

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER-Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

# الموضوع

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين

بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: الاقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف:

بلحسن محمد علي

إعداد الطالبة:

بوزيان أسماء

السنة الجامعية: 2018/2019

# الشكر

في البداية نشكر الله عز وجل الذي أعاننا ووفقنا في انجاز هذا العمل فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه .  
ثم نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ "بلحسن محمد علي" على توجهاته القيمة وإشرافه علي في هذا البحث .  
نتقدم بالشكر :

إلى كلية الاقتصاد بجامعة بسكرة على حسن استقبالها وإيفائي بالمعلومات فيما يخص الجانب التطبيقي من هذه  
المذكرة إلى كل العاملين بها نتقدم بشكر خاص للذين أفادونا بمعلومات القيمة  
وأخيرا أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إعداد هذه المذكرة.

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل اليه لولا فضل الله علينا ميسر  
الاعمال الذي انار لنا الدرب و سخر لنا الأسباب ما يكفي لقطف ثمرة  
الجهد و الاجتهاد

أتقدم باسمي عبارات التقدير و الاحترام الى الذي صدق فيهما قول

العزير :

" وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا " صدق الله العظيم.

أهدي ثمرة هذا العمل إلى أعلى إنسانين في الوجود إلى من أمدني بالنصائح التي كانت لي نور و ضياء طريقي، إلى من قدرها

الرحمان و جعل الجنة تحت أقدامها، إلى من سهرت لثري أبنائها بالمراتب العلية أمني

إلى من أنار لي الدرب و سهل لي سبل العلم والمعرفة و حرص علي منذ صغري و اجتهد في تربيتي وتوجيهي أبي أطال الله في

عمرك

إلى من لا تحلو الحياة إلا بهم إلى من شاركوني ظلمة الرحم حمزة ، رفيدة، ملينا حفظهم الله ورعاهم وخالاتي واخوالي واعمامي

واعمامي.

إلى من ربطتني بهم صلة الأخوة والصداقة حلو مريم ، بلراهمي ليديا، عاشوري هناء وكنزي، هشام مختاري، بن صالح سارة، حلو

شيماء، إلى كل زميلاتي وزملائي دون استثناء.

إلى كل أساتذة وموظفي الكلية وكل طلبة كلية الاقتصاد .

إلى كل من ساعدني في عملي هذا من قريب أو من بعيد، إلى كل من في ذاكرتي ولم تسعه ورقتي، إلى كل من تمنى لي النجاح ولو

بلسانه، إلى كل من سيتصفح مذكريتي.

كل معاني الشكر لا تفيكم حقكم

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تصورات الباحثين حول مستوى توفر التحفيز ببعديه (الحوافز المادية والمعنوية) لدى العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة وأثر ذلك على أداء العاملين. ولتحقيق ذلك صيغت فرضية رئيسية متضمنة فرضيتين فرعيتين. تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين بالكلية والبالغ عددهم (112)، وقمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (60) موظف وموظفة حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعها من خلال عدة زيارات ميدانية، وتم استرجاع (50) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. وقد تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية في تحليل البيانات منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance)، وتحليل الانحدار المتعدد...توصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها عدم وجود دور معنوي للتحفيز ببعديه في مستوى أداء العاملين بالكلية محل الدراسة، أيضا مستوى التحفيز جاء منخفض وفقا للمقياس المعتمد، بينما جاء مستوى الأداء مرتفعا. وخلصت الدراسة الى جملة من التوصيات أهمها: يجب على الكلية أن تقدم الدعم الكافي والمساعدة للعاملين كما تعمل على أن يكون الأجر المقدم يغطي الحاجات الأساسية للعاملين في حين تعمل على المحافظة على مستوى أداء العاملين وتحسينه أكثر

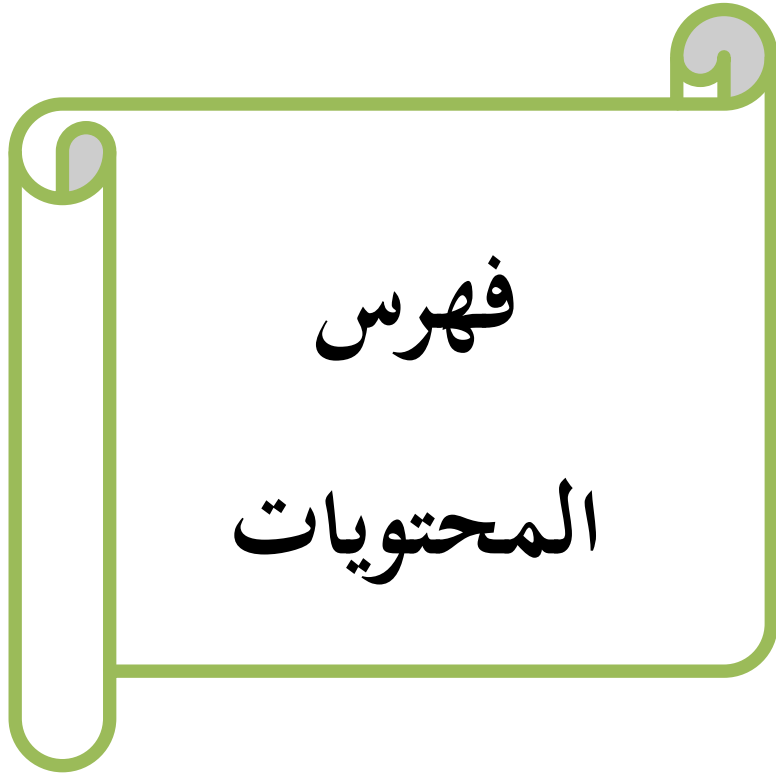
**الكلمات المفتاحية:** التحفيز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء، الكلية محل الدراسة

## Abstract

The aim of this study is to identify the perceptions of respondents about the level of availability of motivation in its both side (physical and moral) in the faculty of Economics, Commerce and Management Sciences of Biskra University and the impact of these motivation on the performance of workers. To achieve that, a major hypothesis was formulated, including two sub-assumptions. The population consists of all the administrative workers in the faculty, which are (112). We tested a simple random sample of (60) employees. The questionnaire was distributed to them during several field visits and 50 questionnaires were retrieved for statistical analysis. A number of statistical methods were used in the data analysis, including descriptive statistic measures, analysis of variance, and multiple regression analysis.

The results of study show insignificant role of motivation in its both side in the performance of faculty staff, the results also highlighted that the level of motivation is low according to the approved scale, while the level of performance is high. The study resulted in a number of recommendations, the most important of which are: The faculty must provide adequate support and assistance to employees and ensure that the salary paid covers the basic needs of employees while ensuring maintaining and improving more and more their performance level.

**Keywords :** Motivation, physical incentives, moral incentives, performance, faculty



فهرس

المحتويات

الصفحة	العنوان
II	بسملة
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VII	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال وفهرس الملاحق
أ- ط	المقدمة
29-01	الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم أداء العاملين
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
03	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته
04	المطلب الثاني: مكونات الأداء
05	المطلب الثالث: محددات الأداء
07	المبحث الثاني: مراحل قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه
07	المطلب الأول: خطوات قياس الأداء
08	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء
10	المطلب الثالث: معايير الأداء ومتطلبات فعاليتها
12	المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء
12	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته
14	المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء وخصائصه
15	المطلب الثالث: طرق وأنواع تقييم الأداء
18	المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء

21	المبحث الرابع: مجالات تقييم الأداء ومعيقاته
21	المطلب الأول: مجالات وأهداف تقييم الأداء
25	المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء
28	المطلب الثالث: سبل معالجة معوقات تقييم الأداء
29	الخلاصة
66-31	الفصل الثاني: الخلفية النظرية لعملية التحفيز
32	تمهيد
33	المبحث الأول: ماهية التحفيز
33	المطلب الأول: تعريف التحفيز وأهميته
35	المطلب الثاني: طرق التحفيز
36	المطلب الثالث: نظريات وأسس منح الحوافز
46	المبحث الثاني: تصنيفات الحوافز
46	المطلب الأول: الحوافز من حيث موضوعها
49	المطلب الثاني: الحوافز من حيث أثارها
50	المطلب الثالث: الحوافز من حيث أطرافها
52	المطلب الرابع: خصائص وقواعد نظام الحوافز
55	المبحث الثالث: نظام الحوافز
55	المطلب الأول: مراحل تقييم وتصميم الحوافز
56	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
57	المطلب الثالث: شروط ونتائج نظام الحوافز
59	المبحث الرابع: فعالية نظام الحوافز على الأداء
59	المطلب الأول: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين
62	المطلب الثاني: خطوات وآليات الحوافز في تحسين أداء العاملين
65	المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة ودورها في التأثير على الأداء
66	الخلاصة
88-67	الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

68	تمهيد
69	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
69	المطلب الأول: : نبذة تاريخية حول جامعة محمد خيضر - بسكرة- وهيكلها التنظيمي
72	المطلب الثاني: نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير -بسكرة-
76	المطلب الثالث: مجالات التكوين التي تمنحها الكلية
78	المبحث الثاني: خصائص أفراد عينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
79	المطلب الاول: خصائص أفراد عينة الدراسة
80	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
81	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة واختبار فرضيات البحث
81	المطلب الاول: تحليل المحور الأول
82	المطلب الثاني: تحليل المحور الثاني
85	المطلب الثالث: اختبار فرضيات البحث
88	الخلاصة
89	خاتمة
93	قائمة المراجع
	الملاحق



## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	نموج طريقة التدرج البباني السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة مدير عام	01-01
75	عدد العاملين الإداريين المرتبين حسب أسلاك الإدارة في الكلية	01-03
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	02-03
80	اختبار التوزيع الطبيعي (klomogorov-smirov)	03-03
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التحفيز	04-03
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أداء العاملين	05-03
86	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	06-03
86	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر التحفيز محل الدراسة على مستوى أداء العاملين لدى المبحوثين	07-03

## فهرس الأشكال

07	مراحل قياس الأداء	01-01
20	خطوات تقييم الأداء	02-01
24	أهداف تقييم الأداء	03-01
40	هرم المجاميع الخمس	01-02
54	قواعد نظام الحوافز	02 -02
59	العلاقة بين الحوافز والأداء	03 -02
61	شكل تخطيطي يبين أثر الأداء على الرضا الوظيفي	04 -02
71	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر	01-03
74	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	02-03

## فهرس الملاحق

العنوان	رقم الملحق
طلب المساعدة على استكمال البحث	01
الاستبيان	02

# المقدمة

إن التغييرات السريعة التي حدثت ومازالت تحدث في عالم اليوم في مختلف المجالات، وبالخصوص الاقتصادية منها تسببت في زيادة الضغط على مختلف المؤسسات من أجل مواكبة هذه التغييرات والتطورات وكنتيجة حتمية لهذه التغييرات اضطرت المؤسسات إلى العمل على تغيير استراتيجياتها وسياساتها مع إعادة النظر في رؤيتها والرسالة التي أنشأت من أجل تحقيقها إضافة إلى ما سبق فإن المؤسسات في وقتنا الحالي وخاصة الناجحة منها أعادت النظر في الأهمية النسبية للموارد التي تستخدمها في القيام بنشاطاتها وتنفيذ استراتيجياتها.

فبعد أن كان رأس المال يحظى بأهمية أكبر كمورد إنتاجي، فإن الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسات أصبحت في الوقت الحاضر تحتل مكانة رفيعة وأهمية نسبية أعلى مقارنة بباقي الموارد. وزيادة الاهتمام بالموارد البشري استدعى زيادة الاهتمام بإدارته والقيام بالوظائف المختلفة التي لها علاقة بالحصول عليه وتدريبه ومكافئته وتحفيزه.

إن المورد البشري في المؤسسة يختلف عن باقي الموارد، حيث إن مساهمته في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها يختلف باختلاف الحالة التي يكون عليها هذا المورد. فإذا كان الأفراد العاملون بالمؤسسة من إطارات وعمال تنفيذيين راضين ومحفزين على أداء أعمالهم فإن مساهمتهم في تحقيق الأداء تكون عالية، أما إذا كانوا غير ذلك فإن هؤلاء الأفراد أنفسهم قد يكونون سببا في فشل هذه المؤسسة حتى ولو زدنا من استخدام الموارد.

لقد أثبتت العديد من الدراسات والتجارب الميدانية إن سبب نجاح الكثير من المؤسسات وتطورها يمكن إرجاعه للأفراد العاملين بها والى وجود إدارة فعالة تهتم بحالتهم ومصالحهم.

يعتبر التحفيز من بين أهم المناهج التي كانت ولا زالت على سطح ساحت البحوث والدراسات في المجال التسييري، ودوره في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف التي ترمي للوصول لها.

إن دراسة العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين الآن من المواضيع البحثية الهامة في مجال إدارة الأعمال، فالعامل المحفز ايجابيا والراضي عن عمله يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الأداء المنشود، وتعزيز القيم الايجابية في المؤسسات، وهذا ما يستلزم وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الموظفين يقدمون أقصى ما لديهم من إمكانيات في أعمالهم بالإضافة إلى تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم، وفي هذا البحث سوف نتطرق إلى دراسة دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة. وذلك من خلال ثلاثة فصول الفصل الأول تضمن الاطار النظري لتقييم



أداء العاملين وقسم إلى أربعة مباحث، المبحث الأول ويشمل ماهية أداء العاملين والمبحث الثاني يشمل قياس الأداء أما المبحث الثالث والرابع فقد تضمننا على التوالي ماهية تقييم الأداء و مجالاته.

أما في الفصل الثاني فخص لدراسة الإطار النظري للتحفيز والذي يتكون من أربعة مباحث، الأول يتضمن ماهية التحفيز، والمبحث الثاني يشمل تصنيفات الحوافز، في حين المبحث الثالث والرابع تضمننا نظام الحوافز وفعالية نظام الحوافز.

أما الفصل الثالث فقد خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث الأول تضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني تضمن خصائص أفراد عينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي أما المبحث الثالث فقد اشتمل على تحليل محاور الاستبانة واختبار فرضيات البحث.

### منهجية البحث :

برغم أهمية متغيري البحث الحالي؛ " التحفيز " و "أداء العاملين" في البحوث النظرية والتطبيقية، إلا أن الدراسات التحليلية لا تزال محدودة جدا في هذا الاتجاه، وهذا ما أفصحت عنه الكثير من الدراسات. وتأسيسا على ما سبق، تبرز إشكالية بحثنا الحالي والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

### الإشكالية :

ما هو دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ؟  
ويندرج ضمن هذه الإشكالية، التساؤلات الفرعية التالية:

ما مستوى توفر التحفيز ببعديه (المادية والمعنوية) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟  
ما مستوى تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ؟

### 2- أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث بما يأتي:

- تقديم إطار نظري يشرح ماهية التحفيز من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى.
- تقديم إطار عملي يربط بين التحفيز بأبعاده المختلفة (الحوافز المعنوية والمادية) وأداء العاملين.
- إمداد المسؤولين بالكلية محل الدراسة ببيانات وتوصيات ومقترحات موثقة وصادقة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على تحقيق وتطوير عناصر التحفيز والارتقاء بمستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف المنشودة.



## 3- أهداف البحث

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تقديم مفاهيم نظرية لأفراد العينة المبحوثة عن معنى وأبعاد التحفيز والأداء.
- التعرف على مستوى التحفيز لدى العينة المبحوثة.
- التعرف على مستوى تأثير التحفيز في مستوى أداء العاملين بالعينة المبحوثة.
- التعرف على البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد التحفيز والمتمثلة في (الحوافز المعنوية والحوافز المادية) في مستوى أداء العاملين بالعينة المبحوثة.
- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة وأثر التحفيز بمستوى أداء العاملين بالكلية محل الدراسة.

## 4- فرضيات البحث

يعتمد هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التحفيز" و"أداء العاملين" بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ويندرج عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة 0.05.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة 0.05.

## 5- حدود البحث ومنهجه:

أ. حدود البحث

تتمثل فيما يلي:

أ- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذا البحث في كافة العمال الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة وعددهم (112)

ب - الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: التحفيز

وأداء العاملين.

ت - الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر بسكرة.

ث - الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال السنة الجامعية 2019/2018.

### ب. منهج البحث:

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر، ويعرف أيضا بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة، ولكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء والسلوكيات والاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي للعمال الإداريين، والذي ينعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية، لذا كان لابد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالاستبانة، والملاحظة والمقابلات المختلفة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة، لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي، الذي نراه ملما بكل ما ذكرنا سابقا، والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث.

### 6- طرق جمع البيانات.

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

أ. البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS V17**، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ب. البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر



المستجدات التي حدثت وتحديثت في مجال بحثنا الحالي.

## 7- أداة البحث.

بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث، تم إعداد استبانة حول "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين".

حيث قمنا بتقسيمها إلى جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجزء الثاني: ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من 37 عبارة موزعة على محورين رئيسيين

-المحور الأول: خاص بالتحفيز ويحتوي على (13) عبارة موزعة على بعديين.

-المحور الثاني: خاص بأداء العاملين ويحتوي على (24) عبارة موزعة على ستة أبعاد.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة.

## 8- مجتمع وعينة البحث

1-مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر بسكرة، والبالغ عددهم عامل حسب إحصائيات

2-عينة البحث: اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (60)

عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (50) استبانة.

9- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم باستخدام برنامج الحزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V17)، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1-مقاييس الإحصاء الوصفي: ( Descriptive Statistic Measures ) وذلك لوصف

مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة

البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية.



- 2- تحليل التباين للانحدار: (Analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
- 3- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analyses) وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (الحوافز المعنوية والحوافز المادية) على المتغير التابع وهو أداء العاملين.
- 4- اختبار كولمجروف سمرنوف: (sample K- S) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- 5- معامل الثبات ألفا كرونباخ: (Cronbach's Coefficient Alpha) وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

ثبات الأداة (Reliability): و يقصد بها مدى على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذا البحث تم قياس أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث النتائج كما يلي

الجدول (1): معاملات الثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات
التحفيز	13	0.837
أداء العاملين	24	0.846
الاستبانة ككل	37	0.853

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. P17

من خلال الجدول (1) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث (0.853) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها

مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

#### الدراسات السابقة :

دراسة (حازم أحمد فراونة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط) بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية. دير البلح بحيث هدفت هذه الدراسة الى:

-التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء  
خلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها :

-تشجيع العاملين في حال تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بمنحهم العمولات على ذلك.

-الاهتمام بتنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.

دراسة (اياد علي الدجني 2011) بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، الجمهورية العربية السورية بحيث هدفت الى:

-تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكافة مكوناته .

-وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقا لمؤشرات الأداء لمجالات العمل المؤسسي.

خلصت هذه الدراسة الى نتائج أهمها :

-وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد الوصول اليه من الهدف أو النشاط.

-وضع دليل سياسات واضح، وموثق ومعلن يتضمن مجالات العمل المختلفة وذلك لضمان توحيد تنفيذ الأعمال.

دراسة (بلقايد، بوري) بعنوان علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لدهن لوحدة وهران بحيث هدفت هذه الدراسة الى:

-كيفية تحسين أداء المورد البشري باعتباره الورقة الرابحة في المؤسسة.

-تدريب وتحفيز المورد البشري لرفع من أدائه وكسب ولائه لتحقيق الرضا للمورد ورضا الأداء للمؤسسة

خلصت هذه الدراسة لعدة نتائج أهمها:

-الحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال

-يلعب التحفيز دورا مهما في رفع الأداء.

دراسة (جوادي حمزة 2006) بعنوان الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم بحيث هدفت هذه الدراسة الى:

-التوصل الى نتائج ميدانية عن الحوافز بأنواعها وتأثيرها على معنوية العمال.

