



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر " سعيدة"
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بـ:

دور التحفيز في الرفع من أداء العاملين دراسة حالة شركة " سونلغاز - سعيدة"

الأستاذ المشرف:
عيدود محمد فوزي

من إعداد الطالبين:
بريكي علاء الدين
مختاري أبو صالح الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: بن زاي ياسين.....رئيساً
الأستاذ: عيدود محمد فوزي.....عضواً ومشرفاً
الأستاذ: جلولي محمد.....عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2018/ 2017

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع:

إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمنا العطاء وكان خير المرشد "الوالد" أطال الله في عمره،

إلى من رفع الله منزلتها وأعلى ما أملك في الدنيا "الوالدة الحبيبة" حفظها الله،

إلى من شاركونا حلو هذا الزمان ومره، الإخوة والأخوات أعزهم الله،

إلى أصدقاء العمر وزملاء الدراسة،

إلى الذي كان خير سند رئيسي في العمل،

إلى كل من مد لنا يد المساعدة حتى ولو بكلمة طيبة

جزاكم الله خيرا.

بريكي علاء

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

نيع الحنان و بر الحب و الأمان و سر وجودي على الدوام و أغلى ما عندي في الوجود، إلى قرّة عيني إلى التي تحت
أقدامها الجنة أمي أدام الله عليها الصحة و العافية و جعلها فوق رؤوسنا و أطال في عمرها.
إلى من منحني كرم الحياة وكان سندا في تحمل المصاعب والمتاعب، من أجل تحقيق المكاسب
أبي العزيز ألبسه الله لباس الصحة والعافية وأطال في عمره.
إلى إخوتي الأعزاء وفقهم الله في حياتهم وصانهم من كل أذى
كمال، بلعباس، محمد رضا، عبد الحكيم

إلى الصديق

لعباني قادة ووالديه الكريمين أطال الله في عمرهما
إلى كل من يعرفني، إلى من نساه قلبي ولم ينسأه قلبي، إلى الأساتذة، وزملائي الطلبة.

مختاري أبو صالح الدين

شكر وعرفان

نشكر المولى عز وجل ونحمده حمدا كثيرا على نعمه الجليلة، أنه تبارك وتعالى أمدنا بالصحة والقوة لإتمام هذا العمل،

وعلى توفيقه وإعانتته لنا

ونسأله أن يمنحنا الرشد والثبات

يطيب لنا بكثير من الاحترام أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " فوزي عيدود "

الذي تفضل مشكورا بقبول الإشراف على هذا العمل والذي غمرنا بنبل أخلاقه ورحابة

صدره وحسن توجيهه وإرشاده

كما أتوجه بالشكر مسبقا " لأعضاء لجنة المناقشة " وهذا لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بكل الشكر والتقدير لجميع الأساتذة بكلية العلوم

الاقتصادية ، علوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة مولاي الطاهر بسعيدة

كما لا ننسى أن نتقدم بشكرنا الخاص إلى كل عمال "مؤسسة سونلغاز بسعيدة" على حسن الاستقبال والتسهيلات

المقدمة

وفي الأخير نتوجه بخالص شكرنا وأمانينا إلى كل من ساهم معنا في إتمام

هذا العمل من بعيد أو قريب راجين من المولى عز وجل أن يجعل هذا في ميزان

حسناتهم، وشكراً للجميع.

الملخص

إن الأهم في واقع المؤسسات هو متابعة تقييم أداءها وتحسينه باعتباره يعكس النتائج المنتظرة من وراء أنشطتها، وعليه المورد البشري يعد أكثر عنصر أهمية وتعقيدا بدوره يتحكم في موارد المؤسسة من جهة وكونه يتميز بجملة من المشاعر والسلوكيات من جهة أخرى، فاهتمامات العاملين والتزاماتهم لعملهم تختلف باختلاف دوافعهم وحاجاتهم لذا أصبح من الضروري تبني نظام حوافز يعمل على استئثارهم وتوجيههم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة

من هذا المنطلق أردنا الإجابة على إشكالية الموضوع التالية: ما تأثير الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسات؟، وتنبع أهمية البحث مما اكتسبه موضوع الحوافز وتأثيره على نفسية العامل ومدى رضاه بعمله، ولأهمية مؤسسة سونلغاز في دعم الاقتصاد الوطني. وتهدف من خلال دراستنا هذه إلى التعرف على نظام الحوافز والصعوبات التي يواجهها، بالإضافة إلى توضيح علاقته بأداء الأفراد والذي ينعكس على كفاءة وفعالية المؤسسة، وانطلاقاً مما سبق قمنا بإسقاط الجانب النظري على مؤسسة سونلغاز بسعيدة وبعد مناقشة نتائج الاستبيان قد أظهرت لنا مشاركة جميع العاملين واهتمامهم بالموضوع ووعيهم بأهميته، ومن ثم نستخلص أن هناك علاقة ارتباطية بين التحفيز ومستوى أداء العاملين، ومعظم العاملين لا يشكون من الحوافز الممنوحة من قبل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية ، الأداء ، تقييم أداء العاملين

RESUME

Le plus important dans la gestion d'une entreprise est le suivi est l'évaluation de son savoir faire et veiller à l'amélioration de son image de marque et de sa productivité, sachant qu'ils représentent les facteurs les plus importants pour réaliser les résultats attendus de ses activités, pour atteindre ce but on doit réserver au facteur des ressources humaines tout l'intérêt qu'il faut vu son importance et sa complexité par la diversité des sentiments et des conduites du personnel et en tant que composant principal dans la gestion de l'entreprise. sachant que les préoccupations et les devoirs des travailleurs sont toujours sous l'influence des motivations et des besoins de leurs exigences. ce qui nécessite d'adoption d'un outil stimulant qui encourage les travailleurs à atteindre les objectifs de l'entreprise et bénéficier de leurs avantages c'est-à-dire réaliser le but partagé.

Sur ce nous avons travaillé pour répondre à la problématique suivante :

Jusqu'où peut influencer les stimulants sur la performance des employés et sur leur savoir faire dans l'entreprise ?

L'importance de notre étude dépend des incitations, et de l'impact sur le morale du travailleur et sa satisfaction de son devoir et de ses avantages pour servir la Fondation SONELGAZ et soutenir l'économie de son pays.

Le but de notre étude est connaître le système organisationnel des stimulants et les difficultés que rencontre son application et montrer sa relation avec les performances des employés et ses retombées sur l'efficacité et l'efficacé de l'entreprise, sur ce nous avons mis en oeuvre l'aspect théorique sur l'entreprise SONELGAZ de SAIDA et après l'étude du questionnaire nous avons découvert la participation de tout le personnel avec conscience et dévouement, pour conclure qu'il existe un lien avec beaucoup d'ambition entre la motivation et le niveau de performance des employés, conscients sont les travailleurs de ce que leur réserve l'entreprise comme incitations.

Les mots clés:

Incitations matériels – incitations morales performance – l'évaluation de la performance des employes.

قائمة المحتويات

.....	الإهداء
.....	الشكر وعرافان
.....	الملخص
I.	قائمة الجداول
II.	قائمة الأشكال
III.	قائمة الملاحق
أ-و.....	مقدمة عامة

الفصل الأول: مدخل حول التحفيز

01.....	تمهيد
02.....	المبحث الأول: ماهية التحفيز.....
02.....	المطلب الأول: تعريف الدافعية والتحفيز والفرق بينهما.....
04.....	المطلب الثاني: أهمية التحفيز.....
05.....	المطلب الثالث: أهداف التحفيز.....
05.....	المطلب الرابع: أنواع الحوافز.....
07.....	المبحث الثاني: عمليات التحفيز ونظرياته.....
07.....	المطلب الأول: النظريات المفسرة للتحفيز.....
17.....	المطلب الثاني: أسباب وأسس منح التحفيز.....
18.....	المطلب الثالث: متطلبات عمليات التحفيز.....
19.....	المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة.....

19.....	المطلب الأول: تعريف نظام الحوافز والخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز.
20.....	المطلب الثاني: قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال.....
22.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز.....
23.....	المطلب الرابع: تقييم نظام الحوافز والصعوبات التي يواجهها.....
25.....	خاتمة الفصل الأول.....

الفصل الثاني: ماهية الأداء

27.....	تمهيد.....
28.....	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء.....
28.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره.....
32.....	المطلب الثاني: تصنيفات الأداء.....
35.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.....
37.....	المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين.....
37.....	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين ومكوناته.....
38.....	المطلب الثاني: مستويات أداء العاملين.....
39.....	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي.....
40.....	المطلب الرابع: معايير الأداء ومتطلبات فعاليته وخطوات تحديده.....
43.....	المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء.....
43.....	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته.....
44.....	المطلب الثاني: مجالات وأهداف تقييم الأداء.....
46.....	المطلب الثالث: طرق وأنواع تقييم الأداء.....
50.....	المطلب الرابع: أسس ومستويات تقييم الأداء.....
54.....	خلاصة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث: دراسة ميدانية دور التحفيز في رفع الأداء

56.....	تمهيد.....
57.....	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز سعيدة.....
57.....	المطلب الأول: مؤسسة سونلغاز.....
58.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز سعيدة.....
60.....	المطلب الثالث: إجراءات التحفيز في مؤسسة سونلغاز وطريقة تقييم الأداء في المؤسسة.....
65.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....
65.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث.....
65.....	المطلب الثاني: مجالات الدراسة.....

65.....	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
67.....	المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة
95.....	خلاصة الفصل الثالث
97.....	خاتمة عامة
104-99.....	قائمة المراجع والمصادر
108-105.....	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	قوائم المراجعة لأداء الموظفين	48
2	مقياس ليكارت الخماسي	66
3	الأوزان المرجحة مقياس الدراسة	66
4	يوضح تقسيم المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة	67
5	معامل ألفا كرونباخ	67
6	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	68
7	توزيع أفراد العينة حسب السن	69
8	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	70
9	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	71
10	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	72
11	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	73
12	التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	74
13	الارتباط حسب معامل سبيرمان	77
14	نموذج الانحدار الخطي بين محور الحوافز و محور أداء العاملين	78
15	يمثل ANOVA لاختبار ما بين محور الحوافز و محور أداء العاملين	79
16	يمثل معاملات الانحدار بين محور الحوافز المتغيرات المستقلة و المتغير التابع أداء العاملين	79
17	جدول يمثل Récapitulatif des modèles	80
18	نموذج الانحدار الخطي بين محور الحوافز المادية و محور أداء العاملين	81
19	يمثل ANOVA لاختبار ما بين محور الحوافز المادية و محور أداء العاملين	81
20	يمثل معاملات الانحدار بين محور الحوافز المادية و المتغير التابع أداء العاملين	82
21	جدول يمثل Récapitulatif des modèles	82

83	نموذج الانحدار الخطي بين محور الحوافز المعنوية و محور أداء العاملين	22
84	يمثل ANOVA لاختبار ما بين محور الحوافز المعنوية و محور أداء العاملين	23
84	يمثل معاملات الانحدار بين محور الحوافز المعنوية و المتغير التابع أداء العاملين	24
85	جدول يمثل Récapitulatif des modèles	25
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالحوافز المادية	26
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالحوافز المعنوية	27
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بأداء العاملين	28

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1	هرم ماسلو لتدرج الحاجات	8
2	نظرية إي أر جي لتدرج الحاجات	12
3	تشكيل العدالة لأدامز	14
4	مثلث الأداء	31
5	العلاقة بين الشخصية و النتائج و السلوك	41
6	التدرج البياني للعاملين من الجيد الى الضعيف	48
7	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز سعيدة	58
8	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	68
9	توزيع أفراد العينة حسب السن	69
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	70
11	توزيع أفراد العينة حسب الحبة المهنية	71
12	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	72
13	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	73
14	التوزيع الطبيعي لمحور الأداء	74
15	التوزيع الطبيعي لمحور الحوافز المعنوية	75
16	التوزيع الطبيعي لمحور الحوافز المادية	76

قائمة الملاحق:

الرقم	الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	106-104
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	107

مقدمة عامة

مقدمة:

إن ما توصل إليه العالم إليه اليوم من تطور سريع ومستمر على كل الأصعدة الاقتصادية والثقافية والعلمية، أصبح لزاما على المؤسسات تحسين خدماتها ومنتجاتها والوصول إلى الأهداف التي سطرتهَا وذلك بالتحكم الأمثل والسيطرة في إمكانياتها المادية والبشرية خاصة، فبالرغم من حصولها لأفضل المهارات إلا أنه يصعب التحكم فيها نظرا لقابلية تغير سلوكها عبر الزمن.

يعتمد نجاح أي مؤسسة على مدى اهتمامها للكفاءات والقدرات البشرية لديها والعمل على تنميتها وتطويرها مما يستدعي ضرورة دراسة وتحليل سلوك العاملين وتقييم أداءهم بهدف توجيه سلوكهم للاتجاه المرغوب فيه واستغلال الطاقة الإيجابية الكامنة من خلال منح الحوافز باعتبارها أهم عنصر مؤثر في تنشيط سلوك الأفراد وتقويمه مما يسمح بتحقيق الرضا الوظيفي والدافعية للعمل لزيادة معدلات أداء المؤسسة.

❖ إشكالية الدراسة:

سواء اكان التحفيز ماديا أو معنويا في المؤسسة فهو مهم لخلق رغبات الأفراد في العمل من خلال تحسين ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية وغيابه أو عدم فعاليته ينعكس سلبا على أداء المؤسسة ككل. ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما تأثير الحوافز على مستوى أداء العاملين في المؤسسة؟

❖ الأسئلة الفرعية:

1/ ما مفهوم الحوافز؟ وما أسباب منح الحوافز في المؤسسة؟

2/ هل هناك علاقة بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين في المؤسسة؟

3/ هل هناك علاقة بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين؟

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

* هناك أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز المادي على أداء العاملين في شركة سونلغاز.

* هناك أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز المعنوي على أداء العاملين في شركة سونلغاز.

❖ أهمية الدراسة:

لقد اكتسب موضوع الحوافز وتأثيره على أداء العاملين أهمية لدى جميع المؤسسات بأن العنصر البشري هو الأكثر تميزاً من بين جميع الموارد المتاحة في المؤسسة، ونظراً للتغيرات التي تطرأ على البيئة الاجتماعية التي تجعل السلوك الاجتماعي بغاية في التعقيد.

ولصعوبة التحكم في هذا العنصر أصبح من الضروري الانتقاء النوعي للعمال والحرص على تطوير كفاءاتهم من أجل رفع أدائهم وضمن ولائهم وقد أثبتت الدراسات أن تحقيقه يعود بنسبة كبيرة إلى درجة رضا العمال عن عملهم هذا الرضا تحدده مجموعة من المحددات تتضمن في مجملها حوافز بشتى أنواعها.

❖ أهداف الدراسة:

إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع بالذات يتمثل في النقاط الأساسية التالية:

- ✓ تعريف بنظام الحوافز والدوافع.
- ✓ مدى الاقتناع بأن العنصر البشري هو أساس نجاح وفعالية المؤسسة وبقائها.
- ✓ الرغبة في معالجة المؤثرات السلوكية للأفراد العاملين والتي تتمثل في الحوافز وكيف تؤدي لتحسين أدائه في المؤسسة.

- ✓ تسلط الضوء على ما يفضل العنصر البشري من حوافز داخل المؤسسة.
- ✓ توضيح العلاقة بين نظام الحوافز وأداء الأفراد، الذي ينعكس في الأخير على كفاءته وفعالية المنظمة.
- ✓ معرفة أهمية التحفيز في مؤسسة سونلغاز بسعيدة.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

إن دراسة أي موضوع واختياره يكون نتيجة أسباب ودوافع ولأسباب ذاتية وموضوعية اخترنا موضوعنا هذا:

الأسباب الذاتية:

- معرفة هل هناك عدل في منح الحوافز بين الأفراد العاملين.
- معرفة على أي أساس تمنح الحوافز في مؤسسة سونلغاز بسعيدة.
- التعرف على مدى رضا العاملين على نظام الحوافز المتبع في المؤسسة.

الأسباب الموضوعية:

توفر المراجع المتعلقة بالجانب النظري.

أهمية ودور الحوافز في المحافظة على الكفاءات البشرية في المؤسسة وخلق الميزة التنافسية.

معرفة العوائق التي تقف عثرة أمام الأداء الجيد للعاملين في مؤسسة سونلغاز.

❖ تقنيات الدراسة:

● المنهج المتبع في الدراسة:

هو المنهج الوصفي (النظري) والذي تم الاستعانة به كأسلوب مناسب للوصف والذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل الثالث فقد اعتمدنا على المنهج التطبيقي (التحليلي) والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها من الاستبيان للمؤسسة محل الدراسة.

● **مجتمع الدراسة:** ويشمل كافة المفردات من منظمات أو جماعات أو أفراد والتي يريد الباحث تعميم نتائج الدراسة عليها.

ويشمل مجتمع الدراسة 120 عاملا بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

● **عينة الدراسة:** تمثل العينة فئة تمثل مجتمع البحث، وحسب طبيعة الدراسة قد تم اختيار عينة عشوائية من المجموعة وتمثل 40 عاملا.

● تحديد إطار البحث:

الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختيار الفرضيات، سنحاول وضع أسس محددة للدراسة وهي الحدود التالية: المجال المفاهيمي: التعرف على أهم المصطلحات المتعلقة بالحوافز والأداء.

المجال الزمني: أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من شهر فيفري الى نهاية افريل خلال الموسم الدراسي الجامعي 2018/2017.

المجال المكاني: تمت هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية سونلغاز بسعيدة من خلال:

- التعرف على المؤسسة من حيث عدد المصالح والعاملين.
- إجراء مقابلات مع بعض العاملين بهدف جمع المعلومات الخاصة بمهامهم.
- توزيع الاستبيان على عينة الدراسة بعد شرح أسئلته وفهمها ثم جمع نتائجه.

❖ أدوات الدراسة:

وسائل جمع البيانات: وفق المنهج الوصفي المتبع في الدراسة وللتأكد من صدق الفرضيات يتم جمع البيانات من المقابلات والاستبيانات وأساليب المشاهدة.

المقابلة: تعتبر المقابلة محادثة موجهة يقوم بها الفرد اتجاه الآخر أو مع مجموعة بهدف حصوله على أنواع من المعلومات واستخدامها في بحث علمي

ولدراستنا هذه أجرينا مقابلات مع فئات من المؤسسة بغرض جمع المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز ومدى تأثيره على مستوى أداء العاملين.

الاستبيان: يعد الأداء أداة مفيدة للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء.

وفي هذه الدراسة تم تصميم استبيان يستجيب لمتغيرات البحث، لتحديد العلاقة بين أهمية تحفيز الموارد البشرية (متغير مستقل) وتحسين أداء العاملين (متغير تابع) ويتكون الاستبيان من 04 محاور، المحور الأول يضم بيانات شخصية تتمثل في الجنس والسن والمستوى التعليمي والوظيفي والأقدمية.

أما المحور الثاني يضم (14) سؤالاً متعلقاً بالتحفيز المادي أما المحور الثالث يتعلق بالتحفيز المعنوي ويضم (13)، ثم المحور الرابع يضم (14) سؤالاً متعلقاً بأداء العاملين.

الدراسات السابقة: يعد الاهتمام بموضوع التحفيز موضوعاً هاماً، خاصة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية لكن رغم ذلك توجد بعض المساهمات التي عاجلت بعض جوانبه نذكر منها.

*دراسة نصري نصيرة، معطى الله فاطمة الزهرة حوافز العامل وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة الحليب ومشتقاته بسيدي بلعباس" مذكرة ماستر في العلوم التسيير. جامعة سيدي بلعباس 2014-2015. حيث تناولت الباحثتان من خلال دراستهما على مدى تأثير حوافز العمل على أداء العاملين وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج أهمها:

- أن نظام الحوافز يستند على منهج سليم من أجل ضمان فعاليته في تحسين أداء العمال وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية التي يجب تستند أيضاً على إلى مقومات أساسية وهي:
- أن يتناسب نوع الحافز الذي يحصل عليه الفرد مع دوافعه والإنتاج.
- يجب أن يكون نظام الحوافز مرناً قابلاً للتعديل والتأقلم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والمواقف الجديدة سواء تلك المتعلقة بالأفراد أو المنظمة.
- اختيار أنواع الحوافز التي تتوافق مع حاجات ومتطلبات العمال.

*دراسة شيخي عائشة التحفيز والمردودية في المؤسسة "دراسة حالة مؤسستي شركة دارسات وانجاز الأعمال الفنية بالغرب الجزائري RORES و شركة الاسمنت بسعيدة SICS" مذكرة الماجستير في العلوم التسيير. جامعة تلمسان. 2010-2011 حيث تناولت الباحثة من خلال دراستها على الطرق التحفيز التي تعتمد عليها المؤسسات على رفع مردوديتها و توصلت الدراسة إلى النتائج أهمها:

- هناك علاقة طردية قوية بين كل من التحفيز و المردودية لكل من المؤسستي.

* دراسة ليازيد وهيبه فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة "دراسة ميدانية لمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة تلمسان. 2013-2014 حيث تناولت الباحثة من خلال دراستها هذه على أهمية الحوافز ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي وكذا الاستقرار الوظيفي للعامل في عمله. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج أهمها:

- بينت الدراسة على أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية قد تدفع العاملين للعمل.
- التعرف على تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمختلف مستويات الإدارة في لمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

-تحديد ترتيب أولويات حوافز العمل بنوعها المادية و المعنوية وفقا لأهميتها، لدى العاملين بلمع.

* دراسة باجة حميد دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة "دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البويرة" مذكرة ماستر في علوم التسيير. جامعة البويرة. 2013-2014 حيث تناول الباحث من خلال دراسته هذه على مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج أهمها:

- التحفيز يختلف من عامل إلى آخر ولكن معظمهم يرونه بأنه يثير الدوافع وخلق الرغبة والحماس.

- أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي والمحافظة على الكفاءات والقدرات البشرية.

- دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوب احصائي وصفي والذي يعتمد على وصف الظاهرة أو تحليلها، ومن هذه الأساليب التكرار.

التكرار: هو عدد المرات التي تتكرر فيها الظاهرة أو مشاهدة معينة، ويستخدم خاصة في الحالة الاسمية المتعلقة بالحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي وأيضا في المقاييس التفاضلية، ويستخدم مع التكرار النسب المئوية لكل فئة بالنسبة للمجموع الكلي.

❖ تقسيمات البحث:

قسمننا البحث إلى ثلاثة فصول خصصنا فصلين للجانب النظري وفصل للدراسة التطبيقية حيث سنتعرض:

في الفصل الأول إلى ماهية التحفيز حيث في المبحث الأول تطرقنا إلى مفهوم التحفيز وأهميته وأنواعه، أما في المبحث الثاني عمليات التحفيز ونظرياته وأسس منح الحوافز، أما في المبحث الثالث متطلبات عملية التحفيز .

أما الفصل الثاني ندرس الأداء في المؤسسة حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الأسس النظرية الأداء من خلال مفهومه وتصنيفاته والعوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثاني أساسيات حول أداء العاملين من خلال مفهومه ومستوياته ومحدداته ومعايير الأداء ومتطلبات فعاليته.

أما الفصل الثالث مخصص للدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز للتوضيح دور التحفيز في التأثير على أداء المؤسسة، من خلال التعريف بالمؤسسة ووضع منهجية للدراسة بتصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة الدراسة ثم جمع نتائجها وتحليلها بواسطة برنامج SPSS ل يتم عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالاستبيان الذي استعمل كأداة للدراسة.

❖ مصطلحات الدراسة:

- التحفيز: هو العملية التي تشجع وتوجه سلوك الأفراد.
- الحوافز (ECENTIVES): المدفوعات للعاملين وفق مستوى أدائهم وقد تكون حوافز مادية أو معنوية كالترقية والتقدير.
- الحوافز المادية: تقدم على شكل نقد (الراتب، العلاوات ...)
- الحوافز المعنوية: تعتمد على وسائل معينة ك: (الترقية، الخدمات الاجتماعية ...)
- الحوافز الفردية (Individual Incentives): الحوافز المدفوعة وفق الأداء الفردي أي تلك الوظائف التي من الممكن إنجازها من قبل الأفراد وتميز أداء كل فرد بقياسه.
- الحوافز الجماعية (Group Incentives): الحوافز المدفوعة للفريق العمل المساهم في إنجاز المهمة الموكلة إليهم، إذ توزع هذه الحوافز بالتساوي على أعضاء الفريق
- الحاجة (NEED): هو كل ما يفتقر إليه الكائن حفاظا على حياته وجنسه.
- الدافع (MOTIV): امتلاك الفرد رغبة قوية لأداء الأفضل في وظيفته مما يدفعه لبذل جهود كبيرة.
- الأداء: وهو قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة.

الفصل الأول: مدخل حول التحفيز

تمهيد الفصل الأول

إن الاهتمام بدراسة التحفيز وماله من تأثير على سلوك الأفراد من خلال تحسين أداء العاملين أي قدرة الفرد ومعرفته في المنظمة بما يضمن الرفع من كفاءتهم العملية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها وأنه لا يكفي أن يكون الفرد قادراً على العمل وإنما الأهم هو توافر الرغبة لهذا العمل ولكي تنشط هذه الرغبة ينبغي على إدارة المنظمة أن تسعى لإشباع حاجات الفرد وحثهم على العمل وتوجيه سلوكهم في المنظمة ومما لا شك فيه أن التحفيز أكبر باعث ومحرك لهذه الجهود وذلك من أجل زيادة أداء الفرد ورفعته من جهة وتحسين أداء المؤسسة من جهة أخرى.

