

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

الدور التحفيزي للمسير في تفعيل أداء أفراد المؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (مستغانم)

مقدمة من طرف الطالبين:

مهيدي فاطيمة

مسعود سهام

أعضاء اللجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن علي عائشة	استاذة محاضرة ب	عبد الحميد ابن باديس
مقررا	برجي شهرزاد	استاذة محاضرة ب	عبد الحميد ابن باديس
مناقشا	بن نامة فاطمة الزهراء	استاذة محاضرة ب	عبد الحميد ابن باديس

## شكر وعرّفان

الحمد لله الذي وهبنا نعمة العقل سبحانه والشكر له على كل

نعمه وفضله وكرمه،

تبارك الله ذو الجلال والإكرام

نتقدم بالتشكرات الخالصة إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع من

قريب أو من بعيد ونخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة "برجي ش"

التي لم تبخل علينا بنصائحها وإرشاداتها

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والتقدير إلى موظفي اتصالات الجزائر

على حسن الاستقبال

ولا يفوتني في الأخير أن أقدم بتهاني إلى كافة الطلبة المتخرجين خاصة

دفعة تسيير استراتيجي

ونتمنى لهم حياة موفقة بإذن الله.

## إهداء

الذي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك  
وتطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك  
ولا تطيب الجنة إلا برأيتك.

إلى من بلغ الرسالة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

اهدي هذا العمل المتواضع إلى من ربتي وكانت إلى جانبي

وأعانتني بالدعوات إلى بسمه حياتي وسر وجودي، وإلى أغلى أحبائي

"أمي الحبيبة حفصها الله"

إلى كل من كلفه الله بالمهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار،

إلى من كان بجانب طيلة هذا المشوار

"إلى أبي العزيز حفظه الله ورعاه"

إلى إخوتي "سمير، عبدو، الهام"، إلى الأصدقاء والأحباء

خاصة "فاطيمة"

إلى كل الذين في قلبي ولم يذكرهم قلبي

سهام

## إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد اشرف المرسلين والسائرين

على نهجهم إلى يوم الدين وبعد

إلى أعلى ما املك في الوجود، ريحانة روحي وبهجتها

التي غمرتني بعطفها وحنانها، إلى التي حملتني كرما ووضعتني كرما إلى صاحبة القلب

الواسع والعقل النافع

"أمي الغالية حفظها الله ورعاها"

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشملي بالعطف والحنان

وكان لي درع أمان احتمي به، إلى من تحمل عبء الحياة

حتى لا أحس بالحرمان

"أبي الغالي حفظه الله وأطال عمره في طاعته"

إلى إخوتي الأعزاء "محمد، إسلام، شيماء"

إلى رفقائي الأحباء خاصة "سهام"

إلى كل من أحبهم في الله

**فاطيمة**

# الفهرس

إهداء

شكر و تقدير

أ.....	فهرس المحتويات
و.....	قائمة الأشكال
ز.....	قائمة الجداول
1.....	مقدمة عامة

## الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

6.....	تمهيد
7.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحفيز
7.....	المطلب الأول: مفهوم التحفيز وطبيعته
7.....	الفرع الأول: مفهوم التحفيز
8.....	الفرع الثاني: طبيعة التحفيز
10.....	المطلب الثاني: أهداف التحفيز وأهميته
10.....	الفرع الأول: أهداف التحفيز
11.....	الفرع الثاني: أهمية التحفيز
12.....	المطلب الثالث: أنواع التحفيز
13.....	الفرع الأول: الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها
14.....	الفرع الثاني: الحوافز من حيث فاعليتها
15.....	الفرع الثالث: الحوافز من حيث الأطراف المستفيدين

- 16..... الفرع الرابع : الحوافز من حيث أثرها
- 17..... المبحث الثاني: متطلبات التحفيز الفعال
- 17..... المطلب الأول: خصائص نظام التحفيز
- 18..... المطلب الثاني: شروط نظام التحفيز
- 20..... المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لنظام التحفيز الجيد
- 22..... المبحث الثالث: عمليات التحفيز
- 22..... المطلب الأول: النظريات العملية لتحفيز الموظفين
- 27..... المطلب الثاني: أساليب التحفيز التي يمكن للمدير استخدامها
- 31..... المطلب الثالث: الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز
- 32..... خلاصة

### الفصل الثاني الحوافز كوسيلة لتفعيل أداء الأفراد

- 34..... تمهيد
- 35..... المبحث الأول: ماهية الأداء
- 35..... المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته
- 35..... الفرع الأول: تعريف الأداء
- 36..... الفرع الثاني : مكونات الأداء
- 37..... المطلب الثاني: معايير الأداء و خصائصه
- 37..... الفرع الأول: معايير الأداء
- 38..... الفرع الثاني: خصائص معايير الأداء
- 39..... المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه
- 39..... الفرع الأول: خطوات قياس الأداء
- 42..... الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الأداء

44	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء .....
44	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته .....
44	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء .....
46	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء .....
48	المطلب الثاني: طرق وأنواع تقييم الأداء .....
48	الفرع الأول: طرق تقييم الأداء .....
52	الفرع الثاني: أنواع تقييم الأداء .....
55	المطلب الثالث : مجالات وأهداف تقييم الأداء .....
55	الفرع الأول: مجالات تقييم الأداء .....
56	الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء .....
58	المبحث الثالث: التحفيز وعلاقته بالأداء .....
58	المطلب الأول: خطوات و اليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء .....
58	الفرع الأول:خطوات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء .....
59	الفرع الثاني: اليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء .....
60	المطلب الثاني: أثر الحوافز في تفعيل أداء الأفراد .....
60	الفرع الأول: أسباب انخفاض الاداء و علاقته بالتحفيز .....
61	الفرع الثاني : مساهمة التحفيز في تحسين الأداء .....
62	خلاصة .....

### الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

64	تمهيد .....
65	المبحث الأول: معلومات خاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر .....
65	المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر .....

65.....	الفرع الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
65.....	الفرع الثاني : التعريف بالمؤسسة " مؤسسة اتصالات الجزائر"
68.....	الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
69.....	المطلب الثاني : مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
69.....	الفرع الأول: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر
70.....	الفرع الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
71.....	المبحث الثاني : دراسة الدور التحفيزي للمسير وأثره على أداء الأفراد
71.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
71.....	الفرع الأول: تحديد مجتمع الدراسة
71.....	الفرع الثاني: تحديد عينة الدراسة
72.....	الفرع الثالث : أدوات الدراسة
73.....	المطلب الثاني : تفسير وتحليل النتائج
73.....	الفرع الأول : دراسة المعلومات الشخصية لعينة الدراسة
79.....	الفرع الثاني : عرض نتائج الإستبيان
98.....	خلاصة
100.....	خاتمة عامة
104.....	قائمة المراجع

الملاحق

الملخص



قائمة الأشكال

والجداول

1- قائمة الأشكال

9	عملية التحفيز عند الفرد	الشكل رقم (01)
12	أنواع التحفيز	الشكل رقم (02)
26	هرم الحاجات الانسانية كما حددها ماسلو	الشكل رقم (03)
28	مبادئ نظرية هيزبرغ (العاملين)	الشكل رقم (04)
29	مجموعات الأساليب الحديثة في الحفز	الشكل رقم (05)
39	خصائص معايير الأداء	الشكل رقم (06)
42	خطوات تقييم الأداء	الشكل رقم (07)
44	العوامل المؤثرة في الأداء	الشكل رقم (08)
48	أهمية تقييم الأداء	الشكل رقم (09)
74	تمثيل بياني للجدول رقم (2)	الشكل رقم (10)
75	تمثيل بياني للجدول رقم (3)	الشكل رقم (11)
76	تمثيل بياني للجدول رقم (4)	الشكل رقم (12)
77	تمثيل بياني للجدول رقم (5)	الشكل رقم (13)
78	تمثيل بياني للجدول رقم (6)	الشكل رقم (14)
79	تمثيل بياني للجدول رقم (7)	الشكل رقم (15)
80	تمثيل بياني للجدول رقم (8)	الشكل رقم (16)
81	تمثيل بياني للجدول رقم (9)	الشكل رقم (17)
82	تمثيل بياني للجدول رقم (10)	الشكل رقم (18)
83	تمثيل بياني للجدول رقم (11)	الشكل رقم (19)
84	تمثيل بياني للجدول رقم (12)	الشكل رقم (20)
85	تمثيل بياني للجدول رقم (13)	الشكل رقم (21)
86	تمثيل بياني للجدول رقم (14)	الشكل رقم (22)
87	تمثيل بياني للجدول رقم (15)	الشكل رقم (23)

88	تمثيل بياني للجدول رقم (16)	الشكل رقم (24)
89	تمثيل بياني للجدول رقم (17)	الشكل رقم (25)
90	تمثيل بياني للجدول رقم (18)	الشكل رقم (26)
91	تمثيل بياني للجدول رقم (18)	الشكل رقم (27)
92	تمثيل بياني للجدول رقم (20)	الشكل رقم (28)
93	تمثيل بياني للجدول رقم (21)	الشكل رقم (29)
94	تمثيل بياني للجدول رقم (22)	الشكل رقم (30)
95	تمثيل بياني للجدول رقم (23)	الشكل رقم (31)
96	تمثيل بياني للجدول رقم (24)	الشكل رقم (32)
97	تمثيل بياني للجدول رقم (25)	الشكل رقم (33)
98	تمثيل بياني للجدول رقم (26)	الشكل رقم (34)

## 2- قائمة الجداول :

72	عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة	الجدول رقم (01)
74	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (02)
75	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم (03)
76	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (04)
77	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	الجدول رقم (05)
78	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	الجدول رقم (06)
79	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل	الجدول رقم (07)
80	يوضح مدى تناسب عمل الفرد مع مؤهلاته العلمية	الجدول رقم (08)
81	يوضح ظروف العمل في المؤسسة	الجدول رقم (09)
82	يوضح مدى تناسب الاجر مع الجهد المبذول اثناء العمل	الجدول رقم (10)
83	يوضح مدى تقديم المؤسسة للحوافز	الجدول رقم (11)

84	تمثل نظام الحوافز المجدية في المؤسسة	الجدول رقم (12)
85	مدى تقديم المؤسسة مكافئات مالية	الجدول رقم (13)
86	مدى تقديم المؤسسة ظروف عمل ملائمة	الجدول رقم (14)
87	تمثل نظام الترقية في المؤسسة	الجدول رقم (15)
88	توضح الإجراءات المتخذة من المدير للعمال المقصرين	الجدول رقم (16)
89	مدى اعتبار الحوافز التقديرية من أهم المحفزات المقدمة	الجدول رقم (17)
90	توضح بأن عملية الاتصال بين العامل والمدير تؤدي إلى تحسين أداء الموظف	الجدول رقم (18)
91	توضح أن التقدير والاحترام من المسؤول من الأمور التي تدفع للعمل	الجدول رقم (19)
92	تمثل مدى تقييمك لطبيعة العلاقة بينك وبين قائدك	الجدول رقم (20)
93	توضح مدى قيام المسؤول بتكريم وشكر العاملين على حسن أدائهم	الجدول رقم (21)
94	توضح أن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة إلى زيادة الأداء	الجدول رقم (22)
95	توضح بان الحوافز المقدمة تشجعك على الانضباط في العمل	الجدول رقم (23)
96	توضح بان الحوافز المتوفرة في المديرية تشجع على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها	الجدول رقم (24)
97	توضح مدى رابتك للحوافز من منظورك الشخصي	الجدول رقم (25)
98	توضح مدى اعتماد مدير المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله	الجدول رقم (26)

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

إن أي مؤسسة اقتصادية تسعى لتعظيم الإيرادات، النمو المستمر والبقاء في المنافسة، إن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون مشاركة ومساهمة أفرادها، وإدراكها لهذه الحقيقة يجعلها تسعى لتوفير الموارد البشرية الكفوءة، إذ هي مصدر الثروة في المنظمة، وأعلى أصولها على الإطلاق وباعتبارها تركيبة من الخصائص المتمثلة في القدرات والمهارات والكفاءات والخبرات، ولكونها أهم موارد المنظمة فيقتضي ذلك الاستثمار فيها. من خلال إدارة تقوم على عدة مرتكزات أهمها التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه، الالتزام وإدارة الأداء.....الخ.

يرتبط نجاح المؤسسات وتقدمها وإبداعها على ما تقدمه تلك المؤسسات من حوافز مادية ومعنوية أو حوافز مادية أو معنوية فقط للعاملين المستحقين لديها دون استثناء. وذلك فإن الإدارة المهتمة بتحقيق أهدافها المرجوة نجدتها تسعى دائما لفهم حاجات موظفيها ودراسة أهم الحوافز .

تعتبر الحوافز من أهم المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تنشيط سلوك الأفراد وتقويته من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع الأداء، و من ثم الوصول إلى تحقيق أهدافها مما يعمل على زيادة الثقة لدى العمال داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، و زيادة معدلات الأداء .

ومن خلال هذا يظهر التحفيز على أنه من أحد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة، و من بين الأولويات التي يجب على المدير أن يهتم بها وهذا نظرا لأهميته البالغة في التأثير على الأفراد داخل المؤسسة من خلال أدائهم.

فالحوافز هي قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز، بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز، و بالتالي فإن للحوافز تأثيرا كبيرا ومباشرا على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات، و زيادة الإنتاجية، و الارتفاع بمستوى رضا العاملين. كما أن غياب الحوافز أو عدم فاعلية نظامها ينعكس سلبا على الحالة النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين ويظهر ذلك في انخفاض أدائهم، مما ينعكس سلبا على فعالية المؤسسة ككل. و منه يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما دور المحفزات المقدمة من طرف المدير في تفعيل أداء أفراد المؤسسة ؟

من خلال الإشكالية الرئيسية و لتسهيل الإجابة عليها، قمنا بطرح عدة تساؤلات فرعية وهي :

- هل يعتبر التحفيز أسلوب يعتمد عليه المسير لتحقيق الفعالية المطلوبة ؟
- ما علاقة التحفيز بأداء الأفراد داخل مؤسسة ؟
- هل يقدم مسير مؤسسة اتصالات الجزائر حوافز جماعية للعاملين من أجل تحسين الأداء ؟
- ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي اتصالات الجزائر ؟

❖ الفرضية العامة :

هناك علاقة بين التحفيز و الأداء و نجاح المؤسسة .

من خلال الفرضية العامة، نستخلص الفرضيات التالية :

- يعتبر التحفيز أسلوب يعتمد عليه مدير المؤسسة لتحقيق الأداء المطلوب والفعالية المرغوبة .
- هناك علاقة بين نجاح المؤسسة و المحفزات المقدمة من طرف المدير .

❖ أسباب اختيار هذا الموضوع :

1- أسباب ذاتية :

- ✓ رغبة ذاتية في دراسة واكتشاف نظام الحوافز في مؤسسة "اتصالات الجزائر" .
- ✓ إظهار اثر الحوافز على أداء الأفراد العاملين في المؤسسة .
- ✓ المساهمة في تحسين نظام الحوافز في مؤسسة " اتصالات الجزائر" لما له من أهمية كبيرة في الرفع من أداء العاملين فيها.

2- أسباب موضوعية :

- ✓ توفر العديد من المراجع التي تتناول هذا الموضوع وهذا إذا ما دل على شيء إنما يدل على أهميته في المؤسسات .
- ✓ تركيز أغلب المفكرين حديثا على ضرورة وجود نظام تحفيز فعال وتأثيرها على أداء الأفراد في المؤسسة
- ✓ وجود دور للحوافز في المحافظة على الكفاءات البشرية في المؤسسة وامتلاكها ميزة تنافسية

❖ أهداف الدراسة :

من بين الأهداف التي أدت بنا للقيام بهذه الدراسة ما يلي :

- ✓ التعرف على مفهوم التحفيز، طبيعته، أنواعه والعناصر المتعلقة به.
- ✓ التعرف على الأداء وتقييمه ومجالاته والعوامل المؤثرة فيه .
- ✓ التعرف على أثر الحوافز في تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة .
- ✓ معرفة العلاقة بين نظام الحوافز وأداء الأفراد الذي ينعكس في الأخير على كفاءة وفعالية المؤسسة.

❖ أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذا البحث انطلاقا من النقاط التالية :

- ✓ البحث على معلومات وزيادة معارفنا في ما يخص موضوع التحفيز الذي يعتبر من المواضيع المطروحة.
- ✓ تسمح دراسة نظام الحوافز للمسيرين في التحكم وتقييم أداء العاملين داخل المؤسسات.
- ✓ مكانة العنصر البشري داخل المؤسسة والافتقار بأنه مورد أساسي يجب الاهتمام به.

❖ حدود الدراسة :

قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة موضوع " الدور التحفيزي للمسير في تفعيل أداء العاملين في مؤسسة – اتصالات الجزائر - ". والتي تم ضبطه في إطار زمني ومكاني محدد كما يلي :

- الحدود الزمنية : متمثلة في فترة الدراسة التي كانت من : 2020\_02\_02 الى 2020\_03\_08 .

- الحدود المكانية : هو المكان الذي تم اختياره للقيام بدراسة ميدانية كان على مستوى " اتصالات الجزائر ". والتي سنتطرق إليها في الجانب التطبيقي في هذه الدراسة.

❖ منهج وأدوات الدراسة :

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وللإجابة على الإشكالية واختيار صحة الفرضيات اعتمدنا في هذا البحث في الجزء التطبيقي على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبيان للمؤسسة محل الدراسة وفهم مكونات الموضوع.

ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتوفرة والمتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية ليسانس - ماجستير - دكتوراه - مجلات - مواقع الانترنت بهدف إثراء الموضوع وإضافة مصداقية أكبر مع احترام الأمانة العلمية.

❖ صعوبات الدراسة :

نلخص الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث:

- ✓ لم يكن من السهل الحصول على المعلومات الضرورية من مرجع أو مرجعين بل العديد منها: خاصة فيما يخص العلاقة بينهما.
- ✓ بسبب بعض الظروف (كوفيد 19) كانت مدة البحث عن المعلومات مستعصية بعض الشيء.
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة. (خاصة في فترة الحجر الصحي).
- ✓ صعوبة تفرغ البيانات في البرنامج الإحصائي والقيام بتحليل نتائجه.



❖ هيكل البحث :

قصد إيجاد حل للإشكالية التي قمنا بطرحها ولكي نتحقق من الفرضيات، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول وهي كالتالي :

- الفصل الأول: " الإطار النظري للتحفيز " : تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم عامة حول التحفيز وأنواعه وكذا الأهداف التي يطمح إليه بوضع هذا النظام. أما المبحث الثاني تطرقنا إلى متطلبات التحفيز الفعال أي معرفة خصائص هذا النظام وشروطه والمبادئ الأساسية ليكون هناك نظام تحفيز جيد. وفي المبحث الثالث ذكرنا العمليات التي تضمنت بعض الأساليب والنظريات التي أتى بها بعض المفكرين وكذا الصعوبات التي واجهت هذا النظام.
- الفصل الثاني:"الحوافز كوسيلة لتفعيل أداء الأفراد " : تم تقسيم هذا الفصل أيضا لثلاث مباحث ليكون هناك تناسق في الفصول حيث تناول الفصل الأول عموميات حول الأداء تعريفه، مكوناته وكذا معايير الأداء المتخذة وخطوات قياسه والعوامل المؤثرة فيه. أما في المبحث الثاني فتطرقنا من خلاله إلى ماهية تقييم الأداء من خلال تعريفه ومدى أهمية وطرق تقييمه بالإضافة إلى أنواعه ومجالات وأهداف تقييمه. وفي المبحث الثالث أنهينا فصلنا الثاني بالحدوث عن العلاقة القائمة بين التحفيز والأداء بمعرفة خطوات التحفيز المساعدة وأثرها في تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة.
- الفصل الثالث: " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر " : في هذا الفصل انتقلنا من الجانب النظري الى الجانب التطبيقي الذي هو لب موضوعنا لأننا قمنا بإسقاط دراستنا على مؤسسة " اتصالات الجزائر " حيث حاولنا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول تطرقنا إلى كل ما يخص المؤسسة من تعريف شامل للمؤسسة، و هيكل المؤسسة وكذا مهام كل عضو فيها وأيضا الأهداف التي تطمح إليها من خلال تبني هذا النظام أما المبحث الثاني خصصناه للدراسة الميدانية بتقديم استبيان وتحليل نتائجه وبالتالي تقديم استنتاج للدراسة .

# الفصل الأول

## الإطار النظري للتحفيز

تمهيد:

يحظى موضوع الحوافز باهتمام الكثير من العلماء والباحثين، و هذا لما له من أهمية بالغة في التأثير على العاملين، من خلال تحريك الدوافع والرغبات بغرض إشباعها، و جعلهم أكثر استعدادا لتقديم الأفضل، حيث يعتبر التحفيز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تنشيط سلوك الأفراد وتقويمه من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع الأداء، الأمر الذي أدى بالمؤسسة من خلال وضع نظام الحوافز على التوازن والتعاون لتحقيق أهداف الأفراد ومن ثمة الوصول لتحقيق أهدافها. مما يعمل على زيادة الثقة لدى الأفراد العاملين داخل المؤسسة.

لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتحفيز في المؤسسة، حيث نتناول فيه مايلي:

- ❖ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحفيز.
- ❖ المبحث الثاني: متطلبات التحفيز الفعال.
- ❖ المبحث الثالث: عمليات التحفيز.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحفيز

يعد التحفيز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمدراء والمؤسسات، حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها، وللعمل على ذلك فعلى المديرين فهم معنى وطبيعة التحفيز.

#### المطلب الأول: مفهوم التحفيز وطبيعته

##### الفرع الأول: مفهوم التحفيز

وردت عدة تعاريف كثيرة توضح مفهوم التحفيز ومن أهمها:

- يقصد بالتحفيز تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.<sup>1</sup>
- التحفيز هي ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات بغرض إشباعها، وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>
- حسب "pinder" هي مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله.<sup>3</sup>
- " هي المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، و بالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافزا أو مكافأة، و يحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة (من خلال مدير الموارد البشرية، و المديرين التنفيذيين) قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء.<sup>4</sup>
- التحفيز هو فعل أو قول شيء يدفع للمرء لأن يحدث فعلا، حيث يصدر عن رغبة في تحقيق هدف معين أو عند مواجهة نوع من التحدي بينما توجد الرغبة في إحداث تغيير ما نحو مستوى أفضل، و عملية التحفيز هي نفسها:

- 1- الرغبة: فالتحفيز يبدأ برغبة قوية لتحقيق الأفضل.
- 2- التخيل: بتخيل تحقيق الأحلام وعيشها بالفعل.
- 3- الحديث عن النفس: بشكل يمنح القوة ويستثير الهمة، و تذكر إمكانية فعل الأشياء حتى تصبح جزءا من الواقع.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 254.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، و اخرون، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 459.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، مديرية النشر قالملة 2004 ص 151.

<sup>4</sup> احمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار العربية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2009، ص 284.

4- الفعل أو التنفيذ: وضع كل المعرفة والقوة موضع التنفيذ، و أن يحرص المرء على أن يكون، ويفعل، ويحصل على ما يريد.<sup>1</sup>

من هذه التعريفات نستنتج أن التحفيز هي تلك الإمكانيات والوسائل التي تستخدمها الإدارة للتأثير على سلوك العاملين، من خلال تحقيق رغباتهم وإشباع حاجتهم، بالإستغلال الأمثل لطاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم، حيث تساعد الحوافز في إشعار العاملين بأن كل تقدم أو تحسن في إنتاج المنظمة ينعكس عليهم مباشرة بالإيجاب، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها.

### الفرع الثاني: طبيعة التحفيز

يمكن توضيح طبيعة التحفيز من خلال مايلي:<sup>2</sup>

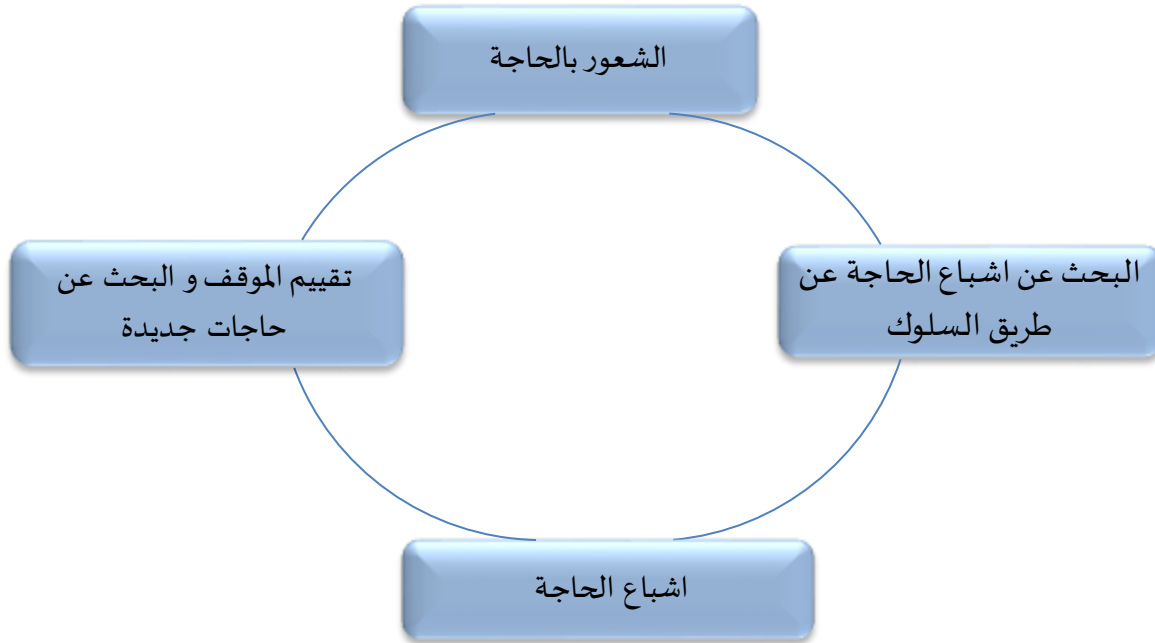
يعرف بأنه قوة أو شعور خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات، و بشكل أكثر تحديدا فقد وصف الحفز بأنه متغير وسيط يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد وعلى هذا الأساس، فإن الحفز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو الشعور به.

ولكن يمكننا استنتاجه من السلوك، فهي طريقة ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الإستنتاج فيما إذا كان محفزا أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في إدارة ذلك العمل وهنا تقاس مؤشرات عرضية للحفز وليس غير مباشرة، و يتفق علماء السلوكيين أن كل أنواع السلوك الإنساني مصمم لتحقيق الموالي، بحيث يبين بأن نقطة البداية في التحفيز عند الفرد.

<sup>1</sup> صالح علي عوده الهللات، " الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2016، ص 287-288.

<sup>2</sup> عمر محمود غباين، " القيادة الفاعلة والقائد الفعال"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ص 170-171.

الشكل رقم (1) عملية التحفيز عند الفرد.



المصدر: عمر محمود غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، مرجع سابق، ص170.

بحيث يبين هذا الشكل بأن نقطة البداية في تحفيز الأفراد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص، و هذا الشعور يعطي الإشارة إلى بداية البحث عن طريقة الإشباع للحاجة، و هذا البحث قد ينتهي بإشباعها وتنتهي دورة الحفز بتقييم الموقف، و البحث عن حاجات أخرى، والعمل على إشباعها.

