

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و تسيير

قسم العلوم الإقتصادية

مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الإقتصادية

تخصص: تسيير و إقتصاد المؤسسات

الموسومة بـ:

الأساليب الحديثة للتخصيز و اثرها على أداء العاملين

دراسة حالة لشركة المياه المعدنية سعيدة

تحت إشراف الدكتور:

• د.نزعي فاطمة

إعداد الطالبتين:

❖ مغربي خديجة فردوس

❖ عبيدي ستي

لجنة المناقشة

الأستاذ:.....رئيسا

الأستاذة: نزعي فاطمة.....مشرفا

الأستاذ:.....مناقشا

الموسم الجامعي 2021م/2022م

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على نبي الهدى محمد وعلى آله وصحبه
ومن تبعهم إلى يوم الدين.

أما بعد، نشكر الله عز و جل الذي أعاننا ووقفنا في إنجاز هذا العمل فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا
مباركا فيه ثم أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان بالجميل لدكتورة " نزعى " لقبول سيادتها الإشراف
على هذه الدراسة، ولما قدمته من جهد صادق وعون متواصل وتوجيه رشيد، كانت خير عون ومثلا
يقنتدى به في عطائها العلمي وكرم أخلاقها جزاها الله خيرا.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى من يعجز لساني عن ذكر خصالها وطيبة قلبها وزينة جواهرها

إلى من لحقتني بدعائها وبكت في صلاتها وتعبت في أيامها

إلى كلمة صغيرة ذات معان كبيرة

إليك أمي

إلى رمز عزتي وافتخاري إلى سندي في الحياة الذي جعل من نفسه شمعة ينير بها دربي

إليك أبي

إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصمود إخوتي وأهلي وأقاربي

إلى رفقاء الدرب الذين كانوا بمثابة الاخوة زملائي

إلى دفعة التخرج 2022/2021

خديجة/وهيبة

• ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين ومعرفة اتجاه ودرجة تأثير نظام الحوافز بأبعاده (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في أداء العاملين في شركة المياه المعدنية بسعيدة كما تهدف إلى تحديد أكثر أبعاد الحوافز تأثيراً في أداء العاملين بالإضافة إلى بيان مدى اختلاف أبعاد نظام الحوافز وأداء العاملين باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية)

ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبانة على عدد من العاملين البالغ عددهم 130 وقمنا بإختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (32) موظف و موظفة وقد تم استرجاع (30) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي و قد تم الإعتماد على عدة أساليب إحصائية في تحليل البيانات

الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز، أداء العاملين، أبعاد نظام الحوافز، الكلية محل الدراسة

Abstract: This study aimed to test the effect of the incentives system on the performance of employees and to know the direction and degree of influence of the incentives system with its dimensions (material incentives, moral incentives) on the performance of workers in the Saida Mineral Water Company

It also aims to identify the most influential dimensions of incentives in the performance of employees, in addition to indicating the extent to which the dimensions of the incentive system and the performance of employees differ according to different demographic variables (gender, age, years of experience, educational qualification, marital status).

To achieve this goal, a questionnaire was distributed to a number of 130 employees, and we chose a simple random sample of (32) male and female employees. (30) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, and several statistical methods were relied on in data analysis

Keywords: incentive system, employee performance, dimensions of incentive system, college under stud

الفهرس

	الاهداء
	الشكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
I	قائمة الأشكال
II	قائمة الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول: الحوافز كوسيلة لتحسين أداء العاملين	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية التحفيز
2	المطلب الأول : تعريف التحفيز و أهميته
4	المطلب الثاني : طرق التحفيز
5	المطلب الثالث : نظريات و أسس منح الحوافز
16	المبحث الثاني :تصنيفات الحوافز
16	المطلب الأول : الحوافز من حيث موضوعها
20	المطلب الثاني : الحوافز من حيث أثرها
22	المطلب الثالث : الحوافز من حيث أطرافها
23	المطلب الرابع: خصائص و قواعد نظام الحوافز
26	المبحث الثالث: نظام الحوافز
26	المطلب الاول: مراحل تقييم و تصميم الحوافز
27	المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
28	المطلب الثالث: شروط ونتائج نظام الحوافز
30	المبحث الرابع: فعالية نظام الحوافز على الأداء
30	المطلب الاول: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين
34	المطلب الثاني:خطوات و آليات الحوافز في تحسين أداء العاملين
36	المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة و دورها في التأثير على الأداء
38	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار النظري لتقييم أداء العاملين	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
41	المطلب الأول: مفهوم الأداء و أهميته
43	المطلب الثاني: مكونات الأداء
43	المطلب الثالث: محددات الأداء
46	المبحث الثاني: مراحل قياس الأداء و العوامل المؤثرة فيه
46	المطلب الأول: خطوات قياس الأداء
47	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء
50	المطلب الثالث: معايير الأداء و متطلبات فعاليتها
53	المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء
53	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء و أهميته
55	المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء و خصائصه
56	المطلب الثالث: طرق وأنواع تقييم الأداء
59	المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء
62	المبحث الرابع: مجالات تقييم الأداء و معيقاته
62	المطلب الأول: مجالات و أهداف تقييم الأداء
65	المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء
69	المطلب الثالث: سبل معالجة معوقات تقييم الأداء
70	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات	
72	تمهيد
73	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة المياه المعدنية
73	المطلب الأول: تصميم الدراسة و الخطوات الإجرائية
101	خلاصة الفصل
103	خاتمة عامة
107	قائمة المراجع

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	هرم المجاميع الخمس	01
31	العلاقة بين الحوافز و الأداء	02
47	مراحل قياس الأداء	03
74	الهيكل التنظيمي لشركة المياه المعدنية سعيدة	04

المقدمة

يرجع استخدام الحوافز إلى عصر حركة الإدارة العلمية، التي دافع عنها فريدريك تايلور في القرن العشرين، ومنذ ذلك الحين، يمتلك القطاع الخاص توظيف استخدام الحوافز كوسيلة لرفع إنتاجية الموظفين. المقصود من تلك الميزة هو دفع الموظف إلى بذل جهد إضافي لتحقيق نتيجة أفضل. إنها أداة يمكن إشراكها من قبل أي شركة، سواء كانت الشركة تتبع للقطاع العام أو الخاص وبغض النظر عن نوع المهمة.

ومما دعا للاهتمام بنظم الحوافز بأنواعها المختلفة هو ما للحوافز من دور فاعل في تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والأفراد عندما يسعون للحصول على الحوافز سواء المادية أو المعنوية لإشباع حاجاتهم الشخصية ويبدلون المزيد من الجهد والوقت للحصول عليها يكونون بذلك قد ساهموا بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها بكفاءة وفاعلية عالية .

والتحفيز في الأساس عملية إدارية تهدف إلى التأثير في السلوك وتوجيهه من خلال الاعتماد على إثارة الدافعية، والدافعية عملية نفسية تعمل على تحريك وتوجيه السلوك والأداء، أي أنها العملية التي تحفز الأفراد للعمل، وإنجاز المهام المطلوبة منهم وبقا ل Mathis and Jackson فإن أداء العاملين الجيد ضروري جداً للمنظمة، حيث يعد العنصر

البشري من أهم عناصر الإنتاج التي يركز عليها نجاح المنظمات، لذلك جاء الاهتمام بالأفراد والعمل على تحقيق متطلباتهم، والبحث عن الوسائل والسبل التي تساعد على تحسين الأداء الوظيفي لهم، فقد يسهم ذلك في تحقيق الاستقرار في الاقتصاد التنظيمي من خلال تحسين مستويات المعيشة وارتفاع الرواتب .

وهكذا فإن ارتباط الحوافز بدوافع الأفراد في المنظمة أمر ضروري، لأن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الأفراد، ولأن انعدام الانسجام بينهما يؤدي إلى انعدام فاعلية الحوافز .

إن دراسة العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين الآن من المواضيع البحثية الهامة في مجال إدارة الأعمال، فالعامل المحفز ايجابيا والراضي عن عمله يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الأداء المنشود، وتعزيز القيم الايجابية في المؤسسات، وهذا ما يستلزم وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الموظفين يقدمون أقصى ما لديهم من إمكانيات في أعمالهم بالإضافة إلى تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم، وفي هذا البحث سوف نتطرق إلى دراسة دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بشركة المياه المعدنية بسعيدة .ذلك من خلال ثلاثة فصول الأول تضمن الإطار النظري للتحفيز وقسم إلى أربعة مباحث،

المبحث الأول ويشمل ماهية التحفيز والمبحث الثاني يشمل تصنيفات الحوافز أما المبحث الثالث والرابع فقد تضمننا نظام الحوافز وفعالية نظام الحوافز .

أما في الفصل الثاني فخصص لدراسة الإطار النظري لأداء العاملين والذي يتكون من أربعة مباحث، الأول يتضمن ماهية أداء العاملين، والمبحث الثاني يشمل قياس الأداء، في حين المبحث الثالث والرابع تضمننا ماهية تقييم الأداء و مجالاته .

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

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

الإشكالية : ما هي العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية، التساؤلات الفرعية التالية :

-ما هو دور التحفيز في المؤسسة الاقتصادية؟

-ما هو مفهوم أداء العاملين و ما هي العوامل المؤثرة فيه في المؤسسة الاقتصادية ؟

-هل توجد علاقة بين التحفيز و أداء العاملين في مؤسسة المياه المعدنية سعيدة ؟

-أهمية البحث: تتجسد أهمية البحث بما يأتي:

تقديم إطار نظري يشرح ماهية التحفيز من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى. تقديم إطار عملي يربط بين التحفيز بأبعاده المختلفة (الحوافز المعنوية والمادية) وأداء العاملين .

- إمداد المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة ببيانات وتوصيات ومقترحات موثقة وصادقة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على تحقيق وتطوير عناصر التحفيز والارتقاء بمستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف المنشودة.

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

-تقديم مفاهيم نظرية لأفراد العينة المبحوثة عن معنى وأبعاد التحفيز والأداء .

-التعرف على مستوى التحفيز لدى العينة المبحوثة. التعرف على مستوى تأثير التحفيز في مستوى أداء العاملين بالعينة المبحوثة .

-التعرف على البعد الأكثر تأثيرا من أبعاد التحفيز والمتمثلة في الحوافز المعنوية والحوافز المادية) في مستوى أداء العاملين بالعينة المبحوثة.

-محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة وأثر التحفيز بمستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

-4فرضيات البحث:

يعتمد هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التحفيز" و"أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ويندرج عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين:

1- توجد علاقة بين التحفيز و أداء العاملين في مؤسسة المياه المعدنية سعيدة

2- لا توجد علاقة بين التحفيز و أداء العاملين في مؤسسة المياه المعدنية سعيدة

-حدود البحث ومنهجه:

أ. حدود البحث

تتمثل فيما يلي :

أ - الحدود الموضوعية :اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: التحفيز وأداء العاملين .

ب- الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في شركة المياه المعدنية بسعيدة.

ت - الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال السنة الجامعية 2022/2023.

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

6 - طرق جمع البيانات: يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات :

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

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

7- أداة البحث:

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

حيث قمنا بتقسيمها إلى جزئين رئيسيين هما :

الجزء الأول : ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية. الجزء الثاني :ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من 20 عبارة موزعة على محورين رئيسيين

المحور الأول: خاص بالتحفيز ويحتوي على (10) عبارة موزعة على بعدين .

-المحور الثاني: خاص بأداء العاملين ويحتوي على (10) عبارة موزعة، وقد تم استخدام مقياس ليكارت القياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة.

-8مجتمع وعينة البحث

1-مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة ، والبالغ عددهم (130)عامل حسب الإحصائيات.

2-عينة البحث: اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (32) عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (30) استبانة

-9الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

التحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS. V17) ، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي :

1-مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistic Measures) :وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2-معامل الثبات ألفا كرونباخ(cronbach's coefficient alpha) وذلك لقياس ثبات أداة البحث

ثبات الأداة: يقصد بها المدى على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها

3-معامل الارتباط (coefficient de corrélation): وذلك لدراسة العلاقة بين المتغيرين المستقل و التابع.

-الدراسات السابقة:

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

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

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

الاهتمام بتنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل .

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

تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكافة مكوناته . وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقا لمؤشرات الأداء المجالات العمل المؤسسي .

خلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها : وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد الوصول اليه من الهدف أو النشاط.

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

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

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

تدريب وتحفيز المورد البشري لرفع من أدائه وكسب ولائه لتحقيق الرضا للمورد ورضا الأداء للمؤسسة
خلصت هذه الدراسة لعدة نتائج أهمها:

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

يلعب التحفيز دورا مهما في رفع الأداء.

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

-التوصل إلى نتائج ميدانية عن الحوافز بأنواعها وتأثيرها على معنوية العمال. - الوصول إلى حقائق علمية وذلك من خلال التطرق لبعض وجهات النظر لبعض خلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: اعتماد الطرق العلمية في توزيع الحوافز على العمال.

اعتماد التحفيز المعنوي إلى جانب التحفيز المادي.

هيكل الدراسة:

بهدف دراسة ومعالجة الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، وكل فصل يتضمن ثلاثة مباحث، بحيث ستناول في الفصل الأول الإطار النظري حول التحفيز وذلك من خلال أربع مباحث فكان الأول ماهية التحفيز، أما الثاني حول تصنيفات الحوافز، والمبحث الثالث حول آلية تقييم العملية التحفيزية أما المبحث الرابع فيتناول فعالية نظام الحوافز على الأداء.

أما الفصل الثاني يتناول الخلفية النظرية لأداء العاملين و ذلك من خلال أربع مباحث فكان الأول ماهية أداء العاملين أما الثاني حول خطوات قياس الأداء و المبحث الثالث حول ماهية تقييم الأداء, و المبحث الرابع مجالات تقييم الأداء.

الفصل الأول:

الحوافز كوسيلة لتحسين

أداء العاملين

تمهيد

تلعب الحوافز دورا بالغ الأهمية وتؤثر تأثيرا كبيرا وفعالا في تغيير سلوك الفرد ورفع أداء العامل كما أحيضا هاما في تفكير المديرين في المنظمات الفاعلة وهذا من منطلق أن الإنسان بحاجة ماسة إلى تحريك دوافعه بغرض ظهوره وتميزه عن غيره في المؤسسة، ولذلك أصبح من الضروري إيجاد نظام للحوافز من أجل تشجيع الفرد على أداء عمله بفاعلية وكفاءة، علاوة عن ذلك فإن امتلاك المنظمة العاملين محفزين بكسها ميزة تنافسية عن تلك المنظمات التي لا تمتلك مثل هذه الميزة، ونتيجة لتلك الأهمية تسلك هذه المنظمات طرق مختلفة وتستخدم مداخل متنوعة للتحفيز تبرز بنوع من الموارد البشرية التي تملكها و الإمكانيات المتاحة للمنظمة ونوع الوظائف التي تشكل منها هيكل الوظائف في المنظمة

وللتعرف على التحفيز بصورة أكبر سيتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية التحفيز

المبحث الثاني: تصنيفات الحوافز.

المبحث الثالث: نظام الحوافز.

المبحث الرابع: فعالية نظام الحوافز على الأداء

المبحث الأول: ماهية التحفيز

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

المطلب الأول : تعريف التحفيز وأهميته

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

أولاً: تعريف التحفيز

اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد له إلا أن جميعها لا يخرج من إطار المفاهيم العامة له حيث تدور كلها حول تعاريف نذكر منها:

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

هناك من عرفه بما يلي: "هو شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة في إخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه إلى تحقيق أهداف معينة وقد كان الرسول الله - صلى الله عليه وسلم - أكبر الأثر في توجيه صحابته وتحفيزهم

على العمل بكفاءة، وبذلك تجده صلى الله عليه وسلم قد وضع هذه الأسس قبل أن نكتب فيها بأربعة عشر قرناً²

وقد عرف أيضاً : التحفيز = قوة الرغبة في العمل < مدى التوقع بنجاح العمل.³

¹ د. صالح مهدي محسن العامري، الإدارة و الأعمال، عمان الأردن، 2007، ص 459.

² د. محمد الصريفي، إدارة الأفراد، العلاقات الإنسانية، دار قنديل، ط1، عمان الأردن، 2003، ص 247.

³ د. حسن حريم، مبادئ الإدارة و النظريات الإدارية و المنظمة، ط1، عمان الاردن، 2006، ص 247.

3 عرف التحفيز كذلك: " هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة ويؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمنظمة.¹

ثانيا: أهمية التحفيز:

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها:²

1. أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

وتكمن أهميتها فيما يلي:

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

2. أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

لخلفية النظرية لعملية التحفيز تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي:

- 1 - إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.
- إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد .

¹ د.بسمة بوكروش، سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة، جامعة عنابة، 2011-2012، ص148.

² د.علي محمد الوهاب، إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء ،بشرة متميز دار التوزيع، النشر الإسلامية، 1982، ص151.

- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات. 3.
أهمية الحوافز بالنسبة للجماعات:

وتتمثل في ما يلي :

- اثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات.

- تنمية روح المشاركة والتعاون.

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

المطلب الثاني: طرق التحفيز

إن التشجيع والتحفيز من الأمور الضرورية والهامة لإنجاز الأعمال، والسير قدما والدفع إلى تشجيع وتحفيز الأفراد للاستمرار والعطاء، وهذه مجموعة من السلوكيات التي ينبغي على القائد الاتصاف بها، ليضمن لنفسه النجاح وحسن القيادة ما يلي: ¹

1 - الاستماع الجيد للأفراد: لا بد أن يركز على التواصل مع الأفراد والإحساس بمشاعرهم وتوجيهاتهم ومعاونتهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين.

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

- تشجيع الجميع على الثقة في القائد : إن الثقة تبني على أساس الثقة، فعندما يشعر الفرد بثقة القائد به يصبح على ثقة بقائده، ويزيد تلك الثقة ويعمقها مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض القرارات التي يمكن لهم المشاركة بها.

¹ أ.إبن النورصالح، اسباب الإستقرار في العمل الصناعي،رسالة ماجستير،معهد العلوم الإجتماعية،قسنطينة،1995،ص64.

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

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

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

أ- الانتماء: إذا كان دافعنا الأساسي هو الانتماء فهذا يعني اننا شديديو التأثير بالناس وتقدر الآخرين بشكل هائل، وتجعل البشر في بؤرة عالمنا.

ب- الإنجاز: عندما يكون المرء مدفوعا بحبه للإنجاز يكون أهم ما يسعى إليه هو تحقيق النتائج
ت- توفر مجموعة من الدوافع: من الضروري أن نتأمل وتفحص الدوافع الأساسية الفردية التي تحرك الناس، لكن معظم الناس لديهم أكثر من دافع، وقد يكون الدافع قويا بقدر كاف ويكون الخليط الناتج عن الدافعين أكثر تأثيرا.

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

المطلب الثالث: نظريات وأسس منح الحوافز

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

أولاً: نظريات الحوافز

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز نذكر من بينها ما يلي:¹

1. النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:

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

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وأن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج. ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة والذين افترضوا بأن الإنسان، يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال وفي ما يلي الافتراضات الضمنية التالية - الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد وهو الحصول على دخل يستخدم الإشباع حاجاته المختلفة.

- الإنسان هو كائن عقلاني أي أنه يسعى لتعظيم مدخلاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.

¹د. أبو علان خالد، علي، 2016، أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين في شركة المشروبات الفلسطينية، جامعة الخليل.

- يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل. لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية

2. نظرية XY لدوجلاس ماك جريجور يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل ولقد قند دوجلاس ماك جريجور هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية X التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي:

الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك. - هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.

- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه ولا يوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.

وقد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم : الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا ظليل لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضف أنه لا يهيمه أهداف المنظمة و كل ما يهيمه ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغير بطبيعته. ويمكن تلخيص نقاط النظرية X في النقاط التالية :

- تتطلب إدارة البشر توجيه طاقتهم وحفزهم والرقابة على أعمالهم وتفسير سلوكهم بما يتوقف وحاجات المؤسسة

- بدون هذا التدخل النشط (الحفر والتوجيه والرقابة) من قبل الإدارة فإن الأفراد لن يعملوا نظرا لما يسودهم من تراخي وربما المعارضة للأهداف المؤسسة

- وعليه فإن النظرية تقوم على منطق الرجل الاقتصادي حيث لا يمكن التأثير على العاملين وحفزهم على العمل، إلا من خلال إدارة أنظمة الإثابة والعقاب.

أما الفئة الثانية فهي تطبق نظرية لا والتي تقوم على فلسفة أساسية مؤداها أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساسا في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه

ولنفسه، بمعنى آخر فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنسانا مبتكرا، ولكنها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملائمة التي تساعد على أن يصبح كذلك، وتتخلص مبادئ هذه النظرية في النقاط التالية:

- تنحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة.

- لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها من طبيعة البشر ولكنها نتيجة منطقية إلى خبراتهم السابقة داخل المؤسسة ذاتها.

تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة جزءا لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تنبه الأفراد إلى وجودها وأن تدفعهم على تنميتها بأنفسهم. مما تقدم يتضح لنا بأن نظرية (X) تقوم على فكرة الرقابة المفروضة في حين أن النظرية (Y) تقوم على فكرة الرقابة الذاتية وهذا هو الفرق بين معاملة البشر كأطفال ومعاملتهم كبالغين و قد ركز "دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية وقد بني نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لنفهم من خلالها، وبناء على هذه الافتراضات فقد صنف ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين اللتين أطلق عليهما الرمزين ، لا حتى لا يحكم على المضمون إذا كان جيدا أو رديئا أو متشددا أو متساهلا وإنما لأنهما يمثلان موقفين مختلفين.

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

4. نظرية الحاجات الإنسانية لماسلون الحاجات هي أسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تتنافس بعضها على أن الحاجة الأقوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حداثها وغالبا ما لا تنفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات

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

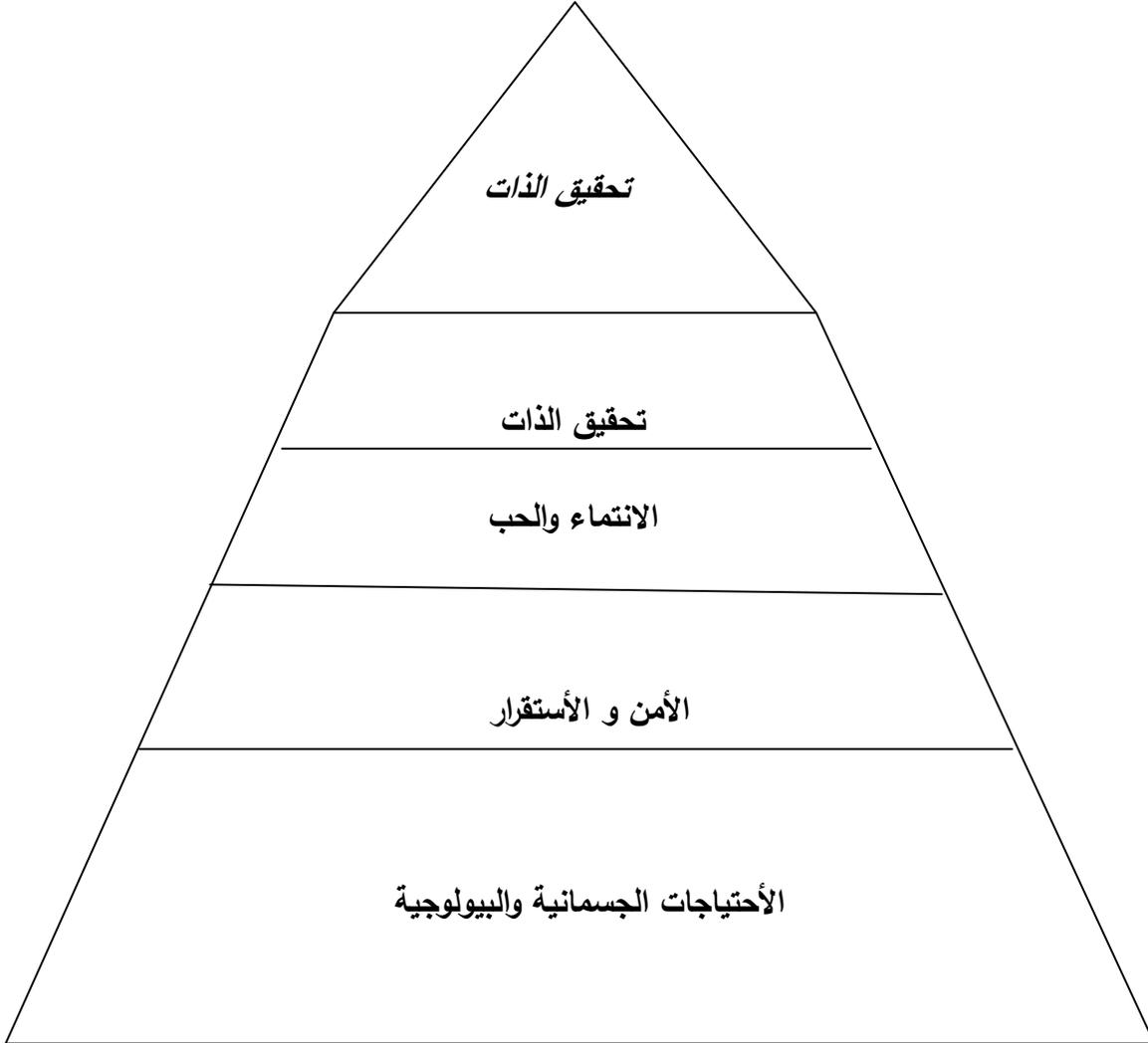
- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد المواصلة نموه وتعلمه ونضجه وبطريق يبدو هادفا وموجها وليس عشوائيا

- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنتظم في خمسة مجاميع أساسية، هي:

(الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية) وهي تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تتدرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحا فالحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمن ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية وبهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم أولويات كما في الشكل:

¹ د. براء رجب تركي نظام الحوافز الإدارية ودورها، دار النشر، الرابطة، المملكة الهاشمية الأردنية، ص 38.

الشكل رقم 1-1: يوضح المجاميع الخمس



المصدر: د. براء رجب تركي، نظام الحوافز الادارية و دورها، دار النشر الرابية، المملكة الأردنية الهاشمية، ص 38.

لا تكون كل المجاميع الخمس من الحاجات نشطة سوية وفي آن واحد بل تنشط بالتتابع من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي:

أ - **الحاجات المادية أو الفيزيولوجية:** وهي قاعدة الهرم، وتمثل أهم الأشياء الأساسية بالنسبة للإنسان منها (الطعام، الهواء، الماء، المسكن) وهذه الفئة يمكن أن يتحصل عليها العامل عن طريق الراتب الذي يتقاضاه، بحيث يكون ذلك الراتب كافياً لتلك الحاجات.

ب - **الحاجة إلى الأمن:** بعد أن يتم إشباع الحاجة الفسيولوجية يبدأ الإنسان بتطلع إلى الأمن، والشخص في هذه الفئة يبحث عن بيئة عمل آمنة وخالية من الأضرار المادية والنفسية والمنظمات تقوم بإشباع تلك الحاجة عن طريق (تزويد العاملين بمولد ومعدات الوقاية من الأخطار، التأمين الصحي التأمينات الاجتماعية، عقود العمل الرسمية والدائمة).

ب **الحاجات الاجتماعية:** تعني حاجة الفرد إلى الانتماء، ومن الأمور التي تغطي أو تشبع تلك الحاجة تكوين صداقات، قبول الآخرين للشخص وتقوم المنظمات بإشباع تلك الحاجة عن طريق إنشاء النوادي الاجتماعية، تشجيع المشاركة في فرق العمل وعمل المسابقات.

ت **الحاجات إلى التقدير:** وهي حاجة الفرد لتنمية احترام الذات والحصول على قبول الآخرين له، والرغبة في تحقيق النجاح.

ج - **الحاجة إلى الإنجاز:** وهذه الحاجة تأتي في قمة الهرم وتبدأ بتحريك عندما يتم إشباع جميع الحاجات التي أسفل منها، وهذه الحاجة تشير إلى حاجة الفرد إلى توفر الظروف التي تساعد على إبراز قدراته على الابتكار وعندما تقوم المنظمات بالاستفادة من هؤلاء الأفراد الذين ترتفع لديهم هذه الحاجة فإنها تستطيع استثمار طاقاتهم أفضل استثمار وتوظيف.

5. **نظرية العاملين لهرزبورغ:**¹ قدم هذه النظرية العالم فريدريك هرزبورغ كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أوجده لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية، وتوصل أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة فالمجموعة الأولى محفز للعمل والأداء العالي ثم الإنتاجية العالية هذه يسميها " حوافز " أما المجموعة الأخرى فيسميها " عوامل صحية أو مطهرة " لأنها تظهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر ولهذا سمية هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل نوعين من حيث أثرها على الدافعية العوامل

¹ د. عبدالكريم عبد الرحيم، مبادئ الإدارة، جامعة بابل، كلية الإدارة و الاقتصاد، ص3.4.

المحفزة، أي التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز فهي تشمل فرص الإنجاز أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم والاعتراف بالجهود المحققة والعوامل الصحية، أي العوامل التي تظهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل الراتب، سياسات المنظمة وإساليبها الإدارية، وأستخلص أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وأن عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا

6. نظرية الحاجة للإنجاز : تعد هذه النظرية الحديثة نسبيًا وتركز على الحاجة للإنجاز

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

خصائص ذوي الحاجة للإنجاز:¹

برى "ميكلياند" بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية:

أ - يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكون هم المسؤولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم به فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقدراتهم، ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تستند اليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية أي العوامل الدافعة في نظرية هور زبورغ وتحقيق الذات والنمو في نظريات ماسلو.

¹د. بسمة بوكروش، مرجع سابق، ص، 171.

ب- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تنطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية مستمرة إذ أنهم لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف الصعبة التحدي الذي يشعرونهم بالإنجاز عندما ينجحون في الاستجابة له

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

7. نظرية العدالة أو المساواة الأدمز: تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة

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

8. نظرية التوقع أو التفضيل ليفيكتور فروم :

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

- يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.

- اختيار الفرد النشاط معين يعد واحد من بدائل الأنشطة منهم.

- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

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

9.نظرية تدعيم السلوك لفريديريك سكيتر:¹

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

10.نظرية z ويليام أوشي: قام أوليام أوشي " بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية (Z)

الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدائي في هرم ماسلو من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات لمستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة

¹د. نسيمه قلال، 2017 أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة،دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر.

في اتخاذ القرار هذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية يعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (Z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المؤسسة بحماس أكبر.

ثانياً: أسس منح الحوافز :

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منحها ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:¹

أ- الأداء: يعتبر التمييز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض

المؤسسات ويمكن أن يلاحظ في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها . ب- المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ذلك أنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف

الخدمات والوظائف الحكومية أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس النتيجة أو قد يمكن الأخذ بالحسبان مكافآت المجهود أو الأسلوب ويجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان. ت- الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة في الغالب.

ث المهارات: في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا وإجازات أو دورات تدريبية فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر قليل في حساب حوافز العاملين.

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012، ص، 178.

المبحث الثاني: تصنيفات الحوافز

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

المطلب الأول: الحوافز من حيث موضوعها

وتنقسم إلى نوعين: حوافز مادية وأخرى معنوية.¹

أولاً: الحوافز المادية

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

1. حافز الأجر:

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

- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وأهميته.

- العرض والطلب من القوى العاملة.

- أقدمية العامل.

- مستوى الأداء الفردي للعامل.

¹ د. فهمي منصور، إدارة القوة البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982، ص 335.

القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور. و يمكننا أن نبين أثر الزيادات في الأجر من حيث فاعليتها في زيادة الإنتاج كما يلي:

أ- العلاوات الدورية:

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

ب- الزيادات العامة في الأجور:

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

ت- الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة:

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

ث - المشاركة في الأرباح:

يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم، حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وعلى الرغم

من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيرا في الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة، وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجه ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح والإنتاجية بتوزيع أرباح على فترات متقاربة كل ثلاثة أشهر مثلا والتي تمنح للعاملين إذا زاد إنتاجهم على قدر معين كوسيلة تشجيع للعامل بالحصول على مزيد من المداخل مقابل مجهود وإنتاج أكبر، حيث يتم وضع معدلات أداء محددة للأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل عامل مما يمكن من التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين.

2. المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.

3. مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما

يستدعي

إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

4. المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارة بإعطاء عاملها أسهما في شركتها لتحفيز

عاملها.

5. الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين و دفعهم لإعطاء أكثر.

6. التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات العاملة وأسرههم ويعتبر

تخفيفاً لأعباء المالية.

7. الضمان الاجتماعي: وهو ضمان المستقبل بعد سن التقاعد أو للظروف الصحية التي توقعه

عن العمل وبالتالي فهو يوفر حياة كريمة في الحالتين.

ثانيا : الحوافز المعنوية¹

وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز

¹ د. فهمي منصور، مرجع سابق، ص، 340.

المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكتفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة .ولذلك فإن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعورا بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز :

أ. الأمن والاستقرار في العمل:

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

ب. فرص الترقية والتقدم:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى ملا تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل الإنتاجية الفرد وكفاءته، إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية.

