

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة استراتيجية

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

تحت إشراف المؤطر الجامعي:

د. براينيس عبد القادر

مقدمة من طرف:

لطرش هاجر

لجنة المناقشة:

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
عبد الحميد ابن باديس	أستاذ محاضر ا	مقراد عبد الله	رئيسا
عبد الحميد ابن باديس	أستاذ التعليم العالي	برائيس عبد القادر	مشرفا
عبد الحميد ابن باديس	أستاذة محاضرة ا	شمالل نجاه	مناقشا

2023/2024

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله  
وأصحابه أجمعين.

أشكر الله سبحانه وتعالى أولاً على نعمة القدرة والإرادة التي وهبني إياها لإتمام هذا العمل؛  
كما أتقدم ببالغ الشكر وعظيم الامتنان وخالص التقدير إلى أستاذي المؤطر  
" برانيس عبد القادر " على توجيهاته القيمة ودعمه المتواصل طيلة فترة إنجاز المذكرة؛  
ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد المساعدة وعلى رأسهم على  
مساعدتهم خلال فترة التربص؛  
لكم مني جميعاً فائق التقدير والعرفان.

## الإهداء

إلى من لا يضاهاها أحد في الكون بأكمله، إلى من بذلت الكثير وقدمت ما لا يمكن أن يرد،  
إلى أعلى ما أملك في الوجود أُمِّي الغالية أطال الله عمرها وحفظها؛  
إلى من كان سندي وعوني في المشقة والمحن، أبي الغالي أطال الله عمره وحفظه؛  
إلى كل أفراد عائلتي،

وإلى جميع زملائي دفعة 2024/2023

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير
	اهداء
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
	فهرس الملاحق
	مقدمة عامة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز</b>
01	التمهيد
02	المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز
02	المطلب الأول: ماهية التحفيز (مفهوم، أهمية)
06	المطلب الثاني: النبذة التاريخية للتحفيز والنظريات المفسرة له
15	المطلب الثالث: اهداف التحفيز وانواعه
21	المبحث الثاني: نظام الحوافز
21	المطلب الأول: أسس منح التحفيز
22	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز
24	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظم الحوافز
25	المبحث الثالث: أهمية التحفيز في المؤسسة
26	المطلب الأول: خصائص نظام التحفيز
27	المطلب الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز
28	المطلب الثالث: أسباب فشل نظام الحوافز
29	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: تقييم الأداء وعلاقته بالتحفيز</b>
31	التمهيد
32	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.
32	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي.
34	المطلب الثاني: مكونات ومعايير الأداء.
35	المطلب الثالث: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته.
38	المطلب الرابع: أنواع ومظاهر الرضا وعدمه.

40	المبحث الثاني: مدخل الى تقييم أداء العاملين
40	المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين (مفهوم، أهمية)
43	المطلب الثاني: مراحل وطرق تقييم الأداء وأهدافه
55	المطلب الثالث: أخطاء تقييم أداء.
56	المبحث الثالث: التحفيز وعلاقته بتحسين الأداء
56	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء وأهدافه
58	المطلب الثاني: خطوات عملية تحسين الأداء
59	المطلب الثالث: آليات التحفيز المساعدة في تحسين الأداء
60	المطلب الرابع: أثر الحوافز على أداء العاملين
63	الخلاصة
	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم</b>
65	التمهيد
66	المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء مستغانم.
66	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة ميناء مستغانم ولمحة تاريخية عنها.
67	المطلب الثاني: دور ومهام وأهداف مؤسسة الميناء مستغانم.
69	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي التابع لمؤسسة الميناء مستغانم.
72	المبحث الثاني: المميزات العلمية لمؤسسة ميناء مستغانم.
72	المطلب الأول: مميزات وقدرات الاستقبال والمعالجة للمؤسسة.
74	المطلب الثاني: أهم المنشآت في المؤسسة والمشاريع المستقبلية.
75	المطلب الثالث: تسهيلات وتحديات التي تواجه المؤسسة ميناء مستغانم.
76	المبحث الثالث: أثر نظام الحوافز على الفرد في مؤسسة الميناء مستغانم.
76	المطلب الأول: الحوافز المطبقة في مؤسسة الميناء مستغانم.
83	المطلب الثاني: المجتمع وعينة الدراسة
85	المطلب الثالث: تفسير وتحليل النتائج
102	خلاصة
105	خاتمة
109	قائمة المصادر والمراجع
114	الملاحق
115	الملخص

# قائمة الاشكال والجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
47	جدول قوائم الاختبار لتقييم الأداء	الرقم (01)
57	المقارنة بين تحسين الأداء وتطوير الأداء.	الرقم (02)
75	محطات الارساء للسفن	الرقم (03)
85	تحليل محور البيانات الشخصية خاصة بالجنس	الرقم (04)
86	تحليل محور البيانات الشخصية خاصة بالسن	الرقم (05)
87	تحليل محور البيانات الشخصية خاصة بالمستوى التعليمي	الرقم (06)
88	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	الرقم (07)
90	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	الرقم (08)
91	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	الرقم (09)
92	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب	الرقم (10)
93	تحليل بيانات محور الأول الحوافز المادية	الرقم (11)
96	تحليل بيانات محور الأول المتعلق بالحوافز المعنوية	الرقم (12)
99	تحليل بيانات محور الثالث المتعلق بالأداء في المؤسسة	الرقم (13)
114	الخصائص البحرية والتجارية لمحطات الرسو	الرقم (14)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
08	سلم ما سلو للحاجات	الرقم (01)
10	سلم الحاجات عند الدفر	الرقم (02)
14	الفرق بين نظرية (x) و (y)	الرقم (03)
44	مراحل تقييم الأداء	الرقم (04)
49	خطوات مدخل "الإدارة بالأهداف	الرقم (05)
70	الهيكل العام لمؤسسة ميناء مستغانم	الرقم (06)
85	التوزيع النسبي للجنس	الرقم (07)
86	التوزيع النسبي للسن	الرقم (08)
88	التوزيع النسبي لمستوى التعليمي	الرقم (09)
89	التوزيع النسبي للأقدمية في العمل	الرقم (10)
90	التوزيع النسبي لفئة المهنة	الرقم (11)
91	التوزيع النسبي لحالة العائلية	الرقم (12)
92	التوزيع النسبي للمنصب	الرقم (13)
94	التوزيع النسبي لبيانات المحور الأول الحوافز المادية	الرقم (14)
97	التوزيع النسبي لبيانات المحور الثاني لحوافز المعنوية	الرقم (15)
100	التوزيع النسبي لبيانات المحور الثالث المتعلق بالأداء في المؤسسة	الرقم (16)

# المقدمة العامة

### المقدمة

يعتبر العنصر البشري من اهم الموارد التي تمتلكها المنظمة وأساس النشاط الاجتماعي والاقتصادي وعلى أساسه تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة، حيث ان اهم أسباب فشل برامج التنمية وعرقلة الاستثمارات هو ضعف القدرات الإدارية والتسييرية للأفراد وعلى هذا الأساس اهتمت مختلف المدارس الإدارية بدراسة العنصر البشري في المنظمات حيث انه الأساس في العمل الإنتاجي ويعتبر وكميزة تنافسية لا يمكن تقليده من قبل المنظمات المنافسة.

ولقد انصب اهتمام الكثير من العلماء و الدارسين على الموارد البشرية حيث لم تعد وظيفة المورد البشري تقتصر فقط على الجوانب و المهام الروتينية كالتوظيف و التدريب الا ان هذه المعايير وحدها لا تكفي لكي يحقق الفرد الإنتاجية العالية ما لم يكن هناك دافع يحركه بل أصبحت تتعدى ذلك لتصل الى مسألة الحفاظ على العنصر البشري و تحفيزه و استقراره ، بحيث تبقى الكفاءة الفردية متوقفة على عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل و الرغبة في العمل، حيث تشمل القدرة على العمل ما يمتلكه الفرد من مهارات و معارف إضافة الى استعداد الشخصي للفرد لتنمية هذه المهارات، بالنسبة للرغبة في العمل فتتمثل في الحوافز التي تقود الفرد نحو الطريق الأمثل وبالتالي تحقيق التفوق و التميز عن باقي المنظمات المنافسة و تحقيق اهداف المؤسسة.

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات الرئيسية والمحورية في العلم ومهنة الادارة، وذلك لأنه يمس صميم العامل البشري، وتتمثل الحوافز في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة وتحسين أدائه، فالحوافز هي قوة محركة خارجية تستخدم لحث الانسان على بذل جهد اكبر و توق الحماس و الدافعية و الرغبة للقيام بالعمل بشكل المطلوب و المتميز بمعنى انها مقابل لأداء المتميز، كما ان الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط و تدفع العامل للمثابرة في عمله، بحيث ظهرت عدة نظريات خاصة بالحوافز اذ مرت أساليب التحفيز بمراحل و تبلورت بالصورة التي هي عليها الان فبدأت بالمرحلة التقليدية و التي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية على أن النقود هي الدافع الأمثل للعمل في المنظمات يسعى من خلاله العامل جاهدا لزيادة أمواله ثم أعقبها المرحلة التي نادى بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية و المعنوية.

لقد اشير أيضا الى ان الأداء الوظيفي يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، اذ يتم تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية و نشاط، اذ يشير الأداء الوظيفي الى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، او يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة حيث يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية للمؤسسات المتعددة من خلال الاستغلال



## المقدمة

الأمثل لقواها و مواردها البشرية، لتصبح المؤسسة قادرة على التطور , التعامل على التطور و التعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال انجاز الأعمال.

ولذلك أصبح نجاح او فشل المنظمات يرتكز بدرجة كبيرة على مدى تحكمها واهتمامها بأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري والذي يعتبر ثروة نادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها وجليها والاحتفاظ بها من خلال اتباع نظام لتحسين مستواهم والاهتمام بهم ومكافأتهم على الأداء المتميز وهو ما يعرف بنظام الحوافز. من هذا المنطق تأتي أهمية تقديم هذه المذكرة التي تتطرق لتوضيح الدور الذي تمارسه وظيفة التحفيز ومدى تأثيرها ودورها على المؤسسة في تحريك الارادات وتحفيز الافراد وتحسين الإنتاج والانتاجية

✓ إشكالية البحث:

بناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

" ما هو دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة ميناء مستغانم؟ "

✓ الأسئلة الفرعية:

ومن هنا يمكننا طرح التساؤلات التالية:

- ما هو التحفيز؟
- كيف تساهم الحوافز المادية في رفع انتاج المؤسسة؟
- كيف تساهم الحوافز المعنوية في رفع الروح المعنوية للعاملين واستقرارهم في المنظمة؟
- هل التقييم الجيد يعتبر حافز لتحسين الأداء؟
- هل هناك علاقة بين التحفيز وأداء العاملين؟

✓ الفرضيات:

من الإشكالية المطروحة وللإجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة هذه الفرضيات التالية:

- أ- التحفيز ممارسة يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس له لإشباع مختلف حاجاته ورغباته.
- ب- يوجد تناسب في الأجر المقدم داخل المؤسسة بما يتم بذله من جهد.
- ت- يعتمد نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة على العديد من المعايير والأسس في منحه.
- ث- توجد علاقة قوية بين التحفيز وتحسين أداء العاملين.



## المقدمة

✓ مبررات اختيار موضوع:

- علاقة موضوع بمجال التخصص.
- كون ان الاهتمام به قد اقتحم بقوة علم تسيير الموارد البشرية.
- حب الموضوع المدروس وحب التعمق فيه.
- أهمية نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين.
- معرفة مختلف مراحل كلا من النظام الحوافز والأداء الوظيفي.

✓ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

- تبين مكانة المورد كأهم عنصر منتج داخل المؤسسة.
  - أهمية الحوافز في تحسين الأداء.
  - تقديم صورة واقعية حول طبيعة العلاقة بين الحوافز وتحسين أداء العاملين في مؤسسة ميناء مستغانم.
  - التعرف على المشاكل التي تتعلق بانخفاض الأداء في المؤسسة.
  - لفت انتباه المسؤولين الى الحوافز كأداة يمكن ان تساعد العمال على تحقيق أداء أفضل ومتميز وتحسيس المسؤولين بأهميتها لكسب الميزة التنافسية.
  - معرفة نوعية الحوافز المقدمة في مؤسسة ميناء مستغانم.
  - التوصل الى سياسة تحفيز فعالة تساهم في تحسين الأداء.
- ✓ أهداف الدراسة:

- ابراز دور نظام التحفيز في تحسين أداء المورد البشري.
- بيان مدى تجسيد فكرة التحفيز في المؤسسة.
- التعرف على التحفيز الإيجابي والسلبي في مؤسسة ميناء مستغانم.
- التعرف على أهم الحوافز المادية والمعنوية المطبقة داخل المؤسسة.
- التعرف على المشاكل التي تتعلق بانخفاض الأداء.
- التوصل الى تقديم الاقتراحات التي يمكن من شأنها ان تساعد على تحسين مستوى الأداء وذلك لتحقيق التميز في مؤسسة ميناء مستغانم.

## المقدمة

✓ الحدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على موضوع دور التحفيز في تحسين أداء العاملين.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة ميناء مستغانم.
- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال الموسم الدراسي 2023/2024
- الحدود البشرية: استهدفت الدراسة عينة من موظفي مؤسسة ميناء بولاية مستغانم.

✓ المنهج المتبع:

اعتمدنا في دراستنا على:

- المنهج الوصفي: يتمثل المنهج الوصفي في كونه أحد المناهج العلمية المناسبة لهذه الدراسة فقد اعتمد عليه في الجانب النظري وذلك من خلال وصف البحث.
- المنهج التحليلي: والذي استخدم في الجانب التطبيقي وذلك من خلال تحليل واقع استخدام الحوافز في مؤسسة ميناء مستغانم وذلك عن طريق الاستبيان الموزع على الموظفين.

✓ صعوبات البحث:

- صعوبة تطبيق الموضوع في جميع المؤسسات الجزائرية.

✓ هيكل الدراسة:

بناء على ما سبق ولتحليل الإشكالية لهذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول: اثنان منها نظرية وفصل تطبيقي في محاولة للإجابة على الأسئلة الفرعية.

حيث يتطرق الفصل الأول إلى مختلف التعاريف الخاصة بالحوافز وذلك ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث بالنسبة للمبحث الأول يتناول مفاهيم الحوافز فينقسم إلى ثلاث مطالب أما بالنسبة للمبحث الثاني فهو بعنوان نظام التحفيز وينقسم إلى ثلاث مطالب والمبحث الثالث بعنوان أهمية التحفيز في المؤسسة. أما الفصل الثاني تعرضنا إلى تقييم أداء المورد البشري وعلاقته بالتحفيز من خلال عرضنا لمفاهيم الأداء والرضا الوظيفي في المبحث الأول والذي ينقسم إلى أربعة مطالب أما المبحث الثاني فهو بعنوان مدخل إلى تقييم أداء العاملين وينقسم إلى ثلاث مطالب أما في المبحث الثالث فتطرقنا إلى التحفيز وعلاقته بتحسين الأداء والذي بدوره ينقسم إلى أربع مباحث.

وقد قمنا بتدعيم هذا الجانب النظري بدراسة تطبيقية والتي شملت الفصل الثالث وكانت بدراسة حالة في مؤسسة ميناء مستغانم والذي يحتوي على ثلاث مباحث الأول عبارة عن تقديم للمؤسسة والثاني يتناول المميزات العلمية لمؤسسة أما الثالث حول أثر نظام الحوافز على الفرد في المؤسسة وفي الأخير الخاتمة العامة.



## الفصل الأول:

### الإطار النظري للتحفيز



## التمهيد:

يعتبر التحفيز محل اهتمام الكثير من العلماء سواء الاقتصاديين أو النفسانيين أو الاجتماعيين وهذا لما له من أهمية بالغة، فالتحفيز يمارس للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما لديهم، وهذا ما يهدف الى تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة، فالتحفيز قوة مؤثرة في سلوك الفرد بطرق وأساليب ووسائل معينة قد تكون مادية أو معنوية بهدف اشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغايات المطلوبة هذا من جهة أخرى فان معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمرا في المنظمة، وعليه سنحاول التطرق في هذا الفصل النظري للتحفيز في المؤسسة من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز
- المبحث الثاني: نظام الحوافز
- المبحث الثالث: أهمية التحفيز في المؤسسة

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز

تعمل المؤسسة جاهدة للوصول إلى أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة، ويبقى المورد البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة وهو المحور النجاح والتقدم، من المعلوم أن لكل إنسان حاجات متعددة تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها والوصول إلى حالة الرضى والاستقرار، مما لا شك فيه أن التحفيز أكبر باعث ومحرك ولهذا فالحافز من أهم محددات سلوك العمل، لذلك كان من أولى اهتمامات إدارة الموارد البشرية تحفيز العمال.

## المطلب الأول: ماهية التحفيز (مفهوم، أهمية)

❖ مفهوم الدوافع وأهميتها:

أولاً: مفهوم الدوافع

يرتبط مفهوم الدافع بالسلوك الإنساني، إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية هي:<sup>1</sup>

- أن السلوك هو نتيجة، أي أن هناك أسباباً لكل سلوك.
  - أن السلوك يحفز أو يشار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الاثارة سلوك محدد.
  - أن سلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين.
- من ذلك يتضح أن الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى الهدف، فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه. كذلك يعرف جيرالد جرينبرج وروبرت بارون j. Greenberg & R. Baron الدافعية بأنها عملية اثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين، وحددا مكونات الدافعية في ثلاث هي:<sup>2</sup>

1. الاثارة Arousal والتي تتمثل في الباعث على السلوك
2. التوجيه Direction والذي يتمثل في توجيه السلوك نحو الهدف
3. الاستمرارية Maintaining والتي تتمثل في الاستمرار في توجيه السلوك نحو الهدف

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة، 2011، ص 297-298

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي الفعال"، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 106

- ويعرف حسن محمد خير الدين وآخرون الدافع بأنه قوة أو عامل أو استعداد أو حالة داخلية، دائمة أو مؤقتة، تثير سلوك الظاهر أو الباطن في ظروف معينة وتواصله حتى ينتهي إلى غاية أو غايات معينة.<sup>1</sup>

### ثانياً: أهمية الدوافع

ان دراسة وتشخيص دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة وان أهم الفوائد المترتبة على ذلك ما يلي:<sup>2</sup>

- ان الدوافع تمثل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فان تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على اشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية.
- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.
- تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الافراد والمجموعات داخل المنظمة.
- تؤدي الدوافع إلى زيادة ابداع الأفراد في العمل، اذ ان استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية.
- يساعد تشخيص الدافع بصفة كبيرة المؤسسة في اعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.

### ❖ مفهوم التحفيز وأهميته:

#### أولاً: مفهوم التحفيز

- لتقديم مفهوم الإطار يضم كل جوانب الحوافز نقوم بتقديم بعض التعاريف أهمها:
- يرى عاطف محمد عبيد " بأنها تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر "، وهي أيضاً (كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد واخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلاً من جهد زائد عن المعدل، في الإنتاج والخدمات).<sup>3</sup>
  - يعرف الحافز بأنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة، وقد يعرف بأنه أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدران العاملين، مما

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 107

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 298- 299

<sup>3</sup> الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى-الإصدار الثاني، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004، ص 229

- ينعكس إيجابا على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعا، مما يؤدي الى تحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها، فقد تكون لدى الفرد العامل قدرة على العمل لكنه تقصه الرغبة في أدائه.<sup>1</sup>
- بينما يعرفه شال بأنه " مجموعة من الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض اثارة الرغبة لديهم والاستمرار في العمل بكفاءة "<sup>2</sup>
  - ويرى بارجون أن التحفيز هو " مجموعة الدوافع والرغبات والتفضيلات والحاجات الداخلية والخارجية "<sup>3</sup>. وعليه يعتبر التحفيز بمجموعة من العوامل البيولوجية والفيسيولوجية والتي على احداث أو توجيه السلوك للقيام بالعمل بشكل مستمر وبطريقة أفضل.
  - وهناك من يرى أن الحوافز هي الفرص توفرها المنظمة للموظفين العاملين بها لتثير رغباتهم وتخلق لديهم الدفع من أجل الحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم. وتبدأ عملية التحفيز عندما تعرف الإدارة الحاجات التي يرغب العاملون في اشباعها، ويمكن معرفة ذلك من خلال سلوك العاملين. ويتداخل عنصرا الحوافز والدوافع في دفع الأفراد للعمل وبذل الجهود قصد تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها.<sup>4</sup>
  - من خلال المفاهيم التي يتم عرضها يتبين أن أسماء الحوافز واسعة. فهناك من يطلق عليه اسم الحوافز او التحفيز او التحفيز والبعض الاخر يسميه بالحافز او الحفز ومن خلال ذلك نعرف:<sup>5</sup>
1. التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة.
  2. الحافز هو مؤثر غرضه اثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وبهذا فانه نابع من بيئة العمل، كما ان المدير يمكن ان يقدمه للمرؤوسين كراعي في ذلك سياسات وتقاليد العمل في المنظمة.

<sup>1</sup> محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 113

<sup>2</sup> سامية لحول، فطيمة زعزع، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات-وكالة باتنة-الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، مجلد 06، العدد 03، ص 234 <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/86378>، يوم 2024/03/26، ساعة 16:45

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 234

<sup>4</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجزائر، دار الأمة، 2011، ص 117

<sup>5</sup> بلجيلالي محمد عبد العالي، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة سونطراك فرع (GP1Z)، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2022-

3. أما الحفز فيعرف بأنه مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع تلك الحاجات والرغبات وبهذا فان عملية الحفز يمكن اعتبارها متغير وسيط يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد.

4. سياسة التحفيز وهي تلك السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع كميات المكافآت والطرق التي توزع بها في المنظمات، ويشير هذا المفهوم أن سياسة التحفيز نابعة من فلسفة التنظيم التي تحدد سلم الأجور، مقدار المكافآت والطريقة المتبعة في منحها، أي أن هذه السياسة الخاصة بالحوافز هي انعكاس تصورات المؤسسة ونظرتها لأفرادها.

### ثانياً: أهمية التحفيز.

لنظم الحوافز دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى الى تحقيقها وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفوء.

وتأتي أهمية تضم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي عدد منها:<sup>1</sup>

1- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد (أرباح) المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، اذ أن الاختيار السليم للحوافز (المادي أو المعنوي) يؤدي الى دفع العاملين الى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

2- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام، ويؤدي هذا الى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها الى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.

3- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.

4- تعمل نظم الحوافز على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.

5- تساهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد ذلك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات الكلف والغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمل.

<sup>1</sup> الموسوي سنان، مرجع سبق ذكره، ص 230-231

**ثالثاً: علاقة بين الدوافع والحوافز.<sup>1</sup>**

هناك فرق واضح بين دوافع وحوافز العمل فدوافع العمل هي (عبارة عن قوى محرّكة في داخل الفرد تثير الرغبة لديه نحو العمل وتعبر عن حاجاته وتظهر على شكل سلوك وتصرف يتجه نحو تحقيق طموحاته)، أما الحوافز فهي (العوامل أو المؤثرات المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل والتي توفرها الإدارات من أجل إثارة القوى المحركة الداخلية للأفراد وتحريك قدراتهم الإنسانية لرفع الكفاءة الإنتاجية من جهة ومن جهة أخرى تحقيق حاجات وطموحات).

وبالرغم من وجود الفرق بين دوافع العمل وحوافز العمل الشار إليه أنفاً إلا أنه يجب أن يكون هناك نوع من الترابط والتوافق بينهما، فحوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع العمل بحيث تحقق ما يحتاجه الفرد العامل والا فما فائدة الحوافز التي لا تحقق للفرد ما يصبو إليه من حاجات ورغبات، ان انعدام التوافق بينهما يؤدي انعدام فعالية الحوافز وبالتالي من الخطأ أن نطلق عليها تسمية حوافز.

**المطلب الثاني: النبذة التاريخية للتحفيز والنظريات المفسرة له****أولاً: النبذة التاريخية للتحفيز**

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

**1. المرحلة التقليدية:**

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائماً يسعى الى اشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الموسوي سنان، مرجع سبق ذكره، ص 231-232

<sup>2</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الافراد، طبعة الأولى، عمان، دار الراية،

2. مدرسة العلاقات الإنسانية:<sup>1</sup>

ركزت على سلوك العنصر البشري كمحور أساسي في انجاز الأعمال وارتكزت على ثلاثة مداخل في دراسة السلوك هي: علم النفس التجاري والصناعي، علم الاجتماع، علم دراسة الانسان والسلوك الإنساني.

ومن بين رواد هذه المدرسة نجد: ألتون مايو، ماري باركر فيوليت، وشيستر برنارد، حيث أسهموا بشكل كبير في ادخال مفاهيم أساسية على علم الإدارة، حيث شكلت هذه المساهمات الى حد كبير مدخلا أساسيا في تفعيل الأداء التنظيمي.

ونفت هذه المدرسة صورة الالة واعتبرت الفرد أو الانسان بأنه يرغب في العمل ولديه الخبرة على تحمل المسؤولية، وهو ما يستوجب مراعاة سلوكه واحترامه، وأن هناك حوافز تجذب الفرد للعمل، فتقدير واعتراف الإدارة بجهوده واستخدامها لعبارات الشكر والثناء تشعره بأهميته، الأمر الذي يساهم في رفع معنوياته وبعث الحماس في نفسه لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق الأهداف.