إن الحاجات غير المشبعة تؤدي إلى الضغط والتوتر للفرد، و هذا يدفعه إلى البحث عن السلوك الملائم لإشباع هذه الحاجة وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة القول بأن كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بإشباع الحاجة، كما أنه ليس بالضرورة أن يكون هناك إشباع كلي وتام للحاجات، فقد يكون هناك إشباع جزئي أو شبه كلي وهذا يبرر الفرد أو يدفعه للانتقال للبحث عن حاجات أخرى وإشباعها.

المطلب الثاني: أهداف التحفيز وأهميته

الفرع الأول: أهداف التحفيز

لوضع أي نظام فلا بد من أن يكون هناك هدف له، و بالتالي فإن أي مؤسسة عند وضعها للنظام الحوافز لابد لها أن تأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين<sup>1</sup>:

1-الهدف الاقتصادي :و تعتبر زيادة الإنتاج كما ونوعا هي الهدف الرئيسي، لأن الاهتمام موجه نحو زيادة المبيعات وذلك لأنه يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين بها، و بالتالي تهدف إلى تنوع منتجاتها وخدماتها إلى جانب تحسين الجودة والتنوعية .

2-الهدف المعنوي : وهو الهدف المتعلق بالعنصر البشري مباشرة،و ذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية،و هو المستهدف من وضع نظام الحوافز.

▪ وهناك مجموعة من الأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال تحفيز عمالها ويمكن تقسيمها إلى<sup>2</sup>:

(1)أهداف العاملين:

العمال حينما يقبلون ويتحمسون لتطبيق نظام ما للحوافز يدفعهم إلى :

- حاجتهم الماسة نحو الزيادة المادية في دخلهم، و الرغبة في رفع مستوى الحصول على المزيد من المزايا والخدمات من المنشأة التي يعملون بها.
- رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية التي تتمثل في التقدير والاحترام والتشجيع المستمر والإحساس بالانتماء إلى المنشأة.

(2) أهداف المنشأة :

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق مكاسب مادية متوقعة أو غير متوقعة وتتلخص هذه الأهداف فيما يلي:

\_\_ زيادة حجم الإنتاج: وذلك عن طريق استخدام نفس العناصر المنتجة كالمواد الخام والطاقات.

\_\_ تجويد السلعة أو الخدمة: وذلك برفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة بتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها و ليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو بزيادة الحجم، أي بمعنى آخر الإلتزام بالمواصفات المحددة للجودة وليس بأقل منها.

<sup>1</sup> بن سايح محمد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة مستغانم، تخصص إدارة و اقتصاد مؤسسة 2016 ص 17

<sup>2</sup> ضرار العتيبي واخرون، "العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن"، دار البازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2007، ص 188- 189

- زيادة ربحية المنشأة: وباعتبار هذا الهدف هو الهدف النهائي الذي تسعى إليه المنشأة، و من خلال إدخالها لنظام الحوافز. ومعنى زيادة الربحية تحقيق الفائض الكبير والأكثر عن السابق والذي يؤهلها ويجعلها قادرة على التوسع والنمو والتقدم والاستمرار، و مكافأة الأفراد وتقديم المزايا العينية لهم، و هذا مما يساعد المنشأة من احتلال موقع تنافسي مرموق بين مستوى المنشآت الشبيهة.

#### الفرع الثاني: أهمية التحفيز:

للتحفيز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكاسب والنتائج التي تحققها المنظمة خصوصا إذا تم التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة هذه المكاسب تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولا: أهمية الحوافز على المستوى الفردي:

1- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتفكير: طالما أن العمل السيئ سرعا ما ينال صاحبه الجزاء والعقاب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا، لذا يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار، كما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

2- أداء للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها إستجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، و إشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

3- الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد في إشباع حاجاتهم المادية.

4- تحمل المسؤولية: بعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

#### ثانيا: أهمية الحوافز على المستوى الجماعات:

1- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم، و من هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرصة المناسبة للمنافسة والتحدي.

2 - تنمية روح المشاركة والتعاون : تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليه، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات وبتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورها بالأهمية لإقناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

3- تنمية المهارات بين أفراد الجماعة : تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، دار زهران النشر والتوزيع، عمان، 2007 ص 365-366-367.



ثالثا: أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

1- تكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسمح الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها، و الحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

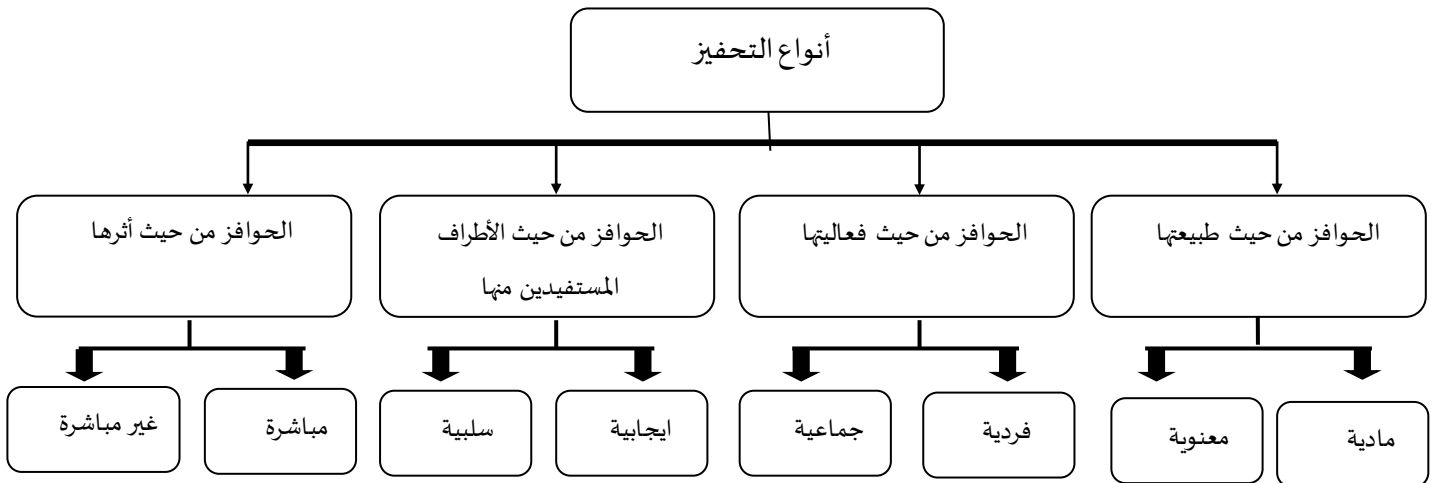
2- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات...و تؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

3- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثالث: أنواع التحفيز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، و هي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين وأهمها هذه التقسيمات:

الشكل رقم(2): أنواع التحفيز



المصدر: من إعداد الطالبتين. اعتمادا على مرجع صالح علي عوده الهلالات، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 308

## الفرع الأول - الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها

## أولا \_ الحوافز المادية:

هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية. فتشجع الموظفين على بذل قصارى جهدهم في العمل، تجنيد ما لديهم من قدرات والارتقاء بمستوى كفاءتهم.<sup>1</sup>

ومن أهمها هذه الحوافز:<sup>2</sup>

1- المكافآت التشجيعية: وتمنح تشجيعا للموظف على أدائه المتميز، أو عند تحقيقه مستوى معين من الإنتاج أو المبيعات، أو إذا حقق وفرا للمنظمة، وتكون المكافأة في هذه الحالة نقدية.

2- أقساط المدارس والجامعات: كدفع أقساط التعليم لأبناء الموظف، أو تسمح للموظف بالجمع بين العمل والتعليم، و تسمح له بالتغيب لأوقات معينة لمتابعة دراسته، و قد تغطي عنه الأقساط الجامعية أو تعطيه سلفة بدون فوائد لذلك على أن يسدها من راتبه بعد إنهاء تعليمه.

3- المشاركة في الأرباح: وذلك من خلال إعطاء العاملين نسب مئوية من الأرباح التي حققتها المنظمة، أو من الوفورات في تكاليف العمل، وهذا يشجع كثيرا على بذل المزيد من الجهود الفردية والجماعية من أجل زيادة إيرادات المنظمة وتخفيض التكاليف، وبالتالي على زيادة الأرباح المحققة.

4- منح أسهم مجانية للموظف: وتعتمد ذلك بعض المنظمات، بحيث تقوم بمنح الموظف أسهم مجانية كجزء من المكافأة التي يستحقها نتيجة إنجازاته ومستوى أدائه العالي.

## ثانيا \_ الحوافز المعنوية:

ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة الموظفين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات إجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.<sup>3</sup>

وأيضا هي أشياء غير مادية، تقدمها المنظمة لعاملها من أجل إشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية، والاجتماعية ومن أهمها:<sup>4</sup>

1\_ الشكر والتقدير: وهي من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على الموظفين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات ترقية تقديرية.

<sup>1</sup> اللوزي موسى، " التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003 ص 376.

<sup>2</sup> صالح علي عوده الهللات، " الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 311-312.

<sup>3</sup> شاويش مصطفى نجيب، " إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 210.

<sup>4</sup> زنتي غانية، مداني عبد النور، " دور التحفيز في تحسين أداء العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2018، ص 08.

2- فرص الترقية والتقدم : يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز أهمية في زيادة كفاءة الأفراد، وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة إرتباط الترقية بإنتاجية الفرد.

3- المشاركة في الإدارة : وتتمثل في إشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرار الإداري، وتندرج ضمن هذه المشاركة إشراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة، وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.

الفرع الثاني: الحوافز من حيث فاعليتها:

أولا \_ الحوافز الايجابية :

تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين هو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الايجابي المستعمل لتحقيقه.<sup>1</sup>

1. ن الحوافز الايجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء، فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازا متميزا وجيدا يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء، وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافئة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:<sup>2</sup>
2. أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عاليا وجيدا يزداد تبعا لذلك حجم الحافز.
3. أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجات معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية، و تكون فائدته شبه منعدمة.

ثانيا: الحوافز السلبية:

وهي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال وتصرفات معينة لضمان حسن سير الإنتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤديون عملهم على مستوى أقل، مما هو مقدر أو متوقع منه ونستطيع أن نذكر عدد من الحوافز السلبية<sup>3</sup>

1\_ خصم من المرتب أو خفضه.

2\_ تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.

<sup>1</sup> خيضر كاضم حمود "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى عمان، الأردن 2007، ص 186.

<sup>2</sup> براء رجب تري، " نظام الحوافز الإدارية "، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 28-29-30.

<sup>3</sup> زمري جيهدة، " دور الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الاتشفائية "، مذكرة ماستر أكاديمي، إدارة الهياكل الاستشفائية، جامعة مستغانم 2018، ص 18.

3\_ توجيه الإنذار والتوبيخ.

4\_ الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.

5\_ الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي.

و حتى يؤدي الحافز دوره لابد من توفر الشروط التالية :

- أن يكون الحافز مسلوباً للخطأ المرتكب، بحيث لا يكون أكثر من الخطأ المرتكب فيصبح وكأنه إنتقام للعاملين.
- أن يكون متزامناً من حيث وقوع السلوك غير المرغوب به لكي لا يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من قبل الآخرين أو تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ.
- أن يكون بمثابة ضمان لجودة العمل وحماية العاملين من عبث المفسدين .

الفرع الثالث: الحوافز من حيث الأطراف المستفيدين منها:

أولاً: الحوافز الفردية:

هي من أبسط الحوافز التي تستخدمها المؤسسات وأكثرها شيوعاً، وهي تلك الحوافز التي تمنحها المؤسسة لتكافئ الأداء الفردي.

تعمل الحوافز الفردية على تشجيع الأفراد على تحقيق المزيد من تحسين الأداء، و رغبة في الحصول على هذه الحوافز، كما أن لها تأثير نفسي طيب لدى الأفراد لأنها تشعره بالتميز، و الانجاز وتحقيق الذات والحرص على رفع مستوى الأداء. و من أنواع الحوافز الفردية نذكر مايلي:<sup>1</sup>

1- علاوة الجدارة: وهي تمثل نسب مئوية للزيادة في الراتب الأساسي الذي يحصل عليه الفرد، وعادة ما تمنح مرة واحدة في السنة، و تمنح هذه العلاوة بناء على تقارير الأداء التي يعدها المشرفون والمسирون في غالب الأحيان.

2- المكافأة المادية: وهي تعتبر أيضاً حوافز تمنح للفرد نتيجة تميزه في الأداء، و هي تمثل مبلغ معين تمنح للفرد مرة واحدة دون أن يضاف للراتب الأساسي، و يعتبر مبلغ مقطوع يحصل عليه الفرد كلما حقق أداء متميز للمؤسسة، فهي تمثل أقل تكلفة من وجهة نظر المؤسسة.

3- المكافآت غير المادية: وهي تلك المكافآت التي تمنح للفرد على أساس درجة تميزه في الأداء وتمنح له مرة واحدة فقط، وهي عادة ما تتمثل في مكافآت عينية كتقديم بعض المنتجات والإجازة المنزلية أو غير عينية مثل إجازات مدفوعة الراتب، أو حضور مؤتمرات أو ندوات، أو زيارة أماكن سياحية على حساب المؤسسة.

<sup>1</sup> معين أمين السيد، "إدارة الموارد البشرية"، (في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010، ص 355-356.

ثانياً: الحوافز الجماعية:

يقصد به كافة العاملين في المؤسسة وذلك بتخصيص مثلاً نسبة معينة من الأرباح لمختلف العاملين إذا زادت ربحية المؤسسة عن العام الماضي، أو تقديم جائزة لأفضل قسم في المؤسسة من أقسام إدارة الإنتاج هذا النوع من الحوافز يؤدي بالعاملين إلى العمل بروح الفريق.<sup>1</sup>

عندما يكون هناك تداخل في العمل، فإنه يصعب أحياناً عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام يعتمد على أداء الجماعة، وقد صمم هذا النوع من الحوافز لتحقيق أداء أفضل وأسرع.

وتتميز الحوافز الجماعية بمايلي:

- 1\_ إدماج كل فرد في هدف المنظمة المشترك بدلاً من أن يركز حول هدفه الفردي .
- 2\_ لا تحمل كل فرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية عنها.
- 3\_ لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية.
- 4\_ تعمل على غرس القيم الروحية وتشجيع الإتصال المباشر والمستمر، وتدفع إلى التعاون بين الأفراد.

الفرع الرابع: الحوافز من حيث أثرها:

1: الحوافز المباشرة:

تمثل الحوافز المباشرة التي تمس العاملين عند تحقيقهم لمعدلات متميزة من الأداء، ونجد فيها الحوافز المادية مثل المكافأة والمنح، و الحوافز العينية كالعلاج المجاني، و الحوافز المعنوية مثل جهود العاملين، لوحة شرف.<sup>2</sup>

2: الحوافز غير المباشرة:

وتتمثل الحوافز غير المباشرة في الوسائل ذات التأثير في تحفيز الأفراد على تحسين الأداء لكنها تعد ضرورية لانجاز الحوافز المباشرة وذلك بتوفير:<sup>3</sup>

- جو مناسب للعمل : حيث تسود فيه الطمأنينة، العلاقات الحسنة بين الإدارة والأفراد، و التفاهم المشترك بينها، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالأمن والاستقرار ويحفزهم على إتقان العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> هاني خلف الطوارنة، "نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 157.

<sup>2</sup> نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011 ص 133.

<sup>3</sup> معين أمين السيد، "إدارة الموارد البشرية مرجع سابق، ص 361.

- التأمينات الاجتماعية والمعاشات : وهي خطط معينة يشارك في دفع تكلفتها كل من المؤسسة والأفراد بنسب معينة يحددها القانون، و هي تتيح للأفراد الحصول على معاشات بعد بلوغ سن التقاعد وعلى التعويضات في حالة حوادث العمل أو المرض، كما تتيح لذويهم الحصول على دخل بعد الوفاة.
- التأمين الصحي: بحيث يوفر الرعاية الصحية للأفراد داخل المؤسسة، وذلك من خلال تقديم خدمات ورعايات صحية لهم تشمل العيادات الخارجية صرف الأدوية والعمليات الجراحية.
- خدمات الأفراد: وهي خدمات توفرها المؤسسة لتسهيل أعباء الحياة على وسائل النقل، السكن، السيارات بالتقسيط بحيث تدفع قيمتها، و من ثم يسددها الفرد للمؤسسة في شكل أقساط شهرية تخصم من راتبه. بالإضافة إلى مشاركته في تحمل نسبة من تكاليف أداء فريضة الحج والعمرة مثلا.

### المبحث الثاني: متطلبات نظام التحفيز الفعال

يبني نظام الحوافز على عدة مبادئ يجب احترامها والاهتمام بها، حتى يحقق النظام فعاليته، لذلك يجب أن يتسم هذا النظام بالعديد من الخصائص والمقومات التي تضمن له لنجاح.

#### المطلب الأول: خصائص نظام التحفيز

يمتاز نظام الحوافز الفعال بخصائص وسمات ومن بين هذه الخصائص نذكر منها:<sup>1</sup>

- 1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- 2- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- 3- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانيات فهمه واستيعاب أسلوبه. والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- 4- التحفيز: يجب إن يتسم بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود.
- 5- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم. وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
- 6- تحديد معدل 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.

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، " مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 148-149.

7-القبول: يتسم النظام الفعال بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

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

9- المرونة: يجب أن يتسم بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معايير إذا استدعى الأمر ذلك.

10-الجدوى التنظيمية : يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة على شكل زيادة إيراداتها وأرباح أو نتائج أعمالها ويتم ذلك بمقارنة النتائج قبل وبعد النظام.

11- التوقيت المناسب : تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

#### المطلب الثاني: شروط نجاح التحفيز

لنجاح التحفيز يجب توفر الشروط التالية:<sup>1</sup>

1- يجب أن تكون الحوافز متناسبة مع دوافع الأفراد، بمعنى أن يمثل الحافز الأداء المطلوب والمرغوب فيه من قبل أعضاء المنظمة لتخفيض النقص الحاصل في الإشباع الذين يعانون منه أو لخلق رغبة جديدة، أو زيادة المستوى المطلوبة لإشباع من رغبة حالية لدى أعضاء المنظمة، فالفرد الذي يحتاج إلى مزيد من المال لإشباع حاجاته المختلفة لا يمكن تحفيزه عن طريق كلمات الشكر والتقدير، و زيادة الأجور مثلا لعامل يعاني من انخفاض كبير من مستوى معيشتته لن يحفزه على رفع أدائه في العمل.

2- يجب أن يدرك العامل العلاقة الوثيقة بين العمل المطلوب إنجازه، و الحصول على الحافز بالإضافة إلى قناعة أنه قادر على تحقيق العمل المطلوب لإنجازه، و بالتالي حصوله على الحافز. وهذه نقطة مهمة جدا، فإذا شعر العامل أنه لا يستطيع الوصول إلى تحقيق الهدف من ناحية، وليس هناك علاقة مؤكدة بين إنجازه للعمل وحصوله على الحافز من ناحية أخرى، فإن الحوافز في هذه الحالة لن تؤدي أي دور في دفع الأفراد على تحسين أدائهم.

3- يجب أن الفترة الزمنية الفاصلة بين انجاز الأعمال والحصول على الحافز أقصر ما يمكن، بمعنى آخر حتى تؤدي الحوافز دورها في التأثير في أداء الأفراد يجب أن تحصل هؤلاء على الحافز في أسرع وقت ممكن بعد انجازهم للعمل، و بالتالي فإن منح الحوافز كل ثلاثة أو أربعة شهور لا تؤدي الدور المطلوب منها في تحفيز الأفراد على العمل.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص 83-84.

4- يجب أن يدرك أعضاء المنظمة أن الحوافز توزع بناء على أسس ومعايير صحيحة وعادلة وحسب الجهد الذي يبذله كل عضو من أعضاء المنظمة، لأن توزيع الحوافز بشكل غير عادل سيؤدي دورا سلبيا في اتجاهين: الإتجاه الأول: هو أن أصحاب الأداء المرتفع سيصابون بالإحباط لعدم حصولهم على الحوافز التي تناسب أدائهم، وبالتالي ينعكس سلبا على روحهم المعنوية، و على أدائهم أيضا.

الاتجاه الثاني: هو أن من حصل على حوافز لا يستحقها سيدفعه إلى عدم رفع أدائه، لأنه يحصل على الحوافز من دون جهد إضافي، و النتيجة هي فشل الحوافز في تحقيق الهدف الذي تسعى إليه.

و لكي تحقق نظم الحوافز أهدافها بنجاح يجب توفر شروط محددة في تقرير الحوافز، و تنظيم إجراءاتها، وفيما يلي شروط النظام الجيد للحوافز: <sup>1</sup>

- البساطة: يعني هذا أن يكون النظام مختصرا، واضحا، مفهوما، و ذلك في بنوده، صياغته وحساباته.

-التجديد: ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزه مشروعا، فلا يكفي أن نقول أنه ينتج أكثر أو يؤدي إلى تخفيض التكاليف أو تقليل الحوادث، فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع أنواع مختلفة من التصرف.

- يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق السلوك والتصرفات التي سيتم تحفيزها أمرا واردا.

- يمكن قياسه: ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام، لأنه سيكون مضيعة للمال وعليه يجب أن تكون التصرفات والسلوك (أو الأهداف) و أيضا العوائد القابلة للقياس بسهولة.

- معايير الأداء : ويقصد بها أن يتم وضع معايير للأداء وبسهولة (أو مؤشرات الانجاز والأهداف)، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها وقابلة للقياس.

- ربط الحافز بالأداء: لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.

- التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، و إلا فقدت قيمتها الجائزة والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.

- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد على أدائه مع حوافز الآخرين على أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء

- الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، و يمثل نظام الحوافز زيادة الأجر كما يجب أن يضمن النظام الجيد للحوافز دخلا لا يقل عما كان عليه العامل قبل تطبيقه.

<sup>1</sup> احمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 367-368.



- السيطرة: ويعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها، وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء.

- التغطية الكاملة للأداء: يعني أن يشمل نظام الحوافز على كل أنواع الإجابة في الأداء، من حيث زيادة الكمية، الجودة، تخفيض الحوادث، فتح أسواق، عقد صفقات، تمثيل المنظمة، تقديم أفكار جديدة وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.

- المشاركة: مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم وحماسهم له والمحافظة عليه.

### المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لنظام التحفيز الجيد

حدد كل من حسن محمد خير الدين وزملائه عدد من المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال، ومنها كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1-مبادئ التبعية:

ونقصد به الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب بمعنى أن الموظف الذي يكون أداءه متميز وفوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه، وهنا نقول أن الحافز (الزيادة في الراتب أو الأجر تتبع السلوك أي الأداء المميز). وذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فإن الثواب هنا لا علاقة له ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوى أداء. إن تنفيذ مبدأ إتباع الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يعرفون مسبقا انه مجزئ له.

#### 2-مبدأ الإدراك:

نقصد بذلك انه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك، لابد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ. ففي المثال السابق إذا لم يعرف الموظف مسبقا أن زيادة راتبه ستتبع ارتفاع مستوى أدائه فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجوده. ومن هذا يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم علاقة تبعية بين الحوافز والسلوك المرغوب ينبغي أن ينقل هذا المبدأ إلى الموظفين وإلا فإنهم لن يتعرفوا على هذا المبدأ.

3-مبدأ التوقيت : فالحافز أو الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث مع فترة طويلة من حدوثه، لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد إن الموظف قام بسلوك مرغوب وأداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز والسلوك.

#### 4-مبدأ الحجم:

ويتعلق هذا المبدأ بكبر أو صغر الحافز نفسه، فالحافز الكبير سيكون له اثر اكبر من الحافز الصغير.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو نصر، "الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012، ص 173-174-175.

## 5- مبدأ النوع :

يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال والجوائز والترقيات والعطلات. وقد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي والغرور والاستحسان من الشرف. ويختلف الأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلونها ويمكن للمشرف من خلال تعامله معهم أن يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه أن يحقق علاقة التبعية بين الثواب (الحافز) والسلوك المؤدي من كل منهم.

## 6- مبدأ الثبات:

ونقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد. بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء (حتى وإن اختلفت الحوافز حسب درجة تفضيل كل منهم للأنواع المختلفة للحوافز). وينبغي أن تقدم المكافأة على نفس الأشياء. مثال ذلك لو أن احد المرؤوسين كان أداءه جيد ونال تقديرا من المشرف فإن المرؤوسين الآخرين يجب أن ينالوا تقديرا مماثل في حالة الأداء الجيد وهكذا.

## 7- مبدأ التحكم:

ويتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف. فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كأن يكون ملتزما بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف) فإن تطبيق مبادئ تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن تؤثر على السلوك.

أما إذا كان الموظف لاستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجة عن إرادته، ومثال ذلك عدم قدرة الموظف على القيام بعمله بالجودة أو المستوى المطلوب بسبب مانع صادر من قسم آخر فان استخدام الحوافز هنا يخلق له نوع من الإحباط.

## المبحث الثالث: عمليات التحفيز

يعتبر التحفيز من بين الأولويات التي يجب على المدير أن يهتم بها، لأنها وسيلة إشباع مستعملة لتوجيه سلوك الأفراد، ويجعلهم يتصرفون بأسلوب يضمن تحقيق أهدافها المسطرة لذلك.

## المطلب الأول: النظريات العملية لتحفيز الموظفين

لقد ظهرت مجموعة من النظريات والاتجاهات التي تناولت موضوع الحوافز، و من أهمها نذكر منها :

## 1- النظرية الكلاسيكية:

- من أهم مؤسسيها فريدريك تايلور سنة 1991 وأطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل، و تزيد من إنتاجيته وتقوم على الافتراضات التالية:<sup>1</sup>
- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل.
  - للعمال انطباع زائف في أنهم إذا أرادوا العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين، وبالتالي فإن إطالة مدة الانجاز يعني ضمان عمل لمدة أطول.
  - من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين، وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم.
  - للعامل ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقتهم.
  - يجب ربط أداء العاملين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة .
  - أعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة وتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى.

## 2- نظرية x و y ل"دوغلاس ماك غريغور" :

قام هذا المفكر بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في منظمات الإنتاج، و تبين من نتائج تلك الأبحاث إن التحفيز في المنظمات سلبي وإن المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية.<sup>2</sup>

## ✓ نظرية "x" :

واتضح من خلال أبحاثه مايلي:

- إن العامل أو الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل إذا كان ذلك ممكن.
- إن العامل أناني ولا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة.
- إن هناك مقاومة للتغيير والتحسين في المنظمة.
- انه لا بد من فرض رقابة شديدة ومتابعة على كل إنسان في العمل لكي يعمل.
- إن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 119.

<sup>2</sup> علي غربي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 43.

