

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



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: علوم التسيير تخصص: تسيير الاستراتيجي

مساهمة التحفيز في تطوير أداء المورد البشري في المؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة ميناء ولاية مستغانم

مقدمة من طرف الطالب:  
بن يطو محمد الأمين

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	خليفة الحاج	أستاذ محاضراً	عبد الحميد بن باديس
مقررا	منصوري خيرة مونية	أستاذة محاضرة أ	عبد الحميد بن باديس
مناقشا	معارفية الطيب	أستاذ محاضراً	عبد الحميد بن باديس

السنة الجامعية: 2021 – 2022

# إهداء

## إليك أبي

ربما أنا لم أكن عند حسن ظنك، و لو أستطع أن أسعدك رغم جهدك و تعبك من أجل  
أن أكون الابن الذي تفتخر به،

و ها أنا أقدم لك ثمرة من ثمرات غرسك و باقة من روضات حبك....  
إليك يا أبي لعلني أحوز بعض رضاك و أنت صاحب القلب الكبير....

## إليك أمه

فكم رأيت عينيك بريق الدمع يمسكه الحياء، و أنا عائد إليك محطم القارب ممزق  
الشرائح فبعثت في الأمل العذب و أيقظت في أحلام السنين... و كم سهرت علي و أنيابه  
الضعف و المرض تنهش جسدي و تفتت قلبي المسكين....

إليك يا أمه و أنت النجم الساطع في سموات فكري... إليك لعلني أبلغ رضاك... و رضاك  
عندي أعظم من الدنيا وما فيها....

إلى إخوتي الصغير و الكبير منهم الذين دعموني بالكلمة الطيبة  
إلى كل من لم أذكره هنا، اسمك محفوظ في ذاكرتي لا في حافظتي....  
أهدي هذا العمل....

محمد الأمين

# الشكر و التقدير

قال رسول الله ﷺ: (من لم يشكر الناس لا يشكر الله)

الشكر أولا وأخيرا لمن لا يطيب الليل إلا بذكره ولا يطيب النهار إلا بشكره، فلك الحمد والشكر ربي كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

وفي هذا المقام لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذ منصوري خيرة مربية لإشرافها المتواصل على هذه المذكرة، وحثها الدائم لي على ضرورة العمل بإتقان، ومتابعته المتأنية لتقويم عملي وتصحيحه، فلما كل التقدير والاحترام.

أتوجه بالشكر لمؤطري في مكان التربص السيد بن تازي عبد الرحمن مع تمنياتي بالإفراج عنه.

كما أتوجه بالشكر إلى الأستاذ القدير بن ناصر سيد أحمد و الأستاذ بن شني يوسف اللذان لم يبذلا عليّ بمساعدتهما.

ومن هذا المقام أتوجه بشكر خاص لعمال المكتبة الكلية الذين ساندوني في هذا العمل والامتنان لهم.

كم أنني أتقدم بأخلص عبارات الشكر و التقدير والامتنان لكل من ساهم من قريب أو بعيد لإعداد هذه المذكرة.

كما أشكر كافة زملائي الطلبة الذين كانوا معي طوال المشوار الدراسي.

**محمد الأمين**

# الفهرس

	إهداء
	شكرو تقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
01	مقدمة عامة
الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز	
05	تمهيد
06	المبحث الأول : مفاهيم أساسية للتحفيز
06	المطلب الأول : مفهوم التحفيز وطبيعته
06	الفرع الأول : مفهوم التحفيز
07	الفرع الثاني : طبيعة التحفيز
08	المطلب الثاني : أهداف التحفيز و أهميته
08	الفرع الأول : أهداف التحفيز
09	الفرع الثاني : أهمية التحفيز
10	المطلب الثالث : أنواع التحفيز
10	الفرع الأول : الحوافز من حيث الطبيعة و القيمة
11	الفرع الثاني : الحوافز من حيث الفاعلية
12	الفرع الثالث : الحوافز من حيث آثارها
13	المبحث الثاني : متطلبات التحفيز

13	المطلب الأول: خصائص نظام التحفيز
14	المطلب الثاني: شروط نظام التحفيز
15	المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لنظام التحفيز الجيد
16	المبحث الثالث: عمليات التحفيز
16	المطلب الأول: النظريات العملية لتحفيز الموظفين
21	المطلب الثاني: أساليب التحفيز التي يمكن للمدير إستخدامها
23	المطلب الثالث: الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز
25	خلاصة
الفصل الثاني : مساهمة الحوافز في تطوير أداء المورد البشري	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية الأداء
28	المطلب الأول: تعريف الأداء و مكوناته
28	الفرع الأول: تعريف الأداء
28	الفرع الثاني: مكونات الأداء
29	المطلب الثاني: معايير الأداء و خصائصه
29	الفرع الأول: معايير الأداء
30	الفرع الثاني: خصائص معايير الأداء
31	المطلب الثالث: خطوات القياس الأداء و العوامل المؤثرة فيه
31	الفرع الأول: خطوات قياس الأداء
34	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء
36	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

36	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء و أهميته
36	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء
37	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء
40	المطلب الثاني: طرق و أنواع التقييم الأداء
40	الفرع الأول: طرق تقييم الأداء
44	الفرع الثاني: أنواع التقييم الأداء
45	المطلب الثالث: مجالات و أهداف تقييم الأداء
45	الفرع الأول: مجالات تقييم الأداء
47	الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء
48	المبحث الثالث: التحفيز وعلاقته بأداء
48	المطلب الأول: خطوات و آليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء
48	الفرع الأول: خطوات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء
49	الفرع الثاني: آليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء
49	المطلب الثاني: أثر الحوافز في تفعيل أداء الأفراد
50	الفرع الأول: أسباب إنخفاض الأداء و علاقته بالتحفيز
50	الفرع الثاني: مساهمة التحفيز في تحسين الأداء
51	خلاصة
الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة ميناء مستغانم	
53	تمهيد
54	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة ميناء مستغانم
54	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة و لمحة تاريخية عنها

54	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة
54	الفرع الثاني: لمحة تاريخية عن نشأة الميناء
55	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي التابع للمؤسسة
55	الفرع الأول: الهيكل العام لمؤسسة ميناء مستغانم
57	الفرع الثاني: دوائر الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية
58	المطلب الثالث: دور و مهام و أهداف المؤسسة
58	الفرع الأول: دور المؤسسة
58	الفرع الثاني: مهام المؤسسة
58	الفرع الثالث: أهداف المؤسسة
59	المبحث الثاني: الميزات العلمية لمؤسسة ميناء مستغانم
59	المطلب الأول: مميزات و قدرات الإستقبال و المعالجة للمؤسسة
59	الفرع الأول: مميزات المؤسسة
59	الفرع الثاني: قدرات الإستقبال و المعالجة
61	المطلب الثاني: أهم المنشآت و المشاريع المستقبلية
61	الفرع الأول: أهم المنشآت
61	الفرع الثاني: المشاريع المستقبلية
61	المطلب الثالث: التسهيلات و التحديات الخاصة في المؤسسة
61	الفرع الأول: التسهيلات المينائية
62	الفرع الثاني: تحديات الميناء
63	المبحث الثالث: أثر الحوافز على الفرد في مؤسسة ميناء مستغانم
63	المطلب الأول: التحفيز في مؤسسة ميناء مستغانم

63	الفرع الأول: الحوافز المادية
66	الفرع الثاني: الحوافز المعنوية
69	المطلب الثاني : دراسة أثر نظام التحفيز على أداء المورد البشري
69	الفرع الأول: التعريف بالإستثمار
69	الفرع الثاني: التعريف بمجتمع الدراسة
69	الفرع الثالث : تفرغ بالإستثمار
78	المطلب الثالث : تحليل إستنتاجات وإقتراحات الدراسة
78	الفرع الأول: تحليل الدراسة
79	الفرع الثاني: الإستنتاجات
79	الفرع الثالث : تقديم الحلول والإقتراحات
80	خلاصة
82	الخاتمة العامة
84	المراجع
87	الملاحق
95	الملخص

قائمة الأشكال

والجداول

1- قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	عملية التحفيز عند الفرد	الشكل رقم (01)
19	هرم الحاجات الإنسانية كما حددها ماسلو	الشكل رقم (02)
20	مبادئ نظرية هرزبرغ (العاملين)	الشكل رقم (03)
21	مجموعات الأساليب الحديثة في الحفز	الشكل رقم (04)
30	خصائص معايير الأداء	الشكل رقم (05)
33	خطوات تقييم الأداء	الشكل رقم (06)
35	العوامل المؤثرة في الأداء	الشكل رقم (07)
39	أهمية تقييم الأداء	الشكل رقم (08)
56	الهيكل العام لمؤسسة ميناء مستغانم	الشكل رقم (09)

2- قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
60	مناطق الرسول للسفن بميناء مستغانم	الجدول رقم (01)
62	محطات الإرساء للسفن	الجدول رقم (02)
70	التحليل الكمي للسفن الغالب في مؤسسة ميناء مستغانم	الجدول رقم (03)
70	الدراسة الإحصائية حول الجنس الغالب في مؤسسة ميناء مستغانم	الجدول رقم (04)
71	الدراسة الإحصائية للمهنة التي يتمركز بها أكبر عدد من العمال في مؤسسة ميناء مستغانم	الجدول رقم (05)
71	الدراسة الإحصائية حول الخبرة في العمل في مؤسسة ميناء مستغانم	الجدول رقم (06)
72	الدراسة الإحصائية للمؤهلات المتواجدة في مؤسسة ميناء مستغانم	الجدول رقم (07)
72	النسبة المئوية للإجابة على السؤال الأول في الإستمارة	الجدول رقم (08)
73	النسبة المئوية للإجابة على السؤال الثاني في الإستمارة	الجدول رقم (09)
73	النسبة المئوية للإجابة على السؤال الثالث في الإستمارة	الجدول رقم (10)
74	النسبة المئوية للإجابة على السؤال الرابع في الإستمارة	الجدول رقم (11)
74	النسبة المئوية للإجابة على السؤال الخامس في الإستمارة	الجدول رقم (12)
75	النسبة المئوية للإجابة على السؤال السادس في الإستمارة	الجدول رقم (13)
75	النسبة المئوية للإجابة على السؤال السابع في الإستمارة	الجدول رقم (14)
76	النسبة المئوية للإجابة على السؤال الثامن في الإستمارة	الجدول رقم (15)
76	النسبة المئوية للإجابة على السؤال التاسع في الإستمارة	الجدول رقم (16)
77	النسبة المئوية للإجابة على السؤال العاشر في الإستمارة	الجدول رقم (17)
77	النسبة المئوية للإجابة على السؤال الحادي عشر في الإستمارة	الجدول رقم (18)

# مقدمة عامة

## مقدمة:

في ظل التحولات التي يشهدها العالم المعاصر ، و خاصة ما نلاحظه على الساحة الدولية من تطور في جميع الميادين و المجالات أين أصبح الاهتمام بالموارد البشرية الشغل الشاغل للمنظمات المعاصرة ، باعتباره عنصر فعال في بقائها و استمراريتها و هو بمثابة استثمار لها فيه ، لذلك قامت بتسخير كل و سائلها و أساليبها للمحافظة عليه و تطويره لخدمة مصالحها ، و من أبرز الطرق هي القيام بتحفيظه وذلك من خلال الاهتمام به وتلبية جل رغباته و إشباع حاجاته ، ولا يتأتى ذلك إلى استخدام نظام حوافز يشترط أن يتسم بالفعالية حتى تتمكن للارتقاء بأداء عمالها و تحسينه عن طريق تدريبهم و توفير جو ملائم للعمل ، و أن تكون كل الظروف مهيأة ليتمكنوا من العطاء أكثر، إضافة إلى هذه الحوافز المعنوية فهناك حوافز مادية تدفع العامل لكي يكون متفانيا و جديا أكثر في عمله كالزيادة في الأجور و منح مكافآت و المنح...الخ.

لذلك أصبح الاهتمام بالعاملين و معرفة مواطن قوتهم و ضعفهم يشكل تحديا للمنظمات ، و عليها خوض هذا القمار حتى تتصدر الريادة و تبقى في مضمار السباق و التنافس، و عليه وجب على المؤسسة بصفة عامة و المديرين الاهتمام بتحفيز العاملين للوصول إلى الأداء متميز.

## الإشكالية:

ما دور التحفيز المقدم من طرف المؤسسة في تحسين أداء المورد البشري؟

## ❖ أسئلة فرعية:

- هل تؤثر الحوافز المادية على أداء المورد البشري؟
- هل تؤثر الحوافز المعنوية على أداء المورد البشري؟
- ما هو أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى عاملين مؤسسة ميناء مستغانم؟

## ❖ فرضيات:

- تؤثر الحوافز المادية على أداء المورد البشري.
- تؤثر الحوافز المعنوية على أداء المورد البشري.
- يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الأداء المطلوب.

## ❖ أهداف البحث :

- تعريف نظام الحوافز ومعرفة طبيعته وأنواعه.
- التعرف على الصعوبات التي تعرقل نجاح الحوافز.
- التعرف على الأداء وتقييمه ومجالاته والعوامل المؤثرة فيه.
- إبراز دور نظام التحفيز في تحسين أداء المورد البشري.
- مدى فعالية التحفيز المادي والمعنوي في المؤسسة.
- تقديم بعض مزايا وعيوب التحفيز في مؤسسة ميناء مستغانم.

## ❖ مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار الموضوع نتيجة أهداف بالغة الأهمية في المؤسسات وخاصة مع الوقت الراهن بعدما أصبح العنصر البشري يمثل القوة المنافسة والفكر البشري الحديث في ظل التنافس الحاصل بين المؤسسات ويعتبر أداة التي لها القدرة على التعبير والمنافسة والابتكار.

لذا وجب الاهتمام بالعنصر البشري عن طريق التحفيز والترقيات من اجل الحفاظ على الاستمرار والبقاء وكسب ميزة تنافسية.

## ❖ منهج البحث :

سنتبع في دراستنا لهذا البحث المنهج الوصفي والتحليلي:

- المنهج الوصفي والتحليلي في نقل المعلومات النظرية بكل أمانة وتمثل ذلك في الكتب و المجالات والرسائل العلمية وأبحاث الملتقيات العلمية، مقالات، إضافة إلى مواقع شبكة الأنترنت، لتغطية الجوانب النظرية للموضوع. أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، بدئ فيها استخدام اسلوب الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

## ❖ حدود الدراسة:

الحدود البشرية: الدراسة على عينة من عمال مؤسسة ميناء مستغانم.  
الحدود المكانية: هو المكان الذي تم اختياره للقيام بدراسة ميدانية وكان على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم.  
الحدود الزمنية: امتدا إجراء الدراسة لمدة 20 يوم كانت من فتره ممتدة من 23 جانفي 2022 إلى 13 مارس 2022.

## ❖ دراسات سابقة:

سوف نحاول فيما يلي التعرض لأهم الدراسات:

1- بدرانية حورية 2013/2014: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة مقارنة بين مؤسستي نفضال وحسناوي بسيدي بلعباس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إستراتيجية، جامعة وهران.  
- هدف هذه الدراسة بشكل رئيسي لمعرفة دور الحوافز في تحسين أداء العمال و قد تطرقت في دراسة تطبيقية إلى مقارنة بين مؤسستين و لقد خلصت هذه الدراسة إلى نتائج التالية:  
- 55% من أفراد العينة بمؤسسة حسناوي يرون أن الحوافز المادية و المعنوية غير كافية في مؤسسة في حين بلغت 56% بمؤسسة نفضال .  
- 59% من أفراد العينة بمؤسسة حسناوي ترى أن المؤسسة تهتم بأدائهم الوظيفي في حين بلغت 76% في مؤسسة نفضال .

- الحوافز المادية و المعنوية تدفع العاملين إلى العمل.

2- نجماوي عبد العالي 2013/2014: أثر الحوافز على أداءات الأفراد دراسة ميدانية بمؤسسة مجمع الهامل فرع المطاحن لولاية أدرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة وهران.  
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة لأي مدى تؤثر الحوافز المادية و المعنوية في زيادة الأداء الوظيفي وذلك بعد طرح الفرضيات و تأكيد صحتها و هذا ما أكدته الدراسة الميدانية حيث خاصت إلى النتائج التالية:.

- تعتمد المؤسسة على الأجر كحافز أساسي للعمال في العمل و هذا ما عبر عنه العمال فهم يعتبرون الأجر الوحيد القادر على توفير متطلبات معيشتهم في ظل الظروف الراهنة.
  - العمال يفضلون الحوافز المادية الإيجابية بإعتبارها أكثر تأثيرا على أدائهم و رضاهم الوظيفي.
  - يرى أفراد مجتمع بأن الحوافز المعنوية تستخدم بدرجة مقبولة داخل مؤسسة لكنهم يقدمون إقتراح بضرورة إضافة أنواع أخرى من الحوافز المعنوية مثل تحسين نظام الترقية و تقديم لوحات شرفية ، تقديم أوسمة .
- ❖ صعوبات البحث:

- صعوبة حصر الموضوع في المذكرة نظرا لكون الموضوع واسع .
- صعوبة تطبيق الموضوع في جميع المؤسسات الجزائرية .
- صعوبة الولوج للمؤسسة وذلك راجع بسبب التحقيق من طرف العدالة التي طالبت جميع عمال المؤسسة.

#### هيكل البحث :

تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول اثنان منها نظرية و فصل تطبيقي و هي على النحو التالي بحيث يتطرق الفصل الأول إلى مختلف تعاريف التحفيز و هو بدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول التحفيز و أنواع التحفيز الفعال وكذا أهدافه، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى متطلبات التحفيز الفعال و ذلك بمعرفة خصائص هذا النظام و شروطه و مبادئه ليكون هناك نظام تحفيز جيد، و في المبحث الثالث ذكرنا عمليات التحفيز بحيث تضمنت بعض الأساليب و النظريات التي أتى بها بعض المفكرين و كذا الصعوبات التي واجهت هذا النظام.

أما الفصل الثاني تطرقنا للحوافز و مساهمتها في تطوير أداء المورد البشري و تم تقسيم هذا الفصل أيضا إلى ثلاث مباحث ليكون هناك تناسق بين الفصول حيث تناول المبحث الأول عموميات حول الأداء و تعريفه، مكوناته، و كذا معايير الأداء المتخذة و خطوات القياس و العوامل المؤثرة فيه، أما في المبحث الثاني فتطرقنا من خلاله إلى ماهية تقييم الأداء من خلال تعريفه و مدى أهميته و طرق تقييمه بالإضافة إلى أنواعه و مجالاته، و أهداف تقييمه، وفي المبحث الثالث عالجتنا العلاقة القائمة بين التحفيز و الأداء بمعرفة خطوات التحفيز المساعدة و أثرها في تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة.

وقد قمنا بتدعيم هذا الجانب النظري بدراسة تطبيقية و التي شملت الفصل الثالث و كانت بدراسة حالة في مؤسسة ميناء مستغانم و الذي يحتوي على ثلاث مباحث الأول عبارة عن عموميات حول المؤسسة و الثاني يتحدث عن الميزات العملية بالمؤسسة أما الثالث حول أثر نظام الحوافز في المؤسسة.