## 3. المرحلة الحديثة:

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم) وقد حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وهذه المرحلة تنظر الى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية،

وقد ادعت المدارس الحديثة الى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجه نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي- مفاهيم ونظريات، الطبعة الأولى، دار المثقف، 2018، ص 13-

<sup>2</sup> براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص12

ثانياً: نظريات التحفيز.

- أ- نظرية سلم الحاجات **The Hierarchy Of Needs**: تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل ابراهام ماسلو ( Abraham Maslow ) من أكثر نظريات التحفيز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الانساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة. وتقوم هذه النظرية على مبدأين أساسيين:<sup>1</sup>
- ان حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد كما في الشكل التالي.
  - ان الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

الشكل رقم (01): سلم ما سلو للحاجات



المصدر: عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر، 2003، ص 169

لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يلي:<sup>2</sup>

### 1. الحاجات الجسمية (الفسيولوجية) **Physiological Needs** :

وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الانسان واستمراريته على قيد الحياة كالطعام والماء والجنس والهواء. والحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.

<sup>1</sup> الموسوي سنان، مرجع سبق ذكره، ص 236

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 237

## 2. حاجات الأمن والسلامة Safety & Security Needs :

تتضمن هذه حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

## 3. الحاجات الاجتماعية Social Needs :

تتبع هذه الحاجات من كون أن الانسان اجتماعيا بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها. وتشمل حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الاخرين وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

## 4. حاجات التقدير واحترام الذات:

هذه الحاجات تتضمن الحاجة الى الشعور بالأهمية من قبل الاخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمركز واعتراف الاخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول الى مراكز عليا.

والحرمان من تقدير الذات يخلق نوعا من الشعور بعدم القدرة على عمل أي شيء وهذا يخلق الضجر والكبت والحرمان عند الفرد.

## 5. حاجات تحقيق الذات Self Actualization Needs :

يشير ماسلو الى مفهوم هذه الحاجة بأنها حاجة الفرد الى أن يكون ماهر قادر على الوصول اليه بناء على القدرات والكفاءات لديه. فاذا كان الفرد يظن بأنه يستطيع ان يكون مديرا ناجحا فانه يجب أن يعطي مثل هذه الفرصة، واشباع هذه الحاجات برأي ماسلو يعتبر أقصى ما يصبو اليه الفرد، ويأتي ذلك بعد اشباع الحاجات السابقة كلها.

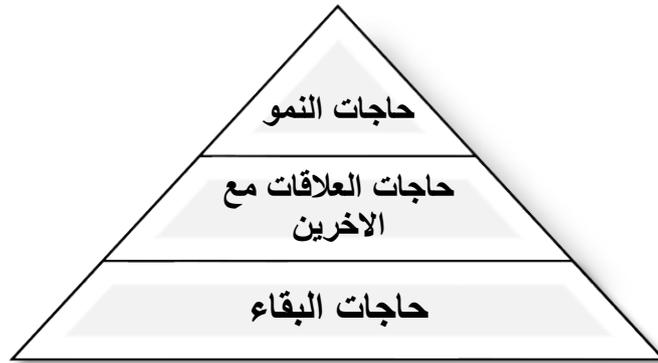
ان جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عند الفرد وانما تعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد. وبالرغم من أن نظرية ماسلو لا تفسر وبشكل واضح وكلي التحفيز الإنساني الا أن مساهمتها واضحة وأساسية وتعتبر نقطة البداية في فهم التحفيز عند الأفراد.

ب- نظرية الدرر Alderfer's Theory: تعد هذه النظرية تطورا لنظرية ماسلو، إذا تضع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاث مجموعات بدلا من خمس، هذه المجموعات هي:<sup>1</sup>

- حاجات الوجود Existence
- حاجات الانتماء Relatedness
- حاجات النمو Growth

حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو وتعكس حاجات الانتماء، الحاجة الى التقدير أما الحاجة الى النمو فهي تقابل الحاجة الى تحقيق الذات الذي عبر عنه ماسلو.

### الشكل (02): سلم الحاجات عند الدرر



المصدر: الموسوي سنان، مرجع سبق ذكره، ص241

لقد اتفق الدرر وماسلو على وجود سلم للحاجات وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجيا ومن أسفل الى أعلى، كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد وأن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية، لكن الدرر أضاف بأن كلما تم اشباع الحاجات العليا كلما زادت أهميتها. كما أنه حركة الفرد على سلم الحاجات أكثر تعقيدا مما اقترحه ماسلو حيث ركز الدرر على أن الفرد يتحرك الى أعلى والى أسفل على سلم الحاجات فقد أكد الدرر في حالات معينة فان الفرد قد يعود الى الحاجات الدنيا. فمثلا عندما يفشل الفرد، بإشباع حاجات النمو (الحاجات العليا) فإنه يكون متحفزا للعودة الى الحاجات الدنيا

<sup>1</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص291

واشباعها بشكل أفضل. فالفرد الذي يفشل في تحقيق مركز وظيفي مرموق قد يلجأ إلى جمع الأموال وبناء علاقات اجتماعية أفضل من السابق مع الآخرين.<sup>1</sup>

### ث- نظرية ماكلياند الثلاثية: McClelland's Trichotomy of Needs<sup>2</sup>:

ركز ماكلياند على ثلاث حاجات أساسية لدى الأفراد العاملين هي:

- الحاجة إلى الإنجاز Achievement Need .
- الحاجة إلى الانتماء Affiliation Need .
- الحاجة للسلطة Power Need .

إن الحاجة للإنجاز هي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤديه وكفاءته فيه، إضافة إلى بحثه المستمر عن المهام المتحدية والصعبة. ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هذه الحاجة يمكن تنميتها من خلال البرامج التدريبية وتشير الحاجة للانتماء إلى رغبة الفرد في إقامة علاقات وتفاعلات اجتماعية، حيث إن الفرد يبحث عن الوظائف المتضمنة هذه العلاقات. أما الحاجة إلى السلطة فتشير إلى رغبة الفرد في السيطرة والتحكم بالآخرين وتحمل المسؤوليات والمهام المتحدية، فهو أي فرد يمتلك القدرة على قيادة الآخرين والسيطرة عليهم.

إن تشخيص هذه الحاجات الثلاث يتيح الفرصة للمنظمة لتمييز الأفراد واتباع الأساليب المختلفة لإشباع حاجاتهم وفي الغالب يتمتع الأفراد الذين يمتلكون الحاجة للإنجاز بقدرات وقابليات عالية، ويفضلون المهام المتحدية في حين أن الذين تكون حاجاتهم الاجتماعية واضحة غالباً ما يقيمون العلاقات الإنسانية.

### ج- نظرية العاملين لهرزبورغ (رجل النمو):

قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هرزبورغ" كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه ونتاجيته أو جده لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية. وتسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى أن العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الموسوي سنان، مرجع سبق ذكره، ص 241

<sup>2</sup> عباس سهيلة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 171-172

<sup>3</sup> محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الجامعة الافتراضية الدولية، ص 41-42

ومن بين هذه العوامل ما يلي:<sup>1</sup>

1. العوامل الصحية: أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتدمير وتشمل:

- الراتب المدفوع
- الاشراف
- ظروف العمل
- الأمان الوظيفي
- المكانة أو المنزلة

2. العوامل الدافعة: أي التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز فهي تشمل:

- وظيفة مثيرة.
- عمل يبعث التحدي.
- فرص للإنجاز.
- التقدير.
- التقدم.

كما يؤدي وجود العوامل الدافعة أو المحفزة الى درجة عالية من الرغبة في العمل والرضا عن الوظيفة.

ان عوامل الصيانة أو الوقاية برأي هيرزبرغ تسبب درجة عالية من عدم الرضى عندما لا تكون موجودة لكنها لا تؤدي الى التحفيز عند وجودها بينما العوامل الحافزة تؤدي الى تحفيز قوي وضر تام عند توافرها لكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضى عند عدم توفرها.

لقد وجهت عدة انتقادات الى نظرية هيرزبرغ أهمها الانتقاد العائد الى طبيعة العينة التي استخدمها في أبحاثه. بحيث اقتصر على طبقة المديرين ولم لكل المستويات الإدارية، لأن بعض الدراسات اللاحقة لأبحاث هيرزبرغ وجدت بأن بعض عوامل الصيانة الوقائية عند هيرزبرغ كانت عوامل حافزة لفئات أخرى من الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا. وبالرغم من كل الانتقادات التي وجهت اليها الا أن نظرية هيرزبرغ تمثل نقطة بداية مهمة في دراسة التحفيز الإنساني.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 42

<sup>2</sup> موسوي سنان، مرجع سبق ذكره، ص 239-240

ح- نظرية ماكجروجر **MC Gregor's Theory**: وضع دوجلاس ماكجروجر Douglas MC Gregor نظريته في الدافعية والتحفيز بناء على اتجاهات الدلرة نحو العاملين. وأطلق على هذه النظرية نظرية X ونظرية Y: (Theory X & Theory Y)

حيث ترى نظرية X أن المديرين يرون:<sup>1</sup> أن الموظف العادي:

- أ- خامل ولا يحب العمل.
- ب- يتهرب من المسؤولية ولا يحب تحمل هذه المسؤولية.
- ت- يحتاج الى الرقابة والاشراف المستمرين.
- ث- ليس لديه طموح.
- ج- كل ما يهيمه الأمان.
- ح- لا يتم حفزه الا بالمال.
- خ- يحب التحكم والتهديد والسيطرة على العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- د- الحوافز السلبية أقوى من الحوافز الإيجابية في تحفيز الموظف للقيام بالعمل المطلوب منه.

2- نظرية Y: أوجد ماك جريجور بديلا لنظرية X بافتراضاتها السابقة واسماها نظرية Y، حيث خالفت هذه الأخيرة الافتراضات في السلوك الإنساني الواردة في نظرية X ونظرت الى الفرد نظرة إيجابية، ويمكن ابراز الافتراضات الأساسية التي استندت اليها نظرية Y في الاتي:<sup>2</sup>

- أ- ان طبيعة النفس الانسانية وحاجاتها ليست ضد حاجات المنظمة، وإذا ظهر ذلك فانه يعود الى أن خبرات الأفراد السابقة في المنظمة شكلت هذا السلوك.
- ب- القدرة على تحمل المسؤولية والقابلية لتوجيه سلوك الفرد نحو تحقيق اهداف المنظمة تحقيق النمو والتطور موجود لدى كافة الناس.
- ت- للإنسان حاجات متعددة ويجب على الإدارة إيجاد المناخ الملائم لإشباعها حتى يستطيع الفرد العمل براحة نفسية ويحقق أهدافه وأهداف المنظمة معا، وذلك بإعطاء العاملين الفرص وتشجيعهم، وإتاحة فرص التقدم لهم.

<sup>1</sup> مدحت أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص 128

<sup>2</sup> فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 14، 2019، ص 44

ث- ان الفرد يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود ويفضل أن يكون قائدا وليس تابعا. ويوضح كل من جيرالد جرينبرج J. Greenberg وروبرت بارون R. Baron بعض الفروق الرئيسية بين النظرتين في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الفرق بين نظرية (x) و (y)

نظرية Y المدخل الحديث		نظرية X المدخل التقليدي
الثقة والاحترام	← النظرية الى العاملين	الشك وعدم الثقة
عال ومهتم جدا	← الاهتمام بالعمل	منخفض وغير مهتم
في حاجة الى اشباع حاجاته للانجاز وتحمل المسؤولية	← افتراضاته بخصوص العنصر البشري	كسول بطبعه
يعمل حينما يتم اعداده جيدا ويتم الاعتراف بقدراته	← الظروف التي يعمل فيها الناس بجد	يعمل تحت ضغط والتهديد
الحوافز الايجابية	← الحوافز المناسب	الحوافز السلبية

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص129

المطلب الثالث: أهداف التحفيز وأنواعه.

أولاً: أهداف التحفيز.

يتلقى المشرفون والرؤساء عبئاً كبيراً في فهم السلوك الإنساني وإدراك أنهم يتعاملون مع أفراد مختلفين فيما بينهم، مما يتطلب من أولئك الرؤساء والمشرفين فهم هذه الاختلافات والتعامل مع أصحابها على أساسها، حيث أن ما يحفز فرداً ما على العمل قد لا يحفز فرداً آخر، فالحافز المادي قد يؤدي ثماره مع بعض العاملين لكن قد يكون وقع كلمة طيبة أكبر في دفع عاملين آخرين من الحافز المادي، لهذا يتوجب على الرؤساء إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين ومعاملتهم كبشر لهم عواطف ومشاعر، واعطائهم حقوقهم دون انتظار طلبها، وتهدف عملية التحفيز في أي منظمة إلى ما يلي<sup>1</sup>:

• ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين:

فبينما تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعاً وتقديم أفضل الخدمات، فإن للحوافز المادية الإيجابية أثراً طيباً على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله، إذ تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة.

• ربط أهداف المنظمة والعاملين فيما بأهداف المجتمع:

فمن نتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المنظمة، دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات، وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة وتفضيلها عن غيرها.

وإجمالاً يحقق التحفيز إذا ما طبق في المنظمات نتائج وأهداف مختلفة وعديدة تتمثل في ما يلي<sup>2</sup>:

1. رفع دافعية وحماس العاملين لأداء العمل.

2. إشعار العمال بالعدالة حيث يتم تقديرهم مادياً ومعنوياً لتمييزهم في الأداء.

<sup>1</sup> فيروز بوزورين ، مرجع سبق ذكره، ص 35-36

<sup>2</sup> الطيب حسن تجاني، أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا - دراسة حالة مخبر روتاتيف ، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص 2044-2045

3. زيادة نواتج العمل من جودة انتاج، وأرباح ومبيعات.
4. اشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها.
5. تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع بسبب تحملها لمسؤوليتها الاجتماعية أمام العاملين.
6. جذب العاملين الى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء وتنمية روح الفريق.

### ثانياً: أنواع التحفيز.

هناك العديد من أنواع الحوافز المستخدمة كما أن هناك طرقاً عديدة لتصنيفها:

**أولاً: الحوافز من حيث طبيعتها.**

**أ - الحوافز المادية:**

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

ومن بين هذه الحوافز:<sup>2</sup>

**1. حافز الأجر:**

- الأجر اليومي: لهذه الحوافز عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للموظفين أو العاملين لبذل جهد أعلى وذلك لشعورهم وادراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من الموظفين غير الأكفاء، الا أنه على الرغم من ذلك فان حوافز الأجر اليومي أو بالساعة أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل أو الموظف ليصل بإنتاجه الى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي الى الإسراع في انجاز عمله حتى يزداد أجره.

- الأجر الشهري: وهو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كل شهر عن ما قام به من عمل خلال الشهر حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل. وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر أنواع الأجر المادية انتشاراً.

**2. العلاوات المستحقة بداية كل عام:** تتمثل في الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين وتحدد من خلال قانون العمل والذي يطبق عادة على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص ويكون لها حد أقصى وحد أدنى.

<sup>1</sup> بن يطو محمد الأمين، مساهمة التحفيز في تطوير أداء المورد البشري في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ميناء ولاية مستغانم، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2021-2022

<sup>2</sup> براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص 19-21

3. مكافأة نوعية العمل: وهي رتبة في الدرجة تمنح اعترافاً بالأداء ذي النوعية العالية والذي يجاوز الأداء المقرر للتوظيفة من حيث نوعية وكمية العمل والمعرفة الفنية. وتمنح بالإضافة إلى الزيادة السنوية، ويجب أن يقضي الموظف داخل المؤسسة (12) شهراً منذ بداية عمله وهي الفترة المطلوبة لاستحقاق هذه المكافأة بجانب التميز في العمل.
4. مكافأة الموظف: وهي مبلغ نقدي، أو جائزة عينية، أو كلاهما تمنح لموظف واحد من الموظفين في المنشأة في كل عام لتميزه وابداعه في العمل ولإسهاماته البارزة على أن يكون مستوفياً لمعايير استحقاق مكافآت الانضباط الوظيفي.
5. مكافأة الانضباط في العمل: وهي مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين في السنة بمعدل حصة واحدة لكل قطاع ومن شروطها الحضور المبكر إلى العمل وعدم التأخير، والتواجد في مكان العمل وعدم الانصراف خلال الدوام، وعدم التغيب عن العمل إلا في الاجازات السنوية.
6. مكافأة نهاية الخدمة: وهي مكافأة تقديرية، أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى سن التقاعد، أو لأسباب صحية، أو الوفاة، وتختلف نسبة هذه المكافأة من مؤسسة لأخرى.

#### ب - الحوافز المعنوية:

هي تلك التي تتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للأفراد العاملين، والتي لا تعتمد في إثارة وتحفيز الأفراد على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه حاجات نفسية واجتماعية يسعى إلى إشباعها<sup>1</sup>، أن حاجات الفرد متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر أشباع متعددة، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً، إذا هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية. والحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي تساعد الفرد وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور الفرد بالرقى في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلخاري سامي، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدلنية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقلمة-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 07، 2018، ص 155

<sup>2</sup> معين امين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010، ص 359-360

ومن أهم هذه الحوافز المعنوية ما يلي<sup>1</sup>:

1. فرص الترقية: تكون الترقية اما أفقيا بزيادة مهام جديدة للعامل في نفس المنصب اثناء المهام أو عموديا يتغير المنصب والصعود في السلم الوظيفي فان الترقية في هذه الحال ستكون حافزا مشجعا لبذل مجهودات أكبر أما في حالة ما ربطت الترقية بالأقدمية فإنها في هذه الحال ستفقد أثرها في التحفيز بسبب المساواة بين الفرد المنتج والفرد الغير منتج.
  2. تقدير جهود العاملين: يكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات انتاج جيدة. وذلك كتقدير من قبل إدارة المؤسسة لجهودهم المبذولة في إنجاح تلك المؤسسة كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم مثلا على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المؤسسة.
  3. اشتراك العاملين في الإدارة: يقصد باشتراك العاملين في الإدارة "المشاركة في اتخاذ القرارات والعضوية في المجالس الإدارية واللجان وفرق العمل ونظم الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية وأن يكون للعامل صوت في هذه المجالس"
  4. ضمان استمرار العمل: "يمثل العمل مصدر الدخل الوحيد لأعداد كبيرة كم الأفراد". حيث اذا انقطع الفرد عن عمله لأي سبب كان فان دخله سينقطع، فاستقرار وضمان استمراره يعد عنصرا أساسيا من العناصر التي تحفز الأفراد على بذل مزيد من الجهد ولما له من تأثير كبير على معنوياتهم ونتاجيتهم لأن العم الدائم والمستمر يضمن دخلا ثابتا للفرد ليعيش به مع الأفراد أسرته براحة واطمئنان.
  5. توسع العمل: يعتبر توسيع العمل أحد الحوافز الهامة التي احتلت مكانا بارزا في قائمة الحوافز المعنوية ويقصد به "إضافة واجبان ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري" الأمر الذي يزيد من غبة الفرد في العمل ويقضي على الملل.
- وأنواع أخرى من الحوافز المعنوية نذكر ما يلي<sup>2</sup>:

- التدريب: ويعد التدريب ذا فاعلية للعاملين بالمنظمة وأداة للتحفيز لأنه يزيد من كفاءتهم ويفتح أمامهم فرص الترقية ويرفع معنوياتهم متى أحسوا بتقدمهم واثقائهم لعملهم.

<sup>1</sup> حمامي فريد، الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة الأنماط والاتجاهات، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 03، 2022، ص 945-947

<sup>2</sup> فيزو بوزورين، مرجع سبق ذكره، ص 37

- بيئة العمل المناسبة: يقصد ببيئة العمل الظروف الفيزيائية (الطبيعية) المحيطة بالعامل أثناء تأدية مهام وظيفته، وتشمل نواح متعددة مثل: الإضاءة، الضوضاء، الأتربة، درجة الحرارة، توفر المرافق العامة واتخاذ الاحتياطات لحماية العاملين من الأخطار.

ثانياً: الحوافز من حيث المستوى الذي تمنح عنده.

#### أ- حوافز الفردية:

حيث تقدم لموظف واحد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين او انجاز هدف بكفاءة وفعالية، وقد تكون الحوافز مادية أو معنوية إيجابية أو سلبية. وقد تؤثر الحوافز الفردية سلباً في تقليلها للعمل التعاوني والعمل بروح الفريق مما ينبه الى ضرورة استخدام الحوافز الفردية والجماعية معاً، وتهدف لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية<sup>1</sup>. وهي أبسط الحوافز التي تستخدمها المؤسسات وأكثرها شيوعاً، وهي تلك الحوافز التي تمنحها المؤسسة لتكافئ الأداء الفردي. ومن أنواع الحوافز الفردية نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- علاوة الجدارة، وهي تمثل نسبة مئوية للزيادة في الراتب الأساسي الذي يحصل عليه الفرد وعادة ما تمنح لمرة واحدة في السنة،
- المكافآت المادية، وهي تعتبر أيضاً حوافز تمنح للفرد نتيجة تميزه في الأداء، وهي تمثل مبلغ معين، يتم منحه للفرد مرة واحدة دون أن يضاف على الراتب الأساسي كما هو الحال في علاوة الجدارة.
- 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 والأجهزة المنزلية أو اجازات مدفوعة الراتب.

#### ب- حوافز جماعية:

وتقدم لمجموعة من الموظفين في المنظمة يعملون اما في قسم واحد او كفريق عمل لموضوع معين، وتساهم الحوافز الجماعية على منح الموظفين فرص تقديم مقترحاتهم من اجل تحسين الأداء، هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين الموظفين، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية. وتحقق الحوافز الجماعية اشباع حاجة الانتماء والولاء، وتشجع روح التعاون والعمل بروح الفريق

<sup>1</sup> مضايوي محمد الشعلان، نوره محمد البلهد، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء، مجلة التربية،

العدد 40، 2015، ص 196

<sup>2</sup> معين أمين سيد، مرجع سبق ذكره، ص 356

وإثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة، وتقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة، اذ يحرص كل موظف على أن لا يتعارض مع عمل زملائه بل يتكامل معهم<sup>1</sup>.

ويفضل أن تستخدم نظم الحوافز الجماعية في الحالات التي يصعب فيها قياس الأداء الفردي، كما أنه يفضل أيضا في الحالات التي يكون فيها العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي، كما في حالة دوائر ضبط الجودة التي تستخدمها المؤسسات الصناعية كألية لضمان جودة المنتجات<sup>2</sup>.

**ثالثا: الحوافز من حيث أثرها.**

بدورها تنقسم الى<sup>3</sup>:

أ- حوافز مباشرة:

وهي تلك التي يستفيد منها الفرد على نحو موضوعي ودقيق في المنظمة والتي تعمل على تشجيعه على انجاز أعماله ومهامه وتحسين أدائه كما أشرنا مسبقا، وفيما يلي سنحاول حصرها في أربع أقسام:

- الحوافز المادية.
- الحوافز المعنوي.
- الحوافز العينية مثل العلاج المجاني والخدمات الاجتماعية...
- الحوافز الإيجابية والسلبية.

ب- حوافز غير مباشرة:

هي عبارة عن حوافز ليست ذات تأثير مباشر على الفرد العامل، اذ أنه لضمان السير الحسن للعمل في المنظمة لابد من توفير الجو الملائم لذلك ومن هذه الحوافز نذكر:

- التكوين والتدريب بالنسبة للعمال والمدبرين.
- نمط الاشراف واختيار الأفراد الصالحين للقيادة.
- اتباع وتطبيق أساليب التسيير والإدارة الحديثة.

<sup>1</sup> مضاوي محمد الشعلان، مرجع سبق ذكره، ص 196

<sup>2</sup> معين أمين سيد، مرجع سبق ذكره، ص 357

<sup>3</sup> مقراني الهاشمي، بن اعراب مروان، اليات تحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 02، العدد 12، 2018، ص 69

رابعاً: الحوافز من حيث الجاذبية.

قسمت الحوافز من حيث جاذبيتها الى حوافز ايجابية وحوافز سلبية:<sup>1</sup>

أ- الحوافز الإيجابية: تعتبر كل الحوافز المادية والمعنوية التي تستخدمها المؤسسة لتشجيع الأفراد وجذبهم الى نشاط أو سلوك معين يشبع حاجاتهم، إيجابية وذات تأثير جذاب. ولا سيما منها توفير الظروف المناسبة للعمل والوسائل التي تشجع على السرعة في الإنجاز والدقة في العمل. الأمر الذي جعل الأغلبية الكبرى من الأفراد ومسيري المؤسسات يميلون اليها، وغالبا ما تتمثل هذه الحوافز في الجزاء والمكافأة.

ب- الحوافز السلبية: هي الطرق والوسائل التي تستخدمها المؤسسة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد، أو بين الأفراد والمؤسسة، مثل عدم طاعة الأوامر، عدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل، ومن أساليبه عنك أسلوب التنبيه والتحذير، التوبيخ ومنع بعض الامتيازات عن الفرد لفترة معينة، ويمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة- وهي تستخدم حسب درجة المخالفة التي ارتكها الفرد ومذكر منها ما يلي:

- جزاءات مالية، مثل التأنيب، لفت النظر أو الإنذار الشفهي.
- جزاءات كتابية، وتتمثل في الوقف عن العمل لمدة محددة، أو النقل الى قسم اخر، أو خفض الراتب، أو خفض الدرجة، أو الحرمان من العلاوة، أو تأجيل موعد استحقاقها أو الفصل نهائيا من المؤسسة.

