي التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة، ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة، ولهذا فهذا النوع هو الأكثر استخداما.[3]

ومن اجل أن يكون نظام الحوافز الفردية ناجحا لابد من حوافز بعض الأمور منها:

[1] عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق ذكره، ص191.
[2] سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق ذكره، ص357.
[3] نورالدين حاروش، مرجع سابق ذكره، ص144.

* أن يكون الفرد راغبا فعليا بالحصول على مكافأة أعلى.

* أن يكون بإمكان العامل السيطرة على التكاليف.

* أن يكون بالإمكان السيطرة على معيقات العمل.

* أن يكون بالإمكان قياس النوعية والمحافظة عليها.

* عدم تغيير مهام العامل على فترات قصيرة.

* أن تكون طريقة حساب المكافآت سهلة ومضمونة من قبل العامل.

* أن تكون الطريقة عادلة وموضوعية.

والحوافز الفردية قد تكون سلبية أو ايجابية فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتجاه القرارات أو حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.[1]

2- الحوافز الجماعية group incentives: عندما يكون هناك تداخل في العمل، فانه يصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام حوافز يعتمد على أداء الجماعة ككل، وقد صمم هذا النوع من الحوافز لتحقيق أداء أفضل وأسرع، فمثلا إذا تباطأ أحد أفراد المجموعة أو كان أداؤه غير جيد فان هذا سيؤثر على مستوى أداء الجماعة، ولذلك ستدفعه المجموعة إلى تحسين أدائه، وقد يكون العكس في حالة معرفة أفراد الجماعة بان هناك من يتداخل في العمل ويتحصل على المكافأة الجماعية، وهو الأمر الذي قد يؤدي بالذين يتفانون في العمل إلى التخاذل.[2]

فالكثير من المنظمات تعرض حوافز مادية أو معنية للجماعات أوالأقسام والدوائر الأكثرإنتاجا و/أو التي تحقق الإبداعاتالأكثر عددا و/أو التي تحقق أقل تلف وإهدار للموارد، ...الخ.[3]

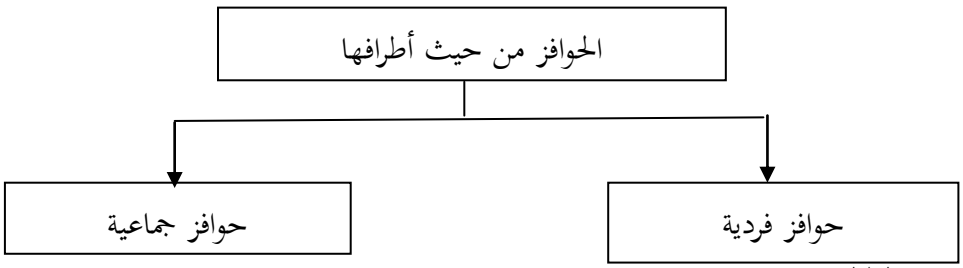
[1] عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق ذكره، ص196.
[2] نورالدين حاروش، مرجع سابق ذكره، ص144.
[3] سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق ذكره، ص357.

والحوافز الجماعية تقدم أهدافا عامة، منها:

1. إشباع حاجات الانتماء والولاء.
2. زيادة التعاون بين الأفراد.
3. تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.
4. أثار المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.
5. تقريب التنظيم الغير الرسمي من الإدارة.

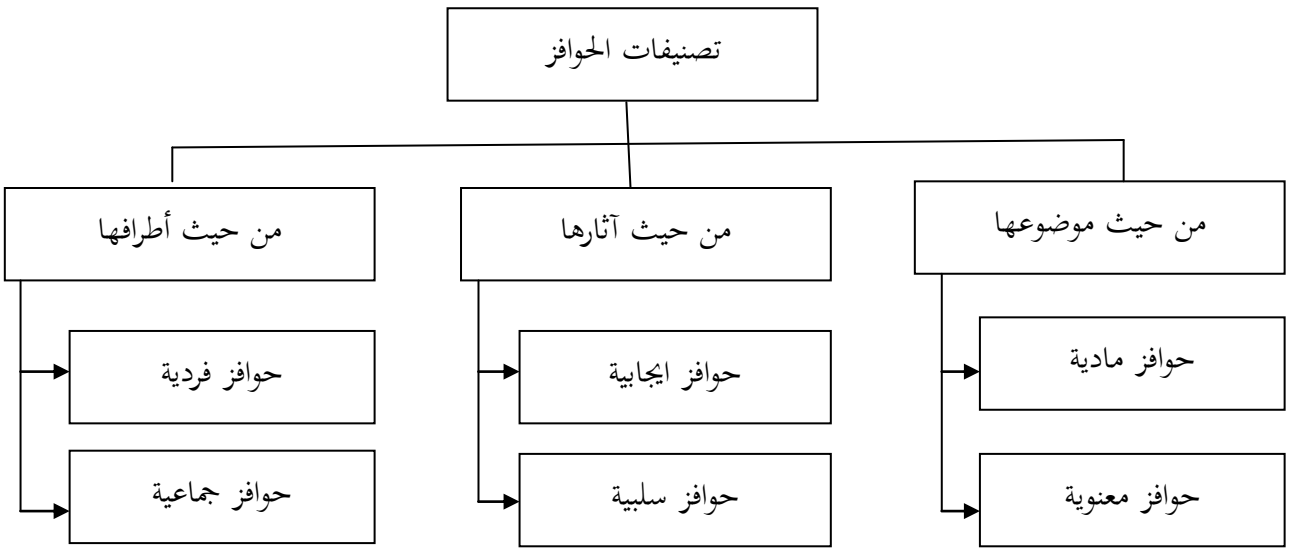
أن الحوافز الجماعية تنمي روح التعاون والعمل بروح الفريق، إذا يحرص كل مرؤوس على أن يتعارض عمله مع زملائه بل يتكامل معه، ومن أمثلة الحوافز الجماعية جائزة أحسن مديرية في الدائرة.[1]

الشكل رقم (1-7): يوضح تصنيف الحوافز من حيث أطرافها.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الشكل رقم (1-8): شكل عام لتصنيفات الحوافز.



[1] عقيلي عمر وصفي، إدارة القوة العاملة، عمان، الأردن، دار زهران للطبع والنشر، 1992، ص309.

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتمادا على المعطيات النظرية.

المبحث الثالث: نظام الحوافز.

تسعى كل المؤسسات إلى ضمان الأداء الجيد للعاملين ومن طرق ذلك اكتساب نظام الحوافز فعال يجمع بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية وهذا لتحريك دافعية الأفراد من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الأول: مراحل تقييم وتصميم الحوافز.

الفرع الأول: مراحل تقييم نظام الحوافز.

يوجد ثلاث معايير أو مؤشرات رئيسية ويجب أن تجري مقارنة قبل تطبيق نظام الحوافز وبعد تطبيقه، كما انه يمكن إجراء مفاضلة بين المنظمة المختلفة للحوافز من خلال قياس ما حققه كل واحد منها في هذه المؤشرات ومقارنته بما حققته النظم الأخرى.[1]

1- المعايير والمؤشرات التي يمكن اعتمادها في التقييم هي:

- الأداء: يستخدم معيار تقييم آخر أنظمة الحوافز على الأداء لدى الأفراد العاملين، وبافتراض ثبات العوامل الأخرى فانه بقدر ما يكون نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على دافعية الأفراد ويشجعهم على الاندفاع للعمل، فان ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.[2]

- تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: عندما يكون في المنظمة نظام المحاسبة التكاليف دقيق ومطبقا بشكل فعال فانه يضمن تحديد نصيب الوحدة المنتجة أو المباعة من تكاليف العمل ويستخدم جانب التكلفة هذا في تحديد مدى فعالية الحوافز المعتمدة والمطبقة، فبقدر ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من الكلفة أو كحد أدنى يؤدي إلى تحقيق استقرار في نصيبها من هذه الكلفة فان النظام فعال وكفء.[3]

---

[1] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص485.

[2] أحمد صقر عاشور، مرجع سابق الذكر، ص485.

[3] فساح وسام، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، علوم التسيير، المدية، 2007، ص63-64.

– **رضا العاملين:** تمثل درجة رضا الأفراد العاملين على نظام الحوافز المطبق عليهم احد المعايير المهمة لقياس درجة نجاحه، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق ومنظم بأسلوب علمي إلا انه غير مرغوب من جانب الأفراد العاملين لذلك لابد من أن تضمن الإدارة توفر جانب القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المنظمة.[1]

ويمكن تقديم بعض المؤشرات لمطابقتها مع الوضع الحالي:

– تعدد المنتجات وتنوعها وكذا اختلاف مصادرها وأنواع المواد الأولية الداخلة في الإنتاج.

– زيادة الاستهلاكيات الناتجة عن التوسع،أو انخفاضها نتيجة مدة استخدامها.

– زيادة تدريب العاملين وتأقلمهمالآلاتوالإنتاج.

وأخيرا يمكن القول أن التقييم قد أظهر أنه لا يمكن للنظام أن ينتج إذا لم تتعاون إدارة المؤسسة لإيجاد الحلول الأكثر اقتصادية والتي تنعكس آثارها على العاملين والمؤسسة معا.[2]

الفرع الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز.

يجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يأخذ في حسبانه شروط النظام الجيد للحواف، وتتلخص مراحل تصميم نظام الحوافز في الخطوات التالية:

1– تحديد أهداف النظام: تسعى المنظمات إلىأهداف عامة واستراتيجيات محدودة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل أهداف لنظام الحوافز، فقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، ورفع المبيعات، والإيرادات، وتخفيض التكاليف، التشجيع على الإبداع والابتكار، تحسين الجودة وغيرها من الأهداف.[3]

[1] أحمد زرقة إسماعيل، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز، رسالة لنيل شهادة ليسانس، ص115.

[2] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق ذكره492 .

[3] منير أحمد بن دريدي، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب والتحفيز)، الطبعة 1، دار الابتكار، عمان، الأردن، 2013، ص144.

ولتحقيق هذا الهدف العام فيجب تقسيمه إلىأهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، القطاعات، الإدارات، المصانع، المراكز، الفروع، الأقسام)، هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرز أن يكون هناك أهداف خاصة بها.

ولذلك فان نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، وتقسيم الهدف العام إلىأهداف جزئية يعني ضرورة التسلل من أعلىإلى أسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقالا من الإدارات العامة إلى الإدارات السفلى وصولا حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف.

2- دراسة الأداء: الهدف من هذه الخطوة هو تحديدوتوصيف الأداء المطلوب من خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وذلك يستدعي مايلي:

أ- وجود وظائف ذات تصميم سليم: وهي أن تكون الوظيفة واضحة ومفهومة المعالم ذات عمليات ونتائج واضحة.

ب- وجود عدد سليم من العاملين: فلا تكون الأعداد أكثر ولا اقل مما يجب في المؤسسة.

ت- وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، أساليب الأداء والاتصال.

ث- وجود ظروف ملائمة: ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات والأدواتوالإضاءة والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها.[1]

3- تحديد ميزانية الحوافز: هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي يتفق على نظام الحوافز ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في الجوانب التالية:

- قيمة الحوافز أو الجوائز: وهي تمثل الغالبية لميزانية الحوافز وهي تتضمن جوانب جزئية مثل المكافآت، الرحلات ن الهدايا، وغيرها.

[1] هيثم العاني، مرجع سابق ذكره، ص19-20.

– **التكاليف الترويج**: تعطى جوانب عديدة مثل شراء الكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، خطابات الشكر.

ويتم التفرقة بين نوعين من ميزانيات التحفيز ولك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها:

* **ميزانية ثابتة**: هي ذات مبلغ ثابت ومعروف مسبقا وتتحدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة وحجم ميزانية الأجورومدى كفايتها وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.

* **ميزانية مرنة**: بمعنى ألا تكون الميزانية متغيرة وغير محددة مسبقا وذلك حسب أرقامالأرباحأو المبيعات أوالإنتاج وهذا النوع من الميزانيات لا يفرض على الإدارةأي قيود مسبقة فهي لا تعهد بدفع مبلغ معين.

* **التكليف الإدارية**: وهي تعطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على نظام الحوافز.

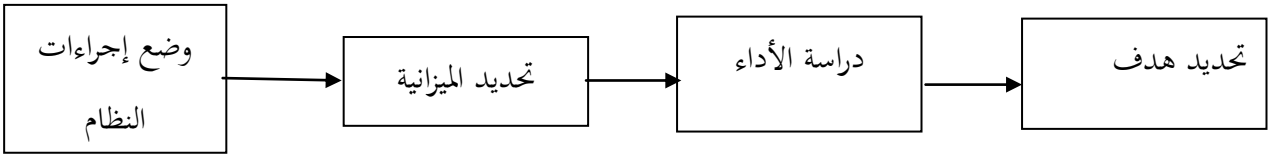
4– تحديد إجراءات النظام: وتتمثل إجراءات نظام الحوافز فيمايلي:

– تحديد الأدوار لكل رئيس من حيث ملاحظة سلوك المرؤوس وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يتحقق بالحوافز.

– الاجتماعات بشأن نظام الحوافز.

– توقيت تقديم الحوافز (شهر، نصف، ...الخ).[1]

الشكل رقم (1–9): يوضح مراحل وخطوات تصميم نظام الحوافز.



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 5، الإسكندرية، مصر، 2001، ص256.

[1] بشار يزيد الوليد، مفاهيم الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الريادة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص93–94.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز.

نظام الحوافز في أي دائرة من الدوائر يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل أوأثناء تخطيط أنظمة الحوافز وهذه العوامل منها من يخل ضمن إطار المنظمة ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة، وللتوضيح مايلي:

1.1 على مستوى الدولة (عوامل خارجية):

أ. سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تظهر كقوانين تعمل المؤسسات من خلال إدارتها على تطبيقها، وبالتالي فهي تشكل العامل الخارجي الذي يحتوي على معالجة كل المشكلات الناجمة عن التطبيق.

ب. القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم.

1.2 على مستوى إدارة المؤسسة (عوامل خارجية):

أ. نوع الجهاز الإداري وإمكاناته تنظيمية وقدرة إدارية على اختيار نظام الحوافز المناسب.

ب. اقتصاديات المؤسسة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني.

ج. نوع العاملين بالدائرة ومدى تأهلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي.

1.3 الأسلوبالإشرافي:

عن الأسلوبالإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز، فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح، وليس عن خوف من العقاب، والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، ولذلك فان التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال النواحي التالية:

أ. اهتمام المسؤول بالعمل مما تجعله قدوة حسنة للموظفين.

ب. توزيع العمل وفقا لقدرات الموظف.

ج. إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد واتخاذ القرارات.[1]

[1] الطاهري عفاف، مرجع سابق ذكره، ص63.

1.4 تأثير الأسرة:

يصعب قياس أثر الأسرة العامل على اتجاهاته إزاء العمل الذي يقوم به ومستوى أدائه، ومن المقبول بأن زوجة وأولاد الموظف لهم تأثير على سلوكه. وان حدود استجاباته للمحفزات التي تستخدمها الإدارة تتوقف على طريقة التي تتأثر بها اتجاهاته بتأثيرأفكار زوجته نتيجة لتدني أجره، يعني أن تغيراتها المستمرة له، لها تأثير على انجازه، والنتائج الغير مرضية التي حققها من العمل، ومع إدراكه بصعوبة الحصول على اجر أكبر بالمقارنة مع الآخرين الذين يشتغلون في وظائف مماثلة. يجب أن يستدعي التأثيرالأسري اهتمام الإدارة، فعلى الرغم من صعوبة تغيير الاتجاهات والأفكار، إلا انه يجب اتخاذ إجراء مناسب لتحسين أو الحفاظ على نظرة الأسرة اتجاه المنظمة ووظيفة الفرد، وضرورة وجود اتصال بالأسرة من خلال المشاركة في المناسبات المختلفة.[1]

1.5 تأثير النقابات والاتحادات:

نمت النقابات واتسع نشاطها استجابة للحاجات الإنسانية، فقد حقق العمال الكثير من المنافع من خلال الانتماء للاتحادات والنقابات كالحصول على أجور مرتفعة، تحسين ظروف وشروط العمل واستخدام الشعور بالتقدير والاحترام، وبذلك نجد أن النقابات لها دور هام في إشباع حاجات الفرد والمنافسة بينها وبين الإدارة، ملحوظة لإشباع هذه الحاجات تحاولالإدارة من خلال المدخل الإنساني في مساعدة العامل الفردي، فهي تركز على المنافسة الفردية كمدخل لتحقيق التقدم داخل المنظمة، ومن ناحية أخرى تركز النقابة على التقدم للجماعة، ولذلك فهي تهتم بحقوق وظروف العمل، وتحقيق الأمن والاستقرار للعامل، والمناسبة على كسب إخلاص العامل من عدة جهات يترتب عليها استفادة العمال بحيث لا يجدون ما يفتقدونه طالما لا يوجد صراع مدمر، فقد اتضح من بعض الدراسات انه في الشركات حيث لدى الأفراد اتجاهات جيدة نحو الإدارة فهم في نفس الوقت لديهم اتجاهات مماثلة اتجاه النقابة.[2]

المطلب الثالث: شروط ونتائج نظام الحوافز.

الفرع الأول: شروط نظام الحوافز.

[1] عبدالغفار حنفي وعبدالسلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2004/2003، ص550-506.

[2] الطاهر عفاف، حجاج حليمة، دور التحفيز في تحسين جودة المنتوج وأثره على أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، المدية، 2013/2012، ص64-65.

من المهم والمفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية لوضع نظام هذه الحوافز، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:

– **البساطة والعلانية**: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته.[1]

– **ربط الحوافز بالأداء**: شعور الفرد بان مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين فإذا كان أدائهم مرتفع كان الحافز كبير والعكس، ويجب أن يوضع للأفراد العلاقة بين الأداء والحافز وأن تكون واضحة ومفهومة.[2]

– **وجوب إمكانية تحقيق وقياس الأداء**: يجب أن يكون احتمال التوصل وتحقيق التصرفات والسلوكيات التي سيتم تحفيزها أمر وارد الوقوع لان طاقة وقوة الفرد محدودة ولا يمكن تحميله أكثر من طاقته إذا لم تكن ترجمة الأداء والسلوكيات التي يتم تحفيزها في شكل مادي سيؤدي ذلك إلى فشل النظام، لأنه سيكون مضيعة للمال وعليه وجب أن تكون التصرفات (السلوك) وأيضا العوائد قابلة للقياس بسهولة.

– **توفير معايير الأداء**: تعتبر معايير الأداء من القواعد الهامة لوضع النظام جيد للحوافز، ويقصد بذلك أن سيتم وضع معايير الأداء والسلوك (أو مؤشرات الانجاز والأهداف) وان يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة ويمكن تحقيقها كما يجب أن تكون قابلة للقياس.[3]

– **التفاوت**: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.

– **المشاركة**:أي على الإدارةالأخذبآراءوأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.

– **التنويع**: هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز.

– **الهدف**: أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.

– **أن يكون مناسبا**: بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد.[1]

---

[1] بلقايد براهيم، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017، ص258.

[2] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص23.

[3] إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعات العصرية، مصر، 1982، ص45.

– **التحديد:** ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة، فلا يكفي أن نقول أن ينتج أكثر، أو يؤدي إلى تخفيض التكاليف، أو تقليل الحوادث، فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواعأخرى من التصرف.[2]

– **العدالة:** يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلىأداء مع حوافز الآخرينإلىأدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.

– **السيطرة على العمل:** أي قدرة الفرد على القيام بمهام الوظيفة، وذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقدمونه من أداء.

– **مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز:** وهذه الزيادة لإقناعهم به وتحمسه له والمحافظة عليه.

– **الشمولية:**أيأن يشمل كل العاملين بالمنظمة.

– **وجود هدف للنظام:** ويتم التحقيق لوصولها للهدف بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام وإلاأصبحت الحوافز نفقات جارية وليست نفقات استثمارية.[3]

– **التغطية الكاملة للأداء:** ويقصد ب هان يشمل نظام الحوافز كل أنواع الحادة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة، وهذا حسب مهام كل فرد ووظيفته، وغيرها من أنواعالأداء المختلفة.[4]

– **الاستقرار والمرونة:** لكي يكون نظام الحوافز ذا منفعة ويحقق الأهداف المرجوة منه يجب تعديله من فترة لفترة أي في مدة زمنية قريبة، بل على المنظمة إعطاء فرصة لأفرادها لفهمه واستيعابه حتى يعطي النظام المردود اللازم ولكن إذا استدعى الأمر تغييره أو تغيير أشياء منهم كتغيير النظام العمل أو وسائل الإنتاج مثلا، وحسب أن يتم تغيير وإلا كانت أضرارهأكثر من منافعه.

---

[1] منير أحمد بن دريدي، مرجع سابق ذكره، ص143-144.

[2] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، الطبعة الخامسة، 2001، ص253.

[3] بن عنتر عبدالرحمان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، 2010، ص296-297.

