



جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



الموضوع:

التحفيز كآلية لتحسين أداء العاملين  
في الشركة الوطنية للنقل البري (SNTR) وحدة خميس مليانة

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

إشراف : د.ماتن زينب

إعداد الطالبين:

❖ سلول عبد الرحمان

❖ فنديل محمد إسلام

أعضاء لجنة التقييم والتقرير:

الصفة	الرتبة	الأستاذة
رئيسا		
مشرفا ومقررا		د. ماتن زينب
ممتحنا		

السنة الجامعية : 2021 - 2022

## شكر وتقدير

قال الله تعالى: "دعواهم فيها سبحانك اللهم وتحيتهم فيها سلام وآخر دعواهم أن الحمد لله ربي العالمين". الآية 10 من سورة يونس.

أولا الشكر لله عز وجل الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

الحمد لله والشكر لله على النعم التي لا يحصيها الفكر ولا يعددها اللسان ولا يدونها القلم، فالحمد لله الذي وفقنا بقدرته ورحمته لإتمام هذا العمل راجيين منه جل وعلا أن يجعله في ميزان حسناتنا وأن يكون منبع نور لتساؤلات غيرنا.

نتوجه بالشكر الجزيل والاعتراف الصادق إلى الأستاذة الدكتورة مائت زينب لقاء ما بذلته في الإشراف على هذه المذكرة من جهد وما تفضلت به من توجيه فجزاها الله عنى خير الجزاء. كما نتوجه بأخلص التقدير والعرفان بالجميل لجامعة الجبيلي بونعامة بفروعها المختلفة، وخاصة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير على ما أتاحتها لنا من فرصة مواصلة التعليم، وإلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية مصدر الدعم والقوة لنا في مشوارنا الدراسي. وإلى كل من ساندنا ومد لنا يد العون من قريب أو بعيد ولم يسعنا ذكر اسمه.

## إهداء

إلى من لا تحلو الحياة بدونهما.... وكان العدم مصيري لولا وجودهما إلى من قال فيهما الخالق "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرة"

إلى اللذان أوقدا شمعتا حياتهما ليضئتا لي دربا يشيع بنور العلم والمعرفة، إلى اللذان كان لي ينبوع الرحمة والحب والأمل والحياة، أنحني بقدسية لأهدي كلمات هذا العمل إلى من غمرتني بحنانها وعطفها، إلى من سهرت الليالي، إلى من سلكت دروب الأمل لتوفر لي درب الأمل وتحملت وخزات أشواك الحزن لأقطف أنا ورود الفرح والياسمين إليك يا أطيب وأعز أم في الدنيا، إليك يا من سكنت ربوع قلبي أُمي الحنونة حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من أنار لي درب الحياة وانتعشت به أيامي في الشدة والرخاء إلى ابي حفظه الله وامدده بدوام الصحة والعافية وأنار دربه.

عبد الرحمان

# إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة والفضل بعد الله تعالى الوالد وأوالدة العزيزة حفظهما الله وسقاهما الجنة وأطال الله في عمرهما وأدام نعمة الصحة والعافية، إلى اللذان أوقدا شمعتنا حياتهما ليضيئا لي دربا يشيع بنور العلم والمعرفة، إلى اللذان كان لي ينبوع الرحمة والحب والأمل والحياة، أنحني بقدسية لأهدي كلمات هذا العمل إلى من غمرتني بحنانها وعطفها، إلى من سهرت الليالي، إلى من سلكت دروب الأمل لتوفر لي درب الأمل وتحملت وخزات أشواك الحزن لأقطف أنا ورود الفرح والياسمين إليك يا أطيّب وأعز أم في الدنيا، إليك يا من سكنت ربوع قلبي أُمّي الحنونة حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من أنار لي درب الحياة وانتعشت به أيامي في الشدة والرخاء واسكنه فسيح جنانه .  
إلى إخوتي الاعزاء حفظهما الله تعالى ووقفهما لما يحبه ويرضاه ، وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

محمد إسلام

## ملخص:

يركز موضوع البحث على دراسة العلاقة بين الحوافز وأداء الموارد البشرية بوصفهما متغيرين من المتغيرات المهمة لنجاح المنظمة وتفوقها، وقياس أثر نظام الحوافز على الأداء في المؤسسة المبحوثة، حيث اتخذ الطالبان الشركة الوطنية للنقل البري (SNTR) وحدة خميس مليانة مجتمعاً للدراسة ومن خلال الاستطلاع الأولي للزيارات الميدانية أن لدى الشركة قصور في نظام الحوافز المعتمد، تمثلت استثماراً استراتيجياً كأداة 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 بين الحوافز وتحسين أداء الموارد البشرية، إضافة إلى مجموعة من النتائج التي تم صياغتها في شكل إقتراحات، والتي من أهمها تشخيص واقع نظام الحوافز المعتمد وتحديد الانحرافات والعمل على معالجتها، العمل على تشكيل لجان تكون قيادتها مرتبطة في الإدارة العليا بالشركة تهدف إلى ترسيخ مبادرة الجودة لدى الموارد البشرية من خلال عقد الدورات والندوات التدريبية للقدرة على تقديم أفضل خدمات النقل.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز، أداء الموارد البشرية، الشركة الوطنية للنقل البري.

## 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 national road transport company, the study after he realized during the initial reconnaissance visits to the company, that the company has dysfunction in the approved incentive system.

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 company ‘s senior management to solidify their quality initiative in the employees by holding training courses and seminars for the ability to provide the best road transport services .

**Keyword:** motivations, performance of employees, national road transport company.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
أ	مقدمة:
<b>الفصل الأول: أثر التحفيز على الأداء</b>	
04	تمهيد:
05	المبحث الأول: أساسيات حول الحوافز
05	المطلب الأول: مفهوم الحوافز
05	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز
08	المطلب الثالث: أنواع الحوافز
11	المطلب الرابع: تصميم نظام الحوافز
16	المبحث الثاني: عموميات حول الأداء
16	المطلب الأول: مفهوم ومكونات الأداء
17	المطلب الثاني: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه
21	المطلب الثالث: طبيعة تقييم أداء
25	المبحث الثالث: العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين
25	المطلب الأول: علاقة الإنتاجية بتحفيز العاملين
26	المطلب الثاني: خطوات تحفيز العاملين لتحسين الأداء
26	المطلب الثالث: طرق تحفيز وتطوير سلوك العاملين للعمل
28	خلاصة:
<b>الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة</b>	
30	تمهيد:
31	المبحث الأول: البطاقة الفنية للشركة الوطنية للنقل البري وحدة خميس مليانة
31	المطلب الأول: لمحة تاريخية للشركة الوطنية للنقل البري SNTR

33	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام مختلف المصالح
39	المبحث الثاني: التحفيز وأداء عمال شركة النقل البري SNTR وحدة خميس مليانة
39	المطلب الأول: طريقة تقييم الأداء في الشركة النقل البري SNTR وحدة خميس مليانة
39	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
40	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
49	خلاصة:
51	خاتمة:
56	قائمة المراجع:
59	الملاحق:

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
40	جنس عينة الدراسة	01
41	سن أفراد العينة	02
41	الحالة العائلية لأفراد العينة	03
42	المستوى العلمي لأفراد العينة	04
42	الرتبة الوظيفية لأفراد العينة	05
43	سنوات الخبرة لأفراد العينة	06
43	المكافآت عن العمل	07
44	حفلات لتكريم العاملين	08
44	رضا العاملين عن الأجر	09
45	الزيادة في الأجر	10
45	شعور الفرد العامل عند الحصول على المكافئة	11
46	مساهمة الشركة في حل مشاكل العمال	12
46	رغبة أفراد العاملين في تغيير العمل	13
47	طبيعة علاقة الفرد العامل مع رئيسه في العمل	14
47	طبيعة المكافئة في العمل	15
48	أسباب الخصم في الأجر	16
48	اهتمام المسؤول بأراء العاملين في الشركة	17

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	خطوات تصميم الحوافز	01
34	مخطط الهيكل لوحدة خميس مليانة	02
35	مصلحة الإستغلال	03
36	مصلحة المحاسبة والمالية	04
38	تنظيم الورشة	05
38	تنظيم المحطة لشركة النقل البري وحدة خميس مليانة	06



ترتكز جميع القطاعات على المنظمات التي تشترك في قواسم وظيفية مشتركة، كما أن كلا منها تسعى إلى هدفها الخاص، ويستحيل تحقيق هذه الأهداف إذا لم تتوفر الموارد البشرية المناسبة. لم يكن العنصر البشري يحظى باهتمام، إذ كان يعتبر مجرد آلة للإنتاج وتأزمت أوضاعه بعد الثورة الصناعية ما أدى إلى ظهور الآلات والمصانع بدلا لوسائل الإنتاج اليدوية البدائية، ومن ثم الإنقاص من قيمته وضياع حقوقه واستغلال للمورد البشري أسوأ استغلال، وبعد ظهور حركة الإدارة العلمية بدأ رسم مكان واضح للعمال بعد أن ساوت بينهم وبين الآلات، كما دعت إلى الاختيار السليم وتدريب العمال، وتقديم لهم الأجور والحوافز، مع اهتمام بدراسة جانبي الحركة والزمن كمعايير أداءية للعمال، ثم نادى بضرورة وجود وحدة تنظيمية مستقلة للعناية بشؤون العمال، ودعمت فكرة العناية بالعنصر البشري بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي دعت إلى التعامل الإنساني مع الموارد البشرية، وسرعان ما انبثقت عنها حركة العلوم السلوكية التي تهتم بالنواحي السلوكية للعامل.

وعلى ضوء ذلك أصبح نجاح أو فشل المنظمات بمختلف أنواعها خاصة الاقتصادية منها يرتكز على مدى تحكمها وتسييرها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لعنصرها البشري، والذي يعتبر أهم ثروة في المنظمة التي تسعى وتعمل على توفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، وبالرغم من ذلك فإن هذا الأمر لا يكفي للبقاء والاستمرار بجلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم عن طريق تقييم أدائهم، إذ تعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء الموارد البشرية دراسة شاملة وكاملة، كما سعت إلى انتهاج سياسة أخرى ترتكز على مكافأة الموارد البشرية على الأداء المتميز الذي يفوق الأداء العادي.

**إشكالية الدراسة:**

ضمن هذا السياق وللإحاطة بالجوانب المختلفة لموضوع البحث، يمكننا طرح الإشكالية المعالجة والمتمثلة في السؤال التالي:

**ما مدى مساهمة التحفيز كآلية لتحسين أداء العاملين في الشركة الوطنية للنقل البري (SNTR)**

**وحدة خميس مليانة ؟**

**الأسئلة الفرعية:**

لفهم الإشكالية أكثر والتعمق فيها قمنا بطرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بتحفيز الموارد البشرية في المؤسسة؟

- ما هي أشكال التحفيز المتبعة في المؤسسة؟
- كيف يؤثر نظام الحوافز على أداء الأفراد العاملين في المؤسسة؟

### فرضيات البحث:

- للإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- يمثل التحفيز كل سلوك يدفع الفرد لأداء عمله في المؤسسة.
- يتنوع التحفيز بين المادي والمعنوي ولهما أثر على أداء الفرد العامل.
- مراعاة الإنصاف في التحفيز يحسن من شعور الفرد العامل ويحسن أدائه في المؤسسة.

### أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الموضوع لارتباطه بالعنصر البشري، وأيضاً للتغيرات والتطورات الكبيرة التي تحصل في المجالات العلمية والمعرفية التي يشهدها عالمنا اليوم، إضافة إلى ذلك الاهتمام البالغ بأداء العامل ومستوى كفاءته، وذلك لاعتباره من أهم الأسس التي تسهم في زيادة مردودية الإنتاج واستمرارية نشاط المؤسسة.

### أهداف البحث:

- تهدف الدراسة إلى تحقيق مايلي:
- إبراز أهمية الحوافز ومدى تأثيرها على أداء العمال؛
- محاولة التعريف على مدى نجاح نظام الحوافز في التوفيق بين أهداف شركة النقل البري وأهداف الأفراد العاملين بها؛
- إبراز كيفية عملية تقييم الأداء في تصميم نظام الحوافز ومدى أهمية العلاقة بينهما.

### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية للنقل البري، وحدة خميس مليانة.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من شهر نوفمبر 2021 إلى غاية نهاية فيفري 2022.

**منهج الدراسة:** تم إتباع منهجين لهذه الدراسة، ففي الجانب النظري تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بالإعتماد على المراجع من كتب و رسائل ومذكرات جامعية من أجل تحليل دراسة وتحليل متغيرات

الدراسة، أما فيما يخص الجانب الميداني تم دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري، وحدة خميس مليانة، بالإعتماد على إستبيان تم توزيعه على عينة من عمال الشركة.

### هيكل الدراسة:

تمثلت هيكلية الدراسة في فصلين، تمحور الفصل الأول حول أثر التحفيز على الأداء وانقسم إلى ثلاث مباحث تضمنت العناصر الأتية: أساسيات الحوافز، عموميات حول الأداء والعلاقة بين الحوافز وأداء العاملين على الترتيب. أما الفصل الثاني، شمل دراسة أثر الحوافز على أداء العاملين في الشركة الوطنية للنقل البري، وحدة خميس مليانة، حيث تفرع إلى مبحثين كالآتي: بطاقة فنية للشركة الوطنية للنقل البري، وحدة خميس مليانة، تحفيز وأداء العمال بالشركة الوطنية للنقل البري، وحدة خميس مليانة على التوالي، وتم تنويع الدراسة بخاتمة شملت جملة من النتائج والإقتراحات.



الفصل الأول: أثر التحفيز على الأداء

**تمهيد:**

من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هوانتمامها بالعنصر البشري ويمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم عن طريق مكافأاتهم بحسب المستوى الزائد على المستوى المتوقع من الأداء وعن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، ولمعرفة هذه العناصر والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الحوافز؛

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء؛

المبحث الثالث: العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين.

### المبحث الأول: أساسيات حول الحوافز

تتبع أهمية الحوافز من ارتباطها بالعنصر البشري، ومدى تأثيرها على أداء الفرد من هنا جاءت أهمية دراسة هذا الموضوع الذي سنتناوله من خلال المطالب الآتية:

#### المطلب الأول: مفهوم الحوافز

- تعرف بأنها: « مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات».<sup>1</sup>

- كما أنها: « مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، إذ أنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه».<sup>2</sup>

- يقصد بها: « بأنها فرص أو وسائل ( مكافأة ، علاوة ،...) توفرها إدارة المنظمة أمام الموارد البشرية، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد ، والعمل المنتج، والسلوك السليم ، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون بها ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع»<sup>3</sup>، كما يمكن تعريفها بأنها: «المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أوتحفزه لأداء أفضل»<sup>4</sup>.

وعليه من خلال ما سبق يمكننا تعريف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي توفرها المنظمة التي تسعى من خلالها إلى تحقيق التميز في الأداء، ومن خلالها تعمل أيضا على تحريك سلوك الأفراد وزيادة فعاليتهم في منظمة، وتطوير أدائهم، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وإشباع حاجات ورغبات الفرد".

#### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز

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

1- علي العباس، أساسيات علم الإدارة، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004، ص 169.

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

3 -مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 208.

### أولاً : أهمية الحوافز

تتبع أهمية الحافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي تمكن من تحقيق أهداف الفرد والمجتمع بكفاءة وفعالية، إذ تعتبر الحوافز نتائج عملية الحفز ومصادره الأساسية أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى من اختيار وتدريب إلى تنظيم جهود المورد البشر وتوجيهها<sup>1</sup>، وعموما تحقق الحوافز ونظام الحوافز النتائج الآتية:

1. الزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد الموارد البشرية؛
2. إشعار الموارد البشرية بروح العدالة في المنظمة؛
3. تفجير قدرات الموارد البشرية وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام؛
3. مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الانتاجية في أوقات محددة؛
4. إشباع احتياجات الموارد البشرية بمختلف أنواعها خصوصا تلك التي يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة، وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته؛
4. خفض التكاليف وزيادة كميات المبيعات؛
5. المساهمة في إعادة تنظيم منظومة الاحتياجات الموارد البشرية وتنسيق أولوياتهم؛
6. تحسين الوضع النفسي وإجتماعي ومادي وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح المشتركة للمنظمة؛
7. جذب الكفاءات الجديدة إلى المنظمة والحفاظ على مواردها البشرية ودفعها باتجاه أداء أدوارها بدقة؛
8. تنمية روح التعاون بين الموارد البشرية، وتنمية روح الفريق والتضامن؛
9. زيادة كمية الإنتاج بسرعة؛

### ثانياً : أهداف الحوافز

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها يمكن تقسيمها على النحو الآتي:

1. على المستوى الفردي: 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

<sup>1</sup> -خالد عبد الرحيم الهيتي، المرجع السابق، ص 252.

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 تجاهها، واستجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباع غرائزهم 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. 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. على مستوى المنظمة: تتمثل في:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال المناسب للموارد المادية والبشرية المتاحة؛

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وعبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية ، الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، مصر: جامعة المنصورة، ص 294 .

- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: كتحطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعه على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة؛

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب : تهدف الحوافز في تحقيق جومن 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: تسعى المنظمة إلى زيادة إنتاجيتها وتحسين مردوديتها من خلال الحوافز، فإن هذه الأخيرة تلعب دورا هاما في تحسين مستوى المعيشة للعامل، كما تؤدي إلى رفع الروح المعنوية له وتدفعهم للعمل بإخلاص وإتقان؛

2- ربط أهداف المؤسسة والموارد البشرية فيها بأهداف المجتمع: يؤدي تحفيز العمال إلى تحسين الإنتاج كما ونوعا، وتوفيره للأفراد في الزمان والمكان المناسبين، ما ينعكس إيجابا على سمعة المؤسسة في أوساط الذي تعمل فيه، فيندفع أفراد المجتمع للتعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها.

### المطلب الثالث : أنواع الحوافز

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

تقسم الحوافز عموما إلى: حوافز مادية، وحوافز معنوية<sup>2</sup>، نشرحها كالآتي:

#### أولاً: الحوافز المادية

هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية، وتتمثل في الأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل والطعام، وتعتبر الحوافز النقدية الأكثر شيوعا، ومن بينها الحوافز الآتية<sup>3</sup>:

1-الأجر: يعتبر الأجر من أهم حوافز العمل، ورغم الرأي السائد عن أهمية الأجور ودورها كحافز إلا أن هناك اختلاف، حيث نجد رجال الاقتصاد ورواد الإدارة الكلاسيكية الذين يعتبرون العامل أداة من

<sup>1</sup> -محمد فالج صالح، المرجع السابق، ص 122.

<sup>2</sup> -على السلمي، المرجع السابق، 301.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص ص 303-311

أدوات الإنتاج أنهم يرون أن كل ما يطمح إليه الفرد هو الأجر وأن كل زيادة في الأجر تدفعه إلى بذل المزيد من الجهد، وعلى النقيض نجد علماء النفس الصناعيين يرون أن الأجر ليس الحافز الوحيد ولا هو أكثر الحوافز أهمية، حيث أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى تختلف عن الأجر، ونتيجة لهذا الاختلاف على الإدارة أن تحرص كل الحرص في اختيار الأجر كحافز وتقديمه للعمال.

**2- ظروف وإمكانيات العمل المادية:** تشكل الظروف المادية المحيطة بالعمل كالألات والمعدات، والتهوية وغيرها عاملاً مؤثراً على كفاءة الموارد البشرية ورغبتهم في أداء العمل إلى حد كبير، فكلما كانت الظروف مهيأة لعمل أحسن، كان استعداد الأفراد للعمل أكبر، لكن لا ينبغي أن نضفي عليها أهمية أكبر من حقيقتها، فالمبالغة في إعداد أماكن العمل لا تكفي في حد ذاتها لحفز العمال إلا إذا توافقت حاجاتهم والحافز الذي يقدمه جو العمل<sup>1</sup>.

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

**4- الترقية:** إن حصول الفرد على الترقية سواء في الرتبة أو الدرجة فإن ذلك سيضمن له زيادة في الأجر. من أهم مزايا الحوافز المادية وعيوبها ما يلي<sup>2</sup>:

- **المزايا:** تؤدي إلى زيادة روح المنافسة بين الموارد البشرية أو مجموعات العمل داخل المؤسسة لزيادة الإنتاجية، وتتطلب نظاماً صارماً للرقابة على أداء الأفراد، وذلك لارتباط الحافز بالأداء المتميز للفرد.
- **العيوب:** قد تؤدي إلى إرهاق العامل بسبب زيادة قدراته وطاقاته من أجل الحصول على الحافز، فينعكس سلباً على وضعه الصحي مما يؤثر على أدائه، كما تؤدي إلى إرهاق ميزانية المؤسسة، بالإضافة إلى أن الحوافز التي تقدم إلى جماعة العمل الواحد تؤدي إلى تقاعس بعض الموارد البشرية عن القيام بالمهام المطلوبة منهم، فتظهر مشاعر الحقد والبغضاء بين الموارد البشرية، ما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية لديهم الذي ينعكس سلباً على أدائهم.

<sup>1</sup> - على السلمي، نفس المرجع، ص311

<sup>2</sup> - محمد صالح فالح، المرجع السابق، ص119.

ثانياً: الحوافز المعنوية

يقصد بالحوافز المعنوية: "تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز الموارد البشرية على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة<sup>1</sup>، من بين هذه الحوافز ما يلي :

**1- فرص الترقية والتقدم:** تتوقف فاعلية الترقية كحافز على درجة ارتباطه بإنتاجية الفرد وكفاءته، فإذا كان لدى الفرد رغبة أودافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مركزه الحالي، تحقيقاً لرغبة أوحاجة لديه وهي المكانة الوظيفية، وتحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً على العمل والإنتاج من أجل الحصول عليها.

**2- ضمان واستقرار العمل:** نقصد بضمن واستقرار العمل بقاء العامل في عمله والحفاظ عليه، وتتبع 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 وضمن استمراره من أهم محفزات الأفراد على بذل المزيد من الجهد وتقديم أفضل قدراته في العمل لشعوره بالطمأنينة وعدم 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 وتعلق في مكان بارز في المنظمة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وتدفع الموارد البشرية الآخرين للإقتداء بهم.

**4- إشراك الموارد البشرية في الإدارة:** وذلك بوضع ممثلين للعمال في مجلس إدارة المنظمة، يساهمون في وضع أهداف المنظمة واتخاذ قراراتها، والهدف الأساسي لهذا العنصر هو إشعار العمال بأهميتهم، وأن سياسات المنظمة على أساس رغبات واحتياجات العمال، ما يدفعهم لبذل مزيد من الجهد لتطبيقها.

**5- تدريب وتطوير الموارد البشرية:** لإتاحة الفرصة لهم للترقية وشغل أفضل من التي يعملون بها.<sup>2</sup> تؤدي الحوافز المعنوية دوراً أساسياً وفاعلاً مؤثراً في أداء العمل، فهي تستهدف الروح المعنوية مما يؤثر في العمل وينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية<sup>3</sup>، تجدر الإشارة إلى ضرورة ترابط الحوافز وتفاعلها

<sup>1</sup> -مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص ص 210-211.

<sup>2</sup> -محمد صالح فالح، نفس المرجع السابق، ص 120.

<sup>3</sup> - وائل محمد جبريل، تقييم أداء العاملين، على الموقع: [www.hrdiscussiou.com/hr6227.ht](http://www.hrdiscussiou.com/hr6227.ht)

لإحداث تأثير على الأفراد، مثلا إذا كانت ساعات العمل طويلة والجو غير ملائم للعمل مع ذلك يندفع العمال للعمل بحماس ويحققون مستويات عليا من الأداء إذا كان حافز الأجر مرتفعا وإذا كانت الحوافز المعنوية تعوض النقص في الحوافز المادية .

أي لكي ندرك تأثير أي من تلك الحوافز على روح العمال المعنوية وإنتاجيتهم 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>1</sup>.

### المطلب الرابع: تصميم نظام الحوافز

#### أولا : إدارة الموارد البشرية

نظرا للأهمية البالغة للحوافز والدور الذي تؤديه في تحسين أداء الأفراد، تسعى المنظمة إلى وضع نظام فعال للحوافز، ولقد أشرنا سابقا إلى أهمية التوافق بين الحافز ورغبة الفرد، من هذا المنطلق نستطيع تبين الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في وضع نظام الحوافز .

إن رغبة الفرد في العمل هي أحد الأسباب الرئيسية التي تحدد مستوى أدائه، وإذ تكمن في نفس الفرد ومنه تصبح مهمة إدارة الأفراد الأولى هي التعرف على رغبات وحاجات الأفراد وتعتمد في ذلك على عدة طرق ، فقد يتم توزيع قوائم للاستقصاء على الموارد البشرية ويطلب إليهم تحديد وجهات نظرهم فيما يتعلق ببعض الأمور التي ترغب الإدارة في التعرف على آرائهم فيها ، كسياسة الأجور، ساعات العمل وغيرها، وأوقد يتم إجراء مقابلات شخصية، ندوات ومؤتمرات تتم فيها مناقشة مشاكل العمل وتبادل الآراء والأفكار بين ممثلي الإدارة وبين الموارد البشرية تعتمد على استخدام صناديق الشكاوى والاقتراحات كوسيلة يعبر بها الأفراد عن آرائهم، كما قد تعتمد على المشرفين والرؤساء في التعرف على مشاكل ورغبات الموارد البشرية.

تتمثل الخطوة الثانية في دراسة وتحليل النتائج، وبناء على هذه النتائج تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار أنواع الحوافز التي تتناسب مع تلك الرغبات، وتصميم كيفية حصول الموارد البشرية عليها، وينبغي على إدارة الأفراد تقديم أنظمة الحوافز للعاملين وشرحها لهم وأخذ آرائهم وملاحظاتهم في الاعتبار عند وضع النظام في صورته النهائية<sup>2</sup>.

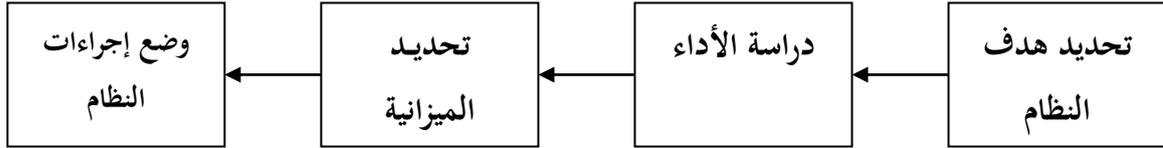
1 - على السلمى، المرجع السابق، ص313

2 - نفس المرجع، ص:299- 317.

ثانياً: مراحل تصميم نظام الحوافز

يضع أحمد ماهر مجموعة الخطوات الواجب تتبعها من أجل تصميم نظام جيد للحوافز، وعلى المسؤول عن التصميم أن يعدل هذه الخطوات بما يراه مناسباً، نوضح المراحل في الشكل الموالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (1): خطوات تصميم الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية:الدار الجامعية،2007، ص368.

**1- تحديد هدف النظام:** لكل منظمة هدف تسعى إلى تحقيقه، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أي يدرس هذا جيداً، ويحاول أن يترجمه في شكل هدف لنظام الحوافز، قد يكون هدف نظام الحوافز: زيادة الأرباح أو تحسين الإنتاج، أو تشجيع الأفكار الجديدة وغيرها من الأهداف، ولتحقيق هدف النظام يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة والقطاعات والإدارات، المصانع والمراكز، الفروع والأقسام...)، والملاحظ أن هذه الوحدات تختلف فيما بينها مما يبرر وجود أهداف خاصة لكل منها، لذلك يجب أن تنعكس وتترجم 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، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقالاتاً من الإدارات العامة، إلى الإدارات وإلى الأقسام وصولاً إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف ويحقق هذا أيضاً مبدأ المشاركة في وضع النظام.

**2- دراسة الأداء:** تهدف هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تهدف إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، ويتطلب تحديد وتوصيف الأداء المطلوب ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم: حيث تكون الوظيفة محددة، واضحة، ومفهومة المعالم؛

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 368-373.

- وجود عدد سليم للعاملين يتناسب مع مهام الوظيفة، كما ينبغي تحديد كيفية أدائهم للعمل، حيث أنه إذا كانت أعمالهم متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادية، فيجب أن يكون النظام جماعياً، 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 ظروفاً تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل. ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء.

**3- تحديد ميزانية الحوافز:** هي المبالغ المخصصة والمتاحة أمام المسؤول عن نظام الحوافز لكي ينفقها على هذا النظام، وهي مخصصة لما يلي:

- قيمة الحوافز والجوائز: تمثل النسبة الأعلى في ميزانية الحوافز، تتضمن: المكافآت، العلاوات، الرحلات، والهدايا وغيرها من الحوافز؛

- التكاليف الإدارية: تتضمن تكاليف تصميم النظام وتعديله؛

- تكاليف الترويج: كالنشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية والمراسلات، وخطابات الشكر والحفلات.

يتم تحديد حجم الميزانية بطريقتين مما يميز نوعين من ميزانيات الحوافز:

أ- ميزانية ثابتة: تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً من الميزانية الإجمالية، وتحدد وفقاً للخبرة السابقة للمنظمة، وحجم ميزانية الأجور، ومدى أهمية الحوافز في المنظمة.

ب- ميزانية مرنة: متغيرة وغير محددة، تحدد حسب الأرباح المحققة، وعليه 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 وفقاً لما يتحقق من الأداء والنواتج.

**4- وضع إجراءات النظام:** يقصد بها طرق أو كفاءات أو خطوات تطبيق نظام الحوافز، وفيما يلي أهم هذه الإجراءات:

أ- تحديد الأدوار: تحديد دور كل رئيس في ملاحظة مرؤوسيه وتسجيل الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع التقارير للجهات المختصة لاعتماد أو إقرار والموافقة

- على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينة، وفي هذه الخطوة يتم تحديد دور كل من الرؤساء ومدير نظام الحوافز، ومدير إدارة الموارد البشرية من حيث الاعتماد على الموافقة أو التعديل أو المناقشة؛
- ب- الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى انعقاد اجتماعات لدراسة الحوافز، ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين، ودورة 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 والدخول المدرسي؛
- د- نوع الحوافز: توجد أنواع مختلفة من الحوافز، وفي هذه الخطوة يتم تحديد الحافز المناسب لكل فرد قدم أداء متميز، لذلك يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحافز وفق احتياج من يتلقاه، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز؛
- هـ- النماذج: تشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح وصرف وتقديم حوافز معينة.

### ثالثا : مقومات النظام الجيد للحوافز

- يجب على الإدارة الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الشروط عند تصميم وتطبيق نظام الحوافز، وفيما يلي شروط النظام الجيد للحوافز<sup>1</sup> :
- البساطة والعلانية: أن يكون النظام مختصرا، وواضحا، ومفهوما، وذلك في بنوده وصياغته، وحساباته، وأن يكون معلنا ومعروفا عند جميع الموارد البشرية حتى تزيد ثقة الموارد البشرية فيه؛
  - التحديد: أن يتم شرح السلوك الذي سيتم تحفيزه بالتفصيل؛
  - إمكانية التحقيق: أي إمكانية توصل الموارد البشرية إلى السلوك والتصرفات التي سيتم تحفيزها؛
  - إمكانية القياس: نقصد هنا ترجمة الأداء أو السلوك الذي سيتم تحفيزه في شكل مادي، لذلك يجب أن تكون التصرفات والسلوك والعوائد قابلة للقياس بسهولة؛
  - تحديد معايير الحد الأدنى للأداء: يقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك (أو مؤشرات الإنجاز والأهداف)، والتي تمكن الفرد من الحصول على الحافز، ويتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، يمكن تحقيقها، وقابلة للقياس كما أشرنا سابقا.
  - ربط الحافز بالأداء: الجهد الذي يبذله العامل يقابله الحصول على حافز، ولا بد أن يشعر العامل بذلك، وتكون هذه العلاقة واضحة، ومفهومة.

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

- التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها التحفيزية، والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد؛
- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء؛
- السيطرة على العمل: قدرة الفرد على القيام بهمام الوظيفة 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، وغيرها من أنواع الأداء؛
- مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز: لزيادة اقتناعهم به، وتحمسه له، والمحافظة عليه؛
- التنوع: يجب أن تتنوع الحوافز لتكون مرضية لكافة الاحتياجات، فمنها المادية والمعنوية؛
- وجود هدف للنظام: إلى ماذا تسعى المنظمة من خلال وضعها لنظام الحوافز، ويتم التحقق من وصولها للهدف بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام، وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست نفقات استثمارية؛
- الشمولية: أن يشمل كل الموارد البشرية بالمنظم؛
- الاستقرار والمرونة: لا يجب تغيير النظام من فترة لأخرى حتى يفهمه العاملون، لكن إذا استدعى الأمر ذلك كتغيير نظام العمل مثلا وجب تغيير؛
- مساندة الإدارة العليا: أي استخدام شعارات قوية، وبرامج دعائية، ومنشورات ترويجية، واتصالات قوية مع العمال، وإقامة حفلات توزيع الجوائز والحوافز، وذلك لإعطاء الدفعة القوية للنظام؛
- وضع نظام لتقييم الأداء: للحصول على أنماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع، ودون تحيز، وبدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية؛
- تدريب المشرفين: لا بد من تعليم وتدريب مدير ورؤساء الأقسام والمشرفين على إجراءات النظام وكيفية تطبيقه.

### المبحث الثاني: طبيعة الأداء

يعتبر الأداء معاملاً للحكم على الجهد المبذول من قبل العامل في المؤسسة، ويعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه ومتطلبات الوظيفة، ومن خلاله يتم التعرف على مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها، من هنا جاءت أهمية دراسة هذا الموضوع وسنتناوله في المطالب الموالية:

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

#### أولاً: مفهوم الأداء

تعددت تعاريف حول الأداء، وقد اختلفت الآراء والأفكار حوله، نتيجة نظرتهم إلى جانبه المادي والسلوكي، ونعني بالجانب السلوكي صفات الفرد الشخصية كخصائصه العقلية والعلمية والفنية وخبراته ومعرفته، أو بعبارة أخرى كل تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كدقة الإنجاز، وفيما يلي سنتطرق إلى بعض التعاريف:

- 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 ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين 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 وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل في المنظمة من منظمين ومديرين ومهندسين<sup>3</sup>.

نخلص من خلال هذه التعاريف أن:

الأداء هو مجموع الأنشطة التي يقوم بها الفرد العامل والمتمثلة في مهام الوظيفة، والذي يظهر فيها كل قدراته ومهاراته من أجل تحقيق أهدافه من جهة، وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

#### ثانياً: مكونات الأداء

يمكن التمييز بين ثلاث مكونات يمكن أن يقاس الأداء من خلالها، وهي:

<sup>1</sup> - حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية، 2002، ص: 360  
<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة. لعالم جديد، مصر: دار الفكر العربي، 2003، 2004، ص: 3.  
<sup>3</sup> - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، قالمة: دار النشر الجامعية، 2004، ص 123.

1- **كمية الجهد:** يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وهو ما يعرف بالبعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- **نوعية الجهد:** تقصد بها مستوى الدقة والجودة، أي مدى مطابقة الإنجاز للمقاييس والمواصفات المطلوبة ففي الكثير من الأحيان لا نولي أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهمننا نوعية وجودة المجهود المبذول.

3- **نمط الإنجاز:** يقصد به الطريقة أو الأسلوب التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات وأنشطة معينة في حالة ما إذا كان العمل جسمياً، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار أو حل قضية أو الأسلوب الذي يتبعه في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل نوطابع ذهني<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

#### أولاً: محددات الأداء

يمثل الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام، ويعني الأداء الوظيفي في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من العناصر التالية، وهذا حسب نموذج "بوتر ولولر":

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

ب- **القدرات والخصائص الفردية:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء العمل، والتي تحدد درجة فعالية الجهود المبذولة، وترجع لما اكتسبه الفرد من خلال مراحل عمله.

ج- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص 219.

<sup>2</sup> - احمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 65.

تتفاعل هذه العناصر فيما بينها ولا يمكن أن تعمل خارج اتحادها، ولا 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.

### ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء

يقوم أداء العمل على عدة عوامل مختلفة ومتشابكة ومؤثرة، منها ما هو تنظيمي ومنها ما هو ثقافي، اجتماعي، بيئي ونفسي، وهذه العوامل تختلف من حيث درجة تأثيرها باختلاف الزمان والمكان، وباختلاف 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:** مجموعة تخضع لسيطرة الإدارة والمؤسسة، وهي متعددة ومتنوعة، وحسب الشكل السابق فهي تتكون من:<sup>1</sup>

أ- **العنصر البشري:** 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، ولتنمية العنصر البشري عدة مظاهر أهمها العمل على إنجاز السياسات والبرامج الرسمية وغير الرسمية، لتنمية الأفراد في مراكزهم الحالية، وإعدادهم لمراكز ذات مسؤوليات أكبر.

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 الموارد البشرية وتحقيق الكفاية والتشجيع ورفع الروح المعنوية.<sup>2</sup>

1 - ليمام سلمى، علاقة الأداء بالمناخ التنظيمي، مذكرة ليسانس، جامعة ورقلة، الدفعة 2004، ص35

2 - طلال مسلط الشريف، العوامل المؤثرة في أداء العمل، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 1992، ص108

ب- 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>.

أسلوب الإدارة هو عبارة عن مركب يتألف من عدة سلوكيات وإجراءات للقيام بانجاز أهداف التنظيم، ويقاس بمدى تصور الموارد البشرية للسلطات الممنوحة لهم، والضغطات 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.

تختلف الإدارة كممارسة 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: 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 وجب إدخال المرونة والدينامكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفقا للمتطلبات المستجدة<sup>2</sup>.

د- طبيعة العمل: تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى الاشباعات المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه الفرد زادت دافعيته وولائه وبالتالي أدائه، وقد بين عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم المعرفة الحقيقية بواجبات ومهام وصلاحياته الوظيفة وواجبات ومهام الموظف، إلى التأثير سلبا على أداء العمل.

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

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

2 - طلال مسلط شريف، المرجع السابق، ص102.

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

ي- **الصراع التنظيمي:** 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 من غير المحتمل أن تبرز محاولات التطوير والابتكار والتغيير والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة<sup>1</sup>.

ر- **الثقافة التنظيمية:** مصطلح واسع يضم ويجسد جوانب عديدة في المؤسسة فهو يشمل على الرقابة والالتزام والتوافق الاجتماعي والتعامل مع الأفراد والجماعات والهيكلة والأداء الوظيفي<sup>2</sup>، فهي تعرف على أنها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحضى بالقبول وكذلك أنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء في أي مؤسسة<sup>3</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>4</sup>.

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

أ- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** تتضمن تركيب المجتمع والطبقات وإمكانية الصعود الطبقي وتعريف الأدوار الاجتماعية وطبيعة التنظيم الاجتماعي، وتطوير المؤسسات الاجتماعية بالإضافة إلى خلفية المجتمع التاريخية ومعتقداته وقيمه وقواعد السلوك فيه، وتوضح المكونات الثقافية وجهات النظر المختلفة

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

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

3 - ليمام سلمى، المرجع السابق، ص38

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

حول علاقات السلطة وأنماط القيادة، والعلاقة بين الأفراد والعقلانية والمعرفة والتقنية وطبيعة المؤسسات الاجتماعية<sup>1</sup>.

تشتمل العوامل الاجتماعية والثقافية 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.

**ب- البيئة السياسية والقانونية:** تعني البيئة السياسية المناخ السياسي العام في المجتمع ودرجة تركيز السلطة السياسية وطبيعة التنظيم السياسي، أما 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:** تشمل 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 إيجابا على أدائه.

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

### المطلب الثالث: طبيعة تقييم أداء الموارد البشرية

#### أولاً: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

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

- يعرف على أنه: دراسة وتحليل أداء الموارد البشرية لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1988، ص 109.

<sup>2</sup> - جون جاكسون وآخرون، المرجع السابق . ص 109

<sup>3</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية:الدار الجامعية، 2004، ص 367.

- 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>1</sup>.
- يعرف 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>2</sup>.
- يقصد به: « مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما، لأن الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها»<sup>3</sup>.
- من 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 وإمكانيته في التقدم والنمو في عمله ومدى تحمله للمسؤولية وإمكانية ترفيته إلى وظائف أخرى.

### ثانياً: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

أصبحت عملية تقييم الأداء تحمل طابعا هاما 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- على مستوى الموارد البشرية:

أ- تحسين الأداء وتطويره: حيث يشجع ويحفز الموارد البشرية في استثمار جوانب القوة في مساهمهم الوظيفي (مهارات، معارف).<sup>4</sup>

ب- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتحصل على التقدير واحترام رؤسائه مع شعوره بالعدالة.

#### 2- على مستوى المنظمة:

أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموارد البشرية تجاه المنظمة.

<sup>1</sup>- علي سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة: دار غريب، 2001، ص369.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، عمان: دار القنديل، 2003، ص419.

<sup>3</sup> - فاروق عبده فلي، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار الميسر 2005، ص265.

<sup>4</sup> - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 421.

ب- يعمل على رفع مستوى أداء الموارد البشرية ويساعد في عملية الاختيار والتعيين حيث يمكننا من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ج- يقيم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية حيث من خلال التقييم يمكن تحديد دقة ومصداقية نظام الحوافز<sup>1</sup>.

د- يوفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ويساعد على الاحتكاك بينهم أثناء عملية التقييم<sup>2</sup>.

**3- على مستوى المشرفين:**

ينمي قدرة وفعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير مهارات الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم، مع إجراء تعديلات في الرواتب والأجور<sup>3</sup>.

### ثالثاً: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

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

#### 1- الأهداف الإدارية:

- يهدف لوضع نظام محكم للأجور والمرتبات وكذلك تحديد الحوافز المستحقة<sup>4</sup>.
- يساعد في وضع تقرير النقل والترقية للعمال.
- تفيد في كشف التغيرات التي تطرأ على أداء العامل.
- الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف<sup>5</sup>.

#### 2- الأهداف التنموية للعامل:

- تزويد الموارد البشرية بالمعلومات عن الأداء المتوقع من خلال المشرف.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أداء العمال الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية.
- الوصول بمهارات العامل إلى مستوى الأداء المتميز<sup>6</sup>.

1 - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل، 2005، ص ص 200، 201.

2 - محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، القاهرة: دار النشر الإسلامية، ص 308.

3 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، عمان: دار الشرق، 2007، ص 88.

4 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2006، ص 139.

5 - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 421.

6 - حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، لبنان: مكتبة لبنان، ص 21.

### 3-الأهداف الإستراتيجية:

- تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، والاتفاق على الأهداف الجديدة.
- دعم روح التعاون والمنافسة الإيجابية بين الموارد البشرية.
- التعرف على الاحتياجات التدريبية الحقيقية.

### رابعاً: خصائص تقييم أداء الموارد البشرية

- تتميز عملية تقييم الأداء بجملة من الخصائص تجعلها ذات فائدة وفعالية للموظف والمنظمة، وهذا لمراعاتها للكثير من الأبعاد المتعلقة بالواقع الفعلي لقدرات الموظفين والرؤساء المباشرين الذين يتولون عملية تطوير المنظمة ومنها نجد ما يلي<sup>1</sup>:
- تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقاً .
  - 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.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص420.

### المبحث الثالث: العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين

لا تخلو مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للحوافز وذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها.

#### المطلب الأول : علاقة الإنتاجية وتحفيز العاملين

في الواقع العملي كثير ما نسمع المديرين يشكون من أن العاملين لديهم لم يعودوا يعملون بأقصى طاقتهم كما كان الحال في الماضي ، ومن واقع البحوث والدراسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع الحوافز وهذه الأسباب هي<sup>1</sup>:

أ- علم جانبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها بينما الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز المادي بينما البعض الآخر قد يرغب في الحافز المادي كفرص الترقية، أو فرص التدريب وبالتأكيد فإنه ما لم يكن الحافز مرغوباً فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفره.

ب- ضعف العلاقة بين الحافز والأداء وذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر أو حافز آخر بالإنتاج أو الأداء فإنه نادراً ما يتم هذا الربط في الواقع العملي.

ج- عدم الثقة في الإدارة والذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز أو مزايا معينة في حالة الأداء الجيد.

د- ضعف اشتراك العاملين أو أخذ رأيهم في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها الأمر الذي يجعل هذه الأعمال تكليفاً أكثر منها احتياجاً أو إشباعاً.

#### المطلب الثاني: الخطوات تحفيز العاملين لتحسين الأداء

تساعد مجموعة من الخطوات المديرين التفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافه، مع مصالح العمل وأهدافه وهذه الخطوات هي<sup>2</sup>:

1- **مساعدة العاملين على التوسع** : فالعاملين لديهم الرغبة في التطور والتحسين ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروض عليهم من أعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم للإنتاج عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

2- **وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل** : قياساً على المخرجات التي تميز الأداء وما إذا كان هذا الأداء الجيد أو غير مقبول مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم وتشجيعهم

<sup>1</sup> توفيق عبد الرحمان، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 1988، ص 2.

<sup>2</sup> بروس آن بيتوني، فن تحفيز العاملين ، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان ، ص 67-68.

على أن يعطوا الموصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المناقشة تترك أثرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

3- **تعيين حجم مسؤولية العاملين:** ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند العاملين وهو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم عمله.

4- **مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء:** يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري اشتراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات وتوقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند العاملين تصورات ومعلومات عن رفع مستويات الأداء، و سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه لأداء الجيد.

5- **توثيق ما إتفق عليه مع العاملين:** على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عند قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرق الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معنية من العمل ثم توثيق ذلك .

6- **الملاحظة والمتابعة:** يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه، ومتابعة أداء العاملين وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين الأقل خبرة، والتأكد للعاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة.

7- **إستخدام أسلوب واضح في المكافآت:** خاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء الموقع وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة .

### المطلب الثالث: طرق تحفيز العاملين وتحسين دافعتهم

يوجد إتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل وضمان الإرتقاء بإنتاجية العامل، ولكن هنالك إختلاف في وجهات النظر حول الطرق التي يجب أن تتبع لتحفيز العاملين وضمان تحسين وتطوير أدائهم ، ومن أهم هذه الطرق المستخدمة مايلي :

1- **تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيق سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس ووترضي طموحه وذات قيمة عالية للفرد .

2 - **المشاركة في العمل:** إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات علاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسة وإنتمائه وإلتزاماته.

3- تعديل السلوك: يتم تغيير أفعال العاملين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال ( غير المرغوبة فيها ويبدأ المديرون بتحديد أي من الأفعال المرغوبة وأياً في حاجة إلى التغيير، ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير لجهود العاملين يكون أكثر فاعلية من استخدام أسلوب العقاب، وتستخدم المنظمات أنواع عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين.

4- توفير الحوافز: مبني على المقدمة التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم.<sup>1</sup>

5- التدريب وإعادة التدريب يشعر الكثير من الأفراد اليوم بتهديد يؤدي إلى تحفيز أقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمال إلى حدوث مشاكل شخصية تعيق دورها أداء الفرد أثناء العمل، وإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصفل مهاراتهم أو إتاحة إعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات جديدة تماما وقد أشارت الدراسات، أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير القدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة وتحسين الأداء والإنتاجية وهناك يجب مراعاة ربط التدريب بالجانب الخاص للعاملين والبحث عن أساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل من العامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيط وتشعر بأن عمله يشكل حلقة في سلسلة متكاملة وأي عطل أو خلل في هذه السلسلة سوف يعكس على العمل بأكمله، كما على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص عين ظروف العمل المحسنة تزيد من تحقيق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء فالعمال تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزا .

<sup>1</sup> عساف عبد المعطي محمد , السلوك الإداري ( التنظيمي ) في المنظمات المعاصرة . دار الزهران, عمان, ص 125.

### خلاصة:

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.

ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأنسب 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.

هناك 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.

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 لابد أن تتوفر لدينا مجموعة من العناصر وجملة من الخطوات واستخدام طرق متعددة.

تتسم هذه العملية بجمللة من الصعوبات نظرا لحساسيتها وتعرضها للعديد من المشاكل، إلا أنها تعتبر الحلقة الأساسية في تطوير الموارد البشرية ضمن مخطط محكم لها.



**الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين  
بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة**

## الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة

### تمهيد:

تسعى أغلبية المنظمات الاقتصادية ومنها الجزائرية لتحقيق التنمية الضرورية واللازمة للنهوض بإمكاناتها، تسطير أهدافها ، وتحقيق طموحاتها ،وعلى ضوء الصعوبات التي تعاني منها المنظمات الاقتصادية في تطبيق البرامج والاجراءات والسياسات الخاصة بادارة المورد البشري، ومنها موضوع تحفيز الموارد البشرية، من اجل تحسين ادائهم وكسب رضاهم وولائهم للمؤسسة،فكان من الضروري القيام بدراسة ميدانية حول التحفيز .

تم إعتقاد 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، من خلال المباحث الآتية:

**المبحث الأول:** البطاقة الفنية للشركة الوطنية للنقل البري وحدة خميس مليانة؛

**المبحث الثاني:** التحفيز والأداء في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة.

## الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة

### المبحث الأول: البطاقة الفنية للشركة الوطنية للنقل البري وحدة خميس مليانة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى واقع شركة النقل SNTR من خلال، التعريف بها وبمختلف وظائفها ودورها في تحسين النقل البري في الجزائر.

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

#### أولاً: تقديم الشركة الوطنية للنقل البري

بعد استقلال الجزائر لم تكن هناك جهة معينة تحمل على عاتقها مسؤولية النقل كنشاط بصفة عامة نتيجة سيطرة الشركات الاستعمارية على هذا النشاط فعملت السلطات على العناية بهذا القطاع من خلال تطوير ما ورثته عن الاستعمار، ففي سنة 1963 ظهر ما يسمى بالتسيير الذاتي للمؤسسات من خلال 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 وغياب تشريع قانوني يحدد ويرسم المناهج القومية، فألغي هذا الديوان ونشأ بدله نظام جديد يتمثل في الشركة الوطنية للنقل البري SNTR في 27 مارس 1967، 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 حيث تم فتح المجال أمام المؤسسات الوطنية الثلاث الخاصة بالنقل (SNTV, SNTF, SNTR) وذلك بتوفير وسائل نقل على قدر المهام المحددة لكل منهم، من 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

## الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة

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.

### ثانيا: نظرة تاريخية عن وحدة خميس مليانة

1- **تعريف الوحدة:** تأسست وحدة خميس مليانة للنقل في 01 جانفي 1994 حيث حولت من مركز النقل والصيانة إلى وحدة نقل وهذا لتشجيع روح المبادرة وحل المشاكل المترتبة عن نقص قطع الغيار من أجل تمكين عمال الوحدة بالتصرف العقلاني للقطع الموجودة في الشاحنات المتوقفة غير القابلة 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)، (ERAD) 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- **الإمكانات المادية:** تضم الوحدة 51 شاحنة من مختلف الأنواع: و تنقسم إلى خمسة أنواع منها 12 شاحنة من نوع داف "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" وهناك 40 شاحنة في حالة استغلال و 11 شاحنة متوقفة أو عاطلة حسب إحصائيات.

كما تضم 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.

كما تضم أيضا 17 مقطورة حاملة للعتاد:

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

## الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة

تضم كذلك 11 نصف مقطورة للتوسيع من BLUMHARD.  
تضم كذلك 10 مقطورات وحدات من نوع NIOOLA.  
تضم كذلك 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.

3- الإمكانيات البشرية: بالنسبة للإمكانيات البشرية تضم الوحدة 132 عامل من بينهم:

- 17 إطار.

- 46 مسير.

- 69 منفذ.

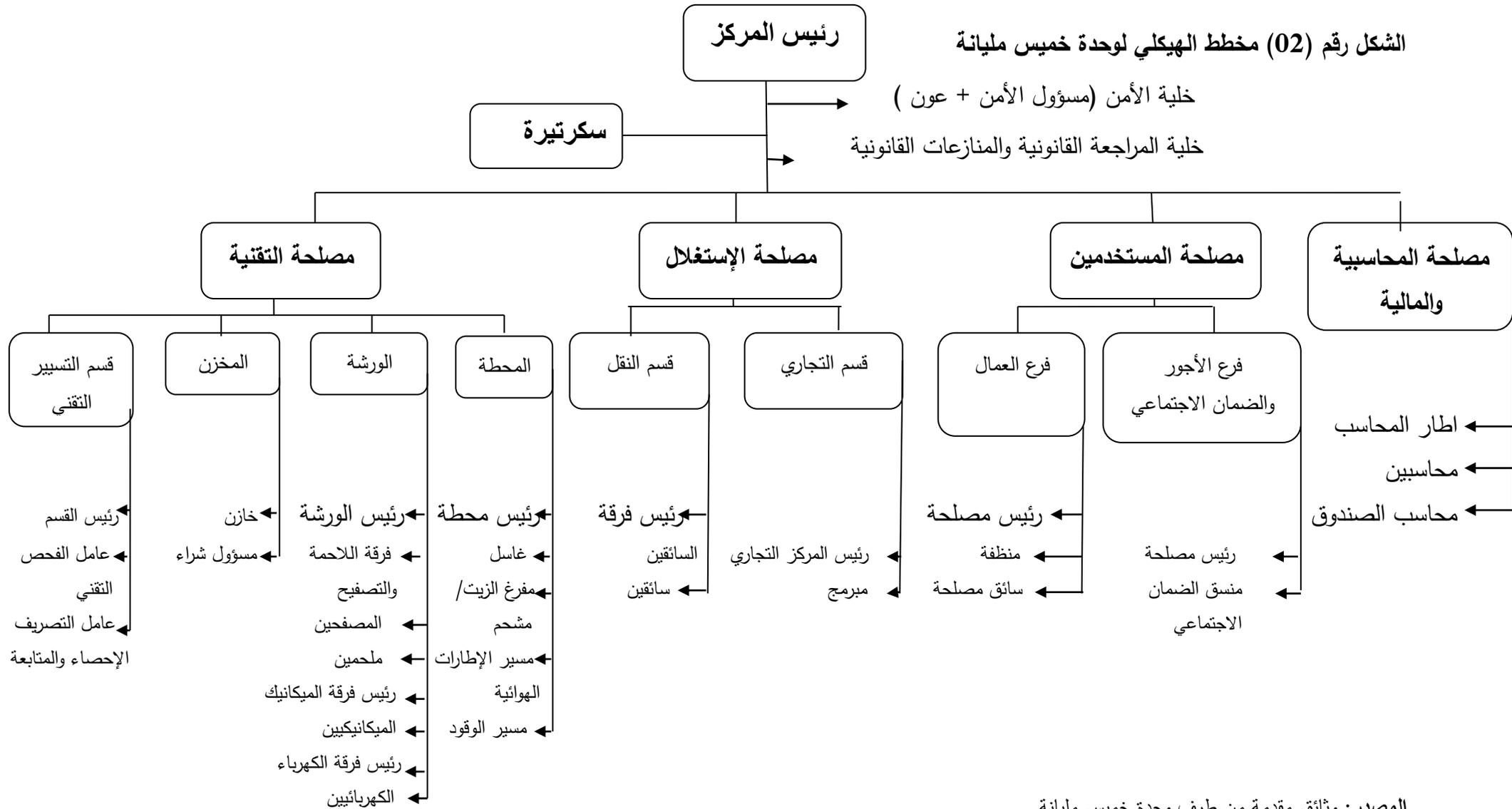
### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام مختلف المصالح

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى شرح كل من الهيكل التنظيمي ومهام مختلف مصالح وحدة النقل البري لخمس مليانة.

### أولاً: الهيكل التنظيمي SNTR لوحدة خميس مليانة

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

## الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة



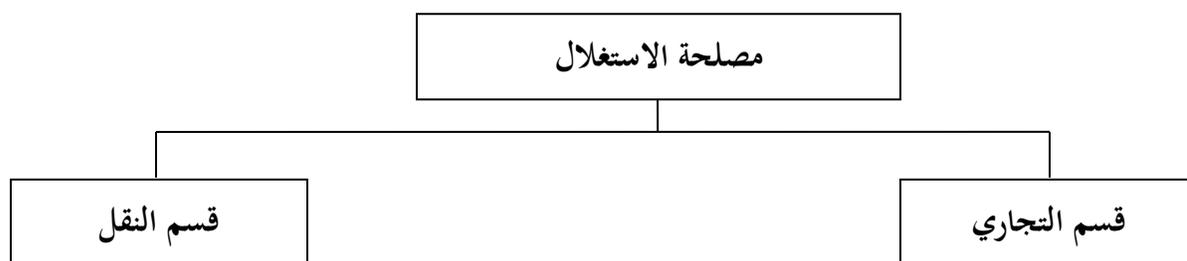
## الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة

### ثانيا: مهام مختلف المصالح لوحدة خميس مليانة

تمثل وحدة خميس مليانة وحدة مختصة في النقل مسيرة من طرف رئيس المركز، وهوالمسؤول الأول في السلك الإداري بالإضافة إلى السكرتاريا وخليتين خلية المراجعة والمنازعات القانونية وخطية الأمن، بالإضافة إلى احتواء الوحدة على مركز التجاري تتكون من أربع مصالح، وهي: مصلحة الاستغلال، مصلحة المحاسبة والمالية، مصلحة المستخدمين، مصلحة التقنية، وفيما يلي شرح مهام هذه المصالح:

1 - **مصلحة الاستغلال:** هي مصلحة مسؤولة عن متابعة الشاحنة من حيث المصاريف والمداخيل لها، وتقسم إلى قسمين: قسم تجاري- قسم النقل وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (03): مصلحة الإستغلال

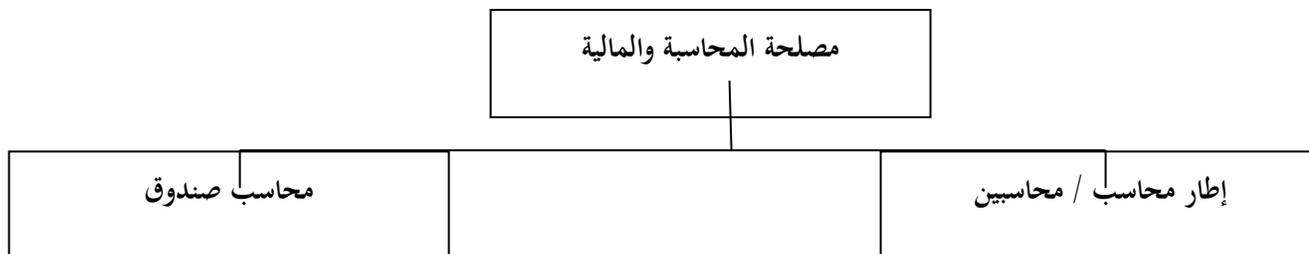


المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

2- **مصلحة المالية والمحاسبة:** مكلفة بكل مصاريف الوحدة فتقوم بتحديد كل مدخول الوحدة عن طريقة بيع القطع والشاحنات غير الصالحة مع تحديد قيم مصاريف من رواتب العمال، شراء وسائل أخرى ثم تقوم بتقييم الدخل الشهري والسنوي للوحدة، وتتكون من إطار محاسب، محاسبين، محاسب صندوق وفق الشكل التالي:

## الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة

الشكل رقم (04): مصلحة المحاسبة والمالية



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

3- مصلحة المستخدمين: مسؤولة في كل ما يخص العمال من أجور، ضمان اجتماعي ولها فرع للأجور والضمان الاجتماعي، فرع العمال.

4- مصلحة التقنية ( مصلحة الصيانة): مسؤولة عن الصيانة في الوحدة، فهي تتحمل مصاريف الصيانة بنوعها العلاجية والوقائية ويقوم بتنظيمها وتسييرها رئيس مصلحة الصيانة المكلف بالتنشيط ومراقبة نشاطات أعمال الصيانة للمحافظة والوقاية، ويتمثل دورها كآلاتي:

- توجيه ومراقبة نشاطات أقسام المصلحة؛
- تقسيم ويجسد وتوضيح برنامج الصيانة؛
- تنفيذ مباشرة الأعمال المعقدة؛
- الحفاظ على الحماية والأمن المستر للعمال.

تضم المصلحة عدة أقسام هي: قسم التسيير التقني، قسم تسيير المخزن، قسم الورشة، قسم المحطة، ونشرها فيما يلي:

- قسم التسيير التقني: يشرف على قسم التسيير التقني رئيس القسم عامل الفحص التقني، عامل التصريف الإحصاء والمتابعة، حيث:

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

## الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة

### خميس مليانة

\* عامل التصريف الإحصاء والمتابعة: يعمل على تحضير الفاتورات وتحديد تكلفة وقيمة الفاتورة ويجمع

تكاليف الفاتورات بطاقات خاصة بالجرارات ونصف المقطورات تسمى بطاقة الشاحنة؛

- قسم التسيير المخزن: يشرف على قسم التسيير مخزون عاملين مخازن، مسؤول بالشراء.

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

\* رئيس ورشة: ينجز تقارير أسبوعية عن العمال ويحضر المادة الضرورية للعمل.

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

- يوزع الأعمال بين العمال؛

- يراقب التنفيذ الجيد للأعمال؛

- يحافظ على قوانين الحماية.

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

- المعرفة بالأعمال وبرامج العمل؛

- توزيع الأعمال مع مراعاة درجة التعقيد وتحذيرات العمال؛

- مراقبة نوعية العمل؛

- إحترام قوانين الحماية الأمان.

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

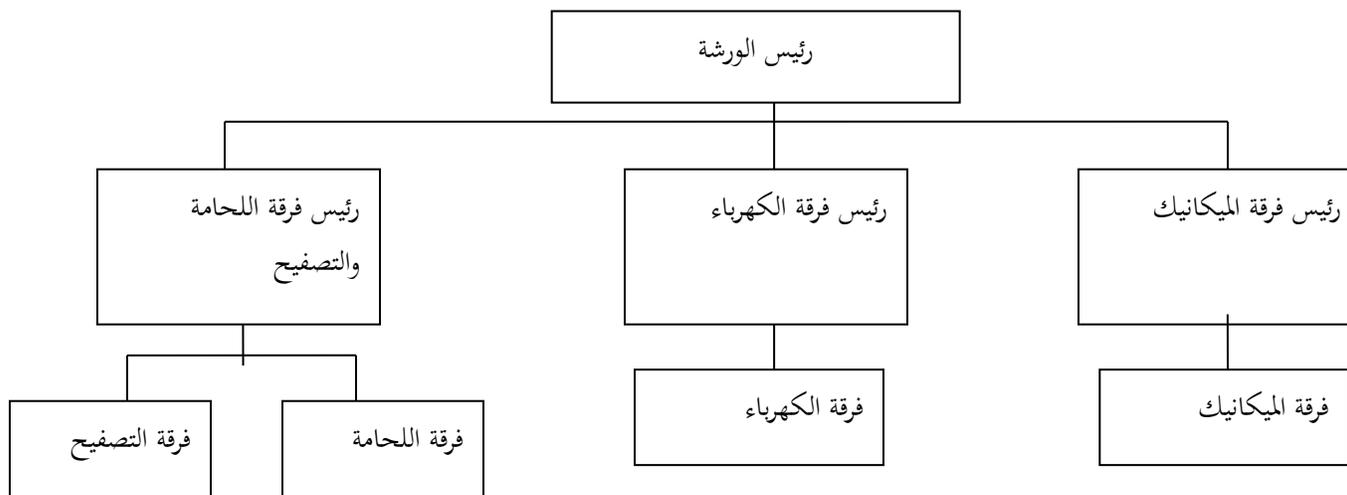
- المشاركة وانجاز بعض الأعمال المعقدة؛

- إحترام قوانين الحماية والأمان.

## الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة

تنظيم الورشة: تنظيم الورشة وفق الشكل الآتي:

الشكل رقم (05): تنظيم الورشة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

4- المحطة: يشرف عليها رئيس قسم محطة ومجموعة العمال هم: مسير الإطارات الهوائية، مسير الوقود،

مفرغ الزيت/ مشحم، غاسل الشاحنات، حيث تتمثل المهام لكل موظف كما يلي:

- مسير الإطارات الهوائية: يقوم بتسيير ومراقبة العجلات الهوائية؛

- مسير الوقود: يقوم بتسيير الوقود؛

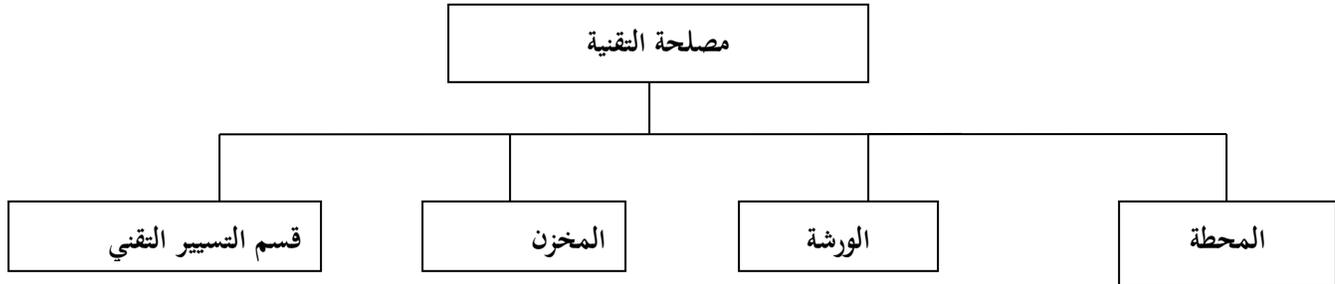
- مفرغ للزيت/ مشحم: يقوم بتغيير الزيت والتشحيم؛

- غاسل الشاحنات: يعمل على تنظيف الشاحنات.

يمكن توضيح تنظيم المحطة وفق الهيكل الآتي:

## الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة

الشكل رقم (06): تنظيم المحطة لشركة النقل البري وحدة خميس مليانة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

## الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة

### المبحث الثاني: التحفيز وأداء عمال شركة النقل البري SNTR وحدة خميس مليانة

يعد تحفيز العمال عملية أساسية لتحسين أداء العمال، حيث تأتي بعدها عملية تقييم التحفيز مرحلة مهمة جدا، إلا وهي تقييم عملية هذا التحفيز من خلال دراسة مدى تحسن أداء العمال، وهذا ما سنتطرق إليه ضمن العنصر الموالي بالإعتماد على الأدوات المستعملة في جمع المعلومات وعينة الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان.

### المطلب الأول: طريقة تقييم الأداء في الشركة

حاولت الشركة أن يمتاز نظام التقييم فيها بجملة من الخصائص التي تملئها طبيعة نشاطها والأهداف المسطرة من عملية التقييم ذاته، حاولنا تلخيصها في النقاط التالية:

1- **تصنيف اليد العاملة:** يتميز هذا النوع بكونه نظام موسع بقدرته على تغطية عملية التقييم لكافة عمال الشركة دون تمييز أو إستثناء، وهويقسم العمال إلى ثلاثة أصناف هي:

• **الإطارات:** يحتوي على الإطارات المسؤولة عن الهياكل، وهي الفئة التي تضم مديري الأقسام والمصالح والمهندسين والمكلفين بالدراسات؛

• **أعوان التحكم:** يضم أعوان التحكم المؤطرين من التقنيين ورؤساء المكاتب وغيرهم؛

• **أعوان التنفيذ:** هم العمال الذين ينتمون إلى فئة العامل المهني المختص كعمال الكهرباء والصيانة إلى جانب الطلاء واللحام.

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

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان تضم مجموعة من الأسئلة بغرض جمع البيانات اللازمة، وهذا لاختبار فرضيات البحث والمساعدة في تقييم التحفيز والأداء للأفراد العاملين في الشركة، والتي تم توزيعها على أفراد العينة البالغ عددهم 40 فردا.

## الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة

### خميس مليانة

أما فيما يخص طريقة توزيع وجمع الاستبيانات، لقد اعتمدنا على طريقة الاستبيانية واسترجاعها فور إجابة المبحوث عنها حتى نضمن استرجاع جميع الاستبيانات، بالإضافة إلى شرح بعض المصطلحات الغامضة وغير المفهومة لدى بعض أفراد العينة وهذا من خلال إجراء مقابلات مباشرة معهم.

### المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

بعد عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة المتمثلة في الأفراد العاملين في الشركة، قمنا بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المتحصل عليها في جداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء معنى وقيمة، ولذلك قمنا بتحليل الاستبيان كما يلي:

#### أ- المحور الأول: معلومات عامة

1- إسم الشركة: شركة النقل البري SNTR وحدة خميس مليانة

2- جنس أفراد العينة: تتلخص وفق الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (01) : جنس عينة الدراسة

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول أن معظم أفراد العينة من جنس الذكور حيث بلغت نسبتهم (70%) أما الإناث فنسبتهم قليلة بلغت (30%)، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على فئة الذكور أكثر من الإناث لأن المؤسسة تحتاج إلى اليد العاملة القوية التي تلائم نشاطاتها، والمتمثل في النقل البري.

## الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة

3- سن عينة الدراسة: يتلخص وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (02) :سن أفراد العينة

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول إن أغلب أفراد العينة دون 40 سنة، حيث نلاحظ أن أعمارهم أقل من 29 سنة بنسبة (60%)، وبلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 29 إلى 40 سنة (30%)، أما الذين أعمارهم تفوق 40 سنة فكانت نسبتهم (10%).

يمكن أن نستنتج بأن الشركة تعتمد على فئة الشباب بنسبة كبيرة جدا وهذا لأن الشباب هم الفئة النشيطة في مجال العمل ويتميزون بسرعة الأداء وقدرات عقلية وجسدية، وكذلك يتميزون بالحيوية في العمل ولديهم الرغبة في العطاء أكثر من الفئات الأخرى، وهذا يرفع إهتمام الشركة بهذه الفئة.

4- الحالة العائلية لأفراد العينة: نلخصها وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (03) : الحالة العائلية لأفراد العينة

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

## الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

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

5- المستوى العلمي لأفراد العينة: نلخصها وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم(4): المستوى العلمي لأفراد العينة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	00	%00
أساسي	00	%00
ثانوي	16	%40
شهادة التكوين المهني	04	%20
شهادة جامعية	04	%20
دراسات عليا	04	%20
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تنوع في المستوى التعليمي حيث أن أعلى نسبة مثلت ذوي المستوى الثانوي بنسبة 40%، بينما هي متساوية في المستويات الأخرى (التكوين المهني والجامعي).

## الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة

المحور الثاني: تحليل الحوافز والأداء في الشركة

6- الرتبة الوظيفية لأفراد العينة: تتمثل في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5): الرتبة الوظيفية لأفراد العينة

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن أغلب الموظفين ذوي رتبة "عون تحكم" بنسبة 50%، تليها رتبة "إطار" بنسبة 30% ثم "عون تنفيذ" بنسبة 20%، وهذا نظرا لطبيعة النشاط.

7- سنوات الخبرة لأفراد العينة: تتمثل في الجدول الآتي:

الجدول رقم (6): سنوات الخبرة لأفراد العينة

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

من الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين يمتلكون خبرة أقل من 10 سنوات وهذا نظرا لكونهم من فئة الشباب.

## الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة

ثانيا : معلومات حول التحفيز في الشركة

8- ما إذا كان يتلقى العامل مكافآت عن عمله:

الجدول رقم(07): المكافآت عن العمل

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن 35% من أفراد العينة يقرون بأن الشركة تمنح لهم مكافآت وهدايا، بينما 45% ينفون ذلك، فالشركة تمنح الهدايا والترقيات حسب استحقاقات واحتياجات الوظائف وشاغليها من أداء وجهد مبدول ومسؤوليات.

9- ما إذا كانت تقييم الشركة حفلات تكريم العاملين بها: تتمثل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (8) : هناك حفلات لتكريم العاملين

الفئة	نعم	لا	السبب	المجموع
التكرار	14	06	عيد العمال - عيد المرأة - المولد النبوي	40
النسبة	%70	%30	/	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

يتبين أن 70% من أفراد العينة يقرون بأن هناك حفلات تقام في الشركة على ضوء المناسبات الدينية والوطنية .

الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة  
خميس مليانة

10- مدى رضا العاملين عن الأجر: وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم(9): مدى رضا العاملين عن الأجر

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن 65% من العمال المستجوبين يرون بأن الأجر مقبول، ويسد بعض احتياجاتهم في حين نجد 35% أن الأجر غير كاف ولا يسد جميع احتياجاتهم.

11- الزيادة في الاجور: نلخصه وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (10) : الزيادة في الاجور

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

يمكن الملاحظة من الجدول أن 60% من أفراد العينة ينفون أي زيادة في الأجر، بينما 40% يقرون بذلك مما يدل على أن بعض الفئات ربما استفادت من الزيادة في الأجر نظرا للترقية.

12- شعور الفرد العامل عند الحصول على مكافئة: نلخصه وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (11) : شعور الفرد العامل عند الحصول على مكافئة

الفئات	الشعور بالتقدير	الشعور بالانتماء إلى المؤسسة	الشعور بأنه من حقه وتستحق أكثر	المجموع
التكرار	10	10	20	40

## الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة

النسبة	%25	%25	%50	%100
--------	-----	-----	-----	------

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

من الجدول يتبين أن 50% من أفراد العينة يشعرون بأن الحصول على مكافآت هو من حقوقهم نظرا لمجهودهم المبذول.

### 13- مدى مساهمة الشركة في حل مشاكل العمال: يبين الجدول الآتي:

الجدول رقم (12) : مدى مساهمة الشركة في حل مشاكل العمال

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

هناك نسبة 70% من أفراد العينة يقرون بأن الشركة تساهم في حل مشاكلهم في العمل.

### 14- مدى رغبة أفراد العاملين في تغيير العمل: يبين الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): مدى رغبة أفراد العاملين في تغيير العمل

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

نسبة 45% من أفراد العينة لا يرغبون في تغيير عملهم، بينما 55% أغلبية العمال يريدون رغبة في تغيير عملهم.

## الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة

طبيعة علاقة الفرد العامل مع رئيسه في العمل:

الجدول رقم (14) : طبيعة علاقة الفرد العامل مع رئيسه في العمل

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن 70% من أفراد العينة أي أغلبهم يقرون بأن علاقتهم مع الرئيس جيدة، بينما 20% يقولون أنها حسنة.

15- طبيعة المكافئة في العمل: يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): طبيعة المكافئة في العمل

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

نسبة 50% من أفراد العينة يقولون بأن المكافئة تكون مالية وذلك بزيادة الأجر، بينما 30% قالوا أنها على شكل ترقية و 20% قالوا أنه على شكل هدايا وجوائز.

## الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة

16- أسباب الخصم في الأجر: تتمثل وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (16) : أسباب الخصم في الأجر

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن السبب الرئيسي فيما يخص الخصم من الراتب أو الأجر لدى عينة الدراسة كان التغيب عن العمل.

17- مدى اهتمام المسؤول بأراء العاملين في الشركة: نلخصه وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (17) : مدى اهتمام المسؤول بأراء العاملين في الشركة

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

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

18- الإقتراحات أخرى فيما يخص التحفيز وتحسين الأداء: تمثلت فيما يلي:

- تشجيع روح المبادرة والابتكار لدى العمال؛
- الربط بين المكافآت والسلوك والأداء؛
- الاستخدام الفعال للتحفيز المادي والتجديد والإستمرار فيه؛
- العمل على اعتماد أساليب الحوار وتحرير المبادرة الفردية لتشجيع الإبداع وتفعيل التمكين؛
- الاهتمام بالتدريب وإعطاء حق الترقية لضمان عدالة وموضوعية نتائج التقييم.

## الفصل الثاني: أثر الحوافز على أداء العاملين بالشركة الوطنية للنقل البري SNTR وحدة خميس مليانة

---

### خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية للتحفيز والأداء في شركة نقل البري، تبين لنا بأنه هناك حوافز مختلفة مادية ومعنوية، سلبية وإيجابية، كلها ذات تأثير على أداء الفرد العامل في الشركة، فالتحفيز في هذه الشركة يختلف من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر وهذا حسب الوظيفة والمكانة التي يحتلها الشاغل. فالموظفين في هذه الشركة بعضهم راض عن بعض الحوافز، في حين نجد البعض الآخر غير راضين عن معظم الحوافز، هذا ما جعل مستوى الأداء في الشركة متوسط كونه يتأثر مباشرة بالتحفيز التي يحصل عليها ومدى موافقتها مع حاجته ورغباته وأهدافه، وعليه لا بد من الشركة أن تولي اهتمامها بالتحفيز التي تقدمها وتمنحها بانصاف وعدالة وموضوعية حتى تتمكن من تحسين أداء أفرادها العاملين.



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 إعطائه أهمية ومركز ومكانة خاصة، ومن بين السبل المستعملة لتفعيل هذا العنصر البشري نذكر التحفيز بمختلف أشكاله وأنواعه منها المعنوية والمادية، وذلك لكونه يساهم في رفع أداء الفرد مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وزيادة في الربحية وتحقيق البقاء والاستمرارية.

### أولا: نتائج اختبار الفرضيات

لقد توصلنا من خلال بحثنا ودراستنا إلى عدة نتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مرتبط ومتجانس مع الاشكالية محل الدراسة:

- تؤكد صحة الفرضية الأولى، والتي تنص على أن التحفيز يثير دوافع الفرد لأداء عمله، وهذا من خلال أغلب الاجابات التي تحصلنا عليها من طرف أفراد العينة المدروسة ميدانيا وكذلك نظريا؛
- تؤكد على صحة الفرضية الثانية، والتي تنص على أن كلا شكلي التحفيز المادي والمعنوي لها أهمية في تحسين أداء الأفراد ودفعهم نحو بذل جهد مضاعف مقابل الحصول على التحفيزات؛
- تؤكد صحة الفرضية الثالثة، والتي تنص على أن مراعاة الإنصاف في التحفيز يزيد ويحسن من أداء الفرد، وعليه فمبدأ الإنصاف مهم في التحفيز كونه يساهم مباشر في تحسن أداء العمال، وبصفة عامة هناك ضعف في التحفيز في هذه الشركة مما يجعل مستوى الأداء متوسط لدى أغلب العمال.

### ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا إلى استخلاص بعض النتائج لواقع التحفيز والأداء في الشركة، نلخصها فيما يلي:

1. قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف الشركة كتشجيع الثناء على العمل المتميز؛
2. تولى الشركة أهمية كبيرة لاعوان التحكم لانها تسعى لتوظيف الكفاءات؛
3. ضعف المكافآت مقدمة من طرف الشركة؛

4. اختلاف رأي العمال حول أجورهم وهذا يعني عدم وجود توازن في أجور الفئات العمالية؛
5. نظام الترقية في الشركة حسب الأقدمية والكفاءة وإعتبارات أخرى؛
6. التحفيز هوكل ما يحرك الفرد لأداء عمله على حسب قدرته؛
7. عدم كفاية الأجور والتحفيزات الهامة الأخرى في التأثير على تحسين أداء الأفراد؛
8. ارتباط نظام التحفيز ببعض العراقيل القانونية والإدارية التي تميز المؤسسة العمومية الإدارية الجزائرية؛
9. بعض الأفراد راضين عن التحفيز المقدمة إليهم بينما البعض الآخر غير راضين؛
10. المستوى العام للأداء متوسط؛
11. وجود دافع قوي لدى العمال للمغامرة وهذا ما يؤثر سلبا على أداء العمل نتيجة ضعف نظام التحفيز.

### ثالثا: الاقتراحات

بناء على النتائج المتوصل إليها في دراستنا نقوم بتقديم اقتراحات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية أو محاولة إدراجها ضمن تسيير الشركة محل الدراسة، وتتمثل هذه الاقتراحات في ما يلي:

1. تقدير الأعمال المتميزة وانجازات الآخرين؛
2. إدراج مدى فعالية أداء الموارد البشرية في تحقيق أهداف الشركة كمعيار لتقييم أداء كل عامل؛
3. تزويد نظام الحوافز بالحوافز المعنوية والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة لأنها تعبر عن اهتمام المنظمة بالروح المعنوية للعامل؛
4. جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التحسين في المهارة والسلوك؛
5. التأكد من أن كل فرد يدري دائما مدى تأثير أدائه على نتائج الشركة ككل؛
6. تشجيع روح المبادرة والابتكار لدى العمال؛
7. الربط بين المكافآت والسلوك والأداء؛
8. الإستخدام والتطبيق الفعال للتحفيز المادي والتجديد والاستمرار فيه؛

9. العمل على اعتماد أساليب الحوار وتحرير المبادرة الفردية لتشجيع الإبداع وتفعيل التمكين؛
10. الاهتمام بالتدريب وإعطاء حق الترقية لضمان عدالة وموضوعية نتائج التقييم؛
11. تجنب التحيز وإصدار الأحكام، والمحسوبية تجاه ما يعرف بالأعراق العرفية؛
12. 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؛
13. العمل على ترسيخ مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف والمشاركة في تصحيح الأخطاء وتحمل المسؤولية؛
14. ترقية نظام الاتصال بتكثيف وسائله والعمل على استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال من خلال التشجيع على الحوار والتشاور والمقابلات التي تفعل التغذية المرتدة في تدفق المعلومات لنشر الشفافية.



## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### أ- الكتب:

1. علي العباس، أساسيات علم الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004.
2. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر، 2005.
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية: الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، مصر: جامعة المنصورة.
4. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت: دار النهضة العربية، 2002.
5. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، مصر: دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2003، 2004.
6. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، قامة: دار النشر الجامعية، 2004.
7. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003.
8. جمال مرسي وثابت إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
9. دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير، (ترجمة: تحية عمارة) دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، 1999.
10. جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم: منظور كلي للإدارة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1988.
11. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.
12. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
13. علي سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة: دار غريب، 2001.
14. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، عمان: دار القنديل، 2003.
15. فاروق عبده فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار الميسر، 2005.
16. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل، 2005.
17. محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، القاهرة: دار النشر الإسلامية.
18. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، عمان: دار الشرق، 2007.
19. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2006.

20. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون الموارد البشرية، لبنان: مكتبة لبنان.

### ب- الأطروحات والمذكرات:

1. ليمام سلمى، علاقة الأداء بالمناخ التنظيمي، رسالة ليسانس، الجزائر: جامعة ورقلة، 2004.

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

### ت- المجلات والدوريات:

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

2. بوحنية قوى، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، العدد 2، جامعة ورقلة، 2003.

### ث- المواقع الإلكترونية:

1- وائل محمد جبريل، تقييم أداء الموارد البشرية، على الموقع:

[www.hrdiscussiou.com/hr6227.ht](http://www.hrdiscussiou.com/hr6227.ht)

2- أحمد السيد الكردي، نظم تقويم أداء الموارد البشرية، على الموقع:

[Kenanaonlin.com/users/ahmed Kordy/Topics/67676/posts/157537:](http://Kenanaonlin.com/users/ahmed 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 في إدارة أعمال تحت عنوان:

**التحفيظ كآلية لتحسين أداء العاملين  
في شركة النقل البري SNTR وحدو خميس مليانة**

ويهدف هذا الاستبيان إلى معرفة رأي الموارد البشرية العاملة بالشركة حول التحفيظ وعليه نرجو منكم أن تتفضلوا بملء هذه الاستمارة بوضع علامة (x) في المربع المناسب، ونعدكم بأن مساهمتكم هذه ستحظى بالسريّة التامة لأنها ستوظف في إطار البحث العلمي.

**إشراف:**

- د. ماتن زينب

**إعداد:**

- فنديل محمد إسلام

- سلول عبد الرحمان

السنة الجامعية: 2022/2021

## المحور الأول: معلومات عامة

- 1- اسم الشركة: .....
- 2- الجنس:  ذكر -  أنثى
- 3- سن أفراد العينة: أقل من 29 سنة  ما بين 29 و 40 سنة  أكثر من 40 سنة
- 4- الحالة العائلية لأفراد العينة  
- أعزب  - متزوج  - أرمل  - مطلق
- 5- المستوى العلمي لأفراد العينة  
- الإبتدائي  الأساسي  الثانوي  شهادة التكوين المهني  شهادة جامعية   
دراسات عليا

## المحور الثاني: تحليل الحوافز والأداء في الشركة

- 6- الرتبة الوظيفية لأفراد العينة:  
- عون تنفيذ  عون تحكم  إطار
- 7- سنوات الخبرة :  
أقل من 10 سنوات  ما بين 10 و 20 سنة  أكثر من 20 سنة
- 8- يتلقى العامل مكافئة من عمله  
نعم  لا
- 9- تقييم الشركة حفلات تكريم للعاملين بها.  
نعم  لا
- 10- مدى رضا الأفراد العاملين عن الأجر  
راض  غير راض

11- هل هناك الزيادة في الأجر ؟

- نعم  لا

12- ماهو شعور الفرد العامل عند الحصول على المكافأة :

- شعور بالتقدير  الشعور بالإنتماء إلى المؤسسة  الشعور أنه يستحق أكثر

13-مدى مساهمة الشركة في حل مشاكل عملها ؟

نعم  لا

14-مدى رغبة الأفراد العاملين في تغيير العمل :

نعم  لا

15-طبيعة عمل الفرد مع رئيس العمل :

جيدة  حسنة  ضعيفة

16-طبيعة المكافأة في العمل :

ترقية  الزيادة في الأجر  تقديم الهدايا والجوائز

17- فيما تتمثل أسباب الخضم في الأجر :

غياب عن العمل  التقصير عن العمل  أخرى

18-مدى اهتمام المسؤول بآراء الأفراد العاملين بالشركة:

يهتم  لا يهتم

19- إقتراحات أخرى فيما يخص التحفيز وتحسين الأداء:

.....-  
.....-  
.....-  
.....-