جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: التسيير الاستراتيجي

أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري

دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانـــم

مقدمة من طرف الطالبة:

بن فريحة هالة ايمان

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بوزيان العجال	أستاذ محاضر - أ -	جامعة مستغانم
مقررا	بن شني يوسف	أستاذ محاضر -أ-	جامعة مستغانم
مناقشا	بن شني عبدالقادر	أستاذ محاضر- أ-	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2019/2018

إهـــــــداء

بسم لله وكفى ، و الصلاة و السلام على المصطفى

قال الله تعالى :"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني في عبادك الصالحين ". الآية 19 من سورة النحل .

ربي لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت و لا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح .

و تبارك الذي أهدانا نعمة العقل و أنار سبيلنا بنور العلم و مهد لنا طريق النجاح .

أهدي ثمرة جهدي إلى من ربتني و أنارت دربي و أعانتني بالصلوات و الدعوات و علمتني معنى الكفاح

و أوصلتني إلى ما أنا عليه إلى أغلى إنسان في هذا الوجود "أمي الغالية "

إلى من أحمل إسمه بكل فخر و أفتقده منذ الصغر"أبي رحمة الله عليه "

إلى سندي في الحياة "إخوتي و أخواتي " وزوج أختي العزيز على قلبي"بلال"

إلى أصدقائي و زميلاتي

إلى جميع أساتذتي

إلى كل من ساهم في مساعدتي ولو بحرف .

و كل من حمله قلبي وفكري ولم استطيع إضافته.

إيمـان

شـكـر و عـرفـان

الحمد و الشكر لله الذي بتوفيقه تتم الأعمال شكرا خالصا يليق بجلالته و عظيم سلطانه .

أتقدم بجزيل شكري و خالص إمتناني إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد ولو بإبتسامة أو كلمة طيبة وأخص بالذكر :

الأستاذ بن شني يوسف الذي أشرف على هذه المذكرة والذي لم يبخل علينا من وقته و نصائحه القيمة و على تواضعه اللامتناهي في المعاملة فكان نعم المشرف .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال مؤسسة ميناء مستغانم الذين ساعدوني من خلال تقديم التسهيلات و خاصة السيد" ولد عبد الرحمان محمد" .

دون أن أنسى أخواتي و صديقاتي المخلصات اللواتي قدمن لي يد العون و أتمنى لهم دوام التوفيق و النجاح .

إلى كل هؤلاء جزاهم الله خيرا.

و شكرا

فهرسة الجداول و الأشكال

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	طريقة ميزان القياس المتدرج	34
02	مناطق الرسو لميناء مستغانم	60-59
03	محطات الإرساء للسفن	62
04	التحليل كمي للسن الغالب في المؤسسة ميناء مستغانم	75
05	الدراسة إحصائية حول الجنس الغالب في مؤسسة ميناء مستغانم	75
06	دراسة الإحصائية للمهنة التي يتمركزبها أكبرعدد من العمال في مؤسسة ميناء مستغانم	76
07	دراسة الإحصائية حول الخبرة في العمل في مؤسسة الميناء	76
08	دراسة الإحصائية للمؤهلات المتواجدة في مؤسسة ميناء مستغانم	77
09	النسبة المئوية للإجابة على السؤال الأول في الإستمارة	77
10	النسبة المئوية للإجابة على السؤال الثاني في الإستمارة	78
11	النسبة المئوية للإجابة على السؤال الثالث في الإستمارة	78
12	النسبة المئوية للإجابة على السؤال الرابع في الإستمارة	78
13	النسبة المئوية للإجابة على السؤال الخامس في الإستمارة	79
14	النسبة المئوية للإجابة على السؤال السادس في الإستمارة	79
15	النسبة المئوية للإجابة على السؤال السابع في الإستمارة	79
16	النسبة المئوية للإجابة على السؤال الثامن في الإستمارة	80
17	النسبة المئوية للإجابة على السؤال التاسع في الإستمارة	80
18	النسبة المئوية للإجابة على السؤال العاشرفي الإستمارة	80

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عـنـوان الشـكـل	الصـفـحة
01	الحاجات الفيزيولوجية	8
02	نموذج نظرية التوقع	11
03	مكونات منظمة التحفيز	15
04	مكونات منظمة التحفيز المعدلة	16
05	عملية التحفيز	23
06	مسؤولية تقييم الأداء	29
07	منحنى التوزيع الإجباري	37
08	الهيكل التنظيمي لميناء مستغانم	55

مقدمة عامة:

المؤسسة هي الأداة التي يزاول فيها العنصر البشري الإنتاج والتبادل وتحديد التكاليف والإيرادات وكذلك الإشباع الحاجات الإنسانية وهي الإطار الذي ينظم علاقات الأفراد في المجتمع لوجيه السلوك الإنساني ولذلك كان من اللازم على جميع المؤسسات الاهتمام بالعنصر البشري وفهم سلوكه ومختلف المحددات النفسية التي توجه هذا السلوك وتدفعه إلى إثارة نشاطه وتوجيهه في الاتجاه الذي يحقق به إنتاجية عالية لأن الاهتمام بطبيعة السلوك الإنساني هو الخطوة الأولى لتحسين الأداء، وتعد أهمية العنصر البشري كمحرك ومحدد أساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي وبالتالي فإن رغبة المرء في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته هذه الرغبة وبدون أدنى شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجهها المؤسسة بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، و التي تنحصر في كيفية تحفيز الفرد تحفيزا إيجابيا .

لقد ظهر الإهتمام بموضوع الحوافز منذ إهتمام رجال علم النفس بإجراء التجارب و الدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة و فاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة و التنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال على خير قيام و بكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة و حماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال نظام تحفيز جيد و ذلك حسب طبيعة كل عامل .

بما أن حاجات الإنسان كثيرة ودرجة الإشباع فيها تختلف من إنسان إلى آخر، فإن الحافز الذي يثير إنسانا قد لا يثير الآخر، وعلى الرغم من أن الحوافز المادية أكثر انتشارا واستخداما من طرف إدارة المؤسسات للتأثير على المورد البشري وزيادة إنتاجهم فإنه يجب ألا نهمل الدور الذي تلعبه الحوافز المعنوية في ذلك وبناء على ما سبق يتمحور جوهر عملنا حول الإشكالية التالية:

- **الإشكالية:**

إلى أي مدى يؤثر نظام التحفيز على أداء المورد البشري؟

على ضوء العرض السابق لمشكلة البحث يمكن صياغة الأسئلة الفرعية بالنسبة للجانب النظري كما يلي:

- ما مفهوم نظام الحوافز؟
- ما هي مختلف أنواع الحوافز التي تطبقها المؤسسات؟
- ما أثر هذه الحوافز على مستوى أداء المورد البشري ؟

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فكان السؤال الفرعي كالآتي :

- هل أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في مؤسسة ميناء مستغانم إيجابيا أم سلبيا ؟

- **الفرضيات:**

- يلعب نظام التحفيز دور هام وأساسي في مؤسسات ويعد المحرك لأداء العمل.
- للحوافز علاقة طردية مع أداء المورد البشري.
- يرتكز نشاط العمال على الجهد البدني مما يجعل العامل في حاجة ماسة للتحفيز المعنوي في الميناء.
- تتبع مؤسسة ميناء مستغانم التحفيزات المادية أكثر من التحفيزات المعنوية.
- يؤثر نظام الحوافز المتبع في مؤسسة ميناء مستغانم إيجابيا على أداء المورد البشري.

- **الهدف من البحث:**

- إبراز فعالية نظام التحفيز على أداء المورد البشري في مؤسسة.
- بيان مدى تجسيد فكرة التحفيز في المؤسسة.
- تأثير نظام الحوافز على أداء المورد البشري في خلق ميزة تنافسية.
- التعريف بنظام الحوافز المتبع من طرف المؤسسات .
- إبراز أهمية وضع نظام تحفيزي فعال يساهم في دفع العمال خاصة الإيطارات منهم للإبداع و الإبتكار و التجديد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

- **أهمية البحث:**

- إبراز دور نظام التحفيز في تحسين أداء المورد البشري .
- مدى فعالية التحفيز المادي والمعنوي في مؤسسة.
- معرفة الأدوات وتقنيات المستعملة لوضع نظام تحفيزي فعال في مؤسسة .
- تقديم بعض مزايا وعيوب التحفيز في مؤسسة ميناء مستغانم.

- **مبررات اختيار الموضوع:**

تم اختيار الموضوع نتيجة الأهداف البالغة الأهمية في المؤسسات وخاصة في الوقت الراهن بعدما أصبح العنصر البشري يمثل القوى المنافسة والفكر البشري الحديث وهذا في ظل التنافس الحاصل بين المؤسسات.

و يعتبر الأداة الوحيدة التي لها القدرة على التغيير و المنافسة و الإبتكار .

لذا وجب الاهتمام بالعنصر البشري عن طريق التحفيزات والترقيات من أجل الحفاظ على الاستمرار والبقاء وكسب الميزة التنافسية.

- **منهج البحث:**

سنتبع في دراستنا لهذا البحث المنهج الوصفي والتحليلي:

- المنهج الوصفي في نقل المعلومات النظرية بكل أمانة.
- المنهج التحليلي في استخلاص النقائص ومحاولة تقديم الاقتراحات بعد الدراسة.

- **صعوبة البحث:**

- صعوبة حصر الموضوع في المذكرة نظرا لكون الموضوع واسع.
- صعوبة تطبيق الموضوع في جميع المؤسسات الجزائرية.

- **حدود الدراسة:**

قمنا في هذا المجال بدراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم وهذا ابتداءا من 2018/12/05 إلى غاية 2019/04/08.

- **هيكل الدراسة:**

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

حيث يتطرق الفصل الأول إلى مختلف التعاريف الخاصة بالحوافز وذلك ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث بالنسبة للمبحث الأول يتناول الحوافز فينقسم إلى أربع مطالب أما بالنسبة للمبحث الثاني فهو بعنوان نظام التحفيز وينقسم إلى أربع مطالب والمبحث الثالث بعنوان الدوافع وعلاقتها بالحوافز.

أما الفصل الثاني تعرضنا إلى تقييم أداء المورد البشري من خلال عرضنا لبعض التعاريف في المبحث الأول وينقسم إلى أربع مطالب كذلك أهداف هذه العملية والطرق المتبعة في تقييم الأداء في المبحث الثاني وينقسم أيضا إلى أربع مطالب أما في المبحث الثالث فتطرقنا إلى مدى تأثير الحوافز على أداء المورد البشري والذي بدوره ينقسم إلى أربع مباحث.

وقد قمنا بتدعيم هذا الجانب النظري بدراسة تطبيقية والتي شملت الفصل الثالث وكانت بدراسة حالة في مؤسسة ميناء مستغانم والذي يحتوي على ثلاث مباحث الأول عبارة عن عموميات حول المؤسسة والثاني يتناول الميزات العملية بالمؤسسة أما الثالث حول أثر نظام الحوافز في المؤسسة وفي الأخير الخلاصة العامة.

تمهيد الفصل:

من المعلوم أنه لكل إنسان حاجات متعددة، تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها والوصول إلى حالة الرضي والاستقرار، وبما أن كفاءة أفراد المنشأة تتحكم في كفاءة المنشأة ككل وجب الاهتمام بهم وإيجاد آلية تحت الأفراد على العمل وتوجيه سلوكهم في المنشأة، ومما لا شك فيه أن التحفيز أكبر باعث ومحرك لهذا المجهود.

فالحافز من أهم محددات سلوك العمل لذلك كان من أول اهتمامات إدارة الأفراد دوافع وحوافز العالين التي لها علاقة طرد له مع مردودية وهذا ينعكس ككل عل مردودية المنشأة (نسبة مقدار المردودية أكبر من الحافز) ومن أجل التوضيح أكثر سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مختلف مفاهيم الحوافز وتطور مفهومه وعلاقته بالدوافع والحاجات.

المبحث الأول:ماهية الحوافز Motivation

المطلب الأول: تعريف و أهداف الموارد البشرية:

1- تعريف الموارد البشرية

تشير الموارد البشرية إلى الأشخاص العاملين في المنظمات و المؤسسات و تهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هذه الأشخاص من خلال أساليب و إستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين و حل مشاكل العمل و تحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة ، و تقع مسؤولية هذه الإدارة على عاتق إستشاريين الموارد البشرية إلى جانب المديرين التنفيذيين العاملين بالمنظمة .

2- تعريف العنصر البشري :

كل شخص طبيعي يعمل لمصلحة صاحب العمل ، و تحت إدارته أو إشرافه مقابل أجر ، ولو كان بعيدا عن نظره .

3- أهداف الموارد البشرية :

- تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في الأداء
- رفع الحافز لدى الموظفين و إلتزامهم في العمل .
- تحقيق الميزة التنافسية للموارد البشرية .
- تنمية الموارد البشرية .
- استقطاب و تعيين أفضل الموارد البشرية .
- مكافأة الموظفين على إنجازاتهم .
- تحقيق الإنسجام في العمل لرفع مستوى الأداء و مستوى الإنتاجية .[1]

المطلب الثاني: تعريف الحوافز وعناصرها

1) المفهوم اللغوي:

نقول حفز حثه وحركه ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع فرد إلى الحركة والقيام بعمل ما. تحفيز: تهيأ للمضي فيه.[2]

2) المفهوم الاصطلاحي:

يقصد بكلمة الحافز في علم النفس: الباعث أو المنبه للسلوك ،فالفرد يعبر عن شعوره نحو حافز معين عن طريق التصرف بطريقة معينة أو سلوك معين ومنه الحوافز هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها تحريك قدرات الفرد الإنسانية وإثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته.

---

[1] برنوطي سعاد،إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر،ط 1،عمان، الأردن،2001،ص17

[2] المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، 1991، ص110.

هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة وبما أن الدوافع تتبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي شيء خارجي تجدب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه أي بمعنى آخر فإن الحوافز هي:

مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته وبناءا على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد:

- الحاجة المعنوية للأفراد.
- درجة رضا الفرد عن عمله.
- استقرار الفرد في المنظمة.
- جودة أداء الفرد وإنتاجية.
- كفاءة الأداء التنظيمي.

ويقصد كذلك بالتحفيز أو الحوافز تلك الإجراءات أو النظم التي تطبق على مجموعة من الأفراد لتشجيعهم واستنهاضهم وإثارة الرغبة لديهم في الاستمرار بالعمل بالكفاءة المطلوبة، وتحقيق أهداف المنشأة، حيث تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد، كأن يعرض على الفرد أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر لكن نجاحه بتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته.[1]

ومن هنا تظهر في المنظمة قضايا عديدة هامة حول الحوافز والأفراد:

أولا: يعمل الناس في وظائف معينة لأسباب عديدة ومختلفة وقليل من الموظفين يلتحقون بالعمل لسبب واحد يسيطر عليهم ويختلف كل منهم عن الآخرين في الأسباب التي تدعوه للعمل.

ثانيا: من النادر أن يكون المال هو الحافز الذي يبحث عنه الناس عن طريق العمل، وقد يكون للمال في بعض الحالات أهمية ثانوية تأتي بعد اعتبارات الأطراف في حالة المتدربين في مجال الإدارة.

ثالثا: من الممكن أن يتغير ما يسعى إليه العاملون كحافز بمرور الزمن مع التغيرات التي تحدث في مواقف الشخصي واهتماماته وميوله.

- **تعريف: محمد رفيق الطيب للتحفيز**

هو تشجيع الأفراد واستنهاضهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والمقصود بذلك أن المؤسسة تقوم بالتأثير على الفرد من الناحية الخارجية كأن يعرض عليه أجرا مرتفعا أو توزيع عليه الأرباح في أواخر السنة.[2]

[1] كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء وتنظيمي المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع كلي العلوم الاقتصادية إدارة الأعمال، الجامعة اللبنانية، 2003، ص56.

[2] الدكتور محمد رفيق الطيب: وظائف التسيير ديوان المطبوعات، الجزائر، 1995، ص68.

كما يمكن التأثير عليه من الناحية النفسية كأن يتوفر له جميع الظروف المساعدة على العمل مثل: تنظيم رحلات سياحية في أيام راحته أو غير ذلك.

- **كما يعرف الدكتور فهمي منصور التحفز على أنه:**

كل ما يقدر ويعني ذلك الحوافز تربط مباشرة بين جهد العامل وناتج العمل وهذا يعني أن تكون هناك توعية للعاملين، وكذلك تهيئة الجو الاجتماعي المناسب لتطوير علاقات حسنة من أجل تقدير العمل وتقديسه وهذا ما يؤدي إلى رفع معدلات النجاح وخفض تكاليفه.

- **كما عرف الدكتور أحمد ماهر الحافز:**

أنه المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر أنه الأجر القادم على الوفاء بالغرض وأنه الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي والمقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وجدية يتقاضون أجرا زائد عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم.

- **ولقد ساهم ماسلو أيضا بتعريفه للحافز:**

وهو الشيء الذي يشبع حاجته من الحالات الإنسانية و ماسلو من بين علماء النفس الذين يعتبرون الحافز هو حالة التوتر النفسي الناجم عن تغيرات فسيولوجية معينة من شأنها لأن تدفع الكائن إلى القيام بسلوك (حركي غالب) لإنهاء حالة التوتر.

وبالنظر إلى مفهوم التحفيز في علم النفس، وأراء رجال الإدارة يتبادر إلى أذهاننا سؤال يتمحور حول الجانب الذي يقتصر عليه التحفز أهو داخلي أم خارجي؟ أو بالأحر هل العوامل التي يقتصر عليها التحفز داخلية أو خارجية؟

وانطلاقا مما سبق، نقول بأن التحفيز يشمل في مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تبحث من المنشأة لدفع الأفراد إلى العمل لرفع مستوى العمل كما وكيفا.

إذن نستنتج من خلال ما سبق أن الحوافز هي:

كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تمكن من توجيه سلوكه واستشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين، وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة، ورفع مستوى أدائها.

3) عناصر الحوافز:

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز:

القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمن تحسين أدائه عن طريق التحفز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب، أو غير المؤهل أصلا.[1]

[1] كامل بربر،مرجع سبق ذكره،ص 58

الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل مثلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجا.

الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلا.

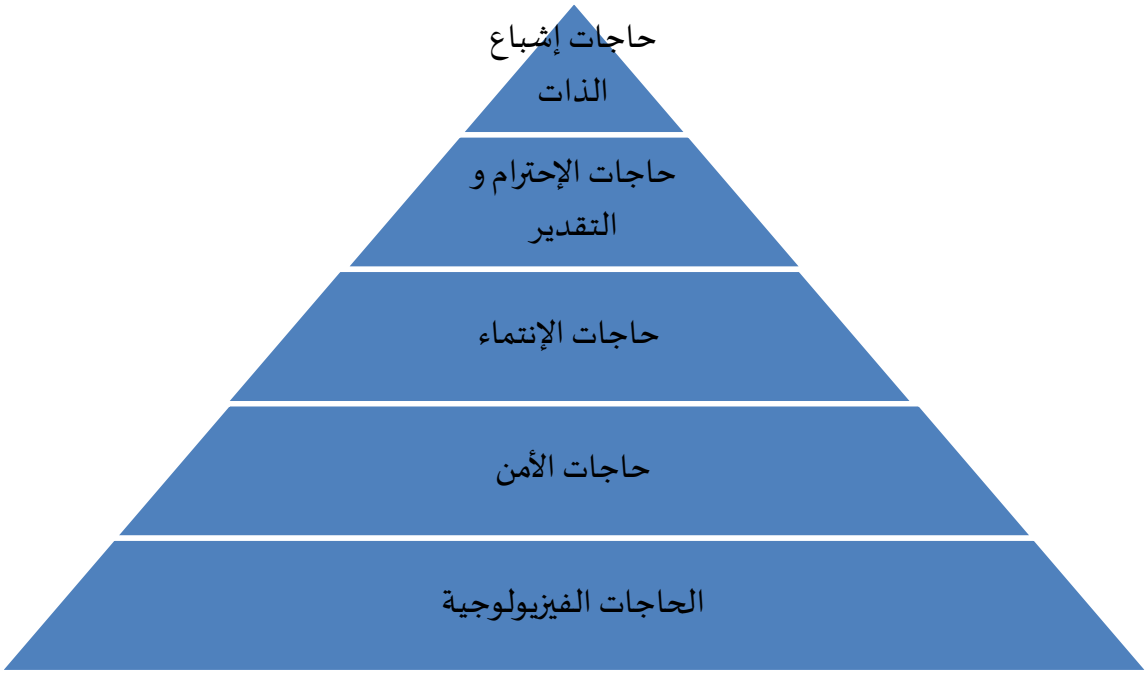
المطلب الثالث: نظريات الحوافز:

لأن عملية التحفيز معقدة فقد وضعت نظريات كثيرة في التحفيز بعضها يركز على الحوافز المالية والأخرى على الجوانب المالية والمعنوية وفيما يلي سيتم ذكر أهم هذه النظريات :[1]

نظرية هرمية الحاجات لماسلو: (الحاجات الانسانية)

يرتب ماسلو الحاجات الانسانية بهرم يبدأ بقمة وينتهي بقاعدة حيث تقع حاجات اشباع الذات في قمة الهرم بينما تقع الحاجات الفيزيولوجية في قاعدته والشكل التالي يبين هذه الحاجيات :

الشكل(I - 1): الحاجات الفيزيولوجية



المصدر: سعدعامرأبوشندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص146

[1] سعدعامرأبوشندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 146

-الحاجات الفزيولوجية:

وهي الحاجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان لكي يحافظ على جسمه ووضعه المادي مثل الطعام والشراب والمأوى، لكن دافعية الأشخاص الذين يسعون لإشباع هذه الحاجيات فقط ستكون منخفضة لا تصلح لهم إلا الحوافز المادية.