[4] أحمد ماهر، مرجع سابق ذكره، ص254.

– **تدريب المشرفين:** لابد من تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على إجراء النظام وكيفية مساندته حتى تستمر فعاليته.[1]

الفرع الثاني: نتائج نظام الحوافز.

تترتب على تطبيق نظام الحوافز عدة نتائج أهمها:

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
2. تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخامات.
3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
5. جذب العاملين إلى المنظمة ودفع روح الولاء والانتماء.
6. تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
7. تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.[2]

إن توفير الحوافز المناسبة المتعلقة بالمكانة والمنصب يؤدي إلى اتجاه المنظمة نحو النمو للتوسع وربما كانت الحوافز هي الأساسأو المبرر لتضخم المنظمات الصناعية كانت أم حكومية أم سياسية فالنمو يعني فرصا أكبر لوفير معظم أنواع الحوافز، ولذا ينظر إلى كبر حجم المنظمة على أن يتيح فرصة أوسع للحوافز.

ويلاحظ أنه ما لم تكن المنظمة ناجحة فان نمو ما يؤدي إلى القضاء عليها.[3]

المبحث الرابع: فعالية نظام الحوافز على الأداء.

تلعب الحوافز دورا هاما في تحفيز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم. كما أنها تساهم في دخل العامل ورفع معنوياته بحيث تعتبر باعثا محركا لطاقات ورغبات العامل عن العمل.

[1] إبراهيم العمري، مرجع سابق ذكره، ص45.

[2] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص87.

[3] ستان موساوي، إدارة الموارد البشرية...وتأثيرات العمولة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004، ص372.

المطلب الأول: أثر الحوافز في تحسين الأداء.

إن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن الناس يتجهون إلىالمسلك الذي تكافئه عليه المؤسسة. فمن الممكن إذاأن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي، أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فالحوافز أهميتها بالنسبة للأفرادلأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل.

تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك، وتقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها حوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي.[1]

المطلب الثاني: خطوات وآليات الحوافز في تحسين أداء العاملين.

الفرع الأول: خطوات التحفيز في تحسين أداء العاملين.

وتتمثل فيمايلي:

1. **مساعدة العاملين على التوسيع:** فالعاملين عموما لديهم الرغبة في التطور والتحسن. ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروضا عليهم من أعلى المدير أو مرؤوسيه مما أضافوه للمؤسسة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.
2. **تحديد مستوى العمل:**أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، واذا كان هذا الأداء جيد غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلىآرائهم، وتشجيعهم على أنيعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك اثر طيب لدى العاملين في تقلبهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

[1] رحم خالد، زيراري بثينة، عوني بوجمعة، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد....، العدد....، السنة 2019، ص8. من الانترنيت: http://www.researchgate.hetأطلع بتاريخ: 2021/05/20.

3. **تعيين حجم مسؤولية العاملين:** من أهم العوامل التي تضعف تحفز العاملين هو عدم وضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من التحفيز للأداء الجيد.

4. **مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء:** يرغب أغلب العاملين بشدة [أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداءلأنه ربما يجد المدير والمشرف عن العمل عند العاملين، معلومات عند رفع مستويات الأداء قد أخفى لها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون لها دراية بها.

5. **توثيق ما اتفق عليه العاملين:** على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن القياسات ومستويات وما يتوقعه هو والعاملون من الأداء وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل.

6. **استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت:** وخاصة لم يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع الحوافز والمكافآت.[1]

الفرع الثاني: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء.

وتتمثل فيمايلي:

1. **تخطيط ووضع الأهداف:**إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية بالنسبة لان تبريد الأهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية للعاملين.

2. **المشاركة في القرارات:**أن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم.

3. **تعديل السلوك:** يتغير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيت الأفعال غير مرغوب فيها، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

[1] بلقايد بلقاسم، مرجع سابق ذكره،ص259.

4. **أثر العامل:** من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد والمباداة.

5. **التحفيز بالتغذية الراجعة:** وتوفت التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاءأو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي يقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها.[1]

المطلب الثالث: مقومات فاعلية نظام الحوافز.

في ضوء ما تقدم فان الإدارة الفعالة هي التي تدرس وتفهم العاملين بتقسيماتهم المختلفة مثل (طبيعة أعمالهم، ومدة خدمتهم، ومستوى أجورهم، وحالتهم الاجتماعية، بحيث تقدم مزيجا من الحوافز الذي يتيح أقصىإشباع ممكن للأفراد بهذه التقسيمات.

لذا فان اختيار الفرد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه أن هذا السلوك سيعود عليه بنتائج معينة، وكلما وجد الفرد أن الحافز المقدم –أيا كانت طبيعته –فاعل من خلال إشباع الحاجة المطلوب إشباعها، كلما كان هذا الحافز أكثر فعالة على إتباع السلوك المؤدي للحافز.

من هذا المنطلق فان نجاح نظام الحوافز يتطلب توافر عدة مقومات أساسية تسهم في رضا العاملين عن أعمالهم وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة، وتحسين الأداء لديهم، وتتمثل هذه المقومات في الآتي:

1. دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعلمية).
2. اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة.
3. تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.
4. التقييم المستمر للنظام بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

[1] قلال نسيمة، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة مستغانم، 2018/2017، ص45-46.

خلاصة الفصل:

يعتبر التحفيز المؤثر الخارجي ذو القوة الدفعية والمحركة للفرد والموجهة لسلوك قصد تلبية الحاجات والرغبات والوصل إلى مستويات الأداء العالية والمتميزة لتحقيق أهداف المنظمة.

وتمكن الأهميةالأساسية لتحفيز في أهمية العنصر البشري كأحد العناصر العامة التي يمكن استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة والإفراد والمجتمع ككل كما أن التحفيز هو الوسيلة الرئيسية للإدارةلتأثير في العاملين إذا تمكنت من تحديد الحاجات وما يشبعها فهناك أشكال عديدة للحوافز التي يمكن للمنظمة استخدامها حسب الفرد وما تتوخاه من هذه العملية.

وحتى تكون العملية التحفيزية مجدية يجب على الإدارةبالمنظمة تحديد مفهوم الأداء الجدي لديها بتحديد ما هو مطلوب من كل وظيفة وكذا تحديد معايير فعالية الأداء والطرق التقييمية وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الإطار النظري لتقييم أداء العاملين

تمهيد

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة لذلك فإن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية. وعليه نجد أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه بشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكامن الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من اجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء برامج الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: طرق تقييم أداء العاملين.

المبحث الرابع: نتائج عملية تقييم الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء

إن الاهتمام بالعنصر البشري، وتوفير حاجياته وتلبية رغباته هو ما يجعل المؤسسة تتطور وتحقق نتائج أفضل وذلك راجع إلى مدى تقديم الأفراد أداء جيد في المؤسسة، واستمرارية المؤسسة في ظل المنافسة مرهون بهذا العنصر البشري، لذا يجب الاهتمام بهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم، وبالتالي نعتبر سياسة دراسة الأداء من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين، بحيث يعتبر الأداء معامل الحكم على الجهد المبذول من قبل العامل في المؤسسة ويعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته.

أولا: مفهوم الأداء:

أ. **المفهوم اللغوي**:أدى تأدية (أدى) الشيء: قام به.الأداء:إيصال الشيء، أو القضاء.[1]

ب. **المفهوم الاصطلاحي**:

- يعرف احمد صقر عاشور الأداء بأنه: "قيام العمال بأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".[2]
- عرفته الدكتورة راوية محمد حسن "يشير الأداءإلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".[3]
- يعرف الأداء في المنظمة: "السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة".[4]
- ويعرف الأداءأيضا أنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعتبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة".[5]

من خلال التعاريف يتبين لنا أن الأداء يمثل مجموعة من التصرفات وكذلك يعتبر من أهمالمفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.

---

[1] جبران مسعود، رائد الطلاب، الطبعة 09، بيروت، 1989، دار العلم للملايين أدت، ص48.

[2] أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، بيروت،1983،ص55.

[3] راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ع1 شارع زكريا غنيم "الإبراهيمية"، ص215.

[4] عبدالباري إبراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، مصر، 2010، ص27.

[5] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص17.

ثانيا: **مكونات الأداء:**

يمكن التمييز بين ثلاث مكونات يمكن أن يقاس الأداء من خلالها وهي:[1]

1. كمية الجهد:

يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة وهو ما يعرف بالبعد الكمي للطاقة المبذولة.

2. نوعية الجهد:

ونقصد بها مستوى الدقة والجودة، أي مدى مطابقة الانجاز للمقاييس والمواصفات المطلوبة ففي كثير من الأحيان لا نولي أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهمنا نوعية وجودة المجهود المبذول.

3. نمط الانجاز:

ويقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة العمل فعلى أساس نمط الانجاز يمكن مثلا: قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة في حالة ما إذا كان العمل جسميا، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار أو حل قضية أو الأسلوب الذي يتبعه في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل ذو طابع ذهني.[2]بالإضافةإلى:

3-1- تحديد ماهية الأنشطة والمهام التي يحتويها الأداء: تحاول معظم دراسات العمل إلى تحديد مكونات الأنشطة:

- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل.
- الأنشطة التي تتغير بتفاوت العمال.
- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف التي تحيط بالأداءإلى:

* **متغيرات تاريخية:** كذلك المتعلقة بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي.

[1] منصوري رابح، عثماني عبدالحفيظ، فعالية التدريب في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2017/2016، ص29.

[2] محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية جديدة، الإسكندرية، 2003، ص219.

* **متغيرات كيفية:** كذلك المتعلقة بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة مختلفة.

3-2- تحديد الخصائص والمواصفات المطلوبة في العامل:

إن هذا الهدف يمثل همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختبار فعلى أساس دراسة أنشطة الأداء والجوانب الثابتة والمتغير فيه يمكن إجراء تحديد مبدئي للخصائص التي يجب أن تتوفر في العامل.[1]

المطلبالثاني:محددات الأداء:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا الأداء الوظيفي في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من العناصر التالية وهذا حسب نموذج "بوتر لولر":

أ. **الجهد المبذول:**

يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله، فبقدر ما يكون هناك تكثيف للجهد المقدر ما يكون هناك دافعية لأداء العمل، والجهد مرتبط بقوة الدافع أكثر مما هو مرتبط بالأداء كما أن هذا الأخير له علاقة بإدراك احتمالية الحصول على الحافز.

ب. **القدرات والخصائص الفردية:**

هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء العمل وهي التي تحدد درجة فعالية الجهود المبذولة.

ج. **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:**

يعني تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عملهن وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره ف بالمنظمة.[2]

[1] بلقايد إبراهيم، جوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، ص261.

[2] منصوري رابح، عثماني عبدالحفيظ، نفس المرجع السابق، ص30.

الأداء الوظيفي، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام. ويعني هذا ان الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر اليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: (1) الجهد، (2) القدرات، (3) إدراك الدور (المهام).

ويشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة. ويشير إدراك الدور أو المهمة، إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. ونقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء. بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين. فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداة منخفض. وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل. فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.[1]

– البيئة التنظيمية الداخلية:

وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرف القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الاتصال الداخلي.

– المحيط الخارجي:

[1] راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، 2017، ص216.

له تأثير على أداء العاملين في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى، وأيضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على أداء العامل.[1]

– القدرة على أداء العمل المعين:

يجب أن يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.[2]

المطلب الثالث: معدلات الأداء وخصائصه.

أولا– معدلات الأداء:[3]

إن معدلات الأداء ترتبط مباشرة بمجالات النتائج الأساسية حيث تحدد انطلاقا منها بعد أن يوضع لكل مجال مؤشر مناسب، وسنحاول فيمايلي توضيح خصائص مؤشرات ومعدلات الأداء.

1–1– مؤشرات الأداء:

بعد الاتفاق حول مجالات النتائج الاساسية، سيحتاج الرئيس المباشر والمرؤوس إلى مناقشة الكيفية التي سيتم بها قياس أداء الفرد وتقييمه، وذلك بمحاولة إيجاد مؤشر أو أكثر لكل مجال من المجالات المتفق عليها.

وتمثل مؤشرات الأداء "عناصر يمكن مراقبتها (كمية) لمعرفة مدى فعالية التعامل مع مجالات النتائج المحددة. من بين المؤشرات المستعملة عادة مايلي:

* المقاييس المالية: الدخل، القيمة المضافة، معدلات العائد، التكاليف.

* عدد الوحدات الناتجة أو المصنعة، الطاقة الإنتاجية.

* المبيعات.

---

[1] بوبرطزح عبدالكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية)، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011، ص10. من الأنترنيت: 04bu.umc.edu.dz أفريل 2021 على الساعة 08:46.

[2] من الأنترنيت: De :dspace.univ-djelfa.dz اطلع بتاريخ 04 أفريل 2021 على الساعة 08:53.

[3] عزالدين هروم، واقع التسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري للمؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (C P G) قسنطينة، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2008/2007، ص 113–115، من الانترنيت: bu.umc.edu.dzوقت الاطلاع 04 أفريل 2021 على الساعة 08:43.

* مقاييس الوقت: سرعة الرد أو الوقت الإجمالي، الانجازات مقارنة بجداول المواعيد، مواعيد التسليم، زمن التسويق.

* بلوغ معيار الجودة، أو مستوى الخدمة.

* إتمام العمل أو المشروع.

* ردة الفعل.

وسنوضح فيما يأتي بعض الحالات التي تتلاءم معها هذه المقاييس:

أ. **الكمية أو حجم المخرجات:**

في هذه الحالة كل ما يحتاج إليه الرئيس المباشر هو أن يحدد بوضوح المنتج أو الخدمة التي يجب مراقبتها خلال فترة زمنية محددة والوحدات التي تقاس بها. إن ذلك بسيط وواضح في العديد من أنواع العمل المختلفة، فمن السهولة في عملية إنتاج القماش، على سبيل المثال قياس وزن القماش، وعدد الأمتار التي أنتجت. وقد يكون ذلك ممثلا في حجم المبيعات، أو عدد السلع المباعة، أو المزيج الملائم من الاثنين معا في مؤسسة المبيعات، أو عدد الصفحات المطبوعة أو عدد الفواتير التي تم مراجعتها في اليوم.

هناك بعض الصعوبات في قياس بعض أنواع في الأعمال من حيث الحجم أو الكمية، ينطبق هذا بصفة خاصة على الأقسام التي توجد في المؤسسة، هدفها تقديم خدمة تتكون أساسا من النصح والإرشاد. على سبيل المثال، قسم العلاقات العامة، قسم الهندسة (الصيانة)، وقسم المحاسبة، وقسم شؤون الموظفين. يستطيع كل من هذه الأقسام، أن يحدد وسيلة وأسلوب لقياس كمية أو حجم المخرجات لديها، ولكنه لن يكون انعكاسا دقيقا وموضوعيا للمساهمة الإجمالية لتلك الأقسام.

ب. **النوعية:**

يمكن فحص كل العمل الذي تحقق من حيث النوعية. وأي تقييم للنوعية يمكن أن يتم من خلال مقارنة السلعة أو الخدمة بمستوى أو معدل ما. يمكن للعامل الذي يراقب من حيث النوعية أين يفوق أو يساوي أو يتدنى عما يقارن به.

يجب أن يحدد، عند وضع الأجزاء أن لمراقبة النوعية تفصيليا ما ستقارن به السلعة أو الخدمة، وإن القواعد الأكثر استخداما للمقارنة هي توقعات العملاء والخبرة السابقة. وكأمثلة فقد تقاس فجوة الإنتاج الصناعي بمعدل الوحدات المعنية، أو غير المطابقة للمواصفات، وقد تقاس جودة مسك الدفاتر بعدد الأخطاء في القيود، وقد تقاس جودة أعمال التفتيش بعدد الأخطاء التي يستطيع المفتش أن يكتشفها في عينة معيارية من المنتجات.

ج. **التوقيت:**

إن مراقبة الزمن المحدد مهم جدا خاصة إذا كانت إحدى متطلبات قسم ما، مواجهة تاريخ نهائي لإنجاز العمل. قد يكون الزمن المحدد مقياسا ملائما جدا بقسم المحاسبة أو عملية بناء على سبيل المثال.

ويقاس الزمن المحدد عادة من خلال مقارنة تواريخ الانجاز بالتواريخ النهائية أو الجداول الزمنية المحددة للإنجاز.

هناك طريقة أخرى لاستخدام الزمن كمؤشر أداء وهي أن يلاحظ طول الفترة الزمنية التي استغرقت لإنهاء نشاط معين.

يمكن أن يراقب المشرف في عملية تعبئة طلب شراء الفترة الزمنية المستغرقة منذ لحظة استلام الطلب إلى أن يتم الشحن.

يقارن في هذا المثال الوقت الفعلي بمستوى محدد (معيار) أو بخبرة سابقة.

د. **التكلفة:**

ماهي تكلفة تحقيق النتائج؟ الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام،الآلات، المعدات، الخدمات، وما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟

إن مؤشرات الأداء لا تحدد المستوى المرغوب أو الذي ينبغي الوصول إليه أو الحفاظ عليه ودون هذا المستوى يستحيل التقييم ومقارنة وتصبح متابعة الانجاز دون معنى وهناك تظهر في الصورة معدلات الأداء.

ثانيا: خصائص معدلات الأداء[1]

[1] هنكة وآخرون، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، الحوافز وأثرها على أداء العاملين، المركز الجامعي المدية، 2010، ص89.

تتمثل فيمايلي:

1. **التوافق الاستراتيجي:**

يشير المبدأ مدى اهتمام معيار التقييم بإظهار الارتباط الموجود بين أداء الوظيفة وإستراتيجية المنظمة وغاياتها وثقافتها.

2. **الصدق:**

يشير هذا المفهوم غلى ضرورة أن يقيس المعيار بالفعل ما وضع من اجل قياسه وحتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن نعتبره النقص أو الغموض.

3. **الثبات:**

يشير هذا المبدأإلى مدى إمكانية الاعتماد على المعيار وتكرار استخدامه أي مدى الثبات في وصف وتفسير المديرين والرؤساء لنفس البيانات.

4. **القبول:**

يعتبر من أهم الخصائص التي يجب أن تتصف بها معدلات الأداء حيث أنه يوجد الكثير منها يتسم بالصدق والثبات ولكنها تستغرق وقت طويلا في استخدامها، وتعتبر هذه الأخيرة كخاصية جوهرية للمعايير تؤدي إلى زيادة فعالية نظم تقييم الأداء.

5. **الخصوصية:**

تعني أن تعطي معدلات الأداء دلائل محددة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعه عن أدائهم وكيف يمكنهم من مواجهة تلك التوقعات والخصوصية مهمة جدا لكل من الأهدافالاستراتيجية والتنموية للإدارة والأداء.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء.

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول "bojt" تكاد لا تكون ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء ويؤثر الزمان والمكان كذلك العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن

هنا يتضح لنا أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداءوأخرى تؤدي إلى حفظه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:[1]

* **العوامل الداخلية:** تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

أ. **العنصر البشري:**

بكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسه وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، وبمدى العناية التي تعكسها لتنمية وتطوير ملكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهدا أفضل ومنه:

الأداء = القدرة x البيئة x الدافعية.

ب. الإدارة:

إن للإدارة مسؤولية في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ج. **التنظيم:**

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمل داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، ان درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظمة الحوافز والتنمية والتدريب من شانه أن يؤثر على الأداء.

د. بيئة العمل:

تشير إلىأهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفتهن إن عدم الانتظام في العمل والانسحابات والغيابات والحوادث يعود سبب الرئيسي لسلامة بيئة العمل.

[1] زغاي فاطمة الزهراء، نوفي أمينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، جامعة المدية، 2014/2013، ص40-42.

هـ. **طبيعة العمل:**

تشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترفيه المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه للمؤسسة.

و. **العوامل الفنية:**

إن لعوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

* **العوامل الخارجية:** تتكون من العوامل التالية:

1- البيئة الاجتماعية والثقافية:تتضمن مايلي:

- العادات والتقاليد الموروثة.
- العرف وأمور الدين.
- المستوى التعليمي: نسبة الأمية...
- التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.

2- البيئة السياسية والقانونية:تتضمن مايلي:

- طبيعة النظام السياسي.
- العلاقات الدولية ونوعيتها.
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.
- مدى الاستقرار السياسي.

3- البيئة الاقتصادية:تتضمن مايلي:

- الاستقرار الاقتصادي.
- السياسات المالية المتبعة.
- الأسواق المالية لمتبعة.

– النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين.

لا يمكن الحديث عن تقييم أداء العاملين بدون تعريف الأداء، وربما أن تقييم الأداء عملية مستمرة ويومية ألا تستلزم قيام الموظف بالإجابة عن أسئلة معينة لذا لا يمكن اعتبارها من ضمن الاختبارات وان كانت تستخدم نماذج يتضمن معايير كمية يتم من خلالها تقييم أداء العامل في عمله والتعبير عن هذا التقييم بتقدير كمي. كذلك يعتبر تقييم أداء الفرد أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارةالأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة، وهو ما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى، يعد وسيلة من خلالها تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.

