

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

ميدان: العلوم السياسية والعلاقات الدولية
فرع: علم التنظيم الإداري
تخصص: إدارة وحكامة محلية



كلية: الحقوق و العلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية
رقم:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة:

عاشور حورية

تحت عنوان

سياسة الحوافز وتحسين اداء المورد البشري

دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة

2016/2015

لجنة المناقشة:

د. ملوكي سليمان

د. زروقي مرزاق

د. جعفري عبد الرزاق

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

"ربي أوزعني أن أشكر نعمك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" صدق الله العظيم (سورة النمل، الآية 19).

الحمد والشكر لله تعالى الموفق لكل خير وهادينا بنور علمه لإتمام هذا العمل.

و الصلاة والسلام على سيد المرسلين الرسول الأكرم و النبي العظيم عليه أسمى الصلوات و التسليم و بأسمى معاني الشكر و التقدير للأستاذة المحترمة / زروقي من زققة التي تكسرت بقبول الإشراف على هذه المذكرة موليت إياها منذ بدايتها حتى لهايتها العناية و الاهتمام ما كان باعنا قويا على إنجازها.

كما نتقدم بالشكر و الامتنان إلى أعضاء اللجنة المناقشة بفضلمهم بقبول مناقشة هذا البحث.

كما نتوجه بخالص الشكر و العرفان للدكتورة شوقي فوزية و لأولئك الذين كان لهم الطيب في مسيرتنا العلمية إلى جميع أساتذة العلوم السياسية و خاصة أساتذة

رئيس القسم حسام الدين بو عيسى.

و إلى مكتبة باب الجامعة

أخيرا فائق الشكر و التقدير إلى كل من أسدى لنا المشورة أو أقدم لنا نصيحتة و

مد لنا يد العون في إنجاز هذا البحث، فجزاكم الله خيرا الجزاء.

إهداء

إلاهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا
تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة
إلا برويتك "الله جل جلاله" إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح
الأمّة إلى نبي الرحمة ونور العالمين "سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"
إلى من كلفه الله بالهيئة والوقار إلى من أحل اسمه بكل افئخار والذي
العزير أطل الله في عمرة.

إلى أغلى شيء في الوجود إلى معنى الحب وبس الحنان إلى من كان
دعاءها سنجاحي "أمي الغالية" إلى إخوتي يوسف، زينته، بن وضح،
شيماء، سارة، إلى جدتي أم أبي اطل الله في عمرها إلي والذي أمي
بارك الله في عمرها إلي كل اعمامي وعماتي وبنات عماتي بالخص عائلة
عمي بوكاري، إلي كل اخواني العرفي حسين، بلقاسم، لحسن، زهرة، إلي
كل قريب علي قلبي إلي كل زملاء الدراسة، وإخوتي التي لم تلههم أمي،
وردة ابنسام، سارة، بسمته، أمينة واحلام و إلي كل من ساندني و
سامر معي إلى طريق النجاح.

و إلى كل من تذكرهم ذكري و لم تذكرهم مذكرتي و إلى كل الأهل و
الأحباب من قريب أو بعيد.

مقدمة

يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، فهو الركيزة الأساسية لنجاحها أو فشلها، ولا تزال المنظمات تعمل جاهدة في جعل هذا العنصر يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

والتحفيز هو أحد الوظائف المهمة في تسيير الموارد البشرية لذلك يستوجب متابعته والاهتمام به من طرف المنظمة، كما يعتبر من أهم الموضوعات، فقد شغل حيزا هاما من أبحاث الكثير من المهتمين بالإدارة الأفراد قديما وازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثا، فالحوافز تعتبر من وسائل التي تساعد العمال على أداء مهامهم.

ومن المعروف أن طبيعة الحوافز وأنظمتها شيء أساسي وجوهري لفاعلية المنظمة، فنظم التحفيز هي حجر الزاوية لأداء المنظمات لأن الخبرات أظهرت أن عملية التصميم والتنفيذ صعبة جدا بالطريقة التي يكون فيها كلا الطرفين، (العاملين والمنظمة) منتفعين وراضيين بشكل متبادل كما أن الحوافز وطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثير هام على دافعية العاملين وأدائهم.

أصبح نجاح أو فشل المنظمات يرتكز على مدى تحملها واهتمامها وتأييدها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري الذي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها ولكن هذا لا يكفي للبقاء والاستمرار وجلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة، كما عملت انتهاز سياسة أخرى تركز على المكافأة العاملين على أداء المتميز الذي يفوق الأداء العادي وهو ما يعرف بنظام الحوافز.

1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في أهمية الحوافز وكذلك في أهمية أداء المورد البشري وتوضح لنا أهمية البحث من خلال ما يلي:

- **الأهمية العلمية:** موضوع الحوافز يعتبر من بين المواضيع الهامة سواء بالنسبة للمنظمة أو للفرد، ويرجع ذلك إلى أن المنظمات تصرف مبالغ كبيرة تضاف إلى أجور العمال يجب أن يقابلها عوائد كزيادة الإنتاج، وتحسين الجودة، تقليل والتكاليف... ويرجع ذلك أيضا إلى أن الحوافز تعد الوسيلة التي يستطيع بواسطتها إشباع بعض الرغبات والحاجات غير ملبات لديه.

• **الأهمية العملية:** توجه هذه الدراسة اهتمامها الرئيسي للتركيز والتطبيق على فئة العمال في مديرية التجارة (عينة الدراسة)، ومن ثم فإن ما تتوصل إليه من نتائج ستعود بالدرجة الأولى على عمال مديرية تجارة بصفة عامة، وما يترتب على ذلك من توصل إلى أنظمة تحفيز فعالة تساهم بقوة في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف.

2. أهداف الدراسة: تكمن أهداف الموضوع فيما يلي:

- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في مديرية التجارة.
- التعرف على أكثر أنواع الحوافز جاذبية بالنسبة للعمال.
- البحث عن العلاقة بين الحوافز وبين تحسين أداء العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها.
- التعرف على تأثير الحوافز في أداء الموارد البشري.

3. مبررات اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذه الموضوع سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري ليس من قبيل الصدفة، وإنما يعود لأسباب ذاتية وموضوعية:

أ. أسباب ذاتية:

- الرغبة في معرفة أهمية الحوافز بمديرية التجارة.
- اقتناعنا أن العنصر البشري هو أساس نجاح وفعالية المنظمة وبقاءها لذلك فتحفيزه ماديا ومعنويا يؤدي بالضرورة إلى تحسين أدائه.

ب. أسباب موضوعية:

- توفر المراجع المتعلقة بالجانب النظري للموضوع.
- التحفيز يعتبر نقطة ارتكاز التوجيه الفرد في المنظمة والأساس الذي استند عليه لتحقيق أهدافها.

4. طرح الإشكالية:

يعد العنصر البشري من عناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات المنظمة ومصدر من مصادرها المهمة لتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذا ما قادنا إلى طرح الإشكالية التالية:

- كيف تؤثر سياسة الحوافز في تحسين أداء المورد البشري بمديرية التجارة بولاية المسيلة ؟
- هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح التساؤلات التالية:
- ما المقصود بكل من الأداء وسياسة الحوافز ؟

- ما هي أهم سياسات التحفيزية الحديثة؟
- كيف تؤثر الحوافز في الكفاءة الإنتاجية؟
- كيف تؤثر الحوافز في أداء العاملين؟

5. الفرضيات:

للإجابة على الأسئلة المطروحة نقدم الفرضيات التالية:

- الاداء هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات"، اما الحوافز فهو شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط او سلوك معين يسعى من ورائه تحقيق اهداف محددة.

- السياسات التحفيزية الحديثة متبعة في مديرية تجارة هي الأجر، الترقية،... الخ.
- تؤثر الحوافز في الكفاءة الإنتاجية سواء كانت حوافز مادية او معنوية بمديرية التجارة بالمسيلة.
- تؤثر الحوافز في الأداء بشكل فعال داخل مديرية التجارة بولاية المسيلة.

6. أدبيات الدراسة:

من خلال بحثنا في الموضوع صادفنا مجموعة من دراسات منها:

- الدراسة الاولى:** للدكتور "نور الدين حاروش" في مؤلفه ادارة الموارد البشرية مكان النشر في دار الامة الطبعة الاولى في 2011 الذي يحتوي واحد وعشرون فصل و مئتين وتسعون صفحة موضوعي موجود في الفصل العاشر حيث تناول في مؤلفه حول الادارة الموارد البشرية بصفة عامة.
- الدراسة الثانية :** حديجة خروبي بعنوان "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي" (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم سياسية والعلاقات دولية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2016.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الحوافز تلعب دورا هاما في تحفيز العاملين على العمل وتحسين أدائها وزيادة انتاجهم.
- أن الحوافز تساهم في دخل العامل وفي رفع معنوياته.
- الحوافز تعتبر باعثة محركا لطاقت ورغبات العامل عن العمل.

الدراسة الثالثة: خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية (دراسة حالة مؤسسات العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2016.

توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- عدم وجود نظام مرن يساير الأداء المقدمة من طرف الأطباء.
- ما يتم تقديمه من حوافز لا يسهم في تحفيز الأداء.
- يفضل الأطباء الحوافز المادية ويعتبرونها الأهم.

الدراسة الرابعة: عبد الله حمد محمد الجساسي، بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطته عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.

توصلت دراسة إلى النتائج التالية:

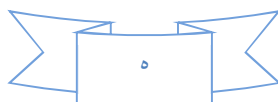
- أفراد الدراسة موافقون على ثلاثة من الحوافز المادية المقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطة عمان، وتتمثل في التعويض المادي عن الإجازات، مضاعفة مكافآت نهاية الخدمة، منح رواتب الاستثنائية.

علاقة دراسات سابقة بموضوع الدراسة:

- أوجه الاتفاق مع دراسات الحالية: غالبية الدراسات سابقة تكلمت من الحوافز كمتغير مستقل مع استخدام المنهج الوصفي لدراسة الحوافز وهي خاصية مشتركة بين هذا البحث.
- الاستفادة كانت لهذه دراسات فائدة أضفناها على موضوع الدراسة وهي:
 - الاستفادة من ضبط الفرضيات وبناء الإشكالية.
 - التوجيه في مجال المراجع المساعدة على توجه المباشر إليها.

7. الإطار المنهجي:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الجانب النظري والتطبيقي، ففي الجانب النظري استخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب في الدراسة والذي يعرف على أنه "طريقة من طرق التحليل وتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض لوضع اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين".
بالأسلوب دراسة حالة في دراسة تطبيقية، حيث سيتم التوجه إلى المؤسسة مديرية التجارة بالمسيلة لجمع بيانات ومعلومات حول إشكالية البحث، وتبويبها وتفسيرها بهدف استخلاص النتائج.



واعتمدنا في هذه الدراسة على الاقتراب المؤسسي الذي يعتمد على الشرح والتفصيل الوصفي للمؤسسة ، ويهتم بهياكل المؤسسة وابنتها إي مما يتكون هيكل المؤسسة وتنظيمها الداخلي وتوزيع الادوار فيها. ونحن بصدد دراسة سياسة الحوافز لابد التطرق إليها إذا ما كانت هذه الأخيرة مطبقة في المؤسسة المعنية في الدراسة .

بالإضافة إلى المنهج التاريخي فكل باحث هو بحاجة للاعتماد على هذا المنهج لأن دراسة أي ظاهرة أو مشكلة لا بد أن يكون لها تاريخ فهو يساعد على دراسة تطور تاريخي لمختلف المفاهيم واعتمدت عليه كونه يتناول مراحل التطور التاريخي للحوافز.

8. تقسيم الدراسة:

بفرض الإجابة عن الإشكالية واختيار الفرضيات المطروحة قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول:

يتناول الفصل الأول الإطار النظري لسياسة الحوافز وأداء المورد البشري، تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول مفهوم سياسة الحوافز، والمبحث الثاني مفهوم أداء المورد البشري.

حيث يتناول الفصل الثاني تأثير سياسة الحوافز في أداء المورد البشري في إطارها العام، وتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تأثير الحوافز وتفعيل أداء العاملين، والمبحث الثاني سياسات التحفيزية الحديثة ونتائج الجيدة لنظام الحوافز.

أما الفصل الثالث فهو متعلق بالجانب التطبيقي حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول التعريف بمديرية التجارة بالمسيلة، والمبحث الثاني منهجية دراسة، والمبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة وفي الأخير الخاتمة.

الفصل الاول

الاطار النظري لسياسة الحوافز وأداء المورد البشري

المبحث الاول : مفهوم سياسة الحوافز
المبحث الثاني : مفهوم أداء المورد البشري

تعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي بالاهتمام المؤسسات، فهي تعد من أهم المتغيرات المستقلة لتحسين الأداء بكفاءة وفعالية وتحقيق الجودة الشاملة وهذا يعني تحقيق أهداف المنظمة، ونظرا لأهمية الحوافز في تحقيق هذه الأهداف ازداد اهتمام بها من قبل الباحثين وعلماء الإدارة، الذين تباينت وجهات نظرهم نحو مفهوم الحوافز وأهميتها ودرجة تأثيرها في دفع الآخرين وتحفيزهم للعمل من أجل تحقيق أهداف منظماتهم.

لذلك فقد أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود أو خلق توازن بين رغبات العمال والأهداف المسطرة من قبل إدارة المؤسسة.

وعليه نستعرض في هذا الفصل عنصريين أساسيين هما:

- مفهوم سياسة الحوافز.
- مفهوم أداء المورد البشري.