### المبحث الثاني: نظام الحوافز.

ان المنظمة تسعى الى تصميم نظام حوافز قادر على زيادة أداء العمال وتحقيق رضاهم وقبل اعداد البرنامج السليم لنظام الحوافز يجب على الإدارة معرفة الحوافز الملائمة للعاملين، مع أخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة فيه التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز.

### المطلب الأول: أسس منح التحفيز.

ان أهم معيار على الطلاق، لمنح الحوافز هو التميز في الأداء. ولا يمنع الأمر من استعمال معايير أخرى مثل المجهود، والأقدمية. وفيما يلي عرض لهذه الأسس (أو المعايير):<sup>2</sup>

<sup>1</sup> معين أمين سيد، مرجع سبق ذكره، ص 363

<sup>2</sup> نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى، عمان، دار دجلة، 2015، ص 294-295

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

### المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز.

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز، لابد أن تمر بمجموعة من المراحل أهمها:

#### (1) تحديد هدف النظام:<sup>1</sup>

تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا. ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز. وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 301-302

## (2) دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة الى تحديد، وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى الى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. وتحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:<sup>1</sup>

- أ- وجود وظائف ذات تصميم سليم، بها عبء كامل للعمل. فلا مهام أكثر ولا هي أقل مما يجب. وأن الوظيفة محددة، وواضحة، ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة، وذات عمليات ونواتج واضحة.
- ب- وجود عدد سليم للعاملين، فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب.
- ت- وجود طرق عمل سليمة، ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساليب للأداء وللاتصال، وخطوات للحصول على مدخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات، وأيضا لنواتج العمل.
- ث- وجود ظروف عمل ملائمة، ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الداء، وذلك من حيث التجهيزات، والأدوات، والاضاءة، والحرارة، والتهوية، والمواصلات وغيرها.
- ج- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له سيطرة عليه. أو أن هناك ظروفًا تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء، أو مؤشرات انجاز،

## (3) تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:<sup>2</sup>

- أ- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز. وتتضمن بنودا جزئية مثل المكافئات، والعلاوات، والرحلات، والهدايا وغيرها.
- ب- التكاليف الإدارية: وهي تعطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.
- ت- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات. وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنودا خاصة أخرى بها.

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 302-303

<sup>2</sup> هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافئات، الطبعة الأولى، عمان، دار كنوز المعرفة، 2007، ص 20

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظم الحوافز والعقبات التي تواجهه.

نظام وضع الحوافز في أي منظمة من المنظمات، حكومية أو خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز أهمها:<sup>1</sup>

- **العوامل الخارجية:** على مستوى الدولة، هو ما يخرج عن نطاق سيطرة المنظمة أو هي خارج الحدود الجغرافية للمنظمة أو هي عوامل مجتمعية وهي تشمل تأثير القوانين والتشريعات وتأثير المنافسة والمنافسين والعرض والطلب، واتحادات ونقابات العاملين، وأخيرا ثقافة المجتمع في تأثيرها على الحوافز.

مثل: سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تظهر كقوانين تعمل المؤسسات من خلال ادارتها على تطبيقها وبالتالي فهي تشكل العامل الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشكلات الناجمة عن التطبيق.

- **العوامل الداخلية:** على مستوى إدارة المؤسسة ويقصد بها العوامل والقوى الموجودة داخل المنظمة والتي للمنظمة دور أساسي في تشكيلها، ومن أهم العوامل الداخلية أهداف المنظمة وما ترد المنظمة أن تحققه من أنشطتها وكيف يؤثر ذلك فيها شكل أنظمة الحوافز والشكل التالي يقسم العوامل الداخلية والخارجية المؤثر على الأجور نوع الجهاز الإداري وامكانياته وتنظيمه وقدرة ادارته على اختيار نظام الحوافز المناسب.

- اقتصاديات المؤسسة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني.

- نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي.

- **الاتصال المباشر:** لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوفرة لديه المكافئات أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين.

<sup>1</sup> براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص 68-70

والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجهها لوجه بين القائد والمرؤوس عن طريق المقابلة الشخصية، وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

- يعتبر مصدرا من مصادر الحماس والتحفيز.
- يؤدي الى السرعة في توصيل المعلومة.
- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش.
- تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار.
- زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

- **ظروف العمل:** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل، مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياجات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق واصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فان ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزا للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.
- **الجوانب التنظيمية:** يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل واجراءاته والهيكل التنظيمي للمنظمة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار اتاحة المجال لإشباع الحاجة الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية واشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في اطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل واجراءاته.

المصدر لدائرة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليتها ومردوده بالنسبة للاقتصاد الوطني.

### المبحث الثالث: أهمية التحفيز في المؤسسة.

لنظم الحوافز دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى الى تحقيقها عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفوء، وتحقيق رضاهم مع أخذ بعين الاعتبار الخصائص الواجب توفرها والحرص على الشروط الأساسية لنظام الحوافز لنجاح في دفع الأفراد نحو العمل والإنتاج لضمان فعاليته وسعيا لتحقيق الأهداف.

## المطلب الأول: خصائص نظام التحفيز.

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:<sup>1</sup>

1. القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل وتقديره وقياس أبعاده.
2. إمكانية التطبيق: ويشير هذا الى 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 وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية وحسابية.
4. التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة اقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
5. المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة اقناعهم به والدافع عنه.
6. تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
7. القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، والا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
8. الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها اذ يجب أن تعتمد في مداخنها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة.
9. المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام ألا أن ذلك لا يفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.

<sup>1</sup> خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصحية-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015-2016

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

### المطلب الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز.

#### ➤ شروط نجاح نظام الحوافز<sup>1</sup>.

هناك جدل كثير حول الحوافز التي تدفع الأفراد للعمل بكفاءة وفعالية. على الرغم من ذلك فالحرص على الشروط التالية قد يكون أساسيا لنجاح نظام الحوافز في دفع الأفراد نحو العمل والإنتاج سعيا لتحقيق الأهداف. وأهم الشروط هي:

- انسجام أهداف العمل وأهداف الأفراد.
- توافق الوظيفة مع ميول الفرد وقدراته.
- الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي في الحوافز.
- ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب وفورية التطبيق.
- عدالة نظام الحوافز وشعور العاملين بذلك.
- وضوح نظام الحوافز وأسسها وشروط الحصول عليها.
- توجيه الحوافز للأداء الجيد وتنمية السلوك المرغوب.
- اشراك الأفراد في وضع خطة الحوافز.
- التعرف على رد فعل الأفراد، واستطلاع آراءهم تجاه الحوافز.
- اعتبار الحوافز جزءا من إدارة الأفراد، يجب أن يتناسق مع بقية الأجزاء.
- تقويم نظام الحوافز وتطويره.

ان توفر العلاقات الإنسانية السليمة في جو العمل هو نفسه يمثل حافزا إيجابيا رئيسيا للعمل والاقبال عليه، فمدير المدرسة الذي يوفر في المدرسة التي يديرها مناخا صحيا تحكمه علاقات إنسانية طيبة يقبل هو والمعلمين على العمل بنشاط وروح طيبة، وينعكس ذلك على الجهود المبذولة لتحسين العمل والابداع فيه.

<sup>1</sup> سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، الأردن، دار أسامة، 2015، ص 159-160

المطلب الثالث: أسباب فشل نظام الحوافز.

تتعدد عوامل وأسباب التي تعيق وتؤدي الى فشل نظام التحفيز بالمنظمة ومن أهم هذه العوامل ما يلي:<sup>1</sup>

- الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة وعدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء وعدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.
- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها وتعدد القيادات وتضارب أوامرهما.

كما يوجد أسباب أخرى تعمل على فشل نظام الحوافز منها:<sup>2</sup>

- عدم وجود أهداف ومعايير للأداء: ويرجع ذلك الى تحليل العمل والتوصل الى الأنشطة والمهام المكونة للعمل والتي يتم ترجمتها بعد ذلك الى معايير للأداء.
- خوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل: ويرجع هذا الخوف الى ظن العاملين من أن الإدارة يمكن أن ترفع معايير الأداء على خلفية أن العاملين قادرين على تحقيقها، فاذا كانت هذه المعايير مبنية على دراسة لوصف الوظيفة، واتفق العاملين
- صعوبة قياس معايير الأداء: وترجع الصعوبة على عدم إمكانية التعبير عن معايير الأداء في شكل كمي واضح، أو أن تسجيله صعب، أو لعدم توافر الأشخاص التي تقوم بقياسه وتسجيله.
- عد سيطرة العاملين على تحقيق المعايير: ويرجع ذلك الى اما عدم واقعية المعايير المطلوبة، أو أنها غير مفهومة، أو لعدم تدريب العاملين على أداء الأنشطة والمهام الخاصة بالعملاء لعدم قيام المنظمة بتوفير الموارد المطلوبة لتحقيق العمل.
- فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين: تحدث مواجهة بين العاملين المسئولين عن تحقيق المعدلات والمعايير والذين يظنون أن الإدارة قد تقوم برفع المعايير وتغييرها.

<sup>1</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، الطبعة الأولى، دار الوفاء،

2014، ص 130-131

<sup>2</sup> براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص 73

## الخلاصة:

يعتبر المورد البشري المحرك الأساسي لباقي الموارد الأخرى وهو صاحب القدرات والإمكانات الخاصة والمعارف النادرة لذلك يحتل الصدارة مقارنة بالموارد الأخرى، لذا تسعى المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال آثاره للأداء بأفضل صورة، بحيث يعتبر التحفيز من أهم العناصر لإثارة سلوك الأفراد وحثهم على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل جهد أكبر لتحسين أداءهم وبالتالي أداء المؤسسة ومكافأتهم على ما يبذلونه لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق العاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة.

الفصل الثاني:  
تقييم الأداء وعلاقته  
بالتحفيز

## التمهيد:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية، وتقييم أداء المورد البشري في أي منظمة يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب ان تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، العدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها. ولقد أصبح تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمات الناجحة وخاصة الكبيرة منها أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، هذه البيانات التي تمثل أساسا لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة مثل الإبقاء على العمال الأكفاء ومساعدة الافراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقى، كما تساعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافأة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل، وعليه سنحاول التطرق في هذا الفصل النظري للتحفيز في المؤسسة من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.
- المبحث الثاني: مدخل الى تقييم أداء العاملين
- المبحث الثالث: التحفيز وعلاقته بتحسين الأداء

## المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، لذلك فالعرض من طرح هذا المبحث هو تسليط الضوء على الأداء والتعرف على مفهوم الأداء وأهميته والعناصر المكونة للأداء ومحدداته.

## المطلب الأول: ماهية الأداء.

أولاً: مفهوم مصطلح الأداء<sup>1</sup>

لم يظهر مفهوم "الأداء" بشكل مباشر في مدرسة العمليات الإدارية كما جاءت في كتابات أتمتها. فالعملية الإدارية في هذه المدرسة - كما يشير عبد الباري إبراهيم درة - تتكون من العمليات الفرعية المتعاقبة التالية وهي التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه (القيادة) والرقابة. وكان يشار إلى تقييم أداء العاملين ومدى تحقق العمليات الفرعية الأخرى عند معالجة موضوع التوظيف أو الرقابة. وعندما ازداد نمو المنظمات واتسع نطاق عملها احتل موضوع "تقييم الأداء" جزءاً من اهتمام المفكرين والممارسين، وأصبح هذا الموضوع محور عدد من الدراسات الأكاديمية، كما تطورت النظرة إليه باعتباره عملية من العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية أو شئون الموظفين Personnel management مثل التخطيط للموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتحديد الرواتب والأجور وغيرها من العمليات. ومنذ منتصف القرن العشرين كثر عدد المنظمات وتعددت أعمالها ووظائفها، وازداد عدد العاملين وتعددت حاجاتهم وطموحاتهم، وشهد العالم أحداثاً سياسية واجتماعية واقتصادية خطيرة، وقامت ثورات علمية وتكنولوجية هائلة، واستقلت الدول النامية وسعت إلى أحداث تنمية شاملة في مجتمعاتها، وظهرت فيها محاولات وحركات للتطوير والتجديد أطلق عليها أسماء مختلفة مثل الإصلاح الإداري أو التطوير الإداري أو التنمية الإدارية. وعلى صعيد الفكر الإداري ظهرت مدارس واتجاهات وحركات عديدة كان الأداء وتحسينه محورا رئيسيا من محاور اهتمامها.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 63-

## ثانياً: تعريف الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء،

❖ لذلك تعددت التعاريف حول مفهوم الأداء وهي:<sup>1</sup>

- ينظر "دراكر" الى الأداء على أنه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".
- يقصد بالأداء " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فان الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي الى نتيجة وخاصة السلوك الطي يغير المحيط باي شكل من الأشكال"
- والأداء تم تعريفه أيضا بأنه " درجة تحقيق الفرد لما هو مطلوب منه من مهمة أو مهام ويمكن استخدام تقييم المهام في الحكم على كمية هذه الدرجة ونوعيتها، وفي اطار تحديد مفهوم الأداء انطلاقاً من الربط بين البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة فقد عرف كل من Zahra & Pearce الأداء على أنه " النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها"،

❖ ومنه نذكر تعاريف أخرى للأداء:

- حيث يقصد بمفهوم الأداء بأنه مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى الى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات.<sup>2</sup>
- كما عرفت هاينز (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة. ويعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة. ويعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط

<sup>1</sup> مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، عمان، دار حامد، 2016، ص 16-18

<sup>2</sup> غازي حسن عودة الحلايبة، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن" دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 23

وظيفته بها، ويعني الناتج التي يحققها الموظف في المنظمة. ويشير مفهوم الأداء كذلك الى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فان الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك<sup>1</sup>.

- ويشير توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) الى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مكونات ومعايير الأداء.

#### أولاً: مكونات الأداء.

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها وعليه سنقوم بتحليل هذين المصطلحين الهامين:

1. الفعالية: يعرف Vincent Plauchet الفعالية على أنها " القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول الى النتائج المرتقبة." <sup>3</sup> وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة، وتقاس في قدرتها الى بلوغ نتائج مقارنة مع ما ترغب في تحقيقه بموجب الخطة الموضوعة، وبذلك فان الفاعلية تتحدث عن كمية المخرجات النهائية دون النظر الى كمية الموارد المستخدمة في تحقيقها<sup>4</sup>.
2. الكفاءة<sup>5</sup>: وتمثل العلاقة بين الموارد والمخرجات المتحققة وتقاس باحتساب نسبة المخرجات الى المدخلات، والتي تؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة، وتتجسد في مقدار المدخلات المتمثلة بالموارد والأموال والعاملين اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، وبتعبير اخر فان الكفاءة هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وبموجبها تكون المنظمة كفئة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه أي تحقيق أعلى الأرباح وأفضل مستوى من الجودة.

<sup>1</sup> عامر هاني القاسم والأخرون، تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 02، 2016، ص 253

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 253

<sup>3</sup> مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 23

<sup>4</sup> مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، عمان، دار المناهج، عمان، 2015، ص 31

<sup>5</sup> مرجع نفسه، ص 31

**ثانياً: معايير الأداء.**

ومعايير الأداء تنقسم على النحو التالي:<sup>1</sup>

(1) **المعايير الذاتية (السلوكية):** وتسمى بعناصر الأداء، وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقاً للفروقات بين الوظائف، وهي المهارة، إدراك توجهات ونظم وأساليب العمل والالتزام بها، ومدى الانضباط والالتزام، توفر المعلومات، الاهتمام بسلامة وكفاءة المعدات والأدوات، واليجابية في الأداء، طرح أفكار واقتراحات لتحسين الأداء كما ونوعاً، التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعاملات، المهارات الاتصالية والقيادية، والقدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

(2) **المعايير الموضوعية:** وتسمى بمعدلات الأداء، وتعتبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، مثل: كمية الإنتاج، النوعية والسرعة، جودة المنتج، كما أن المعايير الموضوعية تعبر عن حجم المخرجات، وجودتها والزمن المحدد لإنجازها ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء، وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معاً في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة.

(3) **معايير الصفات الشخصية:** يكون الاعتبار الأساسي وفق هذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه، ومن هذه المعايير:

- المبادرة.
- الانتباه.
- الاتزان والانفعال.
- الدافعية العالية.

**المطلب الثالث: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته.**

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المثات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين حول مفهوم واحد للرضا الوظيفي، فهذا الموضوع

<sup>1</sup> صالح علي عودة الهالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، عمان، 2016، ص

مازال محل جدال ونقاش كبير بين المفكرين وعلماء الإدارة والتسيير، ويرجع السبب في ذلك إلى تعدد المجالات العلمية التي تناولت الدراسة.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي.

- الرضا عن العمل يعبر عن الشعور الداخلي الذي يشعر به الفرد نحو عمله بالإضافة إلى تمثيله الحالة النفسية التي تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة والقناعة والارتياح مع العمل نفسه وبيئة العمل وكذا المؤثرات الأخرى.<sup>1</sup>
- يعرف هوبوك (Hoppock) عام (1935م) إلى أن مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: "انني راض في وظيفتي".<sup>2</sup>
- فيما يرى العديلي أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لأشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من خلال العمل نفسه "محتوى الوظيفة" وبيئة العمل الداخلية وعوامل البيئية الخارجية ذات العلاقة.<sup>3</sup>
- أما بورتير Porter يذكر: "أن الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما تحقق له اشباعا وكذا ادراكه لعدالة هذه العوائد"<sup>4</sup>
- بينما يرى هيربرت أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:<sup>5</sup>

1- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

2- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، اسكندرية، 1985، ص 53

<sup>2</sup> علال عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، عمان، دار اليازوري العلمية، 2010، ص 85

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص 86

<sup>4</sup> احمد ستي سيد، دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، الطبعة الأولى، عمان، دار من المحيط الى الخليج، 2018، ص 17

<sup>5</sup> لكحل منيف، مرجع سبق ذكره، ص 56

- ويعرف فروم Vroom الرضا الوظيفي بأنه: " شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي".<sup>1</sup>
- حيث يرى أحمد صقر عاشور بأن: " سلوك الرضا عن العمل يعبر عن مستوى الإشباع الذي تتيحه الجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج بدوره درجة معينة من الشعور الوجداني لدى الفرد اتجاه عمله، وهذا الشعور هو محصلة شعور الفرد اتجاه عمله واتجاه جوانب الإبداع، إما أن يكون رضا عام نحو العمل أو الرضا من جوانب جزئية (الرضا عن الأجر، الإشراف، محتوى العمل) فالرضا العام يتحقق من مجموع رضاه عن الجوانب الجزئية".<sup>2</sup>
- ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج بان للرضا الوظيفي عدة زوايا ووجهات نظر، فهناك من ينظر له من وجهة اشباع الحاجات الفردية، واخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، وهناك من يرى بأنه انطباعات اتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها.

#### ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي.

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الأفراد والمؤسسة والمجتمع نوضحها كما يلي:<sup>3</sup>

#### **أ- أهمية الرضا الوظيفي للموظف:**

إن ارتفاع شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما تشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل وشرب، سكن... الخ، وحاجاته غير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

<sup>1</sup> احمد ستي سيد، مرجع سبق ذكره، ص 16

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك انساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1990، ص 330

<sup>3</sup> نور الدين شنوفي، نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم

الاقتصادية، جامعة الجزائر، سنة 2005، ص 191-192

- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

ب- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الحقيقي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم.
- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للمورد البشري في الإنجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضطرابات والشكاوي. الخ
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

ت- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

المطلب الرابع: أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي وعدمه.

أولاً: أنواع الرضا الوظيفي.

أشار Ginsberg أن هناك ثلاثة أنواع من الرضا الوظيفي هي:<sup>1</sup>

- الرضا الداخلي: يأتي هذا النوع من الرضا من مصدرين المتمتع التابعه عن انهماك الفرد في عمله وإحساسه بالإنجاز ومن إحساسه بقدراته الشخصية من خلال هذا الانجاز.
- الرضا الخارجي: وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه.
- الرضا الذاتي (المصاحب): ينتج هذا النوع من الرضا بالظروف النفسية والطبيعية وكذا الوظيفية التي تصاحب عمل الفرد.

<sup>1</sup> احمد ستي سيد، مرجع سبق ذكره، ص 21

وهناك من يصنف الرضا الوظيفي الى قسمين أو نوعين هما:<sup>1</sup>

➤ **الرضا الكلي:** يمثل رضا الموظف عن جميع الجوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جمع تلك العناصر مهمة وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد ذلك العناصر التي تتوافق معه.

➤ **الرضا الجزئي:** يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لا زال الاستياء موجودا لكن لا زال يؤدي أعماله.

**ثانياً: مظاهر الرضا الوظيفي وعدمه.**

**مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي:<sup>2</sup>**

أ- **مظاهر الرضا الوظيفي:** تتمثل مظاهر الرضا الوظيفي في عدة جوانب يمكن ذكر أبرزها:

- الاندماج مع الزملاء في العمل. التعاون بين الموظف وزملائه في العمل.
- نمو العلاقات الشخصية الوظيفية ايجابيا.
- الشعور بالانتماء الوظيفي وكذا الولاء لمجموعة العمل.
- ارتفاع الإنتاجية وجودتها للموظف وفريق العمل.
- مبادرة الموظف السريعة لخدمة المنظمة.
- النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير.
- الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي.
- الصحة البدنية والنفسية السليمة للموظف.
- تعلم الواجبات الوظيفية الجديدة بسرعة.
- زيادة الولاء التنظيمي للمنظمة.

<sup>1</sup> بن سايح محمد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة دراسة حالة: مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء للغرب بمستغانم، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن

باديس، مستغانم، 2015-2016، ص 53-54

<sup>2</sup> احمد ستي سيد، مرجع سبق ذكره، ص 43-44

- تقليل ظاهري التغيب ودوران العمل.
- زيادة الاستقرار التنظيمي.
- ب- مظاهر عدم الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا الوظيفي يمثل عجز الفرد عن التكيف السليم مع ظروف عمله المادية أو الاجتماعية معا، وهناك مظاهر متعددة لعدم الرضا نذكر منها:
  - قلة الإنتاج من حيث الكم والكيف.
  - الإكثار من الحوادث ومن الأخطاء الفنية.
  - كثرة التغيب والتمارض بعذر أو بدون عذر والانتقال من عمل لآخر.
  - اللامبالاة والتكاسل والشعور بالاكنتاب.
  - كثرة الشكاوى والتمرد والمشغبة.
  - سوء التكيف والإحباط.
  - الضجر والملل والشعور بالروتين.
  - العلاقة السيئة مع الإدارة والزملاء.

### المبحث الثاني: مدخل الى تقييم أداء العاملين.

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية. وتقييم أداء المورد البشري في أي منظمة يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها، وتقييم السليم للأداء يعتمد في الوقت الحاضر على كثير من البيانات والمعلومات التي تستمد من الوظائف والعمليات في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن تقييم أداء المورد البشري هو حلقة في سلسلة وظائف إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: ماهية تقييم أداء العاملين (مفهوم، أهمية).

#### أولاً: مفهوم تقييم الأداء.

قبل التطرق لمفهوم تقييم أداء العاملين سنعرف مصطلح التقييم كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، عمان، دار أسامة، 2011، ص 14.

- التقييم: هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب أن يكون، ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما كائن في أي ميدان كان.
- وعرف موناهان "Monahan" التقييم بأنه اصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء".
- كما يمكن تعريف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة الى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل.
- تلعب عملية تقييم الأداء دورا بارزا في معرفة مدى تحقق واتمام المهام المكونة لوظيفة العامل أو الفرد. وغالبا ما يحدث خلط بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة من طرف العامل، أما الأداء فهو مقياس لتحديد النتائج التي حققها الفرد.<sup>1</sup>
- ❖ هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:
- "تقييم الأداء هو عملية تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات للوظيفة التي يشغلها، ثم تقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا وفقا لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزن متطلبات وظيفته بمقياس موحد عادل ودقيق يكون في النهاية ممثلا للكفاية الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة".<sup>2</sup>
- ويمكن تعريف تقييم الأداء " بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه. وتنفذ العملية لتحديد فيما اذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أية مجالات. هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه".<sup>3</sup>
- تقييم الأداء هو " الصفة الرسمية أو النظامية التي تعبر عن مكان قوى ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان مساهل، وظيفة الموارد البشرية وتحسين إنتاجية العمل في المؤسسة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، ألفا للوثائق، 2022، ص 74

<sup>2</sup> مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 125.

<sup>3</sup> برنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 378.

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 85

❖ وفي ضوء ما سبق لابد من التمييز بين ثلاث مصطلحات هامة في هذا المجال هي كالتالي:<sup>1</sup>

### 1- متابعة الأداء: Performance Following Up

متابعة الأداء هي عملية تتم بشكل دوري ومستمر للتأكد من أن الذي يتم تنفيذه متفق مع ما هو موضوع في خطة العمل وميزاته. بمعنى أن هدف متابعة الأداء التأكد من أن الأداء الحالي / الفعلي متفق مع الأداء المستهدف أم لا.