التعريف 01: التقييم هو إصدار حكم، ونعني به اصطلاحا أنه مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى قياس كفاءة البرنامج التدريبي، ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي تم تحديدها طبق للاحتياجات التدريبية الفعلية، هذا إلى جانب انه عملية قياس كفاءة المشاركين.[1]

التعريف 02: تقييم أداء العاملين غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وعلى ذلك فان عملية التقييم الأداء على انه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من اجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا.[2]

التعريف 03:يقصد بتقييم الأداء الفردي للعاملين يعني تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة فهو بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى.[3]

التعريف 04: عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يتم فيه استعراض تقييم النتائج المحققة، إضافةإلى التحاور حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة.[1]

---

[1] محمود عبدالفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، الناشر صوكر الخبرات المهنية للإدارة، ميك، القاهرة، 2014، ص194-195.

[2] مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ، جدار للكتاب العالمي، الأردن، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، ص102.

[3] سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة فيها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص143.

التعريف 05: تقييم الأداء بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أربابالأعمال لمعرفة أي من الأفرادأنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي.[2]

التعريف 06: تقييم الأداء هي عملية تقدير أداء كل فرد خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه.[3]

التعريف 07: تقييم الأداء هو عبارة عن تقري دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنته مع مهمات وواجبات الوظيفة المرتبطة به.[4]

التعريف 08: تقييم الأداء هو عبارة عن نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل بحيث يقوم كل مستوى إداريأعلى بتقييم المستوى الأدنى بداء من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته وصولا إلى قاعدته.[5]

المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين.

تعود أهمية تقييم الأداء في كونه يساعد المؤسسة في التعرف على مستوى أداء عامليها بما يمكنها من تخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة وتكمن أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية:[6]

1. **رفع معنويات العاملين**: يسود في المؤسسة جو من التفاهم والعلاقة الطيب بين العاملين، وان الهدف الأساسي من عملية التقييم هو معالجة نقاط القوة والضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.

---

[1] حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003، ص360.

[2] عبدالغفار حنفي، حسين القزاز، سلوك تنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، ص ب 25، الإبراهيمية، الإسكندرية، ص598.

[3] حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص123.

[4] محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة 1، ص137.

[5] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق الذكر، ص55.

[6] شحادة النظمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص75.

2. **دعم إجراءات الترقية والنقل:** من خلال إثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات، كما تعتبر معيارا ما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات وتعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.

3. **يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين:** يساعد في تنمية وتطوير الأفراد الذي يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

4. **استمرار الرقابة والإشراف:** إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءاتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم وبذلك يضمن تقييم الأداء استمرارية الرقابة والإشراف.

5. **يزود الإدارة بالمعلومات عن أداءوأوضاع العاملين فيها:** يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تحاول معالجة أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة.

6. **يعتبر من الوسائل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية:** من خلال تحديد أنواع برنامج التدريب والتطوير اللازمة.

7. **تؤدي نتائج تقييم الأداءإلى:** إجراء تعديلات في الرواتب وأجور العاملين.

8. **يعتبر تقييم الأداء:** وسيلة أو أداة لتقييم ضعف أداء العاملين من خلال إجراء اقتراحات للتحسين من أدائهم.

❖ **أهمية تقييم أداء العاملين (لماذا؟)**

تكمن هذه الأهمية في الإجابة عن سؤالين أساسيين هما:

1. هل قام الأفراد العاملون بالوظائف المكلفين بها، والتي تمثل شرعية وجودهم في المنظمة؟
2. ما مدى تحقيقهم للمستويات أو للمعايير أو للمؤشرات المطلوبة منهم؟

وبذلك ينبع من الإجابة عن هذين السؤالين تحديد مايلي:

- مدى قدرة هؤلاء الأفراد على التقدم والتطور بشكل عام.
- مدى إمكانية استفادتهم من فرص الترقي المتاحة.

– مدى أحقيتهم في الحصول على العلاوات، أو في زيادة أجورهم... أو الحصول على أي مزايا مادية أو عينية.

– تحديد أوجه القصور في الأداء،أو في الصفات الشخصية للأفراد العاملين كمدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية.

– المساعدة في وضع خرائط الإحلال الوظيفي في ضوء ترتيب الأفراد وفقا لكفاءتهم.

– تحقيق العدالة والموضوعية (الاحتكام إلى معيار الكفاءة) ومن ثم إيجاد نية عمل ايجابية وجاذبة.

– إمكان قياس الإنتاجيةللأقساموالأنشطة (حيث يعتبر الإنتاجيةأوأداءالأفراد عن إنتاجيةأنشطة العاملين فيها بشكل أوبآخر).

– إيجاد مناخ من المنافسة الايجابية والدافعة بين الأفراد العاملين وبالوحدات والأقسام في النشاط نفسه مادام المعايير والمقاييس المستخدمة في عملية تقييم الأداء موضوعية، وتحتكم إلى الكفاءة.

– استمرارية المحافظة على معدلات أداء مرتفعة نسبيا.

– توفير قاعدة قوية من المعلومات عن الأداءوالإنتاجية، والأفراد العاملين تتيح التعرف على خط الاتجاه للأداءوالإنتاجية، ومدى التطور والتقدم مما يساعد على وضع خطط وبرامج وسياسات فعالة للإنتاجوالأفراد.[1]

يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم الوسائل للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات من ناحية أخرى.[2]

المطلب الثالث: أهداف وخصائص تقييم الأداء.

وفيمايلي عرض لأهداف وخصائص تقييم الأداء:

أولا: أهداف تقييم الأداء:

[1] محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، 2014، ص297-298.

[2] عبدالهادي لعصب، أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين، حالة مديرية الأشغال العمومية –ولاية أدرار–، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015-2017، ص11. من الأنترنيت: bu.univ-ouargla.dz، 04 أفريل2021، 08:36.

إن الهدف من تقييم الأداء هو محاولات المؤسسة معرفة ما حدث التطوير والتغيير في السلوك واتجاهات العاملين، وان سياسات التغيير قد رفعت من كفاءة العاملين لكي يكونوا بمستوى التطوير الذي ادخل على المؤسسة وفي ما يلي نستعرض أهداف التقييم:[1]

1. اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

2. تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم عليها بناء الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي يتم عليها بناء الفصل أو توقيع الإجراءات.

3. تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجود اكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم والمفتوحة أمامهم وتشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجه.

4. توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد والمنظمة من خلال:[2]

- تبصير الفرد بمستوىأدائه.

- تفعيل نشاط المنظمة من خلال العمليات التي تقوم بها المؤسسة كما يتعلق بزيادة الأجور والعلاوات، والتدريب والنقل، والفصل...الخ.

5. اكتشاف مواطن القوة الضعف والنتائج، وتحديد أسبابها:

* **على مستوى الفرد:** التعرف على الأفراد من ذوي الكفاءات واللياقات العالية ومعرفة إمكانية الاستفادة منهم والأخير من ذوي المستويات الأدائية الضعيفة، وتقديم سبل العلاج إذا كانت ناجحة أو تركهم، وقد يجدوا ضالتهم في منظمات أخرى.

* **على مستوى المنظمة:** التعرف على المسببات لمواطن القوة تنظيميا سواء في البناء التنظيمي بكامل دعائمها في تصميم العمل والعمل على تدعيمها وتعميمها إن كانت ذات لياقة عامة، وأيضا التعرف على موطن الضعف فيما سبقن ومحاولة القضاء عليها.

6. الوصول إلى العدالة بالمعيار والمقياس في كافة بكل ما يتعلق بالموارد البشرية من (تعيين، اجر، ترقية، تدريب، نقل، استغناء، فصلن مسار وظيفي).

[1] سليمان زيدان، استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص168.

[2] محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص272.

لتقييم أداء العاملين أهداف عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها منها:[1]

1. **تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين:**

يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات أو المهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله ومن هنا فهو يساعد الإدارة في وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم.

2. **وضع نظام عادل للحوافز:**

تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها.

وتتضمن ذلك اعترافا من الإدارة بمساهمات العالين وتشجيعاتهم لتحقيق مستوى أفضل من الإنتاج في المستقبل، مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة، حيث يشعر المنتجون بمعاملة الإدارة لهم بعدالة في منح المكافآت أو زيادة الرواتب. إما العامل المهمل فقد يعرض نفسه لأنواع مختلفة من الجزاءات مثل حرمانه من العلاوات الدورية أو نصيبه من الأرباح الموزعة، أو توقيع عقوبات تأديبية عليه.

3. **يساعد التقييم في انجاز عملية النقل والترقية transfer and promotion وتحديد الفائض من القوى العاملة:**

فقد يكشف أن السبب الحقيقي لفشل الأفراد العاملين في أداء مهمتهم بكفاءة وإنما يرجع إلى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية وعند ذلك تعمل الإدارة على معرفة مواطن النقص والزيادة في القوى العاملة داخل المؤسسة فتستطيع معالجة هذا الوضع إما بالنقل أو الاستغناء عن لعناصر الفاشلة.

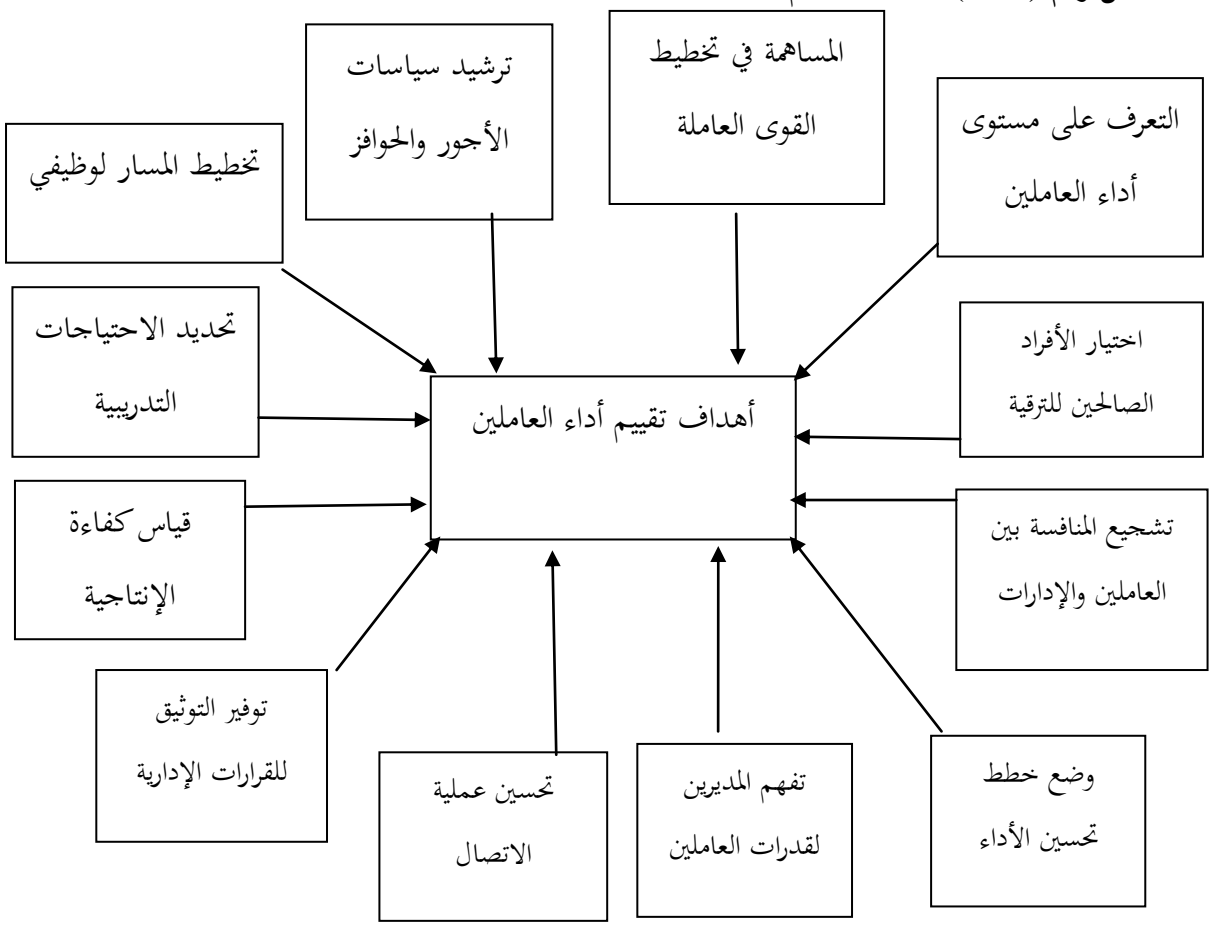
4. يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة، ورسم سياسات الاختيار والتعيين ويبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم الأداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم.

5. كذلك يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف، حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار، بغية الإنصاف عند وضع تقارير الأزمة ورفعها إلىالإدارة في الوقت المناسب.

[1] محمد فاتح فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الحامد، 2004، ص137.

6. كل هذا إضافةإلىأن التقييم يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.

الشكل رقم (2-1): أهداف تقييم أداء العاملين.



المصدر: زهير ثابت، سلسلة العمل لمدير القرن 21 كيف نقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص90.

ثانيا: **خصائص تقييم الأداء**:أفضل الخصائص التي يجب أن تتوافر في تقييم الأداء:[1]

أ. **الصدق**:أيأنأداة تقييم نقيس ما وضعت قياسه.

ب. **الثبات**:أيأنالأداة تعطي نفس النتائج تقريبا إذا ما استعملت أكثر من مرة في نفس الظروف.

ج. **الحساسية**:أي قدرة الأداة على التمييز.

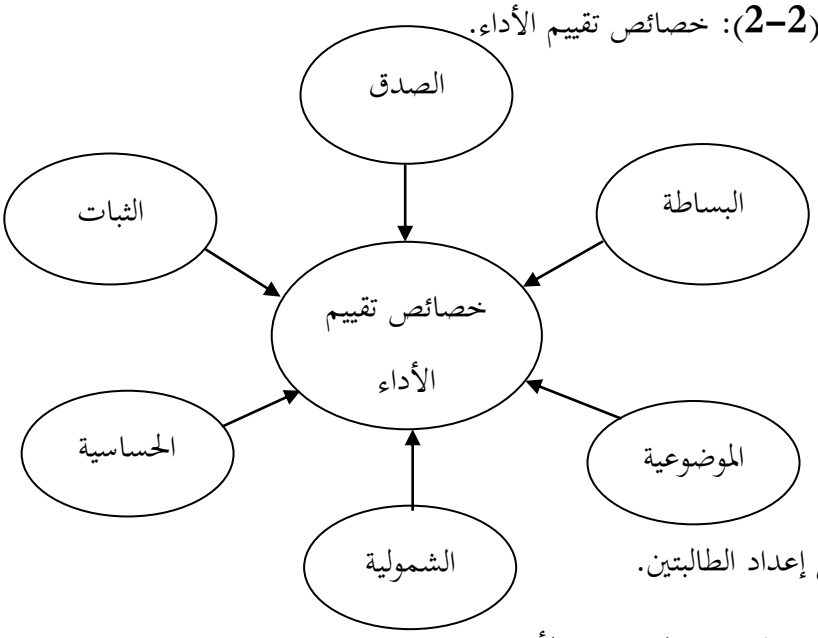
د. **الشمولية**:أيأن يشمل التقييم كل الجوانب المراد تقييمها.

[1] موقع من الانترنيت: https://www.5towa.com،2020/03/18.

هـ. **الموضوعية**:أيأنها تجنب الموضوعية.

و. **البساطة**:أيأنها تكون سهلة الاستخدام والتطبيق والتنقيط.[1]

الشكل رقم (2-2): خصائص تقييم الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الرابع: فوائد عملية تقييم الأداء.

تعتبر عملية تقييم الأداءإحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية.

وفيمايلي عرضا لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:[2]

لاشك أن قيام تقييم السليم والموضوعي للأداء يعمل على إعطاء كل موظف دقة وعلى معالجة نقاط الضعف مما يؤدي إلىالرفع من الروح المعنوية للموظفين خاصة عند شعورهم بأن جهودهم موضع تقدير من قبل رؤسائهم وبان إعطاءالمكافآت والقيام بعمليات الترقية يعتمد على التقييم العادل وعلى أساس الكفاءة مما يؤدي إلى زيادة ثقتهم بمرؤوسيهم وخلق درجة من الألفة والمحبة أثناءتأدية العمل، إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لعملهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة وان الهدف الرئيسي والأساسي من وراء تقييم هو معالجة نقاط الضعف

[1] نشاشدة سميح أرسلان، سديد عبدالقادر، دور الحوافز والدوافع في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، مركز جامعي المدية، 2015/2014، ص82.

[2] منصوري رابح، عثماني عبدالحفيظ، مرجع سابق، ص39-40.

في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد العلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل.

1. **إشعار الموظف بالمسؤولية:**

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وان نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فانه سوف يشعر بمسؤولية تجاه نفسه والعمل معان وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

2. **وسيلة لضمان عدالة المعاملة:**

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء،أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أومكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تتضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات واللذين يعملون دون ضجيج وصمت.

3. **الرقابة على الرؤساء:**

إذأن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج التقييم الأداء المرفوعة من قبلهم ولتحليلها ومراجعتها حرص خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

4. **استمرارية الرقابة والإشراف:**

إذأن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية تقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

5. **تقييم سياسات الاختيار والتدريب:**

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار الحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء،فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلا على صحة وسلامة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين، وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية، ومعرفة مدى استفادة العاملين منها لتحديد التغيرات، والعمل على تلاقيها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا.

6. **توفر نتائج تقييم الأداء والتغذية العكسية:**

عن أداء كل من يعمل في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بايجابياته وسلبياتهن وبسبب معرفته المسبقة بان مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع ان يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

المبحث الثالث: طرق تقييم أداء العاملين.

تتعدد طرق تقييم الأداء العاملين وتتنوع تبعا للمنظمات التي يعملون فيها وللوظائف التي يشغلونها، غير أن نظم تقييم الأداء في المنظمات العامة غالبا لا تتماثل إن لم تكن موحدة وهذا يستلزم وضوحها وبساطتها وتميزها بالشمولية والعمومية لتصلح لجميع العاملين على الرغم من اختلاف مهنهم ووظائفهم، مما يجعلها أقل تعقيدا، وبالتالي أقل دقة من النظم التي يتم اعتمادها في ظل لا مركزية التقويم الذي يعطي كل قطاع أو كل منظمة صلاحية وضع النظام الذي يلائم ويوائم العاملين فيها.

والمتأمل في تجارب أغلب الأقطار العربية يلحظ أن هناك تحولا من النظام الموحد إلى نظام التعدد والتنوع، فتقويم أداء الأطباء يختلف عن نظام تقويم الأساتذة والقضاة، وهناك العديد من الطرق المتبعة في تقييم أداء العاملين، وتنقسم الطرق المتعارف عليها في تقييم الأداءإلى قسمين طرق حديثة وطرق تقليدية.[1]

المطلبالأول: الطرق التقليدية.

وتشمل على الطرق الآتية:[2]

- طريقة الترتيب.

[1] عامر خضير الكسيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2017، ص175-176.

[2] محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، 2010، ص201-202.

- طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية).
- طريقة الميزان أو الدرجات.
- طريقة القوائم.

وفيمايلي شرح موجز لهذه الطرق:

أولا: الطرق التقليدية:

طريقة الترتيب: "تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم ترتيبا تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسنإلىالأسوأ وغالبا ما يتم التقييم بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين.

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهلة التطبيق.
- تفرق بين الكفء وغير الكفء بطريقة واضحة.

❖ ويعاب على تلك الطريقة أنها:

- لا يتم التقييم وفقا لعوامل محددة، ولا تصلح في حالة كثرة عدد الموظفين الذين يتم تقييمهم.
- يكون التقييم وفقا لآراء والانطباعات الشخصية للمقيم.
- لا تقدم تشخيصا واضحا للأداء فهي لا توضح نواحي العجز او القصور في أداء الموقف.

تعتمد طريقة الترتيب البسيط Simple Romking Method على ترتيب العاملين تنازليا من الأداءالأفضلإلىالأداء الأسوأ، وتعد هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي وذلك لأنهاترتكز على علاقة الفرد الشخصية بالمقيم، وبالإضافةإلى صعوبة إتباع هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين بالدائرة كبيرا.[1]

[1] محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، وائل للنشر، 2014، ص26.

إن هذه الطريقة هي من أقدم الطرق في تقييم الأداءوأفضلهم وهي تقوم على مقارنة أداء الفرد مع غيره من الزملاء وهناك ثلاث طرق شائعة في استخدام طريقة الترتيب نذكرها كالتالي:[1]

*** طريقة الترتيب البسيط:**

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفرادالعاملين بالتسلسل، حيث يقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأداء ثم إلى الأسوأ أداء إذأن كل الأفراد العاملين في القسم يعملون ويعرفوا بان بعض العاملين أفضل من البعض الآخر.