وانطلاقاً من هذه الحقائق والتصورات اتجهت مختلف الإدارات إلى تغيير سياساتها، و اعتمدت على أساليب التهديد والإشراف المحكم ما دام العمال يميلون إلى الكسل ويتجنبون صرف طاقاتهم في إنتاج ما يخدم منظماتهم، و في الوقت نفسه قامت المنظمات بانتهاج سياسات جديدة تتمثل في تحفيزهم للعمال وكسب رضاهم عن طريق توفير ظروف العمل المناسبة وبعبارة أخرى فان المنظمات تبنت شعاراً جديداً هو " كن صارماً وعادلاً "

### ✓ نظرية "y":

قام دوغلاس ماك جريجور بإعادة النظر في استنتاجاته عن سلوك العمال، وقدم نظرية أخرى معدلة اسمها نظرية y وهي أن تعتبر تصحيح للمسابقة حيث أظهرت دراساته المعدلة مايلي:

- أن العمل شيء طبيعي.
  - أن الناس ليسو كسالى بالوراثة وأنهم أصبحوا كسالى نتيجة لنقص التجربة.
  - أن الناس يتمتعون بضمائر حية وأنهم يحرصون على تحقيق الأهداف المنشودة.
  - أن الأفراد يتمتعون بقدرات كبيرة وعندهم استعداد لتحمل المسؤولية.
  - أن المشكل يكمن في تجاهل المنظمات التي لا تقوم بتدريب العمال، و إذا قامت المنظمات بتدريب وتأهيل العمال، فإنهم سيقومون بأعمال مميزة.
- وحسب هذه المعلومات والحقائق التي استقاها المفكر من أرض الواقع، فان للعامل حاجات متعددة وهو يسعى باستمرار، أي عنده حافز للحصول على ما يحتاجه .

### 3-نظرية ماسلو

وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية، قدمها أبراهام ماسلو والتي تسمى باسم نظرية تدرج الحاجات، و الافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون اقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفياً.

ويرى ماسلو أن الحاجات الفسيولوجية والأمن والأمان ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد، وهي موجودة لدى الإنسان والحيوان، في حين أن الحاجات الاجتماعية وتقدير تحقيق الذات موجودة لدى الإنسان فقط ولإزمة لسعادته وطمأنينته وبصفة عامة، فان نظرية ماسلو قد أفادت في تفسير كثير من مشكلات العاملين في المنشآت المختلفة، ففي كثير من الأحيان تفاجأ الإدارة بالعديد من المشكلات غير المتوقعة والتي لا تجد لها تفسير للوهلة الأولى، ولكن بالرجوع إلى نظرية هرم الحاجات وإشباعها نجد التفسير للوهلة الأولى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو نصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي"، مرجع سابق، ص 117-121.

شرح لهذه الحاجات من وجهة نظر ماسلو:<sup>1</sup>

### 1- الحاجات الفسيولوجية (المادية):

وهي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الإنسان، وتتمثل هذه الحاجات في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفسيولوجي، كالماء والهواء والأكل والجنس. وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والمقاومة والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد، فحاجة الشخص للأكل والشرب أقوى من حاجته الأخرى في الإلحاح والظهور. ويرى ماسلو أنه إذا كانت كل حاجات الفرد غير مشبعة، فأول حاجة تلح عليه هي الحاجات الفسيولوجية، أما الحاجات الأخرى فيأتي إشباعها تبعاً.

### 2- الحاجة إلى الأمن والأمان:

وهي تتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه، مثل: الأمن، الثبات، الحماية، الحرية من الخوف، الحرية من القلق... الخ. كما إن حاجات الأمن تعني- في رأي ماسلو- الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي والحماية الكافية للحاضر والمستقبل، وكذلك الحصول على أنواع التأمين ضد البطالة والشيخوخة والعجز... الخ

### 3- الحاجات الاجتماعية:

يقول ماسلو انه عندما تحقق حاجات الفرد الفسيولوجية وحاجات الأمن وتتشبع بشكل عادل وقبول، تبدأ حاجات الحب والصدقة في الظهور ويقصد بحاجات الحب والصدقة الحاجات الاجتماعية عند الفرد التي تظهر الحاجة إلى الحب والتعاطف مع الآخرين والانتماء وربط العلاقة مع الغير، وعدم إشباع هذه الحاجات سوف يترتب عليه بعض التوتر وعدم التوازن في قدرة الفرد على التكيف مع مجتمع وأصدقائه.

### 4- حاجات تقدير الذات:

وهي حاجات الإنسان ورغبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به بأهميته بين الناس، ويرى ماسلو إن هذه الحاجات يمكن تقسيمها إلى نوعين: الأول يتمثل في الرغبة في السمعة الحسنة وكسب احترام الغير والمكانة الاجتماعية، واعتراف الآخرين وكذلك التقدير، ويعتقد ماسلو أن إشباع الحاجة إلى الاحترام يقود إلى الشعور بالثقة بالنفس والقوة والإحساس بالأهمية والضرورة في هذا العالم.

### 5- الحاجة إلى تحقيق الذات:

تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة، وهذه الحاجة تظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتلائم مع قدراته، أو - كما يقول ماسلو- رغبة الفرد في أن يكون ما يود أن يكونه وما يمكنه أن يكونه. فالموسيقار يصنع الموسيقى، والفنان التشكيلي يرسم اللوحات، و الشاعر يكتب الشعر... الخ .

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو نصر، " الإدارة بالحوافز، مرجع أعلاه، ص 119-120.

شكل رقم(3): هرم الحاجات الإنسانية كما حددها ماسلو.



المصدر: مدحت محمد أبو نصر، "الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي"، مرجع سابق، ص 118.

## 4- نظرية العاملين لـ "فريدريك هيرزبرغ":

توصل هيرزبرغ إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله يعود أساساً إلى العمل في حد ذاته. وبناء عليه فقد وجد هيرزبرغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل وهما:<sup>1</sup>

- مجموعة العوامل الوقائية: وتدعى أحياناً العمل الإشباعية، لأن عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضا، بينما وجودها وتوافرها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد، ويحددها في المجالات التالية مثل سياسات المنظمة وإدارتها، نمط الإشراف والعلاقات بين الأفراد، ظروف العمل المادية، الراتب والمركز الاجتماعي والأمن الوظيفي.

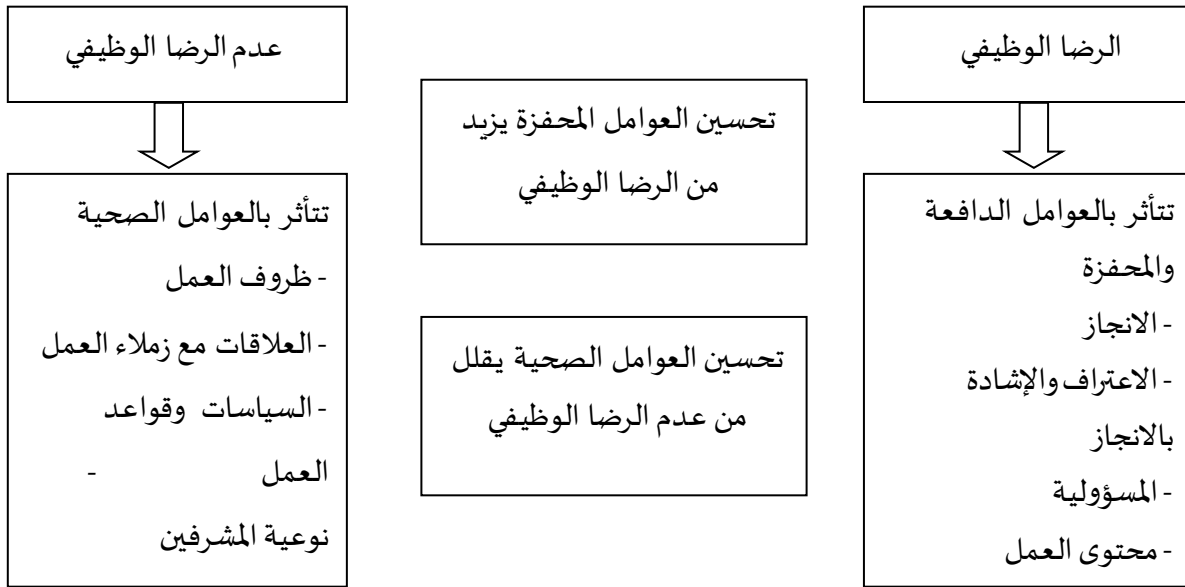
- مجموعة العوامل الحافزة: ويطلق عليها أيضاً اسم العوامل الإشباعية، وهي تلك المرتبطة بالعمل وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا والحفز لدى الموارد البشرية، وتتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل، الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقان العمل، طبيعة الوظيفة ومحتواها، المسؤولية، فرص التقدم والتنمية، نمو الشخصية وتطورها.

وخلاصة القول أن العوامل الوقائية عند هيرزبرغ التي تتعلق أساساً بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى التحفيز لدى وجودها، بينما العوامل الحافزة والمتعلقة بمحتوى العمل أي بماهية العمل، وإنجاز الفرد لذلك العمل والإعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل فإنها عند توافرها تؤدي إلى التحفيز والرضا ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها.

ويمكن أن نوضح ونعرض هذه النظرية وفق الشكل الموالي :

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 213-214.

الشكل رقم (4) : مبادئ نظرية هيزبرغ ( العاملين).



المصدر: صالح مهدي محسن العامري و اخرون. مرجع سبق ذكره، ص 464.

المطلب الثاني: أساليب التحفيز التي يمكن المدير استخدامها.

هناك عدة أساليب يمكن للمدير استخدامها لتحفيز العاملين وزيادة فاعليتهم<sup>1</sup>:

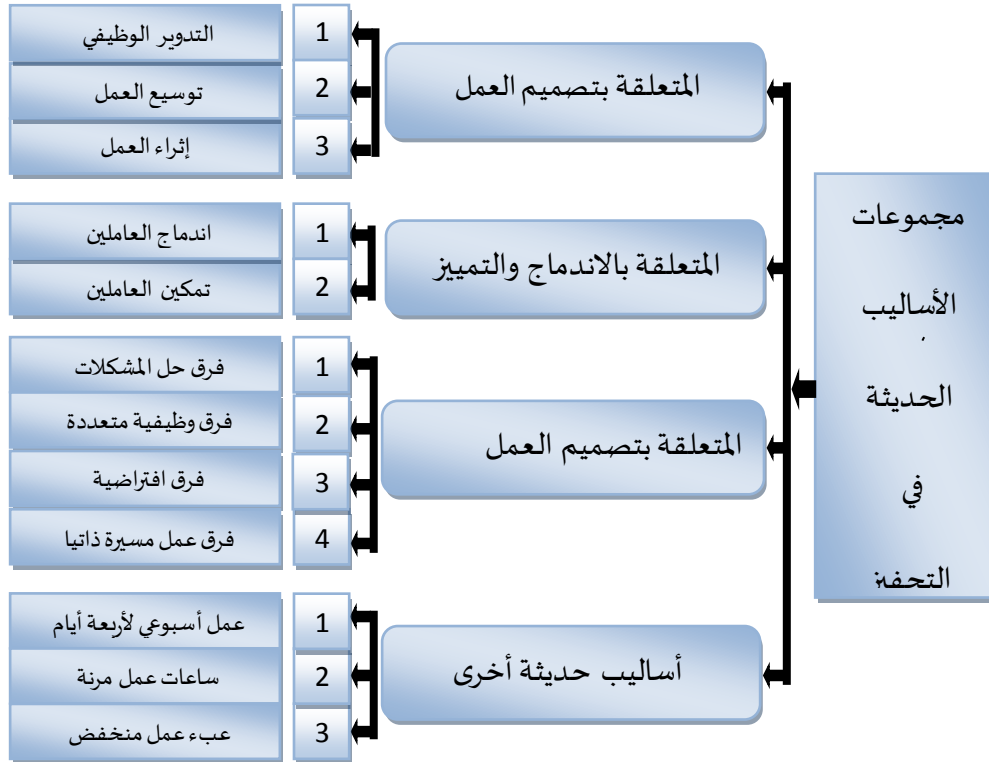
- 1- تعرف بدقة على أهداف منطمتك، وانقلها بصورة محددة وواضحة لهم، فهي تعتبر أهداف لهم أيضا.
- 2- تعرف على حاجات العاملين وميولهم واتجاهاتهم، وتعامل معهم على هذا الأساس (راع مبدأ الفروق الفردية).
- 3- الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء، وليس على أساس آخر.
- 4- إلى اقتراحاتهم، فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل.
- 5- حاول دائما أن تكون المكافأة ذات قيمة بالنسبة للفرد ومتماشية مع رغباته.
- 6- قدم المكافأة عن السلوك أو الإنجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء.
- 7- تعرف على إمكانات المنظمة بالنسبة لمنح الحوافز المالية، و المادية وصلاحياتك في هذا المجال.
- 8- إن لم تستطع تقديم الحوافز المالية والمادية، فإنك قادر في جميع الأحوال على تقديم الحوافز المعنوية.
- 9- تعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة، وكيفية استخدامها.
- 10- قدم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو نصر، "الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي"، مرجع سابق، ص 178.



■ وهناك أساليب جديدة للتحفيز يمكن للمدير استخدامها:

الشكل رقم(5) : مجموعات الأساليب الحديثة في الحفز



المصدر: صالح علي عوده الهلالات، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، مرجع سابق، ص315

هناك العديد من الأساليب الحديثة الهادفة إلى زيادة التحفيز في العمل، و تنقسم هذه الأساليب إلى أربعة مجموعات:<sup>1</sup>

المجموعة الأولى: الأساليب المتعلقة بتصميم العمل.

#### 1-التدوير الوظيفي:

أي زيادة تنوع المهام والواجبات التي يؤديها الموظف، من خلال تنقله من عمل لآخر في نفس الدائرة أو في دائرة أخرى، ويهدف هذا الأسلوب إلى تخفيض حالات الضجر والروتين.

#### 2-توسيع العمل:

من خلال إضافة بعض الواجبات أو المهام الوظيفية إلى أن العامل أصبح مسؤولاً عن أداء مهام أكثر من ذي قبل، حيث أن الإضافة تتم على أعمال من نفس المستوى والأهمية للوظيفة الحالية.

<sup>1</sup> صالح علي عوده الهلالات، " الإدارة الفعالة للموارد البشرية "، مرجع سابق، ص 315-316-317.

## 3- إثراء العمل:

يركز هذا الأسلوب على إثراء العمل من خلال تصميم الوظيفة لكي تضمن إضافة واجبات أخرى من مستوى أعلى، بحيث تتطلب معرفة أكثر ومهارات مثل إضافة مهام تتعلق بالتخطيط والتقييم كأن يؤديها المشرف الإداري إلى وظيفة أقل في مستوى الإداري، أي أن التوسع في هذه الحالة يكون عموديا، وهذا يوفر مناخا محفزا على الأداء.

المجموعة الثانية: الأساليب المتعلقة باندماج وتمكين العاملين.

## 1 - اندماج العاملين:

هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في عملية صناعة القرارات وفي كافة الأمور الإدارية بالمنظمة، حيث تكمن مهمة الإدارة في تشجيعهم على ممارسة دورا أكثر فعالية في الأعمال التي يقومون فيها، مما يرفع من روحهم المعنوية وإدراكهم لمدى أهميتهم في المنظمة ومدى احترام الإدارة لأرائهم.

## 2- تمكين العاملين:

ويقصد بذلك منح العاملين حرية أكبر في أداء أعمالهم، ورفع قدراتهم على اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات الإدارية الأعلى، و يهدف التمكين إلى توفير الظروف للسماح لكافة العاملين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

المجموعة الثالثة: الأساليب المتعلقة بتصميم العمل الجماعي

## 1 - فرق حل المشكلات:

قد تتشكل فرق بهدف حل المشكلات معينة تتعلق بوظائف المنظمة، و بالتالي فهذه الفرق تركز على حل المشكلات ولا يتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات.

## 2- الفرق الوظيفية المتعددة:

تتألف من عدة أعضاء من دوائر مختلفة، و الهدف من هذه الفرق الوظيفية المتعددة هو التوجه نحو موضوع معين، كأن يتم إعداد فريق عمل يتكون من ممثلين عن دوائر الإنتاج والمالية والتسويق من أجل النظر في تسعير منتج جديد.

## 3- الفرق الافتراضية:

وهي مجموعة من الأعضاء موجودون في مناطق جغرافية متعددة ولديهم ثقافات مختلفة، وهم يعتقدون اجتماعاتهم وجلساتهم من خلال وسائل التكنولوجيا التفاعلية كالبريد الإلكتروني، ومؤتمرات الفيديو والبث الشبكي.

## 4- فرق العمل المسيرة ذاتيا:

حيث تقوم هذه الفرق بتسيير أمورها بنفسها وخاصة في أقسام خدمة العملاء والتفاعل مع الجمهور، وتجتمع على أساس يومي وتتخذ قراراتها باستقلالية تامة.

المجموعة الرابعة: الأساليب الحديثة الأخرى.

## 1- العمل الأسبوعي لأربعة أيام:

أي أن يعمل الموظف ساعات عمله الأسبوعية (40-48) ساعة خلال أربعة أيام عمل، كما في بعض الدول، مما يمنحه الوقت الكافي للإجازة الأسبوعية وقضاء خاصة أكثر.

## 2- ساعات العمل المرنة:

إعطاء الموظف الحرية في اختيار ساعات العمل التي تتناسب مع ظروفه، فيأتي للعمل وقت ما يشاء ويغادر كذلك، شريطة أن يكمل ساعات الدوام المطلوبة منه كاملة، وضرورة وجوده في العمل بساعات محددة هي الوقت العام الجوهري، وتمثل على الغالب ساعات الذروة بالنسبة للعمل.

## 3- عبء العمل المنخفض:

قد يعطي المدراء ذوي الأداء العالي والذين حققوا نتائج جيدة تخفيضا في عبء العمل، بحيث يعملوا ساعات عمل أقل لفترة معينة، وذلك لكي يستفيدوا من الوقت في مجالات خاصة بهم، مثل إكمال تعليمهم، أو العناية بأسرهم أو غير ذلك.

## المطلب الثالث: الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز

هناك بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومنها:<sup>1</sup>

- 1- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
- 2- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات.
- 3- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
- 4- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها.
- 5- عدم دقة تقويم أداء الأفراد.
- 6- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- 7- سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين.
- 8- ارتفاع تكاليف الحوافز.
- 9- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز.
- 10- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها.
- 11- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز.
- 12- نقص المهارات لدى المدراء في تطبيق الحوافز.

<sup>1</sup> براءة رجب تركي ، "نظام الحوافز الإدارية" ، مرجع سابق، ص45

## خلاصة:

يمثل التحفيز ميزة من مميزات المنظمات الناجحة من خلال توفير كل من التشاور والتفاهم الجماعي وخلق الثقة والاحترام المتبادل، و الاعتراف بالعامل بتلبية طموحاته وتحسين شروط العمل والحصول على الترقيات والمكافئات وغيرها، كون كل إدارة هو بلوغ الأهداف وتحقيق الناتج، و أن دور كل مسؤول هو جلب الظروف الملائمة لتحقيق تلك النتائج، و هو الذي يقوم بتحسينات الفردية مع إقرار تغيير الهياكل غير الملائمة وتوزيع المسؤوليات على الأفراد، وعلى الإدارة تحسين نوعية العمل بإعطاء أهمية كبيرة للعمال ومساهماتهم في التسيير وتحديد الأهداف وتنفيذها وأخذ اهتماماتهم وانشغالاتهم بعين الاعتبار.

حيث يعتبر التحفيز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تنشيط سلوك الأفراد وتقويمه من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع الأداء. الأمر الذي أدى بالمؤسسة من خلال وضع نظام الحوافز على التوازن والتعاون لتحقيق أهداف الأفراد، ومن ثم الوصول لتحقيق أهدافها مما يعمل على زيادة الأداء لدى الأفراد العاملين داخل المؤسسة.

## الفصل الثاني

الحوافز كوسيلة لتفعيل أداء

الأفراد

تمهيد :

يعتبر موضوع الأداء و تقييمه من أهم المواضيع في وظيفة الموارد البشرية بالمنظمة، ذلك لان نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة و فعالية أداء مواردها البشرية، و عليه نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لتعرف مكانم الضعف و القوة في انجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة، من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة، و بناء برامج اختيار و التعيين و وضع معايير موضوعية للأجور و الترقية والتحفيز .

سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على محاولة استخلاص تعريف شامل لجميع أبعاد تقييم الأداء، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث و هي كالآتي :

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

المبحث الثالث: التحفيز و علاقته بالأداء

## المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل اقتصاد و تسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين و المفكرين خاصة في علم الاقتصاد .

## المطلب الأول: تعريف الأداء و مكوناته

## الفرع الأول: تعريف الأداء :

الأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين و مهندسين...<sup>1</sup>

يعتبر الأداء ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، و على كل فان الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول و إدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال .

كما هناك من يرى بأن: الأداء هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالباً ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .

يمكن تعريف الأداء بأنه مستوى الانجاز الذي يصله الفرد في عمله، أو إن الأداء هو كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه و مدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله و تحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة .

كما يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام، و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد .

من خلال التعريفات المختلفة السابقة و التي اعتمدت على عدة عناصر في تحديد مفهوم الأداء ، يمكن بفضلها و انطلاقاً من معيَّاتها، القول أن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال و توظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية و الخارجية لأنشطتها.<sup>2</sup>

- أن الأداء يمثل مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة تحدد سلوكه ويؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى هدف معين و لقد تعددت تصنيفاته كالآتي :
- الأداء الممتاز: هو الذي يتجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي .
- الأداء دون الجيد: هو الذي يحقق بعض توقعات العمل ، لكن لا يتعلق بالباقي .

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، مديرية النشر لجامعة قلمة 2004 ص 123.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع الأردن-عمان 2016 ص 18-19



- الأداء غير المرضي: هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل .
- الأداء الجيد جدا: هو الذي يحقق توقعات العمل المحددة و أحيانا يتجاوزها <sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة، أي إن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية و الكفاءة في تسييرها.

#### 1\_ الفعالية:

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة . و تجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح ، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكيون الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، و من ثم \_حسب نظرهم\_ تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة .

#### 2\_ الكفاءة:

الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، و النشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة . نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنيه التكاليف ( أي استعمال مدخلات أقل ) . كما تعرف الكفاءة على أنها : الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة دون الحصول أي هدر يذكر . <sup>2</sup>

#### 3\_ الإنتاجية:

يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو مشروع فعال، و المشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة مشروع كفاء، و إذا تحقق الاثنان معا (الفعالية و الكفاءة) فإن المشروع منتج . <sup>3</sup>

#### 4\_ الأهداف:

و هي حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، يجب أن تتضمن الخطة الناجحة قائمة من الأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها قد تكون هذه الأهداف إستراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة . <sup>4</sup>

<sup>1</sup> زمري جهيدة، دور الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الإستشفائية، مذكرة ماستر أكاديمي علوم التسيير، جامعة مستغانم 2018 ص 40

<sup>2</sup> مصطفى يوسف، إدارة الأداء، مرجع سابق ص 26.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، بدون سنة النشر، مصر، ص 94.

<sup>4</sup> سعاد نايف برموي، الإدارة "أساسيات إدارة أعمال"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن 2000، ص 30 .

المطلب الثاني : معايير الأداء و خصائصه

الفرع الأول: معايير الأداء:<sup>1</sup>

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة ، يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك و الكفاءة الأدائية للعاملين، و يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب للفرد، و بالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا و مرضيا، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، و كذلك توجه المدراء إلى الأمور التي ينبغي مراعاتها لتطوير الأداء، ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة الموظفين مما يرفع من إخلاصهم و ولائهم للمنظمة و كذا أدائهم، ومعايير الأداء تنقسم إلى: المعايير الذاتية (السلوكية) و المعايير الموضوعية، و المعايير الشخصية وهي على النحو التالي :

### 1\_ المعايير الذاتية (السلوكية) :

و تسمى بعناصر الأداء، و تشمل الصفات و المميزات التي يجب أن تتوفر في العامل و تختلف طبقا للفروقات بين الوظائف، وهي: المهارة، إدراك توجهات و نظم و أساليب العمل و الالتزام بها، و مدى الانضباط و الالتزام، توفر المعلومات، الاهتمام بسلامة و كفاءة المعدات و الأدوات، و الايجابية في الأداء، طرح أفكار و اقتراحات لتحسين الأداء كما و نوعا، التعامل مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين و العاملات، المهارات الاتصالية والقيادية، و القدرة على تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات، الأخطاء الفنية المرتكبة و مدى رجوعها لعدم الانضباط لنقص المهارات أو حتى لظروف خارجة عن إرادة الفرد .

### 2\_ المعايير الموضوعية :

و تسمى بمعدلات الأداء، و تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، مثل: كمية الإنتاج، النوعية و السرعة، جودة المنتج، كما أن المعايير الموضوعية تعبر\_عادة\_ عن حجم المخرجات، و جودتها والزمن المحدد لانجازها و يفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء، و تجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية و الموضوعية معا إلى تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، حيث أن هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها و العكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا .

### 3\_ معايير الصفات الشخصية :

يكون الاعتبار الأساسي وفق هذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل و ليس لإنتاجه أو سلوكه ، و من هذه المعايير :

- المبادرة .
- الانتباه .

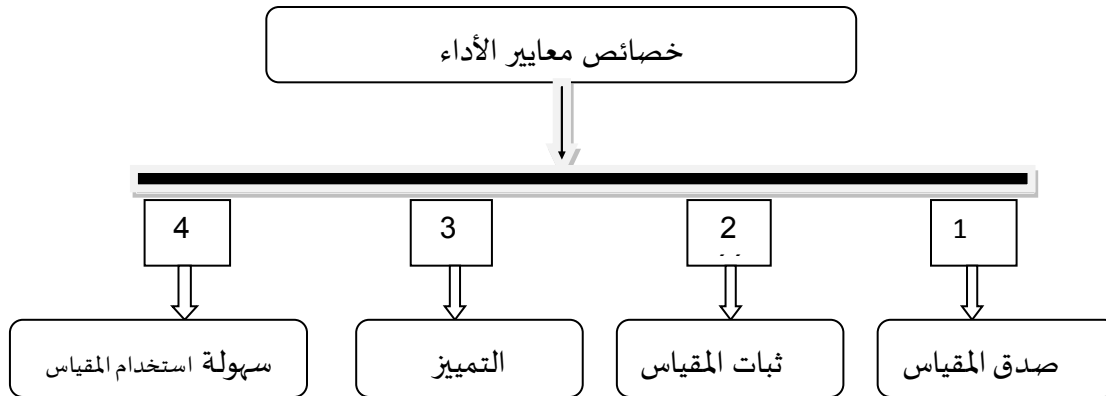
<sup>1</sup> صالح علي عوده الهلالات ، الإدارة الفعالة للموارد البشرية ،دار الحامد للنشر و التوزيع ،الطبعة الاولى ،الأردن ،عمان 2016،ص 271 - 272

- الاتزان والانفعال .
- الدافعية العالية .<sup>1</sup>

الفرع الثاني: خصائص معايير الأداء:<sup>2</sup>

يشترط في المعيار و مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، و يكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية :

الشكل رقم (6): خصائص معايير الأداء



المصدر : صالح علي عوده الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 273

1- صدق المقياس : أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها العمل بدون زيادة أو نقصان ، و هناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادق، الأولى: في حالة احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء و هذا النوع يعرف بقصور المقياس، و الثانية: في حالة احتوائه على مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد، و هذا النوع من الخطأ ، يعرف بتلوث المقياس .

2- ثبات المقياس : تعتبر نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتا، إلا أنه من الطبيعي في بعض الحالات أن تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء .

3- التمييز : ونعني به درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد .

4- سهولة استخدام المقياس : ونعني بها وضوح المقياس و إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل .

بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى و هي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد ، دار الجامعية، مصر، 2003، ص 373

<sup>2</sup> صالح علي عوده الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 273

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس ، و اخرون، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ، الأردن 1999 ص 245

- الواقعية: أي ضرورة تطابق الأداء و دقة تمثيل الواقع
- الموضوعية: تجنب أثر التقديرات الشخصية و التحيز .
- الشمول: أي أن يتضمن القياس جوانب الأداء المراد تقييمها كافة .
- الاقتصاد: أن يتطلب الحد الأدنى أو المعقول من الوقت و الجهد و الأجهزة و الأفراد لتطبيقه .

### المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء و العوامل المؤثرة فيه

#### الفرع الأول: خطوات قياس الأداء :

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء و من ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، و بعد ذلك قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير الموضوعية ، و بعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك، و يمكن عرض الخطوات السابقة بالتفصيل فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- تحديد معايير الأداء :

يقصد بمعايير تقييم الأداء "تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم". فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، و هي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد انجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة".

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا و مرضيا، و أن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء".

و يقصد بمعايير تقييم الأداء "الأسس التي يركز عليها التقييم، و تكون هذه المعايير نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم".

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا. و يجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي .

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي و اخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006ص237

## 2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين :

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة و توضيح ما يجب أن يعملوا، و ماذا يتوقع منهم، و من الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم و التأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم<sup>1</sup>.

## 3- قياس الأداء :

و تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، و هناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم للأداء الفعلي هي: \_ 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 و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي و من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، و على تواصلهم بالأداء المستقبلي، و لذلك لابد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، و الخطوة الثانية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

## 5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :

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

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2012، ص33-34

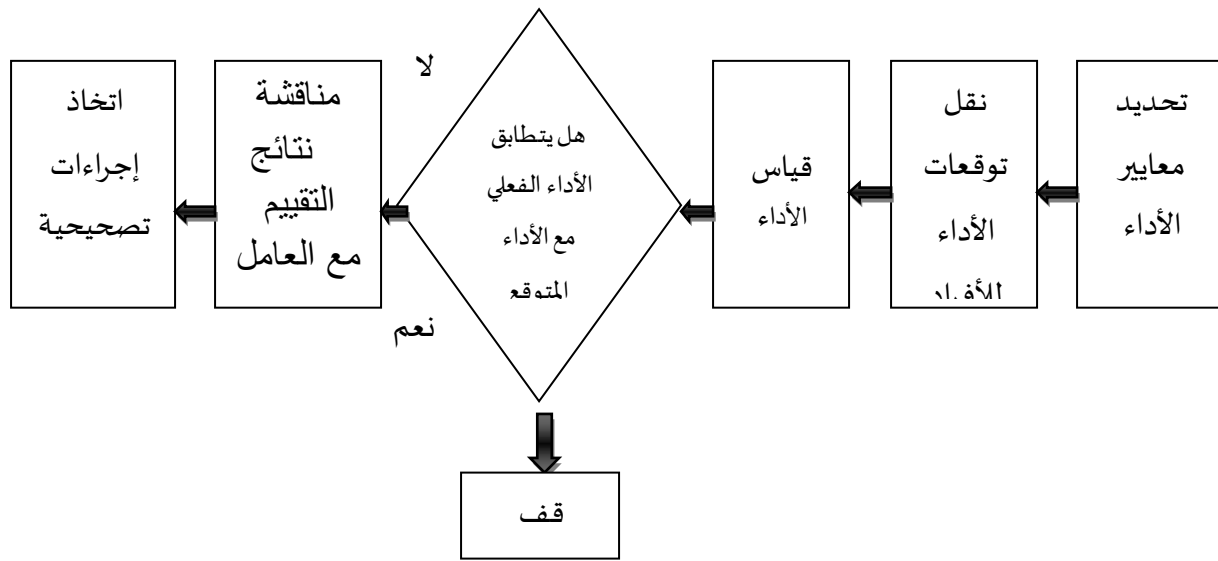
6- الإجراءات التصحيحية :

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر و سريع، إذا لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، و إنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعايير، و لذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي .

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

و الشكل التالي يوضح الخطوات السابقة:<sup>1</sup>

شكل رقم (7): خطوات تقييم الأداء



المصدر: توماس أي هايتز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العليا، الرياض 1990 ص 37

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، مرجع سبق ذكره ص 36- 35

## الفرع الثاني: العوامل المؤثرة فيه:

يتأثر العمال بجملة من العوامل تتعدد و تختلف باختلاف الوظائف. كما أنه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً، لا تؤثر على الأداء.

ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين يتأثر أداء الأفراد بهما وهذين العاملين كما يلي<sup>1</sup>:

## أولاً: العوامل الداخلية :

وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، وهي تتكون من عدة عوامل:

1\_ **العنصر البشري** : يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما هو من فاعلية و ديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، و حيث دوره في اتخاذ القرارات و الحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج و كميته و تكلفته .

2\_ **الإدارة**: يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، و يقال إن أكثر من 75 بالمائة من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، و المتمثلة في التخطيط و التنظيم و التنسيق و القيادة و الرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سبباً في عجز كفاءة و فاعلية الإدارة ككل.

3\_ **التنظيم**: يشمل على توزيع و تحديد المهام والمسؤوليات و تقسيم العمل وفقاً للتخصصات و السيطرة والتنسيق. إن درجة الموازنة في التنظيم و إحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل و التوظيف، و منظومة الحوافز و التنمية و التدريب من شأنه أن يؤثر كثيراً على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية و مستويات أعلى .

4\_ **بيئة العمل**: توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه، و ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية و رأسية، نظام الحوافز، الاتصال... الخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري. كما أن عدم الانتظام في العمل و الانسحاب و الغيابات و الحوادث و دوران العمل، كثيراً ما يؤدي لسلبية بيئة العمل.

5\_ **طبيعة العمل**: تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل ، و مقدار فرص النمو و الترقية المتاحة لشاغلها، و مستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل و العمل الذي يؤديه زادت دافعيته و ولاؤه للمؤسسة و بالتبعية الإنتاجية.

<sup>1</sup> قلال نسيم، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة ماستر تخصص تسيير استراتيجي، جامعة مستغانم 2018 ص 36- 37

6\_ العوامل الفنية: إن الماكينات و المعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، و مجال الصيانة و ظروف تشغيل الماكائن و المعدات ومدى توفر قطع الغيار و المعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم و مستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

ثانيا: العوامل الخارجية:

تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها: <sup>1</sup>

1\_ البيئة الاجتماعية و الثقافية: من العادات و التقاليد الموروثة، النزاعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني و الفني.

2\_ البيئة السياسية و القانونية: و ذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة و التشريعات السياسية الخارجية.

3\_ البيئة الاقتصادية: و ذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه).

يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في المخطط الموالي:

الشكل رقم(8): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر 2003 ص 31

<sup>1</sup> عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر 2003 ص 71



## المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء و إدارتها أحد أهم مكونات إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر مخرجات عملية التقييم أحد المدخلات الأساسية التي تستند إليها المؤسسة في وضع البرامج اللازمة لتخطيط الموارد البشرية وإدارتها و تنميتها بالشكل المطلوب .

## المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين و أهميته

## الفرع الأول: تعريف تقييم أداء الأفراد :

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له و هي :

## 1\_ التقييم:

هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، و وضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، و ما هو كائن في أي ميدان كان.

و عرف موناهان التقييم بأنه " إصدار حكم لغرض ما، و يتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة و فاعلية الأشياء " .

كما يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة و الهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا و ذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه و تفسيرها في ضوء العوامل و الظروف التي من شأنها إن تؤثر على العمل<sup>1</sup>.

## 2\_ الأداء:

يشير الأداء إلى "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة " .

كما يعرف الأداء بأنه " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه " .

كما يعرف أيضا على أنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة و يتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة " <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه جامعة عنابة قسم العلوم الاقتصادية 2005 ص14

<sup>2</sup> راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) ، دار الجامعية ، الإسكندرية، مصر 2003 ، ص 209

## 3\_ الأفراد :

و يقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدوين دائمين أم مؤقتين، رؤساء أم مرؤوسين، بحيث تتوقف كفاءة و فاعلية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر.<sup>1</sup>

## 4\_ تقييم الأداء :

هو تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع سلوكه للمهمات و الواجبات المنوطة به.

و نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين و أعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس و المعايير المحددة مسبقا، و ذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق تحديدها، و يعرف بأنه الطريقة المنظمة لتقييم معياري لأداء العاملين، و يعرف أنه عملية نقاش و حوار تساهم في حل العديد من مشاكل الموظفين.<sup>2</sup>

- تقييم الأداء هو " عملية اتخاذ القرارات، بناء على معلومات رقابية، لإعادة توجيه مسارات نشاطات الأفراد، بما يحقق الأهداف المحددة من قبل".

- هو الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، والحوافز و الترقيات، و النقل، و الجزاءات و التدريب.<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:

- (أ) \_ إن ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به و ليس الفرد العامل .
- (ب) \_ إن عملية تقييم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم عملية مستمرة.
- (ج) \_ أن أداء الفرد العامل يقيم من خلال معايير موضوعة مسبقا.
- (د) \_ عملية تحليلية لأداء العامل بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى العاملين، و ما لهذه السمات من علاقة بالشخصية و القدرات حتى يكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- (هـ) \_ إن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف محددة
- (و) \_ عملية تقييم الأداء تمتاز بالعمومية و الشمولية، أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة (الرؤساء و المرؤوسين) في كافة المستويات الإدارية، فشمولية التقييم تشعر جميع من يعمل بالمنظمة بنزاهة و عدالة نظام تقييم الأداء فيها، فالكل يعرف مسبقا أنه محاسب عن نشاطه في العمل.
- (ز) \_ نظرا لأهمية تقييم الأداء في المنظمة أصبحت هناك ضرورة لاعتباره نظام يتألف من مدخلات و عمليات التقييم و مخرجات، المدخلات تتمثل في المرؤوس موضع التقييم، الرئيس المقيم معلومات عن أهداف المنظمة، معايير التقييم . كما عملية التقييم ، فيجسدها ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، مرجع سبق ذكره ص 13

<sup>2</sup> مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ، دار الحامد للنشر و التوزيع الطبعة الأولى الأردن عمان 2016 ص 99

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى الاسكندرية 2007 ص 270\_ 271

التقييم التي تعتمد عليها المنظمة، حيث تتكامل وتتفاعل عناصر مزيج المدخلات. أما مخرجات تقييم الأداء فتتمثل في مجموعة النتائج الايجابية مثل تخطيط كل من الموارد البشرية، و تقييم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار و التعيين و التدريب.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء:<sup>2</sup>

ككل عملية إدارية فتقييم الأداء يعتبر ذو أهمية كبيرة فهي تعود بالفائدة على الرؤساء و المرؤوسين والمشرفين و كذا المؤسسة ككل و سوف نتطرق فيما يلي لأهمية تقييم الأداء لكل من الأطراف السابقة.

#### 1- بالنسبة للعمال:

- إحساس العامل بالمسؤولية بان أداؤه موضع تقييم من قبل رؤسائه و أن نتائج التقييم سوف يترتب عنها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي فانه سيشعر بالمسؤولية، بالتالي سيبدل ما في وسعه ليكسب رضا رؤسائه حتى لا يتعرض لأحكام تحرمه من المزايا و التعويضات.
- اختبار العامل تحت التجربة حيث تلزم القواعد القانونية في التوظيف أن يخضع العامل الجديد الى فترة من التجربة تختبر فيها مدى صلاحياته لشغل الوظيفة و هذا لتجنب تبعات الاختيار غير سليم .
- تطوير أداء العامل حيث أن تقييم الأداء يكشف عن نقاط الضعف التي يتم علاجها و هذا بهدف تطويره.
- زيادة مستوى رضا العمال حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الحاجات التي يسعى لها العامل .فتقييم الأداء يكشف عن مدى انجازه للمهام و مهاراته و مستوى الجهد المبذول .

#### 2\_ بالنسبة للرؤساء :

- ضمان استمرارية الرقابة و الإشراف لأن التقييم وفق نظام محدد و مواعيد محددة سيلزم تتبع منجزات الأعمال و التقييم و إعداد التقرير حول كفاءتهم و الاحتفاظ بها تدوين النتائج كوثائق تثبت صحة التقييم والتقييد بمواضيعه.
- تنمية القدرة على التحليل :شعور المسؤولين على أنهم مطالبين بوضع تقديرات دقيقة و حساسة يجعلهم ينمون قدراتهم كي لا يتعرض تقييمهم إلى الطعن و النقد.
- تنمية الاتصال بين المشرف و العمال حيث أن الاتصال المباشر بالعمال أثناء التقييم و المناقشة معهم يخلق جوا من العلاقات الحسنة بين العمال و المشرفين.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، مرجع سبق ذكره ص 16 .

<sup>2</sup> نظمي شحادة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن 2000 ص 76 .

3- بالنسبة للمؤسسة :

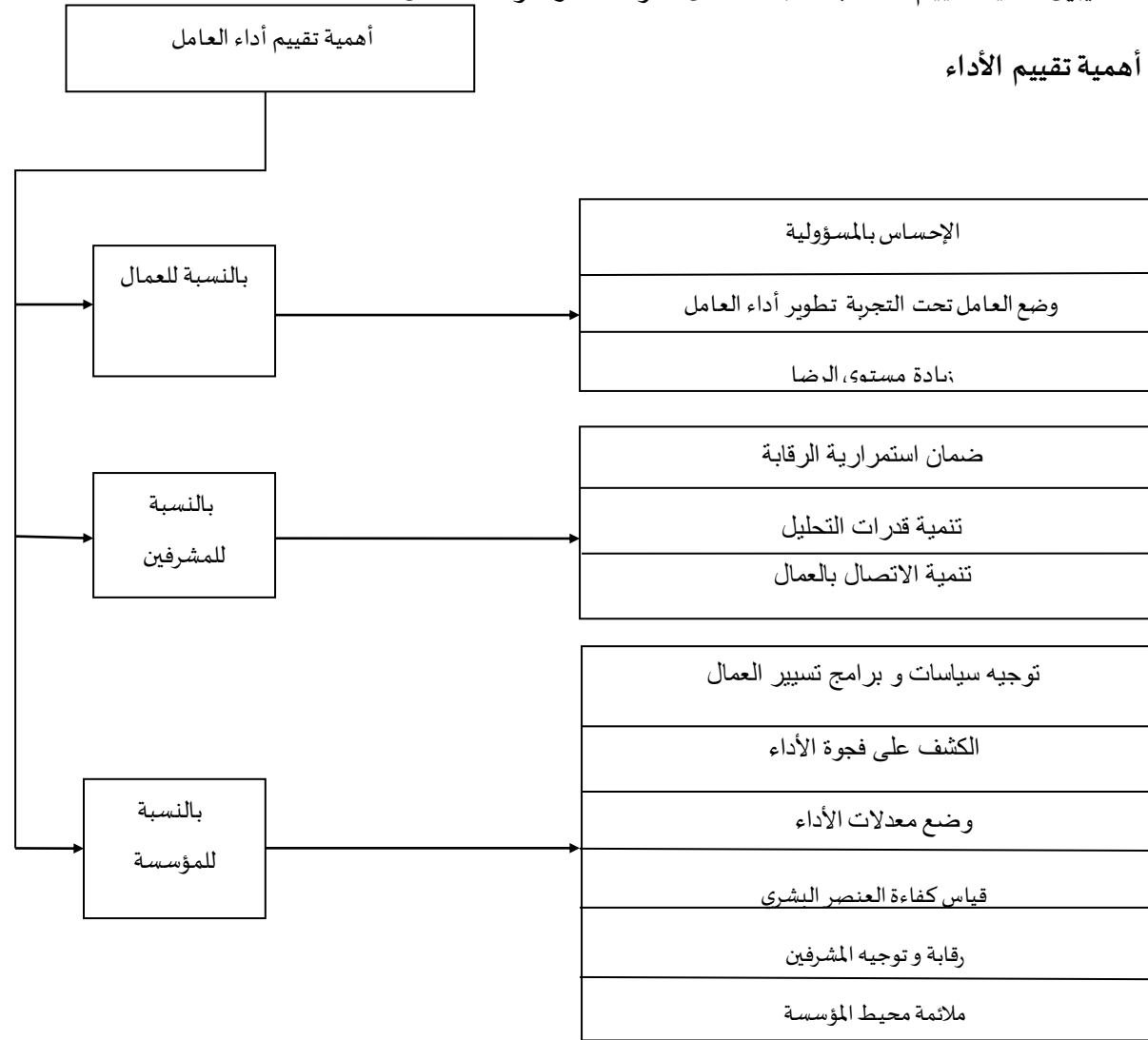
إن وجود نظام لتقييم الأداء في المؤسسة تعد ضرورة ملحة لما يحققه لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية ، كما تتجلى الأهمية في الجوانب التالية:

- الكشف عن فجوة الأداء بين الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف الخاصة بالعمل .
- وضع معدلات لأداء العمل من أجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء و تحديد المستوى المطلوب لأداء العامل .
- قياس كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المرتدة التي تعكس جوانب القوة في أدائه و القابلة للتحسين.

و يمكن وضع مخطط يبين أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعمال، للرؤساء، و المؤسسة ككل<sup>1</sup>.

الشكل رقم(9): أهمية تقييم الأداء

أهمية تقييم أداء العامل



المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم الأداء في المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، علوم التسيير 2009 ص 98

<sup>1</sup> نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 77

المطلب الثاني: طرق و مسؤولية تقييم الأداء

الفرع الأول: طرق تقييم الأداء:

تتباين طرق و معايير التقييم من منظمة لمنظمة أخرى، تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية و وفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما أنها تختلف أيضا في إطار المنظمات المتماثلة فضلا عن عدم وجود مقاييس و معايير موحدة لتقييم أداء العاملين في إطار المنظمة الواحدة و التي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية و عدالة، و لذا هناك العديد من الطرق و المعايير المستخدمة في مختلف المنظمات منها التقليدية و منها المقاييس الحديثة في التقويم و أدناه توضيحا لكل من هذه الطرق .<sup>1</sup>

أولا: الطرق التقليدية في التقييم:

وينطوي تحت صفة المعايير التقليدية في التقييم الطرق التالية :<sup>2</sup>

1\_ طريقة الترتيب البسيط:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، و غالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على أن يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة التطبيق،
- التفرقة بين الكفاء و غير الكفاء بطريقة واضحة .

عيوب هذه الطريقة:

- إن شخصية القائم بالتقييم و طريقة تفكيره و احتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.
- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.
- لا تظهر نواحي الضعف و القصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدى.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، و اخرون، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، الطبعة الأولى عمان الأردن 2007 ص 154 .

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، مرجع سبق ذكره ص 41 - 42 - 43 .

## 2\_ طريقة المقارنة بين العاملين:

بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، و يكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم، مزايا هذه الطريقة:

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة، ففي الغالب سوف يصلون الى نفس النتائج تقريباً عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

عيوب هذه الطريقة:

- لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد، و يكاد يكون الغرض منها هو اختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار و التحسن .
- الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير .

## 3\_ طريقة التوزيع الإجباري:

وفقاً لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المروسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، و عادة ما يتم تقييم الأفراد و وضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة و ذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف و أقل من المتوسط، و متوسط و أعلى من المتوسط، و جيد.

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة عملية تقييم الأداء .
- سرعة التقييم .
- لا يبذل المقيم جهد و وقتاً كبيراً في التقييم .

عيوب هذه الطريقة:

- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.
- نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان أن فلان أكفاً من فلان .
- لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة و الضعف في أداء الموارد البشرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال ( طرق و أساليب سياسات استراتيجيات) دار الهلال، عمان، الأردن 1991 ص 211 .

4\_طريقة التدرج<sup>1</sup>:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات، كالآتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز.

توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم و من ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة مرضي، أو غير مرضي .

5\_طريقة التدرج البياني<sup>2</sup>:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، و من ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا، و الذي يحتوي على صفات و خصائص، مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج الإبداع و المعرفة بالعمل، التعاون و غيرها من الخصائص، و يشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة.

مزايا هذه الطريقة:

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة ، و هي تلاءم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.

عيوب هذه الطريقة:

- لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لإحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية و نوع العمل، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.
- من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال .

6\_طريقة قوائم المراجعة: من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، و على المقيم أن يؤشر و يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين و يكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا، و عند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات و الأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، و ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين، وفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل و لا يعرف الدرجات المحددة مسبقا .

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، مرجع سبق ذكره ص 46

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 250

مزايا هذه الطريقة:

\_تقلل من التحيزات، حيث أن المقيم والمسؤول عن تحديد درجة الأهمية و الدرجات لكل صفة مختلفين.

\_استطاعة المقيم تمييز الصفات الايجابية و السلبية و من ثم اختياره ما يراه اعتمادا على حكمه الشخصي.

عيوب هذه الطريقة :

تكلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقا للأعمال الموجودة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لعمل اخر .

7\_طريقة الاختيار الإيجابي: حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل، و تتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب .

مزايا هذه الطريقة:

- توفر قدرا كبيرا من الموضوعية في التقييم .

- تجبر المقيم على دراسة الأداء و السلوك بشكل جيد و تحليله، لتمكينه من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء

عيوب هذه الطريقة:

عدم إمكانية استخدامها إذا كان الهدف من عملية تقييم الأداء تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد العاملين، حيث أن هذه الطريقة لا تحدد جوانب النقص في الأداء و بالتالي لا يعرف المقيم و لا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه و المطلوب منه في أدائه لعمله .

8\_طريقة الوقائع الحرجة:يقوم المقيم حسب هذه الطريقة، بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل و يوضح تحديد السلوكيات المرغوب فيها و غير المرغوب فيها .

مزايا هذه الطريقة:

تقلل من التحيز من قبل المقيم، حيث أن المقيم يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل.<sup>1</sup>

عيوب هذه الطريقة:

أهم عيب لهذه الطريقة فيتمثل في أنها تتطلب جهودا كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة و ملاحظة أداء العاملين، و كتابة المواقف الايجابية و السلبية أثناء فترة التقييم.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره ص 256 .



ثانياً: الطرق الحديثة:

### 1\_مقياس التدرج على أساس سلوكي:

يرتبط هذا المقياس بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين: التدرج البياني و المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي و ليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.

مزايا هذه الطريقة:

- زيادة الموضوعية و الصدق لهذا القياس .
- تقليل الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم .
- تساهم هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف بدقة و بالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين.

عيوب هذه الطريقة :

- ارتفاع التكلفة و الوقت و الجهود المطلوبة في تطوير المقاييس و تنفيذها .

لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة نظرا لكلفتها العالية.

### 2\_طريقة مقياس الملاحظات السلوكية<sup>1</sup>:

يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة. و تركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف، و هو أسلوب حديث في الإدارة و تقييم الأداء .

و يحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال و التي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل و يقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم و ترتيبهم حسب خمس أوزان لكل بعد (بدلا من وزن واحد حسب الطريقة السابقة) و من ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل .

<sup>1</sup> علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر و التوزيع، عمان، الأردن 2003، ص96 .

## 3\_طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات و صفات معينة مثل التخطيط، التنظيم و العلاقات الإنسانية .....الخ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها.و تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية و بصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.<sup>1</sup>

## مزايا هذه الطريقة :

- توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة و الضعف لدى الأفراد.
- تتميز بالاعتمادية و الصلاحية و القبول لدى المديرين و العاملين.

## عيوب هذه الطريقة:

- كلفة عالية.
- عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.

4\_طريقة الإدارة بالأهداف: هذه الطريقة تقيس الأداء و تقيمه عن طريقة المقارنة بين الأهداف الموضوعية و المسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل انجازها مع ما أنجز فعلا.و الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس و المرؤوس، و زيادة تحفيز الأفراد على العمل .

## مزايا هذه الطريقة :

- هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي و المحدد بشكل كمي.
- تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا، و ما هي إمكاناتهم.
- تسهل عملية التخطيط و التنسيق في الأهداف.

## عيوب هذه الطريقة :

\_ صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، و المشاركة كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما إن توزيع الأفراد كفرق عمل و عندما تكون النشاطات و الفعاليات متداخلة فان ذلك يزيد من صعوبتها أيضا.<sup>2</sup>

## الفرع الثاني: مسؤولية التقييم (من الذي يقوم بالتقييم):

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد و التي من أهمها ما يلي

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 133

<sup>2</sup> علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 97 \_ 98.

## أ\_ الرؤساء:

على اعتبار أن الرئيس هو الأعراف و الأقدار على وضع تقييم فعلي و واقعي لمؤسسيه نظرا لاحتكاكه المباشر اليومي معهم، و لاعتباره المسؤول عنهم اتجاه المستويات الإدارية الأخرى إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على تقديرات شخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز و التسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمؤسسيه.

## ب\_ المرؤوسين:

هم أحد المصادر المستخدمة في تقييم أداء الرؤساء، إذ أن المرؤوسين على صلة كبيرة مع الرؤساء و يعرفون جيدا أداء رؤسائهم و خاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية ( التخطيط، التنظيم القيادة و الرقابة) و لتي تقع في صلب صلاحياتهم و مسؤولياتهم، كما أن المرؤوسين قادرين على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء و بإمكانهم بالتالي تقييم هؤلاء الرؤساء بالتجرد في حالة وفرت لهم المؤسسات الاستقلالية والثقة، مما يساعد على كبح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم.<sup>1</sup>

## ج\_ الزملاء:

هناك أنظمة تشترط أن يتم تقييم الفرد ليس من قبل رئيسه بل من قبل مجموعة العاملين في الوحدة الإدارية، بحيث يقيم كل فرد الآخرين، و تكون النتيجة تقييم كل فرد هي متوسط تقييم زملائه له. هناك مخاطر في استخدام هذا المصدر على المستوى التنظيمي الأدنى، لأنه يفسد العلاقات الاجتماعية داخل

العمل.<sup>2</sup>

## د\_ تقييم الفرد لذاته:

تسمح بعض أنظمة التقييم للموظفين أن يقيموا أنفسهم، و الذين يؤيدون هذا المصدر في التقييم يقولون أنه يوفر مناخا طيبا لتحسين الأداء، و ذلك لأن الفرد يسجل آرائه الشخصية و الاحتمال الأكبر أن يكون أقل مقاومة للتغيير منه إذا كانت الآراء و التوصيات من رؤسائه، و يبذل مجهودا واضحا لتحسين الوضع بالنسبة للبنود الضعيفة أو المتوسطة، كما سجلها عن نفسه. أما الذين يعارضون هذا المصدر فإنهم يقولون أن التقييم الفرد لذاته لا يمكن أن يكون نظاما مستقلا، فلا بد أن يكون مكتملا إذا كان له أن يوجد أساسا، كما أنه لا يصلح إلا في حالة التقييم من أجل التنمية و ليس من أجل الترقية و العلاوات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان 2002، ص 172.

<sup>2</sup> إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية، بيروت 2002 ص 391.

<sup>3</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا القاهرة 1999 ص 116.

هـ\_ التقييم من قبل الزبائن:

تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أداءهم، وهذا يشمل الباعة والمسوقين.

فالعميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف و الحكم على أدائه و من ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء. لقد تبنت العديد من المنظمات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: فوائد ومجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

الفرع الأول: فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، و بعيدة عن التحيز و المحسوبية .

و فيما يلي عرضا لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:<sup>2</sup>

1\_ رفع الروح المعنوية للعاملين:

إن جو من التفاهم و العلاقات الحسنة يسود العاملين و رؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم و طاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير و اهتمام من قبل الإدارة، و أن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية و العلاوات و التقدم على تقييم موضعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و بالإدارة. كل ذلك يدفع من أن يقدم على العمل راضيا باستعداد وجداني و ما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل و الذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج و إجادته .

2\_ إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه و أدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه و العمل معا، و سوف يبذل أقصى جهده و طاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب لرضا رؤسائه.

<sup>1</sup> سعاد نايف البرنو طي، مرجع سابق ص 395.

<sup>2</sup> مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن 1998 ص 240.

## 3\_ وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده و كفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة و متساوية لكافة العاملين كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات و الذين يعملون دون ضجيج و بصمت.

## 4\_ الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة و تقييم جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية و التوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها و مراجعتها و من خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، و مدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

## 5\_ استمرار الرقابة و الإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية و صحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر و هذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة و مراقبة أداء مرؤوسهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية .

## 6\_ تقييم سياسات الاختيار و التدريب :

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة و صحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين و تعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية و معرفة مدى استفادة العاملين منها و ذلك لتحديد الثغرات، و العمل على تلافها في المناهج و البرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلاً، بالإضافة إلى الفوائد السابقة هناك فوائد أخرى .

## 7\_ يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءاً أساسياً في منهجية إدارة الجودة الشاملة:

التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، و هذه المنهجية تؤكد و إلى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أداؤهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعا و خدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء و تحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات، تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية، و يعالجها، و ينمي الانحرافات الإيجابية فيه، في مسعى إلى تطوير و تحسين الأداء التنظيمي و تحقيق الفاعلية التنظيمية، و بالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مهدي حسن زوليف، مرجع سبق ذكره ص 242.

## الفرع الثاني:: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان و إثبات على مدى جدوى و أهمية هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين و الرؤساء و المرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه، فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية: <sup>1</sup>

## 1\_ الترقية:

إذ أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، و تقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد و مدى كفاءتها في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته و قدراته و إمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

## 2\_ التعيين و النقل:

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد و تعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته و قدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تلاءم قدراتهم .

## 3\_ تحديد الاحتياجات التدريبية:

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها و من يشارك في كل منها، و هذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، و هذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم .

## 4\_ تخطيط الموارد البشرية:

تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية.

## 5\_ تحديد المكافآت التشجيعية و منح العلاوات:

إذ عن طريق تقييم الأداء و ما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه و أدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.

## 6\_ الانضباط و المعاقبة :

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، و مراعاتها في تقييمه السنوي، فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها و تعرض إلى عقوبة ما سبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، مرجع سبق ذكره ص 20 - 21

إلى التفاصيل في ملفه الاعتيادي . لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، و إذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: التحفيز و علاقته بالأداء

إن للحوافز أثر كبير على زيادة الإنتاجية و تحسينها كما و نوعا، و تعمل على تشجيع الابتكار لدى العمال الممتازين و كذا تحقيق الرضا النفسي و المعنوي لدى العامل، فالحوافز تولد طاقة إضافية لدى العمال وتوجه سلوكهم نحو زيادة النشاط و تحقيق أداء متميز .

#### المطلب الأول: خطوات و آليات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء:

##### الفرع الأول: خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء: و تتمثل في ما يلي:

1\_ مساعدة العاملين على التوسيع : فالعاملين عموما لديهم الرغبة في التطور و التحسن، و لكنهم يجمعون عن ذلك إذا كان مفروضا عليهم من أعلى المدير أو ما أضافوه للمؤسسة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة .

2 \_ تحديد مستوى العمل: أي وضع مستويات و قياسات واضحة للعمل قياسا على المخرجات التي تميز الأداء ، و ما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين و الاستماع إلى آراءهم، و تشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، و هذه المشاركة تترك أثرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات و محاولة تطوير أداءهم .

3 \_ تعيين حجم مسؤولية العاملين: من أهم العوامل التي تضعف تحفز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

4 \_ مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، و في المدخلات التي تحسن مستويات الأداء ، و بهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات و المقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها .

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

5 \_ توثيق ما اتفق عليه العاملين : على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات و مستويات ما يتوقعه هو و العاملون من الأداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه للوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك و إعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة و لقياس ما تم إنجازه .

6 \_ استخدام أسلوب واضح في الحوافز و المكافآت: و خاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، و تنوع الحوافز و المكافآت .<sup>1</sup>

الفرع الثاني: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء:

و تتمثل في ما يلي :

1 \_ تخطيط و وضع الأهداف : إن مشاركة الفرد في وصف أهداف و نتائج له، و العمل على تحقيقها سيزيد من دافعه، و خاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ، و محددة و قابلة للقياس، و ترضي طموحه ، و ذات قيمة عالية ، لأن " تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية لعاملين ، خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها، و من هنا تبرز أهمية و ضرورة اقتران مصالح و أهداف و آمال المؤسسة مع أهداف و مصالح و آمال العمال به "

2 \_ المشاركة في القرارات : إن مشاركة العاملين في القرارات و الأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم و انتمائهم، و التزاماتهم و من أهم النتائج المترتبة عن ذلك، ترشيد عملية اتخاذ القرارات و أن المشاركة للأفراد تتفق مع الميل النفسي لهم ليعملوا ما يقررونه لأنفسهم، و ليس من خلال ما يطلبه و يفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم و الالتزام بأدائه على أحسن وجه .

3 \_ تعديل السلوك : بتغيير أفعال العاملين و سلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة و تثبيط الأفعال غير المرغوب فيها، و يقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم و التعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير .

4 \_ أثر العامل : من خلال توسيع و تنوع مهام العاملين و مسؤولياتهم و إتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد، و من الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشهار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام ز عن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل الحسنة تحقق النفع لكل من الفرد و المؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم " فرصة استخدام قدراتهم الخاصة و تطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيز .

5 \_ التحفيز بالتغذية الراجعة : توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق التي تقوم فيه و على الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات

<sup>1</sup> سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، علوم التسيير الوادي 2014 ص 50 - 51



السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور و يعرف بطريقة تصحيح الأخطاء، فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري و تحسيني على الأداء، و بذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتنغذية راجعة لعمله إيجابية و واضحة و توقيتها مناسب و تساعد على تعرف أسباب القصور و سبل معالجتها حتى توفر محركا و محفزا<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أثر الحوافز في تفعيل أداء الأفراد

من الطبيعي أن كل إنسان يعمل و يجتهد بالعادة ينتظر من الآخرين أن يقوموا بمدحه و الثناء عليه للمجهود الذي قدمه، و اعتقاده أنه نفذ أعمال مفيدة و متميزة تستحق من الآخرين أن يتمنوا ما قام به من أعمال، ولو نظرنا للموظف العامل في أي منظمة لنجد أنه لا يختلف كثيرا عن الإنسان في محيطه الاجتماعي، فالموظف يتوقع من مرفوسه في العمل أن يقدر له جهوده و أدائه في عمله، و يترجم ذلك ما سوف يتلقاه من حوافز مادية مالية أو معنوية تتمثل بالمدح و الثناء .

كما تكمن أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية و كفاءة هناك جانب هام و هو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل ، لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء و الرغبة فيه، و بدون الرغبة في الأداء لا يمكن ضمان مستوى عال من الأداء أو الإنتاجية.

### الفرع الأول: أسباب انخفاض الأداء و علاقته بالتحفيز :

في الواقع العملي كثير ما نسمع بشكاوي المديرين بأن العاملين لديهم لم يعودوا يعملون بأقصى طاقتهم كما كان الحال في الماضي، و من واقع البحوث و الدراسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى ثلاث أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر إلى نوع الحوافز

- عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها، بينما الحقيقة إن البعض يرغب في الحافز المادي والبعض الآخر الحافز المعنوي، و بطبيعة الحال إن لم يكن الحافز مرغوب فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يكون ضعيفا .
- ضعف العلاقة بين الحافز و الأداء بالرغم من إقرار ذلك من طرف المديرين و ربطها بجودة العمل وكمية الإنتاج إلا أن ذلك لا يجسد على أرض الواقع .
- عدم الثقة في الإدارة و الذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على الحوافز أو مزايا معينة في حالة وجود أداء جيد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سمية ترشة ، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية ، مرجع سبق ذكره ص 51 - 52 .

<sup>2</sup> مصطفى يوسف ، إدارة الأداء ، مرجع سبق ذكره ص 89

الفرع الثاني: مساهمة التحفيز في تحسين الأداء: <sup>1</sup>

هناك مجموعة من الخطوات تساعد المديرين للتفاعل مع العاملين من أجل أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربط مصالحهم الشخصية و أهدافهم مع مصالح العمل و أهدافه، و تتمثل هذه الخطوات في مايلي:

\_ مساعدة العاملين على التوسع:

فالعامل لديه الرغبة في التطور و التحسن و الابتكار في حالة ما وفرت له كل ظروف العمل المناسبة .

\_ وضع مستويات و قياسات واضحة للعمل:

حيث يعتمد قياس الأداء إذا كان جيد أو غير مقبول على المخرجات مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين و الاستماع إلى آرائهم و تشجيعهم على إبداء آرائهم من أجل رفع مستوى الأداء.

\_ تعيين حجم مسؤولية العاملين:

هذا من ضمن أهم العوامل التي تؤثر على أداء الفرد بسبب جهله بالمهام الموكلة إليه .

\_ الملاحظة و المتابعة:

يجب على المدير مراقبة ما تم انجازه، و متابعة العاملين و تقديم المساعدة و التوجيه للعاملين و مكافأة كل عامل حسب أدائه.

\_ استخدام أسلوب واضح في منح المكافآت:

و خاصة لمن يحقق نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، و تتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات و الحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو ترقيته .

<sup>1</sup> زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن الطبعة الأولى، 2011 ص 65.

## خلاصة :

إن عملية تقييم الأداء هي عملية مهمة في حياة الموظف، فلا بد من إن تكون العملية صادقة، وموضوعية، و هادفة حتى تؤدي ثمارها، كي يتغير سلوك الموظف نحو الأفضل، حيث إن نتائج هذه العملية تؤثر في مستقبل الموظف و حياته المهنية لما لها من أثر على الترقيات و المنح و الحوافز، و هي من الفوائد التي قد تصل إلى بلوغ مرتبة عليا في المنظمة، أو قد تؤثر بالسلب من حيث الخصومات و الإنذارات و خلافها التي قد تصل إلى حد الفصل من العمل .

من هذا المنطلق يمكن إيضاح انه كلما كانت ظروف العمل داخل منشآت العمل ملائمة و جيدة باستخدامها للحوافز، كلما ازدادت دافعية الموظف نحو العمل، كما يمكن التنبؤ بأن الموظف سوف يحضر إلى عمله و لا يتغيب عنه، و تتوطد علاقته برؤسائه و زملائه في العمل، ما يزيد ولأنه للعمل، و بالتالي يتحسن مستوى أدائه.

## الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر

تمهيد:

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر الركيزة الأساسية في تحقيق القوة الداخلية لها و تحقق البناء الاقتصادي والمال فقد ركزت على انشغالات المتعاملين حول تقدير حاجيات زبائنها، كما أثبتت وجودها في العالم و تعتبر المنافسة فيها شرسة و البقاء فيها لأقوى، خاصة مع فتح السوق الوطنية للاتصالات مع متعاملين جدد.

كما يعتبر الاتصال هو التعبير الأكبر في تأثير حجم التفاعل في المؤسسة و جوهر النشاط الترويجي لهمزة وصل بين المؤسسة و المستهلك و التفاعل مع أذواقه فهو يكتسب أهمية كبيرة و بالغة في ضوء ما يشهده العالم من متغيرات و تقدم في أنظمة الاتصال ووسائل الإعلام بشكل أعمق في مناقشة موضوع الاتصال .

لقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: معلومات خاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية، تحليل البيانات و إختبار الفرضيات .

المبحث الأول: معلومات خاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر.<sup>1</sup>

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركزا مهما نظرا لأهميتها في تنمية الاقتصاد الوطني، حيث سنتطرق من خلال هذا البحث إلى تقديم نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر و كذلك مهامها من خلال تقديم الهيكل التنظيمي وأخيرا الأهداف التي تطمح للوصول إليها .

## المطلب الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.

## الفرع الأول :: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.

باشرت الدولة الجزائرية منذ 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، بسبب التحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال حيث تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات، كرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال و تسيير الشبكات، و تطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين أحدهما يتكلف بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " و ثانيها بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة الإقامة استغلال شبكة للهاتف النقال. وبيع رخص تتعلق بشبكات VSAT. و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الإدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 وذلك في ظل احترام مبدأ الشفافية وقواعد المنافسة.

إن ميلاد اتصالات الجزائر كان بصدور قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، حيث نص على استقلالية قطاع البريد و المواصلات و بموجبه تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر التي تتكفل بتسيير قطاع البريد و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذن بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد .

## الفرع الثاني :: التعريف بالمؤسسة " مؤسسة اتصالات الجزائر " .

كان على اتصالات الجزائر و ايطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بذلته منذ الاستقلال، لكن برؤى متغيرة تماما عن قبل، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد و مجبرة على إثبات وجودها في سوق المنافسة، و البقاء فيها للأقوى خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر، مستغانم

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية جزائرية تأسست سنة 2003 لتنشط في مجال الهاتف الثابت و النقال موبيليس , وخدمات الانترنت " جواب " و الاتصالات الفضائية،نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات،ودخلت رسميا في سوق العمل في 01 جانفي 2003.

وسطرت مجموعة من الأهداف متمثلة في:

- المردودية.
- الفعالية.
- الجودة في الخدمات.

لقد بلغ عدد مشتركها في الهاتف حتى سنة 2006 : 5.128.262 مشترك منها 922731 مشترك في الهاتف الثابت،أما عدد مشتركي الهاتف النقال فيبلغ أكثر من 11مليون مشترك موبيليس نهاية 2010. تعتبر اتصالات الجزائر من الشركات التي لها دور استراتيجي في تكوين و تخصيص الخطوط لخدمة المواطنين والمؤسسات، إذ تهدف إلى تطوير و إنعاش الاقتصاد باعتباره السبيل الوحيد لازدهاره.

#### 1\_ الإطار القانوني:

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم ( SPA ) برأس مال عمومي تنشط في سوق الشبكة و خدمات الاتصال السلكية و اللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000،المحدد للقواعد العامة للبريد و المواصلات فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولية ( CNPE ) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صبغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي قدره : 50.000.000.000 دينار جزائري،و المسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 رقم

0018083802

## 2\_ خصائص مؤسسة اتصالات الجزائر:

إن مؤسسة اتصالات الجزائر متميزة عن باقي المؤسسات كونها تتميز بمايلي:

- شعار الشركة : الاختيار الأمثل .
- النوع : شركة عمومية.
- تاريخ التأسيس : 2003.
- المقر الرئيسي : الجزائر العاصمة .
- الشركة الأم : هيئة البريد و المواصلات الجزائر .
- الشركة التابعة : موبيليس , جواب , اتصالات الجزائر الفضائية .
- المنتجات : خدمة الهاتف الثابت , النقال و الانترنت .
- المالك : الدولة الجزائرية .
- الموقع الالكتروني : [www.algeritelecom.dz](http://www.algeritelecom.dz)



## الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

إن الهيكل التنظيمي يقوم بتقسيم الأعمال بين المواطنين المصالح، فهو ينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات، فهذا ما يؤدي إلى تنسيق العمل و تشارك المصالح من أجل بلوغ الأهداف المنشودة لمؤسسة اتصالات الجزائر ، و هو بالتالي:

\_ المدير : يمثل مدير الوكالة المسؤول الأول في المؤسسة، ينفذ جميع القوانين و المراسلات التي تصله من الأمانة العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر .

\_ السكريتريا ( الأمانة ) : تعمل السكريتاريا على تنظيم المراسلات، و تثن العلاقة بين الزبون و المؤسسة بالاستقبال الجيد، بالإضافة إلى توطيد العلاقة الاتصالية بين المؤسسة الأخرى.

\_ مسؤول التركيب : يقوم مسؤول التركيب على تسجيل كل مشاكل الزبائن التي تحتاج إلى الصيانة و التعديل في الهواتف السلكية، و من ثم يقوم هم و فريق عمله بمعالجتها و إصلاحها.

\_ مصالح الوكالة : تتمثل مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر في مايلي :

- مصلحة المالية: يوجد على رأس المصلحة مسؤول عليها، بحيث نجد مصالح فرعية متمثلة في مصلحة الجنوح غير محددة، مصلحة الاسترجاع، مصلحة المالية، مصلحة المحاسبة.
- المصلحة التجارية: يترأس المصلحة التجارية رئيس، تنبثق منها مجموعة من مصالح وهي اللاسلكي، مصلح، أمين الصندوق .

\_ الموارد البشرية : الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر .

المطلب الثاني: مهام و أهداف اتصالات الجزائر.

الفرع الأول : مهام مؤسسة اتصالات الجزائر.

تتجلى مهام اتصالات الجزائر في:

- تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها.
- تكفل بالخدمات الهاتفية و مختلف الرسائل عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها ( أصوات، صور، معطيات)، عن طريق أي واسطة بغية رفع تحديات معقدة و متعددة.
- العمل على استقطاب الكفاءات و الخبرات الضرورية من مهندسين و تقنيين خاصة في مجال الاتصالات
- زيادة عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المناطق الريفية.
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت و الصورة و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية.
- تطوير و إستمرار و تسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة.
- إنشاء و استثمار و تسيير شبكات الإتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصال.

حيث يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

- ✓ تقديم حاجيات الزبائن و تلبيةها .
- ✓ تحصيل الديون في أجالها المناسبة .
- ✓ مردودية الهياكل القاعدية و المحافظة عليها لا سيما فيما يتعلق بصيانة أفضل .
- ✓ عرض خدمات ذات نوعية جيدة .

## الفرع الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

تهدف الوحدة العملية لاتصالات الجزائر طبقا لأحكام قانونية و تنظيمية معمول بها لتحقيق أهدافها تكمن في مايلي:

- المحافظة على قدر عال من الكفاءة التقنية في محيط دائم التطور خاضع لضغوطات المؤسسة.
- تنفيذ مخططات و برامج مقررة لانجاز الأهداف المرسومة للهيكل .
- تقديم الخطوات الهاتفية للدول و الجماعات المحلية و الهيئات العمومية للولاية
- تنمية وسائل العمل لديهم و تنظيم الهياكل القاعدية و تجهيزها و تحديثها .
- تنظيم الحركة الهاتفية الخاصة بالمؤسسات و الهيئات العمومية .
- تنمية قدرات استعمال الانترنت و فك العزلة عن المناطق النائية .
- تحقيق الأهداف المختلفة التي تنصب إليها الوحدة لعملية اتصالات الجزائر نجدها ساعية لكسب واستقطاب عدد كبير من الزبائن.
- تنشيط المصالح التي ترتكز في إنشاء أهدافها المقرر في شكل اتصالات .
- رسم البرامج و الأشغال الصيانة و السهر على تحقيقها .
- نشر و توزيع شبكة الاتصال لتشمل كل التراب الوطني.
- تنظيم الاتصالات بشكل يستطيع كل شخص الاستفادة من هذه الخدمة.
- تساهم في إعداد الميزانية الشهرية و السنوية .
- تحترم أهداف الإنتاج و جودة الخدمة .
- المشاركة في التسيير و رقابة الخطوط الهاتفية و متابعة التحصيل من أجل الوصول إلى هدفها المنشود .

المبحث الثاني: دراسة الدور التحفيزي للمسير و أثره على أداء الأفراد

اهتم هذا المبحث بتحديد مجتمع الدراسة و عينة الدراسة ، و مختلف الأدوات المستعملة في التحليل، كما تضمن تحليل الاستبيان المقدم الى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر .

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية:

تناول هذا المطلب تحديد مجتمع و عينة الدراسة و كذلك الأدوات المستعملة.

الفرع الأول: تحديد مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد الذين يعملون في مؤسسة اتصالات الجزائر بغية تحقيق أهداف الدراسة التي تضم كل من الإطارات و أعضاء التحكم و المنفذين، و الذي يقدر عددهم ب 50 فرد .

الفرع الثاني: تحديد عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من 50 عامل ، حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على الأفراد العاملين في المؤسسة للإجابة عن الأسئلة و بعد جمع الاستبيانات قد قمنا باستبعاد واحدة و هذا لعدم اكتمالها و اعتمدنا 49 استبيانة للدراسة. و الجدول التالي يوضح كما يلي :

الجدول رقم (1): عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة

النسبة	العدد	الاستبيان
100	50	الموزعة
2	1	المستبعدة
98	49	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

## الفرع الثالث : أدوات الدراسة

لجاناً إلى استخدام مجموعة من الأدوات بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة، و ذلك تماشياً مع نوعية الموضوع و تتمثل في :

1 \_ الملاحظة : تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في جمع المعلومات و هذا من خلال زيارتنا لمؤسسة اتصالات الجزائر مستغنام و بعض نقاط البيع التابعة لها التي مكنتنا من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب تصب في فكرة واحدة و هي معرفة الدور التحفيزي للمسير في تفعيل أداء الأفراد .

2 \_ الاستبيان : تقتضي أهداف الدراسة و ما طرحه من تساؤلات ضرورة الاستعانة بمنهج متبع في البحث و ذلك نظراً للوقت المسموح له و الإمكانيات المادية المتاحة وجدنا أن الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الأهداف هي " الاستبيان " و يقصد به تصميم مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين .

و عليه فقد قمنا بتصميم استبيان معتمداً في ذلك على الدراسة التي تناولت التحفيز و أثره على الأداء، ويتكون الاستبيان من:

الجزء الأول من الاستبيان: يتضمن البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية عن عينة الدراسة و هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي ، نوع المنصب ، عدد سنوات العمل .

الجزء الثاني من الاستبيان : يتضمن محورين ،الأول يتعلق بمتغير التحفيز بما فيه الحوافز المقدمة وأنواعها، و أما المحور الثاني فيتعلق بأثر الحوافز في تحسين الأداء .

المطلب الثاني: تفسير و تحليل النتائج

الفرع الأول:دراسة المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

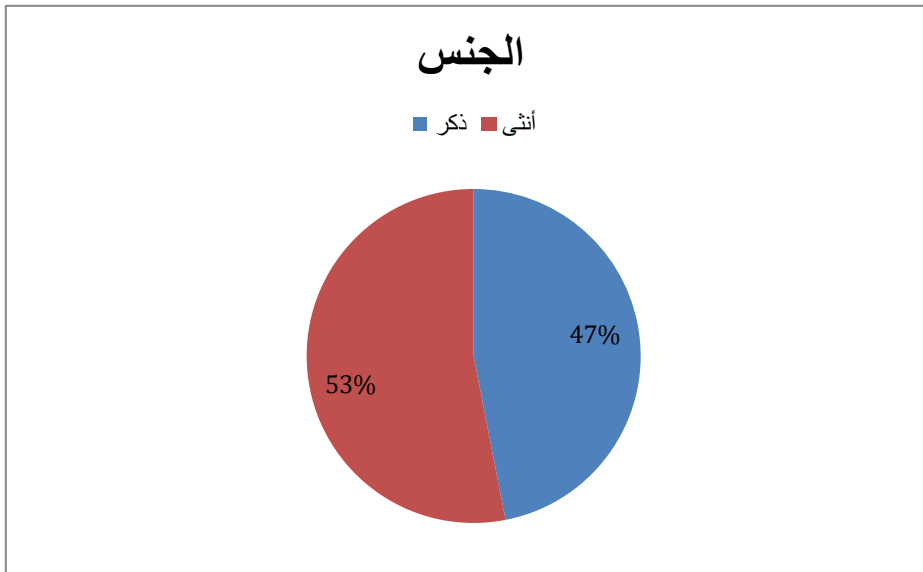
1 \_ الجنس : كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما يلي :

الجدول رقم(2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	46,94%
أنثى	26	53,06%
المجموع	49	100

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (10): تمثيل بياني للجدول رقم(2)



المصدر : بناء على معطيات الجدول

التعليق: تبين من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة من الذكور بلغت 23 من أصل 49 بنسبة مئوية تقدر ب 47 بالمائة، و أما بالنسبة للإناث بلغ عددهم 26 بنسبة مئوية تقدر ب 53 بالمائة، و بهذا فإن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الأنثوي .

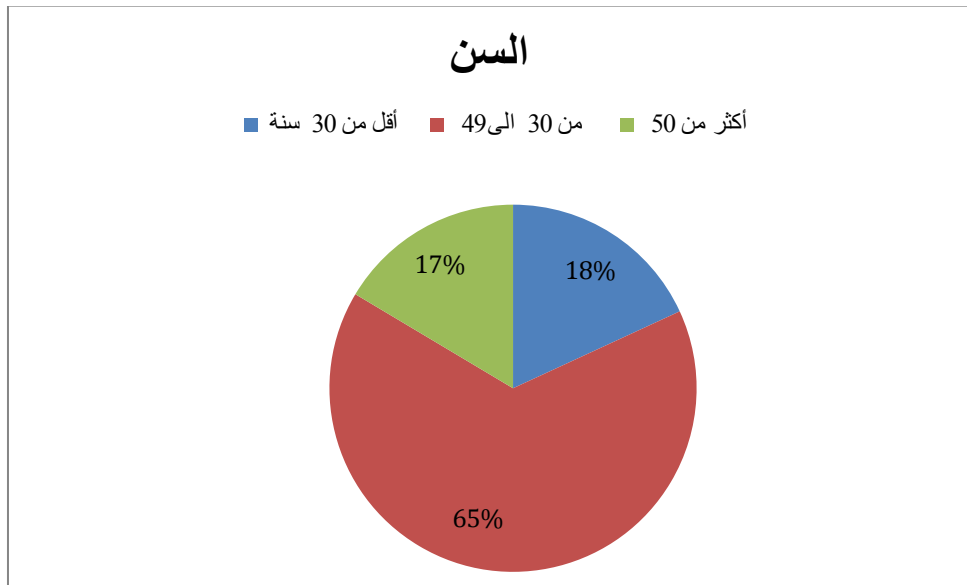
2\_ السن: يمكن توضيح أعمار عينة الدراسة فيما يلي :

الجدول رقم(3): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	9	18
من 30 الى 49 سنة	32	65
أكثر من 50 سنة	8	17
المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم ( 11 ) : تمثيل بياني للجدول رقم(3)



المصدر: بناء على معطيات الجدول

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتعامل مع مختلف الفئات العمرية، بحيث سجلت الفئة الأقل من 30 سنة نسبة 18 بالمائة، و بنسبة 65 بالمائة سجلت للأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة الى 49 سنة، و أما نسبة الفئة التي هي أكثر من 50 سنة فكانت ب 17 بالمائة .