# الفصل الأول

## الإطار النظري للتحفيز

تمهيد:

يلعب التحفيز دورا هاما في حياة المنظمات فأى منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها وزيادة قدراتها التنافسية لمواجهة التحديات والمتغيرات المعاصرة من أجل البقاء والاستمرار، فهو يمس صميم العامل البشري ذلك العامل الذي يمثل الهدف و الوسيلة والغاية، لإنجاز أي عمل كان. ولن يتحقق ذلك إلا من خلال نظام حوافز جيد يعمل على جذب أفضل العناصر البشرية كما ونوعا وتحفيز العاملين بالمنظمة وتفجير ما بداخلهم من طاقات كامنة وزيادة شعورهم بالرضا الوظيفي و الانتماء الذي ينعكس بدوره على مستويات أداء المنظمة كما ونوعا.

ولهذا سوف نحاول التطرق في هذا الفصل النظري للتحفيز في مؤسسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : مفاهيم أساسيه للتحفيز

المبحث الثاني : متطلبات التحفيز الفعال

المبحث الثالث : عمليات التحفيز

المبحث الأول : مفاهيم أساسية للتحفيز

لقد أصبح التحفيز من العناصر الأساسية في المنظمة وكذا في طبيعة السلوك الإنساني فلا يمكن للفرد أن يعمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز يحثه على ذلك، وللعمل على ذلك فعلى المديرين فهم معنى وطبيعة التحفيز.

المطلب الأول : مفهوم التحفيز وطبيعته

الفرع الأول : مفهوم التحفيز

وردت عدة تعاريف كثيرة توضح مفهوم التحفيز من أهمها :

❖ هي الحوافز التي بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر (أو الراتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة والطبيعة الوظيفي وقيمه المنصب<sup>1</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 قدره العاملين مما ينعكس ايجابيا على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعا، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة و أهداف العاملين فيها<sup>2</sup>.

❖ يقصد بالتحفيز تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطه أن يتميز ذلك باستمرارية والتجديد<sup>3</sup>.

❖ هي المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز و بالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل أدائه المتميز يسمى حافزا أو مكافأة ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة (من خلال مدير الموارد البشرية والمديرية التنفيذية) قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء<sup>4</sup>.

التحفيز هو فعل أو قول شيء يدفع المرء لأن يحدث فعلا، حيث يصدر عن رغبة في تحقيق هدف معين أو عند مواجهة نوع من التحدي بينما توجد الرغبة في إحداث تغير ما نحو مستوى أفضل وعملية التحفيز هي نفسها.

1. الرغبة : فالتحفيز يبدأ برغبة قوية لتحقيق الأفضل .
2. التخيل : يتخيل تحقيق الأحلام و عيشها بالفعل.
3. الحديث عن النفس: بشكل يمنع القوة و يستثير الهمة، و تذكر إمكانية فعل الأشياء حتى تصبح جزءا من الواقع.

1 الدكتور هيثم العاتب، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 15.

2 الدكتور محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، 2004، ص 113.

3 محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، الأردن ، 2003، ص 254.

4 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2009، ص 284.

4. الفعل أو التنفيذ : وضع كل المعرفة و القوة موضع التنفيذ و أن يحرص المرء على أن يكون، و يفعل، و يحصل ما يريد.<sup>1</sup>

من هذه التعريفات نستنتج أن التحفيز هو تلك الإمكانيات والوسائل التي تستخدمها الإدارة للتأثير على سلوك العاملين، من خلال تحقيق رغباتهم و إشباع حاجاتهم ، بالاستغلال الأمثل لطاقتهم وقدراتهم ومهاراتهم، حيث تساعد الحوافز في إشعار العاملين بأن كل تقدم أو تحسن في إنتاج المنظمة ينعكس عليهم مباشرة بالإيجاب، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها.

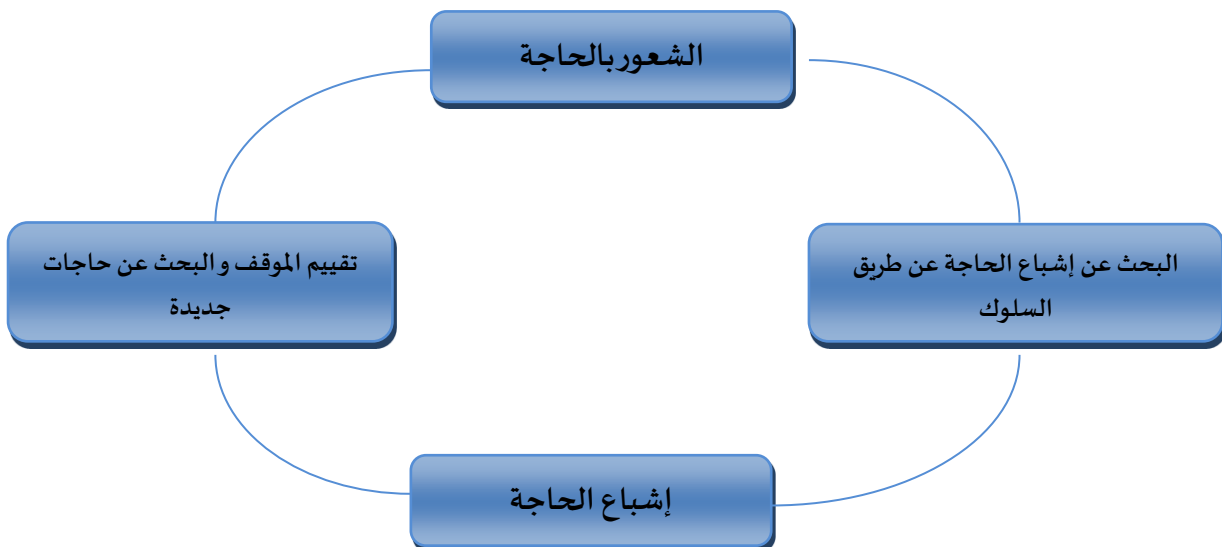
#### الفرع الثاني : طبيعة التحفيز

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

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

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

#### الشكل رقم (01) عملية التحفيز عند الفرد



المصدر: عمر محمود غباين، القيادة الفعالة و القائد الفعال، دار الإثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص170

1 صالح علي عوده الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الجامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص287-288.

2 عمر محمود غباين، " القيادة الفاعلة والقائد الفعال"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص170-171.

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

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

### المطلب الثاني: أهداف التحفيز وأهميته

#### الفرع الأول: أهداف التحفيز

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

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

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

❖ وهناك مجموعة من الأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال تحفيز عمالها ويمكن تقسيمها إلى<sup>2</sup> :  
✓ أهداف العاملين :

العمال حينما يقبلون ويتحمسون لتطبيق نظام ما للحوافز يدفعهم إلى :

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

✓ أهداف المنشأة :

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

- زيادة حجم الإنتاج: وذلك عن طريق استخدام نفس العناصر المنتجة كالمواد الخام والطاقات.
- تجويد السلعة أو الخدمة: وذلك برفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة بتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها و ليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو بزيادة الحجم، أي بمعنى آخر الإلزام بالمواصفات المحددة للجودة وليس بأقل منها.

1 بن سايح محمد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة مستغانم، تخصص إدارة و اقتصاد مؤسسة، 2016، ص17.

2 ضرار العتي واخرون، "العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن"، دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2007، ص 188-189.

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

### الفرع الثاني: أهمية التحفيز

يعتبر التحفيز أهم أداة في يد إدارة المؤسسة للتأثير على العمال في كافة المستويات التنظيمية، تتبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد و المؤسسة و أهداف المجتمع المتمثلة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و تعتبر الحوافز أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة إلى جانب الأنشطة الأخرى التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، و بشكل عام تكمن أهمية التحفيز في ما يلي :

#### 1. على مستوى المؤسسة: تكمن أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة في ما يلي:

- 1.1 زيادة الإنتاجية: حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة و زيادة الحصة السوقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها كما أن المدراء سيكونون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة.<sup>1</sup>
- 1.2 زيادة حدة التنافس بين المؤسسات: على استقطاب الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية، فالتحفيز يلعب دورا مهما في انتقاء و جذب العناصر الصالحة للعمل و وضعهم في المكان المناسب و الحفاظ عليهم و دفعهم إلى أدوارهم بدقة.
- 1.3 عملية التحفيز يمكن أن تقود: إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المؤسسة و استقرار في قيم العمل التي تشكل النواة لما يسمى الثقافة التنظيمية.
- 1.4 الحصول على أفضل النتائج النهائية للأداء: ذلك من خلال تخفيض تكاليف العمل بزيادة الاهتمام بالتنوع و الحرص على تقليل هدر الوقت و المواد المستخدمة.<sup>2</sup>
- 1.5 تحسين صورة المؤسسة أمام الجميع.
- 1.6 انخفاض معدل دوران العمل: بين المؤسسات أي ضمان عدم تسرب المورد البشري من المؤسسة و يتوجه إلى مؤسسات أخرى تتبع نظام التحفيز أكثر إغراء.

#### 2. على مستوى الفرد : تتمثل أهمية التحفيز في هذا المستوى فيما يلي:

- 2.1 زيادة مداخل: العاملين و خلق الشعور بالاستقرار و الولاء للمؤسسة.
- 2.2 زيادة الرضا الوظيفي: حيث عندما يتم التحفيز الفعال للعمال يساعدهم هذا على الاستجابة في أعمالهم بالتالي شعورهم بالرضا.
- 2.3 التقليل من مقاومة التغيير: إذ عندما يملك العمال كل المعلومات في المؤسسة فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة لإقناع الأفراد بأهمية التغيير.

1 مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة بالحوافز ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر ، 2012، ص75 .

2 خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2005، ص252.

- 2.4 إشباع احتياجات العاملين: بشتى أنواعها و رفع روحهم المعنوية خاصة من خلال ما يسمى بالتقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة.
- 2.5 ظهور الكثير من مشاكل العمل: كالغياب و دوران العمل السلبي و انخفاض المعنويات و كثرة الصراعات مما يقود إلى خلق استقرار في الموارد البشرية للمؤسسة و وضوح استقرار أهدافها على المدى القصير و الطويل.
- 2.6 المساهمة في تحقيق أية أنشطة: تسعى المؤسسة إلى إنجازها و تجد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من أجل الأفراد.
- 2.7 تنمية عادات و قيم سلوكية جديدة: تسعى المؤسسة إلى غرسها في صفوف الأفراد

### المطلب الثالث: أنواع التحفيز

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

#### الفرع الأول: الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها

##### أولاً: الحوافز المادية:

هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية. فتشجع الموظفين على بذل قصارى جهدهم في العمل، تجنيد ما لديهم من قدرات و الارتقاء بمستوى كفاءتهم<sup>1</sup>.  
ومن أهمها هذه الحوافز<sup>2</sup>:

- 1- المكافآت التشجيعية: وتتمتع تشجيعاً للموظف على أدائه المتميز، أو عند تحقيقه مستوى معين من الإنتاج أو المبيعات، أو إذا حقق وفراً للمنظمة، و تكون المكافأة في هذه الحالة نقدية.
- 2- أقساط المدارس والجامعات: كدفع أقساط التعليم لأبناء الموظف، أو تسمح للموظف بالجمع بين العمل والتعليم، و تسمح له بالتغيب لأوقات معينة لمتابعة دراسته، و قد تغطي عنه الأقساط الجامعية أو تعطيه سلفة بدون فوائد لذلك على أن يسدها من راتبه بعد إنهاء تعليمه.
- 3- المشاركة في الأرباح: وذلك من خلال إعطاء العاملين نسب مئوية من الأرباح التي حققتها المنظمة، أو من الوفورات في تكاليف العمل، و هذا يشجع كثيراً على بذل المزيد من الجهود الفردية والجماعية من أجل زيادة إيرادات المنظمة وتخفيض التكاليف، و بالتالي على زيادة الأرباح المحققة.
- 4- منح أسهم مجانية للموظف: وتعتمد ذلك بعض المنظمات، بحيث تقوم بمنح الموظف أسهم مجانية كجزء من المكافأة التي يستحقها نتيجة إنجازاته ومستوى أدائه العالي.

##### ثانياً: الحوافز المعنوية:

ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة الموظفين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى

1 اللوزي موسى، " التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003 ص3

2 صالح علي عوده الهلالات، " الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 311-312.

إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة<sup>1</sup>. وأيضاً هي أشياء غير مادية، تقدمها المنظمة لعاملها من أجل إشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية، والاجتماعية ومن أهمها<sup>2</sup>:

- 1- الشكر والتقدير: وهي من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على الموظفين مما يعني روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات ترقية تقديرية.
  - 2- فرص الترقية والتقدم: يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز أهمية في زيادة كفاءة الأفراد، وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد.
  - 3- المشاركة في الإدارة: وتتمثل في إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار الإداري، و تندرج ضمن هذه المشاركة إشراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة، وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.
- الفرع الثاني: الحوافز من حيث فاعليتها:

أولاً: الحوافز الإيجابية:

تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين هو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي المستعمل لتحقيقه<sup>3</sup>.

- إن الحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء، فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء، وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافئة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما<sup>4</sup>:
- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عالياً وجيداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز.

- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجات معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية، وتكون فائدته شبه معدومة.

ثانياً: الحوافز السلبية:

وهي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال وتصرفات معينة لضمان حسن سير الإنتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم على مستوى أقل، مما هو مقدر أو متوقع منه ونستطيع أن نذكر عدد من الحوافز السلبية<sup>5</sup>:

- خصم من المرتب أو خفضه.
- تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.

1 شاويش مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 210.

2 زناتي غانية، مداني عبد النور، "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2018، ص 08.

3 خيضر كاضم حمود "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن 2007، ص 186.

4 براء رجب تركي، "نظام الحوافز الإدارية"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 28-29-30.

5 زمري جهيدة، "دور الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الاستشفائية"، مذكرة ماستر أكاديمي، إدارة الهياكل الاستشفائية، جامعة مستغانم، 2018، ص 18.

- توجيه الإنذار والتوبيخ.
  - الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.
  - الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي.
- و حتى يؤدي الحافز دوره لابد من توفر الشروط التالية:
- أن يكون الحافز مسلوبا للخطأ المرتكب، بحيث لا يكون أكثر من الخطأ المرتكب فيصبح وكأنه انتقام للعاملين.
  - أن يكون متزامنا من حيث وقوع السلوك غير المرغوب به لكي لا يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من قبل الآخرين أو تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ.
  - أن يكون بمثابة ضمان لجودة العمل وحماية العاملين من عبث المفسدين.
- الفرع الثالث: الحوافز من حيث أثرها:

#### 1. الحوافز المباشرة:

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

#### 2. الحوافز غير المباشرة:

وتتمثل الحوافز غير المباشرة في الوسائل ذات التأثير في تحفيز الأفراد على تحسين الأداء لكنها تعد ضرورية لانجاز الحوافز المباشرة وذلك بتوفير<sup>1</sup>:

- جو مناسب للعمل: حيث تسود فيه الطمأنينة، العلاقات الحسنة بين الإدارة والأفراد، و التفاهم المشترك بينها، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالأمن والاستقرار ويحفزهم على إتقان العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.
- التأمينات الاجتماعية والمعاشات: وهي خطط معينة يشارك في دفع تكلفتها كل من المؤسسة والأفراد بنسب معينة يحددها القانون، و هي تتيح للأفراد الحصول على معاشات بعد بلوغ سن التقاعد وعلى التعويضات في حالة حوادث العمل أو المرض، كما تتيح لذوهم الحصول على دخل بعد الوفاة.
- التأمين الصحي: بحيث يوفر الرعاية الصحية للأفراد داخل المؤسسة، وذلك من خلال تقديم خدمات ورعايات صحية لهم تشمل العيادات الخارجية صرف الأدوية والعمليات الجراحية.
- خدمات الأفراد: وهي خدمات توفرها المؤسسة لتسهيل أعباء الحياة على وسائل النقل، السكن، السيارات بالتقسيط بحيث تدفع قيمتها، و من ثم يسددها الفرد للمؤسسة في شكل أقساط شهرية تخصص من راتبه بالإضافة إلى مشاركته في تحمل نسبة من تكاليف أداء فريضة الحج والعمرة مثلا.

1 معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010، ص361.

## المبحث الثاني : متطلبات نظام التحفيز

يبني نظام الحوافز على عدة مبادئ يجب احترامها و الاهتمام بها، حتى يحقق النظام فعاليته، لذلك يجب أن يتسم هذا النظام بالعديد من الخصائص و المقومات التي تضمن له النجاح :

## المطلب الأول : خصائص نظام التحفيز

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

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

2- إمكانية التطبيق : ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

3- الوضوح والبساطة : لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانيات فهمه واستيعاب أسلوبه و الاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

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

5- المشاركة : يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم. وزيادة اقتناعهم به و الدفاع عنه.

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

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

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

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

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

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

1 زاهر عبد الرحيم عاطف ، " مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 148-149.

### المطلب الثاني: شروط نجاح التحفيز

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

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

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

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

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

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

و لكي تحقق نظم الحوافز أهدافها بنجاح يجب توفر شروط محددة في تقرير الحوافز، و تنظيم إجراءاتها، وفيما يلي شروط النظام الجيد للحوافز:<sup>2</sup>

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

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

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

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

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

2 احمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 367-3.

- معايير الأداء : ويقصد بها أن يتم وضع معايير للأداء وبسهولة (أو مؤشرات الانجاز والأهداف)، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها وقابلة للقياس.
  - ربط الحافز بالأداء : لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.
  - التفاوت : لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، و إلا فقدت قيمتها الجائزة والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.
  - العدالة : يجب أن تتناسب حوافز الفرد على أدائه مع حوافز الآخرين على أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء
  - الكفاية : يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، و يمثل نظام الحوافز زيادة الأجر كما يجب أن يضمن النظام الجيد للحوافز دخلا لا يقل عما كان عليه العامل قبل تطبيقه.
  - السيطرة : ويعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها، وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء.
  - التغطية الكاملة للأداء : يعني أن يشمل نظام الحوافز على كل أنواع الإجابة في الأداء، من حيث زيادة الكمية، الجودة، تخفيض الحوادث، فتح أسواق، عقد صفقات، تمثيل المنظمة، تقديم أفكار جديدة وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.
  - المشاركة : مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم وحماسهم له والمحافظة عليه.
- المطلب الثالث: المبادئ الأساسية لنظام التحفيز الجيد**
- حدد كل من حسن محمد خير الدين وزملائه عدد من المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال، و منها كالتالي:<sup>1</sup>
- 1- مبادئ التبعية: ونقصد به الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب بمعنى أن الموظف الذي يكون أداءه متميز وفوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه، وهنا نقول أن الحافز (الزيادة في الراتب أو الأجر تتبع السلوك أي الأداء المميز). و ذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فإن الثواب هنا لا علاقة له ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوى أداء. إن تنفيذ مبدأ إتباع الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يعرفون مسبقا انه مجزئ له.
  - 2- مبدأ الإدراك: نقصد بذلك انه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك، لا بد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ. ففي المثال السابق إذا لم يع رف الموظف مسبقا أن زيادة راتبه ستبغ ارتفاع مستوى أدائه فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجوده. و من هذا يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم علاقة تبعية بين الحوافز والسلوك المرغوب ينبغي أن ينقل هذا المبدأ إلى الموظفين وإلا فإنهم لن يتعرفوا على هذا المبدأ.
  - 3- مبدأ التوقيت : فالحافز أو الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث مع فترة طويلة من حدوثه، لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد إن الموظف قام بسلوك مرغوب وأداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز والسلوك.