*** طريقة المقارنة المزدوجة (الثنائية):**[2]

تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد. بفرض أن هناك 5 أفراد بحاجة إلى تقييم، ففي ظل هذه الطريقة يجب أن تقوم بعمل خريطة توضح جميع المقارنات الثنائية الممكنة بالنسبة لكل خاصية، وهو ما يوضحه الشكل رقم (2)، وعند كل مقارنة يجب أن يحدد ما إذا كان الفرد أفضل من الآخر بالنسبة لخاصية معينة فيحصل على (+) أما إذا لم يكن كذلك فيحصل على (−)ن ثم يتم تجميع عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين وبناء عليه يتم الحكم على مستوى أدائه. وفي الشكل (2) يتضح أن ماريا أفضلالأفراد بالنسبة لجودة العمل، حيث حصلت على أعلىالإشارات الموجبة بالنسبة لزملائها أما "آرت" فحصلت على المرتبة الأول بالنسبة لخاصية الإبداع مقارنة زملائها.

الشكل رقم (2−3): تصنيف الموظفين بنظام المقارنة الثنائية (بين كل اثنين من الموظفين).

[1] بن دهندي الطاهر، سياسة الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، 2017-2018، جامعة المدية، ص42-44.

[2] جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبدالمحسن عبدالمحسن جودة، دار المريخ، ص238.

بالنسبة لجودة العمل

مقارنة بـ	آرت	ب. ماريا	جشواك	ديان	هجوز
	الموظفين الذين يتم تقييمهم				
آرت		+	+	+	−
ب. ماريا	−		−	−	−
جشواك	−	+		+	−
ديان	+	+			+
هجوز	+	+	+	−	

تسجيل ماريا

بالنسبة للابتكار والابداع

	آرت	ماريا	جشواك	ديان	هجوز
	الموظفين الذين يتم تقييمهم				
آرت		−	−	−	−
ماريا	+		−	+	+
جشواك	+	+		−	+
ديان	+	−	+		−
هجوز	+	−	−	+	

تسجيل آرت هنا على أداء

المصدر: جاري ديسلر، مرجع سابق ذكره، ص329.

بالإضافة فان طريقة المقارنة بين العاملين يعطي كل فرد فرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات "زوجيات" من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت.[1]

ومن مزايا هذه الطريقة:

تتميز هذه الطريقة بأنهاإذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي غالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا كما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

[1] طاهري عفاف، حجاج حليمة، مرجع سابق ذكره، ص14.

ومن عيوب هذه الطريقة:

– مع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا انه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عدد كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا.

– لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، ويكاد يكون منها هو اختيار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار والتحسن.[1]

– الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير.[2]

طريقة التوزيع الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي أي أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحنى الطبيعي، وتعتمد هذه الطريقة على توزيع علامات في منحنى ويطلب من المقيم تقييم أداء الأفراد وفق توزيع عدد مسبقا وبالتالي يقسم على مجموعات بالنحو التالي:

10% من العاملين في الفئة الأولى (ضعيف).

20% من العاملين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).

40% من العاملين في الفئة الثالثة (متوسط).

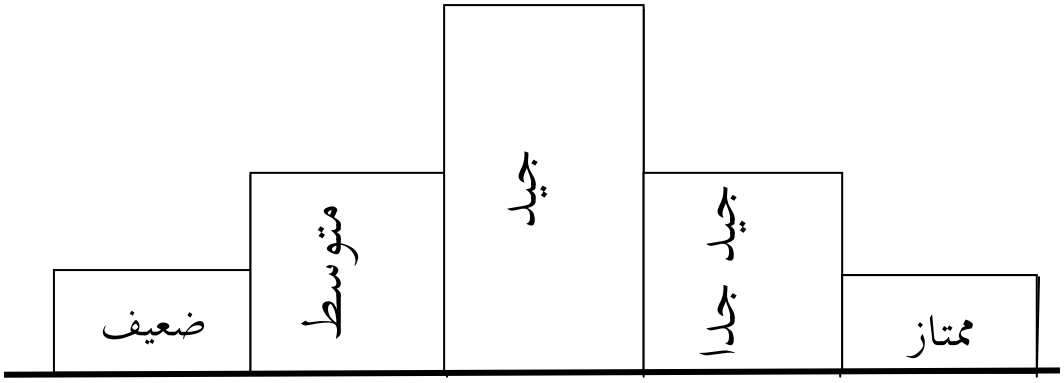
20% من العاملين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).

10% من العاملين في الفئة الخامسة (جيد).

[1] حمبلي مريم، سويدري مريم، زرزي إلهام، دور التحفيز في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، جامعة المدية، 2013/2012، ص36.

[2] علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1985، ص335.

الشكل رقم (2–4): التدرج البياني للعاملين من جيد إلى ضعيف.



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص301.

ج. **طريقة قوائم المراجعة:**

يدرس هذا الأسلوب كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المؤسسة، حيث يستخدم الصفات والمواصفات المطلوبة في العمل ويقوم المقيم باختيار الصفة التي توضح أداء الأفراد العاملين والجدول التالي يوضح مثال بسيط عن قوائم المراجعة لأداء أحد الموظفين في وظيفة كتابية.

الجدول رقم (2–1): قوائم المراجعة لأداء الموظفين.

الأسئلة	لا	نعم
– هل يعمل بولاء؟		
– هل يتطوع بمساعدة زملائه؟		
– هل يعمل ما يراد منه؟		
– هل يرتكب أخطاء في عمله؟		

المصدر: معين أمين سيدن إدارة الموارد البشرية في ظل تغيرات اقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطابقية لبعض البلدان العربية، الطبعة الأولى، دون نشر، 2010، ص325.

وتعتمد طريقة القوائم على وضع قوائم تتضمن جمل أو كلمات تصف أداء الفرد ويطلب من المقيم اختيار الجمل أو الكلمات التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه ويمكن توضيح تلك الطريقة من خلال النموذج:[1]

الجدول رقم (2-2): نموذج لطريقة القوائم المستخدمة في تقييم أداء العاملين.

نعم	لا	الجملة
		1. يؤدي عمله بدقة.
		2. ينهي العمل في الموعد المحدد.
		3. يلتزم بساعات العمل.
		4. يظهر قدرا من المبادرة في أداء العمل.
		5. يتخذ قرارات حاسمة.

المصدر: محمد احمد عبد النبي،إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، 2010، ص205.

وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهلة التطبيق.
- لا تتطلب إلا تدريب محدود للمقيمين.
- تحد من الاعتماد على الانطباعات الشخصية للمقيمين.
- ويعاب على تلك الطريقة أنها:
- تحتاج لعدد كبير من القوائم حتى تتناسب مع كل الوظائف.
- تتطلب حسن اختبار الألفاظ والعبارات حتى يسهل فهمها وتطبيقها.

المطلب الثاني: الطرق الحديثة.

تهدف هذه الطرق الحديثة لتقييم الأداءإلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق مايلي:[1]

[1] محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق ذكره، ص205-206.

1. مقياس التدرج على أساس سلوكي:

يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال من مقياس التدرج البياني ويتم تقييم الفرد بناء على صدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون هذه الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كان يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.[2]

2. طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:

تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة، إلاأن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من إبعاد العمل أيأن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.

تتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم في هذه الطريقة لمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين.[3]

3. طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات معينة، مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية. بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا، فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم، إلىالأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل مناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل

---

[1] نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص78.

[2] نفس المرجع، ص84.

[3] عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، ص38-42. من الانترنيت: De :iefpedia.com تاريخ الاطلاع 18 ماي 2021 على الساعة 13:37.

الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرارات مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.مزايا هذه الطريقة:

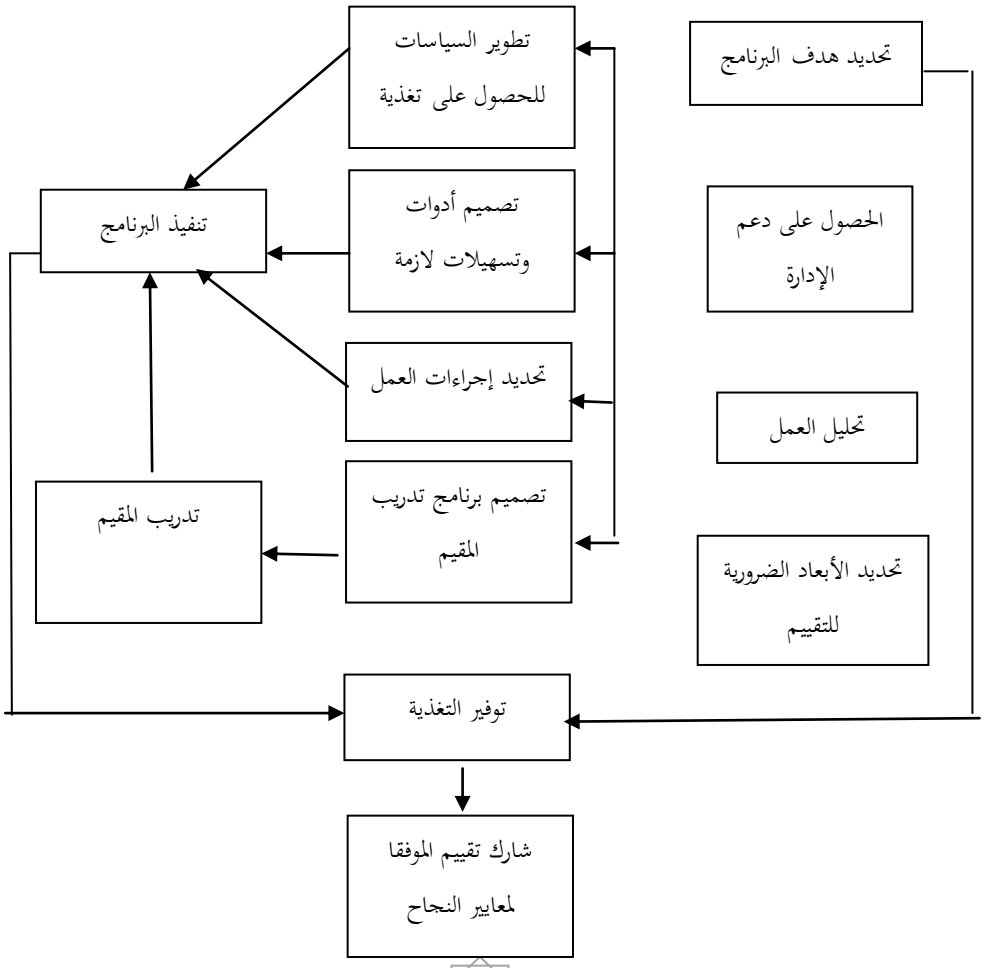
- تتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لأداءالأفراد للمهام الإدارية.
- فإنها توفر معلومات مؤكدة محددة، ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية.
- توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد.
- كما تتميز بالاعتمادية والصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين.

عيوب هذه الطريقة:

- كلفة عالية.
- عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.

والشكل التالي يوضح خطوات التطوير والتقييم المستخدمة من قبل مراكز التقييم.

الشكل رقم(2-5): خطوات طريقة مراكز التقييم في تقيم أداء المديرين.



المصدر: عمار بن عيشي، مرجع سابق ذكره، ص40.

4. **طريقة القوائم:**[1]

5. من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارةالأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلىإدارةالأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل محددة في القائمة حسب درجة أهميتها وثم يعود التقييم النهائي من إدارةالأفرادإلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين. وفقا لهذه الطريقة فان المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا، مزايا هذه الطريقة:

– تقلل من التحيزات، حيث أن المقيم والمسؤول عن تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفين.

– وما سبق لا يعنس بأنه لا يوجد تحيز مطلقا، حيث باستطاعة المقيم تمييز الصفات الايجابية والسلبية ومن ثم اختياره ما يراه اعتمادا على حكمه الشخصي.

عيوب هذه الطريقة:

– تكلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقا للأعمال الموجودة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف عن عمل لعمل آخر.

والنموذج التالي يوضح قائمة مراجعة لتقييم كاتب المبيعات:

الشكل رقم (2–6): نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب مبيعات.

الفقرات	نعم	لا
1. هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف.		
2. هل يوجد الزبائن للأفضل من البضائع.		
3. هل يقترح منتجات جديدة للزبائن.		

[1] عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص50.

4. هل يكون مشغولا حتى وان لم يكن لديه زبائن.		
5. هل يفقد توازنه وهدوئه أمام الزبائن.		
6. هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل.		
7. هل يشكو ويتذمر من كثرة العمل.		
8. هل يرتكب أخطاء في عمله.		

المصدر: عمار بن عيشي، مرجع سابق ذكره، ص51.

5. طريقة الإدارةبالأهداف:

هي أسلوب منظم للتقييم، يتفق بموجبه الرؤساء والمرؤوسين على الأهداف العامة والمجالات الرئيسية للنتائج التي تدخل في مسؤولياتها والمعايير التي تستخدم لقياس التقدم نحو الهدف ومن بين المفاهيم الأساسيةللإدارةبالأهداف مايلي:[1]

– **تحديد الأهداف:** وتتمثل في الهدف الكلي للمنظمة، الأهداف الشخصية أو التنموية – الأهداف الفرعية –الاتفاق على الأهداف الواجب تحقيقها.

– **تحديد مجالات النتائج الرسمية لكل وظيفة:** فالوصف الوظيفي للأفراد لا يسرد الأنشطة، وإنمايبدأ بالهدف أو مجموعة من الأهداف وتحديد أولويات المهام.

– **تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم النتائج:**أي تحديد المعايير سواء كانت كمية أو نوعية أو زمنية أو مالية.

– **المشاركة:** يشترك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف والخطة ومعايير الأداء.

– **الاتصالات:** تعني تبادل الأفكار والمعلومات ووجهات النظر، فكلما وجدت قنوات مفتوحة للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين فان ذلك يعزز المشاركة الايجابية ويعمق التفاهم، وتزيد درجة التعاون المطلوبة.

[1] فكان بشرى، التحفيز ودوره في تفعيل الأداء الوظيفي في المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، جامعة يحي فارس المدية، 2015/2014، ص73-74.

– **النمط الإداري**: يختلف النمط الإداري في ظل الإدارةبالأهداف عن النمط الإداري التقليدي في عديد من الجوانب كما يبين الجدول رقم(2-3).

مزايا هذه الطريقة:[1]

من مزايا هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي.

– تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا، وما هي إمكاناتهم.

– تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.

ومن عيوبها:

من الصعب مقارنة مستوى أداءالأفراد نظرا إلىأن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة.

– صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، والمشاركة كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد كطرق عمل وعندما تكون النشاطات وفعاليات متداخلة.

الجدول رقم (2-3): يوضح المقارنة بين النمط الإداري التقليدي والإدارةبالأهداف.

النمط الإداري التقليدي	الإدارةبالأهداف
الإدارة يوم بيوم	التوجه للمستقبل
التوجه التنظيمي	التوجه للعميل
الإدارة بالنشاط	الإدارة بالنتائج
الروتين	التحديد
المركزية	اللامركزية
الرقابة المحكمة	الرقابة الذاتية

[1] عمار بن عشي، مرجع سابق ذكره، ص42.

السيطرة والتسلط	المشاركة
الفردية	الفريق
المدير يعرف كل شيء	الكل يشاطر المعرفة

المصدر: فكان بشرى، مرجع سابق ذكره، ص74.

الطرق الحديثة:

هناك عدة طرق لقياس أداء العاملين ومن أهم هذه الطرق الحديثة المعتمدة هي:

أ. **التوزيع الإجباري:**

يقوم المدير في هذه الطريقة بتوزيعالأفراد محل التقييم على التقديرات التي يحتويها المقياس وفق نسب معينة ومحددة وتحتوي طريقة التوزيع الإجباري على خمس مجموعات، وتتم تلك الطريقة على النحو التالي:[1]

- تكتسب أسماء جميع العاملين المطلوب تقييم أدائهم في بطاقات صغيرة.
- يطلب من المدير توزيع البطاقات على المجموعات بنسب محددة بشكل إلزامي كالآتي:
- المجموعة الأولى: ضعيف 10% من العاملين.
- المجموعة الثانية: أقل من المتوسط 20% من العاملين.
- المجموعة الثالثة: متوسط 40% من العاملين.
- المجموعة الرابعة: جيد جدا 10% من العاملين.

وتقوم طريقة التوزيع الإجباري على فكرة التوزيع الطبيعي بأن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة، ويقل تركيزها عند الطرفين.

كما أن هذه الطريقة ترمي إلى، التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلىإعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين.

المطلب الثالث: مقومات وعيوب فعالية تقييم الأداء.

[1] ثابت زهير، كيف نقيم أداء العاملين والشركات، دار قباء للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص120.

أولا: مقومات فاعلية تقييم الأداء:

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدثها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية والتي يمكن اعتبارها أيضا مقومات لفاعلية نظام تقييم الأداء:[1]

1. الاختيار الصحيح للرؤساء المباشرين كقادة ومقيمين.

2. وضع فلسفة لتقييم مؤداها أنه ليس تصيدا للأخطاء بل جزءا من عملية شاملة للتنمية، وعلى ضوء ذلك تتحدد أهداف التقييم.

3. تحديد أهدافواضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية، بحيث تنسجم معها أهداف تقييم الأداء.

4. تهيئة نظام فاعل للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.

5. تهيئة نظام فاعل للاتصالات بيسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس / المرؤوس / إدارة الموارد البشرية).

6. وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله وما يعد تفوقا أو تجاوزا لواجبات الوظيفة.

7. تصميم معايير دقيقة وعملية للتقييم تبعده عن الاعتبارات والتحيزات الشخصية كلما أمكن.

وكما قال الشاعر:

وعيـن الرضـا عـن كـل عيـب كليلـة ولكـن عيـن السخـط تبـدي مساويـا.

وهذا مع مناقشة هذه المعايير مع الرؤساء ليقتنعوا بها ويستخدمونها في عملية التقييم. فقد أوضحت الممارسات الاستشارية والتدريبية للمؤلف أن عددا غير قليل من الرؤساء يعزفون عن استخدام معايير للتقييم لأهم يجدونها إما صعبة التطبيق أو مستهلكة لوقت وأو جهد فوق العادي.

1. اختيار طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء يمكن الاعتماد عليها باعتبارها إحدى سبل التقييم الفاعل.

2. تدريب كاف للرؤساء على كيفية إجراء للتقييم، ومقابلة التقييم وفهم سلوكيات العاملين وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية. ويمكن استخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد حيث

[1] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، جامعة بنها، أمين عام للجمعية العربية للإدارة، بدون طبعة، ص342-343.

يمكن تعريض لرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار – كرؤساء مقيمين–مع تسجيل الجلسة على شريط فيديو ليعرض ويحلل بعد ذلك. ويعرف كل رئيس على نقاط الضعف في أسلوب تقييمه والتي تحتاج لاهتمام وترشيد. كما يتيح هذا التدريب للرئيس أساسا موضوعيا للتقييم الفاعل لنوعيات مختلفة من المرؤوسين سواء الذين يرأسهم فعلا أو الذين لم يتعامل معهم ويمكن أن يتعامل معهم فيما بعد.

3. كما يمكن أن يتضمن التدريب دراسة حالات تتناول طريقة أو طرق للتقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها. وتقدم أمثلة افتراضه لمرؤوسين ويقوم كل رئيس بتقييمهم. ثم يناقش الرؤساء تقييماتهم وأسباب اختلافها، وينتهون لتحديد انسب طرق للتقييم.

4. إعلام المرؤوسين بمعايير التقييم ليعملوا على الوفاء بها. وهذا من مقومات فاعلية الأداء وفاعلية تقييمه. فكيف نتوقع من العاملين أن يحسنوا أدائهم أو يسعوا لأداء فاعل دون معرفتهم بالمعالم المطلوبة لهذا الأداء.

5. اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي.

6. مشاركة المرؤوسين في عملية تقييم الأداء، وبالتبعية في تحديد احتياجاتهم التدريبية.

7. دورية التقييم على مدار العام حيث يكون كل ثلاث أو أربعة شهور، فيتسنى للمرؤوسين معرفة ما قد يكون من قصور في أدائهاولابأول ليبادر إلى تداركه وذلك بدلا من ان يفاجأ بتقرير "ضعيف" أو "جيد" في نهاية العام. وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دوريا فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه قصورا فيناقشه فيه بأول ويوجهه إلى تداركه.

8. بناء ثقة متبادلة بين الإدارة العليا والمستويات القيادية الأدنى. بحيث يؤدي ذلك مع التدريب الكافي على التقييم – إلىإقلاعالإدارة العليا عن تحديد نسبة من يقيمون بتقدير امتياز (مثل 10% فقط) فان هذه النسبة الإجبارية قد تتعارض مع واقع الحال إن كان عدد المستحقين لتقدير الامتياز يزيد – في الواقع – عن 10% لقد اضطرت الإدارة في كثير من المنظمات إلىإلزام مديريها بالتقيد بذلك، لا لشيء إلاأنها لاحظت تساهل وإسراف جمهرة المديرين في منح تقدير امتياز.