المبحث الأول: ماهية التحفيز

المطلب الأول: تعريف الدافعية والتحفيز والفرق بينهما

أصبح من الضروري على المنظمات في وقتنا الحاضر ان تدرك ان تحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح أداء المؤسسة فالأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من اجله، فالعمال يبحثون عن العديد من الجوانب الأخرى نظير ما يقدمونه للمؤسسة من وقت وجهد وطاقة وبالتالي يعتبر التحفيز دافع للأفراد أي يدفعهم لبذل جهد او قصار جهدهم لتحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف الدافعية

إن مصطلح «الدافعية» على الرغم من أهميته الواضحة، نجد صعوبة في تعريفه وتحليله، وهو ما نلمسه من اختلاف وتفاوت مفاهيم وتعريف الكتاب والباحثين وتحليلاتهم التي سنعرض فيما يلي بعضا منها ويرى JHON CAMPBELL أن " الدافعية تتعلق باتجاه السلوك وقوة الاستجابة أو المجهود إذا ما قرر الفرد اختيار سلوك معين وثبات السلوك أو طول المدة التي يستمر فيها الفرد بالتصرف على نحو معين ويعرف الدافع بأنه " نقص ذو اتجاه "، والدوافع موجهة لعمل أو سلوك معين، وتوفر قوة محركة نحو تحقيق الهدف وتشكل جوهر و لب عملية الدافعية. لتأتي الحوافز في نهاية دورة عملية الدافعية. ويقترح GIBSON وزملائه تفسيراً مشابهاً ولكن أكثر شمولاً لآلية الدافعية، فهم يرون بأن الفرد يسعى لتخفيض النقص في حاجة معينة، وهذا ينشط ويحرك عملية البحث عن طريق تقليص التوتر الناشئ عن النقص، فيتم اختيار إجراء / نشاط ليحدث سلوك هادف.

نستنتج من هذه التعاريف وغيرها أن الدافعية هو قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتحرك و تنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة، انطلاقاً من الشعور بنقص و تسببها بتوتر لتحث الفرد و تنشطه للإقدام على سلوك معين للحصول على ما يحقق له تخفيف النقص و إشباع الحاجة. فإذا نجح زالت حالة التوتر و إذا كان العكس أصيب بإحباط و خيبة أمل ، وتسبب في رد فعل معين¹.

الفرع الثاني: مفهوم التحفيز

الحافز: هو مكافأة او تتمين للعمل المتميز الذي يؤديه الموظف بشكل غير اعتيادي².

¹ حسين حرم، السلوك التنظيمي، جامعة عمان، الأردن، 1997 / ص 118.

² د مجيد الكرخي، اساسيات تقييم العاملين، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، سنة 2017، ص 253.

الحوافز: هي تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم ، و أدائهم من خلال إشباع حاجتهم الحالية¹.

التحفيز فرص أو وسائل مكافأة. الخ ، توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتسيير رغباتهم وتخلق النفع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد و العمل و السلوك السليم وذلك لإنتاج احتياجاتهم التي يحسون ويشعرون بها التي تحتاج إلى إشباع².

عرف الدكتور محمد علي السلمي الحوافز على أنها " العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه " ³.

عرف الدكتور عاطف محمد عيد الحوافز على أنها " الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر " ⁴.

عرف طاهر محمود كلاله الحوافز على أنها " إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل " ⁵.

عرف ديموك DIMOCK الحوافز على أنها " العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم " ⁶.

وبالتالي يمكن تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها " وسائل وفرص مادية ومعنوية ايجابية وسلبية توفرها إدارة المنظمة أمام العاملين، لتحريك فيهم الرغبة من أجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم، واستقامة سلوكهم وولائهم اتجاه المنظمة".

الفرع الثالث: الفرق بين الدافعية والتحفيز

تعني الدافعية القوة الداخلية التي تدفع الإنسان لأن يقوم بالتصرف والسلوك، وبالتالي فالدافعية هي عبارة عن محركات داخلية غير مرئية تدفع الإنسان لأن يتصرف ويعمل من أجل إشباع حاجات معينة يحس ويشعر بها.

¹ د محمد ال صبري ادارة الافراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الاردن، سنة 2003، ص 403

² مصطفى نجيب شاويش، اداره الموارد البشرية، دار الشروق والتوزيع، الجامعة الاردنية، الطبعة 2، سنه 2005، ص 208

³ صلاح عودة سعيد، "إدارة الأفراد" ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، 1994، ص 289 .

⁴ صلاح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 289.

⁵ طاهر محمود كلاله، " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، جامعة عمان الأردن، ص 221.

⁶ صلاح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 289.

وتلعب الحوافز دوراً في تشكيل الدافعية الإنسانية وإشباع حاجاتها، وهي عبارة عن فرص أو وسائل يمكن بواسطتها إثارة رغبات الفرد، وخلق الدافع لديه من أجل الحصول عليها وإشباعها من خلال سلوك مرغوب فيه. يتضح من معنى الحافز أنه يختلف عن الدافع فالأول خارجي في حين أن الثاني نابع من داخل الفرد. ويشير " كيث ديفيز " في هذا الخصوص إلى أنّ الدوافع ما هي إلا تعبير عن حاجات الفرد لذلك فهي شخصية وداخلية، في حين الحوافز من جانب آخر تكون خارجية عن الفرد ذاته. فهي تمثل عوامل مؤثرة خارجية موجودة في بيئة الفرد، فمثلاً عندما تقوم الإدارة بمنح العاملين حوافز معينة فإنها تقوم بإثارة دوافعهم بطريقة إيجابية بهدف خلق الشعور لديهم بالتقدير والرضا والرغبة في أداء العمل¹.

المطلب الثاني: أهمية التحفيز

يرى جون فيشر انه ليست ثمة حافز دون الاعتراف بالتميز، وليست ثمة تميز دون تقديم حافز في الحالة الأولى تضع المنظمة على نفسها فرصة عظيمة بعدم الدعاية للمكافأة أثناء منحها للعاملين، وفي الثانية الحالة ليس من المنطقي الاعتراف بالأداء الجيد دون مكافأته، وقد ينظر العاملون لهذا الأمر على أنه عملية ساخرة زهيدة الثمن.

ويرى (حسن علي) أن نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء على النحو التالي:

- 1- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها منها الحاجة مادية للنقود و الحاجة المعنوية للاحترام والتقدير واثبات الذات.

- 2- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.

- 3- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.

- 4- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.

- 5- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.

- 6- زيادة إنتاج العاملين وكيفا كما.

- 7- تخفيض معدلات الفاقد في العمل، الفاقد. مثل تخفيض معدلات البطالة.

- 8- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة².

¹ <https://hrdiscussion.com/hr49369.html> موقع 30: 14 2018/03/6

² عبد الله بن حمد بن محمد الجساسي، اثر الحوافز المادية على تحسين اداء العاملين، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان سنة 2011/2010 ص 33

المطلب الثالث: أهداف التحفيز

هناك هدفين رئيسيين هما

الهدف الاقتصادي: وضع نظام الحوافز في المنظمة يجب ان يعود بالفائدة على المنظمة، و العاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف لزيادة الإنتاجية، وتحسين منتجاتها التي تعود بالفائدة عليها.

الهدف المعنوي: وهو متعلق بالعامل مباشرة حيث انه العنصر المهم من عناصر الإنتاج، و المتحكم في العملية الإنتاجية والهدف منه إشباع رغبات وأحاسيس العاملين¹.

المطلب الرابع: أنواع الحوافز

هناك العديد من الحوافز التي تساهم في تحسين العمل وتحسين أداء المؤسسة و إشباع رغبات العاملين وتحقيق اهدافهم منها :

الحوافز المادية والمعنوية.

الحوافز الفردية والجماعية.

الحوافز المباشرة والغير مباشرة.

الحوافز النقدية و غير النقدية.

الحوافز الايجابية و الحوافز السلبية.

1- الحوافز المادية: هي كل ما تمنحه المنظمة للعاملين من اجر، أو راتب، أو مكافآت تشجيعية، أو علاوات دورية، أو استثنائية أو ترقية، أو إشراك في الأرباح.

2- الحوافز المعنوية: تمثل في ما تبذله المنظمة من جهود لسعادة العاملين وإشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء وإحساسهم بالتقدير واحترام آرائهم، واقتراحاتهم وذلك بتقديم اوسمة النجاح و شهادات التقدير، وإبراز أسمائهم في لوحات الشرف.

3- الحوافز الفردية: تمنح المنظمة الحوافز الفردية للأفراد العاملين بما بصورة تعتمد على الأداء الفردي صرف النظر عن النتائج التي يحققها كمجموعة ومن أمثلة الحوافز الفردية الأجر بالقطعة، مكافآت، العلاوات، الترقية، الشناء وغيرها.

¹ د براء رجب تركي، نظام الحوافز الادارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، سنة 2015، ص 15.

- 4- الحوافز الجماعية: تمنح على مستوى جماعة العمل لتشجيع التعاون والترابط والتكامل والانسجام، و تنمية روح الفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية، ومن أمثلة الحوافز الجماعية المشاركة في الأرباح ، تملك أسهم في المنظمة . والمزايا الإضافية من العلاج المجاني ، الرعاية الاجتماعية ، المساهمة في مصروفات تعليم الأولاد في المدارس.....الخ.
- 5- الحوافز المباشرة: التأثير على الأفراد بصورة مباشرة عند تحقيقهم لمعدلات متميزة من الأداء وذلك من خلال ربط الأجر بالإنتاج ومنح مكافآت و العلاوات و شهادات و اوسمه وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية.
- 6- الحوافز غير مباشرة: تتضمن مجموعة من الخدمات و الامتيازات التي تقدمها المنظمة بصورة غير مباشرة للعاملين كتقديم الخدمات الاجتماعية بصورها المختلفة حيث نجد أنها تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة¹.
- 7- الحوافز النقدية: هي تلك الحوافز التي تمنح للعاملين في صورة نقدية فقط مثل الأجور، والرواتب ، والعلاوات والمكافآت ، بالإضافة إلى المشاركة في الأرباح وغيرها.
- 8- الحوافز غير النقدية: تتمثل في الحوافز التي تمنحها المنظمة لعاملها في شكل غير نقدي وهي سياسات و لوائح تقرها المنظمة لتحفيز العاملين كالمشاركة في وضع الخطط ، والأهداف ، والنقل ، والترقية، والمشاركة، في ملكية المنظمة وفي وضع مواعيد العمل وغيرها.
- 9- الحوافز الإيجابية: تمنح الحوافز الايجابية للأفراد، والجماعات عن العمل مما يحقق مزايا مادية، او معنوية فردية، أو جماعية.
- 10- الحوافز السلبية: تمثل أسلوب التهديد والتخويف، إذ تحدد العقاب الذي يلحق بالأفراد نتيجة عدم الالتزام بالحدود المبنية، والسلوك، والتصرف، والأداء، ومن أمثلة الحوافز السلبية الخصومات من الراتب ، الحرمان من الترقية والعلاوات الإنذار.....الخ².

¹ براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص 25- 28

² شيخي عائشة، مذكرة تخرج شهادة ماجستير التحفيز والمردودية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبنكر بلقايد، تلمسان، سنة 2010 / 2011 ص 34-35

المبحث الثاني : عمليات التحفيز ونظرياته

المطلب الأول: النظريات المفسرة للتحفيز

هناك العديد من النظريات التي تكلمت عن التحفيز وأشارت إليه واعتبرت من الأساسيات التي تقوم عليها الإدارة ذلك من أجل الرفع من أدائها وتحسين إنتاجيتها وتحقيق الولاء والانتماء للعاملين في المنظمة.

الفرع الأول: نظرية فريدريك تايلور

تبعت هذه النظرية أساس من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها " فريدريك تايلور " الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية، وترتكز هذه النظرية أساسا على الحوافز المادية، أي النقود التي كان يعتبرها خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره وتطبيقا لهذا الاتجاه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى انه كلما زاد العامل في إنتاجيته كلما زاد أجره وقد بني تايلور نظريته في الإدارة على فرضيتين هما:

* تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى كفاية الإنتاج.

* من الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

- يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة ، أي أن العاملين كسالى لا يرغبون بالعمل ويفضلون الانقياد و أن الحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية فالانتقادات وجهتها لها من خلال معاملة الإنسان كآلة وذلك بتكيزها على الحافز المادي فقط

الفرع الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم.

وترى النظرية أن للعامل حاجات ودوافع لا تنحصر في الحاجات الجسمية و حاجات الأمان، ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العميل أهمها احترام النفس، وتأكيد الذات، واحترام الآخرين لذا فان الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعداها إلى الحوافز المعنوية.

ساهم في هذه النظرية العديد من علماء الإدارة بقيادة إلتون مايو تميزت هذه النظرية بدفع العاملين وتحفيزهم عن طريق:

* تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية

* تحسين تدفق الاتصال من الرئيس إلى المرؤوس¹

¹ زيد منير سليمان، ادارة اختيار الموظفين، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، سنة 2008، الأردن، ص 115

الفرع الثالث: نظرية هرم تدرج الحاجات الإنساني ماسلو

يرى أن سلوك الفرد يأتي نتيجة الاحتياجات غير المشبعة وهذه الاحتياجات رتبها ماسلو في شكل هرمي ذو خمس مستويات فنجد منها :

* الحاجات الفسيولوجية: هي الحاجات الأساسية للفرد مثل هواء ، ماء ، مأكلاً، مشرب ، سكن..... الخ أي هي الحاجات التي لا يستطيع التفكير في غيرها ما لم يشبعها فهي ضرورة ملحة.

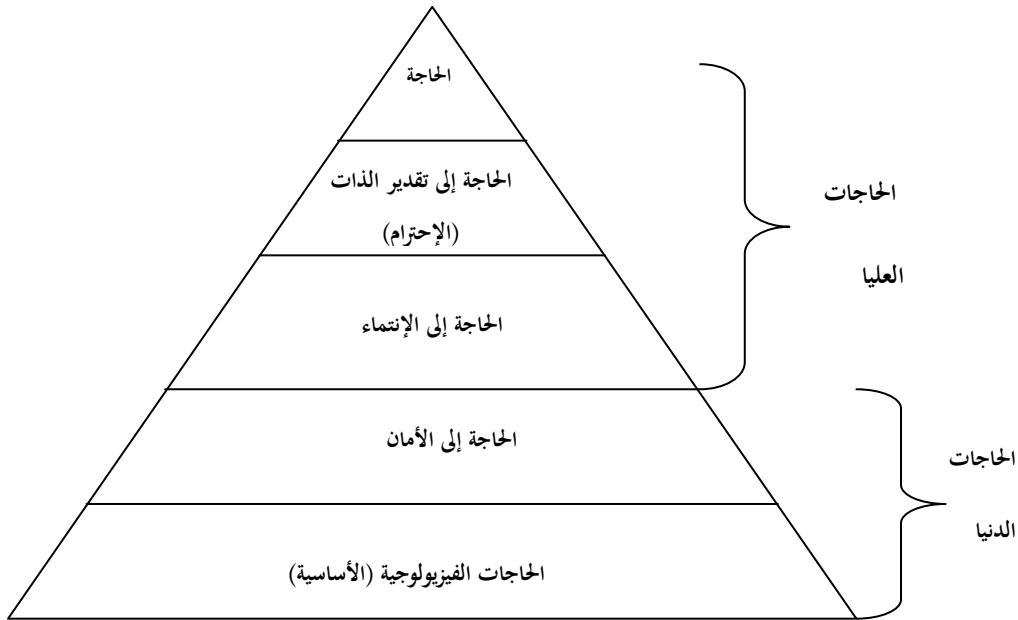
* الحاجات إلى الأمان: تتضمن الآتي: الأمن الجسدي ، النفسي ، الحماية من الأخطار مثل الألم الناجم عن الحوادث

* الحاجات الاجتماعية (الانتماء): كالحب ، الانتماء في علاقة الفرد بغيره بالإضافة إلى الاشتراك في الجماعة

* الحاجة إلى الاعتراف وتقدير الذات : وذلك من خلال احترام الغير له أي الشعور بالأهمية والاستقلالية الأمر الذي يدفعه لبذل جهد أكبر

* الحاجة إلى الانجاز (تحقيق الذات): هذا الفرد يريد تحقيق أعلى هدف بالإضافة إلى ما يرغب أو يريد ان يكون عليه¹.

الشكل رقم (1) هرم ماسلو لتدرج الحاجات



المصدر: " مصطفى يوسف كافي، ادارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، سنة 2014، ص 184 - 185"

¹ مصطفى يوسف كافي، ادارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، سنة 2014، ص 184 - 185

الفرع الرابع: نظرية X و Y :

قدمها عالم النفس "ماك جورج دوغلاس" وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر حيث انه يميز بين نوعين من البشر

يندرجان تحت ما اسماه بنظرية X و Y

تفترض النظرية X :

إن الناس يحتاجون الى السلطة والعنف من اجل القيام بواجباتهم (أعمالهم) وان الأداء المطلوب لا يمكن تحقيقه الا بوجود مراقبة مستمرة من طرف المسؤولين وتلتقي هذه النظرية مع افتراضات تايلور حول الأفراد حيث يؤكد معاملتهم كأنهم آلات تحركهم الحوافز المادية فقط

أما النظرية Y:

تفترض ما يخالف النظرية X حيث ان الافراد يمكن ان يؤديوا اعمالهم التي كلف بها بكفاءة عالية اذ سمح للفرد بالإبداع وكانت هناك حرية كما ان العمل عنصر طبيعي في حياة الفرد مثل ممارسة الرياضة أو أي أعمال يومية ، بالإضافة الا انه ليس من طبيعة الافراد الكسل و التراخي في العمل فنظرية X هي النظرية السلبية للعاملين على انهم كسالى و ان القيادة والعقاب هما وسيلتان تدفعهم لأداء العمل، أما نظرية Y فتتري عكس ذلك على أن الأفراد لديهم الرغبة في العمل وتحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة لذلك فأساليب التحفيز الملائمة هي التشجيع وإتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم و النظرة الإيجابية لرغباتهم وبالتالي يمكن تلخيص نظرية X و Y في الآتي:

نظرية X :

- 1 يكره الفرد العمل.
- 2 هناك ضرورة للرقابة اللصيقة المباشرة.
- 3 الفرد يتجنب المسؤولية.
- 4 يفضل التوجيه عن طريق الآخرين.
- 5 لديه طموح قليل للعمل نتيجة للحوافز.
- 6 يكون مدفوعاً المادية أو الاقتصادية.
- 7 يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة.

نظرية Y:

1. يجب الفرد العمل . 2 ممارسة الرقابة الذاتية . 3 يسعى الفرد إلى تحمل المسؤولية.
- 4 يفضل التوجيه الذاتي . 5 طموحات عالية ودوافع للابتكار نتيجة للعمل أساساً . 6 يكون مدفوعاً للحوافز المعنوية . 7 يرغب في الإثراء الوظيفي¹

¹ناصرى نصيرة، معطى الله فاطمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر حوافز العامل وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، سنة 2014-2015 ، ص 33 - 34

الفرع الخامس: نظرية الانجاز لماك كليلاند

ظهرت نظرية الانجاز لماك كليلاند سنة 1961، حيث يرى في نظريته ان لدى الافراد ثلاث حاجات رئيسية هي:

أ- الحاجة الى القوة: الأفراد الذين يكون لديهم الحاجة الى القوة يبحثون عن فرص المركز والسلطة، ولذلك فانهم يندفعون لتلك الاعمال التي توفر لهم ذلك.

ب- الحاجة الى الانجاز: الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يجتهدون في المنظمة فرصاً لحل المشكلات و التحدي.

ج- الحاجة الانتماء: الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يجتهدون في المنظمة فرصاً لتكوين علاقات الصداقة حتى يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل¹

الفرع السادس: نظرية العاملين ل Herzberg:

قدم هذه النظرية العالم فريدريك هيرزبرج كمحاولة منه لتفسير العلاقة بين دوافع الانسان ورضاه وإنتاجيته وجده لأداء الأعمال التي يكلف بها، و تركز هذه النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الانتاجية، أو الحوافز الخاصة بالإنتاج.

حيث قام فريدريك هيرزبرج بدراسة استطلاعية ل 200 عامل من المهندسين والمحاسبين في 9 شركات مختلفة في مواقع مختلفة محاولاً فهم شعورهم حول الاعمال التي يقومون بها و قد توصل من خلال هذه الدراسة التي تصنف في مجموعتين من العوامل الاولى سمية بالعوامل الدافعة او المحفزة والثانية بالعوامل الوقائية او الصحية

أولاً العوامل المحفزة: أي التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز فهي تشمل:

* فرص الانجاز أي الفرص بأن يشعر الفرد بانه نجح في انجاز شيء مهم.

* العمل نفسه من حيث كونه عملاً ينطوي على التحدي والإثارة.

* الاعتراف بالجهود المحققة.

* المسؤولية التي ترافق العمل اي عمل يوفر الفرصة للفرد لتحمل المسؤولية.

* كما يؤدي وجود العوامل المحفزة الى درجة عالي من الرغبة في العمل والرضا الوظيفي.

العوامل الصحية: هي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى ، و الندم ، و تشمل:

* الراتب ، سياسات المنظمة وأساليبها الادارية ، أسلوب الاشراف الفني (أي توجيه المشرف حول طريقة تنفيذ

العمل).

¹ أبو الشريس نور الدين ، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات ، دار النشر للأيام والتوزيع، عمان، سنة 2015، ص122

* العلاقات المتبادلة الاجتماعية خاصة مع المشرف، الظروف المادية للعمل (الضوضاء، التكيف، النظافة..... الخ) إن مهمته تحفيز العاملين تحتاج الى فهم نفسي عميق ، وشامل للعوامل و المؤشرات ذات الصلة الوثيقة أجل بشعور العمال بالرضا من خلال اجاث هيرزبرج التجريبية¹.

الفرع السابع: نظريات مفسرة للتحفيز

نظرية إي آر جي ERG Theory : هذه النظرية تشابه نظرية ماسلو ولكنها حاولت إعادة تصنيف

الاحتياجات إلى ثلاثة أنواع وهي:

1/ احتياجات البقاء **Existence needs** وهي مرادفة للاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الأمان في النظرية السابقة.

2/ احتياجات الارتباط **Relatedness needs** وهي مرادفة للاحتياجات الاجتماعية في النظرية السابقة.

3/ احتياجات النمو **Growth needs** وهي مرادفة للاحتياجات التقدير وتحقيق الذات في النظرية السابقة. أي أن

الإنسان يحتاج أن يشعر بنموه الشخصي بتحقيق إنجازات، والحصول على التقدير

هذه النظرية تختلف عن نظرية ماسلو في أنها تقول بأن الاحتياجات لا تتبع هَرَمًا مثل ما قال ماسلو

بل قد يحاول الإنسان تلبية أكثر من نوع من الاحتياجات في آن واحد ولا يوجد تسلسل محدد لها.