المبحث الأول: مفهوم سياسة الحوافز

لقد اختلفت وجهات النظر الباحثين والمختصين الإداريين حول مفهوم الحوافز ودرجة أهميتها، سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم سياسة الحوافز من خلال سرد مجموعة من التعاريف التي يتم اختيارها من أجل الوقوف على تعريف المصطلح بصورة دقيقة وشاملة بالإضافة إلى تطور تاريخي للحوافز كما تم التطرق إلى أهمية الحوافز، نظرياتها، وأنواعها.

أولاً: تعريف سياسة الحوافز وأهميتها

1. تعريف سياسة الحوافز:

تعريف كلمة سياسة لغة: مشتقة من كلمة "سوس" بمعنى: رئاسة، وساس الأمر أي قام به والسياسة تعني القيام بأمر من أمور الخاص بما يصلحه.¹

أما من حيث الاصطلاح فقد تعددت التعاريف منها: "مجموعة من القواعد والأسس التي تضعها المنظمة لكي تستفيد بها الإدارات عند اتخاذها للقرارات وتنفيذ الخطط الخاصة بها".²

تعريف الحوافز لغة: مصدر مشتق من حقل حفز، يحفز، حفزا أي دفع وحث تحفز بمعنى تهيأ وتحضير للأمر الحافز الدافع المحرك.³

أما من حيث الاصطلاح فقد تنوعت التعاريف التي ذكرت عن الحوافز وذلك نظرا لاختلاف وجهات النظر من قبل الباحثين نذكر منها:

الحوافز حسب ديل بيتش بأنها "هي رغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أي تحقيق رسالتها وأهدافها".

¹ صدفة يحي فاضل، مبادئ علم السياسة، ط3، السعودية: دار العلم، 2003، ص 19.

² علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط1، عمان: دار المسيرة، 2004، ص 169.

³ حديجة خروي، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، (شهادة الماستر، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية) 2016، ص 09.

كما يعرفها أيضا عاطف محمد عبيد بأنها" تشمل كل الأساليب المستخدمة لحدث العاملين على العمل المثمر".¹

كما تعرف أيضا هي ما يحصل عليها الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها، ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمه في تصوره للحوافز التي يحصل عليها منها.²

تعرف سياسة التحفيز بأنها: هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع وكميات المكافآت والطرق التي توزع بها في المنظمات.³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف إجرائي لسياسة الحوافز بأنها:

"المنحى التنظيمي الخاص بالمؤسسة في كيفية التأثير على مواردها البشرية باستعمال مختلف أنواع الحوافز سواء كانت حوافز مادية أو معنوية الخاصة بها لغرض تحقيق أهداف العامل وتفعيل أدائه حتى تتحقق أهداف المؤسسة.

2. أهمية الحوافز:

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع والاجتماعية وتأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها:⁴

أ. أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

وتكمن أهميتها فيما يلي:

● رفع مستوى الأداء لدى العاملين.

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، الأردن: دار نشر مجدلاوي للتوزيع، 2006، ص ص 229-230.

² ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقاتها، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 70.

³ بسمة بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في مؤسسة، (شهادة الماجستير، عنابة: جامعة باجي مختار، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2012، ص 150.

⁴ خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، شهادة ماجستير، الجزائر: جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، 2016، ص ص 11-12.

- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
 - ترقية المركز التنافسي للمنظمة.
 - تخفيض التكاليف عنصر العمل، وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب ودورات العمل.
- ب. أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

تكمُن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي:¹

- إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.
- إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.
- تحريك دافعية الفرد نحو العمل.²

ثانيا: التطور التاريخي للحوافز

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز، ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز وهذه المراحل كما يلي:

1. المرحلة التقليدية:

هذه المرحلة تركز بالأساس على ان الدافع الاقتصادي هو من أهم دوافع العمل وهي تنكر على أن الإنسان العامل له مشاعره على عملية الإنتاج، هدفها تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاج خلال هذه المرحلة أخذت الحوافز شكلا ماديا تمثل بالأجر وملحقاته.³

2. مرحلة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، حيث يتكون أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له

¹ فرحاتي لويذة، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، (رسالة ماجستير، باتنة: جامعة حاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارة، قسم علوم التسيير)، 2008، ص 99.

² عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 88.

³ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط1، الأردن: مكتبة مجتمع العربية، 2009، ص 177.

مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات، لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.¹

3. المرحلة الحديثة:

والتي استفادت من تجارب المرحلتين السابقتين في وضعت فلسفة خاصة بنظام الحوافز فقد نظرت إلى المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا، وأكد على أهمية الربط بين الحوافز والنتائج المحققة التي تعتبر معيار التحديد ما يستحقه الفرد من محفزات مادية ومعنوية.²

ثالثا: أنواع الحوافز

لقد تنوعت تقسيمات الحوافز فكل تقسيم يستند إلى أساس معين ويهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة للحوافز، وفي هذا العنصر سنتطرق إلى أربع أنواع من الحوافز.

1. تقسيم الحوافز حسب طبيعتها:

وفي هذا النوع لدينا حوافز مادية وحوافز معنوية:

أ. **الحوافز المادية:** متمثلة في إشباع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني والوسيلة في ذلك الأجر وملحقاتها التي تعطي له الأهمية الكبرى في دول المختلفة.³

ب. **الحوافز المعنوية:** هي تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ

العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات الأفراد التنظيم

غير المادي فهي التي تخاطب في الفرد حاجات النفسية والاجتماعية وذهنية.⁴

والحوافز المعنوية إما أن تكون على شكل شكر أو شهادات تقدير أو على شكل ترقية.

2. تقسيم الحوافز حسب أثرها:

هنا ينظر للحوافز من حيث جاذبيتها وكذا اتجاهها:

¹ عبد الله محمد الحسائي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء العاملين في وزارة تربية وتعليم وسلطنة عمان، (رسالة ماجستير، عمان، الأكاديمية البريطانية لتعليم العالي)، 2011، ص 26.

² طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في الإدارة الموارد البشرية، د ط، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر، 2011، ص 122.

³ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، 2011، ص 142.

⁴ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 286.

أ. الحوافز الإيجابية: وهي تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجياتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم مقترحات والأفكار البناءة.

تهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك.¹

ب. الحوافز السلبية: يطلق عليها حوافز تهديد والتي تسعى إلى تأثير في سلوك الفرد من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو المكافأة أو ترقية.²

3. تقسيم الحوافز من حيث المستفيدين منها:

أ. الحوافز الفردية: هي الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ولهذا فهذا النوع هو الأكثر استخداماً.³

ب. الحوافز الجماعية: يقصد به كافة العاملين في المؤسسة وذلك بتخصيص مثلاً نسبة معينة من الأرباح لمختلف العاملين إذا زادت ربحية المؤسسة عن العام الماضي، أو تقديم جائزة لأفضل قسم في المؤسسة من أقسام إدارة الإنتاج هذا النوع من الحوافز يؤدي بالعاملين إلى العمل بروح الفريق.⁴

4. تقسيم الحوافز من حيث موقعها:

تنقسم هذا النوع من الحوافز إلى حوافز مباشرة وأخرى غير مباشرة:

أ. الحوافز المباشرة: تمثل الحوافز المباشرة التي تمس العاملين عند تحقيقهم لمعدلات متميزة من الأداء ونجد فيها الحوافز المادية مثل المكافأة والمنح، والحوافز العينية كالعلاج المجاني، والحوافز المعنوية مثل: تقدير جهود العاملين، لوحات الشرف.⁵

¹ عبد الله محمد الجساسي، المرجع السابق، ص 84.

² أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 180.

³ نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص 144.

⁴ هاني خلف الطوارنة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص 157.

⁵ خديجة خروبي، المرجع السابق، ص 14.

ب. الحوافز غير المباشرة: فهذا النوع يمنح لكافة الموظفين بنفس القدر على غرار تفاوت كفاءتهم ومناصبهم في الهرم التنظيمي للمؤسسة وبما أن المؤسسات في الوقت الحالي كنظام اجتماعي.¹

رابعاً: النظريات المفسرة للحوافز

هناك العديد من النظريات التي قدمت في هذه الجوانب على طول تاريخ الفكر الإداري منها ما تمت الاستفادة منه بشكل محدود، ومنها ما يستعمل إلى اليوم في تسيير الموارد البشرية.

1. النظريات الكلاسيكية:

أ. النظرية الكلاسيكية: من أهم مؤسسي النظرية فريدريك تايلور Frederik Taylor سنة 1911 قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العمل وتزيد من إنتاجيته وتقوم هذه النظرية على بعض الافتراضات هي:

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل.
- للعمال ميل طبيعي للعمال بأقل من طاقتهم.
- من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين وتدريبهم.

وهذه النظرية تبين إهمالها للجانب الإنساني في العملية الإدارية فهي تساوي بين البشر والآلات وتنظر إلى الفرد وكأنه لا يختلف عن أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى.²

ب. نظريات العلاقة الإنسانية: يعد "التون مايو" Elton Mayo رائد حركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت نتيجة للدراسات والتجارب التي تمت تحت إشرافه في مصانع "هاوثورن" بالولايات المتحدة الأمريكية بدأ تجاربه بقصد تعرف على الآثار المترتبة عن تغير شروط المادية للعمل كالإضاءة والتهوية... الخ.³

إنتاج العمال وأخذ وتيرة التحسين رغم سوء ظروف العمل وكانت النتيجة أنه اكتشف بأن إنتاجية العمال تزداد عندما يركز عليهم انتباه خاص وأن ارتفاع الإنتاج لا يرجع إلى الظروف والدوافع الخارجية بقدر ما يرجع إلى ارتفاع روح المعنوية.⁴

¹ بسمة بوكروش، المرجع السابق، ص 197.

² نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص 304.

³ سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة موارد البشرية، الأفراد، د ط، الأردن: منشورات الجامعة، 1999، ص 39.

⁴ نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص 49.

ج. نظرية الحاجات الإنسانية: صاحب هذه النظرية "أبراهام ماسلو" Abraham Maslow هي من أشهر نظريات التحفيز، وإن هذه النظرية يمكن ترتيبها بالتدرج حسب أهميتها وتأثيرها لخمسة مستويات:

- **الحاجيات الفيزيولوجية:** تشكل الحاجات الفيزيولوجية تلك الحاجات المرتبطة بضروريات بقاء الفرد على قيد الحياة وهي الحاجة إلى الطعام، الشراب، الملابس، المسكن... الخ.
- **الحاجات الأمان:** وتعني أن لدى الفرد ميلاً نحو العمل في بيئة مستقرة توفر له الطمأنينة في الحاضر والمستقبل لضمان حياة خالية من الأخطار.¹
- **الحاجات الاجتماعية - الانتماء -:** تظهر هذه الحاجة كدافع يوجه سلوكه ومنها: حاجة انتماء الفرد إلى الآخرين، ودعم الآخرين للفرد والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية.
- **الحاجات تقدير الذات:** تتمثل في حاجة إلى تقدير في الرغبة وشعور بأهمية هذه الحاجة وتظهر تصبح وتظهر ملحّة وتبدأ بتوجيه سلوك الفرد.²
- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** بمعنى أن يكون له اسم معروف وأن يكون ذات معنى ووجود وأن يفعل شيئاً يقدر عليه يحقق له ما كان يأمل فيه.³

د. نظرية (X) ونظرية (Y) "لدوغلاس ماك جريجور" Douglas MC Gregor:

حيث قام عالم النفس المهني دوغلاس في الخمسينات بتطوير النظرية التي تقول أن معظم المدارس يميلون إلى الاشرار في إحدى نظريتين عن طبيعة بشرية وقد سمى هاتين نظريتين (X) و (Y) حيث ترى نظرية (X) أن مدراء يرون:⁴

- أن الموظف حامل لا يجب العمل.
- ليس له طموح فكل ما يهمله الأمان.
- يحتاج إلى رقابة وإشراف مستمرين.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، ط1، بيروت: دار المنهل اللبناني، 2008، ص 158.

² منير نوري، مرجع سابق، ص 288.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة موارد البشرية، د ط، مصر: الدار الجامعية، 2007، ص 373.

⁴ فليب واتيلي، تر: يوسف أحمد الظافر، التحفيز، د ط، لبنان: دار الكتاب العربي، 2009، ص 25.

نظرية (Y): تعتبر هذه النظرية مثالية تقدمية وتحمل العديد من الجوانب الإيجابية إذا عرفنا كيف نستغلها وتتمثل في ما يلي:

- أن العمل عملية طبيعية لدى الناس تحتاج إلى بذل جهد العقلي والجسمي.
- الالتزام تجاه الأهداف مرتبطة بالرضا والإنجاز والحوافز.
- الموظف العادي يبحث عن المسؤولية ويقبلها في الأحوال الصحيحة.¹

هـ. **نظرية العاملين:** هذه النظرية لصاحبها "فريدريك هيرزبيرج" Frederik Herzberg فهي نتاج البحوث والدراسات الميدانية التي قام بها هيرزبيرج وزملائه سنة 1959 من خلال دراسة موسعة متمثلة في فئتين من المهندسين والمحاسبين يعملون لدى بعض المنظمات وذلك بهدف تعرف على دوافع العمل كما يجب التفرقة بين نوعين من عوامل هما:

- **العوامل الوقائية:** وهي العوامل التي تمنع شعور الفرد بالاستياء ومن أمثلتها ما يلي: سياسات المنظمة أو الإدارة ونمط الإشراف والأجور والعلاقات الشخصية... الخ.
- **العوامل الدافعة:** وهي العوامل التي تحقق الرضا وتدفع الأفراد إلى عمل كل شيء وترتبط بمحتوى العمل ومن أمثلة هذه العوامل ما يلي: طبيعة العمل بسيطة أو معقد أو روتيني، غير روتيني... الخ.