ت. الاعتراف بأهمية العامل:

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

ث. المشاركة في اتخاذ القرارات:

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

ج. المنافسة:

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

ح. تلبية الحاجات الاجتماعية:

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

خ. إثراء العمل:

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

المطلب الثاني: الحوافز من حيث آثارها

و تنقسم الحوافز من حيث آثارها إلى ما يلي:¹

1. حوافز إيجابية :

و هي تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين التي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة وهي تهدف إلى تحسين الأداء في العمل من خلال تشجيع السلوك الذي يؤدي إلى ذلك وهي تعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخاً صحياً مناسباً لظروف العمل المحيطة و تتمثل الحوافز الإيجابية فيما يلي:

¹ طيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995

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

2. الحوافز السلبية:

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

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

المطلب الثالث: الحوافز من حيث أطرافها

وتنقسم إلى نوعين حوافز فردية وحوافز جماعية :¹

1- الحوافز الفردية:

ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها الترقيات، العلاوات التشجيعية. كما عرفت أنها الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء أو كمكافأة على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت وهذا النوع من الحوافز يكون ناجحاً في الحالات التي يتمتع بها الفرد باستقلال في الأداء على الآخرين وانسب أنظمة حوافز التي تقدم له هي:

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

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

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

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

المنتجة بعد أن يصل الإنتاج هذه القياسي.

¹ د. محمد طيب رقيق، مرجع سابق ص 40

2- الحوافز الجماعية

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

ومن أهداف الحوافز الجماعية ما يلي:

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

المطلب الرابع : خصائص وقواعد نظام التحفيز

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

أولا: خصائص نظام التحفيز

يمتاز نظام التحفيز بعدة خصائص منها:¹

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

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

¹د. أبو علان،خالد علي، 2016أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين ،جامعة الخليل.

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

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

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

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

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

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

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

ثانياً: قواعد نظام الحوافز: يبنى نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام حتى يحقق النظام فعاليته وتتمثل فيما يلي:

1- وضوح الهدف والغاية:

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

2- المساواة والعدالة:

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

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

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

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

6- المهارة والابتكار: تهتم بعض المؤسسات بتخصيص الحوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة .

المبحث الثالث: نظام الحوافز

المطلب الأول: مراحل تصميم وتقييم نظام الحوافز:

تتمثل أهم مراحل تصميم وتقييم نظام الحوافز فيما يلي:¹

أولاً : مراحل التصميم

تتمثل عملية تصميم نظام الحوافز في المراحل التالية:

- 1 **تحديد هدف النظام:** تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، تخفيض التكاليف وغيرها من الأهداف.
- 2 **دراسة الأداء:** وتسمى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ولذلك فإن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يتطلب وجود وظائف ذات تصميم سليم للعاملين وظروف عمل ملائمة ووجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

3- تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- أ - **قيمة الحوافز والجوائز:** وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت والعلاوات الرحلات والهدايا وغيرها.
- ب **التكاليف الإدارية:** وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

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

¹د. علي سلمى، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992، ص210.

ث- وضع إجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه.

ثانياً: تقييم النظام

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

- 1 - مؤشر الأداء: يستخدم التقييم أثر النظام على أداء العاملين مع افتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثراً على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.
- 2 - مؤشر تكلفة: العمل بالنسبة للوحدة: فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفاء.
- 3 - رضا العاملين: تتمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي مادام غير مرغوب فيه من طرف العاملين لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل إطار المؤسسة فيها ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي:²

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

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

¹ د.علي سلمى، نفس المرجع، ص 215.

² د.جاء الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية، مصر، 1997، ص 60.

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

2- على مستوى المنظمة: حيث يتأثر نظام الحوافز بثلاث عوامل تتمثل في نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه، نوع العاملين، الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز.

3 +الاتصال المباشر: لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف ما هو مطلوب منهم والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجه لوجه بين القائد والمرؤوس من بين مزاياه أنه يعتبر مصدر من مصادر التحفيز والحماس، يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة، زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

4 -ظروف العمل: للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل الإضاءة والتهوية.
5 -الجوانب التنظيمية: أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسة الأجور، المراكز الوظيفية وسياسات العمل والهيكل التنظيمي للمنطقة...

المطلب الثالث: شروط ونتائج نظام الحوافز

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

من المهم والمفيد جداً أن الإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم شروط أساسية أهمها:

1

1. البساطة: وهذا يعني أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً، وذلك في بنوده وصياغته.

2. ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين. 3. التفاوت: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.

4. المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز .

1.د. عزيزون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سكيكدة، 2006-2007، ص 136-137.

5. التنوع : هو أن تطبق المنظمة أنواعا مختلفة من الحوافز .
6. الهدف: أن يكون للحوافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.
7. العلانية: وهو إعلان الجزاء ايجابيا أم سلبيا على كافة العاملين
8. تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
9. الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المنظمة وذلك حسب وظيفتهم.
- أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحوافز مناسبة مع حاجات كل فئة من الأفراد.

ثانيا: معيقات أو مخاطر نظام الحوافز

إن لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات العاملين فهي قد تتعرض للمخاطر التالية:¹

- تدني مستوى الأداء لدى العاملين.
- انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- زيادة الزمن المنفق على الإنتاج وإنجاز المهام والاعمال.
- ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
- سيادة اللامبالاة وغياب روح المسؤولية.
- ارتفاع نسبة الغياب عن العمل تحت ذرائع مختلفة (المرض، الظروف الاجتماعية).
- ظهور علامات عدم الرضا عن العمل والتذمر في كل وقت.
- ازدياد حوادث العمل نتيجة الأخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة.
- عدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة.

¹ د.عزيون زهية، المرجع السابق، ص140.

المبحث الرابع: فعالية نظام الحوافز على الأداء

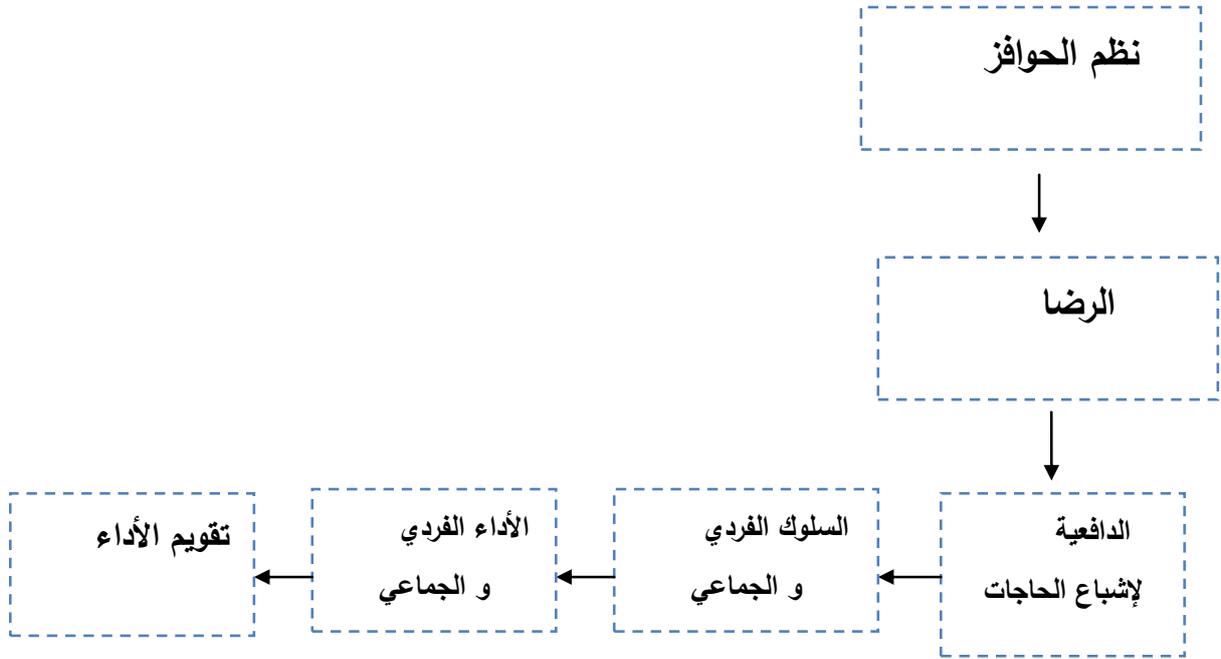
المنظمة تقوم بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم مما يسهم في تحقيق أهدافها وتطويرها وهاته أهم النقاط التي تبين لنا فعالية نظام الحوافز على الأداء والآليات التي تساعد في تحسينه.

المطلب الأول: أثر الحوافز في تحسين الأداء

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

¹مذكرة بوزيان أسماء، نورالدين بولشراش، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، 2005-2006، ص 56.

الشكل 1-2: يوضح العلاقة بين الحوافز و الأداء



المصدر : نور الدين بولشراش ، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية
الجزائرية، 2006، 2005

3- العلاقة بين الحوافز والأداء

فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز في ما يلي :

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

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

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

ثانياً: أثر المحيط التنظيمي على الأداء: يقصد بالمحيط التنظيمي بيئة العمل التي تتكون من مجموعة خصائص وصفات مكان العمل كما أن هناك عوامل تؤثر على سلوك العمال يجب توفرها في المؤسسة لتميزها عن باقي المؤسسات الأخرى وهي:¹

¹ مذكرة بوزيان أسماء، نورالدين بولشراش، المرجع السابق، ص 61-62.

1 - **الهيكل التنظيمي:** هو طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة أو هو الآلية التي تتربط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم فيما بينها علاقة وجه لوجه مباشرة، تشغل معا في أعمال معدة لتحديد المؤسسة والراعي لأهدافها المشتركة وفي تحقيق تلك الأهداف إن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالاستمرارية والتوازن من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في اطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم.

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

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

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

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

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

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

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

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

المطلب الثاني: خطوات و آليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء

هناك مجموعة من الخطوات والآليات تساعد ادارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم الأداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه

أولاً : خطوات الحوافز :

المساعدة على تحسين الأداء وتتمثل فيما يلي:¹

- 1 - مساعدة العمال على التوسيع: فالعاملين عموماً لديهم رغبة في التطوير والتحسين.
- 2 - تحديد مستوى العمل: أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياساً على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثراً طيباً لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.
- 3 - تعيين حجم مسؤولية العاملين: من أهم عوامل التي تضعف تحفيز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.
- 4 - مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد

¹د. زاهر عبدالرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الزاوية للنشر و التوزيع، 2011، ص 142.

- المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها
- 5 - **توثيق ما يتفعله العاملون**: على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات الأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك واعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه .
- 6 - **استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافأة**: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع الحوافز والمكافآت.

ثانيا: آليات التحفيز:

المساعدة على تحسين الأداء و تتمثل في ما يلي: ¹

1. **تخطيط ووضع الأهداف**: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة عالية لأن تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز أهمية ضرورة اقتران مصالح وأهداف وأعمال المؤسسة مع مصالح وأهداف وأمال العمال بها.
2. **المشاركة في اتخاذ القرارات**: إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم و ليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه .
3. **تعديل السلوك**: بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط

الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة لتدعيم والتعزيز التشجيع العاملين على إحداث التغيير .

¹ د. زاهر عبدالرحيم عاطف، المرجع السابق، ص145.

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

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

المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على اتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزة للعمل أكثر وتحسين أدائهم ويكون كالتالي:¹

- 1 +الأجر: تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل لإبعاد الشكاوى والغياب، وتقليل معدلات حالات ترك العمل وربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجر وصولاً إلى الرقي الأدائي بين العاملين.
- 2-الاتصال: هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة وليس لها بداية أو نهاية فهو يساعد في زيادة التقارب في وجهات النظر بين مختلف العاملين وكذلك الإدارة فهو يقلل من سوء التفاهم والاختلافات في الوجهات مما يعكس إيجابياً على الأداء

¹ د.هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري، مكتبة مجتمع العربي، ط1، عمان 2008، ص201.

- 3- **التدريب:** هو عبارة عن مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة لرفع مستوى المهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو التعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم فهو يؤدي إلى تحقيق زيادة في الإنتاج وتحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.
- 4- **تفويض السلطة:** يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بها أحد مرؤوسيه السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل، كما يعني اعطاء أحد المديرين لأحد مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعود للقيام به ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ قرارات واصدار أوامر لأفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل، وتهدف عملية تفويضها لمساعدته للقيام بها:
- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية.
 - تنمية قدرات المرؤوسين أو إعدادهم لتحمل المسؤولية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على زيادة شعورهم بالرضا والولاء والانتماء للتنظيم.
 - يولد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات.
 - إعطاء الفرصة للإبداع والابتكار وتقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري.
 - التقليل من التكاليف المادية والمعنوية التي تساعد على السرعة في الإنجاز .

الخلاصة:

مما يمكن إستنتاجه في هذا الفصل بأن الحوافز هي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى و زيادة مما يحقق أهدافهم الشخصية و أهداف المؤسسة ككل، و قد قامت بدراسته عدة نظريات و وصلوا إلى هدف محدد بأن الحوافز لها الدور البالغ والأهمية الكبيرة في تقويم سلوك العامل في المؤسسة لأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و عمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها في الوسيلة الفعالة التي تستعملها المؤسسة لدفع وحث عمالها على تحسين أدائهم و زيادة إنتاجيتهم ما أمكن لذلك من سبيل و ذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة و خبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله و لكي يكون الحوافز فعالا يجب إتباع الخطوات المتبعة قبل وأثناء و بعد وضع نظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه و قواعد و خصائصه و كذلك مراحل و من ثم تقييمه إن كان ناجحا أو لا فكلما زادت الحوافز تحسن أداء العامل مما يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء المؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لتقييم أداء العاملين

تمهيد:

يهتم أغلب الباحثين بموضوع الأداء نظرا للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للمؤسسة، فهي تسعى بدورها إلى تطوير مواردها البشرية، كما أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، بغية إحداث تغييرات وتأثيرات على أداء العاملين، فمستوى فاعلية الأداء يقف على مدى استيعاب الأفراد لوظائفهم ومدى مساهمة المؤسسة في تحيينه، و نظرا لأهمية الأداء في رفع إنتاجية المؤسسات لابد من معرفة طريقة أداء العاملين للعمل وتصرفاتهم أثناء العمل، إن عملية تقييم الأداء تعتبر أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد، ويتم منح الحوافز من خلال معرفة مستوى الإنجاز الذي يقوم به العاملون، ومحاولة تطوير وتنمية قدراتهم للقيام بأعمالهم من خلال تدريجهم وذلك في سبيل تخطيط ومعرفة وابتكار وإبداع مما يحقق أهداف وارتقاء المؤسسة وينقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

المبحث الثاني: قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء.

المبحث الرابع: مجالات تقييم الأداء

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

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

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

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

أولاً: تعريف الأداء

هناك العديد من التعاريف التي تناولت موضوع الأداء منها ما يلي: يعرف الأداء على أنه: " هو المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة¹

كما يعرف أيضا أنه: العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد إمكانات معينة.²

هناك من عرفه بما يلي: " الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة"³.

وقد عرف أيضا: أيتمثل درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".⁴

وبالرغم من اختلاف وجهات النظر في تحديد تعريف شامل للأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي⁵:

- 1 - للموظف: هو ما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- 2 - للوظيفة: هو ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

¹ د. ندير بو سهوة، علي مكيد دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والدالية، عدد 07، جامعة الوادي، 2014، ص 157

د. عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنويع بتحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، برج بوعرييج، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص 48

³ د. حمدوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط1، مديرية النشر الجامعية، قالمية، 2004، ص 123.

⁴ عبد الرحمان توفيق، منهج النظم و الأساليب، نظم تقييم الأداء، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003، ص

20

⁵ المرجع السابق، ص 126

3 -الموقف: هو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ثانيا :أهمية الأداء

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة، فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها فهو يلعب دورا هاما في استقرارها، إذ أنه مفتاح بقائها، فبه تتحدد درجة منافستها في السوق، كذلك ينعكس إيجابا أو سلبا على البيئة الخارجية للمنظمة (الزبون، الموردين، المجتمع) لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماما بالغة المستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة:¹

أ -يعتبر الأداء الوظيفي مؤشرا لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

ب-يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

ت-يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.

ث- يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.

ج- يسهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.

د- يعتبر تقويم الأداء الوظيفي أساسا جوهرية لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

¹ د. سناء عبد الكريم الخناق، الملتقى العلمي الدولي للأداء المتميز كلية الحقوق، جامعة ورقلة الجزائر ، مارس 2005،ص54

المطلب الثاني: مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية لذلك من المفيد أن تعرض كل من المفهومين وذلك على النحو التالي:¹

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

المتوقعة والثانية تعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج.

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

المطلب الثالث: محددات الأداء

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها، فيرى البعض أن الأداء يتأثر بالموظف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محدد رئيسيا في تحديد مستوى

¹ د. أحمد ماهر ، إدارة المبادئ و المهارات، د. ط، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004، 2003، ص 22.

