



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجبالي بونعامة - خميس مليانة -  
كلية الاقتصادية التسيير وعلوم التجارية  
قسم علوم التسيير



دور التحفيز وتأثيره على أداء الموارد البشرية  
في شركة النقل البري SNTR

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر  
تخصص: إدارة أعمال

إشراف الدكتور:  
- سعيد منصور

إعداد الطالبين :  
❖ عمورة إسلام  
❖ فرحول ميلود

السنة الجامعية : 2020/2019

# كلمة شكر وتقدير

"قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون"

شكرا لله العليّ القدير على فضله العظيم علينا بنعمة العلم وأن يسر لنا الطريق وأمدنا بالقوة والصبر للتغلب على المشاكل والعراقيل، فعلى الله توكلنا وعليه فليتوكل المتوكلون.  
لا بد أن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قد قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد... وقبل أن نمضي نتقدم بأسمى عبارات الامتنان والتقدير إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة.

شكرا إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة... إلى جميع أساتذتنا الأفاضل، وأخصّ بالتقدير الأستاذ: "سعيد منصور ...." الذي لم يدخر يد العون و التوجيه لنا خلال فترة بحثنا هذا .  
كما لا يفوتني أن نتوجه بالشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

## إهداء

الحمد لله الذي أعاننا وزينا خطانا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.  
-أتقدم بإهداء عملي المتواضع هذا إلى بسمة أملي وبلسم جراحي في الحياة.  
أمي الغالية  
-إلى من أضاء دربي نحو مستقبلي وبث النور في جوانحي، إلى من أرجو رضاه أطال  
الله في عمره، إلى أبي الحبيب.  
-إلى أشقاء روعي، إلى من كبرت معهم... إلى إخوتي وأخواتي.  
-إلى من علمونا حروفا من ذهب، إلى من صاغوا لنا من عملهم حروفا من فكرهم  
منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح...أساتذتي الأفاضل لكم مني أسمى تحيات الحب والتقدير  
والاحترام على ما بذلتموه وما تبذلوه إلى اليوم من أجل إعلاء راية العلم.  
-إلى كل من أعمامي و عماتي... أخوالي وخلاتي، لكم مني كل التحية والاحترام.  
إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي.

# إسلام

## إهداء

إلى من حملتني وهنا على وهن وفصالي في عامين "أمي الغالية".  
إلى من أنار لنا درب العلم وزرع فينا حبّه "أبي العزيز".  
إلى من حمله القلب وعجزت عن حمله السّطور.  
إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله.  
إلى كل من تمنى لي النجاح من قريب كان أو من بعيد.  
أهدي ثمرة عملي هاته.

# میلود

## ملخص:

يركز الموضوع على دراسة العلاقة بين الحوافز وأداء الموارد البشرية بوصفهما متغيرين من المتغيرات المهمة لنجاح المنظمة وتفوقها، وقياس أثر نظام الحوافز على الأداء في المصرف المبحوث، وقد اتخذت الباحثة مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في بغداد مجتمعاً للدراسة بعد أن أدركت ومن خلال الاستطلاع الأولي للزيارات الميدانية أن لدى المصرف قصور في نظام الحوافز المعتمد.

طرحت مشكلة البحث من خلال مجموعة تساؤلات للتعرف على علاقة وأثر الحوافز على تحسين أداء الموارد البشرية والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من الفرضيات لتشخيص واقع نظام الحوافز ومدى تأثيره على أداء الموارد البشرية.

تمثلت استمارة استبيان أداة الدراسة للحصول على البيانات وزعت على عينة اختيرت وفق العينة العشوائية البسيطة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها قبول فرضيات البحث التي تؤكد على وجود علاقة واثرة للحوافز على تحسين أداء الموارد البشرية إضافة إلى مجموعة من النتائج التي تم صياغة توصيات على ضوءها والتي من أهمها تشخيص واقع نظام الحوافز المعتمد وتحديد الانحرافات والعمل وراء تذليلها، العمل على تشكيل لجان تكون قيادتها مرتبطة في الإدارة العليا بالمصرف الهدف منها ترسيخ مبادئ الجودة لدى الموارد البشرية من خلال عقد الدورات والندوات التدريبية للقدرة على تقديم أفضل الخدمات المصرفية.

## Abstract

The study subject concentrated studying the relationship between motivations and performance of employees as important variables for the success of the organization and its superiority , and measure the impact of the system of incentives on performance in the researched bank , researcher has taken a Middle East Investment Bank in Baghdad, as society for the study after he realized during the initial reconnaissance visits to the bank, that the bank has dysfunction in the approved incentive system

The study problem put a set of questions to identify the relationship and the impact of incentives to improve the performance of employees which lead to formulate a set of hypotheses to diagnose the reality of the incentive system and its impact on the performance of employees.

The study consisted questionnaire tool to get the data was distributed to a sample selected according to simple random sampling .

The study found a set of results, most important one the acceptance of the hypotheses that confirms the existence of a relationship and the impact of incentives to improve the performance of employees in addition to the set of results that have been formulating recommendations according to it. the most important of which diagnosed the reality -based incentives and identify deviations and work behind overcome system , work on the formation of committees its leadership be linked to the bank 's senior management to solidify their quality initiative in the employees by holding training courses and seminars for the ability to provide the best banking services .

## فهرس المحتويات

كلمة شكر وتقدير

الإهداء

ملخص

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة.....أ.ث

الفصل الأول: علاقة التحفيز بأداء الموارد البشرية

5..... تمهيد:

5..... المبحث الأول : ماهية الحوافز.

5..... المطلب الأول : مفهوم الحوافز.

6..... المطلب الثاني : أهمية الحوافز و أهدافها .

6	الفرع الأول : أهمية الحوافز .
7	الفرع الثاني : أهداف الحوافز.
8	المطلب الثالث : أنواع الحوافز.
10	المطلب الرابع : تصميم نظام الحوافز.
10	الفرع الأول : إدارة الموارد البشرية و تصميم نظام الحوافز.
12	الفرع الثالث : مقومات النظام الجيد للحوافز.
13	المبحث الثاني: طبيعة الأداء .
13	المطلب الأول : مفهوم الأداء ومكوناته.
13	الفرع الأول : مفهوم الأداء .
14	الفرع الثاني : مكونات الأداء .
14	المطلب الثاني :محددات الأداء و عوامل المؤثرة فيه.
14	الفرع الأول :محددات الأداء .
15	الفرع الثاني: أنواع العوامل المؤثرة في الأداء .
18	المطلب الثالث : طبيعة تقييم أداء الموارد البشرية.
18	الفرع الثاني : أهمية تقييم أداء الموارد البشرية.
19	الفرع الثالث : أهداف تقييم أداء الموارد البشرية .
20	الفرع الرابع : خصائص تقييم أداء الموارد البشرية.
20	المطلب الرابع : علاقة تقييم أداء الموارد البشرية بنظام الحوافز
20	الفرع الأول : نظام الدفع على أساس الأداء .
20	الفرع الثاني : بناء نظام حوافز فعال.
21	الفرع الثالث : أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية.
21	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
21	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
24	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية دراسة: 2010 GURE
25	خلاصة الفصل:

#### الفصل التطبيقي

35	تمهيد :
36	المبحث الأول: البطاقة الفنية للشركة الوطنية للنقل البري.
36	المطلب الأول: لمحة تاريخية للشركة الوطنية للنقل البري SNTR .
36	الفرع الأول: تقديم الشركة الوطنية للنقل البري.
37	الفرع الثاني : نظرة تاريخية عن وحدة خميس مليانة.
38	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي ومهام مختلف المصالح .
38	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي SNTR لوحدية خميس مليانة.
41	الفرع الثاني: مهام مختلف المصالح لوحدية خميس مليانة.
43	المبحث الثاني: تقييم التحفيز والاداء في شركة باتيميتال وحدة باتيستيك عين الدفلة
43	المطلب الاول : طريقة تقييم الاداء في المؤسسة.
43	المطلب الثاني :ادوات جمع البيانات :
44	المطلب الثالث : تحليل نتائج الاستبيان
49	خلاصة الفصل:
55	خاتمة:
59	قائمة المراجع

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
45	حول المعلومات الشخصية لأفراد العينة .	01
46	يبين سن أفراد العينة .	02
47	يبين الحال العائلية لأفراد العينة.	03
47	يبين المستوى العلمي لأفراد العينة.	04
48	يبين الرتبة الوظيفية لأفراد العينة .	05
48	يبين سنوات الخبرة لأفراد العينة .	06
48	يبين ما إذا كان العامل يتلقى مكافآت من عمله مثل الهدايا أو الترقية:	07
49	يبين ما إذا كانت تقام حفلات أو تكريمات في المؤسسة و سببها ان وجدت	08
49	يبين مدى رضا أفراد العينة عن الأجر .	09
49	يبين الزيادة في الاجور	10
50	يبين شعور الفرد عند الحصول على مكافئة:	11
50	يبين مدى مساهمة المؤسسة في حل مشاكل عمالها.	12
50	يبين مدى رغبة افراد العينة في تغيير العمل.	13
51	يوضح طبيعة علاقة الفرد مع رئيس العمل.	14

51	يبين طبيعة المكافئة في العمل .	15
51	يبين أسباب الخصم في الأجر .	16
52	يبين مدى اهتمام المسؤول بأراء الموارد البشرية .	17

#### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
40	مخطط الهيكل لوحدة خميس مليانة	01
41	مصلحة الاستغلال خميس مليانة	02
41	مصلحة المالية و المحاسبة	03
43	مراقبة نشاط الفرقة الكهرباء المختصة في الصيانة	04
	رسم تخطيطي يوضح تكوين مصلحة التقنية	05

## مقدمة:

ترتكز جميع القطاعات على المنظمات و التي تشترك في قواسم وظيفية مشتركة، كما أن كلا منها تسعى إلى هدفها الخاص، و يستحيل تحقيق هذه الأهداف إذا لم تتوافر الموارد البشرية المناسبة. لم يكن العنصر البشري يحظى باهتمام لازم فقد كان يعتبر مجرد آلة لإنتاج ، و تأزمت أوضاعه بعد الثورة الصناعية و أدى ظهور الآلات و المصانع بدلا لوسائل الإنتاج اليدوية البدائية إلى الإنقاص من قيمته و ضياع حقوقه و استغلال للمورد البشري أسوء استغلال ، و بعد ظهور حركة الإدارة العلمية بدأ رسم مكان واضح للعمال بعد أن ساوت بينهم و بين الآلات، إلى جانب ذلك دعت إلى الاختيار السليم، و قيام بتدريب العمال، و تقديم لهم الأجور و الحوافز، مع اهتمام بدراسة جانبي الحركة و الزمن كمعايير أدائية للعمال، ثم نادى بضرورة وجود وحدة تنظيمية مستقلة للعناية بشؤون العمال. و دعمت فكرة العناية بالعنصر البشري بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي دعت إلى التعامل الإنساني مع الموارد البشرية، و سرعان ما انبثقت عنها حركة العلوم السلوكية التي تهتم بالنواحي السلوكية للعامل. و على ضوء ذلك أصبح نجاح أو فشل المنظمات بمختلف أنواعها خاصة الاقتصادية منها يرتكز على مدى تحكمها و تسييرها و اهتمامها و تأطيرها الصحيح لعنصرها البشري، و الذي يعتبر أهم الثروة في المنظمة و التي تسعى و تعمل على توفيرها لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، و برغم من ذلك فإن هادا الأمر لا يكفي للبقاء و الاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم و تحسين مستواهم و ذلك عن طريق تقييم أدائهم، و تعتبر سياسة دراسة الأداء و تقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء الموارد البشرية دراسة شاملة و كاملة، كما سعت الى انتهاج سياسة أخرى ترتكز على مكافأة الموارد البشرية على الأداء المتميز الذي يفوق الأداء العادي، بناء على ما سبق قمنا بطرح الاشكالية التالية: ما أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة نقل البري ؟

- ما مدى تأثير الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية؟
- وللإجابة على الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات التالية :
- ما لمقصود بتحفيز الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ما هي أشكال التحفيز المتبعة في المؤسسة؟
- كيف يؤثر نظام الحوافز على أداء الفرد ؟

## • ب- فرضيات البحث :

- لتسهيل دراسة هذا التقرير نقوم بصياغة الفرضيات التالية:
- التحفيز هو كل سلوك يدفع الفرد لأداء عمله في المؤسسة .
- التحفيز بنوعيه المادي و المعنوي لهما أثر على أداء الفرد.
- مراعاة الإنصاف في التحفيز يحسن من شعور الفرد و يحسن أدائه .

## أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الموضوع لارتباطه بالعنصر البشري، و أيضا للتغيرات و تطورات الكبيرة التي تحصل في مجالات العلمية و معرفية التي يشهدها عالمنا اليوم، إضافة إلى ذلك الاهتمام البالغ بأداء العامل و مستوى كفاءته و ذلك لاعتباره من أهم الأسس التي تسهم في زيادة مرد ودية الإنتاج و استمرارية نشاط المؤسسة.



الى جانب كل هادا تظهر أيضا أهمية الموضوع في انفتاحه على سوق و تلاشي حدود الجغرافية لدول العالم الذي نتج عنه زيادة المنافسة. الأمر الذي أدى بالمؤسسة إلى انتهاج أنظمة و سياسات جديدة نذكر منها نظام الحوافز و سياسة تقييم الأداء.

#### أهداف الدراسة :

- إبراز أهمية الحوافز و مدى تأثيرها على أداء العمال.
- محاولة التعريف على مدى نجاح نظام الحوافز في التوفيق بين الأهداف مؤسسة نقل البري و أهداف الموارد البشرية فيها .
- إبراز كيفية تأثير عملية تقييم الأداء في تصميم نظام الحوافز و مدى أهمية العلاقة بينهما.

#### حدود الإشكالية :

- الحدود الزمنية : تمت الدراسة من 13 ديسمبر 2019 إلى 12 فيفري 2020.
- الحدود المكانية: قمنا بالدراسة في مؤسسة نقل البري.
- الحدود الموضوعية : تناولنا بالدراسة المتغيرات التالية :
- المتغير المستقل : نظام الحوافز.
- المتغير التابع: تقييم أداء الموارد البشرية .

#### ح- المنهج المتبع والأدوات المستخدمة :

بغية الإحاطة بجميع جوانب الدراسة وتحليل أبعادها، وللإجابة على إشكالية الدراسة وتسؤلات من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على :

- المنهج الوصفي: وذلك في الجزء النظري وهذا باستعمال مجموعة من المراجع والمصادر والمتمثلة في الكتب والمذكرات .
- المنهج التحليلي: وذلك في الجزء التطبيقي لتوضيح العلاقة ومقارنتها بالجانب النظري فقد تم على منهج دراسة الحالة بما فيها المقابلة الشخصية واستخدام العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة استعنا بالبرنامج الإحصائي spss ذلك من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان .

#### خ- مرجعية البحث :

تم الاعتماد على أهم الكتب والرسائل الجامعية والدراسات السابقة المتخصصة في مجال البحث من أجل .

#### د- صعوبة الدراسة :

- عدم تفهم بعض العمال خاصة عمال الورشة للاستبيان .
- صعوبة الإلمام بالموضوع لتعدد العناصر المتعلقة به .

#### ذ- هيكل البحث :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة وللاختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين كالتالي :

- الفصل الأول: يضم 3 مباحث الأول يتضمن الأدبيات النظرية للموضوع والمتمثلة في ماهية الحوافز أما مبحث الثاني متمثل في ماهية تقييم الأداء، والثالث يتضمن الأدبيات التطبيقية حيث تطرقنا فيها لأهم الدراسات السابقة حول الموضوع .