-الوصول الى حقائق علمية وذلك من خلال التطرق لبعض جهات النظر لبعض علماء النفس.

خلصت هذه الدراسة الى نتائج أهمها:

-اعتماد الطرق العلمية في توزيع الحوافز على العمال.

-اعتماد التحفيز المعنوي الى جانب التحفيز المادي.

#### ❖ هيكل الدراسة:

بهدف دراسة ومعالجة الموضوع تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، وكل فصل يتضمن ثلاثة مباحث، بحيث ستناول في الفصل الأول الاطار النظري حول اداء العاملين وذلك من خلال اربعة مباحث فكان الأول ماهية اداء العاملين، أما الثاني حول خطوات قياس الاداء، والمبحث الثالث حول ماهية تقييم الاداء والمبحث الرابع مجالات تقييم الاداء.

اما الفصل الثاني يتناول الخلفية النظرية لعملية التحفيز وذلك من خلال ثلاث مباحث فكان الاول ماهية التحفيز، اما الثاني تصنيفات الحوافز، اما الثالث الية تقييم العملية التحفيزية أما المبحث الرابع فيتناول فعالية نظام الحوافز على الاداء.

# الفصل الأول

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 يشكل 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 أجل 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 أداء العاملين.**

**المبحث الثاني: قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه.**

**المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء.**

**المبحث الرابع: مجالات تقييم الأداء.**

## المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

على الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، وذلك نظرا لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

يعتبر الأداء أداة لتحديد سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل، هذا ما يبرز أهميته

## أولاً: تعريف الأداء

هناك العديد من التعاريف التي تناولت موضوع الأداء منها ما يلي:

- يعرف الأداء على أنه: "هو المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة"<sup>1</sup>
- كما يعرف أيضا أنه: "العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد إمكانات معينة".<sup>2</sup>
- هناك من عرفه بما يلي: "الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة".<sup>3</sup>
- وقد عرف أيضا: "يمثل درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".<sup>4</sup>
- ويعرف الأداء أيضا: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".<sup>5</sup>
- كما عرف أيضا: "كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالجيد، غير الكفاء، أو الأمتل".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية، 2015، ص 31.

<sup>2</sup> عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كندور برج بوعريج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، 2012-2013، ص 48.

<sup>3</sup> صباح بنوناس، تحليل علاقة القيادة التحولية بأداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة، العدد 18 ديسمبر، 2015، ص 21.

<sup>4</sup> حازم أحمد فراونة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين دير البلح، 2016، ص 117.

<sup>5</sup> محمود عبد الرحمان، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، 1427-2006، ص 35.

<sup>6</sup> محمد زرقون، الحاج عرابية، اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، العدد 01 ديسمبر 2014، ص 125.



وبالرغم من اختلاف وجهات النظر في تحديد تعريف شامل للأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:<sup>1</sup>

1. الموظف: هو ما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة: هو ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
3. الموقف: هو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

### ثانياً: أهمية الأداء

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة، فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها فهو يلعب دوراً هاماً في استقرارها، إذ أنه مفتاح بقائها، فإبه تتحدد درجة منافستها في السوق، كذلك ينعكس إيجاباً أو سلباً على البيئة الخارجية للمنظمة ( الزبون، الموردين، المجتمع ) لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماماً بالغاً لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة:<sup>2</sup>

- أ- يعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
- ب- يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ت- يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.
- ث- يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
- ج- يسهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.
- ح- يعتبر تقويم الأداء الوظيفي أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

### المطلب الثاني: مكونات الأداء

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 126.

<sup>2</sup> صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، 1432-2011، ص ص 77-78.

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية لذلك من المفيد أن نعرض كل من المفهومين وذلك على النحو التالي :<sup>1</sup>

**1. الفعالية:** ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة فقد عرفها روبرت حسب ماوردل أميل " بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية فينتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أي درجة تحقيق النتائج اعتمادا على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وهي تقاس عادة بطريقتين الأولى نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المتوقعة والثانية تعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج.

**2. الكفاءة:** القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفو هو الأقل كلفة حيث أنها ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات أي استعمال مدخلات أقل أو يمكن تعريفها على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى ومن كل هذا نستنتج أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهرها يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف وهي تقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.

### المطلب الثالث: محددات الأداء

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها، فيرى البعض أن الأداء يتأثر بالموظف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء، والوظيفة بما يتطلب من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضا محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الوقاية، وأنماط القيادة يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء.

ويمكن القول إن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي:<sup>2</sup>

1. **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية ولتطبيق، دار جرير، 2013/1434، ص ص 109-110.

محمود عبد الرحمن ابراهيمي الشنطي، مرجع سابق، ص 37.<sup>2</sup>

2. **القدرات والخصائص الفردية:** وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.

3. **ادراك الفرد لدوره الوظيفي (المهمة):** وتتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته، وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة، بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة نمط الأداء والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

والملاحظ من التعريفين السابقين أنهما يحصران عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد، القدرات والمهارات، نمط الأداء) وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، أهم هذه المحددات: <sup>1</sup>

أ- **الوظيفة أو متطلبات العمل:** وهي ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

ب- **الموقف أو بيئة التنظيم الداخلية:** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء لذا فأنهم يحذرون من تعميم النتائج، وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية :

- أن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- أن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- أن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.

<sup>1</sup> سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نفضال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006  
-2007، ص 11.

## المبحث الثاني: مراحل قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه

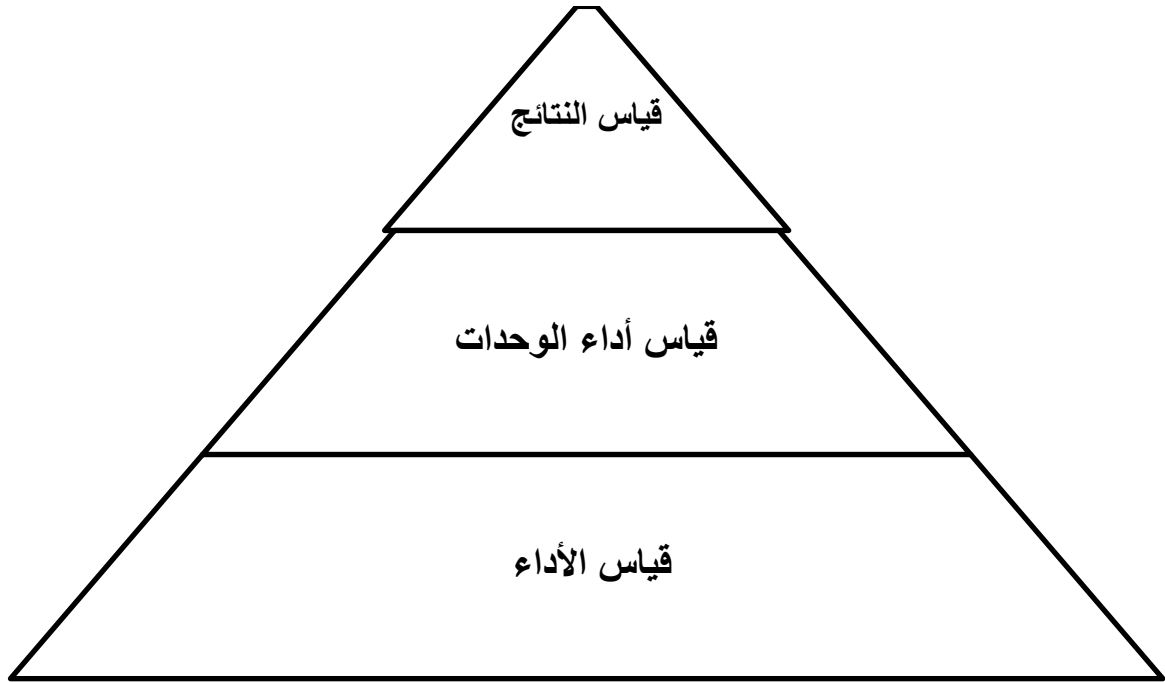
يعتبر قياس الأداء من أحد العناصر الهامة للإدارة بالأداء وهو من أحد الأدوات اللازمة المستخدمة لتطويره وذلك لأن عملية تحسينه يجب أن تبدأ بقياسه، أما العوامل التي تؤثر فيه فإن مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمر صعب.

## المطلب الأول: مراحل قياس الأداء

يصف مكتب إدارة الأفراد بالولايات المتحدة مراحل قياس أداء بكونها عملية هرمية ويطلقون عليها هرم الأداء وتتكون من المراحل التالية:<sup>1</sup>

- 1 قياس أداء العاملين: وذلك من خلال الأنشطة التي يقوموا بها ويتم ذلك من خلال قياس عناصر الأداء المهمة التي يتم تحديدها لمعرفة مدى قيام العاملين بالمهام الموكلة إليهم.
- 2 قياس أداء الإدارات والوحدات التنظيمية: وذلك من خلال قياس الإنجازات أو المخرجات المطلوبة والمتمثلة في المنتجات أو الخدمات المراد تحقيقها.
- 3 قياس النتائج: وذلك من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمات ويمكن تلخيص مراحل القياس في الشكل التالي:

## الشكل 1-1: مراحل قياس الأداء



المصدر: سلوى عمر عبد الرحمان، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين الدار الجزائرية، ص 68.

<sup>1</sup> سلوى عمر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 67.

**المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء**

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الدنيا، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا، إلا أن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

**1-العوامل الداخلية :**

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية<sup>1</sup>

ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:<sup>2</sup>

**أ- العوامل التقنية:**

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

<sup>1</sup> يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر ام البواقي، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013-2014، ص 49.

عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص 51.<sup>2</sup>

ب- **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، وللمن يتبع كل شخص ومنها الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.

ت- **الموارد البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص:

- هيكل القوى العاملة.
- نظام الاختيار والتعيين.
- التدريب والتأهيل والتنمية.
- نظام الأجور والمكافآت.
- نظم تقييم الأداء.

## 2- العوامل الخارجية

يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة " وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة ما يلي:<sup>1</sup>

أ- **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

ب- **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها.

ت- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية مستوى التعليم.

ث- **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، الاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

<sup>1</sup> عمر تيمجدين، مرجع سابق، ص 52.

ج- **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة.

### المطلب الثالث: معايير الأداء ومتطلبات فعاليتها

توجد معايير عدة لقياس كفاءة الفرد ومتطلبات فعاليتها، نذكر في مايلي:

#### أولاً: معايير قياس كفاءة الأداء

فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، ويتمثل تقييم الأداء في المعايير التالية:<sup>1</sup>

#### أ- معايير نواتج الأداء:

وتنقسم الى معيارين

- معيار كمية الأداء.

- معيار جودة الأداء.

#### ب- معايير سلوك الأداء:

ويكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه ومن هذه المعايير ما يلي:

- معيار معالجة شكاوى العملاء.

- معيار كتابة التقارير.

- معيار المواظبة في العمل.

- معيار التعاون مع الزملاء.

- معيار قيادة المرؤوسين.

<sup>1</sup> سمية ترشدة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، 2014-2015، ص 33.

## ت- معايير صفات شخصية:

يكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه،

ومن هذه المعايير نذكر:

- معيار المبادرة.

- معيار الانتباه.

- الاتزان والانفعال.

- معيار الدافعية العالية.

## ثانياً: متطلبات فعاليتها

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفعالية لابد أن تتوفر على جملة من الشروط :<sup>1</sup>

أ- **الصدق:** يجب على القائمين بتصميم المقاييس، أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس، ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبة في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل.

ب- **الثبات:** يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

ت- **التمييز:** المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضاً، وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءاتهم.

ث- **المقبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ويحدد أما وفق السلوكيات التي يدارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المباعة.

<sup>1</sup> سمية ترشدة، مرجع سابق، ص 35.



## المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء

ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى إلا أنه رغم ذلك لم تأخذ به المنظمات إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات من القرن العشرين وقد تعددت المصطلحات التي استعملت للدلالة على هذا المصطلح وذلك بكونه نظام تقييم الكفاءات أو نظام تقارير الكفاءات أو نظام تقرير أداء الموظفين ويعتبر تقييم الأداء من الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية باعتباره أساساً لتحديد، تحليل وتقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد خلال فترة زمنية معينة ماضية، وبالتالي فهو يمثل أحد المداخل لاتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد ولكن بتطور عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة فإن دوره اتجه نحو توفير الوسائل التي تساعد المديرين وتسهل عملهم في اتجاه تطوير أداء الأفراد وكذلك تنمية مهاراتهم و قدراتهم.

## المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته

يعتبر تقييم الأداء أحد المداخل لاتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد ويتطور عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة فإن دوره اتجه نحو توفير الوسائل التي تساعد المديرين وتسهل عملهم في اتجاه تطوير أداء الأفراد وتنمية قدراتهم.

## أولاً: تعريف تقييم الأداء

بغية الامام بجميع أبعاد عملية التقييم سيتم استعراض مجموعة من التعاريف التالية:

يعرف تقييم الأداء على أنه: " العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء."<sup>1</sup>

كما عرف أيضاً أنه: "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها."<sup>2</sup>

وقد عرف كذلك كالاتي: "عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح."<sup>3</sup>

وهناك من عرفه أيضاً: "تحليل أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانيات تقليدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى اعلى."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد جاد العرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، جامعة قناة السويس، 2009، ص 50.

<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، 2009، ص 121.

<sup>3</sup> مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، الدار الجزائرية، 2015، ص 121.

<sup>4</sup> محمود عبد الرحمن الشنطي، مرجع سابق، ص 43.

وقد عرف أيضا كالاتي: "نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مسؤولين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الإداري الأدنى منه، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته." <sup>1</sup>

**ثانياً: أهمية تقييم الأداء**

- تتنامي أهمية تقييم الأداء الوظيفي بنمو الوعي بما يمكن أن يقدمه لعمليات التخطيط والتنظيم والتدريب والتوظيف في أي منظمة إدارية أو مؤسسة تعليمية أو جهاز أمني، وتبرز أهمية التقييم في المجالات التالية: <sup>2</sup>
- أ- رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وخاصة عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جوا من العلاقات الحسنة سيسود بينهم.
  - ب- إشعار الموظفون بمسؤولياتهم فعندما يشعر الموظف بأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.
  - ت- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفي أخرى.
  - ث- تقديم معلومات للموظفين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.
  - ج- تحديد الأفراد المستحقين للترقية.
  - ح- تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.
  - خ- الرقابة على الرؤساء حيث يتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا.
  - د- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى البشرية فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
  - ذ- يزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بإعداد الموظفين المطلوبة خلال فترة معينة.
  - ر- يمثل أداة اتصال بين الموظفين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.

<sup>1</sup> عدال بن مطر الشمري، العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع العام في السعودية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والثلاثون، 2014، ص 199.

نزار عوني اللبدي؛ تنمية الأداء الوظيفي والإداري، المملكة الأردنية، دار الدجلة، 2015، ص 27-29.

**المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء وخصائصه**

يبنى تقييم الأداء على مجموعة من الأسس، ويميزه مجموعة من الخصائص

**أولاً: أسس تقييم الأداء** يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وكذلك تحديد مجالات تقييم الأداء.
- وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء.
- ضرورة أن يكون لنظام عملية تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة.
- التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريباً كافياً.
- ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم.
- ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم وبشكل مستقل تفادياً لبعض التضليلات التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص واحد.
- ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءته وكيفية.
- أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

**ثانياً: خصائص تقييم الأداء**

- تتميز عملية تقييم الأداء بعدة خصائص نذكر من بينها:<sup>1</sup>
- أ- أن تقييم الأداء عملية شاملة تخص جميع العاملين بالمؤسسة.
  - ب- أن تقييم الأداء عملية منظمة ومخطط لها مسبقاً.
  - ت- أن عملية تقييم الأداء عملية مرنة أي قابليتها للتطبيق على أنواع مختلفة من الأنشطة.
  - ث- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط إنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

<sup>1</sup> سميرة هبش، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة بسكرة، 2014 - 2015، ص 44.

ج- أنها لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والناتج التي حققت بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.

### المطلب الثالث: طرق وأنواع تقييم الأداء

يقوم تقييم الأداء على مجموعة من الطرق كما ينقسم الى جملة من الأنواع:

#### أولاً: طرق تقييم الأداء

توجد طرق متعددة لتقييم الأداء منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد ومنها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ومنها ما هو متعدد الأغراض ومنها ما هي تقليدية ومنها ما هي حديثة ويمكن أن نذكرها فيما يلي:

#### 1. طريقة الترتيب:

وهي طريقة سهلة في تقييم أداء العاملين إذ يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأقلهم، وهناك أسلوبين عند استخدام هذه الطريقة هما أسلوب الترتيب البسيط وأسلوب الترتيب التعاقبي وبموجب الأسلوب الأول فإن المقوم يلجأ إلى وضع جميع الأفراد بصورة متسلسلة من الأعلى إلى الأسفل مبتدأ من أحسن شخص ومنتهياً بأسوأ شخص وهكذا يجب أن يكون الأسوأ هو الذي يحتل المرتبة الأخيرة.<sup>1</sup>

#### 2. طريقة المقياس المتدرج:

حيث يقوم المشرف ببحث درجة توافق كل سمة أو خاصية في الموظف أو العامل المطلوب تقييمه وتوجد طرق عديدة للمقياس المتدرج في التقييم والاختلافات بين هذه الطرق ترجع إلى نوع وحجم وعدد الخصائص والسمات المطلوب تقديرها، عدد أو حجم الدرجات التي تعكس كل صفة من هذه الصفات وهذا يرتبط بعلاقة الصفة أو السمة بأداء الموظف مثل القيادة والإبداع والأمانة وغيرهم، درجة وضوح نقاط وجوانب التقييم على المقياس المتدرج.<sup>2</sup>

#### 3. طريقة الأحداث الحرجة (الجوهريّة أو المهمة):

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة في عملية تقييم الأداء وهي عبارة عن تقارير قصصية قصيرة أو أحداث اعترضت سلوكيات الأفراد خلال تأديتهم لأعمالهم في المنظمة على اختلاف أنواعهم وهي تضمن أوصاف مكتوبة عن فاعلية (نجاح) أو عدم فاعلية (فشل) هؤلاء الأفراد لهم خلال ممارستهم الأجزاء من أخطائهم وترتكز هذه الطريقة على قيام المشرف بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من هذه الأحداث تحدث خلال أدائه

<sup>1</sup> عبد الكريم مغريش، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص66.

<sup>2</sup> محمد جاد العرب، مرجع سابق، ص 81.