الأداء، والوظيفة بما يتطلب من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضا محددات رئيسية في تحديد مستوى الأداء، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الوقاية، وأنماط القيادة يعد محددات رئيسية في تحديد مستوى الأداء. ويمكن القول إن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي:¹

- 1 - **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء
- 2 - **القدرات والخصائص الفردية:** وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها
- 3 - **إدراك الفرد لدوره الوظيفي المهمة:** وتتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء التصورات، وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة، بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة نمط الأداء والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

والملاحظ من التعريفين السابقين أنهما يحصران عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط الجهد، القدرات والمهارات، نمط الأداء) وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، أهم هذه المحددات:²

- أ - **الوظيفة أو متطلبات العمل:** وهي ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة. ب- **الموقف أو بيئة التنظيم الداخلية:** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

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

¹ د. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة و التنظيم ، المفاهيم و المحددات، د.ط، 201، ص 11.

² المرجع السابق، ص 15.

- أن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى

- أن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.

- أن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء

المبحث الثاني: مراحل قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه

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

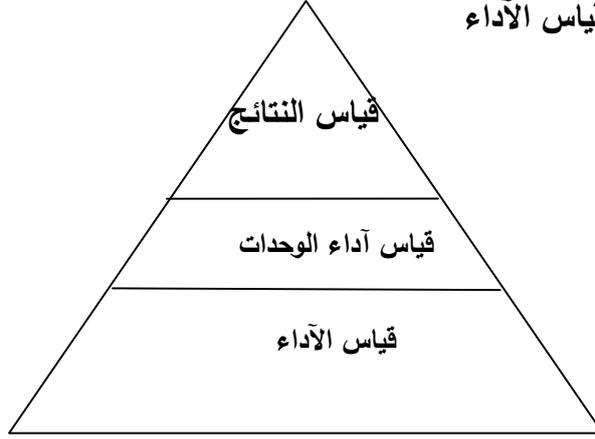
المطلب الأول: مراحل قياس الأداء

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

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

¹ سلوى عمر عبدا لرحمان، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين الدار الجزائرية، ص 68.

الشكل رقم:2: يوضح مراحل قياس الأداء



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

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء

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

1- العوامل الداخلية¹:

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

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

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

- نسبة الاعتماد على الآلات المقارنة مع عدد العمال.

¹ مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ISSN،6132،1112، العدد 17، السادسي الثاني،ص255.

تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.

- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

- مستويات الأسعار.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب- الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات

والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، وللمن يتبع كل شخص ومنها الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.

ت- الموارد البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في

المؤسسة

وتضم على الخصوص:

- هيكل القوى العاملة.

- نظام الاختيار والتعيين.

- التدريب والتأهيل والتنمية.

- نظام الأجور والمكافآت.

- نظم تقييم الأداء.

2-العوامل الخارجية¹

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

- أ - **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.
- ب - **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها
- ت - **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية مستوى التعليم
- ث - **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، الاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.
- ج - **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

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

أ. عمر، أسرار الرضي عن العمل و اثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر
2003،ص71¹

المطلب الثالث: معايير الأداء ومتطلبات فعاليتها:

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

أولاً: معايير قياس كفاءة الأداء :

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

أ -معايير نواتج الأداء

وتنقسم إلى معيارين

- معيار كمية الأداء.

-معيار جودة الأداء.

ب- معايير سلوك الأداء:

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

- معيار معالجة شكاوى العملاء.

- معيار كتابة التقارير.

- معيار المواظبة في العمل.

- معيار التعاون مع الزملاء.

- معيار قيادة المرؤوسين

¹ د. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مدخل إستراتيجي، د. ط. دار وائل للنشر عمان و الأردن، 2005، ص40

ت- معايير صفات شخصية

يكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه، ومن هذه المعايير نذكر:

- معيار المبادرة

- معيار الانتباه .

- الاتزان والانفعال.

- معيار الدافعية العالية.

ثانياً: متطلبات فعاليتها:

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفعالية لا بد أن تتوفر على جملة من الشروط :¹

- أ- **الصدق:** يجب على القائمين بتصميم المقاييس، أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس، ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبة في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل.
- ب **الثبات:** يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر

ت **التمييز:** المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضاً، وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءاتهم - **المقبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ويحدد أما وفق السلوكيات التي يدرسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية،

¹د. أبند صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، ط2، دار النهضة العربية للطباعة و النشر بتوت، 1979، ص33.

أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المباعة.

المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء :

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

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته

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

أولاً: تعريف تقييم الأداء

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

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

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

¹. د. زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، إدارة الأعمال، عمان، دار الميسرة للنشر و التوزيع، ص56.

² المنظمة العربية لتنمية الإدارة، أعمال المؤتمرات، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، 2009، ص121.

وقد عرف كذلك كالآتي: "عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح."¹

وهناك من عرفه أيضا: "تحليل أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانيات تقليدهم المناصب ووظائف ذات مستوى أعلى"²

ثانيا : أهمية تقييم الأداء

تتنامي أهمية تقييم الأداء الوظيفي بنمو الوعي بما يمكن أن يقدمه لعمليات التخطيط والتنظيم والتدريب والتوظيف في أي منظمة إدارية أو مؤسسة تعليمية أو جهاز أمني، وتبرز أهمية التقييم في المجالات التالية:³

أ- رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وخاصة عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جوا من العلاقات الحسنة سيسود بينهم.

ب- إشعار الموظفون بمسؤولياتهم فعندما يشعر الموظف بأن نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.

ت- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفي أخرى.

ث- تقديم معلومات للموظفين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.

ج- تحديد الأفراد المستحقين للترقية.

ح - تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية :

خ - الرقابة على الرؤساء حيث يتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا.

¹ د.أبض ماهر، الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد بدون طبعة دار الجامعية مصر 2003 ص373.

² د.مدثر حامد، الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، الدار الجزائرية، 2015، ص121.

³ د.نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء و الوظيفي و الإداري، المملكة الأردنية ،دار الدجلة، 2019، ص27-29.

- د - يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى البشرية فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
- ذ - يزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بإعداد الموظفين المطلوبة خلال فترة معينة. ر - يمثل أداة اتصال بين الموظفين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.

المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء وخصائصه

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

أولاً: أسس تقييم الأداء: يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي¹:

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

¹ د. زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، إدارة الأعمال، المرجع السابق، ص 57.

- أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

ثانيا: خصائص تقييم الأداء

- تتميز عملية تقييم الأداء بعدة خصائص تذكر من بينها: ¹
- أ - أن تقييم الأداء عملية شاملة تخص جميع العاملين بالمؤسسة.
- ب- أن تقييم الأداء عملية منظمة ومخطط لها مسبقا.
- ج أن عملية تقييم الأداء عملية مرئية أي قابليتها للتطبيق على أنواع مختلفة من الأنشطة.
- د - أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط إنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف
- ح أنها لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي حققت بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.

المطلب الثالث: طرق وأنواع تقييم الأداء

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

أولا: طرق تقييم الأداء:

توجد طرق متعددة لتقييم الأداء منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد ومنها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ومنها ما هو متعدد الأغراض ومنها ما هي تقليدية ومنها ما هي حديثة ويمكن أن نذكرها فيما يلي: ²

1. طريقة الترتيب:

وهي طريقة سهلة في تقييم أداء العاملين إذ يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأقلهم، وهناك أسلوبين عند استخدام هذه الطريقة هما أسلوب الترتيب البسيط

¹ رواية حسن، مدخل إستراتيجي للتخطيط و تنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية ص 130.

² رواية حسن، المرجع السابق، ص133.

وأسلوب الترتيب التعاقبي وبموجب الأسلوب الأول فإن المقوم يلجأ إلى وضع جميع الأفراد بصورة متسلسلة من الأعلى إلى الأسفل مبتدأ من أحسن شخص ومنتهيا بأسوأ شخص وهكذا يجب أن يكون الأسوأ هو الذي يحتل المرتبة الأخيرة.

2. طريقة المقياس المتدرج

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

3. طريقة الأحداث الحرجة (الجوهرية أو المهمة): تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة في عملية

تقييم الأداء وهي عبارة عن تقارير قصصية قصيرة أو أحداث اعترضت سلوكيات الأفراد خلال تأديتهم لأعمالهم في المنظمة على اختلاف أنواعهم وهي تضمن أوصاف مكتوبة عن فاعلية (نجاح) أو عدم فاعلية (فشل) هؤلاء الأفراد لهم خلال ممارستهم الأجزاء من أخطائهم وترتكز هذه الطريقة على قيام المشرف بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من هذه الأحداث تحدث خلال أدائه لعمله وسلوكه اتجاه هذه الأحداث وكتابة وتحديد الأحداث المهمة أو الحرجة وأهميتها للعمل سلبيا أو إيجابيا وهذا يتطلب من المشرف أن يكون موضوعيا في تدوين وكتابة الأحداث الجوهرية بعيدا عن المؤثرات الشخصية وغيرها لأن ذلك التدوين يعتبر ركيزة تتخذ أساسا لتقييم أداء الفرد كما أن الأحداث التي يتم تدوينها يجب أن تكون جوهرية أو مهمة أو ممتازة وتلك التي تكون مرفوضة أو تمثل إساءة واضحة أو متعمدة أو تمثل سلوكا غير مقبول من جانب المنظمة وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أداء عمله.

4. طريقة الإدارة بالأهداف:

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

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء خلال فترة التنفيذ لابد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.

- خلال مرحلة تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة

- قوائم المراجعة وتكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر من كونها موضوعية حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملا هذه القوائم بنفسه وبعودة القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

5. طريقة مراكز التقييم:

تستخدم هذه الطريقة خاصة لتطوير المدربين وتقييم أدائهم، حيث تساعد هذه الطريقة الأفراد على فهم نقاط القوة والضعف على مستوى أدائهم مما يؤدي بهم إلى إعادة النظر فيما يخص أدائهم والعمل على تطويره أن العوامل الأساسية التي تأخذ بعين الاعتبار في هذه الطريقة هي قابلية الفرد في التأثير على الآخرين والمهارات الإنسانية في التعامل إضافة إلى تقدير مشاعر ورغبات الآخرين وهذه العوامل مهمة خاصة للإدارات العليا ولذلك فإن هذه المراكز تقيم أداء الأفراد المرشحين للإدارات العليا وفقا لبرامج خاصة في عملية اتخاذ القرارات حيث تكون الخطوة الأولى تحديد هدف البرنامج ومن ثم الحصول على دعم الإدارة، تحليل العمل وتحديد الأبعاد الضرورية للتقييم، بعد ذلك تأتي عملية تنفيذ برنامج التقييم وفي الأخير يقيم المشارك في هذه العملية بعد الحصول على نتائجه وهذا ما يعرف بالتغذية العكسية.

6. طريقة التدرج البياني السلوكي:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم الأداء لكل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون وغيرها من الخصائص ويشير كل ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة وتعتمد هذه الطريقة على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال وتستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفة .

ثانياً: أنواع تقييم الأداء

وينقسم تقييم الأداء إلى ما يلي:¹

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

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

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

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

المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء:

تتم عملية تقييم الأداء عن طريق ستة خطوات مترابطة نذكرها في ما يلي:²

1. تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم

¹د. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية مكتبة لبنان، ص16.

²د. عابدة السيد، خطاب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط2، مصر، 1999، ص67.

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 محددة كما يقصد بها الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضية، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري أو يمكن القول باختصار أنها اتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازه وكيف سيتم تقييمه بالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل الذي يؤدي عمله المطلوب.

2. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

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

3. قياس الأداء:

تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات وذلك عن طريق:

- ملاحظة الأفراد العاملين.

- التقارير الإحصائية.

- التقارير الشفوية.

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

4. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لابد أن تتبع هذه الخطوة

خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

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

6. الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين الأول

مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

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

المبحث الرابع: مجالات تقييم الأداء

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

المطلب الأول: مجالات وأهداف تقييم الأداء:

هناك مجموعة من المجالات التي تترجم فيها نتائج تقييم الأداء وأهدافه. أولاً: مجالات تقييم الأداء قسمت مجالات تقييم الأداء إلى ما يلي:¹

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

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

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

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

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

¹ ا.عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، ط1991، ص412.

- الحكم على مدى سلامة والاختيار والتعيين .

-تحسين مستوى المشرفين .

- الاسترشاد بالتقييم لإعادة النظر في تحليل العمل .

- الاسترشاد بالتقييم لإعادة النظر في سياسات وأدوات السلامة المهنية .

د-إنهاء الخدمة الاستغناء:

تقوم المنظمة بإنهاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدن لأنه في الحقيقة يعتبر عبئاً أو تكلفة إضافية على المنظمة.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية: الأهداف على مستوى المنظمة من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:¹

- أ - تحسين المحيط الاجتماعي للعمل إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل، حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالباً في المنظمات ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية والبيروقراطية
- ب -يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيه، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة
- ت -تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.

¹ أ.عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع، ص412.

ث- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

- ث -تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية التدريب، الحوافز ، الترقية، تخطيط القوى العاملة.
- ج - توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليه.
- ح -المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

2. الأهداف على مستوى العاملين: تتمثل في:

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

3. الأهداف على مستوى المديرين تتمثل في:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ب- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى

ت- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي وعموماً يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية، ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين والمشرفين على مستويات أعلى، وحتى على أداء المنظمة ونظراً لأهمية هذه العملية فإنها تستخدم غالباً لتحقيق الغايات الأساسية التالية:

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

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

- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها .

المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء

تنتج أخطاء كثيرة في التقييم نتيجة لصعوبة استخدام أسس كمية، وتتم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي¹:

أولاً- الأخطاء البشرية:

1. أخطاء التحيز الشخصي

يتأثر تقييم الموظف أحياناً بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، فقد يفضل المشرف موظفاً على بقية الموظفين وقد يجد أن واحداً من موظفيه له ميول

¹ د. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة بدون طبعة، الدار الجامعية ، القاهرة 2003ص122

أو وجهات نظر مشابهة لميوله، أو يتأثر بالعلاقات الشخصية فيميّزه في التقييم ويمكن التقليل من هذا التحيز بإشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الموظف مثل عرض تقييم الرئيس المباشر على خبير أو أكثر من مدير.

2. تقييم عوامل صعوبة القياس

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

3. عدم وضوح المعايير

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

4. أخطاء التأثر بصفة معينة

بذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عال أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس مثال ذلك إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لأنه

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

5. أخطاء التشدد واللين:

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

6. أخطاء المركز الوظيفي للمرؤوس:

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

7. أخطاء التوسط:

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

8. أخطاء الانطباعات المسبقة:

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

9. أخطاء التأثر بأخر تقييم:

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

ثانيا - الأخطاء التنظيمية: يمكن تلخيص هذه الأخطاء فيما يلي ¹:

أ- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور أو ضعف في النظام المطبق.

ب عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.

ت- قصور وضعف في الرؤساء القائمين على عملية التقييم.

ث- ضعف التزام الإدارة العليا ومساندتها للقائمين بعملية التقييم.

ج -طول الوقت اللازم للقيام بعملية التقييم.

ح -اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات، والسلطات لاتخاذ القرارات الخاصة بتربيتهم وزيادة أجورهم أو نقلهم.

خ ضعف سطحية العديد من مقابلات تقييم الأداء التي تتم مع الرؤساء.

د- عدم القدرة على مواجهة المرؤوسين لنتائج التقييم.

ذ- عدم تحديد نظام تقييم الأداء للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.

ذ -عدم الاستفادة من نظام تقييم الأداء السابق لتحسين الأداء المستقبلي.

وبالإضافة إلى ما سبق نجد:

_ الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية التقييم. _

الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها .

_ الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الإنجاز بهدف تقييمه.

- صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية والنوعية لقياس أداء المؤسسة.

¹ د. عادل بوعافية، هيكل الصناعة و اثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال، 2017، 2016، ص 09.

- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة. المطلب الثالث: سبل معالجة معيقات تقييم الأداء إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية

المطلب الثالث: سبل معالجة معيقات تقييم الأداء

إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية تقوم على:¹

الاعتراف الفعلي بالمشكلة .

- عدم الاعتماد المطلق على تقييم الرئيس المباشر للعامل، بل يجب مراجعته من قبل الرئيس.

-استبعاد العوامل الشخصية

- إعطاء العاملين الفرصة لذكر الأعمال أو المساهمات المتميزة التي قاموا بها من خلال فترة التقييم وأيضا حق مناقشة نتائج التقييم مع القائمين به.

- كفالة حق العامل في التظلم بالطرق الرسمية من نتائج التقييم وتقديم حججه ومبرراته أمام سلطة أعلى من الجهة القائمة بالتقييم

- ضرورة وجود معايير موضوعية وواضحة ومفهومة لتقييم الأداء للأطراف المشاركة فيه سواء القائمين بالتقييم أو الخاضعين له.

- تدريب القائمين على أساس وطرق التقييم والقواعد السليمة والموضوعية لتنفيذه.