- حاجات الأمن والطمأنينة :

إن العامل بحاجة إلى أن يؤمن نفسه وماله ومركزه إزاء مخاطر الحاضر والمستقبل كحاجته إلى عدم انقطاع الرزق وإلى ضمان دخل في حالة المرض أو العجز وحجاته إلى الأمن ضد البطالة وتأتي الحاجة إلى الأمن في المرتبة الثانية من السلم الهرمي.

- الحاجات الإجتماعية (الإنتماء):

مثل الحاجة إلى الحب والعطف والصداقة والعلاقات والإنتماء،حيث أن الإنسان إجتماعي بطبعه فلابد أن يشعر أنه جزء من الجماعة يعيش بينها ويتصل ا وينتمي إليها وكلما كانت هذه الجماعات محببة إلى الأفراد ويشبع لديهم بعض الدوافع والحاجات كانت سببا في ارتفاع معنوياتم وتأتي هذه الحاجة في المرتبة الثالثة من السلم.

- حاجات الإحترام والتقدير :

الإنسان يبحث دائما عن الإحترام والتقدير من الاخرين فهو على الدوام يسعى لأن يكسب لنفسه التفوق أو بلوغ مكانة اجتماعية مرموقة وتأتي هذه الحاجة في المرتبة الرابعة ضمن سلم الهرمي.

- حاجات إشباع الذات:

حيث يسعى الفرد لاستغلال قدراته ومواهبه وتحقيق النجاح والوصول إلى أعلى المراتب وذلك يعود عليه بالرضا والسعادة وتأتي هذه الحاجة في المرتبة الخامسة من السلم وهي أدنى الحاجات أهمية ومساسا بالفرد في نظر ماسلو.

ويرى صاحب هذه النظرية أن عدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجية الفرد ورغبته في العمل،كما يرى أن إشباعها يؤدي إلى بروز حاجات جديدة للفرد لابد من إشباعها لدفعه للعمل بإستمرار.[1]

- نظريةالتعزيز :

ارتبطت هذه النظرية بالعا لم skinner الذي يعتمد بأن تعديل سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي.وترى هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد أو السلبي ولا يميل إلى التعزيز السلبي (العقوبة) كونها تخفض من الروح المعنوية، ويشترط(skinner) لإستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز ما يأتي:

[1] سعدعامرأبوشندي، نفس المرجع،ص 147،ص148

- تحديد السلوك المرغوب بدقة .
- تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.
- جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.
- اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز .
- عدم معاقبة الموظف امام زملائه .
- إختبار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها .[1]

- **النظريةالكلاسيكية لتايلور :**

اعتمدت هذه النظرية التي نادى بها صاحبها فريدريك تايلور على دراسة الحركة والزمن لتقويم مستويات أداء العاملين وقد بنيت هذه النظرية على فرضين أساسيين هما :

إن تطبيق الأساليب العلمية في العمل قد تؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.

إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج .

لذلك وضعت معايير الإنتاج ونادت بزيادة الأجر الكامل على كافة الوحدات الإنتاج إذا تم تجاوز المعيار المحدد، أما العاملون الذي لا يتجاوز إنتاجهم المستوى الذي تحدده المؤسسة فلا مجال لزيادة أجرهم أو تقدير حافز معين لهم.

- **نظريةالتوقع :**

تسمى هذه النظرية بنظرية فروم نسبة إلى العالم الذي وضع مبادئها وتقوم على افتراض أن سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع(العوائد)التي يتوقع الحصول عليها من الأداء ودرجة هذا التوقع وفق المعادلة الأتية :

الدافع=المنفعة *الاحتمال .[2]

ويعتمد تطبيق هذه النظرية على تحقيق الشروط التالية :

-أنيظهرلدى الفرداهتمام بالمحفزات المالية وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد العاملين الشباب.

-اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء و المردود أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.

-اعتقادالفرد بأن هناك احتمال قوي وكبيربأن الجهود التي يبذلها تقود إلىأداء ناجح.

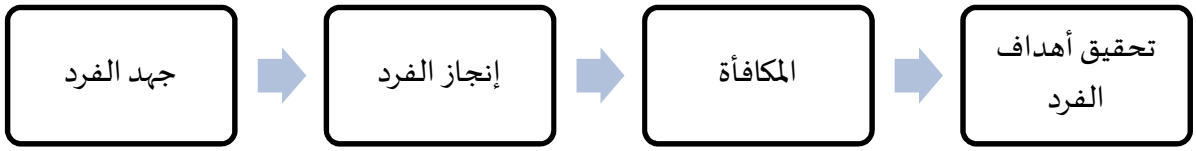
يلاحظ من خلال محتوى النظرية بأنها الأكثر تركيزا على الحوافز المالية وأثرها في الأداء حيث أن تحقق الشروط الوارد ذكرها سابق يعني بأن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة على الأداء .

[1] سعد عامر، مرجع سبق ذكره، ص 147
[2] نفس المرجع، ص 149،ص 152

اعتمادا فإن النظرية توجه المنظمات إلى اعتماد الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء وأن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إذا لم ترتكز على الجانب المالي في المحفزات.

و فيما يلي سنقدم نموذج نظرية التوقع :

الشكل(I-2): نموذج نظرية التوقع



المصدر: سالم فؤاد و آخرون ،المفاهيم الإدارية الحديثة ،ط3،أردن ،1989،ص196

- **نظريةالعلاقات الانسانية :**

صاحب هذه النظرية هو إلتون مايو وترتكز هذه النظرية أساسا على أن العنصر الإنساني هو العنصر الأهم في عناصر الإنتاج وهو محور العملية الإدارية وهذا ما نادت به النظرية حيث ركزت على مايلي :

-أهميةالعاملالإنسانيفيالمؤسسة

- التنسيق بين جهود العاملين المختلفين في المؤسسة وإيجاد جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون المستمر في سبيل الحصول على نتائج أفضل .

- ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياهم وتأثير تلك العلاقات على الإنتاجية .

السعي إلى تحقيق حاجات العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وتحقيق أهداف الإدارة في زيادة الإنتاج والربح .ويعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين.[1]

[1] سعد عامر، مرجع سبق ذكره، ص 160

المطلب الرابع: أهداف التحفيز وأهميته:

أهداف التحفيز Les objectifs de la motivation

عند وضع أي نظام فإنه لابد أن يكون هناك هدف له وبالتالي أي مؤسسة عند وضعها لنظام الحوافز لابد لها أن تأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:

- **الهدف الإنتاجي:**

تعتبر زيادة الإنتاج هي الهدف الرئيسي لأن الاهتمام يوجه إلى تشجيع زيادة المبيعات وذلك لأنه يعود بالفائدة على المؤسسات والعاملين لديها، بالتالي هي تهدف إلى تنويع منتجاتها وخدماتها إلى جانب تحسين نوعيتها.

- **الهدف المعنوي:**

هذا الهدف يتعلق بالعنصر البشري مباشرة، وذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية، وهو المستهدف من وضع نظام الحوافز.

وتجديد الإشارة إلى أن الرغبة في وضع نظام الحوافز يقودنا إلى تحليل واقع المؤسسة واختيار النظام المناسب الذي يعود بالفائدة على العمال والمؤسسة في نفس الوقت.[1]

أهمية التحفيز: L'importance des motivation

يعتبر التحفيز شيئا لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فارقا كبيرا بين الأداء للفرد، المحفز عن أدائه عندما لا يكون محفزا، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تيسير الأفراد، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل سيترتب على ذلك إشباع حاجات العمال المختلفة.

إذن فلعملية التحفيز أهمية مزدوجة فتسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

- زيادة كمية الإنتاج و المحافظة على جودته.
- خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات.
- الحد من التآلف في الإنتاج والفائض في العمل ووضع نسب محددة لها.
- مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة، مثلا في نهاية كل أسبوع.
- ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال كل قدر جهده.
- المحافظة على الآلات وصيانتها.
- تحقيق رضا العامل وإشباع حاجته الضرورية والنفسية والاجتماعية.
- تلعب الحوافز دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت، فتؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني للمجتمع مما ينجر عنه رفع دخل العامل، وبالتالي تحقيق مستوى أفضل لمعيشة.[2]

[1] أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة، بيروت، 1995، ص151.

[2] فايزا الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان. الأردن، 1997، ص161.

المبحث الثاني: نظام الحوافزSystème des motivations

منذ بداية الإهتمام بإدارة الموارد البشرية و التحفيز يأخذ حيزا كبيرا، و ذلك من أجل البحث عن الطرق و الوسائل التي تدفع بالمورد البشري إلى تقديمأداء جيد و إنتاجية عالية في المؤسسة.

المطلب الأول: المنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز:

إن المفهوم الحقيقي للحوافز باعتبارها شيئا خارج الفرد قد يكون في المجتمع أو المنظمة التي يعمل فيها وبالتالي يجدر به انتهاج سلوك أو تصرف ما يمثل الأداة الحقيقية لإشباع رغبته أو خلف احتياجات لم يكن الفرد يشعر بها وبالتالي تصيب الفرد بماله من عدم التوازن وينشأ عن ذلك دورة سلوكية تهدف إلى تحقيق التوازن المطلوب وذلك بالحصول على الحافز.

لذا تعتبر المقومات الأساسية بنجاح نظام الحوافز في توجيه سلوك الفرد نحو الاتجاه الذي تهدف إليه إدارة الأفراد ليجيب في النهاية في إطار الأداء التنظيمي، المخطط ما يلي:

- أن يتناسب الحافز الذي يحصل عليه الفرد التنظيم منه ولحصول مع دوافعه.
- أن يفهم الفرد العلاقة الوثيقة بين الأداء المطلوب منه والحصول على الحافز.
- أن يكون الحصول على الحافز أيا كانت طبيعته مؤكدا ومتاحا لكافة أفراد التنظيم لضمان كفاءة الأداة التنظيمي.
- أن يراعي قصر الفترة ما بين أداء الفرد المحقق والحصول على الحافز.
- أن تتنوع الحوافز ليس نمطيا بمعنى أنه لا يمكن تطبيق نظام فعال للحوافز لمنظمة ما في المنظمات الأخرى حتى المتشابهة إذ تختلف احتياجاتهم الحقيقية وطبيعتها كما تختلف طبيعة الأفراد واحتياجاتهم الحقيقية في منظمة أخرى.

إذن لابد للمنهج المطلوب لرسم نظام للحوافز في المنظمات أن يعكس الصورة الحقيقية لرغبات الأفراد العاملين فيها بدون مراعاة لأية اعتبارات داخلية كما يعكس بالنتيجة احتياجاتهم وحقيقة دوافعهم للأجل هذه الاعتبارات لابد وأن يجيب المنهج على التساؤلات التالية:

أ- ما هي الاحتياجات الحقيقية التي يشعر بها أفراد التنظيم؟
ب- ما هي الأهمية النسبية لكل حاجة من هذه الحاجات؟
ج- ما هو المستوى المناسب من الإشباع لكل من هذه الحاجات؟
د- ما هي قناعات أفراد التنظيم لاحتمال حصولهم على مستوى الإشباع المطلوب؟[1]

وبناءا على توقعات إدارة الأفراد من نتائج هذه التساؤلات وبناءا على الحقائق الناتجة عنها تتجمع لدى الإدارة الثوابت المطلوبة لرسم نظام للحوافز يعكس كافة التنظيم ويعتبر الضمانة الأساسي لكفاءة الإنتاج وبالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي لأن وضوح النظام وعدالته هو المعيار الذي يرسم العلاقات بين المنظمة وكافة

[1] كامل بربر، مرجع سابق، ص60.

الأفراد العاملين بها، لأن المبدأ الأساسي الذي حكم تصرفات الفرد (أفراد التنظيم) هو محاولة تحقيق توازن دائم ومستمر بين:

- ما يقدمه الفرد للمنظمة من جهد.
- المقابل المادي والمعنوي الذي يحصل عليه.

وبناء على هذه التوازنيتحدد المناخ العام للمنظمة الذي يترجم الظواهر التالية:

الحالة المعنوية الأفراد التنظيم، درجة الرضا في العمل، الكفاءة الإنتاجية، كفاءة الأداء التنظيمي.

ولذا فإن المنهج السليم لوضع نظام فعال للحوافز لابد وأن يستند على المقومات التالية:

- تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية لأفراد التنظيم.
- تحديد أولويات الاحتياجات لضمان فاعلية أداء الأفراد والأداء التنظيمي.
- اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد وأهميتها النسبية.
- تحديد القيمة المادية والمعنوية للحوافز.
- الإعلان عن نظام الحوافز لكافة أفراد التنظيم والتأكد من فلسفته.

متابعة تطبيقية للتأكد من كفاءته.

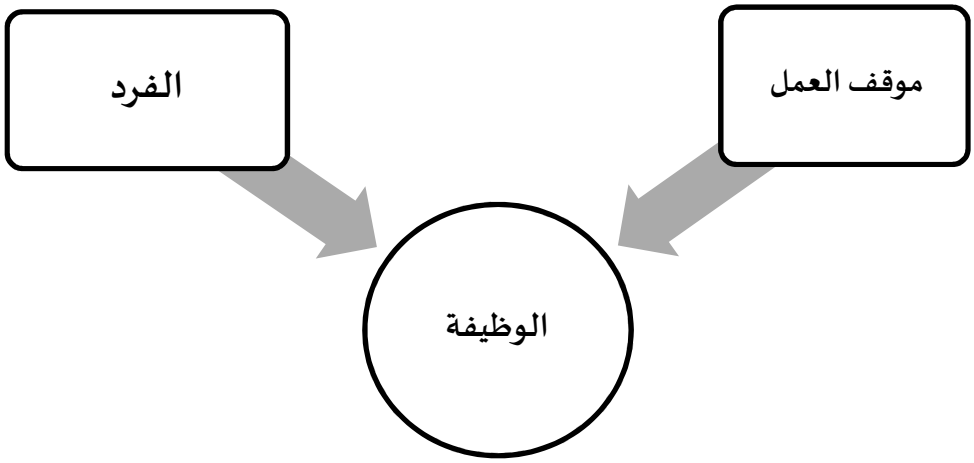
هذا بالإضافة إلى تعديل النظام مما يتناسب مع التغييرات والمواقف الجديدة سواء المتعلقة بالأفراد أو ظروف المنظمة لذا يتوجب على إدارة الأفراد إدراكا منها لضمان قوة النظام أن تتابع باستمرار دراسة الظواهر الناتجة عن سلوك الأفراد وتصرفاتهم بعد تطبيق النظام بهدف وضع اليد على كافة المؤشرات التي تساعد عل تفعيل النظام بالاتجاه الذي يضمن التأثر الإيجابي على سلوك أفراد التنظيم ويضمن بالتالي تحقيق الكفاءة الإنتاجية للأداء التنظيمي[1].

- **المتطلبات الأساسية لنظام حوافزفعال :**

التحفيز بمضامينه يعتبر عملية نظامية تتكون من مجموعة أجزاء متفاعلة، يكون نتاجها إيجابيا على المنظمة أولا و على العاملين ثانيا ، و إذا ما أردنا تصوير العملية التحفيزية نجدها تتكون من ثلاثة مكونات ،هي الفرد ، الوظيفة و موقف العمل كما يبين الشكل التالي :

[1] كامل بربر، مرجع سابق، ص 112.111.

الشكل(I – 3): مكونات منظمة التحفيز[1]

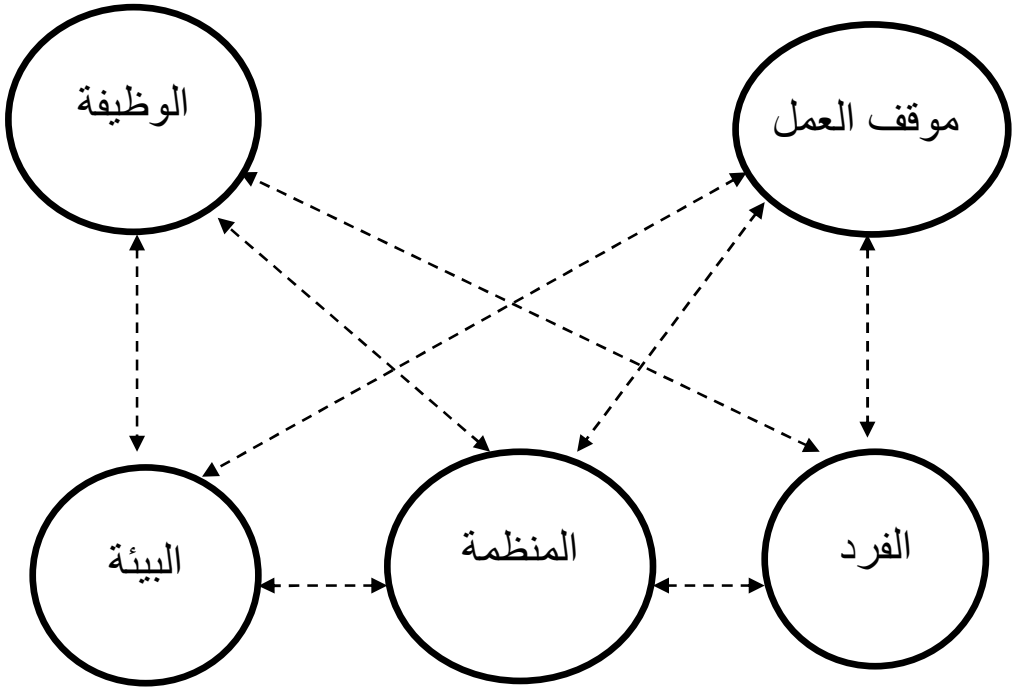


المصدر:بشار يزيد الوليد ،الإدارة الحديثة للموارد البشرية ،الطبعة الأولى،دار الراية للنشر و التوزيع،الأردن ،2008،ص160

قد عدلت منظومة التحفيز السابقة ، فبإضافة إلى المكونات الثلاثة السابقة الفرد ،الوظيفة و موقف العمل و أصبحت المنظمة تتكون من خمسة أجزاء، حيث أضافت مكونين آخرين هما المنظمة و البيئة و هذا ما يمثله الشكل التالي :

[1] بشار يزيد الوليد ،الإدارة الحديثة للموارد البشرية ،الطبعة الأولى،دار الراية للنشر و التوزيع،الأردن ،2008،ص 160

الشكل (I – 4) مكونات منظمة التحفيز المعدلة



المصدر: بشاريزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 161

إذا لا يمكن لعملية التحفيز أن تتلاقى النجاحات إلا إذا ما توفرت المتطلبات التالية :

- **الفردوالوظيفة:** :أي تتناسب قدرات ومعارف وقابليات الفرد مع المتطلبات الوظيفية، وهنا يأتي دور تصميم الوظيفة ليلعب دوره بشطرية الوصف الوظيفي والتحديد في تحقيق المواءمة **الوظيفةوالمنظمة:** :أي أن تكون الوظيفة والهيكل الوظيفي جزء حيوي وجوهري في هيكل المنظمة وليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المنظمة من استخدام وسائل التحفيز فأا لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الفرد.

الفردوالمنظمة:أي أن تتكاملاهداف الفرد مع المنظمة.

المنظمةوالبيئة :أي أن تتكيف المنظمة لمتطلبات بيئة عملها ومنها متطلبتها مواردها البشرية.

الفردوالموقف :أي أن يمتلك الفرد القدرة علإدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.[1]

[1] بشار يزيد الوليد ،نفس المرجع،ص161،ص162

المطلب الثاني: البرنامج الـ ليم لنظام الحوافزوشرط نجاحه:

قبل إعداد البرنامج السليم لنظام الحوافز يجب على الإدارة معرفة الحوافز الملائمة للعاملين وذلك عن طريق معرفة الحاجات المختلفة التي تشعر بها مختلف الفئات العمالية في كل وقت وتستخدم الإدارة عدة أساليب لمعرفة هذه الحاجات نذكر منها:

- توزيع قوائم للتعرف على وجهات نظر العاملين فيما يخص سياسة الأجور، ساعات العمل، فترات الراحة.[1]
- الاتصال بعاملين في مقابلات شخصية أو ندوات للمناقشة وتبادل الآراء وهذا النظام يتطلب شروط أساسية لنجاحه وتتمثل في:

1. شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز:

ومن المهم والمفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية لوضع نظام هذه الحوافز هذه الشروط هي:

- **البـ اطة**: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته.
- **ربط الحوافزبالأداء**: شعور الفرد بأن مجوداته تؤدي إلى الحصول على الحافز معين.
- **التفاوت**: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.
- **المشاركة**: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
- **التنويع**: هو أن تطبيق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز.
- **الهدف**: أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.
- **العلانية**: وهو إعلان الجزاء إيجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين.
- **تدريب المشرفين**: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
- **الشمولية**: بمعنى أن يشمل النظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم.

أن يكون مناسبا: بمعنى يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد.[2]

[1] مدحت محمد أبو النصر،الإدارةبالحوافز"أساليب الـتحفيز الوظيفي الفعال" ، الطبعة الأولى،المجموعة،العربية للـتدريب و النشر،مصر،2012،ص160

[2] مدحت محمد أبو النصر،نفس المرجع ،ص161

المطلب الثالث:أسس و طرق دفع الحوافز:

حتى تكون الحوافز ذات فعالية يجب أن تكون مرتبطة بالإنتاج، وليست وسيلة لإشباع الحاجات فقط لذلك لابد من توفر أسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز ويمكن عرض هذه الأسس فيما يلي:

1. **الأداء:**

يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات، ويمكن أن يكون الوحيد في بعض المؤسسات ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتوج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.

2. **المجهود:**

تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قيام ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسات في الحسبان المجهود.

3. **الأقدمية:**

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته وتظهر هذه المكفأة على شكل علاوة وحوافز.

4. **المهارة:.**

في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو أجازات أو أدوات تدريبية أما فيما يخص طرقة الدفع فنجد المختصين يفضلون أن تتم المحاسبة على أساس دفع مبالغ شهرية تحت الحساب تم تتم لتسوية في نهاية الربع الأخير من السنة، إلا أن هذه الطريقة من شأنها أن تضعف من قيمة الحافز قوته.[1]

ومنه سنتناول مصادر وفعالية نظام الحوافز مع تحديد العوامل المؤثرة في فعالية هذا النظام.