المبحث الرابع: نتائج عملية تقييم الأداء.

تعتبر النتائج النهائية للتقييم من النتائج المهنية المهمة في الكثير من المجالات بحيث يستطيع الإدارة المهنية استغلالها بالعديد من الاستخدامات.

المطلب الأول: الإجراءات الناتجة عن عملية التقييم.

تتلخص هذه الإجراءات في العناصر التالية:[1]

- تعيين المسار الوظيفي للفرد.
- النقل داخل التنظيم.
- تعديل المرتب.

1. **تعيين المسار الوظيفي للفرد وتعديل مرتبه:**

أ. **تعيين المسار الوظيفي للفرد:**

الفرض الأساسي من تقييم الأداء هو مساعدة الفرد على التقدم والنمو في مساره الوظيفي حيث ترتبط نتائج التقييم بمسار الفرد الوظيفي ارتباطا كبيرا، بحيث من تقييم العامل يتم التعرف على نقاط ضعفه واحتياجاته والمسارات التي تنقصه، وتزويده بما يحتاجه من معلومات ومهارات تساعده في التحرك والانتقال من وظيفة إلىأخرى، وفي نفس الوقت تزويده بكل المعلومات حول المسارات الوظيفية الموجودة في المؤسسة والتي تمكنه من الاستفادة منها حسب مستوى أداء هو كفاءته الإنتاجية.

ب. **تعديل مرتبه:**

يتم تعديل المرتب بعد حصول على نتائج التقييم فإذا حصل العامل على درجات عالية تثبت تفوقه في اتصافه بصفات معينة في أدائه سينعكس ذلك ايجابيا على مرتبه وقد يكون العكس في حالة انخفاض درجاته، وهذا تعتبر الزيادة في المرتب كحافز أساسي للعامل لارتباطهما بمستوى الأداء.

2. **النقل داخل التنظيم:**

[1] الطاهري عفاف، حجاج حليمة، دور التحفيز في تحسين جودة المنتوج وأثره على أداء العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، جامعة المدية، 2013/2012، ص16-17.

يترتب على نتائج التقييم تحرك العامل داخل التنظيم في المؤسسة، فقد ينتقل العامل من وظيفة إلىأخرى في نفس المستوى الإداري (وظيفي) وقد ينتقل إلى وظيفة أعلى (الترقية أو ينتقل إلى وظيفة اقل وهذا تبعا للنتائج التقييم ومستوى أداء العامل.

أ. **الترقية:**

تعتبر الترقية نقل إلى وظيفة أعلى تتبعها زيادة في المستويات والسلفات وكذلك المرتب، وتعتبر حافز للفرد خاصة إذا كان مرتبه على تقييم أدائه.

حيث يستخلص أنه إذا قدرات كبيرة وتفر فيه الشروط للاستفادة من الترقية كمستوى الأداء العالي والخبرة واتفاق رؤسائه على استحقاقه لها واستفادة العامل منها في تحقيق ذاته، وبالتالي زيادة إنتاجيته.

ويتم الترقية وفق أسس عديدة لعل أهمهاوالأكثر شيوعا هو الأقدمية، ولكن نتائج التقييم وهي الأساس الموضوعي والأكثر عدالة في الترقية على أساس الكفاءة والجدارة، فيحفز ذلك العامل على العمل والتقدم أكثروبإتباع هذا الأساس فان العمال سيقتنعون بقرار الترقية ولا يجدون فيه أي هضم لحقوقهم الأمر الذي قد يحدث لو اعتمد على أساس الأقدمية.

ب. **شغل الوظائف أعلى من خلال التدريب والتنمية:**

قد يترتب على زيادة متطلبات الوظيفة حاجة العامل لميزد من المهارة والمعرفة، وتوضح نتائج التقييم حاجة العمال لاكتساب هذه المهارات الجديدة من خلال برامج التدريب وبالتالي يمكن للفرد أن يشغل منصب أعلى، وقد تكون حاجة للتدريب في حالة قصور أدائه في وظيفتهن وهذا كله يمكن معرفته من خلال نتائج التقييم وهذا سيرفع الإنتاجية.

ج. **تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية:**

تنص أكثرأنظمةالأجور على حصول الفرد على علاوة أو زيادة سنوية في نهاية كل سنة، المنظمات "غير بيروقراطية" لا تجعل هذه العلاوة والزيادة تلقائية أو ثابتة وواحدة للجميع، بل غالبا ما تربطها بنوعية أداء الفرد

خلال السنة، فإذا كان الأداء ممتاز فمبلغ الزيادة يكون كبير، أماإذا كان الأداء ممتاز فمبلغ الزيادة يكون كبير، إماإذا كان الأداء اعتيادي، فمبلغ الزيادة يكون اعتيادي وبسيط.[1]

المطلب الثاني: أخطاء التقييم للأداء.

سيتناول هذا المطلب الأخطاء التي تتعرض لها عملية تقييم أداء العاملين وكذلك الأخطاء الشائعة التي يقع فيها من يقيم الأداء من منظور إداري حديث.

أولا: **أخطاء عملية تقييم الأداء:**[2]

1. **عدم وضوح الأهداف:**

ما لم تكن الأهداف واضحة ومحددة نسبيا فسوف يكون من السهل أن تنطوي هذه الأهداف على اختلافات جادة فالموظف يسعى لتحقيق الهدف كما يراه فقط ثم يجد أن للمدير هدفا مختلفا تماما.

إنالأهداف تعد بالغة الأهمية بالنسبة للتحسين ولكنها تعد بالغة الأهميةأيضا بالنسبة لانتظام العمل واستمراره، إذ عندما تكون الأهداف واضحة سيتمكن الموظفون من تركيز طاقاتهم على تحقيق ما ينتظره المدير.

ولمواجهة مثل هذا الخطأ:

– يجب أن يحدد الهدف بوضوح ولابد أن يشمل هذا الهدف على معيار وضاح أو اثنين لتحديد خصائص وسمات النتائج المطلوبة.

2. **عدم وجود معايير واضحة:**

إن العاملين في حاجة إلىالأهداف الواضحة ليتمكنوا من تحقيق الأداء المنتظر منهم ولكنهم أيضا في حاجة إلى معرفة المعايير الواضحة ومعرفة توقعات المدير بخصوص النتائج الناجحة وفي بعض الأحيان ينبغي إن تكون المقاييس في غاية الدقة.

لمواجهة مثل هذا الخطأ:

[1] سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة أفراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2007، ص379-380.

[2] أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، الناشر منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، ص165-169.

- يجب أن يكون الهدف واضح.
- يتم تحديد العناصر الضرورية لأي نتيجة ناجحة.
- الجمع بين المعايير الأولية التي ترتكز على العناصر الضرورية.
- مواصلة العمل على تحسين المعايير.

3. التهاون مع الأداء منخفض المستوى:

إذا كانت المنظمات ترمى إلىأداء مرتفع المستوى باستمرار فانه لا يمكن أن تغض بصرها عن الأداء المتواضع فهذا السلوك ينقل إلى باقي أفراد المجموعة رسالة واضحة وهي أن هناك تراخي في العمل وهناك أسلوب عمل متواضع.

ولمواجهة هذا الخطأ:

إن الوصول إلىالأداء الهابط في أسلوب عمل الموظفينينتهي إلى الوصول إلى منتج به عدد من الأخطاء ومحاولة التعامل مع كل المشكلات في نفس الوقت تعد خطا جسيما فلا بد من تحديد المشكلات التي يجب التركيز عليها ويكون مواجهة هذا الخطأ من خلال تحسين الأداءكالآتي:

- تحديد المشكل بشكل واضح.
- منح الموظف فرصة للإجابة وعدم قبول مواقف دفاعية من الموظف.
- الإصرار على أن يركز الموظف على المشكلة.
- يتم وضع خطة لتحسين الأداء وتحديد ما يجب تحسينه.
- الإصرار على تحسين الأداء تماما وعدم قبول التحسن بشكل جزئي.

4. عدم السماح للموظفين بالخطأ والتعلم منه:

من الخطأ دائما أن ننكر على أي موظف الفرصة للتعلم من أخطائه والاستفادة منها، فمن الخطأ نتعلم الصواب. وهذا لسببان فعلى المنظمة أن تسمح لموظفيها بالوقوع في الخطأولو بشكل عارض على الأقل.

1. حينما يقع الموظف في الأخطاء سيمكنه أن يرى بنفسه عاقبة أفعاله وبالتالي سيعرف الموظف بنفسه ما يمكن أن يحدث كنتيجة لكل خطوة يتخذها.

2. يسمح الوقوع في الأخطاء للموظف بالتعرف على حدود العملية أوالأسلوب الذي يطبقه ففي أي عملية توجد بعض خطوات التي ينبغي تنفيذها بكل دقة طبقا للخطة بينما توجد بعض الخطوات التي يمكن تعديلها دون أن تلحق الضرر بالعملية.

المطلب الثالث: أخطاء تقييم أداء العاملين.

تقييم الأداء حكم بشري يصدره إنسان بشأن أداءإنسانآخر يشغل وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خاليا من الأخطاء، وبالرغم من الاهتمام بتطوير تقييم الأداء، وإكسابه قدرا من الموضوعية، وجعله أكثر فاعلية، فانه لم يبلغ بعد الوضع المثالي، ومازال يحفل بالأخطاء، التي قد تقلل من قيمته، أو تقلل من أي فائدة مرجوة منه، ومن هذه الأخطاء:[1]

1. النظر إلى تقييم الأداء على انه نوع من الواجب غير المحبب إلى النفس:

وبالتالي يعمد الرئيس المباشر إلى تفاديه، وإماإلى مقاومته بشتى الطرقالتي تسلب لنظام فاعليته، ومن ذلك اللجوء إلىالأسلوب المربح في تقييم أداء العاملين ذوي الأداء المنخفض بمستوى متوسط أو فوق المتوسط تجنبا للضرر الذي يمكن أن يحدث بالنسبة لكبريائهم وكبرياء مرؤوسيهم وحتى لا تكون نتيجة التقييم مثارا للتساؤلات.

2. التحيز الشخصي لمن يقوم بالتقييم:

سواء كان هذا التحيز مقصودا أو غير مقصود، ويكون إما تحيز نحو شخص معين (مع أو ضد) أو تحيز لجنس أو جنسية أو عقيدة أو عمر أو علاقة أو صفة معينةفي الشخص الذي يتم تقييمه، وهذا يؤثر في موضوعية وعدالة عملية التقييم، ويؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى أداء الموظف الفعلي.

3. تفعيل الإجراءات المترتبة على نتائج التقييم:

بجانبيها الثواب (المكافأة) والعقاب (الجزاءات)، وبشكل مباشر بعد انتهاء وإعلان نتائج التقييم.

[1] محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء – تقييم الأداء – تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015/2014، ص329.

4. **الاهتمام ببعض عناصر التقييم:**

بالرغم من أنها ليست ذات علاقة بالوظيفة التي يشغلها الموظف، أو لوجود صعوبة في قياسها.

5. **التركيز على جانب من جوانب التقييم:**

سواء كان مرغوب أو غير مرغوب فيه، في أداء الشخص الخاضع للتقييم وإهمال الجوانب الأخرى.

6. **أخطاء النزعة المركزية:**

يميل الناس في بعض المواقف إلىأن يكونفي الوسط اعتقادا بان ذلك يوفر الاعتدال والوساطة خوفا من الظلم أو ويعد هذا مصدرا من مصادر أخطاء القياس والتقدير، وهو من أكثرالأخطاء شيوعا في مجال تقييم الأداء، ويقع في حال ميل بعض المقيمين أو الرؤساء إعطاء تقديرات متوسطة لغالبية أو جميع العاملين لديهم رغم وجود فروق واضحة في أدائهم.[1]

بالإضافةإلىأخطاءأخرى نذكر منها:

*** أخطاء الهالة:**

يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة من قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالبا ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حيث أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في مجالات نشاطه وفق تأثيره دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعا للمجالات المختلفة.[2]

*** أخطاء الانطباعات المسبقة:**

يجب أن لا يتأثر تقييم الرئيس لأداء مرؤوسيه بالانطباع الذي يتركه العامل لديهن فالانطباع الأول عادة لا يمثلالأداء الفعلي خلال فترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية للفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل م حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.[3]

*** التأثيربآخر التقييم:**

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص162.

[2] محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، ص38.

[3] زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص19.

قد يركز المشرفين على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع هؤلاء الموظفين، فينتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيهم طبقا لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتازة فيعد ممتازا أيضا في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان، وإذا كان التقرير موظف في الفترة السابقة ضعيفا يعده المشرف ضعيفا في الفترة الحالية، حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق.[1]

*** أخطاء النسيان:**

فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالبا ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسطأو العام للأداء خلال تلك الفترة، ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوسين، وهذا قد لا يعبر تماما عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد التقرير التقييم فيعتمد أن يبدو مثاليا في الوقت أو قبله بقليل.[2]

– الانطباع الشخصي:

أنه من الممكن للرئيس أن يكون انطباعا سريعا ايجابيا أو سليبا عن أحد مرؤوسيه دون أي ضوابط تحكم هذا الانطباع ويتأثر هذا الانطباع بالمظهرالعام للمرؤوسين ومدى قدرته على التعبير الشفهي.

– الطيبة:

هي من الأسباب التي تجعل العديد من المديرين يخافون من إجراء عمليات تقييم الأداء لان هذه العمليات تجبرهم على الاعتراف بعيوب موظفيهم.

تواجه هذه الأخطاء من خلال التخلص من الانطباعات الشخصية السلبية منها والايجابية بقدر الإمكان، وذلك بالبحث عن المعلومات الحقيقية عن خلفية وقدرات ومهارات المرؤوسين من خلال المقابلات الشخصية أوالاختيارات المتخصصة.

ولمواجهة هذا الخطأ:

[1] عليم حمد عبدالوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي، مكتب عين شمس، مصر، ج1، 1975، ص383.
[2] أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص254.

– على الإدارةأو الرئيس المباشر أن يعرف متى يتدخل ومتى يبقى بعيدا وهناك بعض الأخطاء التي يجب أن يتحاشاها، وهناك بعض الأوقات التي تحتاج فيها إلى تقليل الضرر.

– تشجيع الموظفين للتعبير عن أرائهموأفكارهم وهي من بين الطرق التي تتيح تجنب الأخطاء دون إعاقة التجديد والابتكار وكذلك تشجيع المصارحة وتبادل الأفكار.

– مراجعة العمل لتحديد الأخطاء المتكررة وعدم ترك الموظفينيتعلمون من بعضهم البعض، ومن بين الطرق التي تتيح تقليل الأخطاء، مراجعة الأعمال بشكل دوري للتعرف على الأخطاء المتكررة للموظفين، وبعد تحديد هذه الأخطاء يتم مناقشتها مع الأفراد الذين يقومون بالعمل فربما يكون بعض الموظفينقد اكتشفوا طرق للأداء السليم.

5. استخدام المكافآت الفردية:

عندما يكون هناك موظف واحد فقط هو الذي يمكن أن يمكن أن يكرم أو يفوز بجائزة معينة فيمكن القول بان معظم الأفراد سيخسرون مع اعتبار هذا قد يغضب الآخرين كثيرا وقد يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم.

ولمواجهة هذا الخطأ:

– يجب تكريم الأداء الجيد حيث يظهر فلا ينتظر حتى تنتهي إحدى دوائر المكافآت.

– يجب تشجيع الموظفين على تكريم أداء بعضهم البعض.

– يجب تشجيع منظمتك على وضع بعض البرامج لتكريم كلمن يحقق معيارا محددا او يفوقه.

ثانيا: **الأخطاء الشائعة التي يقع فيها من يقيم الأداء:**

– التغاضي عن عيب لوجود ميزة أعلى.

– التغاضي عن المزايا بسبب الوقوع في خطا.

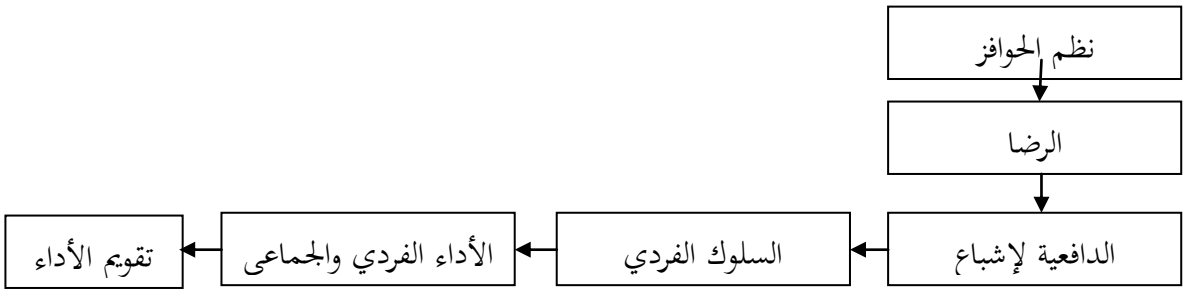
– القوالب النمطية.

– المحاباة لمن يشبهونك.

المطلب الرابع: علاقة التحفيز بأداء العاملين.

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذ أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة.[1]

الشكل رقم (2–7): العلاقة بين الحوافز والأداء.



المصدر: بوزيان أسماء، مرجع سابق ذكره، ص59.

[1] بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيثر، بسكرة، 2019/2018، ص59. من الانترنيت: archives.univ-biskra.dz أطلع بتاريخ: 04 ماي 2021 على الساعة 10:50.

خلاصة الفصل:

تبين لنا من خلال ما سبق أن لأداء من أهم المواضيع التي تحدد درجة تطور المنظمات والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس الأداء على مردودية المؤسسة (المنظمة)، فكلما كان الاهتمام بالمورد البشري وتلبية رغباته وحاجياته كلما تضاعف الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة وتحقيق التقدم وزيادة الإنتاجية.

الفصل الثالث

دراسة حالة لمديرية سونلغاز بالمدية

تمهيد

بعد تعرضنا إلى الجزء النظري من خلال الفصول السابقة إلى التحفيز وأداء العاملين سنحاول تبيان واقع تقيم أداء العاملين وعلاقته بالتحفيز في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

المبحث الأول تناولنا فيه تقديم عام للشركة محل الدراسة من خلال التعريف بها وهيكلها التنظيمي وأهدافها.

والمبحث الثاني خاص بمنهجية الدراسة الميدانية من خلال عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات.

أما المبحث الأخير عبارة عن التحليل والمعالجة الإحصائية لإيجابات أفراد عينة الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للشركة

هي المتعامل التاريخي في ميدان لإمداد الطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، وهي مؤسسة وطنية مهمتها إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه بحيث أن مهمة استخراج الغاز أوكلت لمؤسسة سونطراك وتعد سونلغاز الشركة الوحيدة والمحتكرة لهذا المجال، مرت بعدة مراحل واليوم هي ذات قيمة عالية تعد الثانية بعد سونطراك، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية الدخول في قطاعات جدية، هذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولا سيما تسويق الكهرباء، والغاز خارج الوطن.

المطلب الأول: التعريف بشركة سونلغاز

أولا. لمحة تاريخية عن الشركة

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي حدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و1929 بمجموع قدره 6000 كم، وهذا الخط بين المتوسط العالي، والمنخفض وهذا اعتبرت سونلغاز عاملا تاريخيا في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر القنوات، وقوانينها الجدية أيضا أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

ثانيا. التطور التاريخي لسونلغاز

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر والمعروفة (EGA)والتي اسند لها احتكار إنتاج الكهرباء وتوزيعها وتوزيع الغاز.

في سنة 1969 تحولت EGAإلى سونلغاز الشركة الوطنية لكهرباء والغاز SONELGAZبموجب المرسوم رقم 59-69 يوم 2 جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية 01 أوت 1969، وقد تم إنشاءها على أنقاض الشركة EGA.

في سنة 1975 في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية، وكذا إنشاء وحدات كهرباء وترتيب.