لعمله وسلوكه اتجاه هذه الأحداث وكتابة وتحديد الأحداث المهمة أو الحرجة وأهميتها للعمل سلبيا أو إيجابيا وهذا يتطلب من المشرف أن يكون موضوعيا في تدوين وكتابة الأحداث الجوهرية بعيدا عن المؤثرات الشخصية وغيرها لأن ذلك التدوين يعتبر ركيزة تتخذ أساسا لتقييم أداء الفرد كما ان الأحداث التي يتم تدوينها يجب أن تكون جوهرية أو مهمة أو ممتازة وتلك التي تكون مرفوضة أو تمثل إساءة واضحة أو متعمدة أو تمثل سلوكا غير مقبول من جانب المنظمة وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أداء عمله.<sup>1</sup>

#### 4. طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد عملية التقييم وفقا للإدارة على أساس النتائج، التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن السلوك والصفات الشخصية له وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كقياس لتحديد الأداء خلال فترة التنفيذ لابد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
- خلال مرحلة تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.
- قوائم المراجعة وتكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر من كونها موضوعية حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملأ هذه القوائم بنفسه ويعود القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.<sup>2</sup>

#### 5. طريقة مراكز التقييم:

تستخدم هذه الطريقة خاصة لتطوير المديرين وتقييم أدائهم، حيث تساعد هذه الطريقة الأفراد على فهم نقاط القوة والضعف على مستوى أدائهم مما يؤدي بهم إلى إعادة النظر فيما يخص أدائهم والعمل على تطويره أن العوامل الأساسية التي تأخذ بعين الاعتبار في هذه الطريقة هي قابلية الفرد في التأثير على الآخرين والمهارات الإنسانية في التعامل إضافة إلى تقدير مشاعر ورغبات الآخرين وهذه العوامل مهمة خاصة للإدارات العليا ولذلك فإن هذه المراكز تقيم أداء الأفراد المرشحين للإدارات العليا وفقا لبرامج خاصة في عملية اتخاذ القرارات حيث تكون الخطوة الأولى تحديد هدف البرنامج ومن ثم الحصول على دعم الإدارة، تحليل العمل وتحديد

<sup>1</sup> مدثر حماد الشيخ التيجاني، مرجع سابق، ص 129.

<sup>2</sup> نزار عوني اللبدي، مرجع سابق، ص 22-23.

الأبعاد الضرورية للتقييم، بعد ذلك تأتي عملية تنفيذ برنامج التقييم وفي الأخير يقيم المشاركون في هذه العملية بعد الحصول على نتائجه وهذا ما يعرف بالتغذية العكسية<sup>1</sup>.

#### 6. طريقة التدرج البياني السلوكي:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم الأداء لكل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون وغيرها من الخصائص ويشير كل ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة وتعتمد هذه الطريقة على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال وتستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي ثلاثم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفة ويصور الشكل التالي نموذجا لطريقة التدرج البياني السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة مدير عام:<sup>2</sup>

الجدول 1-1 نموذج طريقة التدرج البياني السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة مدير عام

أداء متميز	تحليل ودراسة الموقف لتلاقي الزائرين غير المرغوب فيهم من قبل المدير
أداء جيد	معرفة وتشخيص الزائرين والمراجعين غير المخطط لهم وتوجيههم للقسم أو الدائرة المناسبة
أداء متوسط	تحديد جداول العمل ومواعيد الزيارات
أداء مقبول	في بعض الأحيان نترك الزائرين في انتظار المدير لمدة طويلة دون مبرر
أداء ضعيف	رحب بالزائر وهي تدخن أو تأكل

المصدر: عبد الكريم مغريش، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 70. في الجدول السابق تبين كيفية ربط سلوك سكرتيرة عند استقبال الزائرين بأدائها حيث يكون أداء متميز إذا قامت بتحليل ودراسة الموقف لتلاقي الزائرين غير المرغوب فيهم من قبل المدير ويكون أداؤها ضعيفا إذا رحبت بالزائرين وهي تأكل أو تدخن حيث ترتبط النتيجة لتقييم أدائها ارتباطا وثيقا بسلوكها أثناء أدائها لوظيفتها لكن يختلف السلوك المرتبط بنتيجة التقييم وفقا لكل وظيفة أو كل مجموعة من الوظائف المتشابهة.

<sup>1</sup> عبد الكريم مغريش، مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية يسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف، 2005-2006، ص 30.

## ثانياً: أنواع تقييم الأداء

وينقسم تقييم الأداء إلى ما يلي: <sup>1</sup>

أ- المشرفون يقيمون مرؤوسيه: هو الأسلوب الشائع باعتبار المشرف هو القادر على تقييم مرؤوسيه وهو الذي يسند إليهم المهام ويتابعهم باستمرار ويتعرف على أداء مشاكلهم الوظيفية وتطورهم المهني ويجب أن يكون التقييم مستنداً على الأداء الفعلي للموظف، وأن تطبق المعايير بشكل منظم، وأن تتكامل الصورة لدى المشرف قبل تقييمه للموظف كما ينبغي أن تتوفر الشفافية والمناقشة والمكاشفة بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه.

ب- المرؤوسون يقيمون رؤسائهم: هو أسلوب متبع في الأكاديميات وساحات البحث العلمي وهو يساعد المشرفين على التعرف على نقاط الضعف لديهم مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم، كما يتعرف من خلاله المسؤولين أو الإدارة العليا عن مدى كفاءة المشرفين ومدى تجاوب المرؤوس مع رؤسائهم.

ت- الموظفون في نفس المستوى يقيمون بعضهم: هو أسلوب غير مجدي في كثير من الأحيان ولا يحقق العدالة إذ يحتاج إلى نزاهة في الحكم والبعد عن الأغراض الشخصية وهو ما يصعب تحقيقه بين المنافسين.

ث- التقييم الذاتي: وهو أسلوب يعود الموظف على النظر إلى عيوبه وميزاته بشكل متجرد والبحث عن مكامن ضعفه وقوته ووضع مقترحات لتحسين أدائه.

## المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء عن طريق ستة خطوات مترابطة نذكرها في ما يلي: <sup>2</sup>

## 1- تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم " فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة كما يقصد بها " الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري أو يمكن القول باختصار أنها اتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازه وكيف سيتم تقييمه بالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل الذي يؤدي عمله المطلوب.

سمية ترشة، مرجع سابق، ص 44. <sup>1</sup>

عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 18. <sup>2</sup>

## 2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين أي يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

## 3- قياس الأداء:

تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات وذلك عن طريق:

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

## 4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لابد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.<sup>1</sup>

## 5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 20.

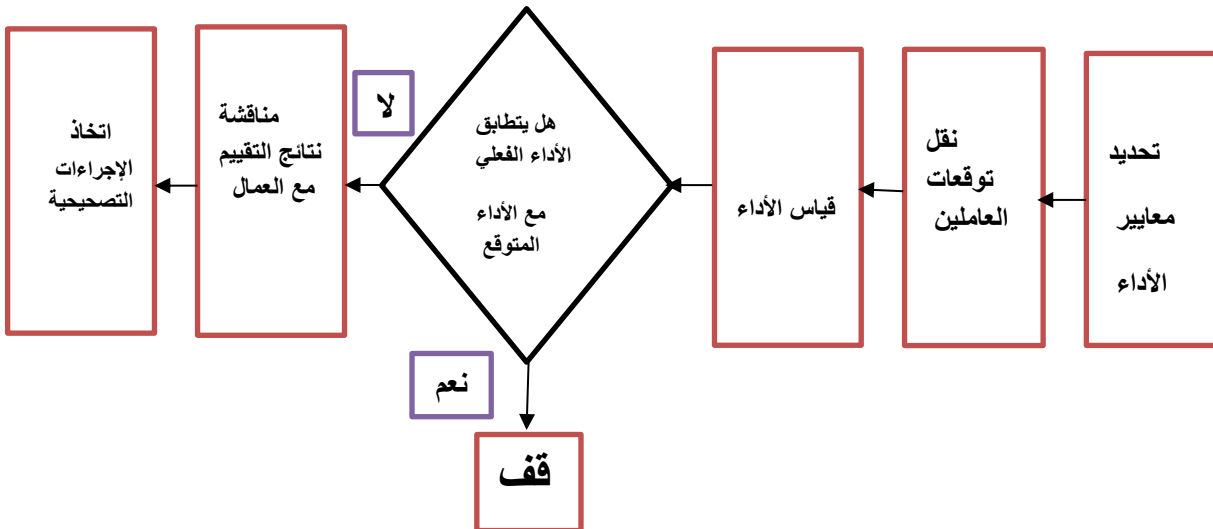


6- الإجراءات التصحيحية:

7- إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة

الشكل 1-2: خطوات تقييم الأداء



المصدر: عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة

صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف 2005-2006 ص

## المبحث الرابع: مجالات تقييم الأداء

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان لإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه.

## المطلب الأول: مجالات وأهداف تقييم الأداء

هناك مجموعة من المجالات التي تترجم فيها نتائج تقييم الأداء وأهدافه.

## أولاً: مجالات تقييم الأداء

قسمت مجالات تقييم الأداء الى ما يلي: <sup>1</sup>

أ- **الانضباط:** إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح ضرورياً إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئاً على العمل ولهذا يعتبر تقييم الأداء عامل من عوامل الانضباط الموضوعية.

ب- **التعيين والنقل:** تستعين الإدارة بنتائج الأداء كمعيار هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، إضافة إلى تمكينه من معرفة الذين هم بحاجة للانتقال إلى وظائف أخرى تتناسب مع مؤهلاتهم.

ت- **تطوير الأفراد:** تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية لمعالجة نقاط الضعف.

ث- **تحسين عملية الاتصال:** ويكون ذلك بين المشرف ومرؤوسيه فيما يخص الأهداف المخططة للتوجهات بشأن طرق وأساليب الأداء والتعامل.

ج- **تحديد المكافآت التشجيعية والحوافز الشخصية:** تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء أو يمكن ذكرها في شكل نقاط كالتالي: <sup>2</sup>

- الحكم على مدى سلامة والاختيار والتعيين.

<sup>1</sup> الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، 2006، ص 56.

نزار عوني اللبدي، مرجع سابق، المسيلة، الصفحة 30.<sup>2</sup>

- تحسين مستوى المشرفين.

- الاسترشاد بالتقييم لإعادة النظر في تحليل العمل.

- الاسترشاد بالتقييم لإعادة النظر في سياسات وأدوات السلامة المهنية.

6-إنهاء الخدمة (الاستغناء): تقوم المنظمة بإنهاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدن لأنه في الحقيقة يعتبر عبئاً أو تكلفة إضافية على المنظمة.

### ثانياً: أهداف تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

#### 1. الأهداف على مستوى المنظمة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

- أ- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل، حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالباً في المنظمات ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية والبيروقراطية.
- ب- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيه، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.
- ت- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.
- ث- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- ج- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة.
- ح- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليه.

بعجي سعاد، مرجع سابق، ص 16.<sup>1</sup>

خ- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

## 2. الأهداف على مستوى العاملين

تتمثل في:<sup>1</sup>

- أ- توفر أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الأفراد عند صرف الأجور التشجيعية أو منح العلاوات والمكافآت أو توزيع حصص الأرباح التي تخصصها المنشأة للعاملين فيها.
- ب- مقياس لأدائهم حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، والمقصود هنا هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض.
- ت- تسهم في دعم العلاقة بين العاملين والإدارة، فوجود أساس يكفل الموضوعية والعدالة في الحكم على كفاءة العاملين وتجنب المجال للمحاباة والأهواء الشخصية والوساطة للرؤساء التي تؤدي دون شك إلى تقوية علاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين والإدارة.
- ث- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- ج- تسهم في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك المرؤوسين وتطوير بينتهم الوظيفية بأساليب علمية وبشكل مستمر.

## 3. الأهداف على مستوى المديرين

تتمثل في:<sup>2</sup>

- أ- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- ب- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.
- ت- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي وعموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكها تهم الوظيفية، ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء

<sup>1</sup> وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين، دار اليازوري، ص ص 82-83.

<sup>2</sup> سمية ترشدة، مرجع سابق، ص 18.

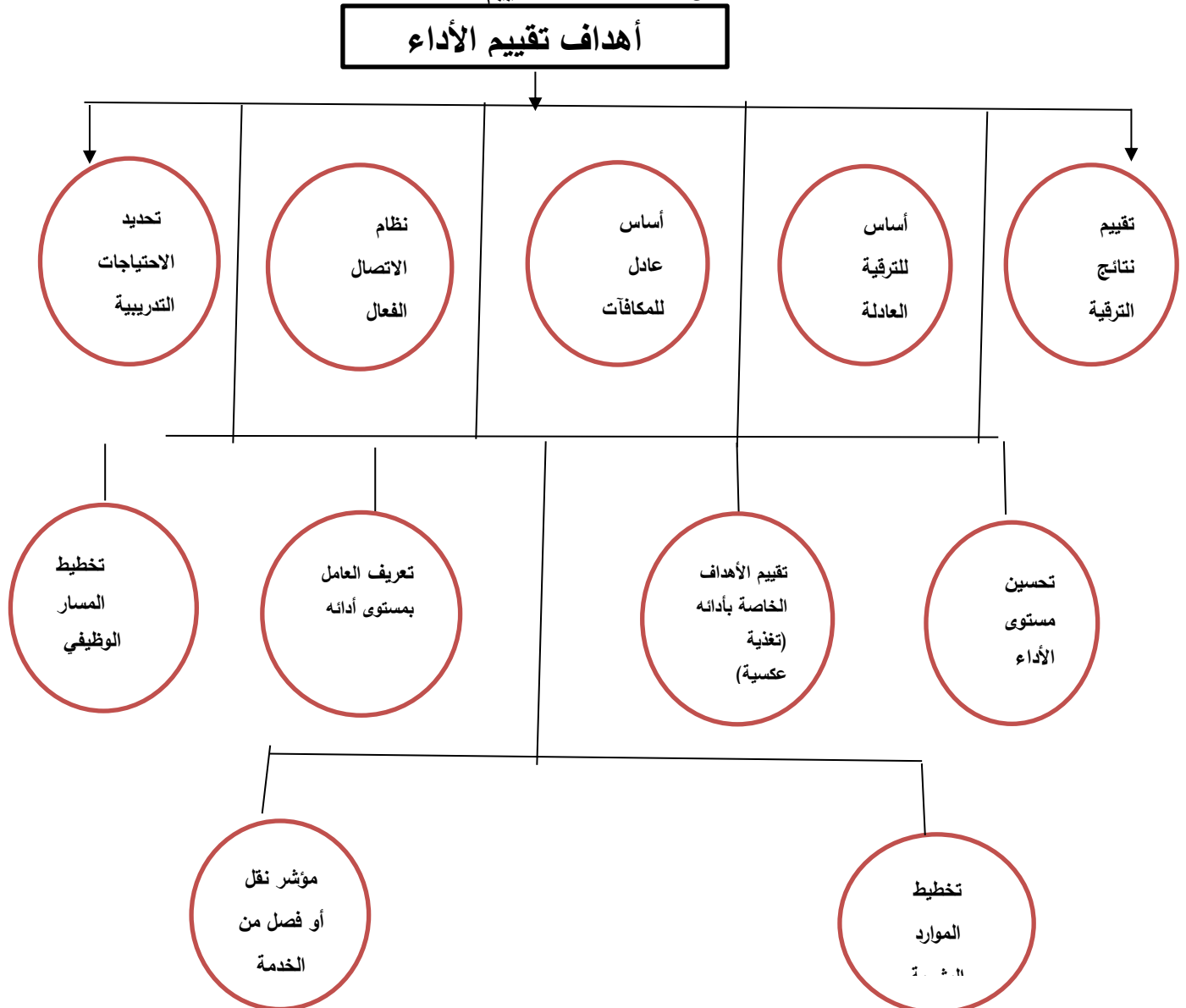
العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين والمشرفين على مستويات أعلى، وحتى على أداء المنظمة ونظرا لأهمية هذه العملية فأنها تستخدم غالبا لتحقيق الغايات الأساسية التالية:

- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج، وأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق.

- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.

- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها ويلخص الشكل التالي أهداف تقييم الأداء.

الشكل 1-3 : أهداف تقييم الأداء



المصدر : سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تامين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي بسكرة أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص تسيير المنظمات، ص 46.

### المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء

تنتج أخطاء كثيرة في التقييم نتيجة لصعوبة استخدام أسس كمية، وتتم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً- الأخطاء البشرية:

##### 1. أخطاء التحيز الشخصي

يتأثر تقييم الموظف أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، فقد يفضل المشرف موظفاً على بقية الموظفين وقد يجد أن واحداً من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله، أو يتأثر بالعلاقات الشخصية فيميزه في التقييم ويمكن التقليل من هذا التحيز بإشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الموظف مثل عرض تقييم الرئيس المباشر على خبير أو أكثر من مدير.

##### 2. تقييم عوامل صعوبة القياس

يحاول بعض الرؤساء تقييم عوامل غير قابلة للقياس والتقدير مثل الاهتمام بالعمل والإخلاص، وهنا يجب العمل على تجنب هذا الخطأ بالالتزام بما تستطيع رؤيته أو سماعه أو لمسه والابتعاد عن العوامل التي يمكن استنتاجها ضمناً.

##### 3. عدم وضوح المعايير

الكثير من طرق التقييم تعتمد على سلام التقدير والتي تكون قابلة للتأويل بأوجه عدة وفيها الكثير من التخمينات، وقد يوجد اختلافات بين الرؤساء على معنى مصطلح أو عمل غير عادي أو مصطلح إبداع، ولتجنب هذا الاختلاف يوصي بوضع أمثلة توضح المعنى المراد وتوصيف هذا المعنى.

##### 4. أخطاء التأثير بصفة معينة: ذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عالٍ أو منخفض على أساس

فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس مثال ذلك إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لأنه

محمود عبد الرحمن ابراهيمي الشنطي، نفس المرجع، ص ص 50 - 51<sup>1</sup>

أمين فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطائه تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوي كفاءته ومبادئه وغيره.

#### 5. أخطاء التشدد واللين:<sup>1</sup>

بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهـم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حال إعطائهم تقديرات سيئة أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة.

#### 6. أخطاء المركز الوظيفي للمرؤوس:

وذلك حين يقيم الأشخاص طبقاً للوظائف التي يشغلون فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالي أو مهماً أو إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية فإن المقيم يعطي شاغلها تقديراً حسناً أي أن المشرف لا يركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة وإنما يبنـي تقييمه على اسم الوظيفة أو سمعتها ومركزها.

#### 7. أخطاء التوسط:

قد يغفل القائم بالتقييم عن الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل ويتعمد إلي إعطاء تقديرات متوسطة، وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض الآخر غير متفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته.

#### 8. أخطاء الانطباعات المسبقة:

يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس أو من يقوم بالتقييم بالانطباعات الأولى الذي تركه العامل لديه فالانطباعات الأولى لا يمثل في الغالب الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أو سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 51.

## 9. أخطاء التأثر بآخر تقييم:

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه بعض المشرفين لتقييم مرؤوسيههم طبقاً لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير الموظف في الفترة السابقة ممتاز يعد ممتاز أيضاً في الفترة الحالية حتى لو كان مستوى أداءه قد انخفض عما كان عليه، وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً فيعه المشرف ضعيفاً في الفترة الحالية حتى لو كان الموظف حسن من أدائه بعد تقريره السابق.

## ثانياً - الأخطاء التنظيمية:

يمكن تلخيص هذه الأخطاء فيما يلي :

- أ- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور أو ضعف في النظام المطبق.
- ب- عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.
- ت- قصور وضعف في الرؤساء القائمين على عملية التقييم.
- ث- ضعف التزام الإدارة العليا ومساندتها للقائمين بعملية التقييم.
- ج- طول الوقت اللازم للقيام بعملية التقييم.
- ح- اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات، والسلطات لاتخاذ القرارات الخاصة بتربيتهم وزيادة أجورهم أو نقلهم.
- خ- ضعف وسطحية العديد من مقابلات تقييم الأداء التي تتم مع الرؤساء.
- د- عدم القدرة على مواجهة المرؤوسين لنتائج التقييم.
- ذ- عدم تحديد نظام تقييم الأداء للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.
- ر- عدم الاستفادة من نظام تقييم الأداء السابق لتحسين الأداء المستقبلي.

وبالإضافة إلى ما سبق نجد: <sup>1</sup>

- \_ الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم.
- \_ الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها.
- \_ الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الإنجاز بهدف تقييمه.