- **الفصل الثاني:** يتضمن الدراسة التطبيقية في المؤسسة... ويضم مبحثين، الأول تعريف بمؤسسة النقل البري، أما الثاني مناقشة أسئلة الدراسة من خلال المقابلة الشخصية وتحليل الاستبيان مع تقديم أهم النتائج ومناقشتها وتقديم الاقتراحات والتوصيات.

# **الفصل الأول:** **علاقة التحفيز بأداء الموارد البشرية**

**تمهيد:**

من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري و بمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات و استمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة و الشديدة مرهون بهذا العنصر و لكن لا يكفي للبقاء و الاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم و تحسين مستواهم و ذلك عن طريق مكافأتهم بحسب المستوى الزائد على المستوى المتوقع من الأداء و أيضا عن طريق تقييم أدائهم و تحسينه باستمرار، و لمعرفة هذه المعلومات و الإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل الذي يتكون من خلال ثلاث المباحث التالية :

**المبحث الأول : ماهية الحوافز**

**المبحث الثاني : طبيعة الأداء**

**المبحث الثالث : دراسات سابقة**

**المبحث الأول : ماهية الحوافز.**

تتبع أهمية الحوافز من ارتباطها بالعنصر البشري، و مدى تأثيره على أداء الفرد. من هنا جاءت أهمية دراسة هذا الموضوع و الذي سنتناوله من خلال المطالب التالية:

**المطلب الأول : مفهوم الحوافز.**

\* و تعرف بأنها « مؤثر خارجي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات و الرغبات».<sup>1</sup>

\* كما يرى أنها « مجموعة من العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية، إذ أنها مثيرات تعمل

1- علي العباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى . عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2004، ص 169.

على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية و تحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه.<sup>1</sup>

\*و تعرف « بأنها فرص أو وسائل ( مكافأة ، علاوة ... ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد الموارد البشرية، لتثير بها رغباتهم و تخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد ، و العمل المنتج، و السلوك السليم ، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون بها و يشعرون بها و التي تحتاج إلى إشباع.»<sup>2</sup> كما يمكن تعريفها بأنها «المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل.»<sup>4</sup> و عليه من خلال ما سبق يمكننا تعريف الحوافز بأنها " مجموعة العوامل و الأساليب التي توفرها المنظمة و التي تسعى من خلالها إلى تحقيق التميز في الأداء، و من خلالها تعمل أيضا على تحريك سلوك الأفراد و زيادة فعاليتهم في منظمة، و تطوير أدائهم، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية و إشباع حاجات و رغبات الفرد" .

### المطلب الثاني : أهمية الحوافز و أهدافها .

يتم تحفيز الفرد لتحقيق الأهداف المرجوة، لكن هذا يعتمد على إدراك الأفراد للأهداف و إن كانت هذه الأهداف تشبع الحاجات الفردية لديهم أم لا .

### الفرع الأول : أهمية الحوافز .

تتبع الأهمية الحافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي تمكن من تحقيق أهداف الفرد و المجتمع بكفاءة و فعالية . أو تعتبر الحوافز التي تمثل نتائج عملية الحفز و مصادره الأساسية أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى من اختيار و تدريب إلى تنظيم جهود المورد البشر و توجيهها<sup>3</sup>، عموما تحقق الحوافز و نظام الحوافز النتائج الآتية :

- 1/ تحقيق نظام الحوافز الفعال للزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد الموارد البشرية.
2. إشعار الموارد البشرية بروح العدالة في المنظمة.
3. تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام.
3. مراقبة العمال و ذلك من خلال قياس كفاءتهم الانتاجية في أوقات محددة .
4. إشباع احتياجات الموارد البشرية بمختلف أنواعها خصوصا تلك التي يمس التقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة، و تحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته .
4. خفض التكاليف و زيادة كميات المبيعات .
5. المساهمة في إعادة تنظيم منظومة الاحتياجات الأفراد الموارد البشرية و تنسيق أولوياتهم
6. تحسين الوضع النفسي و اجتماعي و مادي و تحقيق عملية الربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح الشركة.
7. جذب الكفاءات الجديدة إلى المنظمة و الحفاظ على مواردها البشرية و دفعها باتجاه أداء أدوارها بدقة.

1 - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية . عمان : دار وائل للنشر، 2005، ص 255.

2 -مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع السابق، ص 208.

4-نفس مرجع السابق.

3- خالد عبد الرحيم الهيتي، نفس المرجع السابق، ص 252 .

8. تنمية روح التعاون بين الموارد البشرية، وتنمية روح الفريق و التضامن .
9. زيادة كمية الإنتاج بسرعة .

## الفرع الثاني : أهداف الحوافز.

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها يمكن تقسيمها على النحو التالي :

1. أهداف الحوافز على المستوى الفردي : و تتمثل فيما يلي :
  - \* الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير، طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل، يجب أيضا الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء والإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو .
  - \* أداة للتغذية المرتدة : يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع .
  - \* الدعم المالي : يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية .
  - \* تحمل المسؤولية : تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرة لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية .
2. أهداف الحوافز على مستوى الجماعات : تتمثل فيما يلي :<sup>1</sup>
  - \* إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة : يحب الأفراد إثبات ذاتهم، ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي .
  - \* تنمية روح المشاركة والتعاون : تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم .
  - \* تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة : تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل .
3. أهداف الحوافز على مستوى المنظمة : و تتمثل في:<sup>2</sup>
  - \* التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية : تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة .
  - \* التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة : ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة .

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية ، الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، مصر: جامعة المنصورة، ص294 .  
<sup>2</sup> نفسه .

\* تهيئة المناخ التنظيمي المناسب : تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة .  
كما يمكن تقسيم أهداف الحوافز إلى <sup>1</sup>:

1/ ربط أهداف المؤسسة بأهداف الموارد البشرية فيها: بينما تسعى المنظمة إلى زيادة إنتاجيتها و تحسين مردوديتها من خلال الحوافز، فإن هذه الأخيرة تلعب دورا هاما في تحسين مستوى المعيشة للعامل، كما تؤدي إلى رفع الروح المعنوية له و تدفعهم للعمل بإخلاص و إتقان.

2/ ربط أهداف المؤسسة و الموارد البشرية فيها بأهداف المجتمع: إن تحفيز العمال يؤدي إلى تحسين الإنتاج كما و نوعا، و توفيره للأفراد في الزمان و المكان المناسبين، ما ينعكس إيجابا على سمعة المؤسسة في أوساط الذي تعمل فيه، فيندفع أفراد المجتمع للتعامل مع المؤسسة و تفضيلها على غيرها.

### المطلب الثالث : أنواع الحوافز.

ذكرنا سابقا أن الحوافز عبارة عن مؤثرات خارجية تعمل على دفع الفرد لتحسين أدائه ، و أن نظم الحوافز عبارة عن مجموع الخطط التي تضعها المنظمة لتقديم تلك الحوافز، لذلك علينا أن نفرص بين أنواع الحوافز و أنواع نظم الحوافز.

تقسم الحوافز عموما إلى : حوافز مادية، و حوافز معنوية <sup>2</sup>.  
أ/ الحوافز المادية :

هي الحوافز التي تشع حاجات الفرد المادية، و تتمثل في الأموال و المزايا المادية كالسكن و النقل و الطعام، و تعتبر الحوافز النقدية الأكثر شيوعا. و من بينها الحوافز الآتية <sup>3</sup> :

1- الأجر : يعتبر الأجر من أهم حوافز العمل، و رغم الرأي السائد عن أهمية الأجور و دورها كحافز إلا أن هناك اختلاف بين فريقين من الكتاب، حيث نجد رجال الاقتصاد و رواد الإدارة الكلاسيكية الذين يعتبرون العامل أداة من أدوات الإنتاج أنهم يرون أن كل ما يطمح إليه الفرد هو الأجر و أن كل زيادة في الأجر تدفعه إلى بذل المزيد من الجهد، و على النقيض نجد علماء النفس الصناعيين يرون أن الأجر ليس الحافز الوحيد و لا هو أكثر الحوافز أهمية، حيث أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى تختلف عن الأجر.

و نتيجة لهذا الاختلاف على الإدارة أن تحرص كل الحرص في اختيار الأجر كحافز و تقديمه للعمال.  
2/ ظروف و إمكانيات العمل المادية : تشكل الظروف المادية المحيطة بالعمل كالألات و المعدات، و التهوية ... الخ عاملا مؤثرا على كفاءة الموارد البشرية و رغبتهم في أداء العمل إلى حد كبير، فكلما كانت الظروف مهياة لعمل أحسن، كان استعداد الأفراد للعمل أكبر، لطن لا ينبغي أن نضفي عليها أهمية أكبر من حقيقتها، فالمبالغة في إعداد أماكن العمل لا تكفي في حد ذاتها لحفز العمال إل إذا توافقت حاجاتهم و الحافز الذي يقدمه جو العمل <sup>4</sup>.

3/ ساعات العمل : هناك مستوى معقول من ساعات العمل تحفز العمال، فإذا زادت ساعات العمل عن ذلك المستوى أدى إلى شعور العمال بالإجهاد و ذلك ينعكس على أدائهم.

4/ الترقية : إن حصول الفرد على الترقية سواء في الرتبة أو الدرجة فإن ذلك سيضمن له زيادة في الأجر.

-محمد فالح صالح، نفس المرجع السابق، ص 122.

-على السلمي ، نفس المرجع السابق، 301.

- نفس المرجع، ص 303-311<sup>3</sup>

- نفس المرجع، ص 311<sup>4</sup>.

## الفصل الأول: علاقة التحفيز بأداء الموارد البشرية

من أهم مزايا الحوافز المادية و عيوبها ما يلي<sup>1</sup> :

### ■ المزايا :

\*تؤدي إلى إذكاء روح المنافسة بين الموارد البشرية أو مجموعات العمل داخل المؤسسة لزيادة الإنتاجية.

\* تتطلب نظاما صارما للرقابة على أداء الأفراد، و ذلك لارتباط الحافز بالأداء المتميز للفرد .

### ■ العيوب :

\*قد تؤدي إلى إرهاق العامل بسبب زيادة قدراته و طاقاته من أجل الحصول على الحافز، فينعكس سلبا على وضعه الصحي مما يؤثر على أدائه.

\* تؤدي إلى إرهاق ميزانية المؤسسة.

\*الحوافز التي تقدم إلى جماعة العمل الواحد تؤدي إلى تقاعس بعض الموارد البشرية عن القيام بالمهام المطلوبة منهم، فتظهر مشاعر الحقد و البغضاء بين الموارد البشرية، ما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية لديهم والذي ينعكس سلبا عل أدائهم.

### الحوافز المعنوية .

يقصد بالحوافز المعنوية "تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز الموارد البشرية على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس و تطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة."<sup>2</sup> من بين هذه الحوافز ما يلي :

1/فرص الترقية والتقدم : تتوقف فاعلية الترقية كحافز على درجة ارتباطه بإنتاجية الفرد و كفاءته، فإذا كان لدى الفرد رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مركزه الحالي، تحقيقا لرغبة أو حاجة لديه و هي المكانة الوظيفية، و تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا على العمل و الإنتاج من أجل الحصول عليها.

2/ضمان و استقرار العمل : نقصد بضمان و استقرار العمل بقاء العامل في عمله و الحفاظ عليه، و تتبع أهمية هذا العنصر كحافز باعتبار العمل المصدر الوحيد للأجر بالنسبة للكثير من الأفراد، فإذا انقطع الفرد عن عمله فإن الدخل ينعدم لذلك يصبح استقرار العمل و ضمان استمراره من أهم محفزات الأفراد على بذل المزيد من الجهد و تقديم أفضل قدراته في العمل لشعوره بالطمأنينة و عدم الخوف من فقد العمل. لكن ينبغي أن لا تبالغ الإدارة في توفير استقرار الموارد البشرية حتى لا يفقد أهميته، فإذا أصبح غير مرتبط بكفاءة العامل فقد أثره كحافز .

3/تقدير جهود الموارد البشرية : تمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، أو تسجيل أسمائهم على لوحة شرف و تعلق في مكان بارز في المنظمة... الخ. مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وتدفع الموارد البشرية الآخرين للإقتداء بهم .

4/إشراك الموارد البشرية في الإدارة : و ذلك بوضع ممثلين للعمال في مجلس إدارة المنظمة، يساهمون في وضع أهداف المنظمة واتخاذ قراراتها، و الهدف الأساسي لهذا العنصر هو إشعار العمال بأهميتهم، و أن سياسات المنظمة على أساس رغبات و احتياجات العمال، ما يدفعهم لبذل مزيد من الجهد لتطبيقها .

6/ تدريب و تطوير الموارد البشرية : لإتاحة الفرصة لهم للترقية و شغل أفضل من التي يعملون بها.<sup>3</sup>

- محمد صالح فالح، نفس المرجع السابق، ص 119<sup>1</sup>

-مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع السابق، ص 210-211.<sup>2</sup>

-محمد صالح فالح، نفس المرجع السابق، ص 120<sup>3</sup>



الحوافز المعنوية تلعب دورا أساسيا و فاعلا مؤثرا في أداء العمل، فهي تستهدف الروح المعنوية مما يؤثر في العمل و ينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية.<sup>1</sup> تجدر الإشارة إلى ضرورة ترابط الحوافز و تفاعلها لإحداث تأثير على الأفراد، مثلا إذا كانت ساعات العمل طويلة و الجو غير ملائم للعمل مع ذلك يندفع العمال للعمل بحماس و يحققون مستويات عليا من الأداء إذا كان حافز الأجر مرتفعا أو إذا كانت الحوافز المعنوية تعوض النقص في الحوافز المادية . أي "لكي ندرك تأثير أي من تلك الحوافز على روح العمال المعنوية و إنتاجيتهم لابد أن ندرس تفاعله مع باقي الحوافز أي أننا لا نستطيع تحديد تأثير الحافز على انفراد بعيدا عن الحوافز الأخرى، بل يجب دراسة آثارها مجتمعة."<sup>2</sup>

### المطلب الرابع : تصميم نظام الحوافز.

#### الفرع الأول : إدارة الموارد البشرية و تصميم نظام الحوافز.

نظرا للأهمية البالغة للحوافز و الدور الذي تلعبه في تحسين أداء الأفراد، تسعى المنظمة إلى وضع نظام فعال للحوافز، و لقد أشرنا سابقا إلى أهمية التوافق بين الحافز و رغبة الفرد (الدافع)، من هذا المنطلق نستطيع تبين الدور الذي تلعبه إدارة الأفراد في وضع نظام الحوافز. إن رغبة الفرد في العمل هي أحد الأسباب الرئيسية التي تحدد مستوى أدائه، و تلك الرغبة تكمن في نفس الفرد ن و منه تصبح مهمة إدارة الأفراد الأولى هي التعرف على رغبات و حاجات الأفراد و تعتمد في ذلك على عدة طرق ، فقد يتم توزيع قوائم للاستقصاء على الموارد البشرية و يطلب إليهم تحديد وجهات نظرهم فيما يتعلق ببعض الأمور التي ترغب الإدارة في التعرف على آرائهم فيها ، مثل : سياسة الأجور، ساعات العمل ... الخ، أو قد يتم إجراء مقابلات شخصية، ندوات أو مؤتمرات تتم فيها مناقشة مشاكل العمل و تبادل الآراء و الأفكار بين ممثلي الإدارة و بين الموارد البشرية. كما قد تعتمد على استخدام صناديق الشكاوى و الاقتراحات كوسيلة يعبر بها الأفراد عن آرائهم، كما قد تعتمد على المشرفين و الرؤساء في التعرف على مشاكل و رغبات الموارد البشرية . و الخطوة الثانية بعد التعرف على رغبات الموارد البشرية هي دراسة و تحليل النتائج ، و بناء على هذه النتائج تقوم إدارة الأفراد باختيار أنواع الحوافز التي تتناسب مع تلك الرغبات ، و تصميم كيفية حصول الموارد البشرية عليها . و ينبغي على إدارة الأفراد تقديم أنظمة الحوافز للعاملين و شرحها لهم و أخذ آرائهم و ملاحظاتهم في الاعتبار عند وضع النظام في صورته النهائية.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني : مراحل تصميم نظام الحوافز.