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

- 4- مبدأ الحجم: ويتعلق هذا المبدأ بكبر أو صغر الحافز نفسه، فالحافز الكبير سيكون له اثر اكبر من الحافز الصغير.
- 5- مبدأ النوع: يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال والجوائز والترقيات والعطلات. وقد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي والغرور والاستحسان من الشرف. ويختلف الأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلونها ويمكن للمشرف من خلال تعامله معهم أن يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه أن يحقق علاقة التبعية بين الثواب (الحافز) والسلوك المؤدي من كل منهم.
- 6- مبدأ الثبات: ونقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد. بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء (حتى وإن اختلفت الحوافز حسب درجة تفضيل كل منهم للأنواع المختلفة للحوافز). وينبغي أن تقدم المكافأة على نفس الأشياء مثال ذلك لو أن احد المرؤوسين كان أداءه جيد ونال تقديرا من المشرف فإن المرؤوسين الآخرين يجب أن ينالوا تقديرا مماثل في حالة الأداء الجيد وهكذا.
- 7- مبدأ التحكم: ويتعلق بدرجة تحكم الم وظف في السلوك الذي يرغبه المشرف. فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كأن يكون ملتزما بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف) فإن تطبيق مبادئ تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن تؤثر على السلوك.
- أما إذا كان الموظف لاستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجة عن إرادته، ومثال ذلك عدم قدرة الموظف على القيام بعمله بالجودة أو المستوى المطلوب بسبب مانع صادر من قسم آخر فان استخدام الحوافز هنا يخلق له نوع من الإحباط.

#### المبحث الثالث: عمليات التحفيز

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

#### المطلب الأول: النظريات العملية لتحفيز الموظفين

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

##### 1- النظرية الكلاسيكية:

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

1 نور الدين حاروش ، "إدارة الموارد البشرية" ، مرجع سابق ، ص 119

✓ أعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة وبتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى.

2- نظرية x و y لدوغلاس ماك غريغور:

قام هذا المفكر بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في منظمات الإنتاج، و تبين من نتائج تلك الأبحاث إن التحفيز في المنظمات سلبي وإن المسئولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية.<sup>1</sup>

❖ نظرية "x":

واتضح من خلال أبحاثه مايلي:

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

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

❖ نظرية "y":

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

- أن الناس ليسو كسالى بالوراثة وأنهم أصبحوا كسالى نتيجة لنقص التجربة.
- أن الناس يتمتعون بضمائر حية وأنهم يحرصون على تحقيق الأهداف المنشودة.
- أن الأفراد يتمتعون بقدرات كبيرة وعندهم استعداد لتحمل المسؤولية.
- أن المشكل يكمن في تجاهل المنظمات التي لا تقوم بتدريب العمال، و إذا قامت المنظمات بتدريب وتأهيل العمال، فإنهم سيقومون بأعمال مميزة.

وحسب هذه المعلومات والحقائق التي استقاها المفكر من أرض الواقع، فإن للعامل حاجات متعددة وهو يسعى باستمرار، أي عنده حافز للحصول على ما يحتاجه.

3- نظرية ماسلو:

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

1 علي غربي وآخرون، " تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 4

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

شرح لهذه الحاجات من وجهة نظر ماسلو<sup>2</sup>:

#### 1- الحاجات الفسيولوجية (المادية):

وهي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الإنسان، وتتمثل هذه الحاجات في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفسيولوجي، كالماء والهواء والأكل والجنس.

وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والمقاومة والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد، فحاجة الشخص للأكل والشرب أقوى من حاجته الأخرى في الإلحاح والظهور. ويرى ماسلو أنه إذا كانت كل حاجات الفرد غير مشبعة، فأول حاجة تلج عليه هي الحاجات الفسيولوجية، أما الحاجات الأخرى فيأتي إشباعها تباعاً.

#### 2- الحاجة إلى الأمن والأمان:

وهي تتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه، مثل: الأمن، الثبات، الحماية، الحرية من الخوف، الحرية من القلق... الخ.

كما إن حاجات الأمن تعني -في رأي ماسلو- الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي والحماية الكافية للحاضر والمستقبل، وكذلك الحصول على أنواع التأمين ضد البطالة والشيخوخة والعجز... الخ

#### 3- الحاجات الاجتماعية:

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

#### 4- حاجات تقدير الذات:

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

1 مدحت محمد أبو نصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي"، مرجع سابق، ص 117-121

2 مدحت محمد أبو نصر، "الإدارة بالحوافز، مرجع أعلاه، ص 119-120.

5- الحاجة إلى تحقيق الذات:

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

شكل رقم (02): هرم الحاجات الإنسانية كما حددها ماسلو



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

4- نظرية العاملين لـ "فريدريك هيرزبرغ":

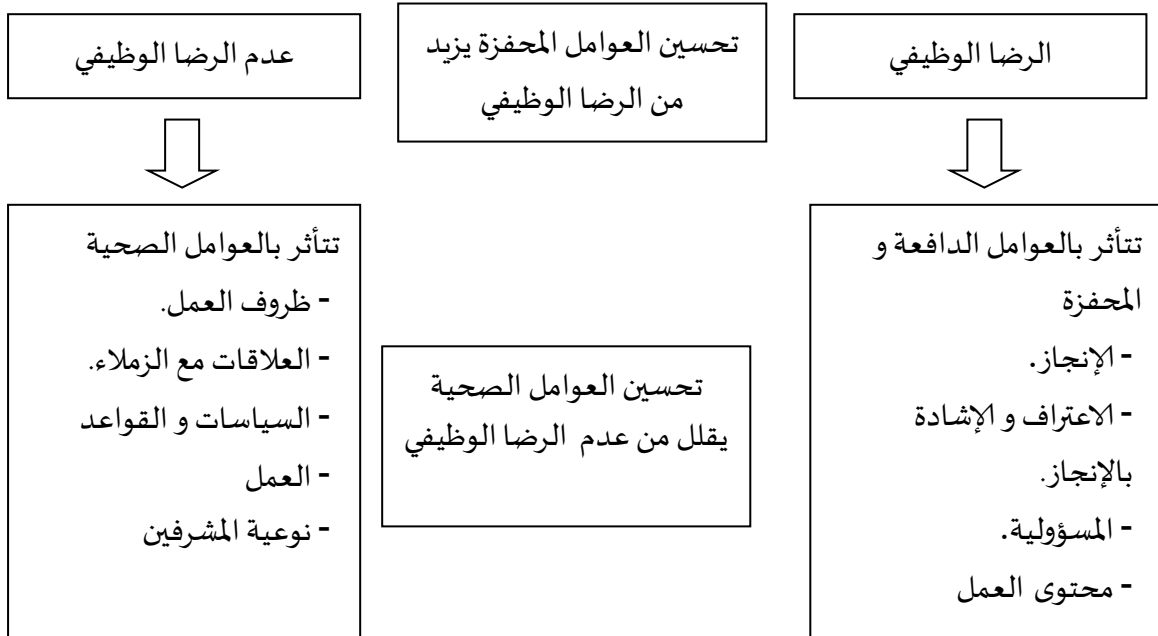
توصل هيرزبرغ إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته. وبناء عليه فقد وجد هيرزبرغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل وهما<sup>1</sup>:

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

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

وخلاصة القول أن العوامل الوقائية عند هيرزبرغ التي تتعلق أساسا بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى التحفيز لدى وجودها، بينما العوامل الحافزة والمتعلقة بمحتوى العمل أي بماهية العمل، وإنجاز الفرد لذلك العمل والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل فإنها عند توافرها تؤدي إلى التحفيز والرضا ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها ويمكن أن نوضح ونعرض هذه النظرية وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (03) : مبادئ نظرية هيرزبرغ (العاملين).



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

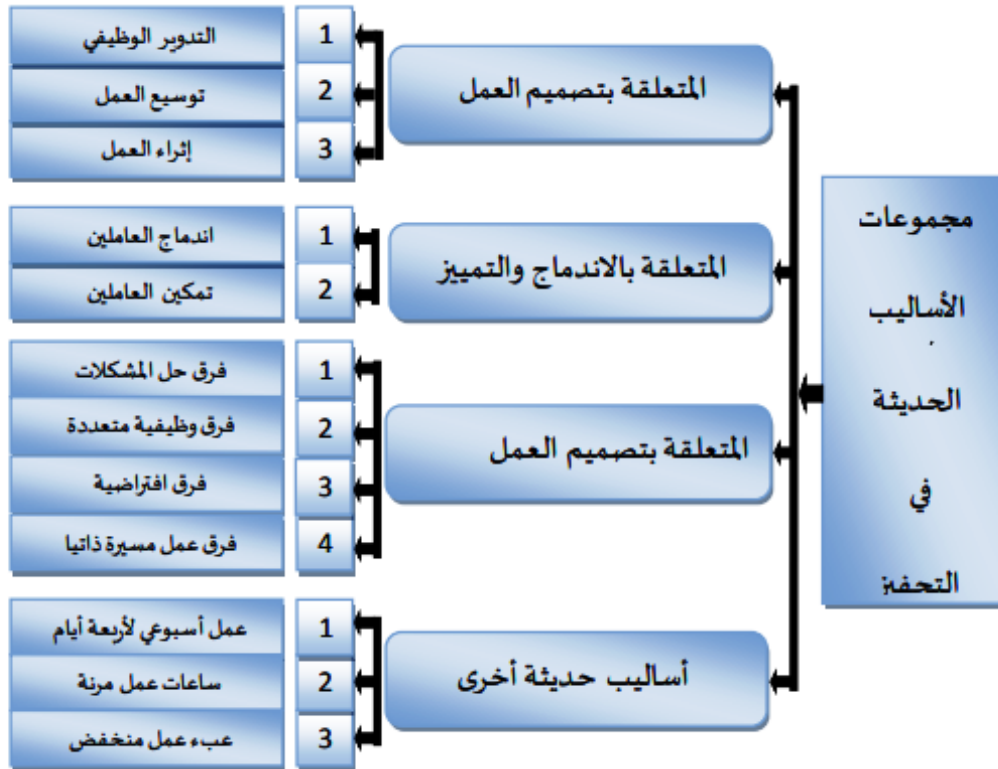
1 علي غربي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 213-214.

المطلب الثاني: أساليب التحفيز التي يمكن المدير استخدامها.

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

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

الشكل رقم (04) : مجموعات الأساليب الحديثة في الحفز



المصدر: صالح علي عوده الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2016، الأردن، عمان، ص 315

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

هناك العديد من الأساليب الحديثة الهادفة إلى زيادة التحفيز في العمل، و تنقسم هذه الأساليب إلى أربعة مجموعات:

المجموعة الأولى: الأساليب المتعلقة بتصميم العمل.

### 1- التدوير الوظيفي:

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

### 2- توسيع العمل:

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

### 3- إثراء العمل:

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

المجموعة الثانية: الأساليب المتعلقة باندماج وتمكين العاملين.

### 1- اندماج العاملين:

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

### 2- تمكين العاملين:

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

المجموعة الثالثة: الأساليب المتعلقة بتصميم العمل الجماعي

### 1- فرق حل المشكلات:

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

### 2- الفرق الوظيفية المتعددة:

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

### 3- الفرق الافتراضية:

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

### 4- فرق العمل المسيرة ذاتيا:

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

### 1- العمل الأسبوعي لأربعة أيام:

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

### 2- ساعات العمل المرنة:

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

### 3- عبء العمل المخفض:

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

### المطلب الثالث: الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز

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

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات.
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها.
- عدم دقة تقويم أداء الأفراد.
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين.
- ارتفاع تكاليف الحوافز.

1 براءة رجب تركي ، "نظام الحوافز الإدارية"، مرجع سابق، ص45

- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز.
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها.
- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز.
- نقص المهارات لدى المدراء في تطبيق الحوافز.

## الخلاصة:

يمثل التحفيز ميزة من مميزات المنظمات الناجحة من خلال توفير كل من التشاور و التفاهم الجماعي وخلق الثقة و الاحترام المتبادل، و الاعتراف بالعامل بتلبية طموحاته و تحسين شروط العمل و الحصول على الترقيات و المكافآت و غيرها، كون كل إدارة هو بلوغ الأهداف و تحقيق الناتج، و أن دور كل مسؤول هو جلب الظروف الملائمة لتحقيق تلك النتائج، و هو الذي يقوم بالتحسينات الفردية مع إقرار تغيير الهياكل غير الملائمة و توزيع المسؤوليات على الأفراد، و على الإدارة تحسين نوعية العمل بإعطاء أهمية كبيرة للعمال و مساهمتهم في التسيير و تحديد الأهداف و تنفيذها و أخذ اهتماماتهم و انشغالهم بعين الاعتبار.

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

# الفصل الثاني

مساهمة الحوافز في تطوير أداء المورد البشري

## التمهيد

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

سينصب اهتمامنا في هذا الفصل على محاولة استخلاص تعريف شامل لجميع أبعاد تقييم الأداء، حيث تم تقسيمه إلى ثالث مباحث وهي كالتالي:

-المبحث الأول : ماهية الأداء.

-المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.

-المبحث الثالث: التحفيز و علاقته بالأداء.

## المبحث الأول: ماهية الأداء

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

## المطلب الأول: تعريف الأداء و مكوناته

## الفرع الأول: تعريف الأداء

الأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين و مهندسين<sup>1</sup>. يعتبر الأداء ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، و على كل فان الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول و إدراك الدور و مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.

كما هناك من يرى بأن: الأداء هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالباً ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد يمكن تعريف الأداء بأنه مستوى الانجاز الذي يصله الفرد في عمله، أو إن الأداء هو كفاءة العامل لعمله و مسلكه فيه و مدى صلاحيته في النهوض بأعباء عمله و تحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة كما يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام، و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد من خلال التعريفات المختلفة السابقة و التي اعتمدت على عدة عناصر في تحديد مفهوم الأداء، يمكن بفضلها و انطلاقاً من معطياتها، القول أن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال و توظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية و الخارجية لأنشطتها.<sup>2</sup>

أن الأداء يمثل مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة تحدد سلوكه و يؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى هدف معين و لقد تعددت تصنيفاته كالآتي:

- الأداء الممتاز: هو الذي يتجاوز التوقعات المحددة الأداء العادي
- الأداء دون الجيد: هو الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يتعلق بالباقي
- الأداء غير المرضي: هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل
- الأداء الجيد جداً: هو الذي يحقق توقعات العمل المحددة و أحياناً يتجاوزها.<sup>3</sup>

## الفرع الثاني: مكونات الأداء

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

1 حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص123.

2 مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن- عمان، 2016، ص18-19.

3 زمر جبيدة، دور الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الإستشفائية، مذكرة ماستر أكاديمي علوم التسيير، جامعة مستغانم 2018 ص40

### 1- الفعالية:

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

### 2- الكفاءة:

الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، و النشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنيه التكاليف ( أي استعمال مدخلات أقل). كما تعرف الكفاءة على أنها : الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة دون الحصول أي هدر يذكر.<sup>1</sup>

3- الإنتاجية: يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو مشروع فعال، و المشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة مشروع كفاء و إذا تحقق الاثنان معا (الفعالية و الكفاءة) فان المشروع منتج.<sup>2</sup>

4- الأهداف و هي حالت نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، يجب أن تتضمن الخطة الناجحة قائمة من الأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها قد تكون هذه الأهداف إستراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: معايير الأداء و خصائصه

#### الفرع الأول: معايير الأداء<sup>4</sup>

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة ، يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك و الكفاءة الأدائية للعاملين و يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي يناسب الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيد و مرضيا، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك توجه المدراء إلى الأمور التي ينبغي مراعاتها لتطوير الأداء ، و معايير الأداء تنقسم إلى : المعايير الذاتية (السلوكية) و المعايير الموضوعية ، و المعايير الشخصية وهي على النحو التالي :

#### 1- المعايير الذاتية (السلوكية) :

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

1 مصطفى يوسف ،إدارة الأداء ،مرجع سابق ،ص62

2 أحمد ماهر ، اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، بدون سنة النشر، مصر ،ص94.

3 سعد نايف برموطي ،الإدارة"أساسيات إدارة أعمال"،دار وائل للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى، عمان ،الأردن، 2000،ص 30

4 صالح علي عوده الهالانت ، الإدارة الفعالة للموارد البشرية ،دار الحامد للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ،الأردن

عمان،2016،ص271-272

3- المعايير الموضوعية :

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

4- معايير الصفات الشخصية:

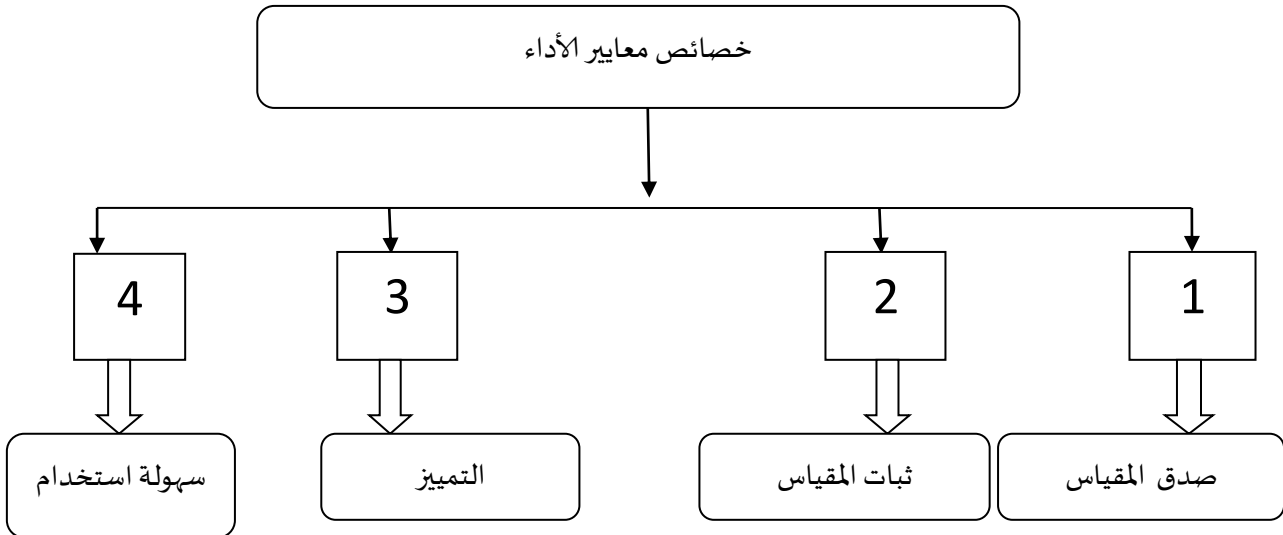
يكون الاعتبار الأساسي وفق هذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل و ليس لإنتاجه أو سلوكه، ومن هذه المعايير:

- المبادرة.
- الانتباه.
- الاتزان و الانفعال.
- الدافعية العالية.<sup>1</sup>

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

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

الشكل رقم(05): خصائص معايير الأداء



المصدر: صالح علي عوده الهالانت الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى، 2016،الأردن،عمان،

ص273.