<sup>1</sup> عادل بوعافية، هيكل الصناعة و اثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص 9



\_ صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية والنوعية لقياس أداء المؤسسة.  
 \_ النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

### المطلب الثالث: سبل معالجة معيقات تقييم الأداء

إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية تقوم على:<sup>1</sup>

- أ- الاعتراف الفعلي بالمشكلة .
- ب- عدم الاعتماد المطلق على تقييم الرئيس المباشر للعامل، بل يجب مراجعته من قبل الرئيس.
- ت- استبعاد العوامل الشخصية
- ث- إعطاء العاملين الفرصة لذكر الأعمال أو المساهمات المتميزة التي قاموا بها من خلال فترة التقييم وأيضا حق مناقشة نتائج التقييم مع القائمين به.
- ج- كفالة حق العامل في التظلم بالطرق الرسمية من نتائج التقييم وتقديم حججه ومبرراته أمام سلطة اعلى من الجهة القائمة بالتقييم.
- ح- ضرورة وجود معايير موضوعية وواضحة ومفهومة لتقييم الأداء للأطراف المشاركة فيه سواء القائمين بالتقييم أو الخاضعين له.
- خ- تدريب القائمين على أساس وطرق التقييم والقواعد السليمة والموضوعية لتنفيذه.
- د- ضرورة عرض تقارير التقييم على سلطات أعلى من القائمة به لمناقشتها واعتمادها أو تعديلها حينما يقتضي الأمر ذلك.

<sup>1</sup> عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كلمنتس العالمية، 2009، ص106 .

## الخلاصة

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالأداء وعملية تقييم الأداء، أن الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس الأداء على نواتج القطاعات المختلفة الوطنية فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة وعليه ينعكس ذلك طبعاً على المستوى الكلي وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء فقد ادركتها الدول المتقدمة وبدأت في أعلى المستويات الإنتاجية وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها، على الرغم من الندرة التي تعانيها بعض أكبر الاقتصاديات في توفير بعض الشروط المطلوبة لعناصر الإنتاج .

إن تقييم أداء الافراد وفعاليتهم لا يتحقق فقط بتحسين التخطيط والتصميم لهذا التقييم، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم كما تتأثر أيضا باقتناع الأفراد محل التقييم وقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهدافه، فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة العمال وقياس مدى تحقيق الأهداف المخطط لها على مستوى المنظمة ككل وبناء على ما تقدم بهدف التقييم بصفة عامة إلى التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة سيتم تنفيذها، وكذا قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والمعلومات المكتسبة من قبل الافراد. إلا أن كل ذلك لا يتحقق إلا من خلال إشباع حاجة الأفراد والعمل على إخراج دوافعهم وبتحقيق ذلك بتحفيزهم.

# الفصل الثاني

الخلفية النظرية لعملية التحفيز

## تمهيد

يشكل التحفيز دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي وللتعرف على التحفيز بصورة أكبر سيتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالتالي:

**المبحث الأول: ماهية التحفيز.**

**المبحث الثاني: تصنيفات الحوافز.**

**المبحث الثالث: نظام الحوافز.**

**المبحث الرابع: فعالية نظام الحوافز على الأداء.**

## المبحث الأول: ماهية التحفيز

من الضروري معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة الذي يكرس جهده وطاقته لإنجاز عمله مقابل إشباع حاجاته الإنسانية، لذلك وجب على المؤسسة إقامة ضوابط ومحددات هذا الإشباع وتوجيهه الخدمة لمصلحة المنظومة ككل.

## المطلب الأول: تعريف التحفيز وأهميته

يعد التحفيز أمراً هاماً بالنسبة للفرد بالدرجة الأولى والمنظمة بالدرجة الثانية فهو يعتبر أداة تأثير وتأثر.

## أولاً: تعريف التحفيز

اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد له إلا أن جميعها لا يخرج من

إطار المفاهيم العامة له حيث تدور كلها حول تعاريف نذكر منها:

عرف التحفيز على أنه: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته."<sup>1</sup>

هناك من عرفه بما يلي: "هو شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة في إخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه إلى تحقيق أهداف معينة وقد كان لرسول الله - صلى الله عليه وسلم - أكبر الأثر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة، وبذلك نجده صلى الله عليه وسلم قد وضع هذه الأسس قبل أن نكتب فيها بأربعة عشر قرناً."<sup>2</sup>

وقد عرف أيضاً: التحفيز = قوة الرغبة في العمل × مدى التوقع بنجاح العمل."<sup>3</sup>

عرف التحفيز كذلك: "هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة ويؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنياً ونفسياً لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمنظمة."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الرزاق حواس، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2005-2006، ص 3.

براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الرابية، 2015، ص 57.

فيليب وايتلي، التحفيز، ترجمة يوسف أحمد الظافر، دار الكتاب العربي، بيروت لبنان، 2009، ص 18.

<sup>4</sup> بسمة بوكروش، سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، 2011-2012، ص 148.

ويعرف التحفيز كالتالي: "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها لتحريك قدرات الفرد الإنسانية واثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه واشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته." <sup>1</sup>

عرف أيضا أنه: "عبارة عن نوع من القوى الداخلية التي تستثير وتنظم وتدعم كافة الأنشطة التي تقوم بها وبما أن هذه القوى حالات داخلية لا تخضع للتجربة المباشرة فإن الدارس لها يستنتج وجودها ويدرك ما يدرك من طبيعتها وخصائصها، بواسطة اللجوء إلى ملاحظة السلوك الخارجي للأشخاص وتحليله، فهي عملية لا نلمسها لكن نستدل عليها ونلاحظها من خلال التغيير الحاصل في السلوك فالتحفيز مهارة سلوكية وقيادية يجب أن يتمتع بها المشرف لممارسة وظيفة التوجيه والرقابة والمتابعة وتفعيل آليات التكوين باعتماد مقاييس موضوعية لممارسة عملية التقييم." <sup>2</sup>

وقد عرف كذلك: "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف أو السلوك المناسب الذي يوصل إلى تحقيق الهدف." <sup>3</sup>

### ثانيا: أهمية التحفيز

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها: <sup>4</sup>

#### 1. أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

ونكمن أهميتها فيما يلي:

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- ترقية المركز التنافسي للمنظمة.

#### 2. أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

<sup>1</sup> محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز واثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، إدارة الاعمال، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص 18.

<sup>2</sup> عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007-2008، ص 11.

<sup>3</sup> براهيم بلقايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن للوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 السداسي الثاني 2017، ص ص 270.255.

<sup>4</sup> خلافة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016، ص ص 11-12.

تكن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي: <sup>1</sup>

- إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.
- إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.

### 3. أهمية الحوافز بالنسبة للجماعات:

وتتمثل في ما يلي: <sup>2</sup>

- اثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات.
- تنمية روح المشاركة والتعاون.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

### المطلب الثاني: طرق التحفيز

إن التشجيع والتحفيز من الأمور الضرورية والهامة لإنجاز الأعمال، والسير قدما والدفع إلى تشجيع وتحفيز الأفراد للاستمرار والعطاء، وهذه مجموعة من السلوكيات التي ينبغي على القائد الاتصاف بها، ليضمن لنفسه النجاح وحسن القيادة ما يلي: <sup>3</sup>

- الاستماع الجيد للأفراد: لا بد أن يركز على التواصل مع الأفراد والإحساس بمشاعرهم وتوجيهاتهم ومعاونتهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين.
- التركيز على الأعمال التي يؤديها الأفراد بشكل جيد: فالكثير من القادة يعتقد أن التركيز على الأخطاء يؤدي إلى تحسين الأداء، إلا أن ذلك من الأعراف الخاطئة، فقد أثبتت الأبحاث أن التركيز على الإيجابيات 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 الفرد بثقة القائد به يصبح على ثقة بقائده، ويزيد تلك الثقة ويعمقها مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض القرارات التي يمكن لهم المشاركة بها.

<sup>1</sup> لوزية فرحاتي، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر باتنة، 2008، ص 99.

<sup>2</sup> أنور سكيو، أترانظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، شهادة ماستر غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تيموشنت، 2015-2016، ص 6.

<sup>3</sup> بسعيدة بالحية، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012-2013، ص 22.

- **مواجهة الأخطاء بأسلوب لا يركز على اللوم:** يجب على القادة مواجهة أخطاء الأفراد بطريقة لا تركز على اللوم، فربما يكون الفرد بحاجة تدريب أو توجيه أو تغيير أسلوب التوجيه بما يساعد على تخطي تلك الأخطاء بسلام.

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

- **تنمية الجوانب غير الظاهرة من إمكانيات ومواهب الأفراد:** يجب على القادة أن يبحثوا على مصادر القوة والمواهب والكفاءات الموجودة والمتوقعة والإمكانيات التي يمكن أن تبرز من الأفراد، ويعملوا على تشجيع ودفع الأفراد باتجاه تنمية هذه القدرات والجوانب الكامنة لديهم والتي قد لا تكون ظاهرة حتى للفرد نفسه وأخير إن التشجيع وإثارة حماس وطاقت الأفراد يساعد على التواصل بين القادة والأفراد وحثهم بشكل دائم

أو يمكن صياغتها في شكل آخر على النحو التالي:<sup>1</sup>

أ- **الانتماء:** إذا كان دافعنا الأساسي هو الانتماء فهذا يعني اننا شديدو التأثير بالناس ونقدر الآخرين بشكل هائل، ونجعل البشر في بؤرة عالمنا.

ب- **الإنجاز:** عندما يكون المرء مدفوعا بحبه للإنجاز يكون أهم ما يسعى اليه هو تحقيق النتائج

ت- **توفر مجموعة من الدوافع:** من الضروري أن نتأمل ونفحص الدوافع الأساسية الفردية التي تحرك الناس، لكن معظم الناس لديهم أكثر من دافع، وقد يكون الدافع قويا بقدر كاف ويكون الخليط الناتج عن الدافعين أكثر تأثيرا.

ث- **التعامل مع دوافع الآخرين:** من الحقائق البديهية أنه عندما نعرف دافع الإنسان فإن معرفتنا هذه ستحسن علاقتنا به.

### المطلب الثالث: نظريات وأسس منح الحوافز

عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدا العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين النظريات أو مراحل تطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز هذه المراحل إضافة إلى أسس منحها.

### أولاً: نظريات الحوافز

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز، نذكر من بينها ما يلي:

إبراهيم الفقهي، قوة التحفيز، دار ثمرات، القاهرة، 2011، ص ص 17-20.<sup>1</sup>



**1. النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:**

هي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول وأساسها: <sup>1</sup>

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.
- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وأن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة والذين افترضوا بأن الإنسان، يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال وفي ما يلي الافتراضات الضمنية التالية: <sup>2</sup>

- الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد وهو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة.
- الإنسان هو كائن عقلائي أي انه يسعى لتعظيم مدخلاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.
- يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل. لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية

**2. نظرية  $y x$  لدوجلاس ماك جريجور:**

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل ولقد فند دوجلاس ماك جريجور هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية  $x$  التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي: <sup>3</sup>

براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 32.

نفس المرجع، ص 33.

براء رجب تركي مرجع سابق، ص 34.

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.
- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.
- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبياً ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه ولا يوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.
- وقد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم :  
الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلاً من أن يقود أضف أنه لا يهتم أهداف المنظمة و كل ما يهتم ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغيير بطبيعته.  
ويمكن تلخيص نقاط النظرية X في النقاط التالية :<sup>1</sup>
- تتطلب إدارة البشر توجيه طاقتهم وحفزهم والرقابة على أعمالهم وتفسير سلوكهم بما يتوقف وحاجات المؤسسة.
- بدون هذا التدخل النشط (الحفز والتوجيه والرقابة) من قبل الإدارة فإن الأفراد لن يعملوا نظراً لما يسودهم من تراخي وربما المعارضة لأهداف المؤسسة.
- وعليه فإن النظرية تقوم على منطق الرجل الاقتصادي حيث لا يمكن التأثير على العاملين وحفزهم على العمل، إلا من خلال إدارة أنظمة الإثابة والعقاب.
- أما الفئة الثانية فهي تطبق نظرية Y والتي تقوم على فلسفة أساسية مؤداها أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساساً في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه ولنفسه، بمعنى آخر فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنساناً مبتكراً، ولكنها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملائمة التي تساعد على أن يصبح كذلك، وتتلخص مبادئ هذه النظرية في النقاط التالية:
- تنحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة.
- لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها من طبيعة البشر ولكنها نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة داخل المؤسسة ذاتها.

عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص ص 48-49.<sup>1</sup>

- تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تنبه الأفراد إلى وجودها وأن تدفعهم على تنميتها بأنفسهم.

مما تقدم يتضح لنا بأن نظرية (X) تقوم على فكرة الرقابة المفروضة في حين ان النظرية (Y) تقوم على فكرة الرقابة الذاتية وهذا هو الفرق بين معاملة البشر كأطفال ومعاملتهم كبالغين و قد ركز "دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية وقد بني نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناء على هذه الافتراضات فقد صنف ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين اللتين أطلق عليهما الرمز  $X$  ،  $Y$  حتى لا يحكم على المضمون إذا كان جيداً أو رديئاً أو متشدداً أو متساهلاً وإنما لأنهما يمثلان موقفين مختلفين.

### 3. نظرية العلاقات الإنسانية لتون مايو: تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أياً كان مستواهم

لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو التون مايو وزملائه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية حيث تقترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعادها إلى حاجات نفسية واجتماعية، ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية لجعلها أكثر شمولاً وعمقاً في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن أمثلة هؤلاء ماسلو وليكارت.<sup>1</sup> كما اعتبر أن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام حسب مايو يتوجب على القيادة العمل على تحفيز العمال أكثر في الجانب المعنوي وادماجهم من خلال إشراكهم في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل.<sup>2</sup>

### 4. نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

الحاجات هي أسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تتنافس بعضها على أن الحاجة القوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالباً ما لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات

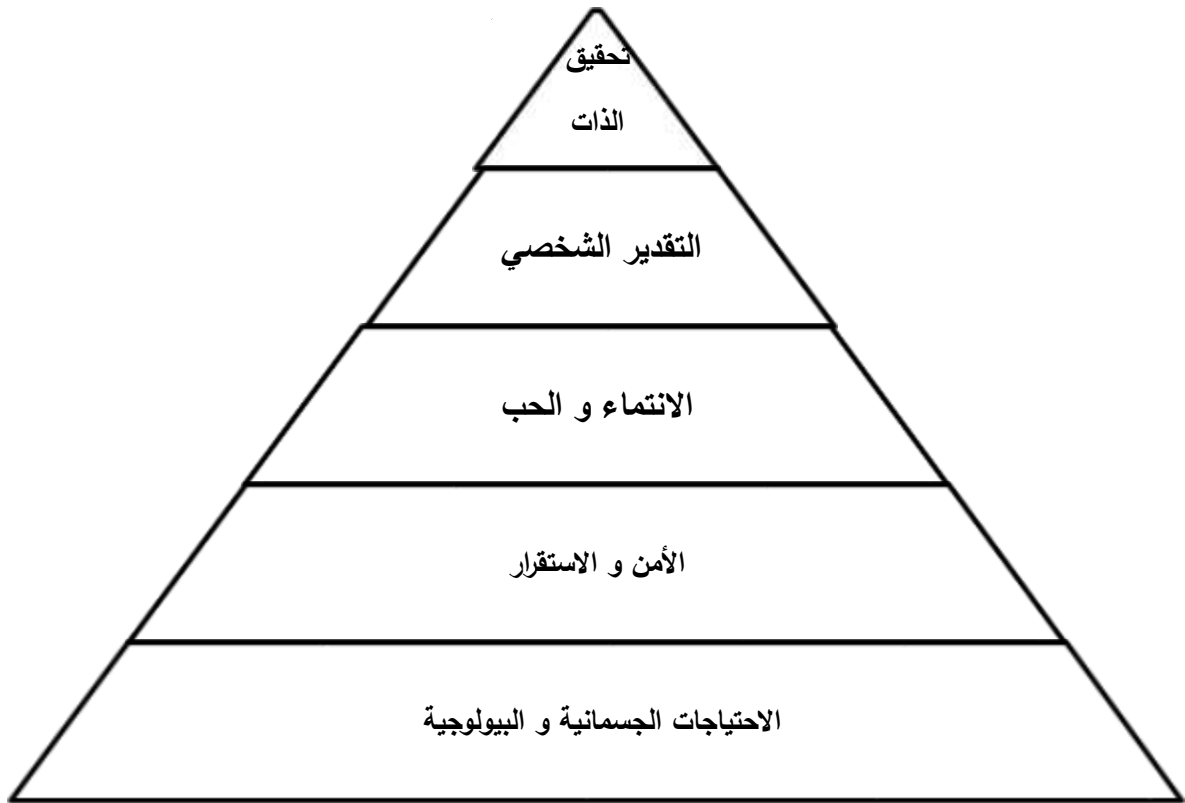
براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 35.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> بولشراش نور الدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 29 /جوان، جامعة باجي مختار، عنابة، 2017، ص 26

التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن وتعتبر نظرية عالم النفس ابراهم ماسلو من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك النسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي:<sup>1</sup>

- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه وبطريق يبدو هادفا وموجها وليس عشوائيا مشتتا.
- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنتظم في خمسة مجاميع أساسية، هي: ( الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية ) وهي تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تتدرج فيه بترتيب واحد من الأكثر الحاجا فالحاجات الفيزيولوجية هي اكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الامن ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية وبهذا يمكننا ان نرسمها على شكل هرم أولويات كما في الشكل:

الشكل 2-1 المجاميع الخمس



المصدر: براء رجب تركي ، نظام الحوافز الادارية ودورها، دار النشر الراية، المملكة الأردنية الهاشمية ص

.38

<sup>1</sup> براء رجب تركي ، مرجع سابق، ص 38.

لا تكون كل المجاميع الخمس من الحاجات نشطة سوية وفي آن واحد بل تنشط بالتتابع من الحاجات

الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي:<sup>1</sup>

أ- **الحاجات المادية أو الفيزيولوجية:** وهي قاعدة الهرم، وتمثل أهم الأشياء الأساسية بالنسبة

للإنسان منها (الطعام، الهواء، الماء، المسكن) وهذه الفئة يمكن أن يتحصل عليها العامل

عن طريق الراتب الذي يتقاضاه، بحيث يكون ذلك الراتب كافياً لتلك الحاجات.

ب- **الحاجة إلى الامن:** بعد أن يتم إشباع الحاجة الفسيولوجية يبدأ الإنسان بتطلع إلى الأمن،

والشخص في هذه الفئة يبحث عن بيئة عمل آمنة وخالية من الأضرار المادية والنفسية

والمنظمات تقوم بإشباع تلك الحاجة عن طريق (تزويد العاملين بمولد ومعدات الوقاية من

الاحطار، التامين الصحي التأمينات الاجتماعية، عقود العمل الرسمية والدائمة).

ت- **الحاجات الاجتماعية:** تعني حاجة الفرد إلى الانتماء، ومن الأمور التي تغطي أو تشبع تلك

الحاجة تكوين صداقات، قبول الآخرين للشخص وتقوم المنظمات بإشباع تلك الحاجة عن

طريق إنشاء النوادي الاجتماعية، تشجيع المشاركة في فرق العمل وعمل المسابقات.

ث- **الحاجات إلى التقدير:** وهي حاجة الفرد لتنمية احترام الذات والحصول على قبول الآخرين

له، والرغبة في تحقيق النجاح.