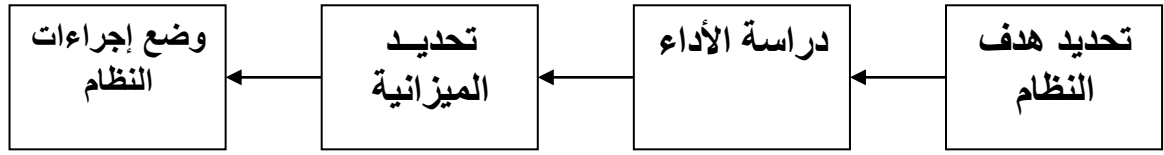
يضع أحمد ماهر مجموعة الخطوات الواجب تتبعها من أجل تصميم نظام جيد للحوافز، و على المسؤول عن التصميم أن يعدل هذه الخطوات بما يراه مناسبا . نوضح المراحل في الشكل الموالي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> -، تصفح يوم: 2011/01/04، [www.hrdiscussiou.com/hr6227](http://www.hrdiscussiou.com/hr6227) وائل محمد جبريل، تقييم أداء العاملين، على الموقع: على الساعة 22:58:

- على السلمى، نفس المرجع السابق، ص 313<sup>2</sup>

- على السلمى، نفس المرجع السابق، ص: 299-317.<sup>3</sup>

- أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق، ص 368 ، 373<sup>4</sup>.



الشكل رقم -07- خطوات تصميم نظام الحوافز.

المصدر : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص:368.

### 1-تحديد هدف النظام :

لكل منظمة هدف تسعى إلى تحقيقه، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أي يدرس هذا جيدا، و يحاول أن يترجمه في شكل هدف لنظام الحوافز. قد يكون هدف نظام الحوافز : زيادة الأرباح أو تحسين الإنتاج، أو تشجيع الأفكار الجديدة و غيرها من الأهداف.

و لتحقيق هدف النظام يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة و القطاعات والإدارات، المصانع و المراكز، الفروع و الأقسام...)، و الملاحظ أن هذه الوحدات تختلف فيما بينها مما يبرر وجود أهداف خاصة لكل منها، لذلك يجب أن تنعكس و تترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز، لذلك فإن نظام الحوافز يتضمن مجموعة من الأنظمة الفرعية، أي خاصة بكل وحدة من وحدات المنظمة. كما أنه يجب أن يغطي كل المستويات، وكل الوحدات بقدر الإمكان .

إن تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، و ذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقالا من الإدارات العامة، إلى الإدارات و إلى الأقسام و صولا إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف و يحقق هذا أيضا مبدأ المشاركة في وضع النظام.

### 2-دراسة الأداء :

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب، كما تهدف إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

و يتطلب تحديد و توصيف الأداء المطلوب ما يلي :

\*وجود وظائف ذات تصميم سليم : حيث تكون الوظيفة محددة، واضحة، و مفهومة المعالم .  
\* وجود عدد سليم للعاملين يتناسب مع مهام الوظيفة، كما ينبغي تحديد طيفية أدائهم للعمل؛ حيث أنه إذا كانت أعمالهم متتابعة و متكاملة و بها نوع من الاعتمادية، فيجب أن يكون النظام جماعيا، أما إذا كانت متشابهة أو منفصلة فالنظام الأنسب هو النظام الفردي للحوافز.

\*توفير الظروف الملائمة للعمل.

\*قدرة الفرد على السيطرة على العمل، فلا يمكن محاسبته على عمل ليس له أي سيطرة عليه. أو أن هناك ظروفا تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل. و يفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء، و قد أشرنا لها سابقا في دراسة معدلات الأداء.

### 3-تحديد ميزانية الحوافز:

و هي المبالغ المخصصة و المتاحة أمام المسؤول عن نظام الحوافز لكي ينفقها على هذا النظام، و هي مخصصة لما يلي :

\*قيمة الحوافز و الجوائز : وهي تمثل النسبة الأعلى في ميزانية الحوافز ، زهي تتضمن : المكافآت،العلاوات، الرحلات ، و الهدايا ...  
\*التكاليف الإدارية : تتضمن تكاليف تصميم النظام و تعديله.

\*تكاليف الترويج : مثل النشرات و الكتيبات التعريفية، و الملصقات الدعائية و المراسلات، وخطابات الشكر و الحفلات .

يتم تحديد حجم الميزانية بطريقتين مما يميز نوعين من ميزانيات الحوافز :  
أ-ميزانية ثابتة : أي تحديد مبلغ ثابت و معروف مسبقا من الميزانية الإجمالية، و تحدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة، و حجم ميزانية الأجور، و مدى أهمية الحوافز في المنظمة .

ب-ميزانية مرنة : أي متغيرة و غير محددة، تحدد حسب الأرباح المحققة، و عليه فإن الميزانية المرنة للحوافز هي عبارة عن نسبة مئوية من مجموع الأرباح المحققة.

تتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض قيود على الإدارة، حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين، لأن الحوافز تحدد وفقا لما يتحقق من الأداء و النواتج .

#### 4-وضع إجراءات النظام :

ويقصد بها طرق أو كفاءات أو خطوات تطبيق نظام الحوافز ، وفيما يلي أهم هذه الإجراءات:

أ-تحديد الأدوار: أي تحديد دور كل رئيس في ملاحظة رؤوسيه و تسجيل الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، و استخدام نماذج محددة لهذا الغرض و رفع التقارير للجهات المختصة لاعتماد أو إقرار و الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينة، وفي هذه الخطوة يتم تحديد دور كل من الرؤساء و مدير نظام الحوافز، و مدير إدارة الموارد البشرية و ذلك من حيث الاعتماد على الموافقة أو التعديل أو المناقشة.

ب-الاجتماعات : قد يحتاج الأمر إلى انعقاد اجتماعات لدراسة الحوافز، و يحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين، و دورية الانعقاد...

ج-توقيت تقديم الحوافز : أي متى يتم منح الحوافز شهريا، أو ربع سنوية، أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة، أم هل تقدم في مناسبات معينة كالأعياد و الدخول المدرسي .

د-نوع الحوافز : توجد أنواع مختلفة من الحوافز، و في هذه الخطوة يتم تحديد الحافز المناسب لكل فرد قدم أداء متميز، لذلك يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاه، و القاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

هـ- النماذج : تشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء الفعلي، و نماذج اقتراح و صرف و تقديم حوافز معينة.

### الفرع الثالث : مقومات النظام الجيد للحوافز.

يجب على الإدارة الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الشروط عند تصميم و تطبيق نظام الحوافز، و فيما يلي شروط النظام الجيد للحوافز<sup>1</sup> :

-البساطة و العلانية: أي أن يكون النظام مختصرا، و واضحا، و مفهوما، و ذلك في بنوده و صياغته، و حساباته، و أن يكون معلنا و معروفا عند جميع الموارد البشرية حتى تزيد ثقة الموارد البشرية فيه.

-التحديد : أي أن يتم شرح السلوك الذي سيتم تحفيزه بالتفصيل .

- إمكانية التحقيق : أي إمكانية توصل الأفراد الموارد البشرية إلى السلوك و التصرفات التي سيتم تحفيزها.

-إمكانية القياس : و نقصد هنا ترجمة الأداء أو السلوك الذي سيتم تحفيزه في شكل مادي ، لذلك يجب أن تكون التصرفات و السلوك و أيضا العوائد قابلة للقياس بسهولة.

- أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 365 - 367<sup>1</sup>

## الفصل الأول: علاقة التحفيز بأداء الموارد البشرية

- تحديد معايير الحد الأدنى للأداء : و يقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء و السلوك (أو مؤشرات الإنجاز و الأهداف) و التي تمكن الفرد من الحصول على الحافز، و يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها، و قابلة للقياس كما أشرنا سابقا.
- ربط الحافز بالأداء: أي أن الجهد الذي يبذله العامل يقابله الحصول على حافز، و لابد أن يشعر العامل بذلك ، و أن تكون هذه العلاقة واضحة ، و مفهومة.
- التفاوت : لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز ، و إلا فقدت قيمتها التحفيزية، و الاختلاف لابد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.
- العدالة : يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم و عدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إل شعور الفرد بالاستياء.
- السيطرة على العمل : أي قدرة الفرد على القيام بهمام الوظيفة، و ذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقدمونه من أداء.
- التغطية الكاملة للأداء : يجب أن يشمل النظام الجيد للأداء جميع أنواع الإجابة في الأداء، من حيث جودة العمل، زيادة الكمية، تخفيض الحوادث ، تخفيض تكاليف العمل،.... و غيرها من أنواع الأداء.
- مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز : و هذا لزيادة اقتناعهم به، و تحمسه له، و المحافظة عليه.
- التنوع : يجب أن تتنوع الحوافز و هذا لتكون مرضية لكافة الاحتياجات، فمنها المادية و المعنوية .
- وجود هدف للنظام : أي إلى ماذا تسعى المنظمة من خلال وضعها لنظام الحوافز، و يتم التحقق من وصولها للهدف بمقارنة المنظمة قبل و بعد النظام، و إلا أصبحت الحوافز نفقات جارية و ليست نفقات استثمارية.
- الشمولية : أي أن يشمل كل الموارد البشرية بالمنظمة.
- الاستقرار و المرونة : لا يجب تغيير النظام من فترة لأخرى حتى يفهمه العاملون، لكن إذا استدعى الأمر ذلك كتغيير نظام العمل مثلا و جب تغييره.
- مساندة الإدارة العليا : أي استخدام شعارات قوية، و برامج دعائية، و منشورات ترويجية، و اتصالات قوية مع العمال، و إقامة حفلات توزيع الجوائز و الحوافز، و ذلك لإعطاء الدفعة القوية للنظام.
- وضع نظام لتقييم الأداء : و ذلك للحصول على أنماط و أنواع و مستويات الأداء كما تحدث في الواقع، و دون تحيز، و بدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة و موضوعية.
- تدريب المشرفين : لابد من تدريب تعليم و تدريب مديري الإدارات و رؤساء الأقسام و المشرفين على إجراءات النظام و كيفية تطبيقه .

### المبحث الثاني: طبيعة الأداء .

يعتبر الأداء معامل الحكم على الجهد المبذول من قبل العامل في المؤسسة، و يعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه و متطلبات الوظيفة ، و من خلاله يتم التعرف على مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها، من هنا جاءت أهمية دراسة هذا الموضوع و سنتناوله في المطالب التالية :

### المطلب الأول : مفهوم الأداء ومكوناته.

#### الفرع الأول : مفهوم الأداء.

تعددت تعريفات الأداء، و قد اختلفت الآراء و الأفكار من عالم لأخر، و كان ذلك نتيجة الاختلاف نابع من نظرتهم إلى جانبه المادي و السلوكي ،و نعني بالجانب السلوكي صفات الفرد الشخصية كخصائصه العقلية و العلمية و الفنية و خبراته و معرفته ، أو بعبارة أخرى كل تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كدقة الإنجاز، فيما يلي سنتطرق إلى البعض منها :

-حيث هناك من يرى أن « الأداء هو باختصار انجاز هدف أو أهداف المؤسسة. »<sup>1</sup>  
-« يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها و لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة . »<sup>2</sup>  
-«يعبر مفهوم الأداء عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه، و الأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل في المنظمة من منظمين ومديرين و مهندسين»<sup>3</sup>.

من خلال هذه التعريفات نخلص إلى التعريف الموالي :

الأداء هو مجموع الأنشطة التي يقوم بها الفرد العامل و المتمثلة في مهام الوظيفة، و الذي يظهر فيه كل قدراته و مهاراته من أجل تحقيق أهدافه من جهة، و أهداف المؤسسة من جهة أخرى.  
الفرع الثاني : مكونات الأداء.

يمكن التمييز بين ثلاث مكونات يمكن أن يقاس الأداء من خلالها و هي:

### 1-كمية الجهد :

يعبر عن مقدار الطاقة العقلية و النفسية و الجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، و هو ما يعرف بالبعد الكمي للطاقة المبذولة.

### 2-نوعية الجهد :

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

### 3-نمط الإنجاز:

ويقصد به الطريقة أو الأسلوب 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 جسمية، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار أو حل قضية أو الأسلوب الذي يتبعه في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل ذو طابع ذهني .<sup>4</sup>

## المطلب الثاني: محددات الأداء و عوامل المؤثرة فيه.

### الفرع الأول: محددات الأداء .

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور و المهام، و يعني هذا الأداء الوظيفي في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من العناصر التالية وهذا حسب نموذج "بوتر و لولر" :

- حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت : دار النهضة العربية، ط1، 2002، ص:360.<sup>1</sup>  
- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة. لعالم جديد. مصر: دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2003، 2004، ص:32.<sup>2</sup>  
-وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية. قالمة : دار النشر الجامعية، 2004، ص 123.<sup>3</sup>  
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي. الإسكندرية : الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص4.219.<sup>4</sup>

أ- الجهد المبذول : يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله، فيقدر ما يكون هناك تكثيف للجهد بقدر ما يكون هناك دافعية لأداء العمل، و الجهد مرتبط بقوة الدافع أكثر مما هو مرتبك بالأداء كما أن هذا الأخير له علاقة بإدراك احتمالية الحصول على الحافز، فطموح الفرد في الترقية و التقدير و زيادة المرتب تعتبر عامل رئيسي في زيادة الجهد.

ب- القدرات و الخصائص الفردية : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء العمل، و هي التي تحدد درجة فعالية الجهود المبذولة، و ترجع لما اكتسبه الفرد من خلال مراحل عمله.

ج- إدراك الفرد لدوره الوظيفي : يعني تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عملهم و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة<sup>1</sup> .  
تتفاعل هذه العناصر فيما بينها و لا يمكن أن تعمل خارج اتحادها، و لا يمكن أن يؤثر كل عنصر على حدى على الأداء بمعزل عن العنصر الآخر. يمكن تلخيص ما سبق في المعادلة الآتية :  
الأداء = الدافعية x القدرات x الإدراك<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: أنواع العوامل المؤثرة في الأداء .

أداء العمل يقوم على عدة عوامل مختلفة ومتشابكة ومؤثرة، منها ما هو تنظيمي و منها ما هو ثقافي، اجتماعي، بيئي و نفسي، وهذه العوامل تختلف من حيث درجة تأثيرها باختلاف الزمان والمكان، و باختلاف المستويات التعليمية والاجتماعية والإدارية واختلاف رغبات وحاجات الموارد البشرية.  
وبالتالي يمكن القول أن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل يمكن حصرها في نوعين وهي العوامل الداخلية والعوامل الخارجية:

1- العوامل الداخلية: العوامل الداخلية هي مجموعة التي تخضع لسيطرة الإدارة والمؤسسة، وهي متعددة ومتنوعة، وحسب الشكل السابق فهي تتكون من:<sup>3</sup>

أ- العنصر البشري: وهو يعد أهم مورد في المنظمة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع العمليات الإدارية، وهو المتحكم في جميع العوامل الأخرى، فالقرارات التي يتخذها الفرد في المؤسسة، هي الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

فنمو المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على ترغيب واستقطاب عناصر بشرية متميزة في مهارتها ومعارفها واتجاهاتها، وكذا مرتبط بمدى تنمية العنصر البشري الذي يعد أحد الأساليب التي تستطيع المؤسسات بواسطتها أن تعد لنجاحها المستقبلي، وذلك عن طريق معرفة الطاقات الكامنة، وبالتالي زيادة مساهمتهم في العمل، وتنمية العنصر البشري لها عدة مظاهر أهمها العمل على إنجاح السياسات والبرامج الرسمية وغير الرسمية، لتنمية الأفراد في مراكزهم الحالية، وإعدادهم لمراكز ذات مسؤوليات أكبر.<sup>4</sup>  
كما يتخذ الجهاز الإداري من الأساليب والوسائل من أجل تنمية الفرد مثل التدريب والترقية وتنمية العلاقات الإنسانية، وغير ذلك من الطرق التي تكون في مجموعها محور تأدية العمل وتطور الأفراد الموارد البشرية وتحقيق الكفاية والتشجيع ورفع الروح المعنوية.<sup>5</sup>

ب- الإدارة: إن الإدارة هي المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، حتى أنه يقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة.<sup>1</sup>

1- احمد صقر عاشور. المرجع السابق. ص 65

- نفس المرجع، ص ص 65-66.