1 أحمد ماهر ،الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد ،دار الجامعية،مصر ،2003،ص373.  
2 صالح علي عوده الهالانت،الإدارة الفعالة للموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص273.

- 1- صدق المقياس: أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيها المقياس، والثانية في حالة احتوائه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد، وهذا نوع من الخطأ، يعرف بتلوث المقياس.
  - 2- ثبات المقياس: تعتبر نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتاً، إلا أنه من الطبيعي في بعض الحالات أن تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء
  - 3- التمييز: ونعني به درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فيميز بين أداء الفرد أو المجموعة من الأفراد.
  - 4- سهولة استخدام المقياس: ونعني بها وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى وهي:<sup>1</sup>
    - الواقعية: أي ضرورة تطابق الأداء و دقة تمثيل الواقع.
    - الموضوعية: تجنب أثر التقديرات الشخصية و التحيز
    - الشمول: أي أن يتضمن القياس جوانب الأداء المراد تقييمها كافة.
    - الاقتصاد: أن يتطلب الحد الأدنى أو المعقول من الوقت و الجهد والأجهزة و الأفراد لتطبيقه.
- المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه
- الفرع الأول: خطوات قياس الأداء:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك ويمكن عرض الخطوات السابقة بالتفصيل فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- تحديد معايير الأداء:

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

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

1 سهيلة محمد عباس، و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص245.

2 يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص237.

ويقصد بمعايير تقييم الأداء " الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلق بالمقارنات مابين الموارد البشرية أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم".

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

## 2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

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

## 2- قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم للأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين
- التقارير الإحصائية
- التقارير الشفوية
- التقارير المكتوبة

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي الى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

## 4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي و من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول الى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل و قناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، و على تواصلهم بالأداء المستقبلي ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، و الخطوة الثانية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

## 5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية و السلبية بينهم و بين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، و بصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما و أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج

1 عمار بن عيش، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2012، ص، 33-34

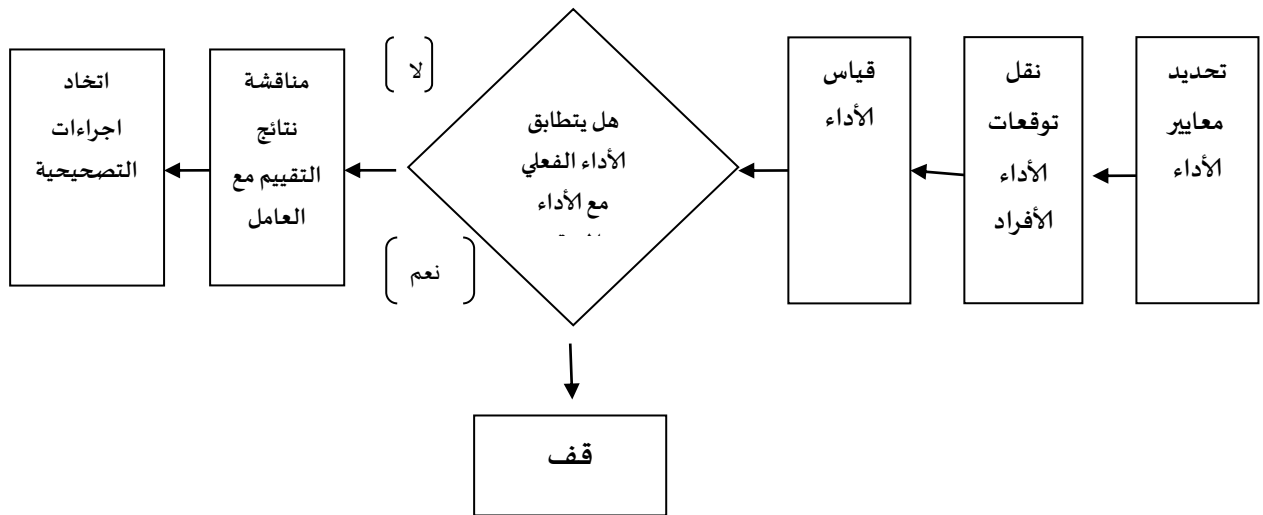
التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق و كما أشار الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

#### 6- الإجراءات التصحيحية:

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

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن الأسباب و كيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الأول، كما أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل. و الشكل التالي يوضح الخطوات السابقة:<sup>1</sup>

الشكل رقم (06) : خطوات تقييم الأداء



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

1 عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، مرجع سبق ذكره ص 36 – 35.

## الفرع الثاني: العوامل المؤثرة فيه

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

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

## أولاً العوامل الداخلية:

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

1- العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما هو من فعالية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، وحيث دوره في اتخاذ القرارات و الحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

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

4- التنظيم: يشمل على توزيع و تحديد المهام و المسؤوليات و تقسيم العمل وفقاً للتخصصات و السيطرة و التنسيق. إن درجة الموازنة في التنظيم و إحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم و أساليب العمل و التوظيف، ومنظومة الحوافز و التنمية و التدريب من شأنه أن يؤثر كثير على الأداء و تحقيق الأهداف بكفاية ومستويات أعلى.

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

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

7- العوامل الفنية: إن الماكينات و المعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، و مجال الصيانة و ظروف التشغيل الملائم و المعدات و مدى توفر قطع الغيار و المعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم و مستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

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

ثانيا: العوامل الخارجية

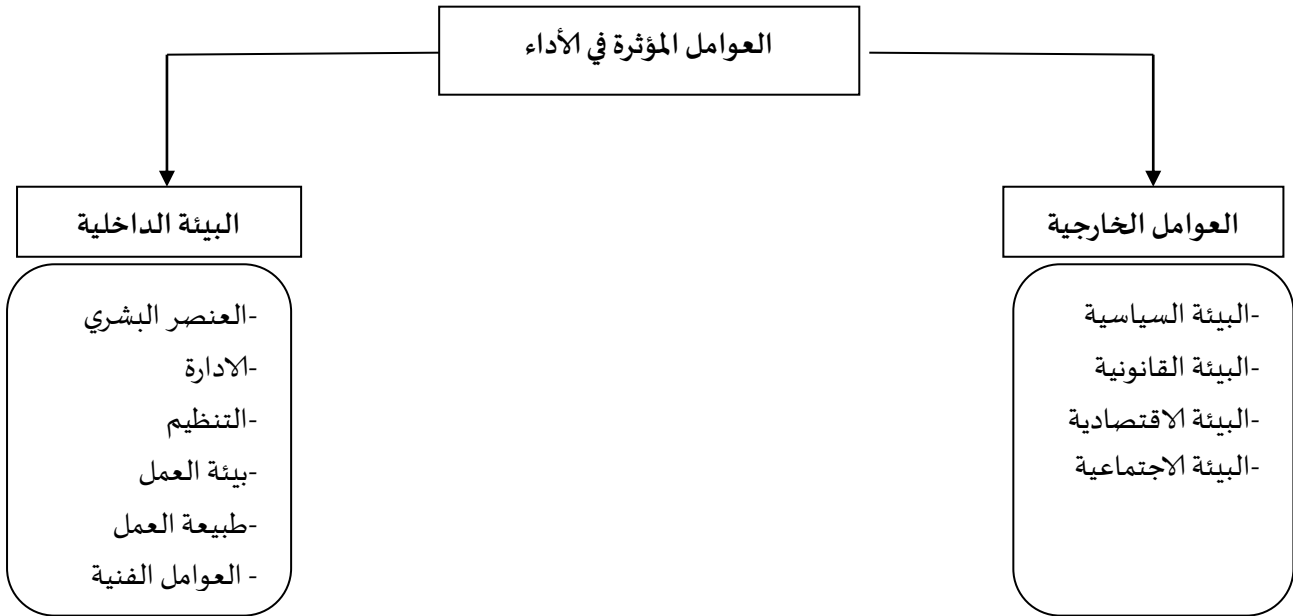
تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:<sup>1</sup>

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

2- البيئة السياسية و القانونية: وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة و التشريعات السياسية الخارجية.

3- البيئة الاقتصادية: وذلك من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (اقتصاد حر أو موجه) يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في المخطط الموالي

الشكل (07): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003، ص31

1 عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003، ص71

## المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

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

المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين وأهميته

الفرع الأول: تعريف تقييم أداء الأفراد

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء سنقوم بتحديد المصطلحات المشككة له وهي:

## 1- التقييم:

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

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

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

## 2- الأداء:

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

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

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

3- الأفراد: ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يديون دائمين أم مؤقتين، رؤساء أم مرؤوسين، بحيث تتوقف كفاءة و فاعلية هذه المنظمات على كفاءة هذا العنصر.<sup>3</sup>

## 4- تقييم الأداء:

هو تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع سلوكه للمهام و الوجبات المنوطة به ونظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين و أعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس و المعايير المحددة مسبقا، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف السابق

1 عبد الناصر موسى، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه، جامعة عنابه قسم العلوم الاقتصادية، 2005، ص 14.

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

3 عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 13

تحديدها، ويعرف بأنه الطريقة المنظمة لتقييم معياري لأداء العاملين، ويعرف أنه عملية نقاش و حوار تساهم في حل العديد من مشاكل الموظفين.<sup>1</sup>

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

- هو الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، لاتحاد القرارات المتعلقة بالأجور الحوافز و الترقيات، و النقل و الجزاءات و التدريب.<sup>2</sup>

من التعريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:

- إن ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به وليس الفرد العامل
- إن عملية تقييم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم عملية مستمرة
- أن أداء الفرد العامل يقيم من خلال معايير موضوعة مسبقا
- عملية تحليلية لأداء العامل بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى العاملين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية و القدرات حتى يكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
- إن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف محددة
- عملية تقييم الأداء تمتاز بالعمومية و الشمولية، أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة (الرؤساء و المرؤوسين) في كافة المستويات الإدارية، فشمولية التقييم تشعر جميع من يعمل بالمنظمة بتزاهة و عدالة نظام تقييم الأداء فيها، فالكل يعرف مسبقا أنه محاسب عن نشاطه في العمل
- نظرا لأهمية تقييم الأداء في المنظمة أصبحت هناك ضرورة لاعتباره نظام يتألف من مدخلات و عملية التقييم و مخرجات، المدخلات تتمثل في المرؤوس موضع التقييم، الرئيس المقيم معلومات عن أهداف المنظمة، معايير التقييم كما عملية التقييم ، فيجسدها ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقييم التي تعتمد عليها المنظمة ، حيث تتكامل و تتفاعل عناصر مزيج المدخلات، أما مخرجات تقييم الأداء فتتمثل في مجموعة النتائج الايجابية مثل تخطيط كل من الموارد البشرية ، وتقييم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار و التعيين و التدريب.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء<sup>4</sup>

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

##### 1- بالنسبة للعمال:

- إحساس العامل بالمسؤولية بان أداؤه موضع تقييم من قبل رؤساءه و أن نتائج التقييم سوف يترتب عنها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي فانه سيشعر بالمسؤولية، بالتالي سيبدل ما في وسعه ليكسب رضا رؤساءه حتى لا يتعرض لأحكام تحرمه من المزايا و التعويضات.

1 مصطفى يوسف، إدارة الأداء ، دار الحامد للنشر و التوزيع الطبعة الأولى الأردن –عمان، 2016، ص 99.  
 2 محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية 2007، ص 270، 271.  
 3 عمارين عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص16.  
 4 نظمي شحادة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص76.

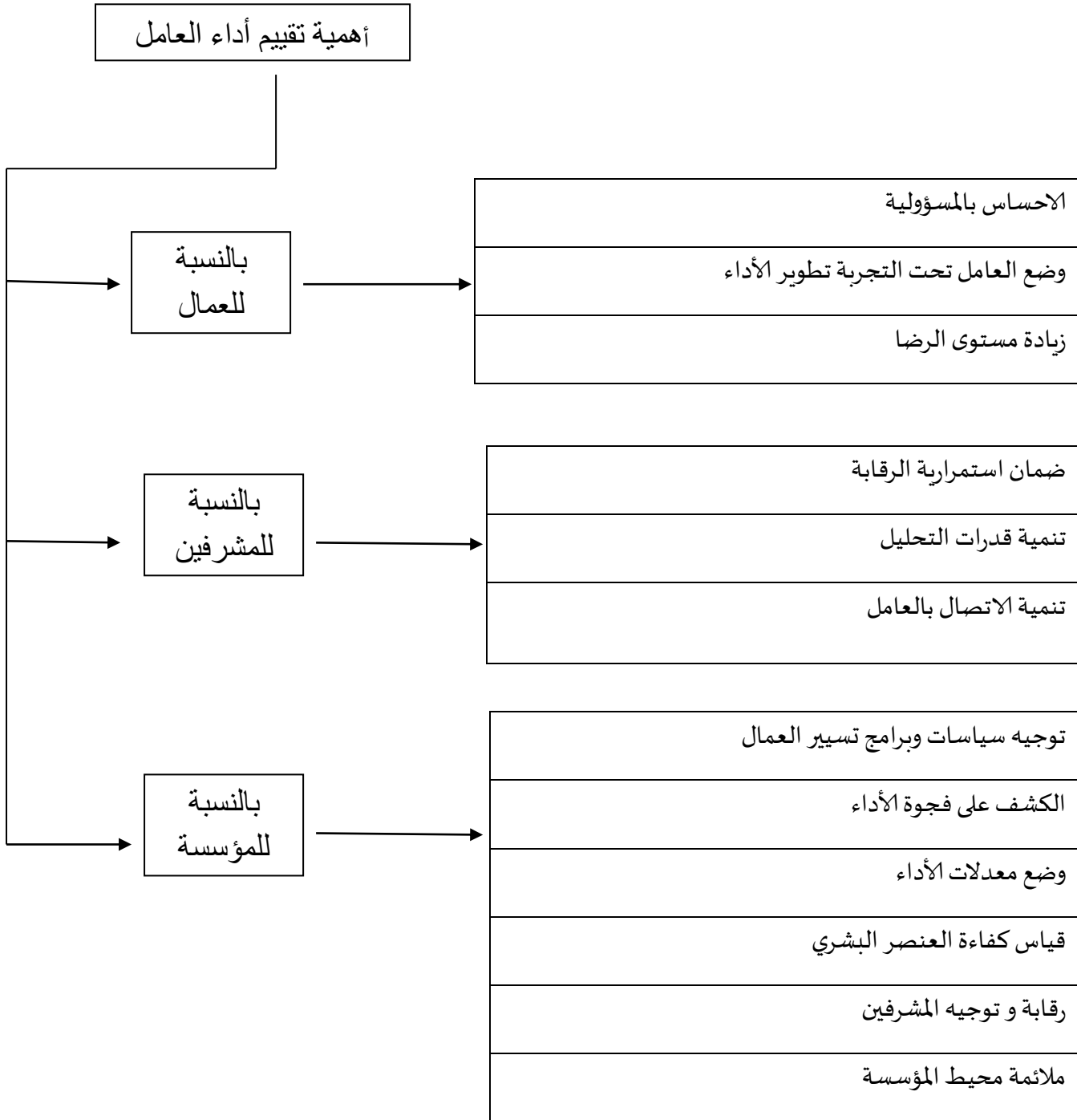
- اختبار العامل تحت التجربة حيث تلزم القواعد القانونية في التوظيف أن يخضع العامل الجديد الى فترة من التجربة تختبر فيها مدى صلاحياته لشغل الوظيفة وهذا لتجنب تبعات الاختيار غير سليم.
  - تطوير أداء العامل حيث أن تقييم الأداء يكشف عن نقاط الضعف التي يتم علاجها و هذا بهدف تطويره.
  - زيادة مستوى رضا العمال حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الحجات التي يسعى لها العامل فتقييم الأداء يكشف عن مدى انجازه للمهام و مهارته و مستوى الجهد المبذول
- 2- بالنسبة للرؤساء:

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

- إن وجود نظام لتقييم الأداء في المؤسسة تعد ضرورة ملحة لما يحققه لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية ، كما تتجلى الأهمية في الجوانب التالية:
- \_ الكشف فجوة الأداء بين الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف الخاصة بالعمل.
- \_ وضع معدلات لأداء العمل من أجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء و تحديد المستوى المطلوب لأداء العامل.
- \_ قياس كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المرتدة التي تعكس جوانب القوة في أدائه و القابلة للتحسين. و يمكن وضع مخطط يبين أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعمال، للرؤساء و المؤسسة ككل.<sup>1</sup>

1 نظمي شحاذاة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ،ص 77.

الشكل رقم (08): أهمية تقييم الأداء



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

## المطلب الثاني: طرق ومسؤولية تقييم الأداء

## الفرع الأول: طرق تقييم الأداء

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

## أولاً: الطرق التقليدية في التقييم:

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

## 1- طريقة الترتيب البسيط:

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

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة التطبيق.
- التفرقة بين الكفاء و غير الكفاء بطريق واضحة .

## عيوب هذه الطريقة:

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

## 2- طريقة المقارنة بين العاملين :

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

مزايا هذه الطريقة :

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

## عيوب هذه الطريقة :

- لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد ، ويكاد يكون الغرض منها هو اختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار و التحسن .

1 خضير كاظم حمود، و آخرون، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2007، ص154.

2 عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، مرجع سبق ذكره ص 41 – 42 – 43.

- الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير.

### 3- طريقة التوزيع الإجباري :

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

مزايا هذه الطريقة :

سهولة عملية تقييم الأداء.

سرعة التقييم.

لا يبذل المقيم جهد و وقتا كبيرا في التقييم.

عيوب هذه الطريقة:

- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.

- نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية ، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق ، اذ تقتصر على بيان أن فلان أكفأ من فلان.

- لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة و الضعف في أداء الموارد البشرية.<sup>1</sup>

### 4- طريقة التدرج:<sup>2</sup>

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

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

### 5- طريقة التدرج البياني:<sup>3</sup>

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

مزايا هذه الطريقة :

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.

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

2 عمار بن عيش ي ، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 46

3 سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 250

- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلاءم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.

- عيوب هذه الطريقة :

- لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم ، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية و نوع العمل ، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم

- من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغير سلوكه للحصول على تقييم عال.

6- طريقة قوائم المراجعة : من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر و يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر أما بنعم أو لا، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، و ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشرة لمناقشته مع الأفراد العاملين ، وفقا لهذه الطريقة فان المقيم لا يتدخل و لا يعرف الدرجات المحددة مسبقا.

مزايا هذه الطريقة :

- تقلل من التحيزات ، حيث أن المقيم و المسؤول عن تحديد درجة الأهمية و الدرجات لكل صفة مختلفين.

- استطاعة المقيم تمييز الصفات الايجابية و السلبية و من ثم اختياره ما يراه اعتماد على حكمه الشخصي.