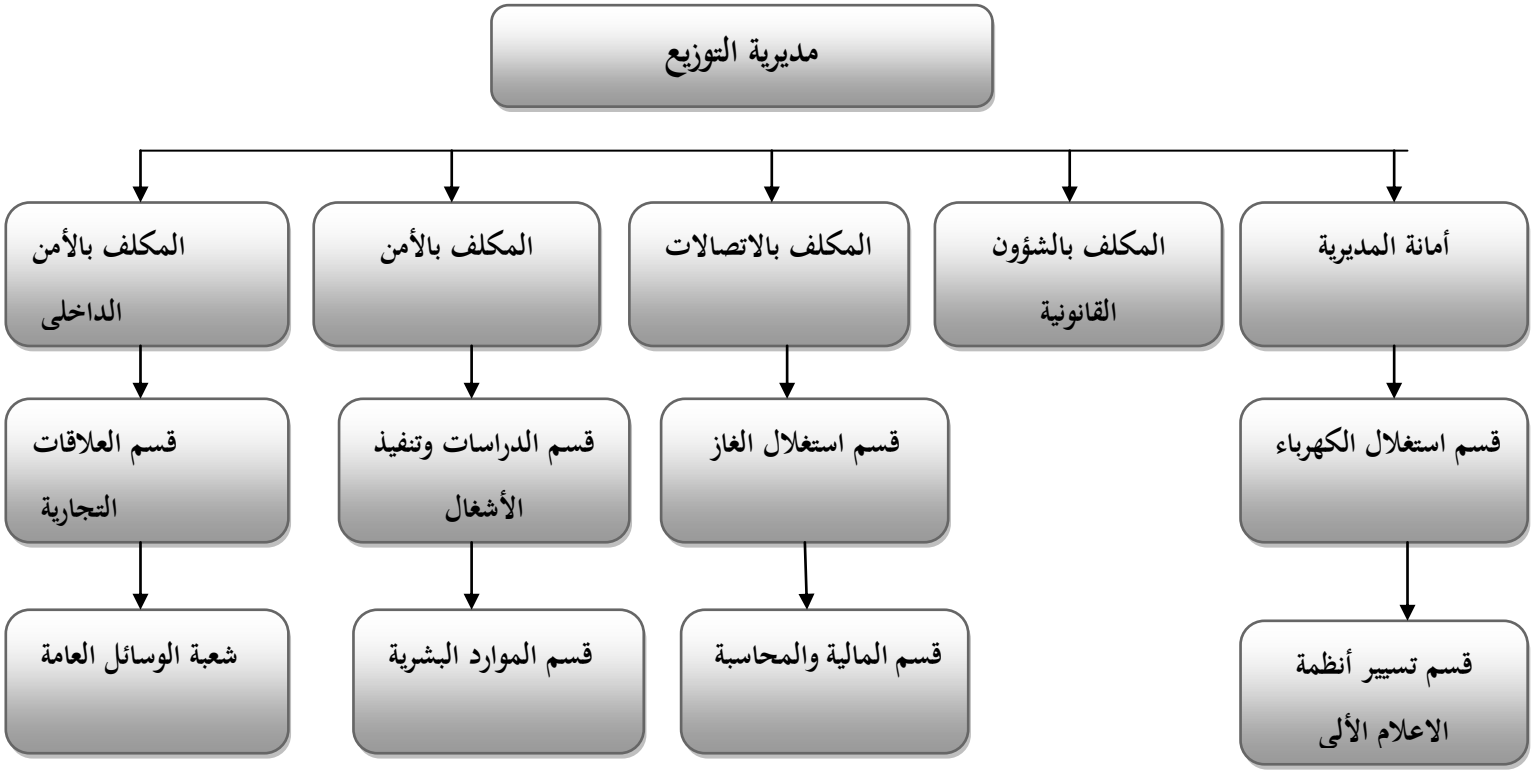
سنة 1983: تزودن المؤسسة بشركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي:

1. KAHRIF: الأعمال المولدة للكهرباء.
2. KANAGAZ: اعادة قنوات نقل وتوزيع الغاز.
3. INERGA : أعمال الهندسة المدنية.
4. KAHRAKIB: تركيب الهياكل المخالفة والمنشأة الكهربائية.
5. ETTERKIB: تركيب الصناعي.
6. ANC: صنع العدادات وأدوات التقدير والمراقبة.

في سنة 2002 أصبحت شركة مساهمة SOLANGAZ SPAوفق المرسوم الرئاسي 02-195 في 01 جوان 2002 ذلك أنها ذات رأسمال مملوك للدولة وهذا التغيير منح المؤسسة امكانية توسيع نشاطها ليشمل قطاعات أخرى تابعة لميدان الطاقة، وباعتبارها شركة مساهمة فانه يتعين عليها امتلاك حافظة أسهم وقيم منقولة وامتلاك أسهم شركات أخرى.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

الشكل رقم (1.3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الممنوحة من المؤسسة

المطلب الثالث: أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها الى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى الى بلوغها وهي كما يلي:

1. التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات تهدف لترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها لتلبية الحاجات الوطنية.
2. توصيل التكامل الوطني لتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتوزيع منتجاتها.
3. المساهمة في الانجازات الصناعية والتجارية في الخارج، حتى تكون بقرب من الزبون النهائي.
4. استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.
5. الحصول على حصة السوق العالمي.
6. تساهم في السياسة المبتهجة من طرف مديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء.
7. تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها.
8. ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والاصلاح واستغلال الموارد.
9. ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.

وعموما فان شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق الاستراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي على الوطن.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وجمع مختلف المعلومات النظرية عنها، وبغرض إتمام الدراسة الميدانية كان لزاما علينا الاعتماد على مجموعة من إجراءات المنهجية لجمع المعطيات اللازمة، حيث سنتناول في هذا المبحث كل من:منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة،صدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

اعتمدنا في هذا الفصل عند وصفنا لخصائص عينة الدراسة على المنهج الوصفي، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي الاحصائي عند عرضنا لنتائج الدراسة الميدانية والتعليق على نتائجها، وذلك بما يتوافق مع نوع وأهداف الدراسة، وقد اعتمدت الطالبتين على مقياس ليكارت الخماسي، من أجل حساب المتوسطات المرجحة والتي على أساسها يمكن تحديد اتجاه أفراد العينة، وهو ما سنوضحه في الجدول التالي[1]:

الجدول رقم(1.3): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1 إلى 1.8	1.81 إلى 2.6	2.61 إلى 3.4	3.41 إلى 4.2	4.21 إلى 5

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي، الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن ، 2006، ص 113.

من خلال الجدول، نلاحظ أن طول الفئة قدرت بحوالي (0.8)، والتي حسبت على أساس الأرقام الخمسة 1 و 2و3 و4 و5، والتي فيما بينها 4 مسافات، وقد اعتمد الطالبتان عند استخدامهم لمقياس ليكارت الخماسي قيمة المتوسط الحاسبي المقدرة ب: (3) كأساس لتحديد اتجاه أفراد العينة عند لأثر التحفيز على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز، وقد حسب المتوسط المرجح الأساس وفق العلاقة التالية:

[1]- محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي، الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص: 113.

$$\text{المتوسط الحسابي المرح الأساس} = \frac{\text{مجموع الأوزان}}{\text{عدد الأوزان}} = \frac{5+4+3+2+1}{5} = \frac{15}{5} = 3$$

الفرع الثاني: الأساليب الاحصائية المستعملة

بعد استلام الاستبيانات الموزعة والتأكد من صلاحيتها لإجراء التحليل الاحصائي، تم الاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss لتحليل البيانات، وفي اطار ذلك تم استخدام الأساليب الاحصائية التالية:

أولا –اختبار الثبات: يعتبر اختبار "ألفا كرونباخ Alpha Cronbatch" من أهم الاختبارات الاحصائية المهمة لتحليل البيانات، حيث يتم استخدامه بهدف التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، ويتراوح معامل الثبات بين الصفر والواحد الصحيح (0-1)، ويكون هذا المقياس ذو مصداقية ويمكن الاعتماد عليه اذا كانت القيمة المحسوبة تساوي (0.60) فأكثر، حيث يدل ذلك على أن قائمة الاستبيان تتمتع بثبات داخلي.

ثانيا–معامل الارتباط بيرسن Pearson: وذلك من أجل حساب الاتساق الداخلي والاتساق البنائي لمحاور الدراسة.

ثالثا –الأساليب الاحصائية الوصفية: اعتمد الطالبان في دراستهم على مجموعة من الأساليب الاحصائية الوصفية خاصة فيما يتعلق بخصائص عينة الدراسة، وهنا استعمل الطالبان كل من النسب المئوية والتكرارات، لتحديد وتحليل اجابة أفراد العينة، واعتمد الطالبان على كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والتي تحصل عليها من مخرجات برنامج spss.

رابعا –اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T-Test): والذي استخدم من أجل ثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

خامسا –الانحدار الخطي البسيط: لدراسة الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب لمجتمع الدراسة ثم تحديد العينة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الشرائح من عمال مؤسسة سونلغاز، ممن يشغلون رتب (اطار، منسق، عون تنفيذي) البالغ عددهم (300) عامل.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعبر عينة الدراسة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من المجتمع الكلي من أجل تمثيله في البحث محل الدراسة، والمسح بالعينة يعني شمول جزء من المجتمع الأصلي على أن يكون هذا الجزء ممثلا دقيقا لخصائص المجتمع، ونظرا لكبر حجم المجتمع الأصلي اعتمدنا على أسلوب عينة الدراسة بدل أسلوب المسح الشامل.

وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (50) استمارة نظرا للظروف التي تمر بها البلاد، وبعد عملية التجميع الكلي للاستبيانات والقيام بالفرز، تم الاعتماد على الاستبيانات الصالحة كعينة للدراسة والبالغ عددها (40) استبانة من مجموع الاستبيانات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(2.3): يبين الاحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبانة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
الاستمارات الموزعة	50	100 %
الاستمارات المسترجعة	40	80%
الاستمارات غير المسترجعة	10	%20
الاستمارات الملغاة	03	%06
الاستمارات الصالحة للدراسة	37	%74

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

قامت الطالبتين بجمع إجابات أفراد عين الدراسة المستوجبة بمختلف الطرق المتاحة والتي كانت كما يلي:

- تقديم الاستبيان باليد واسترجاعه مباشرة بعد الإجابة عنه.

- إرسال الاستبيان إلى عنوان أفراد العينة أو البريد الالكتروني الرسم.
- إرسال الاستبيان الى بعض أفراد العينة واسترجاعه عن طريق الوسطاء.

المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة

يتناول هذا المطلب كل من هيكل أداة الدراسة وصدق أداة الدراسة وثباتها

الفرع الأول: هيكل أداة الدراسة

من أجل إعداد الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها والإجابة على فرضياتها اعتمد الطالبتان على أداة الاستبيان، وذلك بهدف قياس توجه أفراد عينة الدراسة بخصوص أثر التحفيز على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز، وقد قمنا بتقسيم الاستبيان الدراسة كما يلي:

القسم الأول: شمل هذا القسم المعلومات الشخصية لعينة الدراسة بحيث شمل المتغيرات الشخصية المتعلقة ب:

- **الجنس**:المتمثل في عنصرين ذكر وأنثى.
- **الفئة العمرية**: والذي شمل أربعة مستويات.
- **المستوى الدراسي**: والذي شملت ثلاثةمستويات كالتالي: متوسط، ثانوي، جامعي.
- **الأقدمية**: والتي شملت أربع فئات مختلفة.
- **التصنيف المهني**: والذي شمل ثلاثة فئات كالتالي: إطار، منسق، عون تنفيذي.
- **الحالة العائلية**: والتي شملت أربعة فئات كالتالي: أعزب، متزوج، مطلق، أرملة.

القسم الثاني: احتوى القسم الثاني من الاستبيان على محورين متعلقة بموضوع الدراسة، والتي أعدت من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وعلى مختلف الأسئلة الفرعية المطروحة مسبقا، وجاءت محاور الاستبانة كما يلي:

- **المحور الأول**: يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في نظام التحفيز، ويشمل بعدين (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) حيث تم تشكيل لكل بعد عبارات الخاصة به ويتضمن 10 عبارات.
- **المحور الثاني**:الذي كان حول المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين وضم 10 عبارات.

لفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

أولا–صدق التحكيم:

قامت الطالبتين باستخدام أسلوب صدق التحكيم للتأكد من مدى ملائمة مفردات الاستبيان للغرض الذي أعدت من أجله، وقد وزع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في منهجية البحث العلمي، وذلك بغرض تصحيح وضبط المنهجية من الجانب الشكلي والمنهجي، كما قامت الطالبتين بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المختصين في مجال الدراسة، وذلك من أجل مناقشة محتوى الاستبيان وتصحيح الأخطاء وتدارك النقائص التي وقع فيها الطالبتين.

ثانيا–صدق الاتساق الداخلي:

يساهم الاتساق الداخلي للاستبيان في الحكم على دقة أداة القياس، وتحديد مدى ثبات الاستبيان وصدقه في قياس العلاقة المراد إثباتها، ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارات، وسنقوم في هذا الجزء بقياس الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور التابعة له من أجل تحديد العبارات التي إذا تم حذفها لا تؤثر على الاتجاه العام للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة كما يلي:

1–صدق الاتساق الداخلي لمحور نظام التحفيز

الجدول رقم (3.3): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور نظام التحفيز

رقم	العبارة	مستوى دلالة	معامل الارتباط
01	تسعى المؤسسة الى زيادة كفاءة المادية لتحسين مردود العاملين	0.754	0.000
02	تشعر بالرضا على ما تتقاضاه من راتب وعلاوة	0.666	0.000
03	تساعد الحوافز في زيادة إيرادات المؤسسة	0.401	0.02
04	تقدم المؤسسة نظام خدمات اجتماعية مثل: علاج، تقاعد، تأمينات، نقل، طعام.	0.519	0.001
05	تزعجك المؤسسات العقابية كالخصومات.	0.737	0.000

01	تمنح المؤسسة بعض العاملين المتميزين ترقيات بشكل دوري	0.729	0.000
02	تقوم المؤسسة بتقديم شهادات شكر وتقدير للعمال المتميزين	0.668	0.000
03	تمنح المؤسسة العاملين فرص المشاركة في اتخاذ مختلف القرارات	0.767	0.000
04	يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار والأمن الوظيفي	0.500	0.002
05	تمنح المؤسسة دورات تكوينية دورية في الداخل والخارج	0.820	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول يتبين أنه توجد علاقة ارتباطية بين كل عبارة من عبارات الأبعاد محورنظام التحفيز والبعد ككل، ذلك أن معامل الارتباط "بيرسن" في كامل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة في جميع الحالات أقل من مستوى الدلالة الجدولية (0.05)، ومنه فان عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2-صدق الاتساق الداخلي لمحور أداء العاملين:

الجدول رقم (4.3): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور أداء العاملين

رقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يقوم العاملون في المؤسسة بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة	0.697	0.000
02	يتوفر لدى العاملين في المؤسسة الاستعداد والرغبة لانجاز المهام الموكلة إليهم على أكم وجه	0.701	0.000
03	يعتبر أداء العاملين هو المحدد الرئيسي في المؤسسة.	0.559	0.000
04	ترتبط أهداف المؤسسةبالعاملين ما يؤدي إلى تحقيق أداء ممتاز	0.669	0.000
05	يطور الموظفون أداءهم بشكل مستمر	0.697	0.000
06	ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	0.727	0.000
07	يساهم الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية	0.608	0.000
08	يكون العامل على متطلبات الوظيفية ونوعية العمل وكمية العمل المنجز	0.725	0.000
09	يترك الفرد العامل العمل عندما تحين ساعة الاستراحة حتى وان كان هناك زبائن في خط الانتظار	0.503	0.001
10	يوجد استقرار في أداء العاملين	0.372	0.023

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتبين أنه توجد علاقة ارتباطية بين كل عبارة من عبارات الأبعاد محور ادارة الجودة الشاملة والبعد ككل، ذلك أن معامل الارتباط "بيرسن" في كامل الحالات هو أكبر من الصفر، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة في جميع الحالات أقل من مستوى الدلالة الجدولية (0.05)، ومنه فان عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم اعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى ان ثبات الاستبيان يعني استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

وقد اعتمدت الطالبتين في قياس الثبات على حساب معامل "ألفا كرومباخ".

الجدول رقم (5.3) : يبين نتائج ألفاكرومباخ

المجال	عدد العبارات	معامل ألفاكرومباخ
الحوافز المادية	05	0.811
الحوافز المعنوية	05	0.813
أداء العاملين	10	0.820
الدراسة ككل	20	0.857

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل قيم ألفا كرومبانخ المحسوبة للمحاور والدراسة كانت أكبر من (06)، وهو المعدل الأدنى المقبول، وقد تراوحت معدلات ألفاكرونباخ بين (0.813) و (0.820) وبلغت قيمة ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة (0.857)، وهي نسبة جد عالية وهذا ما يدل على ثبات الاستبيان، وهذا ما يضفي ثقة أكبر على نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: التحليل والمعالجة الاحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة

سوف تطرق من خلال هذا المبحث الى عرض مختلف الخصائص الخاصة بعينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية، وكذلك عرض وتحليل نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة.

المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية للمبحوثين

تعتبر الخصائص الشخصية لعينة الدراسة ذات دور كبير وهام في تحديد مستوى إدراك أفراد العينة لأسئلة وطبيعة الدراسة المنفذة، حيث تساهم في تفسير نتائج الدراسة وتحديد مدى امكانية الاعتماد على اجابات أفراد هذه العينة، وبالتالي تزيد من فعالية النتائج التي يتم التوصل إليها، ونعرض في هذا الجزء الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة استنادا الى اجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستبانة ضمن القسم الجزء المتعلق بالجوانب الشخصية، وذلك على النحو التالي:

أولا. الجنس:

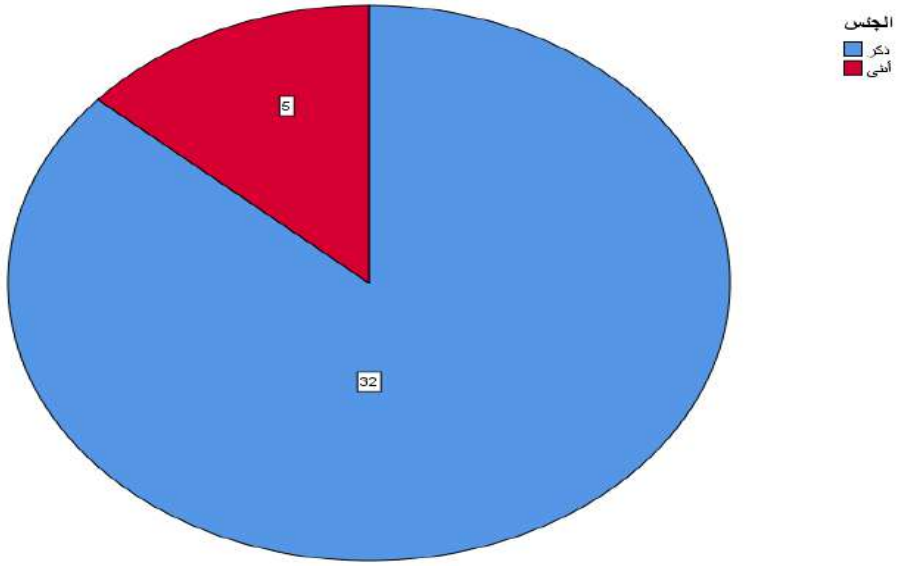
الجدول رقم (6.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

	التكرار	النسبة
ذكر	32	%68.5
أنثى	05	%13.5
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة تمثلت في ذكور بنسبة(68.5%) وفيما كانت نسبة اناث (13.5%)والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ثانيا.الفئة العمرية:

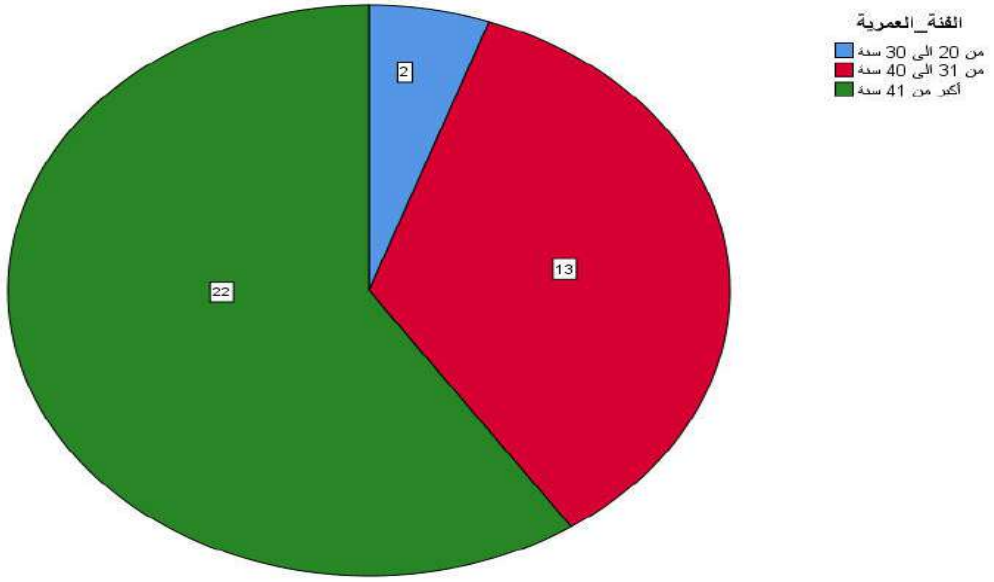
الجدول رقم (7.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

	التكرار	النسبة
من 20 الى 30 سنة	02	%5.4
من 31 الى 40 سنة	13	%35.1
أكثر من 40 سنة	22	%59.5
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يبين لنا أن فئة أكبر من 40 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة(59.5%)، لتليها فئة من 31 الى 40 سنة بنسبة (35.1%) وفي الأخير فئة من 20 الى 30 سنة بنسبة (5.4%).