### 2- تقييم الأداء: Performance Appraisal or Assessment

لغويا يشير مصطلح التقييم الى اثبات قيمة شيء ما. وتقييم الأداء هي عملية تهدف الى تحديد إيجابيات وسلبيات أو مناطق القوة والضعف في الأداء الحالي / الفعلي للعاملين بشكل فردي أو الجماعي في المنظمة.

### 3- تقييم الأداء: Performance Evaluation

يتم اجراء متابعة وتقييم الأداء بهدف تقويم الأداء. وتقويم الأداء هو عملية تهدف الى تدعيم الإيجابيات ومناطق القوة في الأداء الحالي / الفعلي، والتغلب على السلبيات ومناطق الضعف في الأداء الحالي / الفعلي. وبالتالي يعتبر تقويم الأداء احدى وسائل تطوير وتحسين الأداء لدى العاملين بالمنظمة.

#### ثانياً: أهمية تقييم الأداء.

لا شك أن عملية تقييم الأداء لها أهمية كبيرة في وظيفة تسيير الموارد البشرية، وتبدي كل المنظمات تقريباً أهمية قصوى بعملية تقييم أداء العاملين. فمن خلالها يمكن للمنظمة:<sup>2</sup>

- أ- أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيته أو إنهاء خدماته.
- ب- أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزلاء تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم وترفيعهم الى مراكز وظيفية أعلى.
- ت- أن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه المباشر حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.

<sup>1</sup> مدحت أبو نصر، مرجع سبق ذكره، ص 126

<sup>2</sup> Mark Zweig, Human Resources Management: The Complete Guidebook for Design Firms (New York: John Wiley & Sons, Inc , 1991), P.130-131

ولعملية تقييم الأداء فوائد عديدة نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- اشعار العاملين بمسؤولياتهم.
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة.
- الرقابة على الرؤساء.
- استمرار الرقابة والاشراف.
- تقييم سياسات الاختبار والتدريب.

المطلب الثاني: مراحل وطرق تقييم الأداء وأهدافه.

أولاً: مراحل عملية تقييم الأداء.<sup>2</sup>

ان عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول الى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفيما يلي الخطوات التي يراعى اتباعها عند تقييم الأداء:

1. وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الاولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى اعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، اذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة فب نفس الوقت.

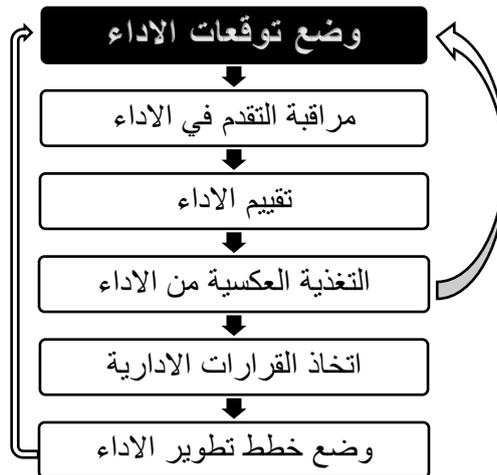
3. تقييم الأداء: وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ، دار الراية، عمان، 2010، ص155

<sup>2</sup> مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 119-120

4. التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل الى معرفة أدائه ومدى وصوله الى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقا لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.
5. اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل.. الخ.
6. وضع خطط تطوير الأداء: تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات، وكذا قيم العاملين.
- الشكل التالي يوضح مراحل تقييم الأداء كما يلي:

الشكل رقم (04): مراحل تقييم الأداء



المصدر: مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص

### ثانياً: طرق تقييم الأداء.

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء الى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

أ- الطرق التقليدية: تضم هذه المجموعة عدة طرق تركز على تقييم الفرد في عمله ومن أبرزها:

1. طريقة الترتيب العام:<sup>1</sup> تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق لتقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن الى الأسوأ،

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، 1997، ص61

## ● مزايا هذه الطريقة:

- سهولة التطبيق.
- التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

## ● عيوب هذه الطريقة:

- ان شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.
- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.

## 2. طريقة التوزيع الاجباري:

وفقاً لهذه الطريقة يطلب من المقيم (الرئيس) وضع مجموعة الموظفين (المرووسين) المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، وعادة ما يتم تقييم الأفراد ووضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة وذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف وأقل من المتوسط، ومتوسط وأعلى من المتوسط، وجيد.

تشرط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي، كما يلي:

10% من الموظّفين في الفئة الأولى (ضعيف)

20% من الموظّفين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).

40% من الموظّفين في الفئة الثالثة (متوسط).

20% من الموظّفين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).

10% من الموظّفين في الفئة الخامسة (جيد).

ويعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، ويقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي. ومن المشاكل التي قد تواجه المقيم خلال استخدامه لهذه الطريقة، هو ما يواجهه من استياء لدى الموظّفين أو الأفراد موضع التقييم، نتيجة اعتقادهم أنه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير عادل من منطلق أنه لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات استراتيجيات)، دار الهلال، عمان،

➤ مزايا هذه الطريقة:<sup>1</sup>

- سهولة عملية تقييم الأداء.
- سرعة التقييم.
- لا يبذل جهدا ووقتا كبيرين في التقييم.

➤ عيوب هذه الطريقة:<sup>2</sup>

- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.
- نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، اذ تقتصر على بيان أن فلانا أكفأ من فلان.
- لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف فب أداء الموارد البشرية.
- صعوبة استخدام طريقة التوزيع الاجباري عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا، حيث لا يمكن تقسيمهم الى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة.

3. طريقة المقارنة المزدوجة:<sup>3</sup>

في هذه الطريقة تتم مقارنة فرد بفرد آخر من نفس المصلحة داخل المنظمة، أي يكون ذلك وفق ثنائيات من حسب أدائهم العام. المقارنات يتحدد في كل مرة الأحسن منهما. وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا

ويعاب على هذه الطريقة صعوبة استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من العاملين حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا جدا.

4. طريقة قوائم الاختبار:<sup>4</sup>

تعتمد هذه الطريقة على القوائم التي ينجزها المشرف والتي تحتوي على أنماط السلوك المختلفة التي يتخذها العامل، يقوم المشرف بوضع الإشارات المناسبة أمام المسائل السلوكية (بنعم) أو (لا) ويترك قائمة

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 417

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص 418

<sup>3</sup> صالح خرواطي، نظام التحفيز وعلاقته بأداء الكفاءات، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 24،

عدد 53، سكيكدة، 2018، ص 297-298، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/94474>، يوم 2024/03/15، سا

12:53

<sup>4</sup> صالح خرواطي، مرجع سبق ذكره، ص 298-299

الاختبار لتقييم الأداء، بعدها تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد تقييم كل سلوك خاص بالعامل، ثم تعتمد الإدارة لتحليل ووضع الدرجات المناسبة وتحديد الأوزان الخاصة بكل نمط من السلوك، بعد ذلك يتم مناقشتها مع المدير للوصول إلى اتفاق على درجة العامل المستحقة. وبالرغم من الموضوعية التي تميزها إلا أن طريقة قوائم الاختبار تعد أكثر كلفة من غيرها ولتوضيح هذه الطريقة نأخذ المثال الآتي:

**جدول رقم (01): جدول قوائم الاختبار لتقييم الأداء.**

ضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة :

اسم العامل:.....الإدارة:.....مسؤول التقييم:..... التاريخ: //

الرقم	الفقرة	الوزن	نعم	لا
1	حافظ على أوقات الدوام			
2	يعمل بروح الفريق			
3	ضع خطة لعمله الأسبوعي			
4	يطبق التعليمات التي تصدر له			
5	حافظ على ترتيب مكتبه			
6	حافظ على دقة المواعيد			
7	يتواصل مع الآخرين			
8	قدرته على الإبداع والمبادرة			
	مجموع الأوزان			

المصدر: الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2013، ص 131.

**ثانياً: الطرق الحديثة لتقييم الأداء.**

ظهرت هذه الأساليب في تقييم أداء العاملين نتيجة تطور الفكر الفلسفي اتجاه العملية الإدارية، وكذا التغيير الذي طرأ على نظرة الإدارة نحو العاملين، حيث اتجه التركيز نحو إشراك العامل في تحقيق أهداف المنظمة، مع الاهتمام أكثر بالتوجه السلوكي للعامل وفيما يلي أبرز هذه الأساليب:

**1. طريقة الإدارة بالأهداف:**

يقوم هذا الأسلوب على إشراك العامل في تحديد أهدافه مع الآخرين، مع وضع آليات تنفيذ كل هدف، أما أهداف جديدة تعود بالنفع على الجميع داخل المنظمة. أما المشرف فدوره يكمن في المتابعة وتوجيه الانحرافات إن وجدت، مع دعم المبادرات التي تهدف إلى استحداث من شروط نجاح هذا الأسلوب ما يأتي:

➤ قابلية الأهداف للقياس،

➤ واقعية ووضوح الأهداف وابتعادها عن الغموض والتأويل،

➤ أن يتسم الهدف بصفة التحدي،

➤ وجود جدول زمني للتنفيذ .

يمتلك هذا الأسلوب في تقييم الأداء قابلية كبيرة للنجاح بسبب النتائج الإيجابية التي قد يحققها سواء على تقوية إحساس هؤلاء بالأهداف وبالتالي زيادة التزامهم بتحقيقها. المستوى الفردي أو التنظيمي. فتحديد الأهداف بطريقة مسبقة عن طريق الاتفاق بين المدير والمرؤوسين من شأنه تقوية إحساس هؤلاء بالأهداف وبالتالي زيادة التزامهم بتحقيقها.<sup>1</sup>

كذلك تعتبر "الإدارة بالأهداف" مدخلا أو عملية تتكون من عدة خطوات، ويبين الشكل التالي هذه الخطوات:

<sup>1</sup> صالح خرواطي، مرجع سبق ذكره، ص 299

## الشكل (05): خطوات مدخل "الإدارة بالأهداف".



عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية: في القرن الحادي والعشرين منحنى  
نظمي، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 278

ومن هذا الشكل يتبين أن الخطوة الخامسة تمثل تقييم الأداء، وهي عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوسين ويكون محورها استعراض ومعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس في تحديدها. وفي ضوء هذا الاستعراض يتم اتخاذ قرارات بشأن الخطوات التي ستتبع في حالة إذا كان الأداء غير مرض أو هامشياً أو مرض أو ممتاز. وتوضع لذلك خطة تفصيلية يكون هدفها تطويراً تنموياً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص 279

ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها تحفز الأفراد على العمل فالموظفين الذين يشاركون في وضع أهدافهم بأنفسهم ويظهر لديهم التزام داخلي لتحقيق الأهداف التي شاركوا هم في صنفها. إلا أن من عيوبها صعوبة تطبيق الإدارة بالأهداف عندما تكون تلك الأهداف نوعية.<sup>1</sup>

## 2. طريقة الاختيار الإجباري:

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، ويقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس، وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في أداء هذا المرؤوس والغرض من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهرياً، وبالتالي يتوهم المشرف أن هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة، وجملتين تصفان الخاصية السيئة في أداء الموظف، ولا يعلم المشرف مسبقاً الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييماً حسناً أو سيئاً حسب تفضيله الشخصي،

ولذلك فإنه يختار الجمل التي تصف فعلاً سلوك الشخص في الوظيفة وأما الحقيقة فهي أنه في كل أربع جمل، هناك جملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدو أن كمقياس للصفات المرغوبة، هي التي تعبر عن الصفة المرغوبة، وجملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدو أن كمقياس للصفات غير المرغوبة هي التي تعبر عن الصفات، ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها لا يدري أيها سيحسب في صالح الموظف وأيها سيحسب ضده، وتجري الإدارة أو قسم الأفراد عملية الحساب وتظهر نتيجة التقييم للأفراد.<sup>2</sup>

## ➤ مزايا هذه الطريقة:

- توفر قدرًا كبيراً من الموضوعية في التقييم.
- تجبر المقيم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيد وتحليله، لتمكينه من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 265

<sup>2</sup> سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، اسكندرية، مصر، 2003، ص 316

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 425

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 وبالتالي لا يعرف المقيم ولا الفرد العامل السلوك المرغوب فيه والمطلوب منه في أدائه لعمله.<sup>1</sup>

### 3. طريقة الأحداث الحرجة:

ويقوم المشرف بالاعتماد على سجل يدون فيه الأحداث الهامة التي يقوم بها الفرد، سواء كانت تلك الأحداث سلبية أو ايجابية، ويمكن تقسيم الصفحة الخاصة بالفرد إلى قسمين: قسم للأحداث الايجابية في سلوكه وأدائه والقسم الأخر للأحداث السلبية، وتساعد تلك الطريقة المشرف على تذكر الأحداث الهامة عند إعداد التقييم النهائي في نهاية الفترة التي يعد عنها التقييم كما تساعد تلك الطريقة في اعتماد التقييم على سلوك وأداء الفرد طوال الفترة وليس فقط ما يتذكره المشرف في نهاية فترة التقييم.<sup>2</sup>

➤ ويلزم لنجاح هذه الطريقة عدة شروط منها:<sup>3</sup>

- على المدير أن يكون مستوعبا لطبيعة عمل كل فرد من مرؤوسيه وما يتضمنه من أحداث هامة ونقاط حرجة.
- وأن يناقش هذه الحالات والأحداث الحرجة والمهمة مع مرؤوسيه والاستماع الى وجهة نظرهم.
- أن يسجل المدير تصرف الفرد حال حدوثه ومناقشته معه لتحديد الجوانب الايجابية والسلبية فيه،

4. مقياس التدرج على أساس سلوكي: يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين: التدرج البياني والمواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً 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. إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 52-53

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص 24

<sup>3</sup> سعد أبو شندي، مرجع سبق ذكره، ص 105

وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف، إلى آخره، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.<sup>1</sup>

#### ➤ مزايا هذه الطريقة:

- تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم، وكذلك ملاءمتها للفرد العامل من حيث ربطها أداءه الفعلي بالأداء المطلوب؟
- زيادة الموضوعية والصدق لهذا القياس.
- تقليل الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم.
- تساهم هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين.

#### ➤ عيوب هذه الطريقة:

- ارتفاع التكلفة والوقت والجهود المطلوبة في تطوير المقاييس وتنفيذها.
- لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة نظرا لكلفتها العالية.
- هذه الطريقة لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها.<sup>2</sup>
- 5. طريقة مراكز التقييم:<sup>3</sup> تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية. بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا. فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم، إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرارات مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.

#### ➤ مزايا هذه الطريقة:

- وتتمثل الميزة الرئيسية لمراكز القيم في توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية.
- فإنها توفر معلومات مؤكدة محددة، ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 257

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سبق ذكره، ص 260

<sup>3</sup> عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 57

- توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد.
- كما تتميز بالاعتمادية والصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين.

### ➤ عيوب هذه الطريقتة:

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

### ثالثاً: أهداف تقييم الأداء.<sup>1</sup>

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين، بينما أضاف (جيل و لوشر) أهدافاً أخرى لتقييم الأداء وهي:

1. تحديد الاحتياجات الخاصة.
2. المساعدة في تحسين مستوى الأداء الحالي.
3. تقييم مستوى الأداء الماضي.
4. تحديد الأهداف الخاصة للأداء.
5. تقديم تغذية عكسية للعاملين عن مستوى أدائهم.

في حين آخر قسمت أهداف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات، وهي كما يلي:

#### أ - أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم، وهي:

1. خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين، عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.

<sup>1</sup> اداري جديد، ما هو الهدف من تقييم الأداء؟ 8/4/2014، منتدى إدارة الموارد البشرية، يوم 2024/03/05 ، ساعة:

2. النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
3. وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته.
4. تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
5. تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية وترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.

ب - أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء:

حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم، وهي:

- 1- لتعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
- 2- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين، ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.
- 3- تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

ب- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

- 1- تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.
- 2- تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين، والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.

❖ ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

- 1- تنمية وتطوير أداء الموظفين.
- 2- زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم.
- 3- تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
- 4- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.
- 5- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.

## المطلب الثالث: أخطاء تقييم أداء.

هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الرؤساء لأداء مرؤوسهم نذكر منها:

1. أخطاء التحيز الشخصي: يتأثر تقييم العامل أحياناً بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل. ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية التقييم، خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل، فمثلاً يمكن للمقيم أن يدع رئيسه يراجع ويدقق تقييمه النهائي أو يدعو خبير مختص لمراجعة تقييمه لأداء العاملين. كما يمكن التقليل من التحيز من خلال تعدد التقييمات لأداء العامل من قبل أكثر من مدير ثم تصل على تقرير موحد من خلاله الاجتماع مع من يقومون بالتقييم.<sup>1</sup>
2. أخطاء الهالة: يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالباً ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعاً للمجالات المختلفة.<sup>2</sup>
3. أخطاء تقدير الوسط: مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء، كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم، ويتأثر مثل هذه الأخطاء يتضاءل الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوء موظف، وتنتهي قيمة وغرض تقييم الأداء.<sup>3</sup>
4. أخطاء النسيان: فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة، وعادة ما تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة. ويميل بعض الرؤساء لتأسيس تقديراتهم على ما يسهل تذكره، أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس. وهذا قد لا يعبر تماماً عن خصائص أدائه في الفترة السابقة كلها لاسيما إذا كان هذا المرؤوس يدرك وقت إعداد تقرير التقييم فيتعهد أن يبدو مثالياً في هذا الوقت أو قبله بقليل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 203.

<sup>2</sup> محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، ص 38.

<sup>3</sup> عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص 354.

5. المبالغة في التقييم: يميل بعض الرؤساء إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقييم، فقد يأتي التقييم من بعض الرؤساء لجميع الأفراد مرتفعاً بينما يأتي من البعض الآخر منخفضاً، وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية، أو بالتقديرات المنخفضة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: التحفيز وعلاقته بتحسين الأداء.

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والابداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو: الأشخاص، الموظفون، العاملون، ...  
وأصبح يحكم على أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم. وكيفية استثمار رأس المال البشري.

### المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء وأهميته.

أولاً: ماهية تحسين أداء العاملين.

- مفهوم تحسين الأداء:
- عرف محمد كمال مصطفى تحسين الأداء بأنه يعني وجود مشكلة تحتاج إلى حل، وهذا يتطلب القيام بفعل ما لحل هذه المشكلة أو تخفيف من حدتها.<sup>2</sup>
- وعرف "محمد قدرى حسن" تحسين أداء الموارد البشرية كما يلي: تحسين الأداء يعني اتخاذ الإجراءات والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره، ص 356

<sup>2</sup> حمود حيمر، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها -دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة، مجلد 05، العدد 01، جامعة طاهري محمد بشار" الجزائر"، فبراير 2018، ص 323-333، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/129501>، يوم 2024/03/25، ساعة 13:23

<sup>3</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 413.

- ويرى محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج أن تحسين أداء الموارد البشرية يعني وضع برامج لتدريبها وتنمية كفاءاتها تحت إشراف وتوجيه المسؤولين عن الموارد البشرية بالمؤسسة، بهدف معالجة النتائج السلبية التي تم اكتشافها عند تقييم أداء الموارد البشرية.<sup>1</sup>

• الفرق بين تحسين الأداء وتطوير الأداء:

قصد بتحسين الأداء (Performance Improvement) علاج القصور أو الانحراف في مستوى أداء الموارد البشرية الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف، لأسباب تتعلق بعناصر الأداء، وهذا في المدى القصير والمتوسط. بينما تطوير الأداء (Performance Development) يعني الوصول بمستوى أداء الموارد البشرية إلى مستويات أعلى من تلك المستويات السابقة، ولو لم يكن هناك قصور في الأداء، وبالتالي التفوق على المنافسين. ومن هذا المنطلق فالتحسين يعني الإصلاح والصيانة ولا يستغرق وقتاً طويلاً، بينما التطوير يستمر لفترة طويلة وتكلفته أكبر مقارنة بالتحسين.<sup>2</sup>

الجدول رقم (02): المقارنة بين تحسين الأداء وتطوير الأداء.

تطوير الأداء	تحسين الأداء
- يبتكر مستويات أعلى لم تكن موجودة أصلاً.	- يعالج عيوب الأداء الحالية.
- يعتمد على تكوين موارد بشرية مختصة في الابتكار والإبداع.	- يعتمد على الإمكانيات الذاتية للموارد البشرية بالاستعانة بفرق الصيانة المختصة.
- يستغرق وقتاً طويلاً، وتكلفته باهظة.	- لا يستغرق وقتاً طويلاً وتكلفته منخفضة.

المصدر: محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014، ص 284.

<sup>1</sup> محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الرضوان لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 261.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 56.

- التركيز على الأداء: ان عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد. على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية الا أنه يبقى جزءا من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وان عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهمية تحسين أداء الموارد البشرية.

يمكن توضيح أهمية تحسين أداء المارد البشرية من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

- أ- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ولمواردها البشرية في ذات الوقت.
- ب- وضع خطط واضحة المعالم في ظل الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- ت- علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وضمان تحقيق الأداء المستهدف.
- ث- تحقيق قيادة فعالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات إدارتها.
- ج- توفير المتابعة لتطورات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

### المطلب الثاني: خطوات عملية تحسين الأداء.

وتتمثل خطوات تحسين الأداء فيما يلي:<sup>3</sup>

- ❖ الخطوة الأولى: تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:
  - الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.
  - الوضع الحالي الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.
- ❖ الخطوة الثانية: البحث عن الجذور المسببات.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 67

<sup>2</sup> حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 333

<sup>3</sup> مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 68-70

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ضعف في التحفيز.
- ضعف في المعرفة والمهارات.
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.
- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

❖ الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو معالجة.

❖ الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة.

❖ الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

### المطلب الثالث: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء.

وتتمثل آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>

1. تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة.
2. المشاركة في اتخاذ القرارات: إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العالقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خالا ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما

<sup>1</sup> محمد بن سعد أبو حيمد، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد

21، 02/07/2020، المملكة العربية السعودية – جدة، ص 639-640، يوم 2024/03/26، ساعة 10:23

<https://www.ajsp.net/research>.

يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

3. تعديل السلوك: بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

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

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

### المطلب الرابع: أثر الحوافز على أداء العاملين.

#### أولاً: أثر الحوافز والمكافآت على تحسين الأداء<sup>1</sup>

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذاً أن يكون توقع المكافآت

<sup>1</sup> بن عليوة سهام، عباسي خيرة، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2020/2021، ص

حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك و الأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فالحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد أنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز الأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك.

فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز في ما يلي:

### 1. رفع الروح المعنوية:

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

### 2. تحقق الولاء التنظيمي:

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

### 3. الرضا عن العمل:

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

ثانياً: علاقة الرضا الوظيفي بالحوافز<sup>1</sup>

يمكن القول بأنه توجد علاقة وتأثير بين التحفيز والرضا الوظيفي، فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تحققها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توفر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي.

- التحفيز له تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.

وعليه فإن التحفيز بمختلف أنواعه ومتغيراته له تأثير على الرضا الوظيفي وهذا من خلال:

- إذا كان الفرد أو العامل يحس ويشعر بعدالة في التحفيز والمكافآت وأن التحفيز يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية فهنا نقول أن التحفيز يؤدي إلى الرضا الوظيفي.
- إذا كان العامل يشعر ويرى أن التحفيز لا يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ولا توجد هناك عدالة في التحفيز وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي ويخلق توتر وقلق.

<sup>1</sup> لكحل منيف، مرجع سبق ذكره، ص 88-90

## الخلاصة:

من خلال التعرض للأداء نستنتج أن العنصر البشري هو أحد أهم مصادر الأداء في المؤسسة باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها على الإطلاق إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية أو تنظيمية إذ غاب عنها العنصر البشري لأن المؤسسة تسعى للوصول إلى الأداء المتميز الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالأبعاد التالية: "تقييم الأداء، الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء"، كما يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والتي يصعب عمليا تمييزها إلى جانب تعداد الاختلاف في العوامل المؤثرة على الأداء بشدة تأثيرها فبعض هذه العوامل يؤدي إلى رفع الأداء في حين البعض الآخر يؤدي إلى خفضه كما يتضح لنا أن الحوافز تلعب دورا هاما في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية يتوقف على مدى توافر شروط من بين هذه الشروط:

- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته
- ضمان تحقيق المؤسسة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
- أن تربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا
- أن يكون العامل راضيا عن عمله.

## الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم

## التمهيد:

بعد الدراسة النظرية التي قمنا بها في الفصل الأول والثاني بهدف التعرف على دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، يأتي هذا الفصل كمحاولة اسقاط ما تم دراسته نظريا على احدى المؤسسات الاقتصادية الا وهي مؤسسة ميناء لولاية مستغانم كونها تعتبر أهم وأكبر المؤسسات المتواجدة،

لذلك سنتناول دراسة الدور الذي يلعبه التحفيز في تحسين أداء العاملين في هذه المؤسسة والمجهودات التي تبذلها الإدارة في هذا المجال ومن أجل ذلك قمت بهذه المذكرة التي كان الهدف منها جمع المعلومات وبيانات التي تخدم موضوعنا هذا وذلك بالرجوع الى الوثائق الداخلية للمؤسسة وتقديم استبيان لعينة من عاملين التابعة لمؤسسة ميناء مستغانم من أجل معرفة مدى تأثير الحوافز المقدمة لهم على مستوى أدائهم، وعليه سنحاول التطرق في هذا الفصل النظري للتحفيز في المؤسسة من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء مستغانم.
- المبحث الثاني: المميزات العلمية لمؤسسة ميناء مستغانم.
- المبحث الثالث: أثر نظام الحوافز على الفرد في مؤسسة الميناء مستغانم.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء مستغانم.

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة ميناء مستغانم ولمحة تاريخية عنها.<sup>1</sup>

أولا: تعريف مؤسسة ميناء مستغانم.

- اسم المؤسسة: مؤسسة ميناء مستغانم
- النظام القانوني للمؤسسة: مؤسسة عمومية اقتصادية / شركة ذات أسهم
- رأس المال الاجتماعية: 1 500 000 000 دج تحت الحيازة الكاملة لمجمع الخدمات المينائية SOGPORTS
- تاريخ التأسيس: 14 أوت 1982م بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82- 287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م
- تاريخ استقلالية المؤسسة: 29 فيفري 1989 م.
- المقر الاجتماعي: الطريق الرئيسي إلى صلا مندر ص ب: 131 مستغانم 27000
- اسم ولقب الرئيس المدير العام: صبان نصر الدين
- هاتف: (045)35.10.11
- فاكس: (045) 35.11.15
- الموقع على الإنترنت: [www.port-mostaganem.dz](http://www.port-mostaganem.dz)

ثانيا: لمحة تاريخية عن نشأة ميناء مستغانم.

ان ميناء مستغانم يرجع تاريخه الى العهد الروماني أين كانت ترسو سفنهم حيف أطلقوا عليه تسمية موسطرقا "mostarga" ويعد دخول المستعمر الفرنسي منذ 1830 بدأت معالم الميناء تتضح شيئا فشيئا لأنه كان عبارة عن مكان ترسوا به السفن بينما سكان مستغانم كانوا يقطنون بالمدن الحارة. ومع كثرة التعامل في العهد الاستعماري الذي كان ينقل الخيرات من الجزائر باتجاه أوروبا قام ببناء الميناء للقيام بالعمليات التجارية وكذلك الصيد البحري وأول مشروع ميناء يعود تاريخه الى 1882 ولكن الأشغال فيه بدأت في 1890 وانتهت في 1897 الحاجز وصل الى 725 متر. وطريق السكة الحديدية وصل الى الأرضية المسطحة للميناء.

<sup>1</sup> الاتفاقية الجماعية لمؤسسة ميناء مستغانم 1997.

وأول طريق جنوب غرب بدأ في 1898 كما انتهت الأشغال الأولى لمربط سفن في 1904 وفي تلك الفترة لم يكن للميناء بعد أرصفة وقد تخصصت في استغلال الجنوب والخمور وبعد الحرب العالمية الثانية تم تجهيز الميناء بمعدات الى أن توصل احتلال المرتبة السادسة بالنسبة للموانئ الجزائرية، حيث يصدر كل المنتوجات الوطنية من خمور وحمضيات والأغنام والأحصنة ويستورد المنتوجات الأجنبية. رأى هذا الأخير تطور ويتمثل ذلك في:

- انشاء مخزن للسكر قدرته الطاقوية 15000 طن وقد شرع العمل به في 1970م.
- شراء معدات كالرافعة وعربات لرفع الأشغال.
- مكان وضع تحت خدمة سند جر السفن والذي خصص بسنتين ذات السعة 100 طن.
- موقع للإضاءة كامل في 1982.
- وضع في خدمة مخزن للحبوب سعته 30000 طن في 1986.
- انشاء حاجز في الماء للصيد ب 120 متر في طول وهذا في 1987.
- في 1988 تم انشاء صيد تجاري جديد وتم استغلاله في 1988.
- في 1987 تم انشاء أرصفة عائمة للصيد طولها 93 متر.
- في 1996 تجديد آلات الإنتاج.

### المطلب الثاني: دور ومهام وأهداف مؤسسة الميناء مستغانم.<sup>1</sup>

يقدم ميناء مستغانم نوعين من الخدمات: الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري، وتشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية اقتصادية / شركة ذات أسهم EPE/ EPM/ Spa أنشأت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82- 287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م.

ورثت مؤسسة الميناء، ابتداء من شهر نوفمبر 1982م، الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحلّ (ONP) وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلّة أيضا (SONAMA) كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام القطر الموكله فيما قبل للشركة الوطنية للملاح (CNAN).

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين والتكوين.

أولاً: دور المؤسسة.

تتمثل في:

- تسيير أملاك الدولة المينائية والإنشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء.
  - احتكار خدمات الشحن والتفريغ، القطر والإرساء.
- في 29 فيفري 1989م شقت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة الموانئ SOGEPORTS تحميل للسجل التجاري رقم 01 B.88 وتخضع للقانونين التجاري والمدني طبقاً لأحكام القوانين 01-88 و 03-88 و 04-88 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 والمتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسات وطبقاً للمرسوم 101-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988م والمرسوم 88-119 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988م والمرسوم 88-177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988م.

ثانياً: مهام مؤسسة ميناء مستغانم.

- استثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- استغلال الآلات والإنشاءات المينائية.
- إنجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنى المينائية الفوقية.
- إعداد برامج بناء وصيانة وتهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين.
- مباشرة عمليات الشحن والتفريغ المينائية.
- مزاولة عمليات القطر، القيادة، الإرساء وغيرها.
- القيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية، والعقارية ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم.

ثالثاً: أهداف مؤسسة ميناء مستغانم.

- تنفيذ عمليات الشحن والتفريغ المينائية.

- تنفيذ عمليات القطر والإرشاد والرسو..الخ.
- تأمين أحسن ظروف عبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، الحماية والسعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية من خلال وسائل العبور ومعالجة وتخزين ذات كفاءة عالية.
- كونها آذان صاغية الاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.
- تسيير الاستثمار وتطوير ميناء مستغانم.
- تسيير أمالك الدولة.
- تنفيذ أشغال الصيانة والتهيئة للبنيات الفوقية للميناء.
- الاستغلال الأمثل للوسائل والتجهيزات المينائية.
- تنفيذ كل العمليات التجارية، المالية، الصناعية والعقارية المرتبطة بصفة مباشرة وغير مباشرة بالهدف الاجتماعي.

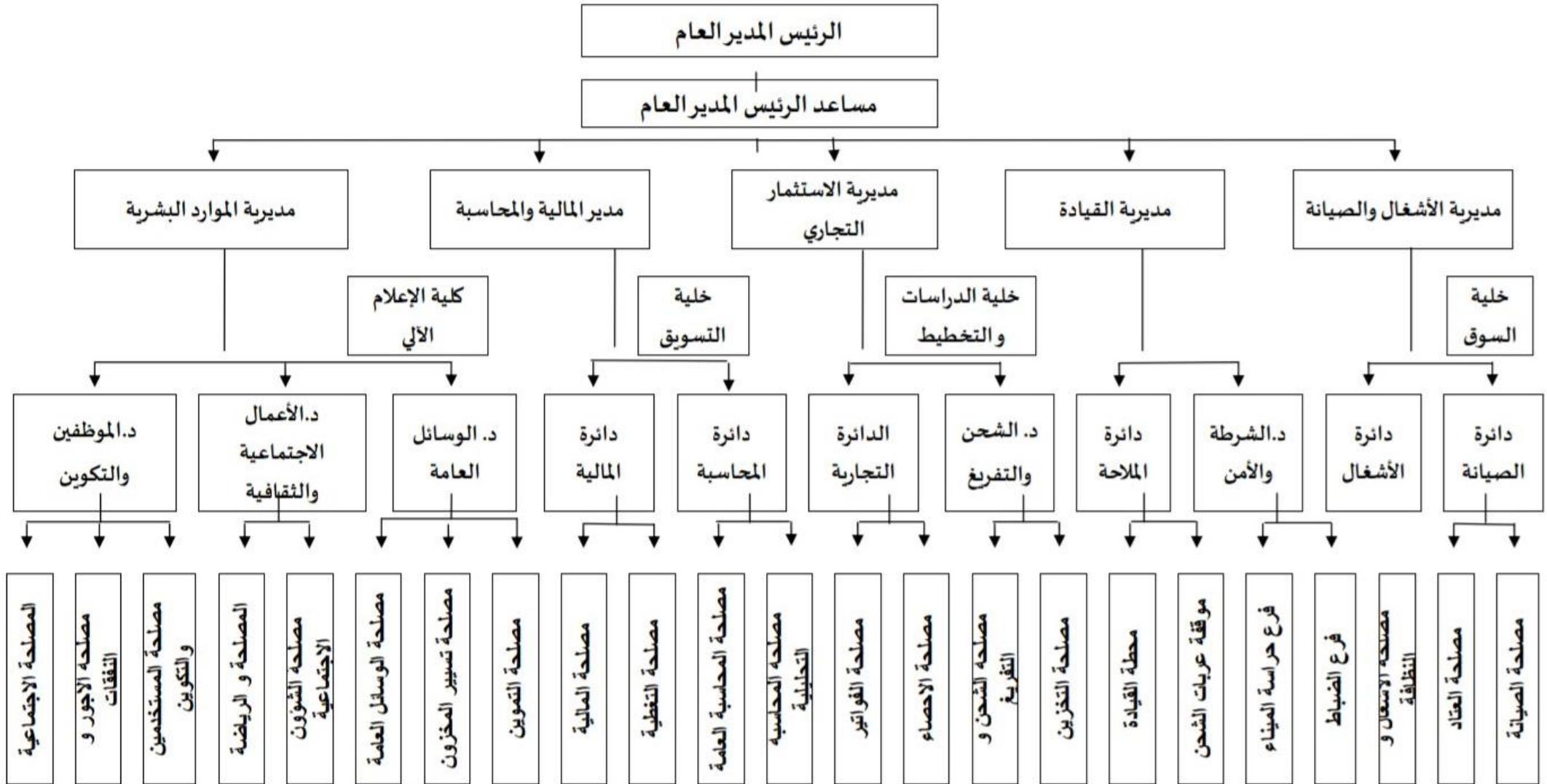
بذلك فان مؤسسة ميناء مستغانم حازت بتسطيرها لهذه الأهداف على شهادات ايزو التالية:

- شهادة ايزو "2015 9001" الذي يركز على تعزيز مبدأ القيادة، إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، مما يسمح للمؤسسة بموائمة توجهاتها الإستراتيجية مع نظام الإدارة المطبق بهدف تحسين الأداء.
- شهادة ايزو "2018-45001" الخاصة بالنظام المعتمد لإدارة الصحة والسلامة المهنية الفعال الذي يعمل على تعزيز بيئة عمل آمنة وصحية، من خلال توفير إطار يسمح للمؤسسة بتحديد نظام إدارة الصحة والسلامة والتحكم فيه وتحسين الأداء العام.
- شهادة ايزو "2015-14001" وتختص بتحديد الطريقة المثلى لوضع نظام إدارة بيئية فعال، وقد تم تطويرها لتساعد المؤسسات على استدامة نجاحها التجاري مع الأخذ بعين الاعتبار الحفاظ على البيئة.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي التابع لمؤسسة الميناء مستغانم.**

إن التقسيم الإداري والوظيفي للمديريات والدوائر والمصالح والخلايا يساعد في التواصل بينها، ويؤدي أيضا إلى حسن سير العمل، فالهيكل التنظيمي والوظيفي ألي مؤسسة يساعدنا في معرفة مدى الترابط والتكامل بين الوظائف والأقسام، ويظهر لنا الإستراتيجية المتبعة في تسيير المؤسسة.

**أولاً: الهيكل العام لمؤسسة ميناء مستغانم.**



الشكل رقم (06): الهيكل العام لمؤسسة ميناء مستغانم.

## ثانياً: دوائر الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.

■ مديرية الموارد البشرية: تهتم بتنظيم وتنسيق ومراقبة جميع الشؤون المرتبطة بتسيير المستخدمين والتكوين والوسائل العامة للمؤسسة، تكون هذه المديرية من الفروع التالية:

1. قسم المستخدمين والتكوين: يقوم هذا القسم بالإشراف ومراقبة تطبيق سياسة مؤسسة في إطار تسيير المستخدمين، كما يقوم بإعداد برامج التكوين والحرص على تطبيقها، بالإضافة إلى مشاركته في إعداد الميزانية في إطار مصاريف المستخدمين، ويتكون من المصالح التالية:<sup>1</sup>

أ- مصلحة المستخدمين والتكوين: تهتم هذه المصلحة بإعداد القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين، كما تسهر على تطبيق إجراءات التوظيف، وتصنيف المستخدمين، وتقوم بإعداد وتنظيم برامج التكوين والسهر على تطبيقها.

ب- مصلحة الأجور والتكاليف: وهي المصلحة التي تشرف على دفع أجور المستخدمين وتكاليف العمل من منح ومكافآت نظير العمل الذي يقوم به العامل خلال الشهر الواحد وطوال مدة تواجده في المؤسسة، والاستفادة كذلك من باقي الأرباح التي تحققها المؤسسة.

ت- المصلحة الاجتماعية: تهتم هذه المصلحة بملفات حوادث العمل، التوقف عن العمل بسبب المرض، تعويضات المصاريف الطبية وطب العمل.

2. قسم الوسائل العامة: يهتم بتسيير الوسائل العامة ويتكون من مصلحتين:<sup>2</sup>

أ- مصلحة الوسائل العامة: وهي التي تشرف على جميع العمليات التي تدخل في تنفيذ العمل داخل المؤسسة من شراء التجهيزات الضرورية كالعتاد والآلات المساعدة على تنفيذ العمل وقطاع غيار مختلف المركبات وقطاع الغيار الخاصة بالقاطرات ومختلف العتاد، كما تشرف مباشرة على جميع المهام التي يقوم بها أعوان المؤسسة أثناء تنفيذ أعمالهم في المهام الخاصة بداخل وخارج الوطن.

ب- مصلحة تسيير المخزون: تقوم بتسيير المخزون، وتقوم بعملية جرد لهذه المخزونات.

3. قسم الشؤون الاجتماعية: يهتم بتسيير الأنشطة الاجتماعية والثقافية في المؤسسة، ويتكون من مصلحتين:

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين والتكوين، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> مصلحة الوسائل العامة.

- أ- مصلحة الخدمات الاجتماعية: وهي المصلحة التي تشرف وتعالج الجانب الاجتماعي للعامل من خلال القيام بتأمينه لدى مصالح الضمان الاجتماعي لكي يتمكن من القيام بمهامه وهو مؤمن من كل الأخطار التي قد تصيبه سواء كانت حوادث عمل أو الأمراض مهنية، واستفادته من منح وتعويضات أثناء كامل مدة العجز أو المرض ومن جميع المنح الاجتماعية مثل المنح المدرسية، فترة الأمومة... الخ
- ب- مصلحة النشاط الرياضي والثقافي: هي المصلحة التي تشرف مباشرة على جميع الأنشطة الرياضية ولترفيهية والتي تتم طوال السنة الواحدة لصالح لعمال وأبنائهم كمكافأة لهم على المجهودات المبذولة طوال السنة وتتمثل في برمجة رحلات سياحية خلال الأعياد الموسمية والموسم الاصطيافي، أما الأنشطة الرياضية فتتمثل في برمجة لقاءات في كرة القدم بين عمال المؤسسة والعمال التابعين لمختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى.

### المبحث الثاني: المميزات العلمية لمؤسسة ميناء مستغانم.

#### المطلب الأول: مميزات وقدرات الاستقبال والمعالجة للمؤسسة.<sup>1</sup>

##### أولاً: مميزات المؤسسة.

- موقع جيو استراتيجي هام.
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية.
- محطات رسو متخصصة لسفن الاداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة.
- انشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر، الخمور وناقلات الزفت.
- قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة.
- حماية جيدة للبضائع.
- تنوع طرق تسليم البضائع (السكة الحديدية، الطريق الأرضي والمساحة الوطنية).
- بني فوقية وتجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين.
- إطارات وعمال مدربون على عمليات الشحن والتفريغ.
- ساعات عمل متواصلة: 24/24 سا و 7 أيام / 7 أيام.

##### ثانياً: قدرات الاستقبال والمعالجة للمؤسسة.

<sup>1</sup> مصلحة الملاحة البحرية لمديرية القيادة المينائية.

- كاسرة الأمواج: بطول 1830 م.
- المدخل البحري للميناء: شمالي غربي بعرض 100 م وعمق 12 م
- الأحواض:
- الحوض الأول: بمساحة مائية تقدر بـ 14 هكتار وعمق يتراوح بين 6,77 م و 8,17 م (يحتوي على 06 محطات رسو).
- الحوض الثاني: بمساحة مائية تقدر بـ 16 هكتار وعمق يتراوح بين 6,95 م و 8,22 م (يحتوي على 04 محطات رسو).
- الأرصفة: تحوي 10 محطات رسو بطول كلي يصل إلى 1 296 متر خطي مقسمة كما يلي:
- الرصيف الشمالي الشرقي: 117 متر خطي (المحطة 0).
- رصيف المغرب: 412 متر خطي (المحطة 1، 2 و 3).
- الرصيف الجديد: 217 متر خطي (المحطة الجديدة 1 و 2).
- رصيف الاستقلال: 270 متر خطي (المحطة 4 و 5).
- الرصيف الجنوبي الغربي: 280 متر خطي (المحطة 6 و 7).
- أرضية التخزين: بمساحة كلية تقدر بـ 44 430 م<sup>2</sup> ذات الاستخدام التجاري.
- مرأب السيارات: بمساحة 60 000 م<sup>2</sup> وقدرة استيعاب تصل إلى 6 000 سيارة مع إمكانية تمديدها إلى 12 000 سيارة.
- مرأب الحاويات: بمساحة 15 000 م<sup>2</sup> وقدرة معالجة 15 000 حاوية سنويا.
- المخازن: عددها 16 مخزن بمساحة 8 950 م<sup>2</sup>، توظف 5 950 م<sup>2</sup> للخدمات التجارية.
- طرق المواصلات:
- الطريق الأرضي: 4 885 متر خطي

- السكة الحديدية: 3 747 متر خطي (كل الأرصفة مجهزة بخطوط سكة حديدية متجددة تستخدم مؤقتا لنقل الحبوب، الأنابيب المعدنية، ثفل قصب السكر....)

### المطلب الثاني: أهم المنشآت المؤسسة والمشاريع المستقبلية.<sup>1</sup>

#### أولا: أهم المنشآت المؤسسة.

- في سنة 1848 م أنشأ أول رصيف الميناء متر ليصل امتداده الى 325 متر بحلول سنة 1881 م.
- انطلق أول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1982 م بعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة.
- أعمال تهيئة ضخمة بين 1890 م و1904 م انتهت بميلاد أول حوض الميناء.
- ولدت هذه المؤسسة بموجب انعقاد مجلس الحكومة في 13 أوت 2003 الموقع الرسمي بعد التسيير موانئ او مبادئ الصيد بمقتضى القرار رقم 02 الصادر بتاريخ 22 سبتمبر 2003 عن مجلس مساهمه الدولة الخاص باستناد موانئ الصيد الى شركة تسيير مساهمات الدولة وبمقتضى قرار رقم 05 الصادر بتاريخ 23 ديسمبر 2003 المتعلق بتسمين وتطبيق القرار السابق بمقتضى الاجتماع العام الاستثنائي في مؤسسة ميناء مستغانم المنعقد في 20 جانفي 2004 الخاص بإنشاء هذا الفرع الذي يسهر على تسيير انشاء الصيد لميناء مستغانم ومينائي سنة صلا مندر وسيدي لخضر.

#### ثانيا: المشاريع المستقبلية.

##### ➤ وحدات استقبال وعبور الزفت:

- NAFTAL: مجهزة بثلاث أوعية (أحواض) ذات سعة إجمالية تقدر بـ 4 200 طن.
  - Sarl Bitumes Ouest: مجهزة بوعاءين (حوضين) ذات سعة إجمالية تقدر بـ 5 000 طن.
- ##### ➤ وحدات استقبال وعبور الحبوب:

- UCA O.A.I.C: سعتها 30 000 طن، وهي مجهزة بمضختين متحركتين بمعدل ضحّ 300 طن من الحبوب/ساعة لكل منهما.
- Spa Comptoir du Maghreb: مجهزة بثلاثة صوامع ذات سعة إجمالية تقدر بـ 18000 طن

<sup>1</sup> مديرية الاستثمار التجاري (مصلحة الاحصائيات).

➤ وحدات استقبال وعبور السكر الأحمر:

Spa SORASUCRE (Groupe Ouest Import): سعة استقبال تقدر بـ 16 000 طن من السكر غير الموضب

وقدرة العبور تصل إلى 150 000 طن سنويا.

ملاحظة: المشاريع والإنجازات ثابتة منذ سنة 2011 وهناك عدة مشاريع في طور الإنجاز

المطلب الثالث: تسهيلات وتحديات التي تواجه المؤسسة ميناء مستغانم.

أولا: تسهيلات ميناء مستغانم<sup>1</sup>

- إرشاد السفن: تؤمنه لـ 24 سا/ 24 سا مديريّة قيادة الميناء بثلاثة سفن قيادة وزوّقي إرساء.
- قطر السفن: تُقطر السفن التجارية ليلا ونهارا باستخدام قاطرة 2 ISSER ذات قوة 1 700 حصان
- NAFTAL: أنشأت في سنة 1929م على الرصيف الشمالي الشرقي على مساحة 2 524 م<sup>2</sup> وهي مجهزة بثلاث أوعية (أحواض) ذات سعة إجمالية تقدر بـ 4 200 طن.
- صومعة الحبوب التابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب UCA: أنشأت سنة 1986م على مساحة 4640م سعتها 30 000 طن، وهي مجهزة بمضختين متحركتين بمعدل ضخّ 300 طن من الحبوب/ساعة لكل منهما.
- صومعة السكر: أنشأت سنة 1971م على مساحة 5 697 م<sup>2</sup> من طرف شركة التسيير والتوزيع الغذائي SOGEDIA (أصبحت تسمى فيما بعد شركة تكرير السكر SORASUCRE)، تصل سعة الاستقبال لديها إلى 16 000 طن من السكر غير الموضب وقدرة العبور إلى 150 000 طن سنويا. يشار إلى أن هذه المنشأة متوقفة عن النشاط منذ سنة 2006م.

الجدول (03): محطات الارساء للسفن.

عدد محطات الارساء	طول الأرصفة	المعايير المتفق عليها	قيمة النقص	مساحة التخزين الحالية	المعايير المتفق عليها	قيمة النقص
10	1296 متر	1500 متر	204 متر	44.430 م <sup>2</sup>	200.000 م <sup>2</sup>	155.570 م <sup>2</sup>

المصدر: مديرية الاستثمار التجاري (مصلحة الاحصائيات)، مرجع سبق ذكره.

<sup>1</sup> مديرية الاستثمار التجاري (مصلحة الاحصائيات)، مرجع سبق ذكره.

ثانيا: تحديات الميناء<sup>1</sup>

- محدودية عمق الأرصفة ب 22.8 م.
- عدم كفاية طول الأرصفة ومساحة العبور والتخزين.
- غياب مراب الحريق المخصص لمعالجة المواد الخطيرة (مسجل في مخطط التنموي 2010-2014).
- مشكل التزاوج بين النشاط التجاري والصيد البحري (157 زورق صيد حيث 43 منها من خارج الولاية) مما أدى الى تعطيل أربعة (04) محطات إرساء من جملة عشرة (10).

المبحث الثالث: أثر نظام الحوافز على الفرد في مؤسسة الميناء مستغانم.

المطلب الأول: الحوافز المطبقة في مؤسسة الميناء مستغانم.

أولاً: الحوافز المادية (الأجور).

ان مؤسسة ميناء مستغانم تعترف بعدة الصلاحيات واختصاصات في مجال حسب المشرع الجزائري في قانون الجديد لعلاقات العمل<sup>2</sup>.

الأجور:

يشتمل الأجر على عدة عناصر ثابتة ومتغيرة يختلف تركيبها وتشكيلها حيث تصنف بعض العناصر ضمن الجزء الثابت بينما يصنف نفس العنصر في نظام اخر ضمن الجزء المتغير. يمكن تصنيف مكونات الأجر الى عنصرين رئيسيين هما الأجر الثابت والأجر المتغير.

● الأجر الثابت: ويتشكل هذا الجزء من العناصر الثلاثة التالية:

- الأجر الأدنى الوطني المضمون:

وهو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة العمال وكافة القطاعات والنشاطات دون استثناء حيث يتم تحديده من قبل السلطة العامة كما يوجد الى جانب الحد الأدنى الوطني المضمون الذي يعفى من الاقتطاع الضريبي للأجور والمرتببات ويعتبر من مسائل النظام العام نوع اخر من الأجر الأدنى المضمون الذي يحدد بواسطة الاتفاقيات الجماعية للعمل والذي يتحدد نطاق تطبيقه بنطاق تطبيق هذه الاتفاقيات حيث منح

<sup>1</sup> الاتفاقية الجماعية لمؤسسة ميناء مستغانم، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> مرجع نفسه.