نلاحظ أن العوامل الوقائية تتعلق بالظروف المحيطة بالعمل، أما العوامل الدافعة تتعلق بأهمية العمل المنجز.²

و. **نظرية الإنجاز عند ماكلياند:** قدم هذه النظرية عالم النفس "دافيد ماكلياند" David McClelland من جامعة "هارفارد" وتضمنت نفس سياق نظرية سلم الحاجات بحيث حدد داويد ثلاث حاجات تؤثر على سلوك فرد وهي:

- **الحاجة للإنجاز:** حيث يظهر الأفراد دور الدافعية العالية للإنجاز اندفاعا قويا للعمل للوصول إلى النتائج، فأما الأفراد الأقل دافعية للإنجاز فهم أقل اهتمام بالنتائج.
- **الحاجة للانتماء للآخرين:** إذ أن طبيعة الإنسانية تستأنس بالعيش مع الآخرين، سواء في محيط العمل أو خارجه.

¹ مدحت محمد أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات معاصرة، ط1، مصر: مجموعة النيل العربية، 2007، صص 344-345.

² عبد السلام ابو قحف، إدارة الأعمال، مدخل بناء المهارات، د ط، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2005، صص 268-269.

• الحاجة إلى السلطة والنفوذ: حيث يحاول أولئك الذين لهم حاجة قوية للسلطة وإقناع الآخرين بما يريدون عمله.¹

2. النظريات الحديثة:

أ. نظرية التوقع: في عام 1964 قدم "فكتور فروم" Victor Vroom نظرية التوقع لدافعية العمل حيث لعبت دورا هاما في فكر وسلوك التنظيم، وتبحث هذه النظرية في كيفية تنبؤ بشرح العلاقة بين الوظيفة أو المهنة والجهد الذي يبذله الفرد فيها، وعلى هذا فإن النظرية تتضمن ثلاثة متغيرات:²

- الجاذبية: وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج المحتملة أو المكافآت التي يحققها عمله.
- الارتباط بين الأداء والمكافأة: وهي درجة الاعتقاد للفرد، بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيق النواتج المرغوبة.

• ارتباط الجهد والأداء: وهي احتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء.³

ب. نظرية العدالة والمساواة: تستند هذه النظرية التي وصفتها "ستاسي آدمز" Stacy Adams عام 1963 إلى أن الفرد يعيش درجة العدالة من خلال مقارنة بنسبة الجهود التي بذلتها في عمله إلى عوائد التي تحصل عليها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت الفئتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا أما إذا كانت العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله.⁴

تشير الدلائل العلمية أن المرجع المختار يعتبر متغيرا هاما في نظرية العدالة وتم تصنيف الأطر المرجعية في ثلاث مجموعات هي: الأخر أو الغير، النظام، الذات.⁵

ج. نظرية التعزيز: واضع هذه النظرية هو "فريدريك سكينر" Frederik Skinner الذي يرى أن العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد السلوك ومن هنا فإن التفاعلات العقلية الداخلية ليست موضع اهتمامه، ولذلك فإن المحفزات هي التي تتحكم في السلوك:⁶

ويشترط سكينر لاستخدام هذه النظرية في مجال الحوافز ما يلي:

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، صص 211-212.

² علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، ط 1 الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 307.

³ راوية حسن، السلوك التنظيمي معاصر، د ط، مصر: الدار الجامعية، 2004، ص 133.

⁴ سامر جلدة، السلوك التنظيمي ونظريات الإدارة الحديثة، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر، 2009، ص 120.

⁵ لوكيا الهاشمي، سلوك التنظيمي، ج2، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006، ص 197.

⁶ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2011، ص 56.

● تحديد السلوك المرغوب فيه.

● جعل الثواب نتيجة مباشرة للسلوك المرغوب فيه.

● اختيار الأسلوب الأفضل للتعزيز.¹

د. نظرية Z: قدم "وليام أوشي" William Ouchi نظرية Z بحيث أن محور هذه النظرية يدور حول سر نجاح الإدارة اليابانية، يرجع إلى اهتمامها بعملائها واهتمامهم بأهدافهم والسهر على تحقيقها، حيث أدخلت متغيرات ثقافية وقيمة للمجتمع الياباني على طرق تسيير ونمط التنظيم في هذا البلد، وقد أصبح من التقاليد التنظيمية أن يكون العمل على مدى الحياة.²

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، الأردن: دار وائل للنشر وتوزيع، 2005، ص 262.

² ليندة بن سهل، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية مطبقة على العينة من أعوان الحماية المدنية بسكرة، (مذكرة لنيل شهادة الماستر، بسكرة: جامعة محمد خيضر، علم النفس وعلم التنظيم)، 2014، ص 20.

المبحث الثاني: مفهوم أداء المورد البشري

يشغل مفهوم الأداء مكانة رئيسية في ميكانيزمات الرقابة التنظيمية، خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية، من حيث إنجاز الأعمال وتحسين النتائج الفردية والجماعية ونظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء، سنتطرق إلى تعريف أداء المورد البشري، عناصر الاداء ومحدداته، مفهوم تقييم الاداء وطرقه ثم أهمية وأهداف تقييم الأداء.

أولا: تعريف أداء المورد البشري

الأداء لغة: هو إيصال الشيء المرسل إليه، يقال فلان أدى الشيء أي أوصله إلى جهة معينة بمعنى عمل ما عليه وقام بما هو ملزم به.¹

أما اصطلاحا فيعرف الأداء على أنه "الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات".²

يعرف "دراكر" P. Drucker الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء من اجل تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال.³

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة التعريف الإجرائي للأداء على أنه انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة في استخدامها لمواردها المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهدافها، أي أن الإداء هو مرآة المنظمة في تحقيق الإنتاجية العالية من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة للمنظمة وتوليد وتبادلها وتطبيقها من خلال تعلم الموارد البشرية فيها، بالإضافة لإنجاز أهداف المنظمة الأخرى.

ثانيا: عناصر ومحددات الأداء

1. عناصر الأداء:

يتكون الاداء من مجموعة من العناصر اهمها :

- المعرفة بمتطلبات العمل: تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية الوظيفية، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

¹ بوخناف هشام، وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على الأداء المؤسسة العمومية الجزائرية، (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، عنابة: جامعة باجي مختار، كلية الادب والعلوم إنسانية والاجتماعية، علم الاجتماع)، 2010، ص 25.

² كامل بربر، المرجع السابق، ص 172.

³ الشيخ داوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة باحث، العدد 7، الجزائر: 2010، ص 218.

- كمية العمل المنجز: يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه ومقدار سرعة هذا الإنجاز، وفي الوقت المحدد.
- نوعية العمل: تشمل الدقة، النظام، الاتقان، وتمكن الفني، القدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.
- المثابرة والثوق: يدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائجه عمله.¹

2. محددات الأداء:

يعتبر الأداء على أنه نتائج العمل وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من محددات هي التي تحدد طبيعة أداء العاملين وهذه المحددات كالتالي:

- الجهد المبذول: والمقصود به درجة الحماس التي تتنبأ الفرد العامل عند أدائه لعمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء، فهو بذلك مرشح لأن يكون أحد أهم المحددات الأداء، وجهد كما يرى "بورتر و لولر" Parter and Lawler يختلف عن الأداء نفسه لأن الجهد يرتبط بقوة المحفز أكثر من ارتباطه بالأداء.

- نوعية الجهد: والمقصود بنوعية الجهد هو ذلك المستوى من الدقة والمجهود وبدرجة مطابقة للجهد بمواصفات نوعية معينة.

من أبرز المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس نوعية الجهد نجد:

- الخبرة السابقة: وهذا يكون انطلاقا من المشرف الذي له الخبرة الكافية التي اكتسبها.
- الاتصال بالعملاء والرئيس: تعتبر هذه الوسيلة من أفضل الطرق والمقاييس المعتمدة في قياس الجودة ونوعية.

¹ رايح بخلف، نحو تقييم فعال للأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، (رسالة ماجستير، بومرداس: جامعة أحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير والعلوم التجارية)، 2007، ص 3.

• نمط الأداء: ونعني به الأسلوب أو طريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، فنمط الأداء يشير إلى اتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ويقوم الأنشطة والسلوك الذي بأهميتها في أداء مهامه.¹

ثالثاً: مفهوم تقييم الأداء.

1. تعريف تقييم الأداء وطرقه:

قبل ان نتحدث الى تعريف تقييم الاداء سوف نتطرق الى تعريف عملية التقييم. يعرف التقييم لغة: بالرجوع إلى تصرف اللغوي للكلمة وأصلها التقويم نجدها تعني "قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم، أما في معجم لسان العرب يتبين بأن "الياء" في الكلمة تقييم أصلها "واو" أي أن الياء في كلمة "قيمة" أصلها واو ساكنة مكسورة ما قبلها.² أما اصطلاحاً فقد تعددت التعاريف في تحديد معنى التقييم ونعرض أهمها:

التقييم هو "طريقة تحديد مقدار النجاح (أو الفشل) في تحقيق هدف تم تحديده مسبقاً، وهو يشمل على صياغة الأهداف، معرفة المعيار المناسب الذي يتم استخدامه في قياس درجة النجاح مع تفسير ثم توصيات بالأنشطة والبرامج اللاحقة".³

تعريف تقييم الأداء: يعرف على أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم". ويعرفها راندل Randall على أنها "الإجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة حول الأفراد بغرض تحسين أدائهم في العمل".⁴

وعرفها "فيشر" Ficher ورفاقه تقييم الأداء على أنه العملية التي تتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة.⁵

¹ خلايفة العلمي، المرجع السابق، ص 34-35.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، المرجع السابق، ص 198-199.

³ طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008، ص 183.

⁴ رابح بخلف، المرجع السابق، ص 22.

⁵ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، لبنان: دار النهضة العربية، 2002، ص 360.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة تعريف إجرائي لتقييم الأداء وهو عبارة عن تحليل وتقييم أداء العمال لعملهم وتقدير مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء ما كلفوا به من أعمال ومدى تحملهم لمسؤولياتهم تجاه هذه الأعمال.

2. طرق تقييم الأداء:

يتبين لمن يتصفح كتب إدارة الموارد البشرية أن هناك طرقا عديدة شائعة الاستعمال في تقييم الأداء ومختلفة يمكن حصرها في مجموعتين أساسيتين (التقليدي والحديث).

أولا: طريقة التقليدية: تضم عدة طرق أهمها:

- **طريقة الترتيب البسيط:** وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم الأداء حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا اعتمادا على أحسنهم وكفاءة وأقلهم وتتم المقارنة هنا بين أشخاص وليس استنادا إلى معايير الوظيفة.¹
- **طريقة المقارنة المزدوجة:** تتم عملية التقييم بمقارنة كل فرد من الأفراد العاملين لتحديد الأكفاء من كل مقارنة وهذا التحديد يركز على معايير موضوعية تعتمد على الأداء الكلي للعمل أو على مستوى الأداء.²
- **طريقة التوزيع الإجباري:** وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا شكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أم بالانخفاض.³

¹ عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط3، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2009، ص 112.

² طاهر محمود الكلالدة، المرجع السابق، ص ص 189-190.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، د ط، الاسكندرية: دار الجامعة، 2007، ص 423.

ثانيا: الطرق الحديثة: يوجد العديد من الطرق الحديثة الخاصة بتقييم الأداء نذكر أهمها:

1. طريقة الأحداث الحرجة: يقوم القائم بالتقييم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداث حرجة في أداء كل فرد خلال الفترة التي يكون فيها تقييم الأداء، بعض هذه الأحداث يكون أداء فعال متميز والبعض الآخر أداء منخفض، وهكذا تتضح صورة الأداء الكلي للفرد أمام المقيم خلال الفترة المطلوب تقييم أداء الفرد خلالها.¹

2. طريقة الإدارة بالأهداف: هنا يقوم مديرو الإدارة العليا في المنظمة، بتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال العام القادم تحديدا دقيقا، ويتم تمرير هذه الأهداف للمستويات الإدارية الأقل كي تقوم بدورها بتحديد الأهداف التي يجب أن يحققها كل مدير حتى تتحقق الأهداف التنظيمية.²

3. طريقة القوائم المراجعة: لتقليل الضغط والعبء الكبير على المقيمين فهذه الطريقة يمكن أن تكون أكثر فائدة حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل الإدارة الأفراد وأقسام الأفراد وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأثير التقييم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أم لا وعند اتمام تذهب هذه القائمة إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد درجات حسب درجة أهميتها ومن ثم يعود تقييم النهائي إلى المشرف مباشر لمناقشة مع أفراد العاملين.³

رابعا: أهمية وأهداف تقييم الأداء

1. أهمية تقييم الأداء:

تبدو أهمية هذه العملية في إجبار الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيههم حتى يتسنى لهم تقييم أدائهم، وفي نفس الوقت دفعهم للعمل أكثر. يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

¹ مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، د ط، مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص 290.

² عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، د ط، مصر: ب د ن، 2003، ص 371.

³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، ط3، الأردن: إدارة وائل للنشر، 2007، ص 254.