الشكل رقم (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ثالثا. المستوى الدراسي:

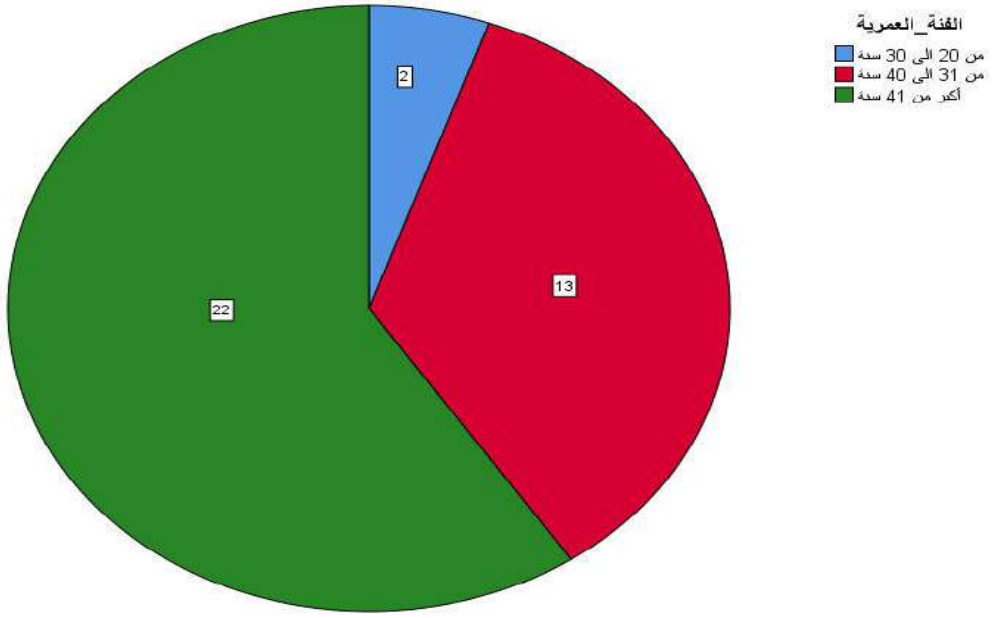
الجدول رقم (8.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

	التكرار	النسبة
ثانوي	7	%18.9
جامعي	30	%81.1
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وذلك بنسبة (81.1%)، وفيما كان أفراد عينة الدراسة الذين مستواهم ثانوي بنسبة (18.9%).

الشكل رقم (4.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوي الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

رابعا. الأقدمية:

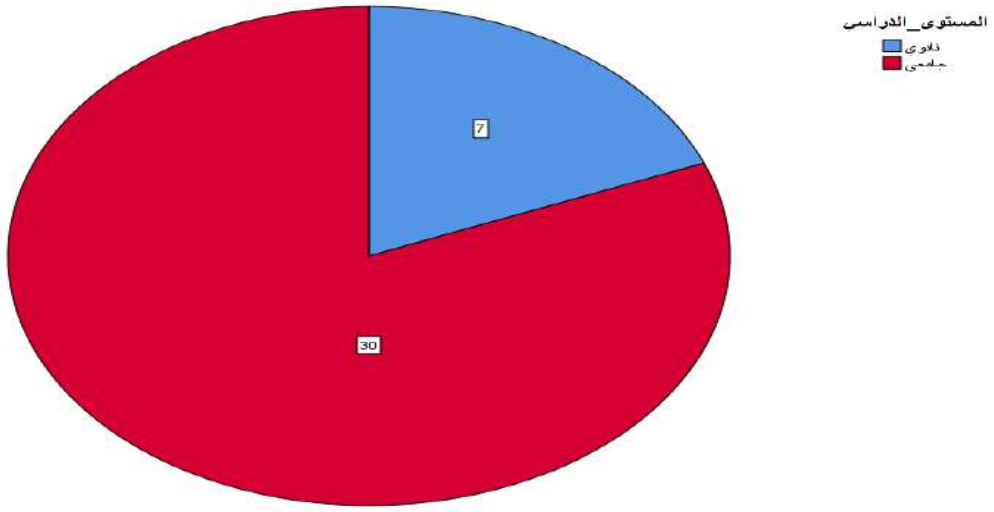
الجدول رقم (9.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	12	%32.4
من 10 الى 20 سنة	16	%43.2
أكثر من 20 سنة	09	%24.3
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعت على ثلاث فئات الموضوعة في أداء الدراسة، حيث كانت فئة من 10 الى 20 سنة في المرتبة الأولى بنسبة (43.2%)، لتليها فئة أقل من 12 سنة بنسبة (24.3%)، وفي الأخير فئة أكثر من 20 سنة بنسبة (32.4%).

الشكل رقم (5.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

خامسا. تصنيف المهني:

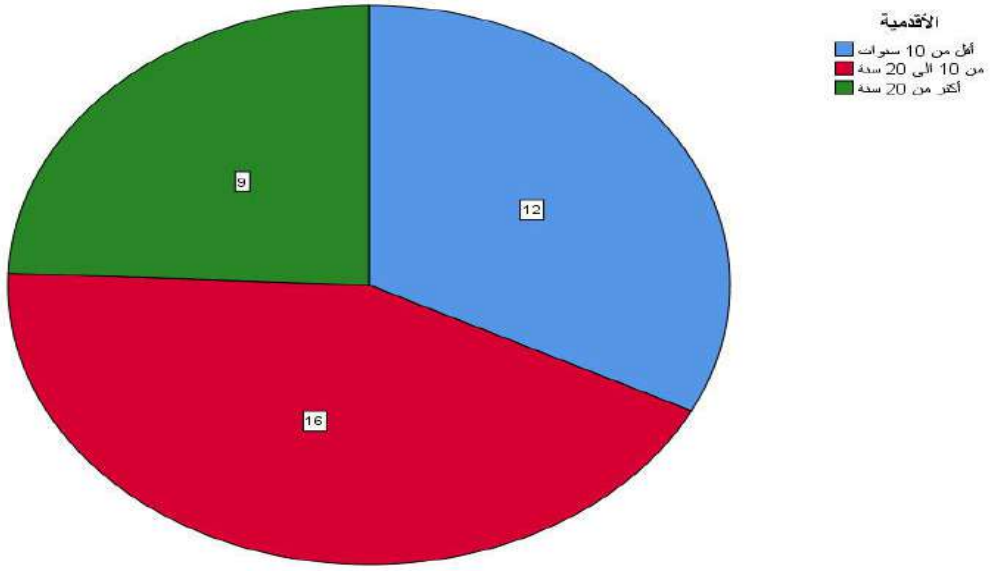
الجدول رقم (10.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف المهني

	التكرار	النسبة
إطار	17	%45.9
منسق	10	%27
عون تنفيذي	10	%27
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن (45.9%) من أفراد عينة الدراسة تمثلت في إطار، فيما كانت نسبة منسق وعون تنفيذي (27%) و(27%) على التوالي.

الشكل رقم (6.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف المهني



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

سادسا. الحالة العائلية:

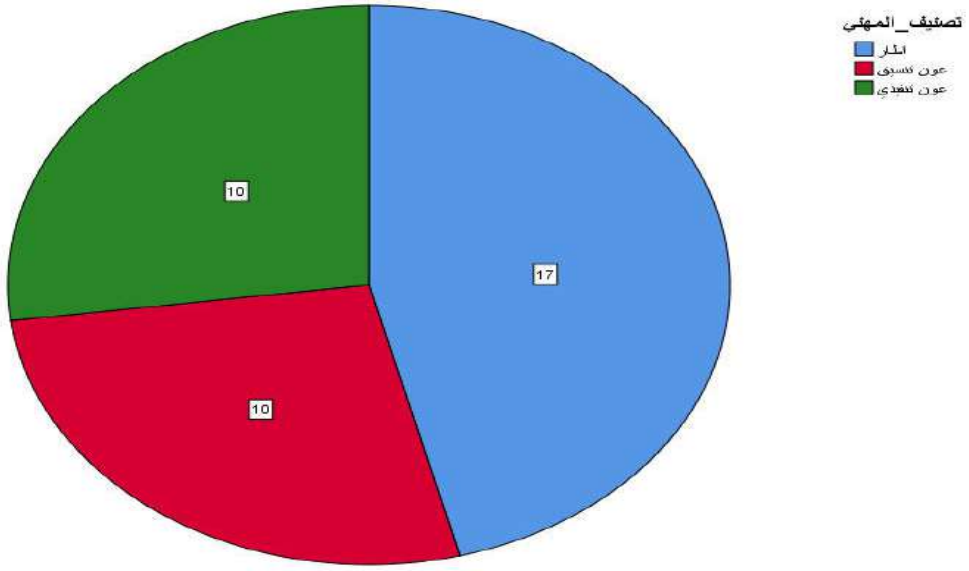
الجدول رقم (11.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

	التكرار	النسبة
أعزب	1	%2.7
متزوج	34	%91.9
مطلق	1	%2.7
أرملة	1	%2.7
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة توزعت على كل مستويات الحالة العائلية، حيث أغلب أفراد عينة الدراسة متزوجون وذلك بنسبة (91.9%)، فيما كانت الفئات الأخرى بنسب متساوية ومتمثلة في (1%).

الشكل رقم (7.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة

يتم من خلال هذا المطلب عرض إجابات أفراد عينة الدراسة كما جاءت في الاجابات المستلمة في شكل تكرارات ونسب، من أجل أخذ صورة أولية عن الإجابات، واستنتاج الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة، وتحقيق من الفرضيات المصاغة وهذا قبل اجراء الاختبارات الاحصائية التي تثبت أو تنفي هذه الأخيرة.

الفرع الأول: المحور الأول الثقافة التنظيمية

أولا–الحوافز المادية

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الحوافز المادية، وهذا وفقا إلى درجات الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (12.3): نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الحوافز المادية

العبارة	التكرار والنسبة المئوية	درجات الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
العبارة رقم (1)	التكرار	04	23	2	5	3	3.54	1.120	موافق
	النسبة%	10.8	62.2	5.4	13.5	8.1			
العبارة رقم (2)	التكرار	3	23	4	4	3	3.51	1.070	موافق
	النسبة %	8.1	62.2	10.8	10.8	8.1			
العبارة رقم (3)	التكرار	12	20	4	1		4.16	0.727	موافق
	النسبة %	32.4	54.1	10.8	2.7				
العبارة رقم (4)	التكرار	15	20	1	1		4.32	0.669	موافق بشدة
	النسبة %	40.5	54.1	2.7	2.7				
العبارة رقم (5)	التكرار	10	20	4	3		4	0.850	موافق
	النسبة %	27	54.1	10.8	8.1				
المتوسط العام للمحور							3.9	0.532	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول عبارات المتعلقة ببعد الحوافز المادية، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.9) والذي يندرج ضمن فئة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهي فئة التي تشير إلى درجة إجابة "موافق"، كما بلغ الانحراف المعياري (0.532) وهو مايشير إلى درجة تقارب في الأجوبة من أفراد العينة وهي نسبة تعتبر متوسطة.

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي ينبغي الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد عينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية وهي كما يلي:

❖ **العبارة رقم (01): تسعى المؤسسة الى زيادة كفاءة المادية لتحسين مردود العاملين**

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة كان (**3.54**) والذي ينتمي إلى فئة [3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى درجة إجابة "**موافق** " وهذا ما يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تسعى الى زيادة كفاءة المادية لتحسين مردود العاملين.

❖ **العبارة (02):تشعر بالرضا على ما تتقاضاه من راتب وعلاوة**

فيما يخص هذه العبارة كان متوسطها الحسابي (**3.51**)، والذي ينتمي إلى فئة [3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى درجة إجابة "**موافق** " وهذا ما يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم يشعرون برضا على ما يتقاضونه من راتب وعلاوة.

❖ **العبارة رقم (03):تساعد الحوافز في زيادة إيرادات المؤسسة**

والتي بلغ متوسطها الحسابي (**4.16**)، الذي يندرج ضمن فئة [3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي، هذا ما يشير إلى درجة إجابة "**موافق**"، مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الحوافز تساعد في زيادة إيرادات المؤسسة.

❖ **العبارة رقم (04): تقدم المؤسسة نظام خدمات اجتماعية مثل: علاج، تقاعد، تأمينات، نقل، طعام.**

كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (**4.32**)، والذي يقع ضمن الفئة [4.21-5] من مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى درجة إجابة " **موافق بشدة**"، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بالإجماععلى أن المؤسسة تقدم نظام خدمات اجتماعية مثل: علاج، تقاعد، تأمينات، نقل، طعام.

❖ **العبارة رقم (05):تزعجك المؤسسات العقابية كالخصومات.**

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (**3.9**)، والذي يندرج ضمن فئة [3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة اجابة "**موافق**"، مما يدل على أن أفرد عينة الدراسة موافقون على أنهم تزعجهم المؤسسات العقابية كالخصومات.

ثانيا–الحوافز المعنوية

يلخص الجدول الموالي اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التصرفات التنظيمية، وهذا استنادا إلى درجات الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (13.3): نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الحوافز المعنوية

العبارة	التكرار والنسبة المئوية	درجات الاجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
العبارة رقم (01)	التكرار	1	18	8	8	2	3.22	1.004	محايد
	النسبة%	2.7	48.6	21.6	21.6	5.4			
العبارة رقم (02)	التكرار	2	17	10	6	2	3.30	0.996	محايد
	النسبة %	5.4	45.9	27	16.2	5.4			
العبارة رقم (03)	التكرار	2	8	15	10	2	2.95	0.970	محايد
	النسبة %	5.4	21.6	40.5	27	5.4			
العبارة رقم (04)	التكرار	3	25	4	3	2	3.65	0.949	موافق
	النسبة %	8.1	67.6	10.8	8.1	5.4			
العبارة رقم (05)	التكرار	3	21	7	4	2	3.51	0.989	موافق
	النسبة %	8.1	56.8	18.9	10.8	5.4			
المتوسط العام للمحور							3.32	0.741	محايد

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية اجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول عبارات المتعلقة ببعد الحوافز المعنوية، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.32) والذي يندرج ضمن فئة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهي فئة التي تشير إلى درجة إجابة "محايد"، كما بلغ الانحراف المعياري (0.741) وهو ما يشير الى درجة تقارب في الأجوبة من أفراد العينة وهي نسبة تعتبر متوسطة.

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي ينبغي الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب توجه إجابات الأغلبية من أفراد عينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية وهي كما يلي:

❖ **العبارة رقم (01):تمنح المؤسسة بعض العاملين المتميزين ترقيات بشكل دوري**

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة كان (**3.22**) والذي ينتمي إلى فئة [4.21-5]حسب مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى درجة إجابة "**محايد**" وهو أكثر من المتوسط المرجح الأساس للدراسة (03) وهذا ما يدل على أن أغلبية أفراد عينة موافقون على أن المؤسسة تمنح بعض العاملين المتميزين تقيات بشكل دوري

❖ **العبرة رقم (02):تقوم المؤسسة بتقديم شهادات شكر وتقدير للعمال المتميزين**

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.30)، والذي يندرج ضمن فئة [2.61-3.40]حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة "**محايد**"، وهو أكبر من المتوسط المرجح الأساس للدراسة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تقوم بتقديم شهادات شكر وتقدير للعمال المتميزين.

❖ **العبارة رقم (03):تمنح المؤسسة العاملين فرص المشاركة في اتخاذ مختلف القرارات**

والتي بلغ متوسطها الحسابي (**2.95**)، الذي يندرج ضمن فئة[2.61-3.40]حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يشير إلى درجة إجابة "**محايد**"،وهو أصغر من المتوسط الحسابي المرجح الأساس للدراسة (03)،مما يدل أن أفراد عينة الدراسة لا يعتبرون أن المؤسسة تمنح العاملين فرص المشاركة في اتخاذ مختلف القرارات.

❖ **العبارة رقم (04):يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار والأمن الوظيفي**

فيما يخص هذه العبارة كان متوسطها الحسابي (**3.65**)، والذي يندرج ضمن فئة [3.41-4.20]وفق مقياس ليكارت الخماسي، والذي يشير إلى درجة إجابة "**موافق**"، بحيث يعتقد أفراد عينة الدراسة أن العامل يشعر في المؤسسة بالاستقرار والأمن الوظيفي.

❖ **العبارة رقم (05): تمنح المؤسسة دورات تكوينية دورية في الداخل والخارج**

كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (**3.51**) والذي ينتمي إلى فئة[3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى درجة إجابة "**موافق**"، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تمنح دورات تكوينية دورية في الداخل والخارج.

الفرع الثاني: المحور الثاني أداء العاملين

يلخص الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة على محور أداء العاملين، وهذا إستنادا إلى درجات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي الذي تم اعتماده في بناء الاستبيان.

الجدول رقم (14.3): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء العاملين

العبارة	التكرار والنسبة المئوية	درجات الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
العبارة رقم (01)	التكرار	4	23	7	2	1	3.73	0.838	موافق
	النسبة%	10.8	62.2	18.9	5.4	2.7			
العبارة رقم (02)	التكرار	2	20	14		1	3.59	0.725	موافق
	النسبة %	5.4	54.1	37.8		2.7			
العبارة رقم (03)	التكرار	6	22	6	3		3.84	0.800	موافق
	النسبة %	16.2	59.5	16.2	8.1				
العبارة رقم (04)	التكرار	5	15	12	5		3.54	0.900	موافق
	النسبة %	13.5	40.5	32.4	13.5				
العبارة رقم (05)	التكرار	3	17	12	5		3.49	0.837	موافق
	النسبة %	8.1	45.9	32.4	13.5				
العبارة رقم (06)	التكرار	1	20	10	5	1	3.41	0.865	موافق
	النسبة %	2.7	54.1	27	13.5	2.7			
العبارة رقم (07)	التكرار	1	11	11	12	2	2.92	0.983	محايد
	النسبة %	2.7	29.7	29.7	32.4	5.4			
العبارة رقم (08)	التكرار		22	8	6	1	3.38	0.861	محايد
	النسبة %		59.5	21.6	16.2	2.7			
العبارة رقم (09)	التكرار	1	10	8	16	2	2.78	1.004	محايد
	النسبة %	2.7	27	21.6	43.2	5.4			
العبارة رقم (10)	التكرار	3	21	7	5	1	3.54	0.931	موافق
	النسبة %	8.1	54.8	18.9	13.5	2.7			
المتوسط العام للمحور							3.42	0.542	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام Spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية اجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية حول عبارات المتعلقة بمحور أداء العاملين، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.42) والذي يندرج ضمن فئة حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهي فئة التي تشير إلى درجة إجابة "موافق"، كما بلغ الانحراف المعياري (0.542) وهو ما يشير إلى درجة تباعد نوعا ما في الأجوبة من أفراد العينة.

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي ينبغي الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب توجه إجابات الأغلبية من أفراد عينة والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية وهي كما يلي:

❖ **العبارة رقم (01):يقوم العاملون في المؤسسة بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة**

كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (**3.73**)، والذي يقع ضمن الفئة[3.41-4.20]من مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى درجة إجابة " **موافق** "، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن العاملون يقومون في المؤسسة بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

❖ **العبارة رقم (02): يتوفر لدى العاملين في المؤسسة الاستعداد والرغبة لإنجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه**

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (**3.59**)، والذي يندرج ضمن فئة[3.41-4.20]حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة "**موافق** "، مما يدل على أن هناك إجماع شبه كلي من قبل أفراد عينة الدراسة على أنه يتوفر لدى العاملين في المؤسسة الاستعداد والرغبة لإنجاز المهام الموكلة اليهم على أكمل وجه.

❖ **العبارة رقم (03):يعتبر أداء العاملين هو المحدد الرئيسي في المؤسسة.**

والتي بلغ متوسطها الحسابي (**3.84**)، الذي يندرج ضمن فئة [3.41-4.20]حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يشير إلى درجة إجابة "**موافق**"، مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يرون أنأداء العاملين يعتبر هو المحدد الرئيسي في المؤسسة.

❖ **العبارة رقم (04):ترتبط أهداف المؤسسة بالعاملين ما يؤدي إلى تحقيق أداء ممتاز**

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة كان (**3.54**) والذي ينتمي الى فئة[3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى درجة إجابة "**موافق**"،وهذا على أن أهداف المؤسسة ترتبط بالعاملين ما يؤدي الى تحقيق أداء ممتاز من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

❖ **العبارة رقم (05):يطور الموظفون أداءهم بشكل مستمر**

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (**3.49**)، والذي يندرج ضمن فئة[3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة "**موافق**"، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنالموظفون يطورون أدائهم بشكل مستمر.

❖ **العبارة رقم (06):ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.**

كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة (**3.41**)، والذي يقع ضمن الفئة[3.41-4.20]من مقياس ليكارت الخماسي والذي يشير إلى درجة إجابة " **موافق** "، أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنهم ينجزون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.