القانون الاتفاقيات الجماعية للعمل بتحديد الأجور الأساسية الدنيا المطابقة المعتمدة في مؤسسة والذي لا يجب أن تكون أقل من الأجر الأدنى الوطني المضمون على الاطلاق.

#### - الأجر الأساسي (أجر المنصب):

ان تحديد وتصنيف مناصب العمل له علاقة مباشرة وعضوية بتحديد الأجر المقابل لذلك المنصب أي أن تصنيف منصب العمل يعني ترتيب ذلك المنصب ضمن جدول خاص بالأجور.

ان الأجر الأساسي (أجر منصب) هو عبارة عن حاصل الضرب الرقم الاستدلالي للمنصب في القيمة النقدية أو المالية للنقطة الاستدلالية فاذا أخذنا عامل مصنف في درجة الخامسة من فئة الثالثة الصنف خامس عشر (الصنف 3/13 الدرجة 5) فان الأجر الأساسي لهذا العامل يحسب على النحو التالي: 373 وهل النقطة الاستدلالية الأساسية لهذا الصنف يضاف اليها 95 نقطة أي  $5 \times 19$  أي النقطة التي حصل عليها العامل أثناء ترقيته من درجة الأساس الى الدرجة الخامسة وافترضنا أن القيمة النقدية للنقطة الاستدلالية هي 10 دنانير فان الأجر الأساسي لهذا العامل يكون حاصل المعادلة التالية:

$4080 = 10 \times 95 \times 373$  دج وهو الأجر الذي يتقاضاه عامل اخر مصنف في الفئة الثالثة الصنف الرابع عشر الدرجة السادسة نظرا لكون الرقم الاستدلالي لهذا المنصب يساوي نفس الرقم الاستدلالي للمنصب السابق.

#### - التعويضات الثابتة:

لا يقتصر الأجر الثابت على العنصر المتمثل في الأجر الأساسي فقط بل كثيرا ما تلحق به مجموعة من عناصر الأخرى لاسيما بعض التعويضات المرتبطة بمنصب العمل أو التي تفرضها طبيعة العمل أو الظروف المحيطة بها أو الضغوط المتطلبات المتعلقة بها وهذه التعويضات تتمتع بطابع الاستقرار والديمومة من حيث المبدأ ان تعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل أو مقابل الساعات الإضافية بحكم ظروف عمل خاصة لاسيما العمل التناوبي والعمل الالزامي بما فيه العمل الليلي.

وبالرجوع القواعد المعمول بها حاليا نجد أن حساب هذا التعويض يختلف باختلاف قطاعات النشاطات حيث حدد بنسبة 50% من الأجر الأساسي في قطاع الإدارة العمومية و 25% من نفس الأجر الأساسي في جميع القطاعات الأخرى وتنقسم التعويضات الثابتة الى:

- التعويض عن الضرر: يمنح التعويض عن الضرر عندما يعين العامل في منصب عمل فيه مهام شاقة ووسخة أو غير صحية أو خطيرة والتي تؤخذ في الحسبان عند تصنيف المهنة ويكون حسب عدد أيام العمل المنجز في وسط مضر.

## ○ التعويض عن الخبرة المهنية:

تمنح المؤسسة تعويض الخبرة المهنية موجه الى مكافأة الاقدمية التي تولد الخبرة المهنية وتكون نسبة هذا التعويض تساوي 1.5% من الأجر القاعدي لكل سنة عمل داخل المؤسسة.

عند التوظيف تقدر الخبرة المهنية حسب كل قطاع نشاط كالتالي:

- 0.50 % من الأجر القاعدي لكل سنة عمل منجز خارج القطاع (بما فيها السنوات الخدمة الوطنية المؤداة قبل التوظيف).

- 1 % لكل سنة عمل بقطاع النقل.

النسبة المتراكمة للتعويض عن الخبرة المهنية محدد ب 6ق0 % من الأجر القاعدي.

## ○ التعويض عن النقل:

في حالة عدم تأمين المؤسسة نقل عمالها تمنح لهم تعويضا شهريا للنقل يدفع هذا التعويض عن النقل للتسييد الجزائري للمصاريف التي ينفقها العامل من أجل تنقله من مكان اقامته المعتاد الى مكان عمله.

## ● الأجر المتغير:

يتكون من مجموعة العناصر المتغيرة من حيث عنصر الديمومة والاستقرار اذ أنها ليست دائمة ومنتظمة لكونها تخضع لعدة عوامل ومعطيات قد لا تتحقق بصفة دائمة وفي كل الظروف والحالات أما بسبب قدرة العامل أو بسبب تنظيم العمل أو بسبب عدم تحقيق الشروط التي تنشأها.

تعتبر تعويضات الأجر المتغير عناصر قانونية تحظى بنفس الحماية التي تحظى بها التعويضات الثابتة وتمثل في:

○ التعويض عن العمل التناوبي: يمنح التعويض عن العمل التناوبي للعمال الخاضعين لأحد نظم العمل بنسب محددة كالتالي:

- 25 % من الأجر القاعدي (3×8 أو 12/36) مستمر بدون انقطاع.

- 15 % من الأجر القاعدي (3×8 منقطع) مع توقف في اخر الأسبوع.

- 10 % من الأجر القاعدي (2×8 منقطع).

○ التعويض عن العمل الإضافي: التعويض الجزائري للخدمة الدائمة مخصص لمكافأة متطلبات توقيت العمل الذي تفرضه ضرورة الخدمة مفصول عن أجره الأشغال المنجزة خلال الساعات الإضافية أو ساعات الالزامية.

- نسبة هذا التعويض لا يجب في أي حال من الأحوال ألا تتجاوز 20 % من الأجر القاعدي.

كيفية تعويض الساعات الإضافية: يخول أداء الساعات الإضافية زيادة في الدفع كالتالي:

- 50 % من 41 ساعة إلى 44 ساعة.
- 75 % ما فوق 44 ساعة.
- 100 % بالنسبة للأشغال المؤدية في الليل.
- 100 % أيام العطلة وأيام الراحة الأسبوعية مع راحة تعويضية.
- التعويض الجزافي للخدمة الدائمة: التعويض الجزافي للخدمة الدائمة مخصص لمكافأة متطلبات توقيت العمل الذي تفرضه ضرورة الخدمة مفصول عن أجره الأشغال المنجزة خلال الساعات الإضافية أو الساعات الإلزامية.
- نسبة هذا التعويض لا يجب في أي حال من الأحوال ألا تتجاوز 20 % من الأجر التقاعدي.

**ثانياً: التحفيز المعنوي (الترقيات وجو العمل المناسب).**

يتجسد التقديم في العمل بمنح مكافئات مرتبطة بالأقدمية في منصب العمل، وبتراكم الخبرة المهنية، تحدد مستويات هذه المكافآت وشروط منحها بموجب الاتفاقية الجماعية وبما أن هناك تحفيز مادي فيقابلة تحفيز المعنوي والمتمثل أساساً في الترقيات وتوفير الجو المناسب للعمل.

■ الترقيات: تتمثل في تعيين جديد في منصب عمل أعلى من المنصب الذي كان يشغله العامل داخل المؤسسة وتتقرر الترقية حسب:

الأقدمية تؤدي الى ترقية:

- خبرة المهنية والتأهيلات التي اكتسبها العامل داخل المؤسسة التي تؤكد لها السلطة التي ترأسها بعد امتحان أو اختبار أو مسابقة.
- المعارف والمؤهلات والشهادات التي اكتسبها العامل أثناء فترة التكوين، الترقية ليست الية وانما هي خاضعة لشغور منصب العمل الموافق<sup>1</sup>.

تبادر المؤسسة باختيار العمال المعنيين بالترقية مع مراعاة:

- مستوى المسار المهني.
- الاستحقاق الذي يحدد بالرجوع الى تنقيط وتقارير السلطة السلمية للعامل المعني.

<sup>1</sup> قانون الجديد لعلاقات العمل.

- نتائج الامتحانات والاختبارات والمسابقات.
  - احتياجات المؤسسة.
- تعطي أولوية الترقية الداخلية بالنسبة لمناصب الشغل الجديدة أو التي أصبحت شاغرة باقتراح من السلطة التدريجية.
- توفير الجو المناسب للعمل كتحفيز معنوي: دائما ما تسعى المؤسسات للحصول على مردود مزهر وجيد ومن أهم العوامل المساعدة على ذلك في توفير الجو والمتطلبات المناسبة والمساعدة للموظف والتي تجعله يقدم كل ما لديه من معارف من أجل تطوير المؤسسة.
- أما بالنسبة لمؤسسة ميناء مستغانم فإنها توفر الوسائل اللازمة لكل الموظفين منهم الإداريين والبحارة والمرصين الصحيين وذلك بتوفير:
- الزي المناسب: أي كل عامل بالمؤسسة له الزي المناسب حسب طبيعة نشاطه فمثلا البحارة يحتاجون الى لباس معين والخوذة والحذاء البلاستيكي الخاص بهم وأيضا عمال الأمن بهم الحق بلباس الموحد من أجل الحفاظ على المظهر الداخلي بالمؤسسة وعمال الصيانة أيضا وذلك بتوفير الزي المناسب حسب طبيعة عملهم.
  - الأجهزة والمعدات: لكل عامل الحق بالحصول على أجهزة خاصة به مثلا جهاز الكمبيوتر والطابعة والكراسي والخزائن بالنسبة للعمال الإداريين وتوفير أماكن ومخازن من أجل تفريغ الشحن بالنسبة للعمال المنفذين وذلك من أجل العمل بكل حرية والسرعة في كسب الوقت لتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.
  - العمل الجماعي: يلعب العمل الجماعي دورا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة أي مما يجعل التناسق والرأي الواحد يتغلب على جميع الصعوبات والمخاطر ويعطي فرصة لكل عامل من ابداء رأيه. بالإضافة الى ذلك فان كل عامل يحظى بفرصة التدريب والتكوين مهما كانت مهمته وأيضا توفير الوقاية من الأخطار والرعاية الصحية<sup>1</sup>.
1. التحفيز الاستثنائية:
- يتقاضى العمال في مؤسسة ميناء مستغانم الخاضعون للاتفاقية الجماعية زيادة على الأجر القاعدي بالإضافة الى منح وتعويضات حسب الشروط والكيفيات والمواد المحددة كما يلي:

<sup>1</sup> قانون الجديد لعلاقات العمل، مرجع سبق ذكره.

يستفيد من المنح والتعويضات العمال الذين يبررون شروط الاستفادة حسب ما هو معرف في المواد أدناه المنح والتعويضات المحددة بنسب مئوية تحسب بالنسبة للأجر القاعدي الجديد.<sup>1</sup>

هناك عدة تعويضات استثنائية:

- التعويض عن استعمال السيارة الخاصة ان العامل تضطره ووظيفته للاستعمال المستمر والمعتاد لسيارته الخاصة يحصل على تعويض شهري جزافي يسمى التعويض عن استعمال السيارة الخاصة، يمنح له بقرار من المؤسسة بعد تقديم كل وثيقة تبرر امتلاك السيارة المستعملة.
- المنحة السلة:
  - يمنح التعويض عن السلة للعامل الخاضع لنظام العمل المستمر.
  - لا يدفع هذا التعويض في حالة التي يوفر فيها للعامل وجبة غذائية، كما لا يمنح:
    - خلال أيام الراحة الأسبوعية وأيام الأعياد
    - السبت إذا لم يعمل فيه فعليا
    - خلال فترات التغيب والعطل مهما كانت طبيعتها وهذا حتى لو كان يطلب اذن (ينظر الى الملحق 02) إذا كان الغياب صباح أو مساء يوم عمل وهذا مهما كانت مدة الغياب
  - المنحة التحفيزية: تخصص منح تحفيزية وتوجه لتشجيع التحسين الفعلي للإنتاج تبعا للعمل الفردي والجماعي.
  - منحة الصندوق: تخصص منحة الصندوق لعمال المؤسسة الذين تضطرهم وظيفتهم لاستعمال الأموال.
  - مشاركة العمال في النتائج: يشارك العمال في النتائج حسب الربح المحاسبي المحقق خلال السنة التجارية بعد موافقة الجمعية العامة للمساهمين.
  - منحة المجاهدين: ان العمال اللذين لهم صفة أعضاء الجيش التحرير الوطني أو جهة التحرير الوطني المحدد في القانون، لهم الحق في تامين الأجرة، يحدد مبلغه وكيفية الاستفادة منه طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
  - منحة ذوي حقوق الشهداء: تطبيقا لأحكام القانون 07/99 المؤرخ في 1999/04/05 المتعلق بالمجاهد والشهيد، يستفيد ذو الشهداء من تامين في الأجر القاعدي يقدر بفئتين مقدار كل فئة 32 نقطة استدلالية أي مجموع 64 نقطة استدلالية مدمجة في الأجر القاعدي.

<sup>1</sup> مرجع نفسه.

- منحة نهاية الحياة المهنية: يستفيد عمال المؤسسة المحالين على التقاعد نهائيا من تعويض يسمى: "تعويض الإحالة على التقاعد"، يحدد مبلغ هذا التعويض كالآتي:
- أجر ثلاثة أشهر، يحسب على أساس الأجر الخام لآخر شهر عمل لكل فترة خمس (05) سنوات عمل بالمؤسسة في حدود ثمانية عشر (18) شهرا.
- التعويض عن العطلة السنوية: يساوي التعويض عن العطلة السنوية الجزء الثاني عشر (1/12) من الأجرة الاجمالية المتحصل عليها من طرف العمل خلال السنة التي هي مرجع العطلة أو على أساس السنة السابقة للعطلة وتدفع قبل شهر ديسمبر من كل سنة.
- منحة الإنقاذ: يستفيد العمال المسجلين بحرين ومسخرون للقيام بعمليات انقاذ على متن الباخرة بوسائل ارتفاع تابعة للمؤسسة من منحة الإنقاذ طبقا للتشريع المعمول به.
- مكافأة العمال المعوقين: يمنح للعمال المعوقين مكافأة تساوي خمسة وعشرون (25) نقطة استدلالية تدمج في الأجر القاعدي.
- منحة التمدرس: يمنح لعمال المؤسسة على كل طفل متمدرس تساوي ثمان مائة (800.00 دج) لكل عام دراسي هذه المنحة لا تستحق إذا تكلفت بها الدولة أو الصندوق الضمان الاجتماعي.
- الأجر الثالث عشر: يمنح لعمال المؤسسة منحة سنوية تدعى "الأجر الثالث عشر" خلال شهر جانفي من كل سنة تبعا لنتائج المؤسسة بعد المصادقة من طرف مجلس الإدارة.
- التعويض عن الاجر الوحيد: كل عامل متزوج يتكفل بأسرته من أجرته فقط يحصل على تعويض شهري عن الأجر الوحيد الذي يحدد مقدره بألفين دينار شهريا.

المطلب الثاني: المجتمع وعينة الدراسة<sup>1</sup>

ارتبط مفهوم الحوافز والمؤسسات الاقتصادية، بغية دراسة هذا الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة، تم الاختيار مؤسسة ميناء مستغانم لهذه الدراسة، نستعرض في هذا الجزء مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة الأدوات المستخدمة في الدراسة على النحو التالي:

## أولاً: مجتمع ومتغيرات الدراسة

✓ يتكون مجتمع الدراسة التي تضم كل الإطارات وأعضاء التحكم والمنفذين وكان مجموع العينة المختارة 40 فرد وتم الإجابة على الاستبيان من طرف كل الأعضاء المؤسسة.

## ✓ متغيرات الدراسة

1. المتغيرات المستقلة: ويتمثل في الحوافز وأثره

2. المتغيرات التابعة: ويتمثل في مستوى أداء العاملين

## ثانياً: أدوات الدراسة

لمناقشة اشكاليتنا ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع فقد استعنا بعدة بأدوات للدراسة منها.

1. الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي وجمع المعلومات وهذا من خلال زيارتنا مؤسسة ميناء مستغانم التي مكننا من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تصب في فكرة واحدة وهي معرفة أثر الحوافز على أداء العاملين.

2. المقابلة: هي مجموعة من الأسئلة تم طرحها مباشرة مع المسؤول الاول لمؤسسة ميناء مستغانم وبعض العمال والمؤطرين بهدف تقص الحقائق والوصول إلى مجموعة من النتائج.

3. تقرير وثائق المؤسسة: تعتبر تقارير والوثائق من الأدوات الجدة هامة في جمع المعلومات كالمعلقة بالحوافز ومستوى الأداء.

4. الاستبيان: بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح له والإمكانات المادية المتاحة وجدنا أن الاداء الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي " الاستبيان" ويقصد به تصميم في مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين بحيث تغطي كافة.

<sup>1</sup> استمارة تقييم أداء المورد البشري

وعليه فقد قمنا بتصميم استبيان معتمدا في ذلك على الدراسة التي تناولت التحفيز ومستوى الداء ويتكون الاستبيان من:

- ❖ الجزء الأول من الاستبيان: يتضمن المتغيرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية عن الافراد الدراسة: وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الفئة المهنية، الحالة العائلية، المنصب.
- ❖ الجزء الثاني من الاستبيان: يتضمن المتغيرات الأساسية ويتكون من عبارة مقسمة على ثلاثة محاور وهي:

- المحور الأول: يتعلق بمتغير الحوافز المادية ويتضمن (08) أسئلة.
- المحور الثاني: يتعلق بمتغير الحوافز المعنوية ويتضمن (09) أسئلة.
- المحور الثالث: يتعلق بمتغير الاداء وعلاقته بالتحفيز ويتضمن (10) أسئلة.

وأهم غرض من الدراسات هو تحديد مدى تأثير نظام الحوافز المعمول به في مؤسسة ميناء مستغانم على أداء المورد البشري أو أفراد المؤسسة

## المطلب الثالث: تفسير وتحليل النتائج

## الجزء الأول: تحليل البيانات الشخصية

## ❖ الجنس

الجدول رقم (04): تحليل محور البيانات الشخصية خاصة بالجنس

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	19	47.5 %
	أنثى	21	52.5 %
المجموع		40	100 %

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

## ✓ التحليل الجدول:

يتبين من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة من الاناث بلغت 21 من مجموع 40 بنسبة مئوية تقدر ب 52.5 % من نسبة الدراسة في حين بلغ عدد الذكور 19 بنسبة مئوية تقدر ب 47.5 % وبهذا فان عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الإناث.

## الشكل رقم (07): التوزيع النسبي للجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (04)

❖ السن

الجدول رقم (05): تحليل محور البيانات الشخصية خاصة بالسن

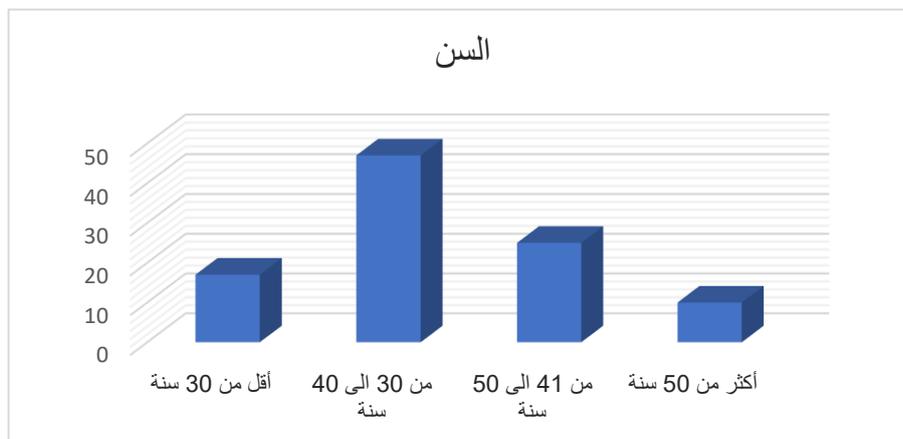
المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
السن	أقل من 30 سنة	07	17.5 %
	من 30 الى 40 سنة	19	47.5 %
	من 41 الى 50 سنة	10	25 %
	أكثر من 50 سنة	04	10 %
المجموع		40	100 %

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

✓ التحليل الجدول:

بالنسبة لمتغير السن يتبين أن العمال الذين ينتمون الى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم 17.5 % بينما تراوحت نسبة المبحوثين اللذين تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة بلغت نسبتهم 47.5 % في حين قدرت نسبة المبحوثين اللذين ينتمون الى الفئة العمرية (من 41 الى 50 سنة) بـ 25 %، أما النسبة الأقل قدرت بـ 10 % كانت من نصيب الموظفين ذوي الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة)، نستنتج من خلالها أن أغلبية عمال مؤسسة ميناء مستغانم هم من فئة الشباب أي أن المؤسسة تهتم بتوظيف الشباب نظرا لمتطلبات العمل.

الشكل رقم (08): التوزيع النسبي للسن



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (05)

## ❖ المستوى التعليمي

الجدول رقم (06): تحليل محور البيانات الشخصية خاصة بالمستوى التعليمي

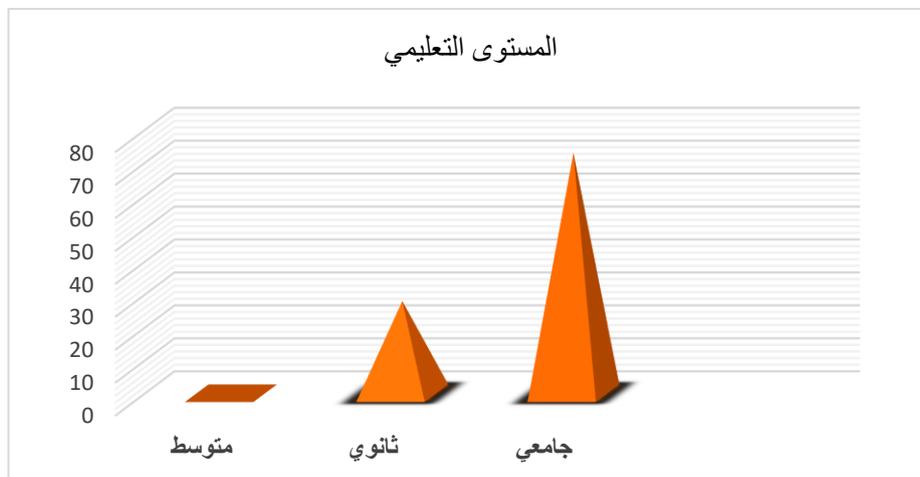
المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
المستوى التعليمي	متوسط	0	0 %
	ثانوي	11	27.5 %
	جامعي	29	72.5 %
	المجموع	40	100 %

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

## ✓ تحليل الجدول:

بالنسبة لهذا المتغير ظهر من خلال الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي الأغلب على العينة هو المستوى (الجامعي) بنسبة 72.5%، ثم يليها المستوى (ثانوي) بنسبة 27.5% أما فئة العمال الذين لديهم مستوى (المتوسط) فهي معدومة 0%، وهذا ما يعتبر وسيلة لتقوية وتحسين المستوى في المؤسسة وهو راجع للاعتماد على الكفاءات المتخصصة في التوظيف لمواكبة التقدم العلمي، كذلك تفسر هذه النتائج أن المؤسسة لديها سياسة لتوظيف الأفراد أصحاب المؤهلات العلمية العالية المستوى اللازمة لتحقيق أعلى نسب من الجودة في الخدمات المقدمة.