وأظن ان هذه نقطة مهمة ودقيقة في نفس الوقت. فالشخص قد يحفز بجوانب تحقيق الذات بالرغم من ضعف تحقيق

الحاجات الأساسية (الفسيولوجية). فإنك تجد شخصا قليل الدخل يذهب لحضور مباريات الكرة في الملعب، لماذا؟

إن احتياجاته الأساسية لم تكتمل وهو يقلل من دخله بدفع ثمن التذكرة ولكنه يجد متعة في ذلك مثل المنافسة

والانتماء لفريق. وفي نفس الوقت ففي كثير من الأحيان يرضى الإنسان بعمل تكون فيه نواحي التقدير أقل بسبب أن

العمل الذي يكون فيه التقدير وتحقيق الذات أعلى لا يليب الحاجات الأساسية. فتداخل الاحتياجات هو أمر معقد

فهي قد تتعارض وقد تتفق وقد تسبق هذه تلك.²

¹ زيد منير سليمان، ادارة اختيار الموظفين، دار الراية للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، سنة 2009، ص 117

² موقع <https://samehar.wordpress.com/2008/05/03/a010508/>

الشكل رقم (2) نظرية إي آر جي



المصدر: <https://samehar.wordpress.com/2008/05/03/a010508/>

بل قد يحاول الإنسان تلبية أكثر من نوع من الاحتياجات في آن واحد ولا يوجد تسلسل محدد لها. وأظن ان هذه نقطة مهمة ودقيقة في نفس الوقت. فالشخص قد يحفز بجوانب تحقيق الذات بالرغم من ضعف تحقيق الحاجات الأساسية (الفسيولوجية). فإنك تجد شخصا قليل الدخل يذهب لحضور مباريات الكرة في الملعب، لماذا؟ إن احتياجاته الأساسية لم تكتمل وهو يقلل من دخله بدفع ثمن التذكرة ولكنه يجد متعة في ذلك مثل المنافسة والانتماء لفريق. وفي نفس الوقت ففي كثير من الأحيان يرضى الإنسان بعمل تكون فيه نواحي التقدير أقل بسبب أن العمل الذي يكون فيه التقدير وتحقيق الذات أعلى لا يلي الحاجات الأساسية. فتداخل الاحتياجات هو أمر معقد فهي قد تتعارض وقد تتفق وقد تسبق هذه تلك.¹

نظرية العدالة لأدامز:

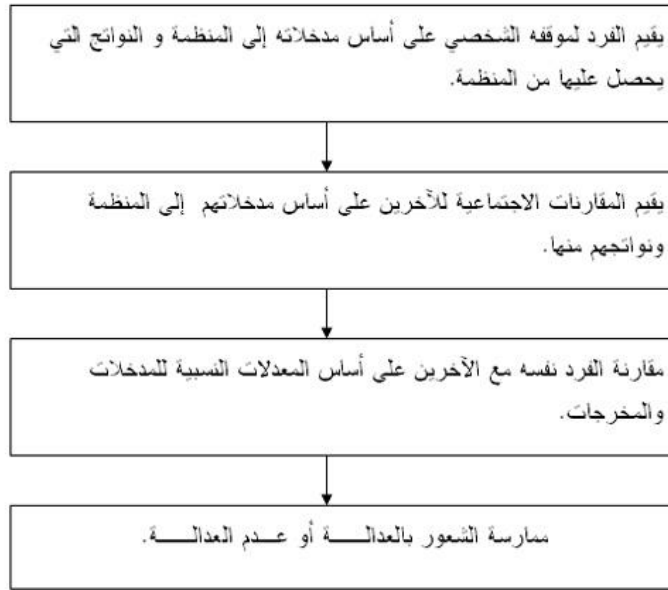
تطورت هذه النظرية على يد رائدها الأول آدمز (J.StaceyAdams) 1963 حيث تشير إلى أن الأفراد "يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقومون به." هذه النظرية تقوم أساسا على مدى شعور الفرد بالعدالة و الإنصاف في معاملة المنظمة له، مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة. والعدالة هنا تعني الإنصاف و هذا الأخير لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل الأفراد بشكل متساو، لا يعني ذلك أن العدالة تحققت لأنه قد يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم. و الإحساس بعدم العدالة في حد ذاته يحفز الفرد لكن بطريقة عكسية تجعله يسعى إلى تحقيق العدالة المنشودة من خلال سلوكه لبعض السلوكيات التي تأتي كاستجابة لشعوره بعدم المساواة (عدم العدالة)، يحددها آدمز كالاتي:

¹ موقع <https://samehar.wordpress.com/2008/05/03/a010508/>

1. يمكن للفرد أن يغير مدخلاته: بمعنى أن الفرد يمكن أن يبذل مجهودات أكبر في العمل أو يقلل من مجهوداته لأداء وظيفته، طبعاً هذا وفقاً لآراء تجاه عدم العدالة، وهذا لتغيير نسبة المقارنة، فمثلاً الفرد الذي يحس أنه يحصل على مكافأة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين، فإنه يقلل مجهوده المبذول في العمل وهكذا..
2. يمكن للفرد أن يغير نواتجه: كأن يطلب علاوة أو زيادة في أجره أو قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتطوير.
3. محاولة تغيير إدراك الفرد نفسه: وهذه هي أصعب الاستجابات تطبيقاً، فبعد إدراك الشعور بعدم العدالة مثلاً: قد يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه فيقرر أن عطائه إلى المنظمة فعل منخفض ومن ثم لا يستحق أن يحصل على أكثر مما حصل عليه.
4. أو قد يحاول الفرد تغيير إدراكه لمدخلات ونواتج الآخرين، من خلال القيام بعملية التبرير النفسي.
5. يمكن للفرد تغيير الشيء محور المقارنة: أي أن الفرد يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى كأن ينظر مثل الفرد إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظاً، أو أنهم مفضلين لدى المدير أو أن لديهم مهارات وقدرات خاصة.
6. أما الاستجابة البديلة الأخيرة: فتتمثل في ترك الموقف كله والسعي إلى تحقيق المساواة في مكان آخر، كأن يطلب الفرد نقله من قسمه إلى قسم آخر أو أن يترك العمل نهائياً من المنظمة، كل ذلك لتخفيف الشعور بعدم العدالة¹.

¹ راوي محمد حسن: السلوك في المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، سنة 1999، ص 123

الشكل رقم (3) يوضح تشكيل إدراكات العدالة



شكل: يوضح تشكيل إدراكات العدالة

المصدر: راوي محمد حسن: السلوك في المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص ١٢٣

العدالة التنظيمية وعلاقتها بالحوافز

تُعرف العدالة التنظيمية باللغة الإنجليزية بمصطلح (Justice Organizational) ، وهي اهتمام الموظف بوضع مقارنة بينه وبين زملائه في العمل، وأيضاً تعرف بأنها نوعٌ من أنواع الإدراك الفردي، أو الجماعي لقوانين العمل من خلال التعرف على القواعد المهنية والشعور بتطبيقها بشكلٍ عادلٍ على جميع الموظفين. كما تعرف بأنها حرص الإدارة العامة على تعزيز الشعور بالعدالة بين الموظفين، عن طريق تطبيق المساواة في التعامل معهم مما يساهم في التأثير على سلوكهم الوظيفي.

العلاقة بين أنواع الحوافز والعدالة التنظيمية:

عادة ما ترتبط العدالة التنظيمية بالحوافز المالية إلا أنه سنحاول من خلال هذه الدراسة فهم العلاقة بين أنواع مختلفة من الحوافز والعدالة التنظيمية:

الحوافز المادية والعدالة التنظيمية:

تلعب الحوافز المادية التي يمكن أن يحصل عليها الموظفين دور كبير في احساسهم بالإنصاف والعدالة في المؤسسة وذلك إذا تلاءمت وجهود العمل المبذولة من قبلهم.

الإطار النظري للحوافز والعدالة التنظيمية:

الحوافز المعنوية المرتبطة بالوظيفة والعدالة التنظيمية توفر الوظيفة العديد من الحوافز للموظف كإكتسابه المهارات جديدة، إمكانية تنقله إلى وظائف أخرى، الاستقلالية في اتخاذ بعض القرارات وهو ما يعطي شعور للموظف بأهميته في المؤسسة وشعوره بالعدالة في تعامل المؤسسة معه مقارنة بباقي زملائه الموظفين أو موظفين في مؤسسا أخرى.

الحوافز المعنوية المرتبطة بمحيط العمل والعدالة التنظيمية:

يوفر محيط العمل بعض الحوافز المعنوية للموظف أمها احتكاك بأصحاب القرار في المستويات العليا وبأصحاب الخبرة وذلك يساهم بشكل مباشر في رفع العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، كما يوفر محيط العمل المكانة التنظيمية للموظف والتي بدورها ترتبط بقوة ومدى احساسه بالعدالة. وبشكل عام فإن الحوافز المعنوية ترتبط أكثر بالعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية. بينما ترتبط الحوافز المادية أكثر بالعدالة التوزيعية.¹

نظرية فرووم عن الدافعية

تفرض هذه النظرية ان الانسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قلما يؤدي الامر الى سلوك محدد ، وترى هذه النظرية التي وضعت اسسها على يد فكتور فروم ، الى ان دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد ، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول الى هذه العوائد وخصائص هذه النظرية هي - : يميل الفرد الى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك وان السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده ، فاذا طلب مدير من أحد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت اضافي على سبيل المثال فهل سيكون سلوك المرؤوس بالموافقة ام الامتناع ؟ ان اجابة المرؤوس على هذا السؤال سيحددها العائد الذي سيعود عليه من هذا السلوك.

-ان دافعية الفرد لعمل معين هي محصلة ثلاث عناصر هي :

-توقع الفرد ان مجهوده سيؤدي الى اداء معين

-توقع الفرد بان هذا الاداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة

-توقع الفرد ان العوائد التي سيحصل عليها ذات منفعة وجاذبية له

-أن العناصر الثلاثية السابقة تمثل عملية تقدير شخصي للفرد وانه باختلاف الافراد يختلف التقدير . فما يشعر به

فرد يختلف عما يشعر به فرد اخر ، وعليه فان هذه العناصر الثلاثة تمثل عناصر ادراكية

-ترى النظرية ان الفرد قادر وواعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاث السابقة واعطائها تقديرات وقيم

عناصر نظرية التوقع:

¹علوان قاسم نايف،"تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد7، ليبيا، سنة 2007، ص 73-75

-التوقع : هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي سي بذله وبين الاداء المطلوب الوصول اليه.
 -الوسيلة : وهنا يثار تساؤل داخل الفرد مؤداه الى اي مدى يمكن اعتبار الاداء كوسيلة للحصول على عوائد معينة، فقد يعتقد الفرد ان الاداء العالي سيؤدي الى الحصول على مكافأة اعلى في حين يشعر البعض انه لا علاقة بين الاثنين ، ويستوي من يعمل ومن لا يعمل وكلما كان هناك تأكيد من ان هناك علاقة بين الاداء والعوائد كلما زادت دافعية الفرد لهذا الأداء.

-منفعة العوائد : تشير منفعة وجاذبية العوائد الى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه , فقيم العوائد تختلف من فرد لأخر ، فالشكر والتقدير يكون ذو قيمة ومنفعة للبعض ، وقد لا يمثل اي شيء للبعض الاخر¹.

وتشكل العناصر السابقة جوهر دافعية الفرد، بل يمكن استخدامها في تحديد دافعية الفرد بالمعادلة التالية
 الدافعية = التوقع × الوسيلة × منفعة الفرد (منفعة العوائد المحققة)

نظرية إدوين لوك وضع الهدف

ترى أن وجود الأهداف شيء أساس ؛ لتحديد مسارات السلوك، ويجب أن تكون الأهداف قوية للفرد، باعتبار أنها غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها. ومن أشهر روادها (إدوين لوك) (Edwin Lecke) وترى النظرية ما يلي :

1- وجود أهداف أمر مهم، لأنها تمثل طموحات الأداء لذلك فهي تنشط السلوك وتوجهه عند الأفراد لتحقيق هذه الطموحات، وتحديد مسارات السلوك لنهاية معينة.

2- أن أهداف الأداء وطموحاته ما هي إلا مُحصلة لقيم ومعتقدات الفرد من منحي ورغباته وعواطفه من منحي أخرى.

3- أن التأثير الدافعي للأهداف يزداد عندما:

أ. تكون الأهداف محددة : لأنها تحدد ما على الفرد أن يفعله ومقدار الجهد الذي ينبغي عليه أن يبذله.

ب. تكون الأهداف مقبولة : عندما يتم قبول الأفراد للأهداف يؤدي إلى أعلى وأفضل نتيجة.

ج. تكون الأهداف ذات نفع للفرد وفائدة.

د. تكون الأهداف صعبة فتؤدي إلى مستوى عالٍ من الأداء.

هـ. تكون الأهداف قابلة للقياس فتزيد الدافعية إلى أداء أعلى لغيره.

¹موقع <https://hrdiscussion.com/hr66216.html>

و. بُعد المكافأة عن زمن العمل أو بُعد العقوبة عن زمن الإساءة يجعل المكافأة أو العقوبة تفقد معناها، وهكذا فإن توقيت الأشياء وعلاقتها ببعضها البعض له تأثير كبير.

الأمر الخامس هو الثقة فإن ضعف الثقة بين العاملين والإدارة تجعل مبادرات التحفيز من قبل الإدارة تُقابل بالشك دائما. أما الثقة فهي محفزة في حد ذاتها لأن العامل حين يثق أن الإدارة سوف تقابل مجهوده بالتكريم والتقدير فإنه يعطي ولو لم يتلق وعودا. أما في حالة انعدام الثقة فإن الوعود نفسها لا تؤتي ثمارها كما رأينا في نظرية التوقع.

الأمر السادس هو الإحساس بالحرية فالإنسان يجب أن يجد قدرا من الحرية لا أن يكون مقيدا في كل حركة يعملها. هذا قد نجده إلى حد ما في نظرية خصائص العمل.

وبذلك نكون قد استعرضنا عددا كبيرا من نظريات التحفيز وتعرفنا على الكثير من المحفزات. في المقالة التالية إن شاء الله نناقش كيفية تطبيق ذلك عمليا لكي يكون المدير محفزا للعاملين¹.

المطلب الثاني : أسباب وأسس منح التحفيز

الفرع الأول: أسباب منح التحفيز

يتمثل دور التحفيز في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة لدى الفرد العامل، فالفرد في المنظمة يعمل مقابل أجر أو عائد، أو راتب ولكن الأهم هو مستوى أداء الفرد لعمله فهنا يأتي دور عملية التحفيز التي تحرك عوامل الفرد الداخلية التي تقود إلى الشعور بأن الانجاز الأعلى تقابله مكافأة أفضل مادية كانت أم معنوية، فالمنظمة تقوم بالتحفيز من اجل ما يلي:

- * زيادة نواتج العمل في شكل كميات انتاج ، أو جودة انتاج ، أو مبيعات ، أو ارباح
- * اشباع حاجات ومتطلبات العاملين بشتى أنواعها وخصوصا حاجات التقدير والاحترام والشعور بالمكانة
- * جذب العاملين الى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء .
- * تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي والتضامن²

الفرع الثاني: أسس منح التحفيز

إن أهم أساس (معياري) لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء أو أداء العاملين ولا يمنع الأمر من استخدام معايير اخرى مثل المجهود ، الاقدمية ومن هذه الاسس أو المعايير نجد:

* الأداء: يعتبر التمييز في الأداء المعياري الاساسي و يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية،

¹ موقع <https://samehar.wordpress.com/2008/05/17/090508/>

² دكتور زيد عبوي، القيادة ودورها في العملية الادارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الاردن، سنة 2012، ص 162 - 163

الجودة، أو في وقت العمل، أو في التكاليف، ويعتبر الأداء فوق العادي (التميز في الأداء) أو النتائج النهائية للعمل أهم المعايير على الاطلاق لحساب الحوافز.

* المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في اداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية لكن هذا المعيار اقل موضوعية من المعيار الاول حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما انجاز العمل بالطريقة المطلوبة

* الأقدمية: و هو معيار شائع الاستخدام ويأخذ في الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة و التي تشير الى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما.

* المهارة: بعض المنظمات تعرض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى ، او ما يقدمه من إبداع ، او براءات اختراع

* تحقيق الأهداف و هو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة، والمحددة مسبقا.¹

المطلب الثالث: متطلبات عمليه التحفيز

حتى تقوم الادارة بتحفيز العاملين تحتاج ، وتتطلب ، و توفر ما يلي:

* يجب ان تكون النتائج النهائية للأداء سواء على المستوى الفردي ام على المستوى الجماعي قابلا للقياس

* يتطلب نظام الحوافز السليم ضرورة أن تكون هناك علاقة واضحة بين نوع المبادرات والجهد المبذول من ناحية وبين الأداء والإنتاج من ناحية أخرى ، و هذه العلاقة قد لا تكون واضحة في جميع الأحوال نظرا لان الناتج النهائي لأداء الفرد أو الجماعة قد لا يتحدد من خلال الجهد البشري ولكن من خلال الطاقة الإنتاجية أو الأداء بالإضافة الى التجهيزات الآلية أيضا.

* يجب أن يكون نظام الحوافز له هدفا أي تحقق المؤسسة من ورائه ارباحا ، وتقلل من تكاليفها وليس زيادة الحوافز لأفرادها فقط.

* يجب أن يكون نظام الحوافز مقبولا من جهة الافراد حتى يكون فعالا وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة من تدمر من طرف العمال.

* حتى يصبح نظام الحوافز مقبولا من طرف الجميع فان الأمر يتطلب إشراك الكل في تحديد نظام الحوافز و تطبيقه.²

¹ أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، سنة 2004، ص 247.

² إيهاب صبح رزق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، سنة 2001، ص 138.

المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة

المطلب الاول: تعريف نظام الحوافز و الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز

الفرع الاول: تعريف نظام الحوافز

قال العنقري عن ماهية نظام الحوافز أو تعريفها أنها مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية تقوم الإدارة داخل المنظمة بإعدادها من أجل التأثير على سلوك العاملين وحثهم على العمل.

أما العمري فقد قال عنها أنها الأساليب والوسائل التي تستخدمها المنظمة من أجل حث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية.

نظام الحوافز: هو مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها، لأجل تحقيق هدف محدد.

أو هو ببساطة مجموعة العوامل المتفاعلة أي ماتقره المؤسسة لتحقيق أداء جيد وتحفيز العاملين نحو بذل جهد ومن كل هذه التعاريف نستطيع استخلاص ماهية نظام الحوافز بأنها كل عمل تقوم به الإدارة داخل المؤسسة من شأنه زيادة معدل عطاء العامل لمؤسسته، وعطاء العامل لمؤسسته لا تتمثل الصورة الوحيدة له في تزويد العامل لإنتاجه، بل أن عطاء العامل يشمل أيضاً حبه للمؤسسة التي يعمل بها و حبه لزملائه ورغبته في مساعدتهم حتى يصب الناتج داخل المؤسسة ويشمل عطاء العامل أيضاً زيادة ولاءه وزيادة معدل الابتكار والإبداع لديه حتى يطور من عمله الذي ينعكس في النهاية على المؤسسة¹.

الفرع الثاني: الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز

حتى تتمكن من اعداد برنامج سليم للحوافز هناك خطوات لا بد من اتباعها من أجل تحقيق الغرض من تصميم نظام الحوافز وذلك من خلال دراسة واقع المنظومة بجمع البيانات عن:

الانتاج: يجب التعرف على عدد العمال وفتاتهم وتكلفة أجورهم وكذلك مهاراتهم و أنواع التدريب الذي حصلوا عليه وأخيرا تطور العمالة خلال عدة سنوات سابقة ومعدلات دوران العمال كما يجب معرفة نوع العمل هل هو عمل يدوي أو آلي تجميعي بالإضافة إلى وصف طبيعة العمال.

التسويق: يجب معرفة أسعار البيع ، وكمية المبيعات ، و مناطق البيع ، وكمية العملات ، و مصاريف الإعلان.

الظروف و الامكانيات المتاحة: يجب التعرف على الطاقات الانتاجية العاطلة وغير العاطلة وكذلك الأماكن

نظم العمل: القيام بحصر جميع القرارات المنظمة للعمل و جداول الحضور والانصراف و جداول الغياب على اختلاف

¹ موقع - <http://keef24.com/%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D8%B8%D8%A7%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D8%A7%D9%81%D8%B2/>

انواعها وكذلك الاجازات المرضية.

التكاليف : دراستها وتحليلها وانعكاساتها على مجمل نشاطات المنظمة ، استخلاص نتائج معينة من دراسة الموقف

مثل :الوقوف على المشاكل القائمة في المنظمة ،اعداد كشف بالمشاكل المتوقعة ، مدى علاقة الحوافز بالمشاكل

القائمة او المتوقعة وعلاقتها بإمكانية التطور، تحديد أنواع الحوافز الملائمة بعد دراسة رغبات الافراد ،وضع مشروع

الحوافز ويمثل نوع الحوافز لكل فئة وطريقة حساب صرفها و المدة المقررة لصرف هذه الحوافز .

متابعه نظام الحوافز وتقويمه: حتى يتم التأكد من أن نظام الحوافز الموضوع سليم يجب ان يتابع أو يقيم النظام على

أساس مدى تحقيق أهداف الإنتاج و تأثيره على خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية و تتم عملية تقويم و متابعة النظام

من وقت لآخر باستخدام بعض النسب و المؤشرات للتأكد من صلاحيته و فعاليتها¹

المطلب الثاني: قواعد و خصائص نظام الحوافز الفعال

الفرع الاول: قواعد نظام الحوافز الفعال

تتمثل اهم القواعد التي يجب اخذها بعين الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز في ما يلي:

* وضوح الهدف والغاية: تحديد الهدف هو قاعدة من قواعد نظام التحفيز الفعال اذ ينبغي على المؤسسة تحديد

الهدف من نظام التحفيز بوضوح على المدى القصير والبعيد بغية تحقيقه من قبل جميع الأطراف الفاعلة في المنظمة

سواء فرد (عامل) ، جماعة، او المؤسسة.

* المساواة او العدالة: على المؤسسة أن تجعل نظام الحوافز يتسم بالعدالة والمساواة بحيث يكون لكل فرد الحق في

الحصول على الحافز الذي يستحقه.

* تميز الأداء: تعتبر هذه القاعدة من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز و حتى يتم حساب الحوافز لابد من زيادة

كمية الأداء وجودته ،أو تخفيض تكلفة الإنتاج.....الخ.

* القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل فرد او جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز مع مراعاة ان

الحوافز تمنح في الغالب على النتائج الا أن في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل، والأسباب، والمجهود المبذول.

* الحاجة والرغبة: يستند نظام توزيع الحوافز على حاجات و رغبات الأفراد فكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زاد

أدائه ، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية يبحثون على الحوافز المادية التي تشكل لهم اهمية كبيرة في حين ترغب

المستويات الإدارية العليا في الحوافز المعنوية كالتقدير والاحترام.

¹ باجه حميد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للمؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة اكلي محند والحاج ، البويرة ، سنة

* المهارة والابتكار: بعض المؤسسات تهتم بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى ، وبراءات اختراع، أو الذين يقدمون أفكار ، أو حلول ابتكارية لمشكلات العمل ، والادارة التي تواجهها المؤسسة.¹

الفرع الثاني: خصائص نظام الحوافز الفعال

يجب ان يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص و بالتالي يجب ان يتكون نظام الحوافز من الخصائص التالية:

* قابلة للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات، أو الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

* إمكانية التطبيق: تشير هذه الخاصية الى تطبيق نظام الحوافز على العمال و بالتالي يمكن تطبيقه على أرض الواقع و استفادة العمال و المؤسسة منه.

* الوضوح والبساطة: يجب أن يتصف نظام الحوافز بالوضوح أي امكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه و حسابه أي تقديره.

* المشاركة: على الادارة ان تشرك العاملين في وضع نظام الحوافز وهذا لتشجعهم وتحسيسهم ، وتزيد من اقتناعهم بذا النظام و بالتالي الدفاع عنه.

* تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، بحيث يجب أن يشعر الأفراد بان مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات والأهداف.

* القبول : النظام الفعال للحوافز يجب ان يقبل من طرف الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته و تأثيره.

* المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام ، ألا أن هذا لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.

* الجدوى التنظيمية: يجب أن ينعكس تطبيق نظام الحوافز الإيجابية على المؤسسة، وهذا في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها أو نتائج اعمالها ، ويتم هذا بمقارنة نتائج أعمال المؤسسة قبل وبعد وضع هذا النظام الخاص بالحوافز.

* التوقيت المناسب: تتعلق بفعالية تقديم الحوافز بالتوقيت المناسب ، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة افضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف الخاص بأداء العاملين.²

¹ ليازيد وهيبية، اطروحة الدكتوراة، فعالية أساليب التحفيز في استغلال الموارد البشرية بالمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبوكر بلقايد، تلمسان، سنة 2013-2014، ص 112-114.

² ليازيد وهيبية ، فعالية أساليب التحفيز في استغلال الموارد البشرية بالمؤسسة مرجع سبق ذكره، ص 112 – 115.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

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

* على مستوى الدولة تتأثر انظمة الحوافز بعاملين اثنين هما:

1- سياسة الدولة الاقتصادية: والتي تمثلها القوانين التي تطبقها ادارة المؤسسات.

2- القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد: و الذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم، وحاجاتهم، و اولوياتهم.

* على مستوى المؤسسة حيث يتأثر نظام الادارة بالعوامل التالية:

أ- نوع الجهاز الاداري وإمكانياته وتنظيمه وقدرة ادارته على اختيار نظام الحوافز المناسب . فنظام الحوافز يتحدد وفقا للإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة وكفاءة الادارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل في ظل القيود المختلفة وأهداف المؤسسة.

ب- نوع القوى العاملة و تركيبها المهني ، والاجتماعي ، والثقافي وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة فعلى الفرد ألا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية مهما كان وضع النظام سواء كان على مستوى الدولة او مستوى المؤسسة فانه يتأثر بمجموعة من العوامل هي:

* الوضع الاقتصادي للوطن.

* النظام الضريبي المتبع.

* هيكل الاجور وتوافقه مع طبيعة العمل وكذا الحاجات المختلفة للعامل .

* توقف الانتاج لأسباب غير راجعة للإدارة كتعطل الالة.

اضافة الى ما تم ذكره هناك جملة من العوامل التي تؤثر بطرق مباشرة، او غير مباشرة على انظمة الحوافز منها:

أولاً: عوامل تنظيمية:

لكل مؤسسة هيكل يحدد العلاقات داخلها وهذا الهيكل يأخذ في أية مؤسسة أحد الشكلين التاليين:

* التنظيم الرسمي: في هذا النوع من التنظيم واجب الادارة هو التخطيط " توجيه العاملين " أما واجب العمال فيكمن في

تنفيذ الأعمال ، و الأوامر على أكمل وجه ومن وظائف التنظيم الرسمي نجد :

- القيادة: ان جوهر علاقة القيادة بين فرد و آخر يتمثل في التأثير الذي يمارسه الفرد الذي يشغل الموقع الاداري على

سلوك ، و مشاعر الأفراد الآخرين . فالقيادة توجه وتنسق جهود الأفراد وتوفق بين أفكارهم ووجهات نظرهم في

موقف معين بقصد الوصول الى هدف معين.

- الاتصال: في التنظيم الرسمي قد يكون الاتصال صاعد او نازل يتضمن الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوس فيتضح أن واجب المؤسسة أن تشجع نشر المعلومات وتبادلها وإخبار العاملين بسياساتها ونشاطها حتى يكونوا على علم بما يجري داخل المؤسسة وبذلك تسود الثقة بين العمال والادارة و يكون بمثابة حافز لهم في العمل ورفع ادائهم.

- المشاركة في اتخاذ القرارات: إن الاهتمام بزيادة الإنتاج و رفع الأداء و زيادة مساهمة العاملين في ذلك دفع الكثير من الباحثين الى تبني بعض الأساليب في التحفيز والتي تقوم على مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقومون بتنفيذها و توضيح الرؤى الخاصة بالأعمال أو المشكلات التي تواجه المؤسسة.