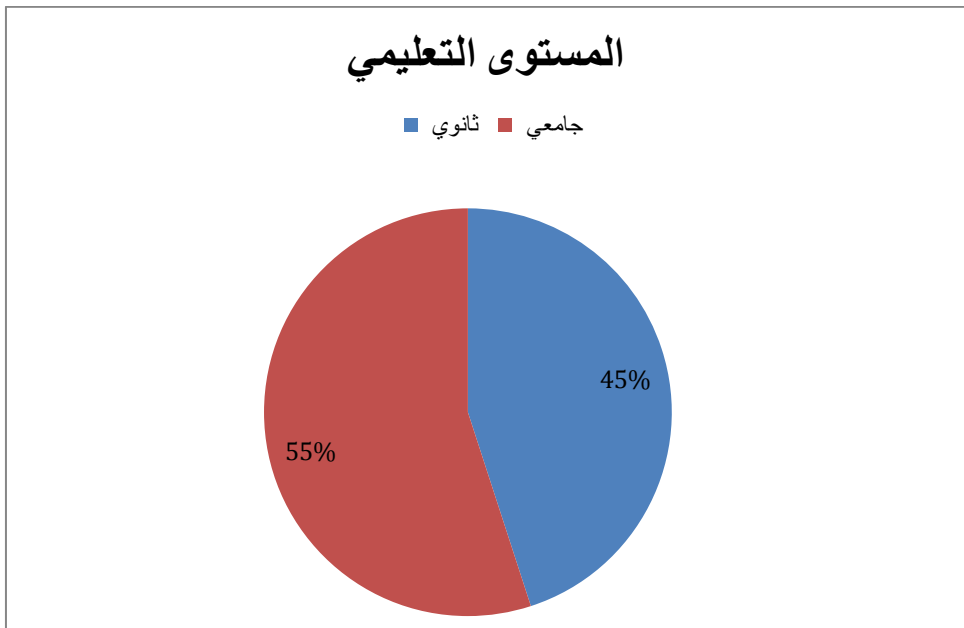
3\_ المستوى التعليمي: يمكن توضيح المستوى التعليمي لعينة الدراسة فيما يلي:

الجدول رقم(4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
0	0	ابتدائي
0	0	متوسط
45	22	ثانوي
55	27	جامعي
<b>100</b>	<b>49</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (12) : تمثيل بياني للجدول رقم(4)



المصدر: بناء على معطيات الجدول

التعليق : نلاحظ أن أغلب الموظفين في المؤسسة هم إيطارات ، حيث وجدنا أنه 27 موظف ذو مستوى جامعي و ذلك بنسبة 55 بالمائة . و 22 موظف ذو مستوى ثانوي والتي قدرت بنسبة 45 بالمائة .



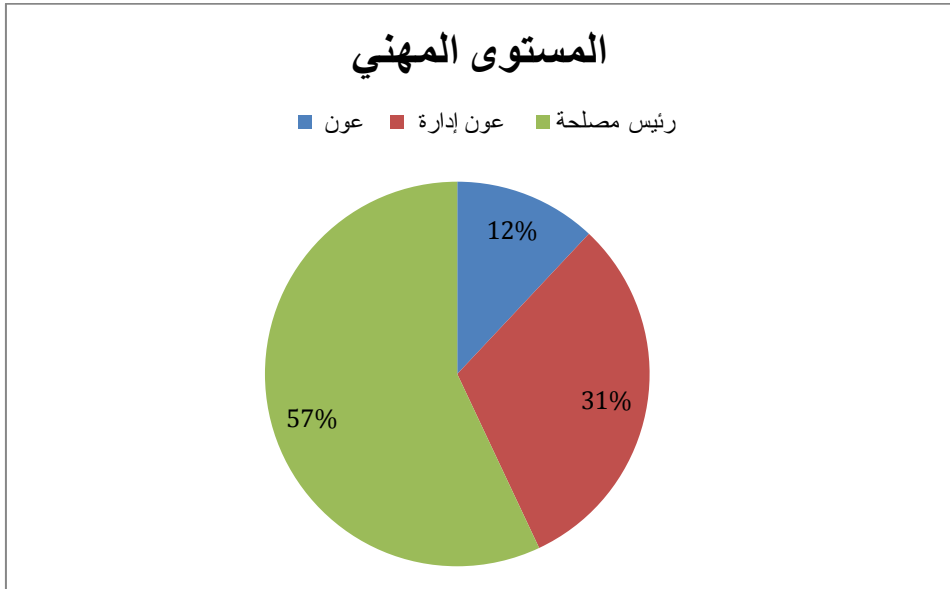
4\_ المستوى المهني: فيما يخص المستوى المهني فكان توزيعهم كما يلي:

الجدول رقم(5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى المهني
12	6	عون
31	15	عون إدارة
57	28	رئيس مصلحة
<b>100</b>	<b>49</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم(13): تمثيل بياني للجدول رقم(5)



المصدر: بناء على معطيات الجدول

التعليق: نلاحظ أن أغلب موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر عبارة عن رؤساء مصالح و التي قدرت نسبتهم ب 57 بالمائة، و بنسبة 31 بالمائة لأعوان الإدارة، و أقل نسبة كانت للأعوان و التي قدرت ب 12 بالمائة.

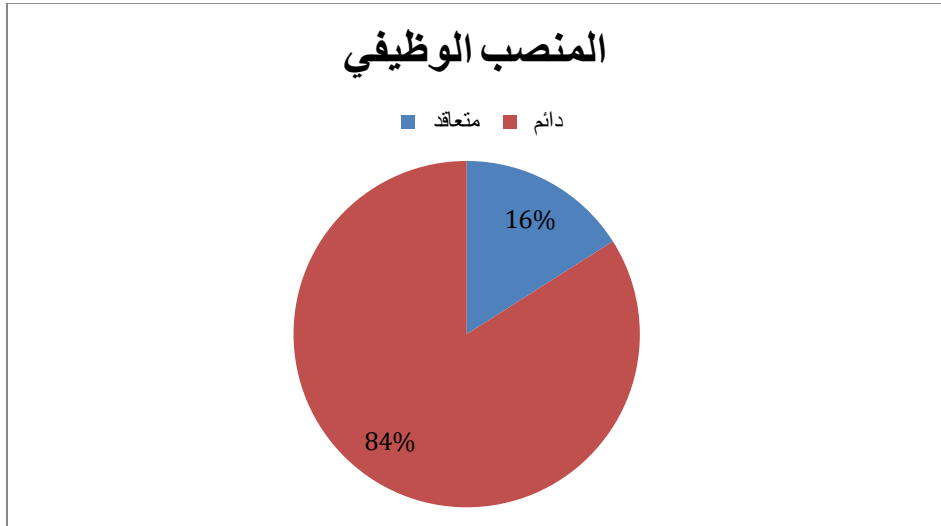
5\_ المنصب الوظيفي: فيما يخص المنصب الوظيفي للعينة فكان توزيعهم فيما يلي:

الجدول رقم(6): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
متعاقد	8	16
دائم	41	84
المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم(14): تمثيل بياني للجدول رقم(6)



المصدر: بناء على معطيات الجدول

التعليق : من الجدول أعلاه نلاحظ أن أصحاب المناصب الدائمة يحتلوا المرتبة الأولى من بين أفراد الدراسة حيث بلغ عددهم 41 موظف تقابلها نسبة 84 بالمائة ، و النسبة المتبقية قدرت ب 16 بالمائة كانت ل 8 موظفين متعاقدين .

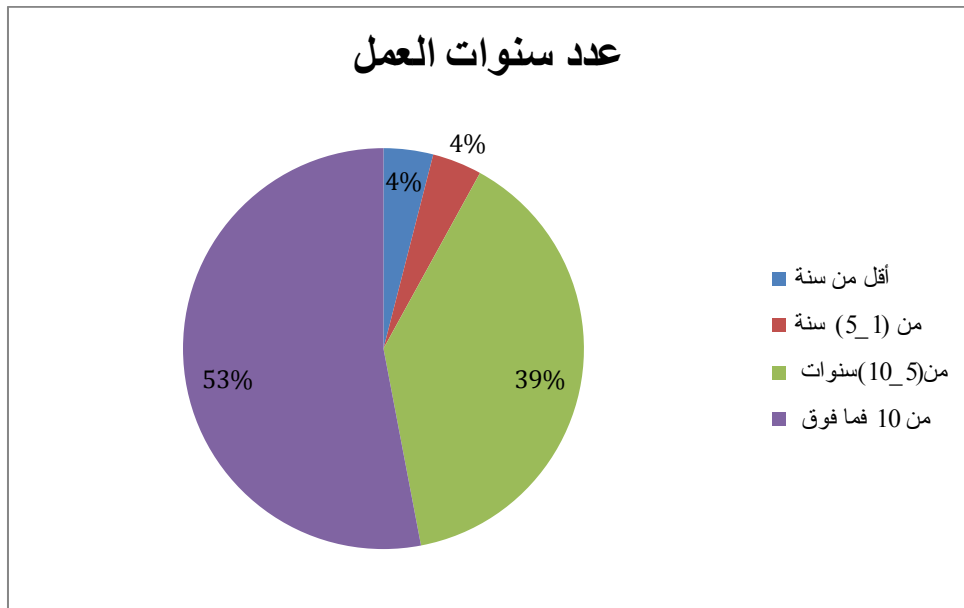
6\_ عدد سنوات العمل : فيما يخص عدد سنوات العمل فكان توزيعهم كالتالي :

الجدول رقم(7):توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من سنة	2	4
من ( 1 _ 5 ) سنوات	2	4
من ( 5 _ 10 ) سنوات	19	39
من 10 سنوات فما فوق	26	53
المجموع	49	100

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم(15) : تمثيل بياني للجدول رقم(7)



المصدر : بناء على معطيات الجدول

التعليق: نلاحظ أن هناك تنوع في عدد سنوات العمل في المؤسسة إلا أن وجدنا نسبة الأقدمية من 10 سنوات فما فوق عالية و هي 53 بالمائة، أما نسبة العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات قدرت ب 39 بالمائة، بينما العمال الذين أقدميتهم أقل من سنة و التي بين (سنة إلى 5 سنوات) فكانت متساوية بنسبة 4 بالمائة .

الفرع الثاني: عرض نتائج الاستبيان

أولاً: تحليل محور نظام الحوافز في المؤسسة :

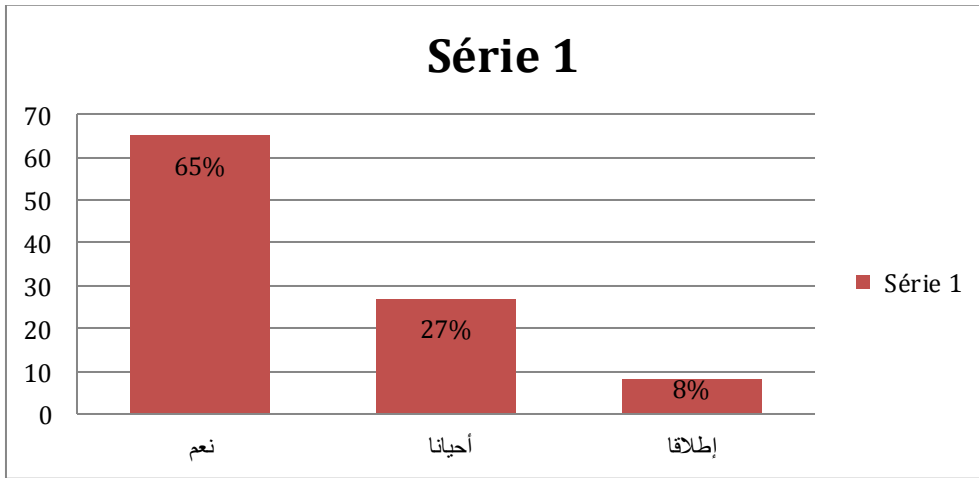
1\_ مدى تناسب عمل الفرد مع مؤهلاته العلمية: و تعد الإجابة للسؤال التالي : هل يتناسب العمل الذي تؤديه مع قدراتك و مؤهلاتك العلمية ؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(8): مدى تناسب عمل الفرد مع مؤهلاته العلمية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
65	32	نعم
27	13	أحيانا
8	4	إطلاقا
100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم(16): تمثيل بياني للجدول رقم(8)



المصدر: بناء على معطيات الجدول

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية الإجابات كانت بنعم بنسبة 65 بالمائة و هذا يعني أن العمل الذي يؤديه الفرد في المؤسسة يتناسب مع قدراته و مؤهلاته العلمية ، و بنسبة 27 بالمائة كانت إجابتهم ب أحيانا ، بينما نسبة الأفراد الذين كانت إجابتهم إطلاقا فهي 8 بالمائة .

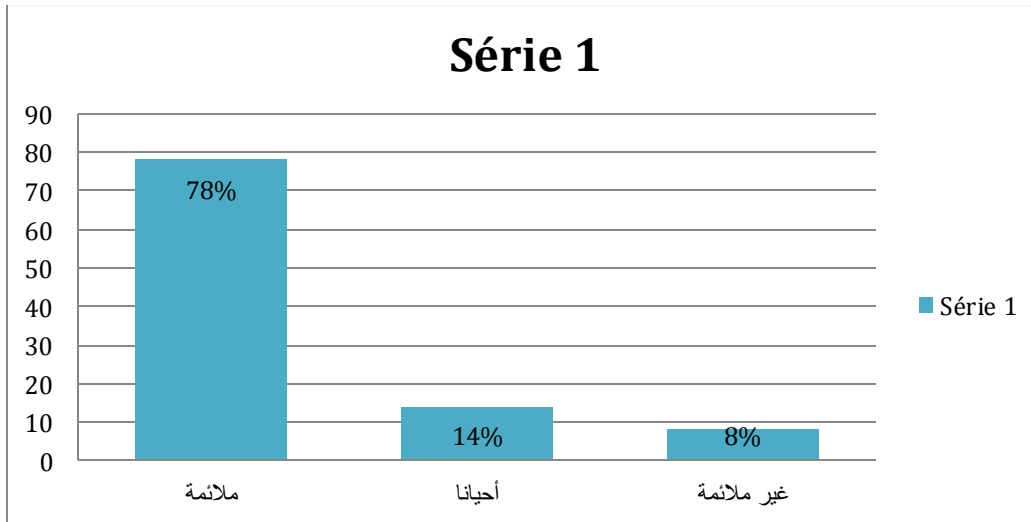
2 \_ ظروف العمل في المؤسسة: و تعد الإجابة للسؤال التالي : كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة ؟و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(9): ظروف العمل في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
78	38	ملائمة
14	7	أحيانا
8	4	غير ملائمة
<b>100</b>	<b>49</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم(17) : التمثيل البياني للجدول رقم(9)



المصدر:بناءا على معطيات الجدول

التعليق : لاحظنا من الجدول أعلاه أن معظم عينة الدراسة كانت اجاباتهم ملائمة لظروف العمل في المؤسسة أكبر نسبة و التي تتمثل ب 78 بالمائة، و بنسبة 14 بالمائة للذين أجابوا ب أحيانا، و 8 بالمائة كأقل نسبة للذين كانت أجابتهم غير ملائمة .

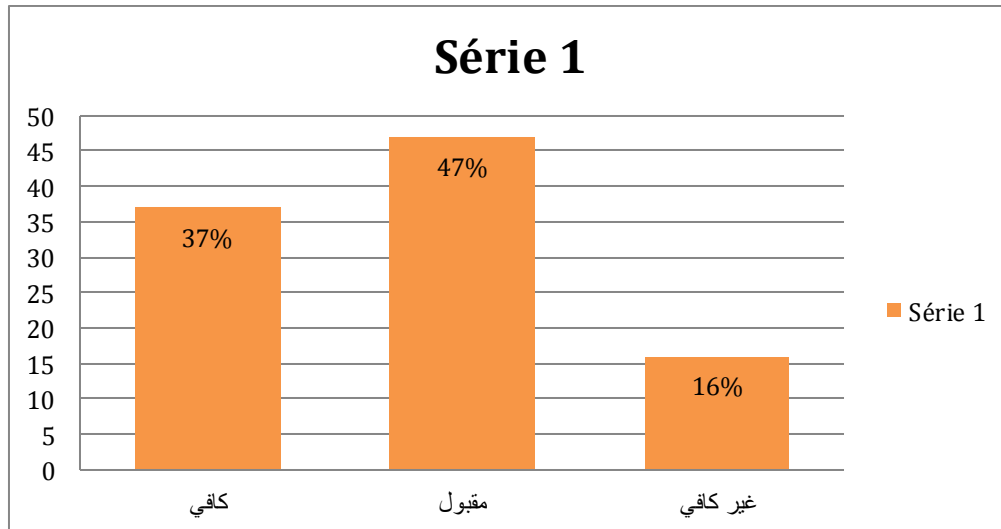
3 \_ مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول أثناء العمل: و تعد الإجابة للسؤال التالي : هل الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل ؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (10): مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول أثناء العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
37	18	كافي
47	23	مقبول
16	8	غير كافي
100	49	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (18) : التمثيل البياني للجدول رقم (10)



المصدر : من معطيات الجدول

التعليق : نلاحظ من الجدول أعلاه أن 47 بالمائة أعلى نسبة سجلت لعينة الأفراد الذين يرون أن الأجر الذي يتلقوه يتناسب مع جهدهم المبذول أثناء العمل بشكل مقبول، و الذين أجابوا بأجر كافي سجلت بنسبة 37 بالمائة ، و نسبة 16 بالمائة للذين أجابوا بأن الأجر الذي يتلقونه غير كافي مع جهدهم المبذول أثناء العمل .

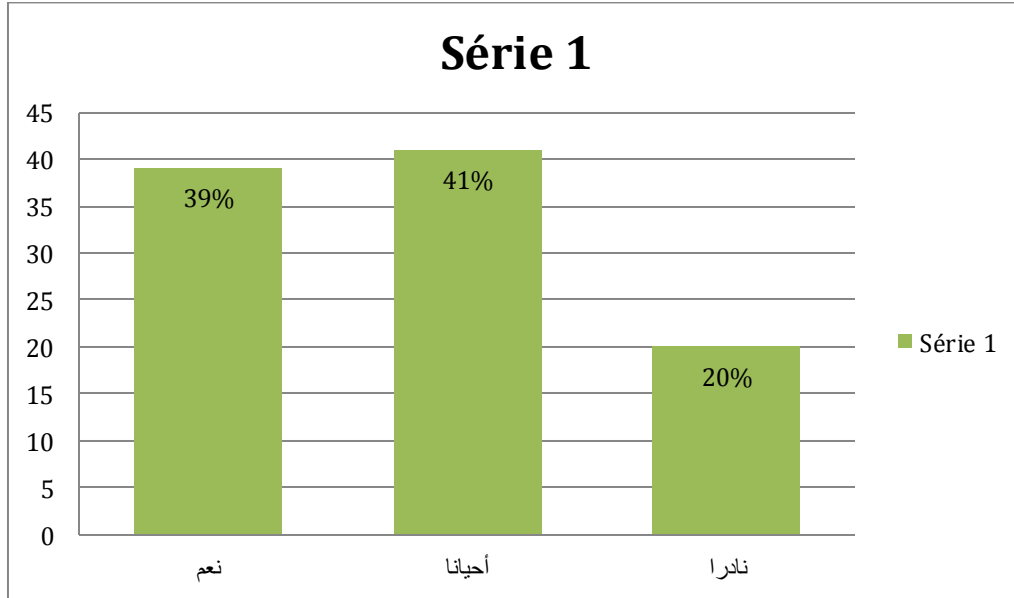
4 \_ مدى تقديم المؤسسة للحوافز : و تعد الإجابة للسؤال التالي: هل تمنحك المؤسسة حوافز في عملك ؟  
والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(11): مدى تقديم المؤسسة للحوافز

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
39	19	نعم
41	20	أحيانا
10	10	نادرا
100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم(19): التمثيل البياني للجدول رقم(11)



المصدر: من معطيات الجدول

التعليق : حسب الجدول الموضح أعلاه لاحظنا أن نسبة 39 بالمائة من عينة محل الدراسة أجابوا ب نعم ، وهي نسبة متقاربة للعينة التي أجابت ب أحيانا حيث سجلت نسبة 41 بالمائة ، مما يعني أن مؤسسة اتصالات الجزائر تمنح حوافز لعاملها ، بينما هناك من أجاب ب نادرا ما تقدم المؤسسة حوافز و ذلك بنسبة 20 بالمائة .

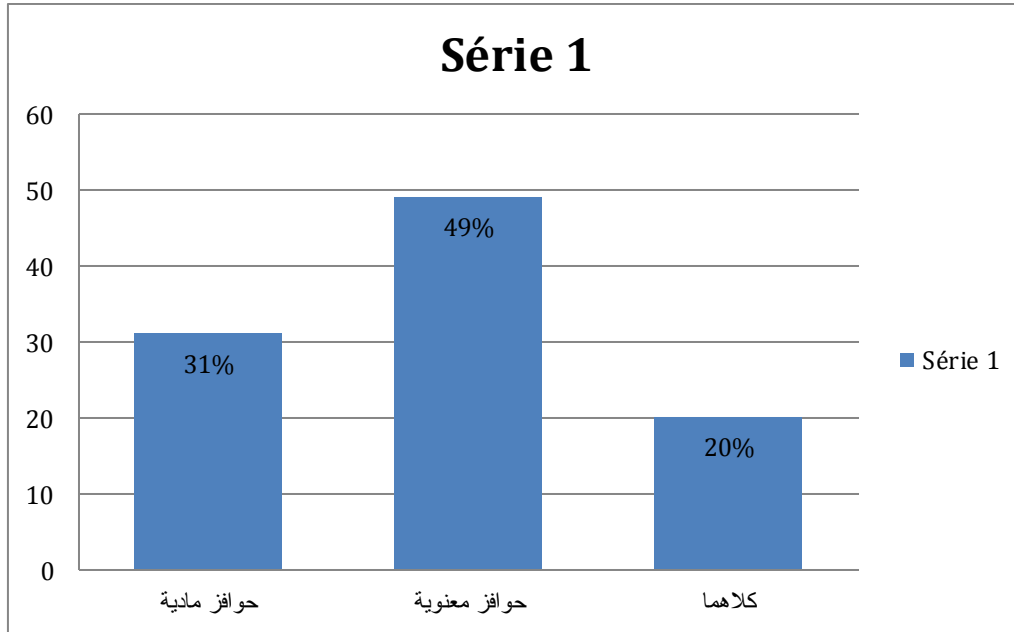
5\_ نظام الحوافز المجدية في المؤسسة: تعد الاجابة للسؤال التالي: ما هو نوع الحوافز المقدمة في المؤسسة؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نظام الحوافز المجدية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
31	15	حوافز مادية
49	24	حوافز معنوية
20	10	كلاهما
<b>100</b>	<b>49</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (20): التمثيل البياني للجدول رقم (12)



المصدر: من معطيات الجدول

التعليق: من خلال الجدول أعلاه تبين لنا نوع التحفيز المجدي في المؤسسة، بحيث سجلت نسبة 31 بالمائة لعينة الأفراد الذين أجابوا حوافز مادية المتمثلة في أدوات و ووسائل العمل، و 49 بالمائة لعينة كانت إجاباتهم حوافز معنوية من بينها خطابات شكر، و لوحات شرف.... الخ، أما فيما يخص كلاهما قدرت نسبتهم ب 20 بالمائة، و هذا يدل على أن المؤسسة تقدم نوعين من التحفيز المادي و المعنوي.



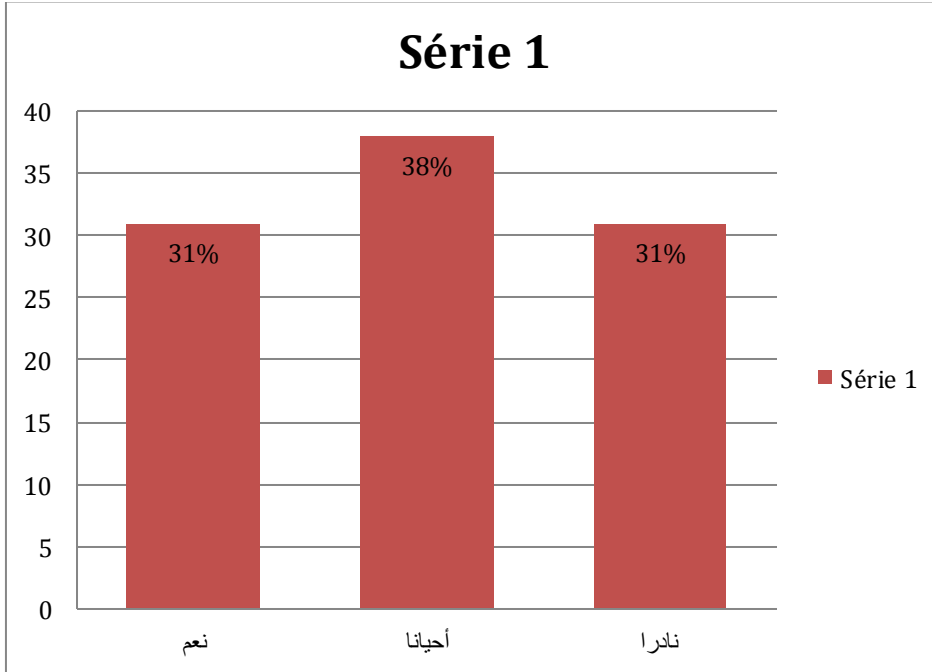
6 \_ مدى تقديم المؤسسة مكافآت مالية : تعد الإجابة للسؤال التالي : هل تقدم المؤسسة مكافآت مالية ؟  
والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (13): مدى تقديم المؤسسة مكافآت مالية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
31	15	نعم
38	19	أحيانا
31	15	نادرا
<b>100</b>	<b>49</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم(21): التمثيل البياني للجدول رقم(13)



المصدر: من معطيات الجدول

التعليق : نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة تقدم حوافز مالية و التي تتمثل في مكافآت مالية ، بحيث سجلت أعلى نسبة 38 بالمائة لعينة أفراد كانت إجابتهم أحيانا ، وأما بالنسبة للعينة المتبقية الذين أجابوا ب نعم و نادرا سجلت بنسبة متساوية 31 بالمائة.