المطلب الرابع: مصادروفعالية التحفيزوالعوامل المؤثرة فيه:

1. **تحديد مصادر التحفيز:** يمكن تقسيمها إلى قسمين هما:

- **حوافزكامنة في أداء العمل:**

يكمن هذا المصدر من الحوافز في طبيعة النشاط المطلوب أداءه في العمل دقة تنبع هذه الحوافز من نتائج الإنجاز التي يحققها العامل في عمله كما قد يكون سلوك الأداء نفسه مصدر سعادة للفرد.

هذا النوع من الحوافز غالبا ما يكون أكثر فاعلية في تحريك واستمرار دافعية الفرد للأداء دون أي رقابة خارجية.

[1] أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص77.

- **حوافز خارجية:**

هي تلك الحوافز التي تحصل عليها الفرد من البيئة الخارجية بأداء العمل في تشكيلها المادي والمعنوي مثل الأجور، المكافآت، الترقية، الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعمالها والضمان الوظيفي.

2. تحديد فعالية التحفيز:

تختلف الحوافز في فعاليتها تبعا إلى درجة النقص في الإشباع التي لا يشعر بها الفرد وذلك لا نتصور أن يلعب الحافز الواحد نفس الدور في تشجيع الأفراد على الإنتاج أي أن فاعلية الحافز الواحد ستختلف من واحد إلى آخر وتتوقف فاعلية الحوافز وقدرتها على إثارة السلوك المطلوب على تفاعل الخواص الأساسية للحوافز وهي الاتجاه والقوة، والاستمرار بمعنى أن الحافز قد يكون إيجابيا أو سلبيا، وقويا أو ضعيفا كما أنه قد يستمر لفترة زمنية طويلة أو قصيرة.[1]

3. العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز:

يمكن تلخيصها في المبادئ التالية:

- **مبدأ الاعتمادية. الاتصال. ويعتبر أهم مبدأ:** وهو الذي يشير إلى أن الثواب والعقاب يكون تابع للسلوك المرغوب فيه.
- **مبدأ الإدراك. الوعي.:** وينبغي أنه من أجل نجاح مبدأ الاتصال ينبغي على الأفراد أن يكونوا مدركين للعلاقة الموجودة في مبدأ الاتصال.
- **مبدأ التحكم:** وتعلق بدرجة تحكم الفرد في السلوك الذي يرغبه المشرف كأن يكون الفرد دقيقا في الذهاب والإياب إلى العمل.
- **مبدأ النوع:** يتعلق بأنواع الحوافز المقدمة للفرد.
- **مبدأ المساواة:** أي على المشرف المساواة بين المرؤوسين ويجب أن تقدم الحوافز على الأشياء المنجزة.[2]

[1] علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الأداء الوظيفي، دار المعارف، مصر، 1970، ص268.

[2] أحمد عبد الراشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981، ص40.

المبحث الثالث: الدوافع وعلاقتها بالحوافز.

المطلب الأول: تعريف الدوافع: Motifs

يعتبر الدافع أحد خصائص السلوك الإنساني، وتعرف الدوافع بأنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية إلى توجيه وتنسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابة مع المواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به.

وتتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته والتي يسعى الإنسان لإشباعها، ليعيد الارتياح والتوازن إلى نفسه وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة إشباع تلك الحاجة أقل ن المطلوب، بمعنى أخرى أن دوافع الفرد تنبع منه وتدفعه إلى السلوك في اتجاه معين وبقوة محددة. معنى هذا أن الدافع هو حاجة يسعى الفرد على إشباعها، وعليه فالحاجة الغير مشبعة تمثل الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني، وأنه بمجرد إشباع تلك الحاجة تنعدم أهميتها كموجة للسلوك.[1]

المطلب الثاني: الدوافع الـ ـلوك الإنـ ـاني Le comportement humain

إن الرغبة الصادقة من جميع العاملين بالمشروع نحو الإسهام بالجهد في تنفيذ ماهر منوط بهم، من واجبات تعتبر من أهم الركائز التي يقوم عليها نجاح العمل الإداري وعلى ذلك فإنه إذا كان من الضروري أن تتواجد عند كل فرد في المشروع رغبة أصلية في تأدية واجباته بكفاءة عالية فإن الدافعية تقوم بدور أساسي في دم هذه الرغبة وتنميتها بحيث تنطلق إلى أبعد الآفاق ومهما بلغت التوجيهات الإدارية من وضوح ودقة في الصياغة فإن ذلك لا يعني بالضرورة ضمان العمل بها أو تنفيذها من قبل العاملين فالملاحظة أن للعاملين منطقة قبول أي دائرة محددة لما يقبلونه من أوامر وتوجيها، ومن هنا كانت اهتمامات الإدارة توسع منطقة القبول عند العاملين عن طريق الأساليب الفعالية للدافعية ويتوقف نجاح رئيس العمل في تأمين أقصى درجة ممكنة من الدافعية بين مرؤوسيه على قوة إدراكه وعمق فهمه للسلوك الإنسان مستعينا في ذلك بزاد من المعرفة في مجال العلوم السلوكية وخاصة فيما يتعلق بأساسيات السلوك الإنساني وبطيعة الحوافز التي يكمن الاعتماد عليها في مواقف معينة من أجل تحقيق أداء المنشود إذ اعتبرنا الدافعية على أنها، تلك القوة الداخلية التي تحرك الإنسان، فالإنسان يملك سمة مهمة هي قوة داخلية متحركة وتدفعه فتمكنه من إشباع حاجاته للبقاء والنمو والتكيف هذه القوة هي ما يميز الكائن الحي فالكائن الحي يملك هذه القوة الدافعي الداخلية والغريزية التي توجه سلوكه نحو ما هو ضروري للبقاء وكذلك للنمو والتغير فمتى توقفت هذه القوة عن التحرك يعتبر الكائن ميتا أو غير حي.[2]

المطلب الثالث: العلاقة بين الحافزوالدوافع:

حتى نفهم العلاقة بين الفارق وبين بعض المفاهيم كالحاجات والدوافع والحوافز يحتاج أن ندرك بأن الدافعية هي عملية، وهذه العملية تتم وفق مراحل:

---

[1] جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الإسكندرية، الدار الجمعية 2000، ص199.

[2] د. سعاف نائف البرنوطي: أساسيات إدارة العمال وفصل الدوافع والتحفيز، جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلس، 2003، ص402401.

- **المراحل الأساسية لعملية الدافعية هي:**

1. **الحاجة**: فالإنسان يبدأ بالاندفاع نحو شيء ما عندما تنشأ داخله ما هذه الحاجة تنشأ نقص أو حرمان فتولد توتر وعدم ارتياح حركاته فمثلا، عندما تنقص الطاقة داخل الجسم تتولد لدى الإنسان الحاجة إلى الطعام بسبب هذا النقص وهو يحس بهذه الحاجة على شكل عدم ارتياح توتر أو جوع.
2. **اندفاع وسلوك هادف**: أي أن التوتر يتبعه نوع من السلوك بصدر عن الإنسان فمتى ما شعر الفرد بالجوع يبدأ بالقيام بنشاط ما، هذا نشاط ليس عشوائي وإنما هو موجه للإشباع الحاجة إلى الطعام، لذلك تسميه بسلوك هادف أي أنه دو هدف محدد.

يعقب إشباع الحاجة وتحقيق الهدف حالة ارتياح ممكن أن نعتبره نوع من الرضا غالبا ما يكون وقتي لغاية ما تبدأ من الدورة من جديد أي أن عملية الدافعية تتم وفق مراحل:

حاجة ونقص يظهرن كتوتر هذا التوتر يؤدي إلى نشاط وطاقة وتتوجه الطاقة والنشاط نحو ما يشبع الحاجة، ومتى ما تحقق الإشباع يبدو على الفرد زوال لحال التوتر.

المطلب الرابع: العلاقة بين الحافزوالحاجات: Les besoins

إن دوافع السلوك ما هي إلا قوى تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه الأمور والأشياء كما أنها توجه السلوك الإنسان نحو الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته.

والحاجة تؤدي إلى استثارة الدافع، والدوافع في هذه الحالة يعتبر بمثابة حالة تؤدي إلى عدم استقرار الكائن الحي، فيقوم بنشاط تأهيبي.

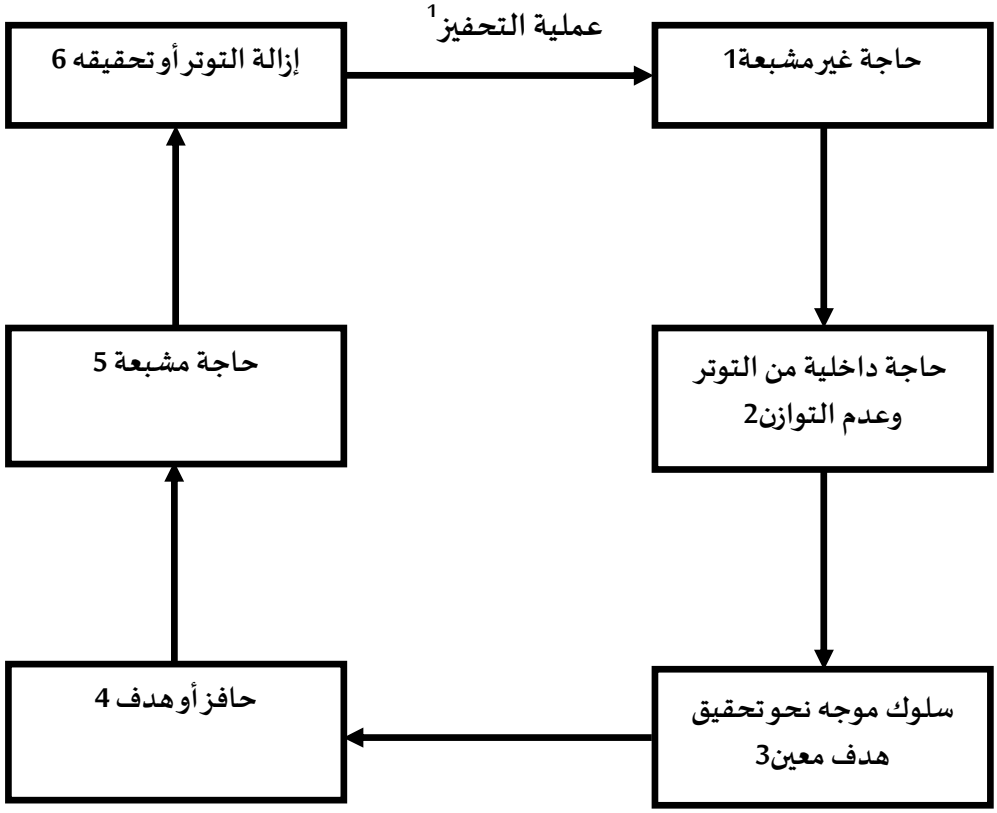
وكلا الحاجة والدافع في داخل الكائن الحين استثارة الحاجة والدافع تؤدي إلى البحث عن مشبع أو حافز وهذا الحافز موجود في الخارج في البيئة، وهو يؤدي إلى إشباع الحاجة، والتحقيق من الدافع عن طريق النشاط الاستهلاكي وعلى ذلك، فالحافز يتميز بأنه يشبع الحاجة ويخفف من الدافع عندما يتم الحصول عليه، فمثلا تناول الطعام يزيل حالة الجوع وشرب الماء يبد الإحساس بالعطش وكذلك نجد أن الحاجات المكتسبة تشبع عن طريق الحصول على أشياء معينة فالموظف أو العامل قد يطمئن عندما يحصل على الترقية التي ينتظرها.[1]

ونستخلص من ذلك أن الحوافز هي مشبعات لحاجات الإنسان. سواء ضرورية الأولوية منها كالجوع أو العطش أو المكتسبة الثانوية كالتقدير والأمن والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتي تربط بين المثير والاستجابة له.

فالحافز لا يثير الدافع وحسب بل يثير معه كل المشاعر والأحاسيس التي قد تصاحب كلية أو إرضاء الدافع، وتستطيع الحكم على قوة الحافز بمدى قوة إغرائه للدوافع وكلما خاطب الحافز عدد أكبر من الدوافع في نفس الوقت كلما زادت قوته ومدى تأثيره.

[1] صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص31.

الشكل (I – 5) يوضح ذلك:



المصدر: صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982،ص3

إن هذا النموذج غاية من البساطة إذاً يمكننا من النظر إلى عملية التحفيز على أساس أنها عملية مرحلية متعددة تمر بعدة خطوات قبل أن تصل إلى عملية الإشباع والرضا حيث يبدأ بظهور الحاجات والرغبات ودرجة إلحاحها الداخلي الذي تمثل في التوتر وعدم التوازن عند الفرد وتأتي ثانيا مرحلة البحث والاختيار لإشباع هذه الحاجات ثم ثالثا مرحلة الهدف والسلوك ثم رابع المراجع والتقويم والربط بين هذه الحاجات ثم خامسا مرحلة الجزاء أو الثواب وهذا يعتمد على نوعية تقويم الأداء وأخيرا تأتي المرحلة ربط الفرد بين السلوك والجزاء الذي حصل عليه لإشباع الحاجة الأصلية، فإذا كانت دورة الدوافع هذه قد أشبعت فالنتيجة تكون توازنا ورضا أما بقيت الحاجة غير مشبعة فإن دور الدوافع تعيد نفسها مع احتمال اختيار سلوك مختلف.

[1] صلاح بيومي، مرجع سابق، ص3.

خلاصة الفصل:

إن لنظام الحوافز الفعال أثر إيجابي على أداء العامل ورفع روحه المعنوية، كما أن له أثر ملحوظ على تحسن الأداء وزيادة الإنتاجية للعامل.

ومما لاشك فيه أن موضوع الحوافز موضوع طويل ومتشعب وأن لكل منشأة ظروفها الخاصة، لذا يجب على كل منشأة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام حوافز خاص يفي بمتطلباتها ويؤدي الغرض الذي وضع لأجله.

إن عملية تحفيز العاملين غير سهلة تنطوي على كثير من العوامل التي مر ذكرها في هذا البحث ومن الضروري أن تعطي إدارة أي منشأة هذا الموضوع أهمية قصوى حتى تستمر المنشأة وتواكب متطلبات العصر فالتحفيز جزء أساسي في عملية التطوير والنجاح.

تمهيد الفصل:

إن عملية تقييم الأداء تعتبر أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة المورد البشري، وذلك من أجل تحديد نظام لمنع الحوافز، من خلال معرفة مستوى الإنجاز الذي يقوم به العاملون، ومحاولة تطوير وتنمية قدراتهم للقيام بأعمالهم من خلال تدريبهم وذلك في سبيل التخطيط و تحقيق أهداف المنظمة.

ومن أجل الإلمام بهذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث نتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم أهمية تقسيم الأداء وعلاقته بالتحفيز وكذلك تحديد مسؤوليته وتوقيت تقسيم الأداء، و المبحث الثاني فخصص لمعرفة الخطوات والطرق المتبعة في تقسيم الأداء،أما المبحث الثالث يتضمن مدى تأثير الحوافز على أداء المورد البشري.

المبحث الأول: تقييم الأداء L'évaluation de la performance des motivation

إن تقييم الأداء ومراجعته أو تقييم الموظف هي الطريقة التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظف ويعد الأداء جزءا من التطوير الوظيفي.

كما تعد تقييمات الأداء تقارير نقدية منتظمة لأداء الموظفين داخل المنظمة. تقييم الأداء هو عملية منهجية دورية لتقييم الأداء الوظيفي الإنتاجية لموظف ما بالرجوع سلفا وأهداف المنظمة.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء.

1. **تعريف الأداء:**

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة المورد البشري وهو يعكس الطيفية التي يحقق أو يشبع بها هذا الأخير متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها المورد البشري. فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا للاستعداد للامتحان لكنه يحصل على درجة منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.[1]

2. **تقييم الأداء:**

هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للعامل بالنسبة لإنجازه في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقل وتهدف برامج هذا التقييم بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند العامل بالإضافة إلى تحقيق الغابات التالية:

- تسهيل تنمية وتطوير المورد البشري.
- تحديد إمكانيات العامل المتوقع استغلالها.
- المساعدة في تخطيط القوى العامة.
- المساعدة في تحديد مكافآت الفرد.

وتعتبر عملية تقويم الأداء في منظمات العمل أحد الأعمال الرئيسية لإدارة شؤون الموظفين، لمعرفة مستوى أدائهم ومحاولة تطويره وتنميته في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمات.

[1] دكتورة: رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص215.

وهناك تعريفات أخرى لتقييم الأداء:

- يعرف ذرة والصباغ تقييم الأداء بأنه: "عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل".
- ويرى بيش Beach: "التقويم المنظم للفرد، مع احترام أدائه للعمل وكراسته للتطور...".
- أما سيزلاجي وولاس Sgi Lagyi Wallace فيعرفانه بأنه: "العلمية التي تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيها".[1]

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وغيرها لتقييم الأداء فإنها تؤكد على أن هذه العملية تتكون من العاصر التالية:

- جمع معلومات وتغذية مرتدة عن العاملين في المنظمة مهما تكن.
- إن هذه العملية تشتمل على تقويم وقياس السلوك الأدائي للعامل.
- تهدف إلى معرفة أداء الفرد العامل الحالي.
- المقارنة بين المورد البشري المنتج والأقل إنتاجا وغير المنتج[2].

المطلب الثاني: العلاقة بين التحفيز و الأداء.

إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية، بما كفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية واقتصادا ويمكن التعبير عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه، ويمكن أن تصاغ هذه العلاقة في المعادلة التالية:

الأداء = التحفيز + (القدرة + المعلومات).[3]

ويعني ذلك أنه مع توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه على العمل، فإننا لا نضمن مع ذلك أن نحصل على أداء جيد، إذا أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري آخر هو الحافز.

وهذا لا يكفي أن يكون الموظف قادرا على العمل وإنما الأهم من ذلك أن تتوفر لديه الرغبة في العمل.

وتتوفر هذه الرغبة عن طريق تحفيز الموظف على الأداء الجيد والفعال وهنا تبدو مسؤولية الإدارات في تحفيز العاملين، حتى تمتلئ نفوسهم بالرضا عن العمل، ومن ثم تضمن تفانيهم في أدائهم ونبعد عنهم أسباب ومظاهر القلق والتوتر، وغيرها من الأسباب التي تضعف من إنتاجيتهم.

ومما سبق نستنتج أن العلاقة بين التحفيز والأداء هي علاقة قوية، أي أن المنظمة تستعمل الحوافز لحث العمال على الأداء الجيد.

---

[1] د/ كامل بربر، مرجع سابق، ص140.

[2] دكتورة راوية حسن، مرجع سابق، ص145.

[3] زكي محمود هاشم، الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات، طبعة الثالثة، الكويت، 1980، ص228.229.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية تقييم الأداء.

لعملية تقييم الأداء أهمية كبيرة على المورد لبشري بصفة خاصة و منظمات الأعمال بصفة عامة ، كما انه يساهم في تحقيق عدة أهداف متمثلة في الجوانب التالية:

- يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل أداء مرض أو غير مرض.
- يساعد على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى إنجازهم الشخصي.
- شكل أداء لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد دخل التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.
- يساهم في اقتراح الكفاءات المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة راتب العاملين أو إنقاصها بل يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
- يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكان ترقيتهم وتوليهم مناصب قيادة أعلى.
- يفيد في التخطيط للقوى البشرية بالمنظمة، فهو بشكل أدارة مراجعة لمدى توافر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
- يعتبر وسيلة إسترجاعية، فهو بين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.
- تمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم بين الطرفين.
- يزود مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة، مما يعتبر نقاط انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها.
- يساهم في تزويد مسؤولي إدارة القوى البشرية بمؤشرات تنبؤ بعمليات الاختبار والتحسين في المنظمة.[1]
- ويرى سيزلاجي وولاس أن تقويم الأداء يعتبر أهم عنصر موجود في المنمة يمكنها من تعميم وتحقيق الأهداف، ويقترح سيرلاجي وولاس أربع مراحل أداء من خلال تصميم العمل وإنجازه وهذه الخطوات هي:

- تأسيس المعايير.
- تسجيل الأداء الفعلي.
- مراجعة الأداء الفعلي.
- تحديد الحركة الصحيحة.[2]

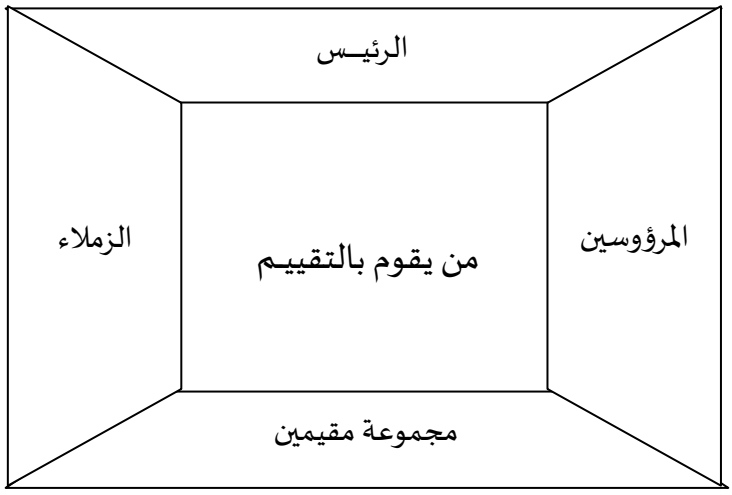
[1] د/ كامل بربر، مرجع سابق، ص142.

[2] د/ كامل بربر، نفس المرجع، ص150.

المطلب الرابع: مسؤولية و توقيت تقييم الأداء

1- مسؤولية تقييم الأداء:

يمكن تقييم أداء المورد البشري داخل المنظمة بواسطة أي طرف من الأطراف التالية كما هو موضح في الشكل :



شكل (II – 6) مسؤولية تقييم الأداء[1].