ج- **الحاجة إلى الإنجاز:** وهذه الحاجة تأتي في قمة الهرم وتبدأ بتحرك عندما يتم إشباع جميع

الحاجات التي أسفل منها، وهذه الحاجة تشير إلى حاجة الفرد إلى توفر الظروف التي تساعد

على إبراز قدراته على الابتكار وعندما تقوم المنظمات بالاستفادة من هؤلاء الأفراد الذين

ترتفع لديهم هذه الحاجة فإنها تستطيع استثمار طاقاتهم أفضل استثمار وتوظيف.

**5. نظرية العاملين لهرزبورغ:** قدم هذه النظرية العالم فريدريك هرزبورغ كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع

الإنسان ورضاه وانتاحيته أوجده لأداء الأعمال التي يكلف بها، ترتكز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي

تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية، وتوصل أن لكل فرد

مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد

بطريقة متباينة فالمجموعة الأولى محفز للعمل والأداء العالي ثم الإنتاجية العالية هذه يسميها " حوافز " أما

المجموعة الأخرى فيسميها " عوامل صحية أو مطهرة " لأنها تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر ولهذا سمية

هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل نوعين من حيث أثرها على الدافعية العوامل المحفزة، أي

التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز فهي تشمل فرص الإنجاز أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز

<sup>1</sup> عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرة وظائف الإدارة، المرحلة الأولى، مبادئ الإدارة، جامعة بابل كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة البيئة، ص ص 3-4.

شيء مهم والاعتراف بالجهود المحققة والعوامل الصحية، أي العوامل التي تظهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل الراتب، سياسات المنظمة واساليبها الإدارية، وأستخلص أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وأن عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا.<sup>1</sup>

**6. نظرية الحاجة للإنجاز :** تعد هذه النظرية الحديثة نسبيًا وتركز على الحاجة للإنجاز لذلك نسميها بنظرية الحاجة للإنجاز وتحلل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتيا وكأما يندفعون طبيعيا للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كبيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالبا ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم وكذلك التقدم في مجال عملهم، علما بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري وعليه فإذا كانت اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك خصائص هؤلاء الأشخاص والتي تتمثل في ما يلي:<sup>2</sup>

#### • خصائص ذوي الحاجة للإنجاز:

يرى " ميكيلاند" بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية:<sup>3</sup>

- أ- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكون هم المسؤولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم به فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقدراتهم، ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تستند اليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية أي العوامل الدافعة في نظرية هورزبورغ وتحقيق الذات والنمو في نظريات ماسلو.
- ب- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تنطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية مستمرة إذ أنهم لا

محمد الحسين التيجاني يوسف، مرجع سابق، ص 42.

براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 41.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص ص 42-43.

يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف الصعبة التحدي الذي يشعرون بالإنجاز عندما ينجحون في الاستجابة له.

ج- يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة دقيقة أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها فإذا لم تتوفر هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية وكنظرية تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد وهو ما لا تفعله النظريات السابقة كما أنه تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي، بحيث لا تحتاج أن تبذل جهود لحثهم ودفعهم على ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المتميز .

### 7. نظرية العدالة أو المساواة لأدمز :

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظريات الاقتصادية فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضاً<sup>1</sup> وتعتبر النظرية مهمة جداً لأنها تدخل العملية العقلية في العملية الدافعية وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته، مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية يجعلها أكثر توازناً، ومن البديهي أن الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات غيرهم من الأفراد ليصلوا إلى الإنصاف المرغوب به.<sup>2</sup>

### 8. نظرية التوقع أو التفضيل ليفكتور فروم :

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ " فيكتور فروم " و هي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلاً يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها وبناء على ذلك يضع " فروم " عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها :<sup>3</sup>

براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 44.<sup>1</sup>

بوكرش بسمه، مرجع سابق، ص 171.<sup>2</sup>

براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 45.<sup>3</sup>

- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحد من بدائل الأنشطة منهم.
- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعاً لحاجاته كما أوضحت نظرية " فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا وبالتالي يمكن القول أن نظريته تركز على عامل التوقع كأساس محرك لحاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنسان لذا فإن عنصر الترقب أو التوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعد عاملا قويا لدفعه.<sup>1</sup>

### 9. نظرية تدعيم السلوك لفريدريك سكينر :

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس " سكينر " عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين وأتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافاة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك أي استمرار للفرد بالقيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هاته الحوافز أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبى للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدى إليها.<sup>2</sup>

### 10. نظرية Z وويليام أوشي :

قام "ويليام أوشي" بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية (Z) الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات

<sup>1</sup> عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 1427-2007، ص 28.

براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 45.<sup>2</sup>



المستوى الأدنى في هرم ماسلو من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار هذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (Z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المؤسسة بحماس أكبر.<sup>1</sup>

### ثانياً: أسس منح الحوافز

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منحها ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:<sup>2</sup>

- أ- الأداء: يعتبر التمييز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات ويمكن أن يلاحظ في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها .
- ب-المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ذلك أنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والوظائف الحكومية أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس النتيجة أوقد يمكن الأخذ بالحسبان مكافآت المجهود أو الأسلوب ويجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضعيته في كثير من الأحيان.
- ت-الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة في الغالب.
- ث-المهارات: في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا وإجازات أو دورات تدريبية فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر قليل في حساب حوافز العاملين.

<sup>1</sup> عبد الله حمد محمد الجاسسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، الاكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، 2010-2011، ص 99.

<sup>2</sup> جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية و أثرها على الروح المعنوية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص ص 37-38 .

## المبحث الثاني: تصنيفات الحوافز

يرتبط نجاح المنظمات وتقدمها وإبداعها على ما تقدمه تلك المنظمات من تصنيفات للحوافز للعاملين المستحقين لديها دون استثناء لذلك فإن الإدارة المهتمة بتحقيق أهدافها المرجوة تجدها تسعى دائما لفهم حاجات موظفيها ودراسة أهم الحوافز التي تقوي الرغبة لديهم.

## المطلب الأول: الحوافز من حيث موضوعها

وتنقسم إلى نوعين: حوافز مادية وأخرى معنوية.

## أولاً: الحوافز المادية

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية.<sup>1</sup>

## 1. حافز الأجر:

تمثل الأجور أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة وتختلف أنظمة دفع الأجور في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد، أو أنواع مختلفة من العمل، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل:<sup>2</sup>

- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وأهميته.

- العرض والطلب من القوى العاملة.

- أقدمية العامل.

- مستوى الأداء الفردي للعامل.

- القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور.

و يمكننا أن نبين أثر الزيادات في الأجر من حيث فاعليتها في زيادة الإنتاج كما يلي:

## أ- العلاوات الدورية:

تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقاً، وبالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد

المبدول بطريقة مباشرة، والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في

عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص 14.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 15.

العمل، أي أن رئيسه قد يكون قد أخبره بأنه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أسس أخرى ليست لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقته الشخصية، ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرؤوس وهو أساس العلاوات الدورية في أغلب الأحيان قد تنقصه الموضوعية والحياد وحيث أن هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج مباشرة فإنه من الصعب توقع أن تؤدي تلك العلاوات إلى زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي في حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية.

#### ب- الزيادات العامة في الأجور:

هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقاً بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد، و كمثل على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجور مثل رفع الحد الأدنى للأجور في المؤسسات.

#### ت- الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة:

وهذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضا لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة والزيادة في الإنتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد، فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الإنتاجية.

#### ث- المشاركة في الأرباح:

يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم، حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيرا في الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة، وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجه ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح والإنتاجية بتوزيع أرباح على فترات متقاربة كل ثلاثة أشهر مثلا والتي تمنح للعاملين إذا زاد إنتاجهم على قدر معين كوسيلة تشجيع للعامل بالحصول على مزيد من المداخل مقابل مجهود وإنتاج أكبر، حيث يتم وضع معدلات أداء محددة للأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل عامل مما يمكن من التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين.

2. المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء اعمال غير عادية يقومون بها.<sup>1</sup>
3. مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
4. المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارة بإعطاء عامليها أسهما في شركتها لتحفيز عامليها.
5. الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين و دفعهم لإعطاء أكثر.
6. التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعامليها وأسرهم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.
7. الضمان الاجتماعي: وهو ضمان المستقبل بعد سن التقاعد أو للظروف الصحية التي توقفه عن العمل وبالتالي فهو يوفر حياة كريمة في الحالتين.

### ثانيا :الحوافز المعنوية

وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة.ولذلك فإن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعورا بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز:<sup>2</sup>

#### أ. الأمن والاستقرار في العمل:

إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل، فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لاشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل، إذن فهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين، ومن ثم كان لا بد من طمأننته و جعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل وإتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأن العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزا على الإبداع.

#### ب. فرص الترقية والتقدم:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى ملاء تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على

محمد الحسن التيجاني يوسف المرجع السابق، ص ص 23-24.<sup>1</sup>

عبد العزيز شنيق، المرجع السابق، ص ص، 15-16.<sup>2</sup>

العمل لإنتاجية الفرد وكفاءته، إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية.

#### ت. الاعتراف بأهمية العامل:

وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها: الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء، تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاصة.

#### ث. المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكريا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات.

#### ج. المنافسة:

المقصود بالمنافسة هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل إنجاز وتحقيق أهداف جماعية، ومن يحققها أولا يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعالية والأداء للأفراد.

#### ح. تلبية الحاجات الاجتماعية:

يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية، مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل.

#### خ. إثراء العمل:

إن الزيادة في العمل تعمل على التحدي والمنافسة بين العاملين، حيث يعطي للفرد الواحد الحرية في مجموعة من الأعمال في إطار تخصصه يشرف عليها ويخطط لها ويراقبها، أي أن يكون مسئولاً عنها وهذا ما يزيد من الخبرات والتعمق العملي وهذا طبعا يولد لدى العامل رغبة كبيرة في أداء عمله على أكمل وجه.

#### المطلب الثاني: الحوافز من حيث آثارها

و تنقسم الحوافز من حيث آثارها إلى ما يلي :

#### 1. حوافز إيجابية :

و هي تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين التي تلبى حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة وهي تهدف إلى تحسين الأداء في العمل من خلال تشجيع السلوك الذي يؤدي

إلى ذلك وهي تعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخا صحيا مناسباً لظروف العمل المحيطة و تتمثل الحوافز الايجابية فيما يلي:<sup>1</sup>

- اشعار الفرد بإنجازه.
- شكر الموظفين على ما حققوه في عملهم.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- اشعار العاملين بأهمية آراءهم ومقترحاتهم.
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة وتوفير المعاملة المناسبة.

## 2. الحوافز السلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التساهل والتكاسل وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الاستماع للتوجيهات والأوامر وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود وبالتالي فإن هاته الحوافز تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء المتميز فأنهم يعاقبون على الأداء الضعيف وبذلك تحفظ الإدارة رهبتها وتضمن جدية العاملين ومن أمثلة الحوافز السلبية:<sup>2</sup>

- الإنذار والردع.
  - الخصم من الراتب.
  - الحرمان من العلاوة.
  - الحرمان من الترقية وغيرها.
- وقد تبين حديثاً أن الحافز السلبي قادر على توفير إنتاجية جيدة في المدى القصير.

## المطلب الثالث: الحوافز من حيث أطرافها

وتنقسم إلى نوعين حوافز فردية وحوافز جماعية :

### 1- الحوافز الفردية:

ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها الترقيات، العلاوات التشجيعية.<sup>3</sup> كما عرفت أنها الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء أو كمكافأة على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد ومن أهم مزايا

<sup>1</sup> ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2011-2012، ص 40.

نفس المرجع، ص ص، 41- 42.

جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين ، مجلة التنمية الإدارية ، العدد 56، مصر، 1997، ص 55.

الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت وهذا النوع من الحوافز يكون ناجحا في الحالات التي يتمتع بها الفرد باستقلال في الأداء على الآخرين وانسب أنظمة حوافز التي تقدم له هي:

1

- **الحوافز بالوقت:** وهذه الحوافز تتم على أساس أن يدفع للعامل مكافأة أو نسبة معينة بالإضافة إلى أجره العادي وهذا إذا زاد إنتاجه على الإنتاج العادي أي إذا أنتج الحد المقرر من الوحدات في أقل من الوقت المحدد لإنتاجها وهذه الطريقة تعتبر حافزا قويا للعامل على السرعة في إنجاز العمل المطلوب منه حتى يحصل على المكافأة وهذا يتطلب تحديد الوقت المقرر بدقة وعناية

- **الحوافز بالقطعة:** تعني هذه الطريقة أن الحافز الذي يحصل عليه العامل يتحدد بحساب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة بحيث يكافا على الزيادة عن هذه الكمية، والحافز الذي يحصل عليه العامل من خلال طريقة الحوافز بالقطعة يكون كما يلي:

أ- **في حالة أجر القطعة الواحدة:** في هذا النظام يتم دفع الأجر موحد للفرد عن كل قطعة أو وحدة ينتجها العامل مقدما وهذا بعد حصر انتاج العامل، وذلك في نهاية اليوم أو الأسبوع أو الشهر.

ب- **في حالة الأجر المتغير:** يعتمد هذا على تحديد سعرين للقطعة المنتجة وذلك بإعطاء سعر معين للوحدة المنتجة والتي تدفع للعامل إذا بلغ انتاج معياري محدد من طرف الإدارة فإذا تعداه فإن الإدارة تحدد سعر للوحدة يقل عن السابق ومن ثم تستفيد المؤسسة وتخفض تكلفة الإنتاج للوحدة المنتجة بعد أن يصل الإنتاج حده القياسي.

## 2- الحوافز الجماعية:

هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة كما أن القانون العام للعامل اعترف بالمرود الفردي، فهو يؤكد أيضا عن المرود الجماعي ومكافأته كون أن العمال لا يعملون منعزلين أيضا عن بعضهم وعليه نصت المادة 166 على أنه تعدد مكافأة المرود الجماعي أو عقوبته جزاء عن إنتاجية عمل قام به جماعة من العمال وتكون شهرية تدفع في الوقت الذي يدفع فيه أجر المنصب وتقاس بإنتاجية العمل نتائج جماعة من العمال يؤدون مهام متكاملة ومن أمثلة هذه الحوافز مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العمل، نظم المشاركة في الأرباح وكذلك الأجور التشجيعية الجماعية كمكافئة للمرود الجماعي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سمية ترشدة، مرجع سابق، ص 19.

عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص 22.<sup>2</sup>

ومن أهداف الحوافز الجماعية ما يلي:<sup>1</sup>

إشباع حاجة الانتماء والولاء، زيادة التعاون بين الأفراد، تقوية اثاره المنافسة في تحقيق المصلحة العامة،  
الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.

**المطلب الرابع:** خصائص وقواعد نظام التحفيز

لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز فإنه لابد من مراعاة مجموعة من القواعد والخصائص التي  
يجب توافرها لتحقيق ذلك.

**أولاً: خصائص نظام التحفيز**

يمتاز نظام التحفيز بعدة خصائص منها:<sup>2</sup>

**1- القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات الذي سيتم تحفيزه، في شكل يمكن تقديره  
وقياس أبعاده.

**2- إمكانية التطبيق:** وتشير هذه الخاصية إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا  
مبالغة في تقدير الكميات والأوقات والأرقام.

**3- الوضوح والبساطة:** لابد من أن يتصف نظام الحوافز بالمواسفات التالية الوضوح وإمكانية فهمه  
واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراء تطبيقه.

**4- التحفيز:** يجب أن يتسم بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل  
السلوك وتدقيق الأداء المنشود.

**5- المشاركة:** على الإدارة أن تشارك العاملين في وضع نظام التحفيز لثببتهم وزيادة إقناعهم به.

**6- تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة  
وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال  
تحقيقهم لتلك المعدلات.

**7- الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد  
في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات  
الإنسانية والكميات والأرقام وغيرها من معايير لتحديد مقدار الحوافز.

**8- المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل  
بعض معاييرها.

سمية ترشدة ، مرجع سابق، ص 20.<sup>1</sup>

سكيو أنور، مرجع سابق، ص 35-36.<sup>2</sup>



**9- التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت أي الثواب الذي يتبع السلوك ويتم بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

### ثانياً: قواعد نظام الحوافز

يبني نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام حتى يحقق النظام فعاليته وتتمثل فيما

يلي:<sup>1</sup>

#### 1- وضوح الهدف والغاية:

يجب أن يحدد وضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وال المدى البعيد بحث تسعى جميع الأطراف، الفرد، الجماعة، المؤسسة إلى تحقيقه.

#### 2- المساواة والعدالة:

يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.

#### 3- تمييز الأداء:

يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودتها وتخفض تكلفة الإنتاج أو وقته حتى يتم حساب الحوافز.

#### 4- القوة والمجهود:

يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا بفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.

#### 5- الحاجة والرغبة:

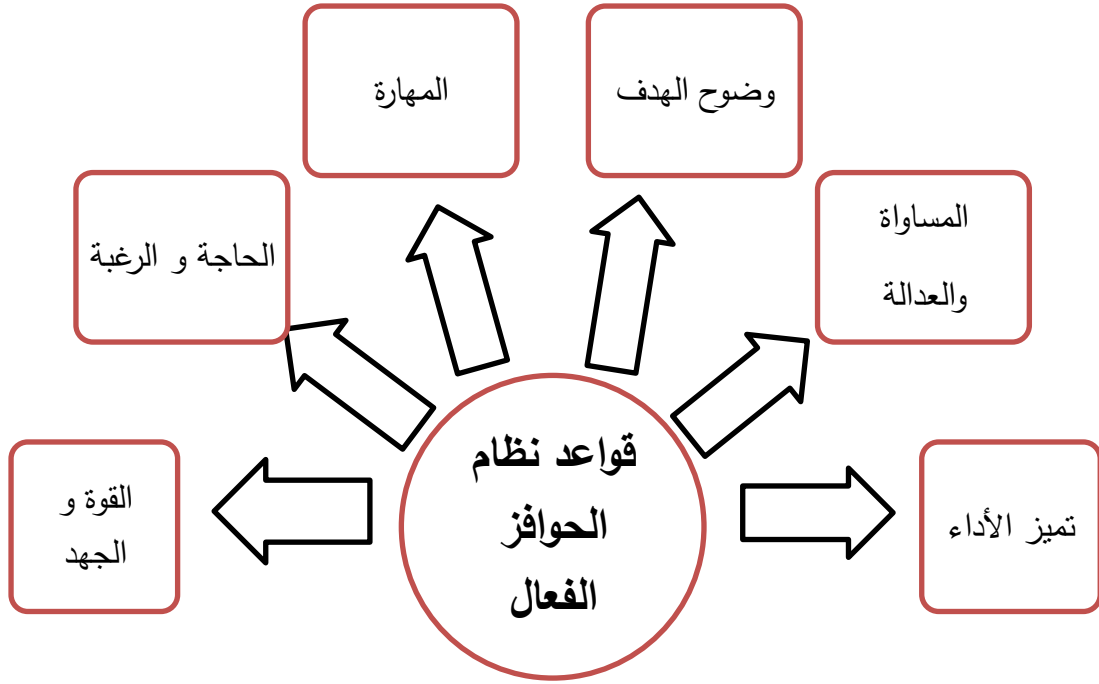
يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.

#### 6- المهارة والابتكار:

تهتم بعض المؤسسات بتخصيص الحوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة والشكل التالي يوضح قواعد نظام الحوافز

<sup>1</sup> باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البويرة، شهادة ماستر غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اقلي محند أوحاج، البويرة، 2013-2014، ص 35.