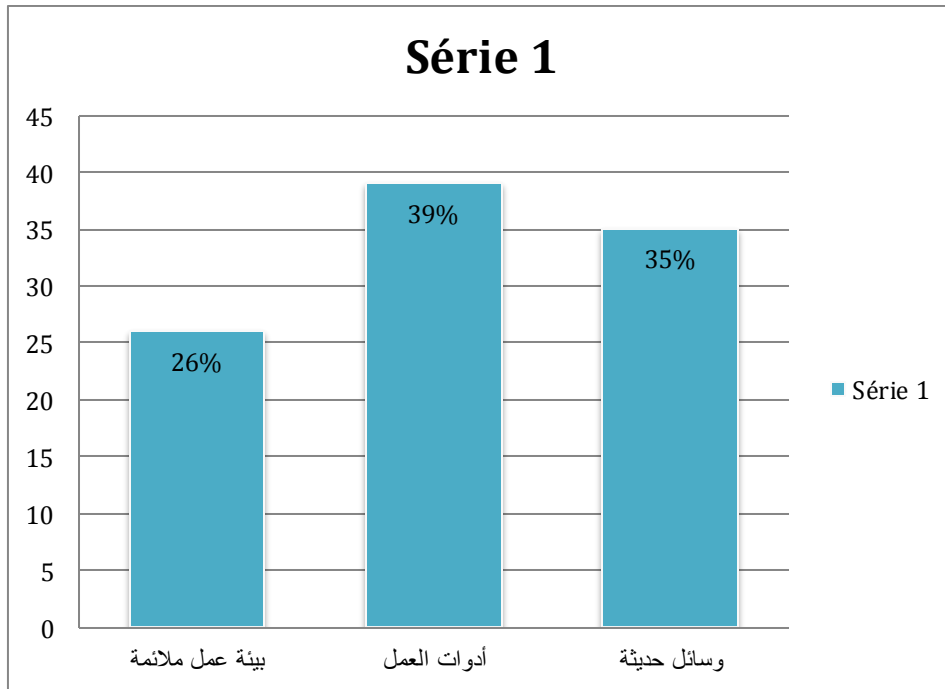
7 \_ مدى تقديم المؤسسة ظروف عمل ملائمة : تعد الإجابة على السؤال التالي : هل تقدم المؤسسة ظروف عمل ملائمة ؟ فما هي ؟

الجدول رقم (14) : مدى تقديم المؤسسة ظروف عمل ملائمة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
26	13	بيئة عمل ملائمة
39	19	أدوات العمل
35	17	وسائل حديثة
100	49	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (22) : التمثيل البياني للجدول رقم (14)



المصدر : من معطيات الجدول

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة سجلت هي 39 بالمائة لأفراد العينة التي أجابت بأدوات العمل و 35 بالمائة لوسائل حديثة، و أما بيئة عمل ملائمة سجلت نسبة 26 بالمائة، وهذا يعني أن المؤسسة توفر ظروف ملائمة لأفرادها.

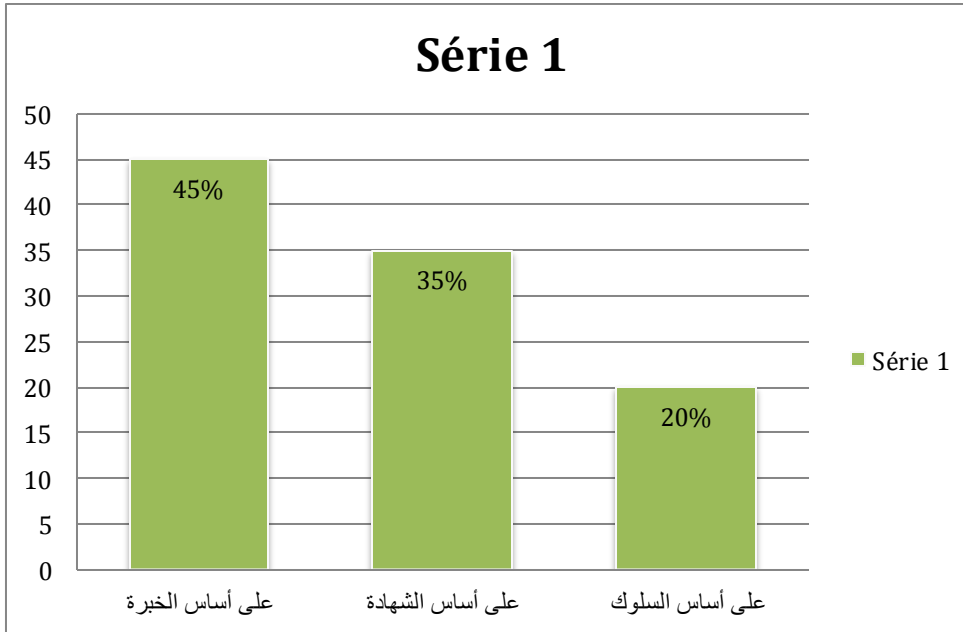
8\_ نظام الترقية في المؤسسة : تعد الإجابة للسؤال التالي: على أي أساس تلجأ المؤسسة لنظام الترقية؟ والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (15) : نظام الترقية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
45	22	على أساس الأقدمية أو الخبرة
35	17	على أساس الشهادة
20	10	على أساس السلوك
100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (23) التمثيل البياني للجدول رقم (15)



المصدر: من معطيات الجدول

التعليق : نلاحظ من الجدول أعلاه أن 45 بالمائة من عينة محل الدراسة أجابوا أن نظام الترقية التي تلجأ اليه المؤسسة يكون على أساس الخبرة والأقدمية، و 35 بالمائة أجابوا على أساس الشهادة، و فيما يخص السلوك قدرت نسبتهم ب 20 بالمائة.

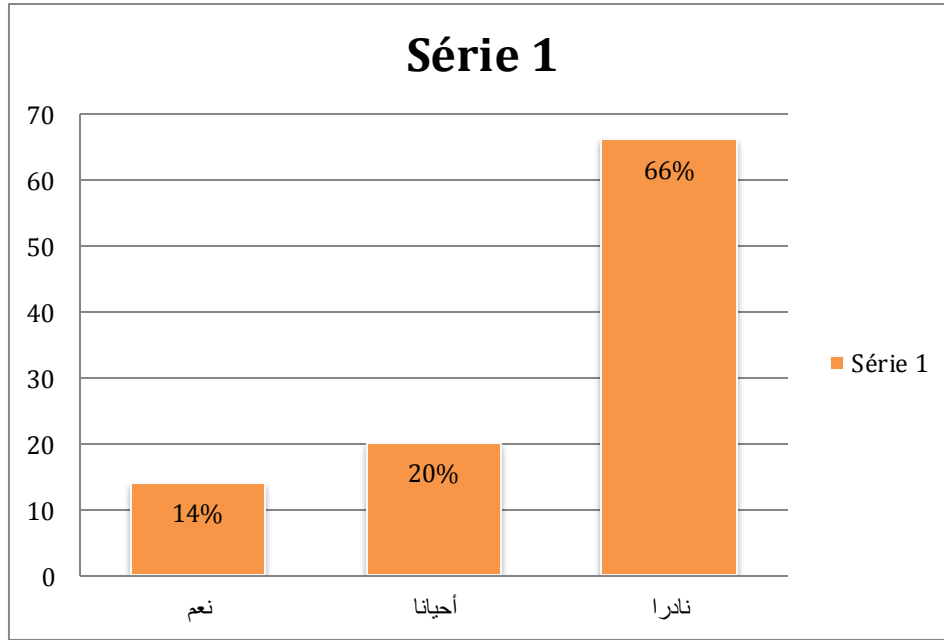
9 \_ الإجراءات المتخذة من المدير للعمال المقصرين : تعد الإجابة للسؤال التالي : هل يلجأ مدير المؤسسة الى خصم الراتب للعمال المقصرين في عملهم ؟ و النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(16) : الإجراءات المتخذة من المدير للعمال المقصرين

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	14
أحيانا	10	20
نادرا	32	66
المجموع	49	100

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (24) : التمثيل البياني للجدول رقم (16)



المصدر : من معطيات الجدول

التعليق : من الجدول أعلاه نلاحظ أن عينة الدراسة الذين أجابوا ب نعم هي أقل نسبة و هي 14 بلمائة، وأحيانا بنسبة 20 بالمائة، بينما الأغلبية أجابوا ب نادرا ما يلجأ مدير المؤسسة الى خصم الراتب للعمال المقصرين في عملهم و التي قدرت نسبتهم 66 بالمائة .

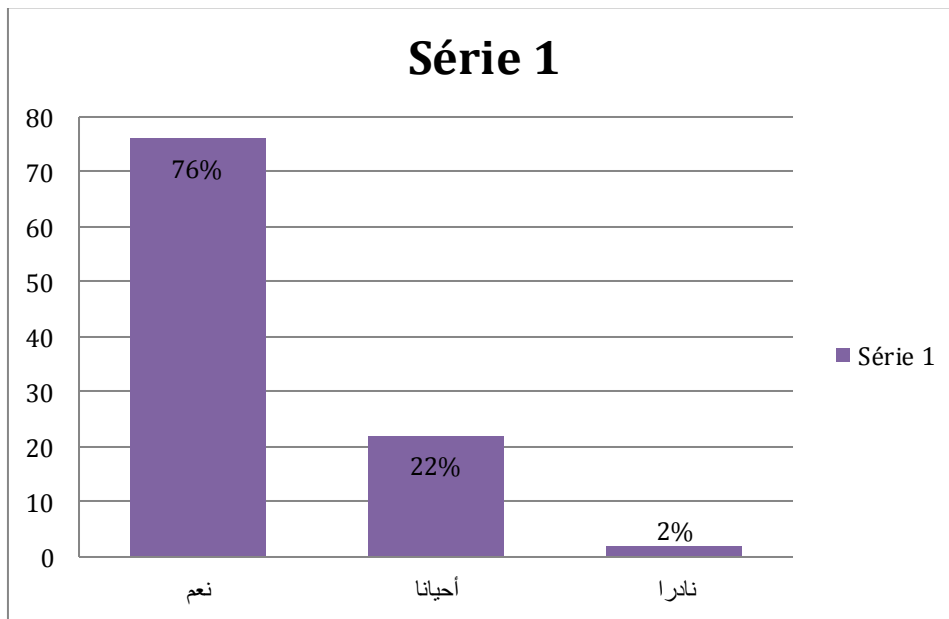
10 \_ مدى اعتبار الجوائز التقديرية من أهم المحفزات المقدمة : تعد الإجابة على السؤال التالي : هل تعتبر الشهادات و الجوائز التقديرية من بين أهم المحفزات المقدمة ؟ و النتائج المحصلة عليهما موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(17):مدى اعتبار الجوائز التقديرية من أهم المحفزات المقدمة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	76
أحيانا	11	22
نادرا	1	2
المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم(25): التمثيل البياني للجدول رقم(17)



المصدر: من معطيات الجدول

التعليق : من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة إجابتهم نعم حيث هي أكبر نسبة قدرت ب 76 بالمائة، ما يعني أنهم يعتبرون الشهادات و الجوائز التقديرية من بين أهم المحفزات المقدمة لهم، و بنسبة 22 بالمائة للذين أجابوا ب أحيانا، بينما ادنى نسبة سجلت هي 2 بالمائة للذين أجابوا ب نادرا .

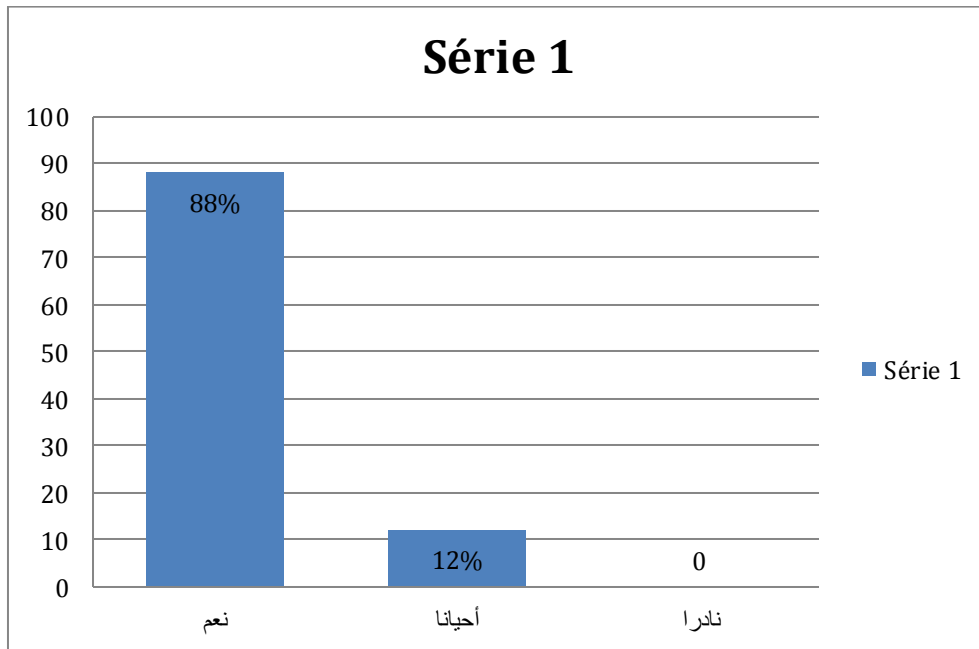
11- عملية الاتصال بين العامل و المدير تؤدي إلى تحسين أداء الموظف : وتعد إجابة عن السؤال التالي : برأيك هل عملية الاتصال بين العامل و المدير تؤدي إلى تحسين أداء الموظف ؟ و النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(18): عملية الاتصال بين العامل و المدير

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
88	43	نعم
12	06	أحيانا
00	00	نادرا
100	49	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم(26): التمثيل البياني للجدول رقم (18)



المصدر : من معطيات الجدول

التعليق : يتضح الجدول أن نسبة ( 88%) من موظفي المؤسسة متيقنين تماما بأن عملية الاتصال بين العامل و المدير تؤدي إلى تحسين أداء الموظف , في حين نجد نسبة (12%) من الموظفين راضين بأن عملية الاتصال بين العامل و المدير تؤدي إلى تحسين أدائهم .

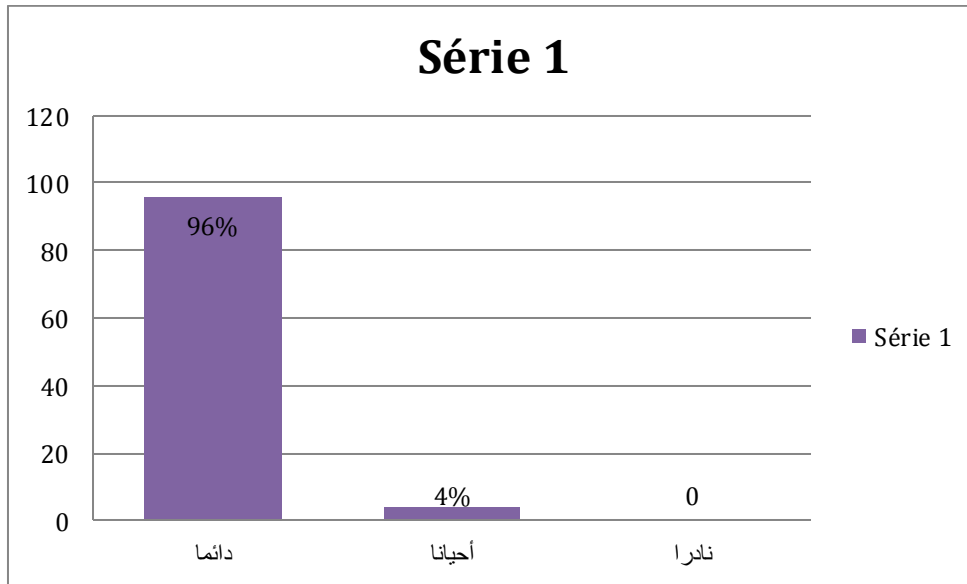
12- التقدير و الاحترام من المسؤول من أهم الأمور التي تدفع للعمل : وتعد إجابة عن السؤال التالي : هل التقدير و الاحترام من المسؤول من أهم الأمور التي تدفعك للعمل ؟ و النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(19): التقدير و الاحترام من المسؤول من الأمور التي تدفع للعمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
96	47	دائما
04	02	أحيانا
00	00	نادرا
<b>100</b>	<b>49</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم(27): التمثيل البياني للجدول رقم(19)



المصدر : من معطيات الجدول

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (96%) أي أغلب الموظفين يرون أن التقدير و الاحترام من المسؤول من الأمور التي تدفع للعمل , بينما نسبة قليلة من الموظفين (04%) يرون أنه أحيانا ما يكون التقدير و الاحترام من المسؤول هي التي تدفعهم للعمل .

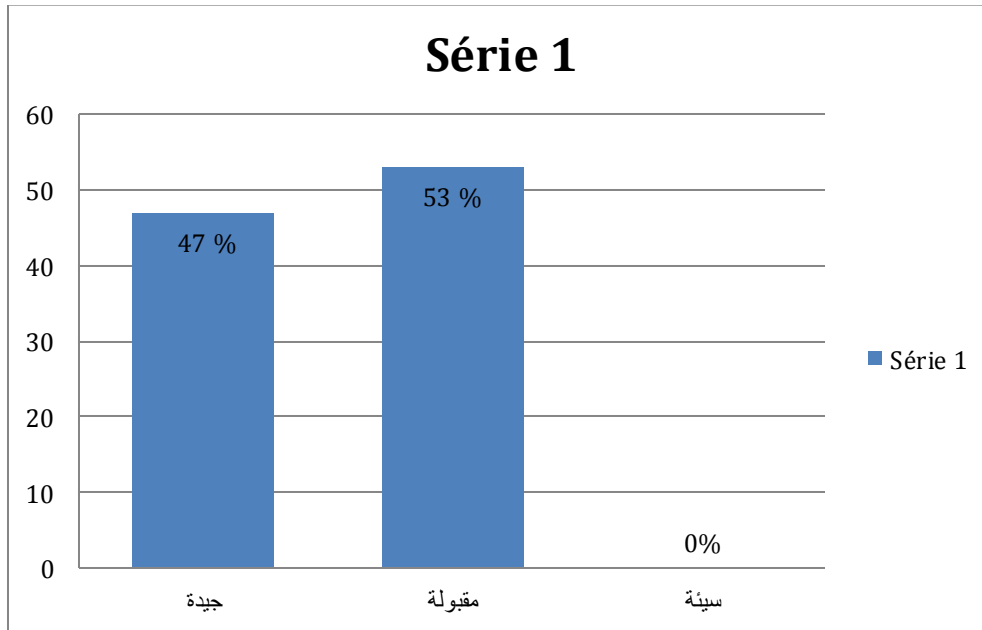
13- مدى تقييمك لطبيعة العلاقة بينك و بين قائدك : وتعد إجابة عن السؤال التالي : مدى تقييمك لطبيعة العلاقة بينك و بين قائدك ؟ و النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(20): مدى تقييم طبيعة العلاقة بين العامل وقائه

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
47	23	جيدة
53	26	مقبولة
00	00	سيئة
100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم(28) : التمثيل البياني للجدول رقم(20)



المصدر: من معطيات الجدول

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الإجابات انقسمت إلى نسبة (47%) بالنسبة للموظفين الذين يعتبرون أن طبيعة العلاقة بينهم و بين قائدهم جيدة، أما نسبة (53%) يرون بأن طبيعة العلاقة بينهم و بين قائدهم مقبولة بعض الشيء .



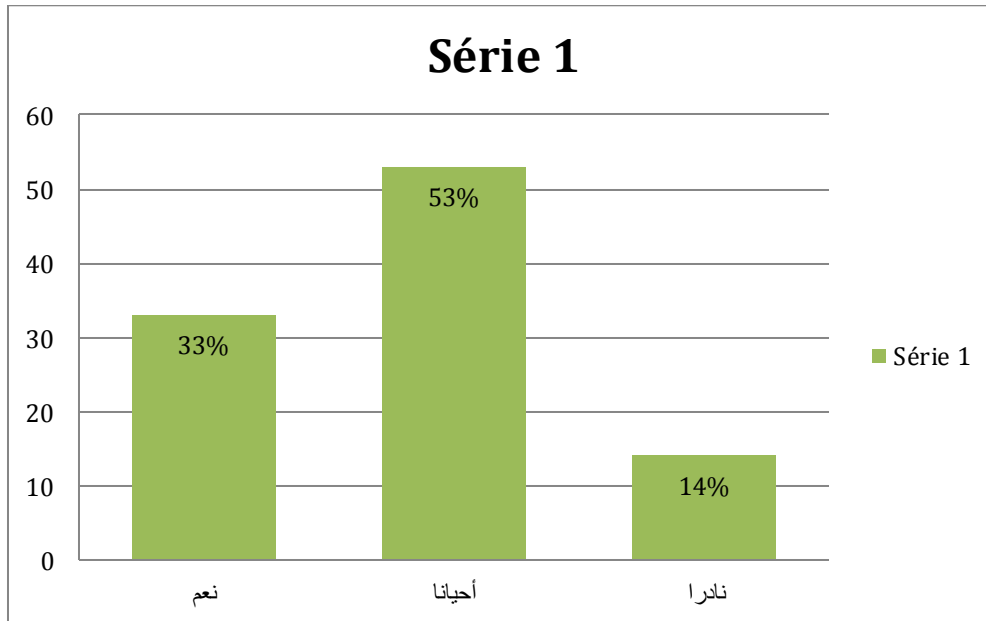
14- قيام المسؤول بتكريم و شكر العاملين على حسن أدائهم : و تعد اجابة عن السؤال التالي : هل يقوم المسؤول بتكريم و شكر العاملين على حسن أدائهم : و النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(21): قيام المسؤول بتكريم و شكر العاملين على حسن أدائهم

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	33
أحيانا	26	53
نادرا	07	14
المجموع	49	100

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (29) : التمثيل البياني لجدول رقم(21)



المصدر : من معطيات الجدول

التعليق : من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة (33%) من العاملين يقرون بأن المسؤول يقوم بتكريم وشكر العاملين على حسن أدائهم، في حين أن النسبة الأعلى من العاملين (53%) يرون أنه أحيانا ما يقوم المسؤول بشكرهم على حسن أدائهم، تليها النسبة الأدنى (14%) من العاملين يرون أنه نادرا ما يجازون على حسن أدائهم من طرف المسؤول .

ثانيا: محور اثر الحوافز في تحسين الأداء:

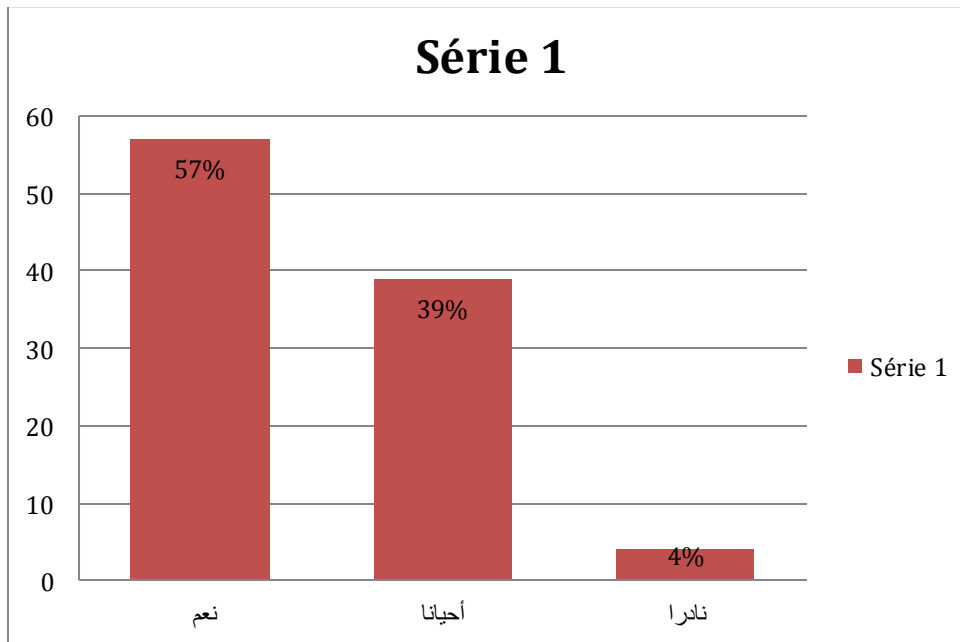
1- الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء : وتعد الإجابة عن السؤال التالي : هل الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء ؟ و النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(22) : الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
57	28	نعم
39	19	أحيانا
04	02	نادرا
<b>100</b>	<b>49</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم(30) : التمثيل البياني للجدول رقم(22)



المصدر : من معطيات الجدول

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة العاملين الراضين بالحوافز المقدمة من طرف المؤسسة ويعتبرونها أداة لزيادة في الأداء هي (57%)، بينما نسبة العاملين الذين يرون أنه أحيانا ما تكون هناك علاقة بين الحوافز المقدمة و الزيادة في الأداء هي (39%) ، أما نسبة قليلة (04%) يرون انه نادرا ما يرتبط التحفيز بالزيادة في الأداء .

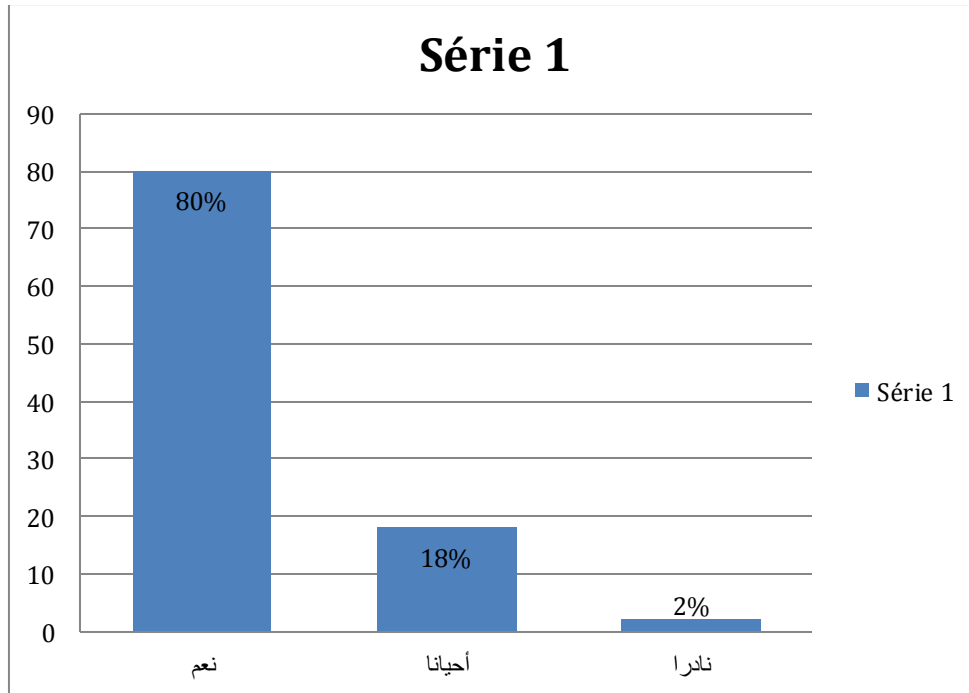
2- الحوافز المقدمة لك تشجعك على الانضباط في العمل : و تعد اجابة عن السؤال التالي : هل الحوافز المقدمة لك تشجعك على الانضباط في العمل ؟ و النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(23):الحوافز المقدمة تشجع على الانضباط في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
80	39	نعم
18	09	أحيانا
02	01	نادرا
<b>100</b>	<b>49</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم( 31 ):التمثيل البياني للجدول رقم(23)



المصدر : من معطيات الجدول

التعليق : من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن معظم الموظفين(80%) يعتبرون أن الحوافز المقدمة تشجع على الانضباط في العمل، في حين نسبة (18%) من الموظفين يرون أنه أحيانا ما تشجع الحوافز على الانضباط في العمل ، و نسبة قليلة لم تتعدى (02%) يرون انه نادرا ما تكون للحوافز أثر في الانضباط في العمل .