- ضرورة عرض تقارير التقييم على سلطات أعلى من القائمة به لمناقشتها واعتمادها أو تعديلها حينما يقتضي الأمر ذلك

¹.د. أحمد ماهر ،مرجع سابق،ص310.

الخلاصة

إن عملية تقييم الأداء أداة من الأدوات التي تستخدمها إدارة الأفراد وهذا سعيًا منها المساعدة الإدارات تدفع الإدارات للعمل بحيوية و نشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة و متابعة الأخرى على القيام بمهامها كما أنها الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة و متابعة أداء مرؤوسيهم دائماً و باستمرار وذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها و تداركها و محاولة علاجها ولاكتشاف نقاط القوة وتعظيمها. إن تعدد الطرق المعدة لتقييم الأداء لدليل واضح على عدم وجود طريقة مثلى في تقييم الأداء وإنما يرجع الأمر إلى القائمين عليه أي يجب عليهم أن يختاروا الطريقة الملائمة لإجراء هذه العملية وذلك حسب نشاط المؤسسة والأهداف والسياسات وكذلك الوظائف و نظراً لصعوبة عملية تقييم الأداء و تعقدها في بعض الحالات حيث يوجد عامل يصعب قياس أدائه وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة أي الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية (أعمال المشرفين و غيرها). | وفي الأخير يمكن القول أنه لا يمكن أن تخلوا عملية أو طريقة ما من العيوب لأنها من صنع الإنسان ولكن نحاول التخفيف منها حتى نصل إلى تقييم أقرب للدقة والموضوعية .

الفصل الثالث:

عرض نتائج الدراسة التطبيقية
في مؤسسة المياه المعدنية سعيدة

تمهيد :

بعد أن تم في الفصول السابقة التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث الأساليب الحديثة لتحفيز و أثرها على أداء العاملين و طبيعة العلاقة التي تربط بينهما.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة في شركة المياه المعدنية بسعيدة، ولذلك لدراسة أثر التحفيز على أداء العاملين على أرض الواقع، و هذا ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العاملين، حيث حصلنا على المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بتوزيعها عليهم، و هذا ما سيوضح من خلال هذا الفصل إلى المباحث الرئيسية التالية:

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة ماء معدني سعيدة.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة و الخطوات الإجرائية.

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة ماء معدني سعيدة**المطلب الأول: مفهوم ونشأة مؤسسة ماء معدني سعيدة.****أ – النشأة:**

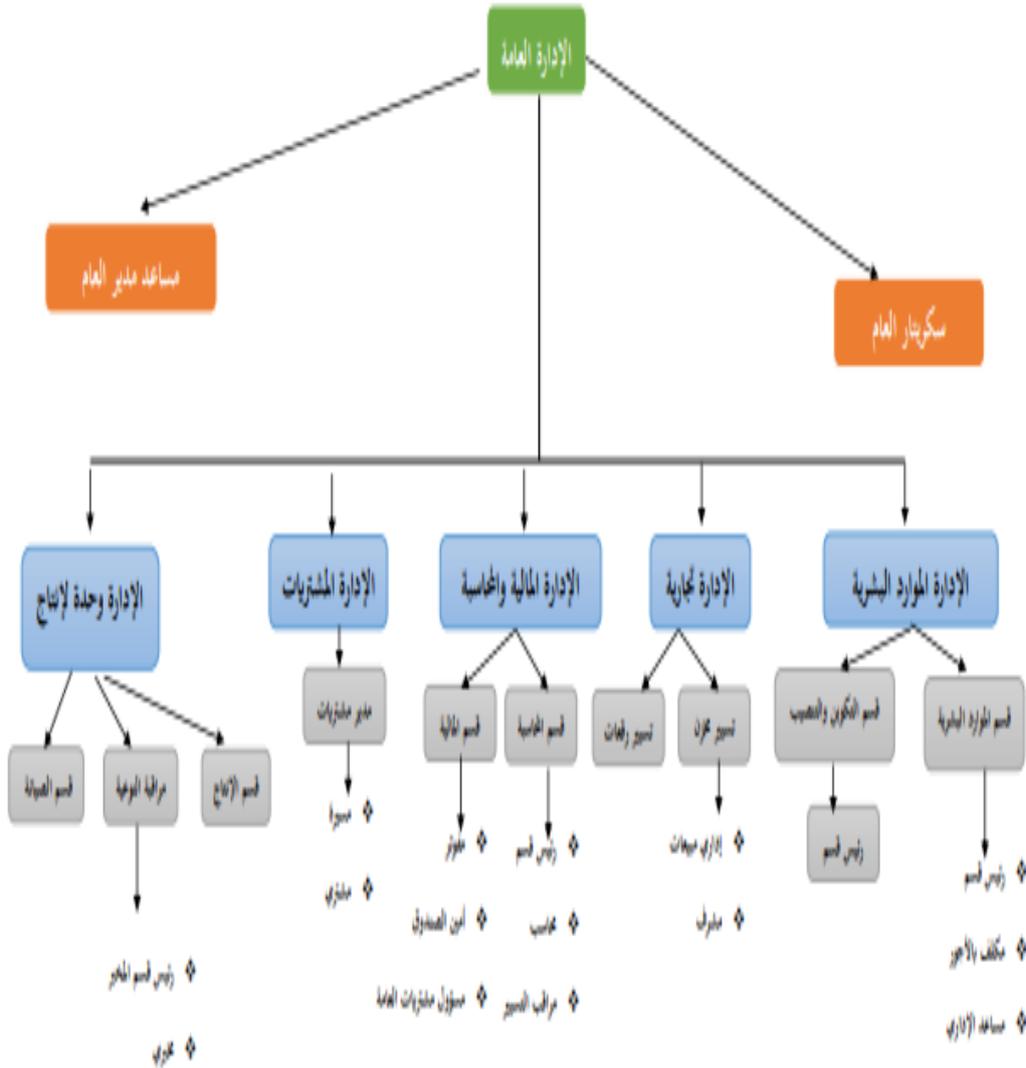
الماء المعدني سعيدة يتمثل في مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة يتمثل رأس مالها في 1369000000 يتمثل نشاطها في إنتاج المياه المعدنية و المشروبات المختلفة غير الكحولية

انتقلت مؤسسة الماء المعدني سعيدة التي كانت تسمى أنا داك بمؤسسة المياه المعدنية عنصر ems من مؤسسة عمومية سنة 2008 لتصبح خاصة تسمى الماء المعدني سعيدة emss سعيدة ومدتها 99 سنة الكائن مقرها الاجتماعي بالمنطقة الاجتماعية سعيدة

ب-المفهوم:

تعرف مؤسسة ماء معدني سعيدة بأنها وحدة إنتاج المياه تختص في تعبئة المياه تحت تسمية سعيدة أنشأت هذه الوحدة سنة 1967 منذ أن كانت المؤسسة عمومية الى أن ألحقت بمجمع yaici سعيدة الجزائري صنفت الاستمرارية بفضل طاقتها و طبيعة المواد و كذلك تقوم هذه المؤسسة بإنتاج مشروبات غازية بعد وجود soft co pqct drink csd و من هذه المشروبات المختلفة حيث أن هذا المركب لدينا مشروب LQ CASERS كبيرة و مشروب ORANGINA و هذا النشاط يرتبط بمركب صناعي للماء المعدني ومشروبات مختلفة حيث أن هذا المركب يحتوي على مجموع صناعات اضافية الى مخازن و بيانات أخرى اجتماعية و تقنية.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة المياه المعدنية سعيدة



المصدر: مؤسسة الماء المعدني بسعيدة

-الهيكل التنظيمي لمؤسسة الماء المعدني سعيدة-

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة من 5 ادارات

ادارة الموارد البشرية هي عبارة عن ادارة بالقوة العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية و تختص بجذب الموظفين و الاختيار التدريب و التقييم الأداء تحديد أجور الموظفين أيضا متابعة قيادة المنظمة و الثقافة التنظيمية و التأكد من الامتثال بقوانين العمل الادارة التجارية و تتكون ادارة الأعمال التجارية من الأداء أو الادارات العملية التجارية (عمل تجاري) و ذلك لاتخاذ قرارات أو تنفيذ القرارات هامة و يكمن تعريف الادارة معملية عالمية لتنظيم الناس و الموارد بكفاءة من أجل توجيه أنشطة نحو الغايات و الأهداف المشتركة حيث تمثل مهامها في تخطيط التنظيم ,التوجيه ,والتحكم.ادارة المحاسبة :تعد ادارة المالية والمحاسبة في النظام المالي الذي يتم من خلاله تجميع و معالجة وإعداد التقارير حول أهم المعلومات و المعلومات والبيانات التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات في التحقيق من موقعها المالي للمستخدمين و حاملي الأسهم بالإضافة لتحقيق الرقابة و المتابعة المستمرة على صور النشاط داخل المؤسسة عادة بالخبراء الاقتصاديين محاسبين للتمكن من جميع المعلومات و التحقق من صحتها و سلامة العمل المحاسبي في تامؤسسة و خلوه من أي صورة من صور التلاعب . إدارة المشتريات :هي عبارة عن إدارة عملية الشراء يتعلق بها المؤسسة و نظرا لأن شركات الإنتاج تشتري حاليا ما يقارب 70 بالمئة من إجمالي المبيعات الخاصة بها و لان شركات الخدمة تشتري ما يقارب 40 بالمئة من إجمالي المبيعات الخاصة بها تعد إدارة المشتريات إحدى الإدارات الأكثر أهمية في المؤسسة و مساعدة مديري المشتريات حيث أن إدارة المشتريات تتكون من مراحل:

- ❖ التخطيط للشراء .
- ❖ متابعة عملية الشراء .
- ❖ تقديم تقرير المشتريات.

إدارة وحدة الانتاج :إن الإنتاج بمفهومه الواسع يشمل تنفيذ أنشطة جذب عوامل الإنتاج أو مدخلات العملية الانتاجية و تحويلها إلى مخرجات أما إدارة الإنتاج فيه مجموعة من الأنشطة من التخطيط و تنظيم قيادة و مراقبة تهدف إلى المساهمة في تحقيق أهداف الإستراتيجية للمؤسسة بإستعمال أمثل الموارد المادية و البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار بمختلف القيود الداخلية و الخارجية المفروضة على المؤسسة بالإضافة إلى أنها أنشطة إدارية لازمة لتصميم و تشغيل الرقابة على العملية التحويلية.

المطلب الثاني: تصميم الدراسة و الخطوات الاجرائية:**المطلب الثالث: المجتمع و عينة الدراسة:**

بغية دراسة موضوع الأساليب الحديثة لتحفيز و أثرها على أداء العاملين تم اختيار شركة المياه المعدنية سعيدة لهذه الدراسة, نستعرض في هذا الجزء المجتمع و عينة الدراسة, متغيرات الدراسة , الأدوات المستخدمة في الدراسة على النحو التالي :

أولا مجتمع و متغيرات الدراسة :

-يتكون مجتمع الدراسة كل عمال شركة المياه المعدنية سعيدة البالغ عددهم 130 شخص تم الاجابة على الاستبيان بشكل كامل من طرف 32 عامل .

-متغيرات الدراسة :

المتغيرات المستقلة: تتمثل في الأساليب الحديثة لتحفيز اثرها .

المتغيرات التابعة: و تتمثل في مستوى أداء العاملين.

ثانيا أدوات الدراسة :

لمناقشة اشكاليتنا و محاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع فقد استعنا بعدة أدوات لدراسة منها:

- 1 -الملاحظة : تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي و جمع المعلومات و هذا من خلال زيارتنا لشركة المياه المعدنية بسعيدة التي مكنتنا من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تصب في فكرة واحدة و هي معرفة أثر الأساليب الحديثة لتحفيز على أداء العاملين.
- 2 -المقابلة: هي مجموعة من الأسئلة تم طرحها مباشرة مع بعض العمال المؤطربين بهدف تقصي الحقائق و الوصول الى مجموعة من النتائج .

- 3 -الاستبيان :من أجل الوصول الى نتائج بمراعاة الوقت و الامكانيات المادية وجدنا أنه أكثر أداة ملائمة هي الاستبيان حيث تم تصميمه اعتمادا على الفرضيات الجزئية و شمل 26 سؤال نظمت كما يلي:

-الجزء الأول:يتضمن البيانات الشخصية و الوظيفية.

-الجزء الثاني:محاور الاستبانة ينقسم الى:

-المحور الأول: يتعلق بالتحفيز.

-المحور الثاني:يتعلق بأداء العاملين.

المطلب الرابع:تفسير و تحليل النتائج:

بعد ما قمت بجمع المعلومات من الشركة,وجب تفرغ البيانات و تحليلها و هذا ما سنتناوله من خلال عملية تفرغ البيانات الشخصية,ثم البيانات الخاصة بالفرضيات و ذلك للوصول الى النتائج العامة للدراسة و مناقشتها.

تحليل نتائج المحور الأول :

قياس ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات الفا كرو نباخ لقياس الثبات الكلي للاستبيان و الاتساق الداخلي لعباراته,فكانت قيمة المعامل لجميع عبارات الاستبيان في الجدول الموالي:

Reliability Statistics

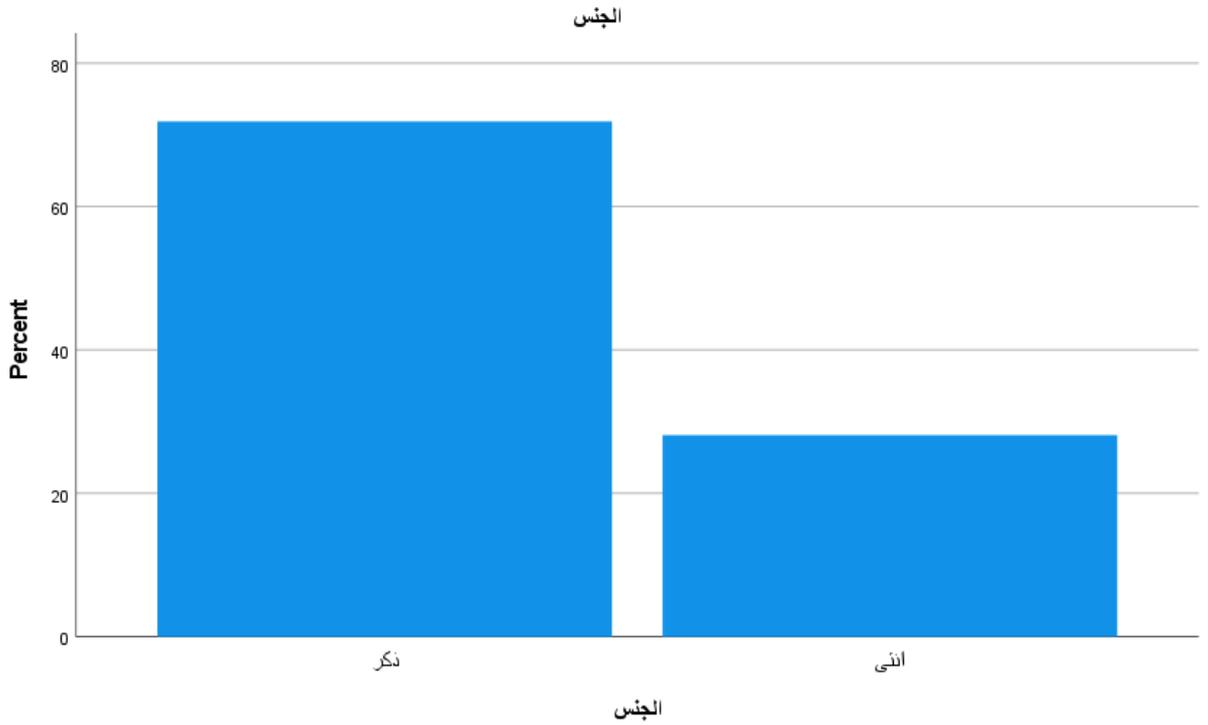
Cronbach's Alpha	N of Items
,780	26

يتضح من خلال الجدول و النتائج المتحصل عليها و المتمثلة في معامل alpha cronbach الذي يساوي 0.780, مما يدل بدرجة عالية من الثبات و نسبة جد مقبولة لأغراض التحليل,يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني لدراسة.