* التنظيم غير الرسمي: إن التنظيم الرسمي كثيرا ما يكون هو السبب في خلق التنظيم غير الرسمي ويقصد به شبكة العلاقات الشخصية الاجتماعية التي تنشأ بين العاملين نتيجة اجتماعهم في مكان العمل.¹

المطلب الرابع: تقييم نظام الحوافز والصعوبات التي يواجهها

الفرع الاول: تقييم نظام الحوافز

هناك ثلاث مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز والتي يجب أن تحصى بالعناية الفائقة وان تأخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام وذلك من أجل عدم فشله نذكر منها ما يلي:

* مؤشر الاداء:

يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين مع افتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه

* مؤشر تكلفه العمل بالنسبة للوحدة :

فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق الاستقرار في تكلفتها فان هذا النظام فعال وكفاء.

* رضا العاملين:

تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام فلا فائدة من تطبيق

¹أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، سنة 2007، ص 257

نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي ما دام غير مرغوب فيه من طرف العاملين لذا لا بد من الإدارة ان تضمن أو توفر القبول والقناعة والرضا لنظام الحوافز من قبل العاملين في المنظمة.¹

الفرع الثاني: الصعوبات (العقبات) التي يواجهها نظام الحوافز

هناك بعض الصعوبات والمشكلات التي يواجهها أو تشكل عائق و عقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومنها :

- * المعدل الذي يستطيع العامل تحقيقه ويزيد عن الحد المطلوب ويقصد بهذا المعدل مقدار الإنتاج الذي يستطيع العامل تحقيقه فوق الحد الأدنى المطلوب وعادة لا يستطيع تحقيق هذا المعدل إلا عدد قليل من العاملين ، وبالتالي يجب وضع معايير موضوعية على أسس سليمة ودراسة عملية دقيقة وهذا يمثل مشكلة في الواقع العملي لصعوبة وضع معايير كمية لكل الوظائف.
- * يختلف أثر الحافز المادي من وظيفة لأخرى ففي حالة الأعمال اليدوية فإنهم لا ينظرون كثيرا للترقية بل ينظرون إلى الراتب أما اصحاب الوظائف الإدارية فيفضلون الترقية وتحقيق الذات عن الحوافز النقدية.
- * عدم توافر الميزانية الكافية لتلبية متطلبات واحتياجات هذا النظام الفعال و الجيد للحوافز.
- * عدم قدرة العاملين أو المشرفين داخل المؤسسة على القيام بتطبيق و إرساء نظام فعال للحوافز.
- * عدم وضوح الرؤية لدي العاملين عن نظام الحوافز القائم داخل المنظمة.
- * انعدام المصدقية وغياب العدل في توزيع الحوافز واختيار من يستحقونها.²

¹ باجة حميد، ملكرة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 39

² براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 50

خاتمة الفصل الأول:

تعتبر الحوافز إحدى مقومات العمل المؤسساتي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق أهدافها فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن ، وذلك الى جانب توافر الامكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين لديها كل في مجاله و تتمثل عملية التحفيز في مجموعة الوسائل التي تستعملها المؤسسة، وتوجهها نحو الدفع الايجابي لأفرادها نحو سلوك أفضل ونتائج أحسن وتخلق لديهم الرغبة في العمل والإحساس بالانتماء لمؤسستهم واعتبار اهدافها جزء من أهدافهم الشخصية وتجعلهم يحرصون على تحقيقها كما يسعون الى تحقيق اهدافهم.

إن نظام الحوافز يؤثر بشكل كبير على قرارات الأفراد بقبول الوظائف والاستمرار والتعايش فيها والمحافظة على مستويات معينة من الأداء.

فإنه يصبح من الضروري الاهتمام بدراسة، وتحليل، والوقوف على آثار الحوافز وعلاقتها بمختلف الوظائف الأخرى خاصة وظيفة تقييم الأداء.

لذلك فإن التحفيز يكتسي أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة فمن الواجب على المسؤولين ، والإداريين إعطائه عناية فائقة و أخذه بعين الاعتبار في كل سياساتهم ، وبرامجهم ، واستراتيجياتهم ، لتحقيق التميز في النتائج التي تقاس على أساسها نجاحات الاعمال وتطورها ، فعند ممارسة الإدارة للتحفيز عليها أن تدرك أن للأفراد حاجات مختلفة تختلف من فرد لآخر وذلك من أجل تحقيق الريادة، والنمو في أعمال المنظمة وللرفع من أدائها بين المؤسسات المنافسة .

الفصل الثاني: ماهية الأداء

تمهيد الفصل الثاني:

يهتم أغلب الباحثين بموضوع الأداء نظراً للأهمية التي يكتسبها للمؤسسة، وبدأت في التركيز عليه، لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها. ونظراً لامتلاكها العديد من الموارد لتحسين مستويات الأداء لديها، منها الموارد البشرية التي تعتبر إحدى الركائز الأساسية في تقدمها ونموها. فمصطلح إدارة الموارد البشرية دلالة على أهمية منظومة الموارد البشرية ودورها الجوهرية في رفع مستوى الأداء للمؤسسة وذلك بالملائمة بين الأفراد والوظائف التي يؤديها وعلى هذا الأساس فإن عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد، فبالتقييم والقياس تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج المسطرة لمنح الحوافز من خلال معرفة مستوى الإنجاز الذي يقوم به العاملون، ومحاولة تطوير وتنمية قدراتهم للقيام بأعمالهم مما يحقق أهداف المؤسسة.

ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة الاقتصادية، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء.

المبحث الثاني: الأسس النظرية لأداء العاملين.

المبحث الثالث: قياس وتقييم أداء العاملين.

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء

المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره

من خلال هذا المطلب سنحاول الإحاطة بمفهوم الأداء من خلال التطرق إلى أبرز التعاريف التي تناولته ثم تمييزه عن مختلف المفاهيم المجاورة له ثم التعرض إلى أهم التطورات التي عرفها هذا المفهوم مع مرور الزمن .

يعود مصطلح الأداء إلى الكلمة اللاتينية "Parformer" والتي كانت تعني في القرن الثالث عشر إنجاز أو تنفيذ، إلا أن المصطلح استمد كامل قيمته من اللغة الإنجليزية بظهور الفعل "ToPerform" في القرن الخامس عشر والذي يعني تنفيذ مهمة، إنجاز عمل أو القيام بفعل يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة¹. وتجدد الإشارة إلى أنه على الرغم من كثرت البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء نظرا لاختلاف المقاييس والمعايير التي تستخدم في دراسة الأداء من جهة واختلاف أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم من جهة أخرى². وعلى هذا الأساس نورد فيما يلي بعضا من التعاريف الشائع تداولها في المراجع المختصة.

يعبر العديد من الكتاب والباحثين عن الأداء المؤسسي من خلال نجاح المؤسسة بتحقيق أهدافها، وبذلك فهم يعرفوا الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التنظيمية³. ويشير كل من B.Doriath et C.Goujet إلى أن هذا التعريف يعتبر شاملا، ويتضمن ثلاثة معاني أساسية للأداء هي⁴:

- أن الأداء عبارة عن نتيجة أو إنجاز: ذلك أنه في غالب الأحيان تتم مقارنة النتائج والإنجازات مع الأهداف المحددة من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية أو النوعية، وهنا يظهر لنا أن الأداء يفترض نوع من المنافسة، حيث تسعى المؤسسة دوما إلى تحقيق نتائج أحسن من نتائجها السابقة وأفضل من المنافسين.

- يعبر الأداء عن فعل أو نشاط: يرتبط الأداء هنا بمجموعة من الأفعال المتناسقة والمترابطة فيما بينما حيث تقوم المؤسسة بمشدد كافة جهودها وإمكاناتها في سبيل تحقيق نتيجة معينة.

- يعبر الأداء عن النجاح: حيث يعد الأداء مفهوما إيجابيا غير موجود في حد ذاته وإنما يعكس تصور المنظمة حول النجاح. وفي هذا الإطار يقول Y.Pesqueux أنه لا يمكن القول عن الأداء أنه جيد أو سيئ في حد ذاته، وإنما

¹ Stéphane Jacquet, Management de la performance : des concepts aux outils, P.2, sur :

http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_des_concepts_auxoutils.pdf, Consulté Le : 15/05/2013.

² حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص84.

³ Karim Said et al, Management et pilotage de la performance, Hachette Éducation, 2009, P.28.

⁴ Brigitte Doriath et al, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Dunod, Paris, 2007, P.172.

يمكن اعتبار نفس النتيجة على أنها أداء جيد إذا كانت الأهداف المحددة طموحة أو أداء سيئ إذا كانت الأهداف المسطرة متواضعة.

ومن خلال هذا التعريف السابق يظهر لنا أن الأداء يعتبر مفهوما نسبيا (عبارة عن نتيجة لمقارنة)، متعددًا (نظرا لتعدد الأهداف)، وذاتيا (يرتبط بالشخص أو المتعامل الذي يقوم بعملية التقييم) من جهة أخرى تُعرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي على أنه

"المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"¹ ويشمل أداء المؤسسة بهذا المفهوم على ثلاثة أبعاد أساسية هي:

- أداء الأفراد داخل المؤسسة.

- أداء الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة.

- أداء المؤسسة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.

وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة التفريق ما بين الأداء المؤسسي و كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، ذلك كون الأداء المؤسسي عبارة عن مفهوم شامل يعد محصلة للأداء على مختلف المستويات في المؤسسة ويضم كل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية يمكن القول أن الأداء عبارة عن مجموع الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة بما يسمح لها بالبقاء والاستمرار في بيئتهما، كما يعكس مفهوم الأداء ظاهرتين أساسيتين هما: الكفاءة والفعالية.

2.تداخل مفهوم الأداء مع مفاهيم أخرى

من خلال التعاريف السابقة، نرى أن مفهوم الأداء يرتبط بمفاهيم أخرى كالكفاءة والفعالية، وهو ما يشكل في غالب الأحيان نوع من الالتباس كون هذه المفاهيم تعد مجاورة لمفهوم الأداء، الأمر الذي يستدعي التفريق ما بينما:

1.2. الفعالية

لقد حظي مفهوم الفعالية باهتمام عدد كبير من الباحثين في علوم التسيير والإدارة، حيث ينظر إليه كأداة من أدوات التسيير، كما يعتبر مرتكزا لكل المقاربات التي تهتم بتقييم أداء المنظمات بمختلف أشكالها. ويتم التعبير عن الفعالية بمدى قدرة أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة²، وبشكل مختصر يمكن تلخيصها في الصيغة التالية:

الفعالية = النتائج المنجزة / الأهداف المسطرة

¹ نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس أداء المؤسسة، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008 ص31.

² Brigitte Doriath et al, Op.Cit, P. 172.

ونظرا لكونه من الصعب تحديد تعريف شامل ودقيق للفعالية يقترح M. Kalika مقارنة متعددة الأبعاد لقياس فعالية المنظمات تشمل كل من : الفعالية الاقتصادية، الفعالية الاجتماعية والفعالية التنظيمية¹. ويتم قياس الفعالية الاقتصادية من خلال مؤشرات معدل بلوغ الأهداف، تطور المؤسسة في القطاع وكذلك جودة المنتجات والخدمات. أما الفعالية الاجتماعية فتترتب بكيفية رؤية المؤسسة لموظفيها، وتقاس من خلال مؤشرات كمدى ملائمة مناخ العمل، ودرجة رضا الموظفين وطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة. في حين يتم تقييم الفعالية التنظيمية من خلال مؤشرات درجة مرونة الهيكل التنظيمي، جودة تدفق المعلومات ودرجة احترام الإجراءات الرسمية في المؤسسة.

2.2 الكفاءة

تعتبر الكفاءة كأسلوب عمل يرتبط بتقييم الأداء عن مدى استخدام الموارد المتاحة (مادية وفنية وبشرية) واستغلالها الاستغلال الأمثل². يمكن تلخيص مفهوم الكفاءة بالصيغة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النتائج المنجزة}}{\text{الموارد المستخدمة}}$$

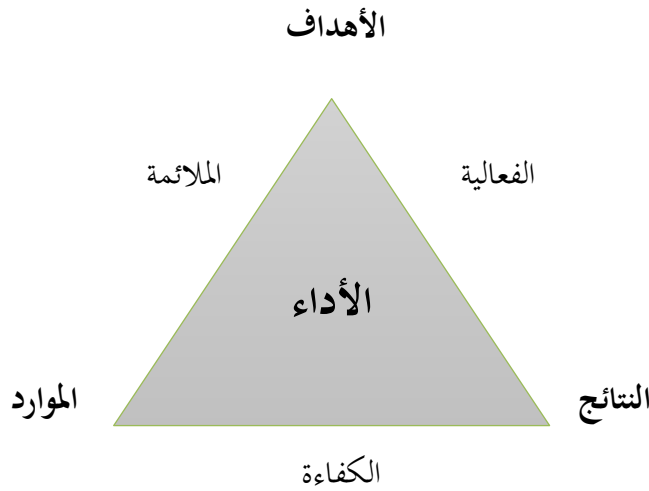
(المخرجات) (المدخلات)

وضمن نفس السياق يقول M. Kalika أن الكفاءة تُقاس بكمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من منهج معين، في حين تُقاس الفعالية بدرجة بلوغ الأهداف المحددة، لذلك فهو يعتبر أن مفهوم الفعالية يعد أشمل وأوسع من مفهوم الكفاءة، كما يؤكد الباحث على أن المؤسسة تستطيع تحقيق الفعالية دون تحقيق الكفاءة أو العكس³. ومن أجل توضيح أكثر للعلاقة بين هذه المفاهيم يمكننا الإشارة إلى نموذج جيلبرت (Gilbert) الذي هو عبارة عن مثلث يسمى بمثلث الأداء ويصف العلاقة بين كل من الأداء، الفعالية والكفاءة، وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ Michel Kalika, Structure d'entreprise, Edition Economica, Paris, 1995, P. 336-342.

² Brigitte Doriath et al, Op.Cit, P. 173.

³ Michael Kalika, Op.Cit, P. 328.



الشكل رقم (04): مثلث الأداء

Source : Stéphane Jacquet, Op.Cit., P4.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أنه بتحليل أضلاع مثلث الأداء يمكن فهم العلاقات التي تربط مختلف المفاهيم ببعضها كما يلي:

- يشير الضلع الذي يربط النتائج بالأهداف إلى الفعالية ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها أم لا.

- ويشير الضلع الذي يربط النتائج بالموارد إلى الكفاءة ويسمح بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف والموارد.

- أما الضلع الذي يربط الأهداف بالموارد فيرمز للملائمة ويسمح بمعرفة ما إذا كانت المؤسسة قد استخدمت أحسن الموارد وأكثرها ملائمة لتحقيق أهدافها أم لا.

وفيما يتعلق بالأداء فهو يعكس كل من مفهوم الكفاءة والفعالية ويمثل التفاعل الذي يحدث بين كل من الأهداف والموارد والنتائج.

إضافة إلى ما سبق تجدر الإشارة إلى أن هناك أيضا بعض المفاهيم الأخرى التي قد تتقاطع مع الفعالية والكفاءة وبذلك مع الأداء من أهمها:

* الإنتاجية: وتتمثل في كمية أو قيمة الإنتاج منسوبة إلى عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج.

ويمكن استخدام معايير الإنتاجية في قياس درجة حسن استغلال الموارد، فالإنتاجية تقيس درجة الكفاءة التي تتمتع بها المؤسسة في تحويل المدخلات المختلفة إلى مخرجات تأخذ شكل سلع وخدمات¹. لكن بالرغم من كون الإنتاجية

¹ مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص33.

مقياس مهم في تقييم الأداء إلا أنها لا تكفي وحدها لإعطاء حكم متكامل على أداء المؤسسة باعتبار أنها لا تستطيع التعبير عن جميع العوامل التي تقف وراء الأداء.

* **الجودة:** وتتمثل في مستوى أو درجة تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء، وبذلك فهي تعبر عن مدى قدرة المؤسسة في الاستجابة لمتطلبات زبائنها فيما يتعلق بالنوعية، ولقياسها عادة ما يتم مقارنة عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.

المطلب الثاني : تصنيفات الأداء

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء. ويمكن الاعتماد على أربعة معايير (تصنيفات) هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة وكل معيار منها يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة.

1. التصنيف حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: أداء داخلي وأداء خارجي:

1.1. الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة، ويعبر عن تعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية، ويتحقق ذلك بتدنية التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل، بغية تحقيق كل من التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء.

2.1. الأداء الخارجي: "هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة". فهو يتولد عن

المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، نتيجة مثلا ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين. فكل هذه

المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وعلى المؤسسة أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها. فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

2. التصنيف حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي .

1.2. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى وعن كفاءات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربح، الشمولية، النمو... إلخ.

2.2. الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة. حيث حسب المعيار الوظيفي يمكن إيجاد أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، الإنتاج والتسويق وهكذا... والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

3. التصنيف حسب المعيار الوظيفي: يرتبط بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة.

وبناء على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:

1.3. أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

2.3. أداء وظيفة الإنتاج: "يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتوجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات".

3.3. أداء وظيفة الأفراد: يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لا شك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها. هذا الأداء الذي يجب أن يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا. وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله .

3.4. أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

3.5. أداء وظيفة البحث التطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية :

- توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد؛

- التنوع في المنتوجات؛

-درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

3.6. أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة

السوق، إرضاء العملاء (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء، مقدار المردودات من المبيعات)... وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.

7.3. أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة تتحد أبعاد مفهوم الأداء الذي تطرقنا إليه سابقاً، فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيراً الدولة. فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء، عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لأجل التسديد والاستمرار في التعامل معها. في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء، هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومنتجات في الأجل المناسبة وبالجودة العالية.

4. حسب معيار الطبيعة: تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.

1.4. الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الانتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...).

2.4. الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين " الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

3.4. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

4.4. الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى¹.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأفراد بعوامل متشابكة فهناك عوامل تسهم إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصره في نوعين رئيسيين هما²:

1/ عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

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

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

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

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

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

6.1. العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

¹عاد لعشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة) مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2001، 2002، ص9:10.

²عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003، ص71.

2/ عوامل خارجية: 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 وتتكون من مجموعة من العوامل هي¹:

1.2 البيئة الاجتماعية والثقافية: يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، وذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين أفراد المؤسسة.

- العادات والتقاليد الموروثة.

- العرف وأمر الدين.

- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.

2.2 البيئة السياسية والقانونية: تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ومن أهم هذه العوامل نجد:

- طبيعة النظام السياسي.

- مدى الاستقرار السياسي.

- مرونة القوانين والتشريعات.

- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

- العلاقات الدولية ونوعيتها.

3.2 البيئة الاقتصادية: تعتبر هذه الأخيرة من أكثر العوامل تأثيراً على المؤسسات خاصة الصناعية منها، ويعود

ذلك لطبيعة عمل ونشاط المؤسسات من جهة ولكون المحيط الاقتصادي أو المصدر مختلف موارد المؤسسة والمستقبل من جهة أخرى.

- الاستقرار الاقتصادي.

- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات.

- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة²

¹C.Kennedy, Toutes les réponses aux grandes questions du management, éd Maxima, Paris, 1996, P.187.

²عمر سرار، مرجع سبق ذكره، ص73.

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء العاملين

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، لأنه يسهم في تطورها ولهذا سنتطرق في المبحث إلى تعريفه وذكر أهم مكوناته، وأهم المعايير لقياسه ومتطلبات نجاحه.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين ومكوناته

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة¹، الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة².

و يمكن أن نعرف الأداء على أنه: قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدرته واستعداده للتقدم، كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب³، الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتدخل الأداء والجهد، فالهدف يشير الى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد⁴.

الفرع الثاني: مكونات الأداء

تتمثل مكونات الأداء في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل والارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام ، ويمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير التالية:

1- الأهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل.

2- المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء.

3- درجة التجانس بين السلوك المطلوب لبيئة العمل كالأعمال التي ينصب عليها الأداء.

أولاً: الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء

- تعني مهمة النشاط الفكري أو العضلي الذي يقوم به العامل في ظروف معينة، تنفيذ عمليات رسمية وذلك قصد الوصول إلى غرض معين، أو هدف ما.

ولمعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون منها الأداء، نقوم بتقسيم العمل الذي ينتج الوصف الدقيق لنشاطات العامل كتجزئتها إلى عناصر، ومعرفة الأنشطة والمهام المستقرة التي يتكون الأداء غير كافية، بل لابد من تحديد

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مديرية النشر الجامعية، قالة، 2004 ص 123.

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، بدون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ص 209.

³ عبد الرحمان توفيق، منهج النظم والأساليب نظم تقييم الأداء ط3، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003 ص 19، 20.

⁴ محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. مصر: الدار الجامعية، 1988 ط 1 ص 209.

الأنشطة والمهام التي تتغير بتغيير الزمن، أو بتغيير الأفراد (العمال) أو بتغيير الظروف التي تحيط بالأداء. فبالنسبة للأنشطة التي تتغير بتغيير الزمن، أي وفق لمتطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل مثال ذلك قد تتغير أنشطة إنتاج العامل في مصنع ما نتيجة للتغير في جداول الإنتاج على مدار السنة. أما الأنشطة التي تتغير حسب العمال ذلك نتيجة للتفاوت في الخبرة وفي الخصائص المميزة لكل عامل. -والأنشطة التي مع الظروف فهي نتيجة لديناميكية البيئة سواء الداخلية أو الخارجية مثلا: قد يؤدي خلل في إحدى وسائل الإنتاج إلى توقف العمال عن أداء أنشطة الإنتاج والقيام بأنشطة الإصلاح، وقد يفرض التغير في احتياجات العملاء والمستهلكين إلى التغيير في أنشطة الإنتاج وفقا لمتطلبات الجمهور¹.

ثانيا: العلاقة بين الأنشطة والأداء

-إن تجميع الأنشطة في مهام والمهام في أعمال، يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة بحيث تساعد هذه العلاقة في إعادة تصميم التنظيم ككل وهذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة والمهام، وإنما تتعداها إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة.²

المطلب الثاني: مستويات أداء العاملين

لقد تعددت تصنيفات الأداء في المنظمات المختلفة، وقد صنف نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء العاملين إلى التصنيفات الآتية³:

- 1- الأداء الممتاز: وهو ذلك الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي، وعادة يكون الفصل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهاراته.
- 2- الأداء الجيد جدا: ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان، وسببه عادة جهود ومهارات الموظف.
- 3- الأداء الجيد: ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل، وهو عائد كذلك لجهود ومهارات الموظف نفسه.
- 4- الأداء دون الجيد: ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يحقق الباقي، وعادة يعود سبب ذلك إلى نقص في جهود ومهارات الموظف، وأحيانا بيئة العمل.
- 5- الأداء غير المرضي: هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشر أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإنجازه وسببه جهود ومهارات الموظف الضعيفة أو بيئة العمل.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية، 1986ص332.

² أحمد صقر عاشور، نفس المرجع السابق، ص334.

³ مصباح إيمان وآخرون، أثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2010ص09.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء يتحدد بثلاثة عناصر أساسية فباعتبار أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أمام المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه العلاقة المتداخلة بين كل من:

- أ- الجهد.
- ب- القدرات والخصائص الفردية.
- ت- إدراك الدور أو المهام.

وحسب نموذج بورتر و لولر porter & Lawler:

1/ الجهد المبذول: والمعبر عنه بدرجة حماس الفرد لأدائه عمله، وبقدر ما يزيد العامل من جهد بقدر ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء فهو بذلك يعد أهم محددات الأداء. وقد تعتمد كمية الجهد على تقييم المكافأة (ماديا/ معنويا) إذ يقاس الجهد بالنتائج من حصول الفرد على تدعيم (الحوافز) بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد للأداء لأن مهمته.

2/ القدرات والخصائص الفردية: أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط وأيما كان نوعه من أجل بذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر، وهذه القدرات تتغير عبر فترات زمنية.

3/ إدراك العامل لدوره الوظيفي: أي مدى إطلاع العامل بعمله بمعنى أف تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات كالانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ولتحقيق مستوى مرضي في الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محدد من هذه المحددات بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة لكن لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، ونفس الشيء بالنسبة للقدرات وإدراك الدور وبالتالي هذه المحددات لابد أن تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء، أي أن أداء الفرد في العمل هو محطة تفاعل دافعية للأداء مع قدراته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي ويمكن صياغة ذلك في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

المطلب الرابع : معايير الأداء ومتطلبات فعاليته وخطوات تحديده

توجد معايير عدة لقياس كفاءة أداء الفرد ونذكر منها ما يلي:

الفرع الأول: معايير الأداء

فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب لتحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا¹، وتتمثل تقييم الأداء في معايير نواتج الأداء، معايير سلوك الأداء معايير الصفات الشخصية².

1.معايير نواتج الأداء:

- كمية الأداء.

- جودة الأداء.

2.معايير سلوك الأداء :ويكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي

يقدمه، ومن هذه المعايير ما يلي:

-معالجة شكاوى العملاء.

- كتابة التقارير.

-المواظبة في العمل.

-التعاون مع الزملاء.

-قيادة المرؤوسين.

3.معايير صفات شخصية: يكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس

لإنتاجه أو سلوكه، ومن هذه المعايير:

-المبادرة.

-الانتباه.