- ليمام سلمى، علاقة الأداء بالمناخ التنظيمي. رسالة ليسانس. الجزائر: جامعة ورقلة. 2004. ص 35

4- نفسه.

- طلال مسلط الشريف، العوامل المؤثرة في أداء العمل. مجلة جامعة الملك عبد العزيز. السعودية. 1992. ص 108

وأسلوب الإدارة هو عبارة عن مركب يتألف من عدة سلوكيات وإجراءات للقيام بانجاز أهداف التنظيم، وهو يقاس بمدى تصور الأفراد البشرية للسلطات الممنوحة لهم، والضغوطات الممارسة عليهم من قبل الإدارة العليا. وتؤثر أساليب الإدارة على جميع الأنشطة، مثل التخطيط والتنسيق والقيادة والرقابة.. لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفعالية الأداء ككل.

وقد تختلف الإدارة التي ممارسة فعلا في بعض الأجهزة الإدارية عن المبادئ والمفاهيم التي تشملها نظريات، وهذا ناتج عن عدم اهتمام الباحثين والمختصين بدراسة الإدارة، وإيجاد نموذج للإدارة يتناسب مع بيئة وإمكانية الأجهزة الإدارية التي لم تصل في مستواها إلى المستوى الذي أصبح عليه في بعض الدولة المتطورة.

**ج-التنظيم:** وهو يشتمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق

إن درجة الموازنة في التنظيم وأحدث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز، والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على أداء وتحقيق الأهداف بكفاءة ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات ووجب إدخال المرونة والدينامكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغير وفقا للمتطلبات المستجدة.<sup>2</sup>

**د- طبيعة العمل:** وتشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد، ومقدار فرص النمو والترقي المتاح لشاغلها ومستوى الاشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه الفرد زادت دافعيته وولائه وبالتالي أداؤه.

وقد بين عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم المعرفة الحقيقية بواجبات ومهام وصلاحياته الوظيفة وواجبات ومهام الموظف، إلى التأثير سلبا على أداء العمل.

**ه- بيئة العمل(المناخ التنظيمي):** أو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أدائه لوظيفته، من علاقات اجتماعية وتنظيمية من اتصالات ونظام للأجور والحوافز وغيرها من ابتعاد المناخ التنظيمي، والتي لها بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري إيجابا وسلبا.

**و- العوامل الفنية:** أي كل الإمكانيات والمعدات المادية التي لها دور مركزي في التأثير على الأداء، فمجال الصيانة وظروف التشغيل والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأداةية الإضاءة والضوضاء.... كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

هذا بالنسبة لشرح العوامل السابقة الموضحة في الشكل السابق ويمكن إدراج ضمن العوامل أيضا الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية.

**- الصراع التنظيمي:** والذي قد يحدث بين الإدارة والفرد أو بين الجماعات، فقد تكون له نتائج ايجابية، كما قد يكون له نتائج سلبية، حسب شدة الصراع وكذا الطريقة التي يراد بها.

وفي الحقيقة عن كل مؤسسة يوجد بها حد أقصى للصراع والذي يمكن اعتباره صراع ايجابي، يساهم في تحقيق التأثير الايجابي على الأداء وعندما يكون مستوى الصراع منخفضا للغاية مستويات الأداء، قد تتأثر سلبا بشكل ملموس، حيث غير المحتمل أن تبرز محاولات التطوير والابتكار والتغيير والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.<sup>3</sup>

1 - عمر أسرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير. غير منشورة. الجزائر: جامعة الجزائر. 2003. ص116.

2 - طلال مسلط شريف، نفس المرجع السابق، ص102.

3 - جمال مرسي وثابت إدريس، السلوك التنظيمي. الدار الجامعية. الإسكندرية، 2000. ص484

- الثقافة التنظيمية: أن مصطلح "الثقافة" مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المؤسسة فهو يشتمل على الرقابة والالتزام والتوافق الاجتماعي والتعامل مع الأفراد والجماعات والهيكل والأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

فهي تعرف على أنها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحضى بالقبول وكذلك أنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء في أي مؤسسة.<sup>2</sup>

والثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء وتحسينه وكفاءته، فأداء الفرد مرتبط من ناحية بما توفره البيئة الداخلية من نظم وعلاقات وإمكانيات وغيرها، ومن ناحية أخرى هو انعكاس لثقافة الفرد التنظيمية وبالتالي فهي بدورها تتحكم في انخفاض وارتفاع مستوى الأداء.<sup>3</sup>

2- العوامل الخارجية: إن العوامل الخارجية هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وعلى الإدارة أن تنتبه لما حولها من متغيرات ايجابية كانت أم سلبية وتتنبأ بتأثيرها وتعمل على توجيهها والتكيف معها، وهناك العديد من العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء منها:

أ- البيئة الاجتماعية والثقافية: يرى جاكسون إن البيئة الاجتماعية تتضمن تركيب المجتمع والطبقات وإمكانية الصعود الطبقي وتعريف الأدوار الاجتماعية وطبيعة التنظيم الاجتماعي، وتطوير المؤسسات الاجتماعية أما البيئة الثقافية فتشتمل خلفية المجتمع التاريخية ومعتقداته وقيمه وقواعد السلوك فيه. وتوضح المكونات الثقافية وجهات النظر المختلفة حول علاقات السلطة وأنماط القيادة. والعلاقة بين الأفراد والعقلانية والمعرفة والتقنية وطبيعة المؤسسات الاجتماعية.<sup>4</sup>

إن العوامل الاجتماعية والثقافية تشتمل على عدة عناصر أو متغيرات يختلف عددها وتكوينها وتأثيرها من مجتمع لآخر، لكن أجمع الباحثون أن هناك متغيرات أساسية تؤثر على أداء المؤسسات وهي سمات الشخصية القومية والبناء الاجتماعي والبناء التعليمي.

- سمات الشخصية القومية: والتي يقصد بها أنماط السلوك والتفكير التي يتصف بها معظم أفراد المجتمع وتتأثر هذه الأنماط بمجموعتين من العوامل:

● الدوافع والمحفزات التي تحرك أفراد المجتمع.  
● مجموعة المتغيرات الثقافية التي تحكم سلوك الأفراد في التعامل مع المواقف وأشكال الاتصال السائدة فيما بينهم.<sup>5</sup>

وهذه العوامل تتناسب طردياً مع أداء الفرد في المؤسسات أي كلما زادت الدوافع مثلاً دافع الانجاز لدى الأفراد لها أثر ايجابيا على الأداء والعكس.

- البناء الاجتماعي: أي شكل وطبيعة تركيب التنظيمات الفرعية للمجتمع وأهدافه ونطاقه وحدوده، ونمط العلاقات بين أفرادها.<sup>6</sup>

- البناء التعليمي: الذي يعد عاملاً رئيسياً من العوامل المؤثرة على أداء الفرد، وهو يشتمل على هيكل التعليم ومحتوي وأساليب التعليم، فمستوى التعليم ونسبة الأمية والاهتمام بالبحث العلمي، ومدى تقدير الأفراد له.... كل هذه العوامل تؤثر على الأداء الفرد، فالمتغيرات الثقافية تحضى بأهمية كبيرة لما لها من

1 - دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير. (ترجمة: تحية عمارة). دار الفجر للنشر والتوزيع. الطبعة الثانية. القاهرة. 1999. ص121

2 - ليمام سلمى، نفس المرجع السابق، ص38

3 - بوحنية فوى، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة. مجلة الباحث. العدد2. جامعة ورقلة. 2003. ص71.

4 - جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة. الرياض. معهد الإدارة العامة، 1988، ص109.

5 - عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. 2000. ص58

6 - احمد صقر عاشور، نفس المرجع السابق، ص256-265



تأثير واضح على النظام الإداري فكلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة لتولي الوظائف الإدارية.<sup>1</sup>

ب- البيئة السياسية والقانونية: تعني البيئة السياسية أي المناخ السياسي العام في المجتمع ودرجة تركيز السلطة السياسية وطبيعة التنظيم السياسي، وأما عن البيئة القانونية فتعني الجوانب الدستورية والأنظمة، التي تتصل بإنشاء المؤسسات وفرض الضرائب والرقابة عليها. وأداء المؤسسات الإدارية يتأثر بهذه البيئة، من حيث طبيعة النظام السياسي والاستقرار السياسي.<sup>2</sup>

ج- البيئة الاقتصادية: وتشمل نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة أو العامة فمثلا إتباع الدولة للاقتصاد الحر يفتح المجال للمنافسة وإتباع التقنيات المتطورة وبالتالي الاهتمام بجودة الإنتاج، أي تقدم الفرد نحو الإبداع وهذا يؤثر إيجاباً على أدائه.<sup>3</sup>

إذن تعبر هذه العوامل من أهم العوامل الخارجية التي تتعامل معها المؤسسات والتي يجب أن تتكيف معها لتضمن الأداء الجيد سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الفرد.

### المطلب الثالث : طبيعة تقييم أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول : مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية.

تعددت مفاهيم تقييم الأداء وتنوعت باختلاف نظرة الباحثين لعملية تقييم الأداء، مما صعب من وجود تعريف شامل وموحد وفيما يلي نعرض لبعض هذه التعريفات:

1- تعاريف بعد كفاءة أداء الموارد البشرية:

- ويعرفه صلاح الدين عبد الباقي : «هو دراسة وتحليل أداء الموارد البشرية لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى .<sup>4</sup>

-و هناك من يرى : «أن عملية التقييم تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب إليه الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه . تلك هي معدلات الأداء أو معايير الأداء الجيد.»<sup>5</sup>

-حيث يعرفه محمد الصيرفي بأنه «محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأول لمواجهة الثانية ذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل .»<sup>6</sup>

-ويرى فاروق عبده فليه أنه «مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما، لأن الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها.»<sup>7</sup>

ومن خلال ما سبق نعرف تقييم الأداء بأنه «عملية دراسة وتحليل لأداء العامل أثناء قيامه بعمل ما ، وملاحظة سلوكه وتصرفاته وهكذا يتم الحكم على مستوى كفاءته و إمكانيته في التقدم والنمو في عمله ومدى تحمله للمسؤولية وإمكانية ترقيته إلى وظائف أخرى .»

### الفرع الثاني : أهمية تقييم أداء الموارد البشرية.

1 - ليمام سلمى، نفس المرجع السابق، ص 39.

2 - جون جاكسون وآخرون، نفس المرجع السابق . ص109

3 - جون جاكسون وآخرون، نفسه.

4- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية:الدار الجامعية،2004،ص367.

5-علي سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة: دار غريب،2001،ص369.

6 - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى؛ عمان:دار القنديل،2003،ص419.

7-فاروق عبده فليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1؛ عمان:دار الميسر،2005،ص265.

أصبحت عملية تقييم الأداء تحمل طابعاً هاماً وهذا لما لها من فوائد على مستوى كل من الأفراد الموارد البشرية، وكذا على مستوى المديرين وعلى مستوى المنظمة، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

**1- أهمية تقييم الأداء على مستوى الموارد البشرية:**

- أ- تحسين الأداء وتطويره: حيث يشجع و يحفز الموارد البشرية في استثمار جوانب القوة في مساهم الوظيفي (مهارات، معارف).<sup>1</sup>
- ب- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتحصل على التقدير و احترام رؤسائه مع شعوره بالعدالة .

**2- أهمية تقييم الأداء على مستوى المنظمة:**

- أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموارد البشرية تجاه المنظمة.
- ب- يعمل على رفع مستوى أداء الموارد البشرية و يساعد في عملية الاختيار و التعيين حيث يمكننا من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ج- يقيم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية حيث من خلال التقييم يمكن تحديد دقة و مصداقية نظام الحوافز.<sup>2</sup>
- د- يوفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين، و يساعد على الاحتكاك بينهم أثناء عملية التقييم.<sup>3</sup>

**3- أهمية تقييم الأداء على مستوى المشرفين:**

- أ- ينمي قدرة و فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير مهارات الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم، مع إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور.<sup>4</sup>

**الفرع الثالث: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية .**

تهدف عملية تقييم الأداء في العادة إلى أغراض متنوعة مرتبطة بطبيعة المنظمة و نوع الوظيفة ومستواها ومهارات الموظف، ومنها نجد أغراض إدارية، تطويرية، إستراتيجية :

**1-الأهداف الإدارية: Managerial Objectives:**

- \*يهدف لوضع نظام محكم للأجور والمرتبات و كذلك تحديد الحوافز المستحقة.<sup>5</sup>
  - \*يساعد في وضع تقرير النقل والترقية للعمال .
  - \* تنفيذ في كشف التغيرات التي تطرأ على أداء العامل (بالارتقاء أو انخفاض مستوى مهارته).
  - \* الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار والتدريب و الإشراف.<sup>6</sup>
- 2- الأهداف التنموية للعامل (التطويرية):**

- 1-تزويد الموارد البشرية بالمعلومات عن الأداء المتوقع من خلال المشرف.
- 2-اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أداء العمال الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية.

1 - محمد الصيرفي ، نفس المرجع السابق ،ص 421.  
2 -خالد عبد الرحيم الهيتي ،إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية. عمان: دار وائل، 2005، ص ص200، 201.  
3 - محمد فتحي، 766مصطلح إداري، القاهرة: دار النشر الإسلامية، ص308.  
4 -مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الأولى. الأردن: دار الشرق، 2007، ص88.  
5 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية:مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى. الأردن: دار وائل للنشر، 2006، ص139.  
6 -محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق ، ص421.

3- الوصول بمهارات العامل إلى مستوى الأداء المتميز.<sup>1</sup>

3- الأهداف الإستراتيجية :

\* تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، و الاتفاق على الأهداف الجديدة .

\* دعم روح التعاون والمنافسة الإيجابية بين الموارد البشرية .

\* التعرف على الاحتياجات التدريبية الحقيقية.

### الفرع الرابع : خصائص تقييم أداء الموارد البشرية.

تتميز عملية تقييم الأداء بجملة من الخصائص تجعلها ذات فائدة وفعالية للموظف و المنظمة، وهذا لمراعاتها للكثير من الأبعاد المتعلقة بالواقع الفعلي لقدرات الموظفين و الرؤساء المباشرين الذين يتولون عملية تطوير المنظمة ومنها نجد ما يلي<sup>2</sup> :

\*تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا .

\* تعتبر عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، ولكن تهتم بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء تحقيقه للأهداف .

\* لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل سلوكيات الفرد أثناء إنجازه للواجبات .