❖ **العبارة رقم (07): يساهم الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية**

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (**2.92**)، والذي يندرج ضمن فئة[2.61-3.40]حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة "**محايد** "،وهو أصغر من المتوسط المرجح الأساس للدراسة (03) مما يدل على أن الموظفون لا يساهمون في اتخاذ القرارات الإدارية.

❖ **العبارة رقم (08):يكون العامل على متطلبات الوظيفية ونوعية العمل وكمية العمل المنجز**

والتي بلغ متوسطها الحسابي (**3.38**)، الذي يندرج ضمن فئة [2.61-3.40]حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يشير إلى درجة إجابة "**محايد**"،كما أن المتوسط الحسابي أصغر من المتوسط المرجح الأساس للدراسة (03)، مما أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على أن العامل يكون على متطلبات الوظيفية ونوعية العمل وكمية العمل المنجز.

❖ **العبارة رقم (09):يترك الفرد العامل العمل عندما تحين ساعة الاستراحة حتى وان كان هناك زبائن في خط الانتظار**

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة كان (**2.78**) والذي ينتمي الى فئة[2.61-3.40] حسب مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى درجة إجابة "**محايد**"، كما أن المتوسط الحسابي لهذه العبارةً أصغر من المتوسط المرجح الأساس للدراسة (3)، وهذا ما يدل على الفرد العامل لا يترك العمل عندا تحين ساعة الاستراحة حتى وان كان هناك زبائن في خط الانتظار.

❖ **العبارة رقم (10):يوجد استقرار في أداء العاملين**

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (**3.54**)، والذي يندرج ضمن فئة[3.41-4.20] حسب مقياس ليكارت الخماسي، والذي يدل على درجة إجابة "**موافق**"، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه يوجد استقرار في أداء العاملين.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأول

بهدف اختبار الفرضية الأولى من الدراسة والتي مفادها يساهم نظام التحفيز في تطوير أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.، قامت الطالبتين بإجراء اختبار (T-Test) على عبارات محور نظام التحفيز من الاستبيان، وتمت صياغة فرضية العدمية والفرضية البديلة كما يلي:

- **فرضية العدمية H0**:لا يساهم نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.
- **فرضية البديلةH1**:يساهم نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم (15.3): نتائج اختبار (T-Tet) للفرضية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	قيمة Tالجدولية	درجة الحرية	قيمة T	مستوى المعنوية
M1	3.61	1.69	36	6.595	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

بالعموم فان المتوسط الحسابي للمحور ككل قد بلغ (3.61) وهو أكبر من المتوسط الحسابي المستخدم في الدراسة (3)، وهذا يدل على أن أفراد العينة يؤكدون أن نظام التحفيز يساهم في تطوير أداء العاملين، وللتأكد من صحة النتائج إعتمدت الطالبتان على إختبار T-test.

يبين الجدول أعلاه أ قيمة (T) المحسوبة (6.59) وهي أكبر من قيمة T الجدولية والمقدرة بي (1.69)، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) أقل من (0.05)، بناءا على قاعدةإتخاذ القرار فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يساهم نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.".

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الثانية

في هذا الفرع نقوم بإختبار الفرضية الثانية والمتمثلة في يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام إختبار الارتباط أولا للتحقق من وجود لعلاقة بين المتغيرين ثم إجراء إختبار الإنحدار البسيط لتفسير تلك العلاقة، وتمت صياغة الفرضية كما يلي:

- **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية نظام التحفيز وأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05 .
- **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام التحفيز وأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (16.3): معاملات الارتباط لأبعاد نظام التحفيز وأداء العاملين

	أداء العاملين
التحفيز المادي	0.301
التحفيز المعنوي	0.468

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول الجدول نلاحظ أنه توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد نظام التحفيز وأداء العاملين وهذا ما يدل على أن نظام التحفيزيؤثر في أداء العاملين في مؤسسة سونلغا وهذا ما سنحاول التأكد منه وتفسيره من خلال إختبار الإنحدار الخطي البسيط.

أولا–أثر بعد التحفيز المادي على أداء العاملين

الجدول رقم (17.3): أثر بعد التحفيز المادي على أداء العاملين

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد	معامل الانحدار B	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	0.301	0.091	0.296	1.869	0.07

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول نلاحظ أنه يوجود لتأثير بين بعد التحفيز المادي وأداء العاملين، إذا بلع معامل الارتباط (0.301) وهو معامل إرتباط جيد نوعا ما عن مستوى دلالة (0.07) وهي أكبر من (0.05) وبمعامل تحديد (0.091)، كما بلغت درجة التأثير (0.296) وهذا ما يعني أنه توجد علاقة احصائية بين بعد التحفيز المادي وأداء العاملين.

وعليه فان معادلة نموذج الانحدار تكون كما يلي: الانحدار تكون كما يلي: **Y=0.296 X+2.897**

ثانيا–أثر بعد التحفيز المعنوي على أداء العاملين

الجدول رقم (18.3): أثر بعد التحفيز المعنوي على أداء العاملين

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد	معامل الانحدار B	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	0.468	0.219	0.640	3.134	0.003

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول يتبين لنا أن معامل الارتباط (0.468) عند مستوى دلالة (0.003) وهي أكبر من (0.05)، وبمعامل تحديد (0.219)، أي أن بعد التحفيز المعنوي يساهم بنسبة (21. 9%) في تحسين أداء العاملين وهي نسبة مقبولة، كمل بلغت درجة التأثير (0.640)، وهذا ما يعني يوجود لتأثير بين بعد نظام التحفيز المعنوي وأداء العاملين.

وعليه فان معادلة نموذج الانحدار تكون كما يلي: الانحدار تكون كما يلي: **Y=0.640X+1.136**

ثالثا–أثر نظام التحفيز على أداء العاملين

الجدول رقم (19.3): ثالثا أثر نظام التحفيز على أداء العاملين

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد	معامل الانحدار B	T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	0.446	0.199	0.468	2.951	0.006

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول يتضح لنا أن مستوى الدلالة قد بلغت (0.006) وهي أصغر من (0.05) كما كان معامل الارتباط (0.446) ومعامل التحديد (0.199)، كما بلغت درجة التأثير (0.468)، وهذا ما يدل على وجود تأثير بين نظام التحفيز وأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز.

وعليه فان معادلة نموذج الانحدار تكون كما يلي: الانحدار تكون كما يلي: **Y=0.468 X+2.017**

من خلال الجدول رقم ()و () و() نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها " يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين نظام التحفيز وأداء العاملين في مؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة 0.05".

الخلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية يمكن القول أن مؤسسة سونلغاز، تمكنت من وضع نظام تقييم يتقارب جدا مع مواصفات ومبادئ نظام التقييم المتزن، رغم وجود بعض التحفظات فيه وعند الاستفسار عنها كان جواب المسيرين في المؤسسة بأنه فعلا نظام في مراحله الأولى من التنفيذ، وهو يحتاج إلى أرضية ثقافية ملائمة في المؤسسة وتجنيد فعلي للطاقات لكي يصبح أكثر فعالية وهذا ما تقوم به مؤسسة سونلغاز من خلال حملات التوعية والشرح لمضمون النظام إلى جانب دورات تدريبية لفئات المشرفة على تنفيذه من خلال تنظيم ملتقيات وأيام دراسية ووطنية ودولية للتثمين وإثراء النظام وتحسين أدائه.

كما تعتمد المؤسسة على نظام حوافز فعال يرتكز على الحوافز المادية والمعنوية وأساس بناءه على نتائج تقييم أداء العمال.

ومن خلال الإنجاز استخلصنا بعض النتائج والتوصيات نذكر منها:

- عدم رضى العاملين على الأجور والمكافآت المالية.
- ضعف المكافآت.
- عدم رضى العمال على فرص الترقية الموضوعة من طرف المؤسسة.
- المؤسسة تسعى للحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

الخاتمة

الخاتمة

يعتبر الحديث عن موضوع التحفيز، لما يحتويه من أسس جعله أكثر أهمية داخل فهي عنصر ضروري لزيادة أداء العامل ومن خلال كل المعلومات المتحصل عليها من الدراسة التي أجريناها لاحظنا أن تحفيز له أثر على أداء أفراد العاملين في المؤسسة.

وقد تجلى لنا ذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بيها في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

من خلال الإنجاز استخلصنا بعض النتائج والتوصيات:

- حرص المؤسسة على توفير الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل روح الجماعة.
- الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال وبموضوعية.
- العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمنظمة.
- يجب النظر لعملية تقييم الأداء على أنه عملية مستمرة.
- ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء.
- ضرورة توفير أنظمة للعلاوات الدورية والاستثنائية وللهدايا العينة، تكفل إنجاز الأعمال بشكل جيد، ويتم الحد من الاعتماد على اعتبارات شخصية كصداقة وصلات القربى.
- البعد على العلاقات الشخصية الوساطة المحسوبية في منع الحوافز.

نتائج الدراسة:

- للتحفيز أهمية كبير في تحسين الأداء في المؤسسة.
- الأداء هو الجوهر الأساسي لبقاء المؤسسة وتقديمه ضرورة لنجاح المؤسسة في ضل تواجد الحوافز.
- سيساهم نظام التحفيز في تحسين أداء وفعالية المؤسسة.
- اكتساب المؤسسة من مزايا تنافسية يمكنها من تحقيق النجاح الذي لن يتحقق إلا بتباع نظام حوافز فعال.
- تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.

- التحفيز يثير دوافع الأفراد ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة.

الاقتراحات والتوصيات:

- الاهتمام بالموارد البشرية بأنه أهم الموارد بالمؤسسة وهو الذي يعمل بدوره على تحقيق الربحية والفعالية التحفيز المادي والمعنوي للأفراد أداة مهمة لزيادة أدائهم في المؤسسة.
- يجب أن تكون نتائج تقييم الأداء علنيا وليست سرية مع إعطاء الأفراد حق التظلم.
- ضرورة الاعتماد على نظام حوافز فعال في المؤسسة.
- معاملة العاملين بالمؤسسة وفق علاقة مبنية على ثقة والاحترام والمساواة.
- فتح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على أفكار الجديدة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1/الكتب:

- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
- إبراهيم العمري، الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعات العصرية، مصر، 1982.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 5، الإسكندرية، مصر، 2001.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، إسكندرية، 1998، ص2 المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء 2، 1995.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الإبراهيمية، مصر، 2001.
- بشار يزيد الوليد، مفاهيم الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الريادة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، 2010.
- عبد الكريم بوبرطزح، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية)، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011. من الأنترنيت: bu.umc.edu.dz.
- بوفلحة غايات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2004.
- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن جودة، دار المريخ.
- جبران مسعود، رائد الطلاب، الطبعة 09، بيروت، 1989، دار العلم للملايين أدت.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- حسن امتثال وآخرون، مبادئ الإحصاء، جامعة الإسكندرية، مطابع كلية التجارة، 2002.
- حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.

قائمة المراجع

- خليل محمد حسان الشماع، مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة5، 2002.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ع1 شارع زكريا غنيم "الإبراهيمية".
- زهير ثابت، سلسلة العمل لمدير القرن 21 كيف نقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ستان موساوي، إدارة الموارد البشرية...وتأثيرات العمولة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر.
- سعد أبو سندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- سليمان زيدان، استراتيجيات إدارة الوقت والتغيير، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة فيها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- شحادة النظمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- صالح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
- صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1991.
- طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2011.
- عادل حرحوش، مؤيد سعيد سلام، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
- عامر خضير الكسيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2017.
- عبد الباري إبراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، مصر، 2010.
- عبد الغفار حنفي وعبدالسلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2004/2003.
- عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، سلوك تنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، ص ب 25، الإبراهيمية، الإسكندرية.

قائمة المراجع

- عبدالحميد عبد الفتاح المغربي وعبدالمحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- عبدالغفار حنفي وعبدالسلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2004/2003.
- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة: التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع.
- عمر وصفي عقيلي، غدارة الأفراد، مديرية الكتب والمطبوعات، الأردن، 1982.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2014.
- محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، 2010.
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء 2، 1995.
- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية جديدة، الإسكندرية، 2003.
- محمد علي السلمي، الحوافز، المنظمة العالمية للعلوم الإدارية، 1992.
- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الحامد، 2004.
- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة 1.
- محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، 2014.
- محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003.
- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، الناشر صوكر الخبرات المهنية للإدارة، ميك، القاهرة، 2014.
- مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، Aral-group، 2014.
- منير أحمد بن دريدي، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب والتحفيز)، الطبعة1، دار الابتكار، عمان، الأردن، 2013.

- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي، الأردن، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.
- نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع بدون سنة النشر.

2/المذكرات:

- أحمد زرقة إسماعيل، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز، رسالة لنيل شهادة ليسانس.
- بلقايد إبراهيم، جوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران.
- بن دهندي الطاهر، سياسة الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، 2017-2018، جامعة المدية.
- زغار فاطمة الزهراء، نوفي أمينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، جامعة المدية، 2014/2013.
- سليماني ذهبية، بالحية سعيدة، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، ورقلة، 2013/2012. من الأنترنيت: dspace.univ-ouargla.dz.
- الطاهر عفاف، حجاج حليمة، دور التحفيز في تحسين جودة المنتوج وأثره على أداء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، المدية، 2013/2012.
- عبدالهادي لعصب، أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين، حالة مديرية الأشغال العمومية –ولاية أدرار–، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015-2017. من الأنترنيت: bu.univ-ouargla.dz.
- عزالدين هروم، واقع التسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري للمؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (C P G) قسنطينة، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2008/2007، من الانترنيت: bu.umc.edu.dz
- فساح وسام، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، علوم التسيير، المدية، 2007.
- قلال نسيمة، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. من الانترنيت: De :e-biblio.univ-mosta.dz
- منصوري رابح، عثماني عبد الحفيظ، فعالية التدريب في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية.

- مويسات موسى، شيخ زكرياء، دور الحوافز المادية في تحسين أداء المورد البشري، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2020/2019.
- نسيمة قلال، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة مستغانم، 2018/2017.
- هنكة، وآخرون، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، الحوافز وأثرها على أداء العاملين، المركز الجامعي المدية، 2010.

3/المجلات:

- بلقايد بلقاسم، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017.
- رجم خالد، زيراري بثينة، عوني بوجمعة، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد...، العدد...، السنة 2019. من الانترنيت: http://www.researchgate.het.

4/المواقع الإلكترونية:

- من الأنترنيت: De:dspace.univ-djelfa.dz اطلع بتاريخ 04 أفريل 2021 على الساعة 08:53.

5/المراجع باللغة الأجنبية:

- A.Boyer et autre, panorama de la gestion, éditions d'organisation, paris, 2000.

الملاحق

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص إدارة اعمال

جامعة يحي فارس بالمدية

استبيان

تحية طيبة تليق بمقامكم وبعد:

يشكل هذا الاستبيان جزء من الدراسة التي ستجريها الباحثتين للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير من خلال مذكرة بعنوان: (أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسة).

سوف تساعدنا المعلومات التي تزودوننا بها في تحقيق أهداف البحث كما يعزز البحث العلمي في الجزائر ويثري المكتبة العلمية التي هي أسس الحاجة الى مثال هذه الدراسة، لذا نلتمس من سيادتكم الإجابة على هذه الأسئلة بصدق وصراحة وموضوعية علما بأن اجابتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

1- المحور الأول: معلومات شخصية

- **الجنس:** انثى ☐ ذكر ☐
- **الفئة العمرية:** 20-30 سنة ☐ 31-40سنة ☐ أكبر من 41 سنة ☐
- **المستوى الدراسي** :متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- **الأقدمية:** أقل من 10 سنوات ☐ من 10 الى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐
- **تصنيف المهني:** إطار ☐ عون تنسيق ☐ عون تنفيذي ☐
- **الحالة العائلية** : أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل (ة) ☐

1- **المحور الثاني: نظام التحفيز**

أولا: الحوافز المادية

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تسعى المؤسسة الى زيادة المكافأة المادية لتحسين مردود العاملين					
2	تشعر بالرضا على ما تتقاضاه من راتب وعلاوة					
3	تساعد الحوافز في زيادة إيرادات المؤسسة					
4	تقدم المؤسسة نظام خدمات اجتماعية مثل: علاج، تقاعد، تأمينات، نقل، اطعام...					
5	تزعجك المؤسسات العقابية كالخصومات					

ثانيا: الحوافز المعنوية

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمنح المؤسسة بعض العاملين المتميزين ترقيات بشكل دوري					
2	تقوم المؤسسة بتقديم شهادات شكر وتقدير للعمال المتميزين					
3	تمنح المؤسسة العاملين فرص المشاركة في اتخاذ مختلف القرارات					
4	يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار والأمن الوظيفي					
5	تمنح المؤسسة دورات تكوينية دورية في الداخل والخارج					

المحور الثالث: أداء العاملين

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقوم العاملون في المؤسسة بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة					
2	يتوفر لدى العاملين في المؤسسة الاستعداد والرغبة لإنجاز المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه					
3	يعتبر أداء العاملين هو المحدد الرئيسي في المؤسسة					
4	ترتبط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين مما يؤدي الى تحقيق أداء ممتاز					
5	يطور الموظفون أداءهم بشكل مستمر					
6	ينجز الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة					
7	يسهم الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية					
8	يكون العامل على علم متطلبات الوظيفية ونوعية العمل وكمية العمل المنجز					
9	يترك الفرد العامل العمل عندما تحين ساعة الاستراحة حتى وان كان هناك زبائن في خط الانتظار					
10	يوجد استقرار في أداء العاملين					

الملاحق:

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	37	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	37	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,811	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	5

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	32	86,5	86,5	86,5
	أنثى	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العمرية_الفئة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 الى 30 سنة	2	5,4	5,4	5,4
	من 31 الى 40 سنة	13	35,1	35,1	40,5
	من أكبر 41 سنة	22	59,5	59,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

الدراسي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	18,9	18,9	18,9
	جامعي	30	81,1	81,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 10 من أقل	12	32,4	32,4	32,4
	سنة 20 الى 10 من	16	43,2	43,2	75,7
	سنة 20 من أكثر	9	24,3	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

المهني_تصنيف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار	17	45,9	45,9	45,9
	تنسيق عون	10	27,0	27,0	73,0
	تنفيذي عون	10	27,0	27,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

لعائلية_الحالة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	1	2,7	2,7	2,7
	متزوج	34	91,9	91,9	94,6
	مطلق	1	2,7	2,7	97,3
	أرملة	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

M1Q1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	8,1	8,1	8,1
	موافق غير	5	13,5	13,5	21,6
	محايد	2	5,4	5,4	27,0
	موافق	23	62,2	62,2	89,2
	بشدة موافق	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

M1Q2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	8,1	8,1	8,1
	موافق غير	4	10,8	10,8	18,9
	محايد	4	10,8	10,8	29,7
	موافق	23	62,2	62,2	91,9
	بشدة موافق	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

M1Q3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	2,7	2,7	2,7
	محايد	4	10,8	10,8	13,5
	موافق	20	54,1	54,1	67,6
	بشدة موافق	12	32,4	32,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

M1Q4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	1	2,7	2,7	2,7
	محايد	1	2,7	2,7	5,4
	موافق	20	54,1	54,1	59,5
	بشدة موافق	15	40,5	40,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

M1Q6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,4	5,4	5,4
	موافق غير	8	21,6	21,6	27,0
	محايد	8	21,6	21,6	48,6
	موافق	18	48,6	48,6	97,3
	بشدة موافق	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

M1Q7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,4	5,4	5,4
	موافق غير	6	16,2	16,2	21,6
	محايد	10	27,0	27,0	48,6
	موافق	17	45,9	45,9	94,6
	بشدة موافق	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

M1Q8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,4	5,4	5,4
	موافق غير	10	27,0	27,0	32,4
	محايد	15	40,5	40,5	73,0
	موافق	8	21,6	21,6	94,6
	بشدة موافق	2	5,4	5,4	100,0

	Total	37	100,0	100,0	

M1Q9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,4	5,4	5,4
	موافق غير	3	8,1	8,1	13,5
	محايد	4	10,8	10,8	24,3
	موافق	25	67,6	67,6	91,9
	بشدة موافق	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

M1Q10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	5,4	5,4	5,4
	موافق غير	4	10,8	10,8	16,2
	محايد	7	18,9	18,9	35,1
	موافق	21	56,8	56,8	91,9
	بشدة موافق	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
M1Q1	37	1	5	3,54	1,120
M1Q2	37	1	5	3,51	1,070
M1Q3	37	2	5	4,16	,727
M1Q4	37	2	5	4,32	,669
M1Q5	37	2	5	4,00	,850
M1Q6	37	1	5	3,22	1,004
M1Q7	37	1	5	3,30	,996
M1Q8	37	1	5	2,95	,970
M1Q9	37	1	5	3,65	,949
M1Q10	37	1	5	3,51	,989
T1	37	2,60	4,80	3,9081	,53249
T2	37	1,00	4,60	3,3243	,74140
N valide (liste)	37				