عيوب هذه الطريقة :

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

7- طريقة الاختيار الإيجابي : حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر و صفا للعامل ، وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد أما بالإيجاب أو بالسلب.

مزايا هذه الطريقة :

- توفر قدرا كبيرا من الموضوعية في التقييم.

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

عيوب هذه الطريقة:

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

8- طريقة الوقائع الحرجة : يقوم المقيم حسب هذه الطريقة، بتسجيل السلوك المساهم إيجابيا أو سلبا في أداء العمل و يوضح تحديد السلوكيات المرغوب فيها و غير مرغوب فيها.

مزايا هذه الطريقة :

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

عيوب هذه الطريقة :

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

ثانيا : الطرق الحديثة:

### 1- مقياس التدرج على أساس سلوكي:

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

مزايا هذه الطريقة :

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

عيوب هذه الطريقة:

- ارتفاع التكلفة و الوقت و الجهود المطلوبة في تطوير المقاييس و تنفيذها.
- لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة نظرا لكلفتها العالية.

### 2- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية<sup>2</sup>:

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

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

### 3- طريقة مراكز التقييم :

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات و صفات معينة مثل التخطيط، التنظيم و العلاقات الإنسانية... الخ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها و تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية و بصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.<sup>3</sup>

مزايا هذه الطريقة:

- توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة و الضعف لدى الأفراد

1 سهيلة محمد عباس ،مرجع سبق ذكره، ص 256.

2 علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2003، ص96

3 حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية،مرجع سبق ذكره،ص 133

- تميز بالاعتمادية و الصلاحية و القبول لدى المديرين و العاملين.

عيوب هذه الطريقة:

- كلفة عالية.
- عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة
- 4 طريقة الإدارة بالأهداف : هذه الطريقة تقيس الأداء و تقيمه عن طريقة المقارنة بين الأهداف الموضوعية و المسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل انجازها مع ما أنجز فعلا و الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس و المرؤوس، و زيادة تحفيز الأفراد على العمل.

مزايا هذه الطريقة:

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

عيوب هذه الطريقة:

\_ صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف، و المشاركة كما تتطلب مهارة في صياغة الأهداف بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد كفرق عمل و عندما تكون النشاطات و الفعاليات متداخلة فإن ذلك يزيد من صعوبتها أيضا.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: مسؤولية التقييم (من الذي يقوم بالتقييم)

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد و التي من أهمها ما يلي:  
أ\_ الرؤساء:

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

ب\_ المرؤوسين:

هم أحد المصادر المستخدمة في تقييم أداء الرؤساء، إذ أن المرؤوسين على صلة كبيرة مع الرؤساء و يعرفون جيدا أداء رؤسائهم و خاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة و الرقابة) و التي تقع في صلب صلاحياتهم و مسؤولياتهم، كما أن المرؤوسين قادرين على اكتشاف بعض المشاكل الإدارية التي تواجه الرؤساء و بإمكانهم بالتالي تقييم هؤلاء الرؤساء بالتجرد في حالة وفرت لهم المؤسسات الاستقلالية و الثقة، مما يساعد على كبح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم.<sup>2</sup>

1 علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 97 \_ 98  
2 حنا نصر هلا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان 2002، ص 172.

ج\_ الزملاء:

هناك أنظمة تشترط أن يتم تقييم الفرد ليس من قبل رئيسه بل من قبل مجموعة العاملين في الوحدة الإدارية، بحيث يقيم كل فرد الآخرين، و تكون النتيجة تقييم كل فرد هي متوسط تقييم زملائه له . هناك مخاطر في استخدام هذا المصدر على المستوى التنظيمي الأدنى ، يفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل.<sup>1</sup>

د\_ تقييم الفرد لذاته :

تسمح بعض أنظمة التقييم للموظفين أن يقيموا أنفسهم ، و الدين يؤيدون هذا المصدر في التقييم يقولون أنه يوفر مناخا طيبا لتحسين الأداء ، وذلك لأن الفرد يسجل آرائه الشخصية و الاحتمال الأكبر أن يكون أقل مقاومة للتغير منه إذا كانت الآراء و التوصيات من رؤسائه ، و يبدل مجهود واضحاً لتحسين الوضع بالنسبة للبنود الضعيفة أو المتوسطة ، كما سجلها عن نفسه. أما الدين يعارضون هذا المصدر فإنهم يقولون أن التقييم الفرد لذاته لا يمكن أن يكون نظاماً مستقبلاً ، فلا بد أن يكون مكملاً إذا كان له أن يوجد أساس ، كما أنه لا يصلح إلا في حالة التقييم من أجل التنمية و ليس من أجل الترقية و العلاوات.<sup>2</sup>

هـ\_ التقييم من قبل الزبائن :

تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الدين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أداءهم، و هذا يشمل الباعة و المسوقين. فالعميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف و الحكم على أدائه و من ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء ، لقد تبنت العديد من المنظمات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين.<sup>3</sup>

المطلب الثالث : فوائد و مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء

الفرع الأول: فوائد تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها ، نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن تحيز و المحسوبية. وفيما يلي عرضاً لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:<sup>4</sup>

1\_ رفع الروح المعنوية للعاملين:

إن جو من التفاهم و العلاقات الحسنة يسود العاملين و رؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم و طاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير و اهتمام من قبل الإدارة ، و أن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم ، كما أن اعتماد الترقية و العلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و بالإدارة كل ذلك يدفع من إن يقدم

1 إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية ( من منظور استراتيجي ) ،دار النهضة العربية، بيروت 2002 ص 391

2 عبد الحكيم أحمد الخزامي،تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ،مكتبة ابن سينا القاهرة، 1999 ،ص 116

3 سعاد نايف البرنوطي، مرجع سابق ص 395.

4 مهدي حسن ز وليف ،إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر،عمان ،الأردن 1998 ص 240

على راضيا باستعداد وجداني و ما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل و الذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج و إجادته.

### 2\_ إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

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

### 3\_ الرقابة على الرؤساء :

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

### 4\_ الرقابة على الرؤساء:

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

### 5\_ استمرار الرقابة والإشراف :

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

### 6\_ تقييم سياسات الاختيار والتدريب :

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

### 7\_ يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءا أساسيا في منهجية إدارة الجودة الشاملة:

التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، وهذه المنهجية تؤكد و إلى حد كبير على ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أداءهم ، لان الفعالية التنظيمية التي تور للزبائن سلعا و خدمات يرضون عنها متوقفة على جودة الأداء و تحسینه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات ، تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية، ويعالجها، وينمي

الانحرافات الايجابية فيه، في مسعى إلى تطوير و تحسين الأداء التنظيمي و تحقيق الفاعلية التنظيمية، و بالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

الفرعان معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء ، لخير برهان و إثبات على مدى جدوى و أهمية هذا التقييم ، الذي على الرغم من أن المديرين و الرؤساء و المرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانيته الاستغناء عنه، فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:<sup>2</sup>

### 1\_ الترقية :

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

### 2\_ التعيين والنقل:

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

### 3\_ تحديد الاحتياجات التدريبية :

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

### 4\_ تخطيط الموارد البشرية:

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

### 5\_ تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:

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

### 6\_ الانضباط والمعاقبة :

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه ، ومراجعتها في تقييمه السنوي ، فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها و تعرض إلى عقوبة ما سبب ذلك فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة ، بالإضافة إلى التفاصيل في ملفه الاعتيادي، لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة ، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة ، و إذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها.<sup>1</sup>

1 مهدي حسن زوليف،مرجع سبق ذكره ص 242

2 عمار بن عيش ي ،اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد،مرجع سبق ذكره ص 20 - 21 471

## المبحث الثالث : التحفيز وعلاقته بالأداء

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

**المطلب الأول : خطوات وآليات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء:**

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

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

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

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

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

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

6\_ استخدام أسلوب واضح في الحوافز و المكافآت : وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع ، وتنوع الحوافز و المكافآت.<sup>2</sup>

1 عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

2 سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية ، مذكرة ماستر ، علوم التسيير الوادي 2014 ص 50 - 51

الفرع الثاني: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء :

وتتمثل في ما يلي :

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

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

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

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

5\_ التحفيز بالتغذية الراجعة : توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو القصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق التي تقوم فيه و على الطريقة التي تقوم بها، فان كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور و يعرف بطريقة تصحيح الأخطاء ، فان هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري و تحسيني على الأداء، وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية ايجابية راجعة لعمله ايجابية وواضحة و توقيتها مناسب و تساعد على تعرف أسباب القصور و سبل معالجتها حتى توفر محركا و محفزا<sup>1</sup>.

المطلب الثاني : أثر الحوافز في تفعيل أداء الأفراد

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

1 سمية ترشة ، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية ، مرجع سبق ذكره ص 51 – 52.

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

**الفرع الأول: أسباب انخفاض الأداء وعلاقته بالتحفيز:**

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

\_ عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها ، بينما الحقيقة أن البعض يرغب في الحافز المادي والبعض الآخر الحافز المعنوي ، و بطبيعة الحال إن لم يكن الحافز مرغوب فيه من جانب شاغر الوظيفة فان تأثيره على الأداء يكون ضعيفا.

\_ ضعف العلاقة بين الحافز و الأداء بالرغم من إقرار ذلك من طرف المديرين و ربطها بجودة العمل كمية الإنتاج إلا أن ذلك لا يجسد على أرض الواقع.

\_ عدم الثقة في الإدارة و الذي ينتج عادة من عدم الوفاء الإدارة بوعودها الخاصة للحصول على الحوافز أو مزايا معينة في حالة وجود أداء جيد.<sup>1</sup>

**الفرع الثاني: مساهمة التحفيز في تحسين الأداء<sup>2</sup>**

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

\_ مساعدة العاملين على التوسع :

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

\_ وضع مستويات و قياسات واضحة للعمل:

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

\_ تعيين حجم مسؤولية العاملين :

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

\_ الملاحظة والمتابعة :

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

\_ استخدام أسلوب واضح في منح المكافآت :

وخاصة لمن يحقق نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع ، وتنوع هذه المكافأة ما بين الحوافز المادية كالعلاوات و الحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهود المتميز أو ترقيته.

1 مصطفى يوسف، إدارة الأداء ، مرجع سبق ذكره ،ص 89.

2 زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة،الأردن الطبعة الأولى ، 2011 ،ص 65

## الخلاصة :

إن عملية تقييم الأداء هي عملية مهمة في حياة الموظف، فلا بد من أن تكون العملية صادقة و موضوعية، و هادفة حتى تؤدي ثمارها، كي يتغير سلوك الموظف نحو الأفضل، حيث أن نتائج هذه العملية تؤثر في المستقبل الموظف و حياته المهنية لما لها من أثر على الترقيات و المنح و الحوافز، وهي من الفوائد التي قد تصل إلى حد الفصل من العمل.

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

# الفصل الثالث

دراسة تطبيقية على مستوى ميناء مستغانم

تمهيد :

لقد قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم لمعرفة ما هو أثر نظام التحفيز على أداء المورد البشري داخل هذه المؤسسة.

يتحدد أداء العنصر البشري و الذي يعتبر جوهر عملية الإنتاج و المتغير الأساسي فيها بتفاعل عاملين أساسيين:

-القدرة على العمل.

-الرغبة فيه.

والتميز بين هذين العاملين مهم، إذ على أساسه تحدد الإجراءات التي تؤثر في تحسين أداء العنصر البشري ، فإذا كانت مشكلة القدرة تحل بتكوين و تدريب العاملين و زيادة مهاراتهم فإن مشكلة الرغبة في العمل تواجهها المؤسسة باستخدام أساليب و أنظمة أخرى لإدارة هذا السلوك على أسس علمية، وذلك عن طريق استخدام الخطط التشجيعية الحوافز أو التحفيز، و من هنا تظهر مشكلة جديدة لإدارة المورد البشري و هي تحديد حاجات العمال باختيار الحوافز الملائمة و التي من شأنها أن ترفع من مستوى أداء العمال .

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ولمحة تاريخية عنها

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

- اسم المؤسسة: مؤسسة ميناء مستغانم
- النظام القانوني للمؤسسة: مؤسسة عمومية اقتصادية / شركة ذات أسهم
- رأس المال الإجتماعي: 500 000 000 دج تحت الحيازة الشاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ SOGEPORIS"
- تاريخ التأسيس: 14 أوت 1982م بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 287 82 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م
- تاريخ إستقلالية المؤسسة: 29 فيفري 1989 م .
- المقر الإجتماعي: الطريق الرئيسي إلى صلامندر ص ب: 131 مستغانم 27000
- اسم ولقب مدير العام: صبان نصرالدين.
- الهاتف: 33.01.11 /12 (045)
- فاكس: 33.01.15 (045)
- الموقع على الإنترنت: www.post-mostaganem.dz

الفرع الثاني: لمحة تاريخية عن نشأة الميناء

إن ميناء مستغانم يرجع تاريخه إلى العهد الروماني أين كانت ترسو سفنهم حيث أطلقوا عليه تسمية موسطرغا "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.

و مع كثرة التعامل في العهد الإستعماري الذي كان ينقل الخيرات من الجزائر باتجاه أوروبا قام ببناء الميناء للقيام بالعمليات التجارية و كذلك الصيد البحري و أول مشروع ميناء يعود تاريخه إلى 1882 و لكن الأشغال فيه بدأت في 1890 و إنتهت في 1897 الحاجز وصل إلى 725 متر. و طريق السكة الحديدية وصل إلى الأرضية المسطحة للميناء.<sup>1</sup>

و أول طريق جنوب غرب بدأ في 1898 كما قد إنتهت الأشغال الأولى لمربط سفن في 1904 و في تلك الفترة لم يكن للميناء بعد أرصفة و قد تخصصت في إستغلال الجنوب و الخمور و بعد الحرب العالمية الثانية ثم تجهيز الميناء بمعدات إلى أن توصل إحتلال المرتبة السادسة بالنسبة للموانئ الجزائرية، حيث يصدر كل المنتوجات الوطنية من خمور و حمضيات و الأغنام و الأحصنة و يستورد المنتوجات الأجنبية.

الاتفاقية الجماعية لمؤسسة ميناء مستغانم 1997 .

• رأى هذا الأخير تطور و يتمثل في ذلك :

- إنشاء مخزن للسكر قدرته الطاقوية 15000 طن وقد شرع العمل به في 1970 م.

1 الاتفاقية الجماعية لمؤسسة ميناء مستغانم 1997 .

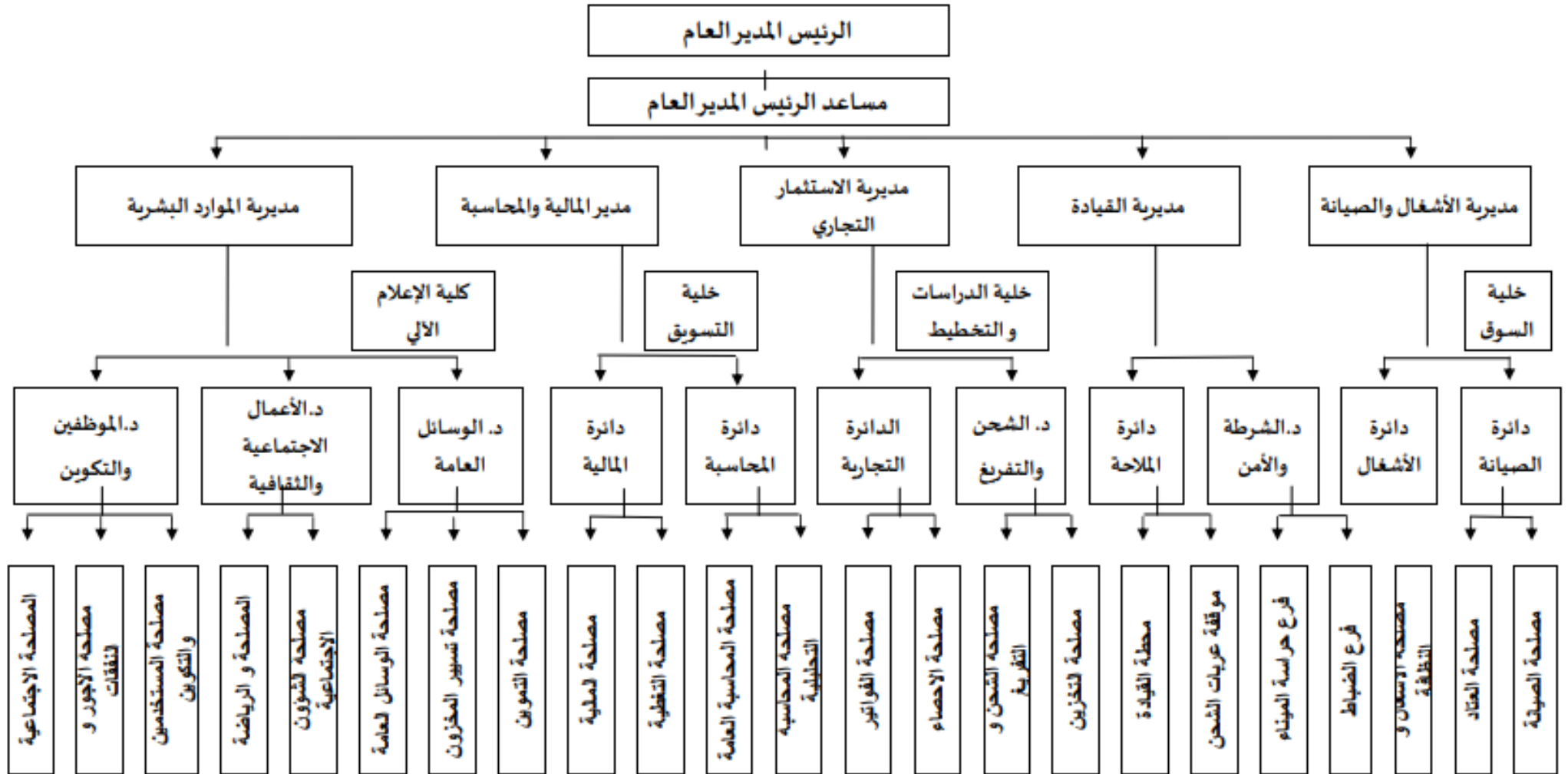
- شراء معدات كالرافعة و عربات لرفع الأشغال .
- مكان وضع تحت خدمة سند جر السفن و الذي خصص " سنيين ذات السعة 100 طن.
- موقع للإضاءة كامل في 1982 .
- وضع في خدمة مخزن للحبوب سعته 30000 طن في 1986 .
- إنشاء حاجز في الماء للصيد ب 120 متر في الطول و هذا في 1987 .
- في 1988 تم إنشاء صيد تجاري جديد و تم استغلاله في - 1988.
- في 1987 تم إنشاء أرصفة عائمة للصيد طولها 93 متر
- في 1996 تجديد آلات الإنتاج.
- من 1998 دخل الاقتصاد في مرحلة ركود" سبب الأزمة حتى سنة 2003 قامت المؤسسة بشراء آلات جديدة.
- إنشاء مقر جديد للمؤسسة في طريق الإنجاز لسنة 2010.<sup>1</sup>

المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي التابع للمؤسسة

الفرع الأول : الهيكل العام لمؤسسة ميناء مستغانم

1 الاتفاقية الجماعية لمؤسسة ميناء مستغانم المرجع سبق ذكره..