الشكل رقم (09): التوزيع النسبي لمستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (06)

❖ الأقدمية في العمل

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	05	12.5%
	من 5 الى 10 س	12	30%
	من 10 الى 15 س	10	25%
	15 سنة فأكثر	13	32.5%
المجموع		40	100%

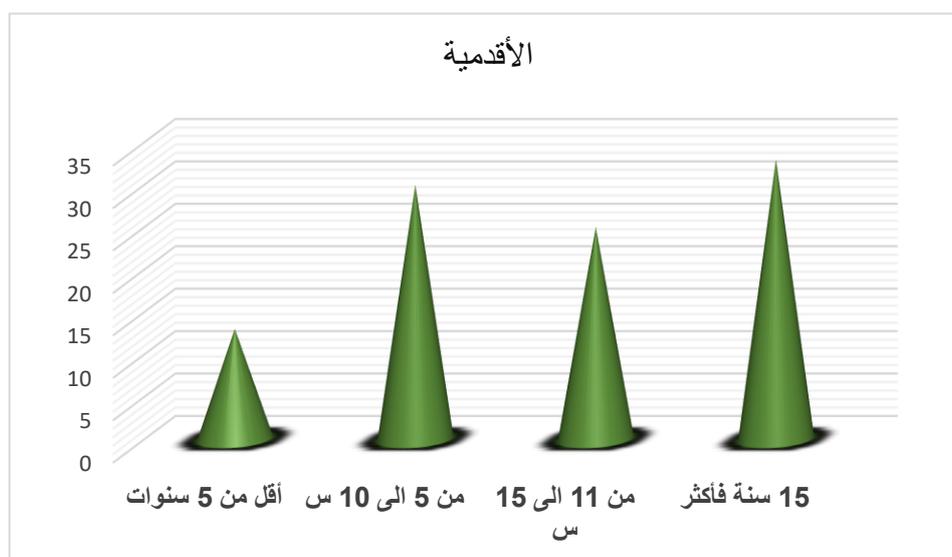
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

## ✓ تحليل الجدول:

يتضح لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة مدة خدمتهم في المديرية ( 15 سنة فأكثر) تمثل أعلى نسبة وتقدر بـ 32.5 % وهذا يدل على ان المؤسسة تسعى للحفاظ على عمالها، لأنه كلما زادت مدة الخدمة في الوظيفة التي يشغلها الأفراد العاملين تزداد خبرتهم في وظيفتهم وبالتالي إجاباتهم تكون قريبة للدقة وتؤخذ بعين الاعتبار،

ثم تليها فئة (من 5 الى 10 سنوات) بنسبة 30 % مما يدل ذلك على خبرة العمال وتكيفهم مع البيئة التنظيمية للعمل مما خلق ثقافة الاستقرار الوظيفي وبالتالي عدم التخلي عن عمله ثم فئة (من 10 الى 15 سنة) بنسبة 25 % وأخيرا الفئة العمالية والتي أقل من 05 سنوات بنسبة تقدر بـ 12.5 %

الشكل رقم (10): التوزيع النسبي للأقدمية في العمل



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (07)

❖ الفئة المهنية

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

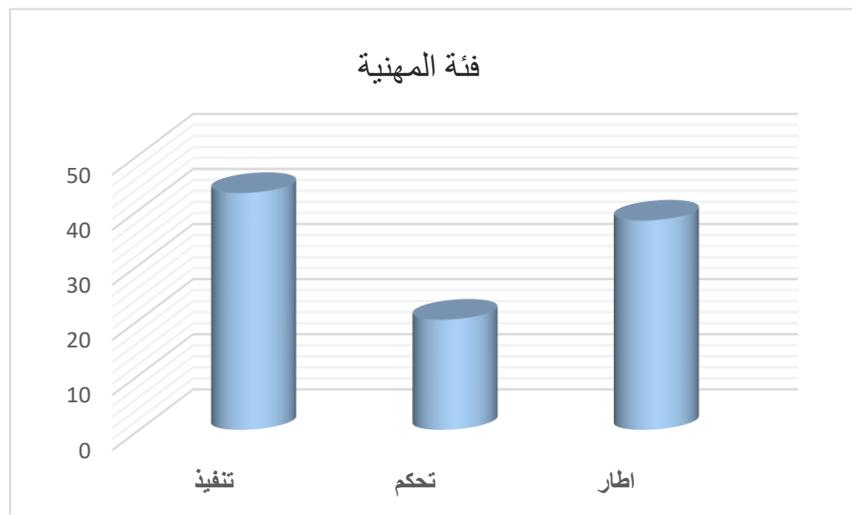
النسبة المئوية %	التكرار	فئة المتغير	المتغير
42.5 %	17	تنفيذ	الفئة المهنية
20 %	08	تحكم	
37.5 %	15	إطار	
100 %	40	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

✓ تحليل الجدول:

يتضح من خلال الجدول أعلاه الخاص بالفئة المهنية بأن نسبة عمال التنفيذ بلغت 42.5 % ونسبة عمال التحكم قدرت بـ 20 % واخيرا نسبة الاطارات بلغت 37.5 % ومن خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن نسبة التنفيذ تعد الأكبر مقارنة بـ نسبة التحكم والتنفيذ

الشكل رقم (11): التوزيع النسبي لفئة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (08)

## ❖ الحالة العائلية

الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الحالة العائلية	أعزب	09	22.5%
	متزوج	31	77.5%
المجموع		40	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

## ✓ تحليل الجدول:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 77.5 % من أفراد مجتمع البحث هم متزوجين، وأن نسبة 22.5 % منهم عزاب، وبما أن أعلى نسبة هم متزوجين يعود هذا الى الظروف المعيشية جيدة وأن هذه الفئة تعتبر الأكثر أهمية بحيث لها القدرة على تحمل المسؤولية والحرص على اداء المهام التي يكلفون بها، ولهم ارتباط كبير بالمؤسسة التي تعد مصدر رزقهم وهذا ما يؤدي الى الاستمرارية في المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها.

الشكل رقم (12): التوزيع النسبي لحالة العائلية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (09)

## ❖ المنصب

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
المنصب	دائم	27	67.5 %
	متعاقد	13	32.5 %
المجموع		40	100 %

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

## ✓ تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة سجلت كانت لدى العمال الدائمون قدرت بـ 65.5 % وهذا راجع إلى توفر الأقدمية والخبرة المتوفرة لدى العمال وتطلعهم الواسع في مجال ما يخص مهام العمل وأدائه فهي تلي الحاجة لشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي وبالتالي تساهم في تنمية الشعور بالرضا عن الوظيفة، في حين قدرت نسبة العمال المتعاقدين بـ 32.5 % وهذا ربما راجع إلى احتياج المؤسسة للعمال في بعض المهام الثانوية، وعليه يتضح أن الوضعية المهنية لها أهمية كبيرة داخل المؤسسة الاستمرارية نشاط المؤسسة.

الشكل رقم (13): التوزيع النسبي للمنصب



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (10)

## الجزء الثاني:

## أولاً: تحليل بيانات محور الأول المتعلقة بالحوافز المادية

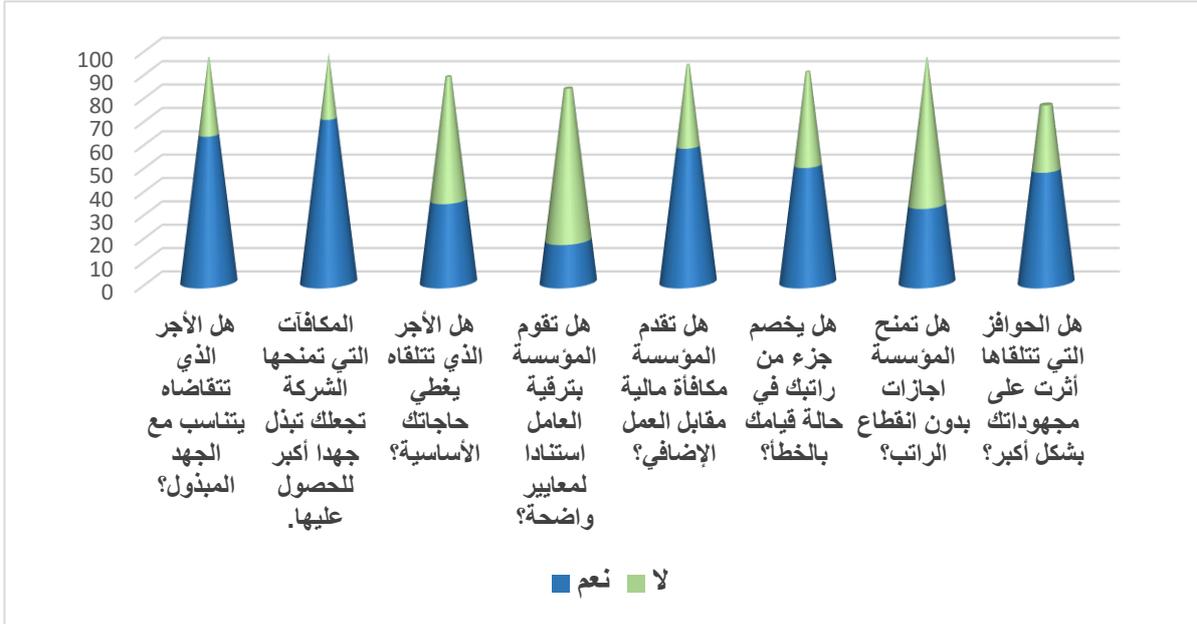
فيما يلي تحليل جدول يضم مجموعة من العبارات المتعلقة بنظام الحوافز المادية لأفراد من عينة عمال مؤسسة ميناء مستغانم من خلال الاستبيان الموزع على عينة الدراسة.

## الجدول رقم (11): تحليل بيانات محور الأول الحوافز المادية

الرقم	البيان	نعم %	لا %	محايد %
01	هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول؟	25 % 62.5	13 % 32.5	02 % 5
02	المكافآت التي تمنحها الشركة تجعلك تبذل جهداً أكبر للحصول عليها.	28 % 70	11 % 27.5	01 % 2.5
03	هل الأجر الذي تتلقاه يغطي حاجاتك الأساسية؟	14 % 35	21 % 52.5	05 % 12.5
04	هل تقوم المؤسسة بترقية العامل استناداً لمعايير واضحة؟	07 % 17.5	26 % 65	07 % 17.5
05	هل تقدم المؤسسة مكافأة مالية مقابل العمل الإضافي؟	23 % 57.5	14 % 35	03 % 7.5
06	هل يخصم جزء من راتبك في حالة قيامك بالخطأ؟	20 % 50	16 % 40	04 % 10
07	هل تمنح المؤسسة اجازات بدون انقطاع الراتب؟	13 % 32.5	25 % 62.5	02 % 5
08	هل الحوافز التي تتلقاها أثرت على مجهوداتك بشكل أكبر؟	19 % 47.5	11 % 27.5	10 % 25

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (14): التوزيع النسبي لبيانات المحور الأول الحوافز المادية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (11)

✓ تحليل الجدول رقم (11): نستنتج من خلال الجدول المتعلق بالحوافز المادية ما يلي:

1. الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول: تقدر نسبة المبحوثين بـ "نعم" (62.5%) ونسبة "لا" (32.5%) واخيرا نسبة محايد" (5%) ومن هنا نلاحظ أن النسبة الغالبة هي "نعم" أي أن أغلبية العمال في مؤسسة راضين عن الراتب الذي يتقاضونه فنستنتج أن الأجر يتساوى مع الجهد المبذول للعمال.
2. المكافآت التي تمنحها الشركة تجعلك تبذل جهدا أكبر للحصول عليها: بلغت نسبة المبحوثين بـ "نعم" (70%) تليها نسبة "لا" بـ (27.5%) وبعدها نسبة "محايد" بـ (2.5%)، ومن هنا يتبين لنا من خلال هذه النسب ان النسبة الأكثر هي "نعم" وعليه نقول ان المكافآت التي تمنحها الشركة تجعل العمال يبذلون جهدا أكبر للحصول عليها لأنها أكثر فعالية وتناسب مع الجهد الذي يبذلونه أي توجد علاقة قوية بين المكافآت التي تقدمها مؤسسة وأداء العمال.
3. الأجر الذي تتلقاه يغطي حاجاتك الأساسية: نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة المبحوثين بـ "نعم" قدرت بـ (35%) ثم تليها نسبة "لا" بـ (52.5%) وأخيرا نسبة "المحايد" بلغت (12.5%)، ومن هنا يمكننا القول إن النسبة الغالبة هي "لا" فنستنتج أن الأجر الذي يتلقاه العاملين لا يغطي حاجاتهم الأساسية ورغباتهم وذلك بسبب الأوضاع الاقتصادية التي نجم عنها ارتفاع قياسي في جميع الأسعار مما أثرت بالسلب على الدخل الفردي للعامل البسيط الذي انخفضت قدرته الشرائية ومنه نقول بأنه يجب على إدارة الشركة الأخذ بعين الاعتبار كل هذه الأسباب والظروف لتحسين ظروف العمال وأن تهتم بتقديم مجموعة من الخدمات لعمالها.

4. تقوم المؤسسة بترقية العامل استنادا لمعايير واضحة: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة "نعم" قدرت بـ (17.5%) تليها نسبة المبحوثين "لا" بـ (65%) وأخيرا نسبة "محايد" بـ (17.5%) ونلاحظ أن نسبة "لا" هي الأكبر مقارنة بـ "نعم" مما يمكننا القول بأن المؤسسة لا تقوم على ترقية العامل وفقا لمعايير واضحة وربما هذا راجع إلى الغموض والتمييز بين العمال مما يؤدي ذلك إلى إحباط معنويات العمال وتراجع مستوى أدائهم ويولد الفوضى وعدم المبالاة.
5. تقدم المؤسسة مكافأة مالية مقابل العمل الإضافي: يظهر لنا من خلال معطيات الجدول أن أكبر نسبة سجلت لدى المبحوثين "نعم" قدرت بـ (57.5%) ثم تليها نسبة "لا" بلغت (35%) وأخيرا نسبة "محايد" (7.5%) فنستنتج أن النسبة الأكثر هي "نعم" أي أن المؤسسة تقدم مكافأة مالية مقابل العمل الإضافي الذي يقوم به الموظف وهذا مؤشر جيد لأنه يزيد من ولاء الموظف والرضا لديه ويجعله ذلك يبذل جهدا أكبر للحصول على هذه المكافأة.
6. يخصم جزء من راتبك في حالة قيامك بالخطأ: يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة "نعم" قدرت بـ (50%) تليها نسبة المبحوثين "لا" بـ (40%) وأخيرا بلغت نسبة "محايد" بـ (10%) وعليه نلاحظ أن نسبة "نعم" هي الأكبر مقارنة بـ "لا" وعليه يجب على المدير أو الرئيس التعامل إيجابا مع الأخطاء والاستفادة منها لأن الخصم من الراتب لا يزيد من ولاء الموظف والرضا لديهم ولا يترك للعامل مجال للرضا وظيفيا بل يجعله ينفر من وظيفته ولا يؤدي أعماله على أكمل وجه وقد يدفعه ذلك للبحث عن عمل بديل تتوفر فيه فرص أكبر.
7. تمنح المؤسسة اجازات بدون انقطاع الراتب: يظهر من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين "لا" بلغت (62.5%) تعبر عن أكبر نسبة وهذا يدل على أن العمال في هذه المؤسسة لا يحصلون على اجازات بدون انقطاع الراتب وهذا حافز غير جيد قد يخفض ولاء العامل والرضا الوظيفي وربما يدفعه ذلك للبحث عن عمل بديل تتوفر فيه فرص أكبر. في حين نجد نسبة ضئيلة "نعم" (35.5%) حيث ترى هذه الفئة أن المؤسسة تمنح اجازات بدون انقطاع الراتب، وأخيرا نسبة "محايد" بلغت (5%) امتنعوا عن الإجابة وذلك ربما بسبب أنه يوجد حالات استثنائية (المرض، حمل لدى النساء) قد تمنح فيها المؤسسة اجازات بدون انقطاع الراتب.
8. الحوافز التي تتلقاها تؤثر على مجهوداتك بشكل أكبر: يظهر من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين "نعم" بلغت (47.5%) تعبر عن أكبر نسبة وهذا يدل على أن الحوافز التي يتلقاها العمال تؤثر بشكل كبير على مجهوداتهم وزيادة ورفع أدائهم وتحسينه وهذا ما يعود إيجابا على نوعية الخدمات المقدمة في حين بلغت نسبة "لا" (27.5%) حيث ترى هذه الفئة الحوافز التي تتلقاها غير مساعدة على الرفع من مجهوداتهم وتحسين في الأداء، وأخيرا نسبة معتبرة "محايد" بلغت (25%) امتنعوا عن الإجابة وذلك ربما بسبب أن هذه الحوافز أحيانا يكون لها تأثير على أدائهم وأحيانا غير مجدية.

## ثانياً: تحليل بيانات المحور الثاني المتعلقة بالحوافز المعنوية

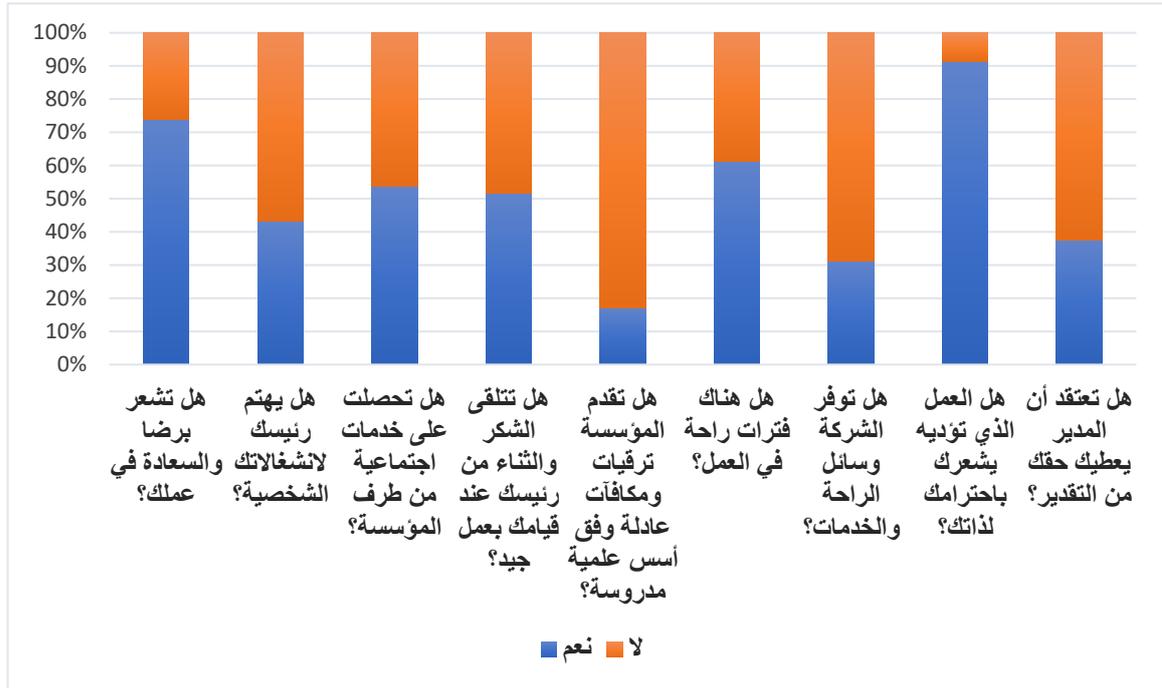
فيما يلي تحليل جدول يضم مجموعة من العبارات المتعلقة بنظام الحوافز المعنوية لأفراد من عينة عمال مؤسسة ميناء مستغانم من خلال الاستبيان الموزع على عينة الدراسة.

## الجدول رقم (12): تحليل بيانات محور الثاني المتعلق بالحوافز المعنوية

الرقم	البيان	نعم %	لا %	محايد %
01	هل تشعر برضا والسعادة في عملك؟	26 % 65	09 % 22.5	05 % 12.5
02	هل يهتم رئيسك لانشغالاتك الشخصية؟	15 % 37.5	20 % 50	05 % 12.5
03	هل تحصلت على خدمات اجتماعية من طرف المؤسسة؟	20 % 50	17 % 42.5	03 % 7.5
04	هل تتلقى الشكر والثناء من رئيسك عند قيامك بعمل جيد؟	19 % 47.5	18 % 45	03 % 7.5
05	هل تقدم المؤسسة ترقية ومكافآت عادلة وفق أسس علمية مدروسة؟	05 % 12.5	25 % 62.5	10 % 25
06	هل هناك فترات راحة في العمل؟	24 % 60	15 % 37.5	01 % 2.5
07	هل توفر الشركة وسائل الراحة والخدمات؟	10 % 25	22 % 55	08 % 20
08	هل العمل الذي تؤديه يشعرك باحترامك لذاتك؟	34 % 85	03 % 7.5	03 % 7.5
09	هل تعتقد أن المدير يعطيك حقلك من التقدير؟	14 % 35	23 % 57.5	03 % 7.5

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

الشكل رقم (15): التوزيع النسبي لبيانات المحور الثاني لحوافز المعنوية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (12)

✓ تحليل الجدول رقم (12): نستنتج من خلال الجدول المحور الثاني المتعلق بالحوافز المعنوية ما يلي:

1. تشعر برضا والسعادة في عملك: تقدر نسبة المبحوثين بـ "نعم" (65%) ونسبة "لا" بـ (22.5%) واخيرا نسبة "محايد" (12.5%) وعليه يمكن القول بأنه يوجد رضا وظيفي للعمال في المؤسسة نظرا للظروف المتوفرة في الوقت الحالي على الرغم من وجود بعض النقائص الا أنهم راضين ويشعرون بالسعادة في العمل ويؤدون واجباتهم على أكمل وجه.
2. يهتم رئيسك لانشغالاتك الشخصية: نلاحظ من خلال الجدول ان أكبر نسبة سجلت لدى المبحوثين "لا" قدرت بـ (50%) ثم تليها نسبة "نعم" بلغت (37.5%) وأخيرا نسبة "محايد" (12.5%) فنستنتج أن النسبة الأكثر هي "لا" أي أن المسؤول أو الرئيس غير مهتم لانشغالات الشخصية للعمال.
3. سبق وأن تحصلت على خدمات اجتماعية من طرف المؤسسة: من خلال الجدول نسجل أن نسبة (50%) من أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية ونسبة (42.5%) لا تقر بوجود أي خدمات وبلغت نسبة "محايد" (7.5%) امتنعوا عن الاجابة، وعليه نستنتج أن المؤسسة تقدم خدمات

اجتماعية لموظفيها وذلك يمثل حافزا مهما لجذب الافراد للعمل واستمرارهم بالمنظمة ورفع الروح المعنوية وشعورهم أكثر بضرورة تطوير مؤسساتهم والارتباط بهم أكثر.

4. تتلقى الشكر والثناء من رئيسك عند قيامك بعمل جيد: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبي الموافقة على تلقي العامل الشكر والثناء من رئيس أو المدير عند القيام بعمل جيد و متميز وعدمه بالتقريب

متساوية، حيث نجد ان نسبة "نعم" قدرت بـ (47.5%) ثم تليها نسبة "لا" بـ (45%)، ونسبة محايد (7.5%) فنستنتج أن العمال يتلقون الشكر والثناء من الرئيس أو المسؤول عند قيامهم بعمل جيد و متميز مما يجعلهم ذلك يبذلون جهدا أكبر ويزيد ولائهم للمؤسسة.

5. تقدم المؤسسة ترقيات ومكافآت عادلة وفق أسس علمية مدروسة: يتضح لنا من خلال الجدول أن

نسبة "نعم" قدرت بـ (12.5%) تليها نسبة المبحوثين "لا" بـ (62.5%) وأخيرا نسبة "محايد" بـ (25%) امتنعوا عن الإجابة، وعليه نلاحظ أن نسبة "لا" هي الأكبر مقارنة بـ "نعم" مما يمكننا القول بأن المؤسسة لا تقدم ترقيات ومكافآت عادلة وفق أسس علمية مدروسة وربما هذا راجع الى الغموض والتمييز بين العمال مما يؤدي ذلك الى احباط معنويات العمال وتراجع مستوى أدائهم.

6. هناك فترات راحة في العمل: من خلال الجدول نسجل أن نسبة (60%) من أفراد العينة أكدوا أن

المؤسسة توفر فترات الراحة أثناء العمل ونسبة (37.5%) تنفي وجود أي فترات راحة، وبلغت نسبة "محايد" (2.5%) امتنعوا عن الاجابة، وعليه نستنتج أن المؤسسة توفر فترات الراحة لعمالها أثناء العمل وهذا دليل على حافز ومؤشر جيد للعمال من أجل تقديم أفضل ما لديهم.

7. توفر الشركة وسائل الراحة والخدمات: يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة (25%) من أفراد العينة

أكدوا أن المؤسسة توفر وسائل الراحة والخدمات لهم ونسبة (55%) تنفي وجود أي وسائل الراحة أو الخدمات، وبلغت نسبة "محايد" (20%) امتنعوا عن الاجابة، وعليه نستنتج أن المؤسسة لا توفر أية وسائل الراحة لموظفيها أو خدمات لهم أثناء العمل مما سنعكس ذلك سلبي على أدائهم الوظيفي ومردوديتهم بالمؤسسة.

8. العمل الذي تؤديه يشعرك باحترامك لذاتك: من خلال الجدول تظهر لنا اعلى نسبة "نعم" فقدرت بـ

(85%) وتليها نسبة "لا" و "محايد" بنفس النتيجة بلغت (7.5%) فمن هنا نستنتج أن العمل الذي يقوم به العامل في هذه المؤسسة يشعره باحترامه لذاته وهذا راجع إلى أن كل عامل يقوم بعمله بحسب المهمة الموكلة إليه وحسب مؤهلاته وقدراته.

9. تعتقد أن المدير يعطيك حقه من التقدير: من خلال الجدول نلاحظ أكبر نسبة كانت لدى المبحوثين "لا" قدرت بـ (57.5%) ثم تليها نسبة "نعم" بلغت (35%) وأخيرا نسبة "محايد" (7.5%) فنستنتج أن المسؤول أو المدير لا يعطي العامل حقه من التقدير وذلك يمكن أن ينعكس بالسلب على أداء العامل ومردوديته بالمؤسسة ولا بد الأخذ بعين الاعتبار هذا الجانب لأنه يعتبر ذو أهمية كبيرة بالنسبة للعمال.