الجزء الأول:البيانات الشخصية و الوظيفية:

1-الجنس:

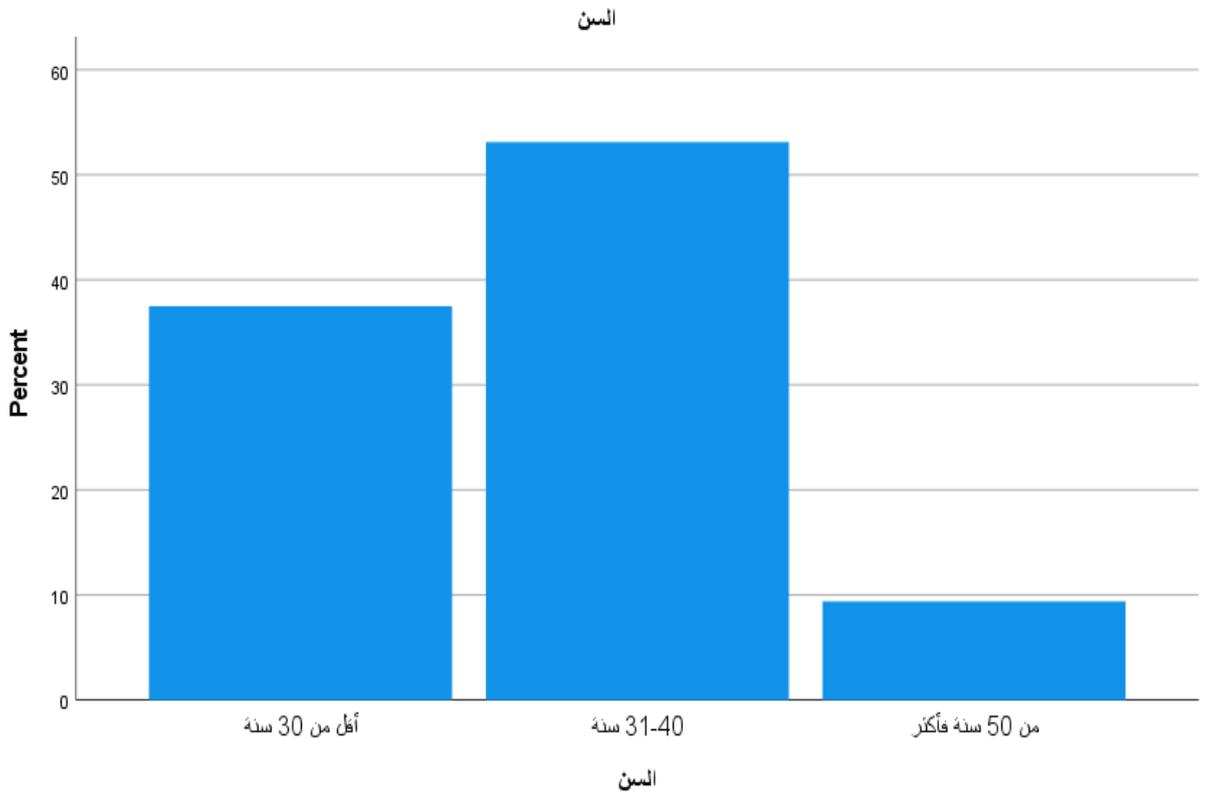
		الجنس			
		Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	23	71,9	71,9	71,9
	انثى	9	28,1	28,1	100,0
	Tot al	32	100,0	100,0	



يتضح من خلال الجدول و الدائرية النسبية الخاصة بتوزيع عينة البحث حسب الجنس أن عدد الذكور 23 بنسبة 71.9 بالمئة و عدد الاناث 9 بنسبة 28.1 بالمئة و من يتضح أن نسبة الذكور أكبر من الاناث و هذا راجع لطبيعة نشاط الذي يتطلب الأولوية لذكور في التوظيف على الاناث.

2-السن:

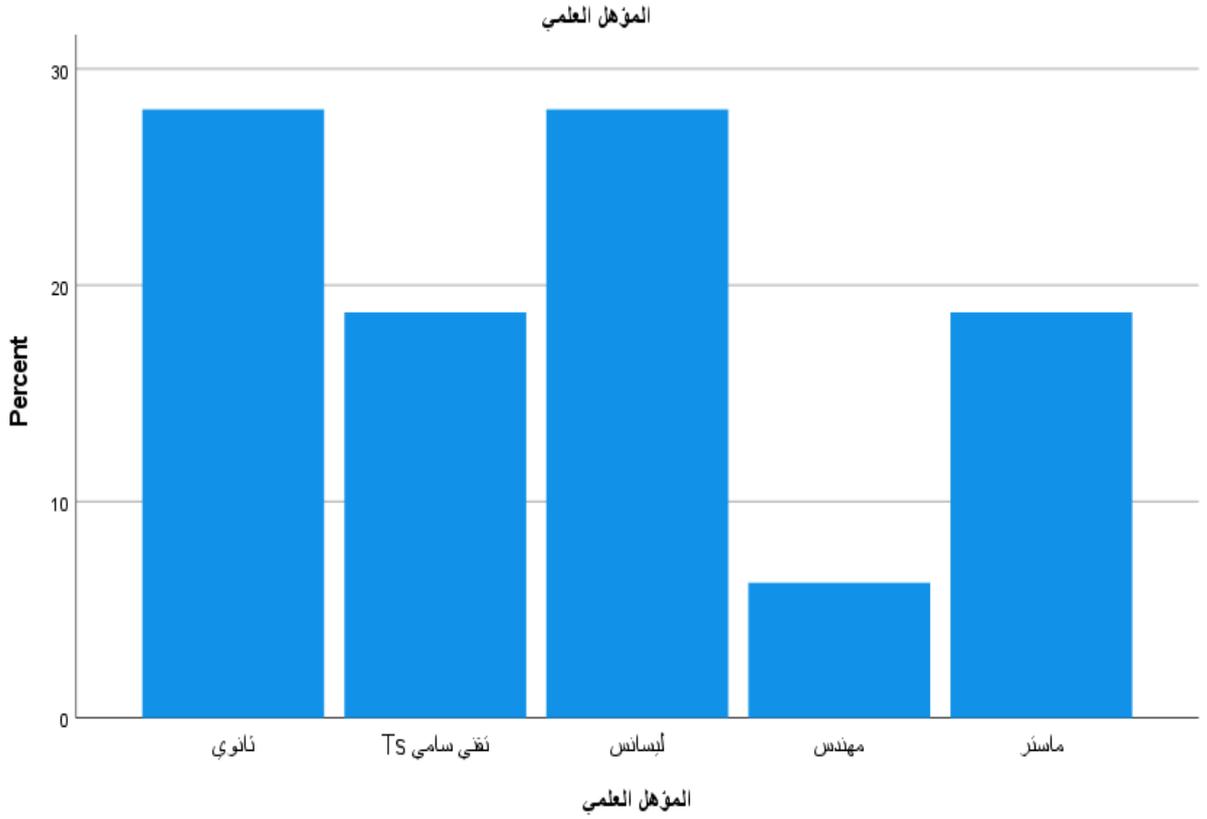
		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	12	37,5	37,5	37,5
	31-40 سنة	17	53,1	53,1	90,6
	من 50 سنة فأكثر	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	



يتضح من الجدول أن الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة تمثل 35.1 بالمئة و هي اكبر نسبة ثم تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 37.5 بالمئة و في الأخير فئة من 50 سنة فأكثر بنسبة 9.3 بالمئة , و منه نقول ان مؤسسة تتميز بالعمال ذوي الخبرة مع عدد لا بأس به من الشباب.

3-المؤهل العلمي:

		المؤهل العلمي			
		Frequenc y	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
d	Vali ثانوي	9	28,1	28,1	28,1
	Ts تقني سامي	6	18,8	18,8	46,9
	ليسانس	9	28,1	28,1	75,0
	مهندس	2	6,3	6,3	81,3
	ماستر	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

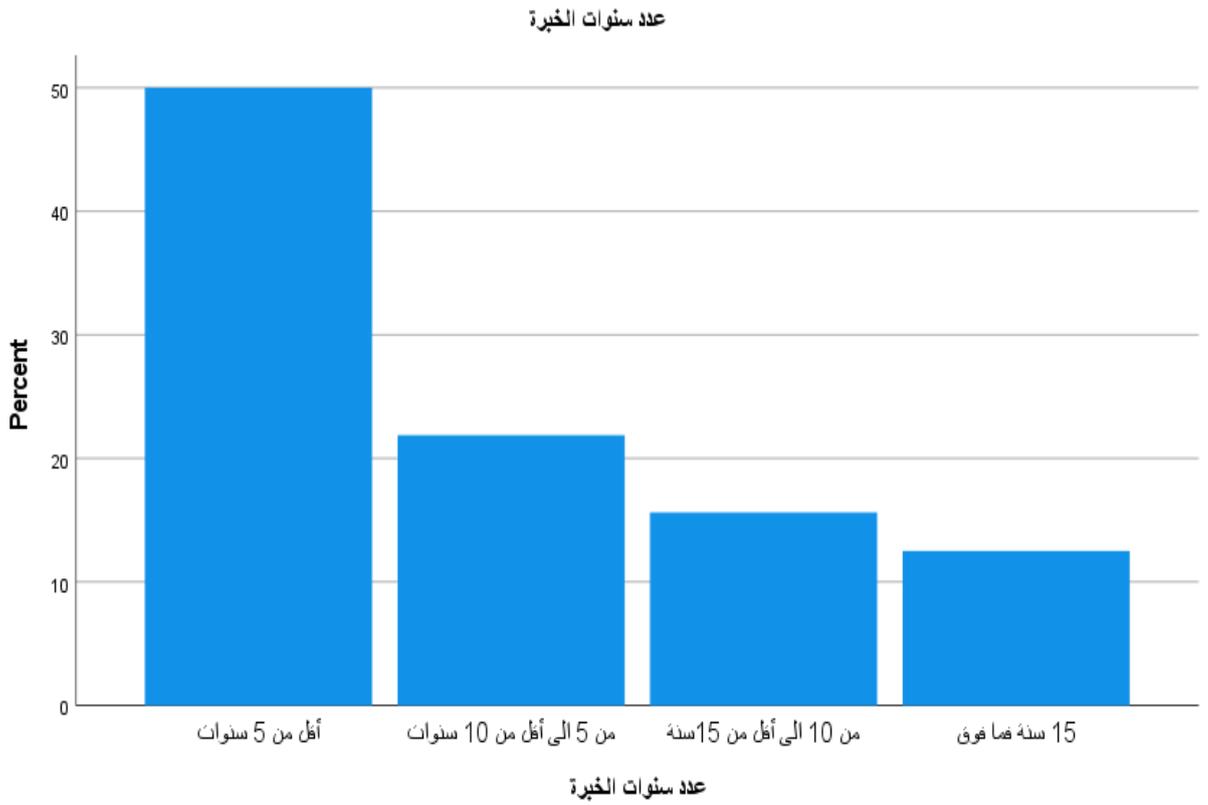


من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هم ذوي مستوى ليسانس و ثانوي بنسبة 28.1 بالمئة ثم أصحاب شهادة ماستر و تقني سامي بنسبة 18.1 بالمئة و في الأخير أصحاب شهادة مهندس بنسبة 6.3 بالمئة ومنه نلاحظ أن المؤسسة وطبيعة النشاط فيها يجعلها لا تهتم بالعمال الذين لديهم شهادة جامعية فقط بل ايضا اصحاب التعليم المهني وذلك حسب طبيعة مناصب الشغل المتوفرة.

4 - عدد سنوات الخبرة:

		عدد سنوات الخبرة			
		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	Va أقل من 5 سنوات	16	50,0	50,0	50,0
	من 5 الى أقل من 10سنوات	7	21,9	21,9	71,9

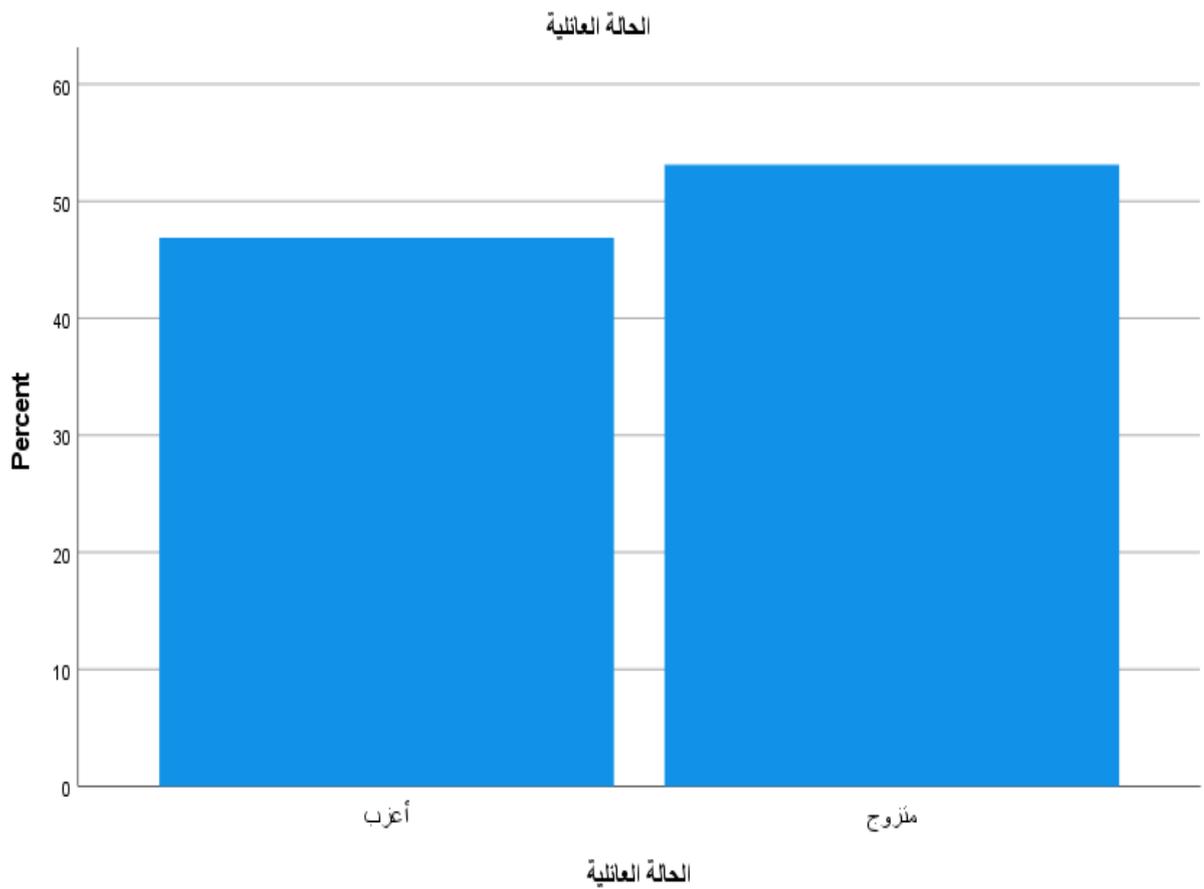
من 10 الى أقل من 15 سنة	5	15,6	15,6	87,5
15 سنة فما فوق	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	



نلاحظ من خلال الجدول أن فئة أقل من 5 سنوات تمثل أكبر نسبة ب 50 بالمئة ثم تليها فئة من 5 الى أقل من 10 سنوات بنسبة 21.9 بالمئة ثم فئة من 10 الى أقل من 15 سنة ب 15.6 بالمئة و أخيرا فئة 15 سنة فما فوق بنسبة 12.5 بالمئة و منه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات ومنه المؤسسة تسعى الى توظيف طاقات شابة و متجددة بإضافة الى الحفاظ على 50 بالمئة من عمالها لتطوير قدراتها و مهاراتهم عن طريق خبرتهم.

5 - الحالة العائلية:

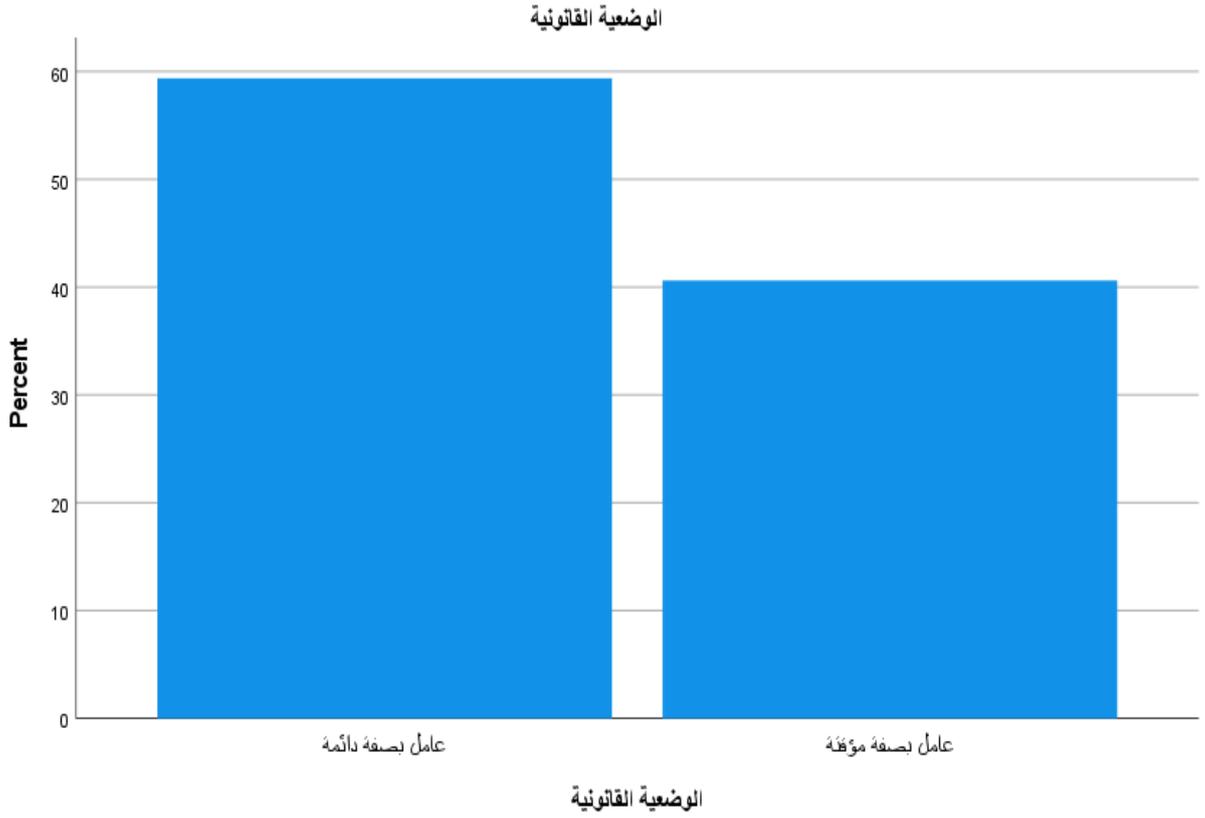
		الحالة العائلية		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
d	Vali	أعزب	15	46,9	46,9
		متزوج	17	53,1	100,0
		Tota	32	100,0	100,0
	I				



نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن أغلب عمال شركة المياه المعدنية سعيدة متزوجين بنسبة 53.1 بالمئة , و نسبة العزاب 46.9 بالمئة.