الشكل 2- 2 قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر: باجة حميد ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط البويرة ، شهادة ماستر غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة اكلي محند أوجاج، 2013-2014، ص 36

يتبين من الشكل أن نظام الحوافز تربطه مجموعة من القواعد التي تجعل منه نظام فعال يتحقق بتحقيق هذه القواعد.

## المبحث الثالث : نظام الحوافز

لكي يكون نظام الحوافز فعالا وناجحا يجب توفر عدة عوامل تتمثل في مراحل تقييم وتصميم الحوافز والعوامل المؤثرة فيها إضافة إلى شروط ونتائج نظام الحوافز.

## المطلب الأول: مراحل تصميم وتقييم نظام الحوافز

تتمثل أهم مراحل تصميم وتقييم نظام الحوافز فيما يلي:

## أولا : مراحل التصميم

تتمثل عملية تصميم نظام الحوافز في المراحل التالية:<sup>1</sup>

**1- تحديد هدف النظام:** تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع

نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون

هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، تخفيض التكاليف وغيرها من الأهداف.

**2- دراسة الأداء:** وتسمى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة

قياس الأداء الفعلي ولذلك فإن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يتطلب وجود وظائف ذات تصميم سليم

للعاملين وظروف عمل ملائمة ووجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

**3- تحديد ميزانية الحوافز:**

ويقصد بها ذلك المبلغ الاجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن

يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

**أ- قيمة الحوافز والجوائز:** وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنودا جزئية مثل

المكافآت والعلاوات الرحلات والهدايا وغيرها.

**ب- التكاليف الادارية:** وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته

واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

**ت- تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية والمراسلات

وخطابات الشكر.

**ث- وضع إجراءات النظام:** وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات واجراءات متسلسلة، وهي تعني

بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه.

<sup>1</sup>مُنير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية للتدريب، الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص 126.

ثانياً: تقييم النظام

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها:<sup>1</sup>

1- **مؤشر الأداء:** يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين مع افتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثراً على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

2- **مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:** فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفاء.

3- **رضا العاملين:** تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي مادام غير مرغوب فيه من طرف العاملين لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.

**المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز**

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل إبطار المؤسسة فيها ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي:<sup>2</sup>

1- **على مستوى الدولة:** تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما

أ. **سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية:** والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر.

ب. **القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد:** والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم .

2- **على مستوى المنظمة:** حيث يتأثر نظام الحوافز بثلاث عوامل تتمثل في نوع الجهاز الإداري وامكانياته وتنظيمه، نوع العاملين، الأسلوب الاشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز.

3- **الاتصال المباشر:** لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاماً مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف ما هو مطلوب منهم والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجه لوجه بين القائد والمرؤوس من بين مزاياه أنه يعتبر

حميد باجة، مرجع سابق، ص 39 .<sup>1</sup>

ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، مرجع سابق، ص ص 58-59.<sup>2</sup>

مصدر من مصادر التحفيز والحاماس، يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة، زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

4- **ظروف العمل:** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل الإضاءة والتهوية.

5- **الجوانب التنظيمية:** أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسة الأجور، المراكز الوظيفية وسياسات العمل والهيكل التنظيمي للمنطقة...

### المطلب الثالث: شروط ونتائج نظام الحوافز

هناك مجموعة من الشروط التي يحتاجها نظام الحوافز والنتائج الناجمة عنه والتابعة له.

#### أولاً: شروط نظام الحوافز

من المهم والمفيد جدا أن الإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم شروط أساسية أهمها: <sup>1</sup>

1. **البساطة:** وهذا يعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما، وذلك في بنوده وصياغته.
2. **ربط الحوافز بالأداء:** شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.
3. **التفاوت:** ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.
4. **المشاركة:** أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
5. **التنوع:** هو أن تطبق المنظمة أنواعا مختلفة من الحوافز.
6. **الهدف:** أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.
7. **العلائية:** وهو إعلان الجزاء ايجابيا أم سلبيا على كافة العاملين.
8. **تدريب المشرفين:** وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
9. **الشمولية:** بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المنظمة وذلك حسب وظيفتهم.

أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحافز مناسباً مع حاجات كل فئة من الأفراد.

#### ثانياً: معيقات أو مخاطر نظام الحوافز

إن لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات العاملين فهي قد تتعرض للمخاطر

التالية: <sup>2</sup>

- تدني مستوى الأداء لدى العاملين.
- انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- زيادة الزمن المنفق على الإنتاج وإنجاز المهام والاعمال.

<sup>1</sup> بوري شوقي، بلقايد إبراهيم، مرجع سابق، ص 258.

<sup>2</sup> داود معمر، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، شركة صوفية سوق اهراس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة 2010-2011، ص 36.

- ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
- سيادة اللامبالاة وغياب روح المسؤولية.
- ارتفاع نسبة الغياب عن العمل تحت ذرائع مختلفة (المرض، الظروف الاجتماعية).
- ظهور علامات عدم الرضا عن العمل والتذمر في كل وقت.
- ازدياد حوادث العمل نتيجة الأخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة.
- عدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة.

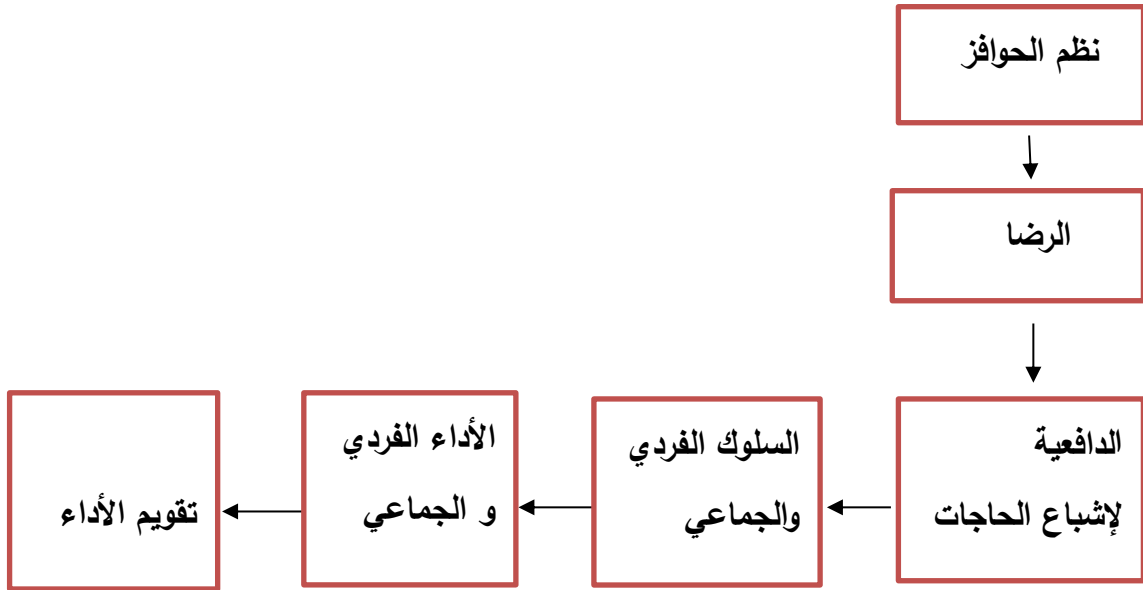
## المبحث الرابع: فعالية نظام الحوافز على الأداء

المنظمة تقوم بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم مما يسهم في تحقيق أهدافها وتطويرها وهاته أهم النقاط التي تبين لنا فعالية نظام الحوافز على الأداء والأليات التي تساعد في تحسينه.

## المطلب الأول: أثر الحوافز في تحسين الأداء

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 بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا 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 من السلوك والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء:<sup>1</sup>

الشكل 2-3 العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر : نور الدين بولشراش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة 2005-2006 ص 56.

<sup>1</sup> نور الدين بولشراش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2005-2006، ص 56.

فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز في ما يلي<sup>1</sup>:

**1. رفع الروح المعنوية:** هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في الشعور العام بالرضا عن العمل، والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل ثقة أعضاء الفريق في الهدف، ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض، الكفاءة التنظيمية للفريق، الرضا عن عمل الجماعة.<sup>2</sup>

**2. تحقق الولاء التنظيمي:** درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه.

**3. الرضا عن العمل:** تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، إذا أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما أنه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضاً مؤشر عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحيانا الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل. إلا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل و بيئته.<sup>3</sup> فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي ونجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون ويبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه مادياً ومعنوياً ومن ثمة القدرة على اشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن العمل وذلك في المخطط التالي :<sup>4</sup>

1 قلال نسيمية ، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم ، 2017-2018، ص 47.

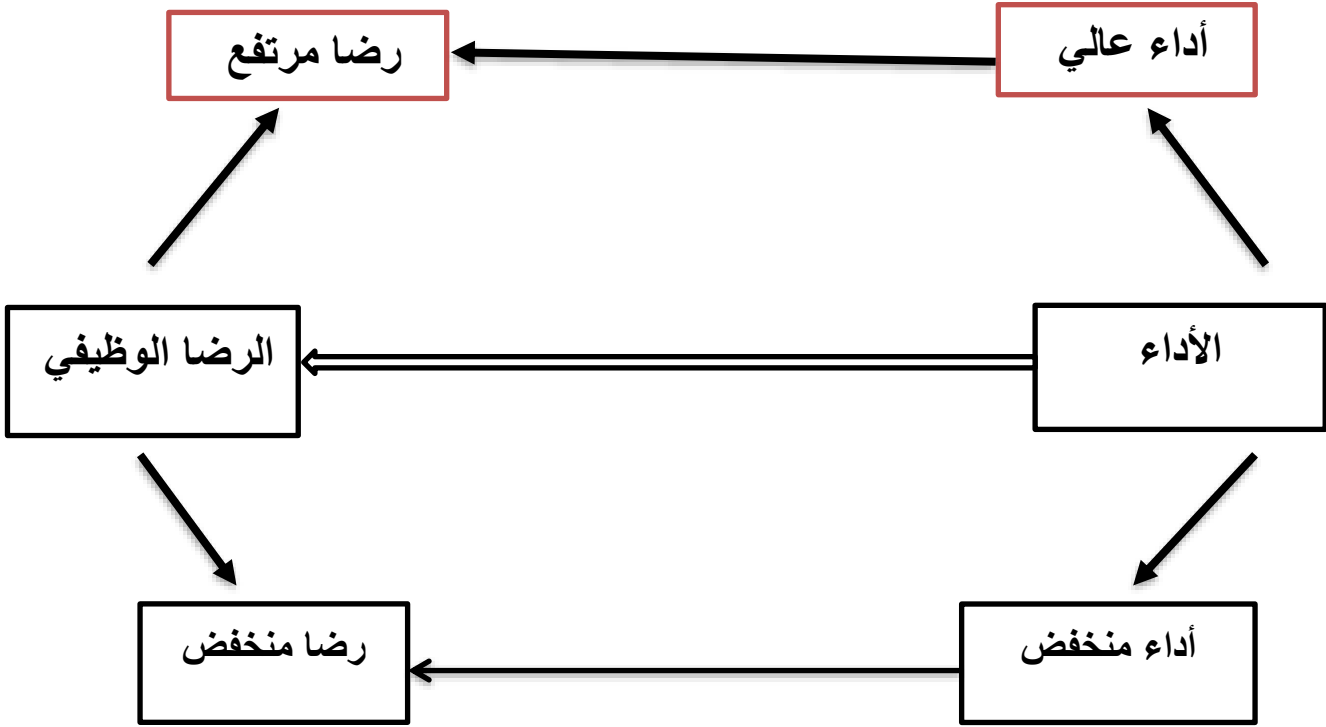
جوادي حمزة ، مرجع سابق، ص 49.<sup>2</sup>

قلال نسيمية، مرجع سابق، ص 48.<sup>3</sup>

<sup>4</sup> عزيون زهية ، التحفيز و أثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سكيكدة ، 2006-2007، ص- ص 133-134.



الشكل 2-4 شكل تخطيطي يبين أثر الأداء على الرضا الوظيفي



المصدر : عزيزون زهية، التحفيز و أثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة ، 2006-2007، ص 133.

فالأداء المرتفع يضمن إنتاج وفير، ومن ثمة عوائد مادية مرتفعة تساهم في إشباع الحاجات المطلوبة إذا تم توزيعها بشكل سليم، وبالتالي ضمان تحقق الرضا لدى الفرد العامل.

#### ثانياً: أثر المحيط التنظيمي على الأداء

يقصد بالمحيط التنظيمي بيئة العمل التي تتكون من مجموعة خصائص وصفات مكان العمل كما أن هناك عوامل تؤثر على سلوك العمال يجب توفرها في المؤسسة لتمييزها عن باقي المؤسسات الأخرى وهي:<sup>1</sup>

1- **الهيكل التنظيمي:** هو طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة أو هو الآلية التي تتربط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم فيما بينها علاقة وجه لوجه مباشرة، تشتغل معا في أعمال معقدة لتحديد المؤسسة والراعي لأهدافها المشتركة وفي تحقيق تلك الأهداف إن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالاستمرارية والتوازن من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات

وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في اطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم.

2- **التكنولوجيا:** يقصد بها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة لتخفيض التكاليف التشغيلية أو هي تلك الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المؤسسات لتغيير المدخلات وتحويلها إلى مخرجات وهي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة فنية لتحقيقي هدف عملي فتطبيق التكنولوجيا بشكل جيد تساهم في ما يلي:

أ- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.

ب- تساهم في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها الترابط المؤسساتي بأقصى كفاءة وفعالية.

ت- يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في المؤسسة الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد فهي تؤدي إلى التغيير في حياة الفرد.

ث- تساهم في رفع كفاءة الفرد وأداء الأفراد في المؤسسة من حيث السرعة.

ج- تساهم في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت، بما يتلاءم مع تحقيق كفاءة ممكنة في الأداء.

3- **العمل الجماعي:** هو مجموعة من الأفراد يتفاعلون بحرية ويشتركون معا لتحقيق أهداف محددة وتتميز علاقتهم بالاستقرار النسبي وعلى الرغم من أهمية التجانس بين العاملين في جماعة معينة إلا أن الواقع يثبت أن إمكانية إيجاد هذا التجانس بين الأفراد في فرق العمل وتقليص النزاعات بينهم يتم ذلك عن طريق التدريب، التحفيز وعدم التنقل المتواصل بين الأفراد العاملين من فريق عمل إلى فريق آخر.

4- **القيادة:** هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لإشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة، كما أن فعالية تأثير القائد على أفراد الجماعة يمكن أن يقاس بدرجة تحقيق الأفراد أو المجموعة لمهمة أو أهداف العمل، لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كاف فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في تأثيره على رضا الأفراد وعلى اتجاهاتهم النفسية.

#### المطلب الثاني: خطوات و آليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء

هناك مجموعة من الخطوات والآليات تساعد ادارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم

لأداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه

## أولاً : خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء

وتتمثل فيما يلي: <sup>1</sup>

- 1- **مساعدة العمال على التوسيع:** فالعاملين عموماً لديهم رغبة في التطوير والتحسين.
- 2- **تحديد مستوى العمل:** أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياساً على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثراً طيباً لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.
- 3- **تعيين حجم مسؤولية العاملين:** من أهم عوامل التي تضعف تحفيز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.
- 4- **مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء:** يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.
- 5- **توثيق ما يتفق عليه العاملين:** على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك واعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساساً للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه .
- 6- **استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافأة:** وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتوزع الحوافز والمكافآت.

## ثانياً: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء

و تتمثل في ما يلي: <sup>2</sup>

- 1- **تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة

سمية ترشة، مرجع سابق، ص 50.<sup>1</sup>سمية ترشة، مرجع سابق، ص ص 51-52.<sup>2</sup>

عالية لأن تحديد الأهداف يعد عاملاً مساعداً قوياً في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز أهمية

وضرورة اقتران مصالح وأهداف وأمال المؤسسة مع مصالح وأهداف وأمال العمال بها.

**2- المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه .

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

**4- أثر العامل:** من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد والمثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرص صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيزاً .

**5- التحفيز بالتغذية الراجعة:** أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله ايجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركاً ومحفزاً .

**المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة**

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على اتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزا للعمل أكثر وتحسين أدائهم ويكون كالتالي: <sup>1</sup>

1- **الأجر:** تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل لإبعاد الشكاوى والغياب، وتقليل معدلات حالات ترك العمل وربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجر وصولا إلى الرقي الأدائي بين العاملين.

2- **الاتصال:** هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة وليس لها بداية أو نهاية فهو يساعد في زيادة التقارب في وجهات النظر بين مختلف العاملين وكذلك الإدارة فهو يقلل من سوء التفاهم والاختلافات في الوجهات مما يعكس إيجابيا على الأداء.

3- **التدريب:** هو عبارة عن مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة لرفع مستوى المهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم فهو يؤدي إلى تحقيق زيادة في الإنتاج وتحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.

4- **تفويض السلطة:** يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بها أحد مرؤوسيه السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل، كما يعني اعطاء أحد المديرين لأحد مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعود للقيام به ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ قرارات وإصدار أوامر لأفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل، وتهدف عملية تفويضها لمساعدته للقيام بها: <sup>2</sup>

- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية.
- تنمية قدرات المرؤوسين أو إعدادهم لتحمل المسؤولية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على زيادة شعورهم بالرضا والولاء والانتماء للتنظيم.
- يولد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات.
- إعطاء الفرصة للإبداع والابتكار وتقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري.
- التقليل من التكاليف المادية والمعنوية التي تساعد على السرعة في الإنجاز.

<sup>1</sup> عاشور حورية ، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري ، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة ، شهادة ماستر غير منشورة كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص34.

<sup>2</sup> سمية ترشدة ، مرجع سابق، ص 52.

## الخلاصة

يكتسي التحفيز أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة فمن الواجب على المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذ به بعين الاعتبار في كل سياساتهم واستراتيجيتهم فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة والرضا عن عمله مما يجعله مستقرا في وظيفته وبذله أقصى الجهود الممكنة بينما على مستوى الجماعة فهو يقوم بتنمية روح الفريق والتعاون والتماسك والانسجام فيما بينهم والابتعاد عن الصراعات والنزاعات في حين على مستوى المنظمة فيقوم بزيادة الأرباح وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات الحاصلة وتخفيض التكاليف وتحقيق الفوز والتميز، وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في الإدارة ومنح التحفيز والمكافآت على أن تكون الشفافية والموضوعية والعدالة في إعطاء الحوافز.

إن الأهمية الأساسية للتحفيز يمكن أن تظهر من خلال العنصر البشري كأحد العناصر الهامة التي يمكن استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة سواء كانت اقتصادية أو خدمية هذا ما سيتم توضيحه بشيء من التفصيل في الفصل التطبيقي الموالي.

## الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة

الميدانية واختبار الفرضيات

## تمهيد

بعد أن تم في الفصول السابقة التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث دور التحفيز في تحسين أداء العاملين وطبيعة العلاقة التي تربط بينهما.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، وذلك لدراسة اثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين على أرض الواقع، وهذا ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العاملين، حيث حصلنا على المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بتوزيعها عليهم وهذا ما سيوضح من خلال هذا الفصل الى المباحث الرئيسية التالية:

**المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.**

**المبحث الثاني: خصائص مبحوثي الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي.**

**المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة اختبار الفرضيات.**



## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

لاستكمال الدراسة النظرية تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والتي تم فيها الجزء العملي من الدراسة، وسيتم التعرف عليها من خلال هذا المبحث الذي تم تطرق فيه إلى بعض المفاهيم حول المؤسسة والتي تلخص في كل من: نبذة عن تاريخها، هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول جامعة محمد خيضر - بسكرة - وهيكلها التنظيمي

أولاً : نبذة تاريخية حول جامعة محمد خيضر -بسكرة-

قبل التعرف على مؤسسة الدراسة (الكلية) يجب أن تعطي لمحة عن الجامعة التي تضم هذه الكلية. تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي كيلومترين من وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة.