### ثالثا: تحليل بيانات المحور الثالث المتعلق بالأداء في المؤسسة

فيما يلي تحليل جدول يضم مجموعة من العبارات المتعلقة بالأداء الأفراد من عينة عمال مؤسسة ميناء مستغانم من خلال الاستبيان الموزع على عينة الدراسة

### الجدول رقم (13): تحليل بيانات محور الثالث المتعلق بالأداء في المؤسسة

الرقم	البيان	نعم %	لا %	محايد %
01	هل ترى أن التحفيز الجيد يؤدي الى أداء جيد؟	38 % 95	01 % 2.5	01 % 2.5
02	هل يعترف رئيسك بالمجهودات التي تبذلها ويقدر ذلك؟	21 % 52.5	16 % 40	03 % 7.5
03	هل يكافأ العاملون على الأداء الجيد؟	09 % 22.5	26 % 65	05 % 12.5
04	هل تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تحسين الأداء؟	12 % 30	17 % 42.5	11 % 27.5
05	هل قدمت أفكار ساهمت في تحسين أداء العمل في مؤسسة التي تعمل بها؟	25 % 62.5	09 % 22.5	06 % 15
06	هل تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى أدائك؟	36 % 90	02 % 05	02 % 5
07	هل تواجه مشكلات تعيق أدائك الوظيفي؟	21 % 52.5	16 % 40	03 % 7.5
08	هل تعتقد أن الاهتمام بك وبالموظفين سيساعد على زيادة الأداء الوظيفي؟	33 % 82.5	06 % 15	01 % 2.5
09	هل الحوافز التي تقدمها مؤسسة تؤدي الى زيادة وتحسين الأداء؟	30 % 75	06 % 15	04 % 10

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان



## ✓ تحليل الجدول رقم (13)

ونستنتج من خلال الجدول محور الثالث المتعلق بالأداء في المؤسسة ما يلي:

1. ترى أن التحفيز الجيد يؤدي الى أداء جيد: تقدر نسبة المبحوثين "نعم" الذين يرون أن التحفيز الجيد يؤدي الى أداء جيد بـ (95%) وكانت نسبة عكس ذلك "لا" بنسبة جد ضئيلة (2.5%) واخيرا نسبة محايد (2.5%) ونستنتج أن النسبة الغالبة هي "نعم" أي أن العمال يرون أن التحفيز الجيد يؤدي الى أداء جيد بالمؤسسة وهناك علاقة طردية بين التحفيز والأداء كلما كان التحفيز جيد كلما أدى ذلك الى تحسين ورفع من أداء الفرد بالمؤسسة.
2. يعترف رئيسك بالمجهودات التي تبذلها ويقدر ذلك: بلغت نسبة المبحوثين بـ "نعم" (52.5%) تليها نسبة "لا" بـ (27.5%) وبعدها نسبة "محايد" بـ (7.5%)، ومن هنا يتبين لنا من خلال هذه النسب ان النسبة الأكثر هي "نعم" وعليه نستنتج أن أغلبية العمال يشعرون بالاعتراف والتقدير من طرف مديرهم أو مشرفهم من أجل تشجيع الأفراد على مواصلة الأداء المتميز.
3. يكافأ العاملون على الأداء الجيد: من خلال الجدول تظهر لنا اعلى نسبة "لا" قدرت بـ (65%) وتليها نسبة "نعم" بـ (22.5%) وبلغت نسبة "محايد" (12.5%) فمن هنا نستنتج أن العامل لا يكافأ على الأداء الجيد والمتميز الذي يقوم به وعلى هذه المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار هذا الجانب لأن ذلك يؤدي الى احباط عزيمتهم ويدفعهم للتراجع لعدم وجود حافز يشجع على المواصلة بهذا الأداء الجيد والمتميز.
4. تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تحسين الأداء: نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" أن المؤسسة تتبع سياسة واضحة في تحسين الأداء بلغت (30%) في حين الذين أجابوا عكس ذلك "لا" قدرت نسبتهم بـ (42.5%) وأخيرا نسبة المبحوثين "محايد" بـ (27.5%) امتنعوا عن الإجابة، بما أن غالبية العمال كانت اجابتهم بـ "لا" اذ يرون أن المؤسسة لا تعتمد على سياسة واضحة لتحسين الأداء وللرفع من قدرات ومهارات العمال، وعليه يجب على المؤسسة الاخذ بعين الاعتبار هذه السياسة لأنها تعتبر هدف أساسي تسعى الى تحقيقه أي مؤسسة من أجل الاستمرارية والبقاء
5. قدمت أفكار ساهمت في تحسين أداء العمل في مؤسسة التي تعمل بها: يتبين لنا من الجدول ان اعلى نسبة كانت لدى الفئة المبحوثين "نعم" قدرت بـ (65.5%) ونسبة ضئيلة "لا" (22.5%) ونسبة "محايد" (15%) فنستنتج أن الرئيس أو المسؤول يبدي اهتمام كبير في حالة ما إذا اقترح الموظفون عليه طرق

وأفكار عمل جديدة وتقبلها وأخذها بعين الاعتبار وهذا مؤشر جيد للمؤسسة لأن الرئيس في هذه الحالة غير متسلط.

6. تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى أدائك: تؤكد نسبة "نعم" (90%) من العمال المستجوبين أن الأجر يحفزهم بشكل كبير في الرفع من مستوى أدائهم وتحسينه، في حين الذين أجابوا عكس ذلك "لا" كانت النسبة جد ضئيلة قدرت بـ (05%) ممكن اختاروا عوامل أخرى غير الأجر كالخدمات الاجتماعية، والإعلام والاتصال الأمن والوقاية من الحوادث ومن هنا يبرز تأثير الحافز المادي (الأجر) في تحفيز العاملين على رفع الأداء.

7. تواجه مشكلات تعيق أدائك الوظيفي: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبي الموافقة على وجود مشكلات تعيق أداء الوظيفي للعامل وعدمه بنسب متقاربة قليلا، حيث نجد ان نسبة الموافقة قدرت بـ (52.5%) ثم تليها نسبة عدم وجود مشكلات تعيق الأداء بلغت (40%)، ونسبة محايد (7.5%) فنستنتج أن العامل في هذه المؤسسة يواجه مشكلات تعيق أدائه الوظيفي مما يؤدي ذلك الى صعوبة تحسين أدائه وتطويره داخل المؤسسة.

8. تعتقد أن الاهتمام بك وبالموظفين سيساعد على زيادة الأداء الوظيفي: يظهر من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين "نعم" بلغت (85.5%) تعبر عن أكبر نسبة وهذا دليل على أن اهتمام المدير والمؤسسة بالموظفين يساهم ذلك في زيادة أدائهم الوظيفي وذلك يمثل حافزا مهما للعمال لرفع الروح المعنوية وشعورهم أكثر بضرورة تطوير مؤسساتهم والارتباط بهم أكثر، في حين كانت نسبة "لا" (15%) جد ضئيلة مقارنة بـ "نعم" وأخيرا نسبة محايد (2.5%).

9. الحوافز التي تقدمها مؤسسة تؤدي الى زيادة وتحسين الأداء: يظهر من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين "نعم" بلغت (75%) تعبر عن أكبر نسبة وهذا يدل على أن الحوافز المقدمة تساعد العمال بشكل كبير على زيادة ورفع أدائهم وتحسينه وهذا ما يعود إيجابا على نوعية الخدمات المقدمة في حين بلغت نسبة "لا" (15%) حيث ترى هذه الفئة الحوافز الحالية غير مساعدة على تحسين في مستوى الأداء وأخيرا نسبة "محايد" بلغت (10%).

## الخلاصة:

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات الرئيسية والمحورية في علم ومهنة الإدارة، وذلك لأنه يمس صميم العامل البشري، حيث تطرقنا في هذا الفصل المتعلق بالجانب التطبيقي الى مفهوم مؤسسة ميناء مستغانم ودراسة واقع مختلف التحفيزات الموجودة فيها والمتمثلة في التحفيز المادي الذي يمثل الأجور وكذا مختلف الزيادات والامتيازات والتعويضات، أما التحفيز المعنوي فيتمثل في مختلف الترقيات والمكافآت التي تزيد من كفاءة المستخدم وتجعله مثابرا في مهنته وتطور من معارفه وتزيده إبداع في أعماله لينال أعلى المناصب، ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل الى عدة نتائج منها:

- رضا عن الراتب المقدم كونه يتساوى مع الجهد المبذول للعامل.
- المكافآت المقدمة تجعل العمال يبذلون جهدا أكبر للحصول عليها.
- عدم رضا العمال عن الأجر المقدم كونه لا يغطي حاجاتهم الأساسية ورغباتهم.
- الحوافز التي يتلقاها العمال تأثر بشكل كبير على مجهوداتهم وزيادة ورفع أدائهم.
- عدم اهتمام المسؤول أو الرئيس لانشغالات الشخصية للعمال.
- تعمل المؤسسة على تقديم الخدمات الاجتماعية لموظفيها.
- تلقي العمال الشكر والثناء من الرئيس أو المسؤول عند قيامهم بعمل جيد ومتميز.
- المؤسسة لا تقدم ترقيات ومكافآت عادلة وفق أسس علمية مدروسة.
- شعور العمال بالاعتراف والتقدير من طرف مديرهم أو مشرفهم.
- لا يكافأ العامل على الأداء الجيد والمتميز الذي يقوم به.
- عدم اعتماد المؤسسة سياسة واضحة في تحسين الأداء لرفع من قدرات ومهارات العمال.
- اهتمام المدير بالأفكار المقدمة من طرف الموظفين وتقبلها وأخذها بعين الاعتبار.
- يواجه العامل مشكلات تعيق أدائه الوظيفي.

# الخاتمة

### الخاتمة:

يعتبر مورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التميز وتحسين كفاءتها الانتاجية ورفع مردوديتها ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع التحفيز ودوره في تحسين أداء العاملين ومعالجة الإشكالية المطروحة اتضح لنا أن نجاح المنشآت الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها ولهذا يعد موضوع الحوافز من الموضوعات الرئيسية والمحورية في علم ومهنة الإدارة وذلك لأنه يمس صميم العامل البشري، فالحوافز هي القوة المحركة تستخدم لحث الانسان على بدل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز بمعنى انها بمثابة المقابل للأداء المتميز.

ومن خلال دراستنا لدور الحوافز على الاداء العاملين في المؤسسة ميناء مستغانم، تبين ان للحوافز تأثير جد كبير على الاداء العاملين واثر على زياده الإنتاجية وارتفاع بمستوى رضا العاملين وخفض الاحباط لديهم، حيث تقدم هذه المؤسسة مختلف الحوافز المادية والمعنوية ونلاحظ رضا العاملين على الاجر المقدم مقابل الاداء المبذول لهم، وتبين لنا ان العمال يرضون التحفيز السلبي اي خصم من الراتب في حاله الخطأ ويتهربون منه لكونه انه يقدم انتاجيه اقل على مستوى البعيد ويشعرهم بالإحباط ويخفض مستوى الرضا الوظيفي لديهم، واتضح ان الحوافز المعنوية المتمثلة في (التقدير واحترام مشاركته في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي) تعتبر من الحوافز الأكثر دفعا بالعاملين لتحسين ادائهم وزياده الرضا لديهم ومدى اهتمام مؤسسة بها، ونلاحظ على مستوى الحوافز المادية ان معظم العمال غير راضيين على الاجر مقدم كونه لا يغطي احتياجاته اليومية وان المؤسسة لا تقدم الترقية وفقا لمعايير واضحة وأن المكافآت التي تمنحها الشركة تجعل العمال يبذلون جهدا أكبر للحصول عليها لأنها أكثر فعالية وتتناسب مع الجهد الذي يبذلونه. وفي الاخير من المهم ان تسعى هذه المؤسسة على تقديم الحوافز بمختلف انواعها المادية كانت او معنويه من اجل تحقيق الرضا الوظيفي لعمالها وبالتالي تحسين ادائه وتطويره واستمرار ولائه لها ومن خلال هذه المعطيات يمكن الإجابة على صحة الفرضيات السابقة:

✓ الفرضية الأولى: التحفيز ممارسة يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس له لإشباع مختلف حاجاته ورغباته، فرضية صحيحة.

✓ الفرضية الثانية: يوجد تناسب في الأجر المقدم داخل المؤسسة بما يتم بذله من جهد، فرضية صحيحة.

✓ **الفرضية الثالثة:** يعتمد نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة على العديد من المعايير والأسس في منحه، نفي الفرضية (غير صحيحة).

من خلال الاستبيان تبين لنا بأن المؤسسة لا تقوم بتقديم الترقيات والمكافآت للعامل وفقاً لمعايير وأسس واضحة وربما هذا راجع إلى الغموض والتمييز بين العمال، وأن معظم العمال يرون أيضاً أن المؤسسة لا تعتمد على سياسة واضحة لتحسين الأداء ولرفع من قدرات ومهارات العمال.

✓ **الفرضية الرابعة:** توجد علاقة قوية بين التحفيز وتحسين أداء العاملين، فرضية صحيحة

### - الاقتراحات والتوصيات:

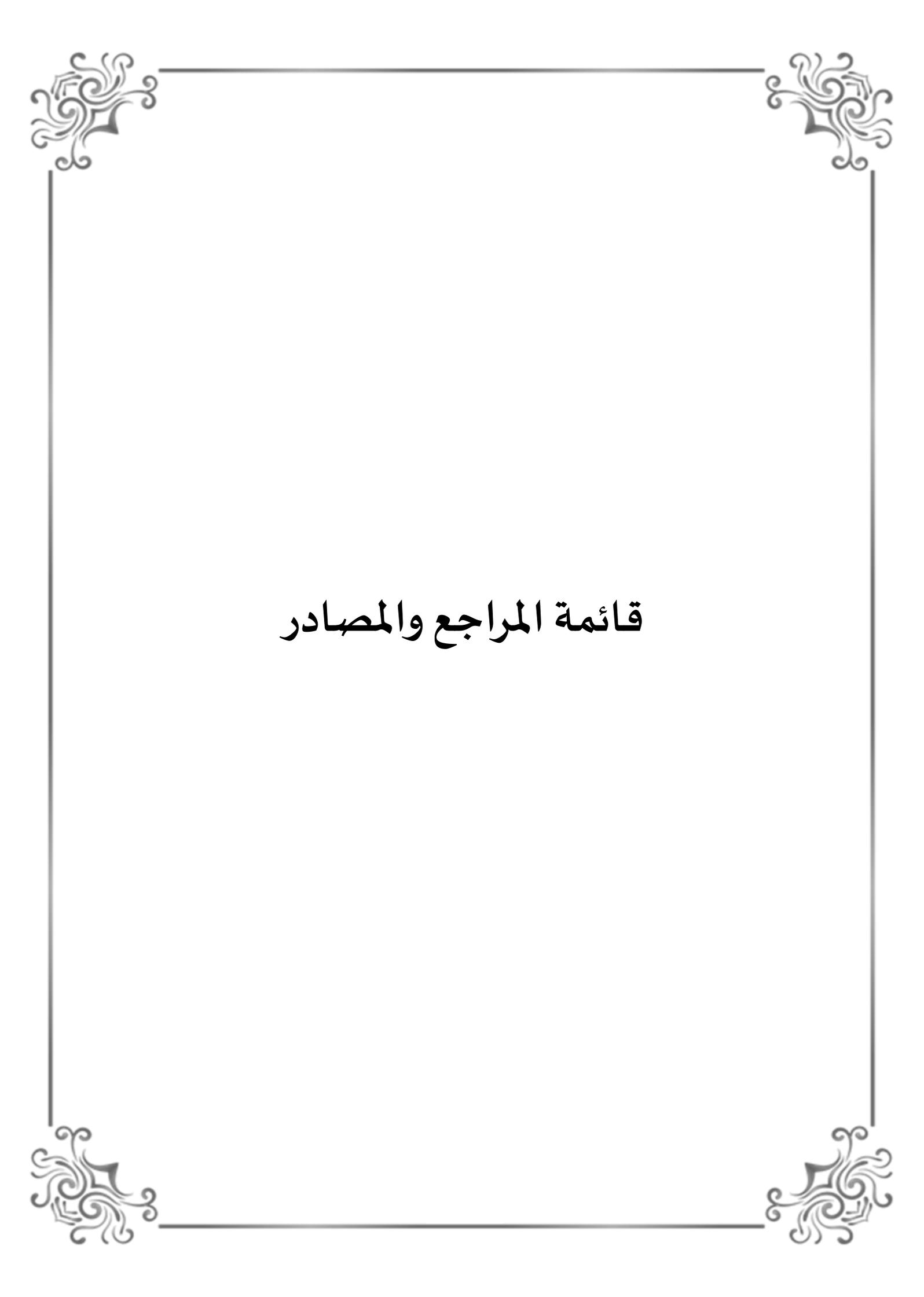
اهم التوصيات والاقتراحات التي نراها مناسبة للمؤسسة وهي:

- الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة كونه المحرك الرئيسي للتنمية
- ضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم على أكمل وجه
- إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للعمال وأن تكون بناء على كفاءه المتوفرة.
- يجب ان يكون هناك مساواه وعدل في منح الحوافز والترقيات وان تكون بأسس علميه مدروسة.
- ضرورة اعتماد المؤسسة على السياسة واضحة في تحسين الاداء الحرص على ان يكون التقييم عادل بين جميع العمال وبموضوعيه استمرار في تقديم الحوافز المادية والمعنوية وضمان تنوعها
- اجتناب التحفيز السلبي في حاله الخطأ
- ضرورة ان تهتم المؤسسة بزيادة المكافآت المادية لتحسين المردود الادنى للعاملين فيها
- العمل على اتباع نظام لتقييم الاداء الوظيفي بشكل فعال لتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين
- ضرورة ربط الحوافز المقدمة بالجهد المبذول وبالاداء
- وجوب التركيز على الحوافز المعنوية لان لها ضوء كبير في تحسين اداء العاملين من خلال بث روح التعاون بين العاملين للعمل كفريق واحد
- على المؤسسة ان توفر وسائل العامل الملائمة وخلق جو مناسب يسوده الرضا للإعطاء فرصه للعامل لإثبات نفسه وعدم اعاقه اداءه الوظيفي.

- افاق الدراسة:

يمكن فتح مجال امام الطلبة في المستقبل للبحث والدراسة في سياق المواضيع ممكنه وهي كالآتي:

- دور نظام المعلومات في تحفيز العاملين
- علاقة التحفيز والرضا الوظيفي بمستقبل المؤسسة
- أثر التحفيز على الابداع والابتكار في المؤسسة
- تطبيق الدراسة في عدة مؤسسات والمقارنة بينهما
- تأثير المناخ التنظيمي على تحفيز الافراد.



## قائمة المراجع والمصادر

#### 1. الكتب:

- زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة، 2011
- د. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي الفعال"، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012
- الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى-الإصدار الثاني، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004
- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجزائر، دار الأمة، 2011
- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الافراد، طبعة الأولى، عمان، دار الراية، 2015
- لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي- مفاهيم ونظريات، الطبعة الأولى، دار المثقف، 2018،
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 291
- معين امين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010
- نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى، عمان، دار دجلة، 2015
- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافئات، الطبعة الأولى، عمان، دار كنوز المعرفة، 2007
- سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، الأردن، دار أسامة، 2015
- السعيد مبروك إبراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، الطبعة الأولى، دار الوفاء، 2014
- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012
- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، عمان، دار حامد، 2016
- مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، عمان، دار المناهج، عمان، 2015
- صالح علي عودة الهالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، عمان، 2016
- علال عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية، عمان، دار اليازوري العلمية، 2010

## الراجع والمصادر

- احمد ستي سيد، دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر، الطبعة الأولى، عمان، دار من المحيط الى الخليج، 2018
- أحمد صقر عاشور، السلوك انساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1990
- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، عمان، دار أسامة، 2011
- عبد الرحمان مساهل، وظيفة الموارد البشرية وتحسين إنتاجية العمل في المؤسسة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، ألفا للوثائق، 2022
- مدحت أبو نصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012
- برنو طي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002
- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، 2010
- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، 1997
- فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال (طرق وأساليب سياسات استراتيجيات)، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2010
- سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، اسكندرية، مصر، 2003
- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة
- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999
- زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
- محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000
- محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز: قياس الأداء، تقييم الأداء وتحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2015
- محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الرضوان لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة الإدارة الجديدة للنشر، القاهرة، مصر، 2001

## الراجع والمصادر

### 2. الأطروحات والمذكرات:

#### أ- الأطروحات:

- محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الجامعة الافتراضية الدولية
- غازي حسن عودة الحلايبة، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن" دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013
- نور الدين شنوفي، نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، سنة 2005

#### ب- المذكرات:

- بلجيلالي محمد عبد العالي، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة سوناطراك فرع (GP1Z)، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2022-2023
- بن يطو محمد الأمين، مساهمة التحفيز في تطوير أداء المورد البشري في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ميناء ولاية مستغانم، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2021-2022
- خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصحية-دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجليلي بالوادي، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015-2016
- بن سايح محمد، دور التحفيز في تحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة دراسة حالة: مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء للغرب بمستغانم، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015-2016
- بن عليوة سهام، عباسي خيرة، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2020/2021

### 3. المجالات:

- سامية لحول، فطيمة زعزع، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات -وكالة باتنة-الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، مجلد 06، العدد 03، ص 234 <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/86378>، يوم 26/03/2024، ساعة 16:45

## الراجع والمصادر

- فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 14، 2019
- الطيب حسن تجاني، أثر التحفيز على أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا - دراسة حالة مخبر روتاتيف، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص 2044-2045
- بلخاري سامي، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقلمة-، مجلة الدراسات الاقتصادية العميقة، العدد 07، 2018
- حمامي فريد، الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة الأنماط والاتجاهات، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 03، 2022
- مضايوي محمد الشعلان، نوره محمد البلهد، الحوافز المادية والمعنوية (à) وأثرها على مستوى الأداء، مجلة التربوية، العدد 40، 2015
- مقراني الهاشمي، بن اعراب مروان، اليات تحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 02، العدد 12، 2018
- عامر هاني القاسم والأخرون، تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 02، 2016
- صالح خرواطي، نظام التحفيز وعلاقته بأداء الكفاءات، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 24، عدد 53، سكيكدة، 2018، ص 297-298،  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/94474>، يوم 15/03/2024، سا 12:53
- حمود حيمر، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها -دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدل لصناعة الأدوية بقسنطينة، مجلد 05، العدد 01، جامعة طاهري محمد بشار " الجزائر"، فبراير 2018، ص 323-333،  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/129501>، يوم 25/03/2024، ساعة 13:23
- محمد بن سعد أبو حيمد، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، 02/07/2020، المملكة العربية السعودية - جدة، ص 639-640،  
يوم 26/03/2024، ساعة 10:23، <https://www.ajsp.net/research/>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

### 1.الكتب:

- Mark Zweig, Human Resources Management: The Complete Guidebook for Design Firms (New York: John Wiley & Sons, Inc , 1991)

ثالثا: المراجع الأنترنت

- اداري جديد، ما هو الهدف من تقييم الأداء؟ 2014/4/8، منتدى إدارة الموارد البشرية، يوم 05/03/2024، ساعة: 11:40، الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr84844.html>

# قائمة الملاحق

الجدول رقم (14): الخصائص البحرية والتجارية لمحطات الرسو.

أسماء الأرصفة	الأحواض	محطات الرسو	طول محطات الرسو (متر)	عمق محطات الرسو (متر)	التخصص	
الرصيف الشمالي الشرقي	البحر الأول	Y	80	4.50	سفن خدمة المرافئ	
		O	117	6.77	زفت + بضائع مختلفة	
رصيف المغرب		1	139	7.62	سكر أصهب + بضائع مختلفة	
		2	139	7.62	بضائع مختلفة	
		3	134	7.62	بضائع مختلفة	
رصيف الاستقلال		4	135	7.62	حبوب + بضائع مختلفة	
		5	135	8.17	حبوب + بضائع مختلفة	
		X	80	5.00	سفن خدمة المرافئ	
الرصيف الجديد		البحر الثاني	NP 1	108	7.98	سفن الإيداء + بضائع مختلفة
			NP 2	109	7.18	بضائع مختلفة
رصيف سفن الإيداء	NP		69	6.20	سفن الإيداء	
الرصيف الجنوبي الغربي	6		140	6.95	خمر غير موضب + بضائع مختلفة	
	7		140	8.22	بضائع مختلفة	
رصيف الصيد	En Activité		430	4.50	سفن الصيد	

المصدر: مديرية القيادة الميناء (مصلحة الملاحة البحرية)، مرجع سبق ذكره.

## الملخص بالعربية:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، بحيث تكمن أهمية التحفيز في تأثيره على السلوك الانساني حيث يعتبر عاملا مهما في تحسين أداء العاملين، حيث تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور نظام الحوافز التي تؤثر في تحسين أداء العاملين بمؤسسة ميناء مستغانم، وللإجابة على الاشكالية اعتمدنا على أداة البحث والمتمثلة في الاستبيان الذي اشتمل على العديد من الأسئلة المتعلقة بالتحفيز المادي والمعنوي والأداء التي عليها علاقة بموضوع البحث. اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة مكونة من 40 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية وفي الأخير توصلنا الى اهم النتائج وهي ان تطبيق التحفيز في مؤسسة ميناء مستغانم يساهم في زيادة تحسين أداء العاملين وان نظم تقييم الاداء المستخدم يحتاج الى مزيد من الشفافية والوضوح حتى يحقق العدالة وبالتالي الشعور بالأمان.

### كلمات المفتاحية:

المورد البشري، التحفيز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء، تقييم الاداء

## Summary:

The human resource is considered one of the most important resources possessed by the organization, as the importance of motivation lies in its impact on human behavior, as it is considered an important factor in improving the performance of employees. This study aims to know the role of the incentive system which affects improving the performance of employees at the Mostaganem Port Corporation, and to answer the problem. We relied on the research tool, which is the questionnaire, which included many questions related to material and moral motivation and performance that are related to the research topic. In this study, we relied on the descriptive analytical approach, and a sample of 40 workers was selected randomly. Finally, we reached the most important results, which is that the application of motivation in the Mostaganem Port Corporation contributes to further improving the performance of employees, and that the performance evaluation systems used need more transparency and clarity. In order to achieve justice and thus a sense of security.

## Keywords :

Human resource, motivation, material incentives, moral incentives, performance, performance evaluation.