3- الحوافز المتوفرة في المديرية تشجعك على بذل المزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها: وتعد إجابة عن السؤال التالي : هل الحوافز المتوفرة في المديرية تشجعك على بذل المزيد من الجهد و مثابرة للحصول عليها ؟ و النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

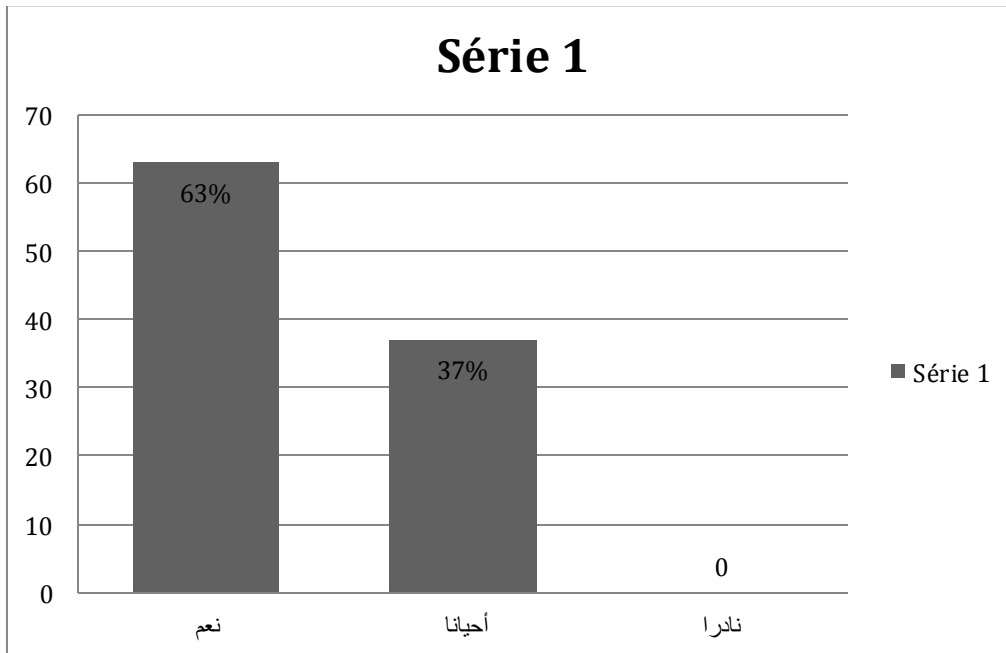
الجدول رقم(24): الحوافز المتوفرة في المديرية تشجع على بذل المزيد من الجهد و

المثابرة للحصول عليها

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
63	31	نعم
37	18	أحيانا
00	00	نادرا
<b>100</b>	<b>49</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم(32) : التمثيل البياني للجدول رقم(24)



المصدر : من معطيات الجدول

التعليق: من خلال الجدول أعلاه سجلنا نسبة(63%) من الموظفين الذين يعتقدون الذين يعتقدون أن الحوافز المقدمة في المديرية تشجعهم على بذل المزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها، أما النسبة المتبقية (37%) يعتقدون انه أحيانا ما تكون الحوافز المتوفرة في المديرية تشجع على بذل المزيد من الجهد للحصول عليها.

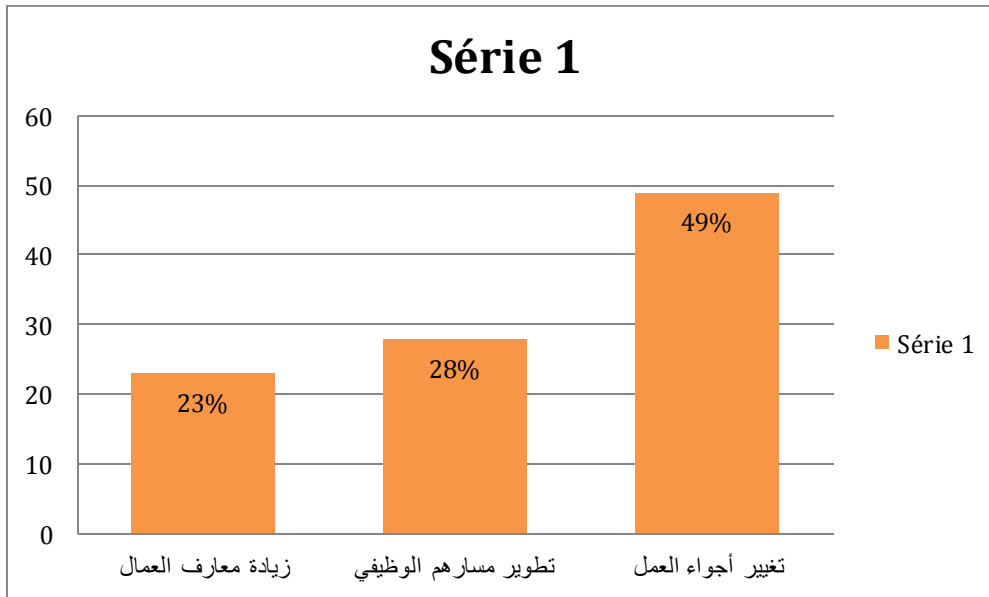
4- منظورك الشخصي للحوافز المقدمة : وتعد إجابة عن السؤال التالي: من منظورك الشخصي هل ترى أن الحوافز تؤدي الى ؟ (زيادة معارف العمال و مهاراتهم , تطوير مساهمهم الوظيفي، تغيير أجواء العمل الروتيني) و النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(25): منظورك الشخصي للحوافز المقدمة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
23	11	زيادة معارف العمال و مهاراتهم
28	14	تطوير مساهمهم الوظيفي
49	24	تغيير أجواء العمل
100	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم(33) : التمثيل البياني للجدول رقم(25)



المصدر: من معطيات الجدول

التعليق : من خلال الجدول أعلاه نسبة الموظفين الذين يرون أن الحوافز هي زيادة في معارفهم و مهاراتهم هي (23%)، أما نسبة (28%) من الموظفين يرون التحفيز على انه تطوير لمساهمهم الوظيفي، و سجلنا نسبة الأعلى من الموظفين (49%) الذين عبروا عن التحفيز على أنه تغيير لأجواء العمل .

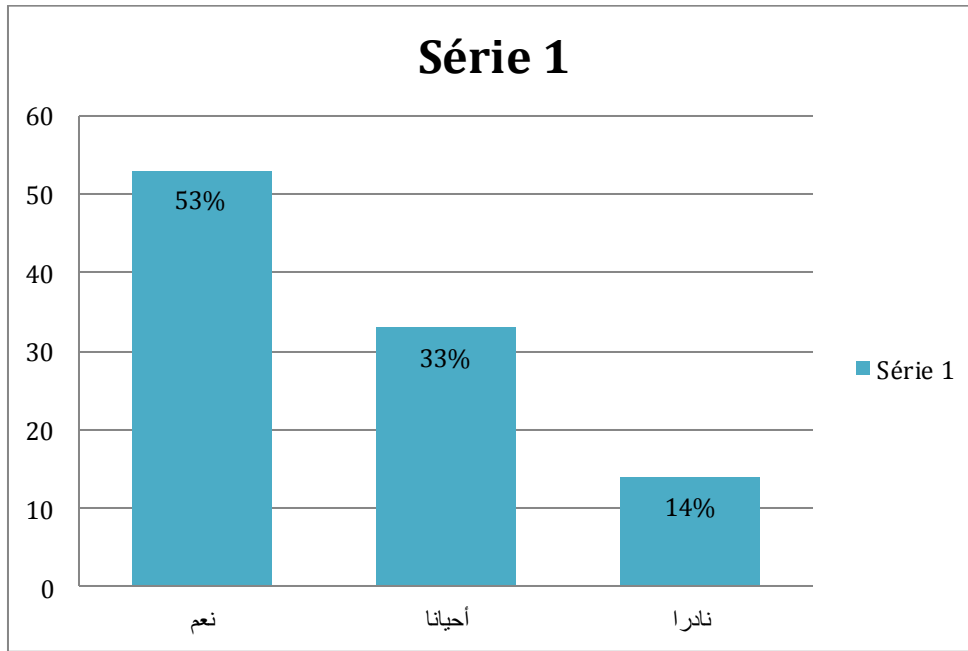
5- يعتمد مدير المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل و عمله : وتعد إجابة عن السؤال التالي : هل يعتمد مدير المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل و عمله ؟ والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (26): اعتماد مدير المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله .

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
53	26	نعم
33	16	أحيانا
14	07	نادرا
100	49	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على النتائج المحصلة من الاستبيان

الشكل رقم (34): التمثيل البياني للجدول رقم (26)



المصدر : من معطيات الجدول

التعليق : من خلال الجدول أعلاه , كانت نسبة الموظفين (53%) الذين أكدوا على أن مدير المؤسسة يعتمد على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداءهم أي العامل و العمل الذي يقوم به , تليها نسبة (33%) الذين أعلنوا على أن أحيانا ما يقوم المدير بالاعتماد على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل و عمله، أما باقي النسب (14%) فيرون أنه نادرا ما يكون هناك اعتماد على تقارير لاكتشاف هذا التوافق .

## خلاصة :

من خلال التحاليل الخاصة بالاستبيان المقدم للأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، نستنتج أنه أغلبهم من فئة الإنث، يتراوح سنهم ما بين 30 الى 40 سنة، معظمهم لديهم خبرة من 10 سنوات فما فوق، بحيث جلهم متحصلين على مستوى تعليم جامعي، كان هذا فيما يخص المعلومات الشخصية لهم.

أما فيما يخص الأسئلة المطروحة لهم تحت عنوان " الدور التحفيزي للمسير في تفعيل أداء الأفراد في مؤسسة اتصالات الجزائر "، اكتشفنا أن التحفيز يعني لكل الموظفين بالمؤسسة و هذا لأنه يساهم في مساعدة العامل في تلبية و إشباع حاجاته و رغباته .

كما توصلنا على أن المؤسسة تعمل على توفير ظروف عمل ملائمة للعمال مما تساعدهم على تقديم أداء جيد يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة .

كما أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقدم حوافز لمختلف فئات العمال الترقية ، و خطابات شكر ، و لوحات شرف كحوافز معنوية ، و كذلك حوافز مادية كأدوات و وسائل العمل ، و أيضا حوافز مالية بنسبة قليلة كمكافآت مالية لساعات عمل إضافية و علاوات أخرى .

و في الأخير أكد الموظفين أن مديرهم يعتمد على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل و عمله .

الخاتمة العامة



## الخاتمة العامة

لقد ركزت إدارة الأعمال على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية و العنصر البشري في السابق، لكن مع التطورات الحديثة في الجوانب الإدارية، أصبح إلزاما على الإدارة الاهتمام بالعنصر البشري لأن نجاح أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فاعلية و مهارة العاملين في أداء أعمالهم و وظائفهم لأنه عنصر لا يمكن تجاهله و التقليل من شأنه .

حيث أن المؤسسة الاقتصادية تسعى لتعظيم الإيرادات و النمو المستمر و البقاء في المنافسة ، إن هذه الأهداف لا يمكن أن تحققها المؤسسة دون مشاركة و مساهمة أفرادها، و إدراكها لهذه الحقيقة يجعلها تسعى لتوفير موارد بشرية كفوءة ، سواء عند توظيفهم أو الحرص على تدريبهم و إكسابهم المهارات المختلفة بعد تعيينهم، بهدف تنمية قدراتهم لتحسين أدائهم، لكن تنمية قدراتهم لا تكفي لكي يعملوا بأقصى كفاءة ممكنة لهم، لأن كفاءتهم تتوقف. إضافة إلى القدرات التي يتمتعون بها، على الرغبة في العمل. والحافز هو الذي ينشط الحماس و الدافعية و الرغبة لديهم في العمل، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام و زيادة الإنتاجية.

فسياسة التحفيز هي الإداة التي يمكن بواسطتها إحداث اندماج العاملين في المنظمة، و تحسين العلاقات معهم، و تحقيق تكامل بين أهدافهم و أهدافها، فالعنصر البشري الراضي، لا شك أن أداءه سيكون جيدا وفعالا .

و لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة مناقشة موضوع الحوافز وأنواعها و أثرها على الأداء، بدءا بالإطار النظري للدراسة و الذي تناولنا فيه الخطوط العريضة و المنهجية التي سار العمل على ضوءها . و من خلال تواجدها بمؤسسة " اتصالات الجزائر " المتواجدة في مستغانم، لاحضنا أن مجموعة من الحوافز تم أخذها بعين الاعتبار في تحسين أداء العامل و تحقيق أهداف المؤسسة .

- اختبار صحة الفرضيات :

من خلال ما تقدم في البحث استطعنا اختبار الفرضيات و يتضح ذلك على النحو التالي :

بالنسبة للفرضية الاولى: "يعتبر التحفيز أسلوب يعتمد عليه مدير المؤسسة لتحقيق الأداء المطلوب و الفعالية المرغوبة".

من خلال النتائج المتوصل اليها من الدراسة دلت على أن المدير يهتم بالمحفزات بأنواعها خاصة منها الحوافز المعنوية المتمثلة في خطابات شكر ،فرص ترقية، و حوافز مادية كأدوات و وسائل عمل حديثة، ذلك لأن الحوافز عبارة عن مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين و التأثير في سلوكياتهم ، مما يدفعهم الى بذل جهد أقصى لغرض تحقيق الأداء المطلوب و الوصول للفعالية المرغوبة ، مما يؤكد صحة الفرضية .

بالنسبة للفرضية الثانية: "هناك علاقة بين نجاح المؤسسة و المحفزات المقدمة من طرف المدير".

دلت النتائج المتحصل عليها من الدراسة أن التحفيز يؤدي إلى أداء جيد، أي أن العملية التحفيزية التي يقوم بها المدير تؤثر في أداء الأفراد العاملين حيث يسعى المدير استخدام حوافز متنوعة غاية لإنجاح المؤسسة سواء كانت بشكل ايجابي (كتقديم مكافآت ومنح مالية)، أو بشكل سلبي (كحالة اهمال العمل الواجب أدائه لا يسمح المدير بالترقية الى منصب أعلى) وهذا يعكس مدى رضاهم و أدائهم الذي يعمل على نجاح المؤسسة، وهذا يؤكد صحة الفرضية.

• نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج النظرية و التطبيقية

- ✓ التحفيز عملية تستخدم فيها مجموعة من العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين لتحسين الأداء .
- ✓ تهيئة البيئة الملائمة و الظروف المناسبة التي تشعر العاملين بانتمائهم للمؤسسة .
- ✓ يساعد التحفيز على تطوير وسائل العمل .
- ✓ تساهم نظم الحوافز في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة و تكوين ظروف عمل أفضل.
- ✓ يساهم التحفيز في إشباع حاجات العاملين .
- ✓ يساعد التحفيز في إشعار العاملين بأن كل تقدم أو تحسن في إنتاج المنظمة ينعكس عليهم مباشرة بالإيجاب .
- ✓ إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- ✓ تحقيق إنتماء و ولاء الأفراد للمنظمة و المحافظة على رغبتهم في العمل و زيادتها كلما أمكن ذلك .
- ✓ يعتبر التحفيز عملية بموجها يتمكن المسير من إثارة القوى الكامنة لدى العامل لزيادة رغبته في بذل المجهود المطلوب لأداء مهامه على أكمل وجه .
- ✓ العمل على تقدم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية .
- ✓ يركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء و السلوك و مؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة .
- ✓ يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها و كفاءتهم، و حسن أدائهم لأعمالهم كيفية استثمار رأس المال البشري .
- ✓ يتسم الأداء بأنه رؤية لأهداف المؤسسة، من خلال الاعتماد على النتائج و الاستفادة القصوى من طاقات الموظفين و مساعدتهم على تحقيق ذلك .

• التوصيات

- ✓ إشراك العاملين في وضع نظام الحوافز، و ربط هذه الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة .
- ✓ منح الحوافز بطريقة عادلة .و على أسس علمية و احترام مبدأ المساواة .
- ✓ خلق روح التعاون بين العاملين و تشجيعهم على بذل المزيد من الجهد، و ترسيخ ثقافة العمل الجماعي مما يعود ذلك بالقيمة المضافة للمؤسسة .
- ✓ السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، و تشجيعهم على الزيادة في الابتكار و الإبداع .
- ✓ القيام بعملية الاتصال بين العامل و المدير و ذلك للتقرب من العاملين و تحسين أدائهم و إشعارهم بالأمن و الاستقرار .
- ✓ منح فرص الترقية على أساس الكفاءة و الأداء، و وفق برنامج شفاف و واضح .
- ✓ المشاركة في دورات تدريبية لتحسين مهارات و قدرات العامل، و ذلك يزيد من دافعيتهم نحو العمل والرغبة فيه .
- ✓ توفير ظروف و بيئة عمل جيدة من خلال توفير الوسائل و الإمكانيات .

• الاقتراحات :

- ✓ القيام بأبحاث و دراسات متطورة حول كيفية نجاح أنظمة الحوافز في المؤسسات .
- ✓ إجراء ندوات و ملتقيات لمديري المؤسسة لمعالجة موضوع الاهتمام بالعنصر البشري .
- ✓ العمل على تفعيل نظام التحفيز داخل المؤسسة لتكون أداة لرفع مستوى الأداء .
- ✓ منح الحوافز العمال انطلاقاً من نتائج تقييم أدائهم .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## 1- الكتب

- 1\_ احمد ماهر " اقتصاديات الإدارة " الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر و بدون سنة النشر .
- 2\_ احمد ماهر " الاختبارات و استخدامهما في إدارة الموارد البشرية و الأفراد"، دار الجامعية مصر 2003.
- 3\_ احمد ماهر " إدارة الموارد البشرية " الدار العربية"، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2009 .
- 4\_ إبراهيم حسن بلوط، " إدارة الموارد البشرية "، (من منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية، بيروت 2002 .
- 5\_ براء رجب تريكي، " نظام الحوافز الإدارية " دار الياض للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
- 6\_ حمداوي وسيلة، " إدارة الموارد البشرية "، ديوان المطبوعات الجزائرية مديرية النشر، جامعة قلمة ، 2004.
- 7\_ حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران، عمان 2002 .
- 8\_ خيضر كاظم حمود، و اخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسير للنشر و التوزيع ، 2007.
- 9\_ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) دار الجامعة الاسكندرية، مصر ، 2003
- 10\_ زاهر عبد الرحيم عاطف، " مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية "، إدار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر 2011 .
- 11\_ زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة الطبعة الأولى، الأردن، 2011
- 12\_ سعاد نايف برموطي، " الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2002 .
- 13\_ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، الأردن، 1999 .
- 14\_ شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر و التوزيع، عمان الأردن، 1996
- 15\_ صالح علي عواده الهلالات، " الإدارة الفعالة للموارد البشرية "، دار الحامد للنشر و التوزيع الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 16\_ صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور العالي ، " الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 17\_ ضرار العتيبي و آخرون، " العملية الإدارية، مبادئ و أصول و علم و فن "، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2007 .
- 18\_ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية "، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2007 .
- 19\_ عبد الحكيم احمد الحزامي " تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين"، مكتبة ابن سينا ، القاهرة، 1999
- 20\_ علي غربي و آخرون " تنمية الموارد البشرية "، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر ، 2007.
- 21\_ علي محمد ربابعة " إدارة الموارد البشرية "، دار النشر و التوزيع ، عمان، الاردن، 2003.
- 22\_ عمار بن عيشي " اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان

. 2012

- 23\_ عمر محمود غباين " القيادة الفاعلة و القائد الفعال " ، دار إثراء للنشر و التوزيع الأردن ، 2009 .
- 24\_ فايز الزغبى "الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال" ( طرق و أساليب،سياسات،استراتيجيات )،دار الهلال،عمان،الاردن،1991 .
- 25\_ اللوزي موسى " التطور التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة "، دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن،2003.
- 26\_ مصطفى يوسف " إدارة الأداء"، دار الجامد للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى الأردن،2016.
- 27\_ مدحت محمد أبو نصر " الإدارة بالحوافز،أساليب التحفيز الوظيفي "،المجموعة العربية للتدريب والنشر،ط 1، القاهرة،2012.
- 28\_ مهدي حسن زوليف،إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر،عمان، الأردن، 1998 .
- 29\_ محمد حافظ حجازي " ادارة الموارد البشرية"،الطبعة الأولى،دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر، الإسكندرية،2007 .
- 30\_ مصطفى يوسف "إدارة الموارد البشرية"،إدارة الأداء،الطبعة الأولى،دارالحامدللنشر والتوزيع، الأردن،عمان،2016 .
- 31\_ محمد الصيرفي " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، دار قنديل للنشر و التوزيع،الأردن،2003.
- 32\_ معين أمين السيد" إدارة الموارد البشرية"،( في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية )،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،الطبعة الأولى،الجزائر،2010
- 33\_ نور الدين حاروش" إدارة الموارد البشرية"،دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع،الطبعة الأولى ، الجزائر،2011.
- 34\_ نظمي شحاذة و اخرون،إدارة الموارد البشرية،دار الصفاء عمان ،أردن 2000 .
- 35\_ هاني خلف الطوارنة " نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها"،دار أسامة للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى الأردن،2012.
- 36\_ يوسف حجيم الطائي،ومؤيد عبدالحسن الفضل" إدارة الموارد البشرية"،مدخل استراتيجي متكامل،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،2006 .

## 2- المذكرات

- 1\_ عبد الناصر موسى"مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية"، رسالة الدكتوراه،جامعة عنابة،قسم العلوم الاقتصادية ، 2005 .
- 2\_ عمر سرار،" الرضا عن العمل و أثره على الأداء"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،فرع تخطيط،جامعة الجزائر،2003 .

- 3\_ زناتي غانية، مداني عبد النور، " دور التحفيز في تحسين أداء العاملين "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2018
- 4\_ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم الأداء، في المؤسسة العمومية ، اطروحة دكتوراه جامعة الجزائر علوم التسيير 2009 .
- 5\_ بن سايج محمد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة ماستر أكاديمي ، جامعة مستغانم ، تخصص إدارة و اقتصاد مؤسسة 2016 .
- 6\_ زمري جهيدة "دور الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الإستشفائية" ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي، علوم التسيير ، جامعة مستغانم 2018.
- 7\_ سمية ترشة " دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية " ، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، علوم التسيير الوادي 2014 .
- 8\_ قلال نسيمة ، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة ، مذكرة ماستر تخصص تسيير استراتيجي، جامعة مستغانم 2018

الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تخصص تسيير استراتيجي

إستمارة استبيان

لتحضير مذكرة تخرج ماستر

العنوان : الدور التحفيزي للمسير في تفعيل أداء أفراد المؤسسة  
مؤسسة اتصالات الجزائر (مستغانم) – أنموذجا-

تهدف هذه الاستمارة إلى الاستطلاع لرأي موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر الدور التحفيزي للمسير في تفعيل أداء الأفراد داخل المؤسسة الذي يعتبر رأيهم أمرا أساسيا في هذا البحث، فإن الباحث يلجأ لسيادتكم برجاء التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع وضع علامة × في مدى تحقيق كل عبارة من وجهة نظركم.

ولسيادتكم جزيل الشكر والتحية

تحت إشراف

الأستاذة برجي ش

من إعداد الطلبة:

- مهدي فاطيمة
- مسعود سهام

البيانات الشخصية:

الجنس :  ذكر  انثى

السن :

- أقل من 30 سنة  
 - ما بين (30-40) سنة  
 - أكثر من 50 سنة

- المستوى التعليمي: - ابتدائي  
 - متوسط  
 - ثانوي  
 - جامعي

- المستوى المهني: - عون  
 - عون ادارة  
 - رئيس مصلحة

- حسب المنصب: - متعاقد  
 - دائم

- عدد سنوات العمل: - أقل من سنة  
 - من (1-5) سنوات  
 - من (5-10) سنوات  
 - من 10 سنوات فما فوق

2- محور نظام الحوافز (ماهي الحوافز المقدمة , انواعها)

ح) 1-هل يتناسب العمل الذي تؤديه مع قدراتك و مؤهلاتك العلمية؟

نعم  احيانا  اطلاقا

2- كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة؟

ملائمة  احيانا  غير ملائمة

3-هل الاجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول اثناء العمل؟

كافي  مقبول  غير كافي

4-هل تمنحك المؤسسة حوافز في عملك؟

نعم  احيانا  نادرا

5- اذا كانت الاجابة بنعم . فما هو نظام هذه الحوافز؟

- حوافز مادية (ادوات ووسائل العمل)

- حوافز معنوية (خطابات شكر, لوحات شرف)

- كلاهما(حوافز مادية و حوافز معنوية)

6- في نظام الحوافز المالية , تقدم المؤسسة مكافئات مالية؟

نعم  احيانا  نادرا

7- هل تقدم المؤسسة ظروف عمل ملائمة؟

بيئة العمل ملائمة

ادوات العمل

وسائل حديثة

8-هل تلجأ المؤسسة لنظام الترقية ؟

على أساس الأقدمية

على أساس الشهادة

على أساس السلوك

9- هل يلجا مدير المؤسسة الى خصم الراتب للعمال القصيرين في عمله؟

نعم  احيانا  نادرا

10- هل تعتبر (شهادات, و الجوائز التقديرية) من بين اهم المحفزات المقدمة؟

نعم  احيانا  نادرا

11- برايك هل عملية الاتصال بين العامل و المدير تؤدي الى تحسين اداء الموظف؟

نعم  احيانا  نادرا

12-هل التقدير و الاحترام من المسؤول من اهم الامور التي تدفعك للعمل؟

نعم  احيانا  نادرا

13- ما تقييمك لطبيعة العلاقة القائمة بينك و بين قائدك؟

جيدة مقبولة سيئة

14- هل يقوم المسؤول بتكريم و شكر العاملين على حسن اداءهم؟

نعم  احيانا  نادرا

3- محور اثر الحوافز في تحسين الاداء:

1-هل الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي الى زيادة الاداء؟

نعم  احيانا  نادرا

2- هل الحوافز المقدمة لك تشجعك على الانضباط في العمل؟

نعم  احيانا  نادرا

3- هل الحوافز المتوفرة في المديرية تشجعك على بذل المزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها؟

نعم  احيانا  نادرا

4- من منظورك الشخصي هل ترى أن التحفيز يؤدي الى:

-زيادة معارف العمال و مهاراتهم

-تطوير مساهمهم الوظيفي

-تغيير اجواء العمل الروتيني

5- هل يعتمد مدير المؤسسة على تقارير الاداء لاكتشاف التوافق بين اداء العامل و عمله؟

نعم  احيانا  نادرا

## الملخص

يعالج هذا العمل موضوع "الدور التحفيزي للمسير في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة"، تمت هذه الدراسة من خلال إلقاء نظرة شاملة للمفاهيم المتعلقة بالتحفيز و تبيان أهميته و دوره في التأثير على أداء الأفراد داخل المؤسسة إضافة إلى النظريات المفسرة له. وكذا الأداء مفهومه، مكوناته و خطوات قياسه و بيئة العمل المساعدة على توجيه المسير نحو تحسين أداء الأفراد.

تمت الدراسة الميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر - مستغانم- من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على العاملين التي استنتجنا من خلالها مجموعة من النتائج باستعمال الأسلوب الوصفي التحليلي للنتائج. من أهم النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة توفر نظام حوافز مختلفة و تقوم بتطبيقه قصد تحسين مستواها و الرفع من أدائها .

الكلمات المفتاحية: التحفيز، المسير، الأداء، الفعالية، الربحية

### Summary

This work deals with the topic of "the catalytic role of the march in activating the performance of the employees in the organization." This study was carried out by taking a comprehensive view of the concepts related to motivation and explaining its importance and role in influencing the performance of individuals within the organization in addition to the theories explaining it. And steps to measure it and work environment to help guide the path towards improving the performance of individuals.

The field study was carried out on Algeria Telecom - Mostaganem - by asking a group of questions to the workers through which we deduced a set of results using the descriptive and analytical method of the results.

One of the most important findings is that the institution provides a system of various incentives and applies it in order to improve its level and increase its performance.

**key words** : Motivation, Manager , performance, effectiveness, profitability