6 – الوضعية القانونية:

		الوضعية القانونية		Valid	Cumulative
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Valid	عامل بصفة دائمة	19	59,4	59,4	59,4
	عامل بصفة مؤقتة	13	40,6	40,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	



40.6 نلاحظ من خلال الشكل و الجدول أن 59.4 بالمئة من العمال يعملون بصفة دائمة ،بينما 40.6 بالمئة من العمال يعملون بصفة مؤقتة و يعود هذا الى السياسة التوظيفية التي تتبعها المؤسسة.

الجزء الثاني:محاور الاستبانة

المحور الأول:التحفيز :

البعد الأول الحوافز المعنوية:

1-تقدم المؤسسة الدعم و المساعدة عند الحاجة:

تقدم المؤسسة الدعم و المساعدة عند الحاجة

		Frequenc y	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid d	موافق بشدة	5	15,6	15,6	15,6
	موافق	12	37,5	37,5	53,1
	محايد	6	18,8	18,8	71,9
	معارض	3	9,4	9,4	81,3
	معارض بشدة	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول أن 37.5 بالمئة من العمال موافقين على أن مؤسستهم تقدم الدعم و المساعدة عن الحاجة فيما كان 15.6 بالمئة منهم موافقين بشدة،بينما فضل 18.8 بالمئة من العمال الحياد عن هذا الطرح،و بنفس النسبة من العمال كان العمال معارضين بشدة و 9.4 بالمئة من العمال معارضين.

2-العمل الجماعي يؤدي الى الشعور بالراحة النفسية:

العمل الجماعي يؤدي الى الشعور بالراحة النفسية

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid d	موافق بشدة	18	56,3	56,3	56,3
	موافق	13	40,6	40,6	96,9
	معارض	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول أن 56.3 بالمئة من العمال موافقين بشدة على أن العمل الجماعي يؤدي الى الشعور بالراحة النفسية, و 40.6 بالمئة من العمال كانوا موافقين, فما فضل 3.1 بالمئة من العمال الحياد عن هذا الطرح.

3 - توفر لك المؤسسة كل متطلبات العمل:

توفر لك المؤسسة كل متطلبات العمل

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid d	موافق بشدة	3	9,4	9,4	9,4
	موافق	14	43,8	43,8	53,1
	محايد	5	15,6	15,6	68,8
	معارض	3	9,4	9,4	78,1
	معارض بشدة	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول أن 43.8 بالمئة من العمال كانوا موافقين على أن المؤسسة توفر لهم كل متطلبات العمل, و 9.4 بالمئة كانوا موافقين بشدة مما يعني أن المؤسسة تحاول قدر الإمكان توفير

21.9 الظروف اللازمة للعمل فيها ,فيما فضل 15.6 بالمئة من العمال الحياد عن هذا الطرح,و كان بالمئة منهم معارضين بشدة و 9.4 معارضين عن هذا الطرح.

4-التقدير و الاحترام من قبل الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعك للعمل:

التقدير و الاحترام من قبل الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعك للعمل

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
d	موافق	19	59,4	59,4	59,4
	بشدة				
	موافق	11	34,4	34,4	93,8
	محايد	1	3,1	3,1	96,9
	معارض بشدة	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول أن 59.4 بالمئة من العمال موافقين بشدة على أن التقدير و الاحترام من قبل رؤسائهم من أهم الأمور التي تدفعهم للعمل,و 34.4 بالمئة منهم كانوا موافقين فيما فضل 3.1 بالمئة منهم الحياد عن هذا الطرح و 3.1 بالمئة معارضين بشدة.

5 - الحوافز المعنوية تشعرك بالرضا:

الحوافز المعنوية تشعرك بالرضا

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
d	موافق	15	46,9	46,9	46,9
	بشدة				
	موافق	15	46,9	46,9	93,8
	محايد	2	6,3	6,3	100,0

Total	32	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

نلاحظ من خلال الجدول أن 46.9 بالمئة من العمال موافقين بشدة على أن الحوافز المعنوية تشعرهم بالرضا و 46.9 بالمئة ايضا كانوا موافقين بدرجة أقل ,فيما فضل 6.3 بالمئة من العمال الحياد عن هذا الطرح.

البعد الثاني:الحوافز المادية:

6- ترى أن راتبك يناسب جهدك المبذول في وظيفتك:

ترى أن راتبك يناسب جهدك المبذول في وظيفتك

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
d	موافق	6	18,8	18,8	18,8
	محايد	10	31,3	31,3	50,0
	معارض	3	9,4	9,4	59,4
	معارض بشدة	13	40,6	40,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول أن 4.6 بالمئة من العمال كانوا معارضين بشدة على أن راتبهم يناسب جهدهم المبذول في وظيفتهم و 9.4 بالمئة كانوا معارضين فيما فضل 31.3 بالمئة من العمال الحياد عن هذا الطرح , و كان 18.8 بالمئة من العمال موافقين. و هذا راجع لعدم توفر المعلومات الكافية للعمال حول الوضعية المالية للمؤسسة مما يجعلهم غير راضين عن الراتب مقابل ما يقدمونه من مجهود أو أن التحفيزات المادية غير كافية أو غير دورية إن لم تكن منعدمة.

7 - في رأيك الزيادة في الراتب تحسن الأداء الوظيفي داخل المؤسسة:

في رأيك الزيادة في الراتب تحسن الأداء الوظيفي داخل المؤسسة

		Frequenc y	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
d	موافق	23	71,9	71,9	71,9
	بشدة				
	موافق	8	25,0	25,0	96,9
	محايد	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول أن 71.9 بالمئة من العمال كانوا موافقين بشدة على أن الزيادة في راتبهم تحسن أدائهم الوظيفي داخل المؤسسة، و كان 25 بالمئة منهم موافقين بدرجة أقل فيما فضل 3.1 بالمئة منهم الحياد عن هذا الطرح مقابل ما يقدمونه من مجهود أو أن التحفيزات المادية غير كافية أو غير دورية إن لم تكن منعدمة. و هذا ما يؤكد تحليل السؤال السابق أي ان العامل يحتاج معرفة الوضعية المالية للمؤسسة حتى يقارنها مع مجهوده و راتبه.

8 - تمنح المؤسسة حوافز مادية بشكل دوري للعاملين المتميزين:

تمنح المؤسسة حوافز مادية بشكل دوري للعاملين المتميزين

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
d	موافق	1	3,1	3,1	3,1
	بشدة				
	موافق	9	28,1	28,1	31,3
	محايد	8	25,0	25,0	56,3
	معارض	4	12,5	12,5	68,8
	معارض	10	31,3	31,3	100,0
	بشدة				
	Total	32	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول أن 28.1 بالمئة موافقين على أن المؤسسة تمنح حوافز مادية بشكل دوري للعاملين المتميزين فيما فضل 25 بالمئة الحياد عن الطرح, و كان 31.3 بالمئة من العمال معارضين بشدة في هذا الموضوع اي أن نسبة المعارضين عالية مما يؤكد ما تم تناوله في السؤال السابق إما لعدم وجود التحفيز المادي الدوري أو لاقتصاره على فئة معينة من العمال مثلا ولا يكون دوريا في الغالب.

9 – راتبك الذي تتقاضاه يلبي حاجتك الأساسية:

راتبك الذي تتقاضاه يلبي حاجتك الأساسية

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
d	موافق	8	25,0	25,0	25,0
	محايد	8	25,0	25,0	50,0
	معارض	4	12,5	12,5	62,5
	معارض بشدة	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول أن 25 بالمئة من العمال كانوا موافقين على أن راتبهم الذي يتقاضونه يلبي حاجياتهم الأساسية فيما فضل 25 بالمئة منهم الحياد عن هذا الطرح و ما نسبتهم 37.5 بالمئة و 12.5 بالمئة كانوا معارضين بشدة و معارضين على التوالي.

10 – تشجعك الحوافز المادية على بذل مزيد من العمل للحصول عليها:

تشجعك الحوافز المادية على بذل مزيد من العمل للحصول عليها

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
d	موافق	13	40,6	40,6	40,6
	بشدة				
	موافق	16	50,0	50,0	90,6
	محايد	1	3,1	3,1	93,8
	معارض	2	6,3	6,3	100,0

Total	32	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

نلاحظ من خلال الجدول أن 50 بالمئة من العمال موافقين على أن الحوافز المادية تشجعهم على بذل المزيد من العمل للحصول عليها, و كان 40.6 بالمئة موافقون بشدة, فيما فضل 3.1 بالمئة من العمال الحياد عن هذا الطرح, و كان 6.3 بالمئة من العمال معارضين ويمكن القول أن هذا يدخل في طبيعة شخص العامل بصفة عامة كلما عمل بجد وتلقى حوافز مادية يعمل على بذل جهد أفضل للحصول على المزيد منها.

المحور الثاني: أداء العاملين:

1 - يتقن العاملون عملهم دون النظر لحصولهم على كفاءات:

يتقن العاملون عملهم دون النظر لحصولهم على كفاءات

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	2	6,3	6,3	6,3
	بشدة				
	موافق	14	43,8	43,8	50,0
	محايد	9	28,1	28,1	78,1
	معارض	3	9,4	9,4	87,5
	معارض	4	12,5	12,5	100,0
	بشدة				
	Total	32	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول أن 43.8 بالمئة من العمال موافقين على أنهم يتقنون عملهم دون النظر لحصولهم على كفاءات , و 6.3 بالمئة كانوا موافقين بشدة, فيما فضل 28.1 بالمئة من العمال الحياد عن هذا الطرح , و كان 12.5 بالمئة معارضين بشدة و 9.4 بالمئة معارضين بشكل أقل.

2 - تمنح المؤسسة العاملين فرصة للتدريب مما يسمح لاكتساب الخبرة الكافية لأداء العمل:

تمنح المؤسسة العاملين فرصة للتدريب مما يسمح لاكتساب الخبرة الكافية لأداء العمل

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
d	موافق	4	12,5	12,5	12,5
	بشدة				
	موافق	20	62,5	62,5	75,0
	محايد	4	12,5	12,5	87,5
	معارض	2	6,3	6,3	93,8
	معارض بشدة	2	6,3	6,3	100,0
Total		32	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول أن 62.5 بالمئة من العمال موافقون على أن مؤسستهم تمنح العاملين فرصة للتدريب مما يسمح لاكتساب الخبرة الكافية لأداء العمل، فيما فضل 12.5 بالمئة منهم الحياد عن هذا الطرح، و كان 6.3 بالمئة من العمال معارضين و معارضين بشدة في هذا الموضوع.

3 - تتوفر المؤسسة على النظام لتقييم أداء عمالها:

تتوفر المؤسسة على النظام لتقييم أداء عمالها

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
d	موافق	3	9,4	9,4	9,4
	بشدة				
	موافق	14	43,8	43,8	53,1
	محايد	8	25,0	25,0	78,1
	معارض	4	12,5	12,5	90,6
	معارض بشدة	3	9,4	9,4	100,0
Total		32	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول أن 43.8 بالمئة من العمال موافقين على أن مؤسستهم تتوفر على النظام لتقييم أداء عمالها، فيما فضل 25 بالمئة منهم الحياد عن هذا الطرح، و كان 12.5 بالمئة من العمال معارضين . مما يعني أن نسبتي الحياد والمعارضة فيهما نوع من التناقض مع نسبة الموافقة هل هذا لغياب المعلومة لديهم بهذا الخصوص وبالتالي نقص الاتصال داخل المؤسسة أو فعلا لعدم اهتمام المؤسسة بهذا الشأن ؟

4 - الأداء الجيد للعاملين راجع لوضوح مهامهم الوظيفية:

الأداء الجيد للعاملين راجع لوضوح مهامهم الوظيفية

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid d موافق بشدة	5	15,6	15,6	15,6
موافق	24	75,0	75,0	90,6
محايد	2	6,3	6,3	96,9
معارض	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول أن 75 بالمئة من العمال موافقون على أن أدائهم الجيد راجع لوضوح مهامهم الوظيفية، فيما كان 6.3 بالمئة من العمال في حياد عن هذا الطرح، و كان 3.1 بالمئة منهم معارضين .

5 - يحرص العاملون على تقديم المبادرات التي تساهم في تحسين الأداء:

يحرص العاملون على تقديم المبادرات التي تساهم في تحسين الأداء

	Frequenc y	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid d موافق بشدة	4	12,5	12,5	12,5
موافق	13	40,6	40,6	53,1

محايد	14	43,8	43,8	96,9
معارض	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول أن 40.6 بالمئة من العمال موافقين على أنهم يحرصون على تقديم المبادرات التي تساهم في تحسين الأداء، فيما فضل 43.8 بالمئة من العمال الحياد عن هذا الطرح، و كان 3.1 بالمئة منهم معارضين أي أن نسبة معتبرة فضلت الحياد في الإجابة ويمكن أن يكون هذا لعدم بذلهم لجهد المبادرة وبالتالي الحصول على حوافز مادية ومعنوية.

6 - الاحتياجات الوظيفية للعاملين متغيرة و غير ثابتة:

الاحتياجات الوظيفية للعاملين متغيرة و غير ثابتة

	Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6,3	6,3	6,3
موافق بشدة	18	56,3	56,3	62,5
موافق	9	28,1	28,1	90,6
محايد	1	3,1	3,1	93,8
معارض	2	6,3	6,3	100,0
معارض بشدة				
Total	32	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول أن 56.3 بالمئة من العمال موافقين على أن الاحتياجات الوظيفية للعاملين متغيرة و غير ثابتة، فيما فضل 28.1 بالمئة منهم الحياد عن هذا الطرح، و كان 6.3 بالمئة من العمال معارضين بشدة لهذا الموضوع. مما يعني أن نسبة كبيرة من العاملين على دراية ووعي كاف أن مناصب عملهم بطبيعتها تتطلب احتياجات وظيفية متغيرة و غير ثابتة.

7 - يلتزم العاملون باللوائح و القوانين المنظمة للعمل:

يلتزم العاملون باللوائح و القوانين المنظمة للعمل

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
d	موافق بشدة	12	37,5	37,5	37,5
	موافق	14	43,8	43,8	81,3
	محايد	5	15,6	15,6	96,9
	معارض بشدة	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول أن 43.8 بالمئة من العمال كانوا موافقين على أنهم يلتزمون باللوائح و القوانين المنظمة للعمل,و كان 37.5 بالمئة منهم موافقين بشدة,فيما فضل 15.6 بالمئة منهم الحايد عن هذا الطرح,و كان 3.1 بالمئة من العمال معارضين بشدة.

8 - يعترف العاملون بمسؤولياتهم و أخطائهم في العمل:

يعترف العاملون بمسؤولياتهم و أخطائهم في العمل

		Frequen cy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
d	موافق	4	12,5	12,5	12,5
	بشدة				
	موافق	14	43,8	43,8	56,3
	محايد	10	31,3	31,3	87,5
	معارض	3	9,4	9,4	96,9
	معارض بشدة	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0		

نلاحظ من خلال الجدول أن 43.8 بالمئة من العمال موافقين على أنهم يعترفون بمسؤولياتهم و أخطائهم في العمل، فيما فضل 31.3 بالمئة منهم الحايذ عن هذا الطرح، و كان 9.4 بالمئة من العمال معارضين لهذا الموضوع.

9 - يهتم معظم العاملون بمساعدة رؤسائهم في إنجاز العمل:

يهتم معظم العاملون بمساعدة رؤسائهم في إنجاز العمل

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	18,8	18,8	18,8
d موافق بشدة	17	53,1	53,1	71,9
موافق	6	18,8	18,8	90,6
محايد	2	6,3	6,3	96,9
معارض	1	3,1	3,1	100,0
معارض بشدة				
Total	32	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول أن 53.1 بالمئة من العمال موافقين على أن معظمهم يهتمون بمساعدة رؤسائهم في إنجاز العمل، فيما فضل ما نسبته 18.8 بالمئة من العمال الموافقة بشدة و الحياذ عن هذا الطرح بنفس النسبة، و كان 6.3 بالمئة من العمال معارضين.

10 - لا تتأثر عملية تقييم أداء العاملين بالعلاقات الشخصية مع رؤسائهم:

لا تتأثر عملية تقييم أداء العاملين بالعلاقات الشخصية مع رؤسائهم

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6,3	6,3	6,3
d موافق بشدة	16	50,0	50,0	56,3
موافق	7	21,9	21,9	78,1
محايد	2	6,3	6,3	84,4
معارض				

معارض بشدة	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول أن 50 بالمئة من العمال موافقين على أن عملية تقييم أداء العاملين لا تتأثر بالعلاقات الشخصية مع رؤسائهم، فيما فضل 21.9 بالمئة منهم الحياد عن هذا الطرح، و كان 15.6 بالمئة من العمال معارضين بشدة لهذا الموضوع.

الاجابة على الفرضيات:

الفرضيات الفرعية:

*يؤثر نظام التحفيز المادي على أداء العاملين:

Correlations

		أداء_العاملين	التحفيز_المادي
أداء_العاملين	Pearson Correlation	1	,704**
	Sig. (2-tailed)		<,001
	N	32	32
التحفيز_المادي	Pearson Correlation	,704**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	
	N	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط $R=0.704$ و هذا ما يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين التحفيز المادي و أداء العاملين، كما يوضح الجدول أن مستوى معنوية النموذج (0.001) أقل من مستوى الدلالة (0.05) و عليه نتأكد على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز المادي على أداء العاملين.

*يوثر نظام التحفيز المعنوي على أداء العاملين:

Correlations

		أداء_العاملين	التحفيز_المعنوي
أداء_العاملين	Pearson Correlation	1	,572**
	Sig. (2-tailed)		<,001
	N	32	32
التحفيز_المعنوي	Pearson Correlation	,572**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	
	N	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط $R=0.572$ و هذا ما يدل على وجود ارتباط طردي بين التحفيز المعنوي و أداء العاملين, كما يوضح الجدول أن مستوى معنوية النموذج (0.001) أقل من مستوى الدلالة (0.05) و عليه نتأكد على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز المعنوي على أداء العاملين.

الفرضية الرئيسية:

*يوثر نظام التحفيز على أداء العاملين:

Correlations

		أداء_العاملين	التحفيز
أداء_العاملين	Pearson Correlation	1	,572**
	Sig. (2-tailed)		<,001
	N	32	32
التحفيز	Pearson Correlation	,572**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	
	N	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط $R=0.572$ و هذا ما يدل على وجود ارتباط طردي بين نظام التحفيز و أداء العاملين, كما يوضح الجدول أن مستوى معنوية النموذج (0.001) أقل من مستوى الدلالة (0.05) و عليه نتأكد على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظام التحفيز على أداء العاملين.

خلاصة:

من خلال دراستنا لشركة المياه المعدنية سعيدة يبين لنا أن لنظام التحفيز تأثير على أداء العاملين كما نجد أن التحفيزات في هذه المؤسسة متنوعة منها المادية و المعنوية,و يختلف نظام التحفيز في شركة المياه المعدنية سعيدة من شخص لأخر و من مستوى لأخر و هذا حسب طبيعة الوظيفة , و يجدر بالذكر أن بعض العمال في هذه المؤسسة راضيين عن الحوافز المقدمة لهم وراضيين عن أدائهم و بعض غير راضي.

الخاتمة

نستنتج مما سبق أن الحوافز من أهم العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل جهد أكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين في المؤسسة، نحو مزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المؤسسات التابعين لها. وتتعد أشكال التحفيز التي تمارسها المؤسسة باعتبار أنها تلعب دور هام وحيوي في سلوك الأفراد، وتتعد أنظمة الحوافز التي تستعملها المؤسسة، من أجل إثارت العمال وزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي، فيها تمنح حوافز مادية، وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات، حيث تعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة. والحوافز تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم مع رغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

نتائج الدراسة:

1 النتائج النظرية:

- وجود نظام داخلي جيد مبني على النواش الرئيس والمرؤوسين .
- -خلق جو مناسب يسود الرضا ولعطاء فرصة العامل لإثبات وجود وإشراك في اتخاذ القرار -
الحرص على المؤسسة الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهامهم وتفعيل روح الجماعة
- - سعي المؤسسة إلى توظيف الكفاءات والخبرات الانسانية القادرة على قيادة المنظمة للتغيير والتطور .
- -العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمنظمة .
- -وضع رؤية مستقبلية وأهداف واضحة للمؤسسة وإشراك جميع العمال فيها .
- - الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال وبموضوعية .
- -إظهار شخصية مسؤول في عملية التقييم .
- - توفير ظروف وبيئة عمل جيدة بين الوسائل والإمكانيات .
- -زيادة فرص التكوين في الخارج لمواكبة التطورات تنمية المهارات

2 النتائج تطبيقية:

- 1-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى دلالة $0.05 > a$ بين الحوافز المادية وأداء العاملين في مؤسسة المياه المعدنية سعيدة . مما يعني وجود أثر إيجابي للحوافز المادية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- 2-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى دلالة $0.05 > a$ بين الحوافز المادية والمعنوية (المعنوية فقط) وأداء العاملين . مما يعني وجود أثر إيجابي للحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- 3 وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى $0.05 > a$ بين الحوافز المعنوية (نظام الحوافز) وأداء العاملين في المؤسسة .مما يعني وجود أثر إيجابي لنظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

4 - اختبار الفرضيات:

بإختبار فرضيات الدراسة تبين أن هناك أثر للحوافز في تحسين الأداء للعاملين في المؤسسات من خلال انحرافات المعيارية المرتفعة حيث أصبحت معظم المؤسسات تولي اعتناء بها ومنه تبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين الحوافز ككل و أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية وبالتالي فإن التحفيز يمكن أن يكون له دور وأثر على الموظفين في المؤسسات الاقتصادية .

5 - الاقتراحات:

- ضرورة أن تهتم الشركة بزيادة المكافأة المادية لتحسين المر دودية الأدنى للعاملين .
 - تشجيع العاملين في مجال تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بمنحهم العمولات على ذلك .
 - العمل على تقديم المزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل .
 - الاهتمام بالتنمية وروح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل .
 - ضرورة السعي لتحقيق الإنصاف في منح الحوافز المعنوية والمادية للعاملين .
 - ضرورة اتباع نظام حوافز وترقيات عادل من خلال التدرج الوظيفي .
- بعد الانتهاء من معالجة إشكالية البحث التي تطرقنا إليها حول أثر التحفيز في تحسين الأداء للعاملين وتكملة لمسار البحث وإبراز القيمة العلمية والعملية لدراستنا حول فتح آفاق جديدة في هذا المجال.

قائمة المصادر

والمراجع

الكتب:

1. د. سلوى عمر عبدا لرحمان، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين الدار الجزائرية
2. د. مدثر حامد، الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، الدار الجزائرية
3. د. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء و الوظيفي و الإداري، المملكة الأردنية ،دار
الدجلة، 2019.
4. د. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية مكتبة لبنان
5. د. أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، ط2 ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر
بيروت
6. د. أحمد ماهر، الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد بدون طبعة
دار الجامعية مصر
7. د. براء رجب تركي نظام الحوافز الإدارية ودورها، دار النشر، الراية، المملكة الهاشمية
الأردنية
8. د. جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية
،مصر، 1997،
9. د. حسن حريم، مبادئ الإدارة و النظريات الإدارية و المنظمة، ط1، عمان الاردن.
10. د. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط1، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004.
11. د. روية حسن، مدخل إستراتيجي للتخطيط و تنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية
12. د. زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، إدارة الأعمال، عمان ،دار الميسرة للنشر و
التوزيع
13. د. زاهر عبدالرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الزاوية للنشر و
التوزيع، 2011،

14. د. طيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر
1995,
15. د. عايدة السيد، خطاب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط2، مصر
16. د. عبد الرحمان توفيق، منهج النظم و الأساليب ،نظم تقييم الأداء، مصر ، مركز
الخبرات المهنية للإدارة، 2003.
17. د. عبد الكريم أبو مصطفى ، الإدارة و التنظيم ، المفاهيم و المحددات، د.ط، 201
18. د. عبد الكريم عبدالرحيم، مبادئ الإدارة ، جامعة بابل ، كلية الإدارة و الإقتصاد
19. د. علي سلمى ، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992
20. د. علي محمد الوهاب، إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء ، بشرة متميز دار
التوزيع، النشر الإسلامية، 1982
21. د. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ،مدخل إستراتيجي، د.ط، دار
وائل للنشر عمان و الأردن
22. د. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد ،جامعة حلب
، 2005، ص63.
23. د. فهمي منصور، إدارة القوة البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982
24. د. محمد الصريفي، إدارة الأفراد، العلاقات الإنسانية، دار قنديل، ط1، عمان الأردن.
25. د. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة
العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012
26. د. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة بدون
طبعة، الدار الجامعية ، القاهرة
27. د. هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري، مكتب مجتمع العربي، ط1، عمان 2008

1. أ.إبن النوارصالح، اسباب الإستقرار في العمل الصناعي،رسالة ماجستير،معهد العلوم الإجتماعية،قسنطينة،1995
2. أ.أبو علان خالد،علي،2016،أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين في شركة المشروبات الفلسطينية،جامعة الخليل
3. أ.أحمد ماهر ، إدارة المبادئ و المهارات،د.ط،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2003،2004،
4. أ.بسمة بوكروش،سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة،جامعة عنابة،2011-2012،
5. أ.سرار عمر ،الرضى عن العمل و اثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر
6. أ.سناء عبد الكريم الخناق، الملتقى العلمي الدولي للأداء المتميز كلية الحقوق، جامعة ورقلة الجزائر ، مارس 2005
7. أ.صالح مهدي محسن العامري،الإدارة و الأعمال ،عمان الأردن. تتقص السنة زودار النشر إن أمكن
8. أ.عادل بوعافية،هيكل الصناعة و اثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال
9. أ.عزيزون زهية،التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير،سكيكدة،2006-2007
10. أ.عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع بتحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، برج بوعريريج،جامعة محمد خيضر بسكرة،2012-2013
11. أ.نسيمة قلال،2017 أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة،دراسة حالة،مؤسسة إتصالات الجزائر

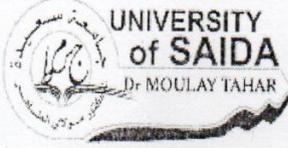
12. مذكرة بوزيان أسماء، نورالدين بولشراش، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة
الصحية العمومية الجزائرية، 2005-2006

المقالات:

13. المنظمة العربية لتنمية الإدارة، أعمال المؤتمرات، قياس وتقييم الأداء كمدخل
لتحسين جودة الأداء المؤسسي

14. ندير بو سهوة، علي مكيد دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة
الدراسات الاقتصادية والدالية، عدد 07، جامعة الوادي 2014

الاحق



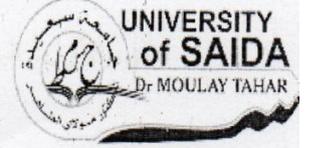
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



استبيان الدراسة

الأخ الفاضل.... الأخت الفاضلة....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها المكتملة للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير واقتصاد المؤسسات بعنوان "الأساليب الحديثة للتحفيز وآثارها على أداء العاملين" بمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة، وذلك بغية التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرين محل الدراسة ولذا نرجو منكم المساهمة والتعاون معنا ملء هذه الاستمارة وذلك بالاجابة بكل دقة وصراحة على كافة الأسئلة، علما أن البيانات التي تم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

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

تحت إشراف الأستاذة

نزعي فاطمة الزهراء

إعداد الطالبتين

مغربي خديجة فردوس

عبيدي ستي

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس ذكر أنثى

2- السن أقل من 30 سنة 31-40 سنة

من 40-50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوي تقني سامي TS

ليسانس مهندس

ماستر دراسات عليا متخصصة

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

من 10 إلى أقل من 15 15 سنة فما أكثر

5- الحالة العائلية أعزب متزوج

6- الوضعية القانونية: عامل بصفة دائمة عامل بصفة مؤقتة

الجزء الثاني: محاور الإستبانة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التحفيز لدي العاملين بالمؤسسة محل

الدراسة، فالرجاء قراءة هذه العبارات ثم ضع علامة X في الخانة التي تراها مناسبة:

المحور الأول: التحفيز:

الرقم	الأبعاد	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	الحوافز المعنوية	تقدم المؤسسة الدعم والمساعدة عند الحاجة					
02		العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية					
03		توفر لك المؤسسة كل متطلبات العمل					
04		التقدير والإحترام من قبل الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعك للعمل					
05		الحوافز المعنوية تشعرك بالرضا					
06	الحوافز المادية	ترى أن راتبك يناسب جهدك المبذول في وظيفتك					
07		في رأيك الزيادة في الراتب تحسن الأداء الوظيفي داخل المؤسسة					
08		تمنح المؤسسة حوافز مادية بشكل دوري للعاملين المتميزين					
09		راتبك الذي تتقاضاه يلي حاجتك الأساسية					
10		تشجعك الحوافز المادية على بذل مزيد من العمل للحصول عليها					

المحور الثاني أداء العاملين:

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					يتقن العاملون عملهم دون النظر لحصولهم على كفاءات	01
					تمنح المؤسسة العاملين فرصة للتدريب مما يسمح لاكتساب الخبرة الكافية لأداء العمل	02
					تتوفر المؤسسة على نظام لتقييم أداء عمالها	03
					الأداء الجيد للعاملين راجع لوضوح مهامهم الوظيفية	04
					يحرص العاملون على تقديم المبادرات التي تسهم في تحسين الأداء	05
					الاحتياجات الوظيفية للعاملين متغيرة وغير ثابتة	06
					يلتزم العاملون باللوائح والقوانين المنظمة للعمل	07
					يعترف العاملون بمسئولياتهم وأخطائهم في العمل	08
					يهتم معظم العاملون بمساعدة رؤسائهم في إنجاز العمل	09
					لا تتأثر عملية تقييم أداء العاملين بالعلاقات الشخصية مع رؤسائهم	10

شكرا لحسن تعاونكم معنا

Reliability

Notes

Output Created		21-FEB-2022 14:06:56
Comments		
Input	Data	C:\Users\info\Desktop\asma spss.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	32
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004

VAR00005
VAR00006
VAR00007
VAR00008
VAR00009
VAR00010
VAR00011
VAR00012
VAR00013
VAR00014
VAR00015
VAR00016
VAR00017
VAR00018
VAR00019
VAR00020
VAR00021
VAR00022
VAR00023
VAR00024
VAR00025
VAR00026
/SCALE('ALL
VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

Resources

Processor Time

00:00:00,03

Elapsed Time

00:00:00,22

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100
	Excluded ^a	0	,0
	Total	32	100
			,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,780	26

Item–Total Statistics

Scale Scale Correcte Cronbac

	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	d Item– Total Correlation	h's Alpha if Item Deleted
VAR 00001	57,3750	99,403	–,031	,784
VAR 00002	56,8438	97,749	,050	,785
VAR 00003	55,9688	101,128	–,134	,807
VAR 00004	56,7500	99,355	–,056	,794
VAR 00005	57,1250	97,210	,186	,778
VAR 00006	57,2500	97,355	,175	,779
VAR 00007	55,8750	85,468	,477	,762
VAR 00008	57,1563	99,362	–,036	,786
VAR 00009	55,7500	85,290	,489	,761
VAR 00010	57,1250	101,210	–,153	,793
VAR 00011	57,0625	95,738	,267	,776
VAR 00012	54,9375	85,286	,570	,756
VAR 00013	57,3438	98,362	,064	,782

VAR	55,2500	81,032	,715	,744
00014				
VAR	55,0313	85,838	,521	,759
00015				
VAR	56,9063	94,604	,261	,775
00016				
VAR	55,8750	85,210	,617	,754
00017				
VAR	56,3438	89,588	,463	,765
00018				
VAR	55,9688	88,289	,465	,764
00019				
VAR	56,6875	96,415	,219	,777
00020				
VAR	56,2813	91,434	,510	,765
00021				
VAR	56,1875	92,673	,330	,772
00022				
VAR	56,7813	90,628	,456	,766
00023				
VAR	56,1875	92,673	,315	,773
00024				
VAR	56,4375	90,641	,435	,767
00025				
VAR	55,9063	86,797	,501	,761
00026				