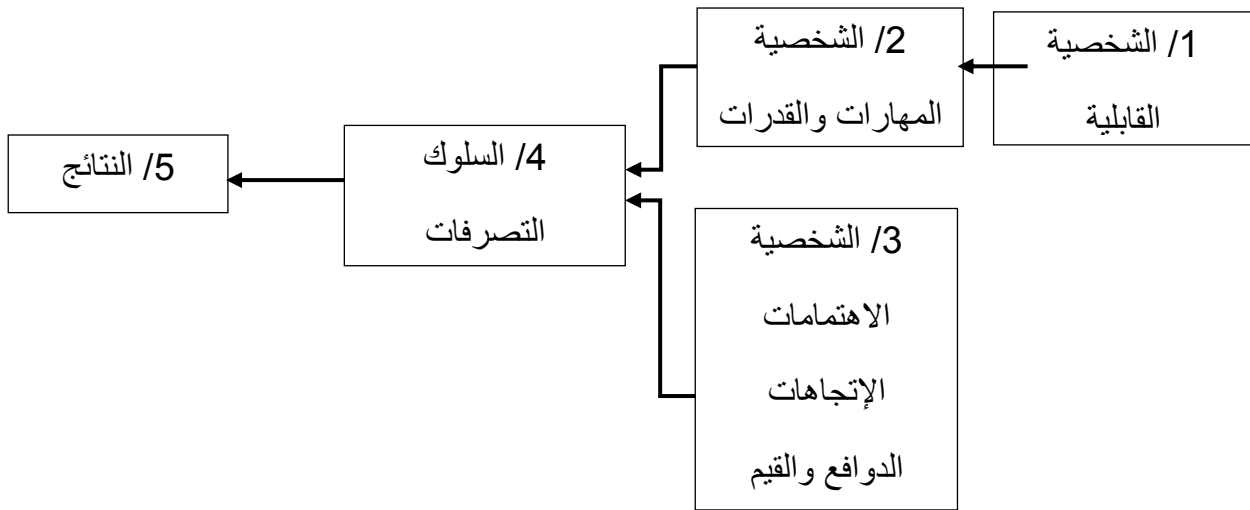
-الاتزان الانفعال.

-الدافعية العالية.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005ص405.

² عمر ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، بدون طبعة، دار الجامعية، مصر، 2003ص373.



الشكل رقم (05): العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج

المصدر: محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون موزعون، الأردن، 2010 ص199.

الفرع الثاني : متطلبات فعاليتها

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفاعلية لا بد أن تتوفر على جملة من الشروط:

1. الصدق: يجب على القائمين بتصميم المقاييس، أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس، ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل¹.
2. الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر².
3. التمييز: المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضا ، وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءاتهم³.
4. القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد ويحدد إما وفقا لسلوكيات التي يدرسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساسا لسلوكيات يحدد

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، ط2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979 ص334.

² سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص143.

³ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، إدارة الأعمال، المسيلة، 2006 ص58.

الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المبيعة¹.

الفرع الثالث : خطوات تحديد الأداء

هناك عدة خطوات يراعى إتباعها عند تقييم الأداء، وذلك حتى يتم تحقيق الهدف المنشود منه، ونظرا لأن هذه العملية صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها لذلك يجب على القائمين على عملية التقييم أن يخططوا لها ويقوموا بإتباع الخطوات السليمة والواضحة وهي كالتالي:

1. تحديد معايير الأداء: يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء يمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة².
2. توقعات الأداء للأفراد: عند تحديد المعايير للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد كي يعلموا ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى المدراء.
3. الأداء الفعلي للأفراد العاملين: يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقا لأهم مصادر المعلومات وهي: الملاحظة (ملاحظة الأفراد العاملين)، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة³.
4. مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ إن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء⁴.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص143.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص409.

³ معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط1، بدون بلد نشر، 2010، ص321،320.

⁴ سهيلة أحمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص144،145.

المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد، ومن أهم الخطوات الواجب الاعتماد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة الأفراد ولذا سوف نتطرق في هذا المبحث الى تعريف تقييم الأداء وأهميته داخل المؤسسة ومجالات استخدامات هو كذا طرق تقييمه.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

تعددت السمات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء، كما يسمى بقياس الكفاءة وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى خير تسمية له هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها كما تعددت تعاريف تقييم الأداء¹، نذكر منها ما يلي:

هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعمليهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى²، ويعرف أيضا هو عملية تقدير أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أو لا، في شتى المجالات³.

كما أنه عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة⁴، ويعرف أيضا على أنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في سوى أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم المستوى الأدنى بدا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستويات وصولا إلى القاعدة⁵، كما يذهب البعض في النظر العملية تقييم أداء هو النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي الحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل⁶.

¹ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ص33.

² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008 ص367.

³ سعاد نائف البرنوطي، الإدارة " أساسيات إدارة أعمال"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص378.

⁴ حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002 ص360.

⁵ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص363.

⁶ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2010 ص77.

الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المؤسسة في التعرف على مستوى أداء عاملها بما يمكنها من تخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية¹:

- 1/ رفع معنويات العاملين: إن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.
- 2/ دعم إجراءات الترقية والنقل: إثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.
- 3/ يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين: في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- 4/ استمرار الرقابة والإشراف: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم، ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقييد بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.
- 5/ يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء: إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.
- 6/ يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة للتقويم: ضعف العاملين واقتراح إجراءهم لتحسين أدائهم.
- 7/ يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية: وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- 8/ يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها: مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المؤسسة.

المطلب الثاني: مجالات وأهداف تقييم الأداء

الفرع الأول: مجالات تقييم الأداء:

وتبرز نتائجه في المجالات التالية:

1. الانضباط: إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على المدى أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير

¹ شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000 ص75.

- حسن ولا فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، ويصبح ضرورياً إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئاً على العمل، ولهذا يعتبر تقييم الأداء عاملاً من عوامل الانضباط.
2. التعيين والنقل: كما تعتبر نتائج الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، وهو وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى.
3. الترفيع: إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التوقع من الداخل لشغل الوظائف الشاغرة داخل التنظيم، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترفيع لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته تفهي العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.
4. تطوير الأفراد: تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد في المؤسسة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة ونقاط لضعف لدى الأفراد العاملين وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التدريبية والتطويرية .
5. الكشف عن الاحتياجات التدريبية : لقد غدا تقييم الأداء و لما يظهره من نتائج، أداة أساسية ومساعدة للتدريب، لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد والتي تحتاج إلى علاج، وبالتالي تكوين الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في موقف ملائم لوضع البرنامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها تقييم الأداء .
6. تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات: تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافآت التشجيعية ولحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء.

الفرع الثاني : أهداف تقييم الأداء

تتركز أهداف تقييم الأداء فيما يلي :

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
 - معرفة الأفراد الذين يحتاجون الى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
 - يوضح تقييم الأداء للمؤسسة أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت.
 - يعتبر كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي بالنسبة للفرد .
 - تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة : ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال الحاصلين على نتائج جيدة في العمل
 - تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين أهمهم .
- وباختصار تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين هما :

- هدف إداري :وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء ..الخ.
- هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين وتحفيزهم بطريقة موضوعية

المطلب الثالث: طرق وأنواع تقييم الأداء

سنتناول في هذا الجزء أهم الأساليب لتقييم الأداء وأنواعه

الفرع الأول: طرق تقييم الأداء

هناك عدة أساليب لقياس أداء الأفراد في المؤسسات، وهذا تبعا لأنشطة المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية وكذا اختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملون ونذكر منها ما يلي:

1/ أساليب القياس الموضوعية: وبموجبها تقاس إنجازات الأفراد عن طريق:

1.1/ كمية نتائج الأداء : حيث بموجبه يتم تحديد الناتج وتحديد وحدة قياس له ،مثل عدد الوحدات المنتجة عدد الصفحات المطبوعة عدد مستندات المراجعة.

2.1/ جودة ناتج الأداء : استنباط مقياس له في الحالات التي يهتم فيها معرفة جودة النتائج بغض النظر عن سرعة الأداء.

3.1/ الكمية والجودة معا : ففي حالة وجود قياس الكمية والجودة فيعد ذلك أفضل من السابقتين.

2/ أساليب القياس التقديرية : ويمكن الاعتماد على هذه الطريقة عندما لا يكون لدينا قياس لإسهام الفرد مباشرة قياسا موضوعيا، ويتم ذلك من خلال تقديرات وإحكام الآخرين ،وتنقسم بدورها إلى :

1. أساليب تقليدية

2. أساليب حديثة

1/ أساليب تقليدية : وتتمثل في ما يلي:

1.1 مقياس التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا حيث تعتمد على تقدير أداء الأفراد وصفاته

وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي تقيم العاملين مثل مستوى أداء ، علاقة الموظف برؤسائه علاقته مع

زملائه، التعاون، الحضور في المواعيد الخ وبعدها يتم تحديد الصفات، يتم إعطاء كل عنصر من العناصر

الموضوعية من الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها مثلا : جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف وفي المقابل تحديد نقاط

لكل مستوى من المستويات الموضوعية¹.

¹ معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص322،323.

2.1 طريقة الترتيب: إن هذه الطريقة هي من أقدم الطرق في تقييم الأداء وأفضلهم وهي تقوم على مقارنة أداء الفرد مع غيره من الزملاء وهناك ثلاث طرق شائعة في استخدام أسلوب الترتيب.

3.1 طريقة الترتيب البسيط : تعتمد هذه الطريقة على ترتيب العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر¹.

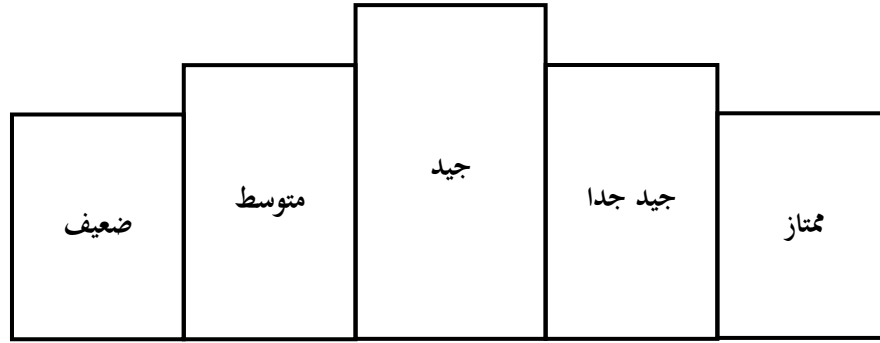
4.1 طريقة التوزيع الإجباري: تقوم هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي أي أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي وموزعين بنسب متساوية لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري عن الوسط الحسابي²، وتعتمد هذه الطريقة على توزيع علامات في منحنى، ويطلب من المقيم أن يقيم أداء الأفراد وفق توزيع محدد مسبقاً إجباري وبالتالي يقسم على مجموعات بالنحو التالي :

- 10% من العاملين في الفئة الأولى (ضعيف)
- 20% من العاملين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط)
- 40% من العاملين في الفئة الثالثة (متوسط)
- 20% من العاملين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط)
- 10% من العاملين في الفئة الخامسة (جيد)

والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، 2010ص23،24.

² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2006ص287285.



الشكل رقم (06): التدرج البياني للعاملين من الجيد إلى الضعيف

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004 ص30.

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

الجدول رقم (1): قوائم المراجعة لأداء الموظفين

الأسئلة	نعم	لا
هل يعمل بولاء المؤسسة		
هل يتطوع لمساعدة زملاءه		
هل يعرف عمله وما يراد منه		
هل يرتكب أخطاء في عمله		

المصدر: معين أمين سيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط1، بدون بلد نشر، 2010، ص325.

2. الأساليب الحديثة: وتتمثل فيما يلي:

1.2. أسلوب طريقة الأهداف والنتائج: تركز هذه الطريقة على النتائج التي يحققها المرؤوسون، وفق الأهداف التي وضعت لهم بالاتفاق بينهم وبين رؤسائهم، ويتم القياس في النهاية دون النظر إلى الأساليب والإجراءات المتبعة ثم اكتشاف الانحرافات سواء السلبية أو الإيجابية، واتخاذ الإجراءات اللازمة للعملية التقييمية¹. فمن مزاياها تعمل على

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص.287.

تشجيع الأفراد وتحفيزهم فهم يساهمون في تحديد الأهداف وتحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم¹، ويؤكد هذا الأسلوب على ضرورة مشاركة الأفراد في جميع المستويات بصورة فعالة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها².

2.2. طريقة البحث الميداني: تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة ويتم الحصول على البيانات عادة شفهيًا ودون استعمال أي نموذج أو التأشير على قوائم محددة فبذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق، وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثلًا وممثلين عن إدارة الأفراد بمقالة كالرئيس في مكتب هو توجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس³.

3.2 طريقة التقدير الجماعي: يتم من خلال هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة مكونة من عدد من الأعضاء، وعند اختيار اللجنة يجب مراعاة عامل معرفة الأعضاء المقيمون للفرد وطبيعة عمله⁴، كما يتم في العادة اختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل منسقًا لأعمالها والذي يكون دوره الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ومن ثم يعد نتائجها⁵.

الفرع الثاني: أنواع تقييم الأداء وينقسم تقييم الأداء إلى ما يلي⁶:

1. المشرفون يقيمون مرؤوسيه: وهو الأسلوب الشائع باعتبار المشرف هو القادر على تقييم مرؤوسيه وهو الذي يسند إليهم المهام ويتابعهم باستمرار ويتعرف على أداء مشاكلهم الوظيفية وتطورهم المهني ويجب أن يكون التقييم مستنداً على الأداء الفعلي للموظف، وأن تطبق المعايير بشكل منظم، وأن تتكامل الصورة لدى المشرف قبل تقييمه للموظف كما ينبغي أن تتوفر الشفافية والمناقشة والمكاشفة بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه.
2. المرؤوسون يقيمون رؤسائهم: وهو أسلوب متبع في الأكاديميات وساحات البحث العلمي وهو يساعد المشرفين على التعرف على نقاط الضعف لديهم مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم، كما يتعرف من خلاله المسؤولين أو الإدارة العليا عن مدى كفاءة المشرفين ومدى تجاوب المرؤوس مع رؤسائهم.
3. الموظفون في نفس المستوى peers يقيمون بعضهم: وهو أسلوب غير مجد في كثير من الأحيان ولا يحقق العدالة إذ يحتاج إلى نزاهة في الحكم والبعد عن الأغراض الشخصية وهو ما يصعب تحقيقه بين المنافسين.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص129.

² حسين حرم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 2006، ص74.

³ محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية، بدون بلد نشر، 2010، ص139.

⁴ معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص99.

⁵ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص141.

⁶ مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص194.

4. التقييم الذاتي: وهو أسلوب يعود الموظف على النظر الى عيوبه وميزاته بشكل متجرد، والبحث عن مكامن ضعفه وقوته ووضع مقترحات لتحسين أدائه.

المطلب الرابع: أسس ومستويات تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هو في حد ذاته عملية إدارية تقوم بها الإدارة لتقدير الأداء الإنساني أو العاملين ومدى مساهمة العامل بقدراته الفنية والعلمية في تحقيق أهداف المنظمة ومن الممكن أن تقييم الأداء يكون على ثلاث مستويات.

الفرع الأول: أسس تقييم الأداء: تتمثل فيما يلي¹:

- أن التقييم ينص على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، و على سلوكه و تصرفاته من ناحية أخرى.
- أن التقييم يشمل على الحكم في نجاح الفرد بوظيفته الحالية أي في الوقت الحاضر من ناحية ، والحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.
- و هناك مجموعة من الأسس لتقييم أداء العاملين فهي تتمثل فيما يلي²:
- تحديد اهداف و مجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- يجب ان يكون نظام تقييم الداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد يجب ان تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.
- التعريف الواضح و الدقيق لواجبات كل وظيفة و معايير الأداء فيها.
- يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء مثل الحضور، الجودة، الكمية فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتا على مدار وقت التقييم.
- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد و أن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام و أساليب التقييم و نماذجه.
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، و مستوى هذا الأداء.
- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى.

¹ محمد حافظ حجازي، المرجع السابق، ص282.

² زهير ثابت، كيف تقييم الشركات والعاملين، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2003ص91.

و هي¹:

* استخدام مفاهيم و معايير موضوعية موحدة لقياس و تقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل الوحدة و موضوعية القياس و التقييم.

* أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء واتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد وإنما هو التعرف على نمط ومستوى الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.

* إدراك الرؤساء و المرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير و يدرك المرؤوسون موضعيتها و فاعليتها في تنميتهم الذاتية.

* إدراك و اعتبار كل من الإيجابيات و السلبيات، بحيث لا يتم تغليب احداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما يظهر من الموظف ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

* استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه و رئيسته المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع الى آراء الآخرين التي قد تؤثر على حياده وموضوعية التقييم أو تلغيها تماماً.

وحتى تكون برامج تقويم الأداء الفعال، أي تحقق هدفها، و تستفيد من نتائجها وحدة الموارد البشرية في ممارسة فعاليتها يجب ان تركز على النحو التالي²:

1. فيما يتعلق بالمعايير و المقاييس

* الموضوعية: أي تبني برنامج الأداء على الحقائق فقط و ان تتأني عن الانطباعات والاجتهادات الشخصية.

* البساطة و المرونة: يتوفر في البنود المعيارية التي ستقاس البساطة، بمعنى عدم التدقيق في الصياغة، او في القياس، و ان يتوفر لها القابلية للتعديل و التشكيل وفقاً للظروف المتغيرة التي تطرأ على العمل او الأفراد، أو الظروف المحيطة بهم.

* تصميم معدلات الأداء: ينبغي ان تكون نابعة من أهداف التنظيم، و أهداف الفرد أيضاً لضمان الفعالية، عندما يسعى الفرد لتحقيق مصالحه و عموماً تشمل المعدلات على كمية النتائج، وجودته وأسلوب الأداء بما ينطوي عليه من صفات و إمكانيات و مهارات المؤدي.

2. فيما يتعلق بالمنظمة و المديرين

* الاهتمام: تصنع الإدارة العليا، الممثل الرسمي للمنظمة، برنامج تقويم الأداء في بؤرة اهتمامها، وتوليها عنايتها

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الكتاب، 2000ص332.

² محمد حافظ حجازي، المرجع السابق، ص288.

وتنقب عن افضل السبل لنجاحها.

* الاقتناع : يطبق المديرون الذين يتكون مباشرة بالعاملين برنامج تقييم الأداء و عليه لا بد من الفهم الجيد لهذه البرامج، و من ثم الاقتناع بفائدتها وحدائهم، و للعاملين ذاتهم تسريب ذلك العاملين، ثم التدريب الجيد على كيفية التعامل مع المقاييس، و من ثم تقارير تقييمية التي تحقق النجاح.

1- فيما يتعلق بالعاملين

-تحديد الفئات : تحديد نوعية العاملين الخاضعين للتقييم، حيث لا يمكن تقييم كافة العاملين ببرنامج واحد، كما ان العوامل التقييمية تختلف باختلاف نوعية الفرد وفتاتهم.

-المقابلة الاختيارية : يجب ان تكون التقارير التقييمية علنية و يفضل ان تتم عبر مقابلة اختيارية بين الرئيس والمرؤوسين، وتتم بالود والصراحة والديمقراطية.

-التظلم : الظلم وضياع الحق، وانتفاء العدل، فيجب افساح المجال للعاملين لحق التظلم، ان وقع عليهم الضرر بسبب تقويم الأداء.

2- فيما يتعلق بالنتائج

تستخدم النتائج في كافة الفعاليات في الموارد البشرية خاصة في عمليات الحوافز، و المكافأة.

الفرع الثاني: مستويات تقييم الأداء

1. تقييم الأداء الكلي للمؤسسة: من أهم العناصر التي تخضع للتقييم على مستوى المؤسسة ككل ما يلي¹:

* الفعالية: تحقيق الأهداف المسطرة من حيث نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، رضا العملاء، رضا العاملين.

* الكفاءة: تمثل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من حيث استعمال العمالة المهنية.

* التقدم في العمل : باستعمال المقاييس المرحلية للعمل، الخطوات الفرعية للمشروع.

* أساليب ونظام إجراءات العمل: الجانب التنظيمي بالمؤسسة.

* عادات العمل: خلق ثقافة تطويرية ومبادئ تسيير عليها المؤسسة ويتم استخدام وسائل وأساليب متعددة كالملاحظة وهي مراقبة ما يحدث فعليا وتكون إما ملاحظة مباشرة من خلال زهاب المدير الى مكان العمل أو استقصاء العملاء سواء الداخليين (العمال بالمؤسسة) أو الخارجيين (المستهلكين).

¹ أحمد جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي للأداء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، السعودية 1991ص378.

أفضل طريقة لمراقبة جودة جهود العاملين في هذه الإدارات هي أن تسأل هؤلاء العمال عن تقييمهم لأداء هذه الإدارات، أما خارج المؤسسة استطلاع آراء واتجاهاتهم نحو المؤسسة وسلعها وخدماتها. و أن تقويم أداء العاملين هو في حد ذاته تقويم للأداء الكلي للمنظمة إذ أن التقويم يكشف نقاط الضعف و القوة في وظائف الإدارة في مجالات التخطيط، و التنظيم و الرقابة و التوظيف، و من خلال تقويم الأداء تستطيع المنظمة أن تعيد النظر في سياساتها و برامجها و إجراءاتها و على الأخص في مجال استخدام الطاقات البشرية¹.

2. تقييم أداء الأنشطة الرئيسية :

يشتمل تقييم الأداء على مستوى الأنشطة و الوظائف الأساسية وتتمثل فيما يلي²:

* تقييم الأداء التسويقي: أصبح للتسويق دورا رئيسا في نجاح أو فشل المؤسسة، إنه العمل الإداري الذي يشمل كل الأنشطة التي تسعى إلى إيجاد نوع من الملائمة بين المؤسسات والجهات الخارجية التي تقوم باستخدام، شراء وبيع منتجات المشروع أو التأثير في مخرجاته التي يتم إنتاجها أو الخدمات التي يقوم بتوفيرها.

* تقييم الأداء الإنتاجي: يعتبر معيار الإنتاجية أحد أهم معايير تقييم الأداء في المؤسسة، حيث عرفتها المنظمة الناتج الذي تحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج، وبهذه الطريقة نشير الى إنتاجية رأس المال أو الاستثمار.

* تقييم الأداء التمويلي: إن الحصول على عناصر الإنتاج تحتاج الى جهة ممولة يمكن لها توظيف رؤوس الأموال اللازمة للاستثمار في مشروع معين، والوظيفة المالية يتطلب تقييم الأداء المالي لكل من السيولة، هيكل التمويل، في المشروع هي تلك الوظيفة لتأمين الأموال اللازمة وإدارتها بشكل اقتصادي.

3. تقييم أداء الأفراد العاملين:

وهو تقييم الجانب الإنساني السلوكي في المؤسسة باعتبار أن العمال داخل المؤسسة يشكلون تجمعا اجتماعيا يهدف إلى تحقيق أهداف معينة وهذا يعني أن تقييم الأداء الإنساني يركز أساسا على كفاءة العامل وقدراته الفنية والعملية وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة والتي تعتبر جزءا لا يتجزأ من المنظمة، لذلك فإن تقييم الأداء يحمل في تطبيقه أهدافا مثل الترقية، الزيادة في الأجر، أو منحة أية حوافز، فعلى الإدارة أن تعطي للعامل فترة زمنية مناسبة ليثبت قدراته و كفاءته في أداء مهام وظيفته و من ثم تتم عملية تقييم الأداء من بعد فترة زمنية محددة من تاريخ استلام العامل لعمله³.

¹ محمد زاهد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة عمان، 2011 ص32.

² صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص273.

³ محمد زاهد ديري، مرجع سبق ذكره، ص125.

خلاصة الفصل الثاني:

يلعب أداء الأفراد دوراً هاماً في التأثير على أداء المؤسسة، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من انتظامه في العمل واتصاله بالآخرين وانفعالاته ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس والنواة الأولى لما تحقّقه من أداء، والمعرفة مدى قدرة الأفراد ومهاراتهم نقوم بالتقييم ومن ثم تحسين أدائهم بعدة طرق وخطوات وآليات مساعدة لذلك، بمعنى أن التحفيز يؤدي إلى تحقيق ولاء العاملين ورفع مستوى أدائهم ورفع روحهم المعنوية وأن علاقة الأداء ونظام الحوافز جدوى متداخلة وإيجابية في ما بينهم حيث أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد وإيجابي للمؤسسة.

ولمواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى حاجات العاملين، وعلى مستوى البيئة التنافسية تسعى أغلب المؤسسات لاتباع خطوات وآليات وسياسات تحفيزية مما تسهم في تحسين وارتقاء مستوى أداء العامل ومن ثمة تحسن أداء المؤسسة ونلاحظ ذلك في دراسة الحالة لمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

دور التحفيز في أداء العاملين

تمهيد الفصل الثالث:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول، الثاني، سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد دور التحفيز في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسات الجزائرية الدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المتوفرة في وثائق المؤسسة إضافة إلى المعلومات المقدمة من العاملين و بعض المسؤولين، كما قمنا باستقصاء الآراء حول موضوعنا بواسطة استبيان موجه لعمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم ووظائفهم.

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز بسعيدة

المطلب الأول: مؤسسة سونلغاز

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز

هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد الطاقة الكهربائية و الغازية بالجزائر, وهي مؤسسة وطنية مهمتها إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه بحيث أن مهمة استخراج الغاز أوكلت لمؤسسة سوناطراك وتعد سونلغاز الشركة الوحيدة و المحتكرة لهذا المجال، مرت بعدة مراحل و اليوم هي ذات قيمة عالية وتعد الثانية بعد سوناطراك , و قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية الدخول في قطاعات جديدة , هذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما تسويق الكهرباء والغاز خارج الوطن، وقد مرت سونلغاز منذ تواجدها بمراحل أبرزها:

1- "الكهرباء والغاز (e g. a) القانون الوطني لسنة 1947 المؤسسة العمومية التي تمتلك احتكار الإنتاج من نقل وتوزيع الكهرباء والغاز.

2- الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز مأمورية 1969 (E.G. A.) تصبح سونلغاز لها قدرات تنظيمية المشاركة والمرافقة ودعم التطور الاقتصادي للوطن.

3- الشركة الوطنية للكهرباء والغاز: في سنة 1983 وجدت سونلغاز خدمات وإنتاج التجهيزات منهم: كاهريف، كغاز، أنرق، إتركيب، كهريب و (AMC) تحولت إلى مؤسسات.

4- سونلغاز (EPIC) المرسوم 1991 سونلغاز تغير طابع القانوني وتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتحتار ي توضع تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم.

5- القانون الخاص بالكهرباء والتوزيع الغاز عن طريق القنوات , تم إصداره في 5 فيفري 2002 وسجل طريقة تنظيم تختلف عن سابقاتها منذ إنشائها سنة 1974, وهو يفتح القطاع للمنافسة هذا القانون يحتوي على تنظيم من نوع مجمع صناعي للشركات والذي ينشط من خلال فروع المستقلة قانونيا والمهن القاعدية أو الأساسية والإنتاج, نقل وتوزيع الكهرباء والغاز و منذ إصداره في جانفي 2002: سونلغاز توزيع الغرب , هذا المركز أصبح مديرية جهوية¹

الفرع الثاني: مهام مؤسسة سونلغاز

- إنتاج ونقل وتوزيع وتسويق للكهرباء في الجزائر والخارج

- نقل الغاز لسد احتياجات السوق الوطنية

- توزيع وتسويق الغاز عن طريق القنوات في الجزائر والخارج

- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.

- دراسة، ترقية وتثمين لجميع أشكال ومصادر الطاقة.

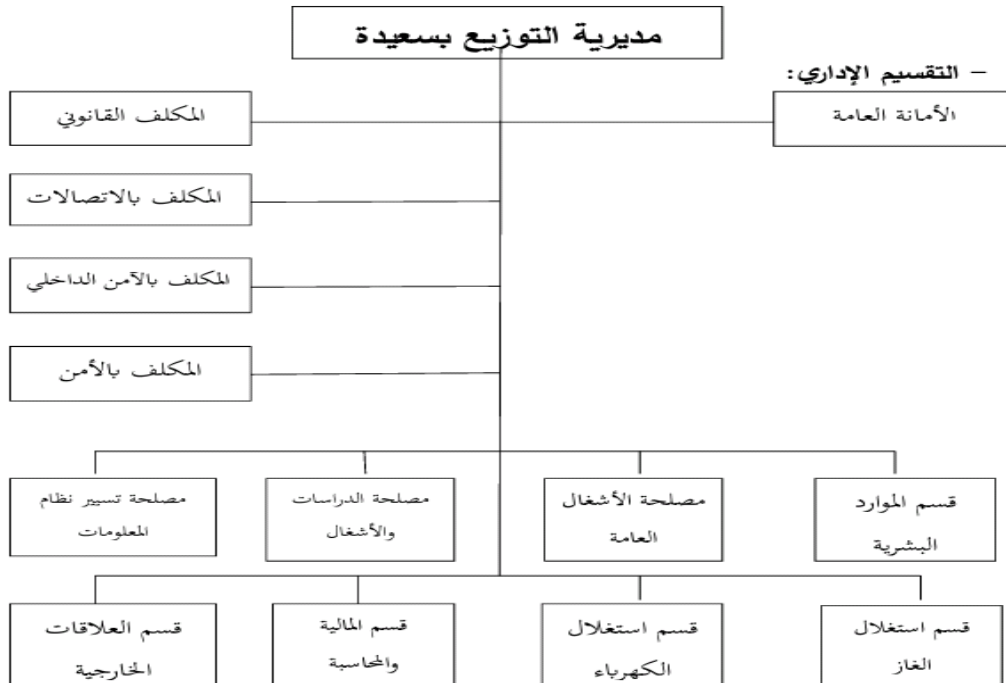
¹ وثائق المؤسسة

- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة سونلغاز

- تطوير بكل أشكال النشاطات المرتبطة بالجزائر أو الخارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز سعيدة

الشكل (07) : يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيدة



التقسيم الإداري:

مدير التوزيع أو مدير المؤسسة:

" يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز حيث يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز".

1- أمانة المدير (السكرتارية): كما يدل عليها اسمها فهي تمثل مصدر جد مهم من أجل مساعدة المدير على إدارة جيدة لأعماله وهي تتكلف بالمهام التالية:

- المراسلات والبريد الموارد والمصالح)

- تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن

- طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

2- المكلف بالأمن الداخلي: وهو مكلف بالأمن الداخلي دوره هو التقليل من الحوادث وحفظ الأمن سواء الأمن الداخلي أو الخارجي.

3- مكلف بالشؤون القانونية: وهو الممثل الوحيد والقانوني من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء حول مختلف النزاعات القضائية التي يمكن أن تواجهه.

4- المكلف بالاتصالات: ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الإشهار والإعلام، كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.

5- قسم المالية والمحاسبة: ويعتبر المحور الأساسي للمركز لما يقوم به من تسيير شامل للبرامج للأشغال السنوية للمركز، وإعداد الميزانية السنوية العامة، والموازنات التقديرية، وهم مكلفين بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم.

6- قسم استغلال الكهرباء: ويقوم باستغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.

7- قسم استغلال الغاز: ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.

8- قسم الموارد البشرية: يقوم هذا القسم بدفع مستحقات الموظفين الاجتماعية ووضع التقديرات الخاصة التي تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك التدريب، الأجور، الترقية، التقاعد، بالإضافة إلى منح الحوافز المختلفة التي تمنحها بها المؤسسة

9- قسم الدراسات التقنية للأشغال: تتكلف هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة"

10- قسم العلاقات التجارية: هذا الفرع هو الخط الأول والأكثر ديناميكية داخل المؤسسة والذي يستقبل زبائن أكثر ويقدم خدمات أكثر في مجال الصيانة، الوصل، والمكلف أيضا ب:

- إعداد الفواتير من أجل الزبائن المشتركين في شبكات الغاز والكهرباء.
 - إحصاء المبيعات وإعداد التقارير حول تطور عدد المشتركين.
 - وصل المشتركين الجدد.
- 11- قسم استغلال نظام المعلوماتية:** ويقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز وإدخال المعلوماتية على أعمال المديرية وضمان العمل الجيد لكل حواسيب ووسائل عمل المدير.
- 12- مصلحة الوسائل العامة:** وهو القسم الخاص بتموين كل الفروع الأخرى بالتجهيزات والوسائل المختلفة التي تدخل في عملية الاستغلال بتوفير المكاتب، السيارات التي تعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها الموظفون، معدات العمل، أجهزة الإعلام للعمل بشكل دائم.

المطلب الثالث: اجراءات التحفيز في مؤسسة سونلغاز وطريقة تقييم الأداء في المؤسسة

الفرع الأول: اجراءات التحفيز في مؤسسة سونلغاز

تعمل مؤسسة سونلغاز على الحفاظ مواردها ومواكبة والتكيف مع المتغيرات البيئية ولتحقيق كل هذا وذلك تسعى هذه الأخيرة لتوفير الحوافز المادية والمعنوية كتكوينهم وترقيتهم إلخ، لدفعهم وتشجيعهم على القيام بأعمالهم.

أولاً: التدريب والتكوين

واعية بأن ثروتها الرئيسية هي موردها البشري فقد سعت (سونلغاز) دوماً للتحسين المتواصل لقدرات هذا المورد و أن دخولها عهد المنافسة الاقتصادية يقتضي توفير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات أكثر و أهم سواء في الميدان التقني أو في مؤهلاته ذلك مجالات التسيير وفنون الإدارة , لهذا تركز المؤسسة جميع جهودها في التكوين المتواصل لمسيرة التطور المهني , و إنشاء و ضمان تطور الكفاءات الإدارية للإطارات كي يتسنى التكفل بمشاريع إنهاء و تطوير المنشأة الأساسية و الشبكات و الجانب التجاري التكوين مكفول عند التوظيف و على طول الحياة المهنية بواسطة التدريب المتخصص لتحسين التأهيل في مؤسسات خارجية أو في مراكزها التكوينية التابعة للمؤسسة , في " البليدة و عين مليلة" التي تستوعب 400 مقعد بيداغوجي في كل واحد منها، و تقدم تكوينات تقنية ذات صلة بالكهرباء و الغاز و كذا مراكز مراكز التكوين في " بن عكنون " التي تستوعب 200 مقعد و هو متخصص في تعليم النظم التسييرية الملائمة للإجراءات المعمول بها في المؤسسة يشكل كل من التدريب والتكوين مكانين هامين ضمن انشغالات واستراتيجيات المؤسسة و ذلك لكسب الفرد مهارات و قدرات من اجل مواكبة التطورات و تقديم أفضل الخدمات لزبائنها

ثانياً: العلاوات والترقيات والميداليات

* العلاوات: تقدم بصفة جماعية بالنظر إلى المردودية المحققة من خلال كل ستة للمديرية الجهوية SDC وتختلف من سنة إلى أخرى، مع الإشارة إلى أنه إذا تعرض العامل إلى عقوبة تأديبية لأي درجة فإنه يحرم من العلاوة.

* الترقية: وهي من بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة تخضع للمردودية الفردية للعون خلال 4 ثلاثيات السنة يرشح حال كون معدل الثلاث السنوات الأخيرة يفوق الحد الأدنى للمعدل الذي تحدده المديرية، بالإضافة العامل للترقية في إلى ألا يكون العامل قد تعرض لعقوبة تأديبية خلال الثلاث السنوات الأخيرة

مثال: لترشيح أحمد الترقية لدفعة 2011 يجب أن يتحصل على معدل يفوق الحد الأدنى للمعدل المحدد من قبل المديرية SDC أي معدل سنة 2008+2009+2010 يفوق معدل الحد الأدبي بالإضافة إلى ترشيح مسؤوله المباشر، وتمثل الترقية في:

- الترقية في الدرجة: وهي انتقال الموظف من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة ويرشح العامل للترقية بعد مرور ثلاث سنوات من تعيينه وتسمى بالترقية العمودية. الترقية في الرتبة: وهي تقدم للموظف في مساره المهني وذلك بانتقاله من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة، وتسمى بالترقية الأفقية.

* الميداليات: وهي حق مكتسب للعامل حسب الأقدمية في العمل (المدة الفعلية للعمل).

تمنح الميدالية البرونزية: بعد 15 سنة خدمة فعلية.

- تمنح الميدالية الفضية: بعد 20 سنة خدمة فعلية.

- تمنح الميدالية الذهبية: بعد 25 سنة خدمة فعلية.

- تمنح لوحة شرف: بعد 30 سنة خدمة فعلية.

- تمنح الشهادة الشرفية: بعد 35 سنة وما فوق خدمة فعلية.

لكل ميدالية قيمة محددة تحسب نسبتها بالأجر الأدبي الوطني القاعدي.

- الخدمات الاجتماعية

تلعب الخدمات الاجتماعية دورا مهما في مؤسسة سونلغاز، وبفضل هيكلية الشركة الجديد ثم تخصيص صندوق خاص

بالخدمات الاجتماعية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية 'FOSC'

بحيث يعتبر وبشكل نسبي مستقبل عن مديريات التوزيع الكهرباء وللغاز وذلك بإنشاء أربع مراكز جهوية يعمل

الصندوق الجهوي للخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية بسعيدة على تقديم الخدمات

الاجتماعية لفروع شركة التوزيع الوسط SDC. يتم تمويل الصندوق من ميزانية خاصة بجمع سونلغاز وهو ما يدل

على أنها مؤسسة غير ربحية مداخلها من اقتطاعات أجور ومخرجاها في شكل خدمات.

- النشاطات المرتبطة بمدى مساهمة العمال.

مهام وأنشطة الصندوق:

1) تتمثل مهام الصندوق الجهوي للخدمات الاجتماعية والثقافية فيما يلي:

- مباشرة وتطوير كل عمل يهدف إلى المساهمة في تحسين الراحة الجسدية والمعنوية للعمال - تقديم الخدمات في مجال

الصحة ومؤسسات قبل الدراسة (روضة الأطفال)

الرياضة الجماعية كرياضة كرة القدم.

- النشاطات الثقافية وتسلية.
- النشاطات السياحية وترقية السكن الاجتماعي.
- (2) أما نشاطات الصندوق الجهوي للخدمات الاجتماعية فتتمثل في:
 - تقدم مساعدات اجتماعية للمعاقين كالرحلات الترفيهية وبعض المساعدات المالية.
 - رحلات الهواء الطلق: وهي مخصصة للأطفال بين 08 سنوات و 14 سنة.
 - الرحلات الترفيهية والميدانية: وهي مخصصة للعمال وذويهم وذلك إلى بعض المناطق الترفيهية والأثرية.
 - الجمعيات والنوادي: عادة ما تكون تقاعدية مع بعض النوادي أو مراكز الرياضة مثل نوادي الإعلام الآلي.
 - الدورات الرياضية: تضم كل سنة إما جمهورية أو حسب المناطق أو المركز حيث يتكفل الصندوق بدفع كافة مصاريف الدورات.

- تنظيم رحلات إلى البقاع المقدسة (العمرة).

الفرع الثاني: طريقة تقييم الأداء في المؤسسة

حاولت المؤسسة أن يتميز نظام التقييم فيها بجملة من الخصائص التي تملئها طبيعة نشاطها والأهداف المسطرة من عملية التقييم ذاتها، وقد حاولنا تلخيصها في النقاط التالية:

1 تصنيف العمال:

يتميز هذا النظام كونه نظام موسع بقدرته على تغطية عملية التقييم لكافة العمال في المؤسسة دون تمييز أو استثناء لذا نجده يقسم العمال إلى (3) ثلاث أصناف وكل صنف يقسم إلى فئات:

* صنف الإطارات ويحتوي فئتين:

- فئة الإطارات المسؤولة عن الهياكل وهي الفئة التي تضم مديري الأقسام والمصالح وغيرهم.
- فئة الإطارات غير المسؤولة سلميا وهي الفئة التي تضم المهندسين والمكلفين بالدراسات وغيرهم.

* صنف أعوان التحكم: ويتضمن الصنف فئتين هما:

- فئة أعوان التحكم المؤطرين: وهي الفئة التي تضم تقني رئيسي تقني، عون تسيير رئيسي، ملحق تجاري، رئيس مكتب وغيرهم.

- فئة أعوان التحكم غير مؤطرين.

* صنف أعوان التنفيذ: ويحتوي على فئة واحدة من العمال هم:

العمال الذين ينتمون لمهنة عامل مهني مختص، كهربائي توزيع وغازي توزيع.

2. تحديد الأهداف:

تسلك المؤسسة طريق اشتراك العامل في تحديد أهداف عمله وضبط برامج العمل لاعتمادها كمرجعية موضوعية في تقدير الحكم على مستوى أداء العامل حيث تجعل العامل في موقف يلزمه تحمل نتائج أدائه أكثر مما كان عليه في السابق، وإشعارهم بروح المسؤولية أمام رؤسائه وضميره المهني.

ومن ثم تكون اجراءات التقييم كالتالي:

1- المبادئ: التقييم يجب أن يكون مرتكزا على مردود الشخص مقارنة مع الأهداف المسطرة التي منحت له من أجل تنفيذها، وكذلك حول الكفاءات المرتبطة بعمله. الأشخاص المقيمين لهم الحق في رد فعل حول الأهداف المحققة، معن أن مسؤوليهم يأخذون على عاتقهم مسؤولية تموينهم بالإرشادات التي تسمح لهم بقياس فعاليتهم وتحديد ما مقارنة مع عملهم. التقييم يجب أن يكون موضوعي.

2- الأهداف من التقييم:

إن التقييم السنوي هو من أجل هدف: تحسين أداء الأفراد المقيمين عن طريق مكافأة كل عامل على نتائج عمله المحققة وعلى مساهمته الخاصة في العمل وتنظيم حوار بين المسؤول المباشر ومساعديه، للنظر في دعم الجو التعاوني وتحديد درجة معينة من الالتزام وتحفيز أكثر وهذا من أجل رفع أداء العاملين.

3- إجراءات التقييم:

الفترة الزمنية: إن التقييم يجسد في لقاء سنوي بين المسؤول المباشر ومساعديه، من أجل هدف تقييم النتائج المحققة والمنتجات المحققة والكفاءات المطورة وتحديد النتائج الايجابية والنتائج التي تحتاج إلى تحسين الأشخاص المعنيين. إن نظام التقييم الموضوع على مستوى مؤسسة SONEGAS يتعلق بجميع العاملين في المؤسسة.

التقنيات والوسائل المساعدة على التقييم:

1- المقابلة:

إن الطريقة المستعملة في عملية التقييم داخل المؤسسة هي مقابلة التقييم. أي مقابلة المدير مع العاملين

2- طرق التنقيط:

الأداء المرتبط بالمردود: إن النقطة السنوية لتقييم الأداء في المعدل للنقاط المتحصل عليها خلال كل ثلاثي من السنة وبالتالي يحسب على 20 على الشكل التالي:

مثال:

$$\text{الثلاثي } 1 = 13$$

$$\text{الثلاثي } 2 = 13.5$$

$$\text{الثلاثي } 3 = 15$$

$$\text{الثلاثي } 4 = 14.5$$

$$\text{أي مجموع الثلاثيات على } 4 =$$

$$13 + 13.5 + 15 + 14.5 = 56 \text{ من } 14$$

$$\text{اذن: النقطة السنوية للمردود هي } 14/20$$

وبالتالي التقييم يجب أن يكون مرتكزا على مردود الشخص مقارنة مع الأهداف المسطرة التي منحت له من أجل تنفيذها، وكذلك حول الكفاءات المرتبطة بعمله. الأشخاص المقيمين لهم الحق في رد فعل حول الأهداف المحققة، مع

أن مسؤوليهم يأخذون على عاتقهم مسؤولية تـمـوـينهم بالإرشادات التي تسمح لهم بقياس فعاليتهم وتحديد ما مقارنة مع عملهم. التقييم يجب أن يكون موضوعي.

كما يعتبر التقييم السنوي وسيلة من أجل تحسين أداء الأفراد المقيمين عن طريق مكافأة كل عامل على نتائج عمله المحققة و على مساهمته الخاصة في العمل و تنظيم حوار بين المسؤول المباشر و مساعديه , للنظر في دعم الجو التعاوني و تحديد درجة معينة من الالتزام و تحفيز أكثر وهذا من أجل رفع أداء العاملين.¹

¹ وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث

يتم اختيار العينة من مجتمع الدراسة والذي نعني به "مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة" ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في موظفي مؤسسة سونلغاز يعتبر اختيار العينة " تعني الجزء الذي يختاره الباحث، وفق طرق محددة، ليمثل مجتمع البحث تمثيلا علميا سليما " من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية، فقد يتعذر تطبيقها على جميع أفراد مجتمع الدراسة ، وفي هذه الحالة يمكن اختيار عينة ممثلة للمجتمع الدراسة حتى يمكن تمثيله وذلك على أساس أن العينة الممثلة سوف توصلنا إلى النتائج نفسها تقريبا لو أننا قمنا بإجراء الدراسة مع المجتمع ككل، و عليه تم تحديد حجم العينة في هذه الدراسة ب 40 موظف من أصل 120 موظف.

المطلب الثاني: مجالات الدراسة

من أجل الإلمام بإشكالية دراستنا وفهم مختلف جوانبه حددنا دراستنا كما يلي:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرنا هذه الدراسة على كل ما يخص التحفيز وأداء العاملين، مفهوم التحفيز وأهدافه وأنواعه، فضلا عن تطبيقاته المختلفة وأهميته في المؤسسة، كما تطرقنا إلى مفهوم الأداء ومساهمة التحفيز في تحسينه.
- 2- الحدود المكانية لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة سونلغاز بسعيدة.
- 3- الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من

2018 / 03 / 20 إلى 2018 / 04 / 8

- 4- الحدود البشرية: لقد شملت هذه الدراسة على 40 عامل في مؤسسة سونلغاز بمختلف مستوياتها التنظيمية.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

إن الموضوع الذي نود معالجته وطبيعة ونوع المعلومات المتوفرة فيه وطريقة تحليلها، تفرض علينا استخدام منهج معين لمثل هذه الدراسات، فالنسبة للجانب النظري ارتأينا أن يتم تجميع أجزاء البحث لتكوين القاعدة النظرية المقتضية من مختلف المراجع، و يعتبر المنهج الوصفي "هو عبارة عن وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة وخصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة المناسبة لتقرير الحقائق و التعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع أما عن أدوات الدراسة الميدانية، فتمت باعتمادنا على أداة جمع البيانات من خلال الاستبيان "هي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمه باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها ولقد احتوت الاستمارة على 41 سؤال موزعة على أربعة محاور وهي :

- المحور الأول: البيانات الشخصية.
- المحور الثاني: بيانات متعلقة بالحوافز المادية.
- المحور الثالث: بيانات متعلقة بالحوافز المعنوية.
- المحور الرابع: بيانات متعلقة بأداء العاملين.

الجدول رقم (02) مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: فاطمة الزهراء حمزة: دور جودة المعلومة المحاسبية القرارات التسويقية مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير لعلوم التسيير تخصص تدقيق محاسبي، غير منشورة د جامعة الوادي 2014/2013، ص 57.

بعد القيام بتحديد خيارات الإجابة وكذا أوزانها، وبعد جمع البيانات وتبويبها باستخدامنا برنامج spss للإصدار الواحد والعشرين، وذلك بغية وضع قاعدة بيانات وجداول يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل ليقوم البرنامج بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار ومن ثم نستطيع تحديد اتجاه العام لكل اجابة كما هو محدد في مايلي:

الجدول رقم (03) يبين الاوزان المرجح لمقياس الدراسة

المتوسط المرجح	الاتجاه
من 1 الى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 الى 2.59	غير موافق
من 2.60 الى 3.39	محايد
من 3.40 الى 4.19	موافق
من 4.20 الى 5	موافق بشدة

المصدر: فاطمة الزهراء حمزة: دور جودة المعلومة المحاسبية القرارات التسويقية مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير لعلوم التسيير تخصص تدقيق محاسبي، غير منشورة د جامعة الوادي 2014/2013، ص 62.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة

تقسيم المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة:

الجدول رقم (04) يوضح تقسيم المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	محور_الحوافز_المعنوية, 2, محور_الحوافز_المادية 1 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : محور_الاداء 1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

من خلال هذا الجدول الذي يوضح المتغيرات المستقلة ألا وهي الحوافز المعنوية والحوافز المستقلة أما المتغير التابع هو أداء العاملين.

الجدول رقم (05) يمثل نسبة ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
،90	41

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

من خلال الجدول يتضح لنا أن معامل الثبات هو 90 % وهو أكبر من 60 % وبالتالي مقبول جدا.

عرض وتحليل نتائج الدراسة:

تحليل البيانات الشخصية:

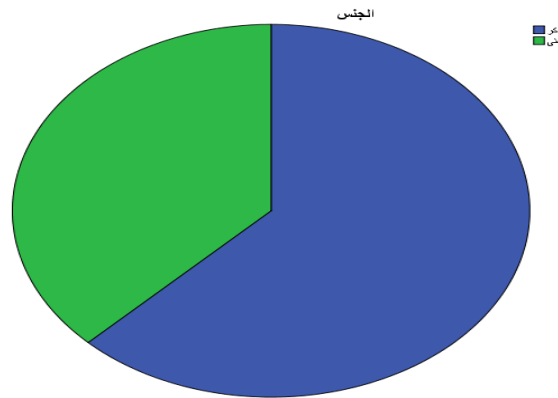
أولاً: الجنس

الجدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid ذكر	25	62,5	62,5	62,5
انثى	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

الشكل رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

يوضح الجدول توزيع الأفراد حسب الجنس حيث أن نسبة الذكور تقدر بـ (62.5%) أي ما يعادل 25 ذكر، أما

نسبة الإناث فتقدر بـ (37.5%) أي ما يعادل 15 أنثى.

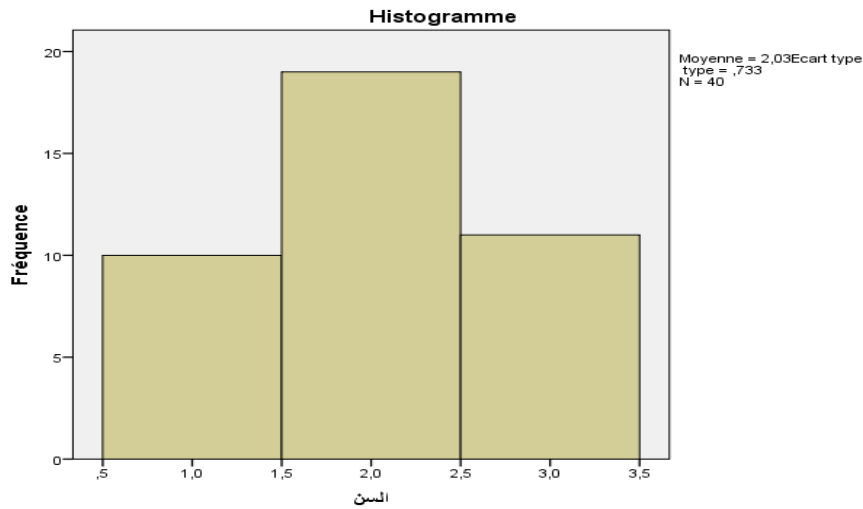
ثانياً: السن

الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali	10	25,0	25,0	25,0
de	19	47,5	47,5	72,5
	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

الشكل رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

أما عن نسبة العمر فكانت الأعلى لفئة من 30 إلى 50 بنسبة 47.5%، ثم تأتي فئة أكثر من 50 بنسبة 27.5%، ثم تأتي فئة أقل من 30 بنسبة 25% وهذا لاعتماد المؤسسة على الشباب الذي يساهم في تحسين الأداء من خلال الجهد المبذول.