الشكل رقم(09) : الهيكل العام لمؤسسة ميناء مستغانم



## الفرع الثاني : دوائر الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية

## دائرة الوسائل العامة:

هي تمثل الوسيط بين المؤسسة و المومنين الخارجيين فيما يتعلق بتزويد مصالح المؤسسة بكل ما تحتاجه لتسيير المصالح و تنقسم بدورها إلى عدة مصالح كل مصلحة تختص في مجال معين و مقسم كما يلي:

• مصلحة الوسائل العامة : تضم هذه المصلحة رؤساء مصالح و مسيرين المكلفين أساسا بتحرير بالمهمة و تحرير بطاقات الطلب و توجيهها إلى المصالح المعنية من عملية الاستفادة من الخدمات سواء شراء المعدات أو الخدمات و كذلك تسيير التأمينات العينية للبنايات الهيكلية بالمؤسسة هذا إضافة إلى التصريح بالحوادث للأجل المحدد و الإشراف على حظيرة السيارات.

• مصلحة التموين :تضم رؤساء مصالح و مسيرين مهمتها إقتناء و شراء كل المستلزمات لتسيير شاط الميناء و يكون ذلك بناء على إذن الطلب المحرر من طرف مصلحة الوسائل العامة.

• تسيير المخزون: هي مصلحة تابعة بحكم أن لها علاقة بنشاط الميناء و عادة ما تخزن لمدة زمنية طويلة حسب احتياجات مما يستوجب تسيير المخزون وفق إجراءات.

## دائرة الأعمال الاجتماعية و الثقافية :

## هي دائرة تنقسم بدورها إلى مصلحتين :

• مصلحة الرياضية : مهمتها تسيير فريق المؤسسة لكرة القدم و تسيير مخيم صيفي لعمال المؤسسة و عائلاتهم.

• مصلحة الخدمات الاجتماعية: تضم هذه الأخيرة رئيس و مسيرين مهمتهما الأساسية هي التعاونية أي التزويد بالمواد الغذائية و تسيير المطعم بالإضافة لتنظيم الحفلات و الأعياد الوطنية و الدينية مع اللجنة المشاركة لمصالح عمال المؤسسة.<sup>1</sup>

## دائرة الموظفين و التكوين :تتكون من ثلاثة مصالح :

- مصلحة المستخدمين و التكوين :مهامها تسيير ملفات العمال من توظيف عقود العمل ومتابعه الخبرة المهنية والمسار المهني وذلك بتنظيم دورات تدريبية و تكوينية كما تقوم بتحرير تقارير ثلاثية في ما يخص العمال وملفات التقاعد .

- المصلحة الاجتماعية: هي المصلحة المرافقة للعمال في مجال الرعاية الطبية والتصريحات لدى مصلحة الضمان الاجتماعي .

- مصلحة الأجور: لها مهمة واحده متمثلة في حساب الأجور العمال وتحرير بطاقة الأجور بناء على المعطيات الواردة إليها من طرف مصلحة مستخدمي.

1 مصلحة الوسائل العامة.

### المطلب الثالث : دور ومهام وأهداف المؤسسة.

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

ورثت مؤسسة الميناء ابتداء من شهر نوفمبر 1982 م الخدمات والتجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحل (ONP) وكذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن والتفريغ المنحلة أيضا (SONAMA) كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام القطر الموكله في ما قبل الشركة الوطنية للملاحة (CNAN).

### الفرع الأول : دور المؤسسة:

تتمثل في<sup>1</sup>:

- تسيير أملاك الدولة المينائية والإنشاءات الخاصة واستغلال وتنمية الميناء .
- احتكار خدمات الشحن والتفريغ القطر والإرساء.

في 29 فيفري 1989 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 الاجتماعي الى شركة عمومية اقتصادية الشركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SPGEPORT تحميل للسجل التجاري رقم 88.B.01 وتخضع للقانونين التجاري والمدني طبقا لأحكام القوانين 88-01 و 88-03 و 88-04 صادرة بتاريخ 12 جانفي 1988م والمتضمنة للنصوص التنظيمية لاستقلالية المؤسسات وطبقا للمرسوم 88-101 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 م المرسوم 88-119 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988م المرسوم 688-177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988م.

### الفرع الثاني : مهام مؤسسة ميناء مستغانم:

تتمثل في مايلي:

- استثمار وتطوير ميناء مستغانم .
- استغلال الآلات والإنشاءات البنائية .
- انجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحديث للبنية البنائية الفوقية .
- إعداد برامج وصيانة وتهيئة للبنية البنائية التحتي بالتعاون مع الشركاء الآخرين.
- مباشرة عملية الشحن والتفريغ المينائية.
- مزاوله عملية القطر القيادة الإرساء وغيرها .
- القيام بكل عمليات التجارية المالية الصناعية والعقارية.

### الفرع الثالث : أهداف ميناء مستغانم

يهدف الميناء لتحقيق ما يلي:

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية النوعية الحماية والسعر.
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل العبور ومعالجه وتخزين ذات كفاءة عالية).

1 مصلحة المستخدمين و التكوين.

-كون الأذان الصاغية لاهتمامات المتعاملين الاقتصاديين.<sup>1</sup>

المبحث الثاني: الميزات العلمية لمؤسسات بناء مستغانم

المطلب الأول: مميزات وقدرات الاستقبال والمعالجة المؤسسة

الفرع الأول: مميزات المؤسسة

تتميز المؤسسة ب:

- موقع جيو استراتيجي هام.
- الطرق المواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية.
- تنوع طرق تسليم البضائع (السكك الحديدية، الطريقة الأرضية والمساحة الوطنية).
- إطارات وعمال مدربون على عملية الشحن والتفريغ تخزين المغطاة وغير مغطاة حماية. جيده للبضائع
- حماية جيده للبضائع
- تنوع طرق تسليم البضائع (السكة الحديدية الطرق الأرضي والمساحات الوطنية)
- بني فوقية وتجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين
- ساعات عمل متواصلة 24 ساعة/ 24 ساعة و 7 أيام / 7 أيام

الفرع الثاني: قدرات الاستقبال والمعالجة

كاسرة الأمواج بطول 1830 متر

المدخل البحري لميناء شمالي غربي بعرض 100 متر وعمق 12.

الأحواض:

الحوض الأول: بمساحة مائة تقدر ب 14 هكتار وعمق يتراوح بين 77.6 متر و 17.8 متر يحتوي على 6 محطات رسوم.

الحوض الثاني: بمساحة مائة تقدر ب 16 هكتار وعمق يتراوح بين 95.6 متر و 22,8 متر يحتوي على اربع محطات رسوم تحتوي 10 محطات رسوم إلى 1,29 متر خطي مقسمة كما يلي الرصيف الشمالي الشرقي 117 متر خطي (المحطة 0)

- الرصيف المغرب 412 متر خطي (المحطة 1,2,3).
- الرصيف الاستقلالي 270 متر خطي (محطة 4,5).
- الرصيف الجديد 217 متر خطي (المحطة الجديدة 1,2).
- الرصيف الجنوبي الغربي 280 متر خطي (المحطة 6, 7).<sup>2</sup>
- أرصفة التخزين: بمساحة كلية تقدر ب 44,430 متر ذات الاستخدام التجاري.
- مرأب بالسيارات: بمساحة 60 000 وقدره استيعاب تصل إلى 6000 سيارة.
- مرأب الحاويات: بمساحة 15000 متر وقدره معالجه 15 ألف حاوية سنويا.
- المخازن: عددها 16 المخزن في مساحه 1950 متر توظف 5950 متر الخدمات التجارية.

1 مصلحة المستخدمين و التكوين، مرجع سبق ذكره.  
2 مصلحة الملاحة البحرية لمديرية القيادة المينائية.

طرق المواصلات :

- الطريق الأرضية: 4885 متر خطي .
- السكة الحديدية: 3747 متر خطي ( كل الأرضفة مجهزة بخطوط سكة حديدية متجمدات تستخدم مؤقتا لنقل الحبوب , الأنابيب المعدنية , ثقل قصب السكر)

الجدول رقم (01) : مناطق الرسو للسفن بميناء مستغانم

Appellations Des Quais أسماء الأرصفة	Bassins الأحواض	Postes a Quai محطات الرسو	Longueur Des Postes طول (m) المحطات الرسو	Tirant D'Eau (m) عمق محيطات الرسو	Spécialisation التخصص
Quai Nord-est الرصيف الشمالي الشرقي	1 <sup>er</sup> Bassin الحوض الأول	Y	80	4.50	سفن خدمة المراق
		O	117	6.77	زفت + بضائع مختلفة
1		139	7.62	سكر أصهب + بضائع مختلفة	
2		139	7.62	بضائع مختلفة	
3		134	7.62	بضائع مختلفة	
Quai Du Maghreb رصيف المغرب	الثاني	4	135	7.62	حبوب + بضائع مختلفة
Mole L'Independence رصيف الإستقلال		5	135	8.17	مختلفة
		NP	69	6.20	سفن الإداء
		6	140	6.95	خمر غير موزبب + بضائع مختلفة
		7	140	8.22	بضائع مختلفة
Quai De Peche رصيف الصيد	En Activite	430	4.50	سفن الصيد	

المصدر: مديرية قيادة الميناء (مصلحة الملاحة البحرية)<sup>1</sup>

1 مصلحة الملاحة البحرية لمديرية القيادة المينائية.

المطلب الثاني: أهم المنشآت والمشاريع المستقبلية:

الفرع الأول: أهم المنشآت

- في سنة 1848 م انشأ أول رصيف الميناء متر ليصل امتداده الى 325 متر بحلول سنة 1881 م .
- إنطلق أول مشروع لهيئة الميناء في سنة 1982 م بعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة
- أعمال تهيئة ضخمة بين 1890 م و 1904 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 إلى شركة تسيير مساهمات الدولة و بمقتضى 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 إنشاء الصيد لميناء مستغانم ومينائي سنة صلامندر وسيدي لخضر.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: المشاريع المستقبلية:

• وحدات استقبال وعبورالزفت

- NAFTAL : مجهزه بثلاث أوعيه (أحواض) ذات سعة إجمالية تقدر ب 4200 طن.
- Sarl bitumes Ouest : مجهزه بوعائين أي حوضين ذات السعة إجمالية تقدر بخمسه آلاف طن.
- Sarl HA.C.E : مجهزه بوعائين أي حوضين إجمالية تقدر بخمسه آلاف طن

• وحدات استقبال وعبورالحبوب

- UCA OAIC : مجهزه بمضختين متحركتين بمعدل ضغط 300 طن من الحبوب ساعة لكل منهما.
- Spa comptoir du Maghreb : مجهزة بثلاثة صوامع ذاتية إجمالية تقدر ب 18000 طن.

• وحدات استقبال عبورالسكرالأحمر:

- Spa SORASUCRE : سعه استقبال تقدر ب 16000 طن من السكر غير موظف وقدره العبور تصل الى 150000 طن سنويا.

ملاحظه: المشاريع والانجازات الثابتة منذ سنة 2011 وهناك عدة مشاريع في طور الانجاز.

المطلب الثالث: التسهيلات والتحديات الخاصة في المؤسسة

الفرع الأول: التسهيلات المنائية:

- ارشاد السفن : تؤمنه ل 24 ساعة على 24 ساعة مديرية قيادة الميناء بثلاثة سفن القيادة وزورقي إرساء
- قطر السفن: تقطر السفن التجارية ليلا ونهارا باستخدام قاطرة 2 ISSER ذات قوه 1700 حصان .

محطة الزفت نפטال NAFTAL:

- أنشأت سنة 1929 بالرصيف الشمالي الشرقي على مساحه 2524 ميلادي وهي مجهزه بثلاث اوعيه أي أحواض ذات شعار 4700 طن وقدره معالجه 30 الف طن سنويا من الزفت.

صومعة الحبوب التابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب:

1 مديرية الاستثمار التجاري ( مصلحة الإحصائيات)

أنشئت سنة 1986 ميلادي على مساحة 4640 م سعتها 30000 طن وهي مجهزة بمضختين متحركة بمعدل ضخ 300 طن من الحبوب/ ساعة لكل منها.<sup>1</sup>  
صومعة السكر:

أنشأت سنة 1971 م على مساحة 2524 م من طرف شركة تكرير السكر (SORASUCRE) تصل سعة الاستقبال لديها إلى 16000 ألف طن من السكر غير الموضب قدرة العبور إلى 15000 سنويا.  
الفرع الثاني: تحديات الميناء:

- محدودية عمق الأرصفة 22.8 متر .
- عدم كفاية طول الأرصفة و مساحة العبور والتخزين.<sup>2</sup>

الجدول رقم (02) : محطات إرساء للسفن

عدد محطات الإرساء	طول الأرصفة	المعايير المتفقة عليها	قيمة النقص	مساحة التخزين الحالية	المعايير المتفق عليها	قيمة النقص
10	1.296 متر	1.500 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 الإحصائيات)<sup>3</sup>

- غياب مرأب المخصص بالحريق المخصص لمعالجة المواد الخطيرة (مسجل في المخطط التنموي 2010-2014)
- مشكل التزاوج بين النشاط التجاري و الصيد البحري (157 زورق صيد حيث 43 منها من خارج الولاية ) مما أدى إلى تعطيل (04) محطات إرساء من جملة عشرة (10).

1 مديرية الاستثمار التجاري ( مصلحة الإحصائيات)، مرجع سبق ذكره.  
2 الإتفاقيات الجماعية لمؤسسة ميناء مستغانم، مرجع سبق ذكره.  
3 مديرية الاستثمار التجاري ( مصلحة الإحصائيات)

المبحث الثالث : أثر نظام الحوافز على الفرد مؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الأول : التحفيز في مؤسسة ميناء مستغانم

الفرع الأول : الحوافز المادية (الأجور)

إن مؤسسة ميناء مستغانم تعترف بعدة الصلاحيات واختصاصات في مجال حسب المشرع الجزائري في قانون الجديد لعلاقات العمل<sup>1</sup>.

الأجور:

يشتمل الأجر على عدة عناصر ثابتة و متغيرة يختلف تركيبها و تشكيلها حيث تصنف بعض العناصر ضمن الجزء الثابت بينما يصنف نفس العنصر في نظام آخر ضمن الجزء المتغير. يمكن تصنيف مكونات الأجر إلى عنصرين رئيسيين هما الأجر الثابت و الأجر المتغير:

• الأجر الثابت:

ويتشكل هذا الجزء من العناصر الثلاثة التالية:

- الأجر الأدنى الوطني المضمون:

وهو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة العمال و كافة القطاعات و النشاطات دون إستثناء حيث يتم تحديده من قبل السلطة العامة كما يوجد إلى جانب الحد الأدنى الوطني المضمون الذي يعفى من الإقتطاع الضريبي للأجور و المرتبات و يعتبر من مسائل النظام العام نوع آخر من الأجر الأدنى المضمون الذي يحدد بواسطة الاتفاقيات الجماعية للعمل و الذي يتحدد نطاق تطبيقه بنطاق تطبيق هذه الاتفاقيات حيث منح القانون الاتفاقيات الجماعية للعمل بتحديد الأجور الأساسية الدنيا المطابقة المعتمدة في مؤسسة و الذي لا يجب أن تكون أقل من الأجر الأدنى الوطني المضمون على الإطلاق.

- الأجر الأساسي (أجر المنصب):

إن تحديد و تصنيف مناصب العمل له علاقة مباشرة و عضوية بتحديد الأجر المقابل لذلك المنصب أي أن تصنيف منصب العمل يعني ترتيب ذلك المنصب ضمن جدول خاص بالأجور.

إن الأجر الأساسي (أجر منصب) هو عبارة عن حاصل الضرب الرقم الإستدلالي للمنصب في القيمة النقدية أو المالية للنقطة الإستدلالية فإذا أخذنا عامل مصنف في درجة الخامسة من فئة الثالثة الصنف خامس عشر (الصنف 3/13 الدرجة 5) فإن الأجر الأساسي لهذا العامل يحسب على النحو التالي: 373 و هي النقطة الإستدلالية الأساسية لهذا الصنف يضاف إليها 95 نقطة أي 5×19 أي النقطة التي حصل عليها العامل أثناء ترقيته من درجة الأساس إلى الدرجة الخامسة و إفتراضنا أن القيمة النقدية للنقطة الإستدلالية هي 10 دنانير فإن الأجر الأساسي لهذا العامل يكون حاصل المعادلة التالية:

الدرجة السادسة نظرا لكون الرقم الإستدلالي لهذا المنصب يساوي نفس الرقم الإستدلالي للمنصب السابق.

1 الإتفاقيات الجماعية لمؤسسة ميناء مستغانم.

### 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 و هذه التعويضات تتمتع بطابع الإستقرار و الديمومة من حيث المبدأ أن تعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل أو مقابل الساعات الإضافية بحكم ظروف عمل خاصة لاسيما العمل التناوبي و العمل الإلزامي بما فيه العمل الليلي.

و بالرجوع 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 إلى:

#### ○ التعويض عن الضرر:

يمنح التعويض عن الضرر عندما يعين العامل في منصب عمل فيه مهام شاقة و وسخة أو غير صحية أو خطيرة و التي لم تؤخذ في الحسبان عند تصنيف المهنة و يكون حسب عدد أيام العمل المنجز في وسط مضر.

#### ○ التعويض عن الخبرة المهنية:

تمنح المؤسسة تعويض الخبرة المهنية موجه إلى مكافأة الأقدمية 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 سنوات الخدمة الوطنية المؤداة قبل التوظيف).

❖ 1% لكل سنة عمل بقطاع النقل

النسبة المتراكمة للتعويض عن الخبرة المهنية محدد ب 60% من الأجر القاعدي.

#### ○ التعويض عن النقل:

في حالة عدم تأمين المؤسسة نقل عمالها تمنح لهم تعويضا شهريا للنقل يدفع هذا التعويض عن النقل للتسديد الجزافي للمصاريف التي ينفقها العامل من أجل تنقله من مكان إقامته المعتاد إلى مكان عمله.

#### ● الأجر المتغير:

يتكون من مجموعة العناصر المتغيرة من حيث عنصر الديمومة و الإستقرار إذ أنها ليست دائمة و منتظمة لكونها تخضع لعدة عوامل و معطيات قد لا تتحقق بصفة دائمة و في كل الظروف و الحالات أما بسبب قدرة العامل أو بسبب تنظيم العمل أو بسبب عدم تحقيق الشروط التي تنشأها.

تعتبر تعويضات الأجر المتغير عناصر قانونية تحضى بنفس الحماية التي تحضى بها التعويضات الثابتة و تمثل 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 36/12) مستمر بدون إنقطاع .