\* التقييم عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

### المطلب الرابع: علاقة تقييم أداء الموارد البشرية بنظام الحوافز

تسعى العديد من المنظمات المعاصرة لتنظيم هيكل الأجور و الرواتب متوافقا و منسجما بشكل متوازن بين الأجور و الرواتب المدفوعة للعاملين و الأداء المتحقق من قبلهم في إنجاز العمل، و غالبا ما تحاول خطط الحوافز أن تربط بين أداء الفرد و المكافأة المتحصل عليها.

### الفرع الأول : نظام الدفع على أساس الأداء .

إن الأجور و الرواتب التي يتم تحديدها وفقا لعملية تقييم الأعمال في هيكل الأجور و التي تعبر عن الأجر أو الراتب الأساسي يركز تصميمه إلى الوظيفة نفسها لا إلى ما يستحقه الفرد العامل وفق الأداء المتحقق من قبله.

هناك اعتقاد سائد بأن نظام الأجر التقليدي الذي يركز على الوظيفة و يتم تصميمه بناء على مقارنته بالمنظمات الأخرى لم يعد الأسلوب الأمثل لمكافأة الأفراد الموارد البشرية بالمنظمة فأصبح البحث عن أسلوب جديد يوفر مكافآت إضافية مقابل الأداء المتميز الذي يتجاوز الأداء العادي و المعايير المعتمدة لدى المنظمة للأداء و هذا الاتجاه أصبح مرغوبا بشدة من قبل الأفراد و المنظمات معا.<sup>3</sup>

إن هذا الأسلوب أو ما يعرف بنظام الحوافز يركز على نتائج عملية تقييم أداء الموارد البشرية و التي تعتبر العنصر الرابط بين أداء الفرد و الحافز الذي يحصل عليه؛ حيث أنه من خلالها و بناء على نتائجها يتم تحديد الفرد الذي يستحق الحصول على الحافز.

### الفرع الثاني : بناء نظام حوافز فعال.

<sup>1</sup> حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، الطبعة الأولى، لبنان: مكتبة لبنان، ص21.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص420.

<sup>3</sup> - زيد منير عبوي، نفس المرجع السابق، ص 198.

تستخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية؛ إذ أن هناك أسسا في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف و المتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء لذلك فإن نظام تقييم الأداء لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقييم التي تساعد على بناء نظام فعال للحوافز<sup>1</sup>.

كما تركز فاعلية نظام الحوافز على الطرق و الإجراءات و الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء؛ إذ ينبغي أن يتم قياس الأداء بمقاييس دقيقة و موضوعية و شفافة لغرض تحديد مدى استحقاق الحوافز و نسبة ما يستحقه منها وفقا للأداء المنجز من قبله؛ إذ أن شعور الفرد بأن أداءه و أداء الآخرين يتم قياسه بطريقة دقيقة و واضحة و موضوعية و عادلة تشكل ركنا أساسيا في تحقيق رضا الموارد البشرية إزاء الحوافز المقدمة، على الرغم من أن دقة و سهولة تقييم الأداء تختلف باختلاف نوعية الوظائف و الأنشطة التي يقوم بها الفرد العامل<sup>2</sup>، حيث أن هناك أنشطة يمكن قياس أداء القائم بها بسهولة كعمال الورشات التي يقاس فيها أداء الفرد على أساس مجموع الوحدات المنتجة أو الوقت المستهلك في إنجاز العمل، على عكس الإداريين التي تصعب عملية قياس أدائهم بالدقة و الموضوعية ذاتها .

### الفرع الثالث : أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية

أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية تؤثر الحوافز على أداء الموارد البشرية بشكل إيجابي غالبا؛ وذلك لما تعكسه من انطباعات سعيدة عندهم، وخصوصاً عند شعورهم بأنه قد تمّ تقدير العمل الذي يقومون فيه، ويلخص أثر الحوافز بالاعتماد على النقاط التالية: الزيادة في الإنتاجية: فعندما يشعر العامل بالرضا اتجاه عمله، سيجتهد على زيادة نسبة الإنتاجية في العمل، ممّا يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح. تطور أنشطة المنشأة، فتساهم الحوافز في جعل العمل في المؤسسة أو الشركة أكثر تطوراً، وهذا ما ينعكس إيجابياً على العمليات التشغيلية في المنشأة. تحفيز الروح المعنوية عند الموارد البشرية؛ فيشعرون بأنّ لهم قيمة في مكان العمل، وأنّ لهم دوراً مهماً في النجاح الذي تمّ تحقيقه. المساهمة في دعم الموارد البشرية الممتازين ودعم الموارد البشرية الجدد من أجل تحسين وتطوير أدائهم، حتى يتمكّنوا من الحصول على الترقية الوظيفية. تشجّع الموارد البشرية على الإبداع، وذلك بتوفير البيئة المناسبة لهم، من أجل العمل على مجموعة من الابتكارات المهنية الجديدة، والتي تساهم في تطوّر بيئة العمل. نمو التقدير الذاتي عند الموارد البشرية، ممّا يزيد من اهتمامهم بنمو العمل.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من أهم المصادر المهمة والخطوة الرئيسية لبداية مشوار البحث، والتي يتم الاستفادة منها عند إجراء أي دراسة متعلقة بموضوع البحث. وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، المطلب الأول متعلق بالدراسات باللغة العربية والمطلب الثاني فيشمل الدراسات باللغة الأجنبية.

### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

2- أحمد السيد الكردي، نظم تقويم أداء العاملين، على الموقع: [Kenanaonlin.com/users/ahmed Kordy/Topics/67676/posts/157537](http://Kenanaonlin.com/users/ahmed%20Kordy/Topics/67676/posts/157537)، 22:45، 2011/01/04،  
-خضير كاظم محمود و ياسين كاسب خرشة، نفس المرجع السابق، ص 185.

1- دراسة: غازي حسن عودة الحلابية 2013

عنوان الدراسة: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام في الأردن  
"دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى".

إشكالية الدراسة: ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى الموارد البشرية في القطاع العام في الأردن؟  
**هدف الدراسة:**

- تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.
- التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.
- تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وفقا للمتغيرات الديمغرافية.

**نتائج الدراسة:**

- تبين أن بعض الحوافز الاجتماعية هو الأكثر استخداما ودراية ومعرفة من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى وذلك لحيازته على الرتبة الأولى ثم يليه الحوافز المعنوية.
- تبين أن بعد الحوافز المادية هو الأقل استخداما ودراية ومعرفة من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى، وذلك لحيازته على الرتبة الأخيرة.
- تبين أن الحوافز المادية تؤثر على الأداء بنسبة 37% أما الحوافز المعنوية تؤثر على الأداء بنسبة 57% أما الحوافز الاجتماعية فتؤثر بنسبة 59%.

**المقارنة:**

- سمحت لنا هذه الدراسة بمعرفة الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية، حيث طبقت هذه الدراسة على مؤسسات القطاع العام بحيث توصل الباحث إلى أن الحوافز الاجتماعية لها تأثير كبير على أداء الموارد البشرية عكس الحوافز المادية والمعنوية، إلا أن في دراستنا وجدنا الحوافز المادية هي التي تحفز العمال على أداء الأعمال في المؤسسات الاقتصادية.
- 2- دراسة عبد الله حمد محمد الجساسي 2010/2011.

عنوان الدراسة: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

إشكالية الدراسة: إلى أي مدى تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

**أهداف الدراسة:**

- التعرف على أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية.
- التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم.
- التعرف على أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم.
- التعرف على مدى تأثير الحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم.
- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق واضحة من الناحية الإحصائية في آراء المبحوثين حول تساؤلات الدراسة حسب متغير م الشخصية والوظيفية.

**نتائج الدراسة:**

- بينت الدراسة أن أفراد الدراسة موافقون بشدة على أن هناك حوافز مادية مقدمة للعاملين بوزارة التربية.

- أفراد الدراسة موافقون بشدة على سبعة من الحوافز المادية المقدمة لهم وتتمثل في:  
- تقديم المكافآت - توفير بدل السكن - توفير بدل النقل - توفير بدل طبيعة العمل - الترقية الاستثنائية - منح العلاوات الفنية - منح بدل مناطق نائية.
  - أفراد الدراسة موافقون على ثلاثة من الحوافز المادية المقدمة للعاملين:  
- التعويض المادي عن الإجازات - مضاعفة مكافآت أية الخدمة - منح الرواتب الاستثنائية
  - فيما يتعلق بالحوافز المادية في تحسين أداء الموارد البشرية في وزارة التربية فهم موافقون بشدة على أثر الحوافز المادية في تحسين أداء الموارد البشرية.
  - فيما يتعلق بالحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بينت الدراسة على أن أفراد الدراسة موافقون على تسعة من الحوافز المعنوية منها.
- المقارنة:**

● قام الباحث بدراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الموارد البشرية وقد تمت في وزارة التربية والتعليم وتوصل إلى أن الحوافز المعنوية لها تأثير على أداء الموارد البشرية عكس دراستنا كانت في مؤسسة اقتصادية.

### 3- دراسة: عمار بن عيشي 2005 / 2006

عنوان الدراسة: "دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد احتياجات التدريب".  
إشكالية الدراسة: ما هو دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد احتياجات التدريب.  
**أهداف الدراسة:**

- إبراز أهمية موضوع تقييم الأداء والتدريب في المنظمات بالإضافة إلى أهمية ربط التدريب والبرامج التدريبية بنتائج نظم تقييم الأداء لضمان تنافسيتها في السوق.
- محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاقتصادي.
- المساهمة في إثراء المكتبة العلمية بمرجع علمي في هذا.

### نتائج الدراسة:

- هناك طريقتين لتقييم أداء الأفراد بالمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية الأولى تجرى كل شهر وهي مخصصة لمنح العلاوات والمنح لأفراد أما الثانية فتقوم المؤسسة على أساس سنوي أو بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية من أجل تقييم المهارات التي يتمتع بها الأفراد الموارد البشرية.
  - ينظر الأفراد الموارد البشرية إلى تقييم الأداء على أنه مهم.
  - يعتمد تقييم الأداء في المؤسسة على أساس النتائج خاصة في كمية الإنتاج ثم على معيار الصفات الشخصية.
  - الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات.
  - يقوم الرؤساء بإطلاع مرؤوسيهم بنتائج تقييم الأداء حيث تم إخبارهم بنواحي الضعف أو القصور لديهم.
- المقارنة:**

قام الباحث بدراسة دور تقييم أداء الموارد البشرية في تحديد احتياجات التدريب حيث تم التعرف على تقييم أداء الموارد البشرية والذي له تأثير على أداء الموارد البشرية، وقد أفادتنا في الدراسة وتعتبر جزء من الدراسة التي قمنا بها.

دراسة : أمين عزري 2003

عنوان الدراسة: أثر الحوافز المادية على رضا الموارد البشرية " حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP إشكالية الدراسة: ما هي الحوافز التي تؤدي إلى تحقيق رضا الموارد البشرية ودفعهم إلى تحسين مستويات أدائهم.

#### أهداف الدراسة:

- تحديد وتحليل نوع الحوافز التي لها فعالية تجاه رفع إنتاجية العنصر البشري.
- تبيان أهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق رسالة المؤسسة ذلك أن العنصر البشري يزداد قيمة كلما أستغل على عكس العناصر المادية الأخرى التي تتناقص وتلك.
- محاولة إسقاط المفاهيم النظرية لنظام الحوافز المادية على المؤسسة الاقتصادية.
- محاولة تفعيل دور الجامعة والدراسات الأكاديمية في المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

#### نتائج الدراسة:

- إن نظام الحوافز المادية المطبق في المؤسسة هو نظام جزئي وغير متكامل.
- ضعف فاعلية الأجور في رفع مستوى رضا الموارد البشرية ذلك بسبب أنها تدفع على أساس الدرجة الوظيفية فقط بغض النظر عن طبيعة وظروف العمل ومستوى الأداء الحقيقي للعمال أو حتى الأهداف المحققة.
- طرق تقييم أداء العمال وقياس إنتاجيتهم غير واضحة ولا تسند لمعايير مع غياب علاقة بين مستوى الأداء الحقيقي للعمال والمكافآت المالية.
- عدم عدالة الأجور التي تدفع للعمال فهي لا تغطي مصاريف وحاجياتهم، كما أنها لا تتقارب حتى مع أجور المؤسسات المنافسة في نفس القطاع وفي ذات المنطقة.
- المكافآت المالية سواء منها الفردية أو الجماعية لا تعتبر فعالة نحو تحقيق الرضا للعاملين لأن تلك المكافآت أصبحت تعد ضمن الأجر العادي.
- أن رضا الموارد البشرية لا يتحقق فقط من خلال تفعيل الحوافز المادية بقدر ما يتحقق ويرتفع من خلال تكامل وانسجام الحوافز - مادية ومعنوية - بما فيها ظروف العمل ومختلف الخدمات الاجتماعية.
- أن الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة لعب دورا كبيرا في كسب رضا الموارد البشرية حتى وإن كان ذلك على حساب حقوقهم المادية.

#### المقارنة:

من خلال هذه الدراسة تم التعرف على الحوافز المادية وأثرها على رضا الموارد البشرية بحيث ركز الباحث على الحوافز المادية والتي أفادتنا في دراستنا التي بدورها شملت الحوافز المادية والمعنوية.

### المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية دراسة: 2010 GURE

عنوان الدراسة: "أثر التحفيز على أداء الموظفين في ليناشرين لينك تليكوم في الصومال" إشكالية الدراسة: ما تأثير التحفيز على أداء الموظفين؟

#### هدف الدراسة:

- معرفة ما إذا كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل والرضا عن العمل وأداء الموظفين.
- معرفة أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين.
- معرفة الآثار المترتبة على أداء الموارد البشرية لناشرين لينك تليكوم في الصومال.

### نتائج الدراسة

- التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل كبير من الرضا الوظيفي.
- الرضا الوظيفي له تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثيره على أداء الموظفين.
- الحوافز المادية لها أثر كبير في تحسين الأداء للعاملين.

### المقارنة:

جاءت هذه الدراسة لمعرفة الحوافز المادية والمعنوية إذ تم التطرق إلى مقارنة تأثير التحفيز على الأداء ومقارنته بالرضا الوظيفي على المؤسسات الخدمية لكن دراستنا كانت على الحوافز وأثرها على أداء الموارد البشرية وكانت في مؤسسة اقتصادية.

دراسة: AL JISHI2009 :

عنوان الدراسة: "التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي للممرضين والممرضات في مركز أرامكو الصحي" إشكالية الدراسة: ما مدى تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي للممرضين والممرضات.

### هدف الدراسة :

- دراسة أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للممرضين والممرضات.
- دراسة العوامل المؤثرة على دوافع الممرضين والممرضات.
- دراسة ماذا إذا كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل والرضا عن العمل وأداء الممرضين والممرضات.

### نتائج الدراسة:

- الممرضين هم الأكثر تحمسا للعمل كما أن أداءهم هو الأكثر إيجابا.
- الممرضين هم الأقل احتمالا لترك المهنة عن الممرضات.
- الممرضات أداءهم منخفضا مقارنة بالممرضين، فضلا على أن تحمسهم للعمل كان سلبيا.
- الممرضات يقمن بمغادرة المهنة بسبب العنف في مكان العمل والمخاطر والإصابات وطول ساعات العمل والدوام الليلي.
- عدم وجود تأثير للحوافز المعنوية والمادية في تحسين أداء الممرضات.

### المقارنة:

كانت دف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين محفزات العمل والرضا عن العمل والذي كان في مركز صحي وكانت تم بمعرفة أي الجنسين له قدرة في تحمل العمل في المركز الصحي لكن دراستنا اهتمت بمعرفة الحوافز المادية والمعنوية وكانت في مؤسسة اقتصادية.

## خلاصة الفصل:

تعتبر الحوافز إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها؛ فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة الموارد البشرية بالمؤسسة كلا في مجاله.



## الفصل الأول: علاقة التحفيز بأداء الموارد البشرية

ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل، على أن يكون الحافز على قدر العمل. وهناك عنصر يجب أن تعيه المؤسسة وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للأفراد الموارد البشرية بها وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين بالعمل من خلال التقييم الدوري لكل الموارد البشرية في المؤسسة.

و تكمن أهمية هذه العملية في المورد البشري الذي تمتلكه المنظمة ومدى إدراك المنظمة لمستوى مواردها، وهذه العملية تتميز بمجموعة من الأبعاد والعوامل التي تطرقنا إليها. وحتى تتم هذه العملية لأبد أن تتوفر لدينا مجموعة من العناصر وجملة من الخطوات واستخدام طرق متعددة. وتتسم هذه العملية بجملة من الصعوبات نظرا لحساسيتها وتعرضها للعديد من المشاكل، إلا أنها تعتبر الحلقة الأساسية في تطوير الموارد البشرية ضمن مخطط محكم لها.

الدراسة الميدانية  
" الشركة الوطنية للنقل  
البري SNTR وحدة  
خميس مليانة، - "

**تمهيد :**

تسعى جل المنظمات الاقتصادية ومنها الجزائر لتحقيق الوثبة التنموية الضرورية اللازمة للنهوض بإمكاناتها، تسطير اهدافها ، وتحقيق طموحاتها ،وعلى ضوء الصعوبات التي تعاني منها اغلب المنظمات في تطبيق البرامج والاجراءات والسياسات الخاصة بادرارة العنصر البشري ،ومن بينها موضوع تحفيز

## الفصل التطبيقي: تحفيز وتأثيرها على أداء الموارد البشرية في الشركة الوطنية للنقل البري

الموارد البشرية من أجل تحسين ادائهم وكسب رضاهم وولائهم للمؤسسة، وجدنا انه من الضروري القيام بدراسة ميدانية حول التحفيز .

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين، تم إعداد دراسة حالة عن واقع النقل بإحدى المؤسسات الجزائرية التابعة للقطاع العام وهي الشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة، وقد تم اختيار هذه الشركة بغرض معرفة رؤية هذه الأخيرة حول التحفيز والأداء وهذا من خلال التطرق إليه في هذا الفصل والذي بدوره ينقسم إلى مبحثين:

**المبحث الأول: : البطاقة الفنية للشركة الوطنية للنقل البري.**

**المبحث الثاني: تقييم التحفيز والأداء في شركة للشركة الوطنية للنقل البري SNTR**

### المبحث الأول: البطاقة الفنية للشركة الوطنية للنقل البري.

سيتم التطرق في هذا المبحث واقع النقل قبل ظهور SNTR وبعدها، والتعريف بمختلف وظائفها ودورها في تحسين النقل البري في الجزائر.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية للشركة الوطنية للنقل البري SNTR .

#### الفرع الأول: تقديم الشركة الوطنية للنقل البري.

بعد استقلال الجزائر لم تكن هناك جهة معينة تحمل على عاتقها مسؤولية النقل كنشاط بصفة عامة وذلك لسيطرة الشركات الاستعمارية على هذا النشاط وبذلك عملت السلطات على العناية بهذا القطاع من خلال تطوير ما ورثته عن الاستعمار.

ففي سنة 1963 ظهر ما يسمى بالتسيير الذاتي للمؤسسات وهي عبارة عن أشخاص يسيرون الشركات أو المؤسسات ذاتيا لكن هذا التنظيم لم ينجح وسرعان ما استبدل بتنظيم آخر سنة 1964 والمتمثل في الديوان الوطني للنقل ONT ولكنه لم يستمر طويلا نظرا للمشاكل المالية والإدارية التي كانت تواجهه وغياب تشريع قانوني يحدد ويرسم المناهج القومية، في فألغي هذا الديوان ونشأ بدله نظام جديد يتمثل في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR في 27 مارس 1967 .

## الفصل التطبيقي: تحفيز وتأثيرها على أداء الموارد البشرية في الشركة الوطنية للنقل البري

بمقتضى القرار رقم 58/67 المؤرخ في 27 مارس 1967 تم إنشاء الشركة الوطنية للنقل البري بعد أن حل الديوان الوطني للنقل.

وبتاريخ 22 جويلية 1967 تم إصدار قرار جديد يحمل رقم 130/67 ويتضمن التعريف بالنقل عبر الطرق للبضائع، وتحديد الدور الأساسي للشركة الوطنية للنقل البري ومن النصوص الصادرة لسنة 1967 تم فتح المجال أمام المؤسسات الوطنية الثلاث الخاصة بالنقل (SNTV, SNTF, SNTR) وذلك بتوفير وسائل نقل على قدر المهام المحددة لكل منهم.

ومن خلال هذه القرارات استطاعت المؤسسات العمومية وكذلك بعض المتعاملين الاقتصاديين والذين لهم نشاطات تعتمد على النقل أن يستفيدوا من التجهيزات والوسائل التي تم إحضارها وتزويد الشركة بها ومنذ صدور هذه القرارات المركزية كانت هناك مشاكل تنظيمية حيث أن الشركة تعتمد على مركزية تسيير النشاطات على حساب البنية الهيكلية، التي لم تستطع بها بلوغ الأهداف المسطرة ولهذا السبب تم في سنة 1977 تغيير هيكل الشركة الوطنية للنقل البري، وذلك بإتباع سياسة التسيير اللامركزي التي تستدعي تكيف وزيادة عدد الوحدات عبر التراب الوطني وهذا ما أكدته المرسوم رقم 148/82 والمؤرخ في 17 أفريل 1982 على الرغم من كل الإجراءات المتخذة في هذا الصدد إلا أن الشركة لم تستطع أن تغطي طلبات النقل وبالتالي بلوغ الأهداف المرجوة منها فكان التوجه نحو الاستقلالية كمنهج للتنمية الاقتصادية لهذه الشركة وكان ذلك سنة 1988 وموازة مع متطلبات نظام السوق من حيث كمية ونوعية النقل أنظر الملحق رقم (01).

### الفرع الثاني : نظرة تاريخية عن وحدة خميس مليانة.

**1/ تعريف الوحدة:** وحدة خميس مليانة للنقل تأسست في 01 جانفي 1994 حيث حولت من مركز نقل والصيانة إلى وحدة نقل وهذا لتشجيع روح المبادرة ولحل المشاكل المترتبة عن نقص قطع الغيار وهذا لتمكين عمال الوحدة بالتصرف العقلاني للقطع الموجودة في الشاحنات المتوقفة الغير قابلة للتصليح . تقع الوحدة في المنطقة الجنوبية لبلدية خميس مليانة "حي بوطان" المحاذي للطريق الوطني رقم 4 حيث تتوسط شركة نقل المسافرين في الوسط (TVC) جنوب وشمالا شركة أشغال الطرق والبناء (SOTROC)، (ERIOD) قبل خوصصتها . تبلغ المساحة الاجمالية للوحدة 253220م<sup>2</sup> منها 1431م<sup>2</sup> مبنية أما المساحة المتبقية فهي مخصصة لتوقيف العتاد أنظر الملحق رقم (02) يبين لنا مخطط توزيع للوحدة.

### 2/ الإمكانيات المادية:

تضم الوحدة 51 شاحنة من مختلف الأنواع تنقسم إلى خمسة أنواع منها 12 شاحنة من نوع دان "DAF" و 8 شاحنات من نوع فولفو "VOLVO" و 17 شاحنة مان MAN و 6 شاحنات من ستاير "STEYER" و 5 شاحنات من نوع سانفي "SANVI" هناك 40 وفي حالة استغلال و 11 شاحنة متوقفة أو عاطلة وهذا حسب إحصائيات ديسمبر 2016 أنظر الملحق رقم (03) يبين لنا الجدول التنظيمي للشاحنات.

وتضم الوحدة 87 نصف مقطورة من الأنواع:

– 21 نصف مقطورة من نوع RANDON ذات حمولة قصوى 25 طن.

– 16 نصف مقطورة من نوع BLUMHARD ذات حمولة قصوى 25 طن.

وتنظم أيضا 17 مقطورة حاملة للعتاد:

- 10 مقطورات من نوع BLUMHARD ذات حمولة 30 طن .
- 3 مقطورات من نوع BLUMHARD ذات حمولة 50 طن .
- 1 مقطورات من نوع BLUMHARD ذات حمولة 20 طن .
- 3 مقطورات من نوع RANDON ذات حمولة 30 طن.

وتنظم أيضا 11 نصف مقطورة للتوسيع من BLUMHARD .  
وتنظم أيضا 10 مقطورات وحدات من نوع NIOOLA .  
وتنظم أيضا 5 مقطورات مسطحة من نوع RANDON .  
من بين 87 نصف مقطورة التي نظمها الوحدة منها 72 في حالة استغلال بينما 15 عاطلة لنفس سبب تعطل الشاحنات وهذا حسب إحصائيات ديسمبر 2016 أنظر الملحق رقم (04) يبين لنا الجدول التنظيمي للمقطورات.

### 3/ الإمكانيات البشرية:

بالنسبة للإمكانيات البشرية تضم الوحدة 132 عامل من بينهم:

- 17 إطار.
- 46 مسير.
- 69 منفذ.

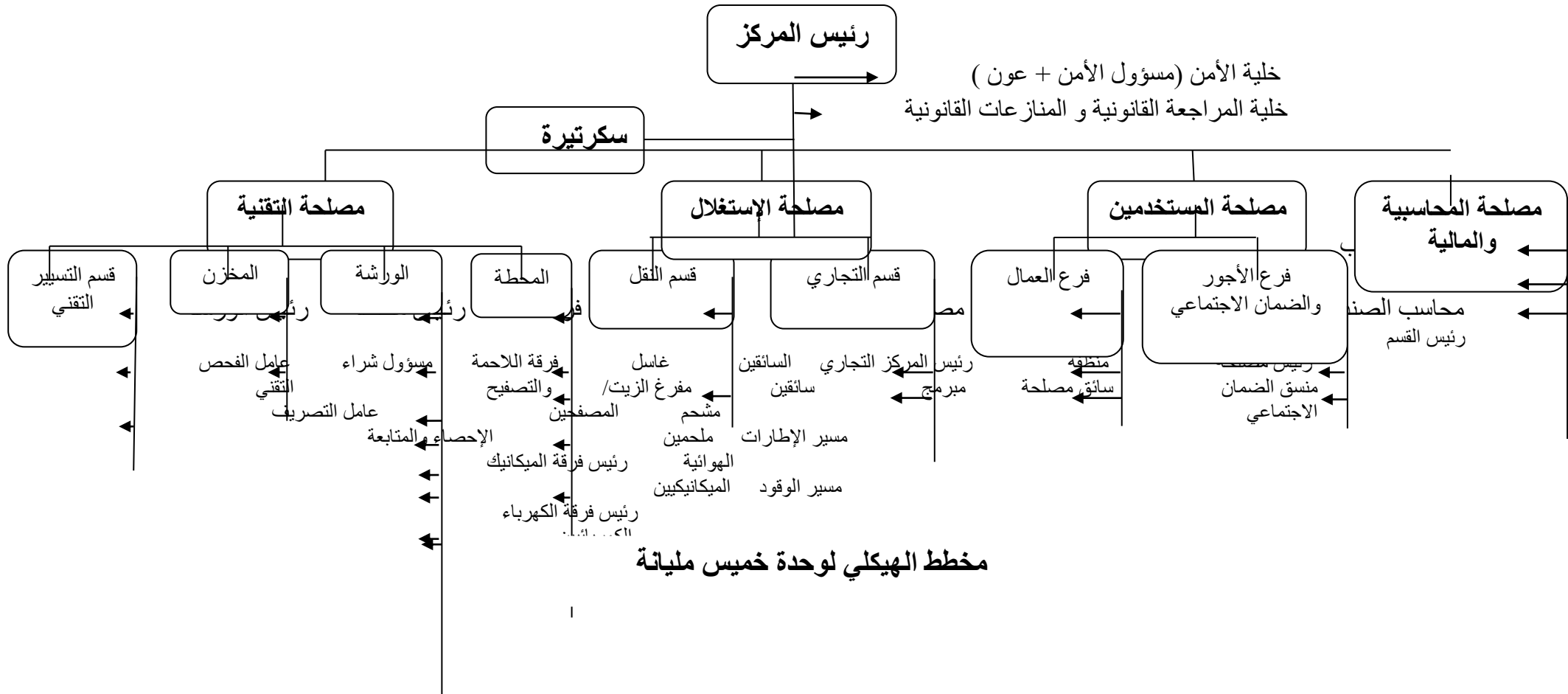
بحيث ينقسمون على مختلف مهام وهذا حسب إحصائيات ديسمبر 2016 أنظر الملحق رقم (05) يبين لنا الجدول التنظيمي للعمال.

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي ومهام مختلف المصالح.

#### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي SNTR لوحدة خميس مليانة.

إن الأهمية البالغة للتنظيم الهيكلي في الشركات هي أداة رئيسية لبناء أي نموذج إقتصادي ناجح، والمخطط التالي يوضح البنية الداخلية لوحدة SNTR.

الفصل التطبيقي: تحفيز وتأثيرها على أداء العاملين في الشركة الوطنية للنقل البري

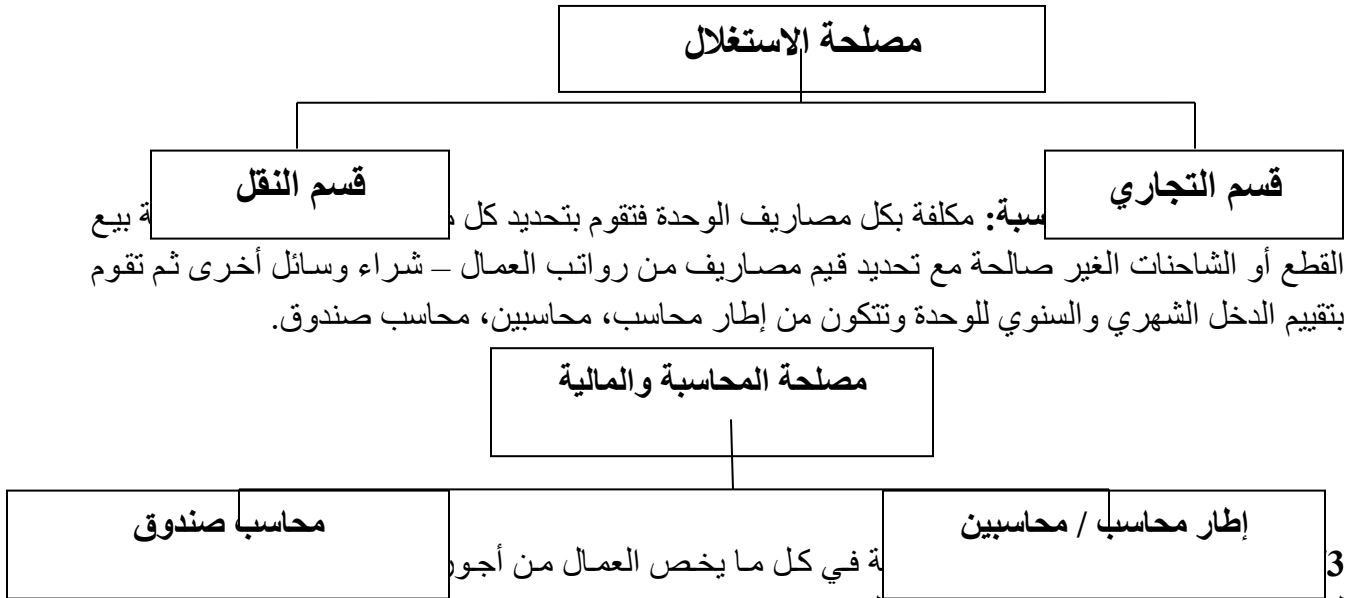


مخطط الهيكل لوحدة خميس مليانة

### الفرع الثاني: مهام مختلف المصالح لوحدة خميس مليانة.

هي وحدة مختصة في النقل تسيير من طرف رئيس المركز وهو المسؤول الأول في السلك الإداري بالإضافة إلى السكرتاريا وخييتين وهي خلية المراجعة والمنازعات القانونية وخلية الأمن، بالإضافة إلى احتواء الوحدة على مركز استجاري وتتكون من أربع مصالح وهي: مصلحة الاستغلال، مصلحة المحاسبة والمالية، مصلحة المستخدمين، مصلحة التقنية:

**1 / مصلحة الاستغلال:** وهي مصلحة مسؤولة عن متابعة الشاحنة من حيث المصاريف والمداخيل لها قسمين: قسم تجاري- قسم النقل



سببة: تكلفة بكل مصاريف الوحدة فتقوم بتحديد كل مصاريف الوحدة من رواتب العمال - شراء وسائل أخرى ثم تقوم بتقييم الدخل الشهري والسنوي للوحدة وتتكون من إطار محاسب، محاسبين، محاسب صندوق.

3  
للأجور والضمان الاجتماعي، فرع العمال.

**4/ مصلحة التقنية:** (مصلحة الصيانة): وهي مسؤولة عن الصيانة في الوحدة، فهي تتحمل مصاريف الصيانة بنوعها العلاجية والوقائية ويقوم بتنظيمها وتسييرها رئيس مصلحة الصيانة وهو المكلف بالتنشيط ومراقبة نشاطات أعمال الصيانة للمحافظة والوقاية.

**أدواره:**

- يوجه ويراقب نشاطات أقسام المصلحة
- يقسم ويجسد ويوضح برنامج الصيانة
- ينفذ مباشرة الأعمال المعقدة
- يحافظ على الحماية والأمن المستر للعمال

\* وتنظم المصلحة عدة أقسام هي: قسم التسيير التقني، قسم تسيير المخزن، قسم الورشة، قسم المحطة.

**1- قسم التسيير التقني:** يشرف على قسم التسيير التقني رئيس القسم عامل الفحص التقني، عامل التصريف الإحصاء والمتابعة.

## الفصل التطبيقي: تحفيز وتأثيرها على أداء العاملين في الشركة الوطنية للنقل البري

\*عامل الفحص التقني: مكلف باستقبال الشاحنات عند رجوعها من مهمتها وهذا لإجراء عليها مراقبة مراقبة وفحوصا تقنية وكذا يعد خروجها من الورشة

\*عامل التصريف الإحصاء والمتابعة: يعمل على تحضير الفاتورات وتحديد تكلفة وقيمة الفاتورة ويجمع تكاليف الفاتورات بطاقات خاصة بالجرارات والنصف مقطورات تسمى بطاقة الشاحنة.

2- قسم التسيير المخزن: ويشرف عليه قسم التسيير مخزن عاملين خازن، مسؤول بالشراء.

3- قسم الورشة: تسيير من طرف رئيس الورشة ورئيس فرقة اللحامة والتصفيح ورئيس فرقة الميكانيك ورئيس فرقة الكهرباء.

\*رئيس ورشة:

- ينجز تقارير أسبوعية عن العمال
- يحضر المادة الضرورية للعمل.

\*رئيس فرقة التصفيح والتلحيم: يمكن توضيح أعمال تصليح الهياكل على مستوى الفرقة من أعماله نجد ما يلي:

- يوزع الأعمال بين العمال
- يراقب التنفيذ الجيد للأعمال
- يحافظ على قوانين الحماية

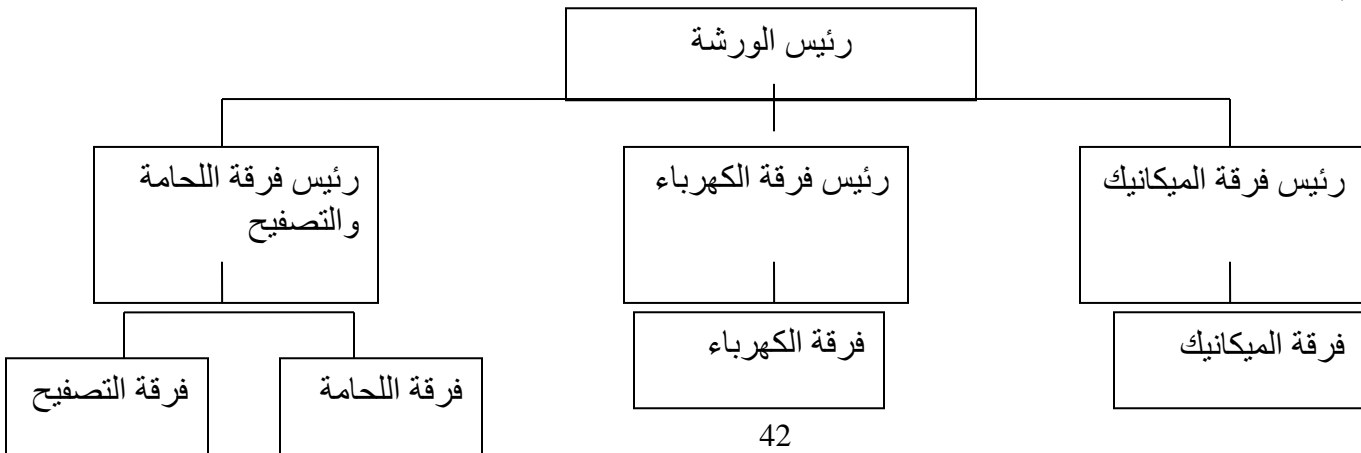
\*رئيس فرقة الميكانيك: مكلف بتوجه وتنسيق ومراقبة نشاطات الفرقة الميكانيكية ويضمن تجسيد ومراقبة كل نشاطات الفرقة والمتمثلة في الصيانة من بين أعماله:

- يكون على علم بالأعمال وبرامج العمل.
- يوزع الأعمال مع مراعاة درجة التعقيد وتحذيرات العمال
- يراقب نوعية العمل.
- يحترم قوانين الحماية الأمن.

\*رئيس فرقة الكهرباء: مكلف بتوجيه وتنسيق ومراقبة نشاطات فرقة الكهرباء المختصة في الصيانة من بين أعماله نجد ما يلي:

- يشارك وينجز بعض الأعمال المعقدة
- يحترم قوانين الحماية والأمن

تنظيم الورشة:

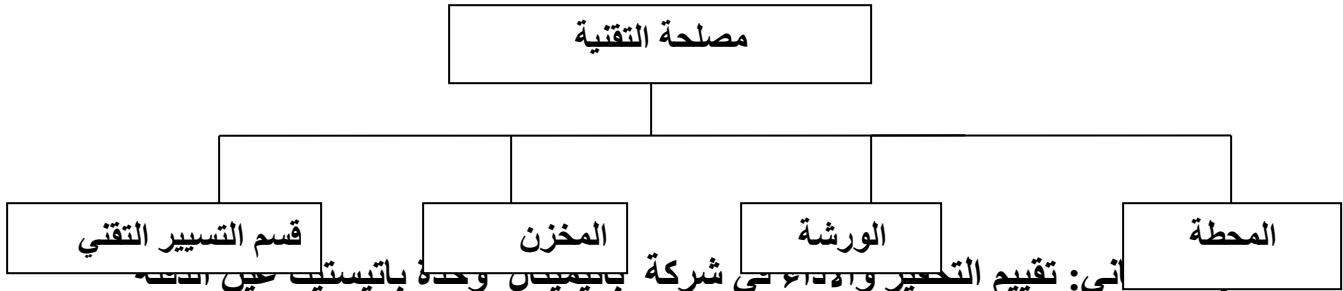




## الفصل التطبيقي: تحفيز وتأثيرها على أداء العاملين في الشركة الوطنية للنقل البري

4-المحطة: يشرف عليها رئيس قسم محطة ومجموعة العمال هم: مسير الإطارات الهوائية، مسير الوقود، مفرغ الزيت/ مشحم، غاسل الشاحنات.

- مسير الإطارات الهوائية: يقوم بتسيير ومراقبة العجلات الهوائية
  - مسير الوقود: يقوم بتسيير الوقود.
  - مفرغ للزيت/ مشحم: يقوم بتغيير الزيت والتشحيم.
  - غاسل الشاحنات: يعمل على تنظيف الشاحنات.
- \*رسم تخطيطي يوضح تكوين مصلحة التقنية:



بعد تحفيز العمال تأتي مرحلة مهمة جدا، إلا وهي تقييم عملية هذا التحفيز من خلال دراسة مدى تحسن أداء العمال، وهذا ما سنتطرق اليه في العنصر الموالي وهذا من خلال الادوات المستعملة في جمع المعلومات وعينة الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان .

### المطلب الاول : طريقة تقييم الاداء في المؤسسة

حاولت المؤسسة ان يمتاز نظام التقييم فيها بجملة من الخصائص التي تملحها طبيعة نشاطها والاهداف المسطرة من عملية التقييم ذاتها، وقد حاولنا تلخيصها في النقاط التالية:

#### 1- تصنيف اليد العاملة:

يتميز هذا النوع بكونه نظام موسع بقدرته على تغطية عملية التقييم لكافة عمال المنشأة دون تمييز او استثناء وهو يقسم العمال ال (3) اصناف:

- **صنف الاطارات:** ويحتوي على الاطارات المسؤولة عن الهياكل وهي الفئة التي تضم مديري الاقسام والمصالح والمهندسين والمكلفين بالدراسات .
- **صنف اعوان التحكم:** ويضم اعوان التحكم المؤطرين من التقنيين ورؤساء المكاتب وغيرهم.
- **صنف اعوان التنفيذ:** وهم العمال الذين ينتمون الى فئة العامل المهني المختص كعمال الكهرباء والصيانة الى جانب الطلاء واللحام.

2- **تحديد الاهداف :** تسلك المؤسسة طريقة تحديد الاهداف للعامل ، وضبط برامج العمل لاعتمادها كمرجعية موضوعية في تقدير الحكم على أداء العامل.

### المطلب الثاني :ادوات جمع البيانات :

## الفصل التطبيقي: تحفيز وتأثيرها على أداء العاملين في الشركة الوطنية للنقل البري

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان بها مجموعة من الاسئلة وذلك بغرض جمع البيانات اللازمة وهذا لاختبار فرضيات البحث والمساعدة في تقييم التحفيز والاداء للافراد في الشركة والتي تم توزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم 40 عينة .

طريقة توزيع وجمع الاستبيانات : اعتمدنا على طريقة الاستبانة واسترجاعها فور اجابة المبحوث عنها حتى نضمن استرجاع جميع الاسبيانات بالاضافة الى بالاضافة الى شرح بعض المصطلحات الغامضة غير المفهومة لدى بعض الموارد البشرية وهذا من خلال اجراء مقابلات مباشرة معهم .

### المطلب الثالث : تحليل نتائج الاستبيان

بعد عملية استرجاع الاستبيان الموزع على افراد العينة المدروسة والمتمثلة في الافراد الموارد البشرية في الشركة نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المتحصل عليها في جداول قصد تحليلها ومعالجتها لاعطاء لها معنى وقيمة.

ولذلك نقوم بعملية تحليل الاستبيان كما يلي:

#### 1- المحور الأول: معلومات عامة

الجدول (1) حول المعلومات الشخصية لأفراد العينة :

وتتلخص في ما يلي:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	28	70%
اناث	12	30%
المجموع	40	100%

يتبين من الجدول أن معظم أفراد العينة من جنس الذكور حيث بلغت نسبتهم (70%) أما الإناث فنسبتهم قليلة مقارنة بالإناث حيث بلغت نسبتهم (30%) و هذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على فئة الذكور أكثر من الإناث و هذا لأن المؤسسة تحتاج إلى اليد العاملة القوية التي تلائم نشاطاتها ونوع عملها داخل المؤسسة و خارجها.

2- الجدول (2) يبين سن أفراد العينة :

السن	التكرار	النسبة
اقل من 29 سنة	24	60%
ما بين 29-40 سنة	12	30%
أكثر من 40 سنة	04	10%
المجموع	40	100%

## الفصل التطبيقي: تحفيز وتأثيرها على أداء العاملين في الشركة الوطنية للنقل البري

يتضح من خلال الجدول أن اغلب الفئات دون 40 سنة، حيث نلاحظ أن أفراد العينة تتراوح أعمارهم بحوالي أقل من 29 سنة حيث بلغت نسبتهم (60%) و أيضا بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 29 إلى 40 سنة بحوالي (30%) أما الذين أعمارهم تفوق 40 سنة (10%) إذن يمكن أن نستنتج بأن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب بنسبة كبيرة جدا و هذا لأن الشباب هم الفئة النشيطة في مجال العمل و لديهم سرعة الأداء و تمتعهم بقدرات عقلية و جسدية ، و أيضا لأنهم يتميزون بالحيوية في العمل و لديهم الرغبة في العطاء أكثر من الفئات الأخرى و هذا يؤثر سلبا على الآخرين لأن إهتمام المؤسسة أصبح خاصا بالشباب فقط.

### 3- الجدول (3) يبين الحال العائلية لأفراد العينة:

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
اعزب	24	60%
متزوج	16	40%
ارمل	00	00%
مطلق	00	00%
المجموع	40	100%

من الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة ليسوا متزوجون حيث بلغت نسبتهم (60%) و هذا لأن معظمهم شباب كما ذكرنا في السابق .

### 4- الجدول (4) يبين المستوى العلمي لأفراد العينة:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	00	00%
أساسي	00	00%
ثانوي	16	40%
دبلوم دون جامعي	04	20%
شهادة جامعية	04	20%
دراسات عليا	04	20%
المجموع	40	100%

## الفصل التطبيقي: تحفيز وتأثيرها على أداء العاملين في الشركة الوطنية للنقل البري

من خلال الجدول نلاحظ ان هناك تنوع في المستوى التعليمي حيث ان اعلى نسبة مثلت ذوي المستوى الثانوي بنسبة 40% بينما هي متساوية في المستويات الاخرى.

### المحور الثاني: تحليل الحوافز والأداء في المؤسسة 5- الجدول (5) يبين الرتبة الوظيفية لأفراد العينة :

مستوى الوظيفة	التكرار	النسبة
عون تنفيذ	08	20%
عون تحكم	20	50%
اطار	12	30%
المجموع	40	100%

نلاحظ من الجدول أن اغلب الموظفين ذوي رتبة "عون تحكم" بنسبة 50%، تليها رتبة "إطار" بنسبة 30% ثم "عون تنفيذ" بنسبة 20%.

### 6- الجدول (6) يبين سنوات الخبرة لأفراد العينة :

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 10 سنوات	22	55%
من 10-20 سنة	10	25%
اكثر من 20 سنة	08	20%
المجموع	40	100%

من الجدول نلاحظ أن اغلب الموظفين يمتلكون خبرة اقل من 10 سنوات وهذا نظرا لكونهم من فئة الشباب كما لاحظنا في الجدول (2).

ثانياً : معلومات حول التحفيز في المؤسسة.

### 7- الجدول (07) يبين ما إذا كان العامل يتلقى مكافئات من عمله مثل الهدايا او الترقية :

الفئات	نعم	لا	احيانا	المجموع
التكرار	14	18	08	40
النسبة	35%	45%	20%	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان 35% من افراد العينة يقرون بأن المؤسسة تمنح لهم مكافئات وهدايا ،بينما 45% ينفون ذلك .

فالشركة تمنح الهدايا والترقيات حسب استحقاقات واحتياجات الوظائف وشاغلها من اداء وجهد مبذول ومسؤوليات.

### 8- الجدول (8) يبين ما اذا كانت تقام حفلات او تكريمات في المؤسسة و سببها ان وجدت :

الفئة	نعم	لا	السبب	المجموع
-------	-----	----	-------	---------

## الفصل التطبيقي: تحفيز وتأثيرها على أداء العاملين في الشركة الوطنية للنقل البري

التكرار	14	06	عيد العمال - عيد المرأة - المولد النبوي	40
النسبة	%70	%30	/	%100

يتبين ان %70 من افراد العينة يقرون بأن هناك حفلات تقام في المؤسسة على ضوء المناسبات الدينية والوطنية .

9- الجدول (9) يبين مدى رضا افراد العينة عن الاجر :

الفئة	راض	غير راض	المجموع
التكرار	26	14	40
النسبة	%65	%35	%100

نلاحظ من الجدول ان %65 من العمال المستجوبين ترى بأن اجرها مقبول يسد بعض احتياجاتها في حين نجد %35 ترى ان الاجر غير كافي لا يسد جميع احتياجاتها .

10- الجدول (10) : يبين الزيادة في الاجور

الزيادة في الاجر	نعم	لا	المجموع
التكرار	16	24	40
النسبة	%40	%60	%100

يمكن ملاحظة من الجدول ان %60 من افراد العينة ينفون اي زيادة في الاجور ،بينما %40 تقر بذلك مما يدل على ان بعض الفئات ربما استفادت من الزيادة في الأجر نظرا للترقية.

11- الجدول (11) يبين شعور الفرد عند الحصول على مكافئة:

الفئات	الشعور بالتقدير	الشعور بالانتماء إلى المؤسسة	الشعور بأنه من حقك و تستحق أكثر	المجموع
التكرار	10	10	20	40
النسبة	%25	%25	%50	%100

من الجول يتبين ان %50 من افراد العينة يشعرون بان الحصول على مكافئات هو من حقوقهم نظرا لمجهودهم المبذول.

12- الجدول يبين مدى مساهمة المؤسسة في حل مشاكل عمالها:

الفئة	نعم	لا	المجموع
التكرار	28	12	40
النسبة	%70	%30	%100

## الفصل التطبيقي: تحفيز وتأثيرها على أداء العاملين في الشركة الوطنية للنقل البري

نسبة 70% من افراد العينة يقرون بان المؤسسة تساهم في حل مشاكل عملهم .

13- الجدول يبين مدى رغبة افراد العينة في تغيير العمل:

تغيير العمل	نعم	لا	المجموع
التكرار	22	18	40
النسبة	%55	%45	%100

نسبة 45% من افراد العينة يرغبون في تغيير عملهم ،بينما 55% لا يبدون رغبة في تغيير عملهم .

14- الجدول يوضح طبيعة علاقة الفرد مع رئيس العمل:

العلاقة مع الرئيس	جيدة	حسنة	ضعيفة	المجموع
التكرار	26	08	06	40
النسبة	%70	%20	%10	%100

نلاحظ ان 65% من فراد العينة اي اغلبهم يقرون بان علاقتهم مع الرئيس جيدة ،بينما 20% يقولون انها حسنة.

15- الجدول يبين طبيعة المكافئة في العمل

طبيعة المكافئة	الترقية	الزيادة في الاجر	تقديم جوائز وهدايا	المجموع
التكرار	12	20	08	40
النسبة	%30	%50	%20	%100

نسبة 50% من الافراد يقولون بان المكافئة تكون مالية وذلك بزيادة الاجر ،بينما 30% قالوا انها على شكل ترقية و20% قالوا انه على شكل هدايا وجوائز.

16- الجدول يبين أسباب الخصم في الأجر :

سبب الخصم	الغياب عن العمل	التقصير في العمل	المجموع
التكرار	40	0	40
النسبة	%100	%00	%100

## الفصل التطبيقي: تحفيز وتأثيرها على أداء العاملين في الشركة الوطنية للنقل البري

17- الجدول يبين مدى اهتمام المسؤول بأراء الموارد البشرية :

المجموع	لا يهتم	يهتم	اثر التحفيز
40	04	36	التكرار
%100	%10	%90	النسبة

نسبة 90% من أفراد العينة يؤكدون أن المسؤول يسمعهم ويهتم بأرائهم وهذا جيد ويدل على ان المسؤول غير متسلط، بينما 10% قالوا انه لا يهتم .

### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية للتحفيز والاداء في شركة نقل البري ،تبين لنا بأنه هناك حوافز مختلفة مادية ومعنوية ،سلبية وايجابية،كلها ذات تأثير على اداء الفرد في الشركة ،فالتحفيز في هذه الشركة يختلف من شخص الى اخر ومن مستوى الى اخر وهذا حسب الوظيفة والمكانة التي يحتلها الشاغل. فالموظفين في هذه الشركة بعضهم راضي عن بعض الحوافز ،في حين نجد البعض الاخر غير راضين عن معظم الحوافز ،هذا ما جعل مستوى الاداء في الشركة متوسط كونه يتأثر مباشرة بالتحفيز التي يحصل عليها ومدى موافقتها مع حاجته ورغباته واهدافه، وعليه لابد من الشركة ان تولي اهتمامها بالتحفيز التي تقدمها وتمنحها بانصاف وعدالة وموضوعية حتى تتمكن من تحسين اداء افرادها .





خاتمة

## خاتمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم الركائز التي تقوم عليها المنظمة في تحقيق التميز عن غيرها وتحسين كفاءتها الانتاجية ورفع مردوديتها، باعتباره العنصر المحرك في المنظمة والقادر على الابتكار والابداع والتجديد ولهذا تعمل جل المنظمات بمختلف أنواعها خصوصا الاقتصادية منها إلى اعطائه اهمية و مركز ومكانة خاصة، ومن بين السبل المستعملة لتفعيل هذا العنصر البشري نذكر التحفيز بمختلف اشكاله و انواعه منها المعنوية والمادية ، و ذلك لكونه يساهم في رفع اداء الفرد مما يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة و فعالية و زيادة في الربحية و تحقيق البقاء والاستمرارية.

### - نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضيات عبارة عن اجابات مؤقتة نضعها قصد التحقق منها ، وعادة ما تكون في شكل علاقة بين متغيرين أو شرط قابل للاختبار ، ولقد توصلنا من خلال بحثنا ودراستنا الى عدة نتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مرتبط ومتجانس مع الاشكالية محل الدراسة:

- تؤكد صحة الفرضية الاولى والتي تنص على ان التحفيز يثير دوافع الفرد لاداء عمله .
- وهذا من خلال اغلب الاجابات التي تحصلنا عليها من طرف افراد العينة المدروسة ميدانيا وكذلك نظريا .
- تؤكد على صحة الفرضية الثانية والتي تنص على ان كلا شكلي التحفيز المادي والمعنوي لها اهمية في تحسين اداء الافراد ودفعهم نحو بذل جهد مضاعف مقابل الحصول على التحفيزات .
- تؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على ان مراعاة الانصاف في التحفيز يزيد ويحسن من اداء الفرد، وعليه فمبدأ الانصاف مهم في التحفيز كونه يساهم مباشرة في تحسن اداء العمال ، وبصفة عامة هناك ضعف في التحفيز في هذه الشركة ممي يجعل مستوى الاداء متوسط لدى اغلب العمال.

### نتائج الدراسة:

- بعد قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا الى استخلاص بعض النتائج لواقع التحفيز والاداء في الشركة، نلخصها فيما يلي:
- قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة كتشجيع الثناء على العمل المتميز.
- تولي المؤسسة اهمية كبيرة لاعوان التحكم لانها تسعى لتوظيف الكفاءات.
- ضعف المكافآت مقدمة من طرف الشركة.
- اختلاف رأي العمال حول اجورهم يختلف وهذا يعني عدم وجود توازن في اجور الفئات العمالية. -
- نظام الترقية في الشركة حسب الاقدمية والكفاءة واعتبارات اخرى.
- التحفيز هو كل ما يحرك الفرد لأداء عمله على حسب قدرته .
- عدم كفاية الأجور و التحفيزات الهامة الأخرى في التأثير على تحسين أداء الأفراد.
- ارتباط نظام التحفيز ببعض العراقل القانونية و الإدارية التي تميز المؤسسة العمومية الإدارية الجزائرية.
- بعض الافراد راضين عن التحفيزات المقدمة اليهم بينما البعض الاخر غير راضين.
- المستوى العام للاداء متوسط.
- وجود دافع قوي لدى العمال لمغادرة العمل و تأثير ذلك سلبا على أدائهم نتيجة ضعف نظام التحفيز.

-الاقتراحات :

-بناءا على النتائج المتوصل اليها في دراستنا نقوم بتقديم اقتراحات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية او محاولة ادراجها ضمن تسيير الموارد البشرية ،وتتمثل هذه الاقتراحات في ما يلي:

--تقدير الاعمال المتميزة وانجازات الاخرين.

-- إدراج مدى فعالية أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة كمعيار لتقييم أداء كل عامل.

--تزويد نظام الحوافز بالحوافز المعنوية و التي تعتبر ذات أهمية كبيرة لأنها تعبر عن اهتمام المنظمة بالروح المعنوية للعامل.

-- جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التحسين في المهارة والسلوك.

-- التأكد من أن كل فرد يدري دائما مدى تأثير أدائه على عرض ونتائج المؤسسة ككل.

-تشجيع روح المبادرة والابتكار لدى العمال.

-الربط بين المكافآت والسلوك والاداء.

-الاستخدام الفعال للتحفيز المادي والتجديد والاستمرار فيه .

-العمل على اعتماد أساليب الحوار وتحرير المبادرة الفردية لتشجيع الإبداع وتفعيل التمكين.

-الاهتمام بالتدريب وإعطاء حق الترقية لضمان عدالة وموضوعية نتائج التقييم.

-تجنب التحيز وإصدار الأحكام، والمحسوبية تجاه ما يعرف بالأعراق العرفية.

-توعية العمال ونشر ثقافة التقييم التي تهدف إلى مساعدة العامل على تجنب الأخطاء وتحسين مستوى

أدائه لدفعه نحو التطور والانتقال إلى مستوى أعلى وليس ترسيخ ثقافة العقاب المجحف أو الإقصاء.

-تمكين العامل من حقه في الطعن على نتائج التقييم دون الخوف من آثاره السلبية وكذا مقابلة ومناقشة

رؤسائه في السلم الإداري للاستماع ومشاركته بعناية.

-العمل على ترسيخ مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف. والمشاركة في تصحيح الأخطاء وتحمل

المسؤولية.

-ترقية نظام الاتصال بتكثيف وسائله والعمل على استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال من خلال

التشجيع على الحوار والتشاور والمقابلات التي تفعل التغذية المرتدة في تدفق المعلومات لنشر

الشفافية.

# قائمة المراجع والمصادر

**الكتب:**

- علي العباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى، عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2004.
- خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية . عمان : دار وائل للنشر، 2005، ص 255.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية ، الأسس العلمية و الاتجاهات المستقبلية، مصر: جامعة المنصورة.
- حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت : دار النهضة العربية، ط1، 2002.
- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة. لعالم جديد. مصر: دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2003، 2004.
- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية. قالمة : دار النشر الجامعية، 2004.
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي. الإسكندرية : الدار الجامعية الجديدة، 2003.
- جمال مرسي وثابت إدريس، السلوك التنظيمي. الدار الجامعية. الإسكندرية ، 2000.
- 1 - دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير. (ترجمة: تحية عمارة) دار الفجر للنشر والتوزيع. الطبعة الثانية القاهرة. 1999.
- 1 - جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة. الرياض. معهد الإدارة العامة، 1988.
- 1 - عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. 2000.
- 1- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
- 1- علي سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة: دار غريب، 2001.
- 1 - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى؛ عمان: دار القنديل، 2003.
- 1 - فاروق عبده فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1؛ عمان: دار الميسر 2005.
- 1 - خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية. عمان: دار وائل، 2005.
- 1 - محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، القاهرة: دار النشر الإسلامية.
- 1 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الأولى. الأردن: دار الشرق، 2007.
- 1 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى. الأردن: دار وائل للنشر، 2006.
- 1 - حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون الموارد البشرية، الطبعة الأولى. لبنان: مكتبة لبنان.
- الأطروحات والمذكرات:**
- ليمام سلمى، علاقة الأداء بالمناخ التنظيمي. رسالة ليسانس. الجزائر: جامعة ورقلة. 2004.
- عمر أسرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير. غير منشورة. الجزائر: جامعة الجزائر. 2003.
- المجلات والدوريات:**
- طلال مسلط الشريف، العوامل المؤثرة في أداء العمل. مجلة جامعة الملك عبد العزيز. السعودية. 1992.
- 1 - بوحنية قوى، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة. مجلة الباحث. العدد2. جامعة ورقلة. 2003.
- المواقع الإلكترونية:**
- 1 - تصفح يوم: 2020/01/04، [www.hrdiscussiou.com/hr6227.ht](http://www.hrdiscussiou.com/hr6227.ht) وائل محمد جبريل، تقييم أداء الموارد البشرية، على الموقع: على الساعة: 22:58.

2- أحمد السيد الكردي، نظم تقويم أداء الموارد البشرية، على الموقع:  
Kenanaonlin.com/users/ahmed .22:45، 2020/01/04،  
Kordy/Topics/67676/posts/157537

جامعة الجبلاي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الإقتصادية التسيير وعلوم التجارية  
قسم علوم التسيير  
تخصّص: إدارة أعمال

الاستبيان:

يندرج هذا الاستبيان في إطار تحضير شهادة الماستر يندرج في إدارة أعمال تحت عنوان:

دور التحفيز وتأثيره على أداء الموارد البشرية  
في شركة النقل البري SNTR

ويهدف هذا الاستبيان إلى معرفة رأي الموارد البشرية، وعليه نرجو منكم أن تفضلوا بملء هذه الاستمارة بوضع علامة (×) في المربع المناسب، ونعدكم بأن مساهمتكم هذه ستحظى بالسريّة التامة لأنها تستعمل في البحث العلمي.

إشراف:

- سعيد منصور

إعداد:

- عمورة إسلام

- فرحول ميلود

السنة الجامعيّة: 2020/2019

المحور الأول: معلومات عامة

- 1- اسم المؤسسة: .....
- 2- الجنس: - ذكر  - أنثى
- 3- سن أفراد العينة: أقل من 29 سنة  بين 29 و 40 سنة  من 40 سنة
- 4- الحالة العائلية لأفراد العينة  
- أعزب  - متزوج  - مل  - مط

5- المستوى العلمي لأفراد العينة  
-الإبتدائي  الأساسي  الثانوي  م دون جامعي  شهادة جامعية

دراسات عليا   
المحور الثاني  ليل الحوافز والأداء في المؤسسة  
6-الرتبة الوظيفية لأفراد العينة:

-عون تنفيذ  عون تحكم  إطار

7-سنوات الخبرة :  
أقل من 10 سنوات  ما بين 10 و 20 سنة  أكبر من 20 سنة

8-عامل إذا يتلقى مكافأة من عمله (مثل هدايا أو ترقية)  نعم  لا

9-إذا كانت تقام حفلات أو تكريمات في المؤسسة  
نعم  لا

10-مدى رضا أفراد العينة عن الأجر  
راضي  غير راضي

11-الزيادة في الأجر

نعم  لا   
12-ش  الفرد عند العمل على المكافأة:

الشعور بالتقدير الشعور بالإنتماء إلى المؤسسة الشعور بأنه من حقه أو تستحق أكثر

13-مدى مساهمة المؤسسة في حل مشاكل عملها :

نعم  لا

14-مدى رغبة الأفراد في تغيير العمل :  
نعم  لا

16-طبيعة المكافأة العمل :

ترقية  الزيادة في الأجر  تقديم إلى  ن

17-أسباب  خصم في الأجر :   
غياب عن العمل  التقص  عن العمل

18-مدى اهتمام المسؤول بآراء الموارد البشرية:

يهتم  لا يهتم