- امكانية الإدارة من تحديد المتميز من الموظفين وتضعهم في صورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيد لاتخاذ القرارات حول ترفيتهم وترفيتهم إلى مراكز وظيفية أعلى.¹
- إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره.²
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين.
- يرتبط التقدير والاهتمام المتسمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقه في تأديته لعمله، بخلق مناخ تنظيمي وعلاقات حسنة وروح معنوية دافعة للعمل.
- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين.³
- يحتاج الفرد باستمرار إلى المعلومات مرتدة عن جودة أدائه السابق حتى يعرف مجالات القوة ومجالات الضعف فيما قام بإنجازه.
- إن تقييم أداء الفرد والاعتراف بجودته، واطهاره في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد وكذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى للأداء.⁴

1. أهداف تقييم الأداء:

- تعددت أهداف عملية تقييم أداء العاملين لتعدد الأسباب الداعية لذلك، لذا فإن أهداف تقييم الأداء تسعى لتحقيق ما يلي:
- يوفر لها معلومات غنية وواضحة وموضوعية وصحيحة من أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر.⁵
 - اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
 - تفادي المحسوبية عن طريق توحيد المعايير التي تتم على أساسها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي تتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.

¹ عادل حرحوش صالح، المرجع السابق، ص 102.

² خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، ط 6، الأردن: دار ميسرة للنشر والتوزيع، 2015، ص 152.

³ علي غربي وآخرون، المرجع السابق، ص 139.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، د ط، مصر: مركز الاسكندرية، للكتاب، 2009، ص 239.

⁵ عمر وصفي عقيلي، أداء موارد بشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط 1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 322.

- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل جهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقييم المفتوحة أمامهم.¹
- المحافظة على مستوى عالٍ مستمر للكفاءة الإنتاجية مع إمكان قياس الإنتاجية والكفاءة والأقسام المختلفة.
- تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين لإعداد برامج التدريب لرفع مستوى الأداء وتلاقي نقاط الضغط وتنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من مكافآت تشجيعية وخلاقة.²

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، د ط، مصر: دار التعليم الجامعي، 2011، ص 238.

² مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، د ط، مصر: دار الجامعية، 2008، ص ص 299-300.

الخلاصة والاستنتاجات:

من خلال الفصل اتضح لنا أن للحوافز أهمية تتمثل في أنها تعتبر محركاً لرغبات العامل في العمل، كما تساهم في استقراره داخل المنظمة كونها تتيح له مزيداً من المزايا التي تحسن من مستوى الأداء وتحسن من مستوى معيشتة، فعدم فاعلية الحوافز وعدم استجابتها لتطلعات العمال من شأنه أن ينعكس سلباً على مستوى أداء العامل، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافر شرطين أساسيين هما: ارتباط الحافز بالأداء ورغبة الفرد في الحصول على الحافز.

في الأخير توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

- ليس هناك مفهوم محدد للحوافز بل اختلفت وجهات النظر بين الآراء المتعددة.
- تختلف الحوافز في التنظيم الإداري بين مستويات.
- إن كل النظريات تتفق على أهمية الحوافز في رفع الإنتاجية، وبالتالي لا بد لها من معرفة العامل البشري، من أجل دفعه لاتباع السلوك المرغوب.
- إن تقييم الأداء يساعد المؤسسات في رفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أداء العمال.
- من خلال عملية تقييم يحدد بضبط لنا نوع التحفيز الذي يحتاجه الفرد بدقة.

الفصل الثاني

تأثير سياسة الحوافز في أداء المورد البشري

المبحث الأول : أثر الحوافز على تفعيل أداء العاملين

المبحث الثاني : أثر السياسات التحفيزية الحديثة في إعطاء نتائج

إيجابية لنظام الحوافز

إن أهم مورد تمتلكه المنظمة هو المورد البشري فهو يعتبر من أهم مواردها على الإطلاق إذ لا معنى لمواردها الأخرى إذا غاب هذا العنصر، كونه يؤثر بشكل قوي في الحياة الاقتصادية والإدارية، ولكن هذا التأثير مرهون بكيفية استعمال واستغلال هذا المورد وقدراته الشخصية وتوظيفها بشكل الفعال حيث أن سر نجاح أية إدارة يتمثل في قدرة أفرادها على تفجير تلك الطاقات الكامنة .

وعليه سنتعرض في هذا الفصل إلى عنصرين أساسيين:

- تأثير الحوافز على تفعيل أداء العاملين.
- أثر السياسات التحفيزية الحديثة في إعطاء نتائج إجابيه لنظام الحوافز.

المبحث الأول: أثر الحوافز على تفعيل أداء العاملين

أن للحوافز أثر كبير على زيادة الإنتاجية وتحسينه كما ونوعا، وتعمل على تشجيع الابتكار لدى العمال الممتازين، وكذا تحقيق الرضا النفسي والمعنوي لدى العامل.

فالحوافز تولد طاقة إضافية لدى العمال، وتوجه سلوكه نحو زيادة النشاط وتحقيق أداء متميز.

أولاً: أثر الحوافز على سلوك وأداء العاملين

كما هو ملاحظ أن العمال يتجهون إلى مسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن أن يكون توقع المكافأة حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك والأداء، إضافة إلى ذلك تكمن أهمية الحوافز في سد حاجيات التي تتعلق بعمل العمال، فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، تؤدي بدورها إلى تعلم أنماط جيدة للسلوك، وتقوم بتوجيه الفرد في اختياره بقية الأنماط السلوكية البديلة، كالرضا بالوظيفة، وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها الحوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل ويتسم سلوكه في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئياً على أساس رضا الوظيفي، إن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم سلوك الوظيفي والأداء.¹

ثانياً: التأثير على الكفاءة الإنتاجية

تعتبر الرغبة في العمل والقدرة من العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء أو الكفاءة، وهذا التأثير ناجم عن ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية وعلى هذا الأساس تبين العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز.

سنتطرق تأثير الحوافز المادية على الكفاءة الإنتاجية، ثم تأثير الحوافز المعنوية على الكفاءة الإنتاجية.

¹ علي سلمي، إدارة الأفراد وكفاءة الإنتاجية، ط1، مصر: مكتبة غريب للنشر، 1995، ص 254.

أ. تأثير الحوافز المادية في الكفاءة الإنتاجية:

تؤثر الحوافز المادية تأثيرا مباشرا على الكفاءة الإنتاجية ما يلي:

1. الأجر: إن الأجر هو دخل العامل الذي يستحقه نظير عمله، مهما كانت حالة المؤسسة حتى لو منيت بخسارة، وهو محدد مقدما قبل البدء في العمل.¹
2. الزيادة العامة في الأجر: إنها ترتبط على الإطلاق بالإنتاج وجودة العمل، فكل شخص عامل في مؤسسته يقل أجره عن عدد معين تمنح له الزيادة، كما هو الحال بالنسبة للعمال في الجزائر بعد الإصلاحات الاقتصادية الجديدة، حيث أن العامل الذي يقل أجره عن 18000 دج تمنح له هذه الزيادة، فهذه الأخيرة لا تؤثر في كفاءة الإنتاجية بشكل مباشر.²
3. العلاوات: هي عبارة عن زيادة في الأجر بناء عن إنتاجية المستخدم في عمله، وهي تدفع بعد فترة في الغالب ما تكون سنة.³

كما أن هذه العلاوات تعتبر من أكثر الحوافز جاذبية لزيادة الأداء ورفع كفاءة الإنتاجية، نظرا لأنها تتوفر على الخصائص التالية:⁴

- الارتباط المباشر بالأداء والإنتاج.
- تتفق العلاوة مع الرغبة الفرد في زيادة دخله نتيجة لزيادة أدائه.
- وجود ضمان في الحصول على هذه العلاوات إذا زاد الإنتاج.

ب. تأثير الحوافز المعنوية على الكفاءة الإنتاجية:

1. الترقية: هي نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد أعلى من حيث السلطات والمسؤوليات.⁵

¹ علي غربي وآخرون، المرجع السابق، ص 223.

² خروبي خديجة، المرجع السابق، ص 35.

³ بويرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم الأداء العاملين في مؤسسة الاقتصادية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، الجزائر: جامعة منتوري كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير)، 2012، ص 63.

⁴ خديجة خروبي، المرجع السابق، ص 35.

⁵ عادل حرحوش صالح، المرجع السابق، ص 234.

- فالترقية إذا ارتبطت بالكفاءة والأداء فإذا كان للأفراد رغبة في شغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي، فيمكن القول أن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها.
2. **التكوين:** هو مجموعة من العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة.¹
3. **إشراك العاملين في الإدارة:** المقصود من هذا العنصر أن يكون العمال ممثلون في مجلس الإدارة، ويساهمون بآرائهم في إدارة المؤسسة والغرض الأساسي من استخدام هذا الأسلوب هو إشعار العامل بأهمية رأيه واكتساب الثقة في النفس والقدرة على الإبداع.²

ثالثا : الحوافز تحقق الولاء للعاملين

إن مفهوم الولاء التنظيمي ترجع جذوره الفكرية لكل White Bakk, Gres Argires اللذان تقدما بنظرية عن اندماج وانصهار العاملين في المنظمات والتي كانت تدور حول: كيف يمكن لمجموعة من الأفراد يحملون فروقات شخصية، في مستوى ذكاء القدرات والاتجاهات، أن يندمجوا مع بعضهم في نشاط تعاوني داخل المنظمة التي يعلمون بها، ويشعرون أنهم جزء منها وينتمون إليها.

لقد تم إعطاء عدة تعاريف للولاء التنظيمي نذكر منها: أن شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهدافها.

إن سياسة الولاء الوظيفي أصبحت ركنا أساسيا في الفلسفة الإدارية التي تدار بها المنظمات الحديثة، ويعرف مديري المؤسسات أهمية الولاء، ويدركون جيدا أن تعامل بينهم وبين من يثقون فيهم أفضل من التعامل مع غيرهم، ومن أهم الفوائد التي تتجنبها المؤسسات هي الولاء الوظيفي:³

- جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم عن طريق اختيارهم الحقيقة والعمل على إسعادهم.
- ضمان بقاء اليد العاملة فيدعم استقرارها ويقلل من تكلفتها بحث المؤسسة على تعامل البشري.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 2008، ص 308.

² مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص 211.

³ خلايفة العلمي، المرجع السابق، ص 61-62.

• إن المؤسسات الكبيرة تتفق لتعيين وتدريب الموظفين، عن الأهمية الكبيرة وتأثير القوى للولاء العاملين لمؤسساتهم يرى خبير الإدارة المعروف "فريدريك رايتشلد" Frederick Ratzel في كتابه (تأثير الولاء - القوة الكامنة وراء النمو والأرباح والقيمة المستديمة) الآثار الاقتصادية المترتبة عن اهتمام المؤسسة بتنمية الولاء لدى العاملين بها وهي:¹

1. الكفاءة: تعني زيادة قليلا في نفقات الرقابة، واعتزاز أكبر من الموظف بعمله، وهو ما يدفعه لزيادة الكفاءات.

2. اختيار العملاء مع الاحتفاظ بهم: بمرور الوقت يوجه الموظف جهده للحصول على عملاء جدد متميزين ما يعطي لعمله قيمة أكبر، بإمكان هؤلاء الموظفين أن يزيدوا من ولائهم للعملاء فهناك موظفين آخرون لا يلتقون بالعملاء عمال المصانع، ولكن إنتاجيتهم الأعلى تعطي العملاء سعرا أفضلًا ومنتجا متفوقا، فيمن هؤلاء العاملين الذين لا يراهم العملاء زيادة ولائهم.

3. توصية الموظفين الجدد: ويكون أفضل المتقدمين للعمل بالشركة عن طريق الموظفين الأوفياء، كما أن المتقدمين للعمل بناء على توصية موظف قديم يبقون في شركة لمدة أطول.²

رابعا: التحفيز الإيجابي وأثره في الارتقاء بأداء المنظمة

تعتمد بعض المؤسسات في كسب ولاء وإخلاص العاملين بها، وتعتمد هذه المؤسسات على ولاء منسوبيها باعتباره دعامة رئيسية لاستراتيجياتها والتي تمكنها في ظل توافر الإمكانيات والتكنولوجيا المتاحة من الالتزام بمعدلات عالية الجودة وتقديم خدمة تنافسية في سوق العمل، تضمن لها الاحتفاظ بعملائها واستقطاب أكبر عدد من العملاء الجدد.³

لذلك فإن العمالة المحفزة ذات معدل الإنجاز المرتفع تعتبر بتوافر رأس المال أو غير ذلك من نقاط القوة، وللنجاح في وظيفة تحفيز يجب توفر نقاط القوة التالية:

1. وجود روح معنوية مرتفعة تكفل إرضاء العاملين بالمؤسسة.

¹ خلايفة العلمي، المرجع السابق، ص 62.

² نفس المرجع، ص 62.

³ دغفل نعيمة، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم سياسية، جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق وعلوم سياسية، قسم علوم سياسية)، 2015، ص 89.

2. وجود مشاركة واهتمام من العاملين بتقديم مقترحات وأفكار جديدة لكل المشكلات التي تواجه المؤسسة.
3. وجود معدل مرتفع في الالتزام بوقت العمل والحرص عليه وانخفاض معدل الغياب.
4. اقتناع العاملين بحكمة وخبرة وقدرة القيادية.
5. الرغبة في التعلم والتطور وعدم مقاومة التحفيز.
6. وجود عدد معقول من الأفكار الجديدة الصالحة للتطبيق ووجود رغبة الابتكار والإبداع.
7. وجود تكتلات وجماعات غير رسمية معروفة لدى الإدارة تعمل لصالح المؤسسة.
8. وجود اقتناع لدى العاملين بعدالة الأجور وعدالة توزيع الحوافز والمكافآت وأسس ترقية.
9. وجود أنظمة عادلة للثواب والعقاب.¹

هذه النقاط التسعة لقوة التحفيز الإيجابي تضمن للمؤسسة الارتقاء، وتدعيم في منسوبيها الإخلاص والولاء لها، ويؤدي تجاهل بعض هذه النقاط، أي إصابة بعض العاملين المجتهدين بالإحباط وعدم الارتقاء وهذا ما يؤثر سلباً على إنتاجيتها والخدمة التي تقدمها.²

¹ دغفل نعيمة، المرجع السابق، ص ص 89-90.