- 15 % من الأجر القاعدي (8×3 منقطع) مع توقف في آخر الأسبوع.
- 10 % من الأجر القاعدي (8×2 منقطع)
- التعويض عن العمل الإضافي:
- التعويض الجزافي للخدمة الدائمة مخصص لمكافأة متطلبات توقيت العمل الذي تفرضه ضرورة الخدمة مفصول عن أجره الأشغال المنجزة خلال الساعات الإضافية أو ساعات الإلزامية.
- 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 المؤداة في الليل.
- 100 % أيام العطلة و أيام الراحة الأسبوعية مع راحة تعويضية.
- العمال الخاضعين للعمل التناوبي المستمر (8×3 أو 36/12) و الذين عملوا في يوم عطلة مدفوعة الأجر لهم الحق في:
- إما دفع أجر أيام العمل بنسب عادية.
- إما راحة التعويضية لمدة معادلة (ينظر إلى الملحق 01).
- تحتسب الزيادة في الساعات الإضافية على أساس الأجر القاعدي الجديد.
- في حالة تقلب النشاط تعوض الساعات الإضافية المنجزة براحة تعويضية إضافية.
- في كل الحالات ، اللجوء للراحة التعويضية يعتبر أولويا ، في هذه الحالة يدفع التثمين فقط.
- في حالة إلغاء الأشغال في الساعات الإضافية فإنه يحق للعامل المسخر الذي قام بالتنقل تعويض يعادل ساعتين إضافيتين تحتسب حسب النسبة النظامية.
- 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 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 المؤداة في الليل.
- 100 % أيام العطلة و أيام الراحة الأسبوعية مع راحة تعويضية.

- العمال الخاضعين للعمل التناوبي (3×8 أو 12/36) و الذين عملوا في يوم عطلة مدفوعة الأجرة لهم الحق في:
  - إما دفع أجر أيام العمل بنسب عادية.
  - إما راحة التعويضية لمدة معدلة (ينظر إلى الملحق 01)
- تحتسب الزيادة في الساعات الإضافية على أساس الأجر القاعدي الجديد.
- في حالة تقلب النشاط تعوض الساعات الإضافية المنجزة براحة تعويضية إضافية.
- في كل الحالات ، اللجوء للراحة التعويضية يعتبر أوليا، في هذه الحالة يدفع فقط.
- في حالة إلغاء الأشغال في الساعات الإضافية فإنه يحق للعامل المسخر الذي قام بالتنقل تعويض يعادل ساعتين إضافيتين تحتسب حسب النسبة النظامية.

#### الفرع الثاني : التحفيز المعنوي (الترقيات وجو العمل المناسب)

يتجسد التقدير في العمل بمنح مكافآت مرتبطة بالأقدمية في منصب العمل، و بتراكم الخبرة المهنية ، تحدد مستويات هذه المكافآت و شروط منحها بموجب الاتفاقية الجماعية و بما أن هناك تحفيز مادي فيقابلة تحفيز المعنوي و المتمثل أساسا في الترقيات و توفير الجو المناسب للعمل.

#### ■ الترقيات :

تتمثل الترقية في تعيين جديد في منصب عمل أعلى من المنصب الذي كان يشغله العامل داخل المؤسسة و تقرّر الترقية حسب :

#### الأقدمية تؤدي إلى الترقية :

- الخبرة المهنية و التأهيلات التي اكتسبها العامل داخل المؤسسة التي تؤكد لها السلطة التي ترأسها بعد امتحان أو اختبار أو مسابقة.

- المعارف و المؤهلات و الشهادات التي اكتسبها العامل أثناء فترة التكوين ، الترقية ليست آلية و إنما هي خاضعة لشغور منصب العمل الموافق<sup>1</sup>.

#### تبادر المؤسسة باختيار العمال المعنيين بالترقية مع مراعاة :

- مستوى المسار المهني .
- الاستحقاق الذي يحدد بالرجوع إلى تنقيط و تقارير السلطة السلمية للعامل المعني. - نتائج الامتحانات و الاختبارات و المسابقات .
- احتياجات المؤسسة.

تعطي أولوية الترقية الداخلية بالنسبة لمنصب الشغل الجديدة أو التي أصبحت شاغرة باقتراح من السلطة التدريجية .

#### ■ توفير الجو المناسب للعمل كتحفيز معنوي :

دائما ما تسعى المؤسسات للحصول على مردود مزهر و جيد و من أهم العوامل المساعدة على ذلك في توفير الجو و المتطلبات المناسبة و المساعدة للموظف و التي تجعله يقدم كل ما لديه من معارف من أجل تطوير المؤسسة ،

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

أما بالنسبة لمؤسسة ميناء مستغانم فإنها توفر الوسائل اللازمة لكل الموظفين منهم الإداريين و البحارة و المرصنين الصحيين و ذلك بتوفير :

**الزي المناسب :**

أي كل عامل بالمؤسسة له الزي المناسب حسب طبيعة نشاطه فمثلا البحارة يحتاجون إلى لباس معين و الخوذة و الحذاء البلاستيكي الخاص بهم و أيضا عمال الأمن لهم الحق بلباس الموحد من أجل الحفاظ على المظهر الداخلي بالمؤسسة و عمال الصيانة أيضا و ذلك بتوفير الزي المناسب حسب طبيعة عملهم.

**الأجهزة والمعدات :**

لكل عامل الحق بالحصول على أجهزة خاصة به مثلا جهاز الكمبيوتر و الطابعة و المكاتب و الكراسي و الخزائن بالنسبة للعمال الإداريين و توفير أماكن و مخازن من أجل تفريغ الشحن بالنسبة للعمال المنفذين و ذلك من أجل العمل بكل حرية و السرعة في كسب الوقت لتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.

**العمل الجماعي :**

يلعب العمل الجماعي دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة أي مما يجعل التناسق و الرأي الواحد يتغلب على جميع الصعوبات و المخاطر و يعطي فرصة لكل عامل من إبداء رأيه .

بالإضافة إلى ذلك فإن كل عامل يحظى بفرصة التدريب و التكوين مهما كانت مهمته و أيضا توفير الوقاية من الأخطار و الرعاية الصحية<sup>1</sup>.

**1. التحفيز الاستثنائية :**

يتقاضى العمال في مؤسسة ميناء مستغانم الخاضعون للاتفاقية الجماعية زيادة على الأجر القاعدي بالإضافة إلى منح و تعويضات حسب الشروط و الكيفيات و المواد المحددة كما يلي :

يستفيد من المنح و التعويضات العمال الذين يبررون شروط الاستفادة حسب ما هو معرف في المواد أدناه المنح و التعويضات المحددة بنسب مئوية تحسب بالنسبة للأجر القاعدي الجديد<sup>2</sup>.

هناك عدة تعويضات استثنائية :

- **التعويض عن استعمال السيارة الخاصة**

إن العامل الذي تضطره و وظيفته للاستعمال المستمر و المعتاد 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 و أيام الأعياد

- السبت إذا لم يعمل فيه فعليا

1 قانون الجديد لعلاقات العمل، مرجع سابق.

2 قانون الجديد لعلاقات العمل،

- خلال فترات التغيب و العطل مهما كانت طبيعتها و هذا حتى لو كان يطلب إذن (ينظر إلى الملحق 02) إذا كان الغياب صباح أو مساء يوم عمل و هذا مهما كانت مدة الغياب
- المنحة التحفيزية :  
تخصص منح تحفيزية و توجه لتشجيع التحسين الفعلي للإنتاج تبعا للعمل الفردي و الجماعي.
- منحة الصندوق :  
تخصص منحة الصندوق لعمال المؤسسة الذين تضطروهم وظيفتهم لاستعمال الأموال.
- مشاركة العمال في النتائج :  
يشارك العمال في نتائج حسب الربح المحاسبي المحقق خلال السنة التجارية بعد موافقة الجمعية العامة للمساهمين .
- منحة المجاهدين:  
إن العمال اللذين لهم صفة أعضاء الجيش التحرير الوطني أو جبهة التحرير الوطني المحدد في القانون ، لهم الحق في تامين الأجرة ، يحدد مبلغه وكيفية الاستفادة منه طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما.  
منحة ذوي حقوق الشهداء:
- تطبيقا لأحكام القانون 07/99 المؤرخ في 1999/04/05 المتعلق بالمجاهد و الشهيد ، يستفيد ذوو الشهداء من تامين في الأجر القاعدي يقدر بفتتين مقدار كل فئة 32 نقطة استدلالية أي مجموع 64 نقطة استدلالية مدمجة في الأجر القاعدي .
- منحة نهاية الحياة المهنية :  
يستفيد عمال المؤسسة المحالين على التقاعد نهائيا من تعويض يسمى : "تعويض الإحالة على التقاعد" ، يحدد مبلغ هذا التعويض كالاتي :  
- 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 الإجمالية المتحصل عليها من طرف العمل خلال السنة التي هي مرجع العطلة أو على أساس السنة السابقة للعطلة و تدفع قبل شهر ديسمبر من كل سنة.
- منحة الإنقاذ :  
يستفيد العمال المسجلين بحرين و مسخرون للقيام بعمليات إنقاذ على متن الباخرة بوسائل ارتفاق تابعة للمؤسسة من منحة الإنقاذ تحسب طبقا للتشريع المعمول به .  
مكافأة العمال المعوقين:  
يمنح للعمال المعوقين مكافأة تساوي خمسة و عشرون (25) نقطة استدلالية تدمج في الأجر القاعدي .  
منحة التمدريس :  
يمنح لعمال المؤسسة على كل طفل متمدرس منحة التمدريس 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 تبعاً لنتائج المؤسسة بعد المصادقة من طرف مجلس الإدارة .

التعويض عن الأجر الوحيد :

كل عامل متزوج يتكفل بأسرته من أجرته فقط يحصل على تعويض شهري عن الأجر الوحيد الذي يحدد مقداره بالفين دينار شهرياً.

المطلب الثاني : دراسة أثر نظام التحفيز على أداء المورد البشري

من خلال الاستمارة المتواجدة نسخة منها في آخر المذكرة و التي توضح وجهة نظر المورد البشري نحو التحفيز داخل مؤسسة ميناء مستغانم قمت بتحليل الاستمارة من أجل معرفة آراء الموظفين في المؤسسة و ذلك بوضع مجموعة من رؤوس أقلام من أجل معرفة رأي أغلبية العمال في المؤسسة.<sup>1</sup>

الفرع الأول : التعريف بالاستمارة

بعد عرض جملة من النتائج تخص التحفيز في مؤسسة ميناء مستغانم وقصد إكمال الدراسة قمت بإضافة دراسات كمية باستعمال أداة الاستمارة و التي تعتبر كعامل مهم توضح من خلاله مختلف الأفكار و آراء الأفراد حول أعمالهم و مدى رضاهم و رغبتهم في إنجازهم .

تتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة المختلفة حول موضوع المذكرة موجّهة لفئة معينة من عمال المؤسسة المعنية .

الاستمارة تتكون من محورين ، الأول يتضمن 05 أسئلة و الثاني يتضمن 11 سؤال و أهم غرض من الدراسات هو تحديد مدى تأثير نظام الحوافز المعمول به في مؤسسة ميناء مستغانم على أداء المورد البشري أو أفراد المؤسسة.

الفرع الثاني : التعريف بمجتمع الدراسة

نظراً لضيق الوقت و المجتمع الكبير إضافة إلى بعض الصعوبات التي واجهتني في الوصول إلى العاملين تم اختيار عينة مساوية لمائة عامل و هم مجموعة العمال المداومون في المؤسسة و المتمثلين في رؤساء المصالح و المسيرين و رؤساء الدوائر و المكلفين بالإدارة .

الفرع الثالث : تفرغ الاستمارة

يكون توزيعها حسب كل سؤال تحمله و الوجهة إلى الموظفين بمؤسسة ميناء مستغانم ويكون مرفقاً بتعليق عن النتيجة من التحليل و هو يكون كالتالي :

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

المحور الأول : المعلومات الشخصية

الجدول (03) يبين التحليل الكمي للسن الغالب في مؤسسة ميناء مستغانم

السؤال الأول : السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
%15	15	30 -20
%35	35	40 -30
%18	18	50 -40
%22	22	60 -50
%10	10	أكثر من 60
%100	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

التعليق :

من الجدول نلاحظ ارتفاع في نسبة العمال اللذين تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة تقدر ب 35 % نستنتج من خلالها أن أغلبية عمال مؤسسة ميناء مستغانم هم من فئة الشباب .

الجدول (04) يبين دراسة إحصائية حول الجنس الغالب في مؤسسة ميناء مستغانم

السؤال الثاني : الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%60	60	ذكر
%40	40	أنثى
%100	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب.

التعليق :

من الجدول نلاحظ ارتفاع نسبة الذكور في مؤسسة ميناء مستغانم بنسبة تقدر ب 60 %.

الجدول (05) يبين دراسة إحصائية للمهنة التي يتمركز بها أكبر عدد من العمال في مؤسسة ميناء مستغانم  
السؤال الثالث : المهنة

النسبة المئوية	التكرار	المهنة
10%	10	رئيس دائرة
20%	20	رئيس مصلحة
30%	30	مسييرين
40%	40	مكلف بالإدارة
100%	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب.

التعليق :

من الجدول نلاحظ أن وظيفة المكلف بالإدارة تحتل المرتبة الأولى على مستوى المؤسسة كون أغلبية الموظفين يمارسون هذه المهنة و ذلك قدر ب 40 % بالنسبة لباقي الوظائف.

الجدول (06) يبين دراسة إحصائية حول خبرة العمل في مؤسسة ميناء مستغانم

السؤال الرابع : الخبرة في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة في العمل
15%	15	من سنتين- 12 سنة
50%	50	من 12 سنة- 22 سنة
30%	30	من 22 سنة - 32 سنة
5%	5	أكثر من 32 سنة
100%	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب.

التعليق : من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين ذوي خبرة مهنية تتراوح ما بين 12 - 22 سنة و ذلك بنسبة 50 % من نسبة العمال .

الجدول (07) يبين دراسة إحصائية للمؤهلات المتواجدة في مؤسسة ميناء مستغانم

السؤال الخامس : المؤهلات

النسبة المئوية	التكرار	المؤهلات
20%	20	مستوى أدنى
45%	45	مستوى متوسط
35%	35	مستوى أعلى
100%	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب.

التعليق :

من خلال الجدول يمكن القول أن أغلبية الموظفين في ميناء مستغانم لهم مستوى تعليمي متوسط و الذي قدر ب 45 % .

المحور الثاني : أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري

الجدول (08) : النسبة المئوية للإجابة على السؤال الأول في الاستمارة.

السؤال الأول :

النسبة المئوية	التكرار	السؤال الأول
30%	30	نعم
70%	70	لا
100%	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب.

التعليق:

من خلال إجابة العمال نلاحظ أن أغليبتهم كانت إجابتهم على السؤال ب (لا) و هذا يعني أن الأجر الذي يتقاضاه كل عامل لا يكفي لتلبية كل احتياجاته الخاصة و حددت نسبة الرفض ب 70 % .

## الجدول (09) يبين نسبة الإجابة على السؤال الثاني في الاستمارة

السؤال الثاني :

النسبة المئوية	التكرار	السؤال الثاني
55%	55	نعم
45%	45	لا
100%	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب.

التعليق:

حسب الإحصائيات تؤكد أن عمال ميناء مستغانم كانت معظم إجاباتهم على السؤال الثاني ب (نعم) أي الموافقة قدرت ب 55 % .

## الجدول (10) يبين نسبة الإجابة على السؤال الثالث في الاستمارة

السؤال الثالث :

النسبة المئوية	التكرار	السؤال الثالث
60%	60	الحوافز المادية
10%	10	الحوافز المعنوية
30%	30	الاثنين معا
100%	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب.

التعليق:

نلاحظ من الجدول أن عمال مؤسسة ميناء مستغانم ركزوا على الحوافز المادية في التفضيل بين الحوافز بنسبة 60 % و هذا راجع إلى السبب المتمثل في الغياب الكبير للتحفيز المعنوي على مستوى المؤسسة حسب رأي بعض الأفراد.

الجدول (11) يبين نسبة الإجابة على السؤال الرابع في الاستمارة

السؤال الرابع:

النسبة المئوية	التكرار	السؤال الرابع
60%	60	جيدة
40%	40	ضعيفة
100%	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب.

التعليق:

عند الملاحظة للجدول يمكن القول أن هناك تعاون بين العمال في مؤسسة ميناء مستغانم و هذا حسب رأي العمال بإجابتهم عن السؤال ب (جيد) الذي كان قد أخذ نسبة 60 % .

الجدول (12) يبين نسبة الإجابة على السؤال الخامس في الاستمارة

السؤال الخامس:

النسبة المئوية	التكرار	السؤال الخامس
90%	90	نعم
10%	10	لا
100%	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب.

التعليق :

نلاحظ من خلال إجابات العمال أن الإجابة ب (نعم) كانت سائدة و أخذت نسبة 90 % .

الجدول (13) يبين نسبة الإجابة على السؤال السادس في الإستمارة

السؤال السادس :

النسبة المئوية	التكرار	السؤال السادس
90%	90	نعم
10%	10	لا
100%	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب.

التعليق:

نلاحظ من الجدول بأن معظم عمال الميناء لهم الاستعداد التام لحضور دورات تدريبية إن أتاحت لهم الفرصة و هذا بنسبة 90 % .

الجدول (14) يبين نسبة الإجابة على السؤال السابع في الإستمارة

السؤال السابع:

النسبة المئوية	التكرار	السؤال السابع
35%	35	نعم
65%	65	لا
100%	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب.

التعليق :

من خلال النتائج نلاحظ أن عمال ميناء مستغانم لم يستفيدوا جميعهم من ترقية و قدرت ب 65 % .

الجدول (15) يبين نسبة الإجابة على السؤال الثامن في الإستمارة

السؤال الثامن :

النسبة المئوية	التكرار	السؤال الثامن
5%	5	نعم
95%	95	لا
100%	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب.

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية عمال مؤسسة ميناء مستغانم لا يحظون بالتحفيز من طرف المدير العام هذا ما قامت بتوضيحه النتائج بنسبة 95 % .

الجدول (16) يبين نسبة الإجابة على السؤال التاسع في الإستمارة

السؤال التاسع :

النسبة المئوية	التكرار	السؤال التاسع
60%	60	راضي
40%	40	غير راضي
100%	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب.

التعليق :

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن هناك رضا في العمل في العمل من طرف أغلبية العمال بنسبة 60 % .

الجدول (17) يبين نسبة الإجابة على السؤال العاشر في الإستمارة

السؤال العاشر:

النسبة المئوية	التكرار	السؤال العاشر
25%	25	نعم
75%	75	لا
100%	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب.

التعليق :

من خلال الجدول يمكن القول أن مدير مؤسسة ميناء مستغانم لا يعطي للعامل حقه من التقدير حسبما كانت الإجابات على هذا السؤال ب(لا) و كانت النسبة تقدر ب 75 %.

الجدول (18) يبين نسبة الإجابة على السؤال الحادي عشر في الإستمارة

النسبة المئوية	التكرار	السؤال العاشر
90%	90	نعم
10%	10	لا
100%	100	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب.

التعليق:

في هذا السؤال اجابوا أغلب العمال ب (نعم) و هنا قصد العمال كسب معرفة أكثر و خبرة أكبر في مجال الأعمال و المهام المتعلقة بالمؤسسة و ذلك قصد الحصول على علاوات و ترقيات في مجال عملهم.

## المطلب الثالث : تحليل الاستنتاجات واقتراحات الدراسة

## الفرع الأول : تحليل الدراسة

من خلال الدراسات السابقة و التحليل الخاص بالاستمارة المقدمة لعمال مؤسسة ميناء مستغانم نستنتج من المحور الأول الخاص بهوية العمال أن معظم الذكور و يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 40 سنة و مكلفين بكثرة بأداء مهام الإدارة، كما هناك من لهم خبرة مهنية تتراوح ما بين 22 إلى 32 سنة و من ذوي الخبرات الكثيرة هم المتحصلين على مستوى تعليمي متوسط.

و مع الأسئلة المطروحة للموظفين للمحور الثاني تحت عنوان أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري كانت معظم الإجابة على الأسئلة مختلفة بين (نعم و لا):

فسؤال الأول كانت أغلبية الإجابة عليه ب (لا) مع التبرير من طرف بعض الموظفين أما فيما يخص السؤال الموالي فكانت الإجابة السائدة هي (نعم) أي توحد رأي الموظفين حول المدير العام للمؤسسة.

و بالنسبة للسؤال الذي شمل الاختيار بين التحفيز المادي و التحفيز المعنوي في المؤسسة فلقد كانت معظم الإجابة (التحفيز المادي) و هذا كله راجع إلى غياب التحفيز المعنوي في المؤسسة مما جعل العمال يفضلون المادي بكثرة.

إن مؤسسة ميناء مستغانم عبارة عن مجتمع من الأفراد يحققون التعاون الكبير فيما بينهم كما هناك نوع من التناسق بين الإدارات و الأقسام الفرعية و هذا حسب الإجابة الغالبة على السؤال الموجه إلى العمال والموظفين. إن معظم آراء العمال حول اهتمام الإدارة بالعمال و تأثيرها الإيجابي عليه من أجل إعطاء المردود الجيد والأداء في العمل كانت بالموافقة على هذا الرأي.

أما فيما يخص التدريب و التكوين فيمكن القول أن العمال على أتم الإستعداد لحضور دورات تدريبية من أجل رفع المستوى العلمي و كسب الخبرة المهنية و الكفاءة في العمل إضافة إلى تغيير جو العمل و الروتين اليومي. بما أننا تناولنا موضوع التحفيز و حاولنا تطبيقه في مؤسسة ميناء مستغانم فبإمكاننا القول أن التحفيز من طرف المدير العام للمؤسسة معدوم تماما مما سبب لبعض الأفراد فقدان الرغبة في العمل و الإلتقان والرضا الوظيفي.

الرضا في العمل هو أمر مهم في أي مؤسسة كانت فبالنسبة لمؤسسة الميناء فهناك رضا وظيفي من طرف أغلبية العمال و هذا كون العمال يعملون جاهدين للحفاظ على مناصبهم و مهامهم و كسب الثقة بأنفسهم. الإحترام هو أهم عنصر في المؤسسة فكل شخص مهما كانت وظيفته أو مهامه يريد كسب إحترام رئيسه أو مديره في العمل و مع أننا طرحنا هذا السؤال على عمال المؤسسة و جدنا بأن هناك أغلبية العمال لا يتلقون التقدير مما جعلهم يحاولون إبدال طاقات من أجل إعطاء آرائهم و جعلهم في حاجة ماسة إلى التطوير في العمل و هذا لغرض إكتساب التقدير من طرف المدير في يوم ما.

## الفرع الثاني: الإستنتاجات

## استخلصنا مجموعة من النتائج والمتمثلة في :

- أن مؤسسة ميناء مستغانم تسعى إلى تحقيق نظام الحوافز لكل الأفراد العاملين بها.
- يحظى المتربص باهتمام كبير من قبل إداريين بالمؤسسة.
- إتباع التحفيز المادي أكثر من التحفيز المعنوي.
- مؤسسة ميناء مستغانم تركز على العمل الجماعي.
- انعدام الحوافز المعنوية.
- افتقار المؤسسة لعامل التدريب.
- مؤسسة ميناء مستغانم تعاني من نقص بعض الوسائل.

## الفرع الثالث: تقديم حلول واقتراحات

## نقترح التوصيات التالية:

- وضع مجلس إدارة من أجل مناقشة كل احتياجات العمال.
- إبداء رأي كل موظف حول سير العمل.
- كتابة تقارير يومية تشمل آراء الموظفين حول النظام العام في المؤسسة.
- توفير الدورات التدريبية للعمال قدر الإمكان.
- محاولة إيصال رأيهم لمدير المؤسسة اتجاه معاملاته لهم.
- توفر الجو المناسب للعمل أي توفير الأجهزة اللازمة.
- محاولة التنسيق بين العمال من نفس الرتبة من أجل العمل الجماعي.
- الأخذ بعين الاعتبار أهمية الحوافز المعنوية .

## الخلاصة :

الحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال، وإستشارة رغبتهم في القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن سلوك غير محدد، بغية تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها وتهدف المؤسسة من تطبيق الحوافز بإختلاف أنواعها من حيث تأثيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته المادية والنفسية والإجتماعية.

من خلال الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم والتي دامت فترة زمنية قدرت بأربعة 20 يوم فقط برغم من قلتها إلى أنه اكتشفت في كل يوم فيها يخص العمل والخبرة في البعث والتطوير العلمي والمعرفي وكذلك إكتسبت المهارة في بناء علاقات العمل كما قمت بتحمل مسؤولية عمل محدد ولذلك لفترة قصيرة وبسيطة وذلك بغرض معرفة حس المسؤولية .

لقد قمت بهذا العمل بغية إيصال المعلومة إلى شخص يتفحص المذكرة وكانت طريقة في تطبيق موضوع البحث هي الإستمارة تحت عنوان أثر الحوافز على أداء المورد البشري، وذلك لمعرفة آراء الأفراد في العمل ولقد تبين أن الموظفين في مؤسسة ميناء مستغانم يؤدون واجباتهم بكل احترافية مع أنهم لا يتلقون التحفيز المعنوي ولكنهم أيضا لا يبذلون بأرائهم بل يقومون بإجراء المهام الموجهة لهم فقط.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

تعتبر الحوافز من أهم العوامل و الأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر و العمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين في المؤسسة نحو مزيد من الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المؤسسات التابعين لها، وتتعد أنظمة الحوافز التي تستعملها المؤسسة من أجل إثارة العمال و زيادة الإنتاجية و تحقيق الرضا الوظيفي، فيها تمنح حوافز مادية ايجابية، وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات و تعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة و الحوافز الايجابية تنمي روح الإبداع و التجديد لدى العاملين لأنها تتلائم و رغبات الموظفين، بحيث تترك بعض النتائج الايجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير. وتعتمد على منح حوافز سلبية لمنع السلوك السلبي من الحدوث، أو التكرار وتقويمه و الحد منه، و تحدث الحوافز السلبية توازناً في عملية التحفيز ، إذ تذكر الأفراد أنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف، وبالتالي تحفظ للإدارة هيبتها و تضمن جدية العاملين، ومن أمثلة السلوك السلبي: التكاثر، و التساهل و الإهمال، و عدم الشعور بالمسؤولية، و عدم الانصياع للتوجيهات و الأوامر و التعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، و الحوافز السلبية تستخدم عقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء و الوصول به إلى الهدف المنشود ، والمرغوب فيه.

ومن خلال دراستنا لموضوع الحوافز و أثرها على أداء الأفراد العاملين، توصلنا إلى ما يلي أن الحوافز المادية ايجابية لها أثر كبير على أداء العمال، حيث يفصل غالبية العمال الحوافز المادية الايجابية أكثر باعتبار أنها تحقق الرضا الوظيفي، و تحسن من أداءه و إنتاجياته، وذلك عند توفر الظروف الملائمة (الأجر ، المكافأة و العلاوات، فرص الترقية). في حين نجد العمال يرفضون الحافز السلبي و يتهربون منه، لكونه يقدم إنتاجية أقل على المستوى البعيد كما وضحته الدراسة فالحوافز المعنوية المتمثلة في ( التقدير و الاحترام ، المشاركة في اتخاذ القرارات، و نمط الإشراف، و العلاقة مع الزملاء ) تعتبر عوامل أكثر دفعا للعاملين لتحسين أدائهم مقارنة بالحوافز المادية التي يشتكي معظم العاملين من نقصها وتدني استعمالها من قبل إدارة المؤسسة، فهي لا تعد حافز لهم لزيادة الجهد و الادعاء في العمل. وفي الأخير فان هدف المؤسسة وراء استخدام الحوافز المادية و المعنوية الايجابية و السلبية، تحقيق رضا العمال، و تحسين الأداء و رفع الإنتاجية، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

# قائمة المراجع

## 1. الكتب

2. إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.
3. أحمد ماهر، الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003.
4. أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة النشر،
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2009.
6. براء رجب تركي، " نظام الحوافز الإدارية "، دار الـراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
7. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
8. حنا نصرالله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان 2002 ..
9. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2005.
10. خيضر كاظم حمود، و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2007.
11. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن-عمان، 2004.
12. هيثم العاتب، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
13. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
14. زاهر عبد الرحيم عاطف، " مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الـراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
15. زاهر محمد ديرري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
16. سعاد نايف برموطي، الإدارة "أساسيات إدارة أعمال"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2002.
17. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
18. شاويش مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996
19. صالح علي عواده الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى الأردن، عمان، 2016.
20. ضرار العتي وأخرون، "العملية الإدارية، مبادئ وأصول وعلم وفن"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2007.
21. عبد الحكيم أحمد الحزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
22. علي غربي وآخرون، " تنمية الموارد البشرية "، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
23. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
24. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى عمان، 2012.

25. عمر محمود غباين، " القيادة الفاعلة والقائد الفعال"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
26. فايز الزغبيبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال ( طرق و أساليب ، سياسات، استراتيجيات)، دار الهلال، عمان، الأردن، 1991.
27. اللوزي موسى، " التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
28. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، الأردن ، 2003.
29. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية 2007.
30. مدحت محمد أبو نصر، "الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012.
31. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
32. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010.
33. مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن 1998.
34. نظمي شحاذة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2000.
35. نور الدين حاروش ، "إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
36. يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.

#### المذكرات :

1. بن سايح محمد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة مستغانم، تخصص إدارة و اقتصاد مؤسسة، 2016.
2. زمر جهيدة، دور الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الإستشفائية، مذكرة ماستر أكاديمي علوم التسيير، جامعة مستغانم. 2018.
3. زناتي غانية، مداني عبد النور، " دور التحفيز في تحسين أداء العاملين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2018، ص 08.
4. عبد الناصر موسى، مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة الدكتوراه، جامعة عنابه قسم العلوم الاقتصادية، 2005.
5. عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003.
6. قلال نسيمة، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، مذكرة ماستر تخصص تسيير استراتيجي، جامعة مستغانم، 2018.

الوثائق :

1. الاتفاقية الجماعية لمؤسسة ميناء مستغانم 1997 .
2. قانون الأساسي للعامل رقم 12/78 الجريدة الرسمية مؤرخ في 05 أوت 1978.

الملاحق

## ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANEM

### **AUTORISATION**

Sortie

Absence

Est autorisé (e)

Mr, Melle, Mme : .....Code :.....

A s'absenter du : ..... à ..... Au .....à.....

Motif : .....

**L'intéressé (e) Le Responsable Hiérarchique Le Directeur de structure**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DES TRANSPORTS

SGP « PORTS » SOGEPORTS

وزارة النقل

شركة تسيير مساهمات الدولة « الموانئ »

ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANEM



مؤسسة ميناء مستغانم

Direction des Ressources Humaines de la Formation et des Moyens

N° /DRHFM/15

## TITRE DE CONGE

NOM ET PRENOM : «noms\_\_prénoms»  
CODE : «CODE»  
FONCTION : «Fonction\_\_\_\_\_»  
DIRECTION : «direction\_\_»  
NATURE : ANNUEL  
ANNEE : «ANNEE»  
DROIT : «DROIT\_\_»  
PREND : «PREND»  
DATE DE DEPART : «DEPART»  
DATE DE RETOUR : «RETOUR»  
RELIQUAT : «RELIQUAT\_\_»  
SEJOUR : «SE\_JOUR\_\_»

Fait à Mostaganem le : 08/03/2018

Le Directeur des Ressources Humaines  
de la Formation et des Moyens

Entreprise Portuaire de Mostaganem			<b>BULLETIN DE PAIE</b>			Matricule : 2150			
BP 131 Mostaganem						Mois : février		Nom : XXXXXXXXXXXX	
N° Employeur : 1473.65			Année : 2015		Prénom : GGGGGGGGGGGGGG		Fonction : CHEF DE SERVICE		
					Date Entrée : 12/03/2012				
Struct	Affect	S.Fam	Cat/Sec.	N° Mutuelle	N° Compte		N° S.S		
EXPLOITATION		M	996						
Code	Libelle de la Rubrique			Nb ou Base	Taux	Gains	Retenues		
100	SALAIRE DE BASE			30.00	1107.22	33 216.60			
201	I.E.P			50.00	1107.22*30	16 608.30			
202	INDICENT			10.00	1107.22*30	3 321.66			
203	PRIME RENDEMENT*			32.00	1107.22*30	10 629.31			
218	INDICENT ADDITIVE			3 688.86	30/30	3 688.86			
301	TRANSPORT			1 500.00	30/30	1 500.00			
302	PANIER			26.00	273.37	7 107.62			
401	SECURITE SOCIALE			67 464.73	9		- 6 071.63		
501	I.R.G			70 000.52			- 14 500.00		
502	ASSURANCE GROUPE			350.00			- 350.00		
651	SALAIRE UNIQUE			2 000.00	30/30	2 000.00			
Sal. Poste		Brut Impos.		Net Impos		TOTAL		78 072.35	-20 921.83
67 464.73		76 072.35		70 000.52		NET A PAYER		57 150.52	
Mode de paiement : ESPECE									

ENTREPRISE PORTUAIRE DE MUSTAGANEM			BULLETIN DE PAIE			Matricule 0956	
ROUTE PRICIPALE SALAMANDRE BP 131 MUSTAGANEM			Mois : AVRIL			Nom :	
N° Employeur : 2700147365			Année : 2019			Prénom :	
						Fonction : CHARGE D'ETUDE	
						Date Entrée :	
Struct	Affect	S.Fam	Cat/Sec.	N° Mutuelle	N° Compte		N° S.S
DIRECTION GENERALE	M				004004054100032198		796435000445
Code	Libelle de la Rubrique			Nb ou Base	Taux	Gains	Retenues
100	SALAIRE DE BASE					41 980.98	
201	IEP			41 980.98	25,25	10 600.20	
202	NUISANCE			41 980.98	10,00	4 198.10	
203	PRIME DE RENDEMENT			41 980.98	16,00	6 716.96	
218	IND.NUIS.ADDITIVE					3 688.86	
221	IND PLAN CARRIERE			41 980.98	22,00	9 235.82	
301	TRANSPORT					1 800.00	
302	PANIER			21.00		6 370.77	
401	SECURITE SOCIALE			76 420.92	9,00		6 877.88
501	IRG			77 713.81			16 813.00
502	ASSURANCE GROUPE						800.00
Sal. Poste		Brut Impos.		Net Impos		TOTAL	
76 420.92		84 591.69		77 713.81		84 591.69	
				NET A PAYER		24 490.88	
						60 100.81	
Mode de paiement : Banque CPA MUSTAGANEM							

## إستمارة البحث

أخي العامل أختي العاملة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :  
أهديكم خالص تحية، يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي تم تصميمها بهدف جمع المعلومات اللازمة حول دور التحفيز في تحسين أداء المورد البشري لاستعمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال تخصص تسيير إستراتيجي بجامعة مستغانم.  
راجي منكم التكرم بقراءة المرفق و تعبئة البيانات بكل دقة و شفافية ، علما بأن جمع البيانات سوف يكون في موضوع اهتمام و سرية ولن تستخدم إلا بغرض البحث العلمي .

الطالب

بن يطو محمد الأمين

### المحور الأول : المعلومات الشخصية للعامل

السؤال الأول : السن

السؤال الثاني : الجنس

السؤال الثالث : المهنة

السؤال الرابع : الخبرة في العمل

السؤال الخامس : المؤهلات

### المحور الثاني : أثر الحوافز على أداء المورد البشري

السؤال الأول : هل يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع أدائك في العمل؟

نعم

لا

السؤال الثالث : هل تفضل الحوافز المادية أو الحوافز المعنوية؟

الحوافز المادية

الحوافز المعنوية

الإثنين معا

السؤال الرابع : ما مدى تعاون زملائك معك في العمل؟

جيد

ضعيف

السؤال الخامس : هل تعتقد أن إهتمام الإدارة بك و بالموظفين سيساعد على زيادة الأداء الوظيفي؟

نعم

لا

السؤال السادس : هل لديك الإستعداد لحضور دورات تدريبية في مجال العمل و لو لفترات طويلة أحيانا؟

نعم

لا

السؤال السابع : هل إستفدت من ترقية؟

نعم

لا

السؤال الثامن : هل تحظى بالتحفيز في العمل من مديرك؟

نعم

لا

السؤال التاسع : ما مدى رضاك عن عملك الحالي؟

راضي

غير راضي

السؤال العاشر : هل تعتقد أن مديرك يعطيك حقلك من التقدير؟

نعم

لا

السؤال الحادي عشر : هل تطمح لتطوير منصبك الوظيفي؟

نعم

لا

ملاحظة :

إذا كان هناك نقص في هذه الأسئلة أتمنى أن أحظى أنا شخصيا بمعرفتها و شكرًا.

المخلص

## الملخص :

يعد العنصر البشري من أهم الركائز التي تقوم عليها أي منظمة بإعتباره عنصر فعال وله دور بارز في استمراريتها وديمومتها التي يعبر عنها بطرق مختلفة تنعكس على أداء الأعمال في المنظمة. ولأجل ذلك تناولنا في هذا البحث موضوع التحفيز ومساهمته في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة ميناء مستغانم، فالحوافز سواء كانت مادية أو معنوية فهي تساهم و تؤثر بدرجة كبيرة على مستوى أداء العمال. لقد تم اختيار عينة عشوائية من مؤسسه ميناء مستغانم شملت 100 عامل، و ذلك بهدف دراسة نظام الحوافز على أداء الموارد البشري. توصلت نتائج الدراسة إلى أن نظام الحوافز بمؤسسة ميناء مستغانم غير فعال ومنعدم ولا يساعد على تحسين الأداء، كما أوصت الدراسة إلى العمل على زيادة فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية :**

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

## Summary:

The human element is considered as one of the most important pillars which any organisation stand on as it is an effective element and has a prominent role in it continuity and sustainability, which is expressed in different ways that are reflected in the performance of business in the organisation .

For this reason , we took in this research the subject of motivation and its contributions in improving the performance of the human resource in Mostaganem's port corporation. So, the Incentives, whether material or moral Contribute and significantly affect the level of workers' performance.

A random sample was taken from Mostaganem's port corporation which included 100 workers with the aim of studying Incentive system for human resources performance.

The results of the study concluded that the incentive system at Mostaganem's port corporation is ineffective and non-existent and does not help improve performance. The study also recommended working to increase the effectiveness of the incentive system in the corporation.

## Key words :

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