- الرئيس يقيم مرؤوسيه.
- المرؤوسين يقيمون رؤساءهم.
- الزملاء يقيمون بعضهم البعض.
- مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

فالطريقة الأولى هي الأكثر شيوعا تعتمد على مبدأ وحدة الأمر حيث يتم تقييم المرؤوس من خلال الرئيس المباشر له وهذه الطريقة مبينة عل أساس أن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك الفرد وبالتالي معرفته بكفاءته وأداء الأعمال وذلك لاتصاله المباشر والمستمر به، إلا أن إعطاء السلطة المطلقة للرئيس المباشر في الحكم على مرؤوسيه قد يجعل يتأثر بالعلاقات الشخصية والمحسوبية عند التقييم.

أما الطريقة الثانية وهي قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء فإنها قد تفيد المنظمة في المواقف الحرجة وذات الحساسية العالية ونجدها تستعمل في الوحدات العسكرية والمستشفيات إلا أن استخدامها يبق ناذرا لكون المرؤوس يقيم رئيسه في زاوية واحدة وهي كيفية المعاملة، وإخفاء كثير من الجوانب لتي لا يدرها المرؤوس، كما أن هذه الطريقة تتناقض مع مبادئ الإدارة خاصة مبدأ وحدة الأمر، وتسلسل الرئاسة من أعلى إلى أسفل كما أن الرؤساء قد يحتجون على تقييم المرؤوسين لهم.

[1] د/ كامل بربر، مرجع سابق ذكره، ص154.

و الطريقة الثالثة هي تقييم الزملاء لبعضهم البعض نجدها تستعمل في الجهات الأكاديمية كالجامعات حيث يتم تقييم الأستاذ بواسطة لجنة من زملائه في التخصص، إلا أن استخدام هذه الطريقة يبقى نادرا في المؤسسات الأخرى، لأنه قد يفسد العلاقات الاجتماعية.

وتعني الطريقة الرابعة وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقرير مشترك لكل مرؤوس على حده، وتفترض هذه الطريقة أن يكون لكل رئيس المعلومات الكافية عن المرؤوس وهو أر ليس متوفر بشكل دائم، مما يجعل بعض المؤسسات تلجأ إلى إعطاء نموذج التقييم يقوم كل رئيس بملء النموذج كل على حده، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد، والخروج بتقييم يبعد عن الفردية، بالإضافة إلى هذه الطرق لأربعة "فقد يكون التقسيم ذاتيا أي أن يقوم الموظف بتقييم نفسه، ولا يمكن الاعتماد على هذا الأسلوب منفردا لذا فإن كثيرا من المنظمات والدول لا تجيز للموظف تقييم نفسه".

و"هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيا الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم، ويتم على هذا الأساس التخصيص أوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم، فمثلا شكل تقييم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50% في علمية التقييم و30% لتقييم الزملاء، ب20% لتقييم الفرد لنفسه".

2 - توقيت تقييم الأداء:

فترة إعداد التقرير عادة ما تكون سنة وهي فترة مناسبة تعكس بوضوح ما يطرأ من تغير عل كفاءة العاملين، وكثرة عدة مرات التقسيم قد تكون مملة ومرهقة لمعد التقرير، إضافة إلى أن كفاءة الموظف وتصرفاته عادة لا تتغير تغيرا ملحوظا خلال فترة قصيرة إلا أن بعض المؤسسات تلجأ على التقييم نصف السنوي وربع السنوي أو الشهري أو الجمع بين تقييمين سنوي وربع سنوي بحيث يكون التقييم السنوي هو المعتمد.

والغالب هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة، وإن كان ذلك معينا، لأنه رغم الرؤساء بضرورة قيامهم بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها، وهنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم، وإن كانت هذه الطريقة أفضل، إلا أنها تأخذ وقتا أكثر.[1]

[1] د/ كامل بربر، مرجع سابق ، ص160.

المبحث الثاني: خطوات وطرق تقييم الأداء.

على المقيم أن يتبع مجموعة من الخطوات في إعداد تقاريره، هذه الخطوات تستلزم إتباع طريقة معينة، وسيتم، في هذا المبحث التطرق إلى مختلف هذه الخطوات وكذا الطرق المستعملة في ذلك.

المطلب الأول: خطوات تقييم الأداء.

لنجاح أي عملية تقييم الأداء تتبع الخطوات التالي:

1- رسم السياسة وإعلانها:

بحيث توضع أمام الأفراد سياسة واضحة يطلع عليها الجميع، هذه السياسة تتضمن الأهداف المسطرة من وراء التقييم وكذا الأفراد الذين يتم تقييمهم وفقا لهذه السياسة مع تحديد الأشخاص الذين يقومون بذلك الفترات التي يتم فيها هذا التقييم.

وكما سبقت الإشارة فإن هذه السياسة يجب أن تصل إلى جميع الأفراد سواء الذين يقوم بتطبيقها أو الذين ستطبق عليهم، ومن أجل ذلك يجب أن يسبقها شرح وتفسير لأهدافها والغاية المرجوة من وراء تطبيقها هذه الأخيرة التي يجب على الجميع أن يعيدها وأن يسهر على تحقيق أغراضها بدقة متناهية من أجل فرض العدالة وضمان المساواة وكذا الأهداف المؤسسة.

2-اختيار الطريقة التي تتبع في التقييم:

تختلف طرق التقييم باختلاف عدد المقيمين (الرؤساء الذين يقومون بعملية إعداد التقارير)، فإذا كان عددهم قليلا فإنه يكتفي بإعداد تقارير بسيطة، في حين إذا كان عدد المقيمين كبيرا يستحسن أن تكون تقاريرهم عن هذه الصفة واضحة وجلية وعند تحديد الصفات من أجل إعداد التقارير عنها، يجب أن يراعي المقرر طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد لأن الصفة ترتبط ارتباطا وثيقا بالوظيفة، فمثلا وظيفة الإدارة، تظهر بها صفات قد لا تظهر في وظائف أخرى كالأعمال الكتابية، ومن بين أداء هذه الصفات نجد القيادة، القدرة على التنظيم والتخطيط وغيرها من الصفات التي نجدها في وظائف الإدارة، ومن جهة أخرى يجب أن تكون صفات التي تعد عنها التقارير هي الصفات التي يصعب تحديدها بغير طريقة التقييم، معنى ذلك أنه ليس هناك حاجة داعية لطرح السؤال: ما ي الكمية المنتجة أو ما هي تكلفته؟[1]

أو ما هي الأرباح المحققة؟ ... لأن هذه الأسئلة توجد الإجابة عنها في الدفاتر المحاسبية ويوميات المؤسسة، وإنما تعد التقارير عن الصفات التي لا يمكن أو يصعب تحديدها بغير هذه الطريقة (طريقة التقييم) وكما ذكر في الخطوات السابقة، فعلى المقيمين أن يدركوا تماما الهدف من وراء التقييم، وكدا فهم الصفات التي سيقومون بتقييمها وهذا عن طريق الحلقات التدريبية أو غيرها، وهذا من أجل توحيد المفهوم لأن فهمها (أي صفات) قد تختلف من فرد لآخر، ولهذا اقتضت الضرورة وضع تعاريف أو مفاهيم محددة ومضبوطة لهذه الصفات المراد تقييمها، ومن الطرق المتبعة في التقييم، نجد طريقة ترتيب التقديرات بصفة عكسية حيث يطلب من المقيم،

[1] د/ كامل بربر، مرجع سابق ذكره، ص166.

ترتيب التقديرات الموضوعة عن مختلف الصفات بطريقة عكسية، فيقوم مثلا بكتابة أقل تقييم عن الصفة الأولى ثم التدرج، وهكذا بالنسبة لجميع الصفات، وقد يطلب من التقييم لعدة أشخاص عن صفة واحدة بدل أن يضع تقريرا لشخص واحد. وعن عدة صفات له مرة واحدة.

3-تدريب المقيمين:

إن أهم أسس نجاح تقارير الأداء هي إلمام الأفراد الموكل إليهم التقييم بهذه الأخيرة، بأهداف وطرق ومزايا وعيوب إعداد التقارير، ولا يتأثر هذا إلا بعملي التدريب، وتختلف أساليب التدريب من مؤسسة لأخرى قد تكون بواسطة الندوات والمحاضرات وكذا الدورات التكوينية، وقد تكون بكتابة التعليمات وتوزيعها على المقيمين، وقد يطلب منهم إعداد تقارير عن فرد معين، ثم تجمع التقارير وتقارن، ثم ملاحظة أوجه التشابه والاختلاف ودراسة سبب هذا الاختلاف من أجل الوصول إلى توحيد المفاهيم عن الصفات المقيمة.

4 -تطبيق السياسة وتحليل النتائج:

يجب في عملية التقي تحديد الوقت أو الفترة التي يتم فيها إعداد التقارير، ويتم جمعها بعد انتهاء الفترة المحددة، لأنها إن طالت عما حدد، فإن ذلك يخل بالتقارير، وتطبيق السياسة على الأفراد يستلزم شرحها لهم قبل التطبيق، فالجاهل لهذه السياسة يعذر بجهله لذا وجب عدم اتسامها بالسرية والغموض، ومن جهة أخرى يجب أن تكون التقارير سرية للغاية، معنى هذا أن لا يضطلع فرد على تقرير خاص بفرد آخر كما أن مناقشتا يجب أن تكون بعد إنهاء أعدادها، وبعدها تأتي عملية تحليل النتائج وتجدر الإشارة هنا أن هذه التقارير قد لا تكون دقيقة تماما وهذا لصعوبة تحديد الصفات المقيمة لذا تعتبر هذه التقييمات مساعدة في وضع تقييم يكون تقريبي لأداء وقدرات الأفراد.[1]

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء.

هناك عدة طرق مستخدمة في تقييم أداء الأفراد وقد تختلف المؤسسات في اختيار الطريقة المناسبة لتقييم أفرادها حيث يتوقف اختيارها على حجم المؤسسات في اختيار الطريقة المناسبة لتقييم أفرادها حيث يتوقف اختيارها على حجم وطبيعة التنظيم الداخلي للمؤسسة فالطريقة الناجحة في إحدى المؤسسات قد لا تصلح في مؤسسة أخرى.

ونستعرض فيما يلي الطرق الأكثر شيوعا واستخداما في مختلف المؤسسات:

1-طريقة الترتيب:

وفق هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الموظفين تنازليا من أحسن موظف وذلك وفقا لما يراه مناسبا وتتميز هذه الطريقة بالبساطة والسهولة في التطبيق، خاصة إذا كان عدد الموظفين قليلا إلا أنها لا تخلو من التحيز الشخصي للمشرف.[2]

[1] د/ كامل بربر، مرجع سابق ذكره، ص166.

[2] ناصر محمد العديلي، مرجع سابق ذكره، ص414.

2-طريقة تسجيل الحوادث العامة:

من خلال هذه الطريقة يقوم المشرف بمتابعة جميع السلوكيات وتصرفات كل الموظفين وتسجيل كل ما يشير إلى نقاط القوة أو نقاط الضعف لديهم، فهي بذلك تسبب إجهادا للمشرف أو المقيم من حيث أنه يتطلب ملاحظة سلوك كل موظف على حدى، وما يؤخذ على هذا الأسلوب من القياس هو أن المقيم يحكم فقط من خلال نقاط الضعف ونقاط القوة التي يسجلها، في حين أنه ولتقييم أداء الموظفين التقييم الأمثل يجب تقييم السلوك بشكل عام وليس لحالة خاصة أو حالة فنية، من الممكن أن تجعل الموظف في حالة غير طبيعية، وبالتالي يكون هناك خطأ في التقييم العام لأداء الموظفين.

3-طريقة المقارنة الزوجية:

وفق هذه الطريقة يتم مقارنة أداء الموظف مع أداء الموظفين الآخرين المراد تقييمهم في نفس القسم، وانطلاقا من هذه المقارنات يتم ترتيب الموظفين تنازليا حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت ونستعمل طريقة حسابية لتحديد عدد المقارنات وذلك وفق المعادلة التالية:

عدد مرات المقارنة = ن(ن-1)/2 حيث ن: عدد الأفراد المراد تقييمها، وتتميز هذه الطريقة بالدقة والبساطة، إلا أنه لا يمكن تطبيقها في الأقسام التي بها عدد كبير من الموظفين، كذلك أنها لا تبين نقاط القوة ونقاط الضعف للموظف في أدائه.

4-طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد هذه الطريقة على ما يتم إنجازه في العمل، أي أنا الرئيس المباشر لا يعترف إلا بالنتائج التي تم الوصول إليها فعلا والتي يتم على أساس تقييم العمال.

5 -طريقة ميزان القياس المتدرج:

يعتبر هذا النوع من أقدم الأشكال لتقويم الأداء المستخدمة، حيث يقوم المشرف بقويم أداء موظفيه باستخدام ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض أو من كثير إلى قليل أو من إيجابي إلى سلبي، أو بالأرقام من واحد إلى ثلاثة أو خمسة أو سبعة أو بتقديرات من ممتاز إلى جيد تم مرض ثم لا بأس ثم غير مرضي كما في الجدول 1:[1]

[1] ناصر محمد العديلي، مرجع سابق ذكره، ص420.

جدول(II -1): طريقة ميزان القياس المتدرج:

المعيار	ممتاز	جيد	مرضي	لا بأس	غير مرضي
المعرفة بالعمل					
العلاقة بالآخرين					
كمية العمل					
الاعتماد عليه					
المبادرة الشخصية					

المصدر: أندواي سيرلاجي ووالاس، ترجمة أبو القاسم.

ويعاب على هذا النوع من القياس أنه يتسم كثيرا بالذاتية اللاموضوعية، الأمر الذي ينبغي معه الاعتماد على نتائجه أو اتخاذ قرار إداري بناء عليه تمثل الذاتية والتحفيز في هذا المقياس بالأخطاء التالية:

- **تأثير الهالة**: ويعني ذلك أن تطغى صفة من الصفات التي يمتاز بها الموظف على كل عيوبه وبالتالي يعطيه رئيسه تقويما عاليا غير جدير به، كما أن صفة واحدة تغل على بقية صفاته الأخرى، ويعني ذلك أن الإنطباع الأول عن الموظف يكون هو أساس الحكم في التقويم.
- **التساهل أو التشدد**: ويمثل هذا الخطأ في أن المقوم أو الرئيس يميل إلى أحد جانبي ميزان القياس المندرج، فيعطي معظم أو كل موظفيه درجات عالية (إيجابية) أو درجات منخفضة (سلبية) لسبب من الأسباب.
- **النزعة المركزية**: وهي أن يقوم المشرف بوضع مرؤوسيه في وسط الميزان دائما، من أجل إرضاء أكبر عدد من الموظفين فيرتاح في نقدهم وينجز هذه المهمة بسرعة.
- **الإحساس بجماعة معينة**: وهو أن يقرر المشرف أن مجموعة من الموظفين الذين ينتمون إلى مدينة واحدة أو جماعة واحدة أو عرق واحد أو فئة معينة م المجتمع على قدر واحد من المقدرة والكفاءة وهذا يعطيهم نفس التقديرات والدرجات.[1]

6-طريقة التقييم المقالي:

تتطلب وسيلة التقييم المقالي من القائم بالتقييم كتابة وصفا لأداء الفرد من خلال نموذج معين وعادة ما يقدم للمقيم توجيهات وإرشادات من الموضوعات التي يجب أن يعطيها التقييم ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن أن يحتويها هذا النوع من تقييم الأداء "صف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا المرؤوس متضمنا: كمية وجودة أداء، المعرفة بالوظيفة، قدرته على الكيف والتعامل مع لآخرين؟ ما هي نقطا القوة والضعف في أداء المورد البشري؟

وتتمثل المشكلة الأساسية للتقييم المقالي في اختلافها من ناحية الطول والمحتوى وفقا للمقيم فمثلا قد يكتب القائم بالتقييم عبارة طويلة تصنف استعدادات العامل، وعبارة قصير لوصف أدائه السابق، ومن

[1] أندوي سيرلاجي ووالاس، مرجع سابق ذكره، ص142.

الناحية الأخرى فقد يركز مقيم آخر على الأداء السابق للفرد، ونتيجة لهذا فإنه من الصعب مقارنة التقييم المقالي ببعضه البعض، أيضا فإن قدرة المقيم على الكتابة يمكن أن تؤثر على التقييم فالمقيم الذي يكون لديه مهارات كتابية، يمكن لأن يظهر الفرد صعوبة الفرد بصعوبة من مستوى أداءه الحقيقي.

7- طريقة الاختيار الجبري:

يحتوي هذا المقياس على مجموعة من العبرات الإيجابية والسلبية يمكن أن يتصف بها الموظف، ويكون التقويم في كل مجموعة بتحديد عبارة واحدة تنطبق عليه بدرجة كبيرة وأخرى تنطبق عليه بدرج قليلة، ثم يتم حصر الدرجات التي نالها الموظف بناءا على هذه العبارات الموضوعية بدلا من التقويم بمجرد الأرقام، ثم يعطي درجات لملاحظات المشرف من قبل مختص في التقييم في شؤون الموظفين يستخدم ميزانا خاصا لا يعرف درجاته سواه وبذلك لن يكون للمشرف أي دور في تقدير درجات أي موظف في دائرته كما يرى أوبراد فيك Obradevic 1970 نقلا عن هوانه.[1]

طريقة الاختيار الجبري:

العبارة	بدرجة كبيرة	بدرجة قلية
مجموعة (1)		
يقود زملاءه في العمل		
يضيع الوقت في أمور غير مهمة		
هادئ ورزين عند مواجهة المشكلات		
يعمل بجد ومثابرة كمثال يقتدي به		
مجموعة (2)		
يتجنب تحمل مسؤوليات جديدة		
يثق بقدراته كثيرا		
يستفيد من برامج التنمية المهنية		
مؤدب في تعامله مع الجمهور		

[1] د/رواية حسن، مرجع سابق ذكره، ص224.

8- طريقة قائمة العبارات الموزونة:

يتمثل هذا النوع من التقويم على قائمة كبيرة من العبارات الموزونة، الإيجابية والسلبية التي يتم جمعها من المشرفين والإداريين والتي يمكن أن يقوم بها أي موظف، وبعدها يقوم خبراء التقويم الذين قاموا من قبل بملاحظة سلوك ومه كل وظيفة، بتصنيف وترتيب هذه العبارات في مجموع متدرجة من ممتاز إلى غير مرضي، غير أه يعلم بهذا التصنيف سواهم، ولكن يعرف المشرف أي عبارة مستخدم في التقويم فإنه لا يمكنه التحيز ولا التردد في وضع إشارة أمام العبارة التي يعتقد أنها تلائم الموظف الذي يقيمه.

9- طريقة قائمة العبارات الموزونة:

العبارة	الوزن
- يرغب الموظف في العمل معه	(+)
- ينظم وقته بشكل جيد	(+)
- يضيع وقتا كبيرا في إعداد الاجتماعات	(-)
- يعرف أين يتجه للحصول على إجاباته عن أسئلته	(+)
- لا يفرض السلطة إلى غيره	(+)
- ينجز ما يوكل إليه من أعمال في الوقت المحدد	(+)
- يضع أهدافا ويحققها دائما	(+)
- لا يقدم المشورة لغيره لإنجاز أعمالهم	(+)

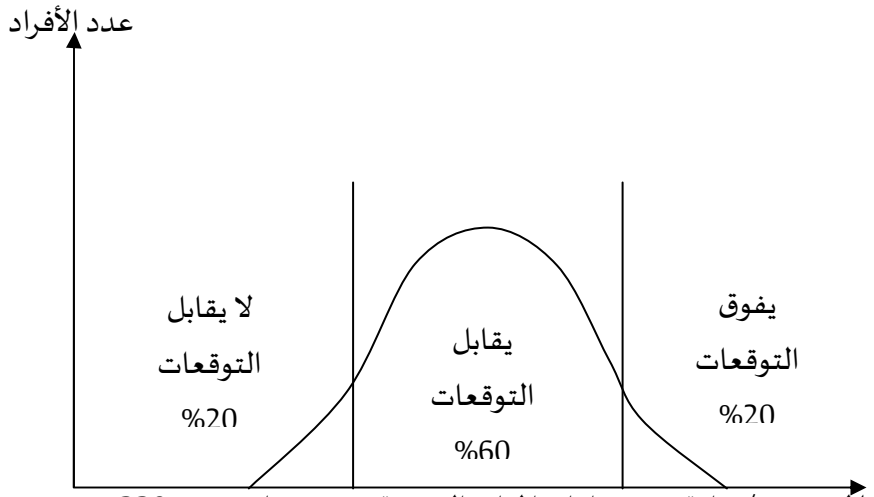
10-طريقة التوزيع الإجباري:

تتطلب طريقة التوزيع الإجباري من المقيم أن يقارن أداء الأفراد بوضع نسب مئوية عينة للأفراد في مستويات الأداء المختلفة وتفترض هذه الطريقة أن مستويات الأداء في مجموعة من الأفراد يوزع تبا لشكل الناقوس أو المنحنى الطبيعي.

ويوضح الشكل كيفية تطبيق هذه الطريقة ويطلب من المقيم أن يقيم 60% من الأفراد على أهم يقابلون توقعات الأداء و20% الآخرين فهم الذين لا يقابلون التوقعات.[1]

[1] د/رواية حسن، مرجع سابق ، ص228.

الشكل (II – 7): يمثل منحنى التوزيع الإجباري:



المصدر: د/رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 229.

ترتيب تقييم الأداء:

ومن أهم المشاكل التي يمكن أن تواجهه تطبيق هذه الطريقة، هو عد القدرة على استخدام التوزيع الاعتدالي في حالة العدد الصغير من الأفراد المراد تقييم أداءهم، أو من المحتمل أن يكون المنحنى غير كامل، ويعني هذا أن بعض الأفراد لن تقيم أداءهم بطرقة دقيقة أيضا فإن كذلك طريقة الرتب تختلف اختلافا جوهريا عن طريق التقييم الأخرى، من حيث أن تقييم أداء فرد ما، هو دالة الأفراد الآخرين الذين يؤدون الوظيفة.

11-طريقة المقال الوصفي:

هذه الطريقة هي عبارة عن وصف دقيق لأداء الموظف يقوم به المشرف بواسطة تقرير واحد يجمع من خلاله معلومات عن الموظف تتضمن ملاحظته المباشرة وملاحظات الزملاء والمراجعين وهذا النوع من التقويم لا يرغبه المديرون والمشرفون، لأنه يحتاج إلى جهد كبير ووقت كتابته بدقة وتفسيره سليما.[1]

[1] د/رواية حسن، مرجع سابق، ص229.

المطلب الثالث: مقاييس الأداء:

يقسم لاندري وفار Landy*farr مقاييس الأداء إلى نوعين هما: المقاييس غير الحكمية (الموضوعية) و المقاييس الحكمية (التقديرية).

1- المقاييس غير الحكمية (الموضوعية):

تتمثل هذه المقاييس في: الغياب، الدوران الوظيفي، دوران العمل، الشكاوي (التظلمات)، الحوادث، مقاييس الإنتاج، مقاييس الأداء المهنية، وفيما يلي عرض كل منها:

- **الغياب:**

إن الغياب أحد مؤشرات كفاية الفرد العامل، وهناك منظوران للغياب:

- منظور تنظيمي:

ستمثل في أن للغياب كلفة يجب تخفيضها بواسطة الرقابة المختلفة.

- منظور فردي:

يتضمن استخدام العلاج المناسب لكل مجموعة فرعية محددة من الموظفين وليس علاجا موحدا لجميع حالات الغياب، والمنظور الفردي للغياب يميز بين الغياب بعذر والغياب بدون عذر.

- **الدوران الوظيفي: "دوران العمل"**

وهو يشبه الغياب من حيث اعتباره مؤشرا تنظيميا قابلا للعدد ويتيح استخدامه في تمثيل الأداء، فدوران العمل يكلف المال لأن عملية الاجتذاب واختبار وتدريب أفراد ليحلوا محل الذين تركوا عملية مكلفة.

- **الشكاوي (التظلمات):**

الشكاوي هي تظلم الموظف بشأن أحد جوانب إدارة شؤون الموظفين أو إجراءاتها، وهي تعتبر على هذا النحو كما يرى لايدي وفار مقياس لفاعلية المشرف أو المرؤوس.

- **الحوادث:**

هناك عمال يتوفون سنويا بسبب الحوادث الصناعية ، و هناك الذين يصابون بإعاقات نتيجة هذه الحوادث

- **مقاييس الإنتاج:**

يمثل مؤشر الإنتاج أو المردود ذروة قياس الأداء وهذا المؤشر هو الذي يحدد في نهاية الحالة الصحية لأي منظمة والعمر المتوقع لحياتها وذلك في النظام الاقتصادي الحر.[1]

[1] أحمد عادل راشد، مرجع سابق ذكره، ص88.

- **مقاييس الأداء المهنية:**

مثل النجاح في عقد صفقات البيع بالنسبة لممثل البيع، أو حالات القبض على المجرمين بالنسبة لرجل الشرطة، أو عدد البحوث المنشورة وبراءات الاختراع المعلن عنها بالنسبة للعلماء والمهندسين.

2- مقاييس أداء العمل (الحكمية التقديرية):

يرى لاندري وفار Farr * Landy أن المقاييس الحكمية تعتبر أكثر وسائل قياس الأداء استخداما إلى حد كبير وتنقسم هذه مقاييس إلى:

- **المقاييس المعيارية أو المطلقة:**

وهذه المقاييس يمكن تقسيمها على النحو التالي:

سلم التقدير البياني:

قدمه السيد دونا باترسون D.Patterson ومن خصائص هذه الطريقة ما يلي:

- تحرير المقيم من الحاجة إلى إصدار أحكام كمية.
- إتاحة الفرصة للمقيم لإجراء التمييز بالدقة التي يرغب فيها.
- الدرجة التي يقسم بها جانب الأداء المطلوب تقسيمه بالوضوح والدقة بالنسبة للمقيم.

سلم التقدير المرتكزة على السلوك:

جاءت هذه الطريقة كمحاولة لاستبدال المرتكزات الرقمية والوصفية بالنسبة للمقيم للأنماط السلوكية وظيفة حقيقية، وتعكس المستويات المتباينة للفاعلية بالنسبة لبعد الأداء الموضوعي كما يرى لاندي وفار تستخدم هذه الطريقة في قياس الأداء أنواع عديدة من أداء العاملين من وظائف مختلفة.

السلالم مختلفة المعايير:

اقتراح هذه الطرقة كل من بلانز وكليسي BLANZ, Gliselce وهي عبارة عن صيغة تقدير أطلق عليها إسم "السلم مختلط المعايير" ويتكون هذا السلم من ثلاثة أمثلة سلوكية محددة بعد أبعاد شبه المرتكزات السلوكية لنظام BARS.

سلالم التقديرات ذات الاختيار الإجباري:

في هذه الطريقة المعروفة بسلم التقدير ذي الاختيار الإجباري يتم إخفاء بعد الأداء المقصود تقييمه، ويقدم للمقيم عدد من مجموعات أمثلة الأداء الوظيفي وعلى المقيم أن يختار منها مجموعة فرعية محددة يعتقد أنها تصف على أفضل وجه ممكن للأداء الوظيفي الخاص بفرد الخاضع للتقييم.[1]

[1] أحمد عادل راشد، مرجع سابق ذكره، ص91.

- **مقاييس النسبة أو المقارنة:**

وهي تلك المقاييس التي تحاول المقارنة بين أداء موظف وأداء آخر أو أداء أكثر من عامل أو موظف والتي خللها يجب طرح مثل هذه الأسئلة: "من هو أفضل العاملين أداء في هذه المجموعة؟" أو "من هم أفضل أربعة أشخاص يمكن أن توكل إليه مهمة معينة؟"[1].

وتقسم المقاييس النسبية إلى نوعين هما:

- **المقارنات الزوجية:**

ويمثل هذا الأسلوب أحد المداخل في التوصل إلى أحكام نسبية عن الأفراد، ويتم من خلال مقارنة كافة الأزواج الممكنة من الأفراد (يتم مقارنة كل فرد بفرد آخر).

يعرض على المقيم كافة الأزواج الممكنة من الأفراد ويطل منه أن يذكر أي شخص أفضل من كل زوج، وترتبط غالبا "أفضل" بأداء الموظف العام لأن الأساس الذي يسند إليه قرار المقيم قد يكون محددا كأن يقتصر على جانب واحد فقط من الأداء، ويمكن إلى ترتيب عام لجميع الأفراد من خلال عدد المرات التي يتم فيها اختيار كل فرد كأفضل شخص من الزوج.

- **طريقة الترتيب:**

تستخدم طريقة للتغلب على مشكلة لا تعد التقديرات حيث تزود هذه الطريقة مباشرة بترتيب فردي لجميع الأفراد الخاضعين للتقييم ومن أبسط صورها أنه يطلب إلى حكم أن يتولى ترتيب مجموعة من الأفراد حسب الكفاءة وهذه الطريقة تكون مناسبة إذا كان عدد الأفراد في المجموعة صغيرا.[2]

[1] أحمد عادل راشد، مرجع سابق ذكره، ص93.

[2] أندرودي سيزرلاتي، مارك جي والاس، مرجع سابق، ص150.

المطلب الرابع: توضيح بعض الأخطاء عند تقييم الأداء وتقديم وسائل للتغلب عليها.

1-بعض الأخطاء المحتملة في تقييم الأداء:

هناك بعض الأخطاء الشائعة التي يمكن التعرف عليها وتحديدها في مجال الأداء ومن هذه الأخطاء:

- **التحيز:**

إلى جانب واحد من طرف المقاييس وهو تقييم الأفراد في مجموعات في الجانب الإيجابي مثلا بدلا من توزيع التقييم على مقاييس الأداء.

- **النزعة المركزية:**

وهي تقييم الأداء كلها أو بعضها في وسط المقياس (أي تقييم متوسط) ويتسبب هذين الخطأين في عدم القدرة على التفرقة بين الأداء الجيد والأداء الضعيف علاوة على ذلك، فإن هذين الخطأين يقللان من قدرة المقيم على مقارنة الترتيب من خلال المقيمين المختلفين، فمثلا إذا تم تقييم فرد على أداءه الجيد، بواسطة مقيم لديه خطأ النزعة المركزية (متوسط) فإن هذا الفرد يحصل على أداء ضعيف إذا تم تقييم بواسطة مقيم لديه تقييمه، خطأ نزعة متطرفة لتقيم الأفراد.

- **التعميم:**

خطأ آخر شائع في تقييم الأداء، ويحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لخاصية واحدة ظاهرة ومسيطرة للفرد الذي يقيم أداءه بالتأثير على حكمه وتقديره لبقية البنود الأخرى المحددة لتقييم الأداء، ويتسبب هذا في حصول الفرد على نفس التقييم في كل بند تقريبا.

وأيضا قد تسبب التفضيلات الشخصية والتميز والتحفيز الشخصي بعض الأخطاء في تقييم الأداء أيضا فقد يؤثر المظهر الخارجي والمركز الاجتماعي وطريقة اللبس واللون والجنس عن تقييم الأداء.

كذلك فإن الانطباع الأول يؤثر على تقييم الأفراد في فترات لاحقة، فالانطباع الأول ما هو إلا عينة أو نموذج للسلك ومع ذلك يميل الأفراد إلى الاحتفاظ بهذه الانطباعات حتى عندما يواجه ببدائل مختلفة ومتعارضة.[1]

[1] د/رواية حسن، مرجع سابق، ص234.

2-التغلب على الأخطاء في تقييم الأداء:

هناك احتمالات كثيرة للتوقع في أخطاء عند تقييم الأداء، ومن أحد المداخل التي يمكن تطبيقها للتغلب على هذه الأخطاء هو:

- **تحسين وتعديل طرق تقييم الأداء:**

فمثلا من الممكن أن تتغلب طريقة التوزيع الإجباري على أخطاء التقييم أو النزعة المركزية للتقييم بالإضافة إلى ذلك فإن طريقة الترتيب وفقا للعبارات السلوكية الفعلية، صممت لتخفيض خطأ التعميم والنزعة المتطرفة، أو النزعة المركزية في التقييم، ويرجع هذا إلى أن المديرين لديهم أمثلة محددة للسلوك والتي يقيم الفرد وفقا لها، ولكن تعديل وسائل التقييم لا تؤدي على التخلص النهائي للعديد ن المشاكل.

- **تحسين مهارات القائمين بالتقييم:**

فيجب تدرب المقيمين على ملاحظة سلوك الأفراد ملاحظة دقيقة والحكم عليها بطريقة موضوعية وعادلة، ويمكن أن يساعد الاحتفاظ بمذكرة يدون فيها الأحداث الحرجة للمقيمين على تحسين مهاراتهم في تقييم الأداء.

ومع ذلك فإن الحد الأدنى من هذه المهارات هي التركيز على أهمية دور المقيم في عملية التقييم الكلية وكيفية استخدام معلومات تقييم الأداء ومهارات الاتصال الضرورية لإعطاء أو توفير معلومات مرتدة للأفراد عن أدائهم.[1]

[1] د/رواية حسن، مرجع سابق، ص237

المبحث الثالث: مدى تأثير نظام الحوافز على أداء المورد البشري :

إن لنظام الحوافز مجموعة نظم فرعية مختلفة تتميز باختلاف المفهوم الاقتصادي والاجتماعي لها، ويظهر بأن الأجر المدفوع للفرد العامل عن قوة عمله، هي تطور وتيرة عمل الفرد وحثه لتقديم الأفضل للجهة المانحة كما أن التشجيع بكل أشكاله هي مجموعة حوافز نحو زيادة العطاء الإنتادجي.

ومع اختلاف الحافز المادي عن المعنوي إلا أن كلاهما يصب في غاية واحدة في تنمية وتحسين إنتاجية العمل وبالتالي إنتاجية النشاطات ككل.

المطلب الأول: التحفيزات المادية:

لقد أسفرت معظم التجارب والبحوث العملية التي أجريت في ميدان العلاقات الإنسانية والصناعية وعلم النفس لصناعي التي قام بها الكثير من الباحثين المهتمين بدراسة الأفراد والتي تستهدف دراسة حلو تأثير الحوافز على أداء الأفراد وجدت عدة مفاهيم كانت تقريبا متعلقة بالأجور والترقيات والمنح إضافة إلى التعويضات.

ولهذا نستنتج أنه هناك عدة أنواع من الحوافز فهي فردية وجماعية إذا نظرنا إليها من حيث المستفيد منها وهي حوافز مادية ومعنوية إذا نظرنا من حيث جاذبيتها وهي مباشرة وغير مباشرة إذا نظرنا من حيث تأثيرها.

وعلى هذا الأساس تشكلت لدينا شبكة من الحوافز هي:

1-الحوافز المادية الإيجابية:

وتتجلى في المقابل المادي الذي يمنح لعامل واحد أو لعاملين نظير كفاءتهم في العمل بغرض حثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه كزيادة معدلات الأرباح في شكل مباشر أو غير مباشر وتتمثل في: الأجر، ملحقات الأجر المالية والعينية والترقية.

- **الأجر:**

يعرف الأجر على أنه "الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل "وتعتبر الأجور أحد أهم الحوافز في المجتمعات النامية نظرا لضعف مستواهم مقارنة مع متطلبات الفرد واحتياجاته، إلا أن علماء النفس لم يولوا الأهمية الكبيرة لهذا الحافز خاصة في المجتمعات المتطورة اقتصاديا نظرا لتوازن الجور في مستوى المعيشة في هذه المجتمعات.[1]

إلا أنه تبقى الأجور أهم الحوافز في المجتمعات النامية والمتطورة على حد سواء لأنها تلعب دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي، باعتبارها وسيلة لإشباع الفرد لحاجاته الأساسية وباعتبارها مقابلا لسلوك الفرد في المنظمة، فهي تؤثر في رغبة الفرد في الأداء وهذا بدوره ينعكس على فعالية أداء المنظمة ككل.

[1] ابن نوار صالح، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، رسالة ماجيستير، معهد العلوم الاجتماعية، قسنطينة، 1995، ص64.

وتوجد طريقتان رئيسيتان لحساب الأجور: إما على أساس الوقت أو على أساس كمية الإنتاج.

- **الأجر الزمني:**

حيث يدفع للعامل أجر معين يحدد على أساس الوقت الذي يقتضيه في عمله دون الرجوع على كمية وجودة العمل الذي يقوم به.

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة الحساب ويفضلها الكثير من العاملين خاصة المتقدمون في السن والأفراد قليلو الكفاءة وكذلك النقابات.

- **الأجر على أساس الإنتاج:**

بحسب الأجر على أساس المعدل النقدي للقطعة أو الوحدة حيث كلما زادت الكميات المنتجة من القطع كلما زاد الإنتاج وبمقتضى هذه الطريقة يكون حساب الأجر المستحق يضرب كمية الإنتاج في معدل أجر الوحدة.

ويحدد أدنى للأجور تبعا للقوانين الرسمية المعمول بها ثم يدفع أجر إضافي تشجيعي أو حافز إنتاج لكل عام يزيد إنتاجه على نطاق أو عن مستوى إنجاز معين أو الكمية المحددة.

ومن مزايا هذه الطريقة: تمكن العامل من زيادة إنتاجه وبالتالي دخله.

- هي وسيلة لتشجيع التنافس بين المجموعات والأقسام.
- تمكن الإدارة من إحكام الرقابة على الأجور.
- تدعوا هذه الطريقة العامل إلى المحافظة على أدوات وآلات الإنتاج لأنها ما دامت في حالة حيدة تساعد على زيادة إنتاجه.

- **ملحقات الأجر:**

- **ملحقات الأجر المالية:**

من أهم هذه الملحقات: المشاركة في الأرباح أو العلاوات التي تضاف إلى الأجر الأساسي للعامل وهي نوعان: علاوة أو مكافآت تشجيعية.[1]

[1] ابن نوار صالح، مرجع سابق، ص76.

المطلب الثاني: تأثير التحفيزات المادية على أداء المورد البشري:

تؤثر التحفيزات المادية على الأفراد بدرجة كبيرة لأنها تعد ثابتة وأي زيادة فيها تزيد من كفاءة ومردودية العامل وهناك بعض العلاوات التي تؤثر أيضا وبشكل إيجابي على العامل وتتمثل في:

1. العلاوات الدورية:

ويقصد بها منح العامل مبلغا معينا من المال يضاف إلى أجره مثل علاوة الأقدمية، والسبب الرئيسي هو مكافأته نتيجة زيادة خبرته ومهارته كلما تقدم في العمل كذلك مواجهة الزيادة في أعبائه المالية، كما تمنح العامل شعورا نفسيا بأن يزداد باستمرار حتى مع بقائه في نفس الدرجة أو الوظيفة مما يرفع من معنوياته.

2. العلاقات والمكافآت التشجيعية:

وهي عنصر من عناصر الأجر والقصد منها إدخال نوع من التغيير على مبلغ الأجر بحسب نوع العمل ومقداره وتعطى هذه المكافآت على إنجاز معين من أهم أنواعها: مكافأة على زيادة الإنتاج، على السرعة في الإنجاز، على الاقتصاد في المواد الأولية المستعملة، على الاختراع، على البيع أي على تصريف البضائع المخزنة.

وقد تكون هذه المكافأة فردية تعتمد على أداء الفرد أو الجماعة تعتمد على أداء مجموعة من الأفراد.

3. المشاركة في الأرباح:

وهي عبارة عن استقطاع جزء من أرباح الشركة وتوزيعها على العملين يتم التوزيع حسب الأجر أو الدرجة، أو المستوى التنظيمي، أو الأداء الجيد وهذا ما يحفز الأفراد على بدل المزيد من الجهد لتحقيق إنتاجية أعلى وبالتالي ضمان الحصول على حصة كبيرة من الأرباح.

4. العمولات والمعاملات:

إن العمولات مثلها مثل المكافآت والأجور التشجيعية نوع من أنواع الزيادة من الأجر، إلا أنها أكثر فعالية، كحافز على زيادة الإنتاج، حيث تتوفر فيها الشروط الآتية:

- الحافز مرتبط بطريقة مباشرة بالأداء أو الإنتاج.
- يتفق مع رتبة الفرد في زيادة دخله بزيادة الإنتاج.
- هناك ضمان في الحصول على المكافأة أو الأجر التشجيعي إذا زاد الإنتاج أو تحقق الهدف.
- سرعة دفع المكافأة أو الأجر الحافز بمجرد تحقيق الزيادة في الإنتاج وعلى ذلك فإن مهمة الإدارة الحقيقية فيما يتعلق بالعمولات المتفق عليها، هي رسم برنامج للأجور التشجيعية تتوافر فيه الشروط الأربعة السابقة.[1]

[1] نور الدين كنوفي، دراسة فعالية نظام الحوافز والكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجيستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، سنة1992، ص72..

5-المكافأت:

تمنح هذه المكافآت من قبل المؤسسة وذلك لكبار المتخصصين أو لبعض الفئات الإدارية وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة أو بناء على أداء بعض الإدارات ويقاس عادة هذا الأداء العام بالأرباح أو بكميات الإنتاج أو المبيعات. ولا تتخذ المؤسسة نسبة مثالية لها لتقطعه من أرباحها وإنما تتوقف هذه النسبة على ظروفها، على أن يتم اقتطاعها بعد خصم حقوق المساهمين ونصيبهم من الأرباح، ويحدد حجم المكافأة على المستوى الإداري وكذلك مستوى الأداء.[1]

المطلب الثالث: التحفيزات المعنوية

1.الترقية:

يمكن تعريف الترقية على أنها نقل الفرد من درجة إلى درجة أعلى في نفس الوظيفة أو انتقاله من منصب إلى أعلى يتحمل فيه مسؤولية أكبر وعادة ما تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر وكذا في الامتيازات.

والترقية تهدف إلى إفساح المجال أمام العمال الذين تؤهلهم خبرتهم وكفاءتهم للوصول إلى المناصب العليا وحثهم على التنافس الإيجابي.[2]

كما لا ننسى أن نشير إلى أن فعالية الترقية وعدالتها كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباطها بأداء الفرد كفاءته في تأدية مهام الوظيفة التي يشغلها سواء كانت هذه الكفاءة نتيجة لأقدمية في العمل أو نتيجة لمراحل التدريب والتكوين التي تلقاها أو نتيجة لكليهما أو ناجمة على اختراع توصل إليه.

المطلب الرابع: تأثير التحفيزات المعنوية على أداء المورد البشري.

هناك تأثير الإيجابي والتأثير السلبي على العمال ونذكر منه ما يلي:

1.الأثر الايجابي للحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة ومن بين الحوافز المعنوية التي سنهتم بدراستها: ظروف العمل المادية الملائمة، الضمان الوظيفي، الاعتراف بأهمية العامل، العلاقة الطيبة بين العاملين، القيادة العادلة ذات الكفاءة، الاتصال والمشاركة واتخاذ القرارات.[3]

[1] ابن نوار صالح، مرجع سابق، ص76.
[2] ابن نوار صالح، نفس المرجع، ص76.
[3] أحمد عبد الراشد، مرجع سابق، ص120.

- **ظروف العمل المادية الملائمة:**

إن توفير ظروف عمل مادية ملائمة يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في بدل الجهد المطلوب وكذلك تساعدهم على السرعة في الإنتاج وتحسينه، كم تعمل ظروف العمل الملائمة على تحفيف التعب والإرهاق والملل لدى العاملين وتقلل من نسبة ترك العمال لأعمالهم، كما تخفض من نسبة التغيب والمرض والتمارض[1].

لذلك فإن اختلاف ظروف العمل من مكان لآخر تبقى في نفسية العامل وتجده دائما يرغب أو يشتاق إلى العمل في المواقع الأكثر هدوءا وراحة والأقل عرضة للمخاطر حيث اكتشفت الأبحاث الحديثة أن إنتاجية العامل تتأثر تأثرا ملحوظا بالعوامل التي تحيط بجو العمل.

والتي تشمل:

- الإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة ودرجة الحرارة والرطوبة المناسبة.
- الضوضاء والتقليل منها بمختلف الوسائل كتخفيض الصوت بالمواد العازلة واتخاذ كل الإجراءات الوقائية كاختيار الآلات عديمة الصوت أو وضعها في حالة من الاتزان.
- زمن العمل حيث يجب ضبط ساعات العمل الملائمة وتحديدها عند الحد الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية، إلى جانب تنظيم ساعات العمل واحتوائها على فترات للراحة لما لذلك من تأثير على كفاءة العامل الإنتاجية.
- برامج الأمن الصناعي المعتمدة على الفكرة القائلة بأن معظم الحوادث المتعلقة بالعمل يمكن تجنبها لذلك يجب استخدام الحوافز المناسبة لتقليص هذه الحوادث.

- **الضمان الوظيفي:**

هذه الرغبة تتصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المنظمات وتنبع من الإحساس العام للفرد بضرورة توافر قدر مناسب من الاستقرار والثبات في العمل الذي يقوم به، "ونعني به بقاء العامل في منصب عمله الذي يقوم به، وعندما يتوفر هذا الاستقرار يشعر العامل بالأمان والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها ومن تم يبدل كل ما في وسعه لتأدية عمله أعلى وجه ليضمن دخلا مناسبا له في تحقيق أرباح المنظمة التي يعمل بها، لأن استمرار ها في تأدية نشاطها معناه ضمان منصب عمله وبالتالي تأمين متطلبات الحياة من خلال دخله"[2].

ويتخذ هذا الضمان الوظيفي صورا عديدة تتمثل في:

- التأمين ضد الفصل التعسفي.
- التأمين ضد البطالة.
- التأمين ضد الشيخوخة.
- التأمين ضد حوادث العمل.

[1] صلاح الدين الشنواني، مرجع سابق، ص511.
[2] علي السلمي، مرجع سابق، ص228.

- التعويضات المناسبة عند إنهاء الخدمة.

- **الاعتراف بأهمية العامل:**

وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبدله من جهد في عمله في إثبات كفاءته حيث ينبغي إعطاء الفرد الإحساس بأهميته للعمل وتقدير ما يبدله من جهد أثناء عمله وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك على توحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين.

ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها:

- "الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.
- تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحة الشرف داخل المؤسسة أو في سجلات خاصة.
- تسليم درجات التقدير والكفاءة وكؤوس الإنتاج والميداليات للعاملين الذين يقومون بابتكارات في مجال عملهم أو يحققون مستويات عالية من الإنتاج[1].

- **العلاقة الطيبة بين العاملين:**

إن الإنسان بطبعه اجتماعي فهو يسعى إلى إقامة صداقات وعلاقات مع زملائه في العمل وتكون هذه العلاقات ما يسمى بالجماعات غير الرسمية.

وتكون العلاقات الطيبة بين العاملين حب الجماعة، وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وتزرع فيهم روح الفريق، ولكي تتحقق العلاقات الطيبة بين العاملين لابد من أن تعمل الإدارة على إشباع هذا الجانب من الحاجات الاجتماعية المتمثلة على سبيل المثال في تنظيم رحلات سياحية للعاملين وعائلاتهم، وتنظيم حفلات بالمؤسسات في المناسب الوطنية والدينية، تنظيم مقابلات رياضية...الخ.

- **القيادة العادلة ذات الكفاءة:**

تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء في المنظمات ويمكن تعريفها كما يلي:

"هي عملية التأثير في المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة"[2].

ونستطيع أن نقول بأن القيادة نشاط وفعالية تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة.

ويمكن أن نستخدم هذا التعريف في استخلاص ما يلي:

- تعتمد القيادة على مفهوم التأثير وتحدد بعض مصادر القوة التي يستمد منها القائد تأثيره في المرؤوسين.
- تتكون عملية القيادة من أربع مراحل تستخدم التأثير، تتضمن المرحلة الأولى توزيع المهام وتشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات والمرحلة الثانية تتضمن التنفيذ وتشمل النشاطات

[1] نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص80-81.
[2] محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص189.

القيادية التي توجه وتراقب وتفوض وتدعم المرؤوسين في أدائهم للعمل ويتضمن التقويم في المرحلة الثالثة تتعلق بالرقابة وتقويم العمل.

وأخيرا يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافآت والمعلومات المرتدة والبيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة.

- **الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات.**

عندما تجتمع مجموعة من الناس لتحقيق أهداف معينة فإنه من الضروري إعطائهم الكمية المناسبة من التعليمات والحصول منهم على الكمية الملائمة من المعلومات حتى يتم العمل على أحسن وجه ولا يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل إلا إذا تلقى المستقبل المعلومات أو الرأي أو الفكرة وتفهمها.

والغرض من الاتصال هو التأثير في المستقبل حتى تحدث الاستجابة التي قصدها المرسل وعلى ضوء ذلك يمكن تعريف الاتصال بأنه: "عملية سلوكية بين إنسان وآخر وبين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار تستخدم عدة أساليب وتحقق أهداف مرغوبة".[1]

2.الأثر السلبي للحوافز المعنوية:

هي تلك العقوبات التي يتلقاها العامل بسبب تقصير ما، كعدم احترامه لقوانين المؤسسة وتأديته لعمله بمستوى أقل مما هو مقرر أو متوقع منه أو ارتكابه الأخطاء خاصة إذا كانت جسمية وهذا ضمانا لأداء العمل بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة.

إن هذه الجزاءات أو العقوبات التي تفرض على العاملين باعتبارها حوافز سلبية لابد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو النظام العقوبات في المنشأة. ويقصد بالنظام التأديبي العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل أو السلوك، وتحدد فيه المخالفات والأعمال والتصرفات التي تشكل أخطاء عملية وأن يحدد لكل نوع من هذه الأخطاء العقوبات المناسبة لها.

ويمكن تصنيف الأخطاء والعقوبات المناسبة إلى ثلاث درجات مرتبة حسب خطورتها وهي كما يلي:

- **جزاءات معنوية:**

تتمثل في التأنيب أو لفت النظر أو الإنذار الشفهي والشيء المشترك في هذا النوع من الجزاءات أنها تكون شفهية من الرئيس المباشر إلى العامل المخالف.

- **جزاءات كتابية:**

تتمثل في وضع الجزاءات المشار إليها في البند السابق كتابته فيوجب إلى العامل مثلا إنذار كتابي عن مخالفته أو قد يصل الإنذار عن تكرار المخالفة، إلى حد الإنذار بالفصل، أو حتى الإنذار بالفصل حتى دون مكافأة أو تعويض.[2]

[1] ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص455-456.
[2] أحمد عبد الراشد، مرجع سابق، ص129.

- **جزاءات مالية:**

تتمثل في اقتطاع جزء من أجر العامل أو راتبه باعتبار أن هذا الاقتطاع أو الخصم عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها.

- **جزاءات أدبية:**

تتمثل في التوقيف عن العمل لمدة محددة أو النقل إلى قسم آخر أو خفض الراتب أو خفض الدرجة أو الحرمان من العلاوة أو تأجيل موعد استحقاقها أو الفضل من المنشأة، ويلاحظ أن بعض الجزاءات الأدبية متعلقة بالمركز أو بالسمعة.[1]

لقد دلت التجارب والدراسات التي أجريت في هذا المجال عن أن الحافز السلبي يؤدي إلى إنتاجية أعلى في المدى القصير ولكن يصاحبها انخفاض في الروح المعنوية للعاملين، وما ينتج عن ذلك من أعراض سلوكية مثل: ارتفاع معدل الغياب، معدل دوران العمل وعرقلة وتقييد الإنتاج هذا بالإضافة إلى شيوع روح الاستياء من العمل وظروفه وعلاقاته وكثرة الشكاوي والتظلمات وينتج عن ذلك انخفاض إنتاجيتهم في المدى الطويل معنى ذلك أن القادة الذين يعتمدون على الحافز السلبي يحصلون على استجابة سريعة لكنها مؤقتة ومحدودة في حين أن الحافز الإيجابي يوفر روح معنوية أعلى وإنتاجية أقل في المدى القصير إلا أن الإنتاجية على المدى الطويل تزيد بدرجة كبيرة، وهذا يرجح بصفة عامة كفة الحوافز الإيجابية.

[1] أحمد عبد الراشد، مرجع سابق، ص122-123.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على مفهوم تقييم الأداء العاملين (الأفراد)، بدءا بشرح المصطلحات المكونة له وهي الأفراد والتقييم، كما حاولنا اقتراح تعريف خاص بنا لهذا المفهوم من خلال استعراض بعض التعاريف المعروفة، فكان التعريف المقترح هو "كفاءة أداء العاملين لعملهم وهو نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفة كما أن تقييم أداء يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف. "بعد تحديدنا لمفهوم تقييم أداء الأفراد العاملين، حاولنا استعراض أهم فوائد هذا النظام والتي منها رفع الروح المعنوية، تقييم سياسات الاختبار والتدريب بالإضافة إلى استخدامه في مجالات أخرى مثل ترقية والتعيين، وتحديد الاحتياجات التدريبية وانتقلنا بعد ذلك إلى شرح عوامل التقييم التي يتم على أساسها تقييم أداء الفرد مثل كمية الإنتاج ونوعيته بالإضافة للعوامل شخصية. انتقلنا بعد ذلك إلى عرض خطوات التقييم والتي لخصناها في تحديد معايير الأداء، نقل التوقعات، قياس الأداء مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري وأخيرا الإجراءات التصحيحية.

في نهاية الفصل قمنا بعرض لأهم الطرق التقييم المتبعة في التقييم والتي قسمناها إلى طرف تقليدية وأخرى حديثة، ثم تطرقنا إلى إدارة عملية التقييم من خلال استعراض بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالتطبيق الفعلي لعملية التقييم، أما أخر نقطة تم تناولها في هذا الفصل فكانت مقابلة تقييم الأداء التي تجمع بين الرئيس ومرؤوسيه بهدف مناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف ووضع الحلول والوسائل لعلاجها وتدعيم نقاط القوة.

فهرسة الموضوعات

العناوين **الصفحة**

فهرس الجداول و الأشكال

مقدمة عامة 3-1

الفصل الأول: عموميات حول الحوافز

تمهيد 4

المبحث الأول : ماهية الحوافز.....5

المطلب الأول : التعريف و أهداف الموارد البشرية 5

المطلب الثاني : تعريف الحوافز و عناصرها.....7

المطلب الثالث : نظريات التحفيز.....8

المطلب الرابع : أهداف التحفيز و أهميته **12**

المبحث الثاني : نظام الحوافز.....13

المطلب الأول :تعريف نظام الحوافز و المنهج المتبع.....13

المطلب الثاني : البرنامج السليم لنظام الحوافز و شرط نجاحه.....17

المطلب الثالث : أساس و طرق دفع الحوافز 18

المطلب الرابع : مصادر و فعالية التحفيز و العوامل المؤثرة فيه.....**18**

المبحث الثالث : الدوافع و علاقتها بالحوافز.....20

المطلب الأول : تعريف الدوافع 20

المطلب الثاني : الدوافع و السلوك الإنساني.....20

المطلب الثالث: العلاقة بين الحافز و الدوافع 20

المطلب رابع : العلاقة بين الدوافع و الحاجات و الحوافز.....**21**

خلا ة.....23

الفصل الثاني : تقييم أداء المورد البشري

تمهيد 24

المبحث الأول : تقييم الأداء 25

المطلب الأول : تعريف تقييم الأهداف 25

المطلب الثاني : العلاقة بين التحفيز و الأداء 27

المطلب الثالث : أهداف و أهمية تقييم الأداء 28

المطلب الرابع : مسؤولية تقييم الأداء 29

المبحث الثاني : خطوات و طرق تقييم الأداء 31

المطلب الأول : خطوات تقييم الأداء 31

المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء..... 32

المطلب الثالث : مقاييس الأداء 38

المطلب الرابع : توضيح بعض الأخطاء عند تقييم الأداء و تقديم وسائل للتغلب عليها **41**

المبحث الثالث : مدى تأثير الحوافز على أداء المورد البشري 43

المطلب الأول : التحفيزات المادية 43

المطلب الثاني : تأثير التحفيزات المادية على أداء المورد البشري 45

المطلب الثالث : التحفيزات المعنوية 46

المطلب الرابع : تأثير التحفيزات المعنوية على أداء المورد البشري 46

خلا ة 51

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية على مستوى ميناء مؤسسة مستغانم

تمهيد.....52

المبحث الأول : عموميات حول مؤسسة ميناء مستغانم 53

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن نشأة الميناء 53

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي التابع للمؤسسة 55

المطلب الثالث : دور و مهام و أهداف المؤسسة.....57

المبحث الثاني : الميزات العملية لمؤسسة ميناء مستغانم 58

المطلب الأول : مميزات و قدرات الإستقبال و المعاجة للمؤسسة **58**

المطلب الثاني : أهم المنشآت و المشاريع المستقبلية 60

المطلب الثالث : التسهيلات و التحديات الخاصة في المؤسسة 62

المبحث الثالث : أثر نظام الحوافز على الفرد في مؤسسة ميناء مستغانم 63

المطلب الأول : التحفيز في مؤسسة ميناء مستغانم.....63

المطلب الثاني : دراسة أثر نظام التحفيز على أداء المورد البشري بإستعمال أداة الإستمارة.....70

المطلب الثالث : تحليل ، إستنتاجات و إقتراحات الدراسة.....78

خلا ة 80

الخاتمة العامة.....81

المراجع

الملاحق

الملخص

تمهيد الفصل :

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 الانتاج 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 ،فاذا كانت مشكلة القدرة تحل بتكوين و تدريب العاملين و زيادة مهارتهم فإن مشكلة الرغبة في العمل تواجهها المؤسسة باستخدام أساليب و أنظمة اخرى لإدارة هذا السلوك على أسس علمية،وذلك عن طريق إستخدام 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

التعريف بالمؤسسة

- **اسم المؤسسة :**مؤسسة ميناء مستغانم
- **النظام القانوني للمؤسسة:**مؤسسة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم
- **رأس المال الإجتماعي:**000 000 500 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" **SOGEPORTS**
- **تاريخ التأسيس:**14أوت 1982م بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982م
- **تاريخ إستقلالية المؤسسة:** 29 فيفري 1989م.
- **المقرالإجتماعي:** الطريق الرئيسي إلى صلامندر ص ب :131 مستغانم 27000
- **إسم ولقب مديرالعام :** مولاي محمد
- **هاتف :** 12/ 11 . 33.01 (045)
- **فاكس :**33.01.15(045)
- **الموقع على الإنترنت:** www.post-mostaganem.dz

المطلب الأول :لمحة تاريخية عن نشأة الميناء

إن ميناء مستغانم يرجع تاريخه إلى العهد الروماني أين كانت ترسو سفنهم حيث أطلقوا عليه تسمية موسطرقا "mostarga"وبعد دخول المستعمر الفرنسي منذ1830 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 بإتجاه 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.[1]

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

[1]-الإتفاقية الجماعية لمؤسسة ميناء مستغانم 1997.

رأى هذا الأخير تطور و يتمثل ذلك في:

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

- شراء معدات كالرافعة و عربات لرفع الأشغال.

- مكان وضع تحت خدمة سند جر السفن و الذي خصص بسندين 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.

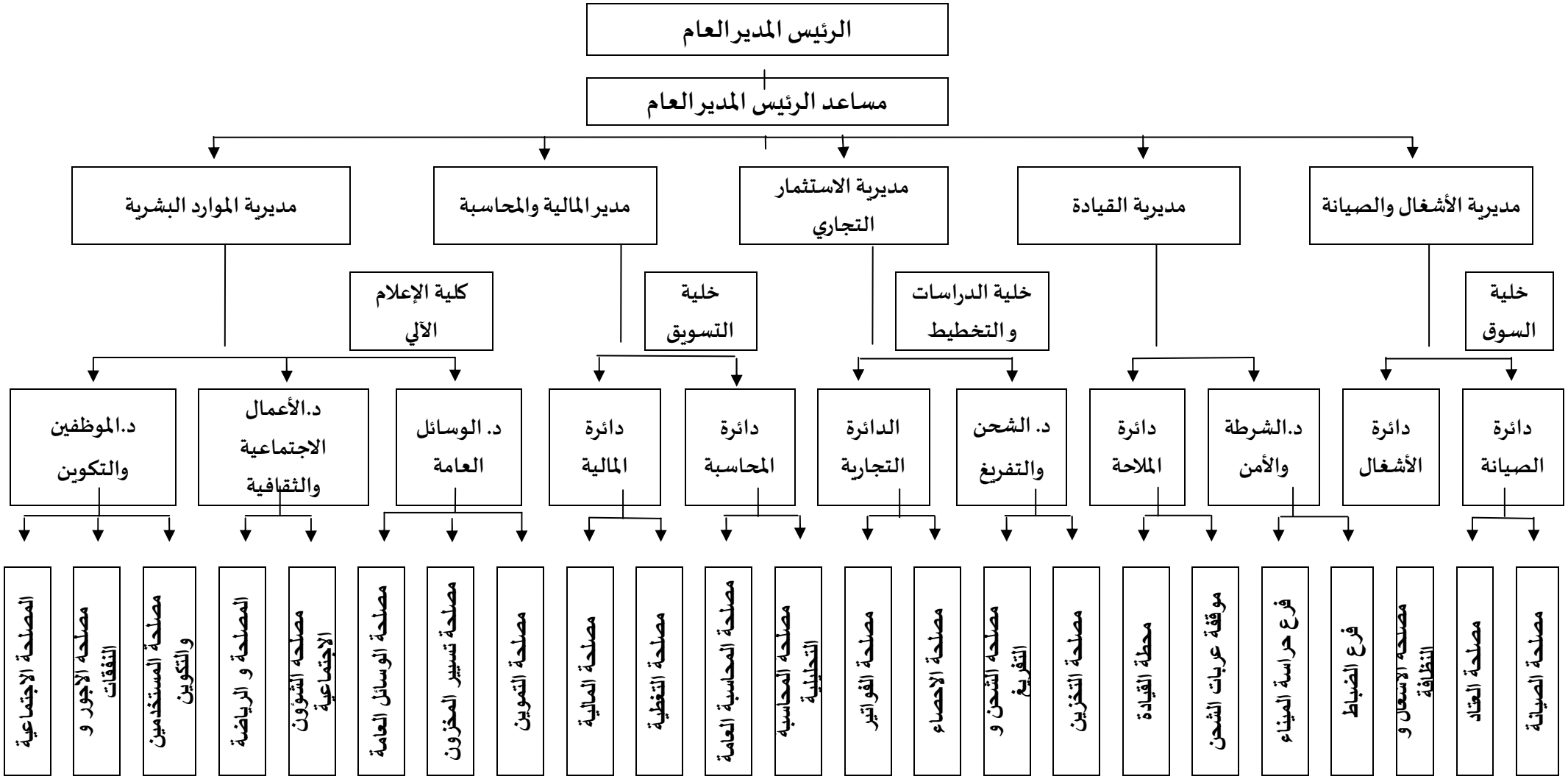
- في 1987 تم إنشاء أرصفة عائمة للصيد طولها 93 متر.

- في 1996 تجديد آلات الإنتاج.

- من 1998 دخل الاقتصاد في مرحلة ركود بسبب الأزمة حتى سنة 2003 قامت المؤسسة بشراء آلات جديدة.

- إنشاء مقر جديد للمؤسسة في طريق الإنجاز لسنة 2010.[1]

[1]- الاتفاقيات الجماعية لمؤسسة ميناء مستغانم ، مرجع سبق ذكره



الشكل (III– 8) الهيكل العام لمؤسسة ميناء مستغانم

دوائر الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية:

دائرة الوسائل العامة:

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

- **مصلحة الوسائل العامة :** تضم هذه المصلحة رؤساء مصالح و مسيرين المكلفين اساسا بتحرير بالمهمة و تحرير بطاقات الطلب و توجيهها الى المصالح المعنية من عملية الاستفادة من الخدمات سواء شراء المعدات او الخدمات و كذلك تسيير التأمينات العينية للبنايات الهيكلية بالمؤسسة هذا اضافة الى التصريح بالحوادث للأجل المحدد و الاشراف على حضيرة السيارات
- **مصلحة التموين :**تضم رؤساء مصالح و مسيرين مهمتها إقتناء و شراء كل المستلزمات لتسيير نشاط الميناء و يكون ذلك بناءا 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 إحتياجات مما يستوجب تسيير المخزون وفق إجراءات

دائرة الأعمال الإجتماعية و الثقافية :

هي دائرة تنقسم بدورها إلى مصلحتين

- **مصلحة الرياضية :**مهمتهما تسيير فريق المؤسسة لكرة القدم و تسيير مخيم صيفي لعمال المؤسسة و عائلاتهم .
- **مصلحة الخدمات الإجتماعية :** تضم هذه الأخيرة رئيس و مسيرين مهمتها الأساسية هي التعاونية أي التزويد بالمواد الغذائية و تسيير المطعم بالإضافة لتنظيم الحفلات و الأعياد الوطنية و الدينية مع اللجنة المشاركة لصالح عمال المؤسسة[1]

دائرة الموظفين و التكوين: تتكون من ثلاثة مصالح

- **مصلحة المستخدمين و التكوين:** مهامها تسيير ملفات العمال من توظيف عقود العمل و متابعة الخبرة المهنية و المسار المهني و ذلك بتنظيم دورات تدريبية و تكوينية كما تقوم بتحرير تقارير ثلاثية فيما يخص العمال و ملفات التقاعد .
- **المصلحة الإجتماعية :** هي المصلحة المرافقة للعمال في مجال الرعاية الطبية و التصريحات لدى مصلحة الضمان الإجتماعي.
- **مصلحة الأجور :**لها مهمة واحدة و المتمثلة في حساب أجور العمال و تحرير بطاقة الأجر بناءا على المعطيات الواردة إليها من طرف مصلحة المستخدمين.

[1]- مصلحة الوسائل العامة .

المطلب الثالث : دور و مهام و أهداف المؤسسة.

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

ورثت مؤسسة الميناء،إبتداءا من شهر نوفمبر 1982م،الخدمات و التجهيزات الخاصة بالديوان الوطني للموانئ المنحل (ONP) و كذلك تلك الخاصة بالشركة الوطنية للشحن و التفريغ المنحلة أيضا (SONAMA) ،كما أسندت إليها من جهة أخرى مهام القطر الموكولة فيما قبل للشركة الوطنية للملاحة (CNAN)

دور المؤسسة :[1]

- تسيير أملاك الدولة المينائية و الإنشاءات الخاصة و إستغلال و تنمية الميناء .
- إحتكار خدمات الشحن و التفريغ ،القطر و الإرساء.

في 29 فيفري 1989م شقّت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها نحو الإستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن إستقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها بموجب عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع إجتماعي إلى شركة عمومية إقتصادية/شركة ذات أسهم رأس مالها000.000 . 25 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" SOGEPORTS،تحمل للسجل التجاري رقم.88.B.01 وتخضع للقانونين التجاري و المدني طبقا لأحكام القوانين 88-01 و 88-03 و 88-04 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 و المتضمنة للنصوص التنظيمية لإستقلالية المؤسسات و طبقا للمرسوم 88-101 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988م و المرسوم 88-119 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988م و المرسوم 88-177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر1988م.

مهام مؤسسة ميناء مستغانم :

- إستثمار و تطوير ميناء مستغانم
- إستغلال الآلات و الإنشاءات المينائية
- إنجاز أعمال صيانة و تهيئة و تحديث للبنى المينائية الفوقية
- إعداد برامج و صيانة و تهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين
- مباشرة عمليات الشحن و التفريغ المينائية
- مزاولة عمليات القطر ،القيادة ،الإرساء و غيرها
- القيام بكل العمليات التجارية ،المالية ،الصناعية ، و العقارية .

أهداف ميناء مستغانم

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية ،النوعية ،الحماية و السعر .
-تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور و معالجة و تخزين ذات كفاءة عالية).
- كون الآذان الصاغية لإهتمامات المتعاملين الإقتصاديين.[2]

[1] مصلحة المستخدمين و التكوين .

[2] - مصلحة المستخدمين و التكوين ، مرجع سبق ذكره .

المبحث الثاني : الميزات العلمية لمؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الأول :مميزات و قدرات الإستقبال و المعالجة للمؤسسة

1. المميزات:

- موقع جيوإستراتيجي هام
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية
- محطات رسو متخصصة لسفن الإداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة
- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب، السكر ،الخمور و ناقلات الزفت .
- قدرات تخزين مغطاة و غير مغطاة .
- حماية جيدة للبضائع .
- تنوع طرق تسليم البضائع (السكة الحديدية ،الطريق الأرضي و المساحة الوطنية)
- بنى فوقية و تجهيزات وفق طموح المتعاملين الإقتصاديين
- إطارات و عمال مدربون على عمليات الشحن و التفريغ
- ساعات عمل متواصلة :24سا/24 سا و 7 أيام / 7 أيام .

2- قدرات الإستقبال و المعالجة

- **كاسرة الأمواج :**بطول 1830م.
- **المدخل البحري للميناء :**شمالي غربي بعرض 100م و عمق 12م.
- **الأحواض :**
  - **الحوض الأول :**بمساحة مالية تقدر ب 14 هكتار و عمق يتراوح بين 6،77م و 8،17م (يحتوي على 06 محطات رسو)
  - **الحوض الثاني :** بمساحة مائية تقدر ب 16 هكتار و عمق يتراوح بين 6،95 م و 8،22 م (يحتوي على 04 محطات رسو)
- **الأرصفة :** تحتوي 10 محطات رسو بطول كلي يصل إلى 1296 متر خطي مقسمة كما يلي:
  - **الرصيف الشماليالشرقي :**117 متر خطي (المحطة 0)
  - **الرصيف المغرب :**412 متر خطي (المحطة 1، 2 و 3)
  - **الرصيف الجديد :**217 متر خطي (المحطة الجديدة 1و2)
  - **الرصيف الإستقلال :** 270 متر خطي(المحطة 4 و 5)
  - **الرصيف الجنوبي الغربي :**280 متر خطي (المحطة 6 و 7)[1]

[1]-مصلحة الملاحة البحرية لمديرية القيادة المينائية.

- **أرصفة التخزين:** بمساحة كلية تقدر ب 430 44 م² ذات الإستخدام التجاري .
  - **مرأب السيارات :** بمساحة 000 60 م² و قدره إستيعاب تصل إلى 000 6 سيارة .
  - **مرأب الحاويات :**بمساحة 000 15 م² و قدرة معالجة 000 15 حاوية سنويا.
  - **المخازن :** عددها 16 مخزن بمساحة 950 8 م² ،توظف 950 5 م² للخدمات التجارية .
- **طرق المواصلات :**
  - **الطريق الأرضي** : 885 4 متر خطي.
  - **السكة الحديدية :** 747 3 متر خطي (كل الأرصفة مجهزة بخطوط سكة حديدية متجمدة تستخدم مؤقتا لنقل الحبوب ، الأنابيب المعدنية ، ثفل قصب السكر ....)

الجدول (III – 2) يمثل مناطق الرسو للسفن بميناء مستغانم

Spesialitisation التخصص	Tirant D'Eau (m) عمق محيطات الرسو	Longueur Des Postes (m)طول المحطات الرسو	Postes a Quai محطات الرسو	Bassins الأحواض	Appellations Des Quais أسماء الأرصفة
سفن خدمة المرافئ	4.50	80	Y	1ER Bassin الحوض الأول	Quai Nord-est الرصيف الشمالي الشرقي
زفت +بضائع مختلفة	6.77	117	O		
سكر أصهب + بضائع مختلفة	7.62	139	1		Quai Du Maghreb رصيف المغرب
بضائع مختلفة	7.62	139	2		
بضائع مختلفة	7.62	134	3		
حبوب + بضائع مختلفة	7.62	135	4		MoleL'Independence رصيف الإستقلال
حبوب + بضائع مختلفة	8.17	135	5		
سفن خدمة المرافئ	5.00	80	X		
سفن الإداء +بضائع مختلفة	7.98	108	NP 1	2eme Bassin الحوض	Nouveau Quai الرصيف الجديد
بضائع مختلفة	7.18	109	NP 2		

سفن الإداء	6.20	69	NP	الثاني	**Rampe Ro/Ro** الرصيف سفن الإداء
خمر غير موضب + بضائع مختلفة بضائع مختلفة	6.95 8.22	140 140	6 7		**Quai Sud- Quest** الرصيف الجنوبي الغربي
سفن الصيد	4.50	430	En Activite		**Quai De Peche** رصيف الصيد

المصدر: مديرية قيادة الميناء (مصلحة الملاحة البحرية) [1]

المطلب الثاني: أهم المنشآت و المشاريع المستقبلية

- **أهم المنشآت :**

- في سنة 1848م،أنشئ أول رصيف للميناء بطول 80 متر ليصل إمتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881م.
- إنطلق أول مشروع لتهيئة الميناء في سنة 1882م و بعد ثلاث سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعا ذا منفعة عامة .
- أعمال تهيئة ضخمة بين 1890م و 1904م إنتهت بميلاد أول حوض للميناء .
- بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941 م،تمّ إنشاء الحوض التاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955 م و بداية 1959م.
- و منذ ذلك الحين يتم تطوير الميناء بما يتماشى مع متطلبات المنطقة حيث أصبح يشكل اليوم جزء أساسيا من البنية التحتية الخاصة بالنقل في المنطقة و هو ضروري بالنسبة للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية إذ أنه يشجع إستحداث مجموعة من الخدمات مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط .
- في شهر جانفي 2004 ،تم إنشاء مؤسسة تسيير موانئ صيد مستغانم في حقيبة شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" على شكل فرع لمؤسسة ميناء مستغانم .
- ولدت هذه المؤسسة بموجب إنعقاد مجلس الحكومة في 13 أوت 2003 المكرّس لبحث تسيير موانئ و ملاجئ الصيد و بمقتضى القرار رقم 02 الصادر بتاريخ 22 سبتمبر 2003 عن مجلس مساهمات الدولة الخاص بإستناد موانئ و ملاجئ الصيد إلى شركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ " و بمقتضى القرار رقم 05 الصادر

[1]- مصلحة الملاحة البحرية لمديرية القيادة المينائية

بتاريخ 23 ديسمبر 2003 المتعلق بتثمين و تطبيق القرار السابق و بمقتضى الإجتماع العام الإستثنائي لمؤسسة ميناء مستغانم المنعقد في 20 جانفي 2004 الخاص بإنشاء هذا الفرع الذي يسهر على تسيير نشاء الصيد لميناء مستغانم و مينائي صلامندر و سيدي لخضر .[1]

- **المشاريع المستقبلية :**

➢ **وحدات استقبال وعبور الزفت**

- **NAFTAL** :مجهزة بثلاث أوعية (أحواض) ذات سعة إجمالية تقدر ب 200 4 طن .
- **Sarl Bitumes Ouest**: مجهزة بوعائين (حوضين) ذات سعة إجمالية تقدر ب 000 5 طن .
- **Sarl HA. C .E**: مجهزة بوعائين (حوضين) ذات سعة إجمالية تقدر ب 000 5 طن .

➢ **وحدات إستقبال و عبور الحبوب**

- **O.A.I.C UCA**:سعتها 000 30 طن ،و هي مجهزة بمضختين متحركتين بمعدل ضخّ 300 طن من الحبوب / ساعة لكل منهما .
- **Spa Comptoir du Maghreb**: مجهز بثلاثة صوامع ذات سعة إجمالية تقدر ب 000 18 طن .

➢ **وحدات إستقبال و عبور السكر الأحمر**

Spa SORASUCRE (Groupe Ouest Import): سعةإستقبال تقدر ب 000 16 طن من السكر غير الموضب و قدرة العبور تصل إلى 000 150 طن سنويا .

ملاحظة :المشاريع و الإنجازات ثابتة منذ سنة 2011 و هناك عدة مشاريع في طور الإنجاز .

المطلب الثالث : التسهيلات و التحديات الخاصة في المؤسسة .

- **التسهيلات المينائية :**

- **<u>إرشاد السفن</u> :** تؤمنه ل 24 سا /24 سا مديرية قيادة الميناء بثلاثة سفن قيادة و زورقي إرساء .
- **<u>قطر السفن</u> :** تقطر السفن التجارية ليلا و نهارا بإستخدام قاطرة 2 ISSER ذات قوة 700 1 حصان.

محطة الزفت نفطال NAFTAL :

أنشأت سنة 1929 بالرصيف الشمالي الشرقي على مساحة 524 2 م، و هي مجهزة بثلاث أوعية (أحواض) ذات سعة 700 4 طن و قدرة معالجة 000 30 طن سنويا من الزفت .

صومعة الحبوب التابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC :

أنشأت سنة 1986 م على مساحة 640 4 م، سعتها 000 30 طن، و هي مجهّزة بمضختين متحركتين بمعدل ضخّ 300 طن من الحبوب /ساعة لكل منهما .[2]

[1]-مديرية الإستثمار التجاري (مصلحة الإحصائيات)

[2]-مديرية الإستثمار التجاري (مصلحة الإحصائيات)،مرجع سبق ذكره .

صومعة السكر:

أنشأت سنة 1971م على مساحة 697 5 م من طرف شركة تكرير السكر (SORASUCRE)، تصل سعة الإستقبال لديها إلى 000 16 طن من السكر غير الموضب ز قدرة العبور إلى 000 15 طن سنويا .

- **تحديات الميناء :**
  - محدودية عمق الأرصفة ب 22،8 م.
  - عدم كفاية طول الأرصفة و مساحة العبور و التخزين .[1]

الجدول (III – 3) محطات الإرساء للسفن

عدد محطات الإرساء	طول الأرصفة	المعايير المتفقة عليها	قيمة النقص	مساحة التخزين الحالية	المعايير المتفق عليها	قيمة النقص
10	متر 1.296	1.500 متر	- متر204	44.430 م²	200.000 م²	- م² 155.570

المصدر: مديرية الاستثمار التجاري (مصلحة الإحصائيات)[2]

- غياب مرأب الحريق 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 أربعة (04) محطات إرساء من جملة عشرة (10).

[1]-الإتفاقيات الجماعية لمؤسسة ميناء مستغانم ، مرجع سبق ذكره .

[2]-مديرية الإستثمار التجاري(مصلحة الإحصائيات).

المبحث الثالث: أثر نظام الحوافز على الفرد في مؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الأول: التحفيز في مؤسسة ميناء مستغانم

1. الحوافز المادية (الأجور)

إن مؤسسة ميناء مستغانم تعترف بعدة الصلاحيات و اختصاصات في مجال حسب المشرع الجزائري في قانون الجديد لعلاقات العمل.[1]

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:**

و يتشكل 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 يثم 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 الأتفاقيات الجماعية للعمل و الذي يتحدد نطاق تطبيقه بنطاق تطبيق هذه الإتفاقيات حيث منح القانون الإتفاقيات 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 الخامة 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 19 X5 أي النقطة التي حصل عليها العامل أثناء ترقيته من درجة الأساس إلى الدرجة الخامسة و إفترضنا أن القيمة النقدية للنقطة الإستدلالية هي 10 دنانير .

فإن الأجر الأساسي لهذا العامل يكون حاصل المعادلة التالية:

[1]-الإتفاقيات الجماعية لمؤسسة ميناء مستغانم .

10x95x373 = 4080 دج وهو الأجر الذي يتقضاه عامل آخر مصنف في الفئة الثالثة من الصنف الرابع عشر الدرجة السادسة نظرا لكون الرقم الإستدلالي لهذا المنصب يساوي نفس الرقم الإستدلالي للمنصب السابق.

- **التعويضات الثابتة :**

لا يقتصر الأجر الثابت على العنصر المتمثل في الأجر الأساسي فقط بل كثيرا ما تلحق به مجموعة من عناصر الأخرى لاسيما بعض التعويضات المرتبطة بمنصب العمل أو التي تفرضها طبيعة العمل أو الظروف المحيطة بها أو الضغوط المتطلبات المتعلقة بها 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 الليالي .

و بالرجوع القواعد المعمول بها حاليا نجد أن حساب هذا التعويض يختلف بإختلاف قطاعات النشاطات حيث حدد بنسبة 50% من الأجر الأساسي في قطاع الإدارة العمومية و 25% من نفس الأجر الأساسي في جميع القطاعات الأخرى و تنقسم 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 و تكون 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 تتمثل في :

- **التعويض عن العمل التناوبي :**

- يمنح التعويض عن العمل التناوبي للعمال الخاضعين لأحد نظم العمل بنسب محددة كالتالي :
- 25/% من الأجر القاعدي (3 x8 أو 36/12) مستمر بدون إنقطاع
- 15% من الأجر القاعدي (3x8 متقطع) مع توقف في آخر الأسبوع
- 10%من الأجر القاعدي (2x8 متقطع)

- **التعويض عن العمل الإضافي :**

التعويض الجزافي للخدمة الدائمة مخصص لمكافأة متطلبات توقيت العمل الذي تفرضه ضرورة الخدمة مفصول عن أجرة الأشغال المنجزة خلال الساعات الإضافية أو ساعات الإلزامية .

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

كيفيات 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 (8x3 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 الملحق01)

*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 النضامية.

- **التعويض الجزافي للخدمة الدائمة :**

التعويض الجزافي للخدمة الدائمة مخصص لمكافأة متطلبات توقيت العمل الذي تفرضه ضرورة الخدمة مفصول عن أجرة الأشغال المنجزة خلال الساعات الإضافية أو الساعات الإلزامية.

- نسبة هدا التعوض لا يجب في أي حال من الأحوال ألا تتجاوز 20% من الأجر التقاعدي.

كيفيات تعويض الساعات الإضافية

يخول أداء الساعات الإضافية زيادة في الدفع كالتالي :

- 50/% من ساعة إلى 44 ساعة
- 75% ما فوق 44 ساعة
- 100% بالنسبة للأشغال المؤداة في اليل.
- 100%أيام العطلة و أيام الراحة الأسبوعية مع راحة تعويضية .

*العمال الخاضعين للعمل التناوبي (8x3 أو 36/12) و الذين علموا 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 أولويا،في هده الحالة يدفع فقط .

*في حالة إلغاء الأشعال في الساعات الإضافية فإنه يحق للعامل المسخر الذي قام بالتنقل تعويض يعادل ساعتين إضافيتين تحتسب حسب النسبة النظامية .

2. التحفيز المعنوي (الترقيات و جو العمل المناسب) .

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

- **الترقيات :**

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

الأقدمية تؤدي إلى الترقية :

- الخبرة المهنية و التؤهيلات التي إكتسبها العامل داخل المؤسسة التي تؤكدها السلطة التي تراسها بعد إمتحان أو إختبار أو مسابقة .
- المعارف و المؤهلات و الشهادات التي إكتسبها العامل أثناء فترة التكوين ، الترقية ليست آلية و إنما هي خاضعة لشغور منصب العمل الموافق .[1]

تبادر المؤسسة بإختيار العمال المعنيين بالترقية مع مراعاة :

- مستوى المسار المهني .
- الإستحقاق الذي يحدد بالرجوع إلى تنقيط و تقارير السلطة السلمية للعامل المعني.
- نتائج الإمتحانات و الإختبارات و المسابقات .
- إحتياجات المؤسسة .

تعطي أولوية الترقية الداخلية بالنسبة لمناصب الشغل الجديدة أو التي أصبحت شاغرة بإقتراح 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 هي توفير الجو و المتطلبات المناسبة و المساعدة للموظف و التي تجعله يقدم كل ما لديه من معارف من أجل تطوير المؤسسة . أما بالنسبة لمؤسسة ميناء مستغانم فإنها توفر الوسائل اللازمة لكل الموظفين منهم الإداريين و البحارة و المرصصين الصحيين و ذلك بتوفير :

[1]- قانون الجديد لعلاقات العمل .

الزي المناسب :

أي كل عامل بالمؤسسة له الزي المناسب حسب طبيعة نشاطه فمثلا البحارة يحتاجون إلى لباس معين و الخوضة 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 و المعدات :

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 .[1]

3. التحفيزات الإستثنائية

يتقاضى العمال في مؤسسة ميناء مستغانم الخاضعون للإتفاقية 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 الإستفادة حسب ما هو معرف في المواد أدناه
- المنح و التعويضات المحددة بنسب مئوية تحسب بالنسبة للأجر القاعدي الجديد.[2]

هناك عدة تعويضات إستثنائية :

- **التعويض عن إستعمال السيارة الخاصة**

إن العامل الذي تضطره و وظيفته للإستعمال المستمر و المعتاد لسيارته الخاصة يحصل على تعويض شهري جزافي يسمى التعويض عن إستعمال السيارة الخاصة، يمنح له بقرار من المؤسسة بعد تقديم كل وثيقة تبرر إمتلاك السيارة المستعملة.

[1]- قانون الجديد لعلاقات العمل ، مرجع سابق .

[2]- قانون الجديد لعلاقات العمل .

- **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
  - خلال فترات التغيب و العطل مهما كانت طبيعتها و هذا حتى لو كان بطلب اذن (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 تضطرهم 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 تثمين الأجرة ، يحدد مبلغه و كيفية الإستفادة 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 السهداء من تثمين في الأجر القاعدي يقدر بفئتين مقدار كل فئة 32 نقطة إستدلالية أي مجموع 64 نقطة إستدلالية 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 كالآتي :

- أجر ثلاثة أشهر ، يحسب على أساس الأجر الخام لآخر شهر عمل لكل فترة خمس (05) سنوات عمل بالمؤسسة في حدود ثمانية عشر (18) شهرا .

- **التعويض عن العطلة السنوية**

- يساوي التعويض عن العطلة السنوية الجزء الثاني عشر (12/1) 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**

بستفيد العمال المسجلين بحريين و مسخرون للقيام بعمليات إنقاذ على متن الباخرة بوسائل إرتفاق تابعة للمؤسسة من منحة الإنقاذ تحسب طبقا للتشريع المعمول به .

- **مكافأة العمال المعوقين**

يمنح للعمال المعوقين مكافأة تساوي خمسة و عشرون (25) نقطة إستدلالية تدمج في الأجر القاعدي .

- **منحة التمدرس**

يمنح لعمال المؤسسة على كل طفل متمدرس منحة التمدرس تساوي ثمان مائة (800.00 دج) لكل عام دراسي .

هذه المنحة لا تستحق إذا تكلفت بها الدولة أو الصندوق الضمان الإجتماعي .

- **الأجر الثالث عشر**

يمنح لعمال المؤسسة منحة سنوية تدعى "الأجر الثالث عشر "خلال شهر جانفي من كل سنة تبعا لنتائج المؤسسة بعد المصادقة من طرف مجلس الإدارة .

- **التعويض عن الأجر الوحيد :**

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

المطلب الثاني : دراسة أثر نظام التحفيز على أداء المورد البشري بإستعمال أداة الإستمارة

من خلال الإستمارة المتواجدة نسخة منها في آخر المذكرة و التي توضح وجهة نظر المورد البشري نحو التحفيز داخل مؤسسة ميناء مستغانم سنقوم بتحليل الإستمارة من أجل معرفة آراء الموظفين في المؤسسة و ذلك بوضع عدة رؤوس أقلام من أجل معرفة رأي أغلبية العمال في المؤسسة .[1]

[1]- استمارة تقييم أداء المورد البشري.

1. **التعريف بالاستمارة :**

بعدما عرضنا جملة من النتائج تخص التحفيز في مؤسسة ميناء مستغانم فضلنا أن نكمل دراستنا و ذلك

بإضافة دراسات كمية باستعمال أداة الاستمارة (ينظر إلى الملحق رقم 03) و التي تعتبر كعامل مهم نوضح من خلاله مختلف الأفكار و أراء الأفراد حول أعمالهم و مدى رضاهم و رغبتهم في إنجازه .

الاستمارة تتضمن مجموعة أسئلة مختلفة حول موضوع المذكرة موجهة لفئة معينة من عمال المؤسسة المعنية حيث أنها لا تقيد العامل بينما تمنحه الحرية التامة في تصريحه لرأيه و ذلك من خلال الإجابة بالسلب أو الإيجاب مع احتمال تقديم تفسير مغاير .

استمارتنا تتكون من محورين ،الأول يتضمن 05 أسئلة و الثاني يتضمن 10 أسئلة تم تحضيرها بعناية و دقة كبيرة و أهم غرض من الدراسات هو تحديد مدى تأثير نظام الحوافز المعمول به في مؤسسة ميناء مستغانم على أداء المورد البشري أو أفراد المؤسسة .

2. **التعريف بمجتمع الدراسة :**

نظرا للمجتمع الكبير و لضيق الوقت تم إختيار عينة مساوية لمئة عامل و تعتبر عينة قابلة للدراسة و هم مجموعة العمال المداومون في المؤسسة و المتمثلين في رؤساء المصالح و المسيرين و رؤساء الدوائر و المكلفين بالإدارة .

3. **تفريغ بالاستمارة :** يكون توزيعها حسب كل سؤال تحمله و الوجهة إلى الموظفين بمؤسسة ميناء مستغانم ويكون مرفقا بتعليق عن النتيجة من التحليل و هو يكون كالتالي :

المحور الأول: المعلومات الشخصية

الجدول (III – 4) يبين التحليل كمي للسن الغالب في مؤسسة ميناء مستغانم

السؤال الأول : السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
30-20	20	%20
40-30	30	%30
50-40	15	%15
60-50	25	%25
أكثر من 60	10	%10
المجموع	00	%100

التعليق :

من خلال الجدول نلاحظ إرتفاع في نسبة العمال الذين يتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة تقدر 30%أي نستنتج من خلالها أن أغلبية عمال مؤسسة ميناء مستغانم هم من فئة الشباب .

الجدول (III – 5) يبين دراسة إحصائية حول الجنس الغالب في مؤسسة ميناء مستغانم

السؤال الثاني : الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	**65**	**%65**
أنثى	**35**	**%/35**
المجموع	**100**	**%100**

التعليق :

من خلال الجدول نلاحظ إرتفاع نسبة الذكور في مؤسسة ميناء مستغانم بنسبة قدرت ب 65%.

الجدول (III – 6) يبين دراسة إحصائية للمهنة التي يتمركز بها أكبر عدد من العمال في مؤسسة ميناء مستغانم

السؤال الثالث : المهنة

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

التعليق :

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن وظيفة مكلف بالإدارة تحتل الرتبة الأولى على مستوى المؤسسة كون أغلبية الموظفين يمارسون هذه المهنة و ذلك قدر ب 30%بالنسبة لباقي الوظائف .

الجدول (III – 7) يبين دراسة إحصائية حول الخبرة العمل في المؤسسة ميناء مستغانم

السؤال الرابع : الخبرة في العمل

الخبرة في العمل	التكرار	النسبة المئوية
من سنتين – 12 سنة	20	%/20
من 12 سنة – 22 سنة	45	%45
من 22 سنة – 32 سنة	30	%/30
أكثر من 32 سنة	5	%/5
المجموع	100	%100

التعليق :

إن أغلبية الموظفين ذوي خبرة مهنية تتراوح ما بين 22 إلى 32 سنة و ذلك بنسبة 45%من نسبة العمال .

الجدول (III – 8) يبين دراسة إحصائية للمؤهلات المتواجدة في مؤسسة ميناء مستغانم

السؤال الخامس : المؤهلات

المؤهلات	التكرار	النسبة المئوية
مستوى أدنى	20	%/20
مستوى متوسط	50	%/50
مستوى أعلى	30	%30
المجموع	100/100	%100

التعليق :

من خلال الجدول يمكن القول أن أغلبية الموظفين في ميناء لهم مستوى تعليمي متوسط و الذي قدر حوالي نصف عدد العمال في المؤسسة أي بنسبة 50 % .

المحور الثاني : أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري

الجدول (III – 9) يبين النسبة المئوية للإجابة على السؤال الأول في الاستمارة

السؤال الأول :

السؤال الأول	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	%/40
لا	60	%60
المجموع	100	%100

التعليق :

نلاحظ أن أغلبية العمال كانت إجابتهم على السؤال التالي ب (لا) و هذا يعني أن الأجر الذي يتقاضاه كل عامل لا يكفيه لتلبية كل حاجاته الخاصة و حددت نسبة الرفض ب 60%.(ينظر إلى الملحق 04)

الجدول (III – 10) يبين نسبة الإجابة على السؤال الثاني في الإستمارة

السؤال الثاني :

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

التعليق :

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

الجدول (III – 11) يبين نسبة الإجابة على السؤال الثالث في الإستمارة

السؤال الثالث :

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

التعليق :

ركز عمال مؤسسة الميناء على الحوافز المادية في التفضيل بين الحوافز و هذا راجع إلى سبب واحد و المتمثل في الغياب الكبير للتحفيز المعنوي على مستوى المؤسسة حسب رأي بعض الأفراد الذين و ضعوا سببا لإختيارهم و كانت نسبة الإختيار 60%.

الجدول (III – 12) يبين النسبة للإجابة على السؤال الرابع في الاستمارة

السؤال الرابع :

السؤال الرابع	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	65	%65
ضعيفة	35	%35
المجموع	100	%100

التعليق:

من خلال الجدول يمكن القول أن هناك تعاون بين العمال في مؤسسة ميناء مستغانم و هذا حسب رأي الأفراد بإجابتهم عن السؤال ب (جيد) و الذي أخذ نسبة 65/%.

الجدول (III – 13) يبين نسبة الإجابة على السؤال الخامس في الإستمارة

السؤال الخامس :

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

التعليق :

نلاحظ من خلال الإجابات أن الإجابة ب (نعم) كانت السائدة و أخذت نسبة 90% في السؤال الخامس .

الجدول (III – 14) يبين نسبة الإجابة على السؤال السادس في الإستمارة

السؤال السادس :

السؤال السادس	التكرار	النسبة المئوية
نعم	80	%80
لا	20	%20
المجموع	100	%100

التعليق :

نلاحظ أن معظم عمال الميناء لهم الإستعداد التام لحظور دورات تدريبية إن أتيحت لهم الفرصة و هذا بنسبة 80%.

الجدول (III – 15) يبين نسبة الإجابة على السؤال السابع في الإستمارة

السؤال السابع :

السؤال السابع	التكرار	النسبة المئوية
نعم	2	%2
لا	98	%98
المجموع	100	%100

التعليق :

نستنتج أن أغلبية مؤسسة ميناء مستغانم لا يحظون بالتحفيز من طرف المدير العام هذا ما قام بتوضيحة نسب 85% من العمال أي الأغلبية .

الجدول (III – 16) يبين نسبة الإجابة على السؤال الثامن في الإستمارة

السؤال الثامن :

السؤال الثامن	التكرار	النسبة المئوية
راضي	60	%60
غيرراضي	40	%40
المجموع	100	%100

التعليق :

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

الجدول (III – 17) يبين نسبة الإجابة على السؤال التاسع في الإستمارة

السؤال التاسع :

السؤال التاسع	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	%/20
لا	80	%80
المجموع	100	%100

التعليق :

من خلال الجدول يمكن القول أن مدير مؤسسة ميناء مستغانم لا يعطي للعامل حقه من التقدير حسب ما كانت الإجابات حول هذا السؤال ب (لا) من طرف العمال و كانت النسبة تقدر ب 80%.

الجدول (III – 18) يبين نسبة الإجابة على السؤال العاشر في الإستمارة

السؤال العاشر:

السؤال العاشر	التكرار	النسبة المئوية
نعم	85	%85
لا	15	%15
المجموع	100	%100

التعليق :

في هذا السؤال ركز أغلب العمال على الإجابة (نعم) بنسبة 85%و هذا لمحاولة من 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 ، إستنتاجات و إقتراحات الدراسة :

1- تحليل للدراسة :

من خلال الدراسات السابقة و التحليل الخاصة 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 و الموظفين .

إن معظم أراء العمال حول اهتمام الإدارة بالعمال و تأثيرها الإيجابي عليه من أجل إعطاء المردود الجيد و الأداء 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 تامستوى 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 المؤسسة ميناء مستغانم فبإمكاننا القول أن التحفيز من طرف المدير العام للمؤسسة معدوم تماما مما سبب لبعض الأفراد فقدان الرغبة في العمل و الإتقان و الرضا 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 أراءهم و جعلهم في حاجة ماسة إلى التطوير في العمل و هذا لغرض إكتساب التقدير من طرف المدير في يوم ما .

2- استنتاجات

- أن المؤسسة 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 ترتكز على العمل الجماعي.
- افتقار المؤسسة لعامل التدريب .
- مؤسسة ميناء مستغانم تعاني من نقص بعض الوسائل .
- أثر نظام الحوافز على عامل الميناء سلبيا بنسبة أكبر عن كونه إيجابي .

3- تقديم حلول و إقتراحات :

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

خلاصة الفصل :

الحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال ، و إستشارة رغبتهم في القيام بعمل محدد أو الإبتعاد عن سلوك غير محدد، بغية تحقيق أهدافها و رفع مستوى أدائها و تهدف المؤسسة من تطبيق الحوافز بإختلاف أنواعها من حيث تأثيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه و إشباع حاجاته المادية و النفسية و الإجتماعية .

من خلال الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم و التي دامت فترة زمنية قدرت بأربعة أشهر إكتشفنا في كل يوم فيها يخص العمل و الخبرة في البحث و التطوير العلمي و المعرفي و كذلك إكتسبنا المهارة في بناء علاقات العمل كما قمنا بتحمل مسؤولية عمل محدد و لو لفترة بسيطة و قصيرة و هذا لغرض معرفة حس المسؤولية داخلنا من اجل تطبيقه في اليوم الذي نكون فيه مكان أحد من العمال الذين رافقناهم طيلة فترة التربص .

لقد قمنا بالعمل بشكل منظم بغية إيصال المعلومة إلى شخص يتفحص المذكرة التي أعددناها و كانت طريقتنا في تطبيق موضوع البحث هي الإستمارة أو الإستبيان تحت عنوان أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري لمعرفة أراء الأفراد في العمل و لقد تبين لنا أن الموظفين في مؤسسة ميناء مستغانم يؤدون واجباتهم بكل إحترافية مع أنهم لا يتلقون التحفيز المعنوي من طرف رئيسهم و لكنهم لا يبدلون أيضا مجهودا من أجل تطوير أفكارهم و لا يبدون بأرائهم بل يقومون بإجراء المهام الموجهة لهم فقط.

على ضوء ما تطرقنا إليه في دراستنا لموضوع أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري إرتأينا أن نتطرق إلى الخصائص و الأدوات أليات نظرا لأهميتها البالغة في توفير و بناء نظام تحفيزي فعال .

إن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود إرتباط كامل وواضح ، بين أداء العامل و الحصول على الحافز، كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة ، و مدى إدراكها لعدالتها من جهة ثانية.

وتتعدد الحوافز في مجال العمل و تتخذ صورا مختلفة فهي إما إيجابية مثل العلاوات ،لوحات الشرف ،القيادة العادلة أو السلبية مثل: الخصم من الأجر، الإنذار، التخفيض من الدرجة .

و بناءا على ما سبق حاولنا خلال دراستنا لواقع عملية التحفيز في أداء المنظمة و الإجابة على الأسئلة التي طرحناها في المقدمة و التي تتعلق بالحوافز التي تطبق لتحسين أداء المنظمة ، و هل للتحفيز علاقة بدافعية الأفراد،و من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة ميناء مستغانم يمكننا القول أن هذه المؤسسة تتبع كل أنواع التحفيز المادي و المعنوي سواءا للعمال الإداريين عن طريق توفير كل وسائل العمل و الجو المناسب أو بالنسبة للعمال التقنيين أو البحارة عن طريق توفير اللباس و الخودة و الوقاية من الأخطار و التكوين و الرعاية الطبية.

- **الأفاق :**

بعد إتمام هذا العمل لا يعني أنني قمت بإعداده على أحسن وجه فالتقصير وارد في أي فصل من الفصول و هذا لكون البحث أكثر توسعا مما نتصور ولا يمكن معالجته في مذكرة تخرج.

و في الأخير نقول أنه لم نكن لإعداد هذا البحث لولا توفيق الله الذي أعطانا القدرة على تجاوز كل العقبات التي أعاقت السير الحسن لهذا البحث فإن وفقنا فمن الله و إن أخطأنا فمن أنفسنا .

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
وزارة النقل
SGP « PORTS » SOGEPORTS
شركة تسيير مساهمات الدولة " الموانئ "
NTREPRISE 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»
FONC TION : «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

BP 131 Mostaganem

N° Employeur 1473.65

BULLETIN DE PAIE

Mois : février
Année : 2015

Matricule : 2150

Nom : XXXXXXXXXX
Prénom : GGGGGGGGGGGG
Fonction : CHEF DE SERVICE
Date Entrée : 12/03/2012

Struct	Affect	S.Fam	Cat/Sec.	N° Mutuelle	N° Compte	N° S.S
D.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	H.E.P	50.00	1107.22*30	16 608.30	
202	NUISANCE	10.00	1107.22*30	3 321.66	
203	PRIME RENDEMENT	32.00	1107.22*30	10 629.31	
218	IND.NUIS.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		- 6 071.82
501	I.R.G	70 000.52			- 14 500.00
502	ASSURANCE GROUPE	350.00			- 350.00
551	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 MOSTAGANEM

ROUTE PRICIPALE SALAMANDRE BP 131
MOSTAGANEM

N° Employeur : 2700147365

BULLETIN DE PAIE

Mois : AVRIL
Année : 2019

Matricule 20956

Nom :
Prénom :
Fonction : CHARGE D'ETUDE
Date Entrée :

Struct	Affect	S.Fam	Cat/Sec.	N° Mutuelle	N° Compte	N° S.S
DIRECTION GENERALE	M				00400405410003219 8	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	84 591.69	24 490.88
76 420.92	84 591.69	77 713.81	NET A PAYER	60 100.81	

Mode de paiement : Banque CPA MOSTAGANEM

إستـمـارة بعـنـوان

(أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري)

دراسة على مستوى مؤسسة ميناء مستغانم

لكل عامل الحق في إبداء رأيه بشكل شخصي و محايد و له الحرية في ملئ الإستمارة التالية حول رغبته و رضاه عن وظيفته و كيف يتلقى التحفيزات التي تدفعه إلى العمل بإتقان و هل يتوفر لديه الجو المناسب للعمل أكثر و تحقيق مردود أكبر من أجل معرفة ذلك أرجوا من كل عامل يحمل هذه الإستمارة بين يديه الإجابة عن الأسئلة التالية:

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 نظام الحوافز على أداء المورد البشري

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

نعم ☐

 ☐

السؤال الثاني : هل تجد رئيسك يقدر الإنجازات ؟

نعم ☐

 ☐

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 ☐

 ☐

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

نعم ☐

 ☐

السؤال السابع : هل تحظى بالتحفيز في العمل من مديرك ؟

نعم ☐

 ☐

السؤال الثامن : ما مدى رضاك عن عملك الحالي ؟

راضي ☐

غير راضي ☐

السؤال التاسع : هل تعتقد أن مديرك يعطيك حقك من التقدير ؟

نعم ☐

 ☐

السؤال العاشر:هل تعتقد أنك بحاجة للتطوير أكثر في عملك الحالي (في بعض المجا ت الخاصة بالعمل)؟

نعم ☐

 ☐

ملاحظة :

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

قـائمـة الـمراجــع

الكتب :

1. برنوطي سعاد،إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر،ط 1،عمان، الأردن،2001
2. بشار يزيد الوليد ،الإدارة الحديثة للموارد البشرية ،الطبعة الأولى،دار الراية للنشر و التوزيع،الأردن ،2008
3. جميل أ□مد توفيق: إدارة الأعمال ،مدخل وظيفي ،الإسكندرية،الدار الجامعية 2000.
4. د.رواية □ □ن:إدارة الموارد البشرية ،المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية،1998.
5. د.زكي محمود هاشم،الإدارة العلمية ،وكالة المطبوعات الطبعة الثالثة،الكويت،1980
6. د.سعاد نائف البرنوطي: الإدارة أساسيات إدارة الأعمال ،فصل الدوافع و التحفيز،جامعة كاليفونيا لوس أنجلس 2002.
7. سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤس□ات التعليمية، الطبعة الأولى،دارأسامة للنشر والتوزيع، عمان،2011
8. د.صلاح بيومي، □وافز الإنتاج في الصناعة،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1982.
9. عاشور أ□مد صقر:إدارة القوى العاملة،دار النهضة العربية للطباعة و النشر،بيروت ،1980.
10. علي الـ□لمي :إدارة الأفراد لرفع الأداء الوظيفي،دار المعارف ، مصر 1970.
11. فايز الزغبي،محمد إبراهيم عبيدات : أساسيات الإدارة الحديثة ،دار الم□تقبل للنشر و التوزيع،1997.
12. د.كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي المؤس□ة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، كلية العلوم الإقتصادية،إدارة الأعمال،الجامعة اللبنانية 2003.
13. د. محمد رفيق الطيب : وظائف الت□يير التقنية ديوان المطبوعات الجزائرية،1995.
14. مد□ت محمد أبو النصر،الإدارة بالحوافز"أساليب التحفيز الوظيفي الفعال ، الطبعة الأولى، المجموعة، العربية للتدريب و النشر،مصر،2012.

المذكرات:

1. أ□مد عبد الراشد: مذكرات في إدارة الأعمال دار النهضة العربية ، بيروت 1981.
2. إبن نوار صالح،أسباب الإستقرار في العمل الصناعي، رسالة ماج□تير، معهد العلوم الإجتماعية،،ق□نطينة،1995.
3. نور الدين كنوفي، دراسة فعالية الحوافز و الكفاءة الإنتاجية ،رسالة ماج□تير، معهد العلوم الإجتماعية،ق□نطينة،1992.

الوثائق :

1. الإتفاقيات الجماعية لمؤس ة ميناء م تغانم 1997
2. القانون الأساسي للعامل رقم 12/78 الجريدة الرسمية مؤرخ في 05 أوت 1978.
3. المنجد في اللغة و الإعلام ،دار المشرق ،بيروت،1991.

المصالح في مؤسسة ميناء مستغانم :

1. مديرية الإستثمار التجاري (مصلحة الإحصائيات)
2. مصلحة المستخدمين و التكوين.
3. مصلحة الملاحة البحرية لمديرية القيادة المينائية.
4. مصلحة الوسائل العامة .

الملخص

يعد العنصر البشري أكثر عناصر الإنتاج تقلبا و تعقدا،كونه يتميز بجملة من المشاعر و الأحاسيس والإحتياجات التي يعبر عنها بطرق مختلفة، تنعكس على أداء الأعمال في المنظمات.

كما أن إهتمامات الأفراد و إلتزامهم وجديتهم بالعمل تختلف من شخص إلى آخر و من زمن إلى آخر نتيجة الإختلاف في دوافع العاملين و حاجاتهم،و تعمل الحوافز في إستثارة العاملين و توجيههم للوجهة الصحيحة التي تخدم المنظمة و أهدافها .و نهدف من خلال الدراسة إلى التعرف على أثر نظام الحوافز في هيئة إستكشاف و أثرها في تحسين الأداء،و تنبع أهمية البحث من أهمية الموضوع ذاته لما للحوافز من أثر كبير على نفسية العامل و مدى رضاه عن عمله، و من قناعته فيه و إستمراريته بالعمل،و قد قمنا بتطبيق الدراسة الميدانية على مجموع عمال مؤسسة ميناء مستغانم خلال فترة معينة من 05 ديسمبر 2018إلى 08 أفريل 2019،و ذلك بهدف دراسة أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري، و قد شملت عينة على 100عامل من بين 700 عامل في المؤسسة.

توصلت النتائج الدراسة إلى أن نظام الحوافز و المكافآت بمؤسسة الميناء مستغانم غير فعال و متدني،و لا يساعد على تحسين الأداء كما أوصت الدراسة إلى العمل على زيادة فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة .

الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز ،المورد البشري ،الحوافز المادية ،الحوافز المعنوية، الأداء.

Resumé:

L'élément humain est la composante la plus volatile et la plus complexe de la production, car il se caractérise par une gamme de sentiments, de sentiments et de besoins exprimés de différentes manières, reflétés dans la performance du travail dans les organisations.

Les intérêts, l'engagement et le sérieux des individus varient d'une personne à l'autre et d'une occasion à l'autre en raison de motivations et de besoins différents des employés, qui stimulent les employés et les guident dans la bonne direction, au service de l'organisation et de ses objectifs. L'impact du système d'incitation sous forme d'exploration et son impact sur l'amélioration des performances L'importance de la recherche découle de l'importance du même sujet Les incitations ont un impact important sur la psyché du travailleur et sur sa satisfaction à l'égard de son travail, sa conviction et sa continuité dans le travail. Fondation des travailleurs de Port Mostaganem pendant une certaine période du 05 décembre Mbar 2018-08 Avril 2019, et afin d'étudier l'impact du système d'incitation sur la performance des ressources humaines, et ont inclus un échantillon de 100 travailleurs parmi les 700 travailleurs de l'organisation.

Les résultats de l'étude ont montré que le système d'incitations et de récompenses au sein de l'institution portuaire de Mostaganem est inefficace et faible, et n'aide pas à améliorer les performances recommandées par l'étude, mais vise à accroître l'efficacité du système d'incitations.

Mots clés: système d'incitation, ressources humaines, incitations matérielles, incitations morales, performance.