² نفس المرجع، ص 90.

المبحث الثاني: أثر السياسات التحفيزية الحديثة في إعطاء نتائج إيجابية لنظام الحوافز

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها وهذا عن طريق إتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزا للعمل أكثر وتحسين أدائها، وينطبق هذه السياسات المتبعة، ويمكن معرفة النتائج تطبيق نظام الحوافز.

أولا: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة

1. الأجر: تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل لإبعاد الشكاوي والغياب، وتقليل معدل حالات ترك العمل وربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور وصولا إلى الرقي الأدائي بين العاملين، ومن خلال تحديد مستويات الأجور وفقا لمستويات التنظيمية وبدايات ونهايات مستوى الأجر في مستوى الوظيفي.¹

2. الاتصال: هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمر وليس لها بداية أو نهاية.²

يساعد الاتصال في زيادة التقارب في وجهات النظر بين مختلف العاملين وكذلك مع الإدارة فهو يقلل من سوء التفاهم والاختلافات في وجهات النظر مما ينعكس إيجابية على الأداء.

3. التدريب: هو عبارة مجموعة من نشاطات المصممة والموجهة، أما لرفع مستوى المهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم³، يؤدي التدريب إلى تحقيق عدة فوائد وهي:

- زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفعالية.
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق من الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم.⁴

¹ محمد حافظ الحجازي، إدارة موارد البشرية، ط1، مصر: دار الوفاء لدنيا الطبعة والنشر، 2006، ص 172.

² محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص 22.

³ إبراهيم حسن بلوط، المرجع السابق، ص 236.

⁴ نفس المرجع، ص 239.

ثانيا: النتائج الجيدة لنظام الحوافز المادية والمعنوية

تترتب على تطبيق نظام الحوافز عدة نتائج أهمها:

أ. إن توفري الحوافز المناسبة المتعلقة بالمكانة والمنصب يؤدي إلى اتجاه المنظمة نحو النمو للتوسع وربما كانت الحوافز هي الأساس أو المبرر لتضخم المنظمات الصناعية كانت أم حكومية أو سياسية فالنمو يعني فرصا أكبر لتوفير معظم أنواع الحوافز، ولذا ينظر إلى كبر حجم المنظمة على أن يتيح فرصة أوسع للحوافز ويلاحظ أنه ما لم تكن المنظمة ناجحة فإن يؤدي إلى القضاء عليها.

ب. أن المنظمات الضخمة تنمو في اتجاهات تسلطية تركز على الإنتاج وتفيد العمليات الضرورية المحدد سلفا، وهي بذلك لا تساعد على تنمية اتجاهات تجديد والابتكار، إن الإنتاج ضخم قائم على أساس تكرار عمليات نمطية في إطار تنظيم محكم وطرق رسمية مقررة، وهذا يعيق تنمية المهارات الفنية والإدارية وبذلك تتضاءل فرص الأشخاص اللذين لديهم استعداد وطموح يصبح أمر تشجيعهم مرتبطا بمدى تذليل العقبات المشار إليها.

ج. أنه ينبغي على نظام الاختيار الأصح للتعين والترقي والمكافآت، أن توزيع الحوافز على أساس قيمة الفرد في الإنتاج ومدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا هو أساس قيمة اهتمام المنظمات بالحوافز المادية وغير المادية.

د. أنه بينما تبدو أهمية الحافز المادي في إشباع الحاجات البيولوجية للفرد، فإن هذا الحافز يمكن أن يعمل على إشباع بعض الحاجات الاجتماعية لديه، ومثال ذلك حصول الشخص على المكافأة تشجيعية، فالدخل المادي من المكافأة ليس أداة إشباع الحاجات المادية فحسب، وإنما يصبح له مدلول اجتماعي كمكافأة عن الامتياز وتفوق ودليل على تقدير الإدارة العامل المجد.

هـ. أن هناك اعتقاد له مبرراته بأن معظم نظم الحوافز تؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاج وهذا يحدث من ناحية الاقتصادية أن توفر إلى جانب حوافز نوعا من الرقابة احتفاظ الإنتاج بمستوى الجودة المقررة فهذه الطريقة يحقق العائد المناسب الذي يساعده بدوره في منح المزايا الإضافية.¹

¹ تم الاطلاع عليه في: الاربعاء 2017/04/26. بتوقيت: 15:14 . www.bac35.com/t3368-logic

خلاصة واستنتاجات:

إن لنظام الحوافز الفعال أثر إيجابي على أداء العامل ورفع روحه المعنوية ، كما أن له أثر ملحوظ على تحسن الأداء وزيادة الإنتاجية للعامل، والتميز في العمل يؤدي الى زيادة رضا والولاء للمنظمة لذا اصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود توازن بين رغبات العمال والأهداف المنظمة

إن عملية تحفيز العاملين غير سهلة وإنما تنطوي على كثير من العوامل فمن الضروري أن تعطي إدارة أي منظمة هذا الموضوع أهمية قصوى حتى تستمر المنظمة وتواكب متطلبات العصر فالتحفيز جزء أساسي في عملية التطور والنجاح.

ونستنتج من كل ذلك:

- للحوافز دور هام في أداء عمل وزيادة في انتاجية.
- إن الحوافز المعنوية لها دور في رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل، فالحوافز المادية لا تكفي لتحقيق أهداف المؤسسات.
- إشباع حاجيات العاملين بمختلف أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتحفيز والاحترام و الشعور بالمكانة، بالإضافة إلى رفع روح الولاء والانتماء مما يدفع العامل إلى زيادة وتحسين أدائه في العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

المبحث الاول : التعريف بمجال الدراسة التطبيقية

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعدها تطرقنا للجانب النظري سوف نحاول اسقاط ما تم تناوله في هذا الأخير، من خلال إجراء دراسة الميدانية في مديرية التجارة بالمسيلة، بحيث يتم معالجة الموضوع من خلال إعطاء لمحة عامة عن المنشأة وتعريف بمديرية التجارة بالإضافة إلى الوظائف والهيكلة التنظيمي وأهم مصالحه.

وعليه سنتعرض في هذا الفصل إلى ثلاثة عناصر أساسية:

- التعريف بمجال الدراسة التطبيقية
- منهجية الدراسة
- عرض وتحليل النتائج

المبحث الأول: التعريف بمجال الدراسة التطبيقية

تعتبر مديرية التجارة وسيلة من وسائل سياسة الحكومة التي ترمي إلى تنمية الاقتصادية بصفة عامة وتنمية القطاع التجاري بصفة خاصة، وستتطرق من خلال هذا المبحث إلى نشأته والتعريف به، إضافة إلى إبراز مهام المديرية والهيكل التنظيمي.

أولاً: تعريف ومراحل التطور مديرية التجارة

1. تعريف بمديرية التجارة .

تعتبر مديرية التجارة إدارة عمومية ذات طابع محلي تابعة وطنيا ووظيفيا لوزارة التجارة وتسمى بالمصالح الخارجية، أصبحت تسمى بالمديرية الولائية التجارية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03/409 المؤرخ في 05 نوفمبر 2003، بدأ مهامها في التسعينيات ونظم حاليا حوالي 230 عاملا من بينهم 175 جامعيا.

2. مراحل تطور مديرية التجارة.

في هذه الأسطر سنتكلم على مراحل تطور المراقبة منذ عهد الاستعمار، أي انحصرت مهامها على مراقبة المحاصيل الزراعية الموجهة على أوروبا والتي كانت تطبق عليها القوانين الخاصة بالغش وتدلّس لسنة 1905 وسنة 1919 المتعلق بحماية البضائع وكذا القانون المعاقب على العلامات الخاطئة الصادرة سنة 1930.

وبعد الاستقلال انشأت مصلحة على مستوى وزارة الفلاحة تقوم بمراقبة الجودة وقمع الغش للموارد الفلاحية النباتية والحيوانية وهذا طبقا للأحكام والقوانين الصادرة سنة 1966 والمتضمنة للقانون الجبائي والقانون المتعلق بالعلامة التجارية، بالإضافة إلى الأمر المتضمن مراقبة الأسعار وتكوينها والتصريح بها من قبل المنتجين والبائعين، وكان في ذلك الوقت الحرص بصفة عامة على حماية الاقتصاد الوطني والمستهلك مع مراعاة حقوقه وسلامته وكذا تماشيا والتطورات الاقتصادية والاجتماعية وسياسية لاسيما منها التفتح على العالم بتحرير السوق ورفع الاحتكار على تجارة الخارجية لإعطاء فرص وحرية أكبر للمبادرة والخواص بالاستيراد وتصدير والإنتاج والتصنع.¹

¹ تم الاطلاع عليه في تاريخ الجمعة 28/04/2017 بتوقيت 20:15

وبعدها تحولت مصالح المراقبة إلى وزارة مستقلة تسمى وزارة التجارة وصدرت عدة نصوص قانونية جديدة لتنظيم قطاع التجارة كقانون 95/02 المؤرخ في 25/01/1995 المتضمن قانون المنافسة وتعديل بعض أبواب القانون العقوبات بالإضافة إلى عدة نصوص تنظيمية وتطبيقية للنصوص التشريعية السابقة الذكر.

ثانيا: مهام مديرية التجارة.

أن مهام المديرية التجارية تتمثل أساسا في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين تجارة الخراجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية ومهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش تقوم مديرية التجارة بالمهام الموزعة على مصالحها ومكاتبها كالاتي:

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة والمنافسة وجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من أجل تكييفها.
- السهر على احترام القوانين المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس سليم ونزيه بين المتعاملين الاقتصاديين.
- المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع سلع وخدمات.
- متابعة تطور الأسعار عند الإنتاج والاستهلاك السلع وخدمات الضرورية.
- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.
- اقتراح برامج تكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل لصالح الموظفين.¹

¹ تم الاطلاع عليه في تاريخ الاربعاء 26/04/2017 بتوقيت 12:15 www.dcommerces-msila.dz/indax.php/login.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة

يتضمن الهيكل التنظيمي لمديرية ولاية المسيلة خمسة مصالح، كل مصلحة تتضمن ثلاث مكاتب وهي منظمة كالتالي:

1. مصلحة السوق والإعلام الاقتصادي:

- أ. مكتب تنظيم سوق والمهن المقننة.
- ب. مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات.
- ج. مكتب ترقية التجارة وأسواق المنفعة العمومية.

2. مصلحة المراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة:

- أ. مكتب تحقيقات المتخصصة.
- ب. مكتبة مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة.
- ج. مكتب مراقبة الممارسات التجارية.

3. مصلحة حماية المستهلك والقمع الغش:

- أ. مكتب مكلف بالتنوع والعلاقات مع جمعيات حماية المستهلك.
- ب. مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية.
- ج. مكتبة مراقبة المنتوجات الغذائية.

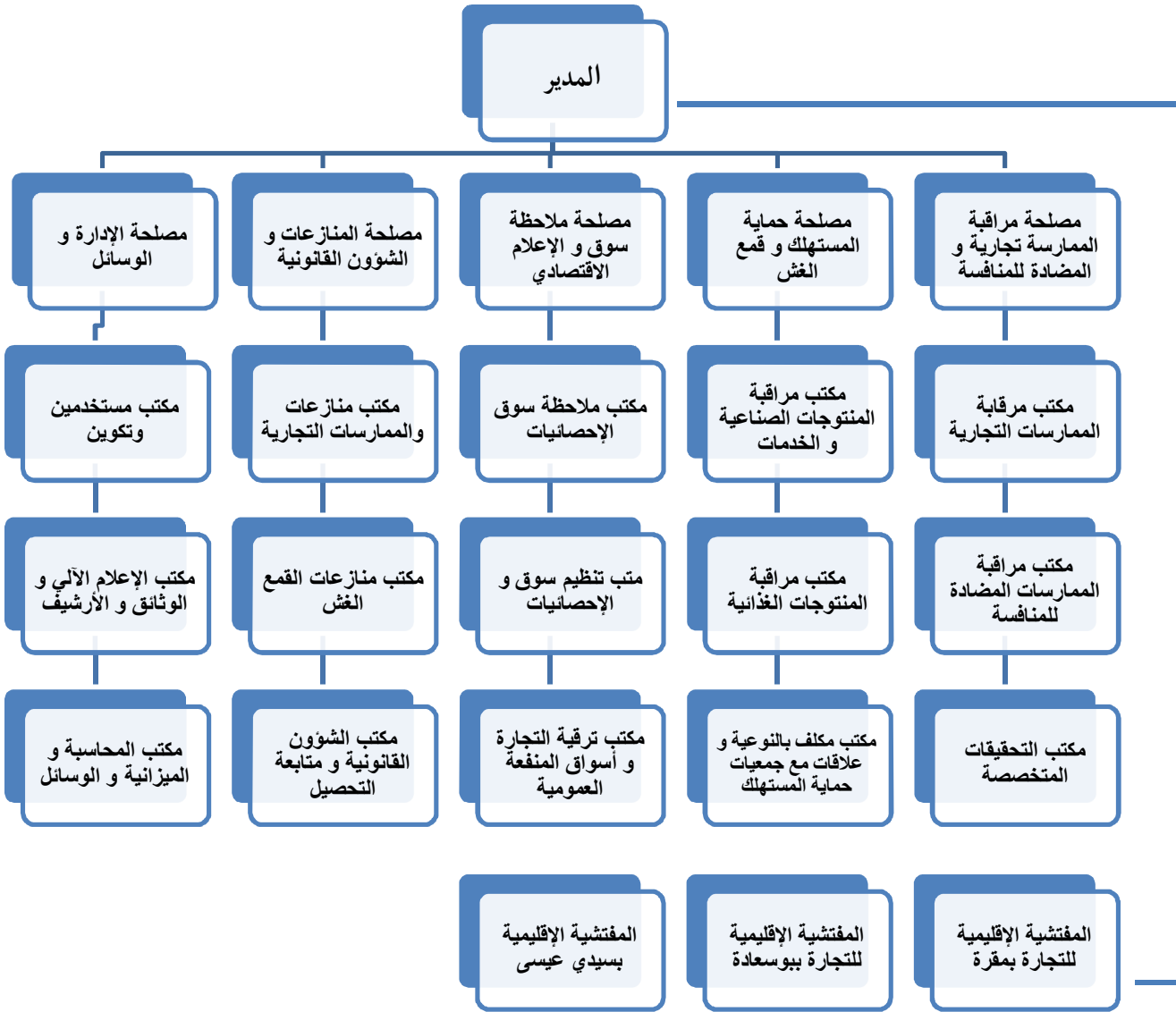
4. مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

- أ. مكتب منازعات والممارسات تجارية.
- ب. مكتب شؤون القانونية والتحصيل.
- ج. مكتب منازعات قمع الغش.

