



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية – GRH -



نظام الحوافز وتأثيره على أداء العاملين

- دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز-وحدة عين تموشنت -

تحت إشراف :

- د. يحاوي لخضر

من إعداد الطالبين:

- عبد الحاكم بوحص

- عظيم وسام

لجنة التقييم:

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة	المؤسسة الجامعية
توزان فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة عين تموشنت
كوديد سفيان	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة عين تموشنت
يحاوي لخضر	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة عين تموشنت

السنة الجامعية: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية – GRH -



نظام الحوافز وتأثيره على أداء العاملين

- دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز-وحدة عين تموشنت -

تحت إشراف :

- د. يحاوي لخضر

من إعداد الطالبين:

- عبد الحاكم بوحص

- عظيم وسام

لجنة التقييم:

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة	المؤسسة الجامعية
توزان فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة عين تموشنت
كوديد سفيان	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة عين تموشنت
يحاوي لخضر	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة عين تموشنت

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ
مِنْ طِينٍ ثُمَّ عَلَّمَهُ
قُرْآنًا وَعَرَبِيًّا
وَرَجَعَهُ إِلَىٰ أَبِيهِ
وَعَرَّضَهُ لِلْقَيْدِ
وَالْعَذَابِ إِنَّهُ كَانَ
رَؤُوفًا رَحِيمًا

١٤٣٨



شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات، وأمدنا بالقوة والعزم على

مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا على إنجاز هذا العمل، فنحمدك

اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك

ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى، وسلام على حبيبه وخليته

الأمين عليه أزكى الصلاة والسلام.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى الاستاذ "يحياوي" على توجيهاته القيمة ونتقدم

بشكر إلى كلية علوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بجامعة عين

تموشنت على حسن استقبالها وكل من ساعدني من قريب أو بعيد في

إعداد هذه المذكرة

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا وما كنا لنصل إليه لولا فضل الله علينا الذي أنار
لنا الدرب وسخر لنا الأسباب ما يكفي لقطف وتمرة الجهد والاجتهاد،
اهدي تخرجي الى الوالدين اللذان كنا سرنجاحي وابلغ لهم كل الشكر
والتقدير على كل الدعم ومجهودات كما احي كامل العائلة الكريمة
كما لا أنسى الأصدقاء علي، خليل، محمد على كافة تشجيعات مقدمة من
طرفهم كما احي كل من أترفي حياتي وكان عوناً في إنجاز هذه المذكرة.

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل اليه لولا فضل الله علينا الذي
انار لنا الدرب وسخر لنا الاسباب ما يكفي لقطف ثمرة الجهد والاجتهاد
اهدي تخرجي إلى أمي العزيزة وأبي قرة عيني ولكل العائلة الكريمة التي
ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات إلى أصدقائي ورفيقات دربي فطيمة
وأمينة وشيماء أختي العزيزة عائشة إلى كل من كان له أثر في حياتي وكان لي
عونا في انجاز هذه المذكرة وساعدني فيها ولو بكلمة طيبة



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

فهرس الدراسة:

الصفحة	العنوان
	بسملة
	شكرو تقدير
	إهداء
	قائمة المحتويات
	ملخص الدراسة
01	مقدمة عامة
الفصل الأول: الدراسة النظرية حول نظام الحو افزو وتأثيره على أداء العاملين	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: ماهية نظام الحو افزو
06	المطلب الأول: مفهوم وخصائص نظام الحو افزو
09	المطلب الثاني: أهمية واهداف نظم الحو افزو
11	المطلب الثالث: مراحل وشروط تصميم نظام الحو افزو
14	المبحث الثاني : الأداء وتقييمه
14	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهم محدداته
17	المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء
19	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لنظام الحو افزو وتأثيره على العاملين في مؤسسة سونلغاز-وحدة عين تموشنت	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: تقييم ميدان الدراسة
26	المطلب الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز

قائمة المحتويات

26	المطلب الثاني: الحوافز وتقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز
28	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز
32	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.
32	المطلب الأول: العينة المدروسة وخصائصها.
33	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.
34	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة وتفسير نتائج الإستبيان
54	خلاصة الفصل
56	خاتمة عامة
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	

قائمة المحتويات

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان
28	الجدول رقم (1-2): يوضح تقييم المردود
29	الجدول رقم (2-2): يمثل تقييم الأداء
30	الجدول رقم (3-2): يوضح التقييم من حيث الأهمية
31	الجدول رقم (4-2): يوضح عدد النقاط
32	الجدول رقم (5-2): يوضح التقييم الكلي في المؤسسة
35	الجدول رقم (6-2): يمثل توزيع العمال حسب تغير الجنس
36	الجدول رقم (7-2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن
37	الجدول رقم (8-2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
38	الجدول رقم (9-2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
39	الجدول رقم (10-2): يمثل توزيع الأفراد حسب الخدمة المعينة
40	الجدول رقم (11-2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدرجة المهنية
41	الجدول رقم (12-2): يمثل أهمية التحفيز بالنسبة للمؤسسة
42	الجدول رقم (13-2): يمثل الحوافز المطبقة في المؤسسة
43	الجدول رقم (14-2): يمثل التحفيز المجدي في المؤسسة
44	الجدول رقم (15-2): يمثل المكافآت المادية والمثابرة للحصول عليها
45	الجدول رقم (16-2): يمثل نظام الحوافز بالرفع من أداؤهم
46	الجدول رقم (17-2): يمثل أهداف المؤسسة عند القيام بعملية التحفيز
47	الجدول رقم (18-2): يمثل نظام تقييم أداء الأفراد في المؤسسة
48	الجدول رقم (19-2): يمثل المعايير التي تقيم على أساسها
49	الجدول رقم (20-2): يمثل رضی العامل على التحفيز المقدم من المؤسسة
50	الجدول رقم (21-2): يمثل تحسين الأداء من خلال الحوافز المتحصل عليها
51	الجدول رقم (22-2): يمثل الأساليب المطبقة لتقييم الأداء في المؤسسة
52	الجدول رقم (23-2): يمثل أن التحفيز الجيد يؤدي إلى الأداء الجيد

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان
35	الشكل رقم (1-2): يمثل توزيع العمال حسب الجنس
36	الشكل رقم (2-2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن
37	الشكل رقم (3-2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
38	الشكل رقم (4-2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
39	الشكل رقم (5-2): يمثل توزيع الأفراد حسب الخدمة المعينة
40	الشكل رقم (6-2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدرجة المهنية
41	الشكل رقم (7-2): يمثل التحفيز بالنسبة للمؤسسة
42	الشكل رقم (8-2): يمثل الحوافز المطبقة في المؤسسة
43	الشكل رقم (9-2): يمثل نوع التحفيز المجدي في المؤسسة
44	الشكل رقم (10-2): يمثل المكافآت المادية و المثابرة للحصول عليها
45	الشكل رقم (11-2): يمثل نظام الحوافز بالدفع بالعامل للرفع من أدائهم
46	الشكل رقم (12-2): يمثل أهداف المؤسسة عند القيام بعملية التحفيز
47	الشكل رقم (13-2): يمثل نظام تقييم أداء الأفراد في المؤسسة
48	الشكل رقم (14-2): يمثل المعايير التي تقيم على أساسها
49	الشكل رقم (15-2): يمثل رضی العامل على التحفيز المقدم من المؤسسة
50	الشكل رقم (16-2): يمثل تحسين الأداء من خلال الحوافز المتحصل عليها
51	الشكل رقم (17-2): يمثل الأساليب المطبقة لتقييم الأداء في المؤسسة
52	الشكل رقم (18-2): يمثل أن التحفيز الجيد يؤدي إلى الأداء الجيد

ملخص:

تكمن أهمية التحفيز في تأثيرها على السلوك الإنساني، حيث يعتبر عاملاً مهماً في تحسين أداء العاملين وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز التي تؤثر في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز-وحدة عين تموشنت، حيث إستبيان يشمل العديد من الأسئلة المتعلقة بالتحفيز الإيجابي والسلبي التي لها علاقة بموضوع الدراسة في الجانب التطبيقي، بينما إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وبذلك حاولنا الإجابة على الإشكالية التالية:

مامدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز-وحدة عين تموشنت؟

من أجل الإجابة عن الإشكالية قمنا بإختيار عينة الدراسة المتمثلة في توزيع 30 عينة إستبيان على عمال مؤسسة سونلغاز-وحدة عين تموشنت وتم الإجابة عنها وإستخدمنا برنامج (SPSS v20) لتحليل البيانات، حيث توصلنا في الأخير إلى أن تطبيق التحفيز في مؤسسة سونلغاز يساهم في تحسين أداء العاملين.

Résumé

L'importance de la motivation réside dans son impact sur le comportement humain, car elle est considérée comme un facteur important dans l'amélioration de la performance des employés. Cette étude vise à identifier les incitations les plus importantes qui influent sur l'amélioration de la performance des employés à la Fondation Sonelgaz - Unité Ain Temouchent , où un questionnaire comprend de nombreuses questions liées à la motivation positive et négative qui ont une relation avec le sujet de l'étude dans l'aspect pratique, alors que nous nous sommes appuyés sur l'approche analytique descriptive dans l'aspect théorique, et ainsi nous avons essayé de répondre au problème suivant :

Quel est l'impact du système d'intéressement sur la performance des salariés de la Fondation Sonelgaz - Unité Ain Temouchent ?

Afin de répondre au problème, nous avons choisi l'échantillon d'étude représenté par la distribution de 30 échantillons de questionnaires aux travailleurs de la société Sonelgaz - Unité Ain Temouchent, et ils ont été répondus et nous avons utilisé le programme (SPSS v20) pour analyser les données, où nous a finalement conclu que l'application de la motivation au sein de la société Sonelgaz contribue à l'amélioration de la performance du personnel.

مقدمة عامة

مقدمة عامة

إن التطور الذي تعرفه المؤسسات في العصر الراهن من حيث ازدياد حجمها و استخدامها لإحداث التكنولوجيا و التقنيات في عملية إنتاج السلع أو الخدمات التي تقدمها و ذلك حسب طبيعة نشاط المؤسسة، أدى هذا إلى تطور أساليب الإنتاج و ارتفاع مستويات الإنتاج بها، كما أدى إلى تحسن وسائل تقديم السلع و الخدمات لمجتمع و أفرادها و بما أن وجود المؤسسات و بقاءها و تحقيقها لأهدافها معتمد أساسا على الأفراد فنجد أن المؤسسات تبذل ما في وسعها لأجل أن يكون أداء العمل في المستوى المطلوب من حيث الكفاءة و الفعالية، و تقدم ليم الحوافز المادية و المعنوية و تعمل على دعايتهم.

و يعتبر الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة أحد أهم خصائص التسيير في العصر الحديث، حيث لقي هذا الأخير بأهمية بالغة بعد أن كان مهمشا لفترة طويلة و هو ما يظهر واضحا في الوظائف المتعددة التي تشغلها إدارة الموارد البشرية و كذا تعددها.

و تعد الحوافز أحد الوظائف المهمة في تسيير الموارد البشرية، يستوجب متابعة و الاهتمام من طرف المؤسسة لتحقيق التوازن بين مواردها المادية و البشرية كهدف عام، و تحقيق رضا عمالها بشكل ايجابي كهدف خاص، و ذلك أن الرضا يرتبط عكسا بالغياب أو معدل دوران العمل، و الإصابات و كثرة الشكاوي، خاصة في ظل ظروف العمل السيئة في بعض المؤسسات الصناعية، كما أن وجود عمال راضين و طبيعيا يمكن أن يؤدي إلى خفض التكاليف و زيادة الإنتاجية و كذا تحسن علاقات العمل بصورة أخرى.

و قد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة لمتوصل إلى طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسات المختلفة و مقدار إنتاجية الفرد و نوع المناخ السائد في المؤسسة أو مكان العمل، و أكدت هذه الدراسات بأن المؤسسة و قدراتها على المزيد من الإنتاج و تحقيق أهدافها إنما يتوقف بدرجة كبيرة على نوع و طبيعة مناخ العمل داخل المؤسسة، و الذي يعبر عن طبيعة العلاقات القائمة بين العمال، و كذا بينهم و بين الرؤساء و المشرفين و بين الجميع و إدارة المؤسسة.

ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز؟

مقدمة عامة

ومنه يمكن التطرق الى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالحوافز وما هي أهم أساسيات هذا النظام؟
- ما هي المفاهيم النظرية للأداء وما علاقته بالحوافز؟
- كيف يقيم الأداء؟

1. أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع الدراسة أهمية كبرى خاصة في ظل التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية التي يشهدها عالمنا اليوم، وبالإضافة للاهتمام البالغ الذي أضحي يحيط بمستوى وأداء العامل وكفاءته على اعتباره أنه من أهم الأسس التي تسهم في زيادة الانتاجية واستمرارية نشاط المؤسسة.

وتظهر كذلك أهمية موضوع البحث في انفتاح السوق وتلاشي الحدود الجغرافية لدول العالم الذي نجم عنه زيادة المنافسة بين المؤسسات، مما يتطلب على المؤسسة انتهاز أنظمة وسياسات جديدة تتمثل في نظام الحوافز وسياسة تقييم الأداء

2. أسباب إختيار الموضوع:

هناك دوافع ذاتية موضوعية نذكرها فيما يلي:

- إرتباط هذا الموضوع بمجال التخصص.
- رغبة فني إثراء المكتبة الجامعية والمساهمة ولو بقليل من الاقتراحات المتعلقة بالموضوع.

3. منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الموضوع حاولنا إتباع منهجين هما:

- المنهج الوصفي: من خلال تقديم تعاريف ومفاهيم التي ينبنى عليها الموضوع، ولكشف الغموض الذي يعتري الموضوع.
- المنهج التحليلي: من خلال جمع المعلومات ومقارنتها ببعض للوصول إلى تحليل مقبول

4. الفرضيات:

- توجد علاقة قوية بين التحفيز و تحسين أداء العاملين
- يرتبط نجاح المؤسسة بتحسين أداء العمالذ
- يعد التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفعالية المطلوبة

5. حدود الدراسة:

- الإطار المكاني:

الدراسة تشمل مؤسسة سونلغاز-وحدة عين تموشنت

- الإطار الزمني:

تتناول الدراسة الفترة الحالية من خلال دراسة الحوافز المطبقة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومدى تأثيرها على أداء العاملين.

6. التقسيم المنهجي للبحث:

للإجابة على إشكالتنا و كذا إثبات صحة الفرضيات أو نفيها إضافة إلى الإلمام بأهم جوانب الموضوع سواء النظرية او التطبيقية نقسم بحثنا إلى فصلين فصل نظري والأخر تطبيقي حيث نتناول في الفصل الأول من خلال المبحث الأول إلى ماهية نظام الحوافز ونتطرق لمفهوم الأداء وتقييمه في المبحث الثاني.

أما الفصل الثاني فكان دراسة تطبيقية لنظام الحوافز وتأثيره على أداء العاملين من خلال دراسة ميدانية تشمل مؤسسة سونلغاز-وحدة لولاية عين تموشنت.

الفصل الأول:

الدراسة النظرية حول نظام

الحوافز وتأثيره في العمل

على أداء العمال

تمهيد

يعد التحفيز من المواضيع المحورية في علم الإدارة والعمل لأنه يمس صميم العامل البشري الذي يتصف بالتعقيد لما يحمله من حاجيات ورغبات وتطلعات مختلفة يود إشباعها بالمقابل يعد الحافز المؤثر الخارجي ذو القوة الدافعة والمحركة للفرد والوجهة لسلوك قصد تلبية الحاجات والرغبات والوصول إلى مستويات الأداء العالية والتميزة لتحقيق أهداف المنظمة.

يحظى الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

إن عملية تقييم الأداء أداة من الأدوات التي تستخدمها إدارة الأفراد وهذا سعياً منها لمساعدة الإدارات تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة ومتابعة الأخرى على القيام بمهامها كما أنها الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة ومتابعة أداء مرؤوسهم دائماً وباستمرار وذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها وتداركها ومحاولة علاجها ولاكتشاف نقاط القوة وتعظيمها.

إن تعدد الطرق المعدة لتقييم الأداء لدليل واضح على عدم وجود طريقة مثلى في تقييم الأداء وإنما يرجع الأمر إلى القائمين عليه أي يجب عليهم أن يختاروا الطريقة الملائمة لإجراء هذه العملية وذلك حسب نشاط المؤسسة والأهداف والسياسات وكذلك الوظائف.

وسنتطرق في هذا الفصل لمبحثين أساسيين وهما:

➤ المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز

➤ المبحث الثاني: الأداء وتقييمه

المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز

منذ بداية الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والتحفيز يأخذ حيزا كبيرا، وذلك من أجل البحث عن الطرق والوسائل التي تدفع بالموارد البشري إلى تقديم أداء جيد وإنتاجية عالية في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم وخصائص نظام الحوافز

تنوع الحوافز وتعددتها ارتبط بتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري بالمؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به، وفي ذلك نجد تعدد التعاريف التي أبرزت فحوى الحوافز، وإن تعددت يبقى الهدف المنشود واحد ألا وهو تحفيز العامل، بما يضمن تحقق الهدف العام للطرفين المؤسسة والفرد.

1- مفهوم نظام الحوافز:

لتقديم مفهوم شامل الإطار يضم كل جوانب الحوافز نقوم بتقديم بعض التعاريف أهمها:

الحوافز هي " الجهد الذي تبذره الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجي، تهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد"¹

الحوافز هي "دفع الفرد لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، أو إيقافه أو تغيير مساره فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، للوصول لتحقيق اهداف معينة"².

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص18

² سليمان الفارس، أثر سياسيات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد -01-

27، 2011، ص73

الدراسة النظرية حول نظام الحوافز وتأثيره في العمل على أداء العمال

عرف برسلون وستاير الحوافز على أنها شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط، أو سلوك معين، يهدف منه الوصول الى تحقيق أهداف محددة.¹

تعريف طاهر محمود كلاله: الحوافز هي "إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية، باتجاه أهداف المؤسسة معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات، كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل".²

وتعرف الحوافز أنها "المحرك الذي يدفع الفرد لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته".³

ويمكن اعتبار هذا التعريف انه مجزأ إلى جزئين: الأول يتضمن تعريف الحفز من حيث انه مؤثر يتواجد في البيئة الخارجية، يتحدد في شكل حوافز مادية و معنوية تثير السلوك و تنشطه بطريقة ايجابية، أما الجزء الثاني منه فهو يوضح الحفز على انه عملية لا يمكن ملاحظتها تتوسط الحاجات والسلوك جمعن أن هذه العملية تشبع الحاجة ومن جهة تؤثر على السلوك بحيث يمكن استنتاجه انطلاقاً من مستويات الأداء في العمل. سياسة التحفيز هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع كميات المكافآت و الطرق التي توزع بها المنظمات.⁴

ويمكن تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها وسائل وفرص مادية ومعنوية ايجابية وسلبية توفرها إدارة المنظمة أمام العاملين، لتحريك فيهم الرغبة من أجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم، واستقامة سلوكهم وولائهم اتجاه المنظمة.

¹ عبد الرزاق نادر حامد أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأزهر – بغزة، ، 2010ص09

² طاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار عالم الثقافة، الأردن، 2008.ص. 221

³ JEAN- René Edighoffer, Précis de la gestion d'entreprise, NATHAN .France 1997 p 104

⁴ طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الدارية و المحاسبية ،دار وائل للنشر ط،1 عمان.الأردن،،2005ص101

2- خصائص الحوافز

لكي تحقق المنظمة اهدافها ولكي يكون لها تأثير على العاملين فيها من خلال تحفيزهم في بذل الجهود الاضافية، لابد من توافر بعض الخصائص والصفات لنظام الحوافز هي¹ :

القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده؛

إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات؛.... الخ

الوضوح و البساطة: لابد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه، و الاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية؛

التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم، لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود؛

المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم، مما يؤدي لتبنيهم و تحسبهم، و زيادة إقناعهم به و الدفاع عنه؛

تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة، و موضوعية للأداء؛

القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة؛

¹ عبد الحميد عبد الفتاح "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية" المكتبة العصرية، 2007.ص. 372

الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنية والحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام...و الجودة...و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز؛

المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر؛

الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها أو نتائج أعمالها، وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام؛

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

ونستنتج من خلال ما سبق ان التحفيز يتمثل في مجموعة العوامل الداخلية والخارجية، التي تبعث من المؤسسة لدفع الفرد الى الاستقرار و لرفع مستوى العمل.¹

المطلب الثاني: أهمية واهداف نظم الحوافز

1- أهمية نظام الحوافز

لنظام الحوافز دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفؤ، وتتمثل أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها، من أهمها ما يلي²:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، 373
² عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص. 374.

- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين إذ أن الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه؛
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم، واستخدامها أفضل استخدام، هذا يؤدي إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة و تسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى، قد تعاني من نقص في القوى العاملة؛
- تعمل على تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للفرد العامل، و ربط مصالحه بمصالح المنظمة؛
- تعمل على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار و تطوير أساليب العمل و اعتماد أساليب ووسائل حديثة، من شأنها تقليص الهدر في الوقت و المواد الأولية و المصاريف الأخرى؛
- تساهم في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل، مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات، منها مثل انخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات الكلف و الغياب و المنازعات و الشكاوى و دوران العمل

2- أهداف نظام الحوافز

- لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعات من قبل إدارات المؤسسات كالاتي¹:
تحسين الإنتاجية؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- الاحتفاظ بالعاملين المميزين؛
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد؛
- تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء؛
- تحقيق الأهداف الاقتصادية التي من خلال زيادة إنتاجيتها واستخدام لعناصر الإنتاج بأفضل استخدام تعود على المنظمة والعاملين بالفائدة؛

¹ غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات طاعقال العام في الأردن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013ص. 148

- زيادة اهتمام العاملين بالألة والمعدات والتجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها وزيادة عمرها؛
- تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاج

المطلب الثالث: مراحل وشروط تصميم نظام الحوافز

1- مراحل تصميم نظام الحوافز:

ان ادارة الموارد البشرية لأي مؤسسة تسعى دوما الى تحقيق النظام الامثل للتحفيز، ولذلك فأنها تأخذ في الحسبان شروط النظام الجيد للحوافز، كما تقوم بوضع وتصميم نظام للحوافز، ولكي تتمكن الادارات من تصميم نظام جيد وفعال للحوافز، تم وضع دليل علمي للخطوات التي يجب ان تمر بها، وبإمكان الادارات ان تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسبا، وجاءت هذه المراحل كالآتي:¹

أ- تحديد خطوات النظام:

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

ب- دراسة الأداء:

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توظيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، إن تحديد و توظيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود عدد سليم للعاملين؛
- وجود وظائف ذات تصميم سليم؛
- وجود ظروف عمل ملائمة؛

¹ حامد حرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، الطبعة الأولى، 1980 ص152

- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

ج- تحديد ميزانية الحوافز:

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

- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز و تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها.

- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل التكاليف، لتصميم النظام و تعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته و تدريب المديرين على النظام.

- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية و الملصقات الدعائية و المراسلات وخطابات الشكر و الحفلات، متضمنة بنودا خاصة أخرى بها¹
د- وضع اجراءات النظام:

يتم ترجمة النظام في شكل خطوات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الاداء وحسابات نماذجه وادوار المشاركين فيه وانواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح اهم الاجراءات:

- تحديد الادوار :وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل الاداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير الى جهة محددة لاعتماد او اقرار او الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم حوافز الى افراد معينين؛

- الاجتماعات :قد يحتاج الامر الى عقد اجتماعات خاصة للحوافز، او اقسام الحوافز او بين مدير الحوافز وغيره من المديرين ويحتاج الامر الى تحديد المتعين ودورية الانعقاد؛

¹ حامد حرفة، مرجع سبق ذكره، ص 152

- توقيت تقديم الحوافز: هل هي شهرية، ام ربع سنوية، ام نصف سنوية او سنوية؟ أم هي تعطى بعد الاداء المتميز مباشرة؟ وهل تقوم في مناسبات معينة مثل الاعياد ودخول المدارس؟
- نوع الحافز: هناك لائحة تحدد انواع الحوافز لكل انواع الأداء، كما يجب ان يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير الى ضرورة تنوع الحوافز؛
- النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الاداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة

2-شروط نظام الحوافز

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في تحسين الأداء، منها الآتي¹:

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا؛
- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته؛
- اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها؛
- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الفرد، بتوقع انتظام تلقى الحوافز؛
- أن تتصف السياسية التي تنظم بالعدالة والمساواة والكفاءة؛
- أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز؛
- أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد؛
- ادراك ومعرفة الأفراد للسياسية التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز

¹ أمين عزري، دراسة أثر الحوافز المادية على رضا العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2003 ص 142

المبحث الثاني : الأداء وتقييمه

يعد موضوع الاداء وتقييمه من اهم المواضيع في وظيفة ادارة الموارد البشرية في المنظمة ، ذلك ان نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية اداء مواردها البشرية ، لذلك نجد ان الاداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل اهم اهداف المنظمة ، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم ادارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكامن القوة والضعف في انجاز الاعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة، من اجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء مراجع الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز او حتى الاستغناء عن الافراد في المنظمة

المطلب الاول: مفهوم الأداء وأهم محدداته

1- مفهوم الأداء:

الاشتقاق اللغوي لمصطلح الاداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To Perfrom) وقد اشتقت

هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية performer والذي يعني تنفيذ مهمة او تأدية عمل¹.

يشير الاداء الى " درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق

او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"²

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجوده

العمل المقدم من طرفه، و الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة³

ويعرف كذلك "بانه مستوى الإنجاز الذي يصله الفرد في عمله، وان الأداء كفاءة العامل لعمله

ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في الخوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة"⁴.

¹ ارضا لداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، العدد 07/، 2009-2010، جامعة الجزائر، ص 217.

² محمد حسن رواية، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2000ص، 210.

³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط ، 1مديرية النشر الجامعية، قالمة، ، 2004ص 123

⁴ أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى، الكويت وكالة المطبوعات، 1993، ص 121

يقصد به أيضا مخرجات أو الأهداف الذي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة إلى تحقيقها¹.

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على " أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محدودة²

من خلال التعاريف السابقة للأداء، يمكن القول إن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية.

2- محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبيًا أو إيجابيًا، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في³:

- الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

¹ نذير بوسهوه، علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد، 7 جامعة الوادي، ، 2014 ص157

² أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة، لبنان بيروت، لبنان، 1992 ص.310

³ محمد حسن، راوية مرجع سبق ذكره ص215.

- القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنها من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك تبال يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور. بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة نمط الأداء والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة¹
- البنية التنظيمية الداخلية: وهيكل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الانتاجية في المنظمة من الآلات وطرق التنظيم الاداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع، وايضا نظم الاتصال الداخلي.²
- المحيط الخارجي: المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على اداء العامل في منظمته، مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الاخرى، وايضا مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرها على المنافسة ومواجهة التحديات، كل هذه العناصر تؤثر على اداء العامل

¹ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986 ص

25.

² بد الكريم برطخ، دراسة فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، في علوم التسيير متخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منثوري قسنطينة 2012 ص 20

المطلب الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات هي¹

1- على مستوى المنظمة.

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي:

- تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية؛
- النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة؛
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد؛
- التوثيق المنظم لتطوير أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في البلد.

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2003، 239.

2- على مستوى المديرين.

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "متوسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين؛
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

3- على مستوى المرؤوسين.

أما أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء فهي:

- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة¹

¹ مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع، ص 240

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء العاملين يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين تقليدية وحديثة، بحيث كل الطرق المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها.

1- الطرق التقليدية: وهناك عدة طرق تقليدية نذكر منها:

أ- طريقة الترتيب :

يكون الرئيس فكرة عامة عن أفرادها، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تفتقد لموضوعية، ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص

ب- طريقة المقارنة المزدوجة:

وتكون بمقارنة كل موظف بزملائه والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقاً على الآخرين¹

ج- طريقة التوزيع الإيجابي :

تستند هذه الطريقة ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي حيث تكون ظاهرة كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة، ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات وذلك بعد مقارنة أدائهم بعضهم ببعض وعلى النحو التالي:

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص. 280

- ✓ المجموعة الأولى: مجموعة ضعفاء الكفاءة = 10% من العاملين.
- ✓ المجموعة الثانية: مجموعة اقل من المتوسط = 20% من العاملين.
- ✓ المجموعة الثالثة: مجموعة المتوسطين = 40% من العاملين.
- ✓ المجموعة الرابعة: مجموعة اعلى من المتوسط = 20% من العاملين.
- ✓ المجموعة الخامسة: مجموعة الممتازين = 10% من العاملين¹
- ✓ طريقة التمثيل البياني:

يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص أو الواجبات التي تتطلب العمل الكفاء والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات لديو عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم إلى أقسام يمثل كل منها مرتبة معينة بالكفاءة².

2- الطرق الحديثة: وهناك كذلك عدة طرق حديثة نذكر منها:

أ- طريقة الحداث الحرجة :

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة والأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في إنجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الأفراد، سواء من ناحية نجاحه أو إخفاقه وتحديد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل³

¹ عبد الباري درة آخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية لتسويق والتوريدات، مصر، 2008 ص 287-288.

² المرجع نفسه، ص 289

مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار المجدلوي للنشر، الأردن، 1991 ص 57³.

تتطلب هذه الطريقة من المقيم حفظ سجل لأفراد العاملين، ويخصص لكل فرد صفحة يدون فيها الأحداث والإنجازات المميزة والمخالفات والقصور في الأداء حسب تواريخ حدوثها، ويعتبر هذا قاعدة بيانات وأساس عادل واقعي، لمراجعة أداء العاملين خلال الفترة عام التي سيقوم أدائهم خلالها¹

ب- الإدارة بالأهداف :

تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار الأهم لأهداف المنظمة
- يشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها ويجب ان تكون هذه الأهداف واقعية ويسهل قياسها.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها.
- اذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع حلول لها.²

ج- طريقة التقرير المكتوب :

هي طريقة يقوم المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف يصف نقاط القوة والضعف التي يتصف بها وازضافة إلى المهارات التي يمتلكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلا، وكذا إمكانية

¹ إبراهيم نصير محمد الخفاف، توظيف المقربات المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، 2016، ص162

² كمال برب، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص134.

التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف، ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن أن يوفرها هذا التقرير إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير وكما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده، ويحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين¹.

د- طريقة الاختيار الإجباري :

يتم حصر وجمع عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف أو العامل للعمل سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية، وتقسم العبارات إلى مجموعات ثنائية، بحيث تضم كل مجموعة ثنائيتين، كل ثنائية تضم عبارتين، الثنائية الأولى تصف نواحي حسنة في الموظف، والثنائية الثانية تصف نواحي سلبية والمقيم مجبر على اختيار ثنائية واحدة من كل معيار. تتميز هذا الأسلوب بقدرته على تحقيق الموضوعية في العدالة القياس، نظراً لأن المقيم لا يعرف عند اختياره مدى أهمية كل منها، وهل اختياره في صالح الفرد أو لا، كما أنه يجبر المقيم على دراسة أداء وسلوك الفرد بشكل دقيق، وإجراء أحكام تحليلية للعبارات لمعرفة مدى مطابقتها مع سلوك وأداء الفرد، إما من حيث المآخذ فتمثل بصعوبة الاحتفاظ بالأوزان السرية، ويحتاج الأمر إلى مهارة عالية من قبل المقيم التي قد لا تتوفر لدى جميع المقيمين².

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 221.

² عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 214-215.

خلاصة الفصل:

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي، وبالتالي فإن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته، لذلك تقع على عاتق المنظمة وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية مهمة كيفية إثارة رغبته وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المنظمة. حيث أن الأداء يعد انعكاسا لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

وتعتبر الحوافز بالتحديد هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية حيث تطرقنا إلى أهمية نظام الحوافز وكذلك تناولنا موضوع الأداء حيث يراه الباحثين من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، لنصل في الأخير ونتطرق لأهم الطرق لقياس الأداء و نظرا لصعوبة عملية تقييم الأداء و تعقدها في بعض الحالات حيث يوجد عامل يصعب قياس أدائه و هذا راجع لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة أي الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية (أعمال المشرفين و غيرها).

وفي الأخير يمكن القول أنه لا يمكن أن تخلوا عملية أو طريقة ما من العيوب لأنها من صنع الإنسان ولكن نحاول التخفيف منها حتى نصل إلى تقييم أقرب للدقة والموضوعية.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية لنظام الحوافز

وتأثيره على العمال في مؤسسة

سونلغاز-وحدة عين تموشنت

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الواقع العملي من خلال إجراء دراسة ميدانية تطبيقية على إحدى المؤسسات الخدمائية الناشطة محليا فقد قررنا إختبار مؤسسة سونلغاز و التي تعتبر من أوائل المؤسسات التي تهتم بشكل جيد للمورد البشري و التي تسعى بدورها إلى مواكبة إصلاحات التي تشهدها و ذلك بفضل العاملين بالمؤسسة فهي تعمل على تكوينهم و تحفيزهم و تشجيعهم بشكل يحقق لهم الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي وقد تميزت دراستنا الميدانية بإحاطة بموضوع بشكل جيد و شامل إستنادا على الملاحظات الميدانية و الوثائق المقدمة من طرف المؤطرين و كذا المقابلات الشخصية من حين إلى آخر ولمعرفة أكثر قمنا بإعداد استبيان لتبيين الحوافز المطبقة في مؤسسة و أثرها على أداء العاملين و عليه نطرح الإشكالية التالية:

فما هي الحوافز المطبقة في مؤسسة سونلغاز و ما تأثيرها على أداء العاملين؟

المبحث الأول: تقييم ميدان الدراسة

يعد نظام الحوافز و تقييم الأداء من أهم الوظائف الأساسية بالنسبة لأي مؤسسة و أحد أدواتها الديناميكية في تحقيق أهدافها لدوره الحيوي في ضمان البقاء والإستمرار، الأمر الذي جعل جل المؤسسات الخدماتية خاصة المعرفية منها مؤسسات سونلغاز لتوزيع الغاز و الكهرباء، يدرك هذا الدور ويعمل على الاهتمام به أكثر فأكثر و يراعي دور العمال في المؤسسة من خلال تحفيزه و تقييم أدائه.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز

هي شركة وطنية جزائرية مجال نشاطها إنتاج و نقل الطاقة وتوزيعها وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات أهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء و الغاز إلى الخارج ومن أهم الطموح التي تسعى إليها هذه المؤسسة أن تغزو السوق لكي تقوى علة مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين بقطاع الحوض البحر الأبيض المتوسط

المطلب الثاني: الحوافز وتقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز

إنطلاقا من طبيعة نشاط المؤسسة المتنقلة في دعم القطاع الاقتصادي و النشاط الصناعي تعمل المؤسسة على مواجهة كل التحديات والصعوبات التي تواجه العاملين والمؤسسة ككل، كل هذا ألزم غدارة المؤسسة في تصميم نظام فعال للحوافز يشجع على العمل في مثل هذه الظروف.

1- المبادئ الأساسية لنظام الحوافز في المؤسسة:

من أهم مكونات الحوافز المادية نجد العلاوات على تحسين المردودية و الكفاءة من حسن الأداء بصفة فردية و جماعية وهذا ساري على كل العمال ما عدا الإدارات المسيرة

أ- مكافآت المردودية:

تقدم لصفة جماعية ينظر إلى المردودية المحققة كل سنة وتختلف من سنة إلى سنة أخرى، مع الإشارة إلى أنه إذا تعرض العامل إلى أي عقوبة فإنه يحرم من المردودية وتقسم إلى قسمين:

مكافآت مردودية فردية PRI، و مكافآت مردودية جماعية PRC

ب- الأجرة:

يعتبر الأجر حقا من حقوق العمال و لكن عندما يكون مرتفعا فإنه يتحول إلى حافز مادي لذلك نجد أن عمال مؤسسة سونلغاز يقدمون أولوية كبيرة لهذا الحافز.

ج- الترقية:

الترقية هي جزء معنوي و مادي على إبراز الكفاءة والقدرة على إتقان العمل والتفاني فيه وهي الإعتراف على الجدارة ومهارة العامل في قيامه بعمله والتشجيع له مواصلة بذل الجهد والرفع من المستوى التقني والمردودية المرتفعة، ومن ناحية العملية والمهنية هي رفع المستوى المهني والوظيفي للعامل من درجة إلى درجة أعلى منها وفي مؤسسة سونلغاز هناك نوعان من الترقية:

-الترقية من منصب إلى منصب: و تتمثل في نقل العامل من منصب إلى منصب عمل آخر أعلى من المنصب الأول، حيث تخضع عملية الترقية في مؤسسة سونلغاز لمخططات تعد سنويا من طرف إدارة الموارد البشرية على كل من الأداء والأقدمية

-الترقية في الدرجة: يتم ذلك بنقل العامل من درجة إلى درجة أعلى منهم ضمن السلم المهني فيه، حيث مل منصب ومرتب ضمن السلم المهني حيث ينقسم كل سلم وظيفي إلى مجموعة من الدرجات إبتداءا من درجة الإلتحاق بالمنصب إلى نهاية الحياة المهنية للعامل.¹

د- التكوين:

تعتمد عملية تكوين الأفراد في مؤسسة سونلغاز أولا على أداء العمال، أما عن البرامج التكوينية فتعتمد مرة كل سنة تبعا للإحتياجات في مختلف الهياكل و أقسام المؤسسة وحسب الإمكانيات لميزانية متخصصة لإدارة التكوين ثم يتم بعد ذلك المصادقة على برامج التكوين بين إدارة الموارد البشرية ومديرية الموارد البشرية والمديرية العامة.

¹ مصطفىاوي محمد، وثائق المصلحة سونلغاز، وحدة عين تموشنت، يوم: 2022/02/04.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز

يعتمد تقييم الأداء في مؤسسة سونلغاز كالآتي:

1- تقييم المردود:

يتم تقييم المردود في هذه المؤسسة عن طريق الإعتماد على أربعة (04) فصول ويتم فيها تحقيق الأهداف المسطرة و العمل على قياسها بالنتائج المسجلة، ولفهم أكثر لدينا الجدول التالي:

الفصل 01:

الجدول رقم (1-2): يوضح تقييم المردود

الأهداف/الإعدادات	النتائج المسجلة
-تحقيق الأعمال المطلوبة. -العمل على تحقيق أهداف المؤسسة	-قياس الأعمال المنجزة. -تقييم على أساس الأعمال المطبقة.
سعر فصل 1	/10

المصدر: وفق وثائق المؤسسة

و هكذا يكون في الفصل الثاني و الثالث و الرابع، وفي الأخير نحسب المعدل السنوي

$$\text{المعدل السنوي} = \frac{(1ف + 2ف + 3ف + 4ف)}{4} \rightarrow /20$$

2- تقييم الدور:

يعتمد في هذا التقييم على المهارات المتوفرة لدى الأفراد وكيفية تقييمها ولشرح أكثر نتطرق إلى

الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-2): يمثل تقييم الأداء

المهارات، السلوكات، الملاحظات	التقييم				عدد النقاط
	1	2	3	4	
ا/المهارات الذهنية:					
1-التنظيم والطرق المستعملة. أمثلة على ذلك: -حمل عدة ملفات في وقت واحد. -توفير المعلومات اللازمة. -إحترام مهلة الإنجاز. -التحكم في العمليات الإدارية.					
2-الملاحظات والتمييز: أمثلة على ذلك: -أخذ بعين الإعتبار ضرورة الوقت في فحص المشاكل. -توطيد الملاحظات بالمعلومات المكتملة.					
3-التحليل والتركيب: أمثلة على ذلك: -تحديد العناصر المتعلقة بالبيانات. -تلخيص الحقائق و معالجة احتمالات المشاكل. -تجهيز و توفير البيانات والعمل على تحليلها ثم مراجعتها ثم تخزينها.					
4-حاسة الإبداع: -القدرة على إيجاد أفكار جديدة. -الإبداع يساعد في حل المشاكل. -يعزز الخبرات و الكفاءات.					
5-التعاون/العمل بالفريق: -مشاركة النشاكات عن طريق الإجتماعات فيما بينهم. -تقوية الروابط بين أفراد المؤسسة. -غرس روح الجماعة.					

6- حاسة التواصل: -تبادل الأفكار و المعلومات -زيادة القدرات داخل المؤسسة.					
7-الكفاءة: -إستثمار كافة المعارف المختلفة. -زيادة القدرات داخل المؤسسة.					
II/المهارات الشخصية:					
8-المرونة والتكيف: -التكيف مع ظروف المؤسسة الداخلية. -التكيف مع الثقافة السائدة.					
9-الديناميكية: -دراسة تأثير العمليات الديناميكية كالحركة و السرعة على الأفراد. -تعمل على تحقيق الإنسجام.					

المجموع

..... /100

النقطة النهائية

...../20

المصدر: وفق وثائق المؤسسة

ولشرح أكثر عن كيفية التقييم و الحصول على عدد النقاط، نشرح ما يلي:

الجدول رقم (2-3): يوضح التقييم من حيث الأهمية

التقييم	من حيث الأهمية
1	كفاءة مكتسبة (متحصل عليها)
2	كفاءة في قيد التطوير
3	كفاءة في أحسن الأحوال
4	كفاءة ذات خبرة كبيرة

المصدر: من وثائق المؤسسة

الجدول رقم (2-4): يوضح عدد النقاط

التقييم	عدد النقاط
1	0
2	3
3	6
4	10

المصدر: من وثائق المؤسسة

3- التقييم الكلي:

يعد التقييم إلى تقييم الدور و تقييم المردود تأتي في الأخير مرحلة التقييم الكلي و تكون كالآتي:¹

الجدول رقم (2-5): يوضح التقييم الكلي في المؤسسة

تقييم المردود النقطة المرجعية (Nx0.60)	تقييم الدور النقطة مرجعية (Nx0.40)	تقييم كلي (Note/20)
نقطة متحصل عليها	نقطة متحصل عليها	نقطة نهائية

المصدر: وثائق من المؤسسة

وهكذا يمكن تقييم أداء العاملين في المؤسسة على أساس معايير معتمدة في التقييم وهي كمية العمل المطلوب من طرف الإدارة وكيفية العمل الذي يقوم به (نوعية) مع مراعات الغيابات والتأخيرات في المؤسسة.

¹ مصطفىاوي محمد، وثائق المؤسسة و مقابلة شخصية، يوم: 2022/02/06.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

سنقوم في هذا البحث بتوضيح الأدوات والطريقة المستخدمة في هذه الدراسة، حيث نبدأ بإختيار العينة المدروسة بمجموعة من العمال في مؤسسة سونلغاز-وحدة عين تموشنت مع تبين الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: العينة المدروسة وخصائصها.

1-العينة المدروسة:

تم إختيار عينة من مجتمع الدراسة بطريقة عشوائية مشكلة من ثلاثين (30) عامل بمؤسسة سونلغاز-وحدة عين تموشنت.

2-خصائص العينة المدروسة.

بعد تحديد العينة التي تم تمثيلها نأتي بالتعريف بخصائص كل عينة، حيث أخذنا ثلاث (03) فئات من أفراد العينة تمثلت في:

أ- أعوان التنفيذ:

أعوان التنفيذ هم الذين يقومون بتنفيذ جميع الأوامر الموكله إليهم بعد صدور القرارات من الجهات العليا، بالإضافة إلى أنهم يشاركون في عملية صنع القرارات، و الحاملين لشهادة التقني وذو المستوى التعليمي الضعيف، كأعوان حضيرة السيارات، سائق، عون حراسة...إلخ

ب- أعوان التحكم:

أعوان التحكم هم الأفراد الذين يتمركزون في مناصب عالية، نتيجة لخبرتهم المهنية بالإضافة إلى أنهم يتميزون بكفاءات ومهارات عالية، وهم حاملين لشهادة تقني سامي أو شهادة الدراسات التطبيقية، تضم تقني رئيسي، عون تسيير، رئيس فرقة.....إلخ.

ج- الإطارات:

ونعني بهم الأفراد الذين يقومون بدراسة المشاريع ومحاولة تكييفها مع متطلبات المؤسسة، بحيث يتميزون بالخبرة المهنية والأداء العالي، وهم الحاملين على شهادة جامعية (ليسانس، ماستر، ماجستير، دكتوراه....)، وتتمثل في مديري الأقسام والمصالح، المهندسين والمكلفين بالدراسات وغيرهم.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

لقد إعتمدنا في جمع البيانات المتعلقة بالتحفيز والأداء في مؤسسة سونلغاز على:

1- السجلات و الوثائق:

ساعدت السجلات و الوثائق التي سلمت إلينا على توفير الكثير من الجهد والوقت ومن أهم الوثائق المتحصل عليها:

- البيانات المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة
- تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وإمكانياتها المادية والبشرية

2- المقابلة:

نظرا لنقص المعلومات الموجودة في وثائق المؤسسة قمنا بإجراء بعض المقابلات مع بعض الموظفين خاصة المتعلقة بقسم إدارة الموارد البشرية، ولقد تم إعداد هذه الإستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته مع إدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعليه تم تصميم إستمارة تتضمن ثمانية عشرة (18) سؤال وجهت هذه الأسئلة للعاملين الخاضعين لعملية التقييم بدءا بإطارات المؤسسة وإنهاءا بالعامل البسيط فيها.

تتضمن الإستمارة ثلاثة (03) محاور، وهي كالتالي:

- المحور الأول: يضم أسئلة من (1) إلى (6)، تتعلق بالصفات الشخصية.
- المحور الثاني: يضم أسئلة من (1) إلى (6)، تتعلق بتحديد نظام الحوافز.

- المحور الثالث: يضم أسئلة من (1) إلى (6)، تتعلق بأداء العاملين.

3- البرنامج المستخدم في مناقشة البيانات

لقد قمنا بإستعمال برنامج SPSS v20، وهو من البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعي، حيث كان في بادئ الأمر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية، إلا أنه تطور إستخدامه في فروع العلوم الأخرى نظرا لحاجة الباحثين له وما نود القيام به في دراستنا هذه.

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة وتفسير نتائج الإستبيان

بعد القيام بعملية البحث و جمع البيانات وتلخيصها توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي سنحاول عرضها في هذا المطلب وبعدها نناقشها للوصول إلى أثر نظام الحوافز على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز-وحدة عين تموشنت.

1- تحليل وتفسير نتائج أسئلة الإستبيان:

تتمحور نتائج الدراسة على المتغيرين الأساسيين في دراستنا في نظام وتقييم أداء العاملين والذين يمثلان عنصرين مهمين في المؤسسة من حيث التسيير والتنفيذ، حيث تم مناقشة هذه النتائج من خلال الجداول والدوائر النسبية مع فرضيات البحث للدراسة.

أ- المعلومات الشخصية بأفراد العينة:

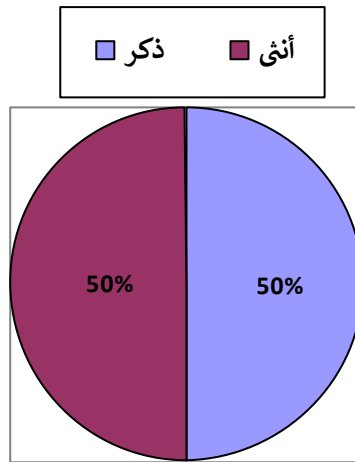
❖ توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (2-6): يمثل توزيع العمال حسب تغير الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	15	15	30
النسبة المئوية (%)	%50	%50	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

الشكل رقم (2-1): يمثل توزيع العمال حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

من هذا الجدول يتضح لنا أن نسبة الرجال و النساء متوازنة قدت بـ 50% لكلا منهما، ويظهر ذلك من خلال الدائرة النسبية ويرجع هذا التوازن بين الرجال و النساء في مؤسسة سونلغاز إلى طبيعة العمل القائم على التناوب بشكل دوري وتوافق بين الثقافة السائدة في المجتمع.

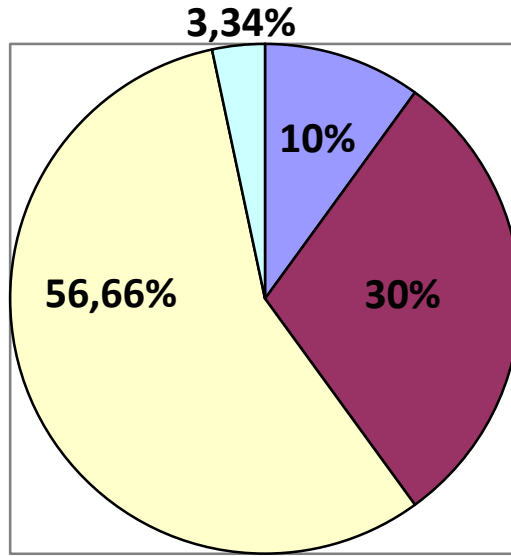
❖ توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (2-7): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	من (29-20)	من (39-30)	من (49-40)	أكثر من (50)	المجموع
التكرار	03	09	17	01	30
النسبة %	10%	30%	56.66%	3.34%	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

الشكل رقم (2-2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

من هذا الجدول يتضح أن نسبة العمال التي يتراوح سنهم بين (49-40) هي النسبة الأكبر، حيث قدرت بـ 56.66% نتيجة للخبرة المكتسبة في هذا السن، فيما تمثلت الفئات الأخرى من (29-20) قدرت بـ 10% ومن (39-30) قدرت بـ 30%، أما فئة أكثر من (50) فتمثلت نسبتها بـ 3.34%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل القائم في المؤسسة.

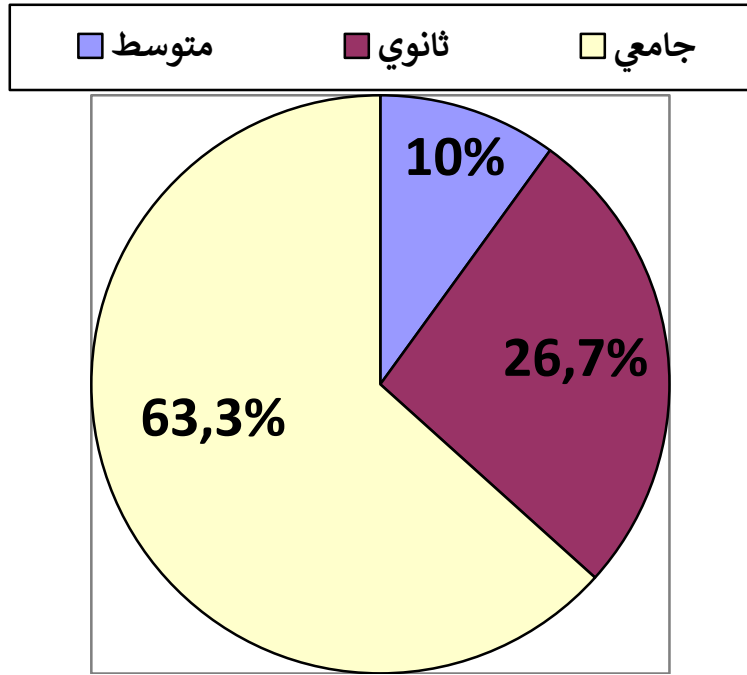
❖ توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-8): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى
30	19	08	03	التكرار
%100	%63.3	%26.7	%10	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

الشكل رقم (2-3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

يبين الجدول رقم (2-8) أن أغلب العمال في المؤسسة يملكون مستويات جامعية و معظمهم إطارات، حيث قدرت نسبتها بـ 63.3% تليها المستوى الثانوي بنسبة 26.7%، ثم يأتي المستوى المتوسط بنسبة 10% ويعود ذلك إلى كون المؤسسة ذات طابع إداري يتطلب مؤهل علمي عالي المستوى.

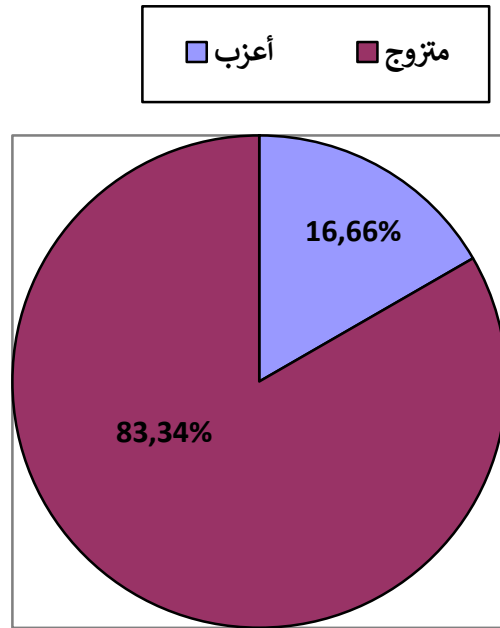
❖ توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (2-9): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	أعزب	متزوج	المجموع
التكرار	05	25	30
النسبة %	%16.66	%83.34	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

الشكل رقم (2-4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

يبين الجدول رقم (2-9) أن أغلب عمال المؤسسة متزوجين، بحيث وصلت نسبتهم 83.34% مما

يدخل الاستقرار النفسي و الاجتماعي لأفراد العينة كما هو موضح في الدائرة النسبية.

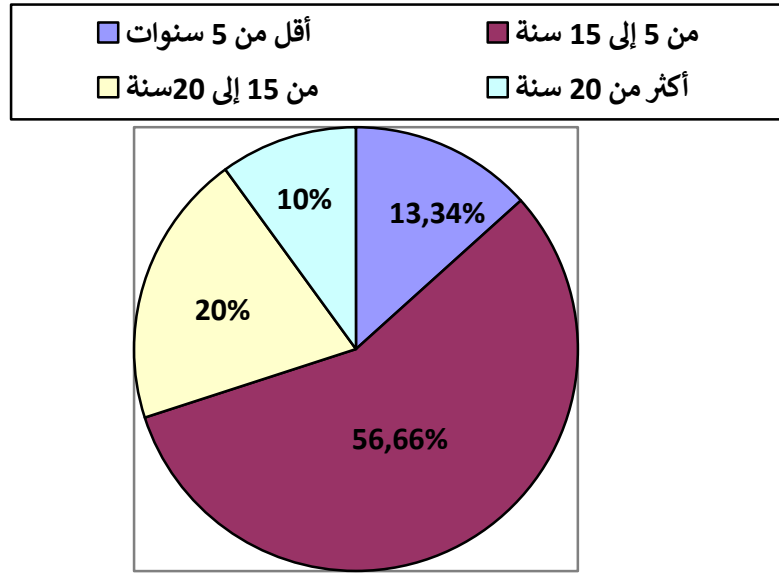
❖ توزيع أفراد العينة حسب الخدمة المعينة:

الجدول رقم (2-10): يمثل توزيع الأفراد حسب الخدمة المعينة.

الخدمة المعينة	أقل من 5 سنوات	من 5 سنة إلى 15 سنة	من 15 سنة إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	المجموع
التكرار	04	17	06	03	30
النسبة %	%13.34	%56.66	%20	%10	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

الشكل رقم (2-5): يمثل توزيع الأفراد حسب الخدمة المعينة.



المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

من خلال الدائرة النسبية و ما يوضحه الجدول أعلاه أن أغلبية العمال يتمركزون في فئة من 05 إلى 15 سنة بنسبة قدرت بـ 56.66% من حجم العينة، و هذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تثبيت القطاع وخاصة الكفاءات الشبانية.

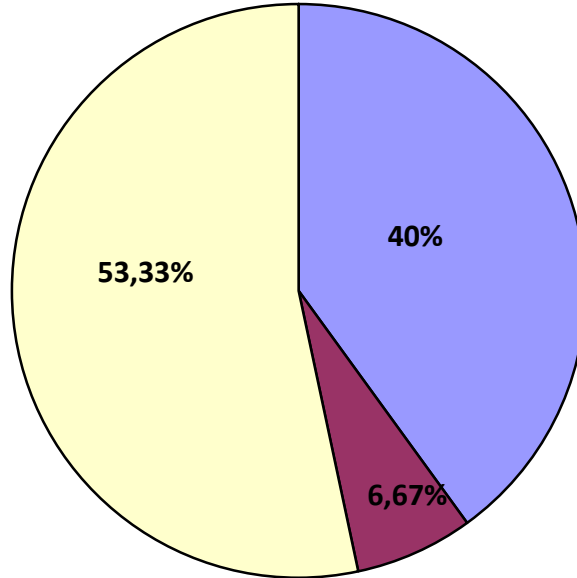
❖ توزيع أفراد العينة حسب الدرجة المهنية:

الجدول رقم (2-11): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدرجة المهنية

الدرجة المهنية	تنفيذ	تحكم	إطار	المجموع
التكرار	12	02	16	30
النسبة %	40%	6.67%	53.33%	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

الشكل رقم (2-6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الدرجة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود نسبة كبيرة تظهر أن أعوان الإطارات قدرت نسبتها بـ 53.33% نظرا لطبيعة عمل المؤسسة وكما نلاحظ وجود عمال تنفيذ بنسبة 40% ونسبة قليلة أعوان التحكم قدرت نسبتها بـ 6.67% وهذا راجع لسياسة المؤسسة في توظيف الكفاءات.

ب- المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز:

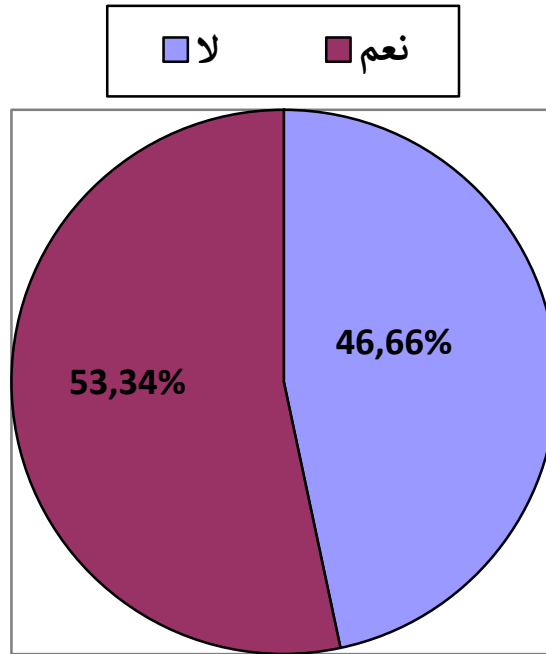
س1- هل تولى المؤسسة أهمية بالغة لعملية التحفيز؟

الجدول رقم (2-12): يمثل أهمية التحفيز بالنسبة للمؤسسة

البيان	لا	نعم	المجموع
التكرار	14	16	30
النسبة %	46.66%	53.34%	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

الشكل رقم (2-7): يمثل التحفيز بالنسبة للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

حسب الجدول أعلاه و الدائرة النسبية نلاحظ أن نسبة 53.34% من عينة الدراسة لاحظوا أن المؤسسة تهتم بعملية التحفيز و بينما نسبة 46.66% لاحظوا أنها لا تهتم به وهذا ما يدل على إهتمام المؤسسة بعملية التحفيز

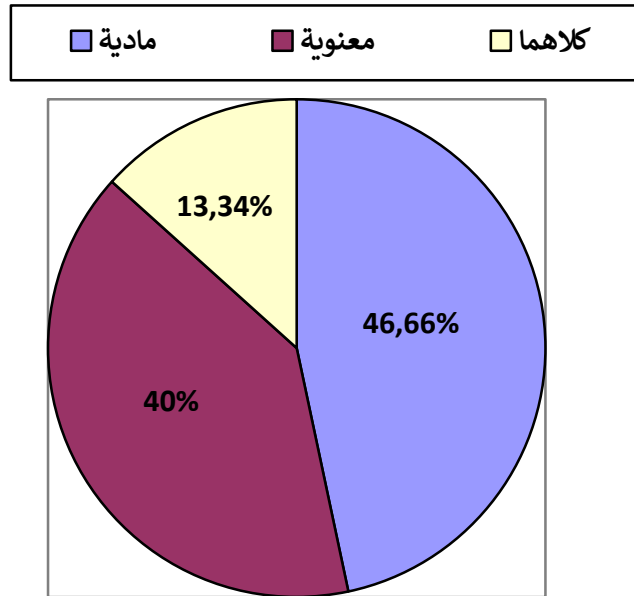
س2- ماهي الحوافز المطبقة في المؤسسة؟

الجدول رقم (2-13): يمثل الحوافز المطبقة في المؤسسة

البيان	مادية	معنوية	كلاهما	المجموع
التكرار	14	12	04	30
النسبة %	46.66%	40%	13.34%	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

الشكل رقم (2-8): يمثل الحوافز المطبقة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

من الجدول رقم (2-13) و الدائرة النسبية يتضح أن المؤسسة تركز بكثرة على الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية، بحيث تقدر نسبة الحوافز المادية بـ 46.66% أما الحوافز المعنوية قدرت نسبتها بـ 40% فيما تشير نسبة كلاهما بـ 13.34% رغبة في الحوافز المادية و المعنوية.

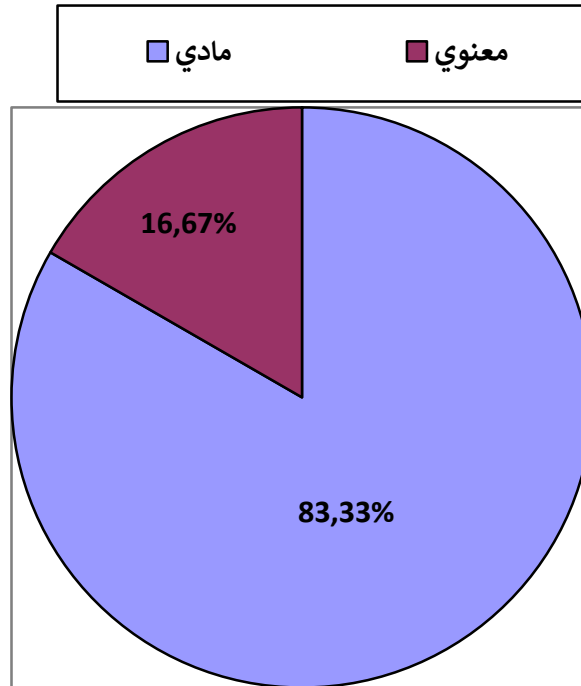
س3- في رأيك ما هو التحفيز المجدي في المؤسسة؟

الجدول رقم (2-14): يمثل التحفيز المجدي في المؤسسة

البيان	مادي	معنوي	المجموع
التكرار	25	05	30
النسبة %	%83.33	%16.67	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

الشكل رقم (2-9): يمثل نوع التحفيز المجدي في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

من خلال معطيات الجدول أعلاه و الدائرة النسبية يرى 83.33% من العينة أن الحوافز المادية في

المؤسسة هي المجدية وهذا راجع لوضعها المادي، أما الجانب المعنوي فهو ضئيل.

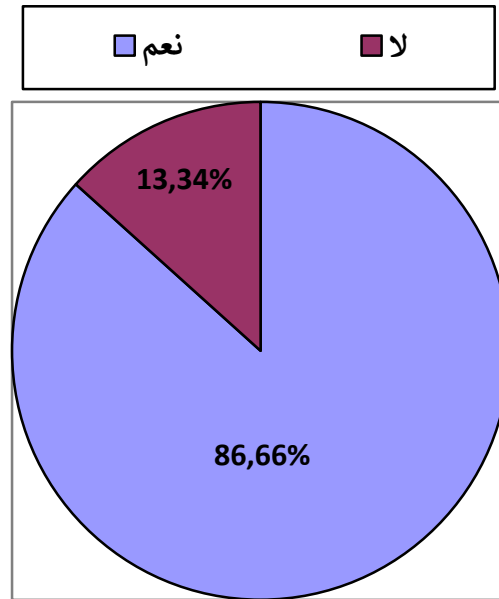
س4- هل تشجعك المكافآت المادية على بذل الجهد والمثابرة للحصول عليها؟

الجدول رقم (2-15): يمثل المكافآت المادية والمثابرة للحصول عليها

البيان	نعم	لا	المجموع
التكرار	26	04	30
النسبة %	%86.66	%13.34	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

الشكل رقم (2-10): يمثل المكافآت المادية والمثابرة للحصول عليها



المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

من خلال الجدول رقم (2-15) والدائرة النسبية نلاحظ أن أغلبية الأفراد أجابوا بنهم دليل على التشجيع المقدم من طرف المؤسسة في حين رأى آخرون أن التشجيع من طرف المؤسسة غير مردي وكانت نسبته 13.34%.

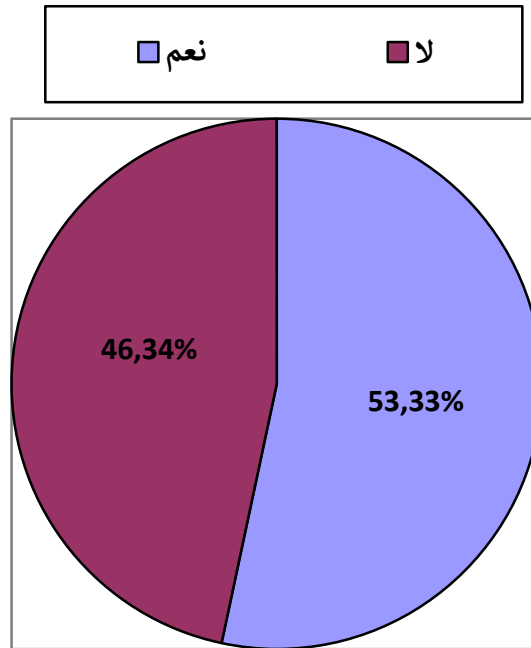
س5- هل هذه المؤسسة حسب رأيك تستعمل نظام الحوافز بالدفع بالعمال إلى رفع أدائهم؟

الجدول رقم (2-16): يمثل نظام الحوافز بالدفع بالعمال للرفع من أدائهم

البيان	نعم	لا	المجموع
التكرار	16	14	30
النسبة %	%53.33	%46.67	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

الشكل رقم (2-11): يمثل نظام الحوافز بالدفع بالعمال للرفع من أدائهم



المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

من الجدول أعلاه نرى أن العينة الكبيرة تؤكد أن نظام الحوافز يساهم في رفع الأداء حيق قدرت

نسبتها بـ 53.33% في حين أن البقية يرى أن هذا النظام لا يساهم في تحسين الأداء.

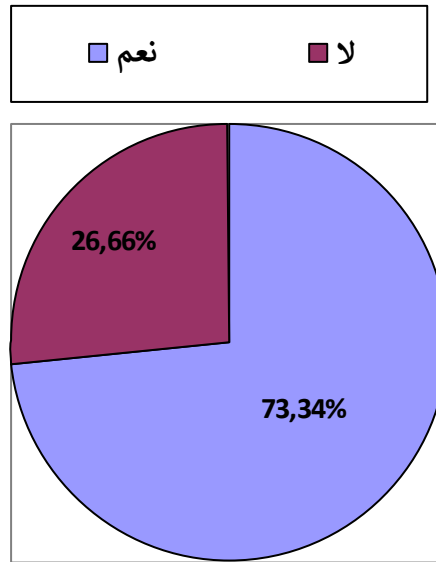
س6- هل تحقق المؤسسة أهدافها عند القيام بعملية التحفيز؟

الجدول رقم (2-17): يمثل أهداف المؤسسة عند القيام بعملية التحفيز

البيان	نعم	لا	المجموع
التكرار	22	08	30
النسبة %	73.34%	26.66%	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

الشكل رقم (2-12): يمثل أهداف المؤسسة عند القيام بعملية التحفيز



المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

من الجدول رقم (2-17) و الدائرة النسبية تبين أن نسبة كبيرة من العمال أجابوا بأن المؤسسة تحقق أهدافها عند القيام بعملية التحفيز بنسبة قدرت بـ 73.34%، بينما أجابت نسبة قليلة بأن المؤسسة لا تحقق أهدافها عند عملية التحفيز قدرت بـ 26.66%.

ج- المعلومات المتعلقة بتحديد مستوى أداء العاملين:

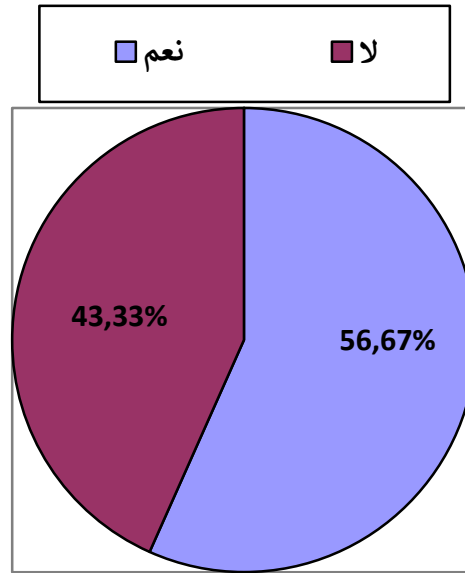
س1: هل تتوفر مؤسستك على نظام لتقييم أداء أفرادها؟

الجدول رقم (2-18): يمثل نظام تقييم أداء الأفراد في المؤسسة

المجموع	لا	نعم	البيان
30	13	17	التكرار
%100	%43.33	%56.67	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

الشكل رقم (2-13): يمثل نظام تقييم أداء الأفراد في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة البالغ عددهم 17 فرد تقر بوجود نظام لتقييم أداء أفراد المؤسسة، وقد تم الإشارة إليه سلفا كنظام التقييم و نظام الحوافز و يرى البقية وهم 13 فردا أنه لا يوجد نظام للتقييم بحجة أنه لا يعتمد على معايير موضوعية.

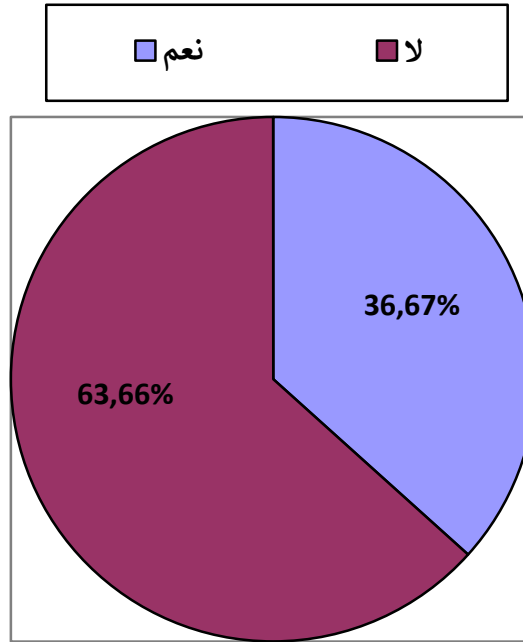
س2- هل أنت على علم بجميع المعايير التي تقيم على أساسها؟

الجدول رقم (2-19): يمثل المعايير التي تقيم على أساسها

البيان	نعم	لا	المجموع
التكرار	11	19	30
النسبة %	36.67%	63.33%	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

الشكل رقم (2-14): يمثل المعايير التي تقيم على أساسها



المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

نلاحظ في الجدول أعلاه أن أفراد العينة وما يعادل 11 فردا لديهم دراية بجميع المعايير التي على أساسها يقيم الأداء و 19 فردا أكدوا على أنهم ليسوا على دراية بهذه المعايير.

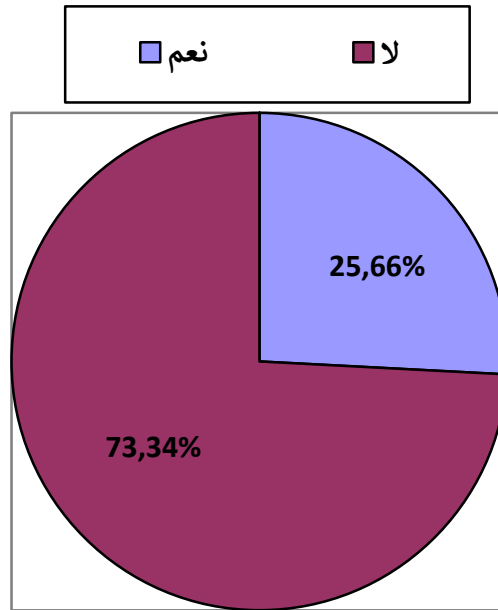
س3- هل أنت راض على التحفيز المقدم لك من طرف المؤسسة؟

الجدول رقم (20-2): يمثل رضى العامل على التحفيز المقدم من المؤسسة

البيان	نعم	لا	المجموع
التكرار	08	22	30
النسبة %	%26.66	%73.34	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

الشكل رقم (15-2): يمثل رضى العامل على التحفيز المقدم من المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

نلاحظ في الجدول رقم (20-2) أن أغلبية أفراد العينة غير راضين تماما عن مستوى التحفيز المقدم

من طرف الشركة.

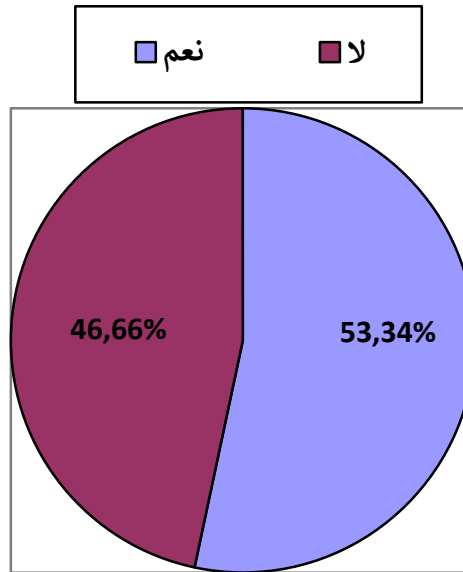
س4- هل تساعدك الحوافز التي تحصلت عليها على أداء عملك بصورة جيدة؟

الجدول رقم (2-21): يمثل تحسين الأداء من خلال الحوافز المتحصل عليها

البيان	نعم	لا	المجموع
التكرار	16	14	30
النسبة %	%53.34	%46.66	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

الشكل رقم (2-16): يمثل تحسين الأداء من خلال الحوافز المتحصل عليها



المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

حسب الجدول رقم (2-21) و الدائرة النسبية يتضح لنا أنه 16 فردا من العينة يرون أن الحوافز المتوفرة في المؤسسة كافية لتجعلهم يقومون بأدائهم على أكمل وجه، بينما 14 الفرد الباقون يرون العكس وذلك أن الحوافز غير كافية

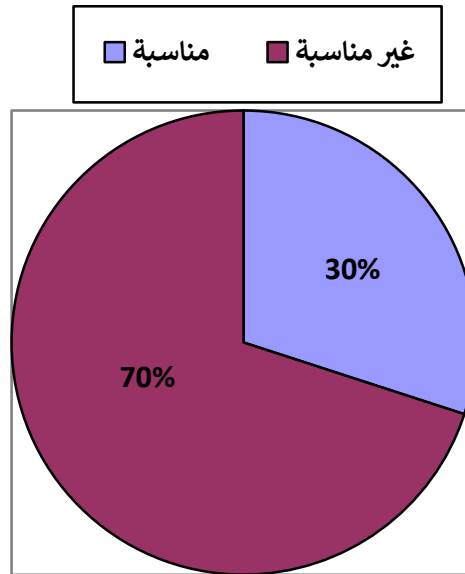
س5- هل الأساليب المطبقة لتحسين الأداء في المؤسسة مناسبة؟

الجدول رقم (22-2): يمثل الأساليب المطبقة لتقييم الأداء في المؤسسة

البيان	مناسبة	غير مناسبة	المجموع
التكرار	09	21	30
النسبة %	%30	%70	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

الشكل رقم (17-2): يمثل الأساليب المطبقة لتقييم الأداء في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 30% أي 09 أفراد من العينة يقرون بأن الأساليب المطبقة في الأداء مناسبة و هم أغلبيتهم إشارات، أما 21 فردا الباقون و هم 'وان التنفيذ و التحكم يرون العكس تماما و قدرت نسبتهم بـ 70%.

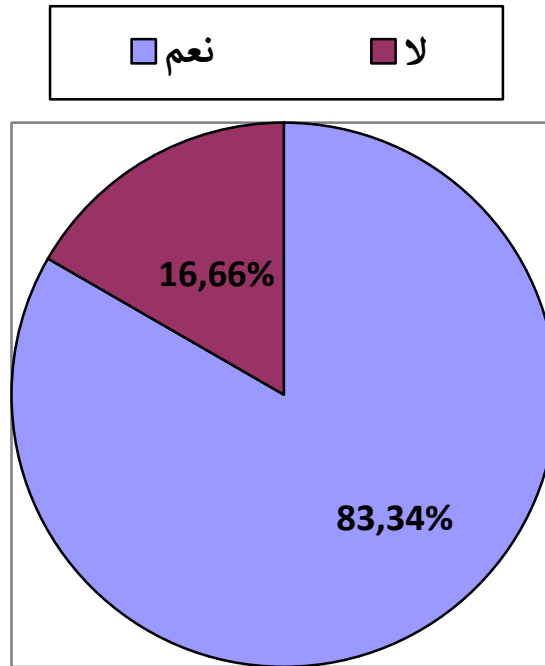
س6- هل التحفيز الجيد يؤدي إلى الأداء الجيد؟

الجدول رقم (2-23): يمثل أن التحفيز الجيد يؤدي إلى الأداء الجيد

البيان	نعم	لا	المجموع
التكرار	25	05	30
النسبة %	%83.34	%16.66	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

الشكل رقم (2-18): يمثل أن التحفيز الجيد يؤدي إلى الأداء الجيد



المصدر: من إعداد الطالبين بإستعمال مخرجات برنامج SPSS v20.

يبين لنا الجدول رقم (2-23) أن 25 فردا من العينة يؤيدون أن التحفيز الجيد يؤدي إلى الأداء الجيد بنسبة 83.34%، مما يؤكد العلاقة التحفيزية من خلال هذه النسبة أن النظر في أداء العمال أولا للوصول بأهداف المؤسسة.

2- نتائج الدراسة المتحصل عليها:

من خلال الدراسة الميدانية، توصلنا إلى النتائج التالية:

- يستفيد العامل في المؤسسة من مجموعة من الحوافز أهمها مادية و معنوية.
- تعتبر الحوافز المادية المؤثر الأول لتحسين أداء العاملين.
- وجود علاقة بين الحوافز و الأداء.
- كثرة الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية في مؤسسة سونلغاز، و بالتالي تساعم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

لقد قمنا في بداية هذا الفصل بعرض تقديم حول مؤسسة سونلغاز و أهم الحوافز المطبقة في هذه المؤسسة ومدى تأثيرها على أداء العاملين وذلك من خلال عرض مجموعة من الأسئلة على عمال هذه المديرية بمختلف مستوياتها.

إستخلصنا أن نظام الحوافز يكون أكثر فعالية في حال إهتمام مؤسسة سونلغاز وذلك من أجل الدفع بالعمال إلى الإبداع والإبتكار في كل المجالات وتوفير جو عمل مناسب للعمال ودراسة الظروف الملائمة التي تساعد على تقديم أداء جيد وبالتالي يصبح المورد البشري نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة.

خاتمة

عامّة

خاتمة عامة:

لا بد أن يرتبط العمل بمشاعر الأفراد بإعتبارهم يبشر يتأثرون، وحسن أداء العمل يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، فالمدير الناجح يعرف كيف يتعامل مع الأفراد لإخراج مآلديهم في العمل عن طريق التحفيز.

و التحفيز مرتبط إرتباطا بالمؤسسة إنطلاقا من القيم و المبادئ التي تحكم تصرفات المؤسسة تجاه العاملين فيها، ويلعب دورا هاما في تحقيق التفاعل بين المؤسسة من ناحية وبين العاملين من ناحية أخرى، مما يترتب عليه تكوين شعور متبادل من الولاء والإنتماء بين العاملين ومؤسستهم.

تلعب الحوافز دورا بالغ الأهمية وتؤثر تأثيرا كبيرا وفعالا في تغيير سلوك الفرد ورفع أداء العامل، كما أجزاها ما في تفكير المديرين في المنظمات الفاعلة وهذا من منطلق أن الإنسان بحاجة ماسة إلى تحريك دوافعه بغرض ظهوره وتميزه في المؤسسة، ولذلك أصبح من الضروري إيجاد نظام للحوافز من أجل تشجيع الفرد على أداء عمله بفعالية وكفاءة، علاوة عن ذلك فإن إمتلاك المنظمة لعاملين محفزين يكسبها ميزة تنافسية عن تلك المنظمات التي لا تمتلك مثل هذه الميزة، ونتيجة لتلك الأهمية تملك هذه المنظمات طرق مختلفة وتستخدم مداخل متنوعة تبرز بنوع من الموارد البشرية التي تمتلكها والإمكانات المتاحة للمنظمة ونوع الوظائف التي تشكل منها هيكل الوظائف في المنظمة.

وترتبط عملية تحفيز العاملين أساسا بأدائهم الوظيفي الذي يمثل المتغير الرئيسي يقاس عليه رضاهم وإستقرارهم في العمل وتعد وظيفة تقييم أداء العاملين من وظائف الإدارة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ومنه تحقيق إستقرار المنظمة والعاملين بها، إذ يعتبر الأداء واحدا من أهم متغيرات العمل، إذ تهتم المؤسسات بمتابعة ومراقبة وقياسه أكثر من أي متغير آخر، وهذه المسألة منطقية لأن نجاح أو فشل أية مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء الأفراد حينما توفر لهم التوظيف الصحيح للمهام التي يكلفون بها.

ان المؤسسة تطمح للوصول إلى الأداء الذي يضمن البقاء و الإستمرارية وإعتبار المؤسسة مجموعة من الأفراد و العاملين يمارسون نشاطات مختلفة في مجموعها إلى تجسيد الهدف الذي أنشأت من أجله، فيجب عليها تجسيد طرق ناجحة لتقييم أداء العاملين حيث يتم مقارنتها بالأداء المطلوب من خلال معايير

خاتمة عامة

موضوعية بعناية ثم محاولة إستخراج الإنحرافات والقيام بالإجراءات الصحيحة، وهناك عدة طرق للتقييم لذا على إدارة الموارد البشرية إختيار الطريقة المناسبة وذلك بالأخذ بعين الإعتبار عدو متغيرات.

لقد بينت لنا الدراسة صحة فرضياتها التي قد قدمناها في بداية بحثنا وجدنا أن مسببات الأداء الجيد هي حقا مجموعة من العوامل المادية والمعنوية في ذلك في إنتهاج إدارة المنظمة لسياسة تحفيزية فعالة التي من شأنها رفع الروح المعنوية لديهم ودفعمهم ببدل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم وحتى تتحقق هذه الفعالية على الإدارة ، حيث:

تعد الحوافز المادية المؤثر الأول لتحسين أداء العاملين وكثرة الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية بمؤسسة سونلغاز وبالتالي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

❖ التوصيات:

- الإبتعاد عن العلاقات الشخصية (الوساطة، المحسوبية، والمحاباة في منح الحوافز).
- معاملة العاملين بالمؤسسة وفق علاقة مبنية على الثقة والإحترام المتبادل والمساواة.
- توفير العدالة في توزيع الحوافز.
- فتح مجال للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات
- فتح قنوات الإتصال في كل الإتجاهات والتقرب من العاملين والإهتمام بظروفهم وتوفير لهم الأمن والإستقرار
- العمل على تشجيع ثقافة التعاون والعمل الجماعي
- منح ترقية على أساس الكفاءة والأداء وفق برنامج شفاف واضح

❖ الإقتراحات:

- القيام بدراسات و أبحاث حول كيفية نجاح أنظمة الحوافز في المؤسسات
- إجراء ملتقيات بمديري المؤسسة لمعالجة موضوع الاهتمام بالعنصر البشري
- محاولة إستعانة إدارة كل مؤسسة بالدراسات المطبقة في مؤسساتهم لحل المشاكل والتحسين من مستواهم وتحليل التكاليف
- إجراء أبحاث حول الطرق الحديثة للتحفيز المطبقة في الدول المتقدمة
- دور عملية التحفيز في التخفيف من ضغوط العمل

❖ آفاق الدراسة:

موضوع دراستنا مشتعل ويمس العمال أي العنصر البشري، ركزنا من خلال هذه الدراسة عن دور الحوافز فقي تحسين أداء العمال في المؤسسة و كما تناولنا حوافز وتقييم الأداء وكيفية تأثير الأداء الجيد في العامل، ونترك المجال لدؤاسات أخرى لتناول العوامل الأخرى الداخلة في تحسين الأداء

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ-الكتب:

1. أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة، لبنان بيروت، لبنان، 1992
2. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986
3. أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى، الكويت وكالة المطبوعات، 1993
4. حامد حرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، الطبعة الأولى، 1980
5. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، مديرية النشر الجامعية، قلعة، 2004
6. طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الدارية و المحاسبة ، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2005.
7. طاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار عالم الثقافة، الأردن، 2008.
8. عبد البارى درة آخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية لتسويق والتوريدات، مصر، 2008
9. عبد الحميد عبد الفتاح "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية" المكتبة العصرية، 2007
10. عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، الطبعة الاولى، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2013
11. كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2000
12. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005
13. محمد حسن رواية، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2000
14. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار المجدلاوي للنشر، الأردن، 1991
15. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

قائمة المراجع

16. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2003.

ب-المذكرات والرسائل الجامعية:

1. امين عزري، دراسة أثر الحوافز المادية على رضا العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابرار، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2003
2. بد الكريم برطخ، دراسة فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، في علوم التسيير متخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منثوري قسنطينة 2012
3. عبد الرزاق نادر حامد أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الازهر – بغزة، ، 2010.
4. غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات طاعقال العام في الأردن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013

ج-المجلات:

1. إبراهيم نصير محمد الخفاف، توظيف المقربات المرجعية لتقييم أداء العاملين في تحقيق متطلبات الجودة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، 2016
2. رضا الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث، العدد 07 /، 2009-2010، جامعة الجزائر.
3. سليمان الفارس، أثر سياسيات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد -01-27، 2011.
4. نذير بوسهوه، علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 7، جامعة الوادي، ، 2014

قائمة المراجع

د-مراجع بالفرنسية:

1. JEAN- René Edighoffer, **Précis de la gestion d'entreprise**, NATHAN .France 1997

قائمة

الملاحق

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1	/ 10
Autres contributions :	
.....	
.....	
.....	

TRIMESTRE 2

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2	/ 10
Autres contributions :	
.....	
.....	
.....	

قائمة الملاحق

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

I. HABILETES INTELLECTUELLES

<p>1. ORDRE ET METHODE, (1, 2) : Tient ses dossiers, informations et travaux en ordre. Programme ses travaux pour une période donnée. Se dote de procédés, moyens et démarches de travail facilitant l'atteinte des objectifs. Réalise ses travaux par ordre de priorité et selon la démarche arrêtée. Procède à des ajustements éventuels de son programme de travail. Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses travaux. Respecte les délais de réalisation.</p>					
<p>2. OBSERVATION ET DISCERNEMENT, (1, 2) : Prend le temps nécessaire pour examiner un problème. Recueille des faits avant de porter un jugement. Corrobore ses observations par des informations complémentaires. Identifie les contraintes pouvant constituer un blocage pour l'avancement des travaux. Dresse des constats exhaustifs et objectifs. Estime l'impact des solutions préconisées.</p>					
<p>3. ANALYSE ET SYNTHÈSE, (1, 2) : Identifie tous les éléments d'une situation donnée. Distingue les données essentielles de celles qui sont accessoires (va à l'essentiel). Résume les faits et les rattache à une problématique d'ensemble. Identifie les causes possibles d'un problème. Élabore et fournit les éléments de synthèse inhérents au problème posé. Fournit des éléments suffisants pour une prise de décision.</p>					
<p>4. SENS DE L'INNOVATION, (1, 2) : Identifie et prend en charge le changement souhaité. Identifie les éventuels apports à tirer des nouvelles approches ou innovations technologiques. Propose des améliorations à effectuer dans son environnement professionnel. Expérimente et procède à des essais. Initie et participe aux changements. Évalue les résultats de ses propositions. Prend un dispositif de suivi, d'actualisation et de mise à jour de ses travaux.</p>					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

<p>5. COLLABORATION / TRAVAIL D'EQUIPE, (1, 2) : Participe activement dans les réunions, rencontres, donne son opinion en s'impliquant dans la discussion. Adopte un rôle actif dans le groupe. Adhère aux idées retenues même si ce ne sont pas les siennes. Agit dans le sens des décisions de l'équipe. Procède à des consultations et concertations.</p>					
<p>6. SENS DE LA COMMUNICATION, (1, 2) : Transmet un message clair et précis. Soigne la présentation matérielle de ses documents. S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire. Suscite de l'intérêt et de l'attention à ses propos. Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs. Fait préciser au besoin le contenu de l'idée, du message émis par son interlocuteur. Intègre les points de vue différents des siens.</p>					
<p>7. CAPACITE A RENDRE COMPTE, (1, 2) : Donne suite aux instructions et orientations reçues. Tient la hiérarchie au fait des événements ou informations significatifs. Fait part à sa hiérarchie des résultats obtenus. Choisit les supports et les moyens appropriés pour transmettre l'information. Fournit rapidement à sa hiérarchie l'information demandée. Établit des rapports d'activités périodiques.</p>					

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nombre de points (2)
	1	2	3	4	

III. HABILETES PERSONNELLES

<p>8. SOUPLESSE ET ADAPTATION, i.e : Se montre conciliant et ouvert dans ses relations professionnelles. S'adapte facilement aux situations nouvelles. Accepte de modifier ses idées, ses opinions ainsi que ses travaux à la lumière d'informations nouvelles. Admet ses erreurs et en tire des enseignements. Ajuste ses comportements en fonction des situations. Maintient un rendement de qualité malgré les changements. Adapte ses méthodes de travail à celles arrêtées au sein de sa structure de rattachement.</p>					
<p>9. INITIATIVE ET AUTONOMIE, i.e : Établit lui-même son propre programme d'activité. Utilise ses connaissances avant de demander de l'aide. Est capable de prendre en charge une situation, un problème. Introduit des ajustements aux programmes de travail en tenant compte de nouveaux facteurs. Expérimente des solutions et méthodes de travail nouvelles. Propose des travaux complémentaires par rapport aux objectifs convenus.</p>					
<p>10. DYNAMISME, i.e : S'engage pleinement dans son travail en terme de temps et d'implication. Fournit beaucoup d'efforts. Stimule son entourage par son activité débordante. Affiche de l'engagement et de la motivation pour ses activités. Reprend ses travaux et recommence plusieurs fois si nécessaire. Fait preuve d'efficacité.</p>					

TOTAL (3)	100
------------------	-----

NOTE FINALE (4)	20
------------------------	----

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observée (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence à acquérir
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 100

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

قائمة الملاحق

جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت –

كلية العلوم والاقتصاد والتجارة و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : ادارة الموارد البشرية

الاستبيان (استمارة التعليمات)

احي العامل تحية طيبة ... و بعد :

في اطار منكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص ادارة موارد بشرية يشرفني ان اضع بين ايديكم هذه الاستمارة لتكرم بملاها و المطلوب منك :

✓ قراءة كل عبارة بعناية و تمعن .

✓ و الإجابة عليها بصراحة و صدق بما ينطبق عليك بوضع علامة (X) في خانة مناسبة لإجابتك اعلم ان اجابتك ستبقى موضع السرية و تستخدم لغرض البحث العلمي .

اولا: بيانات متعلقة بالمعلومات الشخصية :

- | | | |
|---------------------------|--|---|
| 1. الجنس: | <input type="checkbox"/> ذكر | <input type="checkbox"/> انثى |
| 2. السن: | <input type="checkbox"/> (20 – 29 سنة) | <input type="checkbox"/> (30 – 39 سنة) |
| | <input type="checkbox"/> (40 – 49 سنة) | <input type="checkbox"/> اكثر من 50 سنة |
| 3. المستوى التعليمي: | <input type="checkbox"/> متوسط | <input type="checkbox"/> ثانوي |
| | <input type="checkbox"/> اعزب | <input type="checkbox"/> متزوج |
| 4. الحالة الاجتماعية: | | |
| 5. مدة الخدمة في المؤسسة: | <input type="checkbox"/> اقل من 05 سنوات | <input type="checkbox"/> (05 – 15 سنة) |
| | <input type="checkbox"/> (15 – 20 سنة) | <input type="checkbox"/> اكثر من 20 سنة |
| 6. الدرجة مهنية: | <input type="checkbox"/> تنفيذ | <input type="checkbox"/> تحكم |
| | | <input type="checkbox"/> اطار |

ثانيا: بيانات متعلقة بالحوافز :

1. هل تولي المؤسسة اهمية بالغة لعملية الحوافز ؟ نعم لا
2. ماهي الحوافز المطبقة في المؤسسة ؟ مادية معنوية كلاهما
3. في رايك ماهو نوع التحفيز المجدي في المؤسسة ؟ مادي معنوي
4. هل تشجع المكافآت المادية في المؤسسة على بذل المزيد من الجهد و المتابعة للحصول عليها؟ نعم لا
5. هل هذه المؤسسة حسب رايك تستعمل نظام الحوافز يدفع بالعمال الى رفع ادائهم ؟ نعم لا
6. هل تحقق المؤسسة اهدافها عند القيام بعملية التحفيز ؟ نعم لا

قائمة الملاحق

ثالثاً: معلومات متعلقة بأداء العاملين:

1. هل تتوفر مؤسستك على نظام لتقييم أداء أفرادها؟ نعم لا
2. هل أنت على علم بجميع معايير التي تقيم على أساسها؟ نعم لا
3. هل أنت راض عن التحفيز المقدم لك من طرف المؤسسة؟ نعم لا
4. هل تساعدك الحوافز التي تحصلت عليها على أداء عملك بصورة جيدة؟ نعم لا
5. هل الأساليب المطبقة لتحسين الأداء في المؤسسة؟ مناسبة غير مناسبة
6. هل ترى أن التحفيز الجيد يؤدي إلى أداء الجيد؟ نعم لا

قائمة الملاحق
