



قسم: علوم التسيير

مذكرة بعنوان :

## الحوافز و تأثيرها على اداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: ادارة اعمال

تحت اشراف :

- د/كرمية توفيق

- إعداد الطالبة :

- مقدار جيهاد

- كسامي حجيلة

### لجنة المناقشة

د/ عبد القادر شلالي ..... رئيسا  
د/ كرمية توفيق ..... مشرفا  
د/ زواغي محمد ..... ممتحنا

2018/2017

## الإهداء :

بعد شكر الله عز و جل على حسن توفيقه في إتمام  
هذا العمل المتواضع الذي أهديته إلي:

❖ ذلك القلب المفعم بالحنان القلب النابض بالحبه

كل الكلمات الجميلة لكي ، و كل المعاني السامية فيك

و كل الجمال أنت يا أمي الغالية ، أطال الله عمرك

❖ إلي أجمل كائن عرفته عيوني ، إلي القلب الرؤوف الذي

يعمل على إسعادنا و تلبية حاجتنا أبي العزيز أطال الله في

عمرك و صانك برعايته.

❖ إلي المطابيح التي تضيء بيتنا إخوتي : ضياء الدين ، سلسبيل ، عبد الرحمن

❖ إلي زوجي الغالي سيد أحمد

❖ إلي رفيقة عمري الغالية التي هي أقرب لي من حبل

الوريد : كسامي حبيبة .

❖ إلي الدين ستبقى ذكراهم تملأ خاطري في محلي

و ترحالي ، إلي الذين التقيت بهم في درج الحياة ،

و قضيت معهم أياما لا تنسى و ستبقى خالدة في

ذاكرتي: سارة، نهاد، إيمان، نسيم، حورية، سهام، نسرين، نصيرة، ...

❖ إلي كل من عرفهم و أحبهم و لم أذكرهم.

## الشكر و التقدير:

❖ نشكر الله عز و جل الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل

و منحنا الصبر و ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى

❖ كما أتوجه بالشكر إلى الأستاذ الفاضل "مصباح بلقاسم"

الذي لم يبخل علينا بنصائحه و توجيهاته القيمة ،

و على الجهد الكبير الذي بذله و على توجيهاته السديدة

خلال مسارنا الدراسي ، رغم انشغاله بأهمور التدريس و العمل ،

أسأل الله سبحانه و تعالى أن يبارك فيه ، و أن يسد

طريق الخير خطاه ، و أن يحرس بعينه التي لا تنام ،

سند العلم و أهله

❖ كما يطيب لنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ

الجدير المشرف "كرمية توفيق" و أعضاء لجنة المناقشة ،

و قد زادنا شرفا قبولهم مناقشة هذه المذكرة أسأل

الله أن ينعم عليهم من فضله ، و أن يعلي درجاتهم

في الدنيا و الآخرة و أن يجزيهم عنى خير الجزاء

❖ و أخيرا نتقدم بالشكر لكل من ساهم من

قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل...

على

ليظل

## الإهداء :

بعد شكر الله عز و جل على حسن توفيقه في إتمام هذا العمل المتواضع

الذي أهديه إلى :

❖ ذلك الصدر المفعم بالعنان القلب النابض بالحب

كل الكلمات الجميلة لكي ، و كل المعاني السامية فيك

❖ و كل الجمال أنت يا أممي الغالية ، أطال الله عمرك

❖ إلى أجمل كائن عرفته عيوني ، إلى القلب الرؤوف الذي

يعمل على إسعادنا و تلبية حاجتنا أبي العزيز

أطال الله في عمرك و صانك برعايته

❖ إلى المصائب التي تضيء بيتنا إخوتي : سمير ، راضية و زوجها بلال ،

صبرينة ، كريم ، وليد

❖ و إلى من ساعدتني على إتمام و إنجاز عملي : زوجة أخي رزيقة

❖ و إلى الكتكوت الصغير : آدم

❖ إلى رفيقة عمري الغالية التي هي أقرب لي من حبلى

الوريد : مقداد جهاد

❖ إلى الذين ستبقى ذكراهم تملأ خاطري

في محلي و ترحالي ، إلى الذين التقيت بهم في

درب الحياة ، و قضيت معهم أياما لا تنسى

و ستبقى خالدة في ذاكرتي: نسيم ، نهاد ،

سارة ، إيمان ، سهام ، حورية ، كهيبة ، نصيرة ...

إلى كل من عرفهم و أحبهم و لم أذكرهم .

حبيبة



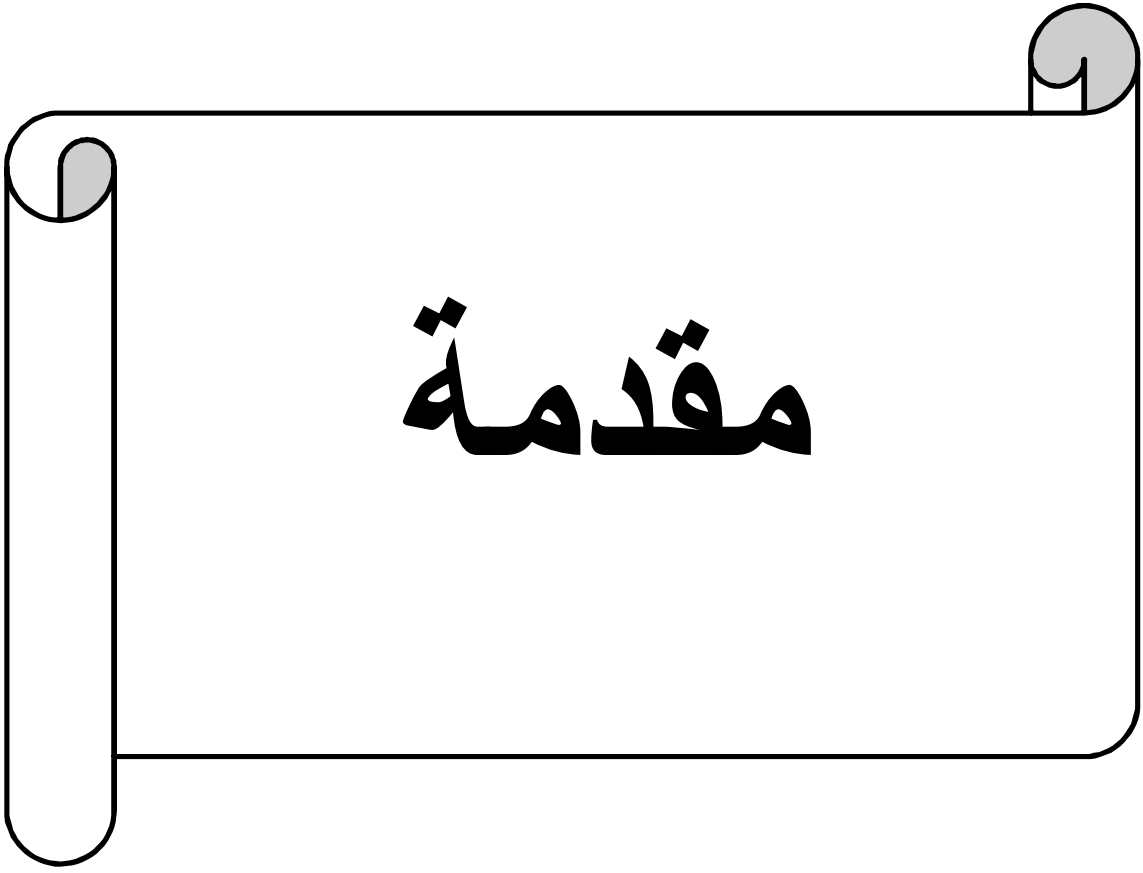
# قائمة الملاحق

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
40	نموزج استخدام النموزج الإجاباري	01
54	الهيكال التنظيمي لمؤسسة الحبوب و الخضر الجافة	02
59	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
60	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	04
61	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05
62	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	06
63	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري التنظيمي	07
64	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 01	08
65	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 02	09
66	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 03	10
67	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 04	11
68	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 05	12
69	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 06	13
70	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 07	14
71	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 08	15
72	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 09	16
73	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 10	17
74	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 11	18
75	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 12	19
76	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 13	20

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
37	طريقة الميزان و الدرجات	1
50	عدد المستخدمين داخل المؤسسة	2
59	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3
60	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	4
61	توزيع أفراد العينة حسب العمر	5
62	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	6
63	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التنظيمي الذي تعمل فيه	7
64	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 01	8
65	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 02	9
66	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 03	10
67	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 04	11
68	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 05	12
69	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 06	13
70	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 07	14
71	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 08	15
72	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 09	16
73	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 10	17
74	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 11	18
75	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 12	19
76	إجابة المبحوثين للسؤال رقم 13	20



مقدمة



## مقدمة :

ما توصل إليه عالمنا اليوم من تطورات سريعة و مستمرة على كل الأصعدة الاقتصادية، و الاجتماعية، و العلمية تجعل من المؤسسات الاقتصادية في دوامة لتحسين خدماتها و منتجاتها، حتى يتسنى لها أن تتماشى مع المنافسة و لا يكون ذلك إلا من خلال الاهتمام المستمر بالعنصر البشري للمؤسسة، و تكمن أهمية المورد البشري في الاستخدام الأمثل له من حيث الكفاءة و القدرات و الخبرات بحيث أن كفاءة المنظمة و نجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها تتوقف على الاستغلال الجيد للطاقات البشرية من خلال بعث الحماس فيها و لا يكون ذلك إلا من خلال الاهتمام بالمورد البشري و توفير مناخ العمل يسمح ببعث روح العمل و التعاون لديه من اجل تحقيق أهداف المؤسسة و لا يكون ذلك إلا من خلال وجود نظام حوافز فعال يؤدي بالمؤسسة إلى النظر إلى رأسمالها البشري في عدة زوايا لتأمين أكبر قدر ممكن من الأداء المميز و العارف و القدرات و الإبداعات، فتتقن المؤسسة بأن وجودها وكيانها يقف على مدى مساهمة مواردها البشرية يؤدي حتما إلى تطورها و بقاءها واستمرارها نظرا لهذا الدور المهم الذي تلعبه الحوافز و التي تعتبر كأهم عنصر مؤثر في سلوك العامل و دفعه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فقد تزايد اهتمام الباحثين و علماء الإدارة و ظهرت عدة نظريات خاصة بالحوافز و قد تباينت و جهات نظر الباحثين حول ماهية الحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين و ماهية الأسس التي بموجبها وضع نظام الحوافز والتخطيط لها و كيفية التغلب على معوقات تنفيذ نظم الحوافز من أجل رفع مستوى الأداء.

## 1 - إشكالية البحث :

إن وظائف الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية لأنه يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة و مصدر من مصدرها المهمة لتفاعله مع المتغيرات الداخلية و الخارجية لها، الأمر الذي يمكن القول معه أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية، و على المؤسسات المستخدمة للعمل على استنهاض هذه الطاقة و تأهيلها بواسطة نظام فعال للحوافز أو ما يسمى بالمشيرات الإيجابية التي تعتبر كقوة يمكنها تحريك و استثارة الطاقات الكامنة، لتحقيق درجة عالية من الرضا والولاء للأفراد العاملين و تضمن بذلك أداء راقيا و لتوضيح هذه الإشكالية قمنا بطرح جملة من الأسئلة يتصدرها سؤال رئيسي يتمثل في :

ما مساهمة الحوافز على أداء العاملين في مؤسسة الحبوب و الخضر الجافة بالبويرة ؟

من هذا المنظور يمكن طرح الأسئلة التالية :

- (1) ما المقصود بالحوافز؟
- (2) ما المقصود بالأداء و ما هي طرق و معايير تقييمه؟
- (3) ما هو واقع الحوافز في مؤسسة الحبوب و الخضر الجافة بالبويرة؟
- (4) هل هناك تأثير للحوافز على أداء العاملين في مؤسسة الحبوب و الخضر الجافة بالبويرة؟

### 2 - فرضيات البحث :

على ضوء هذه الإشكالية و بغرض معالجتها نطرح الفرضيات التالية :

- (1) نعني بالحوافز المثيرات التي تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد ممكن.
- (2) تساعد عملية تقييم الأداء العادلة و الموضوعية على زيادة ولاء العاملين ومنه الرضا الوظيفي إلى تحقيق أهداف المنظمة .
- (3) لا توجد حوافز في مؤسسة الحبوب و الخضر الجافة بالبويرة .
- (4) هناك تأثير كبير للحوافز على أداء العاملين في مؤسسة الحبوب و الخضر الجافة بالبويرة.

### 3 - أهمية البحث :

لقد اكتسب موضوع الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين أهمية في إدراك جميع المؤسسات أن العنصر البشري هو الأكثر تميزا من بين جميع الموارد المتاحة في المؤسسة ، و خاصة في ضوء التطورات المستمر في المجال التكنولوجي، و نظرا للتغيرات التي طرأت على البيئة الاجتماعية التي تجعل السلوك الاجتماعي غاية في التعقيد، من هذا ظهرت حتمية على المؤسسة يجب أخذها مأخذ الجد إلا و هي ضرورة الانتقاد النوعي للعمال و الحرص على تطوير كفاءاتهم من اجل رفع أدائهم و الحرص على ضمان ولائهم الذي أثبتت الدراسات أن تحقيقه يعود بنسبة كبيرة إلى درجة رضا العمال عن عملهم هذا الرضا تحدده مجموعة من المحددات تتضمن في مجملها حوافز بشتى أنواعها.

### 4 - أهداف البحث :

إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع بالذات يتمثل في النقاط الأساسية التالية :

- (1) معرفة تأثير الحوافز المادية و المعنوية في رفع أداء العاملين .

- (2) معرفة بمراحل تصميم نظام الحوافز .
- (3) معرفة أهم الطرق و معايير تقييم الأداء التي تطبقها المؤسسة.
- (4) تعريف الأداء و العوامل المؤثرة عليه .
- (5) معرفة أهمية تقييم الأداء .
- (6) الاهتمام بالعنصر البشري كونه أصل من أصول المؤسسة.
- (7) الوقوف عند الدراسة الميدانية توضح كل ما أشار إليه .

### 5 - أسباب اختيار الموضوع :

لعل كل شخص منا يتساءل عن سبب نجاح بعض المؤسسات و فشل البعض الآخر منها، و يرجع السبب في ذلك إلى العنصر البشري الذي يعتبر الأداة الوحيدة التي لها القدرة على التغيير و المنافسة و الابتكار، و لهذه الأسباب و غيرها اخترنا موضوعنا للبحث و المتمثل في: "الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين"

- (1) التعرف على مدى رضا العاملين على نظام الحوافز المتبع في المؤسسات.
- (2) معرفة الحافز الأكثر تأثير على الأداء الوظيفي.
- (3) الهدف من التقييم العادل للأداء.
- (4) معرفة أسباب غياب الولاء و ضعف الإنتاج في المؤسسات.
- (5) أهمية نظام الحوافز إلى جانب تقييم الأداء في المؤسسة .

### 6 - الدراسات السابقة :

من بين الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع أو جزءا منه ما يلي :

- مقدود وهيبية, التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، مذكرة لنيل درجة الماجستير تحت إشراف الدكتور علي زيان محند و أعمار، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، السنة الجامعية 2008/2007.

عاجل الإشكالية التالية : كيف يمكن للتحفيز أن يكون قوة تأثير فعالة على سلوك الأفراد و دفعهم نحو تحقيق الأداء الناجع للمنظمة ؟

حيث الهدف الأساسي لهذه المذكرة معرفة مدى قدرة التحفيز في التأثير على أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة باستخدام الاستبيان التي تم من خلالها طرح جملة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة .

- ديب نورة، دور تقييم أداء العاملين في تحسين فعالية سياسة التحفيز، أطروحة دكتوراه تحت إشراف سلاحي أحمد، تخصص أستاذ تعليم عالي، جامعة باجي مختار عنابة، السنة الجامعية 2016/2015.

### 7 - مصطلحات البحث :

الحوافز : المدفوعات العاملين وفق مستوى أدائهم و قد تكون حوافز مادية أو معنوية كالترقية و التقدير المادية : تقدم على شكل نقد (الراتب، العلاوات ... )

المعنوية : تعتمد على وسائل معينة ك : (الترقية، الخدمات الاجتماعية ... )

الأثر : هو مدى قدرة الحوافز المادية و المعنوية على تحقيق الأهداف المرجوة منها

الأداء : و هو قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة

العمل : هو قيام الفرد بمجهود سواء كان هذا المجهود عضلي أو ذهني أو كلاهما معا و يقدر هذا المجهود بمقدار الدافع أو الحاجز لهذا العمل القائم به

### 8 - منهج الدراسة :

من أجل الوصول إلى هدف البحث و للإجابة عن مختلف الأسئلة السابق طرحها سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي، و لتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على عدة مراجع متاحة باللغة العربية والمتمثلة في : الكتب ، الرسائل الجامعية بغية إثراء الموضوع و إضفاء مصداقية أكبر

### 9 - تقسيمات البحث :

قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول خصصنا فصلين للجانب النظري و فصل للدراسة التطبيقية حيث نستعرض في :

**الفصل الأول :** تطرقنا فيه إلى الحوافز من حيث تعريفها و خصائصها و أهميتها و فعالية و تباين نظام الحوافز و أنواعها و إلى مؤشرات قيام نظام الحوافز العوامل المؤثرة فيه و شروط نجاحها

**الفصل الثاني :** تطرقنا إلى الأداء و تقييمه، تعريفه، محدداته، معدلات الأداء و خصائصها، العوامل المؤثرة على الأداء، مفهوم و أهمية تقييم الأداء، أهداف و أهمية تقييم الأداء، خصائص نظام تقييم الأداء الفعال، معايير الأداء واستخدامها، طرق تقييم الأداء و العوامل المستخدمة فيها، عيوب تقارير الأداء، نصائح لتحسين أنظمة تقييم الأداء

**الفصل الثالث:** مخصص للدراسة الميدانية التي قمنا بها في التعاونية الفلاحية للخضر الجافة لولاية البويرة، تطرقنا إلى تقديم التعاونية الفلاحية للخضر الجافة و مهامها.

# الفصل الأول:

" عموميات حول الحوافز "

تمهيد :

تلعب الحوافز دورا بالغ الأهمية وتؤثر تأثيرا كبيرا و فعالا في تغيير سلوك الفرد و رفع أداء العامل كما أنّها تشغل حيزا هاما في تفكير المديرين في المنظمات الفاعلة و هذا من منطلق أن الإنسان بحاجة ماسة إلى تحريك دوافعه بغرض ظهوره و تمييزه عن غيره في المؤسسة، و لذلك أصبح من الضروري إيجاد نظام للحوافز من أجل تشجيع الفرد على أداء عمله بفاعلية و كفاءة، علاوة عن ذلك فإن امتلاك المنظمة لعاملين محفزين بكسبها ميزة تنافسية عن تلك المنظمات التي لا تمتلك مثل هذه الميزة، ونتيجة لتلك الأهمية تسلك هذه المنظمات طرق مختلفة و تستخدم مداخل متنوعة للتحفيز تبرز بنوع من الموارد البشرية التي تملكها والإمكانيات المتاحة للمنظمة و نوع الوظائف التي تشكل منها هيكل الوظائف في المنظمة بالتالي نتناول ضمن هذا الفصل المباحث التالية :

المبحث الأول : مفهوم الحوافز

المبحث الثاني : فعالية و تباين نظام الحوافز و أنواعها

المبحث الثالث : مؤشرات قيام الحوافز، العوامل المؤثرة فيه و شروط نجاحه

### المبحث الأول: مفهوم الحوافز

سنتطرق في بداية هذا المبحث على مفهوم الحوافز، وذلك من خلال ما يلي:

### المطلب الأول: تعريف الحوافز

لقد أصبح اليوم يركز أساسا في توجيه سلوك العامل و التحكم فيه على التحفيز، هذا المصطلح الذي أخذ بعدا هائلا في تسيير الموارد البشرية وخاصة مع التطورات التي حدثت في مجال إدارة الأفراد، فما هو إذا التحفيز؟ لقد تناول العديد من الباحثين موضوع الحوافز وقدموا عدة تعاريف لها نتطرق إلى أهمها:

**التعريف الأول:** يمكن تعريفها على أنها: "الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية، وتشير إلى مجموع المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل الفوائد والتي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها، وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من خلال أداءه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجاته ورغبته"<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** يمكن تعريفها على أنها: "الحافز هو فرصة أو وسيلة مثل المكافآت والعلاوات وغيرها من الحوافز توفرها أمام الفرد لتثير بها رغبته وتخلق لديه الدافعية من أجل الحصول عليها، وإشباع حاجة يحس بها، ويريد إشباعها وهنا لا بد من الحصول الحافز أو الوسيلة ففي المنظمة مثلا يكون السبيل محصور في الأداء الجيد والسلوك السليم وبالتالي ربط الحافز بالعمل شيء أساسي لنجاحه في تحقيق غايته"<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** يمكن تعريفها على أنها: "الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إدارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدّد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية"<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص تعريف شامل إذ يمكن القول أنّ: «الحوافز هي شيء خارجي وهي تلك الأساليب والعوامل التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لكي تجعلهم ينهضون بعملهم على نحو أفضل وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء نوعا وكما بهدف تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم» .