5. مصلحة الإدارة والوسائل:

- أ. مكتب الميزانية والوسائل.
- ب. مكتب التوثيق والأرشيف والإعلام الآلي.
- ج. مكتب الموظفين والتكوين.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المسيلة



المبحث الثاني: منهجية الدراسة

في عملية جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، يعد من ضروري تقديم نظرة عن المنهج المتبع لذلك سنتعرض فيما يلي أدوات البيانات، مجتمع الدراسة.

أولاً: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات وسيلة من وسائل الأساسية للحصول على حقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها باعتبارها أهم مراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع الأدوات المناسبة لذلك، وعلى هذا الأساس فقد اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية:

الاستبيان:

"هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول الظاهرة أو موقف معين"¹

يعتبر الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، ويعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها شافية بالتمام، مما يجعله يعمم أحكامه من خلال المتوصل إليها على آخرين لم يشتركوا في انطاق الاستبيان.²

كما للاستبيان دور كبير في توسيع نطاق البحث والبرهنة إحصائياً، والتي قسمت إلى قسمين:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية كالجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة.

المحور الثاني: طرح بعض الأسئلة على العمال فيما يخص بالحوافز والأداء تقييم الأداء من ناحية تأثيرها على الأداء.

ثانياً: منهج الدراسة والوسائل الإحصائية المستعملة

أ. منهج الدراسة:

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة³.

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان: دار وائل للنشر، 1999، ص 63.

² عقيل حسن عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، د ط، القاهرة: مكتبة مدبولي لنشر، 1999، ص 148.

³ عمار بوحوش، المرجع السابق، ص 99.

نلاحظ أن الباحث ليس حراً في اختياره للمنهج، بحيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث استخدام منهج معين.

ومن خلال هذه المقدمات يتضح لنا أن هذه الدراسة الوصفية ولتحقيق أهداف واختيار فرضياتها فقد تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب دراسة حالة الذي يقوم على جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة بل يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه، وذلك من خلال البحث الوصفي لتحديد سياسة الحوافز السائدة بمديرية التجارة، وكذلك بالنسبة للأداء المورد البشري.

ب. الوسائل الإحصائية المستعملة:

استخدمنا في تحليل بيانات البحث الوسائل الإحصائية التالية:

النسب المئوية: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا بديل من البدائل أسئلة الاستبيان، كما اعتمدنا على بعض الأساليب الإحصائية في عملية تفريغ البيانات وتبويبها في جداول بسيطة.

أن الإحصاء كمنهج للبحث العلمي يساعد الإنسان في اتخاذ قرارات حكيمة عند مواجهة عدم التأكد، ويعتبر أسلوب منظم للتفكير يعتمد على جمع الحقائق المتعلقة بالظواهر موضوع الدراسة، تسجل البيانات على شكل أرقام، ويتم معالجتها بوسيلة علمية لاستخراج المقاييس في وقت مناسب لتساعد على إظهار نتائج والاحتمالات بصورة واضحة يسهل بها الكشف عن مؤشرات التي تتحكم في هذه الظاهرة.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

أ. مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بمديرية التجارة بما فيهم رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب بحيث يقدر عدد الاجمالي للعاملين بالمديرية 230 عامل، وقد تم توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة باستخدام الطريقة التقليدية وهي الاستبيان الورقي .

ب. عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة تغطية كل الأفراد المجتمع بالدراسة وصعوبة مسح جميع مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية تتألف من 35 مبحوث من مجتمع الدراسة وتم الإجابة على 28 استمارة فقط، أي أن بعض أفراد العينة لم يدلوا بمعلوماتهم بشكل تام عن بعض الأسئلة أي لم يجيبوا عنها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: تحليل البيانات الشخصية

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديمقراطية، تم حسب تكرارات النسبة المئوية جاءت النتائج كما يلي:

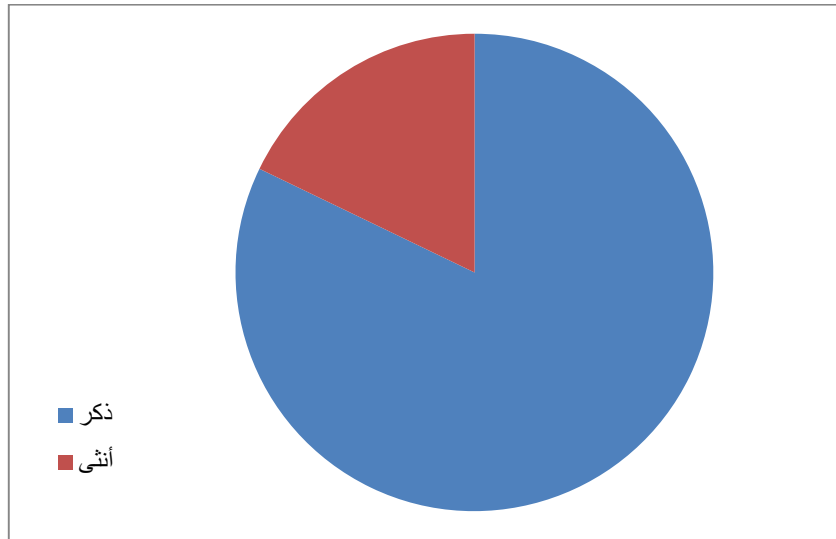
أ. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس:

الجدول رقم (01) : يوضح توزيع العمال حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرارات	23	5	28
النسبة المئوية %	%82.14	%17.85	%100

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على البيانات الاستبيان.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (02) التالي :



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وينظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 28 نلاحظ ما يلي:

ان اكثر فئات الجنس تكرارا هي فئة الذكور بنسبة 82.14% أما نسبة الإناث فقد كانت أقل تكرار أي ما يعادل 17.85% من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية العمال المديرية ذكور وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة حيث أنها تحتاج لتكوين خاص لا يتوفر للإناث.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية العمال المديرية ذكور وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة حيث أنها تحتاج لتكوين خاص لا يتوفر للإناث.

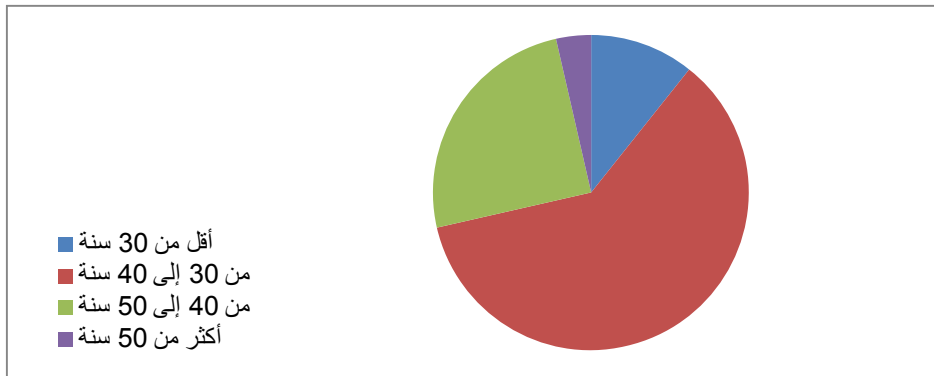
ب. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر:

الجدول رقم (02): يوضح أفراد العينة وفقا للعمر

المجموع	أكثر من 50 سنة	من 40 إلى 50 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	السن
28	01	07	17	03	التكرارات
%100	%3.57	%25	%60.71	%10.71	النسبة المئوية %

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (03) التالي :



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 28 نلاحظ ما يلي:

أن أكثر الفئات العمر تكرر هي فئة (30-40) بنسبة 60.71% تليها مباشرة فئة (40-50) بنسبة 25%، أما فئة أقل من 30 سنة بنسبة 10.71% وفيما يتعلق أكثر من 50 سنة فقد كانت نسبة 3.57%.

من خلال تحليل فئات العمرية لعينة الدراسة نستنتج أن فئة مجهول احتلت النسبة الأكبر، ثم فئة الشباب، هذا ما يدل على أن فئة الكهولة هي سند و المرجع للخبرة التي تمتلكها لمواجهة كل تحيات، أما بالنسبة لفئة الشباب تكون قادرة على قيام بالأعمال بالإضافة إلى الاستيعاب الجيد لهذه الفئة.

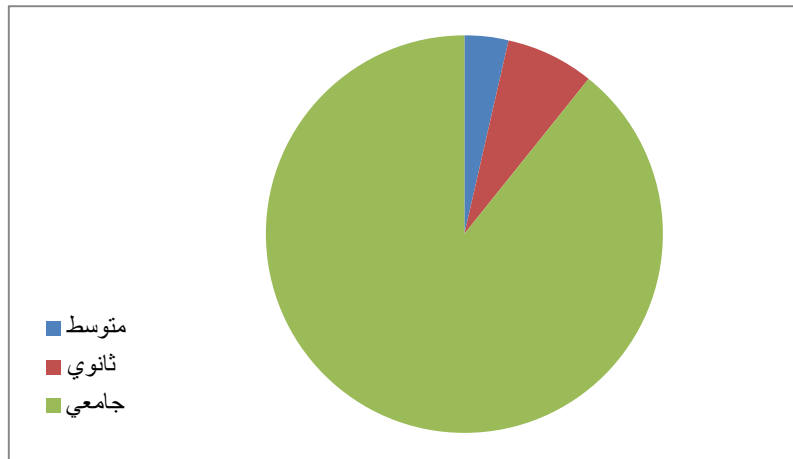
ج. توزيع أفراد العينة وفقا لمستوى التعليمي:

جدول رقم (03): يتوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	مستوى التعليمي
28	25	02	01	التكرارات
%100	%89.28	%7.14	%3.57	النسبة المئوية %

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (04) التالي :



المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 28 نلاحظ ما يلي:

أن نسبة الجامعيين تغطي الحجم الأكبر في المديرية 89.28% ثم الثانوي بنسبة 7.14% أما المتوسط بنسبة 3.57%، وهذا دلالة على أن المديرية تعطي الأولوية في توظيف لخريجي الجامعة لأن تدعيم الكفاءة اللازمة لشغل المنصب.

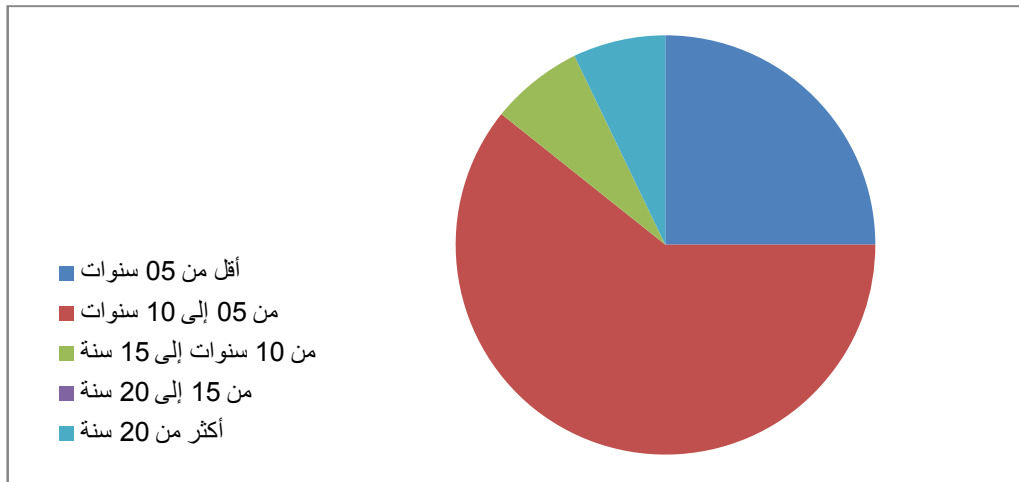
د. توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة:

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المديرية

المجموع	أكثر من 20 سنة	من 15 إلى 20 سنة	من 10 إلى 15 سنة	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	مدة الخدمة
28	02	0	02	17	07	التكرارات
%100	%7.14	%02	%7.14	%60.71	%25	النسبة المئوية %

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على البيانات الاستبيان.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (05) التالي :



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 28 نلاحظ ما يلي:

أن أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المديرية بنسبة 60.71% من ذوي الخبرة في وظائفهم ما بين 05 و 10 سنوات، مقابل نسبة 25% من تتراوح نسبة متساوية بين فئات مدة الخدمة بالمديرية أقل من 5 سنوات، في حين تم تسجيل نسبة متساوية بين فئات ما بين 10 سنوات إلى 15 وأكثر من 20 سنة بنسبة 17.14% مقابل نسبة 0% ما بين 15-20 سنة هذا ما يدل على أن المديرية تسعى للحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم.

