

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع:

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اقتصادية
بالجزائر للمياه - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطلبة :

- نور الدين دلال

- جريبيع شوبيلة

- فكرون ملاك

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- د. إنصاف قصوري
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- د. مجدولين دهبينة
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر أ	- د. دلال نور الدين

السنة الجامعية: 2021/ 2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع:

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اقتصادية
بالجزائرية للمياه - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطلبة :

- نور الدين دلال

- جريبيع شوبيلة

- فكرون ملاك

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- د. إنصاف قصوري
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر أ	- د. مجدولين دهبينة
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر أ	- د. دلال نور الدين

السنة الجامعية: 2021/ 2022

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة سنينا جهدي إلى التي لم تبخل عليا بدعائها أُمي
ورفيقة دربي والى الذي أوصلني رتب المعالي والذي العزيز.

إلى جميع إخوتي وأخواتي وهم مصدر قوتي.

إلى الأستاذة المشرفة .

إلى جميع أفراد عائلتي الذين شاركوني فرحتي.

والى صديقاتي العزيزات بدون استثناء.

والى كل من يعرفني ويفرح لنجاحي.

والى جميع أساتذتي في مسيرتي دراسية.



الشكر والعرفان

في البداية نشكر الله عز وجل الذي أعاننا ووفقنا في انجاز هذا العمل فالحمد لله
حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه.

ثم أتوجه بجزيل الشكر للأستاذة نور الدين دلال التي لم تبخل علينا بشيء
وتوجيهها لنا وبذلها لأقصى جهدها لمساعدتنا وإرشادنا وإشرافها الكامل على هذا
العمل.

ونتقدم بالشكر لمؤسسة الجزائرية للمياه وموظفيها لحسن استقبالنا وتسهيل لنا
الإجراءات وتزويدنا بكامل المعلومات فيما يخص الجزء التطبيقي لموضوعنا.
وأتوجه بجزيل الشكر لكل من ساعدني من قريب وبعيد لإعداد هذا العمل.

ملخص الدراسة

الملخص:

إن في دراستنا هذه نحاول أن نبرر فيها دور التحفيز في تحسين أداء العاملين ببعديه (التحفيز المعنوي والمادي) لدى العاملين بالجزائرية للمياه بولاية بسكرة وأثره على أداء العاملين. بحيث تكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين المؤسسة والبالغ عددهم (452)، وقمنا بالاختبار عينة عشوائية بسيطة حجمها (50) موظف وموظفة حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعا من خلال عدة زيارات ميدانية بداية من يوم الأربعاء 8 ماي، وتم استرجاع استبانة صالحة للتحليل إحصائي، وقد تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية في تحليل البيانات منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد... توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها تأييد بنسبة قليلة على أن المشاركة في الأرباح تزيد من معدلات التعاون، الإقرار بأن الزيادة في الأجر تساهم و بشكل قليل في زيادة الإنتاج، التوصل إلى أن الحوافز لا تؤثر بشكل كبير في زيادة من إنتاجية المؤسسة. ولخصت الدراسة جملة من توصيات أهمها: فتح المجال بمشاركة العاملين اتخاذ القرارات المؤسسة وتشجيعهم لتحقيق الأهداف المطلوبة، يجب على المؤسسة أن توفر مكافآت مالية و الإجازات تشجع العامل على أداء عمله بصورة أفضل، ضرورة أن توفر المؤسسة نظام فعال في تقييم الأداء موظفيها.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الجزائرية للمياه محل الدراسة، أداء العاملين .

Summary:

In this study, we try to justify the role of motivation in improving the performance of workers in its two dimensions (moral and material motivation) among workers in the Algerian Water Department in Biskra and its impact on the performance of workers. So that the study population consisted of (452) administrative workers for an institution, and we tested a simple random sample of (50) male and female employees. The questionnaire was distributed to all of them through several field visits starting on Wednesday, May 8, and a valid questionnaire was retrieved for statistical analysis. Several statistical methods were relied upon in analysing the data, including: descriptive statistics measures, analysis of variance and multiple regression analysis... The study reached several results, the most prominent of which are a small percentage of support that profit-sharing increases cooperation rates, acknowledgment that the increase in wages contributes in a way Few in increasing production, finding that incentives do not significantly affect an increase in the productivity of the institution. The study summarized a number of recommendations, the most important of which are: Opening the way for the participation of workers to take institutional decisions and encouraging them to achieve the desired goals, the institution must provide financial rewards and vacations that encourage the worker to perform its work better, the institution should provide an effective system for evaluating the performance of its employees.

Key words: motivation. physical incentives. moral incentives. the performance. Algerian water under study.

قائمة الجداول والأشكال والملاحق:

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
45	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	01-03
47	اختبار التوزيع الطبيعي: (Kolmogorov –Smirnov)	02-03
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التحفيز	03-03
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أداء العاملين	04-03
51	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	05-03
52	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر التحفيز محل الدراسة على مستوى أداء العاملين لدى المبحوثين	06-03

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
17	خطوات تقييم الأداء	01-01
28	مراحل تصميم نظام الحوافز	01-02
36	العلاقة بين الحوافز والأداء	02-02
44	الهيكل التنظيمي لمؤسسة للجزائرية للمياه-بسكرة-	01-03

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
71-67	الاستبيان	01

مقدمة عامة

تمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطة العنصر البشري وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد، ولكي تصل المؤسسة إلى أهدافها المرغوبة لا بد لها من إيجاد العنصر البشري لكفاء الذي يمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها، وعلى هذه المؤسسة رد الجميل أولا لقد أثبتت العديد من الدراسات والتجارب الميدانية إن سبب نجاح الكثير من المؤسسات وتطورها يمكن إرجاعه للأفراد العاملين بها والى وجود إدارة فعالة تهتم بمصالحهم، وهذا ما جعل المؤسسات تركز اهتمامها بالموارد البشري وفهم سلوكه ومختلف المحددات النفسية التي توجه هذا السلوك وتدفعه إلى إثارة نشاطه وتوجيهه في الاتجاه الذي يحقق به إنتاجية عالية لأن الاهتمام بطبيعة السلوك الإنساني هو الخطوة الأولى لتحسين الأداء.

إن دراسة العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين الآن من المواضيع البحثية الهامة في مجال إدارة الأعمال، فالعامل المحفز ايجابيا والراضي عن عمله يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الأداء المنشود، وهذا ما يستلزم وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الموظفين يقدمون إمكانياتهم وتفجير طاقتهم الإبداعية.

❖ إشكالية البحث:

تعتبر عملية التحفيز داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية أمرا ضروريا، لأنها تعتبر الباحث هو المحرك لطاقتهم ورغبات العمال داخل المؤسسة، كونها توفر للعامل كثير من المزايا المادية والمعنوية، والانضباط والجدية في العمل وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير نظام التحفيز المطبق على تحسين أداء على العاملين بالجزائرية للمياه؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية، الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مستوى توفر التحفيز ببعديه (المادية والمعنوية) في مؤسسة الجزائرية للمياه؟

- ما هو دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في الجزائرية للمياه — بسكرة ؟

❖ أسباب اختيار الموضوع:

- ارتباط الموضوع وملائمته بالتخصص.

- اعتقادنا منا بضرورة الاهتمام المؤسسات بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي لاستقرارية وبقاء المؤسسة.
- التعرف على البرامج التحفيزية بالمؤسسة محل الدراسة ودورها في تحسين أداء العاملين.
- الميل لتعرف على مدى ارتباط تحسين أداء العاملين بالتحفيز في المؤسسة محل الدراسة.

❖ الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة لها أهمية كبيرة في دعم البحث الذي يقوم به لأنها تبرز له الكثير من البيانات، سواء كانت نظرية أو تطبيقية، لتساعدنا في كافة خطوات البحث لأنها تقوم على توفير معلومات مهمة يبنى على أساسها البحث.

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: لسهير فهد الجنيدى بعنوان تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من

وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الخليل فلسطين، 2019، تحتوي على 120 صفحة.

أجريت هذه الدراسة في شركة اتصالات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية (بيت لحم والخليل) حسب عدد الموظفين في عام 2018، وطبقت أيضا في نفس العام.

حيث لاحظت الباحثة من خلال عملها في شركة الاتصالات الفلسطينية، واستطلاع آراء بعض العاملين فيها أن هناك عدم وضوح في أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة، مما يؤثر على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها هذه الحوافز، ومن هنا جاءت فكرة الدراسة، حيث قامت الباحثة بدراسة تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وتأثيرها على أداء العاملين، ومعرفة السلبيات والايجابيات المرتبطة بالأنظمة و الحوافز وكيفية تطوير هذه الأنظمة بحيث تتكامل مع مركبات العمليات الإدارية الأخرى في جعل الأفراد يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف الشركة .

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أنه يسود علاقات التقدير واحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام، وجود علاقة طردية بين نظام الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي للعاملين، ضعف تطبيق نظام الترقيات في شركة اتصالات الفلسطينية.

وقدمت هذه الدراسة بعض الأهداف: الهدف الرئيسي: تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. وأهداف فرعية: التعرف على أنواع الحوافز التي يتلقاها العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي، تقديم مقترحات تساعد في زيادة فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، تساعد الدراسة في تعرف على توجهات العاملين بالنسبة للحوافز ومدى تأثيرها على أدائهم الوظيفي.

الدراسة الثانية: لغازي حسن عوده الحلابة بعنوان أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن 2013، تحتوي على 144 صفحة.

أجريت في أمانة عمان الكبرى، تتواجد في محافظة العاصمة عمان وطبقت ما بين أواخر عام 2012-2013.

حيث تبلورت فكرة الدراسة لدى الباحث انطلاقاً من أن الأداء الوظيفي يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، إذ يتم تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بجدية ونشاط، ولجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، ما يدفع المرؤوسين للعمل بفاعلية، فينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي. حيث تناولت من خلال المتغير المستقل (التحفيز)، البحث أثر تحفيز المادي، والتحفيز المعنوي، التحفيز الاجتماعي، وبهذا اعتمدت على ثلاث أبعاد للتحفيز في حين لم يتوفر هذا في أي دراسات سابقة، حيث كانت تركز الدراسات السابقة على تحفيز المادي والمعنوي فقط، كما تناولت هذه الدراسة من خلال اختبارها للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة للجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

حيث تمثلت أهداف الدراسة في تفصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وفقا للمتغيرات الديمغرافية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى حيازة كل من الحوافز المادية على المستوى المنخفض، وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: لأسماء بوزيان بعنوان دور التحفيز في تحسين الأداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية، مذكرة ماستر، اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، تحتوي على 99 صفحة.

أنجزت الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وتسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة وطبقت في 2018/2019.

تم اختيار في هذه الدراسة منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالاستبانة، والملاحظة والمقابلات المختلفة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة، لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي، والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث.

وتمثلت أهداف الدراسة في: تقديم مفاهيم نظرية الأفراد العينة المبحوثة عن معنى وأبعاد التحفيز والأداء، التعرف على مستوى التحفيز لدى العينة المبحوثة، التعرف على مستوى تأثير التحفيز في مستوى أداء العاملين بالعينة المبحوثة، التعرف على البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد التحفيز والمتمثلة في (الحوافز المعنوية، الحوافز المادية) في مستوى أداء العاملين العينة المبحوثة، محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى الصورة تعكس علاقة أثر التحفيز بمستوى أداء العاملين بالكلية محل الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من نتائج تمثلت في: يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق، فهو المتغير الأساسي والمحرك للعناصر الإنتاجية أو الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة، من خلال الدراسات يمكن أن نعتبر الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، عملية تقييم الأداء تتم بصفة دورية اعتماداً على جملة من المعايير الموضوعية والمحددة مسبقاً، توجد العديد من الطرق المختلفة المستعملة لتقييم أداء العاملين منها التقليدية والحديثة: مثل طريقة التدرج البياني، الترتيب، طريقة الوقائع الحرجة، الإدارة بالأهداف.

الدراسة الثانية: لسمية ترشة بعنوان دور نظام الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، 2015، جامعة حمه لخضر الوادي، تحتوي على 91 صفحة.

أجريت هذه الدراسة في مديرية التجهيزات العمومية بالوادي وطبقت في 2016/2015.

تم إتباع المنهج الوصفي (النظري) في هذه الدراسة والذي تم الاستعانة به كأسلوب مناسب لوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما الفصل التطبيقي (التحليلي) والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبيان لمؤسسة محل الدراسة باعتبارها ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده.