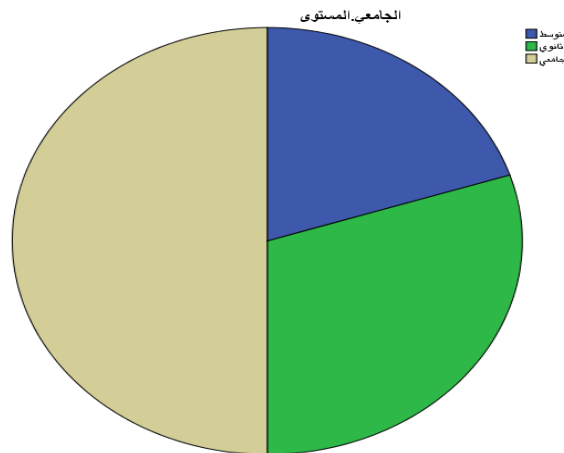
ثالثاً: المستوى الدراسي

الجدول رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط Valid e	8	20,0	20,0	20,0
ثانوي	12	30,0	30,0	50,0
جامعي	20	50,0	50,0	100,0
Tota l	40	100,0	100,0	

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

الشكل رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

أما المستوى التعليمي فقد كانت أعلى نسبة هي للجامعيين بنسبة 50%، ثم تأتي فئة الثانويين بنسبة 30%، واخيرا فئة المستوى المتوسط بنسبة 20% وهذا راجع الى المعرفة المتوفرة لدى الجامعيين.

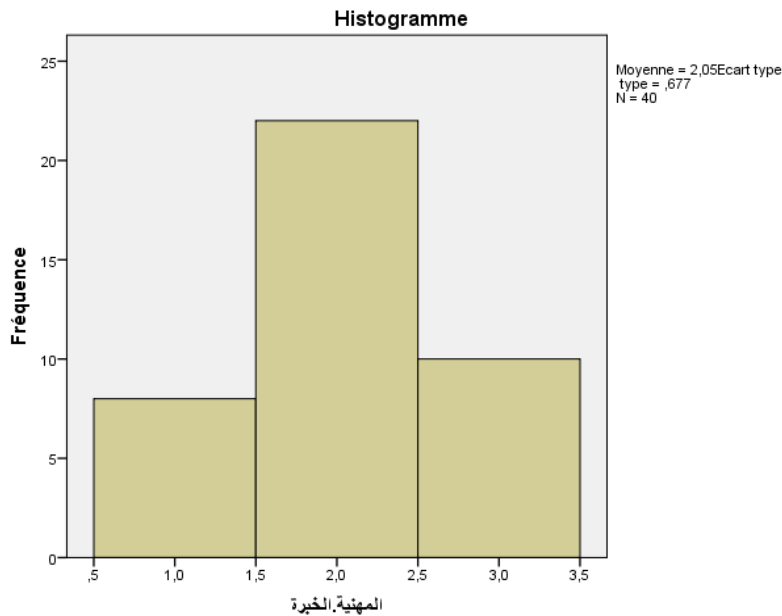
رابعاً: الخبرة المهنية

الجدول رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	8	20,0	20,0	20,0
e	22	55,0	55,0	75,0
	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

الشكل رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الخبرة المهنية الأعلى هي لفئة من 5 إلى 15 سنة بنسبة 55%، ثم تأتي بعدها فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 25%، ثم فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 20% وهذا لتعدد مهمتهم المؤسسة

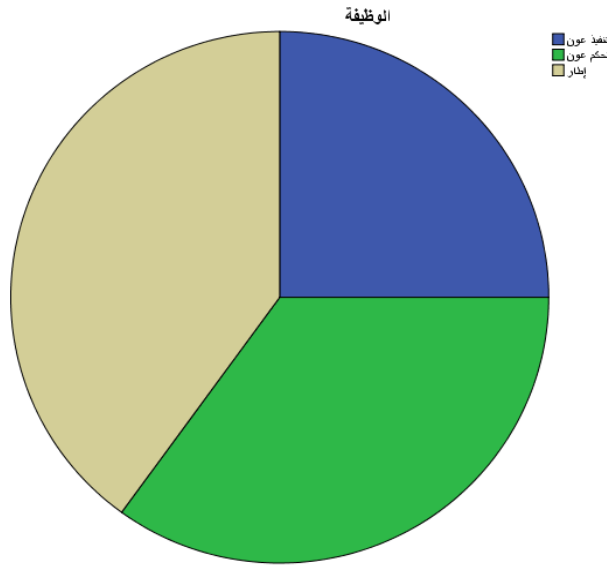
خامسا: الوظيفة

الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali de	10	25,0	25,0	25,0
عون تنفيذ	14	35,0	35,0	60,0
عون تحكم	16	40,0	40,0	100,0
إطار	40	100,0	100,0	
Total				

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

الشكل رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن درجة الوظيفة إطار قد بلغت 40% وهي أعلى نسبة، ثم تأتي فئة عون تحكم بنسبة قدرها 35%، بعدها فئة عون تنفيذ بنسبة 25% ويتعلق هذا لمتطلبات تشغيل وظائف المؤسسة أي قدرة الإطار على التحكم في المؤسسة وجوانب العمل.

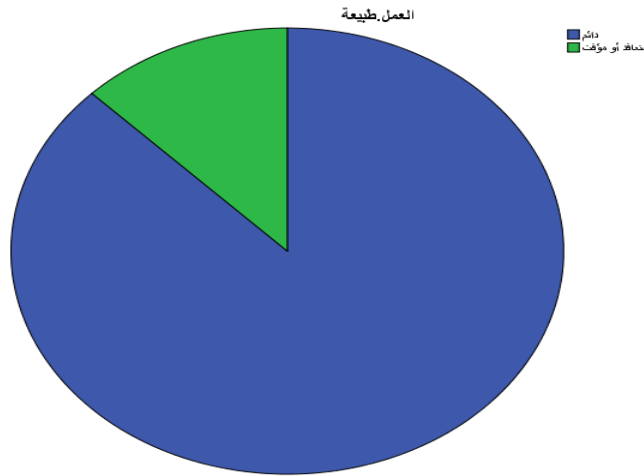
سادسا: طبيعة العمل

الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائم	35	87,5	87,5	87,5
مؤقت أو متعاقد	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

الشكل رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل



المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

يوضح هذا الجدول أن العاملين الدائمين هم أكثر نسب حيث بلغت قيمة نسبتهم المئوية 87.5% وبعدها المتعاقدين والمؤقتين بنسبة 12.5% مما يضمن انخفاض في تكاليف التوظيف واستمرارية المؤسسة وبقائها.

الإنحدار البسيط بين الأداء والحوافز المادية:

التوزيع الطبيعي للعينات:

H0 أكبر من 0.005 يتبع التوزيع الطبيعي.

H1 أقل من 0.005 لا يتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (12): التوزيع الطبيعي لمخاور الدراسة

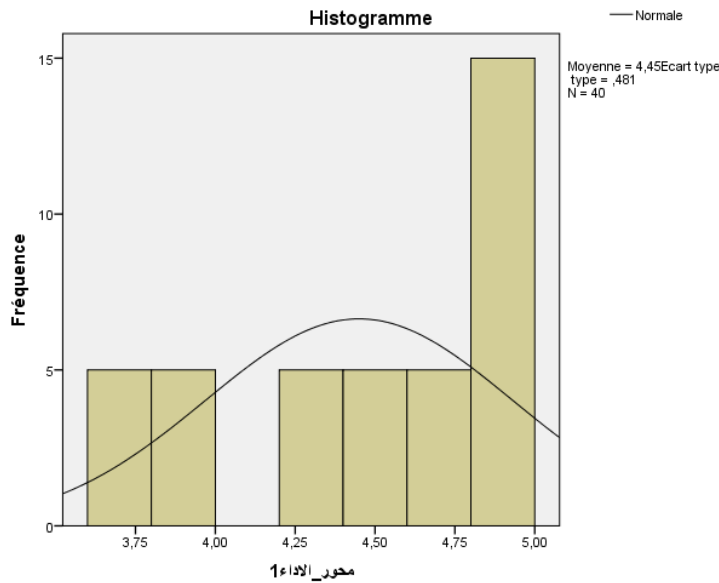
Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
1الاداء_محور	,194	40	,001	,832	40	,000
1المادية_الحوافز_محور	,238	40	,000	,801	40	,000
2المعنوية_الحوافز_محور	,182	40	,002	,879	40	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

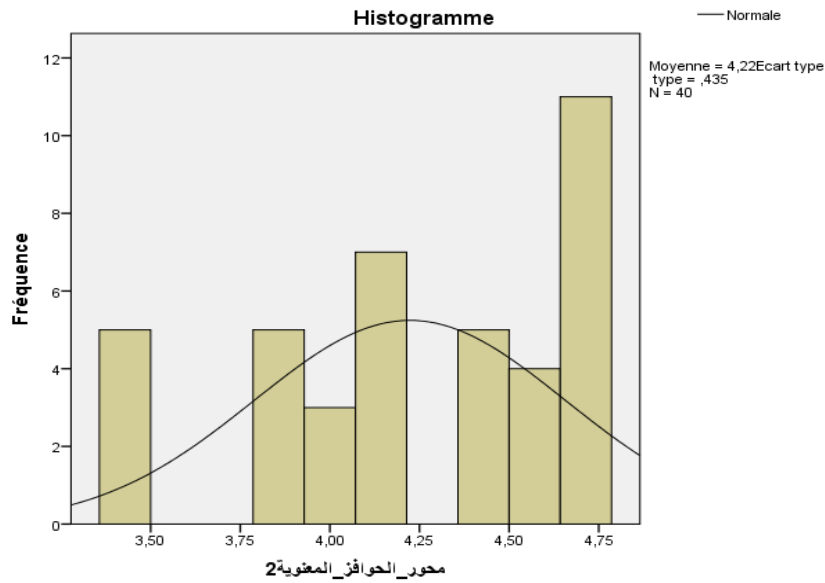
الشكل رقم (14): التوزيعات الطبيعية لمحور الأداء



المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من 0.005 ويساوي 0.000 لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه لا يتبع التوزيع الطبيعي.

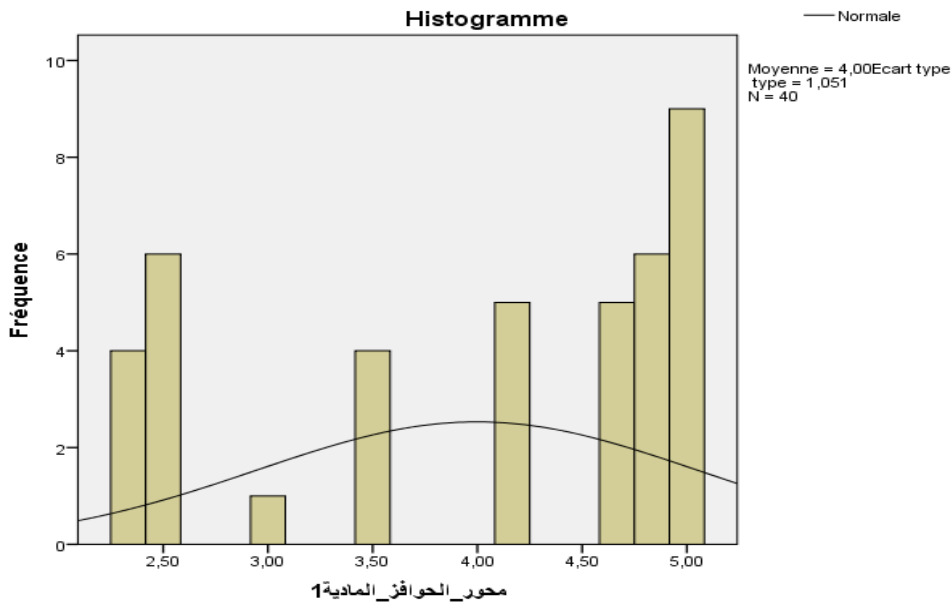
الشكل رقم (15) التوزيعات الطبيعية لمحور الحوافز المعنوية



المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من 0.005 ويساوي 0.000 لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه لا يتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (16) التوزيعات الطبيعية لمحور الحوافز المادية



المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من 0.005 ويساوي 0.000 لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه لا يتبع التوزيع الطبيعي.
فمن خلال عدم خضوع العينات للتوزيع الطبيعي تم اللجوء الى معامل الارتباط الخاص بسبيرمان.

حساب الارتباط حسب معامل سبيرمان:

الجدول رقم(13): يوضح الارتباط حسب معامل سبيرمان

Corrélations

		1_المادىة_المحور	2_المعنوية_المحور
1_الاداء_محور	Corrélation de Pearson	1	,978**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
1_المادىة_المحور	Corrélation de Pearson	,980**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40
2_المعنوية_المحور	Corrélation de Pearson	,978**	,967**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

من خلال الجدول الذي نلاحظه نرى أن الارتباط بين محور الحوافز المادية و محور أداء العاملين تمثل 98%. وهذا يدل على أنه هناك ارتباط بين الحوافز المادية و أداء العاملين، وكذلك بالنسبة لمحور الحوافز المعنوية هناك ارتباط يمثل 97.8% مع محور أداء العاملين بالتالي يدل على وجود ارتباط.

1- اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية:

من أجل الفرضية الرئيسية نحتاج الى وضع فرضيتين صفرتين هما الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على اعتبار أن الفرضية الصفرية خاضعة للاختبار، أي أنها قد تكون غير صحيحة مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

الفرضية الصفرية H0:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز من خلال الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 .

الفرضية البديلة H1:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز من خلال الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 ويمكن توضيح نتائج التحليل من خلال:

1-اختبار الانحدار:

أولاً: من أجل التأكد من وجود أثر للحوافز على أداء العاملين قمنا بتجميع المحورين المستقلين في محور واحد واختبرنا علاقة الانحدار بينه وبين محور أداء العاملين وهو المتغير التابع وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (14) نموذج الانحدار الخطي بين محور الحوافز ومحور أداء العاملين

Récapitulatif des modèles

modèle	R	R- deux	R- deux ajuste	Erreur standard de l'estimation
1	,987 ^a	,975	,973	,07847

a. Prédicteurs : (Constante), 2, المعنوية_الحوافز_محور, 1المادية_الحوافز_محور

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

نلاحظ من الجدول نلاحظ أن قوة الارتباط بين محور الحوافز المستقل والمتغير التابع أداء العاملين 97.5 % و بالتالي قبول النموذج .

الجدول رقم (15) يمثل ANOVA لاختبار التباين ما بين محور الحوافز ومحور أداء العاملين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	8,783	2	4,392	713,143	,000 ^b
Résidus	,228	37	,006		
Total	9,011	39			

a. Variable dépendante : 3الأداء_محور

b. Prédicteurs : 1المادية_الحوافز_محور, 2المعنوية_الحوافز_محور, (Constante)

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

من الجدول نلاحظ أن قيمة Sig تقدر ب 0.00 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن نموذج الإنحدار مقبول، وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل ومنه يوجد علاقة بين الحوافز والمتغير التابع الذي هو أداء العاملين وعليه فهو مقبول.

الجدول رقم (16) يمثل معاملات الانحدار ما بين محور الحوافز والمتغير التابع أداء العاملين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,329	,303		4,393	,000
1المادية_الحوافز_محور	,246	,047	,538	5,226	,000
2المعنوية_الحوافز_محور	,506	,114	,458	4,446	,000

a. Variable dépendante : 1الاداء_محور

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

من خلال الجدول نرى أن مستوى الدلالة الخاص بالمتغيرين المستقلين أقل من 0.05 وهو أقل من المستوى المعنوية المسموح به.

الجدول رقم (17) الانحدار الخطي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R- deux	R- deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,987 ^a	,975	,973	,07847

a. Prédicteurs : (Constante), 2المعنوية_ الحوافز_ محور, 1المادية_ الحوافز_ محور

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

كذلك أن شدة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هي 98 % ومعامل التحديد بين تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة هو 97.3% أي أنه من المتغيرات تم ادراجها أما 2.5% من المتغيرات لم يتم ادراجها أو غير قابلة للملاحظة ببساطة ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

المتغير التابع Y

المتغير المستقل X

X1 الحوافز المادية

X2 الحوافز المعنوية

Y أداء العاملين

$$Y=1.329+0.246 (X1)+0.506(X2)$$

اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية:

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى ألا وهي " هناك أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز المادي على أداء العاملين في شركة سونلغاز " نضع فرضيتين هما الفرضية الصفرية والفرضية البديلة.

الفرضية الصفرية: H0 لا يوجد هناك أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز المادي على أداء العاملين في شركة سونلغاز عند مستوى الدلالة 0.5.

الفرضية البديلة H1 : يوجد هناك أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز المادي على أداء العاملين في شركة سونلغاز عند مستوى الدلالة 0.5.

اختبار الانحدار:

أولاً من أجل معرفة إن كان هناك أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز المادي على أداء العاملين في شركة سونلغاز قمنا بدراسة المتغير المستقل ألا وهو الحوافز المادية مع المتغير أداء العاملين وكانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم(18): نموذج الانحدار الخطي بين محور الحوافز المادية و أداء العاملين

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,980 ^a	,961	,960	,09591

a. Prédicteurs : (Constante), المادية_الحوافز_محور

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

نلاحظ من الجدول نلاحظ أن قوة الارتباط بين محور الحوافز المادية والمتغير التابع أداء العاملين 98 % وهو معدل ارتباط قوي.

الجدول رقم(19): يمثل ANOVA لاختبار التباين ما بين محور الحوافز المادية ومحور أداء العاملين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	8,662	1	8,662	941,524	,000 ^b
Résidus	,350	38	,009		
Total	9,011	39			

a. Variable dépendante : 1الاداء_محور

b. Prédicteurs : (Constante), المادية_الحوافز_محور

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

من الجدول نلاحظ أن قيمة Sig تقدر ب 0.00 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن نموذج الإنحدار مقبول، وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل ومنه يوجد هناك أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز المادي على أداء العاملين في شركة سونلغاز.

الجدول رقم (20): معاملات الانحدار ما بين محور الحوافز المادية و محور أداء العاملين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,657	,060		44,000	,000
1المادية_الحوافز_محور	,449	,015	,980	30,684	,000

a. Variable dépendante : 1الاداء_محور

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

من خلال الجدول نرى أن مستوى الدلالة الخاص بالمتغيرين المستقلين أقل من 0.05 و هو أقل من المستوى المعنوية المسموح به.

الجدول رقم (21):Récapitulatif des modèles

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,980 ^a	,961	,960	,09591

a. Prédicteurs : (Constante), 1المادية_الحوافز_محور

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

كذلك أن شدة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي 98 % و معامل التحديد بين تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع هو 96.1% أي أنه من المتغيرات تم ادراجها أما 4.9% من المتغيرات لم يتم ادراجها أو غير قابلة للملاحظة ببساطة و يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

المتغير التابع Y

المتغير المستقل X

X الحوافز المادية

Y أداء العاملين

$$Y=2.657+0.449(\text{الحوافز المادية})$$

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية ألا وهي " هناك أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز المعنوي على أداء العاملين في شركة سونلغاز " نضع فرضيتين هما الفرضية الصفرية والفرضية البديلة.

الفرضية الصفرية: H0 لا يوجد هناك أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز المعنوي على أداء العاملين في شركة سونلغاز عند مستوى الدلالة 0.5.

الفرضية البديلة H1: يوجد هناك أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز المعنوي على أداء العاملين في شركة سونلغاز عند مستوى الدلالة 0.5.

اختبار الانحدار:

أولاً من أجل معرفة إن كان هناك أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز المعنوي على أداء العاملين قمنا بدراسة المتغير المستقل ألا وهو الحوافز المعنوية مع المتغير أداء العاملين وكانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (22): نموذج الانحدار الخطي بين محور الحوافز المعنوية و أداء العاملين

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,978 ^a	,956	,955	,10209

a. Prédicteurs : (Constante), المعنوية_الحوافز_محور,

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن قوة الارتباط بين محور الحوافز المادية والمتغير التابع أداء العاملين 97.8 % وهو معدل ارتباط قوي.

الجدول رقم (23): يمثل ANOVA لاختبار التباين ما بين محور الحوافز المعنوية ومحور أداء العاملين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	8,615	1	8,615	826,629	,000 ^b
Résidus	,396	38	,010		
Total	9,011	39			

a. Variable dépendante : 1الأداء_محور

b. Prédicteurs : (Constante), 2المعنوية_الحوافز_محور

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

من الجدول نلاحظ أن قيمة Sig تقدر ب 0.00 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن نموذج الانحدار مقبول، وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل ومنه يوجد هناك أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز المعنوي على أداء العاملين في شركة سونلغاز.

الجدول رقم (24): معاملات الانحدار ما بين محور الحوافز المعنوية و محور أداء العاملين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-,116	,160		-,728	,471
2المعنوية_الحوافز_محور	1,081	,038	,978	28,751	,000

a. Variable dépendante : 1الأداء_محور

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

من خلال الجدول نرى أن مستوى الدلالة الخاص بالمتغير المستقل أقل من 0.05 و هو أقل من المستوى المعنوية المسموح به.

الجدول رقم (25): Récapitulatif des modèles

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,978 ^a	,956	,955	,10209

a. Prédicteurs : (Constante), 2 المعنوية_الحوافز_محور

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

كذلك أن شدة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع هي 97.8 % ومعامل التحديد بين تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع هو 95.6% أي أنه من المتغيرات تم ادراجها أما 4.4% من المتغيرات لم يتم ادراجها أو غير قابلة للملاحظة ببساطة ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

المتغير التابع Y، لمتغير المستقل X، الحوافز المعنوية X ، Y أداء العاملين

$$Y = -0.116 + 1.081(\text{الحوافز المعنوية})$$

حساب الانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي لكل محور من محاور الدراسة

يوضح الجدول رقم (26) اتجاهها اجابات أفراد عينة الدراسة حول الحوافز المادية وفعاليتها داخل المؤسسة، حيث يبين الجدول التالي ان النتائج الإحصائية حددت كمايلي:

الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالحوافز المادية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
موافق	0.791	4.13	37.5	15	37.5	15			25	10		1
موافق بشدة	0.981	4.25			62.5	25			37.5	15		2
موافق	1.013	4.00			50	20			50	20		3
موافق بشدة	0.840	4.25	25	10	50	20			25	10		4
محايد	1.596	3.38	12.5	5	37.5	15	25	10	25	10		5
محايد	1.446	3.10			37.5	15	25	10	37.5	15		6
موافق بشدة	0.840	4.25	25	10	50	20			25	10		7
موافق	1.355	4.10			62.5	25			37.5	15		8
موافق بشدة	0.981	4.25			62.5	25			37.5	15		9
محايد	1.890	3.38	12.5	5	50	20			37.5	15		10
موافق بشدة	0.000	5	100	40								11
موافق	1.809	3.90	72.5	29			27.5	11				12
موافق	1.1285	3.99	المتوسط العام لمحوافز المادية									

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

لقد تحصل محور الحوافز المادية على متوسط حسابي قدره 3.99 وانحراف معياري قدره 1.1285 وحسب ماورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة نستطيع الحكم عليهم من خلال أنهم راضين على فعالية الحوافز المادية وقد جاءت الاجابات على النحو التالي:

1- لقد تحصلت العبارة " تولى المؤسسة أهمية بالغة لعملية التحفيز " على وسط حسابي قدره 4.13 وانحراف معياري قدره 0.791، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن المؤسسة تولى أهمية بالغة لعملية التحفيز.

2- لقد تحصلت العبارة " الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول " على وسط حسابي قدره 4.25 وانحراف معياري قدره 0.981، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة بشدة على أن الاجر الذي يتقاضاه العامل يتناسب مع جهده المبذول.

3- لقد تحصلت العبارة " المكافآت المتوفرة بالمؤسسة تشجعك على بذل مزيد من الجهد والمثابرة " على وسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 1.013، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن المكافآت المتوفرة بالمؤسسة تشجع على بذل الجهد والمثابرة.

4- لقد تحصلت العبارة " العلاوات والمنح التي تتقاضاه على الزوجة والأبناء مقبولة " على وسط حسابي قدره 4.25 وانحراف معياري قدره 0.840، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن المنح التي يتلقاها العمال عن العائلة مقبولة.

5- لقد تحصلت العبارة " تمنح المؤسسة الترقية بناء على معايير مدروسة " على وسط حسابي قدره 3.38 وانحراف معياري قدره 0.000، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة الشديدة على أن المؤسسة تمنح الترقية بناء على معايير مدروسة.

6- لقد تحصلت العبارة " ترى أن راتبك يتناسب مع الشهادة العلمية التي تحملها " على وسط حسابي قدره 2.38 وانحراف معياري قدره 1.596، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الحياد على أن الراتب يتناسب مع الشهادة العلمية.

7- لقد تحصلت العبارة " تشعر بالرضا من التعويضات الممنوحة كالنقل " على وسط حسابي قدره 4.25 و انحراف معياري قدره 0.840، و حسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة الشديدة على الرضا من التعويضات الممنوحة كالنقل.