ثانيا: طرح بعض الأسئلة على العمال فيما يخص الحوافز والأداء وتقييم من ناحية تأثيرها على الأداء:

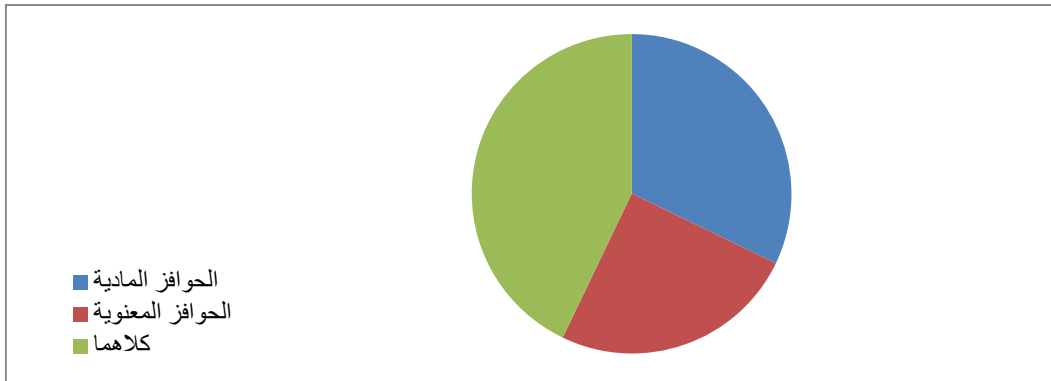
س1: ما هي الحوافز المطبقة فعليا في المؤسسة؟ وكانت الاجابات كآلاتي:

جدول رقم (05): يوضح الحوافز المطبقة من طرف المديرية

الإجابات	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	كلاهما	المجموع
التكرارات	09	07	12	28
النسبة المئوية %	32.14%	25%	42.85%	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على البيانات الاستبيان.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (06) التالي:



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 28 نلاحظ ما يلي:

أن المديرية توفر كلاهما اي الحوافز مادية و المعنوية معا بنسبة 42.85% ثم تليه الحوافز المادية بنسبة 32.14% ثم تليه الحوافز المعنوية بنسبة 25%، وذلك لضمان الأداء الجيد والولاء من عمالها.

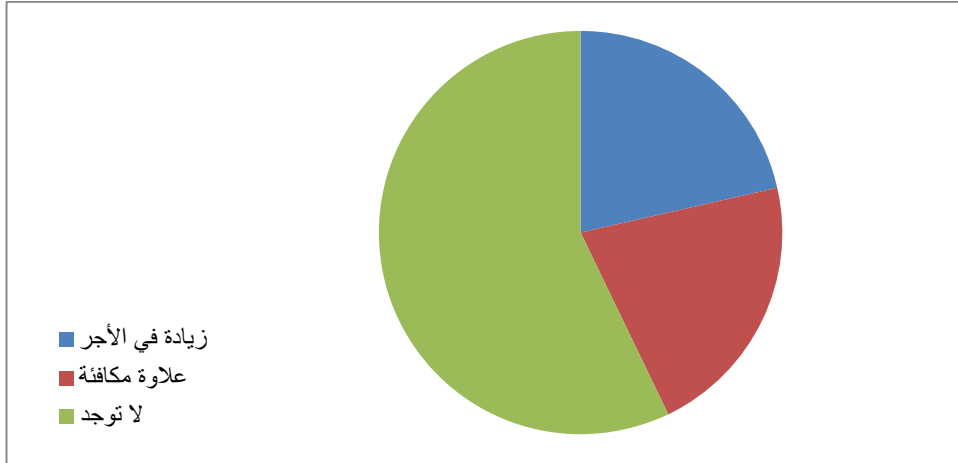
س2: إذا كانت هذه الحوافز مادية فهي على أي شكل: وكانت الاجابات كالاتي:

جدول رقم (06): يوضح الحوافز المادية المطبقة

الإجابات	زيادة في الأجر	علاوة مكافئة	لا توجد	المجموع
التكرارات	06	06	16	28
النسبة المئوية %	21.42%	21.42%	57.14%	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على البيانات الاستبيان.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (07) التالي :



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 28 نلاحظ ما يلي:

أن الحوافز المادية فعليا في المديرية لا توجد وهذا ما نسبته 57.14% وإن وجدت فهي على شكل علاوة مكافئة وزيادة في الأجر بنسبة 21.42% وهذا يدل على أن المديرية التجارية لا تقدم حوافز مادية لهم وإن وجدت فهي قليلة.

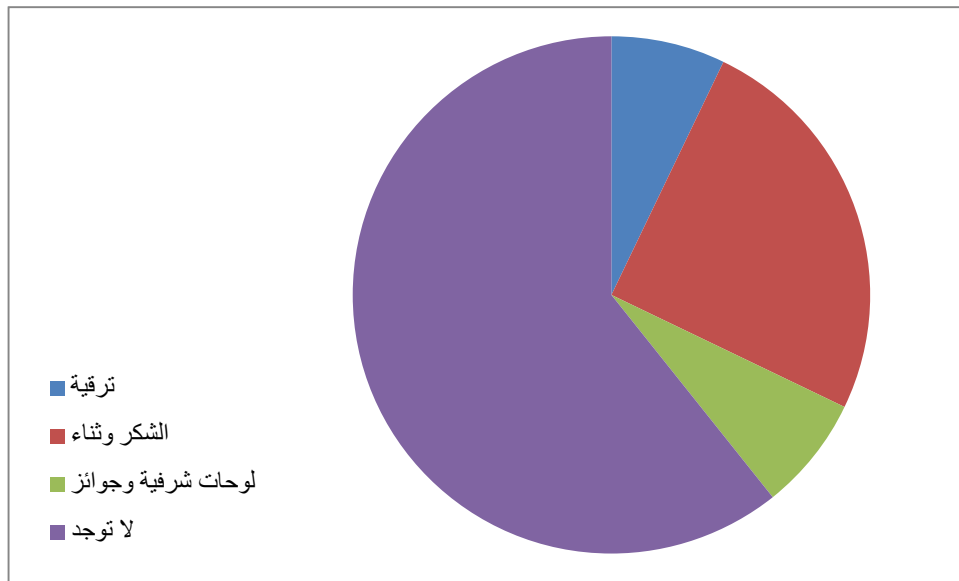
س3: إذا كانت هذه الحوافز معنوية فهي على أي شكل؟ وكانت الاجابات كالآتي:

جدول رقم(07) : يوضح الحوافز المعنوية المطبقة

الإجابات	ترقية	الشكر وثناء	لوحات شرفية وجوائز	لا توجد	المجموع
التكرارات	02	07	02	17	28
النسبة المئوية %	7.14%	25%	7.14%	60.71%	100%

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على البيانات الاستبيان.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم(08) التالي :



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 28 نلاحظ ما يلي:

أن نسبة كبير من عمال المديرية يقولون أن حوافز المعنوية المطبقة في المديرية لا توجد بنسبة 60.71% ثم يليها حافز الشكر والثناء بنسبة 25% وبعد ذلك يليها حافزي الترقية ولوحات الشرفية والحوافز بنسبة 7.14%.

نلاحظ أن المديرية لا تهتم بمنح الحوافز معنوية لهم من أجل تشجيعهم وحثهم عن العمل بجيوية ونشاط في المديرية.

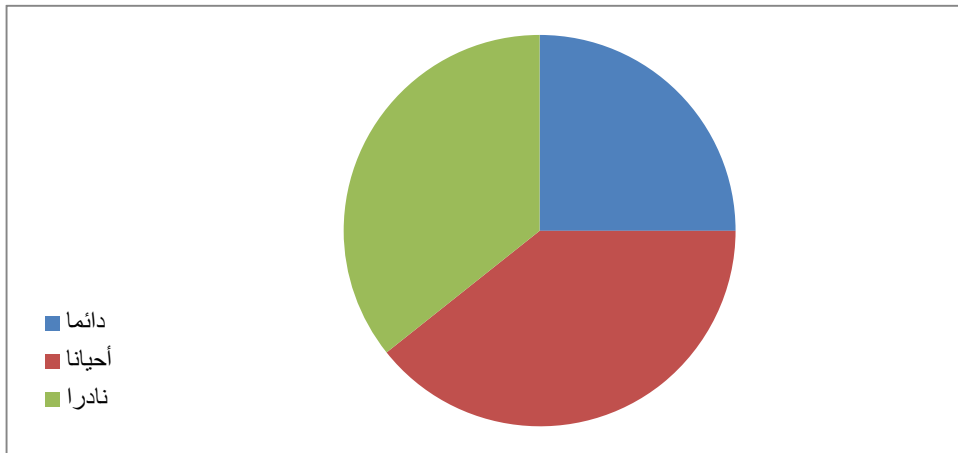
س4: هل هذه الحوافز تساعدك على رفع مستوى أدائك داخل المؤسسة؟ وكانت الاجابات كالاتي:

جدول رقم (08): يوضح رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	07	11	10	28
النسبة المئوية %	25%	39.28%	35.71%	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على البيانات الاستبيان.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (09) التالي :



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 28 نلاحظ ما يلي:

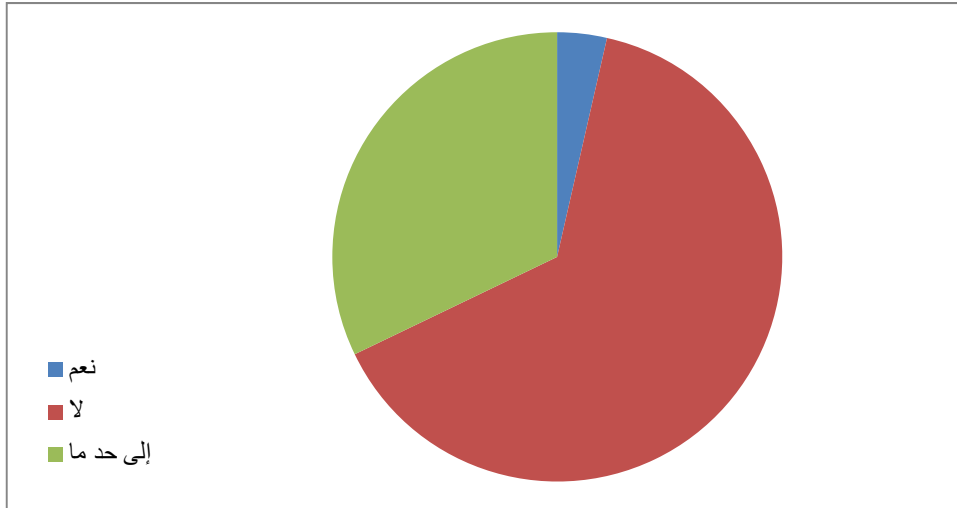
أن معظم الأجوبة كانت أحيانا بنسبة 39.28% وهذا يعني أن الحوافز لها تأثير على مستوى الأداء العمال في المديرية، ثم تليها نادرا ما تكون بنسبة 35.71% ودائما بنسبة قليلة 25% وهذا ما يدل على الدور الذي تلعبه الحوافز على رفع أداء العامل وتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية.

س6: هل ترى أن الراتب الذي تتقاضاه مناسب للأداء الذي تقوم به ؟ وكانت الاجابات كالآتي:
جدول رقم (09): يوضح العاملين عن الراتب

الإجابات	نعم	لا	إلى حد ما	المجموع
التكرارات	01	18	09	28
النسبة المئوية %	3.57%	64.28%	32.14%	100%

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على البيانات الاستبيان.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (10) التالي :



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 28 نلاحظ ما يلي:

أن أغلبية العاملين في مديرية التجارة ليسوا راضين عن رواتبهم الذين يتقاضونه في المديرية بنسبة 64.28%، ثم يليه رضا على الراتب إلى حد ما بنسبة 31.14% ونسبة قليلة بالرضا التام على الراتب الذي يتقاضونه بنسبة 3.57% وهذا ما يدل على أن الأداء الذين يقومون به أكبر من راتب المقدم.

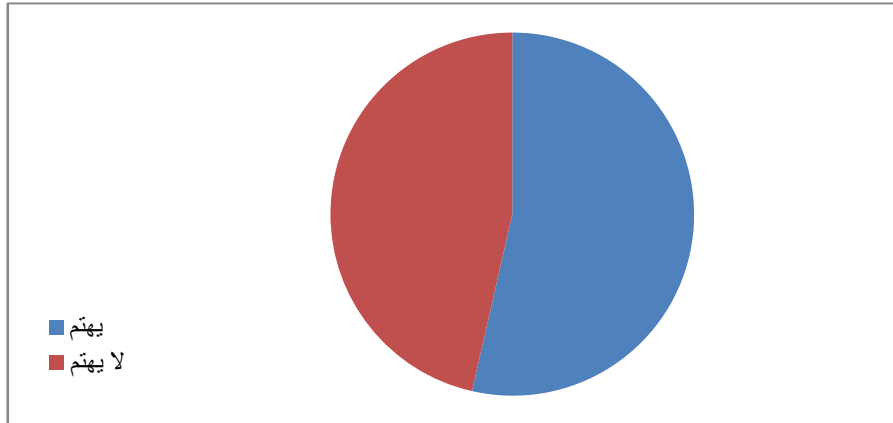
س7: في حالة اقتراحك على رئيسك طريقة أو منهج أو طريقة عمل تحسن من أدائك وزملائك في مصلحة هل يهتم؟ وكانت الاجابات كالآتي:

جدول رقم (10): يوضح ما مدى تقبل المسؤول آراء العاملين

المجموع	لا يهتم	يهتم	الإجابات
28	13	15	التكرارات
%100	%46.42	%53.57	النسبة المئوية %

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على البيانات الاستبيان.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (11) التالي :



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 28 نلاحظ ما يلي:

أن العمال في مديرية التجارة يرون أن رئيسهم في حالة ما إذا اقترحوا على طريقة عمل تحسن من أدائهم فهو يتهم وهذا أمر جيد للمديرية لأن المسؤول في هذه الحالة ليس متسلط وكان ذلك بنسبة 53.57%، وأن هناك نسبة قليلة ترى أن مسؤولهم لا يهتم ولا يبالي بما يقولون بنسبة 46.42%.