وتمثلت أهداف الرئيسية الدراسة في محاولة الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة وإزالة الغموض، توضيح العلاقة بين نظام الحوافز الأداء والأفراد الذي ينعكس في الأخير على كفاءة وفعالية المنظمة، مناقشة بعض العوامل المؤثرة على طرق المستعملة في تشجيع العاملين وتوجيه سلوكهم، معرفة مدى ارتباط معرفة الأداء بالحوافز، محاولة إبراز أثر نظام الحوافز على أداء العاملين وأداء المؤسسة وتميزها.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج تمثلت في أن الحوافز تؤثر على الأفراد، العامل لا يسعى إلى تحقيق أهدافه الشخصية فقط بل يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، أهمية تقييم أداء الأفراد تتمثل في دعم إجراءات الترقية ونقل، هناك عدة حوافز تؤثر في تحسين أداء العاملين مثل: التفويض السلطة، التدريب، الاتصال، القيادة.

الدراسة الثالثة: خلاص وسام بعنوان نظام الحوافز وعلاقته بمستويات أداء العاملين بالمؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، التنظيم والعمل، 2021، جامعة لعربي بن مهدي، وتحتوي 87 على صفحة.

أجريت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز بأم البواقي، وطبقت في 2020/ 2021.

تمت هذه الدراسة لمعرفة الباحث أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة بحيث انتهج الباحث المنهج الوصفي للدراسة ومن خلال المنهج المتبع وأهداف المتوصل لها وتوفر الوقت والمعطيات وإمكانيات المادية المتاحة تم اعتماد على استبان كأداة لجمع وتحليل البيانات الدراسة وبناء على الميل الشخصي للموضوع بالنسبة للباحث وارتباطه بتخصصه وميله أيضا للإطلاع أكثر على نظم الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسات واعتقاده بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أداءه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة.

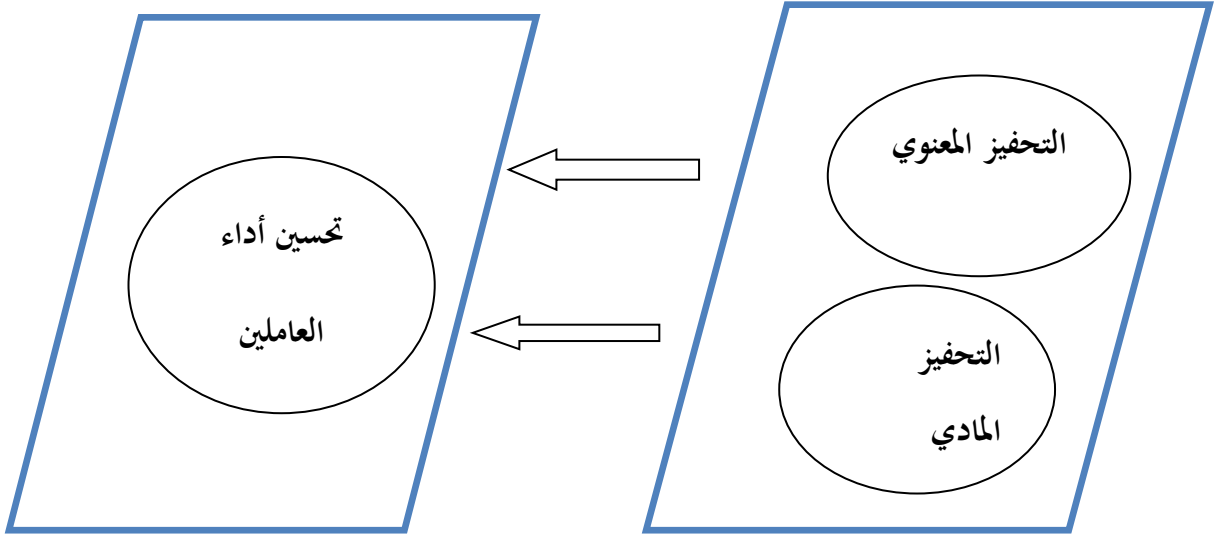
ومن بين أهداف الرئيسية لدراسة التي قام عليها البحث هي التعرف على مدى نجاح نظام التحفيز في التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف عمالها، معرفة أثر الحوافز على أداء العاملين، التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز والأداء العاملين، التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في مؤسسة سونلغاز أم البواقي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج تمثلت في زيادة في الأجور تؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وذلك بأن يكون الأجر المتقاضى متناسب مع الجهد المبذول بنسبة 77.8%، العلاوات تؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وذلك بمنح علاوة المردودية بنسبة 81.5%، الترقية تلعب دور ايجابي تؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وذلك إن تحصلوا على ترقية بالمؤسسة التي يعملون بها بنسبة 70.4%.

❖ نموذج الدراسة:

أداء العاملين : متغير المستقل

التحفيز: متغير التابع



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام المرجع (لهبي، عيشوش، و ستيتة، 2018)

❖ فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة بين الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين.
- هناك علاقة بين الحوافز المعنوية وتحسين أداء العاملين .

❖ منهج الدراسة: المنهج المتبع

هو المنهج الوصفي (النظري) والذي تم الاستعانة به كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي سنتعمد على المنهج التطبيقي (التحليلي) والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبيان لمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي (دراسة الحالة).

❖ أهمية البحث: تتجسد أهمية البحث فيما يلي:

- تقديم إطار نظري يشرح وظيفة التحفيز وأداء العاملين.
- تقديم إطار عملي يربط بين التحفيز ودوره في تحسين أداء العاملين.
- دراسة مدى تطبيق التحفيز على العاملين لتحسين أدائهم في مؤسسة الجزائرية للمياه.

❖ أهداف البحث: نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تقديم مفاهيم نظرية لأفراد العينة المبحوثة.
- التعرف على مستوى التحفيز لدى العينة المبحوثة.
- التعرف على مستوى تأثير التحفيز في مستوى أداء العاملين بالعينة المبحوثة.
- محاولة التوصل إلى صورة تعكس علاقة وأثر التحفيز بمستوى أداء العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه

❖ خطة مختصرة لدراسة:

لمعالجة أهداف البحث ومعالجة مشكلته بصورة علمية، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، ومقدمة وخاتمة بالإضافة إلى تلخيص عام واختبار فرضيات، تم عرض لأهم نتائج المتوصل إليها، وفي الأخير نعطي بعض التوصيات بناء على نتائج المتوصل إليها، بإتباع ما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم أداء العاملين.

تم تقسيمه إلى مبحثين، حيث تم في المبحث الأول الذي يندرج تحت عنوان الإطار النظري للأداء إلى إعطاء مفهوم شامل للأداء، من خلال إعطاء تعريف للأداء وذكر أهميته بإضافة إلى التطرق لأهم مكوناته ومحدداته والعوامل التي تؤثر فيه، ولنتطرق في المبحث الثاني الذي يندرج أيضا تحت عنوان ماهية تقييم الأداء إلى تعريف وأهمية تقييم الأداء وتم ذكر أهم أهداف وطرق وخطوات تقييم الأداء.

الفصل الثاني: الخلفية النظرية لعملية التحفيز

ويحتوي على ثلاث مباحث المبحث الأول بعنوان مفاهيم الأساسية في تحفيز حيث تم فيه تقديم مفهوم شامل لتحفيز من خلال إعطاء تعريف لتحفيز وذكر أهمية وعناصر التحفيز وأنواعه وأسس منح الحوافز ، والمبحث الثاني ماهية نظام الحوافز حيث تطرقنا فيه إلى عدة خصائص ومراحل لنظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه بإضافة إلى شروط نجاح هذا النظام، حيث تطرقنا في المبحث الثالث الذي يندرج تحت عنوان التحفيز وعلاقته بالأداء إلى الخطوات وآليات التحفيز التي تساعد في تحسين الأداء وأثرها على الأداء، وغيوب تقارير الأداء وأهم نصائح لتحسين الأداء.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح دور التحفيز في تحسين الأداء، من خلال تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة الدراسة وقد تم تحليلها وفقا لبرنامج SPSS، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث أن المبحث الأول قد خصص لتعريف بالمؤسسة محل الدراسة و تم تقسيمه إلى مطلبين الأول تضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمطلب الثاني تضمن هيكل التنظيمي للجزائرية للمياه ، والمبحث الثاني تم تقسيمه أيضا إلى مطلبين الأول تضمن خصائص أفراد عينة الدراسة وثاني اختبار التوزيع الطبيعي أما المبحث الثالث والذي اندرج تحت عنوان تحليل محاور الاستبانة فقد اشتمل على ثلاث مطالب المطلب الأول تضمن تحليل المحور الأول والمطلب الثاني تحليل المحور الثاني والمطلب الثالث تضمن اختبار فرضيات البحث.

الفصل الأول:

الإطار النظري لتقييم أداء العاملين

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء من أهم المواضيع الذي لقي اهتمام كبير من قبل الباحثين و ذلك لمكانته في المؤسسة، فأبي مؤسسة تسعى إلى تطوير مواردها البشرية كما انه المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة و كلما كان استيعاب الأفراد جيد لوظائفهم و مهامهم كلما ارتفع مستوى فاعلية الأداء، و بالتالي رفع إنتاجية المؤسسة و لتحقيق المؤسسة أهدافها و التي من بينها الربح يجب أن توفر نظام الحوافز و الذي يعد العامل الأساسي الذي يحرك الفرد و يخرج ما لديه من مهارات و معارف و من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى خمس مباحث نوضح من خلالها موضوعنا:

◀ المبحث الأول: الإطار النظري للأداء.

◀ المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.

المبحث الأول: الإطار النظري للأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، لأنه يساهم في تطورها ولهذا سنتطرق في المبحث إلى تعريف الأداء وأهميته وذكر أهم مكوناته، وأهم المحددات والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: تعريف الأداء

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

يعرف الأداء على أنه: "هو المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة منظمة".

ويعرف الأداء أيضاً: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، وتعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة" (بوزيان، 2019، صفحة 03).

كما عرفته راوية حسن: "أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلباته الوظيفية" (لهبي، عيشوش، و سنتية، 2018، صفحة 18).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الأداء هو مجموعة الأعمال والمهام التي يقوم بها العامل داخل المؤسسة من أجل تحقيق جملة من الأهداف.

المطلب الثاني: مكونات الأداء

إن دراسة مكونات الأداء تمثل مصدراً أساسياً للمعلومات التي تبنى عليها الكثير من برامج القوى العاملة، فهي لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل.

1. تحديد ماهية الأنشطة والمهام التي يحتويها الأداء:

تحاول معظم دراسات العمل إلى تحديد مكونات الأنشطة، حيث لا يقتصر هدفها على تحديد المكونات المستقرة نسبياً، وإنما يتعداه إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن والأفراد أو الظروف.

- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل.
- الأنشطة التي تتغير بتفاوت العمال.
- الأنشطة التي تتغير بتغيير الظروف التي تحيط بالأداء: ويمكن أن يقسم متغير الظروف الذي يتغيره بتغير الأداء إلى:
 - متغير متعلق بالبيئة المادية للعمل: مثل: الإضاءة، الضوضاء، التهوية.
 - متغير متعلق بالبيئة الاجتماعية للعمل: من رؤساء مشرفين وجماعات العمل، ويدخل تحت هذا خصائص الأفراد والجماعات وطبيعة تأثيرهم ونفوذهم على شاغل العمل.
 - متغيرات تاريخية: كتلك المتعلقة بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات الفشل أو النجاح السابقة في الأداء.
 - متغيرات كيفية: كتلك المتعلقة بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، وطبيعة ضغوط العمل والأزمات التي يكتنفها الأداء.

2. تحديد الخصائص والمواصفات المطلوبة في العامل:

أن هذا الهدف يمثل همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى أساس دراسة أنشطة الأداء والجوانب الثابتة والمتغير فيه يمكن إجراء تحديد مبدئي للخصائص التي يجب أن تتوفر في العامل الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة (بلقايد و بوري، 2017، صفحة 261).

المطلب الثالث: محددات الأداء

للأداء جملة من المحددات يقوم عليها وتمثل فيما يلي:

1. **الجهد:** حيث أن الأداء يتطلب بذل الأفراد طاقات جسمانية وعقلية في إطار قيامهم بمهامهم.
2. **القدرة:** أن 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 (جيدل، 2020، صفحة 29).

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية على مستوى داخلي والآخر خارجي ومن بينها ما يلي:

(1) العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية. من أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

(2) العوامل التقنية:

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

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

(4) الموارد البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص:

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

(5) العوامل الخارجية:

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

- **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.
- **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها .
- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم .
- **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، الاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

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

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة (بوزيان، 2019، الصفحات 8-10).