أنشأت جامعة محمد خيضر بسكرة بالمعاهد الوطنية الآتية:<sup>1</sup>

أ. معهد الري (المرسوم رقم: 254-84 المؤرخ في: 18-08-1984).

ب. معهد الهندسة المعمارية (المرسوم التنفيذي رقم: 253-84 المؤرخ في: 05-08-1984).

ت. معهد الكهرباء التقنية في عام 1986 (المرسوم التنفيذي رقم: 169-86 المؤرخ في 18-08-1986).

تحولت هذه المعاهد الى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 المؤرخ في: 07-07-1992 ويصدر المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 07-07-1998 تحول المركز الجامعي الى جامعة تضم ثلاث كليات وسبع أقسام. كما تم إضافة كلية رابعة بعد ذلك، وبمقتضى المرسوم رقم 09-90 المؤرخ في: 17-02-2009، أصبحت الجامعة مشكلة من ست كليات وواحد وثلاثين قسما تضم مختلف الميادين والتخصصات.

تتوفر جامعة محمد خيضر على ست كليات:

-كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

-كلية العلوم والتكنولوجيا.

-كلية الحقوق والعلوم السياسية.

-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

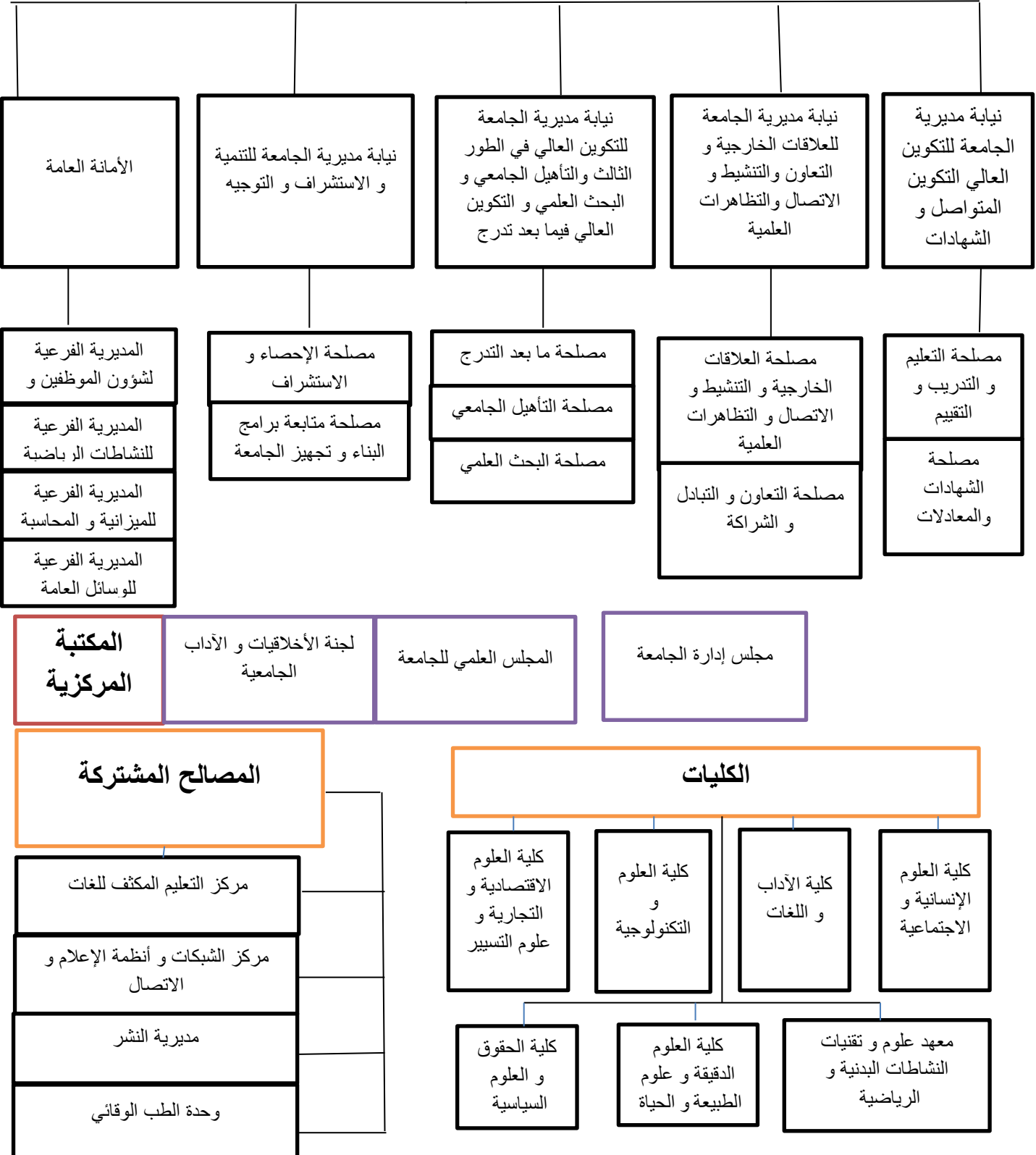
<sup>1</sup> هاجر موسى، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بجامعة بسكرة دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2016، ص 55.

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الآداب واللغات.

ثانيا : الهيكل التنظيمي للجامعة

الشكل 3-1 الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر -

رئاسة الجامعة



المرجع: من إعداد الطالبة بالرجوع الى الوثائق المقدمة من الكلية.

المطلب الثاني: نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -بسكرة-

أولاً : التعريف بالكلية

نشأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير نتيجة تحول معهد العلوم الاقتصادية سنة 1991 إلى كلية بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 98/397 المؤرخ في: 02/12/1998، المشكل لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي تضم أيضا قسم علوم التسيير، وفي السنة الجامعية 2005-2006 تم فصل كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير عن كلية الحقوق والعلوم السياسية بعد أن كانت تابعة لها.<sup>1</sup>

وتضم حاليا كلية العلوم الاقتصادية والتسيير أربعة أقسام وهي كالتالي: <sup>2</sup>

- قسم العلوم الاقتصادية.
- قسم العلوم التجارية.
- قسم علوم التسيير.
- مجال العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، نظام ليسانس، ماستر، دكتوراه.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للكلية

ويكون على النحو التالي :

أ. عميد الكلية:

يعتبر أهم عنصر في الكلية وينحصر دوره في عدة مهام منها:

- يحضر اجتماعات مجلس الكلية.
- يقوم بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة.
- يتولى تسيير وسائل الكلية البشرية والمادية.
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

<sup>1</sup> Fsecsg.univ-biskra.dz. vu le : 20/05/2019, à : 14 :00.

<sup>2</sup> هاجر موسي، مرجع سابق، 59.

ب. نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:

وينحصر دوره في المهام التالية:

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.

- جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي للطلبة.

- متابعة أنشطة التعليم واخذ اقتراح من اجل تحسينه.

ت. نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:

وينحصر دوره في المهام التالية:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.

- السهر على سير مناقشات المذكرات.

تنفيذ برامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة.

ث. الأمانة العامة للكلية:

ويتمثل دورها في مايلي:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.

- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.

- تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

ج. رئيس القسم:

- مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم.

- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته

- يساعد رؤساء المصالح

مكتبة الكلية

تتمثل مهام مكتبة الكلية فيما يلي<sup>1</sup>:

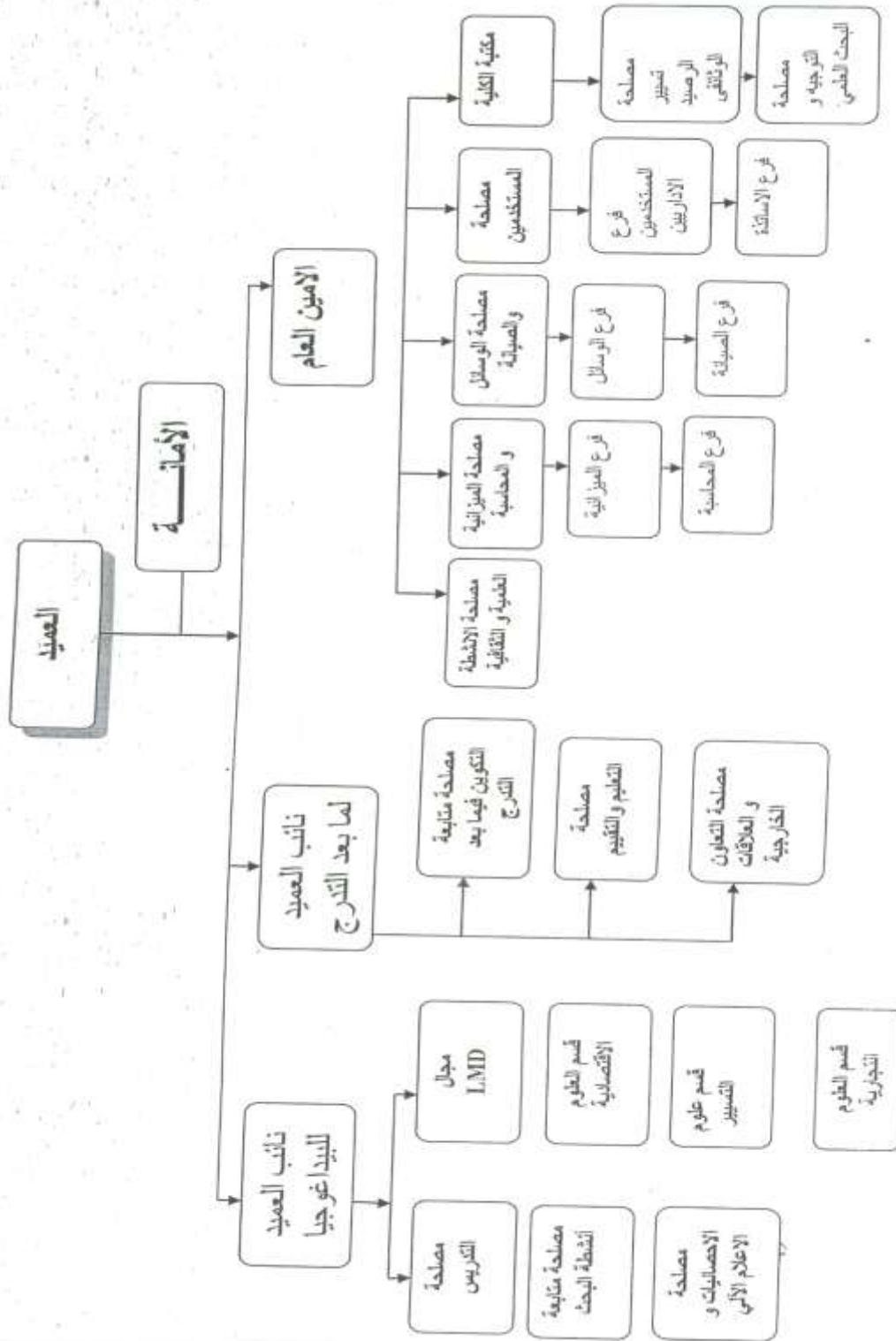
- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.

- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

<sup>1</sup> هاجر موسي، نفس المرجع، ص 60.

وفيما يلي ملخص للهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشكل 2-3 الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المرجع من إعداد الطالبة بالرجوع الى وثائق مقدمة من طرف الكلية.

كما تم توضيح عدد العاملين الإداريين المرتبين حسب أسلاك الإدارة في الجدول الموالي:

## الجدول 1-3 عدد العاملين الإداريين المرتبين حسب أسلاك الإدارة في الكلية

الرتبة	عدد العاملين
متصرف الرئيسي	01
المتصرفون	05
ملحقون رئيسيون للإدارة	04
ملحقو الإدارة	06
أعوان الإدارة الرئيسيون	08
أعوان الإدارة	05
المهندسون	01
التقنيون الساميون	04
التقنيون	03
الأعوان التقنيون	01
محاسب رئيسي	01
محاسب إداري	02
مساعد محاسب	01
ملحق بالمكتبات	02
مساعد بالمكتبات	01
عون راقن	01
أمين مخزن	01
عون حفظ البيانات	01
عمال مهنيون	11
عمال مهنيون مستوى أول	02
حراس	02
عون وقاية أمن	01
سائق	01
الإجمالي	65

المصدر: مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المطلب الثالث: مجالات التكوين التي تمنحها الكلية

تمنح الكلية شهادات متنوعة تتمثل في<sup>1</sup>:

أولاً-الشهادات التي كانت تمنحها سابقاً:

1. النظام الكلاسيكي:

كان يتم فيه منح:

-ليسانس في العلوم الاقتصادية.

-ليسانس في علوم التسيير

2. ما بعد التدرج:

أ- ماجستير:

- اقتصاد صناعي.

- اقتصاد دولي.

- اقتصاد وتسيير المؤسسة.

- اقتصاد تطبيقي.

- نقود ومالية.

ثانياً-الشهادات التي أصبحت تمنحها حالياً:

1. نظام الـ: LMD:

-ليسانس وماستر في مسار علوم التسيير.

-ليسانس وماستر في مسار العلوم الاقتصادية.

-ليسانس وماستر في مسار العلوم التجارية.

- ليسانس وماستر في مسار العلوم المالية والمحاسبية.

2. ما بعد التدرج

أ- دكتوراه:

- دكتوراه العلوم المرسوم 98-254

<sup>1</sup>هاجر موسي، مرجع سابق، ص ص ، 56-57.



- دكتوراه LMD

ويقدم فيه:

- اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية.
- تسيير المنظمات.
- محاسبة.
- تجارة دولية.

3. الدراسات التطبيقية:

- التسيير الاستراتيجي.
- التسيير العمومي.
- تكوين حسب الطلب.

4. المكتبة:

تضم المكتبة ما يلي:

- 17500 نسخة من الكتب باللغة العربية.
- 12500 نسخة من الكتب باللغة الأجنبية.
- 3 قاعات للمطالعة.
- 5. البحث العلمي:

تضم الكلية مخبرين:

- مشاريع البحث المعتمد.
- الملتقيات والندوات والأيام الدراسية (تنظم الكلية ما بين 3 إلى 5 نشاطات سنوية).

6. اتفاقيات مع الجامعات الأخرى:

- كلية العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة الزرقاء الأردن.
- كلية العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة جدارا الأردن.
- كلية الاقتصاد جامعة دمشق.
- اتفاقيات مع غرفة الصناعة والتجارة الزيبان بسكرة.

المبحث الثاني: خصائص أفراد عينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	14	28%
	أنثى	36	51%
	<b>المجموع</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
العمر	أقل من 30 سنة	9	18%
	من 31 إلى 40 سنة	33	66%
	من 40 إلى 50 سنة	6	12%
	من 50 سنة فأكثر	2	4%
	<b>المجموع</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
المؤهل العلمي	ثانوي	5	10%
	تقني سامي	11	22%
	ليسانس	19	38%
	مهندس	4	8%
	ماستر	10	20%
	دراسات عليا متخصصة PSG	1	2%
	<b>المجموع</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
مجال الوظيفة الحالية	إدارة دنيا	11	22%
	إدارة وسطى	33	66%
	إدارة عليا	6	12%
	<b>المجموع</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	14%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	32	64%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	6	12%
	من 15 سنة فأكثر	5	10%
	<b>المجموع</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V17

## المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة

تتمثل في عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي.<sup>1</sup>

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

## جدول 3-2 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

يبين الجدول (02) أن (28%) من أفراد عينة البحث من الذكور، في حين أن (72%) كانت من الإناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (18%)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 31 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (66%)، وفي حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) قدرت (12%)، وفي الأخير (4%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح من الجدول (02) أن نسبة (10%) منهم حاصلين على شهادة ثانوي، و(22%) حاصلين على شهادة تقني سامي، بينما كانت نسبة حاملي شهادة ليسانس كانت (38%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (8%)، و(20%) للحاصلين على شهادة ماستر وأخيرا (2%) للحاصلين على شهادة دراسات عليا متخصصة وعليه فإن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أغلبية موظفيها متحصلين على شهادة ليسانس.

و فيما يخص مجال الوظيفة الحالية فيبين الجدول (02) أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في الإدارة الوسطى بنسبة (66%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون في الإدارة الدنيا (22%) أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في الإدارة العليا بلغت (12%).

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (14%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات و(64%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (12%) من أفراد عينة

<sup>1</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات علمية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص298.

البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب: (10%).

### المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

في هذا الجزء سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة .

#### 1- إختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وهذا الاختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي.

و عليه فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0,05$ ) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن بيانات الظاهرة تتبع التوزيع الطبيعي.

#### جدول 3-3 اختبار التوزيع الطبيعي (kolmogorov-smirnov):

المتغيرات	قيمة z	مستوى الدلالة sig
التحفيز	0.700	0.711
الحوافز المعنوية	0.788	0.563
الحوافز المادية	0.583	0.886
أداء العاملين	0.455	0.986
الإنجاز في العمل	0.686	0.734
القدرات في العمل	0.880	0.421
تقييم الأداء	0.919	0.367
الدور الوظيفي	0.689	0.730
وضوح المسؤولية	0.671	0.759
العلاقات ودورها في الدافعية	0.585	0.884

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. V17

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0,05$ ) وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومن ثم نستطيع إجراء إختبار الفرضيات.

### المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة اختبار الفرضيات

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في التحفيز، وأداء العاملين وقد تقرر أن يكن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض"، ومن (2.5 أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" و يظهر الجدولان (3-4) و(3-5) تلك النتائج.

#### المطلب الأول: تحليل المحور الأول

وللإجابة عن هذا السؤال التالي:

ما مستوى توفر التحفيز ببعديه (المادية، المعنوية) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ؟

يجب دراسة و تحليل لنتائج الموضحة في الجدول (3-4).

جدول 3-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التحفيز

رقم العبارة	أبعاد التحفيز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً. الحوافز المعنوية					
1	توفر لك الكلية كل متطلبات العمل (إضاءة، حرارة، تهوية، وغيرها).	3.92	0.506	1	مرتفع
2	تقدم الكلية الدعم والمساعدة عند الحاجة لذلك.	3.22	0.996	5	متوسط
3	العمل الجماعي يؤدي الى الشعور بالراحة النفسية.	4.02	0.769	2	مرتفع
4	الحوافز المعنوية تشعرك بالرضا.	3.84	0.934	4	مرتفع
5	التقدير والاحترام من قبل الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل.	4.20	0.857	1	مرتفع
6	تقدم لي فرص المشاركة في الدورات التدريبية .	2.94	1.268	6	متوسط
ثانياً- الحوافز المادية					
7	تتوفر الكلية على تعويضات مادية كافية عن الإجازات.	2.46	1.073	4	منخفض
8	تعد مكافئة نهاية الخدمة مقبولة لديك.	2.22	1.130	5	منخفض
9	تمنح الكلية حوافز مادية بشكل دوري للعاملين المتميزين.	2.38	1.292	2	منخفض
10	تحصلت على ترقية أثناء عملي بالمؤسسة.	2.38	1.048	3	منخفض
11	أجرك الذي تتقاضاه يغطي حاجاتك الأساسية.	1.90	1.147	6	منخفض
12	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل.	1.84	1.131	7	منخفض
13	تشجعك الحوافز المادية على بذل مزيد من العمل للحصول عليها.	3.00	1.278	1	منخفض
التحفيز		2.947	0.62308		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. V17

يتضح من خلال الجدول 3-4 أن:

**1- بعد الحوافز المعنوية:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.6900) بانحراف معياري (0.50621). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الحوافز المعنوية تشكل قبولا متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.94-3.22) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.996-1.268). مما يدل على أن الكلية محل الدراسة توفر كل متطلبات العمل (إضاءة، حرارة، تهوية وغيرها) في حين أنها لا تقدم الدعم الكافي والمساعدة عند الحاجة لذلك ولا تمنح الفرص للمشاركة في الدورات التدريبية.

