

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

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
Université Moh
Faculté des Sciences
Commerciales et des
économique
Département des Sciences
HER – Biskra
es
e Gestion
ة



الموضوع

دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة
الإقتصادية دراسة حالة بشركة توزيع الكهرباء و الغاز – بسكرة –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في

تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف :

إعداد الطالب (ة) :

د- خوني رابح

جيدل فريدة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	قريد عمر	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	خوني رابح	د.أستاذ التعليم العالي	مشرفا	جامعة بسكرة
3	بن عبيد فريد	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية : 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة سنين جهدي إلصاتي لم تبخل عليا بدعائها يوما أمي الحنونة والي الذي
أوصلني رتب المعالي والدي العزيز.
إلى جميع إختوتي الأعزاء وهيبة رشيدة سليمة إلى زوجي الغالي الذي ساندني كثيرا
في انجاز هذا البحث بوبكر السبتي وإلى كافة الأحباب وإلى كل من ساهم في هذا
الانجاز ولو من بعيد.

إلى صديقتي ورفيقات دربي صفاء شهيرة سهام عائشة ذهبية بثينة.

إلى كافة طلبة العلوم الاقتصادية.

إلى كافة الأساتذة الأفاضل.

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي بفضلہ أتمننا هذا البحث

أولاً أتقدم بالشكر الجزيل

إلى الأستاذ المشرف الدكتور خوني رابح

على مجهود هونصائحه وإرشاداته القيمة

كما أتوجه بالشكر

إلى موظف سونلغاز منير جزيل الشكر الذي

لم يبخل علينا بالمعلومات

إلى كل أستاذ علمني حرفاً

ولكم مني جزيل الشكر والعرفان

ملخص :

بما أن العنصر البشري جد مهم في المؤسسة الاقتصادية فهي تسعى دائما إلى تلبية رغباته وحاجاته من أجل الحفاظ عليه معتمدة في ذلك على تقديم الحوافز بنوعها المادية والمعنوية في المؤسسة الاقتصادية بحيث وجدت بالفعل أنه يحسن من أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية فالحوافز دافع قوي لتحسين أداء العمال الذي تستفيد منه المؤسسة بالدرجة الأولان إشباع حاجات العمال من خلال الحوافز يحقق للمؤسسة المستوى الذي تطمح إليه، لأن إشباع حاجات العمال يؤدي إلى تحسين أدائهم ويدفعهم للعمل بجهد أكبر، وعليه توجد علاقة تجمع بين الحوافز وتحسين الأداء كل ما كان منح الحوافز أكبر كل ما تحسن أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: المورد البشري، الحوافز، الأداء، التقييم .

Abstract

Since the human element is very important in the economic institution, it always seeks to satisfy its desires and needs in order to preserve it, relying on the provision of incentives of both material and moral types in the economic institution, so that it has already found that it improves the performance of human resources in the economic institution, so incentives are a strong motivation to improve the performance. The workers who benefit from it in the first place.

Satisfying the needs of workers through incentives achieves the level of the organization that it aspires to, because satisfying the needs of workers leads to improving their performance and pushes them to work with reater effort, and accordingly there is a relationship that combines incentives and improving performance, the more incentives are granted, the better the performance of human resources in the organization economic.

Keywords: human resource, incentives, performance, evaluation.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر والعرفان
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
[أ-ح]	مقدمة
[2،22]	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: ماهية الحوافز
3	المطلب الأول: مفهوم الحوافز وتطورها التاريخي
4-3	الفرع الأول: مفهوم الحوافز
5-4	الفرع الثاني: التطور التاريخي للحوافز
5	المطلب الثاني: أهمية الحوافز وأهدافها
6	الفرع الأول: أهمية الحوافز

7-6	الفرع الثاني: أهداف الحوافز
7	المطلب الثالث: أنواع الحوافز
8-7	الفرع الأول: الحوافز من حيث طبيعتها
8	الفرع الثاني: الحوافز من حيث المستفيدين
8	الفرع الثالث: الحوافز من حيث أثرها
[12-9]	المبحث الثاني: خصائص وقواعد وأسس منح الحوافز.
9	المطلب الأول: خصائص وقواعد الحوافز
9	الفرع الأول: خصائص الحوافز
11-10-9	الفرع الثاني: قواعد الحوافز
12	المطلب الثاني: أسس منح الحوافز
[22-12]	المبحث الثالث: أساسيات نظام الحوافز الفعال
13	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز ومقوماته
14-13	الفرع الأول: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز
15	الفرع الثاني: مقومات نظام الحوافز
15	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز
19	المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشله.
21-20-19	الفرع الأول: شروط نجاح نظام الحوافز
21	الفرع الثاني: أسباب فشل نظام الحوافز

22	خلاصة الفصل الأول
[24،59]	الفصل الثاني: مساهمة الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية
24	تمهيد الفصل الثاني
[36-25]	المبحث الأول: ماهية الأداء
25	المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره
28-27-26-25	الفرع الأول: مفهوم الأداء
29-28	الفرع الثاني: تطور الأداء
29	المطلب الثاني: مكونات الأداء
30	المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء
31	المطلب الرابع: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه
31	الفرع الأول: محددات الأداء
-35-34-33-32	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة فيه
36	
[44-36]	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
36	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
38-37-36	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء
38	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

39	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء
40	المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء
44	المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء
[57-48]	المبحث الثالث: دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة
48	المطلب الأول: العلاقة بين الأداء والحوافز
49	المطلب الثاني: دور الحوافز في رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي
49	الفرع الأول: دور الحوافز في رفع الروح المعنوية
50	الفرع الثاني: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي
52	الفرع الثالث: دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي
55	المطلب الثالث: خطوات وآليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء
56-55	الفرع الأول: خطوات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء
57	الفرع الثاني: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء
59	خلاصة الفصل الثاني
[61،87]	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز –بسكرة-
61	تمهيد الفصل الثالث
[68-61]	المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة
61	المطلب الأول: التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز والهيكل الإداري العام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
64-63-62-61	الفرع الأول: التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز

67-66-65	الفرع الثاني: الهيكل الإداري العام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
68	المطلب الثاني: تعريف شركة سونلغاز بسكرة وهيكلها الإداري
68	الفرع الأول: تعريف شركة سونلغاز بسكرة-
-71-70-69-68 72	الفرع الثاني: دراسة الهيكل الإداري لسونلغاز بسكرة-
[78-73]	المبحث الثاني: أنواع الحوافز الممنوحة في مؤسسة سونلغاز بسكرة-
73	المطلب الأول: الحوافز المادية
74	المطلب الثاني: الحوافز المعنوية
77	المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية
77	المطلب الأول: منهجية الدراسة
78	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات
78	المطلب الثالث: تحليل أسئلة الدراسة
87	خلاصة الفصل الثالث
[91-89]	خاتمة
[99-93]	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الطرق التقليدية والحديثة لتقييم الأداء	44

الصفحة	العنوان	الرقم
--------	---------	-------

قائمة الأشكال

1	نموذج الدراسة	ث
2	قواعد نظام الحوافز الفعال	11
3	مراحل تصميم نظام الحوافز الفعال	15
4	العلاقة بين الحوافز ومستوى الأداء والولاء التنظيمي	53
5	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز	67
6	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز -بسكرة-	72

تستند جميع المنظمات في تحقيق أهدافها على العنصر البشري وهذا لما له من دور بارز حيث كان يعتبر الركيزة والمحور الأساسي في أي عمل ، لكن مع ظهور الثورة الصناعية تراجع دوره وتراجعت وظيفته ولم يبقى كسابق عهده وهذا بسبب ظهور الآلات والمصانع التي حلت مكانه، لكن سرعان ما بدأ يسترجع مكانته وهيمنته بسبب ظهور حركة الإدارة العلمية لأنها دعت إلى التدريب والتكوين المستمر للفرد مع تقديم له حوافز وامتيازات من أجل تشجيعه على الأفضل فقد كانت بمثابة إغراءات.

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بعد ذلك واهتمت اهتماما كبيرا وملحوظا بالعنصر البشري حيث شجعت على العلاقات الإنسانية بين العمال وشجعت على التعاون وتوطيد العلاقات داخل فرق العمل لتظهر بذلك حركة العلوم السلوكية التي اهتمت بسلوك العمال.

أصبحت المنظمات تعتمد على العنصر البشري الفعال الذي يساهم في تحقيق أهداف وطموح المنظمة، لذا أعتبر أن المورد البشري هو أساس نجاح أي منظمة وهذا لما له من دور فعال ومميز وهام في المنظمة حيث سعت كل منظمة إلى جلب كم مميز وفعال من العاملين لتزيد من نشاطها ونجاحها، وللحفاظ على النجاح الذي حققتة والذي تسعى إليه لجأت إلى ما يسمى بنظام الحوافز. الإشكالية: بناء على ما سبق تظهر لنا الإشكالية في التساؤل التالي:

ما هو دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية: للإلمام بجوانب هذي الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ماهي أنواع الحوافز المقدمة في المؤسسة الاقتصادية؟ و شروط نجاحها؟

2- فيما تتمثل خطوات تقييم الأداء؟

3- هل ترفع الحوافز الروح المعنوية للعامل داخل مؤسسة سونلغاز –بسكرة- أم لا؟

الفرضيات: للإجابة على الأسئلة الفرعية نقدم هذه الفرضيات:

1- الحوافز المقدمة في المؤسسة الاقتصادية هي حوافز مادية ومعنوية.

1 - من شروط نجاح نظام الحوافز البساطة ونعني بها أن يكون النظام مختصرا وواضحا

ومفهوما في بنوده وصياغته وحساباته.

2 - لتقييم الأداء عدة خطوات منها تدريب المشرفين حيث يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين

على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقويم مع مرؤوسيه، وذلك

لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى

إنتاجيتهم.

3- نعم ترفع الحوافز الروح المعنوية للعامل داخل المؤسسة الاقتصادية.

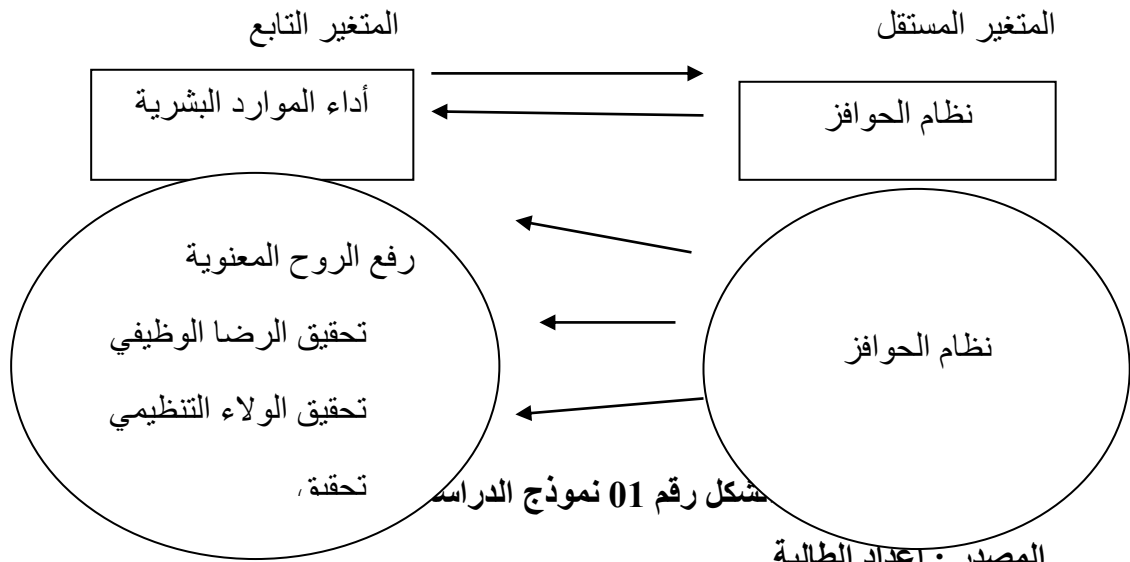
أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذا البحث فيما يلي:

- تلفت نظر المديرين والرؤساء إلى تبني نظام الحوافز .
 - دعم نظام الحوافز في المؤسسات بسبب المنافسة الشديدة بين المؤسسات.
 - تقييم الجانب الإنساني في أداء العاملين واتخاذ الإجراءات المناسبة.
- أهداف الدراسة:** تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:
- معرفة أنواع الحوافز المقدمة في المؤسسة الاقتصادية.
 - معرفة سير العمل في المؤسسة الاقتصادية عند منح الحوافز.
 - معرفة أهمية تقييم الأداء في المؤسسة.
 - اكتشاف دور نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري.
- أسباب اختيار الموضوع:** من بين أسباب اختيارنا للموضوع نذكر:
- أهمية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية.
 - الاهتمام بفعالية نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية.
 - للتعلم أكثر في الموضوع.
- منهجية الدراسة:** نظرا لطبيعة الدراسة وللموضوع اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتلائم مع طبيعة دراستنا في الجزء النظري الذي قمنا فيه بوصف الحوافز من جهة ومن جهة أخرى تطرقنا إلى عملية تقييم الأداء وكيف تساهم الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، كما اعتمدنا منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي بحيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، كما اعتمدنا أسلوب المقابلة التي كانت من خلال تحليل أسئلة الدراسة.
- تقسيم الدراسة:** من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا الأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات ، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول أولهم كانت مقدمة عامة وآخرهم خاتمة عامة شملت مختلف التوصيات والاقتراحات التي أخذناها بعين الاعتبار وعليه:
- الفصل الأول:** بعنوان الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز، حيث تناولنا فيه مفهوم وتطور وأهمية وأنواع الحوافز ، إضافة إلى أهم الخصائص والقواعد والأسس لنظام الحوافز كما أضفنا أيضا العوامل المؤثرة في نظام الحوافز ومقوماته وكذا مراحل تصميم نظام الحوافز وأهم شروط نجاحه وأيضا أسباب فشله.
- الفصل الثاني:** بعنوان مساهمة الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، حيث تناولنا فيه مفهوم الأداء وتطوره ومكوناته ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه وكذا خطوات قياس الأداء وتطرقنا أيضا إلى مفهوم وأهمية تقييم الأداء وأهداف وطرق ومراحل تقييم الأداء أيضا

درسنا العلاقة بين الأداء والتحفيز وكذا دور التحفيز في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية وأيضاً تناولنا آليات وخطوات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء.

الفصل الثالث: بعنوان دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز -بسكرة- تناولنا فيه نشأة سونلغاز وكذا الهيكل التنظيمي الوطني إضافة إلى تقديم مؤسسة سونلغاز بسكرة مع هيكلها التنظيمي وشرح مصالحي الهيكل التنظيمي إضافة إلى تقديم أنواع الحوافز المقدمة في شركة سونلغاز بسكرة مع التطرق إلى منهجية الدراسة مع تحليل أسئلة المقابلة.

نموذج الدراسة: كانت هيكله دراستنا كما يلي:



- صعوبات الدراسة:** من بين الصعوبات التي واجهتنا في البحث نذكر ما يلي:
- عدم استقاء كل المعلومات من طرف المؤسسة المستقبلية بسبب تفشي وباء كورونا.
 - صعوبة في جمع المعلومات من عند عمال مؤسسة سونلغاز بسكرة.
 - غلق المكتبات الجامعية بسبب تفشي وباء كورونا مما دفعنا هذا إلى الاعتماد على المراجع الإلكترونية.

الدراسات السابقة: من بين المواضيع التي تناولت هذا الموضوع أو جزء منه هي:

الدراسة الأولى: عزوز محمد، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، مذكرة تدخل ضمن نيل متطلبات رسالة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، جامعة الجزائر 2009/2008.

تم التطرق في هذه المذكرة إلى دراسة دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين وذلك من خلال إبراز لأهم الجوانب المتعلقة بالحوافز من أهمية ونظريات وأنواع وغيرها من الأساسيات حيث كان موضوع بحثي في الفصل الثالث المعنون بدور الحوافز في تحسين الأداء

ص ص 104 102 101 105، أما حيث نجد أن الباحثة قامت بإسقاط الجزء النظري على

الجانب التطبيقي الذي كان بعمال المركب الأولمبي الرياضي عليه متوصلة بذلك إلى :

- أنواع الحوافز المطبقة بالمركب الأولمبي.

- الإجراءات والعقوبات المطبقة.

الدراسة الثانية: براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد

دار الولاية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، كان موضوع بحثي في الفصل الأول بعنوان

الحوافز ص11.

الدراسة الثالثة: دريدي أحلام، دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات

الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص الأساليب الكمية في التسيير، كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018.

في هذه الأطروحة تم تناو لاستخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية

في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فدرست دور استخدام نماذج صفوف الانتظار في تحسين

أداء المؤسسات الصحية العمومية وأيضاً درست دور استخدام نماذج البرمجة المتعددة الأهداف

ونماذج تسيير المخزون في تحسين أداء المؤسسات الخاصة الجزائرية حيث كان موضوع بحثي

في الصفحة 03.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لنظام

الحوافز

تمهيد:

يعتبر موضوع الحوافز من بين المواضيع التي اهتمت بها المؤسسات العمومية وكذا الخاصة، وهذا من خلال الدور الكبير الذي تلعبه في رفع وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة وهذا ما يعود بالنفع على المؤسسة، فالحوافز هي أساس نجاح وتطور العمل داخل المؤسسة ، فالعنصر البشري يبذل قصارى جهده في العمل من خلال مؤثرات يركز عليها إلا وهي الحوافز فهي تؤثر عليه من أجل تقديم أفضل ما لديه، لذا الإدارة تعتمد وترتكز بالدرجة الأولى على تلك التأثيرات والحوافز من أجل تطوير مؤسستها، فتلجأ للبحث عن أفضل السبل والطرق والوسائل والأدوات التي تحفز الأفراد وتبعث الرغبة فيهم من أجل تقديم أفضل ما لديهم وهذا ما يؤدي إلى زيادة تحسين أدائهم وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى الحفاظ على أفرادها ذو خبرة وكفاءة ويؤدي بها أيضا إلى الحفاظ على مستوى مؤسستها والتقدم في شتى المجالات.

وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي :

المبحث الأول: ماهية الحوافز.**المبحث الثاني: خصائص وقواعد نظام الحوافز وأسس منحه.****المبحث الثالث: أساسيات نظام الحوافز الفعال.****المبحث الأول : ماهية الحوافز**

تسعى العديد من المنظمات إلى البحث عن جملة من الطرق والسبل من أجل تعزيز القوى الكامنة لدى العنصر البشري ودفعه إلى بذل أقصى المجهودات، وهذا من أجل الحفاظ على مكانة هذه المنظمات، ودفعها نحو التقدم، فالعنصر البشري هو الوسيلة الأساسية في حفاظ المنظمات على مكانتها، لذا تسعى جاهدة هذه المنظمات في بث الرغبة والإرادة في الفرد لتقديم أفضل ما لديه.

المطلب الأول : مفهوم الحوافز وتطورها التاريخي

باعتبار الفرد هو المحور الرئيسي والركيزة الأساسية للنجاح والتقدم في شتى المجالات، لذا من الضروري الاهتمام به من خلال إشباع حاجاته وغاياته والعمل على إيصاله إلى درجات الرضا والاستقرار وهذا يكون فقط من خلال الحوافز التي سنعرض مفهومها ونشأتها في هذا المطلب.

الفرع الأول: مفهوم الحوافز

لقد تعددت مفاهيم الحوافز لذا سنحاول في هذا الفرع تناول البعض منها.
"الحافز: هو مؤشر خارجي يوجد بالمجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها" (محمود المغربي، 2018، صفحة 291).

○ **"الحافز:** يعرف بأنه عبارة عن مؤشرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل" (عبد الوهاب، 2014، صفحة 121).

○ **"الحوافز:** هي تلك العوامل التي تهدف لإثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار" (غربي، قيرة، و سلاطنية، 2007، صفحة 207).

○ **"فالتحفيز** إذاً هي تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية، وتزيد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية" (بربر، 2008، صفحة 106).

○ **"عرفت الحوافز** بأنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك على النحو الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، وبما يحقق أهداف المؤسسة" (عطايا، 2016، صفحة 49).

○ **"لقد عرفت الحوافز بأنها:** مجموع العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف.

○ وفي تعريف آخر نجدها تمثل: مجموع القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم، وتوجههم إلى سلوك معين" (عربون، 2007، صفحة 24).

○ **"الحوافز** عبارة عن مزايا وظيفية إضافية تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية تقدمها المنظمات لجميع العاملين لديها كمنح منها دون مقابل أو بتغطية جزء من تكلفتها ودون استثناء فئة منهم (العاملين الدائمين فقط)" (تيمراز، 2014، صفحة 30).

الفرع الثاني: التطور التاريخي للحوافز

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز وهذه المراحل كما يلي:

أولاً: المرحلة التقليدية: تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائماً يسعى لإشباع حاجاته المادية وبالتالي

ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي .

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية: من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر للإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات .وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة للإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المؤسسة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز مابين المادية والمعنوية.

ثالثا: المرحلة الحديثة:تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم) وقد حاولت هذه المرحلة من أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها ، وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلق كما كانت المدارس التقليدية ، وقد نادت المدارس الحديثة الى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز(براء، 2015، صفحة 11،12).

المطلب الثاني : أهمية الحوافز و أهدافها

للحوافز أهمية بارزة تظهر من خلال حسن استغلالها داخل المنظمة ، إذ أن أي منظمة استغلت حوافزها استغلالا جيدا عاد عليها ذلك بالنفع ، لذا نجد معظم المؤسسات التي تركز في نجاح عملها على الحوافز جملة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها ، لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى تناول أهمية وأهداف الحوافز.

الفرع الأول: أهمية الحوافز

تكمن أهمية الحوافز إذا ماتمت بشكل ناجح في أنها تحقق النتائج التالية (عبد الرحمن، أثر الادارة بالقيم على الأداء المتوازن، 2015، صفحة 139):

- الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.
- زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- تخفيض تكلفة العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام والحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج.
- تلاقي الكثير من مشكلات العمل كالغياب ودوران العمل السلبي، انخفاض المعنويات قلة الصراعات مما يؤدي إلى استقرار في موارد المنظمة أمام المجتمع .

■ الاعتراف بكفاءة الأفراد، تجسيد الإحساس بالمكانة والتقدير، والأهمية والقيمة الاجتماعية لأداء الدور.

بالإضافة إلى ماسبق فإن الحوافز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة والى استقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما مايسمى بثقافة المؤسسة.

بالإضافة لما ذكرته (أشواق، 2018، صفحة 50) وهو كما يلي:

1/ "خلق روح العدالة وبنها بين الأفراد داخل المؤسسة.

2/ تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع وفي سوق العمل .

3/ تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.

4/ جذب العاملين إلى المؤسسة ورفع روح الولاء والانتماء".

الفرع الثاني: أهداف الحوافز

تتمثل أهداف الحوافز حسب(صالح و سالم، 2009، الصفحات 191-196) في مايلي:

أولاً: أهداف على المستوى الفردي: إن أهم خاصية للحوافز على المستوى الفردي هي لمس الفرد للعلاقة بين الأداء والمكافآت، لذا نجد نظام الحوافز الفردية هي الأكثر شيوعاً واستخداماً في المنظمات الصناعية.

ثانياً: أهداف على مستوى المجموعة: تلجأ المنظمة على اعتماد نظم الحوافز الجماعية عندما يصعب قياس أداء الفرد، وكذلك عندما يصبح من الضروري التعاون والتماسك داخل المنظمة من أجل الوصول إلى نتائج جيدة وتحقيق أداء أفضل وأسرع، وهذا يتحقق إلا من خلال العمل الجماعي.

ثالثاً: أهداف على مستوى المنظمة: بما أن الكثير من المنظمات تحتاج إلى مستويات عالية من التعاون والتماسك بين العاملين بهدف تحقيق الأداء بكفاءة عالية، وتلجأ إلى تبني هذا النوع من الحوافز بهدف تعزيز الحالة على مستوى المنظمة ككل ، ومن بين الخطط التي يمكن أن نطبقها هي: المشاركة في الأرباح السنوية، ملكية العاملين لجزء من الأسهم في الشركة ،..... الخ . وهذه الخطط ما هي إلا خطط تشجع الأفراد على المساهمة في وضع اقتراحات بهدف تخفيض تكاليف الإنتاج والعمل.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز

لكل منظمة عدة أنواع من الحوافز تعتمد عليها لإشباع حاجات ورغبات العنصر البشري داخل المؤسسة فلكل تقسيم أساس معين تركز عليه ، هذا ما سنعرفه في هذا المطلب.

الفرع الأول: الحوافز من حيث طبيعتها:

تصنف الحوافز من حيث طبيعتها إلى مادية وأخرى معنوية حسب (محمد ربيع، 2016، صفحة 11).

أولاً: الحوافز المادية: وهي تلك الحوافز التي تتعلق بالأموال المادية والتي تتمثل في المكافآت والعلوات والمساعدات التي تمنح للعاملين في المؤسسة لإشباع حاجاتهم الأساسية، وتدفعهم نظير ذلك إلى القيام بمجهود أكبر يساهم في رفع الإنتاجية في المؤسسة.

ثانياً: الحوافز المعنوية: وهي تلك الحوافز التي تؤدي لإشباع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية فهي تلامس وجدان الفرد ومشاعره وعواطفه الداخلية، ومن الأمثلة على هذه الحوافز الثناء والمدح وخطابات الشكر والتقدير.

الفرع الثاني: الحوافز من حيث المستفيدين:

تصنف الحوافز من حيث المستفيدين إلى فردية وأخرى جماعية

أولاً: "الحوافز الفردية: وهي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة انجاز عمل معين، من أمثلتها: الترقيات ، المكافآت ، والعلوات التشجيعية" (براء، 2015، صفحة 25).

ثانياً: "الحوافز الجماعية: وهي الحوافز التي تمنح لمجموعة من العاملين ، وقد تكون على شكل حوافز مادية أو معنوية، وتأتي هذه الحوافز لقاء قيام فريق عمل أو قسم أو دائرة في المؤسسة بأعمال تم من خلالها تحقيق مستوى عالي من الأداء المميز وساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة" (محمد ربيع، 2016، صفحة 11).

الفرع الثالث: الحوافز من حيث أثرها: (زوليف، 1998، صفحة 224).

"وتصنف هذه الحوافز إلى حوافز لها آثار ايجابية وأخرى لها آثار سلبية

أولاً: الحوافز السلبية : هي خوف العاملين من العقاب والتهديد ، وتتصف هذه الحوافز السلبية بمعارضتها لكل تجديد وإبداع، وتفترن على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام

ثانياً: الحوافز الايجابية : هي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل".

المبحث الثاني : خصائص وقواعد وأسس نظام الحوافز

لبناء نظام حوافز جيد وفعال داخل أي منظمة لابد أن نتقيد بخصائصه وقواعده وكذا أسسه فأى نظام لا يحضى بأسس وقواعد فهو غير مجدي وغير فعال.

المطلب الأول: خصائص نظام الحوافز وقواعده

لنظام الحوافز دور بارز في إنجاز عمل أي مؤسسة اقتصادية مهما كان نشاطها لذا فنظام الحوافز يمتاز بجملة من الخصائص والقواعد يقوم عليها هذا ما سنحاول إدراجه في هذا المطلب.

الفرع الأول: خصائص نظام الحوافز

"النظام الحوافز جملة من الخصائص أبرزها: واعتمد (حسونة، 2008، صفحة 92)

1/ زيادة الإنتاجية.

2/ تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم وترغيبهم في الوصول إلى نتائج وتحقيقها.

3/ ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.

4/ حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين".

"وأضاف (رحاب، 2015، صفحة 140،141)

5/ عدالة الحوافز وكفايتها.

6/ الاستمرارية في عطائها.

7/ ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.

8/ تكيفها مع رغبات وتوقعات العاملين.

9/ تأقلمها مع بيئة العمل

الفرع الثاني: قواعد نظام الحوافز

"القواعد الأساسية لنظام الحوافز:(العتيبي، الحواري، و خريس، 2007، صفحة 199)

1/ التأكد من وجود قدر صحيح وملائم من البيانات .

2/ استخدام نماذج نمطية لتشجيع البيانات.

3/ استخدام أسلوب المقارنة المستمرة .

4/ القياس العلمي للأداء.

5/ الحصر الدقيق والرقابة على الوقت".

" حيث أضاف (ضرار، الحواري، و خريس، 2007، صفحة 199).

1/ التأكد من وجود قدر صحيح وملائم من البيانات .

2/ استخدام نماذج نمطية لتشجيع البيانات.

3/ استخدام أسلوب المقارنة المستمرة.

4/ القياس العلمي للأداء.

5/ الحصر الدقيق والرقابة على الوقت".

هناك أخرى أضافها (المغربي، 2011، صفحة 287،288) تتمثل فيما يلي:

1/ **وضوح الهدف والغاية:** يتم تحديد الهدف بوضوح من نظام الحوافز، في حين تسعى كل

الأطراف والمصالح لتحقيقه.

2/ **المساواة والعدالة:** يجب أن يتميز نظام الحوافز بالعدالة، ويصبح لكل فرد الحق في أخذ نصيب متساوي من الحوافز وهذا يكون من خلال إتباعه الأسس والمعايير المطبقة في المنظمة، في حين يجب أيضا أن يحصل كل فرد على حصة متساوية من أرباح المنظمة.

3/ **تميز الأداء:** يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته...، حيث يتم حساب الحوافز.

4/ **القوة والجهد :** تعتمد المنظمة في تقديم الحوافز على قدرة كل فرد أو جماعة، ويكون ذلك من خلال انتزاع جزء من مجموع الحوافز، حيث يتم كذلك منح الحوافز على النتائج المتوصل إليها، إلا أنه في بعض الأحيان تمنح الحوافز على الجهد المبذول.

5/ **الحاجة والرغبة:** تزداد أهمية الحوافز المادية بكثرة بالنسبة للفرد الذي يكون في بداية مشواره الوظيفي لأنه يكون بحاجة لها، عكس الفرد الذي يشغل مستويات إدارية عليا فقد نجده يطمح بكثرة إلى الحوافز المعنوية، لذا يتم توزيع الحوافز حسب رغبة وحاجة كل فرد.

6/ **المهارة والابتكار:** تهتم بعض المنظمات بالأفراد ذو كفاءة وخبرة عالية أي الذين يمتلكون شهادات عليا، أو قاموا بدورات تدريبية، أو قدموا حلول ابتكارية لمشاكل العمل في الإدارة، فهذه الفئة تخصص لها المنظمة حوافز من أجل الإضافة التي تقدمها.



الشكل رقم 02: يمثل الشكل رقم 01 قواعد نظام الحوافز الفعال

المصدر: (المغربي، 2011، صفحة 288)

المطلب الثاني: أسس منح الحوافز

إن منح الحوافز لا بد أن يكون مبنيا على مجموعة من الأسس حتى تتحقق الأهداف المرجوة منها، ولا تكون سببا في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص، وعلى المنظمة وأدائها بشكل عام ويمكن إجمال هذه الأسس (براء، 2015، صفحة 31، 30) في الأتي :

1/ **اعتماد الحافز على السلوك:** ونعني بهذا أنه يتم تقديم الحافز اثر سلوك محدد قام به الموظف، لذا يتوجب على المنظمات الاعتماد على سياسات وقواعد توضح فيها كيف ومتى يمكن الحصول على الحوافز، وعلى الموظف أن يكون على دراية بهذه السياسات والقواعد .

2/ **التوقيت:** نعني بذلك أن يكون الحافز مباشرة بعد السلوك حتى لا يكون هناك تناقض وغموض بينهما.

3/ **حجم الحافز:** المقصود به أن يكون الجزاء من جنس العمل، أي يكون حجم الحافز على قدر العمل المقدم من طرف الموظف، لذا وجب عليه أن يكون على علم بالسياسات والقواعد المطبقة في المنظمة من أجل إمكانية حصوله على حوافز من نوع معين.

4/ **نوع الحافز:** بما أن أنواع الحوافز كثيرة يجب معرف الحوافز التي تؤثر بدرجة كبيرة على الموظف وتقديمها له.

5/ **الثبات:** نقصد بها المساواة، أي إذا قام موظف بعمل جيد وحصل على مكافأة، تصبح هذه المكافأة معيار لكل موظف يقوم بنفس العمل أي يحصل على نفس مكافأة الموظف السابق.

المبحث الثالث : أساسيات نظام الحوافز الفعال

لبناء نظام حوافز فعال وسليم يجب علينا مراعاة شروطه، كما يجب علينا مراعاة أهداف المؤسسة التي سنجري عليها تطبيق نظام حوافز فعال ومعرفة طبيعة عملها، كما يجب أن نكون على دراية بمزانية المؤسسة هل تسمح لنا ببناء نظام حوافز جيد أم لا وهذا من أجل تجنب فشله، حيث أن نظام الحوافز يعمل على تحسين أداء المؤسسة من خلال جملة من المراحل .

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز ومقوماته

لنظام الحوافز جملة من العوامل التي تؤثر عليه وكذا عدة مقومات (جودة و عبد الفتاح، 2002، صفحة 340).

وهذا ما سنتناوله.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل اطار المؤسسة فيها ومنها مايتصل بالسياسة العامة للدولة:

أولاً: على مستوى الدولة : تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما:

1- **سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية:** وتظهر غالباً في شكل قوانين تعمل

المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

2- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، وبالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

ثانياً: على مستوى المؤسسة: حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل الآتية:

1- نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيم، وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقاً لإمكانيات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وقيود و أهداف المؤسسة.

2- اقتصاديات المؤسسة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.

3- نوع القوة العاملة وتركيبها المهني و الاجتماعي والثقافي وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمور، فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، كذا عليه أن يكون واعياً بالدور الموكل له، ومهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل وهي:

- الوضع العام للعامل.
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.
- لحالة الاجتماعية للعامل.
- حب العامل لعمله وتفانيه فيه لرفع إنتاجيته.
- انسجام العامل وعمله، وتأثير الظروف المحيطة به.

الفرع الثاني: مقوماته

لنظام الحوافز عدة مقومات من بينها ما اعتمد عليه (جميل، صفحة 58).

أولاً: التنظيم السليم، الذي يرتبط أساساً بالأداء الذي يرتبط بالاختصاصات والواجبات لذلك فإن التنظيم السليم هو الذي يقوم على تحديد معدلات عادلة للأداء مع تحديد اختصاصات وواجبات كل فرد ثم ربط الأجر بعد ذلك بالإنتاج.

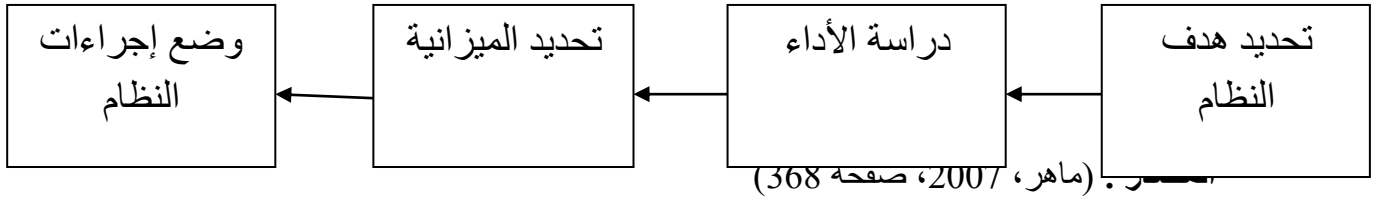
ثانياً: تحقيق الاستقرار، إن كان من الصعب التوصل إلى هذا الهدف بسبب اختلاف مفهوم الاستقرار من فرد لآخر فقد يتمثل في الراحة النفسية أو العلاقة الطيبة مع الإدارة وغيرها.

ثالثاً: توفير العدالة، سواء في المعاملة أو أعباء العمل مع تحديد أجر عادل لكل فرد حسب مجهوده وتجاوبه ونشاطه، أي التوازن بين قيمة الأجر والأداء".

المطلب الثاني : مراحل تصميم نظام الحوافز

من أجل تصميم نظام حوافز جيد و فعال يجب أن نمر بمراحل يوضحها الشكل كالاتي:

الشكل رقم 03: يمثل الشكل مراحل تصميم نظام الحوافز



حسب (ماهر، 2007، الصفحات 368-373) تتمثل مراحل نظام الحوافز فيما يلي:

أولاً: تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات و الإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز) فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة والقطاعات والإدارات والمصانع والمراكز والفروع والأقسام).

وكما ترى فإن هذا الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها والأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل الكامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فهذا نظام جزئي لرجال البيع وذاك لرجال الإدارة العليا، وآخر لمكافأة الأعمال المكتبية، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان .

تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقالات من الإدارات العامة إلى الإدارات وإلى الأقسام إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف ويحقق هذا أيضا مبدأ المشاركة في النظام.

ثانياً: دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد، وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي مايلي:

1- وجود وظائف ذات تصميم سليم، بها عبء كامل للعمل فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب. وأن الوظيفة محددة، وواضحة، ومفهومة المعالم، وذات بدايات ونهايات معلومة، وذات عمليات ونواتج واضحة.

2- وجود عدد سليم للعاملين، فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب، وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة، فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو تتابع أو التكامل؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى النظام الجماعي في الحوافز. فمثلاً إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادية، فيجب أن يكون النظام جماعياً، وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة (كالإنتاج)، والتي قد تقترح نظاماً فردياً للحوافز.

3- وجود طرق عمل سليمة، ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء وللاتصال، وخطوات للحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات، وأيضاً لنواتج العمل

4- وجود ظروف عمل ملائمة، ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات، والأدوات، والإضاءة، والحرارة، والتهوية والموصلات وغيرها.

5- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، أو أن هناك ظروفاً تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل، ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء، أو مؤشرات انجاز، وهي قد تأخذ الشكل التالي:

✓ **كمية العمل:** مثل عدد الوحدات المنتجة، وعدد الفواتير التي تم مراجعتها، والمبالغ التي تم تحصيلها، وعدد الرحلات، وغيرها كثيراً، كلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة واليوم، والأسبوع، والشهر، والسنة.

✓ **جودة العمل:** مثل عدد الوحدات المعيبة، عدد الوحدات السليمة، حجم المردودات، وحجم الديون.

✓ **التدرج والترتيب:** يقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري وكمي (مثل ممتاز، وجيد جداً، وجيد، ومقبول، وضعيف) أما الترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم.

3/تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام.

ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

❖ **قيمة الحوافز والجوائز:** وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي

تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا، وغيرها.

❖ **التكاليف الإدارية:** وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام،

تعديلها للاحتفاظ بسجلاته، اجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

❖ **تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية

والمصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات .

4/ وضع إجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة.

وهي تعني بسجيل الأداء، حساباته، نماذجه، اجتماعاته، أدوار المشاركين فيه، أنواع الحوافز الجوائز، توقيت تقديم الحوافز، وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:

● **تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه

وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهات محددة (مثل مدير نظام الحوافز، أو مدير الموارد البشرية، أو الرؤساء المباشرين) لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينة.

تتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى، ومدير نظام الحوافز، ومدير إدارة الموارد البشرية، وذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو التعديل، أو المناقشة.

● **الاجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو

قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين. ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين ودورية الانعقاد.

● **توقيت تقديم الحوافز:** هل هي شهرية، أو ربع سنوية، أو نصف سنوية أم

سنوية؟ أم أنها تعطي بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس؟

• **نوع الحوافز:** هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها. والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

• **النماذج:** وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز أسباب فشله

سنتطرق في هذا المطلب إلى جملة من شروط نجاح نظام الحوافز وكذا الأسباب التي تؤدي فشله.

الفرع الأول: شروط نجاح نظام الحوافز.

لنجاح نظام الحوافز عدة شروط اعتمد (روليف، 2008، صفحة 164، 163) على أهمها:
أولاً: "البساطة ونعني أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً في بنوده وصياغته وحساباته.

ثانياً: أن تخلق صلة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان بالشكل الذي يدفعه للتصرف هادفاً لتحقيق رغباته.

ثالثاً: كما لا بد للمؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم به الحافز وخاصة الحوافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة.

رابعاً: أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه".

" بعد وضع تصميم نظام التحفيز الملائم يجب أن يلاحظ مدى تأثيره على أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، فلا بد من تسجيل تقدم معين أكبر من السابق نتيجة وجود التحفيز، وبعبارة أخرى فلن يعتبر نظام التحفيز ناجحاً أو دقيقاً في اختيار العناصر القريبة من دافعية العاملين" (الحلابي، 2013، صفحة 61)

في حين أضاف (الويشي، 2015، صفحة 76).

1/ عدالة الحوافز وكفايته.

2/ الاستمرارية في إعطائها.

3/ ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.

4/ بعدها عن العلاقات الشخصية.

5/ تكيفها مع توقعات العاملين.

6/ ارتباطها بجهود العاملين لتحقيق الكفاية الإنتاجية".

وأضاف كذلك (الشميمري، هيجان، و غنام، 2014، صفحة 224) .

"1/ أن تعمل الإدارة على مساعدة العاملين للوصول إلى تحقيق مستوى الأداء المطلوب منهم والذي عادة يأخذون عليه حوافز ومكافآت مرتفعة في حالة وصولهم إليهم وتتم المساعدة عن طريق تدبير برامج تدريبية .

2/ أن يتضمن نظام الحوافز العاملين ما يزيد ويقوي دافع الإيمان لدى الفرد".

الفرع الثاني: أسباب فشله

تعد أسباب فشل نظام الحوافز غير فاعلة ولا تحقق العدالة في المنظمات حيث اعتمد

(جاد الرب، 2009، الصفحات 316-318) على ما يلي:

- غموض التعليمات الوظيفية .
- عدم وضوح الأهداف بدقة .
- الاختيار غير الفعال للموارد البشرية.
- القصور في البرامج التدريبية.
- قصور البرامج الأخرى المدعمة للعاملين مثل : التفويض.
- إغفال استخدام الحوافز السلبية أو المكافآت العقابية، فلا يجب التركيز على الحوافز الايجابية فقط، وتتمثل الحوافز السلبية في لفت الانتباه، التوبيخ، اللوم.....الخ.
- اللجوء إلى أساليب وطرق لا أخلاقية لتحقيق معدلات الإنتاج المرتبطة بالمكافآت مثل: تعديل جدول العمل، الصراع، الضغوط.....الخ.
- إن نظام الحوافز الغير مدروس قد يؤدي إلى إحباط العاملين لقدرتهم واستجابتهم لتحقيق معدلات الحوافز
- إن التحفيز وعدم الموضوعية في توزيع الحوافز والمخصصات الإضافية ومنح العلاوة والمكافآت التشجيعية بين العاملين يؤدي إلى نتائج سلبية.

خلاصة الفصل

نستنتج من هذا الفصل أن لنظام الحوافز دور فعال وأساسي في أي منظمة، فهذه الأخيرة تعمل على تحريك دوافع الموظفين وتشجيعهم وحثهم على تقديم أفضل ما لديهم وبذل قصارى جهدهم، هذا ما يؤدي إلى إنجاح المؤسسة ككل، فللحوافز أهمية بالغة وعظمى داخل أي مؤسسة مهما كان نشاطها، لأن اعتماد المؤسسة لنظام الحوافز يعتبر الطريقة والوسيلة الوحيدة التي تساعد المؤسسة على تطوير عملها وتحقيق أهدافها، وبهذا نجد أن المؤسسة الناجحة تعتمد على الحوافز بكل أنواعها سواء المادية أو المعنوية بدرجة كبيرة من أجل تحفيز عاملها وحث موظفيها على تحسين

عملهم وزيادة مردودية إنتاجيتهم فالتحفيز يساهم في تحسين وتطوير عمل الموظف من خلال إشباع حاجاته ورغباته وهذا بالدرجة الأولى يؤدي إلى تطوير عمل المؤسسة واستمرارها.

الفصل الثاني

مساهمة الحوافز في تحسين

أداء الموارد البشرية

تمهيد

نظرا للدور البارز الذي يلعبه الأداء داخل أي مؤسسة اقتصادية نجد أن العديد من المدراء تهتم بعملية تقييم الأداء للعاملين، فالعامل هو الركيزة الأساسية في نجاح عمل أي منظمة لذا لا بد من تقييم عمله حتى يسهل على مدراء المؤسسات من معرفة قدرة العامل على تقديم خدماته وتقديم أفضل ما لديه، فهدف المؤسسة هو الاستمرارية والبقاء وهذا لا يكون إلا من خلال عملية تقييم الأداء.

إن استمرار المؤسسة وبقائها يتطلب جهد كبير من طرف المسؤولين من خلال عملية تقييم الأداء وكذا جهد كبير من طرف العاملين من خلال تقديم أفضل ما لديهم، لأن عملية تقييم الأداء تؤدي إلى تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

فعملية تقييم الأداء تسهل عملية تقديم الحوافز للعاملين الذين بدورهم يقدمون أفضل ما لديهم من أجل اكتساب الحوافز المقدمة من طرف المسؤولين.

المبحث الأول: ماهية الأداء

للأداء دور فعال وبارز داخل المنظمة فهو يشير إلى مدى تحقق أهدافها ومهامها التي يقوم بها العنصر البشري، فالأداء هو عبارة عن كمية العمل المنتجة التي يقدمها الفرد داخل المؤسسة وكذا نوعية العمل التي يقوم بها، لذا حاولنا في هذا المبحث التعرف أكثر على الأداء من خلال إلمامنا بالجانب المفاهيمي لأداء المورد البشري حيث تطرقنا إلى:

- مفهوم الأداء.

- مكونات الأداء

- خطوات قياس الأداء.

- محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره

من بين المصطلحات التي اهتم بها العديد من المفكرين نجد مصطلح الأداء حيث أن كل مفكر عرفه حسب مفهومه الخاص به لذا نجد تعريفه يشوبه الغموض والتداخل، بهذا سنحاول فك الغموض عنه ولو قليلا من خلال تقديمه في هذا المطلب.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

للأداء جملة من المفاهيم نذكر منها:

- "الأداء هو سلوك يحدث نتيجة، بمعنى أن ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه آخرون أو قام به من ذاته" (عبد الرحمان، 2015، صفحة 157).
- "يقصد بالأداء: القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد، أو انجاز مهمة أو نشاط معين" (أبو النصر، 2008، صفحة 44).
- "يعرف الأداء على أنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.
- أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.
- وفق للسيد بارلييه: "الأداء هو انجاز وظيفة، ومن ناحية أخرى يمكن تعريفه على أنه نتيجة لمزيج من المهارات، وتحفيز الأفراد على تنفيذها والإعداد ذي الصلة للأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة" (Abderrahmanr & Nadji, 2013/2014, p. 43).
- تعريف أحمد سيد مصطفى: على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية" (عبد الحليم، 2012، صفحة 19).
- يعرف الأداء بأنه: "عبارة عن معلومة كمية في أغلب الأحيان حيث توضح هذه المعلومة درجة بلوغ الأهداف والغايات والمعايير والخطط المتبعة من قبل المؤسسة". (دريدي، 2018، صفحة 3)
- "يرتبط الأداء بالمجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجود العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به". (غربي، قيرة، و سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، 2007، صفحة 130)

• "وكما عرف الأداء على أنه سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب". (سالم، 2006، صفحة 44)

• "يرتكز فهم الأداء على معرفة وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط، وما تحقق، أي بين الأداء الفعلي والأداء النمطي، بين ما أنجزه الفرد فعلا وبين ما هو المفروض أن ينجزه". (غربي، قيرة، و سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، 2007، صفحة 138).

يجدر بنا هنا الإشارة البعض المفاهيم المتعلقة بالأداء هما: الكفاءة والفعالية.

" فالكفاءة يقصد بها ببساطة كما عرفها (مهني، 2018، صفحة 76) هي الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنه بنسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة.

أي كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، ويعبر عنها بالعلاقة التالية":

$$\boxed{\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات أو النتيجة المحققة}}{\text{المدخلات}}}$$

" أما الفعالية فهي تتمثل في القدرة على تحقيق الأهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة". (مصطفى، 2002، صفحة 3).

$$\boxed{\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة/النتيجة المتوقعة أو الأهداف}}{\text{المدخلات}}}$$

"وبمعنى آخر هل يحس العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف أم هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر"؟ (سليمان، 2007، صفحة 116)

"أما الإنتاجية فعرفها (سليمان، 2007، صفحة 116) فتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها ويعرفها Male: "بأنها تربط بين الفعالية في الوصول لأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف" فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة) وتزيد الإنتاجية كلما أمكن زيادة الناتج أو المخرجات بنفس القدر المستخدم من المدخلات (فإن كان أحد الموظفين ينجز 30 قائمة يوميا ثم أمكن بعد تدريبه إنجاز 45 قائمة، فقد زادت إنتاجية)".

الفرع الثاني: تطور الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة

لقد مر تطور الأداء بمرحلتين هامتين هما النظرة التقليدية والنظرة الحديثة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفرع.

أولا: النظرة التقليدية للأداء

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن من انطلاقه حول الحضارة والرفاهية الاجتماعية ، الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها ، ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم .والفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها ، Taylor فقد كان يقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها.

لقد كان جوهر الدراسة التي أجراها هي: أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها العمليات كغيره، بحيث إذا أمكن Taylor مشاهدة هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق، فمن الممكن اختيار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي يجرى بها دراسة الزمن الخاص بها، ونلاحظ مما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدات الأداء، ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطورات المحيط كما أشرنا.

ثانيا: النظرة الحديثة:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من انجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيما والأفضل ولأنجح في السوق، وهو ما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء.

بالتالي يمكن القول أن المفهوم تطور من مدى توافر الموارد إلى الاستعمال الأمثل لهذه الموارد قصد تحقيق الأهداف المسطرة، ومنه كان التركيز في الأداء على الفاعلية ثم انتقل إلى الفعالية ومدى إمكانية تحديد طرق الإنتاج، وأصبح اليوم يحمل معنى أوسع ويقاس بمدى تأثيره على محيط الإنسان وحمائته، وبالتالي مراعاة الجانب الإنساني لدى قياس الأداء أصبح ضروري ومن المحتم نستطيع القول أن الهدف الأساسي من وجود تسيير إدارة في أي المؤسسة هو الضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت المؤسسة من أجله(يحياوي و مقري، 2015، صفحة 105،104).

المطلب الثاني: عناصر(مكونات) الأداء:

تهدف دراسة مكونات الأداء حسب (بوقطف، 2014، صفحة 68) عادة إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل، حيث توجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:

1/ **القدرة على الأداء:** وتعني استطاعة العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإلتقان مقابلا في ذلك المعايير الموضوعية مسبقا، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل بين متغيرين هامين هما: المعرفة والمهارة حيث تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين، في حين يقصد بالمهارة تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.

2/ **الدافعية الفردية:** يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها، لذلك فلا بد على الرؤساء والمشرفين أن يفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد خاصة في مواقف العمل، وحسب " روينز " فالدافعية هي: الرغبة في ممارسة مستوى عال من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، شريطة أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض الحاجات الفردية".

3/ **بيئة العمل:** وهي البيئة الداخلية التي توجد داخل المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة، النظم، القوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل الرسمي، مجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، أنماط الاتصالات، أسلوب القيادة، نظام الأجور، الحوافز، المرات المتوفرة والفلسفة الإدارية.

المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء

هدف أي مؤسسة هو تحقيق أقصى معدلات الربح، وهذا من خلال الاعتماد على النتائج المالية والمحاسبية التي تتوصل إليها في النهاية، وبهذا اعتمدوا على قياس الأداء وفق خطوات يتم ذكرها في هذا المطلب.

لقياس أداء العاملين حسب (نوري و كورتل، 2011، صفحة 330،329) أربع خطوات هي كالاتي:

- 1- **الخطوة الأولى:** يكمن في أول خطوة التعرف على طبيعة العمل الذي يرغب العامل في قياس أداء العاملين فيه، أي بمعنى تقييم الوظائف.
- 2- **الخطوة الثانية:** اطلاع المقيمين والمقيمين بأسس ومعايير التقييم التي تم تحديدها، بحيث تكون المعايير واضحة كما ونوعا لكلى الطرفين، بحيث يجب أن لا تخرج هذه الأسس عن:
 - الصفات الشخصية: مثل: القدرة على المبادرة، الحماس للعمل.
 - السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل مثل: عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها أو عدد المقابلات التي يقوم بها.
 - النتائج التي يصل إليها العامل أو يحققها مثل: نسبة الربح، التكلفة.
 - قياس الأداء بالطرق الأساسية سواء ملاحظة أو تقارير إحصائية.

3- الخطوة الثالثة: اطلاع العامل بالتقرير عن أدائه ومناقشته.

4- الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات والعمليات المناسبة لتصحيح المسار.

المطلب الرابع : محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

للأداء جملة من المحددات يقوم عليها وكذا عدة عوامل مؤثرة فيه هي كالاتي:

الفرع الأول: محددات الأداء

"إن الأداء البشري هو نتاج لتداخل مجموعة من العناصر هي :

1- **الجهد:** حيث أن الأداء يتطلب بذل الأفراد طاقات جسمانية وعقلية في إطار قيامهم

بمهامهم.

2- **القدرة:** ان بذل الجهد يتطلب توفر قدرات ومهارات لدى الأفراد حتى يتمكنوا من تأدية

أدوارهم كما ينبغي.

3- **الفهم:** حيث ينبغي أن يكون الأفراد على دراية ووعي بالأعمال"(الياس، 2006، صفحة

(56).

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم

فيها لزيادة أثارها الايجابية وتخفيض أثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي

يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر، وعلى قدرة كثرة العوامل التي قد تؤثر

في الأداء وتفسره وتزداد أهمية عملية حصرها.

اتجه اغلب الباحثون نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، واعتمد أكثرهم

على مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية.(يحياوي و مقري، 2015،

صفحة 107،108)

أولاً: العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية): تهدف عملية التنظيم إلى تجميع مورد المنظمة

لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال

مسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينها.

ونجد إن انتهاء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجيع على

التعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل، ومن بين

العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية ما يلي:(زرنوح، 2017، صفحة 37)

وحسب (محمد الهدي، 2017)

1. العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو المؤسسة تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

2. الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة جميع المواد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولية بنسبة كبيرة عن زيادتها معدلات الأداء داخل المؤسسة.

3. التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة .

4. بيئة العمل: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.

5. طبيعة العمل: يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

6. العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثير كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

ثانيا: العوامل الخارجية: "العوامل الخارجية هي كل ما هو خارج المنظمة، وباعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر به": (زرنوح، 2017، صفحة 41)

ويمكن ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة فيما يلي: (بو عافية، 2017، صفحة 91)

1. البيئة السياسية: والتي تنعكس في طبيعة النظام السياسي والسياسة الخارجية ومدى الاستقرار السياسي.

2. البيئة القانونية: وهي تتمثل أساسا في مدى مرونة الأنظمة والتشريعات السائدة في المجتمع، وتؤثر بدرجة كبيرة على عمل الإدارة، والأوضاع السياسية هي التي تشكل التوجهات القانونية وتضع قوانين وقيود على عمل وأداء المؤسسة.

3. **البيئة الاقتصادية:** وهي تتمثل أساسا في طبيعة النظام الاقتصادي السائد في الدولة، ودرجة الاستقرار الاقتصادي والذي يعكس في مدى قدرة المؤسسة على التجاوب مع المتغيرات الاقتصادية في مجال استقرار الأسعار والتضخم، النظام البنكي والسياسات المالية وهيكل الأسواق ندرة المواد الأولية أو قلتها وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة السائدة.

4. **البيئة الاجتماعية والثقافية:** وتتمثل في العادات والتقاليد الموروثة، النزاعات الفردية في المجتمع، مستوى التعليم ودرجة الأمية، أنواع برامج التعليم الفني والمهني المعمول بها، توجه وخلفية الملتحقين بالمعاهد الفنية والتدريب المهني ومدى تطابق التخصصات مع الاحتياجات والمهارات المطلوبة.

5. **البيئة التكنولوجية:** هي تعني مجموع المتغيرات التي يستعملها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة، وتتجسد في الاختراعات والتجديدات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات ودرجة تعقد التكنولوجيا المستخدمة.

في حين أضاف (راوية، 2001، صفحة 123، 122) مايلي :

- الظروف المادية مثل: المعدات والأدوات والإضاءة والحرارة.
- العوامل التنظيمية مثل: الإشراف والتصميم التنظيمي والسياسات التنظيمية.
- غياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج لإدارتها.

- عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية ما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.
- اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العمل والتي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب.

الإدارية التي ترتبط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

- مشكلة الرضا الوظيفي، فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين .
- التسبب الإداري الذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك إلى أسلوب القيادة والإشراف والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

في حين أضاف أيضا(فريد، 2018، صفحة 112):

- 1- **الخبرة:** من بين الأشياء التي تجعل أداء الموظفين في بداية الأمر متدني هي عدم خلفيتهم ومعرفتهم وخبرتهم حول المنصب الذي سوف يشغلونه، وبالتالي هنا تقوم الشركات بعملية التدريب لإكسابهم معارف وخبرات، ولكن في حال لم يستفد الموظف من هذا التدريب ولم ينفذ معه ولم يتحسن أدائه دل ذلك على أن الموظف لا يملك المؤهلات الكافية لشغل هذا المنصب.
- 2- **الموازنة بين العمل والمنزل:** يسعى المدراء دائما لحل المشاكل الشخصية للموظفين من خلال السماع لهم والتحاور معهم، وهذا يكون في حال وجود حساسية لأداء الموظفين من المشاكل الاجتماعية.
- 3- **تفاعل المدير:** يلجأ المدير الى أخذ برامج تدريبية من أجل كيفية التعامل مع العمال في الحالة السلبية والايجابية.
- 4- **تحديد الأهداف:** من أجل حث العمال على تحسين أدائهم يحتاج المدير الى تحديد أهداف واضحة تمكنهم من تحسين الأداء.

المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء

إن أي منظمة تسعى للوصول إلى قمة النجاح، وهذا بالاعتماد على تقييم أداء العاملين لأنه يبرز لها سلبيات وإيجابيات الأفراد داخل المنظمة، فهو بمثابة مقياس يعتمد عليه لتقييم الأفراد داخل المنظمة.

فتقييم الأداء يتم من خلا جملة من الخطوات تكون بعد طرق مختلفة وهذا لما له من أهمية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء

يتسم موضوع تقييم الأداء بأهمية ودور كبير لا يمكن لأي مؤسسة إغفال هذه العملية وعليه سنقوم بتقديم مفهوم وأهمية تقييم الأداء في هذا المطلب.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

لقد أورد العديد من الكتاب والباحثين تعريفات عديدة لعملية تقييم الأداء نذكر منها:
 "يقول منصور أحمد: أنه عملية للحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل" (الشيخ التيجاني، 2015، صفحة 113،114)

"- **تقييم الأداء** هو عملية قياس انجازات المؤسسة بمؤشرات تعبر عن نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها بالنتائج المقدره، مما يسمح للمؤسسة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات" (بومجان، 2016، صفحة 29).

- "- **تقييم الأداء** هو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خطت له المنظمة مسبقاً" (السالم، 2006، صفحة 152).
- **عملية تقييم الأداء** تعتبر من السياسات الإدارية الهامة لأنها تلزم الرؤساء على متابعة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والتحقق من سلوكه أثناء العمل وإدراك مدى التحسن الذي طرأ على أدائه" (محمد، 2016، صفحة 35)
- **تقييم الأداء** هو " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم أداء العاملين، وأياً كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل". (ماهر، 2007، صفحة 406)
- **تقييم الأداء** هو "نشاط هادف يرمي إلى تحسين أداء الفرد بشكل مستمر وأن يسهم أفضل في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال مراقبة وقياس معارفه، سلوكياته، مهاراته، اتجاهاته أثناء تأدية العمل ومقارنتهم بما هو متوقع (مرغوب) منه، والمساعدة على تطويرها باستمرار". (حريم، 2013، صفحة 247).
- **تقييم الأداء** هو " العملية التي تقوم المنظمات بمقتضاها بتقييم الأداء الوظيفي والسلوكي للعاملين بها والتي من خلال ممارستها بدقة يتمكن العاملون، المديرون، إدارة الموارد البشرية، إدارة المنظمة ككل بالتأكد من أن مساهمات ومجهودات الأفراد موجهة نحو غايات وأهداف المنظمة" (المغربي، 2012، صفحة 207)
- الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء**
- يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة وللعاملين بها ومن أهمها (أبو حطب، 2009، صفحة 16)
- 1- يعد تقييم الأداء أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري فهو يتناول جوانب عديدة متشابكة منها ما يتصل بالمؤسسة وإجراءات العمل، ومنها ما يتصل بالعاملين أنفسهم حيث تسهم عملية تقييم الأداء في توفير معلومات مهمة عن مستوى أداء العاملين، وتساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير.
 - 2- تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار.

3- تسهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جوانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم.

المطلب الثاني : أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تحقق للمؤسسة أهداف ذكرها (الصيرفي، 2006، صفحة 330) في

ما يلي:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم كما يشكل التقييم وسيلة لكشف ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.
- جعل الفرد العامل يشعر بالعدالة، بأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي للقوى البشرية للمؤسسة.
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل، ومعرفة نقاط القوة والضعف للموارد البشرية.
- إضافة إلى أهداف أخرى (بوسالم و شهيد، 2017، صفحة 631) نذكر أهمها:
- "توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية العاملين.
- الانتباه إلى مؤشرات عدم الكفاءة في العمل.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والتعرف على أثر التدريب.
- اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية".

المطلب الثالث: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية

عملية تقييم الأداء عملية معقدة، تتداخل فيها كثير من القوى العامل، ولذا فإن مقيمي الأداء من رؤساء ومشرفين ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه.

اختلف الباحثون في هذا المجال في عدد من الخطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء فمنهم من توسع ومنهم من ضيق (بوقطف، 2014، صفحة 85)، لذا ارتأيت أن أقدم عدد محدود من الخطوات وهي:

1- "تحديد العمل المطلوب: ويتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوبة تنفيذها، وتحديد إجراءات وسياسات العمل لتحديد كيفية أداء العمل ودراسة العمل وظروف العمل، ويقصد بدراسة العمل هو

تحليل الأعمال المطلوبة قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي تنطوي عليها العمل والمسئولية التي يتلزم بها شاغل العمل". (الأشقر، 2015، صفحة 10)

2- وضع المعايير قياس الأداء: قبلاي تقييم يجب وضع المعايير التي سيقوم الأداء من خلالها، ويجب أن تكون واضحة ومحددة خاصة ومن جهة نظر الموظفين، ويجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة والمشتقة من تحليل الوظيفة والمنعكسة على وصف الوظيفة وتوصيف الوظيفة، عندما يتم تأسيس ووضع معايير الأداء على نحو مناسب ودقيق فإن ذلك يساعد في نقل الأهداف التنظيمية من خلال متطلبات الوظيفة إلى حيز التنفيذ، وهذا إلى الوصول إلى المستويات المقبولة (أو غير المقبولة) لأداء الموظفين، وهناك أربعة اعتبارات يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تأسيس وتحديد معايير الأداء وهي: (بوقطف، 2014، صفحة 85،86) **الصدق:** يقصد بصدق المقياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء. **الثبات:** يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أنالنتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

التمييز: إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ويمكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم.

1- "نقل توقعات أداء العاملين: حالما يتم تحديد معايير الأداء فمن الضروري إيصالها

للعاملين

لمعرفة ما يجب أن يعملوا وما يتوقع منهم القيام به وهي مسؤولية الإدارة على إيصال المعايير لكافة الموظفين في المنظمة". (الملا و العزي، 2017، صفحة 141).

2- "قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين

بطرق مثل: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الشفهية والمكتوبة، التقارير الإحصائية، غير أن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية القياس". (موسي، 2004، صفحة 8)

3- "قياس الأداء: تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر

التالية: (بوقطف، 2014)

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

الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى 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 لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية". (بن عيشي، 2012)

5- "تدريب المشرفين: يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة

وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسهم، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية، المكافآت، العلاوات، أو تخطيط الاحتياطات البشرية مستقبلا". (صالح و السالم، 2006).

6- "مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون 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 أن ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر". (بن عيشي، 2012)

7- "مدة التقييم: يتوقف تحديد المدة الزمنية لتقييم الأداء على طبيعة وظروف العمل بالمنظمة

المعمول بها، وبصفة عامة فإن أغلب المنظمات تقوم بإعداد تقرير سنوي واحد لتقييم أداء الموظفين، ثم أصبح مرتين في السنة أي خلال سداسيين، أما حاليا أصبح تقييم أداء الموظفين يتم كل ثلاثة أشهر أي تقييم فصلي بمعدل أربع مرات في العام، حيث تقيم طريقة أداء الفرد لوظيفته من طرف مسؤوله المباشر ويمنح له تقدير يكافئ على أساسه بعلاوة المرودية، حيث يركز تقييم الأداء على ثلاثة معايير أساسية وهي : حجم ونوعية العمل والتأهيل للقيادة، الاعتناء بالوسائل والتجهيزات وإتقان العمل، الالتزام واحترام أوقات العمل، المثابرة والسلوك". (لخضر، 2012).

10- "اتخاذ القرارات التصحيحية: وهي على نوعين: الأول سريع ومباشر 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، الثاني: وفيه يتم البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل". (النجار، 2011).

المطلب الرابع : طرق تقييم أداء الموارد البشرية :

"يقصد بطرق تقييم الأداء هي مختلف الأساليب التي يمكن أن يستخدمها النيم في عملية تقدير كفاءة العاملين والكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم، حيث تتوقف الطريقة المستخدمة على عدة اعتبارات وهي: الموضوعية، سهولة الاستخدام، السرعة في الاستخدام، قدرة الطريقة على إظهار مواطن القوة والضعف في الأداء، عدد العاملين الذين يتم تقييمهم". (فريد، 2018، صفحة 137).

الطرق التقليدية	الطرق الحديثة
طريقة الترتيب	طريقة الاختياري الاجباري
طريقة المقارنة المزدوجة	طريقة الإدارة بالأهداف
طريقة التدرج البياني	طريقة الوقائع الحرجة
طريقة التوزيع الإجباري	
طريقة قوائم المراجعة	

الجدول رقم 01 : يمثل

الجدول رقم 01 الطرق

التقليدية والحديثة لتقييم الأداء

المصدر: من إعداد الطالبة

أولاً: طرق تقييم الأداء التقليدية

هناك مجموعة من الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين في المنظمة تم استعمالها في فترات سابقة تعتمد على أدوات تقليدية بسيطة وسهلة، غير أنها تشوبها العديد من العيوب جعلها لا تواكب التطورات التي يعرفها محيط المنظمة، حيث أصبحت غير نافعة بشكل كبير. والعناصر الموائية تحاول ذكر هذه الطرق

- 1/ "طريقة الترتيب: يعتمد هذا الأسلوب على إجراء سلسلة من المقارنات (المقارنات) بين العاملين، حيث تقوم السلطات المسؤولة باستعراض مميزات كل فرد في المجموع وتقييم أدائه ثم تقوم بإعادة ترتيب هؤلاء العاملين من حيث الكفاءة، ثم تقوم بترتيب بقية العاملين بوضعهم بين هذين المستويين". (محمد، 2016، صفحة 40)
- "طبقاً لهذه الطريقة يقوم الفرد القائم بالتقييم بترتيب الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً وفق لمستوى الأداء العام لكل منهما، أي أن الأساس هو تقييم الأداء ككل وليس تفصيلاً كما كما يحدث في بعض الطرق المستعملة" (البلدي، 2015، صفحة 254)
- 2/ "طريقة المقارنة المزدوجة: مقارنة العامل مع كل عمال القسم بشكل مزدوج، أين تتشكل ثنائيات يحدد العامل الأفضل في كل منها، وبالتالي وضع ترتيب تنازلي للعمال". (مانع، 2015، صفحة 232)
- 3/ طريقة التدرج البياني: يتم في هذه الطريقة حصر الصفات والخصائص اللازمة للأداء الجيد، والتي يشتت توفرها في الموارد البشرية لشغل الوظائف، وتجري عملية تقييم مدى توفر هذه الخصائص لدى الموارد البشرية الخاضعة للتقييم، وذلك بالاعتماد على مقياس بياني لكل خاصية يتكون من عدة أقسام بحسب عدد معايير التقييم المعتمدة، ويكون دور القائمين على عملية تقييم الأداء هو وضع إشارة على القسم المعبر عن مدى توفر الخاصية أو المعيار لدى الموارد البشرية ويعيد الكرة على جميع المعايير ثم تجمع النتائج المحققة لمعرفة مستوى أداء الموارد البشرية الحقيقي. (حيمر، 2018)
- 4/ "طريقة التوزيع الإجمالي: تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم، والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي ويقتضى هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية 10%، 20%، 40%". (بعجي، 2007، صفحة 29)
- 5/ طريقة القوائم المراجعة: يستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، وقد تفيد هذه الطريقة إذا أمكن وضع جمل نمطية لكل نوع من الأعمال أو الوظائف، وذلك بعد اختبار هذه الجمل والتأكد من صحتها ودقتها سلامة لغتها ودلالاتها على أداء العامل وسهولة فهمها من جانب المقيمين، ويحسن في ذلك أن يستعان بخبرة المشرفين المباشرين في وضع هذه الجمل وصياغتها، أو بخبرة أولئك الذين يلمون بالعمل إماماً شاملاً، فإذا تم ذلك

فيمكن أن تكون هذه الطريقة عملية بسيطة سريعة الفهم والاستعمال.(حسن و سلطان، 2014، صفحة 256).

" تعتمد على عبارات تصف خصائص الأداء والسلوك، ويقوم المشرف بوضع علامة على العبارات التي تصف خصائص الأداء للفرد الذي يقوم بتقييمه، وفي نهاية القائمة تجمع القيم الخاصة بوزن كل عبارة بما يوضح التقييم العام للفرد المقيم"(رضوان، 2013، صفحة 23).

ثانياً: طرق تقييم الأداء الحديثة

1/"طريقة الاختياري الإجباري: نظراً لتعرض طريق القوائم لبعض القوائم لبعض الثغرات والتي منها عدم دقة الإجابات التي يقدمها القائم بالتقييم، وخاصة تعذر إعطاء الإجابات الوسيطة، إذ أنها "تتضمن الإجابات النفي والإثبات، لذا فقد جاءت هذه الطريقة، طريقة الاختيار الإجباري، أو طريقة التفضيل، وتقوم هذه الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد، وثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوبة فيه".(زويلف، 2001، صفحة 196).

تتميز هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة لكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب الاحتفاظ بسرية الشفرة(توري و كورتل، 2011، صفحة 332)

2/"طريقة الأحداث الحرجة: يقوم المقيم بتركيز كل انتباهه على الأحداث الهامة أو الحرجة التي تميز الأداء معنى ذلك أن المقيم يدون ملاحظاته حول الأحداث المؤيدة للأداء الإيجابي أو السلبي والمتسببة في نجاح أو فشل الفرد، تتطلب هذه الطريقة كفاءة عالية للقائمين بعملية التقييم لأنهم يقومون بملاحظة مباشرة للأداء ويسجلون كل الوقائع والأحداث الخاصة به".(شنافي، 2015، صفحة 118)

3/"الإدارة بالأهداف: أن منهج الإدارة بالأهداف فينحوا إلى تركيز على الأداء المستقبل إلى جانب الأداء الماضي، ويعتمد أيضاً إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله".(حسن و سلطان، 2014، صفحة 263). "الإدارة بالأهداف هي من أبرز الأساليب التخطيطية والرقابية المستخدمة لقياس أداء المدراء والأفراد معاً، بعد وضع الأهداف العامة يبدأ وضع الأهداف الفردية لكل مستوى من مستويات المؤسسة، كما أن الأهداف التي يطلب من الأفراد العمل على إنجازها ضمن الفترات زمنية محددة توضع بموافقة الأفراد ورؤسائهم المباشرين".(بلوط، 2002، صفحة 385).

"الإدارة بالأهداف أحد التطبيقات العملية لنظرية تحديد الهدف التي تربط بين دوافع الأفراد على أساس ما تم انجازه أو ما ينجزه من قبلهم وليس على أساس كيفية الانجاز ولذلك فان هذه الطريقة تضمن أولاً تحديد الأهداف وثانياً براعة الأداء" (حسن عشاوى، 2013، صفحة 145).

المبحث الثالث: دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

إن الهدف من تقديم الحوافز للأفراد هو إشباع حاجاتهم، وهذا من أجل أن تتم عملية تحسين أدائهم داخل المؤسسة بشكل جيد بحيث نعتبر المؤسسة هي المستفيد الأول.

هناك علاقة وطيدة بين الحوافز والأداء، فالفرد يعمل على تقديم أفضل ما لديه وتحسين أدائه من خلال الحوافز التي تعتمد عليها المنظمة، لذا أي منظمة تقوم على جملة من الآليات والخطوات التي تساعدها على تحسين أدائها من أجل ضمان البقاء والاستمرارية.

المطلب الأول : العلاقة بين الأداء والحوافز

سنقوم في هذا المطلب بتوضيح العلاقة بين الأداء والحوافز كما يلي:

إذا كان سلوك الأداء يعتمد على الدافعية وقدرات الفرد وتفاعلها مع توقعاته وأهدافه العلاقة بين الحفز وتقديم الفرد لأفضل ما عنده تمثل العمود الفقري لتحسين الأداء الفردي، وإذا كانت الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته وجهده في الأداء المطلوب منه ، فان حفزه وتنشيطه هي المنظم لدافعية الفرد وانجازه ونقطة البدء في بحث العلاقة بين الحافز والأداء هي في أن دافعية الفرد للأداء تتمثل في رؤيته للمؤسسة باعتبارها مصدراً لعوائد و منافع يتوقعها الفرد ويعتمد عليها أدائه أو لقيامه بسلوك معين، وحصول الأفراد على مزايا وعوائد من العمل عن مستوى معين من أداء يحققه يتمثل في العوائد الذي تحققه الحوافز والمزايا والعنصر المهم الذي يؤثر في دافعية الفرد لأداء ما يتمثل في الحوافز الخارجية والداخلية التي توفرها المؤسسة أو تلك التي يحققها الفرد أدائه، فالأمر الذي يحدثه الحافز فاعليته في تعزيز السلوك الايجابي أو لإحداث الأداء المرغوب . من منظور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب عليها التحليل الجيد والتحديد بصفة مستمرة لتغيرات التي تحدث على مستوى الوظائف نتيجة التغيرات التكنولوجية وضمان تعريفها في ضوء مهام ومسؤولية وواجبات الفرد، علاوة على ذلك يجب عليها تحديد نوعية والمواصفات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة حتى يحقق النجاح في أدائها.

عندما تقوم الموارد البشرية بأداء مهامهم فان جهودهم يجب توجيهها نحو غاية محددة، هذه الغاية هي تحقيق أهداف المؤسسة، فإذا ما تم تحديد طبيعة الإستراتيجية لوظائف المؤسسة بإدخال تكنولوجيا حديثة، فانه يمكن تسهيل إمكانية استخدامها وتحقيق ذلك من خلال الأداء المناسب. تتوقف فاعلية الحوافز في الأداء على توافق الحافز مع هدف المورد البشري وحاجته ورغبته فمع

اتفاق الحوافز المستخدمة مع رغبة الفرد هدفه وتوقعه تزداد فاعلية الحافز في دفع سلوك الفرد لأداء ما بشكل أكبر (نور الدين، 2011، صفحة 154، 153).

المطلب الثاني: دور الحوافز في رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي
في هذا المطلب سنتطرق إلى دور الحوافز في كل من رفع الروح المعنوية وكذا تحقيق الرضا الوظيفي وكذا الولاء التنظيمي.

الفرع الأول: دور الحوافز في رفع الروح المعنوية

يرى روبرت كابون: بأن الروح المعنوية هي الدرجة التي عندها تتحقق حاجات الفرد، كما أنها الدرجة التي يشعر فيها الفرد بأن هذا التحقيق نابع من الظروف الكلية التي يعمل فيها، كما تظهر أهميتها من خلال مظاهر أفراد القوى العاملة، فإذا كانت معنويات هؤلاء العمال عالية فإن ذلك يدفعهم إلى العمل بحماس واهتمام كبيرين لعملهم وإظهار روح المبادرة والابتكار وامتثالهم الاختياري للتعليمات، اللوائح، الأوامر، الرغبة الاختيارية للتعاون مع الآخرين، وربط أهدافهم الشخصية بأهداف المؤسسة والولاء لها ولقادتها، والشعور بالفخر والانتماء لها، أما إذا كانت المعنويات متدهورة فهذا ينعكس بالضرورة على كره العمال لأعمالهم وكرههم لمؤسستهم وكرههم لبعضهم البعض وكرههم لرؤسائهم" (جوادي، 2006، صفحة 50، 49).

الفرع الثاني: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي

"على الرغم من اهتمام الباحثين بتعريف الرضا الوظيفي غير أنهم نظروا إليه من زوايا ومدارس مختلفة نذكر أهمها (حماد حنونة، 2006، صفحة 24):

1- مدرسة الحوافز المادية والتي تركز على علاقة الرضا الوظيفي بالرواتب والحوافز المادية.

2- مدرسة محتوى العمل والتي ترى أن طبيعة العمل والطريقة التي يؤدي بها هي التي تحدد الرضا الوظيفي".

تؤثر الحوافز والمكافآت على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، لذا يؤخذ بالاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل للوصول إليه، والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية، ولم يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل توفره المنظمة، يقود إلى أن يتقبل الفرد أو الموظف محيط عمله والوصول إلى الرضا الوظيفي الذي عرف بأنه الحالة الشخصية للفرد العامل التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة من العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل.

من المفهوم نجد أن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر هي: الرضا عن الوظيفة والرضا عن الأجر، والترقية، والرضا عن علاقات العمل وعن الرؤساء والمرؤوسين في العمل، والرضا عن

بيئة العمل، وأخيرا الرضا عن طرق التحفيز وأسسها معاييرها، ونجد أن تلك العناصر التي تشكل الرضا الوظيفي في غالبيتها تتعلق مباشرة بالحوافز المادية والمعنوية، بمعنى أن مدى نجاح نظام الحوافز في منظمة ما يتوقف عليه الوصول إلى الرضا الوظيفي المطلوب، مما ينتج عن ذلك في تحسن مستويات أداء العاملين، نظرا لإشباع حاجات ورغبات لديهم حسنت العوامل الوظيفية المحيطة بهم، وبالتالي أدت للمساهمة في انجاز أهداف كلا من الأفراد والمنظمة.

هناك مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحقق مستوى عالي من الرضا الوظيفي :

- ❖ الحرص على وجود نظام حوافز متكامل بنوعيه المادي والمعنوي.
 - ❖ دراسة دوافع الأفراد العاملين والعوامل المؤثرة فيها بشكل دوري ومستمر.
 - ❖ الاهتمام بالعوامل البيئية المحيطة في مكان العمل ، كالإضاءة والتدفئة لأثرها الكبير في رضا العامل وتحسين أدائه(محمد العكش، 2007، صفحة 44،43)
- وعليه يظهر أثر الحوافز على الأداء الوظيفي فيمايلي:

- 1- "الحوافز تؤدي إلى إقبال العناصر المؤهلة وذات الخبرة للعمل في المؤسسة التي تتبع سياسة حوافز واضحة وناجحة باعتبار أن الحوافز تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها.
- 2- إذا توفرت سياسة واضحة للحوافز فان العاملين يتوجهون بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافآت، وبالتالي فان الحافز يعتبر دافعا للأداء.
- 3- أثبتت الدراسات أن الحوافز تساعد على تعزيز أنماط السلوك الفردي، وهي تتعامل مع الحاجات غير المشبعة وتعمل على توجيه العامل للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة"(الشمري، 2009، صفحة 22،21).

الفرع الثالث: دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي

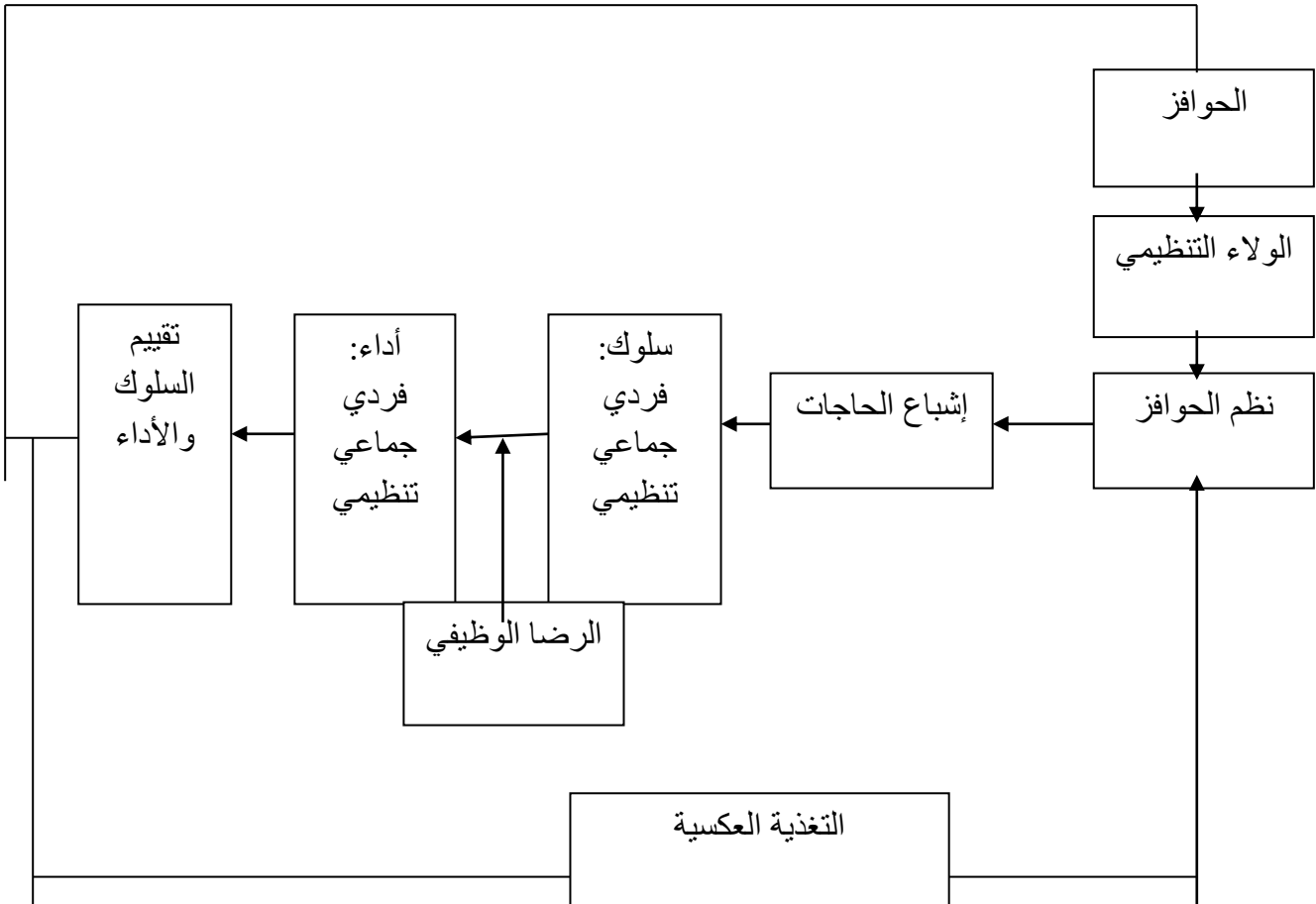
"يرى بورتر وزملائه أن الولاء التنظيمي يعرف: بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها. أما العتبيي والسواط فقد عرف الولاء التنظيمي: بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يتجلى في رغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة وتبني قيمها وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها" (حماد حنون، 2006، صفحة 18).

" إن الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كانه انخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتقال في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظم ، وكذلك الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف و أدائه"(تركي، 2015، صفحة 168،167).

"يتوقف نجاح الحوافز في تحقيق أهدافها وخاصة في تحسين مستوى الولاء التنظيمي على بعض المتطلبات الأساسية أهمها:

- عدم التعارض بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة.
- أن يبنى على أساس كمية الجهد المبذول ونوعه و الأقدمية والمهارة، والعدالة والمساواة والقوة... الخ.

إن هناك ضرورة في ارتباط نظام الحوافز ببيئة العمل وقد ظهر في السنوات الأخيرة قضايا تستوجب من المديرين التعرف إليها ومراعاة تأثيرها في التحفيز ليتصف بالكفاءة والفعالية، ومن أهم هذه القضايا ضرورة ارتباط أنواع الحوافز المقدمة وقوتها وبين مستوى الأداء والولاء التنظيمي، يوضحه الشكل التالي:"العلاقة بين الحوافز ومستوى الأداء والولاء التنظيمي.



الشكل رقم 03: يوضح الشكل رقم 03 العلاقة بين الحوافز ومستوى الأداء والولاء التنظيمي.

المصدر : (الفارس، 2011، صفحة 75)، مرجع سابق ذكره.

من خلال الشكل نلاحظ أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد التي تنقسم بعد ذلك إلى سلوك فردي وجماعي وتنظيمي فعند إشباع حاجات الأفراد يظهر لنا مدى رضا العاملين حيث يتم تحسين أدائهم وهذا خلال الأداء الذي تقوم به المؤسسة من خلال تقييم أداء عاملها من أجل التأكد من نجاح نظام الحوافز والسياسات المتبعة في ذلك من خلال التغذية العكسية.

يتحقق الولاء التنظيمي باستخدام الحوافز على أساس عدة مراحل يصعب الفصل فيما بينها فالولاء التنظيمي يبدأ من خلل خبرات الفرد السابقة وقبل الالتحاق بالعمل عن سمعة المؤسسة وبيئة العمل بها، إذ عندما يدخل الفرد للعمل في المؤسسة تكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء، وبعد انخراطه في جو العمل تصبح لديه فرصة التأكد أو عدم التأكد من أفكاره وقناعاته السابقة، لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما يسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازنا بين الجهود المبذولة والحوافز والمكافآت المقدمة له.

لقد وجد باركر أن العلاقة بين الحوافز والرضا والولاء ليست مباشرة، وإنما متغيرات تنظيمية وشخصية وبيئية وسيطة، كما أشار إلى أن الولاء التنظيمي ليس متغيرا جامدا ويتأثر بصور تلقائية بالحوافز، ويتأثر أيضا بتأثير متغيرات بيئية وسلوكية أخرى مثل: الموقف، نمط شخصية الفرد مستوى إدراكه، قيمه واتجاهاته، والسياسات التنظيمية المستخدمة في العمل، كما يشار إلى أن العلاقة بين الحوافز وسلوك العاملين هي علاقة مباشرة ذلك بأن الحوافز تؤدي إلى خلق طاقات، وبذل مجهودات إضافية وتحصيل أداء أفضل، كما أن هناك بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة بين مخلات تنظيمية معينة ومنها نظام الحوافز والولاء التنظيمي إذا توفرت هذه المدخلات فإن هذا سيدفع الأفراد تلقائيا للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي والمتمثلة في:

- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات التنظيمية.
- سلوك ايجابي اتجاه التنظيم.
- تدني نسب التترك والغياب.
- زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي.
- ارتفاع الروح المعنوية.
- ارتفاع معدلات الأداء.

في نفس الوقت تؤكد دراسات أخرى عدم وجود علاقة بين الحوافز المالية وبين الإنتاجية وسلوك الأداء ومنه سلوكي الرضا والولاء بل قالت العكس تماما أن التحفيز يمكن أن ينعكس سلبا على الإنتاجية والولاء التنظيمي عندما تهمل الأسباب المتعلقة بالصراع التنظيمي وتتصدع العلاقات مما

يخلق شعورا بعدم المساواة والعدالة بين الأفراد العاملين، لذا فإن هذا الأمر يتطلب من الإدارة العليا توجيه عملية التحفيز ودعمها من أعلى السلم الإداري لتحجيم نتائجها السلبية والعمل على إظهار نتائجها الايجابية(الفارس، 2011، الصفحات 75،79-82).

المطلب الثالث: خطوات وآليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء

في هذا المطلب سنتطرق إلى خطوات وآليات التحفيز التي تساعد وتساهم بدرجة كبيرة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الأول: خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء

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

لأداء أفضل، ويمكن انتهاج الخطوات التالية حسب (عزوز، 2009، صفحة 102،101):

1/ مساعدة العاملين على التوسع: فالعاملين عموما لديهم الرغبة في التطور

والتحسن ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروضا عليهم من أعلى المدير ما أضافوه للمؤسسة عندما يحفزهم لانجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

2/ تحديد مستويات العمل: أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياسا على المخرجات

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 أثرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

3/ تعيين حجم مسؤولية العاملين: من أهم العوامل التي تضعف تحفز العاملين هو عدم وضوح

لما هو متوقع منهم، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

4/ مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بأن 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 اتفق عليه مع العاملين: على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن

قياسات ومستويات ما يتوقعه هو العاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة وقياس ما تم انجازه.

6/ استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع الحوافز والمكافآت.

الفرع الثاني: آليات التحفيز المساعدة في تحسين الأداء

من أجل تحفيز العاملين وضمان تحسين أدائهم ينبغي على المديرين أن يذهبوا إلى ما هو أبعد المحفزات التقليدية، ومن أهم الطرق والأساليب المستخدمة لتحفيز العاملين وتطوير الأداء نذكر مايلي حسب (عزوز، 2009، صفحة 105، 104):

1/ **تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية بالنسبة له.

2/ **المشاركة في القرارات:** إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات علاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتماهم والتزاماتهم، ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك، ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع الميل النفسي 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 وتثبيط الأفعال غير المرغوب فيها، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

4/ **أثر العمل:** من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان بسيطاً، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرد 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/ **التدريب وإعادة التدريب:** أشارت دراسات أنه كلما تقبلوا العاملون برامج تدريبية على أنها تطوير لقدراتهم ومهاراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة وأهمها زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، وهنا يجب مراعاة ربط التدريب بالحاجات الخاصة للعاملين، والبحث عن أساليب جديدة

في التدريب وأن يكون التدريب اختياري ليس مفروض على العاملين، والقيام بالتدريب في الوقت المناسب.

6/ التحفيز بالتغذية الراجعة: 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 السلبية 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 محركا ومحفزا.

7/ العمل الجماعي: إن انجاز العمل من خلال الجماعات التي تعمل بروح الفريق الواحد المتماسك

يمكن أن يكون مصدرا لتحريك حماس العاملين الذي يستثيرهم ويحرك دافعيتهم لشعور بروح الفريق والقيام بمهمة جماعية، والعمل بشكل فرق يوفر التعاون والمشاركة والمساندة والشعور بتلاحم الأعضاء، كل ذلك يمكن أن قوة تحفيز كبيرة إذا أمكن تفجير طاقات الرغبة للعمل الجماعي لدى العاملين.

خلاصة الفصل

نستج من هذا الفصل وبعد الإلمام بأهم أساسيات تقييم الأداء أنه وظيفة ضرورية وعملية منتظمة تهدف إلى استمرارية وبقاء المنظمة.

فعملية تقييم الأداء تهدف إلى تحسين أداء العاملين والعمل على تطوير مهاراتهم ومراقبتهم والعمل على إصلاح أي خلل في أدائهم، فإذا تم اعتماد عملية تقييم الأداء بطريقة صحيحة وسليمة دون أخطاء نجحت المؤسسة في بقائها وإذا لم تعتمد على طريقة صحيحة أدى ذلك إلى عدم فعاليتها وفشلها.

إن عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين أداء العاملين الذين بدورهم يعملون على نجاح المؤسسة.

الفصل للتطبيقي

دراسة حالة مؤسسة سوئيلغاز

-بسكرة-

تمهيد:

لتحقق من الدراسة النظرية التي قمنا بها و إثبات صحتها قمنا بدراسة ميدانية بشركة سونلغاز بسكرة، وهذا من أجل التعرف على واقع نظام الحوافز وتحسين الأداء فيها، و اختيارنا كان شركة سونلغاز بسكرة كونها مؤسسة تتولى تقديم خدمات متنوعة لزبائنها وهومايتناسب مع موضوع بحثنا حيث تناولنا التعريف بالمؤسسة وكذا التطور التاريخي والهيكل التنظيمي في المؤسسة وكذا تناولنا أنواع الحوافز المقدمة بالإضافة إلى منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة الميدانية

تعد شركة توزيع الكهرباء والغاز من أكبر الشركات الوطنية التي تساهم في النمو والتطور فهي تعمل على إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية على كافة التراب الوطني، وهي أيضا قوة عملاقة في الاقتصاد لا يمكن منافستها نظرا لنقاط القوة التي تمتلكها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز الهيكل الإداري العام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

الفرع الأول: التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصارا بالحرورفالرمزة (EGA) ، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز، وتضم E.G.A المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع ، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) وشركاته (SAE) (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

فروع سونلغاز

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE).
- شركة الكهرباء والطاقت المتجددة (SKTM) في 2013.
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).
- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG).
- في سنة 2005 تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة) أي :
- الشركة المدنية لطلب العمل (SMT).
- مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز (GREDEG).

أدمجت الشركات الأربعة لصيانة وخدمات السيارات لتكون شركة وحيدة هي شركة صيانة وخدمات السيارات (MPV)، وكذلك الأمر بالنسبة لشركة صيانة المحولات الثلاث التي جمعها في شركة وحيدة هي: شركة خدمات المحولات الكهربائية (SKMK)، وهكذا اكتمل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا :

شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية (TRANSMEX) التي أنشأت في 1993 شركة الوقاية والعمل الآمن "SEAT" سابقا "SAAS" التي أنشأت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع اجمع سونلغاز عبر جميع أنحاء التراب الوطني ، صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية (FOSC) ، وهي شركة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع مجمع سونلغاز، أنشأت في 1997 نزل المزارعين (HMP) الذي تم اقتناؤه في 1997 شركة صيانة التجهيزات الصناعية (MEI) أنشئت في 1998 وكذا الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام (SATTFNO) أنشئت بدورها في 1998. وأخيرا إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي (CAMEG) في 2003 وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع أنحاء التراب الوطني.

في 2006 تم إنشاء خمس مهن قاعدية أخرى، فرع أول مسير منظومة الكهرباء (OS) مكلف بإدارة نظام إنتاج نقل الكهرباء، كما تم إنشاء فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز هي :

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر (SDA)
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط (SDC)
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق (SDE)
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب (SDO)

تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE) والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) والشركة الجزائرية لتسيير نقل الغاز (GRTG) لتكون قطب المهن القاعدية ، يتضمن هذا القطب الأخير كذلك :

- شركة كهرباء ترقية (SKT)
- شركة كهرباء كدية الدروش (SKD)
- شركة كهرباء البروقية (SKB)
- شركة كهرباء سكيكدة (SKS)

هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء، أنشئت بمساهمة سونطراك، خلال هذه السنة ذاتها 2006، وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وانجاز برنامج تطوير هام للمجمع عادت مؤسسات الأشغال الخمس وهي :

- شركة أشغال الكهرباء (KAHRIF)
- شركة الأشغال والتركيب الكهربائي (KAHRAKIB)
- شركة انجاز القنوات (KANAGHAZ)
- شركة انجاز المنشآت الأساسية (INERGA)
- شركة التركيبي الصناعي (ETTERKIB)

إلى أحضان مجمع سونلغاز ، بقرار للسلطات العمومية، بعد أن كانت عبارة عن هياكل انجاز مندمجة في المؤسسة، ثم رقيت الى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في 1983. في جانفي 2007، جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو: معهد التكوين في الكهرباء والغاز (EFEG) ، وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز (CEEG) في شهر جانفي 2009، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب "الأشغال" يبلغ ستة فروع، نفي هذا التاريخ ذاته تم إنشاء شركتين أخريين هما: الجزائر لتكنولوجيا الإعلام (ELIT) وشركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية (SOPIEG)

أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة منها ستة شركات مساهمة مباشرة هي:

- الشركة الجزائرية للطاقة (AEC).
- الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات (AETC).
- الطاقة الجديدة الجزائر (NEAL).
- شركة الخدمات الهندسية الجزائرية (ALGESCO) .
- الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والانجاز (SAFIR).
- شركة كهرباء حجرة النوس (SKH).

هذا دون حساب المساهمات غير المباشرة مثل (كهراء) ، وأخذ مساهمة من خلال فروع (AEC) ، وقد التحق فرع أخير بالمجمع في جوان 2009 هو (إنارة الروبية).

الفرع الثاني: الهيكل الإداري العام للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
يضم الهيكل الإداري العام للمؤسسة ما يلي : (صلحاوي، 2008/2007، صفحة 116،117)

1- مجلس الإدارة : والذي يضم كل من : - وزير الطاقة و المناجم

- وزير المالية
- وزير مساهمات الدولة
- ممثل عن رئاسة الجمهورية
- المسؤول الحكومي المكلف بالتخطيط

2- الرئيس المدير العام : وهو بدوره يشرف على مدراء فرعيين وهم موزعين حسب

مستويات هرمية حيث تضم هذه الأخيرة خمسة عشر مدير مركزي موضحين كما يلي :

1- المستوى الأول : ويضم:

- مديرية الأعمال والضبط
- مديرية الموارد البشرية
- مديرية المحاسبة ومراقبة التسيير
- مديرية الإستراتيجية والتطوير

2- المستوى الثاني: ويضم:

- مديرية التنظيم والإعلام الآلي
- مديرية المالية
- مديرية الإدارة العامة

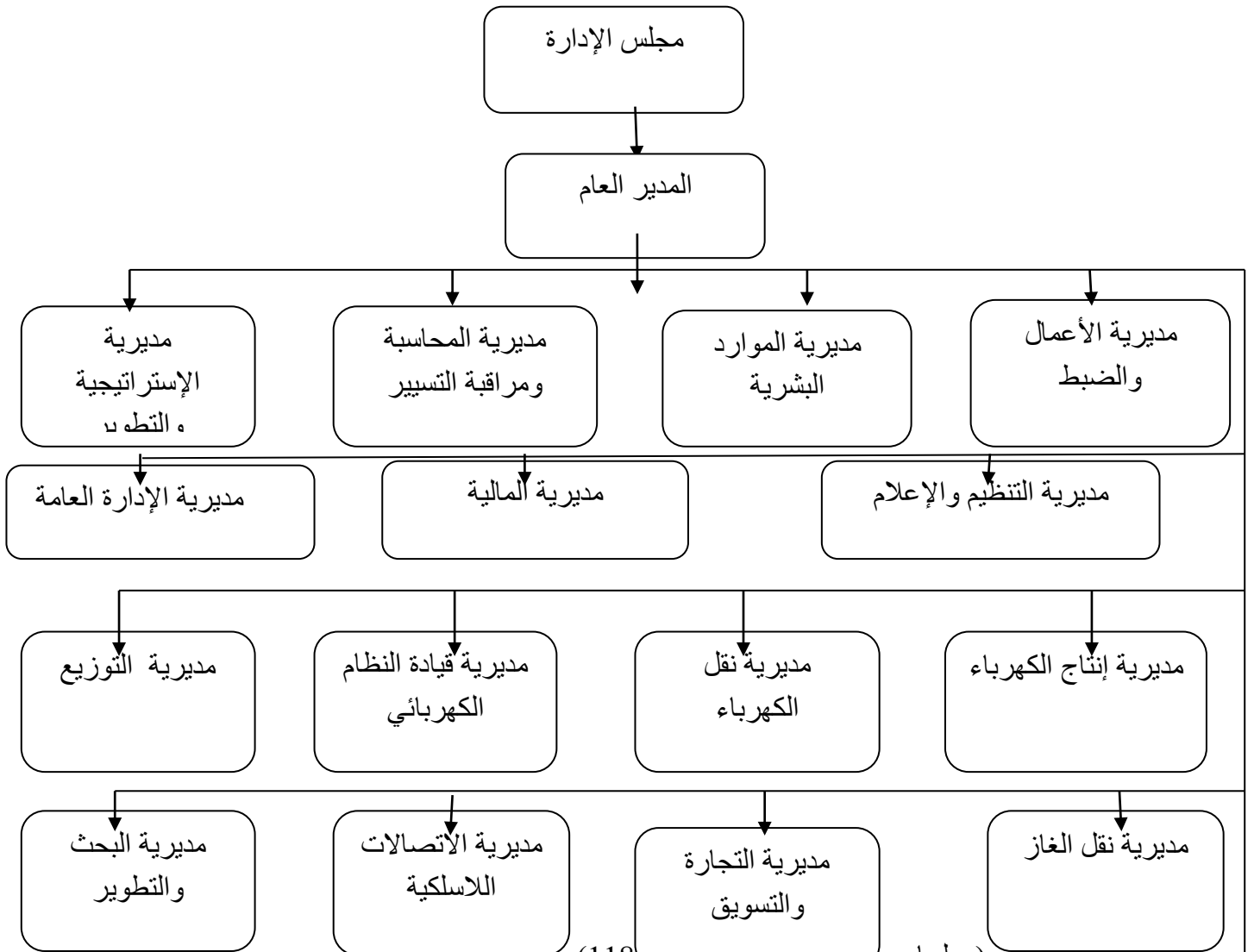
3- المستوى الثالث: ويضم:

- مديرية إنتاج الكهرباء
- مديرية نقل الكهرباء
- مديرية قيادة النظام الكهربائي
- مديرية التوزيع

4- المستوى الرابع: ويضم:

- مديرية نقل الغاز
- مديرية التجارة والتسويق
- مديرية الاتصالات اللاسلكية
- مديرية البحث والتطوير

وعليه يظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز كما يلي:



المصدر: (صلحاوي)، (118).

المطلب الثاني: تعريف شركة سونلغاز بسكرة وهيكلها الإداري

الفرع الأول: تعريف شركة سونلغاز – بسكرة -

تعريف شركة سونلغاز- بسكرة -: هي مؤسسة اقتصادية تتوفر على رأس مال 150 مليار دينار جزائري الكائن مقرها بولاية بسكرة عدد العمال فيها 750 عامل موزعين حسب مستوياتهم التنظيمية إلى: 248 إدارات 412 عون تحكم، 90 عون تنفيذ، بحيث تظم 12 فرع هي : Biskra1-biskra2، طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال، سيدي خالد، الدوسن، فوغالة، أورلال، زريبة الوادي، لوطاية، العالية.

الفرع الثاني:دراسة الهيكل الإداري لسونلغاز –بسكرة -

1- مدير التوزيع: يمثل قمة الهرم بالمؤسسة، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجيدة الاستمرارية في التقديم والسعر المناسب.

1-1/ الأمانة العامة:

1-2/ المكلف بالاتصال: يقوم بجملة من المهام تتمثل أهمها في مايلي:

- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية.
- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور و الزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.

- اقتراح مواضيع الإشهار و إعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية.

- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

1-3/ المكلف بالقضايا القانونية : يقوم بمايلي :

- يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، المجلس القضائي.
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية.
- يتكفل بكل القضايا القانونية: كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات شركة توزيع الكهرباء والغاز أو الشكاوي ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن.
- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني(رفع دعوى قانونية).
- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

1-4/ المكلف بالأمن والوقاية: يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية.
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية CHS.
- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.
- إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

1-5/ المكلف بالأمن الداخلي: يقوم بما يلي :

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران).
- تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية و مختلف وكالاتها.
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر.
- إعداد مخطط الأمن الداخلي (سري جدا) بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

2- أقسام مديرية التوزيع سونلغاز – بسكرة-

1-2/ قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية : يهتم بـ :

- مراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية .
- الصيانة.

- القيام بالأشغال تحت التوتر (TST) (الكهرباء).

2-2/ قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز): أغلب مهامه بالميدان وله ثلاث مصالح:

- 2-2-1 مصلحة الدراسات والأشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع، المخططات)
- 2-2-2 مصلحة السوق والبرمجة: إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر، البناء، استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من المهام تخص السوق والبرمجة.

2-2-3 مصلحة تسيير الاستثمار: وتقوم بـ:

- تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع، متابعة تنفيذها.
- استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع.
- إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية والمالية).
- فتح وغلق رخص البرامج.

3-2/ قسم العلاقات التجارية : له 12 وكالة تجارية الكائن مقرها بـ:

Biskra1-biskra2، طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال، سيدي خالد، الدوسن، فوغالة، أورلال، زربية الوادي، لوطاية، العالية، بحيث يحتوي على مصلحتين هما:

- **مصلحة التقني تجاري:** هي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون MT/MP ذوي التوتر المتوسط ذو الضغط المتوسط (ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزبون جديد أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو الزبون المشترك

- **مصلحة الزبائن:** تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم(فوترة، تحصيل الديون).

4-2/ قسم الإدارة و الصفقات:

5-2/ قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية: يقوم بما يلي:

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها.

- تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية.

- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

6-2/ قسم المالية والمحاسبة: ويقوم بعدة مهام أهمها:

- تحضير الميزانية.

- إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية.

- ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية.

- تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية.

7-2/ قسم الموارد البشرية: يهتم ب:

- توزيع الإطارات بالمؤسسة.

- تسيير الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، الترقيات

(داخلية أو خارجية).

8-2/ قسم الوسائل العامة: وتقوم بما يلي:

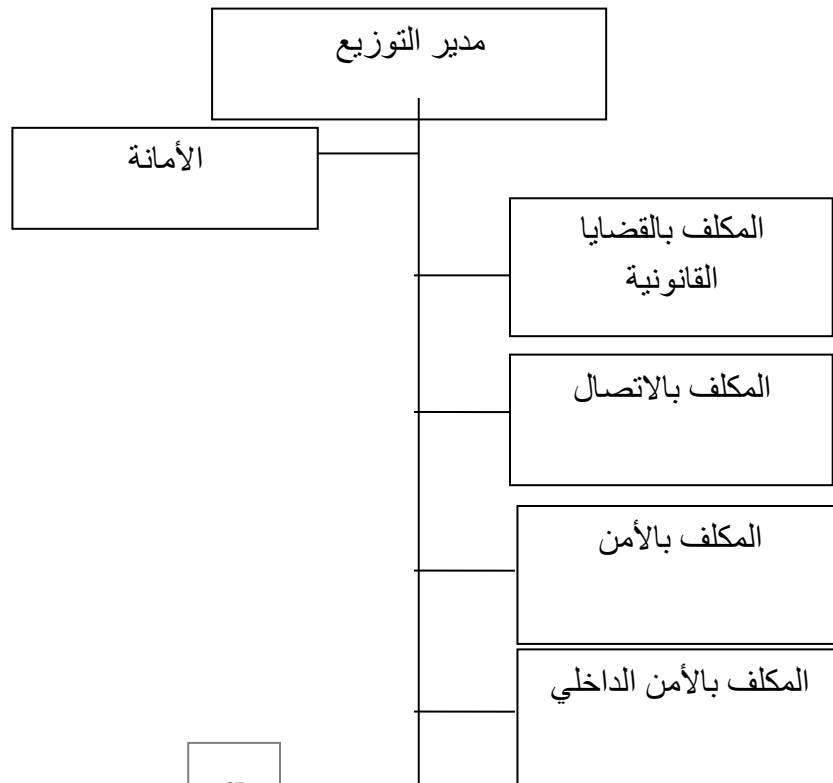
- العمل على تسيير بريد المديرية .

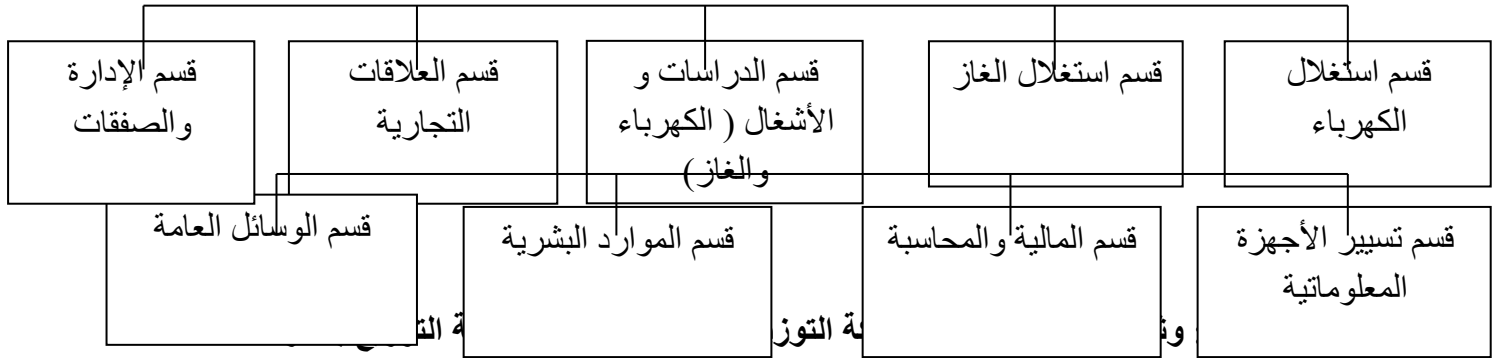
- تسيير الممتلكات المتنقلة.

- تنظيم حضيرة السيارات .

- الاهتمام بجانب المشتريات .

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز – بسكرة-





المبحث الثاني : أنواع الحوافز الممنوحة في مؤسسة سونلغاز – بسكرة-

تلجأ مؤسسة سونلغاز للحفاظ على مواردها البشرية بأي وسيلة كانت حيث أنها وجدت طريقة منح الحوافز هي الوسيلة الأكثر ملائمة والأكثر تجاوبا من طرف العمال لذا لجأت إلى توفير الحوافز بنوعها المادية والمعنوية.

المطلب الأول: الحوافز المادية

تعتمد شركة سونلغاز بدرجة كبيرة على الحوافز المادية لأنها الأكثر تحفيز للموظف بحيث يعتبر هذا عنصر مهم وفعال في الشركة.

تتمثل الحوافز المادية المقدمة في شركة سونلغاز بسكرة في:

1- الأجر: وهو عبارة عن مبلغ مالي يتقاضاه الموظف وذلك حسب درجة توظيفه وحسب نتائجه، حيث نجد أن الأجر الذي يتقاضاه العامل في مؤسسة سونلغاز بسكرة يضم الأجر الأساسي المحدد قانونيا مضافا إليه العلاوات والترقيات و التعويضات إن وجدت أيضا وأجر الأقدمية أيضا إن وجد .

وعليه يتم تقديم الأجر للعامل نتيجة العمل المبذول ونتائجه.

تعتمد مؤسسة سونلغاز بسكرة التنقيط في الأجر القاعدي يكون على 16 نقطة حيث يتم تنقيط الموظف كل 3 أشهر ويكون هذا التقييم على (الحضور في الوقت المحدد ، عدم التغيب الغير مبرر ، إتباع قواعد النظام الداخلي للمؤسسة ، العمل بجد وعدم التكاثر) ، إضافة إلى تقييم سنوي ويكون هذا التقييم في نهاية كل سنة بحيث يتم الأخذ بعين الاعتبار تقييم كل 3 أشهر + إبداعات أو ابتكارات.

2- العلاوات: تمنح لجميع الموظفين بحيث يستفيد منها كل عامل لمدة عامين فقط وحددت

عامين فقط من أجل أن يترك المجال لعامل آخر لكن هذا لا يعني أنه من حصل على علاوة لا يمكنه الحصول عليها مرة أخرى فهي تمنح حسب أولوية وشروط وقدر مبلغ العلاوة بأربعة آلاف دينار جزائري.

المطلب الثاني: الحوافز المعنوية

إضافة للحوافز المادية التي اعتمدها الشركة إلا أنها وجدت أنه من الضروري تقديم الحوافز المعنوية التي رأت بأنها جزء مكمل للحوافز المعنوية من ناحية تحفيز الموظف. من بين الحوافز المعنوية التي تمنحها مؤسسة سونلغاز بسكرة هي:

1- الترقية والتدرج: المقصود بالترقية المعارف التي يكتسبها الموظف أو التأهيل المهني بحيث تعتمد الترقية على القيمة التي يؤكدتها التقدير السنوي، أما التدرج فهو يكافئ الاستحقاق بحيث تقترحه السلطة السلمية سنويا.

تتم عملية الترقية والتدرج كل سنة حيث يحددها التنظيم الداخلي للمؤسسة حسب حصص تكون قد حددتها السلطة السلمية مع المنظمة النقابية.

تتم عملية الترقية عبر نشرية لتوظيف الداخلي من أجل المشاركة في مسابقة لرئيس مصلحة أو رئيس قسم حيث يشارك العمال الراغبين والذين تتوفر فيهم الشروط في المسابقة والعمال الفائز في المسابقة يكون محل ترقية تتناسب والمنصب الجديد.

يمنح للموظف على أساس الأقدمية، على أساس الشهادة ، على أساس الاختبار.

- **على أساس الأقدمية:** هنا تكون الأولوية للموظف الذي كانت لديه مدة أطول في العمل عشر (10) سنوات فما فوق في حال توفر المناصب المالية وشروط يحددها التنظيم الداخلي.
- **على أساس الشهادة:** مثال : موظف حامل لشهادة ليسانس ثم أكمل دراسته وتحصل على شهادة ماستر.

- **على أساس الاختبار:** قد يكون اختبار كتابي أو شفوي.

يتم منح الترقية حسب توفر شروط النظام الداخلي للمؤسسة وحسب توفر المناصب المالية. يمكن أن نعتبر الترقية حافز مادي ومعنوي.

2- الميداليات: يتم منح الميداليات في المؤسسة من أجل مكافأة العمال كتحفيز عن إخلاصهم ووفائهم في العمل للشركة بحيث تمنح حسب معايير الأقدمية. الميداليات الممنوحة هي:

الميدالية البرونزية: تمنح بعد خمسة عشر (15) سنة خدمة.

الميدالية الفضية: تمنح بعد عشرين (20) سنة خدمة.

الميدالية الذهبية: تمنح بعد خمس وعشرين (25) سنة خدمة.

الميدالية القرمزية: تمنح بد ثلاثين (30) سنة خدمة.

شهادة شرفية: تمنح بعد خمس وثلاثين (35) سنة خدمة.

يتم خفض أجال منح الشهادات الشرفية إلى اثنين وثلاثين سنة (32) في حالة الإحالة الفورية على التقاعد، ويتم تخليد المستوى الشرفي للاستحقاق عن أربعون (40) سنة خدمة وأكثر بحيث يتم هذا التخليد من خلال إقامة حفل يتم فيه تكريم العمال الذين حازوا على ميداليات وشهادات شرفية في العمل بحيث يتم أيضا إنشاء لوحة شرفية مسجلة فيها جميع العمال الذين تحصلوا على ميداليات لكن قد يحرم الموظف من الميدالية الممنوحة له في حال تعرضه إلى مجلس تأديبي، ويؤجل منحه الميدالية إلى السنة المقبلة أو قد تلغى عملية منحه الميدالية.

3- التكوين: تلجأ مؤسسة سونلغاز إلى تكوين موظفيها من أجل تحسين أدائهم بحيث تقوم بدفع جميع تكاليف تكوينهم للمؤسسة المستقبلية من نقل، أكل، إقامة ويكون هذا التكوين كل أسبوع من الشهر حتى لا تحدث فجوة في المنصب ولا يحدث خلل في المؤسسة .

تكوين أحد موظفيها داخل الوطن يجب أن يكون شاغل للمنصب مدة 45 يوم وأن يمضي عقد وفاء يصرح فيه بأنه لن يغادر منصبه بعد التكوين وأنه لن يغير المؤسسة، وفي حال تكوينه في الخارج يجب أن يكون شاغل للمنصب مدة 6 أيام وهو نادر.

تلجأ المؤسسة لعمليات التكوين المعدة داخل الشركة من أجل تحقيق أهدافها بحيث نذكر البعض منها: - تلبية احتياجات موظفيها المؤهلين داخل الشركة.

- رفع المستوى المعرفي للعمال.

- تسهيل عمليات الترقية بين الموظفين.

4- التدريب: تلجأ مؤسسة سونلغاز إلى تدريب موظفيها من أجل تحسين أدائهم بحيث كان التدريب في المؤسسة عنصر جد مهم، حيث كانت مراكز التدريب في كل من:

المدرسة التقنية بالبلدية، مركز التكوين بن عكنون، مركز التكوين عين ميلة ، مركز الجزائر العاصمة، مركز وهران، مركز قسنطينة، مركز ورقلة

5- الخدمات الاجتماعية: تتمثل في خدمات الصندوق الاجتماعي.

وهناك أيضا تحفيزات أخرى أيضا في مؤسسة سونلغاز بسكرة متمثلة في:

- مكافآت لمشروع ناجح.
- منحة تشجيعية للمدير والعمال في نهاية السنة.
- منحة تحفيزية لمدرء الوكالة.
- تكريم أحسن مقاطعة في نهاية السنة.
- تقديم مبلغ مالي لشراء أضحية العيد.

- تقديم مبلغ مالي في حالة زواج .
- تقديم مبلغ مالي لحفلات ختان الأطفال.
- تقديم عمرة تكون على أساس القرعة.

المبحث الثالث : منهجية الدراسة الميدانية

لقد تطرقنا في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة أدوات جمع المعلومات وكذا تحليل أسئلة الدراسة بحيث سنعرض كل منهما في مطلب.

المطلب الأول : منهجية الدراسة

سنعرض في هذا المطلب منهجية الدراسة والمتمثلة في: مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة مجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا منهج الدراسة.

أولاً : مشكلة الدراسة: لقد كانت مشكلة البحث متمثلة في: دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية والتي كانت مطروحة تحت هذا التساؤل ما هو دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؟

ثانياً: أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية

- دراسة العلاقة بين نظام الحوافز و تحسين الأداء داخل سونلغاز .

ثالثاً: مجتمع الدراسة: كان مجتمع الدراسة يتمثل في مؤسسة سونلغاز –بسكرة – بحيث كانت عينة الدراسة تشمل بعض عمال شركة سونلغاز –بسكرة- نظراً لوباء كورونا.

رابعاً: حدود الدراسة : انقسمت دراستنا على ثلاث (03) حدود هي .

حدود مكانية : قمنا بالدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز –بسكرة-

حدود زمانية : من 16- 08- 2020 الى غاية 14- 09- 2020

خامساً: أبعاد الدراسة: بحيث كانت كما يلي:

- المتغير مستقل: وهي الحوافز.

- المتغير التابع: وهو أداء الموارد البشرية.

سادساً: منهج الدراسة كان المنهج الوصفي هو المنهج المتبع في دراستنا، وهذا لأنه يتلائم مع طبيعة الموضوع المدروس و كذا الإشكالية المطروحة كما يتناسب مع الفرضيات المعالجة

للموضوع وكذلك يحاول إبراز دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية من خلال الدراسة الميدانية التي كانت في شركة توزيع الكهرباء و الغاز بسكرة-

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات

أثناء جمعنا للبيانات والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز وتحسين الأداء في مؤسسة سونلغاز بسكرة اعتمدنا على: وثائق من المؤسسة ، المقابلة، وهذا لتكون أكثر دقة ووضوح في عملنا .

1- وثائق من المؤسسة: باعتبار أن الوثائق هي مصدر موثوق اعتمدنا عليها فيما يخص التعريف النشأة والهيكل التنظيمي.

2 - المقابلة: هي عبارة عن أداة أساسية مهمة من حيث جمع المعلومات و البيانات، فهي عبارة عن حوار يقوم بين فرد مع فرد آخر أو تكوين بين فرد و مجموع من الأفراد و الهدف منها جمع المعلومات من أجل توظيفها في البحث العلمي. أجرينا المقابلة مع بعض العاملين في المؤسسة من خلال طرح بعض الأسئلة عليهم فيما يخص الحوافز المقدمة لهم وكذا أسئلة متعلقة بالنشاط الذي يقومون به.

المطلب الثالث: تحليل أسئلة الدراسة

لتحليل أسئلة الدراسة إتمدت على المقابلة حيث قمنا بتحديد مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع دراستنا حتى نتمكن من معرفة دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية ، بحيث قمنا بتقسيم الأسئلة على جزئين هما:

الجزء الأول: متعلق بالأسئلة الخاص بنظام الحوافز.

الجزء الثاني: متعلق بالأسئلة الخاص بتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

أسئلة متعلقة بنظام الحوافز

السؤال الأول: ما نوع الحوافز المقدمة في المؤسسة بكثرة مادية أو معنوية ؟ أو كلاهما؟

ج1/ الحوافز المقدمة في المؤسسة هي حوافز مادية ومعنوية لكن المادية بدرجة أكثر وهذا لأن تأثيرها أكثر في الوسط المهني لأن أغلب العمال يفضلونها ، فهناك تحفيز كل ثلاثي وتحفيز كل سنة وتحفيز متعلقة بالترقيات، أما التحفيز المعنوية فقط دخلت إستراتيجية الشركة مؤخرا حيث يتم تكريم جماعي لأحسن مديرية من حيث النتائج وكذا أحسن مقاطعة للكهرباء و أحسن مقاطعة للغاز وأحسن وكالة تجارية ويحضى العمال بتكريم رسمي بإشراف الرئيس المدير العام للمجمع.

السؤال الثاني: هل يستفيد العمال من الحوافز التي تقدمها المؤسسة؟

ج2/ نعم، يستفيد كل العمال من الحوافز المقدمة في المؤسسة ، باستثناء العمال محل عقوبة .

السؤال الثالث: هل يساهم التحفيز في تحسين عمل المؤسسة ؟ وهل يحسن من أداء العمال؟

ج3/ يساهم التحفيز في تحسين عمل المؤسسة بنسبة كبيرة لأن التحفيز يدفع العامل للعمل بجد وجهد وهذا يعود بالنفع على المؤسسة وبالتالي العامل تلقائيا يحسن من أدائه، إضافة إلى هذا أيضا، العقوبات كذلك تفيد في تحسن الأداء للعمال فخوف العامل من العقوبة يدفعه لتحسين أدائه.

السؤال الرابع: هل ترى أن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تتناسب مع الجهد المبذول؟

ج4/ لا تتناسب الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة مع الجهد المبذول حيث أن أغلب التحفيزات المادية مرتبطة بالأجر القاعدي للعمال، وهناك اختلاف كبير في الأجر القاعدي بالنسبة لأصناف العمال (عمال مهرة، تحكم، إطارات ، إطارات عليا، إطارات عليا سامية)

السؤال الخامس: هل توجد عدالة وشفافية في تقديم الحوافز للعمال؟

ج5/ لا توجد عدالة وشفافية في تقديم الحوافز للعمال لأنه لا يمكن تطبيق منحها بعدالة كاملة وشفافية مهما اجتهدت، فالإدارة بصفة عامة مزالت ضحية صراعات وتكتلات وموالات، بالإضافة إلى المركزية في التسيير.

السؤال السادس: هل أنت فخور أنك تعمل بمؤسسة سونلغاز بسكرة نظرا للحوافز التي تقدمها لك؟

ج6/ كانت اجابة مسؤول مصلحة الشؤون الاجتماعية أنه لا يوجد أفضل من العمل المستقل والمؤسسة الذاتية، كونك تعمل داخل إدارة لا تعجبك بعض قوانينها أو الإجراءات التي تسييرها، ولا يمكنك تغييرها، تجد نفسك مقيد بها ولا يمكن الاجتهاد أو تقديم كل ما لديك، أما من ناحية الحوافز الموجود في الشركة أجدها كافية، لكن عند طرح سؤالنا على بعض العمال كانت أنهم فخورين بعملهم بالمؤسسة لأنها تلبى رغباتهم واحتياجاتهم .

نستخلص أن التحفيز هو العامل الرئيسي والوحيد الذي يدفع العامل إلى تحسين أدائه لأنه دافع قوي يدفع العامل إلى العمل بجد وجهد حتى ينال الحوافز التي تقدمها المؤسسة والتي كانت متمثلة الحوافز المادية والمعنوية، بحيث كانت الحوافز المادية هي الأكثر تقدما لأن العامل الجزائري دائما يطمع إلى الزيادة في الأجر

حيث أن الحوافز تمنح لكافة العمال باستثناء العمال محل العقوبة، بحيث يرى العمال أن منح الحوافز لا يتناسب مع جهده المبذول وهذا لأن التحفيز المادي متعلق بالأجر القاعدي.

الجزء المتعلق بتحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

السؤال السابع: هل المؤسسة تضع برنامج محدد لتحسين أداء الموظفين؟

ج7/ صرح أحد المسؤولين أن المؤسسة تضع برنامج محدد لتحسين أداء الموظفين فهناك دورات تكوينية وملتقيات، حيث يتم خلال نهاية السنة التقيط في دفتر التقييم السنوي الخاص بكل عامل من طرف مسؤوله المباشر، ووضع كل الملاحظات المتعلقة بنقاط القوة ونقاط الضعف والتوجيهات بالإضافة إلى الدورات التدريبية التي يجب أن يخضع لها العامل.

السؤال الثامن: هل تقييم الأداء بشكل مستمر وجيد يحسن من أداء العمال ؟

ج8/ تقييم الأداء بشكل مستمر وجيد يحسن من أداء العمال ، فمن شأنه أن يعطى إضافة، لكن النظام المتبع في شركة سونلغاز ، له سلبياته، حيث يتم تنقيط العامل كل ثلاثة أشهر والعلامة تكون من 16 نقطة ليتقاضى خلال الثلاث أشهر التي تلي التنقيط تعويض مالي يكافئ النقاط المحصل عليها، وفي حالة إذا كان العمل متهاون وتم منحة نقطة ضعيف فهو يدرك أنه خلال الثلاث أشهر القادمة سوف يتقاضى تعويض بسيط لهذا لا يتحفز للعمل بجدية وبالتالي، لذلك من الأحسن أن يكون التقييم شهري حتى يكون التقييم لحظي وفعال.

السؤال التاسع: هل تتطلع على نتائج تقييم أدائك ؟

ج9/ صرح أحد المسؤولين بأن لكل عامل الحق في الاطلاع والإمضاء على نتائج تقييمه ووضع ملاحظاته دون استثناء حتى يتمكن العامل من معرفة نقاط قوته ونقاط ضعفه.

السؤال العاشر: إذا تطلعت على نتائج تقييمك هل تناقشها مع رئيسك ؟

ج10/ نعم، يمكن مناقشة جميع مع مسؤولك المباشر، أو رفع شكوى لمستوى أعلى في حالة وجود تظلم.

السؤال الحادي عشر: هل ترى أن سبب الترقية هو تقييم الأداء؟

ج11/ كانت إجابة أحد المسؤولين أن سبب الترقية هو تقييم الأداء على الأوراق فقط، لكن الإدارة الجزائية بصفة عامة يغلب عليها الجانب الاجتماعي وتتعامل بالعواطف.

السؤال الثاني عشر: عند قيام احد الموظفين بعمل جيد يميزه عن باقي الموظفين هل ينال الشكر من رئيسه ؟

ج12/ كانت إجابة مسؤولة قسم الموارد البشرية بنعم، لكن صرحت بأن له بعض الجوانب السلبية في الإدارة عموماً، حيث تسند مهام كثيرة للعامل الجيد والمميز، مما يسبب له ضغط في العمل ويمكن أن تنقص مردوبيته.

السؤال الثالث عشر: كيف تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة؟

ج13/ يتم تقييم أداء قسم الموارد البشرية من خلال الأعمال المرتبطة به والتي تنقسم إلى ثلاث مصالح ورئيس قسم.

مصلحة التوظيف: مكلف بإجراءات التوظيف واستدعاء المتسابقين ومتابعة ملفهم الإداري إلى غاية التقاعد.

مصلحة التطوير والتكوين: مكلف بإنجاز مخطط تدريب سنوي سواء بالإمكانات الذاتية (تكوين داخل المديرية يشرف عليه عامل كوفي) أو تدريب في المدارس التابعة للمجمع، بالإضافة إلى متابعة المسار المهني لكل العمال فيما يتعلق بالتقييم الثلاثي والسنوي والترقيات العلوات.

مصلحة تسيير: مكلف بمتابعة الحضور، الرواتب، الغيابات، التأمينات و حوادث العمل ..الخ.
حيث تخضع كل مصلحة على غرار قسم الموارد البشرية إلي عرض العمل الشهري المنجز والنتائج المرجوة وتكون مقارنة.

نعطي مثال علي ذلك :

ملاحظات	النتائج المرجوة	حصيلة شهر اوت 2019	حصيلة شهر اوت 2020	المعامل
فارق قدر ب 570 ساعة بسبب الخروج في عطل استثنائية فيروس كورونا	1950	1850	1420	عدد ساعات العمل
	35	27	13	عدد الاطارات المستفيدين من دورات تدريبية
	6500	5000	7000	مبلغ

التأمين				
---------	--	--	--	--

المصدر : معلومات من طرف موظف بالمؤسسة.

السؤال الرابع عشر: على أي أساس يتم منح الترقية والعلو للموظف ؟

ج14/ يتم منح الترقية والعلو عبر طريقتين، الأولى عبر نشرية لتوظيف داخلي من أجل المشاركة في مسابقة لرئيس مصلحة أو رئيس قسم حيث يشارك العمال الراغبين والذين تتوفر فيهم الشروط في المسابقة والعمال الفائرون في المسابقة يكون محل ترقية متناسب والمنصب الجديد، طريقة ثانية لترقية والعلو أو التسمية المتعارف عليها في سونلغاز هي الرتب و الدرجات، حيث يكون العامل الذي تحصل على تقييم ثلاث سنوات بنقطة تفوق 13,5 محل اقتراح لينال رتب أو درجة بشرط أن لا يكون حاصل على عقوبة خلال هذه الفترة ، ويكون القرار الأخير في منح الرتب والدرجات للمدير بالنسبة للفئات العمال الثلاث (عمال مهرة، عمال تحكم، إطارات) حيث يستبعد العامل المتحصل على درجة أي مثلا 15 انتقل إلى 16 من الاقتراح للنيل درجة أخرى لمدة 3 سنوات، أما العامل المتحصل على رتبة أي الانتقال من 15 إلى 5.1 فيستبعد من الاقتراحات القادمة لمدة سنتين أو هذا من أجل أن تشمل عمليات الترقية أكبر عدد من العمال خصوصا وأن عدد الرتب والدرجات الممنوح كل سنة محدد بعدد معين، أما بالنسبة للإطارات العليا يكون القرار مركزي .

السؤال الخامس عشر: هل أنت راضي على الأجر الذي تتقاضاه؟

ج15/ كانت إجابة عامل بمصلحة الشؤون الاجتماعية بأنه راضي على الراتب الذي يتقاضاه كعامل، أما كمسؤول فهو غير راضي لأن منحة المسؤولية ضعيفة جدا حيث قدرت ب2000 دج شهريا.

السؤال السادس عشر: هل يؤثر التحفيز على الرضا الوظيفي للموظف في المؤسسة ؟

ج 16/ التحفيز يؤثر من ناحية الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظف أنه استوفى حقوقه ، لان التحفيزات يعتبرها العامل حق من حقوقه، وهي في الأصل تشجيع، أما من ناحية المردود فلا تؤثر.

السؤال السابع عشر: هل الشعور بالانتماء للمؤسسة التي تعمل فيها يدفعك لتحسين أدائك؟

ج17/ نعم، لكن هذا لا ينطبق على جميع العمال لانه اصلا مرتبط بالضمير المهني.

السؤال الثامن عشر: هل ظروف العمل تساهم في تحسين أداء العمال ؟

ج18/ كانت إجابة أغلب العمال بأن ظروف العمل تساهم كثيرا في تحسين أداء العمال خصوصا في بعض الأنشطة والتخصصات.

السؤال التاسع عشر: هل تساهم ظروف العمل الجيد في المؤسسة في رفع معنويات العمال

وتحسين أدائهم ؟

ج19/ كانت إجابة موظف بقسم الشؤون الاجتماعية أن ظروف العمل الجيد في المؤسسة تساهم في رفع المعنويات وتحسين الأداء بدرجة كبيرة، حيث تمثل ظروف العمل الجيد أجواء ملائمة لتقديم كل ما لديك ويعد هذا الأخير حق من حقوق العمال.

السؤال العشرون: هل الحوافز المقدمة في المؤسسة ترفع من الروح المعنوية للعمال ؟

ج20/ الحوافز المقدمة في المؤسسة لا ترفع من الروح المعنوية للعمال، فنظرة العمال تختلف عن الدراسة النظرية، لان العامل يعتبر أن التحفيزات بمثابة حق من حقوقه وفي حالة التقليل منها أو عدم منحها، يعتبر ذلك ظلم، ويمكن أن يؤثر بدرجة سلبية على سير العمل.

من هنا نستخلص أن مؤسسة سونلغاز بسكرة تعمل دوما على تحسين أداء موظفيها، حيث أنها وجدت أن الوسيلة الوحيدة في ذلك هي تقييم أداء العمال بحيث يكون التقييم وفق شروط يحددها النظام الداخلي للمؤسسة محل الدراسة، بحيث أنها سمحت للعمال بعد تقييم أدائهم بالتطلع على نتائج التقييم من أجل فك الغموض وأيضا حتى ينتسى للعامل من معرف نقاط قوته ونقاط ضعفه وسد الثغرات إن وجدت، مع السماح لهم أيضا بمناقشة نتائج تقييمهم حتى لا يكون هناك ظلم للعامل أثناء تقييم أدائه، و أيضا عند قيام الموظف بعمل جيد ينال الشكر من رؤوسه كتحفيز عن عمله الجيد الذي يشعره بالرضا.

خلاصة عامة: لنظام الحوافز دور فعال وبارز في مؤسسة سونلغاز بسكرة فهو يحسن من أداء المورد البشري الذي بدوره يساهم في تحسين أداء المؤسسة، لذا تعمل جاهدة هذه الأخيرة في الحفاظ عليه ملبية حاجاته ورغباته.

فمؤسسة سونلغاز بسكرة مؤسسة اقتصادية ذات مكانة عالية تسعى دوما لوصول القمة ووجدت السبيل الوحيد لذلك هو منح الحوافز للموظفين من خلال تقييم أدائهم .

خلاصة الفصل

نستخلص أن المؤسسة محل الدراسة هي عبارة عن مؤسسة اقتصادية تهدف إلى تحقيق أرباح ضخمة ومستويات عليا في الاقتصاد من خلال الاستعانة بمواردها البشرية والتي تعتبر أهم عنصر في المؤسسة حيث تقوم بتحفيزه ماديا ومعنويا مع توفير لها جميع الظروف الملائمة من أجل العمل بجد وتحسين أدائهم محاولة في ذلك رفع معنويات عمالها من خلال تقديم جميع الحوافز في المؤسسة لكل العمال.

فهدف المؤسسة هو تحسين الأداء داخل مؤسستها وهذا من أجل الارتقاء دوما، حيث أن هذا لا يتحقق إلا بتحسين أداء عمالها الذي وجدت أنهم يطمحون للحوافز ويرونها حق من حقوقهم، لذا حاولت جاهدة إشباع رغباتهم وحاجاتهم ليعود هذا بالنفع عليها بالدرجة الأولى.

خاتمة

لقد تبين لنا من خلال الدراسة ما مدى أهمية دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بحيث أبرزنا ما هو ضروري وما يمكننا من معرفة دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

إن دور نظام الحوافز هو تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية حيث يظهر ذلك في مؤسسة سونلغاز بسكرة التي كانت محل الدراسة الميدانية حيث أنها تمنح الحوافز بنوعهم المادية والمعنوية بعد تقييم أداء مواردها البشرية.

1- نتائج اختبار الفرضيات: حسب ما توصلت إليه الدراسة فإن نتائج اختبار الفرضيات جاءت

على النحو التالي:

- لقد كانت الحوافز المقدمة في مؤسسة سونلغاز بسكرة هي حوافز مادية ومعنوية لكن الحوافز المادية بدرجة أكثر وهذا لأن تأثيرها أكثر في الوسط المهني لأن أغلب العمال يفضلونها ويطمحون إليها لكن هذا لا يقلل من شأن الحوافز المعنوية وعليه نؤكد صحة الفرضية الأولى.

- شروط نجاح نظام الحوافز هي البساطة و المقصود بها أن يكون نظام الحوافز المتبع واضح ودقيق وهذا ماتوصلنا إليه في الجانب النظري حيث كانت البساطة أهم شرط في نظام الحوافز وعليه نثبت صحة الفرضية الأولى.

- من بين أهم خطوات تقييم الأداء هي تدريب المشرفين وهذا ما توصلنا إليه في الجزء

النظري بحيث يجب تدريب الرؤساء تدريباً جيداً بدون أخطاء حتى تسهل عليهم عملية تقييم الأداء ومن هنا نثبت صحة الفرضية الثانية.

- الحوافز المقدمة في المؤسسة لا ترفع من الروح المعنوية للعمال، فنظرة العمال تختلف عن الدراسة النظرية، لان العامل يعتبر أن التحفيزات بمثابة حق من حقوقه وفي حالة التقليل منها أو عدم منحها ، يعتبر ذلك ظلم، ويمكن أن يؤثر بدرجة سلبية على سير العمل. ومن خلال الجزء التطبيقي نثبت عدم صحة الفرضية الثالثة.

2- نتائج الدراسة: تم التوصل إلى عدة نتائج أبرزها مايلي:

- الحوافز المقدمة في المؤسسة هي حوافز مادية ومعنوية لكن المادية بدرجة أكثر لأنها الأكثر تأثيراً على الموظفين .

- يساهم التحفيز في تحسين عمل المؤسسة بنسبة كبيرة لأن التحفيز يدفع العامل للعمل بجد وجهد.

- لا تتناسب الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة مع الجهد المبذول.

- تساهم ظروف العمل الجيد في المؤسسة في رفع معنويات العمال وتحسين أدائهم.

- يؤثر التحفيز على الرضا الوظيفي للموظف في المؤسسة.
- الحوافز المقدمة في المؤسسة لا ترفع من الروح المعنوية للعمال.
- لا توجد عدالة وشفافية في تقديم الحوافز للعمال.
- تقييم الأداء بشكل مستمر وجيد يحسن من أداء العمال داخل المؤسسة، لكن له سلبياته أيضا وهذا بسبب تنقيط العامل كل ثلاثة أشهر بحيث يعطيه فرصة في الشهر الثاني أو الثالث في اكتساب النقطة.

- سبب الترقية هو تقييم الأداء على الأوراق فقط.
 - الحق في التطلع على نتائج التقييم ومناقشتها مع المسؤول.
- 3- الاقتراحات: من خلال النتائج التي توصلنا إليها نقترح بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة على المؤسسة.

- 1- الاعتماد على الحوافز المعنوية بكثرة .
- 2- منح الحوافز بعدالة وشفافية حتى يحسن الموظف من أدائه.
- 3- يجب أن يكون التنقيط شهريا بدل من ثلاثة أشهر حتى يعمل العامل بجد من أجل حصوله على النقطة.

- 4- الترقية من الأحسن أن تكون بعدالة وأن تمنح للأشخاص الذين يعملون بجد فقط.
- 5- يجب أن تتناسب التحفيزات مع جهود الموظفين.
- 6- وضع نظام تقييم جيد.
- 7- اعتماد الحوافز السلبية فهي تساهم في تحسين الأداء.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1/ الكتب:

- 1- أحمد ماهر. (2007). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة.
- 2- براء رجب تركي. (2015). نظام الحوافز الادارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد. عمان : دار الراهية للنشر والتوزيع.
- 3- حسن ابراهيم بلوط. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية .
- 4- راوية حسن. (2001). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الجامعة.
- 5- حسين حريم. (2013). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 6- راوية حسن، و محمد سعيد سلطان. (2014). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع.
- 7- رحاب محمد عبد الرحمان. (2015). أثر الادارة بالقيم على الأداء المتوازن. القاهرة: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع.
- 8- عادل حرحوش صالح، و مؤيد سعيد السالم. (2006). إدارة الموارد البشرية. عمان : جدارا للكتب العالمي.
- 9- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2012). الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع.
- 10- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2012). الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع.
- 11- علي غربي، اسماعيل قيرة، و بلقاسم سلاطينية. (2007). تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 12- عمار بن عيشي. (2012). اتجاهات التدريب و تقييم اداء الأفراد. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 13- محمد الصيرفي. (2006). المرجع المتكامل في الادارة الالكترونية للموارد البشرية HR. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 14- محمد عبد الوهاب حسن عشاوى. (2013). دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

- 15- علي غربي، اسماعيل قيرة، و بلقاسم سلاطينية. (2007). تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار فجر للنشر والتوزيع.
- 16- محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 17- مدثر حماد الشيخ التيجاني. (2015). أثر الدوافع على أداء العاملين. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- 18- مدحت محمد أبو النصر. (2008). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 19 - منير نوري، و فريد كورتل. (2011). إدارة الموارد البشرية. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 20- مهدي حسن زويلف. (2001). إدارة الموارد البشرية (مدخل كمي). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 21- مؤيد سعيد السالم. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- 22- نزار العوني البلدي. (2015). إدارة الموارد البشرية وتنميتها. عمان: دار دجلة.
- 23- نعيمة يحيوي، و زكية مقري. (2015). التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة. عمان: دار الراهية للنشر والتوزيع .
- 2/ الرسائل والأطروحات:**
- 1- أحلام دريدي. (2018). "دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية" (شهادة دكتوراء). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خبضر بسكرة.
- 2- أشواق مهني. (2018). "مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" (شهادة دكتوراء). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خبضر بسكرة.
- 3- إيناس سالم. (2006). "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية". مسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- 4- بوجعادة الياس. (2006). "تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي" (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة 20 أوت 1955.

- 5- حمود حيمر. (2018). "تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة" (شهادة دكتوراء). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة سطيف -1.
- 6- دعاس فريد. (2018). "مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة" (شهادة الدكتوراء). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 7- سامي ابراهيم حماد حنونة. (2006). "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" (رسالة ماجستير). غزة، كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 8- سبرينة مانع. (2015). "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات". بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
- 09 - سعاد بعجي. (2007). "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" (رسالة ماجستير). المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 10- سيد أحمد مصطفى. (2002). "استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي". كلية التجارة، الكويت: جامعة بنها.
- 11- صحراوي محمد لخضر. (2012). "أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية" (رسالة ماجستير). 81. كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر: جامعة الجزائر -3.
- 12- عادل بو عافية. (2017). "هيكل الصناعات واثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" (شهادة الماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 13- عادل بومجان. (2016). "أثر الانفاق العمومي على النمو الاقتصادي في الجزائر" (رسالة ماجستير). تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، تلمسان : جامعة تلمسان .

- 14- عادل دعاس. (2018/2017). " مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة " (شهادة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 15- عبد المجيد حسام الأشقر. (2015). " فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولي " (شهادة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية - غزة .-
- 16- عفاف أحمد النجار. (2011). "البرامج التدريبية أثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل": واقع وطموحات (شهادة ماجستير). كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، فلسطين: جامعة الخليل.
- 17- علاء خليل محمد العكش. (2007). "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" (رسالة ماجستير). غزة، كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 18- مدحري نور الدين. (2011). "الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات" (رسالة ماجستير). تلمسان ، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان .
- 19- مز غيش عبد الحليم. (2012). "تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة" (رسالة ماجستير). العلوم التجارية، الجزائر: جامعة الجزائر.
- 20- موسى محمد أبو حطب. (2009). "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين" (رسالة ماجستير). غزة، كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية .
- 21- نوال شنافي. (2015). "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية" (شهادة الدكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 22- هالة الطيب السنوسي محمد. (2016). " أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف السودانية" (رسالة الماجستير). السودان، كلية الدراسات العليا: جامعة السودان للعلوم التكنولوجيا.

3/ المجلات:

- 1- أبو بكر بوسالم، و هدى شهيد. (2017). " دور أسلوب كايزن (النموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة.مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية".
- 2- أحمد زرنوح. (ديسمبر، 2017). "الأداء في المنظمة". مجلة سوسولوجيا.

- 3- سليمان الفارس. (2011). "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية .
- 4- عبد الرحمان مصطفى الملا، و تامر ياسر حسين العزي. (2017). "عوامل البيئة الداخلية وإنعكاسها في عملة تقييم أداء العاملين". مجلة الإدارة والاقتصاد .
- 5- عبد الناصر موسى. (جوان, 2004). "تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات". مجلة العلوم الإنسانية .
- 4/ ملتقيات:
- 1- عواد سالم الشمري. (2009). "الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي". كلية الاقتصاد والإدارة. ملتقى البحث العلمي. المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
- ثانيا المراجع الأجنبية:

1- Abderrahmanr, M., & Nadji, K. (2013/2014). **la GRH a travers competencePourameliorer la formance de lentreprise**. Oran: universite Oran.