- 8- لقد تحصلت العبارة " العمال يتلقون الأجر على الأعمال الإضافية " على وسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري قدره 1.355، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن المؤسسة تمنح الأجر على الأعمال الإضافية.
- 9- لقد تحصلت العبارة " المؤسسة تقدم لعمالها منح بعض المناسبات الدينية والوطنية " على وسط حسابي قدره 4.25 وانحراف معياري قدره 0.840، و حسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة الشديدة على أن المؤسسة تمنح بعض المناسبات الدينية.
- 10- لقد تحصلت العبارة " المؤسسة تكافئ ماديًا عمالها من حين لآخر " على وسط حسابي قدره 3.38 و انحراف معياري قدره 1.890 ، و حسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الحياد على أن المؤسسة تكافئهم من حين لآخر .
- 11- لقد تحصلت العبارة " المؤسسة تتكفل بعمالها في حالة حدوث حوادث العمل " على وسط حسابي قدره 5 و انحراف معياري قدره 0.000 ، و حسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن المؤسسة تتكفل بعمالها في حالة حدوث الحوادث المختلفة في العمل .
- 12- لقد تحصلت العبارة " جميع العمال في المؤسسة معنيون بالترقية " على وسط حسابي قدره 3.9 و انحراف معياري قدره 1.809 ، و حسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أنهم معنيون بالترقية في المؤسسة .
- من خلال الإجابات السابقة يمكن القول بأن العمال راضين عن الأجر الذي يتلقونه عن الجهد المبذول من طرفهم في العمل فالمؤسسة توفر لهم مجموعة من المنح و المكافآت و الخدمات الاجتماعية ولكن قدموا الحياد فيما يخص رضاهم على الوظائف التي تخص الشهادات العلمية الخاصة بهم .
- و في هذا المحور و من خلال الوسيط الحسابي فالعمال حددوا إجابة واضحة على أن للحوافز المادية فعالية داخل المؤسسة وهذا من خلال موافقتهم.

الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالحوافز المعنوية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
موافق بشدة	0.705	4.38	37.5	15	50	20			12.5	5		1
موافق بشدة	0.490	4.37	62.5	25	37.5	15						2
موافق	1.331	3.85	25	10	42.5	17	12.5	5	20	8		3
موافق بشدة	0.439	4.75	25	10	75	30						4
موافق بشدة	0.452	4.28	72.5	29	27.5	11						5
موافق بشدة	0.335	4.87	12.5	5	87.5	35						6
موافق	0.000	4.00	25	10	50	20						7
موافق بشدة	0.840	4.25	50	20	12.5	5			37.5	15		8
موافق	0.670	3.75	100	40								9
موافق	0.840	4.00	25	10	50	20			25	10		10
موافق بشدة	0.000	5.00			100	40						11
موافق بشدة	0.705	4.38	37.5	15	50	20			12.5	5		12
موافق بشدة	0.52	4.32	المتوسط العام لمحور الحوافز المعنوية									

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

لقد تحصل محور الحوافز المعنوية على متوسط حسابي قدره 4.32 وانحراف معياري قدره 0.52 وحسب ماورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة نستطيع الحكم عليهم من خلال أنهم راضين على فعالية الحوافز المعنوية وقد جاءت الاجابات على النحو التالي:

- 1- لقد تحصلت العبارة " المؤسسة تقدر عملها بالأوسمة الشرفية والشهادات التقديرية " على وسط حسابي قدره 4.38 وانحراف معياري قدره 0.705، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة الشديدة على أن المؤسسة تقدر عملها بالأوسمة الشرفية والشهادات التقديرية.
- 2- لقد تحصلت العبارة " المؤسسة تعتمد على الاتصالات غير الرسمية مع العاملين " على وسط حسابي قدره 4.37 وانحراف معياري قدره 0.490، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة الشديدة على أن المؤسسة تقدر عملها بالأوسمة الشرفية والشهادات التقديرية.
- 3- لقد تحصلت العبارة " المؤسسة تسعى دائما الى تحسين ظروف معيشة العاملين وعائلاتهم " على وسط حسابي قدره 3.85 وانحراف معياري قدره 1.331، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن المؤسسة تسعى لتحسين ظروف معيشة العاملين وعائلاتهم من خلال ما تقدمه لهم من منح.
- 4- لقد تحصلت العبارة " احترام المرؤوسين لك في المؤسسة يحفزك على بذل مجهود " على وسط حسابي قدره 4.75 وانحراف معياري قدره 0.439، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة الشديدة على أن احترام المرؤوسين لهم في المؤسسة يحفز على بذل مجهود وتحسين أدائهم.
- 5- لقد تحصلت العبارة " تشعر بالانتماء الى المكان الذي تعمل فيه " على وسط حسابي قدره 4.28 وانحراف معياري قدره 0.452، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة الشديدة على أنهم يعرفون بالانتماء الى المكان الذي يعملون فيه.
- 6- لقد تحصلت العبارة " تتشارك مع مديرك وزملائك في حل المشاكل " على وسط حسابي قدره 4.87 وانحراف معياري قدره 0.335، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أنهم يتشاركون في حل المشاكل مع الزملاء والمديرين.
- 7- لقد تحصلت العبارة " أتلقى الشكر و الثناء على انضباطي في العمل " على وسط حسابي قدره 4.00 و انحراف معياري قدره 0.000، و حسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أنهم يتلقون الشكر على الانضباط في العمل مما ينجر عنه تحفيز من أجل المواصلة والثبات.

- 8- لقد تحصلت العبارة " المؤسسة تنظم بصفة دورية لقاءات توعوية لعمالها لتثقيفهم والرفع من معنوياتهم " على وسط حسابي قدره 4.25 وانحراف معياري قدره 0.840، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن المؤسسة تقوم بعقد لقاءات توعوية للعمال من أجل تثقيفهم أو مناقشة عمل ما.
- 9- لقد تحصلت العبارة " سبق واستفدت من محفز بالمؤسسة " على وسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري قدره 0.670، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أنهم استفادوا من محفز ما.
- 10- لقد تحصلت العبارة " الأوقات التي يمنح فيها التحفيز مناسبة " على وسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.840، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن المؤسسة تمنح عمالها التحفيز في الأوقات المناسبة كالأعياد الدينية.
- 11- لقد تحصلت العبارة " تحقق المؤسسة أهدافها عند القيام بعملية التحفيز " على وسط حسابي قدره 5.00 وانحراف معياري قدره 0.000، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أنهم يتفقدون على أن المؤسسة تحقق أهدافها من خلال التحفيز.
- 12- لقد تحصلت العبارة " في رأيك تتم عملية التحفيز بموضوعية " على وسط حسابي قدره 4.38 وانحراف معياري قدره 0.705، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن التحفيز يتم بموضوعية وبشروط معينة.
- من خلال الإجابات السابقة يمكن القول بأن المشرفين يعترفون بجهود وانضباط العمال وأن العمل الجماعي والانتماء الى المؤسسة يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية ومن خلال الوسط الحسابي 4.32 فإن العمال أبدوا موافقتهم على أن للحوافز المعنوية أهمية في المؤسسة.

الجدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بأداء العاملين

الإنجاز العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
			%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
موافق بشدة	0.000	5			100	40							1
موافق	0.000	4	100	40									2
موافق بشدة	0.439	4.75	25	10	75	30							3
موافق بشدة	0.490	4.37	62.5	25	37.5	15							4
موافق بشدة	0.506	4.50	50	20	50	20							5
موافق بشدة	0.840	4.25	25	10	50	20			25	10			6
موافق	1.316	3.25	12.5	5	25	10	12.5	5	37.5	15	12.5	5	7
موافق بشدة	0.716	4.50	25	10	62.5	25			12.5	5			8
موافق بشدة	0.490	4.63	37.5	15	62.5	25							9
موافق بشدة	0.439	4.75	50	20	25	10	25	10					10
موافق بشدة	0.000	5			100	40							11
موافق	1.519	3.50	50	20	25	10	25	10					12
موافق بشدة	0.000	5			100	40							13
موافق بشدة	0.477	4.42	المتوسط العام لمُحور أداء العاملين										

المصدر: اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان و برنامج spss

لقد تحصل محور أداء العاملين على متوسط حسابي قدره 4.42 وانحراف معياري قدره 0447 وحسب ماورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة نستطيع الحكم عليهم من خلال أنهم راضين وموافقين على أهمية تقييم أداء العاملين وقد جاءت الاجابات على النحو التالي:

- 1- لقد تحصلت العبارة " تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تحسين الأداء " على وسط حسابي قدره 5 وانحراف معياري قدره 0.000، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن المؤسسة تعتمد على سياسات واجراءات من أجل تحسين الأداء.
- 2- لقد تحصلت العبارة " ترى أن التحفيز الجيد يؤدي غلى أداء جيد " على وسط حسابي قدره 4 وانحراف معياري قدره 0.000، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن التحفيز الجيد يؤدي بالعاملين الى بذل مجهود وبالتالي تحقيق أداء جيد.
- 3- لقد تحصلت العبارة " ظروف العمل الجيدة تساعد على الأداء الفعال " على وسط حسابي قدره 4.75 وانحراف معياري قدره 0.439، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن الظروف داخل المؤسسة تساعد على تحقيق أداء جيد.
- 4- لقد تحصلت العبارة " مكافأتك على عملك تساعدك لتحقيق أداء جيد " على وسط حسابي قدره 4.37 وانحراف معياري قدره 0.490، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن العامل ان تحصل على مكافأة فإنه سوف يحقق أداء جيد.
- 5- لقد تحصلت العبارة " تقوم المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات " على وسط حسابي قدره 4.50 وانحراف معياري قدره 0.506، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن المؤسسة تشجع التعاون بين العاملين داخل المؤسسة.
- 6- لقد تحصلت العبارة " ادارة المؤسسة تمنح مكافآت للعاملين " على وسط حسابي قدره 4.25 وانحراف معياري قدره 0.840، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن المؤسسة تمنح حوافز أو مكافأة لأفرادها.
- 7- لقد تحصلت العبارة " الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع أدائي في المؤسسة " على وسط حسابي قدره 3.25 وانحراف معياري قدره 1.316، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة اجابة غير واضحة تتمثل في الحياد أي أنه منهم من يرى ان الأجر يتناسب مع العمل الذي يؤديه ومنهم من يرى عكس ذلك.

- 8- لقد تحصلت العبارة " المؤسسة تشرك العاملين في تحديد سياسة وأهداف المؤسسة " على وسط حسابي قدره 4.50 وانحراف معياري قدره 0.716، وحسب مقياس ليكارت الحماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن المؤسسة تشرك العاملين أو الإطارات في تحديد سياسة المؤسسة.
- 9- لقد تحصلت العبارة " تتاح لكافة العاملين فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين الأداء " على وسط حسابي قدره 4.63 وانحراف معياري قدره 0.490، وحسب مقياس ليكارت الحماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن المؤسسة توفر للأفراد فرص المشاركة في الدورات التدريبية من أجل تحسين أدائهم.
- 10- لقد تحصلت العبارة " تتبع المؤسسة نظام خاص لرفع أداء العاملين " على وسط حسابي قدره 4.75 وانحراف معياري قدره 0.439، وحسب مقياس ليكارت الحماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن المؤسسة تتبع نظام خاص لرفع أدائهم.
- 11- لقد تحصلت العبارة " في رأيك تحسين الأداء يكون من خلال التحفيز " على وسط حسابي قدره 5 وانحراف معياري قدره 0.000، وحسب مقياس ليكارت الحماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على تحسين الأداء يكون من خلال التحفيز.
- 12- لقد تحصلت العبارة " ظروف العمل المحيطة كالنظافة تساعدك على تقديم أداء جيد " على وسط حسابي قدره 3.50 وانحراف معياري قدره 0.519، وحسب مقياس ليكارت الحماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن النظافة في المؤسسة تساعد على العمل براحة.
- 13- لقد تحصلت العبارة " ظروف العمل كانهدام الضوضاء تساعدك على تحسين وتقديم أداء جيد " على وسط حسابي قدره 5 وانحراف معياري قدره 0.000، وحسب مقياس ليكارت الحماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن انعدام الضوضاء والمشاكل في المؤسسة الامر الذي يؤدي الى تحقيق أداء جيد.
- من خلال الإجابات السابقة يمكن القول بأن هناك علاقة وثيقة بين الحوافز والأداء، فعلى مستوى الأداء في العمل تقدم الحوافز وتدفع لأداء جيد وتقلل من المشاكل والحوادث.

خلاصة الفصل الثالث:

تعرفنا في هذا الفصل على شركة سونلغاز ، وكذا الهيكلية الادارية التي تسيير بها ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على الاستبانة التي وزعناها على عمال شركة سونلغاز ، واتي تحتوي على محورين المحور الاول يخص المعلومات الشخصية و المحور الثاني بدوره ينقسم الى 3 أقسام حيث يمثل القسم الأول قسم الحوافز المادية و يمثل القسم الثاني قسم الحوافز المعنوية، أما القسم الثالث فيضم قسم خاص بأداء العاملين في المؤسسة ، وهدفنا هو الاجابة على الإشكالية الرئيسية "ما تأثير الحوافز على مستوى أداء العاملين في المؤسسة " و بعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها و تحليلها بيانيا باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير النتائج الميدانية و اختبار الفرضيات، وتوصلنا الى صحة و قبول الفرضيات التي وضعناها حيث توصلنا الى أن:

*مستوى الحوافز المادية بشركة سونلغاز جاءت مقبولة وفقا لمقياس الدراسة.

*مستوى الحوافز المعنوية بشركة سونلغاز جاءت مقبولة وفقا لمقياس الدراسة.

*مستوى أداء العاملين بشركة سونلغاز جاء مقبولا بالنسبة للحوافز وفقا لمقياس الدراسة.

وبالتالي وجود أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للحوافز على أداء العاملين من خلال البعد المادي والبعد المعنوي.

خاتمة عامة

خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع التحفيز ودوره في التأثير على أداء المؤسسة ومعالجة إشكالية البحث التي تمثلت في مدى تأثير نظام الحوافز في الرفع من أداء العاملين، حيث استخلصنا أن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود توافق بين أداء العامل وحصوله على الحافز المناسب وكذلك تحفيز الأفراد الغير الفاعلين وترغيبهم للرفع من أداءهم، وتتوقف فعالية الحوافز حسب رغبة الأفراد من جهة ومن جهة أخرى عدالتها وفق القدرات والكفاءات التي يتمتع بها الأفراد العاملين، فإذا توافقت الأداء مع العمل المطلوب حقق الغاية أما إذا لم يحقق المستوى المطلوب فعلى المؤسسة تقييم أداء عاملها واستحداث طرق ووسائل لرفع كفاءة ومستوى أداءهم.

نتائج الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز من خلال الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. لقد توصلنا إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز بمجملها على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

* الفرضية الأولى: هناك أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز المادي على أداء العاملين في شركة سونلغاز وهذا من خلال نتائج المتحصل عليها من برنامج SPSS حيث أن التحفيز المادي له أثر على أداء العاملين فهو يدفعهم لتحسين أداءهم من أجل الحصول على المكافآت المختلفة نظرا لإرتباطها بالأداء.

* الفرضية الثانية: هناك أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز المعنوي على أداء العاملين في شركة سونلغاز من خلال توجيه سلوك العاملين وتحقيق رضاه وإشباع حاجاته النفسية، مما يدفعه لزيادة أداءه وتحسينه الأمر الذي بالإيجاب على المؤسسة لتحقيق أهدافها.

النتائج المتحصل عليها:

نتائج الدراسة النظرية:

الحوافز تؤثر على سلوك الأفراد.

تمنح الحوافز وفق أسس لفعاليتها ومنه تحقيق الغاية.

تقييم أداء العاملين يدعم فعالية نظام الحوافز.

يسهم نظام الحوافز الفعال في تحقيق رضا العاملين وولائهم.

تحفيز الموارد البشرية والرفع من معنوياتهم من بين أهم الأسباب لتحقيق الفاعلية لأي مؤسسة.

نتائج الدراسة الميدانية:

السياسة التحفيزية التي تتبعها المؤسسة تجعلهم يشعرون بالاستقرار في العمل. للحوافز المادية دور كبير إلا أنها لا تكفي لتحفيز العاملين في ظل توفر التحفيزات المعنوية. بيئة العمل في المؤسسة مقبولة وهذا يحفزهم في تأديتهم لعملهم.

التوصيات والاقتراحات:

- ✓ إدراك دور المورد البشري داخل المؤسسة.
- ✓ يجب أن يكون نظام الحوافز ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وتصميمه بما يتوافق مع احتياجات العاملين وما يحقق رضاهم.
- ✓ يجب أن يكون هناك المساواة في منح الحوافز وأن تكون بأسس علمية.
- ✓ ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء.
- ✓ يجب على المؤسسة أن تقوم بالفصل بين الأجر المقدم ومختلف المكافآت التي تقدمها المؤسسة كحوافز.
- ✓ على المؤسسة توفير مختلف الحوافز (مادية، معنوية) وخاصة المعنوية منها.
- ✓ ترسيخ ثقافة مشاركة العاملين وتحسيسهم بالانتماء من خلال إقناعهم بأن المؤسسة ملك الجميع.
- ✓ العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب باللغة العربية:

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، سنة 2004.
- إيهاب صبح رزق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، سنة 2001.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، سنة 2007.
- د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار النشر: الدار الجامعية الإسكندرية، سنة 2014.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، سنة 1979.
- د صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية الإسكندرية، سنة 1986.
- أحمد جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي للأداء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، السعودية، سنة 1991.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الكتاب، 2000.
- د براء رجب تركي، نظام الحوافز الادارية، دار اليازة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، سنة 2015.
- بو الشريس نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار النشر للأيام والتوزيع، عمان، سنة 2015.
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، سنة 2006.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي، جامعة عمان، الأردن، سنة 1997.
- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2004.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، مديرية النشر الجامعية، قلمة، سنة 2004.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية "من منظور استراتيجي" ط 1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، سنة 2002.
- زهير ثابت، كيف تقييم الشركات والعاملين، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، سنة 2003.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، بدون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 2003.
- راوي محمد حسن، السلوك في المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، سنة 1999.
- زيد منير سليمان، إدارة اختيار الموظفين، دار اليازة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، سنة 2008.
- زيد منير سليمان، ادارة اختيار الموظفين، دار اليازة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، سنة 2009.
- دكتور زيد عيوي، القيادة ودورها في العملية الادارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الاردن، سنة 2012.
- سعاد نائف البرنوطي، الإدارة "أساسيات إدارة أعمال"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2008.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، سنة 2008.
- صلاح عودة سعيد، "إدارة الأفراد"، الجامعة المفتوحة، طرابلس، سنة 1994.
- ظاهر محمود كلاله، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، جامعة عمان، الأردن، سنة 2010.

قائمة المصادر والمراجع

- عبد الله بن حمد بن محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية على تحسين أداء العاملين، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان ستة 2011/2010.
- علوان قاسم نايف، "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد7، ليبيا، سنة 2007.
- عبد الرحمان توفيق، منهج النظم والأساليب نظم تقييم الأداء ط3، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- عمر ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، بدون طبعة، دار الجامعية، مصر، سنة2003.
- د مجيد الكرخي، اساسيات تقييم العاملين، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، سنة 2017.
- د محمد ال الصيرفي، ادارة الافراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الاردن، سنة 2003.
- مصطفى نجيب شاويش، اداره الموارد البشرية، دار الشروق والتوزيع، الجامعة الاردنية، الطبعة 2، سنه 2005.
- مصطفى يوسف كافي، ادارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، سنة 2014.
- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، سنة2007.
- محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، سنة1988.
- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط1، بدون بلد نشر، سنة2010.
- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2010.
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، سنة 2006.
- محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية، بدون بلد نشر، سنة2010.
- محمد زاهد ديربي، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة عمان، سنة2011.
- نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، سنة2008.

2007. Paris, Brigitte Doriath et al, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Dunod,
C.Kennedy, Toutes les réponses aux grandes questions du management, éd Maxima, Paris, 1996,

Karim Said et al, Management et pilotage de la performance, Hachette Éducation
2009.

Michel Kalika, Structure d'entreprise, Edition Economica, Paris, 1995

Stéphane Jacquet, Management de la performance : des concepts aux outils, P.2, sur :

http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_des_concepts_aux_outils.pdf, Consulté Le : 15/05/2013.

المذكرات:

إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، إدارة الأعمال، المسيلة، 2006.

باجه حميد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، سنة 2013-2014.

شيخي عائشة، مذكرة تخرج شهادة ماجستير التحفيز والمردودية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، سنة 2010 – 2011.

صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، سنة 2010.

عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة) مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، سنة 2001، 2002.

عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003.

ليازيد وهيبية، اطروحة الدكتوراة، فعالية أساليب التحفيز في استغلال الموارد البشرية بالمؤسسة، كلية العلوم مصباح إيمان وآخرون، أثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير، جامعة ورقلة، الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، سنة 2013-2014.

نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، 2010.

ناصرى نصيرة، معطى الله فاطمة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر حوافز العامل وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، سنة 2014-2015.

المواقع الإلكترونية:

14:30 2018/03/6 <https://hrdiscussion.com/hr49369.html> موقع

10:06 2018/3/10 <https://samehar.wordpress.com/2008/05/03/a010508/> موقع

الملاحق

الملاحق:

الملحق رقم (01): الاستبيان

استمارة استبيان

أخي الموظف / أختي الموظفة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته بعد:

يطيب لي أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي، بهدف جمع المعلومات اللازمة لمذكرة التخرج التي نقوم بإعدادها للحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، تحت عنوان " دور التحفيز في رفع من أداء العاملين " نرجو منكم التلطف بتعبئة هذا الاستبيان بكل موضوعية، وذلك بعد قراءة كل عبارة بدقة ثم الاجابة عليها بوضع علامة (X) أمام كل بند، ونعلمكم ان المعلومات المقدمة ستكون موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية فقط، نشكر لكم حسن تعاونكم وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 30 سنة من 30 الى 50 سنة أكثر من 50 سنة

المستوى الجامعي: متوسط ثانوي جامعي

الخبرة المهنية: (الأقدمية): أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنوات أكثر من 15 سنة

الوظيفية: عون تنفيذ عون تحكيم إطار

طبيعة العمل: دائم مؤقت أو متعاقد

المحور الثاني: متعلق بالحوافز

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
	أولاً: بيانات متعلقة بالحوافز المادية					
01	هل تولي المؤسسة أهمية بالغة لعملية التحفيز					
02	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول					
03	المكافآت المتوفرة بالمؤسسة تشجعك على بذل مزيد من الجهد و المثابرة					

				العلاوات و المنح التي تتقاضاها على الزوجة و الأبناء مقبولة	04
				تمنح المؤسسة الترقية بناء على معايير مدروسة	05
				ترى أن راتبك يتناسب مع الشهادة العلمية التي تحملها	06
				تشعر بالرضا من التعويضات الممنوحة كالنقل.... الخ	07
				العمال يتلقون الأجر على الأعمال الإضافية	08
				المؤسسة تقدم لعمالها منح بعض المناسبات الدينية و الوطنية (كعيد الأضحى)	09
				المؤسسة تكافئ ماديا بعض عمالها من حين لآخر	10
				المؤسسة تتكفل بعمالها في حالة حدوث حوادث العمل	11
				جميع العمال في المؤسسة معينون بالترقية	12
				المحور الثاني: بيانات متعلقة بالخوافر المعنوية	
				المؤسسة تقدر العمال بالأوسمة الشرفية و الشهادات التقديرية	01
				الإدارة تعتمد على الاتصالات غير الرسمية مع العاملين	02
				المؤسسة دائما تسعى الى تحسين ظروف معيشة عمالها و عائلاتهم	03
				احترام المرؤوسين لك في المؤسسة يحفزك على بذل أداء أفضل	04
				تشعر بالانتماء للمكان الذي تعمل فيه	05
				تتشارك مع مديرك وزملائك في حل المشاكل أثناء العمل	06
				أتلقي دائما الشكر و التناء على انضباطي في العمل	07
				المؤسسة تنظم بصفة دورية لقاءات توعوية لعمالها لتثقيفهم و الرفع من معنوياتهم	08
				سبق و استفدت من محفز بالمؤسسة	09
				ترى أن الأوقات التي يمنح فيها التحفيز مناسبة	10
				تحقق المؤسسة أهدافها عند القيام بعملية التحفيز	11
				في رأيك هل تتم عملية التحفيز بموضوعية	12

بالنسبة للسؤال رقم 13 يتضمن الآتي: ماهو في رأيك نوع التحفيز المجدي أو المناسب في المؤسسة

المادي المعنوي كلاهما

الخور الثالث: بيانات متعلقة بأداء العاملين

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	أولا بيانات متعلقة بأداء العاملين					
01	تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تحسين الأداء					
02	ترى أن التحفيز الجيد يؤدي إلى أداء جيد					
03	ظروف العمل الجيدة تساعد على الأداء الفعال					
04	مكافآتك على عملك تساعدك لتحقيق أداء جيد					
05	تقوم ادارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء جيد					
06	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء					
07	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع أدائي في المؤسسة					
08	المؤسسة تشرك العاملين في تحديد سياسة و أهداف المؤسسة					
09	تتاح لكافة العاملين بالمؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم					
10	تتبع المؤسسة نظام خاص لرفع أداء العاملين					
11	في رأيك أن تحسن الأداء يكون من خلال التحفيز					
12	ظروف العمل المحيطة كالنظافة تساعدك على تقديم أداء جيد					
13	ظروف العمل كانهدام الضوضاء تساعدك على تحسين و تقديم أداء جيد					

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيدة