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء من الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية باعتباره أساساً لتحديد وتحليل وتقدير مستوى الانجاز الفعلي للأفراد خلال فترة زمنية معينة ماضية، وبالتالي فهو يمثل أحد مداخل اتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد ولكن بتطور عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة فان دوره اتجه نحو توفير الوسائل التي تساعد المديرين وتسهل عملهم في اتجاه تطوير أداء الأفراد وكذلك تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

المطلب الأول: تعريف عملية تقييم الأداء

أولاً: تعريف عملية تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لعملية تقييم الأداء، منها أنها "تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات المنوطة به" (الشريف، 2013، صفحة 57).

كما يعرف أنه "عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات وسلبيات أو مناطق القوة والضعف في الأداء الحالي والفعلي بهدف تقويم الأداء بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف" (معمر، 2009، صفحة 78).

وتم تعريفها أيضا بأنها "دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترفيته لوظيفة أخرى" (تركي، 2015، صفحة 79).

يتضح مما سبق أن تقييم الأداء عبارة عن إصدار حكم يترتب عليه قرار بترقية العامل، أو تنزيل درجته، أو تدريبه أو غير ذلك، وذلك لتحديد جوانب القوة والعمل على تعزيزها، وبيان جوانب الضعف والعمل على علاجها عن طريق التدريب لإكساب العامل مهارات جديدة، وخبرات متطورة، ومعارف حديثة.

وتعد عملية تقييم الأداء لتحديد كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد، التي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة، تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التمييز والمحسوبية.

ثانياً: أهمية عملية تقييم الأداء

يحقق تقييم الأداء فوائد كثيرة للمؤسسة والعاملين بها، من أهمها:

1. رفع الروح المعنوية: إن جو التفاهم والعلاقات الحسنة سيسود بين العاملين والإدارة عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في

تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من الإدارة، وأن هدف الإدارة

الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد وفق ما يظهره التقييم، كما تعتمد الترقية والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل وبناء على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، كل ذلك مما يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا وباستعداد وجداني، والروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يقضيهم مزيداً من الجهد والتعب.

2. إشعار العاملين بمسئولياتهم: عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضوع تقييم من رؤسائه المباشرين، وأن

نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

3. وسيلة لضمان عدالة المعاملة : حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن للإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكل العاملين، كما يقلل تقييم العاملين إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات، الذين يعملون من دون ضجيج وبصمت عادة.
4. الرقابة على الرؤساء: إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة منهم لتحليلها ومراجعتها، ومن ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومقدار استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من رؤسائهم.
5. الاستمرار بالرقابة والإشراف: إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية من تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص بكل فرد، يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء على نحو مستمر، وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيه ومراقبتهم باستمرار، ليكون حكمهم على أسس موضوعية.
6. تقييم سياسات الاختيار والتدريب: تعد عملية تقييم الأداء بمنزلة اختبار للحكم على سلامة الطرق المستخدمة ونجاحها في اختيار العاملين وتدريبهم بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعد هذا دليلاً على سلامة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم وصحته، إلى جانب تقييم البرامج التدريبية، ومعرفة مقدار استفادة العاملين منها، وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تفاديها في المناهج والبرامج التدريبية المراد تنفيذها في المستقبل (عطايا، 2016، الصفحات 129-130).

المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء

تسعى عملية تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

1. المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة أو غير ذلك من الحوافز.
2. اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين كأساس يتم عليه تحديد الاحتياجات التدريبية.
3. اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة وتحديد مجالات أو نطاق إبداعها.
4. مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على التعلم.

5. المساعدة في تحديد المهام والأعمال، في ضوء قدرتهم وإمكانياتهم وطاقاتهم.

6. المساعدة في تحديد سبل تطوير الموظفين، وفي دفعهم لتطوير أنفسهم.

7. الاستفادة من ذلك في تحديد سياسات الأجور والمرتبات وغيرها من السياسات الأخرى ذات الصلة بالإدارة، ويتم

استخدام تقييم الأداء في تحديد العقوبات التأديبية والفصل ويتم استخدام تقييم الأداء في نقل الموظفين إلى وظائف أكثر

ملائمة لهم (نشاش، 2020، الصفحات 78-79).

المطلب الثالث: طرق عملية تقييم الأداء

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال

مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة لتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فاعلية التقييم، واختيار طريقة

مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.

أهم طرق التقييم هي:

أولاً: طرق المقارنة

وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة إجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً

لنتائج المقارنة وتشمل:

1. طريقة ترتيب الموظفين البسيطة:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناء على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس

المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداء فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن

يصل إلى الأسوأ أداء فيكون في ذيل أداء فيكون في ذيل القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك فروقات.

وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب

عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار فروقات في الأداء بين الموظفين.

2. طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

و يتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنة بالأسوأ أداء، حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة و الذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداء ويوضع في المرتبة الأولى و من ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداء ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكرة مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداء من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية و يتم اختيار أسوأ الموظفين أداء و يوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداء و الأسوء إلى إن تنتهي القائمة. ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط.

3. طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحيانا طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فردا وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية للتقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أدائه مع أداء أفراد المجموعة فردا فردا وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناء على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة. ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

4. طريقة التوزيع الإجباري:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتمادا على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوالم نسب منحنى التوزيع الطبيعي، ولا تختلف هذه الطريقة أيضا عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيع طبيعيا من النسب وهذا يخالف الواقع أحيانا.

ثانيا: الطرق المطلقة

والتي لا يتم فيها تقييما للموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة وتشمل:

1. طريقة المقالة:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أدائه، وقد تكون أحيانا مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعا للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعا للمقالة والتي تعتمد اعتمادا كلياً على قدرات والقائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

ثالثاً- الطرق المبنية على المقاييس

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تبايناً لموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل:

1. طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمها العام.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة تطبيقها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف.

2. طريقة القوائم السلوكية:

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) صف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية.

وتتم عملية التقييم بأعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقييم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ماذا كان متميزا أو وسطا أو ضعيفا، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة في التقويم نظرا لمعرفة كل من الرئيس لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتا وجهدا كبيرا لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقويم مازالت ذات صلة بالعمل.

3. طريقة الاختيار الإجباري:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين، ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وأيضا تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم (قاسم، البدور، و الغرابلي، 2016، صفحة 03).

المطلب الرابع: خطوات عملية تقييم الأداء

يتم في هذا المطلب التعرف إلى الخطوات المتبعة في تقييم الأداء وقبل ذلك سنتناول أو نتطرق إلى مدة تقييم الأداء. تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات الأداء مع أفراد العاملين وقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري، وبعد ذلك مناقشة التقييم مع الأفراد لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ويمكن عرض الخطوات السابقة بالتفصيل فيما يلي :

1. تحديد معايير الأداء:

يعتمد في هذه المرحلة على تحليل العمل لأجل بناء معايير الأداء ويمكن في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى إن معظم الأعمال معقدة وتتضمن جوانب وأبعاد عديدة وذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافع في عملية تقييم الأداء من هذه الشروط نجد:

- الثبات: نعي به إمكانية القياس لأن ثبات القياس يعني الاستقرار والتوافق.
- فالاستقرار يعني أن القياسات المعيارية المأخوذة في أوقات مختلفة تعطي نتائج متقاربة .
- إما التوافق يعني أن القياسات المعيارية المأخوذة من قبل أفراد مختلفين تعطي نتائج متقاربة .
- التمييز: الهدف الأساس ي لتقييم الأداء هو تمييز الجهود وفقا لأداء الأفراد لأن هذا التمييز ضروري في توزيع الأجور والرواتب وترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية .
- القبول: ضرورة تقبل الأفراد للمعايير المقبول هو العيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد والعاملين.

2. لتوقعات الأداء الأفراد: عند تحديد المعايير اللازمة لأداء الفعال لابد من توضيحها لأفراد كي يعلموا ماذا يتوقع منهم

ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسين إلى المدراء.

3. الأداء الفعلي لأفراد العاملين: يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقا أهم مصادر وهي: الملاحظة (ملاحظة الأفراد

العاملين)، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة .

4. مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري :

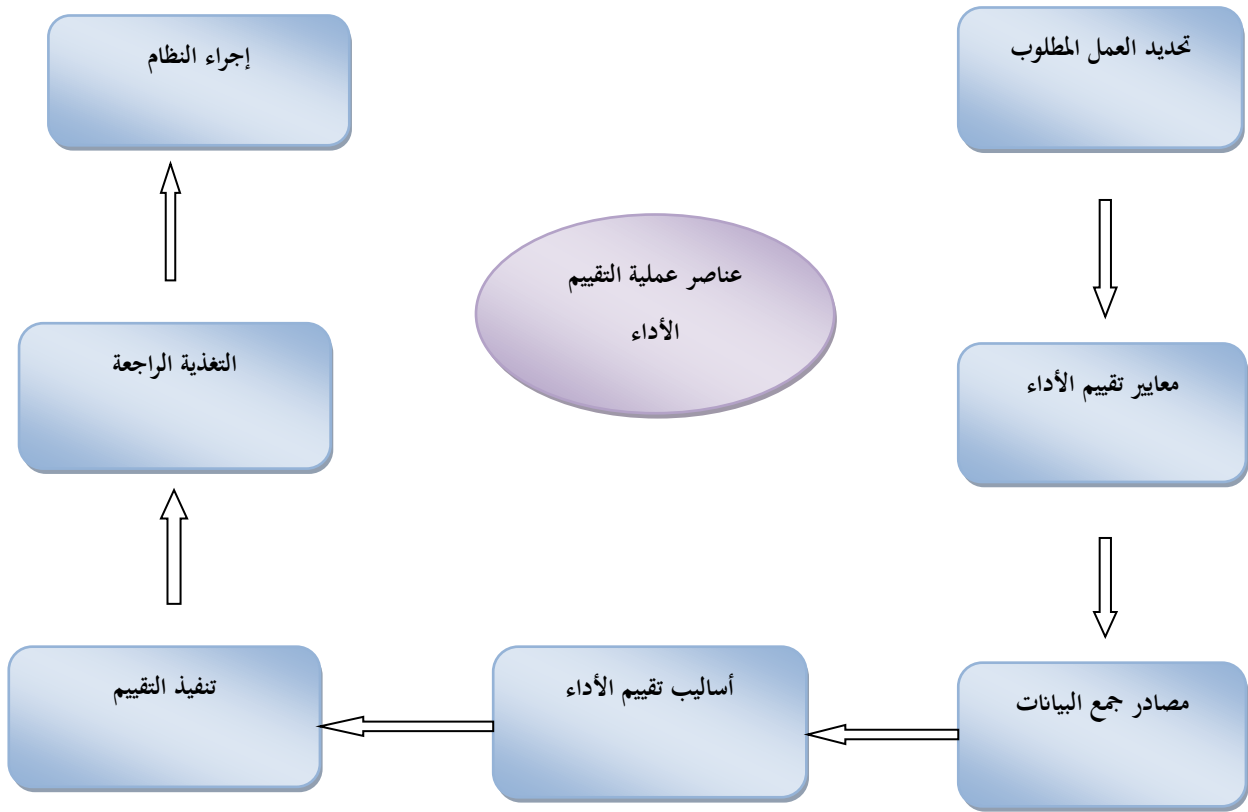
تكشف هذه الخطوة عن الانحرافات بين الأداء المعياري وحقق وتصل هذه الخطوة إلى الحقيقة حيث يقتنع العمل بأدائه، كما تؤثر هذه النتائج على الروح المعنوية لأفراد وكذا على تواصلهم بالأداء المستقبلي الأمر الذي يستدعي بالقيم إتباع الخطوة الموالية.

5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :

ليكفي أن يعرف الأفراد نتائج تقييم أدائهم بل يجب أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب ايجابية كانت أم سلبية حيث يتم توضيح بعض الجوانب غير مدركة أو المهملة من قبل العامل. كما أشارت الكثير من الدراسات أن التقييم الحقيقي الصادق يضع المقيم في موقف معقد مع المقيمي، فهم يشعرون دائما بأن أداءهم أكثر مما حدده المقيم

6. الإجراءات التصحيحية: يمكن أن تكون مباشرة و سريعة دون البحث عن الأساليب حيث يحاول تعديل الأداء لي مطابق للمعياري. أو التصحيح الثاني الذي يتم فيه البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات حيث تعطى أبعاد واسعة ومتعمقة للانحرافات وهذا الأسلوب يعود بالفائدة على المنظمة على المدى الطويل (قال، 2018، الصفحات 35-36).

والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة:



شكل رقم (1-1): خطوات تقييم الأداء. المصدر: (أبو حطب، 2009، صفحة 21) .

الخلاصة

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالأداء وعملية تقييم الأداء، أن الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس الأداء على نواتج القطاعات المختلفة الوطنية فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة وعليه ينعكس ذلك طبعاً على المستوى الكلي وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء فقد أدركتها الدول المتقدمة و بدأت في أعلى المستويات الإنتاجية وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها، على الرغم من الندرة التي تعانيها بعض أكبر الاقتصاديات في توفير بعض الشروط المطلوبة لعناصر الإنتاج. نستنتج أن عملية تقييم الأداء تهدف إلى الحكم على مدى التوافق بين الخصائص والصفات وكذا قدرات العامل مع العمل الذي يقوم به، وذلك من خلال تقييم أداءه، فتهدف الإدارة من وراء ذلك إلى تعرف على مدى نجاح العامل في أداء عمله

الفصل الثاني:

الخلفية النظرية لعملية التحفيز

تمهيد:

يلعب التحفيز دوراً أساسياً في توفير ظروف عمل ملائمة، لذلك فإن فهم العنصر البشري يتطلب اهتماماً مميّزاً من المؤسسة، وذلك بتوجيه الأفراد من خلال تحفيزهم لتحريك سلوكهم بتقديم خدماتهم وتحقيق الأهداف المؤسسة، فنظام الحوافز له تأثير كبير على الأداء الأفراد ومن هنا تبرز علاقة بين كل من الأداء وتحفيز.

وينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

◀ المبحث الأول: المفاهيم الأساسية في تحفيز.

◀ المبحث الثاني: ماهية نظام الحوافز.

◀ المبحث الثالث: تحفيز وعلاقته بالأداء.

المبحث الأول: مفاهيم الأساسية في التحفيز

من ضروري معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة الذي يكرس جهده وطاقته لإنجاز عمله مقابل إشباع حاجاته الإنسانية، لذلك وجب على المؤسسة إقامة ضوابط ومحددات هذا الإشباع وتوجيهه لخدمة مصلحة المنظمة ككل، لهذا نتناول في المبحث الأول تعريف وأهمية عناصر التحفيز وأنواعه وأسس منح الحوافز.

المطلب الأول: تعريف وأهمية التحفيز

تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمديرين والمؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل لذلك فانه على المديرين فهم معنى وطبيعة التحفيز.

أولاً: تعريف التحفيز.

لقد وردت العديد من التعاريف حول التحفيز نذكر منها:

"عرف التحفيز بأنه تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد لكن نجاحها يتوقف على العوامل الداخلية تتصف بوضعية الفرد النفسية" (لكحل، 2018، صفحة 12).

كما يعرف التحفيز هو "الأسلوب المستخدم لحث العاملين على العمل المستمر (سليمان و بالحية، 2013، صفحة 21).

كما أشير إلى التحفيز على أنه: "القوة التي تستثير الفرد لأداء أفضل، فيما إذا تمكنت الإدارة من التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل جهود أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية المتمثلة بالحوافز، والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل والفرد" (عودة و غازي، 2013، صفحة 9).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف التحفيز هو مجموعة من العوامل المادية والمعنوية التي تؤثر بها الإدارة على العاملين وذلك بأخذ بعين الاعتبار لسلوك الأفراد وميولاتهم لإشباع حاجياتهم والقوى الداخلية التي تحركهم وتوجه سلوكهم لتأدية العمل بشكل أحسن وزيادة إنتاجيتهم من اجل تحقيق هدف أو عدة أهداف محددة.

ثانيا: أهمية التحفيز.

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

1. أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة: وتكمن أهميتها فيما يلي:

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

2. أهمية الحوافز بالنسبة للفرد: تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي:

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

3. أهمية الحوافز بالنسبة للجماعات: وتتمثل فيما يلي:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات.
- تنمية روح المشاركة والتعاون.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة (بوزيان، 2019، الصفحات 34-35).

ومن أهمية التحفيز للقائد:

1. الانضباط والجدية:

إن الثواب الذي يعطيه القائد لمن يحسن عمله والعقاب الذي يرصده للمخالف منهم يؤدي إلى انضباط وجدية ويقود.

2. رضا العامل وثقته:

الاتفاق على الأجر قبل بدء العمل يضمن رضا العامل والوفاء الفوري بأجره يؤدي إلى ثقته واطمئنانه مما يضمن أنه يقوم بالعمل على أكمل وجه.

3. العدل والإنصاف: العدل والإنصاف في الثواب والعقاب يؤديان إلى رضا واطمئنان جميع من تقود.

4. الضبط: العقاب يؤدي إلى تقليل الأخطاء ومنع العصيان.

5. التشجيع: بدون الثواب سيتساوى من يجيد عمله ومن لا يجيد وذلك بسبب تزهيد للمجيدين في إجادة العمل لأنه لا يوجد عائد أو تمييز (تركبي، 2015، صفحة 15).

المطلب الثاني: عناصر التحفيز.

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

أ - القدرة: فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز غير المدرب، أو غير المؤهل أصلاً.

ب - الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا يكفي، فالطبيب المؤهل فعلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

ج - الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلاً (بلقايد و بوري، 2017، الصفحات 257-258).

المطلب الثالث: أسس منح الحوافز

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة، من أهمها ما يلي:

- **معيار الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي والأوحد لدى البعض، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي الأداء، وسواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.
- **معيار المجهود:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليست بالنتيجة. أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء. ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير الأحيان.
- **معيار الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب كافأته بشكل ما. وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، المكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.
- **المهارة:** بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إنجازات أو دورات تدريبية، كما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا، لا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين (الجنيدي، 2019، الصفحات 27-28).

المطلب الرابع: أنواع التحفيز

- يعتمد مدى قدرة المدير على تحفيز العاملين للعمل على مدى فهمه وإدراكه لسلوكهم وتصرفاتهم، وأن الحوافز تغير من المؤثرات التي تؤثر على السلوك الإنساني سلبا أو إيجابا.
1. **الحوافز المادية:** وهي تأخذ أشكالا متعددة منها الزيادة في الأجر أو في النسبة مئوية من الأرباح أو تخصيص نسبة من الوافرات التي قد تحصل نتيجة التقليل من الأرباح أو نسبة ما من المبيعات إلى غير ذلك.

2. الحوافز غير المادية: وهذه تأخذ أشكالاً عدة مثل المشاركة في القرارات والاجتماعات والندوات، أو أن يتم إعطاء إجازة هي عبارة عن سفر إلى الخارج لوحده أو لعائلته، أو إعطاء شهادة تقدير أو ترقية من مركز إلى آخر أو إعطاء وسام أو غداء معه على شرفه في إحدى المطاعم أو النوادي، وربما تكون الحوافز ذات أشكال مشتركة معنوية ومادية في نفس الوقت.
3. الحوافز الفردية: وهي عبارة عن حوافز موجهة للفرد وليس للجماعة، كأن تقوم إحدى الشركات بإعطاء جائزة لأفضل موظف استقبال في فندق أو موظفة أو إعطاء جائزة لأفضل لاعب، أو لأفضل بائع في شركة ما أو إعطاء هدية للطلاب المتفوق في صفه أو كليته وجامعته وهذا يتيح التنافس الشريف والقوي ما بين أفراد المجموعة، وقد يكون في بعض الأحيان عدم التعاون والأناية التي تسيطر على بعض الأفراد في إهمال هذا النوع من الحوافز طريقاً لتجاهل تطبيقه.
4. الحوافز الجماعية: إن الهدف الأول والأخير لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع روح الفريق الواحد وبث روح التعاون بين أفراد المجموعة الواحدة، ومن أشكال هذه الحوافز تخصيص جائزة لأفضل قسم أو إدارة أو شعبة أو فرع بنك، أو كلية وتتم هذه على شكل أجور جماعية (دياب، الصباب، ميمني، و شكيل، 2013، الصفحات 160-161).

المبحث الثاني: ماهية نظام الحوافز

لكي يكون نظام الحوافز فعالاً وناجحاً الحوافز فعال وناجح يجب توفر عدة خصائص ومراحل لنظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى شروط نجاح هذا النظام.

المطلب الأول: خصائص نظام التحفيز

يمتاز نظام التحفيز بعدة خصائص منها :

1. القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات الذي سيتم تحفيزه، في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
2. إمكانية التطبيق: وتشير هذه الخاصية إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات والأوقات
3. الوضوح والبساطة: لا بد من الوضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه استيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية.

4. التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
5. المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه.
6. تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة، وموضوعية للأداء.
7. القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.
8. الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة... وغيرها من معايير لتحديد مقدار الحوافز.
9. المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر.
10. الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.
11. التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت أي الثواب الذي يتبع السلوك ويتم بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والصرف (خلاص، 2021، الصفحات 34-35).

المطلب الثاني: مراحل نظام الحوافز

تتمثل عملية تصميم نظام الحوافز في المراحل التالية :

1. تحديد هدف النظام: تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، تخفيض التكاليف أو تشجيع الأفكار الجديدة أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف فانه يجب تقسيمه إلى أهداف

جزئية بمعنى ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقلا من الإدارات العامة إلى أقسام وصولا حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف.

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

وإن تحديد وتوصيف الأداء يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم وأن تكون الوظيفة واضحة ومفهومة المعالم وذات عمليات ونواتج واضحة.
- وجود عدد سليم من العاملين: فلا تكون الأعداد أكثر أو أقل مما يجب في المؤسسة.
- وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال.
- وجود ظروف عمل ملائمة والذي يعني أن مكان العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة وغيرها.

3. **تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد بما ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويمكن التفريق

هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها:

- ✓ **ميزانية ثابتة:** وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا، وهي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمؤسسة لميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.
- ✓ **ميزانية مرنة:** وفيها تكون الميزانية متغيرة وغير محدد سلفا وذلك حسب أرقام الأرباح والمبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فان ميزانية الحوافز تمثل نسبة معوية من شيء يتغير.

4. **وضع إجراءات النظام:** وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء وأنواع

الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز (ترشة، 2015، الصفحات 26-27).

والشكل الموالي يوضح مراحل وخطوات تصميم نظام الحوافز:



الشكل رقم 2-1: مراحل تصميم نظام الحوافز. المصدر: (ترشة، 2015، صفحة 27).

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظام التحفيز.

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل إطار المؤسسة فيها ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي:

- 1) على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما:
 - 1) سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر .
 - 2) القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم .
- 2) على مستوى المنظمة: حيث يتأثر نظام الحوافز بثلاث عوامل تتمثل في نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه، نوع العاملين، الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز.
- 3) الاتصال المباشر: لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف ما هو مطلوب منهم والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجه لوجه بين القائد والمرؤوس من بين مزاياه أنه يعتبر مصدر من مصادر التحفيز والحماس، يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة، زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل .
- 4) ظروف العمل: للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل الإضاءة والتهوية.
- 5) الجوانب التنظيمية: أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسة الأجور، المراكز الوظيفية وسياسات العمل والهيكل التنظيمي للمنطقة... (بوزيان، 2019، الصفحات 56-57) .

وهناك أيضا مجموعة من العوامل تؤثر على نظام التحفيز ومنها :

1) مساعدة الموظفين على إيجاد معنى للعمل: يجب على العاملين مهما كان مستواهم الوظيفي أن يؤمنوا بأن جهودهم ذات

أهمية كبرى، وعلى المدراء العمل على ما يلي:

✓ النظر إلى الموظف وكأنه زبون: بإلقاء التحية عليه عندما يصل، وتوديعه عندما يغادر والتحدث معه، والاستماع إليه،

وتوفير التدريب المستمر في مكان العمل.

✓ على المدراء إظهار الالتزام والولاء والثقة: أي إعلام الموظفين بوضع المنظمة المادي، وإشعارهم بأهمية روح العمل

الجماعي، وتصميم عمل يتناسب مع كفاءاتهم.

2) تعزيز القدرات الشخصية: الموظفين المندفعين بنظام الحوافز، يؤدون عملهم على أكمل وجه ويمتازون بالسمات التالية:

✓ المرونة: وتقترن بالتفاؤل والواقعية التي تمكن الموظف من الافتخار بعمله.

✓ الثقة: وتعد عنصرا أساسيا بين المدراء والموظفين.

3) تعزيز الالتزام: إن الموظفين المحفزين يقومون بشحن طاقة الزملاء، وتحمل المسؤولية وكذلك الشعور بالملكية، أي أنهم

يتملكون المنظمة كأهم أصحابها الحقيقيين تماما.

4) الاحتفاظ بالموظفين المتفوقين: أي الاحتفاظ بالموظفين المتفوقين، واستنزاف ذوي الأداء الضعيف وتحسين أطر التعاون

والتواصل بين العاملين، وكذلك رفع مستوى توقعاتهم (سليمان ح.، 2018، صفحة 26).

المطلب الرابع: شروط نجاح الحوافز

هناك العديد من الشروط الأساسية لا بد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية

وزيادة مردودها ومنها:

أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا، إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته،

اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها، ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى

الأفراد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز، أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة، أن تنمي في ذهن العامل

العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز، أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد، إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة

التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز (بوطي و ضيف، 2020، صفحة 194).

تتمثل أهم شروط نظام الحوافز الجيد:

- البساطة والعلانية: أي أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته وحساباته وأن يكون معلنا ومعروفا عند جميع العاملين حتى تزيد ثقة العاملين فيه.
- التجديد: ويقصد به أن تكون أنواع السلوك التي يتم تحفيزها محدودة فلا يكفي القول مثلا (السعي للإنتاج أكثر أو العمل على تقليل التكاليف).
- إمكانية تحقيقه: أي إمكانية توصيل الأفراد العاملين إلى السلوك لتصرفات التي سيتم تحفيزها.
- إمكانية القياس: ونقصد هنا ترجمة الأداء أو السلوك الذي سيتم تحفيزه في شكل مادي لذلك يجب أن تكون التصرفات والسلوك وأيضا العوائد قابلة للقياس بسهولة.
- تحديد معايير الحد الأدنى للأداء: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير الأداء والسلوك أو مؤشرات الانجاز ولأهداف والتي تمكن الفرد الحصول على الحافز ويتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة يمكن تحقيقها وقابلة للقياس.
- ربط الحافز بالأداء: أي أن الجهد الذي يبذله العامل يقابله الحصول على حافز ولا بد أن يشعر العامل بذلك وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.
- التفاوت: لا يجب أن يحصل العامل على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمته أو اختلاف لا بد أن يعتمد على مستوى أداء الفرد.

- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخر ين إلى أدائه موعد تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.
- الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر، كما يجب أن يضمن النظام الجيد للحوافز دخل ألا يقلع ما كان يحصل عليها لعامل قبل تطبيقه.
- السيطرة: وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها، والظروف المحيطة، والموارد التي يستخدمونها وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء .
- التغطية الكاملة الأداء: ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الجادة في الأداء من حيث زيادة الكمية الجودة، تخفيض التكاليف.....الخ.
- المشاركة: إن مشاركة العاملين فيوضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.
- التنوع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة فينوعها، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات.
- الجدوى: يجب أن يكون لنظام الحوافز منفعة للمنظمة فيشكل زيادة إيراداتها أو نواتجها (فالل، 2018، الصفحات 18-19).

المبحث الثالث: التحفيز وعلاقته بالأداء

تسعى المؤسسة بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم مما يساهم في تحقيق أهدافها وتطويرها مما يتبين لنا أن هناك علاقة بين الأداء والحوافز لذا تطرقنا في هذا المبحث إلى خطوات وآليات التحفيز التي تساعد في تحسين الأداء وأثرها على الأداء، وعبوب تقارير الأداء وأهم نصائح لتحسين الأداء.

المطلب الأول: الخطوات التي تساعد على تحفيز الموظفين لتحسين الأداء

يعرف الأداء بأنه النتيجة النهائية لعمل ما، أما عندما يكون الأداء في إطار تنظيمي فهو النتائج النهائية للمتجمعة لجميع أعمال المؤسسة ونشاطاتها، وعليه فإن الأداء المهني هو نتيجة تفاعل قدرة الشخص مع ما يدفعه للعمل أي الحوافز. فالقدرة تعتمد على عدة عوامل، منها المستوى التقني للفرد، وخبراته الشخصية، وكذلك التدريب، وجميعها تساهم في تحسين قدرته، وتكون عملية التحسين هذه بطيئة وطويلة المدة تقريبا، لأن عملية التحفيز تحقق تحسين الأداء على نحو أسرع، وخصوصا عندما يكون لدى المؤسسة نظام للحوافز مرتبط بالأداء.

لذلك يعد ربط الحوافز بالأداء من أبرز الحلول التي تلجأ إليها المؤسسات، والتي تؤدي دورا هاما في بقاء المؤسسة في حالة من القوة والفاعلية، وبأتي ذلك من اقتناع الإدارة بأن التعويضات على نحو عام، والحوافز على نحو خاص لها تأثير فعال في أداء العمال، زيادة على ذلك فإن العمال يفضلون أن تكافئهم المؤسسة على أدائهم بطرق مختلفة، يمكن أن تدفعهم إلى إشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم .

ولما كان الأداء هو دالة لقدرة العمال ورغبتهم في العمل، فإن هذه المعادلة يمكن صياغتها على الشكل التالي:

$$\text{الأداء} = \text{المقدرة} \times \text{الرغبة}$$

من هذه المعادلة يمكن الاستنتاج بأن فاعلية الحوافز (المادية والمعنوية) في تحفيز العمال على زيادة الإنتاج ورفع كفاءة الأداء، تتوقف على شرطين، هما: توفر القدرة لدى العامل على العمل، ورغبته في العمل في آن واحد، فتوفر القدرة على العمل لا يكفي للحصول على أداء جيد، وإنما الأهم من ذلك

هو أن تتوفر لديه الرغبة في العمل، وتوفر هذه الرغبة يكون بما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية، تدفعه نحو الأداء الجيد والفعال (عطايا، 2016، صفحة 130).

وهناك مجموعة من الخطوات تساعد المديرين للتفاعل مع الموظفين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطهم مع مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه وهذه الخطوات هي:

1. مساعدة الموظفين على التوسع: فالعاملين لديهم الرغبة في التطور والتحسين ولكنهم يجمعون عن ذلك إذا كان مفروض عليهم من أعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم للإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.
2. وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل: قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء الجيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المناقشة تترك أثر طيبا لدى الموظفين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم .
3. تعيين حجم مسؤولية الموظفين: هذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند الموظفين وهو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم عمله.
4. مساعدة الموظفين على اكتساب مستويات أعلى الأداء: يرغب أغلب الموظفين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري اشتراك الموظفين في وضع التصورات والمقترحات عن التوقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند الموظفين تصورات ومعلومات، عن رفع مستويات الأداء مما سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه الأداء الجيد.
5. توثيق ما اتفق عليه مع الموظفين: على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عند قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرق الوصول إلى هذه المستويات الأنواع معنية من العمل ثم توثيق ذلك .
6. الملاحظة والمتابعة: يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه، ومتابعة أداء الموظفين، وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين قليلي خبرة، والتأكد من العاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة .
7. استخدام أسلوب واضح في المكافآت: وخاصة لمن يحقق من الموظفين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة (قندوز و كربوسة، 2013، الصفحات 47-48).

المطلب الثاني: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء.

يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل وضمان الارتقاء بإنتاجية ولكن

هنالك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق التي يجب أن تتبع لتحفيز الموظفين وضمان تحسين وتطوير أدائهم، ومن أهم هذه الطرق المستخدمة ما يلي :

1. **تخطيط ووضع الهدف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج للعمل سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية للفرد.
2. **المشاركة في العمل:** إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات علاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه وانتمائه والتزاماته.
3. **تعديل السلوك:** حيث يتم تغيير أفعال العاملين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال غير المرغوبة فيها ويبدأ المديرون بتحديد أي من الأفعال المرغوبة وأيها في الحاجة إلى التغيير، ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير لجهود الموظفين يكون أكثر فاعلية من استخدام أسلوب العقاب، وتستخدم المنظمات أنواع عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين.
4. **توفير الحوافز:** إن توفير الحوافز مبني على المقدمة التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم.
5. **التدريب وإعادة التدريب:** يشعر الكثير من الأفراد اليوم بتهديد يؤدي إلى تحفيز أقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمال إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل، وإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم أو إتاحة إعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات جديدة تماما وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة وتحسين الأداء والإنتاجية، وهناك يجب مراعاة ربط التدريب بالجانب الخاص للعاملين والبحث عن أساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب .

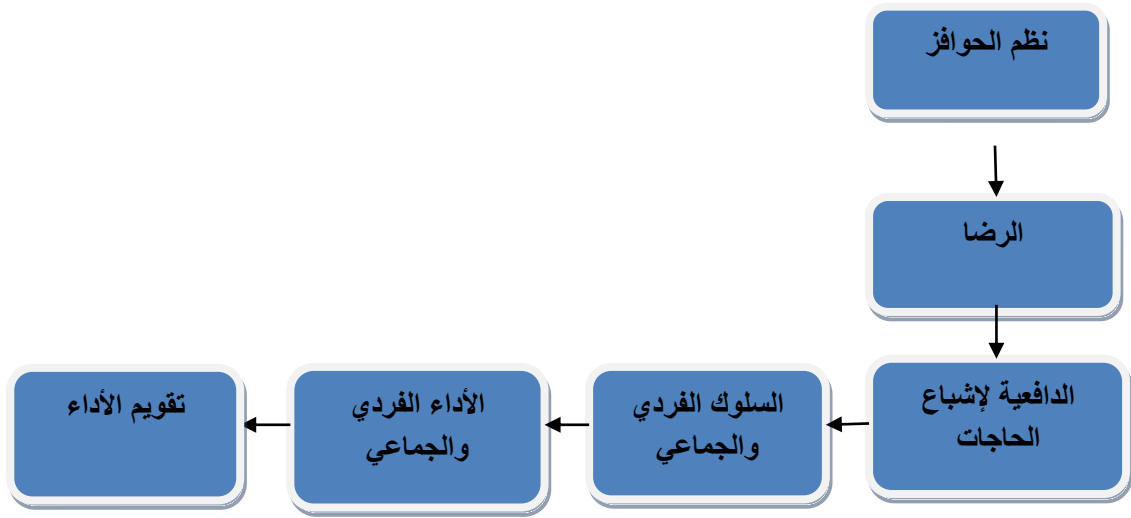
ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل من عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً، وتشعر بأن عمله بشكل حلقة في سلسلة متكاملة، وأي عطل أو خلل في هذه السلسلة سوف يعكس على العمل بأكمله، كما على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام و عن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة لتحقيق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعمال تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظهر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزاً (فندوز وكربوسة، 2013، صفحة 50).

المطلب الثالث: أثر الحوافز في تحسين الأداء العاملين

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة، على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئه عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً إثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي، أو يدفع إلى اختيار مؤسسة

من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فإن للحوافز أهميتها بالنسبة لأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل، فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز أنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات (أو تخفض قوة الدافع)، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك (ترشة، 2015، صفحة 46).

والشكل التالي يوضح علاقة بين الحوافز والأداء:



الشكل رقم (2-2): العلاقة بين الحوافز والأداء. المصدر: (ترشة، 2015، صفحة 46).

المطلب الرابع: عيوب تقارير تقييم الأداء وأهم النصائح لتحسين أنظمتها

أولاً: عيوب تقارير الأداء.

ترجع عيوب تقارير الأداء عادة إلى أشخاص القائمين بوضع هذه التقارير والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- (1) البعد الاجتماعي بين المقيم والمشرف أي يجب أن تكون هناك معرفة متبادلة بينهما أي كل منهما يعرف الآخر ولكن لا يجب أن تكون هناك صلة وثيقة بينهما والتي قد تؤثر على الحكم الشخصي عند وضع التقديرات عن أداء الفرد.
- (2) يلجأ المشرف إلى تغطية عجزه في تقييم أداء الأفراد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لمعظم الأشخاص تفادياً لأضرار التي قد تلحق بالشخص محل التقييم خاصة إذا لم يكن معروفاً من قبلهم.
- (3) أحياناً قد يتأثر المشرف ببعض الصفات التي يتمتع بها الفرد الذي هو محل التقييم وينسى أو يتجاهل بعض الصفات الأخرى والتي قد تؤثر على الحكم الأخير لأداء الفرد داخل المؤسسة ومثال ذلك التأثير بالمظهر العام للشخص حيث ينعكس أثر ذلك على منح تقارير عالية له .

- (4) صعوبة التأكد من صحة نتائج قياس الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية وذلك بسبب أن أغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة أي قياسها يكون غير دقيق وصحيح.
- (5) مقاومة العاملين لقياس الأداء لاعتقادهم بأن مثل هذا النظام سيضعهم موضع رقابة مستمرة ودائمة من خلال العمل مما يؤدي إلى رد فعل عكسي عندهم .
- (6) استحالة تحقيق الموضوعية في التقييم وهذا راجع لاختلاف فشخصية الرؤساء أو المقيم ويؤثر هذا على طريقة التقدير أي اختلاف في الحكم على الفرد بتوفير خاصية معينة في أداءه، وتخضع تقديرات الرؤساء النزعة الشخصية وتبتعد أحكامهم عن الموضوعية.
- (7) الإساءة للصلة بين الرئيس والمرؤوسين بإعلان نتائج التقييم سيؤدي بالعامل إلى الطعن والعدوانية اتجاه الرؤساء خاصة في حالة ما إذا كانت نتائج التقييم ليست في صالحه (لذلك نجد أن الرئيس المباشر يتردد في إعطاء تقييمات منخفضة حتى لا يتسبب في عداوة مرؤوسه ما قد يترتب عن عدم تعاونهم معه) .

ثانيا: نصائح لتحسين أنظمة تقييم الأداء.

من بين النصائح المقدمة لتحسين أنظمة تقييم الأداء نذكر منها ما يلي :

- (1) يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم من أجل عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم مثل: (التشدد، التوسط، التحيز).
- (2) يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم مثال: أن يكون الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى منه وذلك لإضافة الرقابة والموضوعية في عملية التقييم.
- (3) يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها.
- (4) يجب أن تعمل الإدارة دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم .
- (5) يفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات تقييم الأداء والتي يفضل أن تقيم بصورة مستمرة ما أمكن.
- (6) يجب أن تستند المعايير على الموضوعية عند دراسة طبيعة العمل.

- (7) يجب أن يمنح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم.
- (8) يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة وإلا فمن الأفضل عدم استخدامه على إطلاق.
- (9) يفضل أن تأخذ عدة نماذج أو ربما طرق للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية .
- (10) يجب أن تلعب الإدارة دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم وأن تبني علاقة تعاون مع المديرين المباشرين وأن ترشدهم وتدرجهم على تقييم الأداء.
- (11) يجب أن يكافئ الرؤساء الذين يستوفون عمليات التقييم لمؤوسيههم بشكل كامل وسليم حتى يكون بمثابة قدوة وتحفيز للرؤساء الآخرين (قالل، 2018، الصفحات 49-50).

خلاصة:

يلعب أداء الأفراد دورا هاما في التأثير على أداء المؤسسة، فالنصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من انتظامه في العمل واتصال بالآخرين وانفعالاته ورضاه عن العمل وقيامه و بأداء مهامه بشكل جيد من خلال التحفيز وحتى نعرف مدى قدرة الأفراد ومهاراتهم لنقوم بتقييم ومن ثمة تحسين أدائهم بعدة طرق وخطوات مساعدة لتحسين الأداء الأفراد بمعنى أن الحوافز تؤثر على أداء مما يؤدي إلى تحقيق ولائهم ورفع مستوى أدائهم ورفع روحهم معنوية بمعنى أن علاقة الأداء ونظام الحوافز متداخلة وإيجابية فيما بينهم حيث أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد و إيجابي للمؤسسة والأداء يحفز المؤسسة أكثر فأكثر للاهتمام بنظام الحوافز وزيادة تحسنه من أجل رفع مستوى الأداء ولمواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى حاجات العاملين ، وعلى مستوى البيئة التنافسية وأن أغلب المؤسسات لديها خطوات واليات وسياسات تحفيزية مما تساهم في تحسين وارتقاء مستوى أداء العامل ومن ثمة تحسن أداء المؤسسة ونلاحظ ذلك في دراسة حالة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة بالمؤسسة الجزائرية للمياه

تمهيد:

تم تربصنا في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه ولاية بسكرة وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، مقرها بمنطقة التجهيزات طريق باتنة. يقوم نشاطها أساسا على توزيع المياه المنزلية والصناعية والتطهير، حيث حصلنا على المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بتوزيعها عليهم وهذا ما سيوضح من خلال هذا الفصل إلى المباحث الرئيسية التالية :

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

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

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

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

لاستكمال الدراسة النظرية تم اختيار الجزائرية للمياه -بسكرة -، والتي تم فيها الجزء العملي من الدراسة، وسيتم التعرف عليها من خلال هذا المبحث الذي تم تطرق فيه إلى بعض المفاهيم حول المؤسسة والتي تلخص في كل من: نبذة عن تاريخها، هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول الجزائرية للمياه - بسكرة -

أولا: نبذة تاريخية حول الجزائرية للمياه - بسكرة -

نشأت المؤسسة بتاريخ 30 جوان 1987 بناء على مداولة المجلس الشعبي الولائي رقم 87\12، وهي تتكون من 453 عامل.

المؤسسة الجزائرية للمياه مرت بعدة مراحل وتقسيمات حتى أصبحت على ما هي عليه الآن فقد كانت سابقا مؤسسة عمومية لتوزيع المياه، تحت إشراف وزارة الفلاحة والتنمية الريفية وتحت مسؤولية المديرية العامة للغابات وقبل إنشائها مر قطاع تابعة للبلديات ثم أصبحت وحدة تابعة لولاية باتنة "المؤسسة الجزائرية للمياه" ثم أصبحت وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08\08\1987 المتضمن المصادقة على إنشاء المؤسسة العمومية لتوزيع المياه المنزلية الصناعية والتطهير لولاية بسكرة.

غداة صدور المرسوم التنفيذي رقم 01-101 بتاريخ 27 محرم 1422 الموافق ل 21 أبريل 2001 أنشأت المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "ADE" مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تخضع لقوانين الإجراءات القانونية المعمول بها وهي تحت وصاية وزارة الموارد المائية المؤسسة مكلفة بتطوير وتأمين توزيع المياه الصالحة للشرب عن طريق تسيير عملية الإنتاج، إيصال ومعالجة وتخزين وتوزيع المياه المنزلية الصناعية مع إعادة تجديد وتطوير شبكات توزيع المياه حسب ما تتطلبه الظروف.

يتمد اختصاصها الإقليمي على مستوى تراب الولاية وفي عدة بلديات:

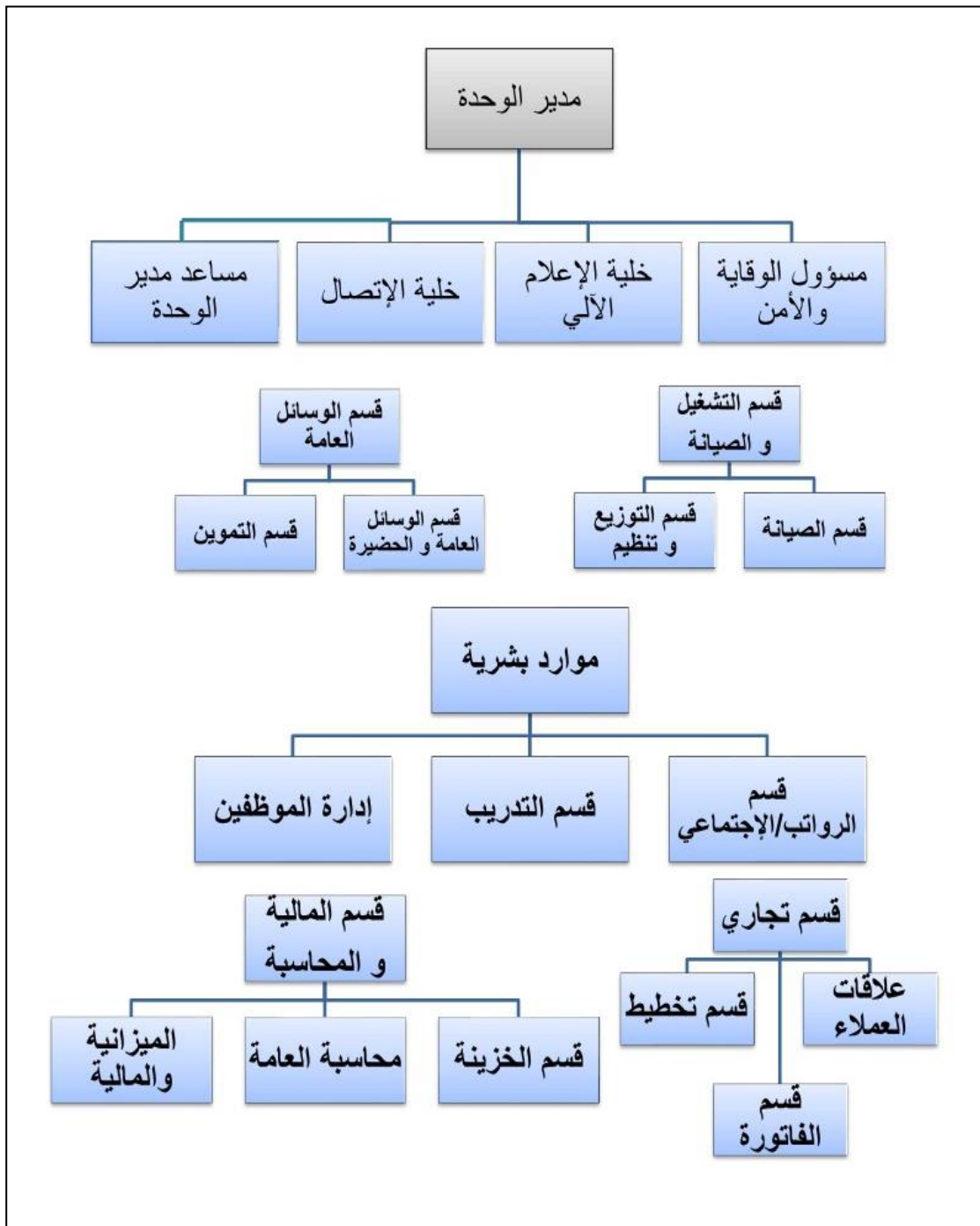
- بلدية سيدي عقبة.
- بلدية طولقة.
- بلدية أولاد جلال.

المهام المخولة لإدارة الجزائرية للمياه:

- (1) توزيع المياه الصالحة للشرب وضمان وصولها إلى جميع المشتركين والزبائن.
- (2) استغلال وصيانة المنشآت والخزانات التي تساعد على إنتاج ومعالجة وتحويل وتخزين وتوزيع المياه الصالحة للشرب.
- (3) مراقبة المياه الموزعة.
- (4) اللجوء إلى الأعوان المحلفين وبمساعدة شرطة المياه بعد موافقة الوالي الحفاظ على المياه.
- (5) تطوير وتحديد شبكة المياه وذلك بهدف:
 - اقتصاد المياه ذلك باستخدام الوسائل المتطورة.
 - تحسين خدمات المياه.

المطلب ثاني: الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه

فيما يلي نبرز الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه:



الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه. المرجع من إعداد الطالبتين بالرجوع إلى وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني: خصائص مبحوثي الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	22	44%
	ذكر	28	56%
	المجموع	50	100%
العمر	أقل من 30 سنة	7	14%
	من 30 إلى 40 سنة	18	36%
	من 40 إلى 50 سنة	16	32%
	من 50 سنة فأكثر	9	18%
	المجموع	50	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	18	36%
	تقني سامي	9	18%
	ليسانس	15	32%
	ماستر	6	12%
	دراسات عليا	0	0%
	دكتوراه	0	0%
	أخرى	2	4%
	المجموع	50	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	7	14%
	من 5 إلى 10 سنوات	17	34%
	من 10 إلى 15 سنة	5	10%
	من 15 سنة فأكثر	21	42%
	المجموع	50	100%

جدول رقم (3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية. المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على

مخرجات برنامج Spss v22

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

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

يبين الجدول (3-1) أن (44%) من أفراد عينة البحث من الذكور، في حين أن (56%) كانت من الإناث .

أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (14%)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بلغت (36%)، في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) قدرت (32%)، وفي الأخير (18%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الفتية (الشابة).

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح من الجدول (2-2) أن نسبة (36%) منهم حاصلين على شهادة ثانوي، و (18%) حاصلين على شهادة تقني سامي، بينما كانت نسبة حاملي شهادة ليسانس كانت (32%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة الماستر بلغت (12%)، وأما نسبة الحاصلين على دراسات عليا ودكتوراه فقدت (0%)، وأخيرا (4%) للحاصلين على شهادة أخرى وعليه فإن مؤسسة الجزائرية للمياه أغلبية موظفيها متحصلين على شهادة ثانوي .

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن أفراد عينة البحث الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بلغت نسبتهم ب: (14%)، و (64%) من أفراد عينة البحث سنوات الذين تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات) قدرت بنسبة (34%)، في حين نجد نسبة (10%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة) ، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب: (42%).

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي:

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

1. اختبار التوزيع الطبيعي

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

وعليه فإذا كانت قيمة مستوى الدالة sig أكبر من مستوى الدالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن بيانات الظاهرة تتبع التوزيع الطبيعي.

المتغيرات	قيمة z	مستوى الدلالة sig
التحفيز	0.415	0.578
الحوافز المادية	0.425	0.571
الحوافز المعنوية	0.405	0.584
أداء العاملين	0.338	0.635

جدول رقم (2-3) اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov –Smirnov) المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد

على Spss v22.

ومن خلال الجدول (2-3) أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أكبر من مستوى الدالة المعتمد ($\alpha = 0.5$) هذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومن ثم نستطيع إجراء اختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة اختبار الفرضيات

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) إجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في التحفيز، وأداء العاملين وقد تقرر أن يكن الوسط الحسابي إجابات المبحوثين عن كل عبارة: من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض"، ومن (2.5 أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5- 5) دالا على مستوى "مرتفع" ويظهر الجدولان (3- 3) و(3- 4) تلك النتائج .

المطلب الأول: تحليل المحور الأول

ولالإجابة عن هذا السؤال التالي: ما مستوى توفر التحفيز ببعديه (المادية والمعنوية) في مؤسسة الجزائرية للمياه؟

يجب دراسة وتحليل لنتائج الموضحة في الجدول (3-3).

تحليل محاور الاستبانة اختبار الفرضيات

رقم العبارة	أبعاد التحفيز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
أولا: الحوافز المادية				
1	ما قيمة الأجر الذي تحصل عليه؟	4.88	1.586	مرتفع
2	هل ما تحصل عليه من أجر يكفي لسد حاجياتك الأساسية؟	1.41	0.497	منخفض
3	هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد في العمل؟	1.27	0.446	منخفض
4	هل زادت العلاوات التي تقدم لك منذ التحاقك بالمؤسسة؟	1.34	0.479	منخفض
5	حسب رأيك هل تساهم الزيادة في الأجر إلى الزيادة في الإنتاج؟	1.14	0.351	منخفض
6	حسب رأيك هل المشاركة في الأرباح تزيد من معدل التعاون؟	1.22	0.418	منخفض
ثانيا: الحوافز المعنوية				
7	هل يتم الاعتراف بكفاءتك وجهدك المبذول من طرف مسؤولك المباشر؟	1.25	0.438	منخفض
8	هل يتم مشاركتك في اتخاذ بعض القرارات؟	1.56	0.705	منخفض
9	هل تشعر بالاستقرار والأمن في المؤسسة التي تعمل بها؟	1.30	0.463	منخفض

منخفض	0.495	1.40	هل تتلقى إجازات وتماني في الأعياد والمناسبات؟	10
منخفض	0.443	1.26	هل تشعر بالتقدير والاحترام في عملك؟	11
منخفض	0.65	1.62		التحفيز

جدول رقم (3-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التحفيز. المصدر: من

إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss v22

يتضح من خلال الجدول رقم (3-3) أن:

(1) بعد الحوافز المادية: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط

الحسابي للإجابات عن هذا البعد (1.88) وانحراف معياري (0.71).

و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الحوافز المادية تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.14 - 4.88) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.351 - 1.586) مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة توفر أجور مالية جيدة لأفراد العينة في حين أنها لا تكفي لسد حاجياتهم الأساسية ولا تتناسب مع جهودهم بحيث لا تقدم لهم العلاوات والمكافآت اللازمة لذلك وأن زيادة الإنتاجية لا تساهم بشكل كبير في زيادة الأجر، وكذلك بالنسبة للمشاركة في الأرباح لا تشكل فارق كبير في معدل تعاون.

(2) بعد الحوافز المعنوية: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط

الحسابي للإجابات عن هذا البعد (1.35) بانحراف معياري (0.509). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، فنلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الحوافز المعنوية أنها تشكل قبولاً منخفضاً إلى المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.25 - 1.56) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.438 - 0.705) و بالتالي يتضح أن الحوافز المعنوية لدى العاملين تراوحت بين المنخفضة إلى المتوسطة إذا أن

المؤسسة لا تعطي أهمية كافية لجهود والكفاءات المبدولة وتلقي التهاني في المناسبات ولا تمنح فرص للإجازات أو المشاركة في اتخاذ القرارات وانخفاض شعور بالأمن والاستقرار والاحترام داخل المؤسسة.

وبناء على ما تقدم إليه يتضح أن مستوى التحفيز السائد بالجزائرية للمياه جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التحفيز مجتمعة (1.62) معياري بانحراف (0.65).

المطلب الثاني: تحليل المحور الثاني

- لإجابة عن هذا السؤال التالي: ما هو دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في الجزائرية للمياه - بسكرة؟

يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-4).

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	الحصول على مكافآت مالية تشجع العامل على أداء عمله بصورة أفضل.	2.90	1.489	متوسط
2	تنوافق وظيفتك مع مهاراتك ومعرفتك.	3.00	1.368	متوسط
3	فهم واستيعاب معايير تقييم الأداء تدفع العمال لبذل مزيد من الجهد.	3.00	1.368	متوسط
4	تعمل المؤسسة على توجيه وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم.	3.06	1.345	متوسط
5	تعد الحوافز أداء دافع للعامل لبذل مزيد من الجهد.	3.12	1.438	متوسط
6	العدالة في تقييم أداء العامل ترفع من قدرات العامل الوظيفية.	3.20	1.369	متوسط
7	تسعى المؤسسة لتحسين أداء العامل.	2.84	1.247	متوسط
8	تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين الأداء العامل وعمله.	2.90	1.262	متوسط
أداء العاملين				متوسط
		3.00	1.361	متوسط

جدول رقم (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أداء العاملين المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v22 .

من خلال الجدول رقم (3-4) نلاحظ أن:

بعد أداء العاملين:

حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.00) بانحراف معياري (1.361). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، فنلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد أداء العاملين أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.84-3.20) و تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.247-1.489) و بالتالي يتضح أن أداء العاملين ليس متوافق كثيرا مع وظائفهم بحيث أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على تقارير الأداء بشكل متوسط لاكتشاف هذا توافق ، و أنها تقدم لهم على معدل متوسط من كفاءات مالية ، وأن المؤسسة تبذل جهود جد مقبولة لتحسين أداء كل عامل ،وان المؤسسة تحاول تقريبا تحقيق العدالة بين العاملين لرفع مستوى أدائهم الوظيفي ولذلك تعد الحوافز أداء دافع في للعامل هذه المؤسسة لبذل مزيد من الجهد لكن بصفة أقل ، لا تعمل المؤسسة على توجيه و توعية العاملين من أجل تحسين أدائهم بشكل دائم ، وبذلك تحاول بشكل ضئيل في فهم و استيعاب معايير تقييم الأداء تدفع العمال لبذل مزيد من الجهد.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات البحث

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتغير التحفيز بأبعاده المختلفة على أداء العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه عند مستوى الدلالة (0.05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyze of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختيار هذه الفرضية والجدول رقم (3-5) يبين ذلك.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
--------------	----------------	--------------	----------------	-----------------	---------------

0.209	3.326	0.525	3	0.698	الانحدار
		0.249	47	11.914	الخطأ
		/	50	12.612	المجموع الكلي

جدول رقم (3-5) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية. المصدر: من إعداد

الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v22.

معامل التحديد: $R^2 = 0,067$.

معامل الارتباط: $R = 0.259$.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (3-5) يتبين عدم ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة

(F) المحسوبة (3.326) بقيمة احتمالية (0.209) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، مما يدل على:

أنه لا يوجد دور للعلاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز بأبعاده وأداء العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه.

لاختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة تعتمد على الجدول الموالي:

مصدر التباين	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	0.054	0.359	0.097	0.935	0.424
الحوافز المعنوية	- 0.323	0.353	- 0.144	- 0.956	0.450
التحفيز بشكل عام	- 0.135	0.356	- 0.024	- 0.011	0.437

الجدول رقم (3-6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر التحفيز محل الدراسة على مستوى أداء العاملين لدى الباحثين.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v22

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول

رقم (3-6) ما يلي :

1) عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير التابع المتمثل في التحفيز كمجموعة على مستوى أداء العاملين لدى أفراد عينة البحث، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (- 0.011) بمستوى معنوية (0.437) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلتها (الفرضية الفرعية الأولى) .

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

- عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لبعده التحفيز المعنوي في مستوى أداء العاملين عن مستوى المعنوية (0.05) ولذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى (H_0) ونرفض بديلتها.

- عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لبعده التحفيز المادي في مستوى أداء العاملين عند مستوى المعنوية (0.05) ولذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية (H_1) ونرفض بديلتها.

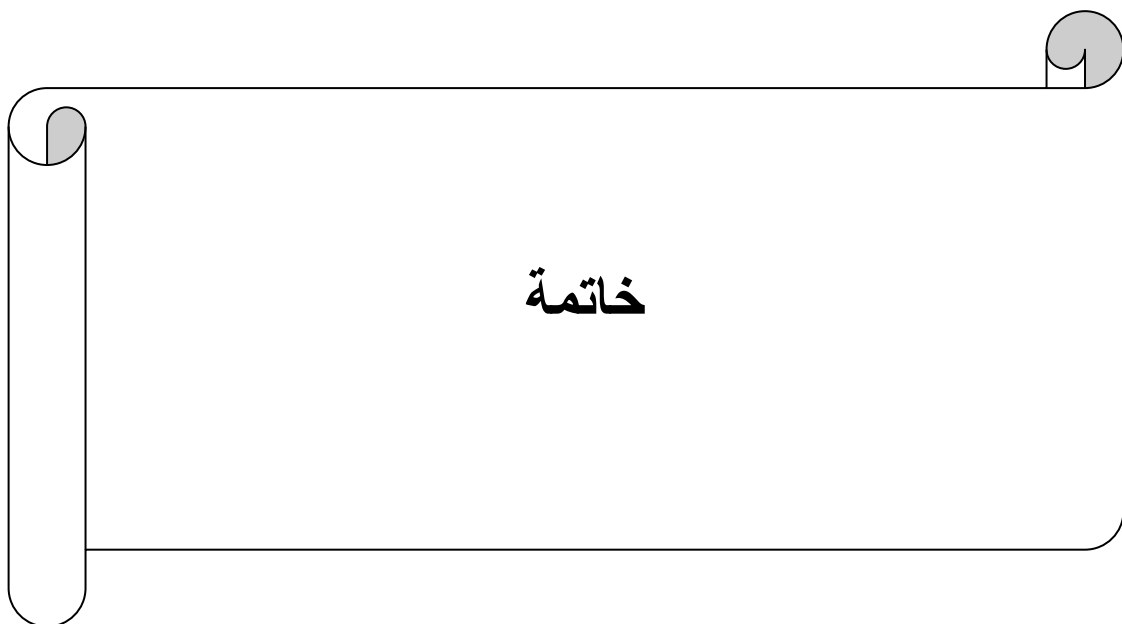
الخلاصة:

في هذا الفصل تم دراسة دور التحفيز بأبعاده المختلفة في تحسين أداء العاملين الجزائرية للمياه بسكرة، حيث تم التعرف على نشأة المؤسسة والهيكل التنظيمي لها ومن ثم وزعت الاستبانة على العاملين من أجل الإجابة عن الإشكالية المطلوبة "دور التحفيز في

تحسين أداء العاملين" بعدها تم تفرغ الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج **Spss v22**

وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات توصلنا إلى عدم وجود دور ذو دلالة للتحفيز بأبعاده في

تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).



خاتمة

وكختام ومن خلال دراستنا لموضوع دور التحفيز في تحسين أداء العاملين, ومعالجة إشكالية دراستنا التي تدور حول كيف يساهم التحفيز في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة والفرضيات المرفقة وبالتالي محاولة الإلمام بأهم العناصر الواجب توافرها في نظام الحوافز ليكون ذو كفاءة وفعالية, توصلنا إلى أن التحفيز هو عنصر مهم في العمل المؤسسي والذي بدونه لا تستطيع أي مؤسسة أن تحقق مجمل أهدافها فالتحفيز هو الوسيلة التي من خلالها تتمكن المؤسسة من تعبير على مدى تقديرها لأداء المتميز للموظف وعمله المتقن ، وذلك بتوفر الإمكانيات المادية للمؤسسة والخبرة والمؤهلات للعاملين بها ، فإذا كان الأداء مناسب للعمل المطلوب أنجزه فانه يحقق الهدف منه ,إما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل ، فان ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة لتدريب العاملين لرفع كفاءتهم ومستوى أدائهم ,وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين والتي تبين هنا العلاقة التأثير بين التحفيز المؤسسة و أداء العاملين.

❖ اختبار صحة الفرضيات:

بعد التطرق للملخص، نحاول اختبارا الفرضيات الموضوعية في مقدمة هذا البحث :

■ **فرضية الأولى:** تم نفي هذه الفرضية، وذلك في الفصل الثالث تبين أن عدم وجود أثر الحوافز المادية في تحسين الأداء للعاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه من خلال انحرافات المعيارية المنخفضة حيث أن المؤسسة لا تولي اهتمام بها ومنه تبين لنا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوافز المادية والأداء في المؤسسة الاقتصادية وبالتالي فإن التحفيز المادي ليس له دور وأثر على موظفين المؤسسة الجزائرية للمياه.

■ **فرضية الثانية:** تم نفي هذه الفرضية، ذلك في الفصل الثالث تبين أن عدم وجود أثر الحوافز المعنوية في تحسين الأداء للعاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه من خلال انحرافات المعيارية المنخفضة حيث أن المؤسسة لا تولي اهتمام بها ومنه تبين لنا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوافز المعنوية والأداء في المؤسسة الاقتصادية وبالتالي فإن التحفيز المعنوي ليس له دور وأثر على موظفين المؤسسة الجزائرية للمياه.

ومن خلال ذلك تم استخلاص بعض النتائج وتوصيات:

❖ نتائج الدراسة:

النتائج نظرية:

- تأييد بنسبة قليلة على أن المشاركة في الأرباح تزيد من معدلات التعاون.
- الإقرار بأن الزيادة في الأجر تساهم وبشكل قليل في زيادة الإنتاج.
- التوصل إلى أن الحوافز لا تؤثر بشكل كبير في زيادة من إنتاجية المؤسسة.
- تسعى المؤسسة على الأغلب للاعتماد على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين العمال ووظائفهم.
- أن إدارة هذه المؤسسة تبذل جهود جد مقبولة لعملية تحسين الأداء لكامل العاملين.
- انخفاض شعور أغلب العمال بالاستقرار والأمن في المؤسسة.
- انخفاض شعور أغلب العمال بالتقدير والاحترام في هذه المؤسسة.
- لا تتم مشاركة بعض العمال في عملية اتخاذ بعض القرارات.

النتائج التطبيقية :

- ظهر مستوى التحفيز بمؤسسة الجزائرية للمياه - بسكرة - بشكل عام متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي

محور لتحفيز 1.62.

- إن مستوى أثر أداء العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه - بسكرة - ظهر بشكل عام متوسطا، حيث بلغ المتوسط

الحسابي الكلي لمحور أداء العاملين 3.00.

- لا يوجد علاقة بين التحفيز وأداء العاملين بحيث بلغ معامل الارتباط 0.259.

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

- التوصيات:

- الامتناع في منح الحوافز عن العلاقات الشخصية كالوساطة والمحسوبية.
- يجب أن تسعى المؤسسة إلى توظيف الكفاءات القادرة على القيادة وإحداث التغيير وتطوير.
- توفير الوسائل والإمكانيات المادية المتطورة لتسهيل ظروف عمل العاملين.
- فتح المجال بمشاركة العاملين اتخاذ القرارات المؤسسة وتشجيعهم لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- يجب على المؤسسة أن توفر مكافآت مالية والإجازات تشجع العامل على أداء عمله بصورة أفضل.
- ضرورة أن توفر المؤسسة نظام فعال في تقييم الأداء موظفيها.
- يجب أن تتبع المؤسسة نظام حوافز عادل وذلك من خلال تدرج الوظيفي.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	الشكر
I	الملخص
II	قائمة الجداول الأشكال والرسوم البيانية
أ_ط	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم أداء العاملين	
2	تمهيد
7-3	المبحث الأول: الإطار النظري للأداء
3	المطلب الأول: تعريف والأداء
4-3	المطلب الثاني: مكونات الأداء
4	المطلب الثالث: محددات الأداء
7-5	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء
17-7	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
9-7	المطلب الأول: تعريف عملية تقييم الأداء
10-9	المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء
14-10	المطلب الثالث: طرق عملية تقييم الأداء
17-15	المطلب الرابع: خطوات عملية تقييم الأداء
18	الخلاصة
الفصل الثاني: الخلفية النظرية لعملية التحفيز	
20	تمهيد

25-21	المبحث الأول: مفاهيم الأساسية في التحفيز.
23-21	المطلب الأول: تعريف وأهمية التحفيز
23	المطلب الثاني: عناصر التحفيز
24-23	المطلب الثالث: أسس منح الحوافز
25-24	المطلب الرابع: أنواع التحفيز
31-25	المبحث الثاني: ماهية نظام الحوافز
26-25	المطلب الأول: خصائص نظام التحفيز
28-26	المطلب الثاني: مراحل نظام الحوافز
29-28	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظام التحفيز
31-29	المطلب الرابع: شروط نجاح الحوافز
39-31	المبحث الثالث: التحفيز وعلاقته بالأداء
33-32	المطلب الأول: الخطوات التي تساعد على تحفيز الموظفين لتحسين الأداء
35-34	المطلب الثاني: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء
36-35	المطلب الثالث: أثر الحوافز في تحسين الأداء العاملين
38-36	المطلب الرابع: عيوب تقارير تقييم الأداء وأهم النصائح لتحسين أنظمتها
39	الخلاصة
	الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة الجزائرية للمياه.
41	تمهيد
44-42	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
43-42	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول الجزائرية للمياه - بسكرة -
44-43	المطلب ثاني: الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه

47-45	المبحث الثاني: خصائص مبحوثي الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
46-45	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة
47-46	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
53-47	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة اختبار الفرضيات
49-48	المطلب الأول: تحليل المحور الأول
51-50	المطلب الثاني: تحليل المحور الثاني
53-51	المطلب الثالث: اختبار فرضيات البحث
54	الخلاصة
58-56	الخاتمة
62-60	فهرس المحتويات
65-64	قائمة المراجع



قائمة المراجع

المصادر والمراجع

- ابراهيم بلقايد، و شوقي بوري. (2017). علاقة تحفيز بمستوى أداء العاملين. *مجلة اقتصاديات افريقيآ* ، 255-270.
- أحمد صالح قندوز، و كنزة كربوسة. (2013). أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة (مذكرة ليسانس). كلية الحقوق والعلوم السياسية، ورقلة: قاصدي مرباح.
- أسماء بوزيان. (2019). دور التحفيز في تحسين الأداء العاملين (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وتسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- الحلابية عودة، و حسن غازي. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن (مذكرة ماجستير). كلية الأعمال، عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- تركي ب. ر. (2015). *نظام الحوافز الادارية*. الأردن: دار الراجة للنشر وتوزيع.
- حبيبة سليمانى. (2018). نظام التحفيز وأثره على أداء الوظيفى (مذكرة ماستر). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، سعيدة: جامعة مولاي طاهر.
- ذهبية سليمانى، و سعيدة بالحية. (2013). الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين (مذكرة ليسانس). كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وتسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح .
- ريم بنت عمر منصور الشريف. (2013). دور الادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفى (مذكرة ماجستير). كلية الاقتصاد والادارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- سمية ترشدة. (2015). دور نظام الحوافز في تحسين أداء بالمؤسسة العمومية (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وتسيير، الوادي: جامعة حمه لخضر.
- سهير فهد الجنيدى. (2019). تقييم أثر الحوافز على الأداء الوظيفى (مذكرة ماجستير). كلية الدراسات العليا، فلسطين: جامعة الخليل.
- عامر هانى قاسم، لميس رياض محمد البدور، و زينب اسماعيل الغرابلى. (2016). تأثير التحفيز في تحسين الأداء الموظفين. *الدراسات التجارية المعاصرة* ، 290-246.
- عبد الحميد بن أحمد دياب، أحمد عبد الله الصباب، خالد عبد الرحيم ميمنى، و أحمد حبيب شكيل. (2013). *اساسيات الادارة الحديثة*. السعودية: ناشرون ومكتبات.
- عبد المالك لهيبي، هشام عيشوش، و فتحي سنتية. (2018). دور التحفيز في تحسين الأداء العاملين (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الوادي: جامعة محمد خيضر.
- فريدة جيل. (2020). دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية ، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- فضيلة ناش. (2020). دور تدريب في تحسين أداء العاملين (مذكرة ماستر). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، أدرار: جامعة أحمد دراية.
- محمد بوطي، و الأزهر ضيف. (2020). حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية. *مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية* ، 189-208.

محمد معمرى. (2009). دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين (أطروحة الدكتوراء). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

منيف لكحل. (2018). *تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي*. بجاية: دار المثقف لنشر وتوزيع .

موسى محمد أبو حطب. (2009). فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين(مذكرة ماجستير). كلية التجارة ، غزة: جامعة الاسلامية.

نسيمة قلال. (2018). أثر التحفيز في تحسين الأداء العاملين داخل المؤسسة (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، مستغانم: جامعة عبد الحميد بن باديس.

نهى عطايا. (2016). الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني(أطروحة دكتوراء). كلية التربية، دمشق: جامعة دمشق.

وسام خلاص. (2021). نظام الحوافز وعلاقته بمستويات أداء العاملين بلمؤسسة العمومية (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، أم البواقي: جامعة العربي بلمهدي.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص اقتصاد تسيير مؤسسات

قسم علوم الاقتصادية

سنة الثانية ماستر

استبيان الدراسة

الموضوع: دور تحفيز في تحسين الأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه - بسكرة-

...أخي الفاضل...أختي الفاضلة ...

...السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

لنا عظيم الشرف والسعادة أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة تحت عنوان: دور التحفيز في تحسين الأداء العاملين. التي صممت من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة استكمالا لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات من جامعة محمد خيضر - بسكرة-. وفي هذا الصدد ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بدقة حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة المعلومات المقدمة من طرفكم، علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستكون موضع الاهتمام والسرية التامة، وفي الأخير لكم منا فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم معنا.

تحت إشراف الأستاذة:

دلال نور الدين

من إعداد الطلبة:

جربيع شوييلة

فكرون ملاك

السنة الجامعية: 2021/2022

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالموظفين، لذلك نرجو منكم وضع العلامة

(X) في المكان المناسب:

1. الجنس: أنثى ذكر
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة
من 40 سنة إلى 50 سنة 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: ثانوي تقني سامي ليسانس
ماجستير دراسات عليا
دكتورا وأخرى يرجى تحديدها:
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات
من 10 سنوات إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر
5. الوظيفة الحالية:

المحور الأول: أداء العاملين.

الرقم	أداء العاملين	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	الحصول على مكافآت مالية تشجع العامل على أداء عمله بصورة أفضل.					
2	تتوافق وظيفتك مع مهاراتك ومعرفتك.					
3	فهم استيعاب معايير تقييم الأداء تدفع العمال لبذل مزيد من الجهد.					
4	تعمل المؤسسة على توجيه وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم.					
5	تعد الحوافز أداء تدفع العامل لبذل مزيد من الجهد.					
6	العدالة في تقييم أداء العامل ترفع من قدرات العامل الوظيفية.					
7	تسعى المؤسسة لتحسين أداء العامل.					
8	تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين الأداء العامل وعمله.					

المحور الثاني: الحوافز (المادية، المعنوية).

أولا : الحوافز المادية.

1) ما قيمة الأجر الذي تحصل عليه؟

- أقل من 15000 من 15000 إلى 20000 من 21000 إلى 25000
- من 26000 إلى 30000 من 3100 إلى 35000 من 36000 إلى 40000
- من 41000 إلى 45000 من 46000 إلى 50000 أكثر من 50000

2) هل ما تحصل عليه من أجر يكفي لسد حاجياتك الأساسية؟ نعم لا

3) هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ماتبذله من جهد في العمل؟ نعم لا

4) هل زادت العلاوات التي تقدم لك منذ التحاقك بالمؤسسة؟ نعم لا

5) حسب رأيك هل تساهم الزيادة في الأجر إلى الزيادة في الإنتاج؟ نعم لا

6) حسب رأيك هل المشاركة في الأرباح تزيد من معدل التعاون؟ نعم لا

ثانيا: الحوافز المعنوية.

7) هل يتم الاعتراف بكفاءتك وجهدك المبذول من طرف مسؤولك المباشر؟ نعم لا

8) هل يتم مشاركتك في اتخاذ بعض القرارات؟ نعم لا

9) هل تشعر بالاستقرار والأمن في المؤسسة التي تعمل بها؟ نعم لا

10) هل تتلقى إجازات وتهاني في الأعياد والمناسبات؟ نعم لا

11) هل تشعر بتقدير والاحترام في عملك؟ نعم لا

شكرا لكم على حسن تعاونكم معنا