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، ط1، جدار للكاتب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص216.

<sup>2</sup> هاشم حمدي رضا، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية، ط1، دار الزاوية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص140 .

<sup>3</sup> منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص270 .



المطلب الثاني: خصائص نظام الحوافز

يجب أن يتم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمّها:<sup>1</sup>

- 1- القابليّة للقياس : يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل وتقديره وقياس أبعاده.
- 2- إمكانية التطبيق : ويشير هذا إلى تحزّي الواقعيّة والموضوعيّة عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكمّيّات أو الأوقات أو الأرقام.
- 3- الوضوح و البساطة : لا بدّ من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية وحسابية.
- 4- التحفيز: يجب أن يتّسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثّهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقّق الأداء المنشود.
- 5- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الذي سيطبق عليهم ممّا يؤدّي لتبنيهم وتحمّسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
- 6- تحديد معدّلات الأداء : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدّلات محدّدة وواضحة وموضوعيّة للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأنّ جهوداتهم تؤدّي للحصول على حافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدّلات .
- 7- القبول : يتّسم النظام الفعّال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة .
- 8- الملائمة : تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلاف في المستويات الإدارية والأعمار السنيّة والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة.
- 9- المرونة : يجب أن يتّسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.
- 10- التوقيت المناسب: تتعلّق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من الذي ينم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرّف.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية: الأسس العلميّة والاتجاهات المستقبلية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص307.

### المطلب الثالث: أهمية نظام الحوافز

إنّ أهمية وضع وتطبيق نظام كفو للحوافز يتّجه في جوانب إيجابية عديدة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- 1- تحقّق نظم الحوافز الكفو زيادة في العوائد المتحقّقة المنظّمة من خلال الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، في الاختيار الصحيح والدقيق للحوافز سواء المادّي أو المعنوي يؤدّي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته .
- 2- يساهم نظام الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدّي هذا إلى تقليص حجم قوّة العمل المطلوبة من قبل المنظّمة وهذا يؤدّي إلى تقليل التكاليف التي تتحمّلها المنظّمة، ويؤدّي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى منظّمات أخرى قد تعاني من نقص في حجم قوّة العمل .
- 3- تحسّن الوضع المادّي والتّفنسي والاجتماعي للفرد وتحقّق عمليّة ربط المصالح الدّاتية للفرد مع مصالح منظّمته.
- 4- تقليل كلف الإنتاج نتيجة لما تحقّقه نظم الحوافز المطبّقة من دفع الأفراد من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار و تطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلّص في الوقت والمواد الأوتلية المصروفة في الإنتاج .
- 5- تحقّق حالة الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز، وهذا بدوره يساعد على حلّ الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانهخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدّلات التكاليف والمعدّلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمّالية وغيرها.

### المبحث الثاني: فعالية وتباين نظام الحوافز وأنواعها

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى معرفة فعالية و تباين نظام الحوافز و كذا أنواعها

### المطلب الأول: فعالية نظام الحوافز

تعتمد فعالية الحوافز في أداء مهمّته المتمثلة في إثارة دافعية الفرد، وحثّه على العمل و السلوك السليم، وإشباع حاجاته على ناحية مهمة وأساسية هي:

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للطبع و النشر، عمان، 1999، ص 290.

أنّه كلّما كان التوافق والتكامل بين الدافع إلى العمل و الحافز إليه مكتملا، كانت فعّالية الحافز على إثارة السلوك المطلوب من الفرد أكبر، حيث أنّ لكل فرد مجموعة من الحاجات المتنوّعة والمتعدّدة تختلف في مدى إلحاحها عليه بإشباعها، لذلك فهو يرتّب أولويّة إشباعها على ضوء مدى إلحاحها عليه فالحاجة إلى الطّعام هي دائما قويّة ومستمرّة في قوّتها وتحتاج إلى إشباع قبل غيرها من الحاجات، وبعد أن يرتب أولويّة للحاجات يبدأ في إشباع حاجاته حسب الترتيب الذي وضعه، ومهمّة الإدارة هي أن تعرف هذا الترتيب لتوفير الحوافز المناسبة التي يمكن للفرد أن يشبع حاجاته عن طريقها (التوافق والتكامل) وذلك على ضوء أولويّة الإشباع التي حدّدها الفرد أو العاملين لأنفسهم<sup>1</sup> وتحدّد فعالية الحوافز في تحقيق منفعة معيّنة للفرد في أمرين اثنين هما<sup>2</sup>:

1- مدى اتفاق الحافز مع الحاجة الملحّة للفرد: فكّلما كانت الحوافز المعطاة تتفق ونوعيّة الحاجات التي يحاول الفرد إشباعها، كلّما زادت فعاليّة هذه الحوافز، فإعطاء حوافز مالية لفرد يحاول تحقيق ذاته في العمل يعتبر أقلّ فعالية وأثرا من إعطائه مرونة أكثر اختيار ما يناسبه من مهام العمل بما يحقّق استخدامه لقدراته وموهبته.

2- مقدار الحافز: فكّما زادت مقادير الحوافز المعطاة (بافتراض اتّفاق هذه الحوافز مع حاجات الفرد) كلّما زاد أثرها وفعاليتها في تحقيق دافعيّة الفرد للحصول على هذه الحوافز وتقدّم الفرد المنفعة التي يحصل عليها من عوائد وحوافز معيّنة لاشكّ يختلف بمقادير هذه العوائد، فالحصول على مكافأة مالية قدرها 1000 دينار يختلف أثرها على الفرد وعلى ما يتوقّع أن يحقّق له من منافع في حالة كون المكافأة 2000 دج .

### المطلب الثاني: تباين نظام الحوافز

تختلف الحوافز من حيث اتجاهها، وقوّتها، واستمرارها، فمن حيث الاتجاه فهناك حوافز إيجابية، وحوافز سلبية. فالإيجابية يقصد بها تشجيع وإثارة الفرد على أن يسلك سلوكا ترغب الإدارة في أن تسلكه، أمّا السلبية فيقصد بها إبعاد الفرد عن السلوك الذي ترغب الإدارة أن تسلكه، كأن نقول إذا سلك أو تصرّف الفرد بسلوك معيّن سيعاقب بحسم مبلغ معيّن من مرتبه فعمقوبة الحسم هي حافز سلبي أثرتنا به رغبة الفرد على أن لا يتصرّف أو يسلك سلوكا ما أو أبعدهنا عن السلوك غير المرغوب فيه من قبل الإدارة، أمّا من حيث القوّة تختلف الحوافز من حيث قوّتها وذلك على ضوء الحاجة لدى الفرد، فحافز الأجر في البلدان الفقيرة قويّ لأنّه يشبع حاجات أساسيّة متعدّدة للفرد أوّلها الحاجة لطّعام والمسكن اللذان يعتبران من أكثر الحاجات قوّة وإلحاحا، أمّا الاستمرارية فيمكن القول بأن هناك حوافز

<sup>1</sup> عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الأردنية، 1991، ص 284 - 285.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، ص 104-105.

مستمرّة نتيجة استمراريّة الحاجة لدى الفرد مثل : الحاجة إلى المال، والحاجات الفيزيولوجيّة، وهناك حوافز غير مستمرّة نظرا لعدم استمراريّة الحاجة<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع الحوافز

هناك عدّة تقسيمات للحوافز مطروحة ومتاحة أمام الإدارة يمكن اختيار من بينها المناسب العاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم<sup>2</sup>.

### أوّلا : حسب طبيعة الحافز

وتتمثّل فيما يلي :

**1:** الحوافز الماديّة :تشمّل الحوافز الماديّة إلى جانب الأجور والمرتبّات أي صور نقدية أخرى مجمّعة أو مجزّأة على دفعات يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد الماديّة فقط دون غيرها، مثل الأجر الإضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية.

والروح المعنويّة تعني أن الفرد يؤدّي عمله ويكون متحفّزا لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنّه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فإنّ الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية وتشمل الأجور وملحقاتها وديمومة العمل والظروف الماديّة للعمل .

**2:** الحوافز المعنويّة : هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسيّة واجتماعيّة وذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكوّن منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير الماديّة وأمام الإدارة من الحوافز المعنويّة على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، والإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدّم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف، مناخ الجماعة، صورة المنظمة، طبيعة العمل، فلسفة المنظمة، اتجاه أفراد التنظيم، والتدريب على المهارات وجداول العمل المرنة، والقيادة الفعّالة للأفراد.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقلي، مرجع سبق ذكره، ص 286.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص 104-105 .

ثانياً: حسب أثر الحافز

وتكمن فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1: الحوافز الإيجابية

وهي مجموعة من المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين عن طريق إشباع حاجات أخرى غير مشبعة لديهم، إضافة إلى الحاجات المشبعة لديهم فعلاً، مثل إعطاء وعود للعاملين بمنحهم مكافآت نقدية في حالة بلوغهم مستويات معينة من الأداء أو التعهد بنقل فرد معين إلى موقع عمل أفضل في حالة تحسّن معدلات أدائه أو في حالة انتظام دوامه.

### 2: الحوافز السلبية

وهي مجموعة من المؤثرات التي إلى التأثير على سلوك الأفراد من خلال تهديدهم بحرمانهم من بعض الامتيازات التي يحصلون عليها حالياً مثل التهديد باستقطاع جزء من المرتب في حالة عدم انتظام الدوام وفي حالة عدم تحقّق مستويات الأداء المحدّد أو التهديد بالفصل من العمال أو تنزيل العامل إلى درجة وظيفية أدنى... إلخ.

تدخل ضمن إطار هذا النوع من الحوافز كافة أنواع العقوبات التي تتضمنها النظم واللوائح الداخلية التي تطبّقها منظمات الأعمال بهدف رفع كفاءة الأفراد العاملين فيها.

وربما يؤدي عدم وجود مثل هذه الحوافز السلبية التي تمدد بعض الأفراد العاملين في التقصير والتأثير والتأثر بمستويات أداء العاملين الجيدين سلبياً عندما يشعرون بانخفاضهم للعمل وأدائهم لما هو مطلوب منهم بشكل اعتيادي لا يجعلهم متميزين عن المقصّرين لعدم وجود ضوابط محاسبة العناصر المقصّرة وغير الكفاء.

ثالثاً: حسب موقع الحافز

وتتمثل فيما يلي:

### 1: الحوافز المباشرة

<sup>1</sup> صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص ص 312-313.

وهي التي يشعر بها الإنسان شعورا مباشرا وتمثّل في الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقّة الأداء في العمل ويمكن النّظر إليها من ثلاث زوايا هي:<sup>1</sup>

- حوافز ماليّة: تتمثّل في مكافأة الإنتاج والمنح وغيرها.
  - حوافز عينيّة: وتمثّل في المزايا العينيّة، مثلا العلاج الجّاني وكذلك الخدمات الاجتماعيّة الثقافيّة وغيرها.
  - حوافز معنويّة: وتمثّل في الأوسمة والمدح وكؤوس الإنتاج ك.
- كما تأخذ الحوافز المباشرة صفة سلبية للتأثير على العمال وتحسين مستوى أدائهم.

### 2: الحوافز الغير مباشرة

تظم هذه الحوافز مجموعة من الخدمات التي تقوم بها المؤسسات لصالح العاملين لتحفيزهم على الإتيقان في العمل وتوفّر لهم الاطمئنان والاستقرار والرّاحة النفسيّة وهذه الخدمات العاملين بصفة غير مباشرة مثلا:

- ظروف العمل ملائمة: ويتجلّى ذلك في الشعور بالأمان وسيادة وعلاقات الودّ والمحبة بين العمّال.
- التكوين: يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدّي إلى دقّة العمل واستخدام الوسائل العلميّة في إنجازه بمهارة ويمثّل التكوين المهني التقني في ميدان الصّناعة أهميّة بالغة من خلال رفع مستوى الكفاية الإنتاجيّة لجميع العاملين.

### رابعا: حسب المستفيد

و تنقسم إلى نوعين: حوافز فرديّة وحوافز جماعيّة<sup>2</sup>

### 1: الحوافز الفرديّة

بالرّغم من اختلاف أنواع خطط الحوافز الفرديّة، إلّا إنّ جميعها يرتبط بأداء الفرد بطريقة أو بأخرى، فعلى المستوى الغير الإداري في المنظّمة، تعتمد الحوافز الفرديّة على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظّمة، ومع ذلك فإنّ المستوى الإداري يعتمد الحوافز الفرديّة غالبا على أداء وحدة العمل التي يرأسها المدير.

<sup>1</sup> طنكة بلال، بغرياني محمد، الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، المركز الجامعي بيجي فارس بالمدينة، 2004، ص34.

<sup>2</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص115-309.

. ومن أهمّ مزايا الحوافز الفرديّة، أنّ الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء ولمكافآت، على عكس من هذا فإنّ هذه العلاقة واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المنظّمة ولهذا السبب فإنّ نظام الحوافز الفرديّة هو أكثر أنواع الحوافز استخداما وفي نفس الوقت فإنّ الحوافز الفرديّة يشوبها بعض المشاكل، فقد تؤدّي المنافسة بين الأفراد إلى التسبّب في بعض النتائج السلبية، فمثلا قد لا يشارك الفرد بأفكاره في العمل، خوفا من أنّ زميله يتفوّق عليه ويحصل على مكافأة أكبر، أيضا فإنّه أحيانا يسعى الفرد لتحقيق مستوى إنتاج كبير يؤهله للحصول على مكافأة قد يكون هذا على حساب جودة الإنتاج.

### 2: الحوافز الجماعيّة

عندما يكون هناك تداخل في العمل، فإنّه من الصّعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تعميم نظام للحوافز على الأساس الجماعي مثلا العامل على خط تجميع مضطّر لعمل بالسرعة التي يعمل بها الآخرون، ومن ثمّ فإنّ عمله يعتمد على عمل الآخرين، ووفقا للحوافز الجماعيّة، تحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككلّ، وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعيّة على عوامل مثل: الأرباح، أو تخفيض تكلفة التشغيل.

وقد صمّمت خطط الحوافز الجماعيّة، لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء في المجموعة، لتحقيق أداء أفضل وأسرع. فمثلا إذا تباطى أحد أفراد المجموعة، ولذلك ستدفعه المجموعة إلى تحسين أدائه، ولكن يشوب خطط الحوافز الجماعيّة عيب أساسي وهو عدم إدراك الأفراد لوجود علاقة مباشرة بين أداءهم الفردي وأداء المجموعة أيضا يؤثّر على حجم ومدى تماسك الجماعة على هذه العلاقة، وعادة كلما صغر حجم الجماعة كلّما زاد تماسكها وكلّما زاد إدراك أفرادها للعلاقة بين أدائهم وأداء الجماعة، عيب آخر تنطوي عليه خطط الحوافز الجماعيّة، وهو زيادة التنافس بين الجماعات إلى الحدّ الذي يؤثّر على المنظّمة<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: مؤشّرات قيام نظام الحوافز العوامل المؤثّرة فيه وشروط نجاحه

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى معرفة أهمّ مؤشّرات قيام نظام الحوافز و العوامل المؤثّرة فيه و شروط نجاحها

### المطلب الأوّل: مؤشّرات قيام نظام الحوافز

<sup>1</sup> راوية حسن، نفس المرجع، ص 309.

لوصول إلى نظام الحوافز الفعّال لا بدّ على الإدارة من وضع مؤشّرات كمعدّلات للقياس بما يمكن أن يسمّيه رجل الاقتصاد "التفاوت الحاد لعائد الإنتاجية" وهذا يعني أنّه كلّما اهتمّت الإدارة بنظام الحوافز عملت على التوسيع في استخدامه بكثرة وظهرت آثاره على العاملين

كلّما بدأت أهمّيته في الزوال وبالتالي تفقد الحوافز قيمتها، لذلك على الإدارة استخدام نظام الحوافز بقدر معقول دون إسراف بحيث لا يجعلها تفقد أهمّيته، وكما يجب أن تستخدم في الوقت المناسب هذا الوقت الذي تحدّد لنا بعض المؤشّرات وهي<sup>1</sup>:

- معدّلات الغياب و ترك المناصب.
- معدّلات الحوادث الإصابات.
- معدّلات التخلّق في تحقيق الأهداف.
- معدّلات إنتاجية.

والخلاصة أنّ فعاليّة الحوافز تتحدّد بمدى الإثراء والتّجديد والتعديل في منظومة الحوافز، ذلك الانطباق قانون تناقص الغلّة عن منظومة الحوافز، فمادامت الحاجات متجدّدة والحوافز مشبع للحاجات، ففعاليّة الحوافز تتوقّف على مدى توافرها والحاجات.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثّرة في نظام الحوافز

إنّ اتخاذ قرار سياسة التحفيز تحيط به عوامل كثيرة تؤثّر فيه منها ما يدخل ضمن إطار المؤسسة ومنها ما يتّصل بالسياسة العامّة للدولة كما يلي:<sup>2</sup>

1- على مستوى الدولة: هنا تتأثّر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما:

أ- سياسة الدولة الاقتصادية وكذا الاجتماعية: وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها، وبالتالي تشكّل الإطار الخارجي الذي يحتوي على معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

<sup>1</sup> أحمد زرفة، إسماعيل علجي، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز، مذكرة تخرّج ليسانس، 2003، ص128.

<sup>2</sup> أحمد زرفة، إسماعيل علجي، نفس المرجع، ص121-122.



ب- القيم الاجتماعيّة والنظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثّر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدّد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك فكلّ مجتمع له عادات وقيم تحدّد نظرة أفرادها للمنافع، وكذا السبل الموصلة إلى تحقيقها، وهنا يتحدّد نظام الحوافز، الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

2- على مستوي المؤسسة: حيث يتأثّر نظام الإدارة بالعوامل التالية:

أ- نوع الجهاز الإداري و إمكانه وتنظيمه: قدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب، فنظام الحوافز يتحقّق وفقاً لإمكانيّات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلّعات العمّال وقيود وأهداف المؤسسة.

ب- اقتصاديات المنظّمة نفسها : ومدى فعاليّة نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني أي كلّما كانت فعّالة اقتصادياً كلّما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعّال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.

ت- نوع القوّة العاملة وتركيبها المهني و الاجتماعي والثقافي: وهنا يتحدّد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمر، فعلى الفرد أن يتناقض في تطلّعاته مع حدود المؤسسة الماليّة، وكذا عليه أن يكون واعياً بالدور المنوط به.

ومهما كان وضع النظام ساء على المستوى الدولة أو المؤسسة فإنّه يتأثّر بمجموعة من العوامل وهي:

أ- الوضع الاقتصادي للقطر.

ب- الوضع العام للعمّال.

ت- النظام الضريبي المتبع.

ث- المعايير المشبّعة في قرار نظام الحوافز.

ج- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.

ح- توقّف الإنتاج لأسباب غير راجعة لإدارة العمل.

خ- الحالة الاجتماعيّة للعامل.

د- حسب العامل وتغانيه فيه ورفع إنتاجه.

ذ- انسجام العامل وعماله، وتأثير الظروف المحيطة به.

3- عوامل أخرى : بالإضافة إلى ما ذكرناه هناك عوامل تؤثّر إمّا بطرق مباشرة أو غير مباشرة على أنظمة الحوافز نذكر منها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد زرفة، إسماعيل علجي، نفس المرجع، ص ص 121-122.

أ- عوامل تنظيميّة : لكل مؤسسة هيكل يحدّد العلاقات داخلها، وهذا الهيكل يأخذ في أي مؤسسة كانت أحد الشكّلين التّاليين : التنظيم الرسمي أو التنظيم الغير رسمي.

- التنظيم الرسمي : في هذا النوع من التنظيم واجب الإدارة هو التخطيط، توجيه العمال، أمّا واجب العمّال فيمكن فقط في تنفيذ الأعمال والأوامر على أكمل وجه من هنا سنتطرق إلى ثلاث وظائف للتنظيم الرسمي نراها مهمّة من جانب التأثير على الحوافز وهي: القيادة، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال.

تشير الاتصالات الرسميّة في مختلف المنظّمات في ثلاث اتجاهات رئيسيّة نازلة من الأعلى إلى الأسفل وذلك من مستوى أعلى في المنظّمة إلى الموظّفين في مستوى أدنى أي من المدير (الرئيس) إلى الموظّفين التّابعين له، واتصالات صاعدة من الأسفل إلى الأعلى حيث أنّ انسياب المعلومات من المرؤوسين إلى رئيسهم حيث تساعد الرؤساء كثيرا على القيام بمهامهم ومسؤولياتهم في إنجاز أعمالهم و توجيه مرؤوسيههم وتحفيزهم وتحسين مستوى أداءهم وتقديم المقترحات والأفكار الجديدة ومن خلال ذلك يستطيع الرئيس معرفة أنّ المرؤوسين على استعداد لتقبّل القرارات التعليمات ويمكن لهذه الاتّصالات أن تلبي الاحتياجات الأساسيّة للفرد، الشّعور بقيمة وأنّ وله حقوقا ، كما يمكنه من تشجيع الموظّفين على الحديث أمام رؤسائهم .

أمّا الاتّصال التّالث هو الاتصالات الأفقيّة والتي نجدها بين الأفراد على نفس المستوى الإداري (الهرمي) في المنظّمة وهي حيويّة لتحقيق فعالية المنظّمة وأغلب الأعمال والمهام تحقّق بنسق بين الرّملاء وكذا الدّعم العاطفي والاجتماعي للفرد ويكون ذلك بمثابة حافز للعمّال على عملهم ورفع الأداء<sup>1</sup> .

. مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات :

إنّ ضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عمليّات اتخاذ القرارات لها العديد من التّائج الإيجابيّة التي تترتّب على مشاركة الأفراد مثل زيادة الإنتاج ، وتحسين النوعيّة وتحسين الأداء، والرّضا الوظيفي وتقدير الذات والتعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظّمة وتقليص دوران العمل والتعقيب، ويساعد على إحداث التغيّرات المطلوبة وتحسين الاتصالات الفعّالة .

والمشاركة في اتخاذ القرارات تعزّز الشّعور بالانتماء للمنظّمة وحياة العمل إيجابيّة من خلال تحقيق حاجات الاستقلاليّة والمسؤوليّة الماديّة للفرد والمشاركة تؤدّي إلى إنتاجيّة أعلى، وتقليص الدّوران الوظيفي والمزيد من الرّضا الوظيفي .

<sup>1</sup> حرم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظّمات)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص339-340.

كما أنّه أصبح ينظر إلى المشاركة على أنّها مسألة أخلاقية إذ أنّ عدم المشاركة في رأي الكثيرين تؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد، في ضوء ذلك كلّ، فإنّ المديرين مدعوون لإيجاد ظروف عمل تسمح للعاملين بمزيد من الاستقلالية في العمل ويرمي هذا النوع في إشراك العمّال في إطارها وتدعى بالتسيير بالأهداف وهذا النوع من التسيير يرمي إلى زيادة الحافز الداخلي للفرد من خلال المرؤوسين في تحديد الأهداف وكذا زيادة رقابة المرؤوسين على عمله .

. القيادة: وتمثّل في: <sup>1</sup>

هي عملية اجتماعية، تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة، وهي محاولة شخص ما (القائد) للتأثير على سلوك وأفعال واتجاهات التابع (مرؤوس) ويركز هنا على دور المرؤوس الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي للعمل والامتثال لرغبات القائد . كما أنّ القائد الناجح يتأثر أيضا بتبعية مرؤوسيه وحاجاتهم ورغباتهم وميولهم وبدون الأخذ في الحسبان هذا العنصر (المرؤوسين) أو (التابعين) لن يستطيع أن يمارس دوره القيادي بنجاح .

وحسب "جيسون" (GIBSON) فالقيادة هي عملية التأثير على جماعة في موقف معيّن، ووقت معيّن وظروف معيّن لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة والرّضا من نوع القيادة الممارسة، فالقيادة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية:

- 1- عملية تأثير: ويعني أنّها ذلك التفاعل المستمرّ والجهد المتواصل من قبل الرئيس، والسّماح له من قبل المرؤوسين بالتأثير في تفكيرهم واتجاهاتهم وسلوكهم.
- 2- التأثير في موقف معيّن ووقت معيّن وظروف معيّن .
- 3- تحفيز وإثارة الأفراد أو للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة .
- 4- خبرة المساعد على تحقيق أهداف مشتركة .
- 5- الرّضا من نوع القيادة الممارسة.

وهكذا فإنّ القيادة هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير أو الرئيس حيث يقوم بدوره القيادي بتوجيه الأفراد وإرشادهم وتحفيزهم ونيل تعاونهم للعمل بجِدّ لتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> حرم حسين، نفس المرجع، ص 317.

- التنظيم الغير رسمي: ويتضمّن ما يلي:<sup>1</sup>

يقصد به شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتنمو بين العاملين نتيجة اجتماعهم في مكان العمل، ويسمى التنظيم الغير الرسمي كذلك جماعات العمل أو الجماعات غير الرسمية، إلا أنّ التنظيم الرسمي كثيرا ما يكون هو السبب في خلق التنظيم الغير رسمي إذ لما يلبث العمّال الذين عيّنوا ووزّعوا على الإدارة أن يقيموا مختلف العلاقات التي تبدأ عادة بسبب العمل فقط، ثمّ تتطوّر إلى الجوانب الشخصية، النفسية للعاملين من حيث الاهتمامات التطلعات والرغبات وغيرها.

ويمكن أن نقول أنّ التنظيمين الرسمي والغير الرسمي ليس متناقضين، أو منفصلين عن بعضهما، وإنما وجهان لتنظيم واحد، فالجانب الأوّل يحدّد الأهداف ويقوم برسم الخطة ويجدول طرق العمل ويتابع تنفيذها ويحكم علاقات الأفراد الإدارات. بينما الجانب الثاني يمثّل الناس في معاملاتهم وكلامهم وشن علاقاتهم فالجانبان غالبا ما يكونان مكملان لبعضهما البعض والعلاقة بينهما تكون علاقة تداخل أي أنّ كلّ واحد منهما يتأثر ويؤثر بالآخر.

ب. العوامل القيمة

بعدما ذكرنا سابقا عوامل التنظيم، ورأينا أنّها تؤثر إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة سنتطرق الآن إلى مختلف العوامل القيمة التي نراها مهمّة باعتبارها تعكس الواقع المحيط بالفرد والمؤسسة على حدّ سواء .

ونظرا لتباين المعتقدات والمفاهيم والاصطلاحات وكذا المعايير والعادات فإنّ ذلك كلّه حال دون إعطاء صبغة موحدة لمفهوم القيم وسنعرض تعريفا شاملا لمختلف التعاريف.

تعريف القيم: يمكن القول أنّ القيم "هي ما يعتبره الفرد مهمّا، وهي أكثر شيء يهتمّ الفرد، ومن أجلها يضحي ويعيش بها، كما يتمّ التعبير عنها في شكل آراء عن ما هو صواب وحقّ وعدل"

ونعني بنظام القيم ترتيب القيم حسب أولويّاتها، وأهمّيّتها من جهة نظر الفرد أو الجماعة أو الثقافة أمّا عن أنواع القيم التي يمكن ذكرها هي:

أ- القيم الاقتصادية: أي الاهتمام بكلّ ما هو نافع، محقق للكسب المادّي، إذ أنّه وكما مرّ بنا هناك كمّ يسمى الحوافز المادية أو النقدية بالحوافز الاقتصادية.

<sup>1</sup> أحمد زرفة، إسماعيل علجي، مرجع سبق ذكره، ص 125-126.

- ب- القيم الجمالية: تتمثل في اهتمام الفرد بتحقيق التناسق والانسجام الشكلي و اللوني سواء كان هذا التناسق مرئياً أو مسموعاً .
- ت- القيم الاجتماعية: عي المتعارف عليه بين أفراد المجتمع واعتباره مرجعاً لتقييم تصرفات الأفراد، كاهتمام الفرد بالآخرين، وتقديم يد المساعدة والعون لهم.
- ث- القيم السياسية: وهي السعي إلى السيطرة على الآخرين أو قيادتهم أو التحكم فيهم.
- ج- القيم الثقافية: تتمثل خلاصة لتفاعل مجموعة من العناصر المتمثلة في التاريخ والمعتقدات والعادات.
- ح- القيم الدينية: وهي اهتمام الفرد بعلاقته مع ربه والسعي إلى إرضائه والتدبر والتأمل في مخلوقاته، واستخلاص النتائج والغايات من وراء ذلك وتعتبر هذه القيمة ذات أثر قوي في نفوس الأفراد الموحدين كون الباعث في ذلك هو الخالق للكون والنفوس، وإضافة إلى ذلك فإن هذه القيمة تنعكس على سلوك الفرد بأخلاق حميدة تساعد على التعامل .

### المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز

لكي تحقق الحوافز الأهداف المتوقعة منها، فيجب أن تراعي الإدارة الشروط العامة الآتية، كما أن القيادة الفعالة واستخدام المدير للحوافز المتاحة يعدّ إحدى الركائز الهامة لنظام الحوافز.

لنجاح نظام الحوافز يجب توفر شروط، ونذكر من بينها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- اتفاق أهداف العمل وأهداف الأفراد.
- 2- توافق الوظيفة مع ميول الفرد وقدراته.
- 3- الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي .
- 4- تناسب الحافز مع الجهد المطلوب.
- 5- مراعاة عنصر التكليف.
- 6- ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب وفورية التطبيق.
- 7- عدالة الحافز وشعور العاملين.
- 8- وضوح الحوافز وأساسها شروط الحصول عليها.
- 9- توجيه الحوافز للأداء الجيد وتنمية السلوك المرغوب.

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، "استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز"، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، ص ص 56-57.

- 10- إشراك الأفراد في وضع خطة الحافز.
- 11- تناسق الحوافز التّغلب على تناقص أجزائها (الحافز المادّي والاجتماعي، الجودة، الكم).
- 12- تجديد فعالية الحوافز بإعلانها وتأكيد أهدافها وشرح أساسها.
- 13- توفير القدرة الحسنة، إذ أنّها أساس نجاح نظام الحوافز.
- 14- التّعريف على ردّ فعل الأفراد، واستطلاع آرائهم اتّجاه الحوافز .
- 15- اعتبار الحوافز جزءاً من إدارة الأفراد يجب أن يتناسق مع بقية الأجزاء.
- 16- تقييم نظام الحوافز وتطويره.

خلاصة :

إن توفر الحوافز الإيجابية داخل المنظمة من شأنه أن يرفع من درجة الرضا لدى العاملين و غيابها يبعث على الاستياء، و ينشر التذمر في أوساط العاملين و هذا بدوره ينعكس على الأداء إيجابا أو سلبا. و في الأخير يمكن إضافة القول إلى ما سبق هو أن الإنسان المسلم الموحد يستمد حافزه على البذل و العطاء من الله عز و جل، كونه هو المنعم الرزاق، و هذا الاعتقاد يدفع المسلم إلى الانصراف على التعلق بأسباب الدنيا من إدارته أو مصدر رزقه أو أجره الشهري، و التعلق بخالق الأسباب الذي يعطي بغير حدود، إذ لو قدر لأي منظمة أن تعثر على الحوافز الكفيلة التي تجعل موظفيها يزيدون من إنتاجهم و عطائهم لكنت ستبذل في سبيلها أموالا و إمكانيات كثيرة، غير أن ذلك سيتحصل لهذه المنظمة إذا عثرت على أشخاص يمتلكون الحوافز الذاتية النابعة من قناعتهم الشخصية، و التوحد و العبودية لله تعمل على هذا الجانب من شخصية الإنسان، حيث أن التوحيد عبارة عن سلسلة طويلة من الحوافز التي تشكل في مجموعها منظومة رائعة الأنصاف و التوازن في مجتمعات فاضلة

إن أعلى درجات النجاح الإداري، كما يعرفه العلماء، هو وجود الحافز الذاتي وليس ثمة أعلى حافز من التوحيد الذي يمتزج بصميم كيان المرء و يخالط مشاعره و يملأ قلبه في كل لحظة، وهكذا تنجح الإدارة نجاحا لا مثيل له، إذا اقترنت بالتوحيد.

## الفصل الثالث:

" دراسة حالة مؤسسة  
الحبوب و الخضر الجافة  
بالبويرة "



## تمهيد:

من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري و بمدى تحقيق رغباته و آماله ، فبقاء المؤسسات و استمرارها في ظل المنافسة العالية الكبيرة و الشديدة مرهون لهذا العنصر ، و لكن لا يكفي للبقاء و الاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم و تحسين مستواهم و ذلك عن طريق تقييم ادائهم و تحسينه باستمرار ، و تعتبر سياسة دراسة الأداء و تقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة و كاملة ، بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ اجراءات و حلول لبعض المشاكل .

لمعرفة هذه المعلومات و الاجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء و تقييمه و دور ديناميكية التحفيز على الأداء .

## الفصل الثاني:

"أساسيات حول تقييم الأداء"

## المبحث الأول: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام و التحليل في البحوث و الدراسات الإدارية بشكل عام و المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، و ذلك لأهمية الموضوع على مستوى الفرد و المنظمة.

## المطلب الأول : تعريف الأداء و محدداته

## أولا : تعريف الأداء

يمكن القول أن الأداء هو المخرجات المقدرة بساعة العمل ( ساعة واحدة ) و يتوقف إستخدام هذا التعريف عاملين أساسيين هما:<sup>1</sup>

1. يجب أن الأداء من النوع الذي يمكن قياسه كميا و إرجاعه إلى ساعات عمل محددة، أي بمعنى آخر يمكن تسجيله و حسابه في فترة زمنية محددة؛
2. يجب أن يكون الأداء من النوع المنفصل عن أداء الآخرين الذين يعملون معه، و منه أداء الفرد هو انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق أساسيات وظيفته.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة؛

غالبا ما نجد هناك لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد؛

فمثلا: الطالب يبذل جهد كبير في الإستعداد للإمتحان، و لكنه يحصل على درجات منخفضة و في مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفض.

و بما أن الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام التي يتكون منها عمله، فمن خلال ذلك يمكننا التمييز بين ثلاث مكونات يقاس أداء الفرد على أساسها و هي:

<sup>1</sup> رواية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ص 215 .

## أ. كمية الجهد:

هو مقدار المطابقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد في الوظيفة خلال فترة زمنية معينة.

## ب. نوعية الجهد:

نقصد بها مستوى الدقة و الجودة أي مدى مطابقة الإنجاز للمقاييس و المواصفات المطلوبة، ففي كثير من الأحيان لا نولي أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهمنا نوعية و جودة المجهود المبذول.

## ج. نمط الإنجاز:

يقصد به الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن مثلا : قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة في حالة ما إذا كان العمل جسميا، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار أو حل قضية أو الأسلوب الذي يتبعه في إجراء بحث أو دراسة إذا العمل ذو طابع ذهني.

## المطلب الثاني: تصنيفات الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير في تصنيفه، و ستعتمد على المعايير التالية: معيار الأداء، معيار الشمولية، معيار الطبيعة.

1. حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين:<sup>1</sup>

## 1-1 الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من مواردها فهو ينتج أساسا من خلال:

- الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة.
- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعلية.
- الأداء المالي: فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

## 1-2 الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي في المؤسسة، ويمكن أن

يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة مثلا: ارتفاع رقم أعمالها، ازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو أحد المتنافسين، كل المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابيا و سلبيا.

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر، 2003 ، ص 15 .

## 2. حسب معيار الشمولية: يصنف الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي و أداء جزئي.

2-1 الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى تكاليف ممكنة.

2-2 الاداء الجزئي: هي مختلف الإبداعات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على حدى، كأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج.<sup>1</sup>

3. حسب معيار الطبيعة: تبعا لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية ، تكنولوجية ، سياسية... الخ.

3-1 الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها و يتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تنظيم نواتجها ( الانتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية )، و تلبية استخدام مواردها ( راس مال العمل، الموارد الأولية، التكنولوجيا...).

3-2 الأداء الاجتماعي: في حقيقة الامر، الاهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، و أفراد المجتمع ثانيا. و لتحقيق هذه الأهداف أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى و خاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين " الاجتماع مشروط بالاقتصاد " و في بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

3-3 الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية في السيطرة على مجال تكنولوجي معين، و في أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن عطية سعاد ، أثر تطبيق تسيير الموارد البشرية على الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير علوم تسيير ، تخصص : مؤسسات صغيرة و متوسطة ، جامعة ورقلة ، 2011 ، ص ص، 37-38.

3-4 الأداء السياسي: يتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، و يمكن للمؤسسة ان تحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهداف اخرى، و الأمثلة في هذا المجال عديدة و المثال التالي يوضح اهمية السياسة لبعض المؤسسات: كتمويل الحملات الانتخابية من اجل ايصال اشخاص الى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

### المطلب الثاني: معدلات الأداء و خصائصه

#### أولاً: خطوات تحديد معدلات الأداء

يمكن حصر أهم الخطوات الواجب اتباعها في تحديد معدلات الأداء فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1. تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم و تتمثل:

- أ. أهداف استراتيجية: تتعلق بالمنظمة و العاملين و المجتمع على المدى البعيد.
- ب. أهداف ادارية: تتعلق بالجزاءات و الترقيات و المكافآت.
- ج. أهداف تنموية: تتعلق بتعريف الفرد بنقاط القوة و الضعف و إمكانيته الشخصية التي تساعده في تنمية مهاراته و زيادة إنتاجيته.

#### 2. تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم و المقالات المناسبة لكل فئة:

نعني بذلك تقسيم و تصنيف الأفراد الى مجموعات ليتم تقييم أدائهم وفق معايير محددة مثل : جودة العمل ، السرعة في العمل ، الإتقان ، التعاون ، .... الخ.

#### 3. تحديد عدد المعدلات و ترشيدها استخدامها: يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس

الظاهرة المطلوبة و تحقيق الأهداف المنشودة.

#### 4. تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة: و ذلك بمراعات الوظيفة و نوعية الأعمال و أهمية

كل منها.

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس و تقسيم، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، 2002/2001، ص 02.

<sup>2</sup> عبد المحسن جودة ، عبد الحميد عبد الفتاح ، ادارة الموارد البشرية ، جامعة المنصورة ، ص 423 .

5. بيان منهجية التطبيق: من أجل الحصول على أفضل الأعمال نقوم بالاعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو أبجدي.

### ثانيا: خصائص معدلات الأداء

حتى يمكن تحديد معدلات القياس لا بد من اعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التي سيتم استعمالها للقياس، و من أهم هذه الخصائص نذكر:<sup>1</sup>

1. التوافق الاستراتيجي: يشير هذا المبدأ إلى مدى اهتمام معيار التقييم بإظهار الارتباط الموجود بين أداء الوظيفة و استراتيجية المنظمة و غاياتها و ثقافتها.

مثال: اذا كانت المنظمة تهتم و تؤكد على خدمة العملاء فإن معيار التقييم سيرتكز على قياس أداء العاملين عند قيامهم بخدمة العملاء.

2. الصدق: يشير هذا المفهوم الى ضرورة يقيس المعيار بالفعل ما وضع من أجل قياسه، و حتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب ان يعتريه النقص أو الغموض.

3. الثبات: يشير هذا المبدأ الى امكانية الاعتماد على المعيار و تكرار استخدامه، أي مدى الثبات في وصف و تفسير المديرين و الرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها.

4. القبول: ان هذا المبدأ يعتبر أهم الخصائص التي يجب ان تتصف بها معدلات الأداء حيث أنه يوجد الكثير منها يتسم بالصدق و الثبات ولكنها تستغرق وقت طويل لاستخدامها، لذا فالعاملين و المديرين يميلون الى رفض استخدامها، و من هنا يتضح أنه لا يكفي الصدق و الثبات في معدلات الأداء و لكن القبول العام أيضا و تعتبر هذه الاخيرة كخاصية جوهرية للمعايير تؤدي الى زيادة فعالية نظم الأداء.

5. الخصوصية: تعني ان تعطي معدلات الأداء دلائل محددة و خاصة للعاملين عن ما يتوقعونه عن أدائهم و كيف يمكنهم مواجهة تلك التوقعات، و الخصوصية مهمة جدا لكل من الأهداف الاستراتيجية و التنموية للإدارة و الأداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد المحسن جودة و آخرون ، المرجع نفسه ، ص 424.

<sup>2</sup> تنكة و آخرون ، الحوافز و أثرها على أداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة لسانس، المركز الجامعي المدية .

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة و المتشابكة اذ يصعب تحديد كل هذه العوامل اذ يقول "bajt" تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية او الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء.

الى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان و المكان و كذا العوامل الفيزيائية على الفرد و أدائه، و من هنا يتضح انه يوجد عوامل تؤدي الى رفع الأداء و اخرى تؤدي الى خفضه و يمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

1/عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:<sup>1</sup>

## أ. العنصر البشري:

يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية و تطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في معارفها و مهاراتها و قدرتها على الانسجام في الجماعة و مدى تعاونها معها، و بمدى العناية التي تعطيها لتنمية و تطوير أملاكها و العمل على ايجاد و تنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر و عمل أفضل و منه:

الأداء = القدرة - البيئة - الدافعية

## ب. الإدارة:

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط و التنظيم و تنسيق و قيادة و رقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها و سيطرتها، و بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة، و منه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

## ج. التنظيم:

يشمل على توزيع المهام و المسؤوليات وفقاً للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم و إمكانياتهم.

<sup>1</sup> نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص، 31.



إن درجة التنظيم و إحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم و أساليب العمل و التوظيف و منظومة الحوافز و التنمية و التدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء.

لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

#### د. بيئة العمل:

تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الانتظام في العمل و الانسحاب و الغيابات و الحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

#### هـ. طبيعة العمل:

تشير إلى أهمية الوظيفة و المنصب الذي يشغله الفرد و مدى مقدار فرص النمو الترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد و وظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته و حبه لعمله و ولاءه لمؤسسته.

#### و. العوامل الفنية:

إن العوامل التكنولوجية من آلات و معدات و وسائل اتصال و غيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، و لا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

### 2. عوامل خارجية: تتكون من مجموعة من العوامل و هي:<sup>1</sup>

#### أ. البيئة الاجتماعية و الثقافية:

- العادات و التقاليد الموروثة.
- العرف و امور الدين.
- المستوى التعليمي: نسبة الأمية... الخ
- النظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم و رغبتهم في الحصول عليه.
- التدريب و أمواج برامج التعليم الفني و المهني.

#### ب. البيئة السياسية و القانونية:

- طبيعة النظام السياسي.

<sup>1</sup> نظمي شحادة، نفس المرجع، ص، 33.

- مدى الاستقرار السياسي.
- مرونة القوانين و التشريعات.
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة .
- العلاقات الدولية و نوعيتها.

### ج. البيئة الاقتصادية:

- الإطار العام لاقتصاد الدولة ( اقتصاد حرّ أو موجه).
- الاستقرار الاقتصادي.
- النظام البنكي و مدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.
- الأسواق المالية و مدى وجود أسواق للأسهم و السندات.
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة .

### المبحث الثاني: مفهوم تقييم الأداء

يتحقق الأداء بواسطة جهود الأفراد الجسدية و الفكرية، و حتى تتحصل المؤسسة على الأداء المرغوب عليها أن تقوم بتقييمه.

### المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم مهارات ادارة الموارد البشرية و ذلك لتمدد الآثار المترتبة عنها و علاقتها بالمهام الاخرى، حيث ثبت و منذ القدم و جود فروق و اختلافات بين الأفراد في المنظمة و لهذه الفروق تأثير على صلاحية الفرد و حجم عمله و أداءه و كذلك استمراره بالمنظمة، لذا تلجأ هذه الأخيرة إلى قياس و تقييم أداء عمالها لمعرفة ما يلي:<sup>1</sup>

- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم و مدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في انتاجيتهم.
- مدى قدرتهم على التقدم و الاستفادة من فرص الترقية و زيادة الأجر.

<sup>1</sup> نورالدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2011 ، ص 84.

هذا يعني أن تقييم الأداء هو الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور و المرتبات و النقل و الجزاءات و التدريب. و يساعد تقييم الأداء في تعليم الأفراد و توجيههم نحو الطريق الصحيح ، مما يؤدي إلى زيادة أدائهم و انتاجهم، و عليه يشمل التقييم الأعمال التالية:

- التأكد من معلومات الموظف و مهاراته في أدائها.
- مقارنة مهارات العمال بالمهارات و المعلومات المطلوبة لهذا العمل.
- تطابق طريقة أداء الموظف مع الطريقة المرغوب فيها.

يعتمد التقييم الناجح على المناقشة الرسمية مع الموظفين، بالإضافة إلى أنه يحدد صلاحيات الأعمال المتوقعة عليهم، و النتائج المرجوة و الوسيلة المثلى هي تشجيع الناس على المثابرة و التقدم فيما يجيدونه، و إعطاء الملاحظات في النواحي التي يتطلب المضي بها في الاتجاه الصحيح. هذا يعني أن التقييم ليس عقاباً أو ثواباً، بل هو مساعدة الفرد الموظف على تحسين أدائه و تحقيق بذلك أهداف المنظمة و أهدافه.

يمكن تعريف تقييم أداء الأفراد عموماً على أنه: " معرفة سلبيات و إيجابيات مختلف الأنشطة الإنسانية و كفاءة عملها لأجل ترتيبها مقارنة مع التطور المتوقع الذي ينجز به العمل".

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل و متكامل لعملية تقييم أداء الأفراد و لهذا تعددت التعاريف و اختلفت في محتواها و هدفها، و من بين هذه التعاريف نذكر:

**التعريف الأول:** تقييم أداء الأفراد " عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف و عادل من أجل مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، و بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم.

**التعريف الثاني:** يعرف بأنه " النظام الذي من خلاله يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم".<sup>1</sup>

**التعريف الثالث:** يعرف كذلك بأنه " عملية ترتيب العمل إما تصاعدياً أو تنازلياً حسب مقدرتهم و خبرتهم و عاداتهم الشخصية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كامل المغربي ، أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 1995 ، ص 03 .  
<sup>2</sup> كامل برير ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية ، بيروت ، 2000 ، ص 284 .

**التعريف الرابع:** تقييم الأداء هو " قياس موضوعية حجم و مستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما و نوعا و على شكل علاقة نسبية للوضعين القائم و المطلوب ".<sup>1</sup>

اعتمادا على هذا المفهوم فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال:<sup>1</sup>

- الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم: تتميز بكونها شيئا ماديا ملموسا، يمكن حصر وحداته و التأكد من مطابقتها هذه الوحدات للمواصفات المحددة.
- الأعمال التي تحتوي على الجهد الذهني مثل: أعمال التخطيط، و البحوث و التنظيم و الإشراف و الرقابة، في هذه الاعمال يصعب في كثير من الأحيان وضع معايير واضحة و دقيقة لقياسها ، دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.

**التعريف الخامس:** هو " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي، و يترتب هذا التقييم وصف الفرد بمستوى الكفاية أو الجدارة أو استحقاق معين ( ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدًا )."<sup>2</sup>

**التعريف السادس:** هي الطريقة التي بواسطتها يتم قياس حجم و مستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما و نوعا.<sup>3</sup>

**التعريف السابع:** هي الطريقة التي بواسطتها الحصول على المعلومات محددة من شأنها أن تساهم في معرفة مستوى الأداء و الفعالية و الإنجاز للعنصر البشري الخاضع للقياس.<sup>4</sup>

من خلال هذه التعاريف يمكن ملاحظة و استنباط مجموعة من النقاط الهامة :

1. التقييم هو مقياس كمي و نوعي لإنجازات الفرد بمعنى من حيث عدد الوحدات المنتجة في ظرف وحدة زمنية معينة و من حيث الجودة و المواصفات و الخصائص.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 1996، ص 87.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي لإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1996، ص 598.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 191.

<sup>4</sup> مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص 88.

2. إن عملية التقييم تقيس الجهد و الأداء البدني و الذهني لأداء العمل و مستوى المهارة و الإتقان و الدقة المطبقة.

3. وجود معايير و معدلات لقياس الأداء.

4. وجوب وجود قيم تتوفر فيها النزاهة و الموضوعية.

### المطلب الثاني : أهمية و أهداف تقييم الأداء

#### أولا : أهمية تقييم الأداء

إن أي مؤسسة اقتصادية تحتاج في ادارة شؤون أفرادها إلى عملية تقييم الأداء ، وتسخر نتائج هذه العملية في وضع باقي السياسات المختلفة لها كالتعيين ، الأجور ، الحوافز ، الترقية ، التدريب ، النقل ، الطرد، ... الخ .

منه تبدو أهمية العملية في مدى كفاءة التطبيق حيث تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، و فيمايلي نذكر أهمية تقييم الأداء في المؤسسة:<sup>1</sup>

1. الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كاختيار الأكفاء للترقية و منحهم مكافآت، أو معرفة الأسوء من أجل القيام بحملات تدريبية لرفع مستوى الأداء.

2. هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعدهم في اتباع الحاجة لإثبات الذات و اكتساب احترام الآخرين.

3. أما بالنسبة للإدارة فهو مهم لأنه يساعد على التعرف بشكل دقيق على ذوي الأداء المنخفض و كذا ذوي الأداء الجيد حتى تتمكن من تحسين أداء الضعفاء و الاستفادة من أداء الجيدين، و أن تنمي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار.

4. كذلك التقييم الجيد و الدقيق للأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب و التنمية و تخطيط القوى العاملة و الحوافز .

5. يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة و فعالية الأفراد.

6. كذلك تكمن أهمية تقييم الأداء في رفع مستوى العلاقة بين الرئيس ( المشرف ) و مرؤوسيه، أي ينتج عنه التفاهم و التعاون بينهما.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع، ص 95.

ثانيا : أهداف تقييم الأداء

إن القيام بعملية التقييم يهدف إلى:<sup>1</sup>

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين للقيام بالأعمال و بما يتناسب و مؤهلاتهم و توزيع العمل عليهم بما يتناسب و قدراتهم و مهاراتهم تحقيقا لمبدأ " وضع الفرد المناسب في المكان المناسب " .
- مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين و مراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يسهل عليهم تقديم النصح و التوجيه لهم عند حاجتهم لذلك.
- تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد و ترشيدهم لمل فيه خدمة لمصالحهم و مصالح المنظمة.
- اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المنظمة.
- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية و الاطلاع، إذ ان قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيههم أثناء عملية القياس فنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيّم يجب عليه معرفة الكثير عن ظروف و شخصية من يقيمه.
- يزود قياس الأداء مسؤولي ادارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن الأداء و أوضاع العاملين فيها ، مما يعتبر مؤشرا لدراسة ميدانية، تتناول أوضاع العاملين و مشكلاتهم و انتاجيتهم و مستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا لعمليات الاختيار و التعيين في المؤسسة.
- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير الأفراد الذين يعملون تحت اشرافهم و توجيهاتهم.
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقييم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.
- رفع الروح المعنوية و تحسين علاقات العمل و يتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و نشوء علاقة قائمة على أساس التفهم بين الإدارة و العاملين، مما يؤدي إلى تقوية و رفع الروح المعنوية لديهم داخل المنظمة.
- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي، حيث هو أداة صالحة و فعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أدائه و مدى كفاءته في مجال عمله و معرفة نواحي الضعف و الثغرات الموجودة في أدائه.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 170 .

- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء، حيث تتم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسيههم و القيام بتحليل هذا السلوك و طريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق و هذا يؤدي إلى التقدير و الحكم السليم على الأمور و التدريب على الرقابة الفعالة و المستمرة.
- اشعار الموظف بالمسؤولية، أي عندما يدرك الموظف أن نشاطه و أدائه موضع تقييم من قبل رؤسائه، و أن نتائج هذا التقييم سوف يترتب عنه اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي، سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه و اتجاه عمله الذي يؤديه و سوف تجده يتفانى في بذل الجهود و الطاقات التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضى الإدارة و الرؤساء المباشرين.
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة كالترقية، زيادات في الأجر.... الخ و ذلك على أساس كفاءته و جهده في العمل، و تضمن أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز الفرد على الآخر، كما أن قياس الأداء يقلل من احتمال إغفال كفاءة و نشاط أي أفراد ذوي الكفاءة العالية و الذين يعملون في صمت.

### المطلب الثالث: معايير الأداء، مبادئه ومجالات استخدامه.

#### أولاً : معايير الأداء

يتم قياس و تقييم أو تقدير كفاءة العاملين باستخدام معايير محددة يقارن بها أدائهم الفعلي، و المعايير نوعان: " العناصر و معدلات الأداء"<sup>1</sup>:

#### 1. العناصر :

و تشمل الصفات و المميزات التي يجب أم تتوفر في الفرد أن يتحلى بها في عمله و سلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح و كفاءة. و العناصر نوعان هما:

#### أ. العناصر الملموسة:

هي العناصر التي يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة على العمل و الدقة فيه، إذ من خلال عدد مرات الغياب و مدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمي يمكن الحكم على مدى مواظبته على عمله.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، المرجع نفسه، ص 175.

فالعناصر الملموسة تمكن من اكتشاف الأخطاء التي وقع فيها العامل و بالتالي الحكم على مدى دقته و إتقانه لعمله بشكل صحيح.

### ب. العناصر غير الملموسة:

هنا يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية لدى الفرد و هذه تتطلب ملاحظات مستمرة لكي يتمكن المقيم من ملاحظتها و رؤيتها و الحكم عليها و مثل هذه الصفات " الأمانة، الذكاء، التعاون، الخ....

## 2. المعدلات:

يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بواسطته للمقوم أن يزن انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة و الكمية خلال فترة زمنية محددة، و يتم هذا بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيرا إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة.

لمعدلات الأداء ثلاثة أنواع يمكن طرحها فيمايلي:<sup>1</sup>

### 1. المعدلات الكمية:

بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الانتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، و هي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر الكمية " ذات قيمة ملموسة ".

### 2. المعدلات النوعية:

بموجبها يتم تحديد الجودة و الدقة و الاتقان.... الخ ، و التي يجب على الفرد أن يصل إليها في إنتاجه ، و غالبا ما تحدد بنسبة معينة من الأخطاء أثناء الانتاج و بعدد الانتاج المعيب ، و هي معدلات تقيس لنا الأشياء أو العناصر غير الكمية " ذات قيمة غير ملموسة ".

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، المرجع نفسه ، ص 178.



## 3. المعدلات الكمية النوعية:

هذا المعدل هو مزيج من السابقين ، إذ بموجبه يجب أن يصل انتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة و بمستوى معين من الجودة و الاتقان .

ثانيا: مبادئ استخدام معايير تقييم الأداء

هناك عدّة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء و هي كالتالي: <sup>1</sup>

- يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الأداء و لا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدد قليل من المعايير ، و السبب في ذلك هو أن العاملين يقومون بعدة أنشطة و بعدة معاملات، و عليه يجب أن يكون هناك تعداد للمعايير حتى يمكن تغطية جميع الجوانب المختلفة لأداء الفرد .
- يجب أن تكون موضوعية بقدر الإمكان، و أكثر المعايير الموضوعية هي المعايير التي تقيس لنا نواتج الأداء و يليها معايير سلوك الأداء، و أقلها موضوعية و هي المعايير التي تقيس لنا الصفات الشخصية .

ففي النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية و جودة معينة .

أما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير مباشرة لأنها لا تمس الأداء بل تمس الأسلوب و السلوك الذي تمّ الاعتماد عليه للتوصل إلى النتائج، و اخيرا يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية و ذلك حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو معايير سلوك الأداء .

ثالثا: مجالات استخدام نتائج قياس و تقييم الأداء.

هناك عدت مجالات يمكن للمنظمة أن تستخدم فيها نتائج قياس و تقييم الأداء و نذكر منها مايلي: <sup>2</sup>

## 1. الترقية:

لقد أصبح من الضروري في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على الترقية من الداخل لشغل الوظائف في المستويات الإدارية العليا، و قياس الأداء يبين لنا مدى استحقاق كل موظف للترقية من بين المرشحين لشغل المناصب الوظيفية العليا.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، المرجع نفسه ، ص 178.

<sup>2</sup> احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1999 ، ص 294 .

**2. تقويم سياسات الاختيار و التدريب:**

يعتبر قياس و تقييم الأداء بمثابة اختيار مدى سلامة و نجاح الطرق و الاجراءات المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين، فإذا دللتنا نتائج قياس الأداء على معدلات مرتفعة يعتبر ذلك دليلا على سلامة و صحة الاجراءات المتبعة في اختيار الأفراد و تعيينهم في العمل الذي يتناسب امكاناتهم كما يمكن عن طريق القياس تقويم مدى استفادة العاملين من برامج التدريب التي خضعوا لها.

**3. النقل:**

تعتبر نتائج قياس و تقييم الأداء معيارا هاما و وسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل وظائف اخرى تلائم قدراتهم أكثر إذ ربما يتم تعيين موظف في وظيفة لا تلائم مع صفاته و مميزاته الشخصية و طاقاتهم، فيصبح من الضروري نقله لوظيفة اخرى تلائم المميزات التي يمتلكها بحيث يمكن اظهارها في الوظيفة الجديدة المنقول اليها من كفاءته و انتاجيته في العمل.

**4. الفصل:**

يجب أن يعتبر الفصل من الخدمة آخر اجراء تقوم الإدارة باتخاذ حياال العاملين الذي اثبتت التقارير أنهم غير أكفاء لمنصب العمل الذي يشغلونه.

**5. تنظيم المكافآت:**

تساهم نتائج تقييم الأداء في منح العاملين الممتازين مكافآت و حوافز لقاء أدائهم مما يدفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في وسعهم للوصول لمستوى أفضل.<sup>1</sup>

**6. التدريب و تنمية الكفاءات:**

تتيح نتائج تقييم الأداء الفرصة للتعرف على نقاط القوة و الضعف و بذلك تعمل الإدارة و الموظف على علاج نقاط الضعف من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية، و تؤدي معرفة نقاط القوة إلى تدعيم تلك النقاط و تثبيتها و المحافظة عليها و بيان كيفية زيادتها و تنميتها مستقبلا.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 412.

## 7. تصحيح أخطاء تصميم الوظائف:

قد يمثل الأداء السيء انعكاسا و علامة على سوء تصميم، و يعمل تقييم الأداء على مساعدة الإدارة لتشخيص و تحديد الأخطاء التي أدت إلى سوء التصميم و من ثم الأداء.

## 8. دراسة أثر العوامل الخارجية:

يتأثر الأداء أحيانا بالعوامل التي تقع خارج بيئة العمل مثل: الأسرة، و النواحي المالية و النواحي الصحية و غيرها من المتغيرات الشخصية و الاجتماعية، فإذا لم تدرس و تحلل هذه العوامل من خلال نظم تقييم الأداء فإم الأداء سيتدهور نتيجة عوامل لا ترتبط ببيئة العمل الداخلية.

## المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء

## المطلب الأول: الطرق التقليدية

تظم هذه المجموعة عدة طرق تركز على تقييم الفرد في عمله و من أبرزها:<sup>1</sup>

1. طريقة الميزان و الدرجات أو قائمة التقدير: تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق و أسهلها حيث يستعمل فيها المشرف نموذج يتضمن صفات معينة و بهذه الأخيرة يتم الحكم على أداء الموظف في هذه الطريقة يضع المشرف امام كل صفة ميزان يبدأ من الصفر و ينتهي بعشرين درجة كحد أقصى ثم يضع علامة على الخط عند الدرجة التي تناسب تقدير الموظف و تكوين العلامة النهائية هو مجموع النقاط المتحصل عليها في كل الصفات فيمالي جدول يعطي لنا قائمة افتراضية لهذه الطريقة:

<sup>1</sup> نورالدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، الجزائر . 2011 ، 91.

الجدول رقم 01: يمثل طريقة الميزان و الدرجات أو قائمة التقدير.

التقدير المعايير	0	5	10	15	20
جودة العمل	ردیئة	اقل من المتوسط	متوسط	جيدة	ممتازة
الحضور في المواعيد	لا ييالي بالمواعيد	يتأخر كثيرا	يتأخر أحيانا	منتظم	منتظم دائما
التعاون مع الزملاء	لا يجب التعاون	يجد صعوبة في التعاون	مناسب	مستعد للتعاون	يجب التعاون و مستعد له
حب العمل	لا يهتم بالعمل مطلقا	لا ييالي	يجب العمل و يتقبل الارشادات	يجب عمله و ييدي اهتمام بالأعمال الاخري	يجب عمله و يعطي ارشادات بشأنه للعمال معه
سرعة الانجاز	بطيء جدا ينتج عددا قليلا من الوحدات	بطيء جدا لا يكاد ينتج العدد المطلوب	متوسط و ينتج العدد المطلوب	أسرع من المعتاد ينتج عددا يزيد قليلا عن المطلوب	سريع جدا ينتج عدد كبير من الوحدات

المصدر : نورالدين حاروش، نفس المرجع، ص 92.

تسمح هذه الطريقة - التقييم بالميزان أو الدرجات - من التوبيخ الإحصائي و تساعد المشرف أو الرئيس على التعرف عن نواحي التركيز و التشتت و اتجاهات الموظفين كما تسمح بإجراء مقارنة بين الموظفين و الدرجات التي يتحصلون عليها في كل صفة من الصفات ، فإذا كان المجموع مثلا 76-100 ، فإن الأداء ممتاز، و إذا كام بين 51-75 نقول الأداء جيد، و إذا كان بين 41-50، فالأداء مقبول، بينما يكون الأداء ضعيفا إذا كان المجموع أقل من 40.

هذه الطريقة تناسب الأعداد الكبيرة من العمال، و هي سهلة و توفر الوقت و الجهد.

رغم بساطة و سهولة هذه الطريقة إلا انها انتقدت لكونها تهمل المعايير الخاصة للأداء، تتلخص مشاكلها فيمايلي:

- ظهور أخطاء التحيز، التعميم و التساهل.
- التأثير بمركز الوظيفة و الخوف من سؤال الإدارة عن أسباب تقصير العاملين.
- المقارنة بين الموظفين تكونن على أساس مجموع الدرجات و هي ليست سليمة.

## 2. طريقة الترتيب العام:

تعتبر هذه الطريقة من ابسط طرق تقييم الاء و بموجبها يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم من خلال مقارنة الموظفين حيث يضع أكثرهم الكفاءة على رأس القائمة و اقلهم في نهايتهم، أي يقوم ترتيب الموظفين تنازليا مما يؤدي إلى تقدير آخر بمستوى أعلى من استحقاقهم الحقيقي.

إن هذه الطريقة لا تعطي صورة دقيقة أو محدودة عن أداء الموظفين كما انها تفترض أن الفروق بين الرواتب المختلفة متساوية زد على ذلك حدوث الأخطاء الإنسانية مثل التحيز و التأثير بمركز الوظيفة، هذه الطريقة لا تسمح بمقارنة الموظفين في مجموعات مختلفة لأنه لا يوجد هناك أساس واضح تستطيع أن تستخدمه في معرفة إن كان أحسن موظف في المجموعة الأولى متساويا في المجموعة الثانية و هنا تكمن صعوبة استخدامها، و تكمن صعوبتها ايضا إذا كان العدد كبيرا.<sup>1</sup>

## 3. طريقة المقارنة الزوجية:

إن هذه الطريقة تركز على مقارنة ثنائيات من موظفين حيث يتم مقارنة كل موظف مع باقي الموظفين من نفس القسم و بتجمع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الموظفين تنازليا حسب أدائهم.

لتحديد عدد المجموعات الثنائية نستعمل المعادلة التالية:

ن ( ن-1) على 2 ، حيث ن هي عدد الأفراد ( الموظفين ) ، فإذا كانت لدينا مجموعة تتكون من خمسة أفراد، فالمعادلة تصبح كما يلي: 5 ( 5-1 ) على 2 يساوي 10، أي عشر ثنائيات و نختار واحد من كل ثنائي و في

<sup>1</sup> نورالدين حاروش، نفس المرجع، ص 95.

الأخير نحسب عدد الاختيارات التي حاز عليها كل فرد و حينها نعرف من هو الحاصل على المرتبة الأولى و الثانية... الخ.

عند اجراء المقارنات هذه المقارنات يقوم المشرف بتحديد الموظف الأفضل في كل مقارنة و يعاب على هذه الطريقة صعوبة استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من الموظفين بحيث يكون عدد المقارنات كبير جدا.

#### 4. طريقة القوائم:

يستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الموظف و وظيفته و يجب أن يكون اختلاف في الأسئلة ، فالأسئلة التي توجه إلى المحاسب تختلف عن الأسئلة التي توجه إلى الكاتبة، و تستعمل هذه الطريقة للتخفيف عن الرئيس في عملية التقييم حيث يتولى فقط التبليغ عن الأداء، فإدارة الموارد البشرية هي التي تقوم بعملية التقييم و المشرف يقوم بالتقرير بوضع إجابة عن كل سؤال بنعم أو لا مع وضع علامة مميزة أمام الإجابة المرغوبة، و تتولى إدارة الموارد البشرية تحديد قيمة كل إجابة بموجب دليل خاص غير معلوم لدى المشرف و ذلك لضمان عدم التحيز في التقديرات و الحكم على درجة الدقة في التقدير، و يستحسن أن تتضمن القائمة عدد كم الأسئلة المتكررة بأسلوب مختلف، و من أمثلة الأسئلة مايلي:<sup>1</sup>

- هل يفكر الرئيس أفكار طيبة ؟ نعم لا
- هل يتبع التعليمات بدقة ؟ نعم لا
- هل يواظب على الحضور ؟ نعم لا

في النهاية يتم حساب النقاط التي تحصل عليها بجدول محدد التقديرات و من عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب جهد و وقت كبير و دقة فائقة كما انه ليس من السهل تجميع، تحليل و وزن عدد العبارات و تحديد خصائص الموظف و مساهمته. و من مميزاتا أنها توفر كثيرا من الوقت للمشرف حيث أنه يقوم بإعطاء حقائق و معلومات فقط دون القيام بعملية التقرير.

#### 5. طريقة التوزيع الإجباري:

<sup>1</sup> نورالدين حاروش، نفس المرجع، ص 97.

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجر نسبيا على توزيع موظفيه ( أي توزيع مستوى الكفاءة ) على درجات التوزيع الطبيعي بشكل تحدده المنظمة و في هذا التوزيع يكون أغلب الموظفين قد تحصلوا على درجة تكون قريبة من الوسط الحسابي و نسبة قليلة من المتفوقين و نسبة قليلة من الضعفاء.

يوضح الشكل التالي نموذج النظام الذي تتبعه الكثير من المنظمات عند استخدام التوزيع الإيجابي.

الشكل رقم 01 : نموذج استخدام التوزيع الإيجابي .



المصدر : نورالدين حاروش، نفس المرجع، ص 98.

من خلال هذا الشكل نلاحظ إن المشرف يوزع الموظفين على هذه الدرجات فإذا فرضنا أن الرئيس أو المشرف لديه 10 من المرؤوسين فإنه سيعطي 1 منهم تقدير ممتاز و 2 جيد جدا و 4 جيد و 2 متوسط و 1 أقل من المتوسط .

تصلح هذه الطريقة عندما تكون أعداد كبيرة من الموظفين و تصلح للقطاع الحكومي، و هي طريقة تجبر المقيم على دراسة موظفيه بشكل جيد حتى يستطيع توزيعهم على النسب الإيجابية. أما ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا توضح نواحي القوة و الضعف لدى الفرد، كما أنها غير دقيقة و تفتقد المصداقية ( الرأي الشخصي ).

المطلب الثاني : الطرق الحديثة

إن الطرق التقليدية التي ذكرناها سابقا اعتمدت على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم إلى أن جاءت الطرق الحديثة التي اتجهت في البحث عن الطريقة الأفضل لتقييم أداء الفرد و فيمايلي يتم عرض أهم الطرق الحديثة:<sup>1</sup>

### 1. طريقة الإدارة بالأهداف و النتائج :

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء و يقوم هذا الأسلوب على العناصر التالية:

1- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

2- اشتراك كل من الرئيس و المرؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها.

3- وضع خطة عمل.

4- تحديد معايير قياس الأداء المناسبة.

و تتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا نذكر منها:

1- توفر لكل مرؤوس قياسا خاصا و محدد للأداء مبينا على خصائص وظيفته و طبيعتها و أهدافها.

2- تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها.

3- توضيح مسؤوليات و واجبات كل من الرئيس و المرؤوسين و تنظم العمل و تنسق بين الجهود.

4- تحويل تركيز الرئيس من نقد للمرؤوسين إلى الاهتمام بكيفية مساعدته لتحسين نتائجه في المستقبل.

5- من خلال التغذية المرتدة يتم تقوية و تنمية القدرة التعليمية للفرد.

على الرغم من المزايا العديدة لهذه الطريقة إلا أنها تعاني من بعض العيوب التي نذكر منها:

1- إن حرية المرؤوسين في تحديد الأهداف ليست مطلقة إذ يبقى دائما ذلك الخوف من الرئيس المباشر و الأعلى منه.

2- إن هذه الطريقة تعتمد في التقييم على الأهداف الكمية و تحمل العناصر الوصفية التي يصعب قياسها كالروح المعنوية، الولاء.... الخ.

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، مصر، 2001، ص 125.



3- إن التركيز في هذه الطريقة على العوامل الممكن اخضاعها للقياس الكمي قد تشجع على تغطية بعض أنواع التصور في الأداء أو تحديد الأهداف عند مستوى منخفض لا يمثل الحقيقة.

## 2. طريقة الاختيار الإجباري:

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل و كل مجموعة تحتوي على أربع جمل و من هذه الجمل اثنتان منهما تمثلان الصفة المرغوبة و اثنتان تمثلان الصفة غير المرغوب فيها حيث يقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة و الاخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في أداء المرؤوسين.

الهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجمل لكي ينحاز لأي فرد داخل المؤسسة أثناء عملية التقييم و من ثمة لا يستطيع أن يقيم المرؤوسين حسنا أو سيئا حسب تفضيله الشخصي.

مثال: لدينا أربع جمل التالية:<sup>1</sup>

### الصفات المرغوبة:

- 1- يقابل الفرد قرارات الإدارة بالانصياع و التطبيق الحرفي لها .
- 2- ينجز الفرد الأعمال المطلوبة منه و الأعمال الإضافية.

### الصفات غير المرغوبة:

- 1- لا يستطيع تحديد موقفه من المشاكل التي يصادفها.
- 2- لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات.

يقوم المشرف باختيار جملتين الأولى الصفة المرغوب فيها و الثانية الصفة غير المرغوب فيها في أداء الفرد و هي بذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للفرد. و من عيوب هذه الطريقة:

<sup>1</sup> زهير ثابت، نفس المرجع، ص 126.

- 1- أنها مكلفة و لا تسمح بمناقشة التقييم بين الرئيس و المرؤوس.
- 2- كما لا يعرف الرئيس أساس و قيم التقييم.

### 3. طريقة الأحداث الحرجة:

يقصد بها ذلك السلوك الصادر عن الفرد في المنظمة و الذي يعتبر مؤشرا على حسن و سوء أدائه و هنا لا يركز المشرف على الأداء و إنما على سلوك الفرد و كيفية تصرفه لمواجهة ذلك الحدث.

من عيوب هذه الطريقة مايلي:

- 1- تؤدي إلى قيام الرؤساء بالإشراف المباشر و الدقيق على المرؤوسين بمظهر يؤدي إلى إحراج العامل.
- 2- طول مدة المراقبة فقد تدوم طوال السنة.
- 3- ضرورة المراقبة في كل وقت وحين مما يولد الملل للمشرف وبالتالي الابتعاد عن الهدف من التقييم .
- 4- تسجيل المشرف لوقائع غير مهمة في تقييم أداء الفرد.

### 4. طريقة التقرير المكتوب:

يقوم الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن تقييمه لمرؤوسيه بناء على عناصر أساسية مثل: جوانب الضعف، قدراته القيادية، ثم يقوم الرئيس بالتعبير عن رأيه في مرؤوسيه و يذكر في حكمه و انطباعه في أداء الفرد.

من عيوب هذه الطريقة:<sup>1</sup>

- 1- طول الوقت المطلوب لها عند كثرة الأفراد.
- 2- تقوم على اعتبارات ذاتية في التقييم و بالتالي الابتعاد عن الشفافية.
- 3- تفيد في مقابلات التقييم حيث تركز على الصفات العامة و التقييم العام للمرؤوسين.
- 4- إمكانية الحكم الشخصي للمشرف على المرؤوسين أي الانحياز لبعض الأفراد.

<sup>1</sup> حامد أحمد ومضان ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1994 ، ص 388.

المطلب الثالث: عيوب تقارير الأداء و أهم النصائح لتحسين أنظمتها.

أولاً: عيوب تقارير الأداء

ترجع عادة إلى الأشخاص القائمين بوضع هذه التقارير و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- البعد الاجتماعي بين المقيم و المشرف: أي يجب أن تكون هناك معرفة متبادلة بينهما أي كل منهما يعرف الآخر و لكن لا يجب أن تكون هناك صلة وثيقة بينهما و التي قد تؤثر على الحكم الشخصي عند وضع التقديرات عن أداء الفرد.
- 2- يلجأ المشرف إلى تغطية عجزه في تقييم أداء الأفراد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لمعظم الأشخاص تفادياً للأضرار التي قد تلحق بالشخص محل التقييم خاصة إذا لم يكن معروفاً من قبلهم.
- 3- مقاومة العاملين لقياس الأداء لاعتقادهم بأن مثل هذا النظام سيضعهم موقع رقابة مستمرة و دائمة على أدائهم و تصرفاتهم خلال العمل مما يؤدي إلى رد فعل عكسي عندهم.
- 4- صعوبة التأكد من صحة نتائج قياس الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية و ذلك بسبب أن أغلب العناصر التي في قياسها غير ملموسة أي قياسها يكون غير دقيق و صحيح.
- 5- استحالة تحقيق الموضوعية في التقييم و هذا راجع في اختلاف شخصية الرؤساء و أو المقيمين و مستوياتهم ، فيؤثر هذا على طريقة التقدير أي اختلاف في الحكم على الفرد بتوفير خاصية معينة في أدائه ، و تخضع تقديرات الرؤساء للنزعة الشخصية و تبتعد احكامهم عن الموضوعية.

ثانياً : نصائح لتحسين أنظمة تقييم الأداء

من بين النصائح المقدمة لتحسين أنظمة تقييم الأداء نذكر منها مايلي:<sup>2</sup>

- 1- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم من أجل الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم مثل: (التشدد، التوسط، التحيز... الخ).
- 2- يفضل أن تكون المعايير واضحة و مفهومة و مشروحة للقائمين على استخدامها.
- 3- يجب أن تعمل الإدارة دور المنسق و الخطط و المراقب على اجراءات التقييم.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 173.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 310.

- 4 يجب أن تستند المعايير على الموضوعية عند دراسة طبيعة العمل.
- 5 يجب أن يمنح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم.
- 6 يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة و محددة و مفيدة و إلا فمن الأفضل عدم استخدامه على الإطلاق.

## خلاصة

إن عملية تقييم الأداء و الطرق المطبقة في ذلك تعتبر أداة رقابية ملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية لمراقبة أنشطتها المختلفة ، محددة بذلك نقاط القوة و الضعف فيها و العمل على تعزيز الأولى و مجابهة الثانية ، و لا يتحقق هذا إلى من خلال التكامل و التنسيق بينها و بين الإدارات الأخرى .

هناك عدة طرق لتقييم الأداء إذ لا توجد طريقة مثلى لذلك ، فعلى المنظمة اختيار الطريقة التي تتلائم مع و سياستها و أهدافها و إمكانياتها و محاولة التخفيف من العيوب و نقائص الطريقة المستعملة التي لا تخلو منها طرق التقييم .

إن الصعوبة التي تواجهها عملية تقييم الأداء تكمن في قياس و تقييم أداء بعض الوظائف كالأعمال الإدارية التي ليس لها طابع كمي إنما تعتمد على الطاقات الذهنية و الفكرية .

تمهيد

تعمل مؤسسة الحبوب و الخضر الجافة على مواكبة التطورات العلمية و التقنية و احوال احدث التقنيات إلى المؤسسات ككل بهدف استكمال النية التحتية ككل، من خلال استخدام شبكة لتبادل فيما بينها بهدف إنشاء نظام معلومات وطني متكامل، يعمل على رفع كفاءة الأداء و تحسين مستوى الخدمات المقدمة. تعتبر مؤسسة الحبوب و الخضر الجافة من بين المؤسسات التي أخذت مركزا مهما نظرا إلى مساهمتها في رفع الدخل الوطني.

## المبحث الاول : تقديم لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة لولاية البويرة .

هي احدى التعاونيات على المستوى الوطني. تأسست على يد المعمرين الفرنسيين تحت اسم تعاونية الحبوب لمنطقة البويرة سنة 1830، تم هيكلتها بمرسوم وزاري رقم الاعتماد 104/09 تحت اسم تعاونية الحبوب والبقول الجافة وهي تابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب الذي مقره الرئيسي بالجزائر العاصمة بالتحديد في 5 شارع فرحات بوسعد بالجزائر العاصمة.

### المطلب الأول: مفهوم تعاونية الحبوب و الخضر الجافة.

أولاً: تعريف تعاونية الحبوب و الخضر الجافة.

تعاونية الحبوب و البقول الجافة هي مؤسسة عمومية تابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب مهمتها تسويق الحبوب، البذور و البقول الجافة، المخزونة عبر كامل مخازنها الموجودة عبر وحداتها (البويرة وسط، عين بسام غربا و سور الغزلان جنوبا) بقدرة تخزينية تصل الى 1.080.000 قنطارا بين الحبوب و البقول الجافة.<sup>1</sup>

ثانياً: البطاقة الفنية لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة.

#### 1/ تقديم التعاونية:

العنوان: تعاونية الحبوب و البقول الجافة - ساحة المحطة - ولاية البويرة.

#### الموقع الجغرافي:

تقع تعاونية الحبوب و البقول الجافة شمال مقر الولاية يحدها شمالا محطة المسافرين و غربا محطة السكك الحديدية و من الجنوب ثانوية الهواري بومدين و مؤسسة سوناطراك . و من الشرق الطريق الهام المؤدي لوسط المدينة و الجزائرية للمياه.

#### المساحة الكلية:

تتربع تعاونية الحبوب و البقول الجافة على مساحة 2500م<sup>2</sup>

#### 2/ امكانية التعاونية:

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

يتمثل نشاطها في تسويق الحبوب ( القمح الصلب، اللين، الخرطان و الشعير ) و البقول الجافة (الحمص . العدس . الفاصولياء و الارز).

## 2-1 الامكانية البشرية:

تتوفر المؤسسة على امكانيات بشرية هامة يبلغ عدد المستخدمين بها 177 مستخدم موزعين حسب الجدول التالي. جدول رقم "05" عدد المستخدمين و توزيعهم حسب مهامهم بالتعاونية.

الجدول رقم 02: يمثل عدد المستخدمين في المؤسسة

العدد	العمال
15	الاداريون
35	عمال المخازن
42	مصلحة الاستثمار
06	الصيانة
05	مصلحة دعم الانتاج
17	المتقاعدين
57	الامن
177	المجموع

المصدر: وثائق مقدمة من طرف نائب مدير المؤسسة.

## 2-2 الامكانيات التخزينية:

1/ تبلغ قدرة التخزين الاجمالية بالتعاونية حوالي 763.000.00 قنطار سنويا.

2/ الحبوب و البذور قدرة التخزين 563.312.60 قنطار سنويا.

3/ بالنسبة للبذور قدرة التخزين 125.512.20 قنطار سنويا.



4/ بالنسبة للحبوب قدرة التخزين 37.800.20 قنطار سنويا.

المطلب الثاني . دور التعاونية و ابعادها الاستراتيجية .

أولاً: دور التعاونية :

تعاونية الحبوب تلعب دورا هاما في تنشيط و تنمية الاقتصاد المحلي ومن اهم الادوار التي تقوم بها.

شراء المحصول الزراعي المحلي من الفلاحين .

1/ تهيئة البذور و تسويقها للفلاحين .

2/ تخزين الحبوب و البذور المحلية و المستوردة

3/ تسويق الحبوب للمطاحن العمومية و الخاصة.

4/ تسويق البذور، المبيدات و الاسمدة للفلاحين.

ثانيا: ابعادها الاستراتيجية

1/ بذل كل الجهود لإعادة الاعتبار الانتاج المحلي و ذلك بتوفير كل احتياجات الفلاحين من البذور .

2/ تعزيز مكانتها في السوق الوطنية من خلال التوزيع مع موازاة التطور التكنولوجي العالمي في ميدان

الانتاج الزراعي .

3/ توفير احتياجات المطاحن و الحبوب لتجنب النقص في التموين.

المطلب الثاني: اهم المديرية الاستراتيجية للتعاونية.

أولاً: نائب مديرية الادارة.

تتفرع الى ثلاثة مصالح وهي: <sup>1</sup>

1/ مصلحة المستخدمين:

- فرع التأمينات.

- فرع التصريح بحوادث العمل.

2/ مصلحة الرواتب:

- تقديم الرواتب للمستخدمين و المنح العائلية.

3/ الامكانيات العامة:

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

- تمويل مستحقات الوحدة من قطع غيار و آلات و معدات.

4/ مصلحة الشؤون القانونية: تهتم بالمنازعات و المتابعات القضائية.

#### ثانيا: نيابة المديرية المالية و المحاسبية

يمثلها المدير المالي و المحاسبي، و تنقسم الى عدة مصالح هي:

1/ مصلحة المحاسبة العامة: مهمتها تحديد الحصيلة و الجرد السنوي. مراقبة جميع الفواتير الخاصة

بالبيع و الشراء سواء المؤسسات العمومية او الخاصة و تقديم الشيكات البنكية للفلاحين و الممولين.

2/ مصلحة محاسبة المواد: تحتوي على:

- سجلات المخازن ( البويرة ، عين بسام، سور الغزلان. )

- سجلات المخزون.

- اثبات المخزون على مستوى جميع التعاونيات .

- تقديم حصيلة سنوية.

- العمل بالتعاون مع امناء المخازن.

3/ مصلحة الشراء و الانتاج الوطني، مهمتها استلام الوثائق الضرورية للمحصول الزراعي ( وصل

استلام ) من طرف الفلاحين و تمكينهم بعد ذلك من استلام شيكات زرعهم.

4/ المصلحة التجارية: مهمتها تتمثل في:

- بيع البذور للفلاحين (حملة الحرث و البذر).

- بيع الاسمدة و المبيدات.

- بيع القمح للمطاحن.

- بيع الاعلاف ( الشعير ) للموالين.

- بيع اكياس جمع الحبوب ( حملة الحصاد و الدرّس).

ثالثا : نيابة مديريةية البذور و دعم الإنتاج:

تكون ممثلة في نائب مدير البذور و تتفرع إلى ثلاثة مصالح :

- مصلحة النوعية.

- مصلحة البذور.

- مصلحة الخدمات.

من أهم خدماتها:

- تصفية البذور الناتجة من المحصول الفلاحي .
- معالجة و مراقبة البذور و تهيئتها تحسبا لحملة الحرث و البذر .
- تعبئة البذور حسب نوعها ، وقمها ، و رمزها و الجيل التي تنتمي اليه .
- متابعة البذور ميدانيا باختيار التربة التي تناسبها للزرع إلى غاية حصدها .

رابعا : مصلحة الاستثمار

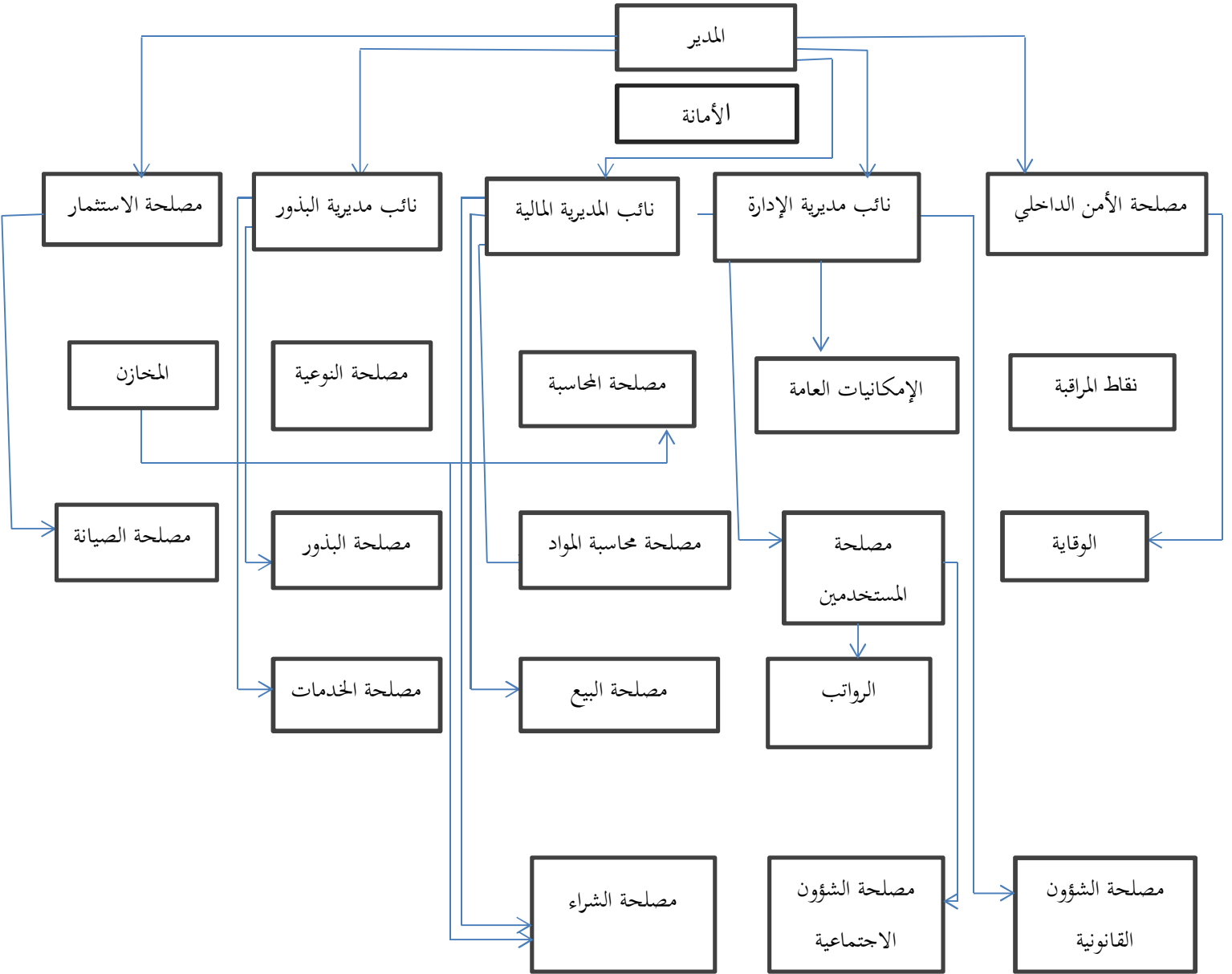
هي مصلحة تتكفل و تهتم بالمخازن و وحدات التخزين التابعة للتعاونية ، من حيث التخزين و الصيانة ، و هذا بدأ من يوم استلام ( دخول ) المواد إلى غاية اتخاذ القرار تسويقها و تسليمها للزبائن ، و لا تتوقف هذه المصلحة عند هذا الحد ، بل هي المسؤولة عن مراقبة المخزون لتفادي تعرضها للتلف باستثناء البذور .

مصلحة الاستثمار تنقسم إلى فرعين أساسيين هما:

- فرع المخازن .
- فرع الصيانة .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة لولاية البويرة .

الشكل رقم (0): الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية البويرة



المصدر: مستند من نائب مديرة الإدارة .

## المبحث الثاني : منهجية الدراسة و تحليل الاستبيان

تهدف من خلال هذا البحث إلى التعريف بالطريقة التي سيتم استخدامها لجمع البيانات بهدف تحليلها واستنتاج النتائج المتعلقة بها

## المطلب الأول : منهجية الدراسة و طريقة جمع البيانات

من أجل معرفة ما إذا كانت تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالبويرة تتمتع بنظام حوافز جيد ارتأينا إلى دراسة واقع التحفيز داخلها لكن قبل هذا سوف نسعى لمعرفة منهجية البحث ثم تفرغ محتوى الاستبيان

## أولا : منهج الدراسة

يعرف المنهج العلمي بأنه : "مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة " و قد تكون هذه الحقيقة جديدة أو أن الباحث يرغب إيصالها للآخرين بغية تعريفهم بها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية<sup>1</sup>

و بالاستناد إلى اختيار المنهج الصحيح لكل مشكلة يعتمد أولا و أخيرا على طبيعة المشكلة واستجابة لموضوع الدراسة ارتأينا انتهاج المنهج الوصفي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها و نوعية العلاقة بين متغيراتها و أسبابها واتجاهاتها و ما إلى ذلك من جوانب تدور حول سير مشكلة أو ظاهرة معينة و التعرف على حقيقتها في الواقع

و قد وقع اختيارنا على هذا المنهج لأن المنهج المتناول في هذه الدراسة يحتاج أكثر للوصف و التحليل و الكشف عن العلاقات للوصول إلى استنتاجات و توصيات تسهم في فهم الواقع و تطويره

## ثانيا : تقنيات جمع و تحليل معطيات الدراسة

من أجل جمع البيانات التي تخص أي دراسة قمنا باستعانة التقنية التالية :

<sup>1</sup> أحمد حسين الرفاعي، "منهج البحث العلمي"، ط4، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 121.

\_ الاستبيان (استمارة): هو وسيلة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بموضوع معين عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد كما يمكن اعتبار الاستبيان مجموعة من الأسئلة المكتوبة و التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين

### 1. مزايا الاستبيان :

- \_ أقل وسيلة جمع البيانات كلفة
- \_ يجيب المبحوث على الأسئلة بجرية و صراحة أكثر
- \_ يعطي للمبحوث الموقف الكافي و اللازم للملئ الاستمارة
- \_ لا يحتاج عدد كبير من جامعي المعلومات
- \_ الأسئلة في الاستبيان نهائية و غير قابلة للتغيير و التبديل
- \_ إمكانية التعرف على اتجاهات و معتقدات المبحوثين

### 2. عيوب الاستبيان :

- \_ احتمال كبير إعادة جميع الاستمارات الموزعة
  - \_ هناك العديد من الأسئلة أو العبارات تحمل أكثر من معلومة مما يقلل إمكانية الحصول على معلومات صحيحة و دقيقة
  - \_ عدم تمكن الباحث من تسجيل ردود فعل المبحوثين مباشرة
  - \_ صعوبة استعمال الاستبيان في مجتمع لا يجيد القراءة و الكتابة
- بعد المراجعة للأدبيات و الدراسات ذات الصلة بالموضوع، وجدنا أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيان، لذلك تم الاطلاع على العديد من الاستبيانات السابقة المرتبطة بالتحفيز و أداء العاملين، و على ضوء ذلك تم تصميم الاستبيان بما يتوافق و أهداف الدراسة كالأتي :

- \_ إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جميع البيانات و المعلومات
- \_ عرض استبيان على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمته لجميع البيانات
- \_ تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ملاحظات المشرف

\_ إجراء دراسة اختيارية ميدانية أولية للاستبيان على العينة الاستطلاعية لاختيار ما إذا كان هناك ضرورة للتعديل أو الإضافة أو الحذف

\_ توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة و للكشف عن علاقة التحفيز بأداء العاملين قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات من أفراد عينة الدراسة و تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين، القسم الأول البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة (الجنس، السن، المؤهل الدراسي) أما القسم الثاني : يتضمن معلومات حول التحفيز و تأثيره على أداء العاملين أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وظفناها في الاستمارة هي :

الأسئلة المغلقة : و هذا بهدف الحصول على إجابات واضحة و محددة يسهل تبويبها و جمعها

ثالثا : مجتمع و عينة الدراسة :

#### 1. مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية الثلاث لمؤسسة الحبوب و الخضر الجافة بالبويرة (العليا، الوسطى، الدنيا)، و البالغ عددهم 177 عامل في هذه المؤسسة

#### 2. عينة الدراسة :

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث و ممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على جميع أفراد المجتمع الذي اختيرت منه العينة إذا تم اختيار العينة بالطرق العلمية السليمة حتى يتم تعميم النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة العينة على المجتمع ككل

فعينة الدراسة الحالية تتكون من 50 موظف و بعد تطبيق أداة الدراسة استعدنا 45 استبانة من مجموع 50 وهي صالحة للتحليل

رابعا : الأساليب الإحصائية المتبعة :

تم استخدام الحاسب الآلي لتحليل البيانات و معالجتها إحصائيا عن طريق استخدام برنامج (EXCEL)

لقد تم عرض الاستبيان على المشرف قبل توزيعه في شكله النهائي أين تم تعديل بعض الأسئلة و توضيح و إلغاء الأخر لتصاغ في نهاية الأمر بناء على الملاحظات السابقة بالدقة و الوضوح الكفيلين بتحقيق الأهداف العلمية للاستبيان، ثم بعد ذلك تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة 50 موظف و قد تم جمع الاستبيانات بعد مدة تتراوح ما بين يوم إلى 4 أيام لإعطاء الوقت الكافي للإجابة و من بين 50 استبيان موجه للموظفين استعدنا 45 استمارة بما نسبته 90% من مجموع الاستمارات الموزعة



## خلاصة:

من أجل الوقوف على واقع نظام الحوافز في مؤسسة الحبوب و الخضر الجافة لولاية البويرة و معرفة تأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، تناولنا في هذا الفصل تقديم المؤسسة و التعريف العام لها و دورها و أبعادها الاستراتيجية، ثم تقدم مختلف جوانب التصميم المنهجي للدراسة الميدانية إضافة إلى مجتمع و عينة الدراسة إلى جانب كل من أساليب القياس و جمع البيانات، و بغرض معرفة أثر الحوافز على تحقيق التميز في الأداء تم عرض مختلف البيانات المستخرجة من استثمار البحث بمختلف محاورها حيث تم تحليلها بالاعتماد على أسلوب excel للوقوف على صحة فرضيات البحث و الإجابة على إشكالية الدراسة.

يمكن القول أن مؤسسة الحبوب و الخضر الجافة من بين المؤسسات التي تتبنى نظام حوافز فعال لكونها ذات طابع اقتصادي، يعطي العامل دافع الإخلاص في العمل و الرفع من كفاءته.

الخاتمة :

تعتبر الحوافز هي إحدى مقومات العمل الرئيسي و التي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و عمله المتقن، و هي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و ذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة و خبرة العاملين بها كالا في مجاله .

لا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل و نظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا و هو المصادقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة، على أن يكون الحافز قدر العمل من أجل الرفع في مستوى أداء العاملين .

هناك عنصر يجب أن تعيه المؤسسة وهو تدريب العاملين بها لرفع كفاءتهم و توفير فرص التدريب لجميع العاملين، لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لدورها و عنصر آخر و هو تقسيم أداء الموظفين بالعمل من خلال التقييم الدوري لكل العاملين في المؤسسة .

من خلال دراستنا هذه استطعنا في الأخير أن نصل إلى عدة نتائج كحوصلة للموضوع، نذكر منها:

• اختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى صحيحة لأن الحوافز هي مجموعة العوامل التي الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف، هذا يشير إلى أن الفرد يحفز بمجموعة من العوامل تكون دافعة له نحو تحقيق الهدف المرغوب فيه. الفرضية الثانية صحيحة و ذلك من خلال اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال و بما يتناسب و مؤهلاتهم في توزيع العمل عليهم بما يتناسب مع قدراتهم و مهاراتهم تحقيقاً لمبدأ " وضع المكان المناسب في المكان المناسب".

الفرضية الثالثة خاطئة توجد حوافز في مؤسسة الحبوب و الخضر الجافة، من خلال الأداء الأمثل للعاملين.

الفرضية الرابعة صحيحة لأن للحوافز تأثير فعال على أداء العاملين في مؤسسة الحبوب و الخضر الجافة.

• نتائج الدراسة :

1/ الدراسة النظرية :

- التحفيز هو عبارة عن كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، و التي تمكن من توجيه سلوكه و استشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين .
- تلعب الحوافز دور اقتصادي و اجتماعي في نفس الوقت، فتؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني، مما ينجر عنه رفع دخل العامل، و بالتالي تحقيق مستوى أفضل للمعيشة .
- يستنتج بأن الأداء ينطلق من امتلاك العامل للكفاءة ( قدرات، معارف، مهارات ) في القيام بعمله، و في مدى تحمله لمسؤولياته .
- يعتبر تقييم أداء الأفراد عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافآتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجبها مقارنة معدلاتهم لتحديد مستوى كفاءتهم .

2/ الدراسة الميدانية :

- العمل في مؤسسة الحبوب و الخضر الجافة يتطلب السرعة في الأداء .
- الأوامر واضحة بالنسبة للعمال و هذا ما يعطيهم أريحية في العمل و تحقيق الأهداف .
- أغلبية الحوافز التي يفضلها العمال داخل المؤسسة هي الحوافز المالية .

• التوصيات :

- ربط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا، و ذلك بإشراك العاملين في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم به .
- البعد عن العلاقات الشخصية، الوساطة و المحسوبية في منح الحوافز .
- اهتمام الإدارة بانشغالات و مطالب العاملين في المؤسسة، من خلال فتح قنوات الاتصال في كل الاتجاهات للتقرب من العاملين، و الاهتمام بظروفهم، و اشعارهم بالأمن و الاستقرار .
- منح الترقية على أساس الكفاءة و الأداء و وفق برنامج شفاف و واضح .
- توفير العدالة في توزيع الحوافز .

• الاقتراحات :

- القيام بالدراسات و الأبحاث حول كيفية نجاح انظمة الحوافز في المؤسسات .
- اجراء ملتقيات لمديري المؤسسة لمعالجة موضوع الاهتمام بالعنصر البشري .
- اجراء ابحاث حول الطرق الحديثة للتحفيز المطبقة في الدول المتقدمة .
- دور عملية التحفيز في التخفيف من ضغوط العمل .

## قائمة الملاحق

أولا : الملحق الأول :

جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

السّلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أرجو منكم التّكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان في إطار إعداد مذكرة ماستر الحاملة لعنوان : الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة .

صمّم الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط ومن ذلك نطلب منكم التّفصّل بالإجابة عن الأسئلة المطروحة للاستفادة منها لإنجاز الجزء التطبيقي من مذكرتنا.

من إعداد الطّالبتين:

- مقدار جهاد

- كسالمي حجيلة

### • أسئلة شخصيّة:

- |                          |               |                          |            |
|--------------------------|---------------|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | أنثى:         | <input type="checkbox"/> | ذكر:       |
| <input type="checkbox"/> | أعزب:         | <input type="checkbox"/> | متزوج:     |
| <input type="checkbox"/> | 35-26 سنة:    | <input type="checkbox"/> | 25 سنة:    |
| <input type="checkbox"/> | 46 سنة فأكثر: | <input type="checkbox"/> | 45-36 سنة: |

### • المؤهل العلمي:

- |                          |                  |                          |        |                          |                |                          |          |
|--------------------------|------------------|--------------------------|--------|--------------------------|----------------|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | الدّراسات العليا | <input type="checkbox"/> | ليسانس | <input type="checkbox"/> | التكوين المهني | <input type="checkbox"/> | الثّانوي |
|--------------------------|------------------|--------------------------|--------|--------------------------|----------------|--------------------------|----------|

• المستوى الإداري التنظيمي الذي تعمل فيه:

5- الاستقبال  الإدارة  رئيس مصلحة

6- هل يتطلب عملك السرعة؟

نعم  لا  أحيانا

7- كم عدد ساعات عملك في الأسبوع؟

من 30 إلى 35 ساعة  35 إلى 40 ساعة

8- هل تتلقى أوامر ومعلومات متضاربة من عدّة رؤساء؟

نعم  لا  أحيانا

9- ما هي أنواع الحوافز المفضّلة لديك؟

مادّيّة  معنويّة

10- هل للحوافز أثر على نفسك وروحك المعنويّة؟

أثر قليل  أثر عادي  أثر فعّال

11- هل الحوافز تشجّعك على أداء عملك؟:

نعم  لا  إلى حدّ ما

12- هل تحصّلت على الحوافز من قبل؟

نعم  لا

13- ما نوع الحافز الذي تحصّلت عليه؟

أجر وملحقاته  فرص الترقيات  الثناء والشكر

14- هل التقصير في الحوافز له تأثير في حياتك المعنوية؟

نعم  لا  إلى حدّ ما

15- هل عدم تلقّيكَ للحوافز يؤثّر على أدائك وإنتاجية مؤسّستك؟

نعم  لا  إلى حدّ ما

16- أي من الحوافز التالية تسعى إليها؟

الأجر وملحقاته  فرص الترقيات  الثناء والشكر

17- أي من الحوافز التالية متوفرة أكثر في مؤسّستكم؟

المادية  المعنوية

18- ما هي نسبة رضاك عن الحوافز المقدّمة في عملك؟

.....%

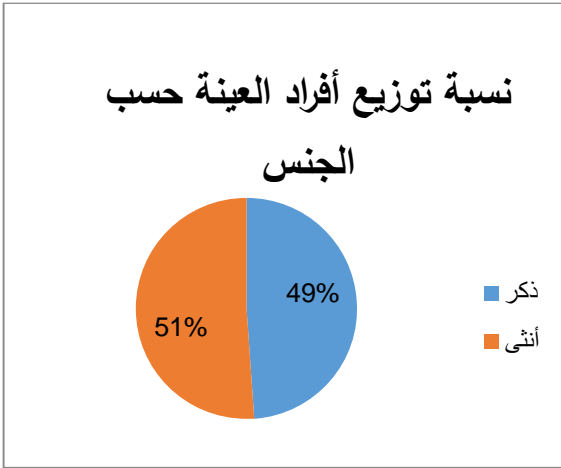
المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

1- طبيعة الجنس لأفراد العينة:

أجاب على هذا السؤال كل أفراد العينة وكانوا موزعين حسب الجنس كما يلي:

الشكل رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	22	48,88%
أنثى	23	51,11%
المجموع	45	100%

المصدر: مخرجات (Excel) بالاعتماد على الجدول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج

رقم 03

الاستبيان.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 03 والشكل رقم 03 أن 23 فرد من العينة المستجوبة أي 51,11% من

نسبة العينة إناث بينما 22 فرد من العينة المستجوبة أي 48,89% ذكور، يمكن تفسير هذا التوجه الأنثوي إلى أن

هذا القطاع راجع إلى تلاءم هذا العمل مع طبيعة المرأة حيث لا يتطلب مجهود بدني وإنما مجهود فكري فقط وهذا ما

أدى إلى وجود عدد كبير من النساء العاملات في هذا القطاع لكن هذا لا يعني قلة العنصر الذكري لأن العينة الموزعة

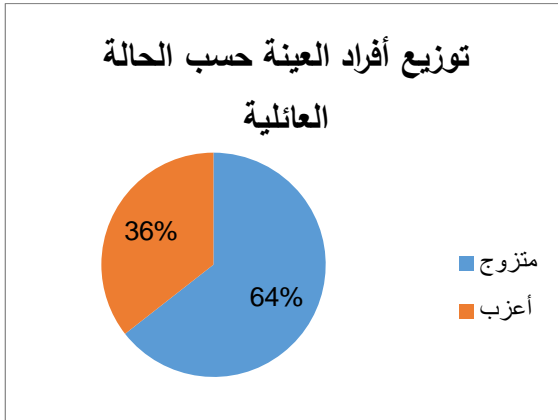
احتوت على نسبة النساء أكبر من نسبة الرجال.



2- الحالة العائلية لأفراد العينة:

أجاب على هذا السؤال كل أفراد العينة وكانوا موزعين حسب الحالة العائلية كما يلي:

الشكل رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.



الجدول رقم 04: توزيع الحالة لأفراد العينة حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
متزوج	29	64,44%
أعزب	16	35,55%
المجموع	45	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

الاستبيان.

رقم 04

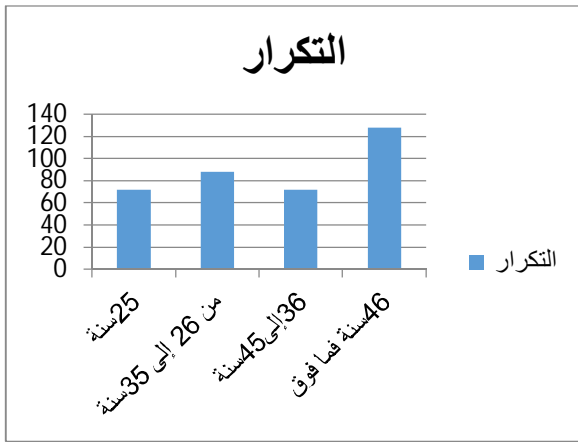
يتبين من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة من فئة المتزوجين وذلك بنسبة 64,44%، أما نسبة العزاب فهي

35,55%، وبما أن أغلبيتهم متزوجين فهذا يعني أنه لا يؤثر على نوع احتياجاتهم.

3 - فئات العمر لأفراد العينة (السن):

أجاب على هذا السؤال كل أفراد العينة وكانوا موزعين حسب السن كما يلي:

الجدول رقم 05: توزيع الحالة حسب أفراد العينة حسب السن  
الشكل رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



النسبة %	التكرار	السن
20%	9	25 سنة
24,44%	11	من 26 سنة إلى 35 سنة
20%	9	من 36 سنة إلى 45 سنة
35,55%	16	46 سنة فما فوق
100%	45	المجموع

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

رقم 05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الأفراد تتراوح أعمارهم بين (46 سنة فما فوق) وذلك بنسبة 35,55%

أما نسبة 24,44% تمثل الأفراد الذين تبلغ أعمارهم من 26 سنة إلى 45 سنة في حين نجد أفراد العينة من 25

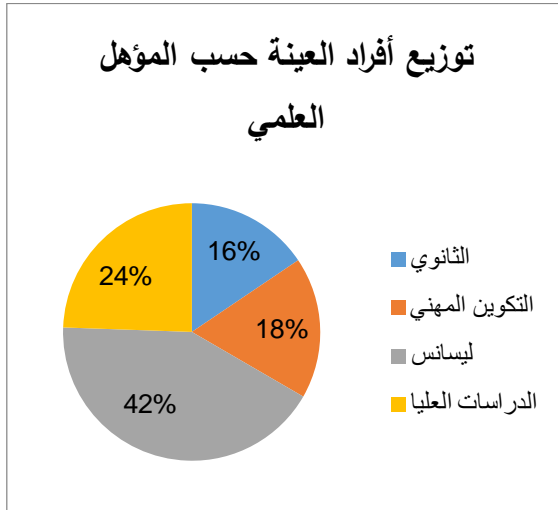
سنة ومن 46 سنة فما فوق بنسبة تقدر 20% على التوالي، وهذا ما يبين أن سن أفراد العينة متقاربة إلى حد ما والشباب هم الأغلبية وهذا بدوره يؤدي إلى تشابه حاجاتهم.

4- المؤهل العلمي لأفراد العينة:

أجاب على هذا السؤال كل أفراد العينة وكانوا موزعين حسب المؤهل العلمي كما يلي:

الشكل رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم 6: توزيع الحالة لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
الثانوي	7	15,55%
التكوين المهني	8	17,77%
ليسانس	19	42,22%
الدراسات العليا	11	24,44%
المجموع	45	% 100

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج

رقم 06

الاستبيان.

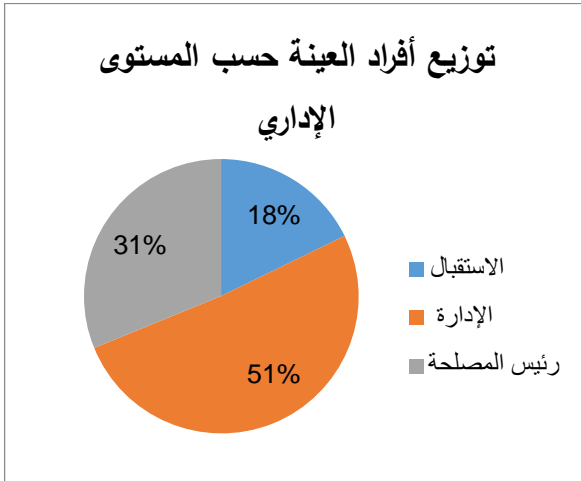
يتبين من الجدول أن أغلب أفراد العينة ذوي مستوى ليسانس بنسبة 42,22% ونسبة 24,44% ذوي

الدراسات العليا أمّا مستوى الثانوي بنسبة 15,55% في حين التكوين المهني فقدّر نسبتهم بـ 17,77% وهذا حسب طبيعة الأعمال التي توجد في المؤسسة.

5- المستوى الإداري التنظيمي لأفراد العينة:

أجاب على هذا السؤال كل أفراد العينة وكانوا موزعين حسب المستوى الإداري التنظيمي كما يلي:

الجدول رقم 07: توزيع الحالة لأفراد العينة حسب المستوى الإداري.  
الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الإداري.



المستوى الإداري	التكرار	النسبة %
الاستقبال	8	17,78%
الإدارة	23	51,11%
رئيس مصلحة	14	31,11%
المجموع	45	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

رقم 07

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الإداري التنظيمي لأفراد العينة مبدئي كما يلي حيث نجد نسبة 51,11% من أفراد العينة في الإدارة، أما نسبة 31,11% من أفراد العينة رئيس مصلحة في حين نجد أن نسبة من أفراد عينة الاستقبال وذلك بنسبة 17,78%، ويتضح لنا من خلال هذه النتائج أن المؤسسة تعتمد توزيع المناصب حسب الخبرة والمستوى التعليمي أي الشخص المناسب في المكان المناسب.

1- السؤال 01: هل يتطلب عملك السرعة؟

وتحصلنا بذلك على النتائج التالية:

الجدول رقم 08: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

01.

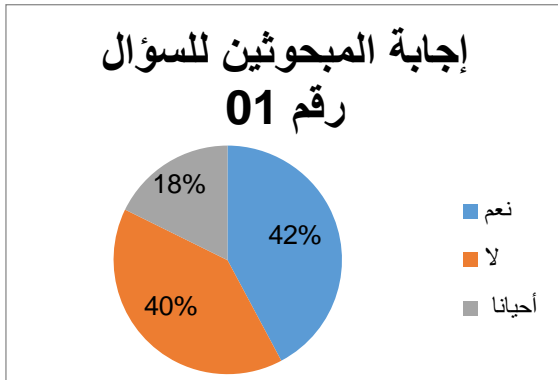
فئات	التكرار	النسبة %
نعم	19	42,22%
لا	18	40%
أحيانا	8	17,78%
المجموع	45	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على

بيانات الاستبيان.

الشكل رقم 08: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

01.



المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

يبين الجدول أن نسبة 42,22% من أفراد العينة يتطلب السرعة في العمل أما نسبة 40% من أفراد العينة لا

يتطلب السرعة في عملهم في حين نجد أن أفراد العينة يتطلب السرعة في عملهم أحيانا وذلك بنسبة 17,78%

وعليه من خلال النتائج السابقة يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة يتطلب السرعة في عملهم وهذا ما يستوجب عليهم

باستغلال كل طاقاتهم ومعارفهم أثناء تأدية عملهم.

2- السؤال 02: كم عدد ساعات عملك في الأسبوع؟

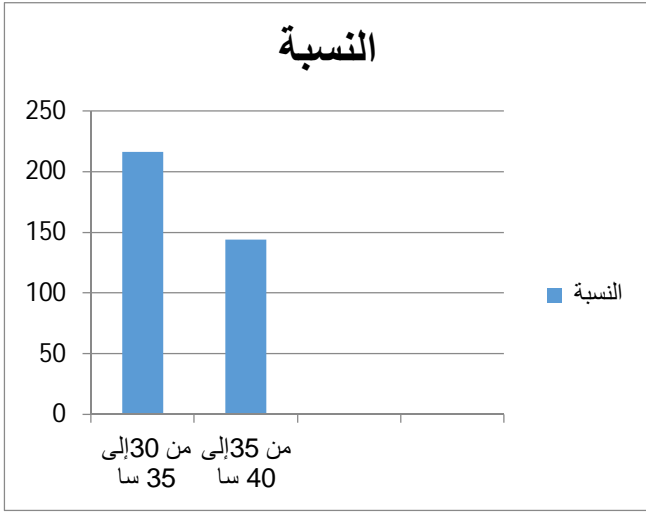
تحصلنا بعد ذلك على النتائج التالية:

الشكل رقم 09: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

الجدول رقم 09: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

02.

02.



الفئات	التكرار	النسبة %
من 30 إلى 35 سا	27	60%
من 35 إلى 40 سا	18	40%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج

الاستبيان .

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

رقم 09

تظهر نتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة بنسبة 60% من 30 سا إلى 35 سا عدد ساعات عملهم، في حين

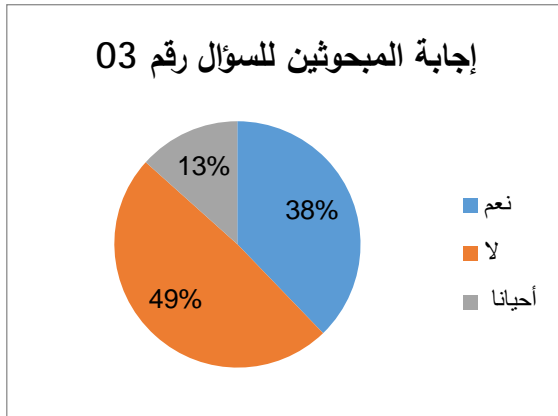
نجد 40% من أفراد العينة من 35 سا إلى 40 سا عدد ساعات عملهم في الأسبوع.

3- السؤال 03: هل تتلقى أوامر ومعلومات متضاربة من عدة رؤساء؟

وتحصلنا بذلك على النتائج التالية:

الجدول رقم 10: إجابة المبحوثين للسؤال رقم 03. الشكل رقم 10: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

03.



الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
نعم	17	37,78%
لا	22	48,89%
أحيانا	6	13,33%
المجموع	45	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج

الاستبيان.

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

رقم 10

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 48,89% من أفراد العينة لا يتلقون أوامر ومعلومات متضاربة من عدة رؤساء في حين نجد أن 37,78% من أفراد العينة يتلقون أوامر ومعلومات متضاربة من عدة رؤساء وعليه من خلال النتائج السابقة فإن أغلبية أفراد العينة لا يتلقون أوامر من عدة رؤساء هذا ما يشعروهم في اتخاذ القرارات مما يدفعهم لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة باعتبارهم أهدافهم المشتركة أيضا، على عكس ما يشعر به بعض الأفراد حيث عبر معظمهم بتلقي الأوامر، فهذا يعني أنهم يؤمرون بتنفيذ القرارات لذلك هم لا يهتمهم تحقيقها أولا أو الجودة في العمل فهم يعملوا فقط من أجل تفادي العقاب وليس تحقيق أهداف المؤسسة.

4- السؤال 04: ما هي أنواع الحوافز المفضلة لديك؟

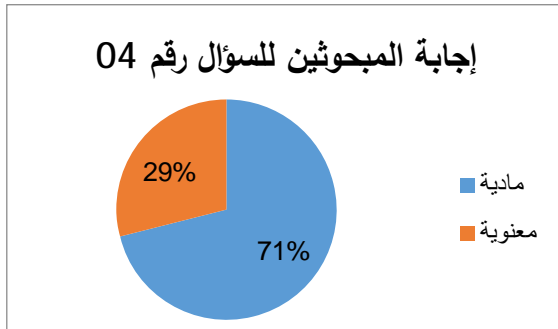
وتحصلنا بعد ذلك على النتائج التالية:

الشكل رقم 11: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

الجدول رقم 11: إجابة المبحوثين للسؤال رقم

04.

04.



الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
مادية	32	71,11%
معنوية	13	28,89%
المجموع	45	% 100

المصدر: مخرجات Excel بالاعتماد على الجدول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج

رقم 11

الاستبيان.

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 71,11% من أفراد العينة يفضلون الحوافز المادية، فيما نجد أن نسبة

الأفراد الذين يفضلون الحوافز المعنوية تقدر بـ 28,89% هذه النتائج تؤكد أن أغلب أفراد العينة راضين عن الراتب

المقدم لهم، وأيضاً هناك تكافؤ بين الحوافز المالية والجهد المبذول وهذا ما تؤكدته نتائج السؤال (5).

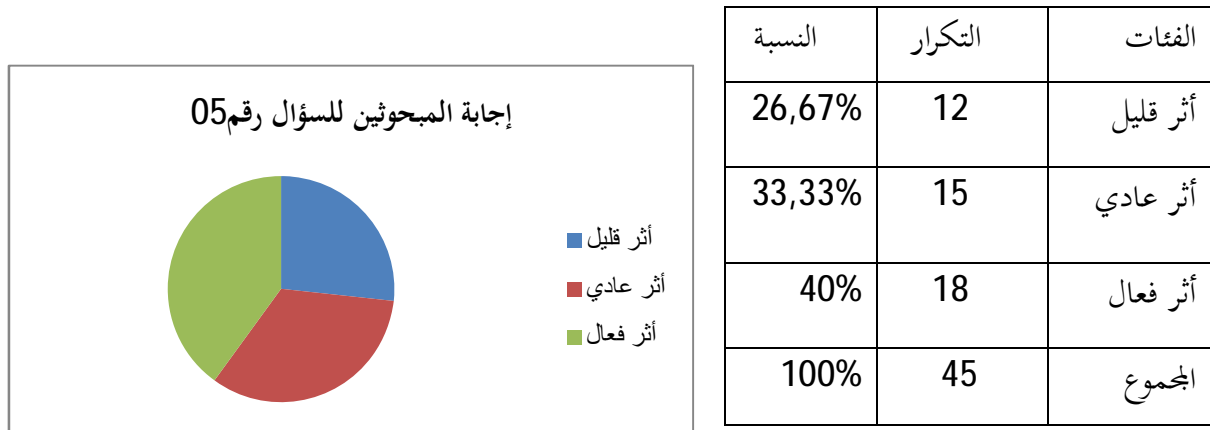


5 / السؤال رقم 05 : هل للحوافز أثر على نفسك و روحك المعنوية ؟

تحصلنا بعد ذلك على النتائج التالية :

الجدول رقم (12) إجابة المبحوثين للسؤال رقم 05:

الشكل رقم (12): إجابة المبحوثين للسؤال رقم 05



المصدر: مخرجات excel اعتمادا على جدول نتائج

المصدر : من اعداد الطالبتين اعتمادا على

رقم 12.

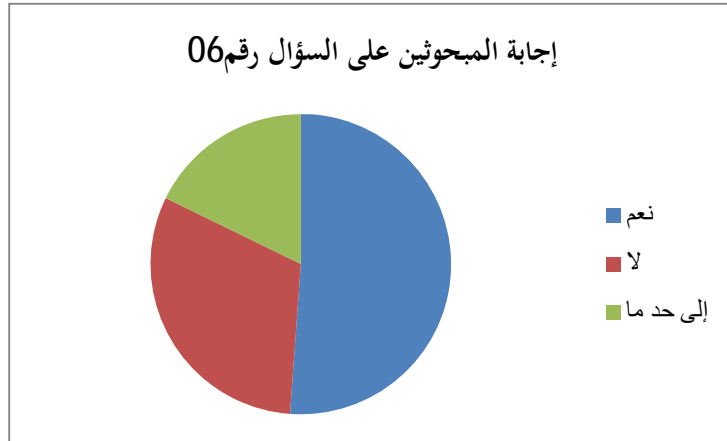
الاستبيان.

يظهر لنا من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة لها أثر فعال للحوافز على أنفسهم و روحهم المعنوية و هذا ما تثبته نسبة الفئة و المقدرة ب 40%، في حين نجد أن هناك من كان لهم أثر عادي و تمثلت هذه النسبة في 33,33%، و نسبة 26,67% لهم أثر قليل للحوافز على أنفسهم و روحهم المعنوية، و انطلاقا من النتائج السابقة نجد أن الأفراد راضين عن أدائهم لعملهم بالإضافة عن رضاهم لاختيار مهنتهم و هذا ما يبينه السؤال رقم 06.

6/ السؤال رقم 06: هل الحوافز تشجعك على أداء عملك؟

تحصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم (13) إجابة المبحوثين للسؤال رقم 06 الشكل رقم (13): إجابة المبحوثين للسؤال رقم 06



الفئات	التكرار	النسبة
نعم	23	51,11%
لا	14	31,11%
إلى حد ما	08	17,78%
المجموع	45	100%

المصدر: مخرجات excel اعتمادا على الجدول

رقم 13.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على

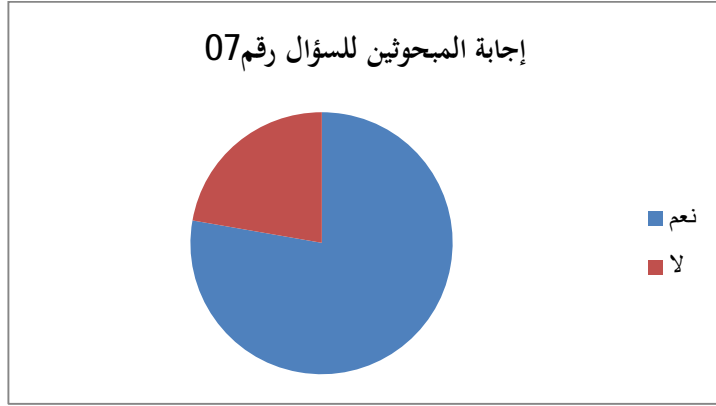
نتائج الاستبيان.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة يجدون أن الحوافز تشجعهم على أداء عملهم و هذا بنسبة 51,11%، في الجانب الآخر نجد نسبة 30,11% لا يعتبرون أن الحوافز تشجعهم على أداء عملهم، في حين نجد إلى حد ما أن الحوافز تشجعهم على أداء عملهم و تمثلت هذه النسبة في 17,78%، و عليه فإن رضى الأفراد عن أدائهم لعملهم يجعلهم يشعرون بالنشاط و بأفكار إيجابية و تزيد الثقة في قدراتهم و إمكاناتهم .

17 السؤال رقم 07 : هل تحصلت على الحوافز من قبل ؟

تحصلنا بعد ذلك على النتائج التالية :

الجدول رقم (14) إجابة المبحوثين للسؤال رقم 07. الشكل رقم (14): إجابة المبحوثين للسؤال رقم 07.



النسبة	التكرار	الفئات
77,78%	35	نعم
22,22%	10	لا
100%	45	المجموع

المصدر: مخرجات excel اعتمادا على جدول رقم 14.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على

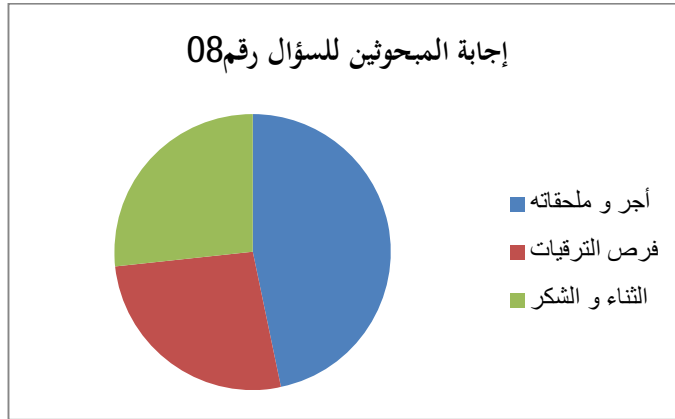
نتائج الاستبيان.

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن معظم أفراد العينة تحصلوا على الحوافز و ذلك بنسبة 78,78%، في حين أن نسبة 22,22% لم يتحصلوا على الحوافز، و عليه من خلال النتائج فإن معظم الأفراد تحصلوا على الحوافز و هذا من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم و بالتالي أداء المؤسسة ككل، و هذا ما ينعكس إيجابيا على ولائهم لها و شعورهم بالانتماء و عدم الملل.

08/ السؤال رقم 08 : ما نوع الحافز الذي تحصلت عليه ؟

تحصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم (15) إجابة المبحوثين للسؤال رقم 08. الشكل رقم (15) إجابة المبحوثين للسؤال رقم 08



الفئات	التكرار	النسبة
أجر و ملحقاته	21	46,67%
فرص الترقيات	12	26,67%
الثناء و الشكر	12	26,67%
المجموع	45	100%

المصدر: مخرجات excel اعتمادا على جدول رقم 15.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على

نتائج الاستبيان.

يظهر لنا من خلال هذا الجدول أن معظم أفراد العينة تحصلوا على الأجر و ملحقاته و هذا بنسبة 46,67% ، في حين نجد على التوالي فرص الترقيات و الثناء و الشكر تقدر ب 26,67% ، و منه يتبين لنا أن نظام التعويضات المعتمدة في المؤسسة يحفز الأفراد على الأداء ، و تزيد من تطلعاتهم و هذا يزيد من نشاطهم و بذل الجهود و القيام بكافة الأعمال في وقتها ، و هذا ما يؤكد السؤال رقم 09.

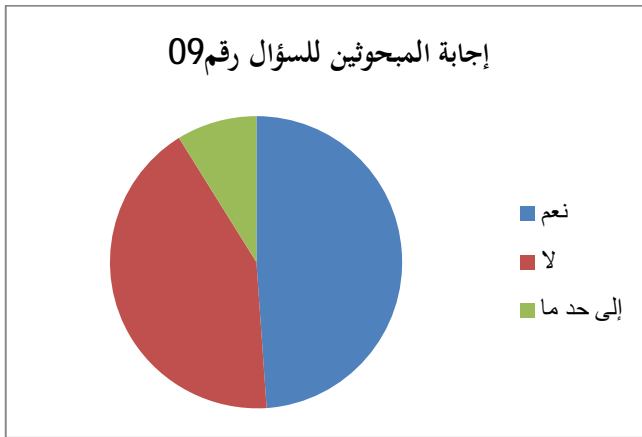
9/ السؤال رقم 09 : هل التقصير في الحوافز له أثر في روحك المعنوية ؟

تحصلنا بعد ذلك على النتائج التالية :

الشكل رقم (16) إجابة المبحوثين للسؤال رقم

الجدول رقم (16) إجابة المبحوثين للسؤال رقم 09

09



الفئات	التكرار	النسبة
نعم	22	48,89%
لا	19	42,22%
إلى حد ما	04	8,89%
المجموع	45	100%

المصدر: مخرجات excel اعتمادا على جدول

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على

رقم 16.

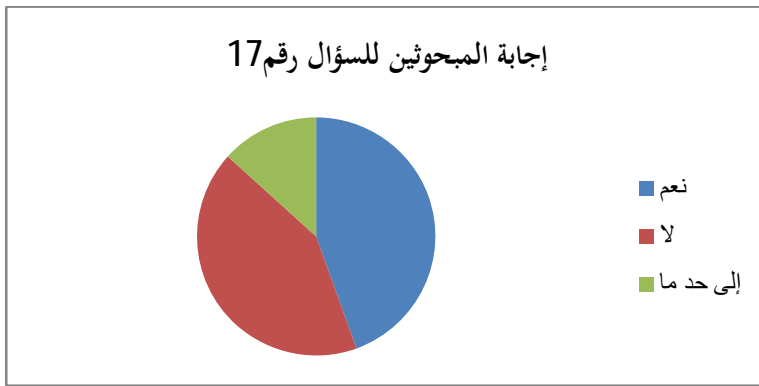
نتائج الاستبيان.

يعبر الجدول على أن نسبة 48,89% من أفراد العينة ينظرون إلى أن التقصير في الحوافز له أثر في روحهم المعنوية ، في حين أن نسبة 42,22% من الأفراد لا يعتبرون أن التقصير في الحوافز له تأثير في روحهم المعنوية ، أما نسبة 8,89% من الأفراد إلى حد ما يعتبرون التقصير في الحوافز له أثر في روحهم المعنوية ، من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن التقصير في الحوافز من شأنه أن يشعر الفرد بالإحباط و بأفكار سلبية ، و يفقدون الثقة في قدراتهم و يسبب الخمول و الإهمال و عدم القيام بالأعمال في وقتها ، و بالتالي التأثير على الأداء و هذا ما يؤكد لنا السؤال رقم 10 .

10/ السؤال رقم (10) : هل عدم تلقيك للحوافز يؤثر على أدائك و إنتاجية مؤسستك ؟

تحصلنا بعد ذلك على النتائج التالية :

الجدول رقم (17) إجابة المبحوثين للسؤال رقم 17 الشكل رقم(17): إجابة المبحوثين للسؤال رقم 17.



الفئات	التكرار	النسبة
نعم	20	44,44%
لا	19	42,22%
إلى حد ما	06	13,33%
المجموع	45	100%

المصدر: مخرجات excel اعتمادا على جدول رقم 17.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

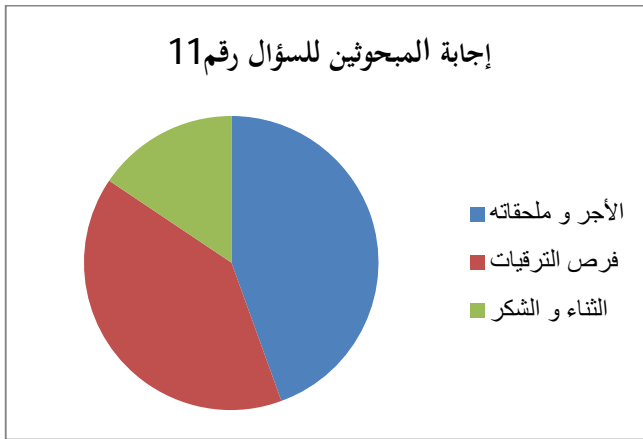
يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة و المقدره نسبتهم 44,44% أن عدم تلقيهم الحوافز يؤثر على أدائهم و إنتاجية مؤسستهم، في حين نجد أن نسبة 42,22% من الأفراد لا يعتبرون أن الحوافز تؤثر على أدائهم، أما نسبة 13,33% إلى حد ما الحوافز تؤثر على الأداء و إنتاجية المؤسسة، من خلال هذه النتائج يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة لهم وجهة نظر واحدة و هي أن الحوافز لها أثر على الأداء و إنتاجية المؤسسة، و هذا ما يرضي تطلعات الأفراد و يتوافق مع الجهود المبذولة.

11/ السؤال رقم (11) : أي من الحوافز التالية تسعى إليها ؟

تحصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم (18) إجابة المبحوثين للسؤال رقم 11. الشكل رقم (18) : إجابة المبحوثين للسؤال رقم

11



الفئات	التكرار	النسبة
الأجر و ملحقاته	20	44,44%
فرص الترقيات	18	40%
الثناء و الشكر	07	15,56%
المجموع	45	100%

المصدر: مخرجات excel اعتمادا على جدول رقم 18.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على

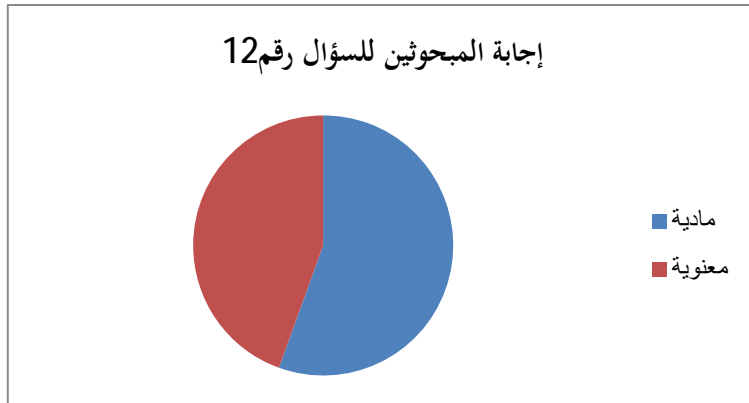
نتائج الاستبيان.

يبين لنا الجدول أن نسبة 44,44% من أفراد العينة أن الأجر و ملحقاته من الحوافز التي تسعى إليها، في حين نجد 40% من الأفراد لا يعتبرون أن فرص الترقيات من الحوافز التي تسعى إليها، أما نسبة 15,56% يعتبرون الثناء و الشكر من بين الحوافز التي تسعى إليها، و عليه من خلال النتائج السابقة يتبين أن أغلبية الأفراد يرون أن التعويضات التي يحصلون عليها من رواتب و علاوات من بين الحوافز التي يسعون إليها و هذا يشعرهم بالرضا عن عملهم و عدم الملل و بذل المزيد من الجهد.

12/ السؤال رقم 12: أي من الحوافز التالية متوفرة أكثر بمؤسستكم ؟

تحصلنا بعد ذلك على النتائج التالية:

الجدول رقم (12) إجابة المبحوثين للسؤال رقم 12. الشكل رقم (12): إجابة المبحوثين للسؤال رقم 12.



النسبة	التكرار	الفئات
55,56%	25	مادية
44,44%	20	معنوية
100%	45	المجموع

المصدر: مخرجات excel اعتمادا على جدول رقم 12.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 55,56% من أفراد العينة يرون أن الحوافز المادية متوفرة أكثر بمؤسستهم، في حين نجد أن نسبة 44,44% من أفراد العينة يرون أن الحوافز المعنوية متوفرة أكثر بمؤسستهم، و عليه من خلال النتائج السابقة يمكن القول أن معظم أفراد العينة يرون أن الحوافز المادية متوفرة أكثر بمؤسستهم و المتمثلة في الراتب و علاقة التعويضات بالجهود المبذولة و الظروف المادية للعمل و المكافآت و الخدمات و الترقية، بالإضافة إلى الاستفادة من المساعدات المالية و الخصم من الراتب كوسيلة للعقاب.

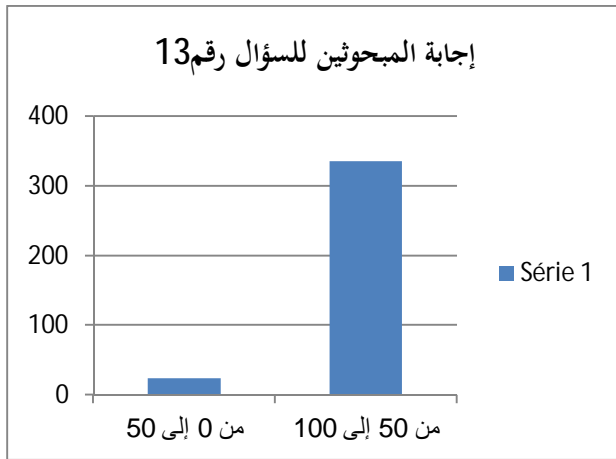


13/ السؤال رقم 13: ماهي نسبة رضاك عن الحوافز المقدمة في عملك ؟

تحصلنا بعد ذلك على النتائج التالية:

الجدول رقم (20) إجابة المبحوثين للسؤال رقم 13. الشكل رقم (20): إجابة المبحوثين للسؤال رقم

13



الفئات	التكرار	النسبة
من 0 إلى 50	03	%6,67
من 50 إلى 100	42	%93,33
المجموع	45	%100

المصدر: مخرجات excel اعتمادا على جدول

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على

رقم 20.

نتائج الاستبيان.

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن مجمل أفراد العينة المحصورة من 50 إلى 100 و المقدره نسبتهم ب %93,33 راضين عن الحوافز المقدمة في عملهم، على عكس عدد الأفراد المحصورين من 0 إلى 100 راضين عن الحوافز المقدمة في عملهم، يتبين لنا من خلال هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة راضين عن الحوافز المقدمة في عملهم، و هذا ما يبين أن الحوافز لها دور كبير على أداء الأفراد و بالتالي على إنتاجية المؤسسة.



قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

✓ الكتب:

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 2008.
2. احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1999 .
3. حامد أحمد ومضان ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1994.
4. حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
5. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
6. راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر.
7. زهير ثابت ، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين ، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2001 .
8. صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
9. عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، قياس و تقسيم ، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال
10. عبد الباري ابراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2003 .
11. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي لإدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1996 ، ص598
12. عبد المحسن جودة ، عبد الحميد عبد الفتاح ، ادارة الموارد البشرية ، جامعة المنصورة.
13. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للطبع و النشر، عمان، 1999.
14. علي محمد عبد الوهاب، " استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز"، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، دار التوزيع و النشر الإسلامية، مصر، 2003.
15. عمر و صفى عقلي، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الأردنية، 1991.
16. كامل المغربي ، أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 1995.
17. كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية ، بيروت ، 2000 .

18. منير نوري، فريد كروتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع الغربي للنشر و التوزيع، ك 1، الجزائر، 2011.
19. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، جدار للكاتب العالمي للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2009.
20. نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011.
21. نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر. 2011.
22. هاشم حمدي رضا، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية، ط 1، دار الزاوية للنشر و التوزيع، عمان، 2010.

#### ✓ المذكرات:

1. أحمد زرفة، اسماعيل حلمي، الرضا عن العمل و علاقته بالحوافز، مذكرة استكمال نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، 2003.
2. بن عطية سعاد، أثر تطبيق تسيير الموارد البشرية على الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011.
3. ثكنة بلال، بغرباني محمد، الحوافز و علاقتها بأداء العاملين، مذكرة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس، المدية، 2004.
4. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة قياس و تقييم، مذكرة تخرج لاستكمال نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
5. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية للأسس العلمية و الاتجاهات المستقبلية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2012.

الفهرس

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	الإهداء
	الملخص
I	الفهرس
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
2	الفصل الاول: عموميات حول التحفيز
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفهوم التحفيز
3	المطلب الأول: تعريف التحفيز
4	المطلب الثاني: خصائص نظام الحوافز
5	المطلب الثالث: أهمية نظام الحوافز
5	المبحث الثاني: فعالية و تباين نظام الحوافز و أنواعها
5	المطلب الأول: فعالية نظام الحوافز
6	المطلب الثاني: تباين نظام الحوافز
7	المطلب الثالث: أنواع الحوافز
10	المبحث الثالث: مؤشرات قيام نظام الحوافز، العوامل المؤثرة فيه و شروط نجاحه
10	المطلب الأول: مؤشرات قيام نظام الحوافز
11	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
15	المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز
17	خلاصة
19	الفصل الثاني: أساسيات حول تقييم الأداء

19	تمهيد
20	المبحث الأول: مفهوم الأداء
20	المطلب الأول: تعريف الأداء و تصنيفاته
23	المطلب الثاني: معدلات الأداء و خصائصها
24	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء
27	المبحث الثاني: مفهوم تقييم الأداء
27	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء
30	المطلب الثاني: أهداف و أهمية تقييم الأداء
32	المطلب الثالث: معايير الأداء، مبادئه و استخداماته
36	المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء، سلبياته و إيجابيات
36	المطلب الأول: الطرق التقليدية
40	المطلب الثاني: الطرق الحديثة
43	المطلب الثالث: سلبيات و إيجابيات الأداء
46	خلاصة الفصل
47	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الحبوب و الخضر الجافة لولاية البويرة
48	تمهيد
49	المبحث الأول: تقديم لمؤسسة الحبوب و الخضر الجافة لولاية البويرة
49	المطلب الأول: مفهوم مؤسسة الحبوب و الخضر الجافة
51	المطلب الثاني: أهم المديرية الاستراتيجية للمؤسسة
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحبوب و الخضر الجافة لولاية البويرة
55	المبحث الثاني: منهجية الدراسة و تحليل الاستبيان
55	المطلب الأول: منهجية الدراسة و طريقة جمع البيانات
59	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
77	خلاصة
79	الخاتمة
83	قائمة المراجع
86	قائمة الملاحق