**2- بعد الحوافز المادية:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.311) بانحراف معياري (8.855). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، فنلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الحوافز المادية أنها تشكل قبولا منخفض الى المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.90-3.00) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.048-1.278) وبالتالي يتضح أن الحوافز المادية لدى العاملين تراوحت بين المنخفضة إلى المتوسطة إذ أن الكلية لا توفر التعويضات المالية الكافية عن الإجازات كما أن مكافئة نهاية الخدمة لا تعد مقبولة من الأغلبية وبالتالي فهي لا تشجع على بذل مزيد من العمل للحصول عليها.

وبناء على ما تقدم إليه يتضح أن مستوى التحفيز السائد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التحفيز مجتمعة (2.94) بانحراف معياري (0.623).

#### المطلب الثاني: تحليل المحور الثاني

للإجابة عن هذا السؤال التالي:

ما مستوى تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ؟

يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (3-5).

جدول 3-5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات أداء العاملين.

أبعاد أداء العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>أولاً - الإنجاز في العمل</b>				
01	3.64	0.802	2	مرتفع
02	3.46	1.092	3	مرتفع
03	4.02	0.622	1	مرتفع
04	3.42	0.992	4	متوسط
<b>ثانياً - القدرات في العمل</b>				
05	2.78	1.200	3	متوسط
06	3.08	1.104	2	متوسط
07	3.60	0.948	1	مرتفع
<b>ثالثاً - تقييم الأداء</b>				
08	2.64	1.191	4	متوسط
09	3.68	0.868	1	مرتفع
10	3.52	0.735	2	مرتفع
11	2.94	1.114	3	متوسط
<b>رابعاً - الدور الوظيفي</b>				
12	3.40	0.926	1	متوسط
13	3.12	1.043	5	متوسط
14	3.22	1.112	4	متوسط
15	3.28	0.882	3	متوسط
16	3.34	0.961	2	متوسط
<b>خامساً - وضوح المسؤولية</b>				
17	3.36	1.005	2	متوسط
18	3.60	0.948	1	مرتفع
19	3.00	1.069	4	متوسط
20	3.00	1.050	5	متوسط
21	3.32	1.058	3	متوسط
<b>سادساً - العلاقات ودورها في الدافعية</b>				
22	3.62	0.923	1	مرتفع
23	3.38	1.067	2	متوسط
24	3.00	1.143	3	متوسط
<b>أداء العاملين</b>				
	3.309	0.470		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V17

من خلال الجدول 3-5 نلاحظ أن:

**1- بعد الإنجاز في العمل :** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.635) بانحراف معياري (0.616). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الإنجاز في العمل أنها تشكل قبولاً تراوح بين المتوسط والمرتفع حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.42-4.02) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.622 - 1.092). مما يدل على أن العاملون في الكلية محل الدراسة يؤدون عملهم بشكل روتيني ويحرصون على تقديم الأفضل لتحسين الأداء في حين لا يحرصون على إتقان العمل دون انتظار حصولهم على مكافآت وقليلاً ما يقدمون الحلول لمشاكل العمل الإدارية التي تواجه الكلية.

**2- بعد العلاقات ودورها في الدافعية :** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.62) بانحراف معياري (0.923). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، فنلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد العلاقات ودورها في الدافعية أنها تشكل قبولاً تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.00-3.62) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.923-1.143) وبالتالي يتضح أن العاملين يعملون على جعل احتياجات زملائهم المهنية من بين أحد اهتماماتهم كما يهتم معظمهم بمساعدة رؤسائهم في إنجاز العمل في حين أن عملية تقييم أداء العاملين تتأثر بالعلاقات الشخصية مع رؤسائهم.

**3- بعد وضوح المسؤولية:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.60) بانحراف معياري (0.948). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد وضوح المسؤولية أنها تشكل قبولاً متوسطاً إلى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.00-3.60) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.948-1.069). وهذا ما يدل على أن وضوح المسؤولية في الكلية محل الدراسة تحظى بقبول ينحصر بين المتوسط والمرتفع من طرف عمالها.

**4- بعد الدور الوظيفي:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.40) بانحراف معياري (0.926). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الدور الوظيفي تشكل قبولاً متوسطاً، تراوحت المتوسطات بين (3.12-3.40) وتراوحت انحرافات المعيارية ما



بين (0.882-1.043). وهذا ما يدل أن العاملين على دراية متوسطة بدورهم الوظيفي داخل الكلية محل الدراسة.

**5- بعد تقييم الأداء:** جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.68) بانحراف معياري (0.868). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تشكل قبولا متوسط الى مرتفع، تراوحت المتوسطات بين (2.64-3.68) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.735- 1.191). مما يدل على أن الأداء الجيد للعاملين يرجع لوضوح مهامهم الوظيفية كما يساهم العمال في التستر على أخطاء زملائهم في العمل غير أن الكلية محل الدراسة تفتقر لنظام فعال لتقييم أداء عمالها وقد لا يتم تقييم الأداء الوظيفي وفقا لمعايير محددة ومعروفة للجميع .

**6- بعد القدرات في العمل:** جاء بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.60) بانحراف معياري (0.948)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط أفراد عينة البحث على عبارات بعد القدرات في العمل أنها تشكل قبولا متوسطا إلى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.78-3.60) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.948-1.200). وهذا ما يدل على الاهتمام الواضح للعمال في تأدية العمل بدقة وإتقان وعن وجود توافق نسبي بين العمل المطلوب من العامل وقدرته على إنجازه غير أن الكلية لا تمنح بكثرة الفرصة للعاملين للتدريب واكتساب الخبرة الكافية لتأدية العمل.

#### المطلب الثالث: اختبار فرضيات البحث

(H<sub>0</sub>) لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتغير التحفيز بأبعاده المختلفة على أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى الدلالة (0.05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyse of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختيار هذه الفرضية و الجدول (3-6) يبين ذلك.

جدول 3-6 نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.434	1	0.434	1.998	0.164
الخطأ	10.421	48	0.217		
المجموع الكلي	10.854	49			

المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V17

معامل التحديد  $R^2 = 0.040$

معامل الارتباط  $R = 0.200$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (3-6) يتبين عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.998) بقيمة احتمالية (0.164) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، مما يدل على انه لا توجد دور علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز بأبعاده وأداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ولاختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة تعتمد على الجدول الموالي:

الجدول 3-7 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر التحفيز محل الدراسة على مستوى أداء العاملين لدى المبحوثين.

مصدر التباين	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الحوافز المعنوية	-0.131	0.158	-0.140	-0.826	0.413
الحوافز المادية	0.180	0.094	0.327	1.924	0.060
التحفيز بشكل عام	0.151	0.107	0.200	1.414	0.164

\* ذات دلالة عند  $\alpha \geq$  المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V17

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (3-7) ما يلي:

1- عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل المتمثل في التحفيز كمجموعة على مستوى أداء العاملين لدى أفراد عينة البحث، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (1.414) بمستوى معنوية (0.164). وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض بديلتها.

2- عند بحث دور كل بعد من أبعاد التحفيز محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى أداء العاملين لدى أفراد عينة البحث يتبين ما يلي:

- عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية **لبعد التحفيز المعنوي** في مستوى أداء العاملين عن مستوى المعنوية (0.05) و لذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى (H) ونرفض بديلتها.

- عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية **لبعد التحفيز المادي** في مستوى أداء العاملين عند مستوى المعنوية (0.05) و لذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية (H) و نرفض بديلتها.

## الخلاصة

في هذا الفصل تم دراسة دور التحفيز بأبعاده المختلفة في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، حيث تم التعرف على نشأة الكلية والهيكل التنظيمي لها ومن ثم وزعت الاستبانة على العاملين من أجل الإجابة عن الإشكالية المطلوبة "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين" بعدها تم تفرغ الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS.V17.

وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وخلصنا إلى عدم وجود دور ذو دلالة للتحفيز بأبعاده في تحسين أداء العاملين بالكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05



الخاتمة

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، والتي كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على دور التحفيز في تحسين أداء العاملين.

## النتائج

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

### 1-النتائج النظرية:

-يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي والمحرك للعناصر الإنتاجية أو الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.

-من خلال الدراسات يمكن أن نعتبر الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

-عملية تقييم الأداء تتم بصفة دورية اعتمادا على جملة من المعايير الموضوعية والمحددة مسبقا.

-توجد العديد من الطرق المختلفة المستعملة لتقييم أداء العاملين منها التقليدية والحديثة: مثل طريقة التدرج البياني، الترتيب، طريقة الوقائع الحرجة، الإدارة بالأهداف.

### النتائج التطبيقية:

-ظهر مستوى التحفيز بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببسكرة بشكل عام متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور أداء العاملين 2.9477.

-إن مستوى أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببسكرة ظهر بشكل عام متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور أداء العاملين 3.3092.

لا يوجد علاقة بين التحفيز وأداء العاملين بحيث بلغ معامل الارتباط 0.200.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في مستوى أداء العاملين في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض الفرضية البديلة الفرعية الأولى .

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحفيز المعنوي على مستوى أداء العاملين في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض الفرضية البديلة الأولى .

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي على مستوى أداء العاملين في الكلية محل الدراسة . عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض الفرضية البديلة الفرعية الأولى

### التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نوصي بما يلي:

- يجب على الكلية أن تقدم الدعم الكافي والمساعدة للعاملين عند الحاجة لذلك.
- يجب على الكلية أن توفر تعويضات مادية مرضية وكافية عن الإجازات وأن تقدم مكافئة نهائية الخدمة في المستوى المقبول.
- توفير الحوافز المادية الكافية التي تعمل على حث العاملين لبذل مزيد من العمل للحصول عليها.
- يجب أن تمنح الكلية لعاملين فرصة للتدريب مما يسمح باكتساب الخبرة الكافية لأداء العمل
- يجب أن تتوفر الكلية على نظام فعال لتقييم أداء عمالها.
- يجب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل الكلية فيما بين الرئيس والمرؤوسين، وعلاقة الزملاء مع بعضهم البعض من أجل خلق مناخ متعاون يشجع على زيادة الأداء في العمل.
- يجب مراعاة أن تكون الوظائف ملائمة لتخصصات العاملين وقدراتهم.

-تطوير وتحسين ظروف العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل عمل العاملين، وتوفر لهم الجو والإمكانيات المناسبة للعمل بارتياح.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أ-الكتب:

- 1- إبراهيم الفقهي، قوة التحفيز، دار ثمرات، القاهرة، 2011.
- 2- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير البحرين، 2013/1434.
- 3- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015.
- 4- سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية، 2015.
- 5- فيليب وايتلي، التحفيز، ترجمة يوسف أحمد الظافر، دار الكتاب العربي، 2009.
- 6- محمد جاد العرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية جامعة قناة السويس، 2009.
- 7- مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، مصر، الدار الجزائرية، 2015.
- 8- نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، المملكة الأردنية، دار الدجلة، 2015.
- 9- وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري، عمان 2009 .
- 10- المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات ، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي 2009.
- 11 - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات علمية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.

## ب-المذكرات:

- 12 - أنور سكيو، أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، شهادة ماستر غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تيموشنت، 2016/2015.
- 13 - باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010/2009.
- 14 - باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط البويرة، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أوجاج، 2014/2013.
- 15 - بسعيدة بالحية، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، شهادة ماستر غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012.
- 16 - جوادي حمزة، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة 2006/2005.
- 17 - خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية وعلوم التسيير الجزائر، 2016.
- 18 - داود معمر، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، شركة صوفية سوق أهراس رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باجي مختار 2011-2010.
- 19 - سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2007/2006
- 20 - بسمة بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، 2012/2011.

- 21 - سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، 2015/2014.
- 22 - سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة \_عمرالبرناوي\_ بسكرة أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
- 23 - صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011/1432.
- 24 - عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مذكرة الماجستير غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 25 - عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية، 1428-2007.
- 26 - عاشور حورية، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة، شهادة ماستر، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، 2017/2016.
- 27 - عبد الرزاق حواس، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006/2005.
- 28 - عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجا رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيدة ، 200 / 2008.

- 29 - عبد الكريم مغريش، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011/2012.
- 30 - عبد الله حمد محمد الجاساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الاكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي 2010\_2011.
- 31 - عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية 2009.
- 32 - عزيزون زهية ، التحفيز وأثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006/2007.
- 33 - عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف.
- 34 - عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور ( برج بوعرييج )، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013.
- 35 - قلال نسيمة، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017/2018.
- 36 - لويزة فرحاتي، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر باتنة، 2008.
- 37 - محمود عبد الرحمان، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، 2006/1427.

38 - منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب، الحوافز)، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة 2010/2009.

39 - ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية بالدنمارك، قسم الإدارة والاقتصاد، 2012/2011.

40 - نور الدين بولشراش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة 2006\_2005.

41 - الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف.

42 - يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر أم البواقي، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، 2014/2013.

43- هاجر موسى، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بجامعة بسكرة دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2016.

#### ت - قائمة المجالات والمحاضرات والمؤتمرات

44 - براهيم بلقايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن للوحدة وهران، العدد 17، السداسي الثاني 2017.

45 - بنوناس صباح، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة، العدد 18 ديسمبر، 2015.

46 - بولشراش نور الدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 29 / جوان.

47 - جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56،

48 - عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرة وظائف الإدارة، المرحلة الأولى، مبادئ الإدارة، جامعة بابل كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة البيئة.

49 - عدال بن مطر الشمري، العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع العام في السعودية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والثلاثون، 2014.

50 - حازم أحمد فراونة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين - دير البلح، 2016.

51 - محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، العدد 01 ديسمبر 2014.

ث - المواقع الالكترونية

52- Fsecsg.univ-biskra.dz .vu le : 20/05/2019, à : 14 :00.


## قائمة الاختصارات والرموز

الاختصارات والرموز	التفصيل
MBO	طريقة الإدارة بالأهداف
ACM	طريقة مراكز التقييم
BARS	طريقة التدرج البياني السلوكي
SEGC	مجال العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
LMD	نظام ليسانس، ماستر، دكتوراه



قائمة المصطلحات

الإنجليزية	الفرنسية	المصطلحات
effectiveness	l'efficacité	الفعالية
efficiency	<b>Compétence</b>	الكفاءة
office of personnel management	bureau de la gestion du personnel	مكتب إدارة الأفراد
pyramide performance	performance de la pyramide	هرم الأداء



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



## استبيان الدراسة

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها المكتملة للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة بعنوان "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين" بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، وذلك بغية التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرين محل الدراسة ولذا نرجو منكم المساهمة والتعاون معنا ملء هذه الاستمارة وذلك بالإجابة بكل دقة وصراحة على كافة الأسئلة، علما أن البيانات التي تم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

في الأخير تقبلوا فائق الاحترام والتقدير وشكرا لكم على حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذ

بلحسن محمد علي

إعداد الطالبة

أسماء بوزيان

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- السن:  أقل من 30 سنة  من 31-40 سنة

من 40-50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:  ثانوي  تقني سامي TS

ليسانس  مهندس

ماجستير  دراسات عليا مخصصة

4- مجال الوظيفة الحالية :  إدارة دنيا  إدارة وسطى  إدارة عليا

5- عدد سنوات الخبرة :  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15  15 سنة فما أكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول : التحفيز

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التحفيز لدى العاملين بالكلية محل الدراسة، فالرجاء قراءة هذه العبارات ثم

ضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الأبعاد	الرقم
					توفر لك الكلية كل متطلبات العمل (إضاءة، حرارة، تهوية، وغيرها).	الحوافز المعنوية	01
					تقدم الكلية الدعم والمساعدة عند الحاجة لذلك.		02
					العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية.		03
					الحوافز المعنوية تشعرك بالرضا.		04
					التقدير والاحترام من قبل الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل.		05
					تقدم لي فرص المشاركة في الدورات التدريبية.		06
					تتوفر الكلية على تعويضات مادية كافية عن الإجازات.	الحوافز المادية	07
					تعد مكافئة نهاية الخدمة مقبولة لديك.		08
					تمنح الكلية حوافز مادية بشكل دوري للعاملين المتميزين.		09
					تحصلت على ترقية أثناء عملي بالمؤسسة.		10
					أجرك الذي تتقاضاه يغطي حاجاتك الأساسية.		11
					الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل.		12
					تشجعك الحوافز المادية على بذل مزيد من العمل للحصول عليها.		13

المحور الثاني : أداء العاملين

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الأبعاد	الرقم
					يحرص العاملون على تقديم المبادرات التي تسهم في تحسين الأداء.	الإنجاز في العمل	01
				يتقن العاملون عملهم دون النظر لحصولهم على مكافآت.	02		
				يؤدي العاملون عملهم اليومي بشكل روتيني تماما.	03		
				يقدم العاملون بعض الحلول لمشاكل العمل الإدارية التي تواجه الكلية.	04		
				تمنح الكلية للعاملين فرصة للتدريب مما يسمح باكتساب الخبرة الكافية لأداء العمل.	القرارات في العمل	05	
				هناك توافق بين العمل المطلوب من العامل وقدرته على إنجازهِ.		06	
				يؤدي العاملون واجباتهم الوظيفية بدقة وإتقان.		07	
				تتوفر الكلية على نظام لتقييم أداء عمالها.	تقييم الاداء	08	
				الأداء الجيد للعاملين راجع لوضوح مهامهم الوظيفية.		09	
				يساهم العامل في التستر على أخطاء زملائه في العمل.		10	
				يتم تقييم الأداء الوظيفي وفقا لمعايير محددة ومعروفة للجميع.		11	
				الاحتياجات الوظيفية للعاملين متغيرة وغير ثابتة.	الدور الوظيفي	12	
				يعترف العاملون بمسئولياتهم عن أخطائهم في العمل.		13	
				يلتزم العاملون باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.		14	
				لا يتهرب العاملون من أي مسؤوليات إضافية في عملهم.		15	
				يلتزم العاملون بأنظمة الحضور والانصراف في العمل.	16		
				يمتلك العاملون القدرة على تحمل الأعباء الصعبة.	وضوح المسؤولية	17	
				يتمكن العاملون من إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.		18	
				تناسب السلطة الممنوحة للعاملين مع المسؤوليات والواجبات.		19	
				يتوفر للعاملين عبر وظيفتهم نظام للمعلومات متكامل يساعد على تأدية عملهم بشكل جيد.		20	
				يقدر معظم العاملون أهمية مسؤولياتهم في العمل.	21		
				يهتم معظم العاملون بمساعدة رؤسائهم في إنجاز العمل.	العلاقات ودورها في الدافعية	22	
				تعتبر احتياجات العاملين المهنية أحد أهم اهتماماتي.		23	
				لا تتأثر عملية تقييم أداء العاملين بالعلاقات الشخصية مع رؤسائهم.		24	

شكرا لكم على حسن تعاونكم معنا.

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الأستاذ	الرتبة العلمية	مكان الوظيفة
01	محمد قريشي	أستاذ محاضر - أ	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة
02	منصوري رقية	أستاذ محاضر أ	قسم العلوم التجارية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة
03	بن ضيف محمد عدنان	أستاذ محاضر - أ	قسم العلوم الاقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة