

جامعة مولود معمري - تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس



الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للتسويق والتوزيع المواد البترولية

**NAFTAL**

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل و تنظيم تخصص :تسيير الموارد البشرية

إشراف:

الدكتورة خمنو دنيا

إعداد الطالبين:

- مزيان فيروز .

- مزرد سمير .

2016/2015

## شكر و تقدير

يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الدكتورة خمنو دنيا، الأستاذة المشرفة على هذه الدراسة ، والتي لم تبخل علينا بتوجيهاتها وصبرها علينا .

عمال الشركة الوطنية للتسويق و التوزيع المواد البترولية (البروبان - البوتان ) المعروفة علي المستوي الوطني و الجهوي وحدة ( GPL ) بإسم NAFFTAL في تالة عثمان – تيزى - وزو ، على استقبالهم لنا، والذين كانوا متفهمين ومتعاونين معنا، وخاصة السيد علي ، التي كان بمثابة سند لنا طوال التربص.

دون ان أنسي الأستاذ حبيب الرحمن بلقاسم الذي كان بجانبنا سواءا بالنصح و الإرشاد كذلك موظفون المكتبة الذين لطالما كانوا يقدمون لنا المراجع و المذكرات ... أيضا زميلنا بوقزولة حسن .....

وإلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد .

## إهداء

إلى منبج حنانبي ومصدر عزمي أمي الغالية حفظها الله لنا. إلى أنبل إنسان  
في حياتي الذي غرس في أعماقي حب العمل و المثابرة أبي العزيز حفظه  
الله لنا ، إلى جميع أخواتي: دليلة ، الغني ، سميرة و أنيلاس ، إلى كل من  
ساعدني لإتمام هذا العمل خاصة فضيلة و وردة التي كانتا دائما بجانبني  
وأيا إلى الذي اعتبره كأخي الثالث مصطفى وعائلته دون أن انسي المحر  
الإصدقاء الذين إلتقيت بهم والذين تشاركت معهم مشوارتي الجامعي ،  
وإلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد ، ومن شاركني

هذا العمل مزرد سمير .

...فيروز...

## إهداء

إلى منبع حناني ومصدر عزمي أُمِّي الغالية حفظها الله لنا. إلى أنبل إنسان في حياتي الذي غرس في أعماقي حب العمل و المثابرة أبي العزيز حفظه الله لنا ، إلى جميع أخواتي: مايا ، وليد ، وردية ، إلى كل من ساعدني لإتمام هذا العمل خاصة لسرا التي كانت دائما بجانبني دون أن انسى أحر الإصدقاء الذين التقيت بهم والذين تشاركت معهم مشواري الجامعي ، وإلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد ، ومن شاركني هذا العمل مزيان فيروز.

... سفير ...

لقد جاءت اشكالية الدراسة كمحاولة للتعرف على الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين . و لقد قمنا في حصر الموضوع في فرضيتين فالأولى تتمثل في : للحوافز المادية دور في تحسين أداء العاملين. أما الثانية فتتمثل في : للحوافز المعنوية دور في تحسين أداء العاملين ومن اجل معاينة هذه الدراسة تم اختيار الشركة الوطنية للتسويق و التوزيع المواد البترولية (البروبان- البوتان ) المعروفة علي المستوي الوطني و الجهوي وحدة (GPL) بإسم NAFFTAL في تالة عثمان- تيزى وزو - مكان إجراء الدراسة الميدانية بالتحديد في قسم إدارة الموارد البشرية و من اجل التحقق من صحة الفرضيتين قمنا بالاعتماد على الاستبيان بغيت جمع المعلومات حيث تم توزيع هذا الأخير على عينة البحث و المتمثلة في (80) عامل و قمنا بإتباع خطوات المنهج الوصفي لجمع المعلومات المتحصل عليها و تبويبها و معالجتها إحصائيا بالاعتماد علي البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) . والتي قسنا بواسطتها (التكرارات ، النسبة المئوية، معامل الارتباط بيرسن ، الفا كرونباخ ، و كا 2) لاختبار فرضيات البحث والتأكد من صحة هذه الدراسة التي قمنا بها . ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها يمكن القول مايلي :

- للحوافز المادية دور في رفع من مستوي أداء العاملين وهذا ما بينته نتائج الكاف التربيعي (كا2) 33,85 ذات دلالة إحصائية.

- ليس للحوافز المعنوية دور في تحسين أداء العاملين وهذا ما توضحه نتائج الكاف التربيعي (كا2) 23.42 وهي غير دالة احصائيا .

## Résumé :

La problématique de cette étude est survenue pour connaître et savoir les motivations et leurs rôles sur l'amélioration des performances des employés. On a limité le sujet en deux hypothèses, La première : les motivations matérielles ont leurs rôles dans l'amélioration de la performance des employés. La deuxième : les motivations morales ont leurs rôles dans l'amélioration de la performance des employés.

Pour l'expertise de cette étude, on a choisi, l'Entreprise Nationale de Commercialisation et Distribution des Produits Pétroliers (Propane-Butane), connue sur le territoire national et régional unité (GPL) sous le nom NAFTAL, située à Tala Athemane – Tizi-Ouzou, comme lieu pour faire l'étude sur le terrain ou plus exactement, la section de direction des ressources humaines. Pour vérifier la fiabilité des deux hypothèses, on s'est basé sur un questionnaire afin de collecter les informations, ce dernier a été distribué sur un échantillon de recherche se composant de 80 employés dont on a suivi l'approche descriptive pour rassembler les données recueillies pour les cataloguer et les traiter statistiquement en utilisant le Logiciel des Statistiques des Sciences Humaines (SPSS) avec lequel on a pu mesurer (répétition, pourcentage, rôle personnel, alpha-crambè, khi-deux  $K^2$ ) ainsi évaluer les hypothèses de recherche pour nous assurer de la fiabilité de notre étude à travers les résultats auxquels nous sommes parvenues, nous pouvons dire ceci :

- Les motivations matérielles ont leurs rôles pour augmenter le niveau de performance des employés, c'est ce que démontre les résultats de  $K^2 : 33.85$  qui est statistiquement significative.  
Les motivations morales n'ont aucun rôle pour améliorer les performances des employés, c'est ce que démontre le résultat  $K^2 : 23.42$  qui est statistiquement insignifiant

## فهرس المحتويات

كلمة الشكر

الإهداء

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الفرنسية

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة

### الفصل الأول: تحديد الدراسة

- 13 ..... 1.1 إشكالية الدراسة
- 14 ..... 2.1 فرضيات الدراسة
- 15 ..... 3.1 أهمية وأهداف الدراسة
- 16 ..... 4.1 دراسات سابقة و تعقيها
- 17 ..... 5.1 تحديد مفاهيم الدراسة

### الفصل الثاني: الحوافز

تمهيد

- 24 ..... 1.2 أنواع الحوافز
- 25 ..... 2.2 متطلبات الحوافز
- 27 ..... 3.2 شروط نجاح الحوافز
- 29 ..... 4.2 أهداف الحوافز
- 31 ..... 5.2 التطور التاريخي لتحفيز
- 32 ..... 6.2 شروط النظام الجيد للحوافز والعوامل المؤثرة فيه
- 36 ..... 7.2 أسس منح الحوافز
- 38 ..... 8.2 فعالية الحوافز
- خلاصة

## الفصل الثالث: الأداء

تمهيد.

42	1.3 أهداف عملية الأداء
43	2.3 أهمية الأداء
43	3.3 محددات الأداء و مؤشراتته
49	4.3 مفهوم تقييم الأداء
50	5.3 طرق تقييم الأداء
59	6.3 تحديد معايير الأداء
60	7.3 قياس الأداء
65	8.3 معوقات الأداء
	خلاصة

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

74	1.4 الدراسة الاستطلاعية
74	2.4 منهج البحث
75	3.4 وصف ميدان الدراسة
76	4.4 عينة الدراسة
76	4.5 وصف أداة الدراسة
77	4.6 خصائص عينة
80	4.7 صدق وثبات أداة الدراسة
87	4.8 الأساليب الإحصائية

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة بيانات الدراسة

89	1.5 عرض ومناقشة بيانات الفرضية الجزئية الأولى
91	2.5 عرض ومناقشة بيانات الفرضية الجزئية الثانية
	استنتاج العام
	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
53	يمثل النموذج الإفتراضى لتقييم العامل بطريقة الميزان أو الدرجات	1
56	يمثل طريقة التوزيع الإجباري	2
57	يمثل نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات	3
78	توزيع أفراد العينة حسب السن	4
78	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	5
79	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الأسرية	6
79	توزيع أفراد العينة حسب المستوي الدراسي	7
79	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	8
81	يمثل معاملات الارتباط بين بنود الاستبيان و كل من درجة المحور والدرجة الكلية	9
84	يمثل معامل الارتباط بيرسون بين بنود الحوافز المادية و الحوافز المعنوية	10
85	يمثل قيمة معامل الفاكرونباخ للاستبيان الحوافز المادية و الحوافز المعنوية	11
86	. يمثل معامل اللارتباط للبنود الفردية و الزوجية لمحور الأداء	12
87	.يمثل قيمة معامل الفا كرونباخ لمحور الأداء	13
89	يبين كا2 لمحور الحوافز المعنوية	14
90	يبين كا2 لمحور الحوافز المادية	15

قائمة الأشكال

52	يوضح طريقة التوزيع الإجباري	01
62	عملية تقييم الأداء	02

## المقدمة:

إن إجراءات التسيير التي تتجح في التأثير على سلوك و أداء الأفراد العاملين و فعاليتهم في المنظمة ، و كلنا نعلم بان أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثين ركيزة من ركائز التي تبني المنظمة استراتيجياتها حيث أن لهذا العنصر الثمين القدرة على التطور و السعي إلى تحقيق و تعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء و الانتماء و الحرص على مصالحها و هي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته و ذلك باستعمال نظام تحفيز فعال و الذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع أداء العاملين و زيادة الطاقة المحركة لهم في أداء راق.

فحوافز العمل هي إجراءات التي تتخذها إدارة العمل بشكل مادي و الذي تتمثل بالنقود أو في شكل معنوي و الذي يتمثل في تقدير أو كلاهما، بهدف تحفيز العامل و دفعه لزيادة إنتاجه كما و نوعا لإشباع حاجته.

و المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة و فعالية عامليها فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لدفع الكفاءة المهنية لأفراد العاملين و قيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة و ربط أهدافها الشخصية للعاملين التي تتعكس ايجابيا على أدائهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة و مساعدتها على الريح و البقاء و قد قمنا بالتقسيم هذه الدراسة إلى جانبين الأول النظري و الثاني التطبيقي، و لقد تم بتقسيم الجانب النظري بدورة إلى ثلاثة فصول و هي:

**الفصل الأول:** تناولنا فيه إشكالية الدراسة و فرضيتها، أهميتها، أهدافها إضافة الى تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة و الدراسات السابقة و تعقيبيها.

**الفصل الثاني:** نجد فيه الحوافز حيث تم تقديم مفهوم الحوافز و التطور التاريخي لها، ثم الأنواع و الأهداف و الأهمية كذلك مراحل تصميمها و متطلبات الأساسية لوضعها.

**الفصل الثالث:** تناول موضوع الأداء حيث تم تقديم تعريف الأداء ثم محددات و مكوناته إلى جانب العوامل المؤثرة فيه و أساليب قيامه إلى جانب طرق و عوائق تقييم الأداء.

أما الجانب التطبيقي فقسماه إلى فصلين:

**الفصل الرابع:** تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة، نجد فيه المنهج المستعمل في الدراسة ثم ميدان الدراسة، المعنية و ثم وصف أداء الدراسة من حيث خصائصها السيكومترية من صدق و ثبات و في الأخير التطرق إلى الأساليب الإحصائية المستعملة فيها.

**الفصل الخامس:**

من خلاله قمنا بعرض و تحليل مختلف النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة و كذلك مناقشة نتائجها و تفسيرها ثم الخروج باستنتاج عام مع تديم العديد من التوصيات و الاقتراحات المتعلقة بموضوع الدراسة.

## الفصل الأول

### 1- الإشكالية:

بسبب التطور والابتكار الذي تزامنت مع العصور أدى إلى عديد من المؤسسات إلى التنافس فيما بينها من أجل كسب عدد ممكن من الأفراد ذو الكفاءات و المهارات وذلك من خلال الحوافز وهذه الأخيرة حظيت باهتمام كبير من طرف علماء السلوك وذلك للدور الذي تلعبه في تحسين أداء العاملين.

فالعاملين في المؤسسة بحاجة إلى تشجيعات و حوافز والتي نقصد بها مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل نحو بذل أكبر جهد على تنفيذ المهام بجد وكفاءة لرفع مستوى الإنتاج ، وتكون الحوافز سواء مادية أو معنوية ونقصد بهذه الأخيرة أنها تعتمد على المال بل على وسائل هدفها احترام العنصر الإنساني والرفع من معنوياته بما يتلائم مع مجهوداته و طموحاته، أما المادية فهي التي تقدم للفرد نقدا سواء مجمعة أو مجزأة، وعدم توافر الحوافز المناسبة واللازمة للعامل قد يؤثر سلبا على أدائه .

ولقد جاءت الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز لتؤكد على دورها الفعال في تحريك سلوك الفرد والعامل، فوجد المدرسة الكلاسيكية التي تتبنى اتجاه الإدارة العلمية والتجارب التي قام بها "Fredirek Taylor" فريديريك تايلور" التي تؤكد أن هناك ترابط بين الحوافز المادية وسلوك الفرد داخل التنظيم وبأنها توجهه نحو الأداء والذي نقصد به النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، فقام بدراسة لوضع المبادئ العلمية التي ينبغي تطبيقها في ميدان العمل واتجاهه إلى تحقيق كفاءة و أداء الإنسان والآلة عن طريق دراسة الحركة و الزمن.

(مجدى محمد عبد الله .2004. ص 362) .

فأكتشف انه زوداد الجهد بزيادة الحوافز المادية إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية التي يتزعمها " التون مايو " Elton Mayo " فاهتمت بدراسة الحوافز المعنوية فوجد أنها تلعب دورا كبيرا في تحفيز العمال ودفع سلوك الأفراد في اتجاه معين إلى جانب الحوافز المادية (بنودور كايلاف.1979. ص 67).

فتقدير العامل والاعتراف بجهده و قدراته لها تأثير مباشر و فعال على ارتفاع الروح المعنوية و الدافع إلى العمل، كما قام كذلك " ابتسام حمدي و سعد جلال " بمقارنة أسلوب من الحوافز المادية في المصانع بمصر سنة 1996، بحيث كان العمال يقومون بنفس العمل لكن تختلف في أسلوب دفع الأجور (أنيل ارسلان . 1976 . ص 38 ) .

فأهمية و طبيعة الحوافز تختلف من فرد لآخر وذلك حسب السن و الجنس و العمر والمنصب الوظيفي والمستوي المهني. كما يختلف كذلك من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه هذه الأخيرة سواء كانت صناعية أو تجارية. وإذا راجعنا إلى المؤسسة الوطنية للتسويق و التوزيع المواد البترولية (الروبان - البوتان) و المعروفة على المستوى الجهوي والوطني (GPL) باسم نפטال، بحاجة إلى مستوى معين من أسلوب الحوافز المادية كانت أو معنوية تساعد في رفع مستوى الأداء و تحفيزهم على بذل أقصى جهد، وتعتبر الحوافز من أحسن السبل و أبسطها في إنجاز وتحسين أداء العاملين في المؤسسة فهي تعتبر المقابل للأداء المتميز بحث يشعر الموظف بالعدالة والإنصاف، وذلك من الواجب علينا تحفيز الموظفين للقيام بإعطاء مآلديهم، ومن هنا جاءت دراستنا لتطرق باب الموضوع مآلديه من أهمية وبناءا على ما سبق نطرح التساؤلات التالية :

- 1 . هل للحوافز المادية دور في تحسين أداء العاملين ؟
- 2 . هل للحوافز المعنوية دور في تحسين أداء العاملين ؟

**تحديد الفرضيات:**

الفرضية الجزئية الأولى: للحوافز المادية دور في تحسين أداء العاملين ؟

الفرضية الجزئية الثانية: للحوافز المعنوية دور في تحسين أداء العاملين ؟

**3- أسباب اختيار الموضوع :**

يعتبر العنصر البشري من بين العوامل التي يؤدي إلى نجاح أو فشل بعض المؤسسات، لكونه الأداة التي لها القدرة على التعبير والمنافسة و الابتكار، ولهذه الأسباب وغيرها اخترنا موضوعنا والمتمثل في "الحوافز ودوره في تحسين أداء العاملين " كذلك :

- تقييم كفاءة وفعالية نظام الحوافز في المؤسسات .
- ملاحظة مدى قدرة مؤسسة نפטال بتيزي وزو في تحفيز عمالها .
- أهمية نظام الحوافز في تحسين الأداء داخل مؤسسة نפטال بتيزي وزو.

**4- أهمية الدراسة :**

كون موضوع الحوافز له تأثير كبير في توجيه سلوك العاملين، لذا فان هذه الدراسة قد تساعد في إثراء المكتبة الإدارية بالمعلومات اللازمة عن الحوافز من حيث: أنواعها، أساليبها، فوائدها وأهدافها وكذلك الأداء من حيث مفهومه وتقنيته وتحسينه. ومن خلال النتائج التي سوف سنتوصل إليها هذه الدراسة من توصيات وحلول التي قد تساعد في تعديل نظم الحوافز في مؤسسة نפטال بتيزي وزو من اجل الرفع من أداء وكسب ولاء وتحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة لعمالها و كذلك عن الأداء بنسبة لمؤسسة نפטال بتيزي وزو.

**5- الهدف من الدراسة :**

- إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع بالذات يتمثل في :
- التعريف بنظام الحوافز المتبع من طرف مؤسسة نפטال بتيزي وزو .
- تعريف الأداء والعوامل المؤثرة عليه مؤسسة نפטال بتيزي وزو .

- إبراز أهمية وضع نظام تحفيزي فعال يساهم في دفع العمال للإبداع والابتكار والتجديد من أجل تحقيق أهداف مؤسسة نפטال بتيزي وزو.

## 6- تحديد المفاهيم الأساسي :

### 1 - الحوافز:

**لغة:** حافز: كلمة مشتقة من الفعل حفز، يحفز، تحفيزا أي حثه ودفعه من خلفه (حفز الليل النهار) أي ساقه. (المنجد في اللغة و الإعلام، 1987).

### اصطلاحا:

عرفه مصطفى سويق: يعتبر كلمة حافز ترجمة "MOTIVATION" بالفرنسية ويعطيه تعريفا فسيولوجيا "حالة من التوتر النفسي الناجم عن تغيرات فسيولوجية معينة تدفع الكائن إلى القيام بسلوك معين ". (علي سلمى ، بدون سنة ، ص32).

عرفه أيضا نيل رسلان: "مجموعة من الإجراءات و النظم التي تطبق على جماعة من العمال بغرض إثارة الرغبة لديهم في الاستمرار في العمل بكفاءة".

فالحوافز مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة للعمال لتحرك قدراتهم بما يزيد كفاءة أدائهم لأعمالهم نحو الأفضل وهذا بالشكل الذي تحقق لهم أهدافهم وحاجاتهم ورغباتهم .

(نيل رسلان، 1972، ص29).

### التعريف الإجرائي:

هي التي تستخدمه مؤسسة نפטال بتيزي وزو لدفع العاملين نحو تحقيق أهدافهم الذاتية بالإضافة إلى أهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

### 2- الأداء:

**لغة:** أدى ، يؤدي، أداء بمعنى فعل وقام به أو تصرف (القاموس الجديد للطلاب، ص24).

## اصطلاحا :

عرفه محمد يسري منصور: " بأنه حجم ومستوي ما تم انجازه بالمقارنة بالمستهدف كما و نوعا في صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم و المستهدف "

(محمد يسري منصور، 1970 ص 57).

أما منصور احمد منصور فيعرفه علي انه : " كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحية في النهوض بأعباء عمله و تحمله لمسئوليته في فترة زمنية محددة " .

(منصور احمد منصور، 1973 ص 211).

## التعريف الإجرائي:

الجهد الذي يقوم به العاملين في مؤسسة نفعال بتيزي وزو و التي تتمثل في مدى كفاءتهم في انجاز الأعمال التي تعطي لهم بعد مدة زمنية محددة، مقارنة بالعمل المستهدف كما ونوعا بالإضافة إلي سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل وأسلوبهم في أداء العمل .

## 7 - الدراسات السابقة :

## الدراسات السابقة:

هناك دراسات عديدة أجريت على موضوع الحوافز حيث لقي هذا الموضوع أهمية بالغة في مختلف المؤسسات الحكومية و غيرها.

لذا أجريت العديد من الدراسات و البحوث التي تناولت هذا الموضوع للوصول إلى أفضل النظم التي يمكن تطبيقها، و سوف يتم استعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع و التي يمكن ان يستفيد منها الباحث في الدراسة .

\*اجرى العديلي ( 1983 ) دراسة بعنوان الدوافع و الحوافز و الرضي الوظيفي في

الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية و يهدف هذا البحث إلى :

1- التعرف على دوافع الموظفين.

2- معرفة أهمية العمل نفسه و بيئة العمل و أهمية الحوافز المادية و المعنوية.

3- التعرف على الحوافز التي يرغب الموظف السعودي تواجدها في وظيفته .

و قد تم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين في المؤسسات و الأجهزة الحكومية، بالمملكة، حيث بلغت العينة 594 و قد توصلت الدراسة غالى عدة نتائج منها:

1 - أن الموظفين في الأجهزة الحكومية السعودية بشكل عام نظرا ل ضمانات توفرها لهم الوظيفة .

2- ان الموظفين السعوديون يعطون أهمية للحوافز المادية كالراتب و المكافآت و ان هذه الأهمية للحوافز المادية كالراتب و المكافآت و أن هذه الأهمية للحوافز المادية ترتبط بحجم دخلهم الشهري و مستوياتهم الوظيفية.

3- أن هناك عدم الرضا من جانب الموظفين السعوديين مع بعض الجوانب مثل المكافآت التي يتلقاها الموظف مقابل الأداء الجيد و ما نتيجة لهم الوظيفة من التجديد و الابتكار.

\*واعد ياغي (1986) دراسة بعنوان تقييم الموظف العام للحوافز الأجهزة العمومية

الأردنية و هي دراسة ميدانية مقارنة ، و قد استهدفت الدراسة ما يلي:

1- معرفة علاقة الحوافز المعطاة للموظف الأردني بالرضا عن وظيفته.

2- معرفة دور الحوافز في المساعدة على الأداء الأفضل و الحوافز التي ينشدونها .

3- معرفة المزايا و العيوب التي يرونها في الحوافز المنطبقة في منظماتهم.

و تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 403 و قد تم تطبيق الاستبيان

عليهم

و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

1- أن نسبة كبيرة ترى أن حافزيه جماعة العمل أو الزملاء الذين يعملون معهم منسجمة

من حيث وجود روح الفريق الواحد.

2- هناك عدم الرضا عن الراتب مقابل المجهود الذي يبذله في أعمالهم.

3- عدم رضا العاملين عن الترفيه و أن فرص الترقية التي يجدونها في أجهزتهم غير

مناسبة.

4- أن الحوافز المعطاة تمكنهم إلى حد ما من أداء عملهم، أما غالبية فيرون أنها لا

تساعدهم في أداء أفضل ، و يريد الغالبية حوافز أخرى إضافية إلى الحوافز المعطاة لهم

حاليا مثل زيادة الرواتب و العلاقات و تأمين سكن و بعثات علمية و دورات تدريبية، و مكافئات و ترقية إلى درجة أعلى و غير ذلك .

أن ربط الحوافز بالنتائج المحققة و نادت بالضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء، و اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز . ( الفارس 2011 ) .

دراسة الجابري 2007 حول دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى العاملين و هي دراسة طبقت على معلمين و معلمات التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة جنوب .

- هدفت دراسة ( الجابري ) إلى التعرف على آراء المعلمين و المعلمات على حد سواء حول نظم الحوافز المقدمة، و كذلك ترتيب أولويات تلك الحوافز وفق لما يفضله أولئك المعلمين، و التعرف على مدى رضاهم عن الحوافز المقدمة، و ما هي المعوقات التي تقف في وجه تطبيق ذلك الحافز مما جاء بنتائج:

- انه لا توجد قوانين محددة وفق معايير معروفة توزع على أساسها تلك الحوافز، تبين أن للحوافز دور كبير في رفع مستوى أداء المعلمين و كان من أهم تلك الحوافز المكافئات المالية، الترقيات، العلاوات الاستثنائية، و تبين أيضا أن هناك عدة معوقات منها عدم وجود نظام متعارف عليه للحوافز و عدم إعلان هذا النظام و كذلك ضعف الحوافز المادية.

\* دراسة الجريد (2007) في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أنواع الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للعاملين بالشرطة الجوف، و مدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفي و كذلك معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين و بين الرضا الوظيفي لهم ، و قد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مفردات الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من بينها أن الحوافز المادية بشكل قليل جدا اما الحوافز المعنوية فلا تستخدم بتاتا، عدم الرضا تم تطبيق الدراسة عليهم عن بيئة العمل الوظيفي .

\*دراسة (البادي 2008) عن مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى العاملين في شركة نفط بعمان.

هدفت دراسة البادي إلى التعرف على مدى إمكانية مدير المنظمة لمهارة تحفيز العاملين و مدى استخدام تلك الحوافز بنوعيتها المادية و المعنوية لتحسين أدائهم، و التعرف عن المعيار الذي يتبعه المدير في تقييم أداء العاملين بتحفيزهم و التعرف على أهمية الحوافز المقدمة.

توصلت الدراسة إلى أن المدير يمتلك المهارة الجيدة لتحفيز العاملين و استخدام الجيد للحوافز المادية و المعنوية لمكافئة العاملين في الشركة.

التأثير القوي للحوافز التي يستخدمها المدير في تحسين المدير في تحسين الأداء و المعايير الجيدة التي يعتمدها المدير في تقييم أداء العاملين التي بموجبها يتم توزيع الحوافز بالشكل كبير، الحوافز المادية أكثر استخداما كانت العلاوات ، الإنجازات، الدورات، بطاقات العلاج المجانية في المستشفيات الخاصة، بدلات السفر، و رسائل الشكر التي ترافقها مكافئات مادية، و البعثات الخارجية.

**التعقيب على الدراسات السابقة:** يتبين لنا أن جميع الدراسات السابقة و الدراسة الحالية تناولت بشكل عام موضوع الحوافز من خلال أبعاد و تعريفات مختلفة. و كذلك جميع الدراسات التي تحدثت عن دور الحوافز في رفع أداء العاملين و بذلك نجد أن دراستنا الحالية تتفق مع جميع دراسات سابقة التي تم عرضها فيما سبق.

و في هذا الصدد و من خلال العرض المختصر لدراسات السابقة يمكن القول: إن جميع الدراسات اتفقت على استخدام المنهج الوصفي لتطبيق إجراءات الدراسة، كما استخدم الجميع الاستبيان لجمع المعلومات، و هذا ما اتبعناه في دراستنا الحالية . و لكن هناك اختلاف صغير بين دراستنا و الدراسات السابقة و يكمن هذا الاختلاف من حيث الفئة المطبقة عليها:

حيث أن دراسة العديلي (1983) و الجابري (2007)، اغي، (1986) طبقت على فيئات تعمل في قطاعات المدينة بحيث الأولى و الثالثة في القطاع الحكومي أما الثاني في القطاع الوظيف العمومي و كذلك حسب طبيعة العمل و أنواع الحوافز المقدمة أثناء

دراسة البادي ( 2008 ) فتناولت عمال و موظفي قطاع النفط لشركة نفط عمان و هذه الدراسة قريبة إلى دراستنا الحالية.

كما تناولت الدراسة الحالية من خلال اختبارها لمتغيرات الجنس المؤهل العلمي و سنوات الخبرة إذ لم تتواجد تلك المتغيرات مجتمعة في الدراسات السابقة. و استنادا على ما قدم فقد جاءت فكرة دراستنا إلى مكملة لدراسات السابقة في تعميق المعرفة حول دور التحفيز في تحسين الأداء لدى عمال المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية نفضال بيتيزي وزو.

## تمهيد:

- يتوقف نجاح أي مؤسسة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية لعوامل الإنتاج .
- و قد أثبتت الدراسات أن العامل البشري هو أكثر العوامل الإنتاجية تغيرا فمردوده يزداد و ينقص بقدر ما يتحقق له من ظروف مادية و معنوية في العمل لذا فان الكفاءة الإنتاجية تتوقف على كفاءة عنصر اليد العاملة.
- و لتحقيق هذا الهدف لا بد من إيجاد محرك لطاقات الإنسان، و باعث موجه لسلوكه ، و مما شك فيه أن الحوافز هي اكبر محرك لهذه الطاقات.
- فموضوع الحوافز إذن يتناول أسباب قيم الفرد بعمله بكل حماس و اندفاع بينما لا يتوفر هذا الحماس و الاندفاع عند الشخص الأخر، و نفس الشخص يختلف أدائه من فترة إلى أخرى، و هذا الاختلاف السلوكي يتم تفسيره عن طريق معرفة الحافز الإنساني، فالفرد متأثر بدافعين اثنين:
- الأول: رغبته في الحصول على أمر ما .
- الثاني: خوفه من فقدان أمر ما .

**1- أنواع الحوافز:**

- عادة ما تستخدم المؤسسة أكثر من نوع من الحوافز و يختلف ذلك بالنسبة لل فرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي و مدة عمله و مكانته و مستواه الإداري و تؤثر أيضا إمكانيات المؤسسة و فلسفتها في نوع الحافز الممنوح و تبقى المسؤولية على إدارة المؤسسة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة و يمكن تقسيم الحوافز إلى أربعة أنواع:

**1 - 1 حسب طبيعة الحافز:**

- الحوافز المادية: و هي التي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين من شكل نقدي أو عيني من اجل العمل على زيادة المعادلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر إذ تعتبر العلاوات المشاركة في الأرباح كلها حوافز مادية و يمثل لأجارتهم حافز مادي تزداد أهميته في الدول النامية.

- الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية و الاجتماعية الذاتية التي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف دفع معنويات و تحسين الجو المحيط بالعمل، و لقد أبرزت الكثير من الأبحاث و الدراسات الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل و نجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية.

**1 - 2 حسب اثر الحافز:**

- حوافز ايجابية: و هي الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بإعمال معينة أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجيتهم و كفاءتهم عن طريق تقديم المزايا و الخدمات التي تشبع رغباتهم.

- حوافز سلبية: و هي التي تعتمد على أسلوب العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى اقل مما هو مقرر أو متوقع منهم غير لأنه يلاحظ أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية و ذلك أن طبيعة الإنسان تميل الى التشجيع سواء مادي أو معنوي، و إلى تشجيع سواء المادي أو المعنوي، و تكره الضغط و الإكراه بكافة أنواعه.

### 1 - 3 حسب المستفيد من الحافز:

1 - حوافز فردية: يعتبر الحافز الفردي كأداة تعطي فعالية كبيرة و دائمة لفترة طويلة في زيادة إنتاجية العامل بطريقة مباشرة، كما أنها تعمل على إثارة المنافسة بين العاملين.

و يعد " فريديريك تايلور " الأول من ندى بالحوافز الفردية و هو الذي كان يسعى إلى التوفيق بين متناقضين أساسيين هما زيادة أرباح أصحاب المشروعات و في نفس الوقت زيادة اجور العاملين و رفع كفاءتهم عن طريق استخدام محفزات فردية، و التي يجب استخدامها في حال إمكانية و جود علاقة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل و كمية إنتاجه.

**2 حوافز اجتماعية:** و هي وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية،

فهذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع، و عادة ما يستخدم هذا النوع من الحوافز في المؤسسات ذات الدرجة العالمية و التي لا يكون للعالمين فيها علاقة مباشرة بكمية الإنتاج و تتميز بكونها:

- تشجيع العاملين على توعية بعضهم البعض و مساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة.
- لا يتحمل الفرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصب تحديد المسؤولية الفردية فيها.
- لا تخرج عن كونها حوافز مادية او معنوية و من أمثلها نظم المشاركة في توزيع الأرباح.

**1-4 حسب موقع الحافز:**

و يظهر هذا القسم من حيث اعتبارها حوافز مباشرة.

**1 \_ 4 \_ 1 \_ حوافز مباشرة:**

- و هي التي يشعر بها الإنسان شعورا مباشرا و تتمثل في الوسائل و الأساليب التي تشبع العاملين على سرعة الإنجاز و دقة الأداء في العمل و يمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا و هي:
- حوافز مالية: تتمثل في مكافآت الإنتاج و المنح و غيرها.
- حوافز عينية: و تتمثل في الأشياء العينية التي تقدم للعامل .
- حوافز معنوية: تتمثل في الأوسمة و المنح و غيرها.

**1 - 4 - 2 حوافز غير مباشرة:**

- تظم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإتيان في العمل و توفر لهم الاطمئنان و الاستقرار و الراحة النفسية و هذه الخدمات تمس العاملين بصفة غير مباشرة مثلا:
  - ظروف عمل ملائمة: و يتجلى ذلك في الشعور بالأمان و سيادة علاقات الود و المحبة بين العمال.
  - **التكوين:** يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي الى دقة العمل و استخدام الوسائل العلمية في انجازه بمهارة و يمثل التكوين المهني و التقني في ميدان الصناعة اهمية بالغة من خلال رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لجمع العاملين.
- (خالد عبد الرحمان الهيتي ، ادارة الموارد البشرية، 2005، ص 259).

**2- متطلبات عملية التحفيز:**

- حتى يتم تحفيز العاملين لا بد من توفر الأتي ( 121 : toshiba2006):
  - 1- ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة بأداء مسؤولياتها، و بحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله، و يحقق الأداء الأفضل اذا أراد.
  - 1- تحديد حاجات و دوافع العمل للعاملين لديها، حيث ترتبط الحاجات و الدوافع بنوعية المهام و الأعمال، و نوعية الأفراد العاملين.
  - 2- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها، و تستطيع المؤسسات توفيرها .
  - 3- تصميم أنظمة الأجور و المزايا، و العمل على ترتيبات واعية يعتمدها المديرون في تحفيز مجموع العاملين .
  - 4- القيام بكل ما تقدم للفئات المختلفة من العالمين، حيث أن تحفيز المدير يختلف عن تحفيز الخبراء و الموظفين الاعتياديين، و لهذا يحتاج ذلك إلى إتباع أنظمة مختلفة لكل فئة.

**3 شروط نجاح الحوافز:**

- هنالك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في تحسين الأداء منها الأتي.( زويلف. 2000 . ص 65).
  - 1- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا .
  - 2- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز و الهدف الذي ينفع الإنسان لتحقيق رعايته .
  - 3- اختيار الوقت الملائم للاستخدام الحوافز و خاصة الحوافز المادية منها.
  - 4- ضمان الاستمرارية الحوافز و إيجاد شعور طمأنينة لدى الأفراد بتوفر انتظام تلقى الحوافز.
  - 5- أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة و المساواة و الكفاءة

- 6- أن تنتمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء .  
الجيد و الحصول على الحافز.
- 7- أن يكون الحافز مناسباً مع أداء الفرد.
- 8- إدراك و معرفة الأفراد لسياسة التي بموجبها تنظم و تمنح الحوافز.  
(زويلف مهدي.2000.ص56)
- أما في حالة عدم الاهتمام بعملية التحفيز التي ينجم عنها نقص الحوافز فان ذلك يؤدي إلى مشكلات م مخاطر تؤثر سلباً على أداء الموظفين كالاتي  
( عقيلي، 2006 )
- .
- 1- تدني مستوى أداء العاملين .
  - 2- انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات اقل من الأهداف المحددة .
  - 3- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم .
  - 4- القضاء على روح التعاون في أيطار العمل و تكريس النزعة المصلحية الذاتية
  - 5- عدم اكتراث و اللامبالاة و غياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون .
  - 6- ارتفاع نسبة دوران العمل و ترك المؤسسة حيث يتوفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
  - 7- ارتفاع نسب التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية، أو ظروف اجتماعية.
  - 8- عدم تمتع الإدارة العليا باحترام و التقدير من العاملين في المؤسسة، ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم و امتيازاتهم .

9- ازدياد حوادث العمل و الأمراض الناتجة عن ممارسات بعض المهن نتيجة الأخطاء و حالات الإهمال عند الممارسة.

(عقيلي، عمر وصفي. 2006. ص 120)

### 3 - أهداف الحوافز:

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها يمكن تقسيمها على النحو التالي:

#### 3-1- أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجتيه للتقدير:
- طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب و التوبيخ و الفصل أحيانا من العمل، يجب الاعتراف بحق ما يبذل الجهد و يتقن الأداء و يتميز بالإخلاص في العمل بتشجيعه و حثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع و الحرص على دوام التقدم و النمو.
- أداة التغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عمله و رد فعل الغير اتجاهها و استجابة لرغبتهم و لمعرفة البيانات و المعلومات عن أدائهم و إشباعا لحاجاتهم لحب الاستطلاع .
- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لبعض الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد على إشباع حاجياتهم المادية.
- تحمل المسؤولية: تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال و تحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهري من عناصر التكوين الشخصي، و الأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية و الدور الفعال و الإحساس بالفخر و كلها متغيرة لا تبدوا واضحة دون تحمل المسؤولية.
- أهداف الحوافز على مستوى الجامعات:
- إثارة حماس الجامعات و تشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة:

- يحب الأفراد إثبات ذاتهم و يحدث تنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرصة المناسبة و للمنافسة و التحدي.
- تنمية روح المشاركة و التعاون: تؤدي الحوافز الجامعية إلى تكاثف الجماعي لتحقيق المعايير المطلوب الحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم و تفاعلهم لتنفيذها و شعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بآراهم و وجهات نظرهم.
  - تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل.
  - أهداف الحوافز على مستوى المؤسسة:
  - التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية: تساهم الحوافز في الاستجابة في تأثير الضر و ف المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية مما يلزم المنظمة على ابتكار الطرق و الوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها و الحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستقلال الأمثل للمواد البشرية المتاحة .
  - التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد البشرية المختلفة و منها تخطيط الموارد البشرية و تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التنمية و تقديم الأداء، الأجور و الخدمات و الترقيات، و توفر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.
  - تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز إلى تحقيق جو من الرضى عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم على الحرص عن المصلحة العامة و السعي للزيادة الإنتاجية و تحقيق الأهداف المنظمة.
- (طاهر محمد كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة، ص 221).

**9- التطور التاريخي للتحفيز:**

- مع بداية القرن الثامن عشر حيث برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم و دراساتهم بموضوع التحفيز، و يمكن التميز بين ثلاثة مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز كالأتي:

**5 - 1 المرحلة التقليدية:**

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، للعلاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية ( ماكس فيبر) أن الفرد بطبعه غير طموح و كسول، إذ يسعى دائما إلى إشباع حاجته المادية و بالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، و كذلك ركزت على مدرسة الإدارة العلمية " فريديريك تايلور " في سياسيتها التحفيزية على الأساس المادي ( الفارس 2011 ) .

**5 - 2 مدرسة العلاقات الإنسانية:**

لقد أشير إلى وجهة نظر هذه المدرسة إلى أن المنظمة عبارة عن نظام كبير و معقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجاني الإنساني و بالتالي فالمنظمة تعتبر وحدة اجتماعية فنية ثم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني و الجانب الفني، و تنظر إلى الفرد على انه يمتلك مشاعر و أحاسيس، و يعمل في داخل الجماعات.

**5 - 3 المرحلة الحديثة:**

تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف و نظرية النظم حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات و المراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على انه نظام مفتوح و ليس مغلقا.

- كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة الر ربط الحوافز بنتائج المحققة، و نادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية حسب مستويات الأداء، و الاشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطوط الحوافز

(الفارس، سليمان.2011، 1) .

### 6 - شروط انظام الجيد للحوافز و العوامل المؤثرة فيه:

6-1 شروط النظام الجيد للحوافز: لتصميم و تنفيذ نظام الحوافز بفعالية تجب أن تطور عدة شروط:

- تعريف نظام و الإعلان عنه: بمعنى أن يكون مفهوما من طرف المنفذين و المسؤولين و العمال و بعلم الجميع بوجوده.
- تحديد السلوك المنتظر: أن تكون السلوكيات و التصرفات المنتظرة محددة من البداية و اجتناب تحقيقها.
- إمكانية قياس الأداء و السلوك المرغوب فيه بسهولة:
- وجود معايير محددة قابلة للقياس و التحقيق.
- ربط الحوافز بالأداء بصورة مفهومة: لتشجيع العاملين على رفع الأداء .
- أن يكون النظام عادلا و منوعا: يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات ( عبد المحسن جودة و عبد الحميد عبد الفتاح، 2002 ص 257) .

6-2 - العوامل المؤثرة فيه: يتأثر نظام الحوافز بمجموعة من العوامل و التي قد تكون داخل المؤسسة و منها :

6-2-1- على مستوى الدولة:

### - سياسة الدولة الاقتصادية و الاجتماعية:

و تظهر غالبا في شكل قوانين تعمل بها المؤسسة من خلال ادارتها على تطبيقها، و بالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن تطبيق .

القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد، و الذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع و التي تعد رغباتهم و حاجاتهم و الأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات و قيم تحدد نظرة أفراد المنافع و كذلك سبل المواصلة لتحقيقها و بالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يناسب مع هذه المعطيات .

6-2-2- على مستوى المؤسسة:

نوع الجهاز و مكانته و تنظمه و قدرة إدارته على اختيار النظام الحوافز، فنظام الحوافز يتحدد وفق لإمكانات المؤسسة و كفاءة الإدارة في اختيار نظام الأمتل المطابق لكل من متطلبات العمال و أهداف المؤسسة.

اقتصاديات المنظمة نفسها و مدى فعالية نشاطها و مردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني، و كلما كانت ففعالية الاقتصاد و كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحضيري يعود بنجاح على مستوى الفرد و المؤسسة.

نوع القوة العاملة و تركيبها المهني و الاجتماعي و الثقافي، و هنا يتحدد مدى انسجام رأي العامل المؤسسة للأمر فعلى الفرد أن يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية و لذا عليه أن يكنا بالدور الموكل إليه .

و مهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة او المؤسسة فانه مؤثر بمجموعة من العوامل و هي :

- الوضع الاقتصادي للوطن .
- الوضع العام للعامل.
- النظام الضريبي المتبع .
- المعايير المتبعة في إقرار نظام الحوافز .
- هيكل الأجور و توافقه مع طبيعة العمل و الجهد و كذا الحاجات .
- توفيق الإنتاج لأسباب غير راجعة لإدارة العامل كتعطل له.
- الحالة الاجتماعية للعامل.

- حب العامل لعمله و تفانيه لرفع إنتاجه.
  - انسجام العامل و عمله و تأثير الظروف المحيطة به.
- (عبد المحسن جودة، 2005 ص 340).

### 6 - 2 - 3 هنالك عوامل اخرى:

6-2-3-1: لكل مؤسسة هيكل يحدد العلاقات داخلها

1 - التنظيم الرسمي: في هذا النوع من التنظيم واجب الإدارة هو التخطيط لتوجيه العمال فيمكنه من تنفيذ الأعمال و الأمور على أكمل وجه.

و يتكون التنظيم الرسمي على ثلاثة وظائف مهمة و التي لها دور على الحوافز و هي: القيادة، الاتصال، و المشاركة في اتخاذ القرارات .

1-1 القيادة: أن جوهر علاقة القيادة بين الفرد و الآخر يتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد يشغل موقع عيادي في جماعة على مشاعر و سلوك الأفراد الآخرين و القيادة توجه سلوك الناس و تنسق جهودهم و توفق بين أفكارهم و وجهات نظرهم في موقع معين بقصد الوصول إلى هدف معين، و قد يتمتع الفرد بقيادة رسمية إلا انه لا يضمن فعالية التأثير على الأفراد و من جهة أخرى قد يفقد الفرد للقيادة و السلطة الرسميتين إلا انه يتمتع بقوة التأثير .

و مؤثر القيادة عادة في قياس درجة تحقيق الأفراد المهان و الأهداف لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كاف، فهناك أحر لسلوك القائد يتمثل في رضا الأفراد و بالتالي أدائهم.

و التأثير على العمال يجب أن تكون القيادة فعالة، فهناك دراسات تفترض أن فعالية القيادة تحدد متغيرات تتعلق بصفات القائد و سلوكياته، و هناك دراسات أخرى تفترض أن هذه الفعالية تحدها خصائص الفرد مثل شخصيته و دافعه و قدرته .

**1- 2 الاتصال:** بمعنى أوامر و تعليقات بين الرئيس و مرؤوسيه بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوس بمستوى آداه مدى تقدمه، نقاط القوة و الضعف من اجل تحسين آداه.

وهنا يظهر واجب المؤسسة في تشجيع نشر المعلومات و تبادل و اخبار العاملين سياستها و نشاطاتها حتى يكون علم بما تجري داخل مؤسستهم، و حتى لا تدع مجالاً لتنظيمات غير رسمية الناتجة عن جماعة العمل و لا تشجيعها على نشر الشائعات التي تؤثر في تسير المؤسسة ككل و بذلك تسود الثقة بين عمال الإدارة و يكون بمثابة حافز لهم على العمل و رفع الأداء .

**1 - 3 المشاركة في اتخاذ القرارات:** أن الاهتمام بزيادة الإنتاج و رفع الأداء و مساهمة العاملين في ذلك دفع الكثير من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب في التحفيز و التي تقوم على زيادة المشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي يقومون بتنفيذها، هنالك من يقترح في اتخاذ القرارات، إشراك العمال في إطار يدعى بالنشر الأهداف، يرمي هذا النوع من النشر إلى زيادة الحافز للأفراد من خلال المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف، كذا زيادة رقابة المرؤوس على عمله.

**2 - التنظيم الغير رسمي:** بمعنى العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي تنشأ و تنمو بين العمال نتيجة اجتماعهم في مكان العمل، و يسمى التنظيم الجيد الرسمي بين جماعات العمل.

أن التنظيم الرسمي عادة ما يكون في خلق التنظيم الغير الرسمي إذ أن العمال الذين يعملون في الإدارة و مكان آخر داخل المؤسسة سرعان ما يقيمون العلاقات التي تبدأ بسبب العمل ثم تتطور إلى الجوانب الشخصية للعاملين، فالتنظيم الرسمي و التنظيم الغير رسمي ليسا متناقضان أو منفصلين لكل واحد منهما يكمل الآخر، فالجانب الأول يحدد الأهداف و يقوم برسم خطة و تجديد طرق العمل و يسعى لتنفيذها.

أما الجانب الثاني يمثل الناس في معاملاتهم و كلا و كلا مهم في شئى مختلف علاقاتهم فالجانبان غالبا ما يكونان مكملين بعضهما البعض و العلاقة فيما بينها علاقة بينهما متداخلة بمعنى كل واحد يتأثر و يؤثر على الأخرى.

6-2-3-2: عوامل فنية: منها و لكون الفرد و المؤسسة كعكس الواقع المحيط لكليهما، و نظرا لاختلاف المعتقدات و المفاهيم و كذلك المعايير و العادات، فالقيم ما يعتبره الفرد منهما، و في كل الأداء التي تبدو صوابا حق و عدل منهما:

أ- القيم الاقتصادية: كل ما هو نافع محقق للكسب المادي و هو ما يعرف بالحوافز النقدية أو المادية .

ب - القيم الجماعية: تتمثل في اهتمام الفرد لتحقيق التناسق و الانسجام في طريقة الأداء العمل و تحسينه .

ج - القيم الاجتماعية: هي مجموع القيم المعترف بها بين الأفراد المجتمع و تعتبر فردا لتقييم التصرفات الأفراد .

د - القيم السياسية: و هي السعي إلى السيطرة على الآخرين أو قيادتهم أو التحكم فيهم .

هـ - القيم الثقافية: تمثل خلاصة لتفاعل مجموعة من العناصر المتمثلة في التاريخ، العادات و المعتقدات .

و - القيم الدينية: تمثل اهتمام الفرد مع راية والسعي لإرضائه.

( احمد ماهر، 2001، ص 257).

## 7 - اسس منح الحوافز :

يقوم نظام الحوافز مجموعة من المعايير و أسس معينة و هما :

### 1-7 معيار الأداء:

و هو من أهم المعايير في حساب الحوافز، و يتم تقييم الأداء وفقا لمقاييس و معايير محددة بالنسبة لكل عامل مثل كمية الإنتاج و جودته...الخ.

## 7-2 معيار المجهود:

يستعمل هذا المعيار لقياس ناتج العمل لكن اقل موضوعية من الأول، فالمجهود المبذول من قبل العامل لا يؤدي إلى انجاز العمل بالفاعلية المطلوبة.

## 7-3 معيار الأقدمية:

و هو معيار شائع الاستخدام يؤخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة و التي تشير إلى ولاته و انتمائه لها.

## 7-4 معيار تحقيق الأهداف:

كثير الاستخدام لدى المؤسسات الحديثة و التي تشجع عمالها على الزيادة في الإنتاج و الضباط و المواظبة لتحقيق أهدافها المسطرة و المحددة مسبقا.

( سهيلة محمد عباس، 2006، ص 140 ) .

## 8 - أهمية الحوافز:

أن الاهتمام بدراسة تحفيز المال العمال بهدف تحسين أدائهم و الرفع من الكفاءة الإنتاجية، و كذا تحقيق الأهداف المرجوة، بالرغم من توفر في العامل القدرة على العمل، إلا انه لا تضمن الحصول على الأداء الجيد، فذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهرى آخر هو الحافز، فلا يكفي أن يكون العامل قادرا على العمل و إنما الأهم أن تتوفر لديه الرغبة في أدائه أو بتحقيق ذلك عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد و الفعال .

( احمد صقر عاشور، 1973، ص 105 )

و تكمن أهمية الحوافز :

أن يقتصر الحوافز على رفع الإنتاج فحسب و إنما السعي أيضا إلى تحقيق النوعية و الجودة في الإنتاج و تخفيض التكاليف .

- نسعى إلى تشجيع الابتكارات و الاختراعات لدى العمال، و التي تؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج و تحسينه و خفض التكاليف .

تحقيق الحوافز من خلال تأثيرها على العامل لإشباع حاجته الضرورية لتحسين المستوى المعيشي و خلق جو مناسب للعمل، كل هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعامل و تحقيق أهداف المؤسسة برفع الكفاءة الإنتاجية

( ضلاع اليومي، 1982، ص 127).

- يخلق الحافز صراعا داخليا بناءا لدى العمال، و توفير الحوافز المادية و المعنوية للعمال يساعدون على تنمية ضميرهم و رغباتهم الذاتية على سلوكهم
- ( زكي محمود الهاشم، 1996، ص 82).

### 9 - فعالية و نوعية الحوافز:

للحوافز فاعلية في تحقيق منفعة العامل و بذلك بالاعتماد على العاملين .

9-1: مدى اتفاق الحوافز مع الحاجة الملحة للعمال :

بمعنى كلما كانت الحوافز متفقة و نوعية الحاجات التي يحاول العامل إشباعها كلما زادت فعاليتها .

9-2: مقدار الحافز: بمعنى كلما زادت مقادير الحوافز كلما زاد تأثيرها و مغالبتها في تحريك دافعية العمال في الحصول عليها. ( احمد احمد صقر عاشور 1973 ص 98)

**خلاصة الفصل:**

من خلال دراستنا لهذا الفصل يمكن القول أن الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، فهي تعمل على إثارة الدافعية لدى العمال و ذلك من اجل بذل اكبر جهد في العمل، و لكي تصل المؤسسة لذلك إلى تحقيق أهدافها و ذلك إذا أحسنت اختيار الحوافز المناسبة و تقديمها للعمال في الوقت المناسب.

اتحاد و اختيار الحوافز الفعالة و المناسبة يعني الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة و المتمثل الربح و تحقيق مكانة في السوق و أيضا تحقيق الرضا لعمالها .

**تمهيد:**

حظي موضوع الأداء باهتمام بالغ و شهد بحوثا مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة به، إذ انه يعتبر الوحيد لتحقيق أهداف العمل فضلا عن انه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري و الاقتصادي و الاجتماعي لجميع الدول المتقدمة و النامية.

و مازلت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها، و محاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة اكبر، و استخدمت نظام الحوافز و الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة و هي تحسين الأداء. و في هذا الفصل نستعرض الفصل الثاني من الإطار النظري للدراسة و هو الأداء و ذلك من خلال النظر إلى أهمية الأداء الوظيفي عناصره، محدداته، العوامل المؤثرة فيه، و تقييم الأداء و أهمية و أهداف، و طرق تقييم الأداء و أهمية و أهداف، و طرق تقييم الأداء، و معوقاته.

## 1 - أهداف عملية تقييم الأداء:

- ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها تمثل حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة، كما أنها أداة من أدوات الرقابة التي تساعد على اتخاذ القرارات لتوجيه مسارات الأنشطة و المنظمة بما يحقق أهدافها محددة و تتمثل أهداف عملية في:

1 - 1 متابعة تنفيذ الأهداف: و تعني دراسة و تقييم مدى تحقيق الأهداف المرسومة و فحص مدى الالتزام بالقوانين و السياسات المقررة في جميع مجالات النشاط توافر البيانات السليمة داخل الوحدة الاقتصادية.

1- 2 التأكيد من كفاءة الأداء داخل الوحدة الاقتصادية: و هو التأكد من قيام الوحدة الاقتصادية لممارسة أنشطتها و تنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة، فالرقابة الاقتصادية لممارسة أنشطتها و تنفيذ أهدافها بأعلى درجة من كفاءة الأداء تتطلب التحقق من تنفيذ الأهداف و الكم و الكيف و الزمن المقرر باستخدام الموارد الضرورية.

1-3 تقييم الكفاءة: أن تقييم الكفاءة و فاعلية استخدام الأيدي العاملة و الموارد المالية و المواد الأولية و فحص ضوابط المعايير و تقييم كل العمليات .

1 - 4 تقييم النتائج و تحديد مراكز المسؤولية: و نقصد بذلك القيام بتقييم عام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف و المعايير المحددة، و تحليل أسبابها و على أساس هذه التحاليل تتحدد المراكز المسؤولة عن الانحرافات لاتخاذ قرارات صحيحة في وضع الخطط المنتجة .

1 - 5 تحديد مواطن الضعف و الخلل في المنشآت: نستطيع التقييم إذ يمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم و اتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل و الاختناقات المكتشفة من خلال التقييم. ( يوسف حجيم الطلبي. ص 228، 229).

## 2 - أهمية و اهداف تقييم الأداء:

### 2 - 1 أهمية تقييم الأداء:

يعتبر موضوع تقييم الأداء من المواضيع المهمة و الحساسة و ذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري و لابد أن تكون عملية التقييم بصورة موضوعية و عملية لتحقيق أهداف المؤسسة و تتجلى أهمية تقييم الأداء في مايلي:

1- يساهم في تخطيط الموارد البشرية في اعتمادها على مقاييس تقييم الأداء دوريا و سنويا و هذا ما يساعد المؤسسة على تحديد مدى احتياجاتها لليد العاملة مستقبلا و ذلك باتخاذ حقائق صحيحة و واقعية عند اتخاذ القرارات

( خيضر كاظم حمود 2007، ص 152).

2 - دعم إجراءات النقل و الترفيه و تحديد المكافئات الشخصية و كذا العلاوات و الحوافز و كذا الزيادة في الأجور، حيث تعتبر وسيلة لمعرفة من هم بحاجة فعلا للانتقال لوظائف أخرى وفقا لقدراتهم.

3 - يساعد على اكتشاف أخطاء العاملين و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم و هذا ما سيحقق ما يسعون إليه من ترقيات و مكافآت لقدراتهم...الخ.

4 - يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة للعاملين لفرص من التكوين، كما يساعد على معرفة نتائج بعد التدريب، كما يساعد الإدارة العليا في معرفة و تحديد نقاط الضعف و القوة لدى العاملين لديها، ( يوسف حجيم الطافي و اخرون، 2006، ص 227،228).

## 3 - محددات الأداء الوظيفي مؤشرات و عناصره:

أن الأداء هو ما يبقي من نتائج العمل الذي يقوم به العامل، و تتحكم بالأداء مجموعة من المحددات التي تحدد طبيعة أداء العاملين و هي كالاتي.

**3-1 كمية الجهد:** و هي تعتبر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العالنية التي تقس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة،  
( الشريف طلال عبد الملك، 2004، ص 60).

و كمية الجهد مرتبطة بالدعم أو الحوافز التي يحصل عليها العامل في المؤسسة سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية فهي تعمل على تحفيز العامل مما يولد فيه الزيادة من الجهد.  
**3-2 نوعية الجهد:** أي مستوى الدقة و الجودة مطابقة الجهد المبذول بمواصفات نوعية معينة. ( عاشور احمد صقر، 2007، ص 50). و من ابرز المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس نوعية الجهد نجد:

3 - 2 - 1 الخبرة السابقة: من خلال أن المشرف على الإنتاج و نتيجة للخبرة التي اكتشفها العامل فبإمكانه الحكم على نوعية الجهد و جودته.

3 - 2 - 2 الاتصال بالعملاء و الزبائن:

تعتبر هذه الوسيلة من أفضل الطرق و المقاييس المعتمدة في قياس الجودة و النوعية و هو بمثابة تقييم العملاء و الزبائن للسلفة و الخدمة المنتجة، و يتم ذلك عن طريق استخدام مسح لأرائهم و غالبا ما يتم إجراء هذا المسح و معالجته من خلال مؤسسات خاصة بالبحوث و الدراسات للتأكد من أن العينة صادقة علميا.

( الشريف عبد الملك ، نفس المرجع، ص 70).

**3 - 2 - 3 نمط الأداء:** بمعنى الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة و مزج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى في حين أن الأعمال الذهنية يمكن قياسها بالطريقة التي تم بها الوصول إلى حل أو إصدار قرار متعلق بمشكلة معينة يمكن قياسها بالطريقة التي تم بها الوصول إلى الأسلوب المستخدم في إجراء بحث أو دراسة أو الطريقة المعتمدة في الإشراف

و الرقابة، و نمط الأداء يشير إلى الاتجاه الذي يعتمد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و يقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه ( عاشور احمد صقر، مرجع سابق ذكره، ص 55 ).

و هذا المحدد له تأثير كبير على الأداء حيث أن هناك عمال يبذلون جهودا فائقة كما تكون لهم قدرات متفوقة غير أنهم لا يفهمون أدوارهم و لا يعرفون الطريقة المناسبة لأداء عملهم، و بالتالي يكون أداؤهم غير مرضي و غير مقبول و هذا رغم المجهود الكبيرة و المبذولة في العمل.

فمن خلال محددات الأداء في كل عمل، و لكن اختلاف طبيعة العمل و خصوصيته هي التي تحدد أهمية البعد.

### 3 - 2 - 4 المؤشرات:

و من مؤشرات الأداء الوظيفي نجد:

2 - 2 - 5- التغييب عن العمل: احد مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للفرد العامل، فهي ظاهرة تعاني منها جميع المنظمات، اذ يعتبر ارتفاع معدل التغييب في المنظمة دليلا على و جود عوامل سلبية تؤثر على انتظام العامل في عمله. فالتغييب يهدد إنتاجية المنظمة كونها تعود بالخسارة على الميزانية من جهة و الأهداف من جهة أخرى، فالإدارة تقوم بحساب معدل التغييب الكلي للعامل بما يقابله من معدل الخسارة بالعملية التالية.

$$\text{معدل التغييب} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة}}{100 \times \text{عدد الأيام الكلي}}$$

و للتغييب عدة أسباب منها:

- عدم توفر الشروط الفيزيائية المناسبة، مما يؤدي إلى الإصابة بأمراض مهنية و مختلفة و بالتالي زيادة معدل التغييب.
- عدم قدرة العامل على الانسجام و الانتماء إلى جماعة العمل و شعوره بالاعترا ب.

أسباب نفسية تعود إلى نمط الشخصية كعدم تقدير الفرد لذاته، أو عدم قدرته على إثباتها أو عدم تحمل المسؤولية في مجال إشرافه أو عدم تقبله للنمط الإشرافي للرؤساء و إحساسه بالتقيد و كبت الحرية، حيث أوضحت بعض الدراسات أن العوامل الإدارية تؤثر على التغيب و ذلك من خلال أسلوب الإشرافي و العلاقات الرسمية المتعلقة بالعمل، فالإشراف يؤثر في مدى تكيف في عمله و إذا كان سيئا يؤدي إلى التغيب ( الجلة فيصل عبد الرؤف )

- ضغط العمل و حجم المؤسسة الكبير مما يرهق كاهل العامل .
- انخفاض الروح المعنوية للعمال مما يجعله غير متوازن، و سبب له عدم الرضا و الأشياء .

- عدم قدرته على التحكم في التكنولوجيا لعدم كفاءته و درايته بالآلات التي يشرف عليه .

3 - 2 - 5 دوران العمل:

فهو يشبه التغيب عن العمل، و كذلك له اثر كبير على فعالية الأداء و يؤثر أيضا على إنتاجية المنظمة باعتباره مكلفا و ذلك لوجوب إحلال عمال آخرين محل الذين تركوا مناصبهم و هذا يتطلب تكاليف زائدة من حيث الاستقطاب و الاختيار و التدريب فدوران العمل هو " عدم الاستقرار المهني " فلا يمكن إرجاع أسباب دوران العمل إلى فحسب " مايو" فان الأسباب المؤدية إلى ارتفاع دوران العمل و التي تكمن في الرقابة على الأداء إضافة الى الصعوبات و الظروف الفيزيائية البيئية، و صعوبة تكوين العلاقات الغير الرسمية، كما قام أيضا بإجراء دراسة أخرى لمعرفة أسباب ارتفاع معدل دوران العمل و توصل إلى أن ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين هو السبب الرئيسي لتكوين هذه الظاهرة .

و كذلك توصل " جون جاك روسو" عام 1957 إلى أن ثبوت اليد العاملة في المنظمة دليل على وجود العوامل التي تساعد على الارتفاع في الروح المعنوية و رضاهم عن العمل، بينما

يدل معدل خروج العمل و تسريحهم من القوى العاملة دليلا على انخفاض الروح المعنوية و عدم رضاهم عن العمل ( الدحلة فيصل عبد الرؤف، ص 100).

فمهما كانت أسباب دوران العمل، فهو يسبب حالة من عدم التوازن في التنظيم الداخلي للمنظمة، لذا يجب عليها معرفة الأسباب الحقيقية لهذه الظاهرة من اجل تحقيق استقرار العامل و اندماجه في بيئة العمل من اجل تقديم ما هو أفضل .

3 - 2 - 6 الشكاوي: هي تظلم العامل احد جوانب الإدارة و باجراتها و هي تعتبر مقياسا لفاعلية المشرف أو المرؤوس، و هي تعبير واضح عن انهيار قنوات الاتصال و بالتالي تتدهور كل الأنشطة و المهام المتداخلة و المشتركة مع هذه الأطراف، و خاصة المستويات الإدارية، اذ تعتبر هذه التطلعات كميكانزميات الدفاع عن النفس بهدف تحقيق بعض الحماية بمعنى رفض العامل لسياسات معينة أو ظروف عملية.

3 - 2 - 7 حوادث العمل : لقد أثبتت الدراسات أن العمال الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقضون أكثر من غيرهم في حوادث العمل و ذلك بسبب عدم قدرتهم على التركيز و الانتباه.

3 - 2 - 8 الإضطرابات :هو التوقف عن العمل لمدة معينة بسبب الاحتجاج عن ظروف العمل الغير ملائمة و العلاقات السيئة مع المشرفين و الإدارة، هذا ما يجعل الإدارة تتكبد عدة تكاليف من أهمها تكاليف فقدان الإنتاج، تكاليف أجور العمال المضروبين تكاليف إعادة تنظيم العمل...

3 - 2 - 9 مقياس الإنتاج: يمثل مؤثر الإنتاج أو المردود ذروة قياس الأداء، و هذا المؤشر يحدد العمر المتبقي لأي منظمة، بينما نجد أن انخفاض إنتاجية العامل يؤثر على فعالية المنظمة هذه الأخيرة تتحمل بذلك تكاليف انخفاض الإنتاج و نوعيته، و كذلك الأجر الذي يقابل فترات عدم العمل.

3 - 2 - 10 عدم التحكم و السيطرة على الآلات: من مؤثرات انخفاض أداء العمل فقدانه للتحكم و السيطرة على الآلة مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة معدلات الأعطال ( الحوادث).  
( عبد الفتاح دويدر، 2001، ص 40 ) .

#### 4 - العناصر الأداء الوظيفي:

هناك عناصر أساسية لأداء العاملين، و بدونها لا يمكن وجود أداء فعال في المنظمة لكونها ذات أهمية في قياس و تحديد مستوى الأداء و منها:

#### 4-1- أنشطة العمل و الجوانب الثابتة و المتغيرة:

بمعنى تحديد أنشطة العمل و الأهداف التي تخدمها، و أهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه و الآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل.

4-2 العلاقة بين أنشطة و مهام العمل و التصميم المناسب: أن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميعها إلى مهام و المهام إلى أعمال و يقوم هذا على الأساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل و تنظيمه.

4-3: الموصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: إن هذا العنصر يعد همزة الوصل الذي ترتبط بحوث و تحليل الأداء و مكوناته و يحدث الاختيار فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة و المتغيرة يمكن تحديث موصفات المطلوب توفرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة ( عاشور احمد صفر، 1983، ص 69-70).

مما سبق نستنتج أن عناصر العمل تتصل بطبيعة العمل و أنشطتها و بالعامل قدراته و طبيعة البيئة أو سياق تنظيمي للعمل، و قد اتفق الباحثون على تحديد هذه العناصر:

أ - كفاءة العمل: ما لدى العامل من المعلومات و مهارات و اتجاهات و قيم و هي تتمثل الخصال الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به العامل .

ب - متطلبات العمل و هي المهام و المسؤوليات و الأدوار التي يتطلبها القيام بها و واجبات ذلك العمل.

ج - بيئة التنظيم و هي العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر في الأداء الفعال للتنظيم و هيكله، أهدافه و موارده و مركزه الإستراتيجي و الإجراءات المستخدمة أما العوامل الخارجية فيقصد بها العوامل المؤثرة في الأداء و هي عوامل اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية أو حتى قانونية و في تصنيف مشابه يشير " هاينز " الى عناصر الحكم على الأداء فيما يتعلق بالجوانب التالية:

- العامل: من حيث ما يحمله من معلومات، مهارات، اتجاهات و قيم، و دوافع للإنجاز.
- الوظيفة: المهام و المسؤوليات و الأدوار التي يتطلبها القيام بالأدوار و واجباته .
- الموقف يقصد به لبيئة التنظيمية من حيث مناخ العمل و الإشراف و وفرة الم وارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي.

#### 4 - تقييم الأداء:

#### 4 - 1 مفهوم تقييم الأداء:

تعددت تسميات مفهوم تقييم الأداء: و يسمى أحيانا قياس الأداء أو تقويم، و أحيانا أخرى يطلق عليه تقدير الكفاءة، و من ناحية أخرى نجد التعدد حتى في تعريفاته فنجد أن البعض يعرفه بأنه:

" يعني قياس مدى توفر الصفات اللازمة لحسب أداء وظيفة ما في شاغلها".

في حين يعرفه البعض بأنه: " يعني قياس أداء العامل بالنسبة لإنتاجية.

كما عرفه بأنه " الإجراء الذي يتم به تقويم كفاءة العامل بصفة دورية، و خلال فترة زمنية معينة هي السنة التي تسبق مباشرة إعداد التقرير "

## 5 - طرق تقييم الأداء:

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العمل، التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم الأداء، و تشير الأبحاث و المؤلفات العلمية في مجال الإدارة الموارد البشرية على أن هنالك طرق مختلفة لتقييم الأداء، و منها:

## 5 - 1 طريقة الملاحظة المباشرة:

تتم هذه الطريقة من خلال قيام المدير شخصيا ليطلع بنفسه على سير العمل و سلوك العاملين، و يعتقد الكثيرون انه لا بديل عن الملاحظة المباشرة لقياس الأداء لأنها تعطي للرؤساء فكرة رائعة عن ما يحدث في أعمالهم، إلا أن لها عيوب منها:

قيام المدير بالوقوف شخصيا على العاملين لتعرف على سير عملهم و سلوكهم فيه مضيعة للوقت، و قد يفسر بعض المرؤوسين ذلك بعدم الثقة من طرف المدير. صعوبة أن يتمكن من الإطلاع على كافة العاملين و ما يؤديه من أعمال و بذلك فقد تقتصر الملاحظة المباشرة في القليل منه العمل و العاملين.

قيام المدير نفسه بالملاحظة المباشرة قد يشغله عن عمل آخر أهم من ذلك

( عوض محمد الونداني، 1999، ص 58).

5 - 2 طريقة المقارنة المزدوجة: يتم تقييم العاملين في هذه الطريقة بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، و يكون عدد المرات التي اختار فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم و تحسب عدد مرات المقارنة وفق المعادلة التالية:

1 - عدد المرات = عدد الأفراد ( عدد الأفراد - 2/1 ).

( محمد ماهر الصواف، 1992، ص 13).

و المشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتشكل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد من الأفراد المراد تقييمهم حين انه كلما زاد عدد الأفراد تزداد المجموعات الثنائية كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأعراض التدريب و الترفيه و النقل لأنها لا تحدد النقاط في الأداء، كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفية، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب.

5 - 3 طريقة الترتيب العام:

يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب المرؤوسين ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً حسب كفاءة كل منهم، و أهم ما يميز هذه الطريقة هو أنها تتفق مع طبيعة عمل الرئيس إذ انه غالباً ما يقوم بترتيب المرؤوس عند الإشراف و المتابعة العقلية لعملهم، و من أهم عيوبها أن تقييم العامل يتم بشكل عام و قد يكون هناك تكبر. ( سعيد يحيوي و اخرون، 1991، ص 14 ).

5 - 4 طريقة التوزيع الإجباري:

وفقاً لهذه الطريقة يطلب من المقيم وضع مجموعة الموظفين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم، و عادة ما يتم تقييم الأفراد و وضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة و ذلك بناءً على رأي المقيم بشكل عام، حيث تتراوح فئات التقييم بين ضعيف و اقل من متوسط، و متوسط و اعلي من متوسط، و جيد، تشترط هذه الطريقة أنه يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحدودة بنسب المئوية موزعة على أساس التوزيع الطبيعي، كما يلي:

10% من الموظفين في الفئة الأولى ( ضعيف).

40% من الموظفين في الفئة الثانية (اقل من المتوسط) .

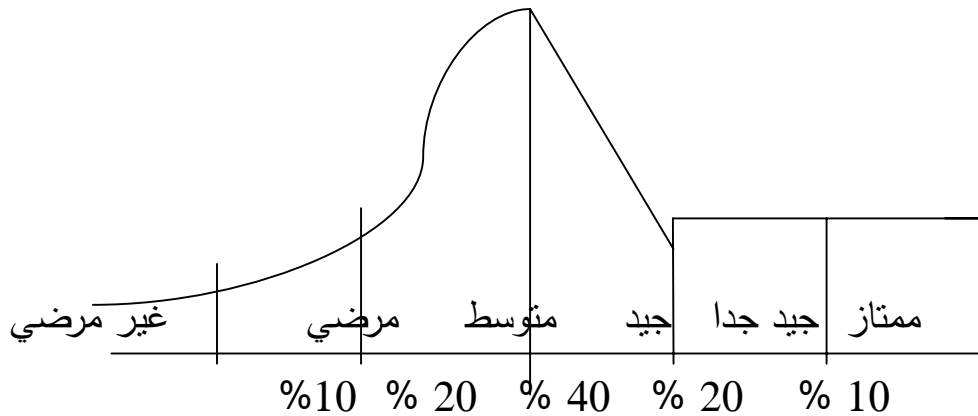
20% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط) .

20% من الموظفين في الفئة الرابعة ( اعلى من المتوسط) .

10% من الموظفين في الفئة الخامسة ( جيد) .

و يعود السبب إلى استخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، و يقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي، و من المشاكل التي قد تواجه التقييم من خلال استخدامه لهذه الطريقة، هو ما يواجهه من اس أشياء لدى الموظفين أو الأفراد موضع التقييم، نتيجة اعتقادهم انه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير عادل من منطلق انه لا يجوز التقييم على أساس أن جميع الظواهر الطبيعية متماثلة، ( فائزة الزعمي و اخر، 200 ص 211).

و الشكل رقم (1) يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الإجمالي في تقييم 10 موظفين:  
شكل رقم (1) يوضح طريقة التوزيع الإجمالي :



المصدر: يسهل فهد سلامة، فعالية الداء الوظيفي: مجلة الإدارة العامة هعهد الإدارة العامة، العدد 55، الرياض، 1978 ص 134.

5-6 طريقة الميزان او الدرجات:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم و ابسط الطرق و أكثرها شيوعا. و يقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد... الخ، حيث يتم استخدام مقاييس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم يبدأ هذا المقياس مثلا بالقيمة 0 كادني درجة في التقييم و ينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة، و يقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة، و يمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة، فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز و التشتت و اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة. و على الرغم من سهولة تطبيق هذه الطريقة، إلا أنها تواجه العديد من العقبات من أهمها تأثير الرئيس المباشر بالعلاقات الشخصية مع المرؤوس، و المركز الوظيفي للمرؤوس، و بالتالي محاولة الرئيس و إرضاء مرؤوسه و وضعهم في الميزان الأعلى، و يمكن القضاء على العقبات عن طريق التدريب الجيد للرؤساء و المرؤوسين ( سهيل فهد سلامة، 1987، ص 135).

- و الجول رقم (1) يمثل النموذج الافتراضي لتقييم العامل بطريقة الميزان او الدرجات.

التقدير	1	2	3	4	5	التقدير بأرقام
الصفات الشخصية	غير مرضي	مرضي	جيد	جيد جدا	ممتاز	
1 الأداء الوظيفي				%		4
المهارات في التنفيذ				%		5
القدرة على التطوير		%				2
الإتمام بالمظهر					%	5
الصفات الشخصية			%			3
المجموع						19

المصدر: سهيل فهد سلامة، فعالية الأداء الوظيفي، 1987، ص 135).

### 5 - 7 طريقة الإدارة بالأهداف:

و هي الطرق الحديثة في تقييم الأداء، و أكثر الطرق قابلية للتطبيق و تعتمد على زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها و اتخاذ القرارات الملائمة لذلك، و تتطلب هذه الطريقة بشكل عام عقد لقاءات متعددة بين كل الرؤساء و المرؤوسين معا و ذلك بهدف تحديد العناصر أو المعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس و تحديد الأداء مستقبلا  
( منصور احمد منصور 1979 ص 125).

- و تتكون إدارة بالأهداف من عدة خطوات هي :

- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر التي تستخدم أساسا في الأداء.
- التعاون مع المرؤوس أن يحدد الأهداف المطلوبة من هذا الأخير و المدة التي يجب إحراز فيها النتائج.
- على الرئيس أن يقدم إرشاداته و نصائحه للعاملين خلال أداء العامل لعمله، و أن يتأكد من أداء العمل يسير وفق الخطة الموضوعية في خلال المدة المتفق عليها يجتمع الرئيس بمرؤوسه في فترات دورية لدراسة مشاكل الأداء و العقبات التي تفترض تحقيق الأهداف لمحاولة تدليل كل عقبة أو القضاء على أي النتائج المطلوبة.

و حتى تكون فعالية في تقييم الأداء العاملين، و ذلك من خلال ثلاث مراحل هامة وهي:

- 1- التقاء بين الرئيس و المرؤوس من اجل تحديد الأهداف و الحصول على تعاهدتهم.
- 2- من الضروري أن يكون هناك التقاء بين الرئيس و المرؤوسين من اجل انجاز الأهداف و مناقشة المشاكل التي انبثقت عن عملية التقييم .
- 3- وجود تقييم كتابي على أداء العامل على الأقل مرة كل سنة .

## 5 - 8 طريقة التقدير الوصفي أو المكتوب:

و هي طريقة يقوم بها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف، يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها هذا الموظف و يمكن تطويرها مستقبلا، و كذا إمكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف .

و لكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها، إلا انه لا توجد مواصفات معيارية خاصة إذا التقرير و مكوناته كما انه يعتمد على مهارات القائم بإعداده، و يحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير

( سهيل فهد سلامة، مرجع سابق، ص 137).

## 5 - 9 طريقة التوزيع الإجباري:

- يطلب من المقيم وضع مجموعة الموظفين المطلوب تقييمهم في مجموعات مختلفة من حيث درجة أو مستوى التقييم و إعادة ما يتم تقييم الأفراد و وضعهم في فئات تقييم تحمل أوزان مختلفة و ذلك بناء على رأي المقيم بشكل عام، حيث يتراوح فئات التقييم بين ضعيف و اقل المتوسط، و متوسط اعلي من المتوسط، و جيد .
- تشترط هذه الطريقة أن يقوم المقيم بتوزيع الأفراد على فئات التقييم المحددة بنسب مئوية موزوعة على أساس التوزيع الطبيعي كما يلي :
- 10% من الموظفين في الفئة الأولى ( ضعيف).
- 20% من الموظفين في الفئة الثانية (اقل من المتوسط) .
- 40% من الموظفين في الفئة الثالثة (متوسط) .
- 20% من الموظفين في الفئة الرابعة ( اعلى من المتوسط) .
- 10% من الموظفين في الفئة الخامسة ( جيد) .

- و يعود السبب لاستخدام هذا النوع من التوزيع إلى اعتقاد الإدارة أن الظاهرة الطبيعية تميل عادة إلى التركيز حول القيمة الوسطى، و يقل تركيزها في الطرفين بشكل متساوي، و من المشاكل التي قد تواجه المقيم اعتقادهم انه يتم توزيعهم بهذا الأسلوب بشكل غير عادل من منطلق انه لا يجوز التقييم على اساس ان جميع الظواهر الطبيعية متماثلة و الجدول رقم (3) يبين كيفية استخدام طريقة التوزيع الإجابري في تقييم 10 موظفين.

- جدول رقم (3) طريقة التوزيع الإجابري

جيد 10%	اعلى المتوسط من 10%	متوسط 10%	اقل متوسط من 10%	ضعيف 10%
الفئة الخامسة	الفئة الرابعة	الفئة الثانية	الفئة الثالثة	الفئة الأولى

المصدر: ( فايز الزعبي، مرجع سابق ص 211).

9 - 10 طريقة قوائم المراجعة:

- تصمم هذه القوائم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل، و بافتراض أن هذا السلوك سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة.

(رواية حسين، مرجع سابق، ص2)

هذه القوائم عبارة عن قوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل و الصفات

الواجب توفرها فيهم، و ذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف، بغية تحديد أبعادها

( المسؤوليات و الواجبات التي تكونها)، مع تحديد نماذج السلوك الفعال، و غير الفعال لكل بعد

من أبعاد الوظيفة و مسؤولياتها، و من ثم إعطاء تقدير ( ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف،

ضعيف جدا) لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته و عدم فعاليته، في انجاز

المسؤولية المقررة، و بعد تحليل نماذج السلوك المختلفة و تقدير مدى ارتباطها بمسؤوليات الوظيفة، يتم الاحتفاظ بتلك السلوكيات المرتبطة فعلا بالوظيفة.

تتميز هذه الطريقة بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم أداء الوظائف، حيث أن مقياس التقييم واضحة، كما أن نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة، و بالإمكان ربطها بمقياس معروفة ( ممتاز، ضعيف، مقبول، ... ) إلا أنها طريقة معقدة و تحتاج إلى مجهود و وقت كبير في عملية التصميم و التنفيذ، إضافة إلى أنها تتطلب عدة نماذج لتصميم الوظيفة كما ان السلوك الفعال خلال فترة معينة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى.

- جدول رقم 4: نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات.

الفقرات		
1- هل يتبع بعمليات الشرف		
2- هل يوجد الزبائن للأفضل من البضائع		
3- هل يقترح منتجات جديدة للزبائن		
4- هل يكون شغولا حتى و ان لم يكن لديه زبائن		
5- هل يفقد توازنه و هدوئه امام الزبائن		
6- هل يتطوع لمساعدة و ملائمة في العمل		
7- هل يشكو و يتذمر من كثرة العمل		
8- هل يرتكب اخطاء في العمل		

المصدر: ( سهيلة محمد عباس، و علي حسب، مرجع سابق، ص 265).

و تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة و الأساس الذي تركز عليه هو تجمع اكبر عدد ممكن من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل، و التي تؤثر في أداء الأفراد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه و تحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل.

( مهدي حسيب رويلف، 1991، ص 57).

و بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في الأداء هذه المواقف الإيجابية أو السلبية يتم تسجيلها من قبل ( المشرف ) المقيم خلال فترة معينة ( فترة التقييم) لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضيح ماذا حدث أي تسجيل المواقف الإيجابية و المواقف السلبية.

( سهيلة محمد عباس، 2003 ص 256).

أو بمعنى آخر تعتمد الإدارة في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخا التنظيم و يدون في هذا السجل الأحداث الحرجة و الإيجابية التي قام بها أو واجهها المواطن أثناء تأديته لعمله، و كيف كان سلوك هذا الموظف في مواجهة هذه الأحداث أما سلوكه العادي فلا يتم تسجيله أثناء هذه الفترة و أثناء مواجهة هذه الأحداث، إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى جهد فكري و حيوي يبذله المشرف في مراقبة سلوك العاملين.

( موسى اللوزي 2002، ص 222).

- و من أهم ما يميز هذه الطريقة كونها ذات أهمية و فائدة للأفراد العاملين في توفير التغذية العكسية حول أدائه و من عيوبها: التركيز على بعض الحوادث الهامة أو الحرجة و هذه الحوادث تعتبر وقائع محددة سواء سيئة أو جيدة و انخفاض الموضوعية في عملية التقييم، حيث أن المواقف المؤثرة في بداية فترة التقييم قد تكون واقف مؤقتة تم تلفها من طرف العامل.

## 6 - مراحل عملية تقييم الأداء:

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء و من ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين و بعد ذلك قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالمعايير الموضوعية، و بعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.  
(زهير ثابت: 2001، ص 106).

## 7 - تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيها إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، و هي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد انجازها من خلال أدائها، و ذلك ضمن فترة زمنية محددة  
( احمد ماهر، 2003، ص 203).

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء " الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد و بالتالي يقارن به الحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا، و مرضيا و أن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي ان تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الإدارة .  
( خالد عبد الرحيم الهيتي، 2003، ص 203).

و يقصد بمعايير تقييم الأداء " الأسس التي ترتكز عليها التقييم، و تكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم.  
كما يقصد بمعايير تقييم الأداء المستويات التي يعتبر عنها الأداء مرضيا أم لا: يجب ان توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي.  
( صلاح شنواني، ص 187).

نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحات للأفراد العاملين، لمعرفة و توضيح ما يجب أن يعلمه، و ماذا يتوقع منهم.

- و من الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس الى مرؤوسيه، مناقشتها معهم و التأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

### 8 - قياس الأداء:

و تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الداء الفعلي، و هناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي، و هناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي الى زيادة الموضوعية في قياس الأداء .

### 8 - 1 مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن انحرافات بين الأداء المعياري و الداء الفعلي و من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد للعامل، و قناعة الفرد العامل لهذه النتيجة، حيث نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، و على تواصلهم بالأداء المستقبلي و لذلك لابد أن

تتبع هذه الخطوة خطوة اخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، و الخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

#### 4- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

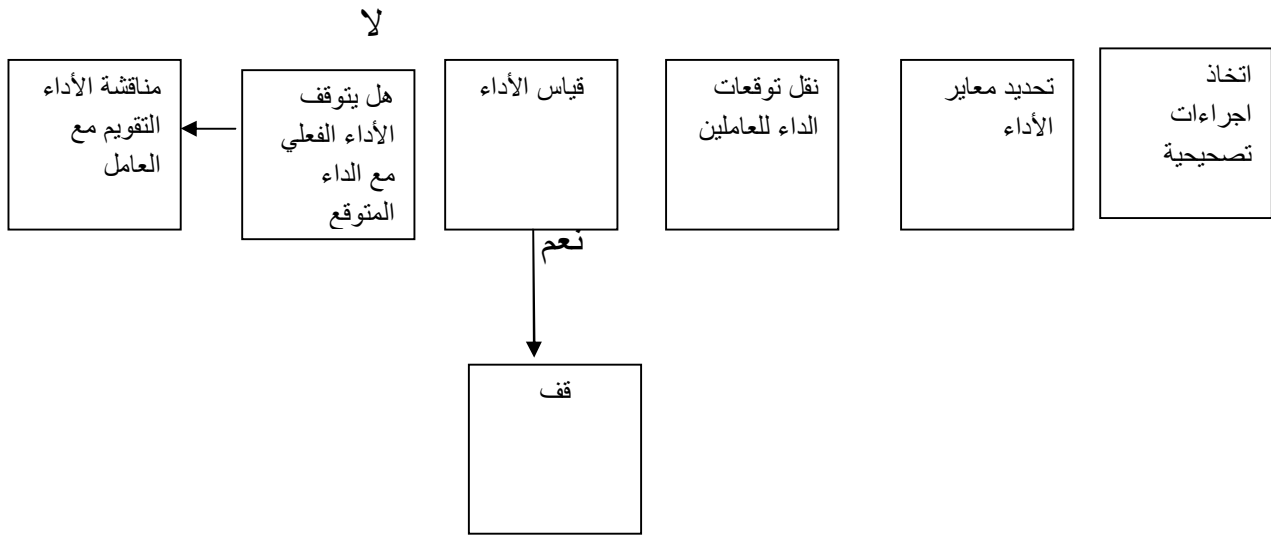
- لا يكفي ان يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل انه من الضروري ان تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية و السلبية بينهم و بين المقيم و المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، و بصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما و ان المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبى، حيث أن التقييم الصادق و كما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بان أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف.

#### 8 - 2 الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر و سريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانوفات في الأداء، و إنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، و لذلك فان هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب و كيفية حصول الانوفات، أي تحليل الانوفات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، و هذه العملية أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الأول، كما و أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

- و الشكل التالي يوضح الخطوات السابقة: شكل رقم (2) يوضح عملية تقييم الأداء.



المصدر: توماس أي هاينز، دافيد هنجر ترجمة محمود مرسي، إدارة الإستراتيجية

معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990 ص 3.

### 9 - فوائد و مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

تعتبر عملية الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوفر فيها الموضوعية قدر الإمكان، و بعيدة عن التحيز و المحسوبية و فيما يلي عرضا لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها.

#### 9-1: رفع الروح المعنوية للعاملين:

إن جو من التفاهم و العلاقات الحسنة يسود العاملين و رؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم و طاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم في موضع تقدير و اهتمام من قبل الإدارة، و أن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما إن اعتماد الترقيّة و العلاوات و التقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و بالإدارة، كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا باستعداد وجداني و ما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل و الذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج و إحداثه.

## 9 - 2 إشعار العمال بمسؤولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه و أدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، و أن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فانه سوف يشعر بمسؤولية تجاه نفسه و العمل معاً، و سوف يبذل أقصى جهده و طاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

## 9 - 3: وسيلة لضمان عدالة عامة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكانة على أساس جهده و كفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة متساوية لكافة العاملين كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال العاملين من ذوي الكفاءات و الذين يعملون دون ضجيج و بصمت.

( مهدي حسين رويلف، 1998 ص 24). مرجع سابق.

9 - 4 الرقابة على الرؤساء: أن يقيم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة و تقييم جهود الرؤساء و قدراتهم الإشرافية و التوجيهية من خلال نتائج التقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها، و مراجعتها و من خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا معاملة الرؤساء للمرؤوسين و مدى استفادتهم .

## 9 - 5 استمرار الرقابة و الاستشراف:

إن الوصول إلى نتائج موضوعية و صحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم على الأداء بشكل مستمر و هذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة و مراقبة أداء مرؤوسهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على اسس موضوعية.

## 9-6 تقييم سياسات الاختيار و التدريب:

تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار لحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء فإذا ذلت نتائج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلا على سلامة و صحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين و يغنيهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية و معرفة مدى استفادة العاملين منها و ذلك لتحديد الثغرات، و العمل على تلقيها في البرامج التدريبية التي نريد تنفيذها مستقبلا.

9-7 توفير نتائج تقييم الأداء تنفيذية عكسية: عن أداء كل من يعمل في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلالها الفرد حقيقة أدائه بإيجابياته، و بسبب معرفته المسبقة بان مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع و رغبة لتطوير أدائه و تحسينه، سواء عن طريق الذات أو برامج التعليم و التدريب المستمر الذي تقدها الموارد البشرية في المنظمة.

( عمر وصفي، 205، ص 374).

## 9-8 رسم أو تقويم سياسة الأجور أو الرواتب:

إن نواحي القصور ترجع لانخفاض الروح المعنوية و ضعف العمل بسبب قصور مستويات الأجور و الرواتب و الحوافز عن مستوى أعباء الأداء و من جهة أخرى فان عملية تقييم الأداء العاملين تحد منسوب العلاوات و المكافآت التي تمنح لعاملين.

## 10- مجالات استخدام نتائج الأداء:

ان النظام الجيد لتقييم أداء العاملين يهدف إلى كونه أداة موضوعية لمنظمة في اتخاذ القرارات المناسبة في المجالات الآتية.

10-1: الترقية:

في الوقت الحاضر فالإدارة تعتمد على التعيين من الداخل ( الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، و تقييم أداء العاملين لها مدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا لكشف عن مؤهلاته و قدراته و إمكانياته لشغل منصب اعلي من عمله.

10-2: التعيين و النقل:

تعتبر نتائج التقييم الأداء معيارا لحكم على مدى سلامة اختيار الفرد و تعينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته و قدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تلائم مع قدراتهم ( مهدي حسن زويلف، 1998، ص 193).

10-3: تحديد الاحتياجات التدريبية:

حتى إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها و من يشارك في كل منها، و هذا ما تسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، و هذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، و يتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد و الوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عد العاملين كبير و إحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة و مجالات ذلك.

فمثلا قد تجد من تحليل نتائج عملية الأداء أن 50% من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة لمواظبة، هذه النتيجة تنتبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين أن السبب في

ذلك هو انخفاض الروح المعنوية بسبب سلوك المشرفين، فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية لمشرفين الذين تحث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم.

و إذا اكتشفت النتائج إلى معدل إنتاج 40 % من العاملين في قسم الإنتاج هو دون المقاييس المقبولة فإن مثل هذه النتيجة تنبه على الحاجة لدراسة أسباب هذه الظاهرة، فإذا تبين بأنها بسبب ضعف مهارة العمال في أداء مهامهم، فهذا يعني الحاجة إلى دورة تدريب العاملين ذوي معدلات الإنتاج المنخفضة لمساعدتهم على رفع إنتاجيتهم.

- تحديد المكافئة التشجيعية و منح العلاوة.
- إذ عن طريق تقييم الأداء و ما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحة او مكافأة تشجيعية لنشاطه و أدائه الحسن كنوع من أنواع الجوائز .

10-4: الانضباط و المعاقبة:

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، و مراعاتها تقيمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها و تعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك، يثبت في تقيمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي.

لهذا تضمن تقارير التقييم قائمة العقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد شكوى جديدة قد تكون الشكوى صحيحة، و إذا ثبت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبة بتجميد ترقيته أو تنزيل درجة الوظيفة أو فصله أو غيرها.

فقبل أن تتخذ المنظمة قرار حاسماً، كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي و متكرر، و كذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى. ( سعاد نايف برنوطي، 201، ص 380).

و تكون هذه المعلومات مهمة كذلك إذا كانت التهمة غير مؤكدة، فقد يتهم احدهم موظفا بالسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك، في حين يصر الموظف على براءته هنا يمكن البث في الموضوع بالعودة إلى نماذج تقييم أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالسنة الأمانة.

#### 11 - معوقات الأداء في المؤسسات:

رغم أهمية الأداء في المؤسسات ، إلا أن هناك الكثير من المعلومات و المشكلات التي تفوق هذا الأداء و تمثل:

#### 11 - 1 البيئة الاجتماعية:

ترتكز البيئة الاجتماعية و الثقافية على عدة محاور لها انعكاساتها على ممارسة إدارة المؤسسة.

11-1-1 العادات و التقاليد: تشير التقاليد، القيم، العادات السائدة في المجتمع و درجة تأثرها بالثقافة الخارجية، لقد بدأت مرحلة التحول في بعض القيم و المعتقدات في الدول العربية بعد أن نالت استقلالها و برزت كمؤسسات ذات دور سياسي، و اقتصادي و اجتماعي، حيث ازدادت طموحات الجماهير لوفاء الأجهزة الحكومية بفتح أبواب الرفاهية أمامها، حيث ازدادت طموحات الجماهير لوفاء الأجهزة الحكومية بفتح أبواب الرفاهية أمامها، و لكي تنفذ مشاريع التنمية الاقتصادية و الاجتماعية فقد تضخم الجهاز الوظيفي و تعقدت الإجراءات إضافة إلى التسبب الوظيفي .

#### 11-2: الشخصية الوظيفية و أشكال الاتصال السائد:

في أنماط السلوك و التفكير السائدة لدى معظم أفراد المجتمع، و هي تأثر بالدوافع و المحفزات التي تحرك أفراد المجتمع، و مجموعة المتغيرات الثقافية التي تحكم سلوك الأفراد في التعامل مع المواقف و أشكال الاتصال السائدة فيما بينهم فالشخصية العربية تأتي مكانتها العادية الوظيفية في مقدمة دوافع العمل مع ضعف الدوافع الخاصة لاستقلالية و تأكيد الذات أما تأثير مجموعة العوامل الثقافية و البيئية و تأثرها على طريقة تفكير الأفراد

و تعاملهم مع المواقف و الأشكال السائدة و الاتصال فيما بينهم، يلاحظ في سلوكيات قيادات المؤسسات العمومية:

- غلبة الطابع الشخصي على نمط الاتصالات.
- الرغبة على التفرد و التميز و التركيز على المركزية الشديدة .
- البيروقراطية الإدارية التي تهتم بالحلول الجزئية دون علاج المسببات دون التركيز الشديد على السلطة. ( احمد نصيري، 201/12/1/18 ).

3-11: هياكل و نظم التدريس السائدة:

على الرغم من الجهود التي تجلبها المؤسسات العمومية في تطوير طرق التدريب إلا هناك بعض المشاكل نذكر منها:

- عدم الربط بين سياسات التدريس بالترقية في المؤسسة.
- 11 - 3 - 1 أوضاع و نظم تقنيات المعلومات: يأتي الاهتمام بنظم المعلومات باعتبارها نظمت تحليلية تهيئ إمكانية واسعة لتوقع و التحليل و التخطيط و الاستجابة المرنة و الفعالية لمتغيرات المحيط بيئة العمل مع توفير قواعد و بيانات متجددة تدعم اتخاذ القرارات، و تمثل المظاهر العامة التي تعكس أوضاع نظم و تقنيات المعلومات في المؤسسات العمومية فيما يلي:

- عدم التركيز على الاستخدام الأمثل للحسابات الآلية في مجال التخطيط و الرقابة و التحليل الإحصائي و اتخاذ القرارات .

- عدم تحديث البرامج المستخدمة لإستعاب المزيد من المعلومات و الأعمال .
- نقص التفاعلية المعلوماتية لدى المسؤولين بالمؤسسات العمومية و هذا ما يتطلب تطوير تقنيات المعلومات من خلال تطوير الثقافة المعلوماتية لشاغلي الوظائف القيادية و الإستراتيجية و إعادة صياغة المفاهيم التقليدية لعاملين حول نظم و أساليب العمل لتكوين رؤية تكنولوجية جديدة تعني بربط تقنيات المعلومات بأهداف و احتياجات المستويات الإدارية

المختلفة، إضافة إلى ربط استخدامها بتغيير أسلوب تفكير العاملين و تدريبهم على تبادل المعلومات.

### 11 - 3 - 2 انخفاض الأداء في المؤسسات:

تؤدي المؤسسات العمومية بصفة عامة، المؤسسات العمومية الصحية بصفة خاصة، إعمالا كثيرة و متشعبة بمستوى قليل من الكفاءة و بتكلفه باهظة، بهذا إضافة إلى ما توصف به من أعمال و سوء إدارة تساهم كلها في انخفاض الأداء في تلك المؤسسات. كما يشمل قياس الأداء كلا من الكفاءة و الفعالية، ففي حين ترمز الكفاءة إلى وجة الرشد في استخدام الموارد المادية و البشرية و كيفية تجمع و توزيع تلك الموارد لإنجاز النتائج المطلوبة بأقل تكلفة، نجد أن الفعالية ترمز إلى درجة النجاح في تحقيق الأهداف المرغوبة، و خاصة ما يتعلق بنوعية و جودة و وقت تقديم الخدمات إلى الجماهير المستهدفة. و ترجع أسباب ظاهرة انخفاض الإنتاجية أو الأداء في المؤسسات العمومية بصفة عامة إلى الجوانب التالية:

11 - 3 - 1 الجوانب التاريخية: التي تعلق بنشأة و تطور هذه المؤسسات عقب الاستقلال.

11 - 3 - 2 الجوانب الفنية: التي يترتب بغياب الأهداف الواضحة لوحدات المؤسسات العمومية و عدم تقييم نتائج الأداء.

11 - 3 - 3 الجوانب البيئية و المجتمعية: التي ترتبط بمجموعات الاتجاهات و القيم و المعتقدات التي ارتبطت في أداء الناس بالعمل بالوظائف الحكومية. و نظرا لغياب معايير و مقاييس دقيقة لأداء المؤسسات العمومية، فيمكن الاستدلال على انخفاض الأداء بالمظاهر التالية على المستوى الجوانب الفنية و الشخصية و العناصر البشرية.

- كثرة التغيرات في المشاكل الشخصية أدت إلى تكرار العمليات الإدارية و تعقيد الإجراءات و زيادة عد العاملين .

- افتقار العديد من المؤسسات العمومية إلى وسائل التقنيات الحديثة في أداء أعمالها في نسبة الوقت المتفق في أداء مهام الوظيفة كانشغال العاملين بإعمال خارجية أو شعورهم بالإحباط و عدم الرضا الوظيفي.

غياب الدراسات لمعرفة المعوقات و تحديد مجالات تحسين و تطوير الأداء.

و تؤكد التنمية في كثير من البلدان على أهمية العنصر البشري العناية التامة باعتباره ركيزة التنمية و تضمن أنظمة الخدمات فيها العديد من الحوافز، و قد أشارت بعض الدراسات إلى قصور في تلك الأنظمة و لعل لتلك الأنظمة على فعاليتها كمحفز على الأداء، كونها صعبت لفترة زمنية لم تعد ظروفها قائمة الآن ، لذلك فالحاجة قائمة على انتهاج سياسة تحفيز ملائمة تنمي الأداء و تساعد على استثمار طاقات الموهوبين، حيث ثبت أن الحوافز تؤثر بعوامل الزمان و المكان و الأشخاص فما يعد حافز اليوم قد ابعدها محفزاً على الأداء، لذلك يجب تلميس المعوقات في سياسة التحفيز المتبعة من حيث و عها تشجع على الأداء من عدمه ومنها :

- وضع نظام موحد لحوافز لعد من المؤسسات التي تختلف أنشطته، فالحوافز تختلف حسب البيئة و المؤسسة و النشاط و العاملين، لذا يجب ان تختلف الحوافز حسب نوع المؤسسة و نشاطها.
- استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز، إذ يجب عدم وضعه في إطار التحفيز على الأداء و الإبداع.
- عدو وجود الأجواء الملائمة للأداء و الإبداع بسبب غموض الدور و عدم وضوح الأهداف و هذا من أقوى صعوبات الأداء.

- تتعد أساليب و مداخل تحسين الأداء، من خلال التركيز على تطوير مهارات العاملين، و ذلك بتطوير معايير و تقنيات الاختيار و التدريب و تقييم الأداء لعنصر البشري، و قد يتم التحسين في الأداء عادة بتطوير التقنيات، و في جميع الحالات يكون أسلوب القياس المرجعي من وسائل التعرف على مستويات الأداء الأفضل لمؤسسات أو المنظمات أخرى، و بالتالي يصير البحث في كيفية الوصول بأداء المؤسسة في ذلك المستوى.
- و الجدير بالذكر أن الدول النامية و منها الجزائر تشهد أوضاع خاصة، حيث يمارس العاملون أنشطتهم في ظروف سيئة، ما يؤثر على إنتاجياتهم من الناحية الكيفية و الكمية، و عادة ما تكون ظروف العمل السيئة نتيجة مباشرة لتخلق الإدارة و عدم إدراكها لمسئولية الملقاة على عاتقها، و نقص في حوافز العمل و الإنتاجية أو الإدارة لمؤسسة صعب المنال، و تعاني هذه الدول من صعوبات اقتصادية حادة كالفقر مثلا، فالرجل الضعيف لعد كبير من العاملين فئي هذه الدول يجعل إشباع حاجاتهم الأساسية صعبة.
- زيادة ذلك ظروف السكن السيئة و انعدام المساعدة الاجتماعية و التغير في العادات و القيم و حجم العائلة الكبير ( علي السلمي، ص 61).

## الخلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نشير إلى أهمية الأداء و طرق تقييمه، فتقييم الأداء الوظيفي ذو أهمية كبيرة في مجالات العمل في المنظمات سواء كانت صناعية أم خدماتية أم حكومية، لأن نتائجها تعكس مستويات أداء الأفراد و كفاءته كل من يعمل في المنظمة ستساعد على معرفة حقيقة الأداء بإيجابيته و سلبياته، و هذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير و تحسين الأداء الوظيفي ثم الأداء التنظيم كلما ما استدعت الضرورة لذلك و على أساس هذا يجب أن يحدث تقييم الأداء باهتمام كبير و العناية التامة باعتبار إن إمكانية توفير التغذية العكسية المرتدة التي تقيد الإدارة الموارد البشرية في جميع قراراتها المستقبلية و المتعلقة برغباتها المتعددة، كالتخطيط الاستقطاب و التوثيق و التنمية و التدريب، التكوينات و الأجور...

**تمهيد :**

- كل دراسة علمية تحتاج الي منهجية علمية مضبوطة تتبعها بتسلسل من أجل تحقيق الغاية المنشودة وبذلك بتقديم المنهج المتبع في هذه الدراسة ثم الدراسة الاستطلاعية و يليه وصف ميدان الدراسة و عينة الدراسة ومجتمع الدراسة بمختلف خصائصها وبالإضافة الي ذكر الأدوات المستعملة لجمع البيانات وهذا من حيث بناءها و مدى تحقيق معاملات الصدق والثبات مع ذكر مختلف الأساليب الإحصائية المستعملة .

**1. الدراسة الاستطلاعية :**

- قبل شروعا في دراسة "الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين" في المؤسسة الوطنية للتسويق و التوزيع المواد البترولية (البروبان والبوتان ) المعروفة علي المستوى الوطني و الجهوى GPL باسم نפטال بتالة عثمان تيزي - وزو . قمنا بإجراء دراسة قبلية والتي تعتبر ضرورية وتمهيدية لأي بحث علمي بهدف الاحتكاك بالميدان ومعرفة صعوباته والتعرف والكشف علي الجو العام السائد في المؤسسة .

- لقد اعتمدنا في عملية جمع المعطيات علي وسيلة من وسائل البحث العلمي المتمثلة في المقابلة والتي عرفها "قباري محمد إسماعيل 1982 " علي أنها : ألقاء المباشر بين فردين وجها لوجه وتستعمل المقابلة في الدراسات الميدانية عن طريق أسئلة يلقياها السائل لمعرفة رأي المجيبين في موضوع محدد أو الكشف عن اتجاهاته الفكرية .

- ولقد طبقا هذه المقابلة علي بعض العمال الذين يفترض أن لديهم المعلومات و البيانات حول المؤسسة ومن هنا تبين لنا دور الحوافز في تحسين أداء العاملين .

**2 . منهج الدراسة**

على اختلاف مناهج البحث العلمي واختلاف المواضيع ومشكلات البحث، فإن ما يهمنا منها هي مناهج البحوث النفسية الاجتماعية، ونجد أن نسبة عالية من الدراسات التي تمت في المجال التربوي كانت دراسات وصفية في طبيعتها، وهي طريقة نافعة للبحث في مشكلات تربوية متنوعة، ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي.

و"المنهج الوصفي هو مجموعة من الطرق يسعى الباحث من خلالها إلى وضع صورة مفصلة بين عناصر الظاهرة المدروسة، حيث يبدأ بتحديد هذه الأخيرة التي تظهر في نفس الوقت وهذا ما نسميه تحديد علاقات التداخل، واستعمال المناهج الوصفية لا يسمح للباحث بالوصول إلى نتيجة نهائية فيما يخص طبيعة هذه العلاقات، كأن يكون عنصر ما هو السبب في ظهور آخر، فالمناهج الوصفية تساعد على التنبؤ حول علاقة التداخل ووضع فرضيات حول العلاقة السببية،

وهي تدخل ضمن البحث الكمي المتمثل في الملاحظة المنتظمة، تحليل المحتوى، التحقيق، صبر الآراء" (L'amoureux. A, 1995, p 72).

- ويعرفه أيضا: " انه الحصول علي معلومات تتعلق بالحالة الراهنة لظاهرة موضوع الدراسة لتحديد طبيعة تلك الظاهرة والتعرف علي العلاقات المتداخلة في حدوثها ووصفها وتصويرها وتحليل المتغيرات المؤثرة في نشؤها ونموها ".(النهارى والسريحي.ص206.215) وبهذا فهو المنهج الذي اتبعناه في دور الحوافز في تحسين أداء العاملين .

### 3. ميدان الدراسة

- أجرينا هذه الدراسة في الشركة الوطنية للتسويق و التوزيع المواد البترولية (البروبان- البوتان) المعروفة علي المستوي الوطني و الجهوي وحدة (GPL) في تالة عثمان- تيزى - وزو  
1. 3. -تقديم وحدة GPL تيزى وزو:

هي الوحدة الأساسية التي تهتم بتوزيع مواد GPL في ولاية تيزى وزو ويقع مقر إدارتها في بلدية تالة عثمان التي تتمركز علي 15 كلم من جنوب الولاية , فهي تضمن توزيع عام لتلبية حاجات المستهلك , وهدف هذه الوحدة هو الضمان المستمر لتوزيع و تسويق ماتي البروبان و البوتان .

- مركز إدارة GPL تالة عثمان .

- مركز ثانوي 153 فريحة.

هناك ثلاثة(3) مستودعات:

152 تيقزيرت.

154 واضية.

155 عين الحمام.

3. 2. زمان إجراء الدراسة : امتدت فترة أبحاثنا للبحث في الشركة الوطنية للتسويق و التوزيع المواد البترولية (البروبان-البوتان) المعروفة علي المستوى الوطني و الجهوي وحدة (GPL) في تالة عثمان- تيزى-وزو من 5/06/2016 الي 06/07/2016

#### 4. عينة الدراسة :

- أختلف الباحثون في اختيار العينة ، فمنهم من يعتقد أنه كلما كان حجم العينة أكبر كلما كان البحث أفضل علي أنه يعطي نوعا من القوة للبحث ، ولكن بإمكان الحصول علي نفس النتائج تقريبا بعينة أقل ، فليس هناك ضرورة لاستخدام عينات كبيرة بشرط أن تكون مقبولة إحصائيا حيث انه في البحوث الوصفية تتراوح العينة غالبا ما بين 5% إلي 20% طبقا لحجم المجتمع وكلما زادت عناصر المجتمع زادت العينة .(الأغا.2002. ص 20)

- وبناء علي ما سبق قمنا باختيار أفراد عينة الدراسة بصفة عشوائية وتم تحديدها ب 80 عامل من المجتمع الكلي 140 عامل وتم توزيع الاستبانات عليهم و بذلك عدد الاستبانات الخاضعة لدراسة هي 80 إستبانة .

#### 5. أدوات جمع بيانات الدراسة:

5. 1 الاستبيان: يعرف الاستبيان على أنها مجموعة من البنود تكون مرتبة بشكل معين حول موضوع ما، ينتظر الباحث منها أجوبة يتوصل من خلالها إلى حقائق جديدة للموضوع محل الدراسة، أو التأكد من معلومات متعارف عليها، لكنها غير مدعمة بحقائق.

تم إعداد استبيان الدراسة بحيث أنها تهدف إلى تحديد دور التعب و علاقته بحوادث العمل على أساس طريقة "ليكرت" بالتدرج الخماسي 1.2.3.4.5 بحيث:

يعبر الرقم 5 عن القيمة البحثية التي تمارس بدرجة مرتفعة جدا.

يعبر الرقم 4 عن القيمة البحثية التي تمارس بدرجة مرتفعة.

يعبر الرقم 3 عن القيمة البحثية التي تمارس بدرجة متوسطة.

يعبر الرقم 2 عن القيمة البحثية التي تمارس بدرجة منخفضة.

يعبر الرقم 1 عن القيمة البحثية التي تمارس بدرجة منخفضة جدا.

ولقد كانت الاستبيان في شكله النهائي كالتالي:

\* الديباجة الخاصة بتقديم التخصص الذي يدرس فيه الطالب القائم بالدراسة، الهدف من الدراسة وعنوانها.

\* البنود المتعلقة بالبيانات الشخصية: ( السن ، الجنس ، الحالة العائلية ، المستوى الدراسي ، الخبرة المهنية ، المستوى المهني ).

\* المحور الأول المتعلق بالحوافز المادية المقدمة للعاملين في الشركة الوطنية للتسويق و التوزيع المواد البترولية (البروبان- البوتان ) المعروفة علي المستوى الوطني و الجهوي وحدة (GPL) في تالة عثمان- تيزى وزو ، من 1 الي 13 .

\* المحور الثاني المتعلق بالحوافز المعنوية المقدمة في الشركة الوطنية للتسويق و التوزيع المواد البترولية (البروبان- البوتان ) المعروفة علي المستوى الوطني و الجهوي وحدة (GPL) في تالة عثمان- تيزى وزو . من 14 الي 23 .

\* المحور الثالث المتعلق بالحوافز ودورها علي الأداء من 24 إلي 40 .

5.2 - الملاحظة : هي وسيلة أساسية في عملية التوجيه سواء قام بها المرشد أو الشخص آخر معين ، يقوم بها ثم يحللها ويفسرها ويقترح ما يراه .(دويدري.2000)

5.3- المقابلة : محادثة موجهة بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين للتعرف عليهم اجل تحقيق أهداف الدراسة .(د.عبد اللطيف المعروف.1986. ص80)

## 6. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من 80 فرد، كعينة عشوائية بسيطة من الجنسين، يمثل الذكور ما نسبته 60 % مقابل 40 % للإناث، من متوسط عمر 39.6 سنة، يمثل العزاب منهم 44 % مقابل 56 % متزوجون، ومن مستويات دراسية مختلفة، أغلبهم جامعيون بما نسبته 10%،

و16% من المستوى الثانوي و50% ذوي مستوى دراسي متوسط، ويمثل متوسط الخبرة المهنية لهؤلاء ما قدره 14 سنة، و فيما يلي استعراض مفصل لخصائص العينة.

### 1-6) توزيع أفراد العينة حسب السن:

المجموع	+50	50 -40	40 -31	30 -20	
80	7	27	26	20	التكرار
100	8.8	33.8	32.5	25	%

جدول رقم 1: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة أغلبيتهم ما بين سن 40 إلى 50 سنة بنسبته 33.8% ، ثم تليها فئة الـ 40 -31 سنة بنسبة 32.5% ، أما فئة 30-20 سنة بنسبة 25% ، وفي الأخير نجد فئة سن 50 وما فوق بنسبة 8.8%.

### 2-6) توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

المجموع	أنثى	ذكر	
80	31	49	التكرار
100	39.2	60.8	%

جدول رقم 2: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة من جنس الذكور، يمثلون أكثر ب60.8% مقارنة بالإناث وذلك بنسبة 39.2% .

**(3-6) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:**

المجموع	أرمل	مطلق	متزوج	أعزب	
80	6	7	38	29	التكرار
100	7.5	8.8	47.5	36.3	%

جدول رقم 3: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن المتزوجون يأتون في المرتبة الأولى بنسبة 47.5% مقارنة بالعزاب بنسبة 36.3%، في حين نجد المطلقين بنسبة 8.8% و الأرامل بنسبة 7.5%.

**(4-6) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:**

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	
80	38	18	22	2	التكرار
100	47.5	22.5	27.5	2.5	%

جدول رقم 4: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في معظمهم ذوي المستوى الجامعي بنسبة 47.5% ؛ يليها المستوي المتوسط بنسبة 27.5% في حين يبلغ المستوي الثانوي نسبة 22.5% فيما يمثل المستوي الابتدائي اقل وذلك بنسبة 2.5% .

**(5.6) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:**

المجموع	أكثر من 10 سنوات	أقل من 10 سنوات	
80	16	64	التكرار
100	20	80	%

جدول رقم: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن أغلبية الأفراد تقل خبرتهم عن 10 سنوات وذلك بنسبة 80 % اما الفئة التي تزيد خبرتهم عن أكثر 10 سنوات فتقدر ب 20%

### 7. صدق وثبات أداة جمع البيانات :

#### 7.1 صدق المحكمين :

لقد قمنا بالتوزيع الاستبيان علي مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص في مجال علم النفس العمل و التنظيم ، ووضع التعديلات الملائمة عليها ، ولمعرفة مدي ملائمة الأسئلة لمتغيرات الدراسة وقد تم إضافة بعض التعديلات التي وضعها المحكمون الي أن أخذت شكلها الحالي .

#### 7.2 صدق التكوين الفرضي :

وقد تم حساب ذا الصدق عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون (person) بين كل بند و درجة المحور الكلية للاستبيان من جهة أخرى ، وسيتم حذف أي بند يكون ارتباطه بالدرجة الكلية للاستبيان الغير دال إحصائيا

التحليل الإحصائي للبيانات عن نتائج الموضحة في الجدول

الجدول رقم 7 : يمثل معاملات الارتباط بين بنود الاستبيان وكل من درجة المحور و الدرجة الكلية :

المحاور	بنود الاستبيان	معامل الارتباط المحور	معامل الارتباط للدرجة الكلية
الحوافز المادية	1	**0.05	0.51**
	2	0.76**	0.60**
	3	0.67**	0.74**
	4	0.67**	0.57**
	5	0.41**	0.42**
	6	0.39**	0.54**
	7	0.75**	0.71**
	8	0.77**	0.74**
	9	0.71**	0.64**
	10	0.78**	0.72**
	11	0.43**	0.42**
	12	0.46**	0.36**
	13	0.52**	0.51**

<b>0.44**</b>	<b>0.42**</b>	<b>1</b>	<b>الحوافز المعنوية</b>
<b>0.50**</b>	<b>0.45**</b>	<b>2</b>	
<b>0.59**</b>	<b>0.63**</b>	<b>3</b>	
<b>0.47**</b>	<b>0.77**</b>	<b>4</b>	
<b>0.73**</b>	<b>0.45**</b>	<b>5</b>	
<b>0.59**</b>	<b>0.54**</b>	<b>6</b>	
<b>0.41**</b>	<b>0.45**</b>	<b>7</b>	
<b>0.72**</b>	<b>0.45**</b>	<b>8</b>	
<b>0.47**</b>	<b>0.37**</b>	<b>9</b>	
<b>0.45**</b>	<b>0.74**</b>	<b>10</b>	

0.37**	0.52**	1	
0.39**	0.37**	2	
0.36**	0.65**	3	
0.49**	0.62**	4	
0.44**	0.71**	5	
0.45**	0.49**	6	
0.39**	0.57**	7	
0.40**	0.41**	8	
0.34**	0.73**	9	
0.45**	0.72**	10	الإداء
0.59**	0.72**	11	
0.48**	0.37**	12	
0.41**	0.37**	13	
0.50**	0.35**	14	
0.51**	0.40**	15	
0.40**	0.70**	16	

\*\* دالة عند مستوي 0.05

\*\*دالة عند المستوي 0.01

من خلال الجدول رقم 9 يتضح وجود علاقة إرتباطية وهي دالة إحصائيا عند مستوي الدلالة (0.01) و (0.05) بين كل بند و الدرجة التي ينتمي إليها وبين كل بند و الدرجة الكلية لاستبيان الحوافز و الأداء .

### 7.3 الثبات :

يقصد بثبات المقياس أو الاختبار أن يعطي هذا المقياس نفس لنتائج حتى لو تم إعادة تطبيقه أكثر من مرة تحت نفس الظروف و نفس الشروط من ثبات الاستبيان عن طريق التجزئة النصفية وحساب الفاكرونباخ .

### 7.4 طريقة التجزئة النصفية :

يتم حساب معامل الثبات من خلال هذه الطريقة ينقسم بنود الاستبيان إلي محورين ، حيث يضم الجزء الأول البنود التي تمثل الحوافز المادية أما الجزء الثاني يتضمن البنود التي تمثل الحوافز المعنوية كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم 10 : معامل الارتباط بيرسون بين بنود الحوافز المادية و الحوافز المعنوية

معامل الارتباط بيرسون	المحور
0.52	الحوافز المادية 1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13
	الحوافز المعنوية 14.15.16.17.18.19.1.20.21.22.23

عند مستوي الدلالة 0.01

أ - معامل الارتباط بين بنود الحوافز المادية و الحوافز المعنوية يمثل نصف الإختبار الإصلي و لتصحيح هذا الأثر نقوم بتطبيق معادلة سيبرمان بروان (spearmen braun)

ر.ث.ص =  $\frac{X(2) \text{ رزق}}{X(1) \text{ رزق}}$  بحيث (ر.ث.ص) يمثل معامل الثبات الأصلي و(ر.ز.ق) يمثل معامل الارتباط بين بنود الحوافز المادية و الحوافز المعنوية بمعنى :

$$0.68 = \frac{(0.52) X (2)}{(0.52) X (1)} = \text{ر.ث.ص}$$

وبعد تطبيق معادلة سبيرمان بروان لتحديد معامل الثبات الاستبتيان بين نسبة معامل الثبات للحوافز المادية و المعنوية لدي عمال نفضال عالية نسبة (\*\*0.52) و بالتالي يمكن القول أن هذا الاستبتيان يصلح لتطبيقه علي أفراد العينة .

ب – الفاكرونباخ : قمنا بحساب معامل الثبات عن طريق إيجاد معامل الفاكرونباخ و هذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم 9 : قيمة الفاكرونباخ الاستبتيان الحوافز المادية و الحوافز المعنوية :

المحور	بنود الاستبتيان	قيمة الفاكرونباخ
محور الحوافز المادية و الحوافز المعنوية	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16 .17.18.19.20.21.22.23	0.64

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الفاكرونباخ عالية في استبتيان الحوافز المادية و الحوافز المعنوية و التي تقدر ب 0.64 ومن هنا نستنتج ان معامل الفاكرونباخ و نتائج معامل ارتباط بيرسون في التجزئة النصفية متطابقة .

التجزئة النصفية للأداء : يتم حساب معامل الثبات من خلال تقييم بنود محور الأداء الي جزئين متكافئين حيث يضم الجزء الأول البنود الزوجية و يتم هذا التقييم بعد توزيع الأستبيان علي افراد العينة وجمعها وبعدها يتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الجزء الفردي و الزوجي كما هو ممثل في التالي :

جدول رقم 10: معامل الارتباط بين البنود الفردية و الزوجية لمحور الأداء

المحور	البنود	معامل البنود	معامل ارتباط بيرسون
الأداء	البنود الزوجية	2.4.6.8.10.12.14.16	0.64
	البنود الفردية	1.3.5.7.13.15	

عند مستوى الدلالة 0.01

أ - نلاحظ أن معامل الارتباط بين البنود الفردية و الزوجية حول الأداء يمثل نصف الاختبار الأصلي و لتصحيح هذا نقوم بتطبيق معادلة سبيرمان بروان التالية :

بحيث (ر.ب.ص) يمثل معامل الثبات الأصلي و(ر.ز.ق) 
$$R_{ب.ص} = \frac{X(2) \times R_{ز.ق}}{X(1)}$$
 يمثل معامل الارتباط بين البنود الزوجية و البنود الفردية :

فمنه فمعامل الثبات للأداء هو : 0.78

بعد تطبيق معادلة سبيرمان بورن لتحديد معامل ثبات استبيان الأصلي يتبين بكل وضوح أن بسبة معامل ثبات للأداء لدي عمال نفضال و ذلك ب (0.78) ولذلك يمكن القول بأن هذا الاستبيان يصلح لتطبيقه علي أفراد عينة الدراسة .

ب – الفاكرونباخ : قمنا بحساب معامل الثبات عن طريق إيجاد الفاكرونباخ و هذا ما يمثله الجدول التالي :

جدول رقم 11 : قيمة الفاكرونباخ للإداء

المحور	البنود	قيمة الفاكرونباخ
الأداء	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16	0.77

عند مستوى الدلالة 0.01

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة معامل الفاكرونباخ لجميع بنود الأداء عالية وذلك بنسبة 0.77 ومن خلال نتائج التي توصلنا إليها نستنتج تطابق نتائج معامل الفاكرونباخ و نتائج ارتباط بيرسون لتجزئة النصفية .

### 8. الأساليب الإحصائية المستعملة:

قمنا في تحليل البيانات المتحصلة عليها من الاستبيان علي تفريغها وتحليلها من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي للعلوم الإنسانية ، وكذلك استخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

- 1 . النسب المئوية والتكرارات .
- 2 . معامل الارتباط "بيرسن" لدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة .
- 3 . معادلة "سبرمان براون" لقياس ثبات الدراسة .
- 4 . معامل "الفاكرونباخ" لحساب معامل الثبات .
- 5 . معامل " الكاف التربيعي كا2 " لدراسة الفروق بين المتغيرين .

## 1 – عرض وتحليل النتائج ومناقشتها :

### 1-1 عرض نتائج الفرضية الأولى :

التي مفادها " الحوافز المادية و دورها في تحسين اداء العاملين " الجدول رقم 12 : يبين ك2 لمحور الحوافز المادية

المؤشرات الإحصائية	ك2	درجة الحرية	مستوي الدلالة	الدلالة الإحصائية	متغير الدراسة
					للحوافز المادية دور في تحسين أداء العاملين
	33.85	21	0.05	دالة	

من خلال تطبيقنا للكاف التربيعي ك2 لجميع بنود المحور الثاني من الاستبيان(1- 13) والتي تقيس الفرضية الثانية التي مفادها " للحوافز المعنوية دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للتسويق و توزيع المواد البترولية (البروبان- البوتان ) المعروفة علي المستوي الوطني و الجهوي وحدة ( GPL ) باسم نפטال . حيث أظهرت النتائج المبينة في الجدول 12 أن اختبار ك2 الذي قدرته قيمته ب(33.85) اختبار دال لأن الدلالة الإحصائية (p= 0.03 ) أكبر من مستوي الدلالة (0.05) فبالتالي فقد جاءت هذه النتائج مطابقة لتوقعاتنا السابقة والتي مفادها " أن الحوافز المادية تلعب دور في تحسين أداء العاملين " .

ومنه فالفرضية الأولى قد تحققت بمعنى أن الحوافز المادية تزيد من رفع مستوي أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للتسويق و التوزيع المواد البترولية نפטال .

**2-1 عرض نتائج الفرضية الثانية :**

التي مفادها " الحوافز المعنوية و دورها في تحسين اداء العاملين " الجدول رقم 13 : يبين ك2 لمحور الحوافز المعنوية

المؤشرات الإحصائية	ك2	درجة الحرية	مستوي الدلالة	الدلالة الإحصائية	متغير الدراسة
					للحوافز المعنوية دور في تحسين أداء العاملين
	23.42	20	0.26	غير دالة	

من خلال تطبيقنا للكاف التربيعي ك2 لجميع بنود المحور الثاني من الاستبيان (14- 25) والتي تقيس الفرضية الثانية التي مفادها " للحوافز المعنوية دور في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للتسويق و توزيع المواد البترولية (البروبان- البوتان ) المعروفة علي المستوي الوطني و الجهوي وحدة ( GPL ) باسم نפטال .

حيث أظهرت النتائج المبينة في الجدول 13 أن اختبار ك2 الذي قدرة قيمته (23.42) اختبار غير دال إحصائيا لأن الدلالة الإحصائية (0.26) أكبر من مستوي الدلالة (0.05). وبالتالي فقد جاءت هذه النتائج مخالفة لتوقعاتنا السابقة والتي مفادها أن الحوافز المعنوية بلعب دور في تحسين أداء العاملين .

- ومنه فإن الفرضية الثانية لم تتحقق بمعنى أن الحوافز المعنوية لا تزيد من رفع مستوي أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للتسويق و التوزيع المواد البترولية نפטال .

**2 - مناقشة النتائج :****2 - 1 مناقشة الفرضية الأولى :**

للحوافز المادية دور في تحسين أداء العاملين لدي المؤسسة الوطنية للتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال .

- لقد بين نتائج الدراسة الحالية أن قيمة ك2 المتحصلة عليها في الجدول 12 ذات دلالة إحصائية و أن للحوافز المادية دور في رفع مستوى أداء العاملين وهذا راجع إلي :  
اهتمام العامل بالجانب المادي وذلك بإحساس العمال بعدالة الأجور بين العمال مقارنة بالمؤسسات الأخرى ، إلي جانب السياسات التحفيز المتبعة في المؤسسة بإعطاء ميدالية (ذهبية.برونزية .فضية ) وذلك حسب سنوات العمل في المؤسسة وكذلك تقديم مكافأة لجميع العمال في جميع المناسبات(العيد. رأس السنة .... ) بالإضافة إلي مكافآت تشجيعية كالقروض بدون رسوم وذلك حسب عدم الغيابات ، حسن السيرة المهنية .

حيث تطابقه نتائج دراستنا الحالية مع دراسات السابقة التي تناولت الحوافز المادية ، إذا نجد دراسة الباحث " فروم " حيث يرى أن سلوك العامل يرتكز علي المنفعة الشخصية لتحقيق عدد أكبر من أهدافه ، بحيث تفرض الدراسة أن الفرد يكون مدفوعا لبذل جهد عالي حينما يعتقد أن ذلك الجهد سوف يؤدي إلي تقييم جيد للأداء أي أنه يؤدي إلي المكافأة مثل : زيادة الأجر ، الترقية...(.الحارثي ، 1999 ، ص 65 ).

كذلك نجد دراسة "إبتسام حمدي" وسعد جلال " 1966 تمت الدراسة في مصنع الألمونيوم بالإسكندرية ، توصلت إلي أن العاملين اتجهوا إلي اختيار معظم الحوافز المادية باعتبار أكثر الحوافز انتشارا و أهمية في تأثيرها علي فعالية الأداء و الرضي الوظيفي . بالإضافة لدراسة "القرني " 1988 التي توصلت إلي أن المكافأة المادية تؤثر في إنتاج العمل تأثيرا واضحا تدفع العامل للاجتهاد مما يزيد من الإنتاجية .(نفس المرجع.ص66).

**2- 2 مناقشة الفرضية الثانية :**

للحوافز المعنوية دور في تحسين أداء العاملين لدي المؤسسة الوطنية للتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال .

لقد بينت نتائج الدراسة الحالية أن قيمة ك2 المتحصلة عليها في الجدول رقم 13 غير دالة إحصائيا. وأن للحوافز المعنوية ليس لها دور في رفع مستوى أداء العاملين وهذا راجع الي :  
عدم اهتمام العمال بالحوافز المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة وهذا لعدم إشراك العاملين في كل القضايا التي تهم المؤسسة و تهم الفرد ، وعدم إطلاعهم علي المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ، وذلك بعدم الإدلاء بأفكارهم و آرائهم مما يولد فيهم عدم الشعور بالانتماء للمؤسسة وقبول كل الشروط العمل الموجودة دون إعطاء الفرصة للمساهمة في التغيير الجيد بالنسبة للمؤسسة والعامل خاصة وهذا ما أوضحتها دراسة "GRANA ET BABABE" 2011 بعنوان " أثار التحفيز علي أداء العاملين " دراسة حال شركة ميدجوري لطحن الدقيق في ولاية

نيجيريا حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم سياسة التحفيز في الشركة ، لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال ، كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبى احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم وأوصت الدراسة بضرورة تعديل الحوافز .

كما اتفقت أيضا مع نتائج دراسة يوسف(2010 ) حيث توصلت نتائجها الي تدني مستوى الحوافز المعنوية .

## الإستنتاج العام:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية لتسويق و التوزيع المواد البترولية ( البروبان، البوتان) المعروفة على المستوى الجهوي و الوطني ( GPL ) باسم نפטال، توصلنا إلى أنها تتبع أسلوب التحفيز ( المادي و المعنوي) و بعد تحليلنا لكل النتائج الفرضيات توصلنا إلى:

تحققت الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها " للحوافز المادية دور في رفع مستوى أداء العاملين " و هو ما يوضحه جدول رقم(12).

- أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثانية و التي مفادها "لحوافز المعنوية دور في رفع مستوى أداء العاملين" لم تتحقق و هذا ما يوضحه جدول رقم(13).

- و فيما يخص التساؤل العام للدراسة و الذي هو للحوافز دور في رفع مستوى أداء العاملين " فيمكن القول بان العامل يهتم بالحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية.

### - التوصيات و الاقتراحات:

- بعد استعراض نتائج الدراسة، لبد أن نضع بعض الحلول و الاقتراحات التي يمكن من خلالها معالجتها و تعزيز نقاط القوة فيما يتعلق بالحوافز و الأداء و منها:

- يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعليا لمستوى الأداء بحيث يتم التميز بين العاملين وفقا لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعا على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم:

- مواصلة منح الحوافز في وقتها و عدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها في تحقيق الهدف المنشود منها:

- الاهتمام بالتحفيز المعنوي للعاملين .

- الاستمرار بمنح الميداليات و الشهادات التقدير و خاصة لعاملين أصحاب الخبرات

العالية و الوظائف العليا من العاملين و المديريات التابعة لها .

- الموازنة في تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و عدم التركيز على جانب دون آخر.

- الإصغاء الجيد و الفعال الاقتراحات و انشغالات العاملين.
- إيجاد بيئة مريحة تساهم في تعزيز شعور العاملين الإيجابي نحو المؤسسة .
- إجراء المزيد من الدراسات و البحوث المستقبلية المتعلقة بالحوافز و دورها في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين .
- تعزيز عملية التضامن و شراكة العاملين في تحمل المسؤوليات .
- زيادة فرص التكوين في الخارج لمواكبة التطور الاقتصادي لتنمية المهارات .

## قائمة المراجع

- 1- الكتب :
  - 1 - احمد ماهر،نظم الأجور و التعويضات ، دار الكنوز المعرفة عمان الأردن .
  - 2- احمد ماهر . ادارة اموارد البشرية .دار الجامعية للنشر و التوزيع 2001.
  - 3- احمد صقر عاشور . إدارة القوة العاملة. دار النهضة العربية بيروت 1973.
  - 4- أنيل أرسلان . الحوافز في قوانين العاملين في الحكومة و القطاع العام. دار النهضة العربية القاهرة .1979
  - 5- العديلي. السلوك الإنساني التنظيمي .معهد الإدارة العامة الرياض المملكة العربية السعودية 1995.
  - 6- الحراز مبارك بين علي. الحوافز و آثارها علي العمال. مكتبة دار الحق مسقط 1987.
  - 7- بيودور كايوف.البحث السيكلوجي.ترجمة نجاة خامة دار النشر الجديد بيروت 1997.
  - 8- خالد عبد الحمان الهيمي. ادارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر القاهرة 2005.

- 9- حيزي خليل الجملي . التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية و البناء الاجتماعي للمجتمع. المكتب الحديث الأسكندرية 1998.
- 10- دويداري. البحث العلمي اساسياته النظرية وممارسته العلمية. دار الفكر المعاصر بيروت 2000.
- 11- زكي محمود الهاشم. الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية. ادارة الكتاب الجامعية القاهرة 1990.
- 12- زويلف مهدي .الإدارة الأفراد في منضور كمي والعلاقات الإنسانية دار مجدلاوي للنشر 2000.
- 13- سهيلة محمد عباس. إدارة الموارد البشرية .ط1. دار وائل للنشر والطباعة عمان 2006.
- 14- صبيحي عبد اللطيف المعروف. اساليب الإرشاد النفسي و التوجيه التربوي المقابلة الإرشادية .الملاحظة السجل المجمع الاختبارات و المقاييس.ط1. دار القادسية بغداد. العراق 1968
- 15- طاهر محمد كلاله. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. الأردن بدون سنة .
- 16- عبيدات دوقان و اخرون . البحث اللمي مفهومه و أدواته. دار الفكر لطباعة والنشر 2001.
- 17- عمار بوحوش و محمد . مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1995

- 18- علي سلمي . إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية . دار المعارف القاخرة  
1970.
- 19- عقيلي عمر وصفي . غدارة الموارد البشرية . مؤسسة زهران لنشر عمان  
2006.
- 20- كامل بربر .ادارة الأفراد في المؤسسات الجامعية لجراسات .دار النشر  
و التوزيع .
- 21- مجدي أحمد .محمد عبد الله.عل النفس الصناعي النظلاي و التطبيقي  
دار الجامعية الأزرابيطية .
- 22- منصور احمد منصور 1975 التقيم الإداري كاسس لتقيم الأداء .دار  
النهضة العربية بيروت.
- 23- زكي محمود الهاشم 1990 الإتجاهات الحديثة في ادارة الأفراد و  
العلاقات الإنسانية دار الكتاب الجامعي القاخرة .  
الرسائل:
- 24- الحارثي درهوم بن عابر 1999، رفع كفاءة العاملين و علاقتها  
بالحوافز المادية و المعنوية، دراسة ميدانية على افراد الدفاع المدني بادارة  
الرياض، رسالة ماجيستر اكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.
- 25- عبد الرحمن بن علي، رسالة الماجيستر في العلوم الإدارية، دور  
الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى اداء العاملين من وجهة نظر  
ضباط امن العام المشاركين في الحج 2005، السعودية.
- 26- حمدي امين الهادين رسالة الكتورا كلية الحقوق ، القاخرة 1977.

المجلات:

- 27- الفارس سليمان 2011 اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي  
بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية.  
28- موسى اللوزي، اتجاهات الفراد العاملين في المؤسسة الحكومية  
الأردنيين نحو حوافز العمل، دراسة العلوم الإنسانية مجلة (77) العدد (6)  
الجامعة، الأردن عمان.

القواميس:

- 29- المنجد في اللغة و الإعلام 1987  
30- قاموس طلاب الجدد  
31- المنجد في اللغة و الإعلام دار المشرق العربي بيروت الطبعة 2038  
الكتب الأجنبية:

32- Toshiba cecilia 2005 .sparks a wave of imovation  
new structure and incentive stimulate employee  
creativity journal human resource . management .  
international diyasl case study volume 14 issue 6.

33- Serion et d'autre. Gestion des ressources humaine.  
Buecheuniversite imprimer au canad. 2011.

34-W.w.w UTH Scsa.edu /.../EFF ECRS OF LEADER  
MOTIVATING BANG .

35- http :edu./sites/eco.najah.edu / files



## المحور الثاني : اهم الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بمؤسسة نفعال

15 - تقدم الإدارة الدعم و المساندة المعنوية عند الظروف الاجتماعية (الوفاة ؛ الزواج ؛ .....

16- تلقي التقدير و الإحترام من طرف الرؤساء في العمل

17- يشارك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

18- الحوافز المعنوية تزيد من تشجيع العمال ورفع من معنوياتهم

19- انت راضي عن المنصب الذي تشغله

20- راضي عن علاقاتك مع الزملاء العمل

21- تري ان التهديد بالعقاب يؤدي الي التهاون

22- تتعرض للتأنيب من طرف مسؤولك

23- تلقي معاملة جيدة من مسؤولك

24- تساهم الحوافز المعنوية في استغلال كل طاقات العامل

## المحور الثالث : الحوافز و دورها علي الأداء

25- الحوافز تزيد من ولأئك لعملك

26- يؤثر الأداء علي ربح المؤسسة

27- العامل لا يرضي أبدا علي الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة ما يقلل من ادائه

28- عدم إعطاء الحوافز يؤدي الي تدهور الأداء و النتائج

29- الحوافز تزيد من تشجيع العاملين لأداء العمل

30- الحوافز التي تتقضاها توازي ادائك

31- تؤدي الحوافز المادية من رفع أدائك

32- تؤدي الحوافز المعنوية من رفع أدائك

33- تعتبر الحوافز مكافأة علي أدائك المرتفع

34- الحوافز تدفعك لأداء احسن

35- كلما ارتفع مستوي أدائك حصلت علي حوافز

36- يتأثر أداء في العمل بسبب عدم حصولك علي الحوافز من طرف المؤسسة

37- انت راضي عن المعايير المطبقة في مؤسستك فيما يخص الحصول علي الحوافز مما يزيد من ادائك

38- هدفك الرئيسي من تحسين الأداء هو الحصول علي الحوافز

39- تلقي تشجيعا علي ادائك

40- هناك ارتباط بين الحوافز بين و الأداء

نتائج ال ك2 لمحور الحوافز المادية

Test		
	TTL1	TTL3
Khi-deux	33,85 <sup>a</sup>	33,850 <sup>b</sup>
ddl	20	21
Signification asymptotique	,268	,038

- a. 21 cellules (100,0%) ont des fréquences inférieures ? 5. La fréquence minimum d'une cellule est 3,8.
- b. 22 cellules (100,0%) ont des fréquences inférieures ? 5. La fréquence minimum d'une cellule est 3,6.

نتائج ال ك2 الحوافز المعنوية

Test		
	TTL2	TTL3
Khi-deux	23,420 <sup>a</sup>	28,400 <sup>b</sup>
ddl	21	15
Signification asymptotique	,038	,019

- a. 22 cellules (100,0%) ont des fréquences inférieures ? 5. La fréquence minimum d'une cellule est 3,6.
- b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences inférieures ? 5. La fréquence minimum d'une cellule est 5,0.

Corrélations

	HAWAFIZ	TTL3
Corrélation de Pearson	1	,353 <sup>**</sup>
HAWAFIZ Sig. (bilatérale)		,001
N	80	80
Corrélation de Pearson	,353 <sup>**</sup>	1
TTL3 Sig. (bilatérale)	,001	
N	80	80

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatérale).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'items
,644	2

#### Corrélations

		adaa1	adaa2
adaa1	Corrélation de Pearson	1	,640**
	Sig. (bilatéral)		,000
	N	30	30
adaa2	Corrélation de Pearson	,640**	1
	Sig. (bilatéral)	,000	
	N	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'items
,776	2

# المقدمة



# الفصل الأول

## تحديد الدراسة

## الفصل الثاني

### الحوافز

# الفصل الثالث

## الأداء

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة

## الفصل الخامس

عرض ومناقشة بيانات الدراسة

# المراجع



الملاحق