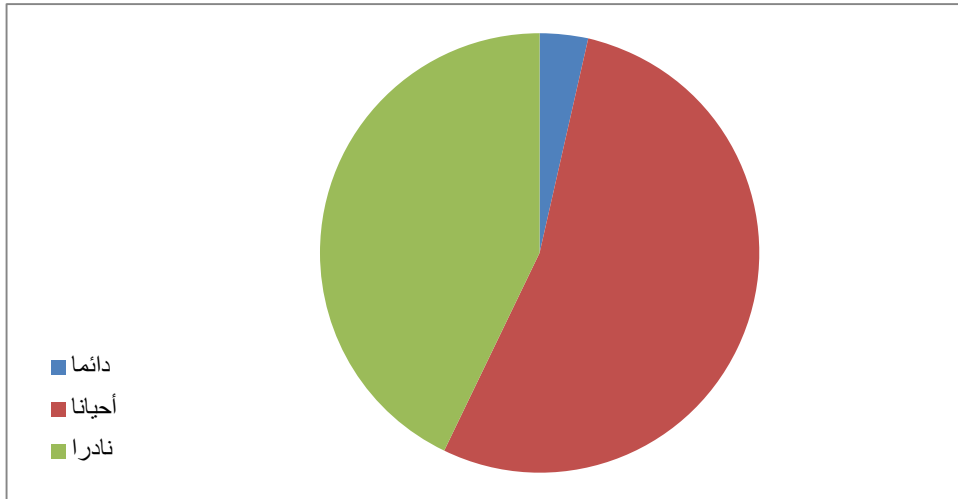
س8: هل يهتم رئيسك انشغالاتك الشخصية ؟ وكانت الاجابات كالآتي:

جدول رقم (11): يوضح اهتمام لانشغالات الشخصية لعماله

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	01	15	12	28
النسبة المئوية %	3.57%	53.57%	42.85%	100%

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على البيانات الاستبيان.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (12) التالي :



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وينظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 28 نلاحظ ما يلي:

أن المسؤول بمديرية أحيانا ما يهتم بانشغالات الشخصية للعمال فكانت الإجابات أحيانا 53.57%، على عكس نادرا فكانت بنسبة 42.85% أما دائما فكانت بنسبة ضئيلة 3.57%.

الملاحظ هنا ان المسؤول يهتم بالأمر الشخصية للعمال ويراعي ظروفهم .

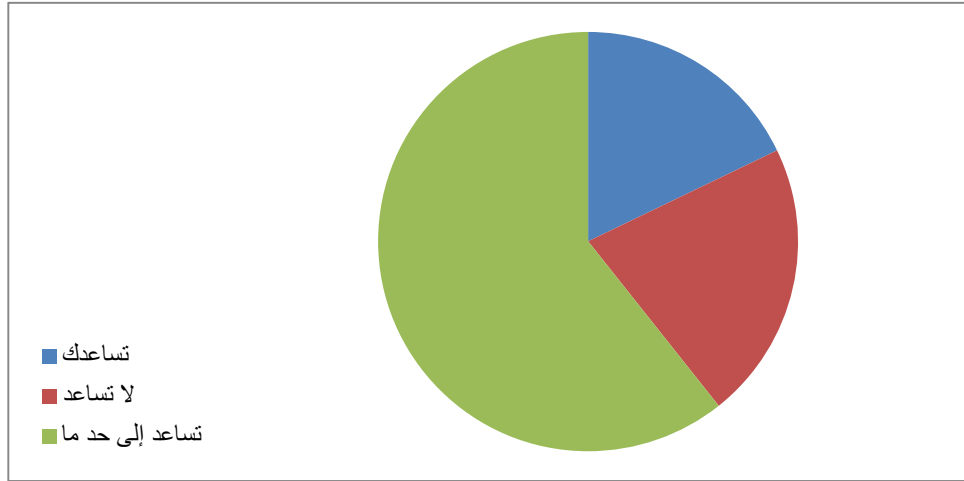
س9: كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة ؟ وكانت الاجابات كالاتي:

جدول رقم (12): يوضح مدى ملائمة ظروف العمل للعمال

الإجابات	تساعدك	لا تساعد	تساعد إلى حد ما	المجموع
التكرارات	05	06	17	28
النسبة المئوية %	1.85%	21.4%	60.7%	100%

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على البيانات الاستبيان.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (13) التالي :



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا

28 نلاحظ ما يلي:

أن أغلب العمال في المديرية ترى أن ظروف العمل تساعد إلى حد ما، وهذا بنسبة 60.7% وبنسبة قليلة ترى أن ظروف العمل لا تناسبهم وهو بنسبة 21.4% وبنسبة ضئيلة جدا ترى ان ظروف العمل تناسبه بنسبة 1.82%. وهذا ما يبين ان ظروف العمل ملائمة الى حد ما مناسبة للعمل.

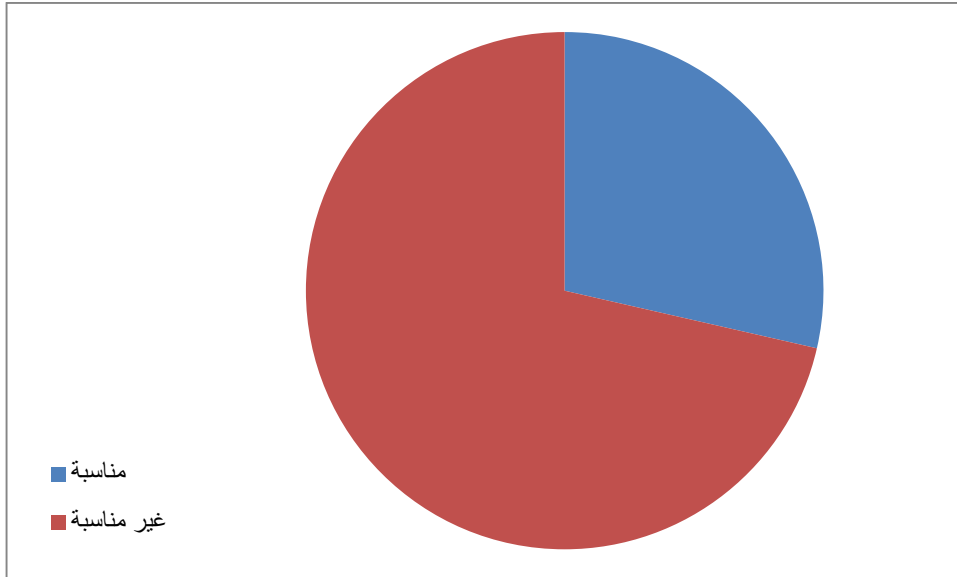
س10: كيف ترى فرص الترقية في المؤسسة ؟ وكانت الاجابات كالاتي:

جدول رقم (13): يوضح فرص الترقية المتاحة من قبل المديرية

الإجابات	مناسبة	غير مناسبة	المجموع
التكرارات	08	20	28
النسبة المئوية %	%28.57	%71.42	%100

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على البيانات الاستبيان.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (14) التالي :



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا

28 نلاحظ ما يلي:

أن هناك نسبة كبيرة من العمال في المديرية ترى أن فرص الترقية المقدمة من طرف مديرية التجارة غير مناسبة وكانت الإجابات بنسبة 71.42% وبنسبة متوسطة أي ما يعادل 28.57% ترى نسبة الترقية مناسبة، مما يدل أن العمال في المديرية يبحثون عن فرصة ترقية من أجل الزيادة في الصلاحيات ومسؤوليات في الوظائفهم التي يرتقون لها.

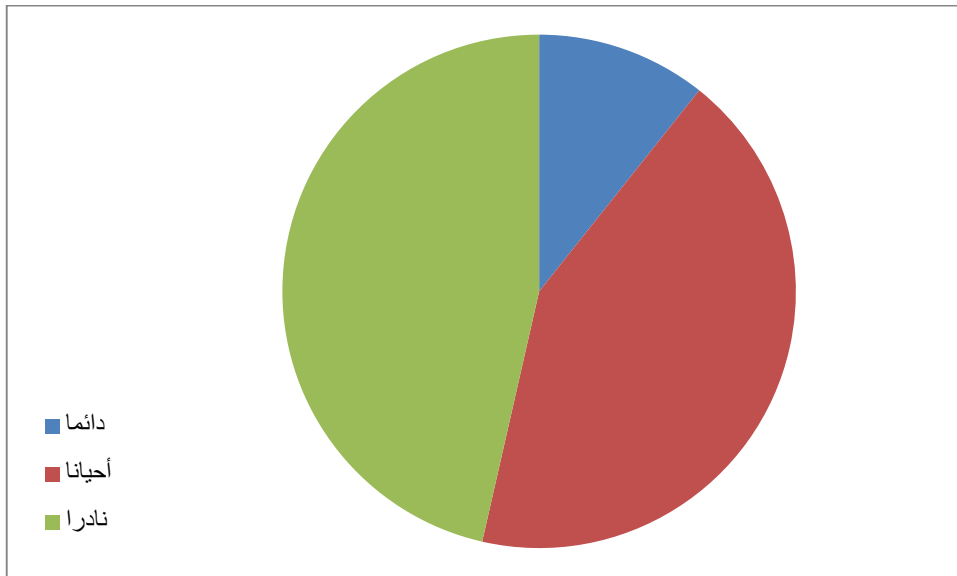
س11: في حالة قيامك بعمل ممتاز هل تنال الشكر والثناء من رئيسك؟ وكانت الاجابات كالاتي:

جدول رقم (14): يوضح تعامل بين المسؤول و العمال عند العمال لقيام بعمل ممتاز

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	03	12	13	28
النسبة المئوية %	%10.71	%42.85	%46.42	%100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على البيانات الاستبيان.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (15) التالي:



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وننظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا

28 نلاحظ ما يلي:

أن معظم عمال في المديرية يؤكدون بنسبة 46.42% أنهم لم يتلقوا الشكر والثناء عند قيامهم بعمل ممتاز، أما في بعض الأحيان بنسبة 42.85% وبنسبة ضئيلة 10.71% ترى أنها دائما تنال الشكر والثناء من المسؤول عن العمل الجيد الذي قام به في المديرية.

والملاحظ هنا على الرغم من العمل الذين يقومون به العمال الا انهم تقدم اي كلمات شكر وامتنان على الاداءهم.

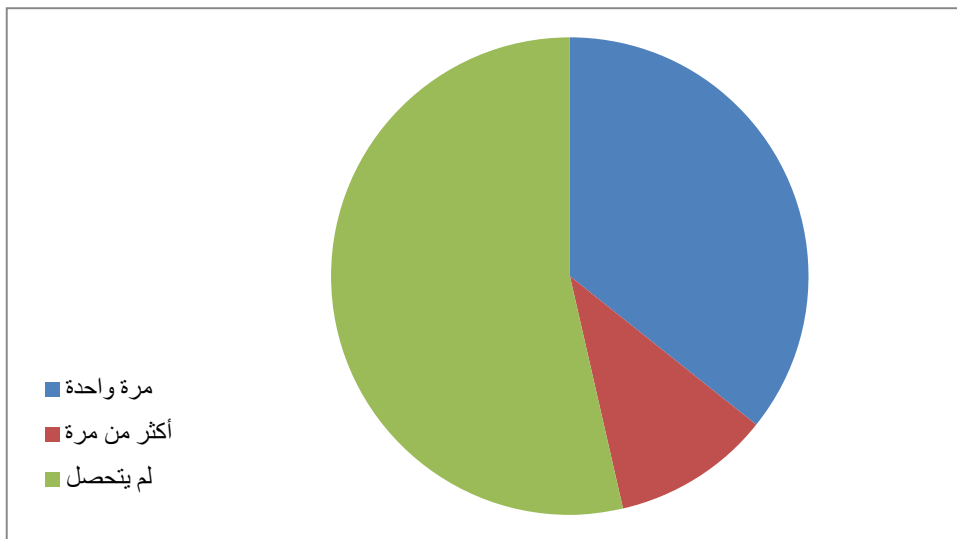
س12: هل تحصلت على الترقية؟ وكانت الاجابات كالاتي:

جدول رقم (15): يوضح حصول العمال على ترقية

الإجابات	مرة واحدة	أكثر من مرة	لم يتحصل	المجموع
التكرارات	10	03	15	28
النسبة المئوية %	35.71%	10.71%	53.57%	100%

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على البيانات الاستبيان.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (16) التالي :



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 28 نلاحظ ما يلي:

أن هناك نسبة من العمال في المديرية لم يتحصلوا على ترقية أي بنسبة 53.57% وبنسبة 35.71% من العمال تحصلوا على ترقية مرة واحدة، وبنسبة ضئيلة جدا بالنسبة للعمال الذين تحصلوا على الترقية أكثر من مرة بنسبة 10.71%

والملاحظ هنا على أن المديرية لا تحرص على ترقية عمالها للمحافظة عليهم وتشجيعهم على العمل،

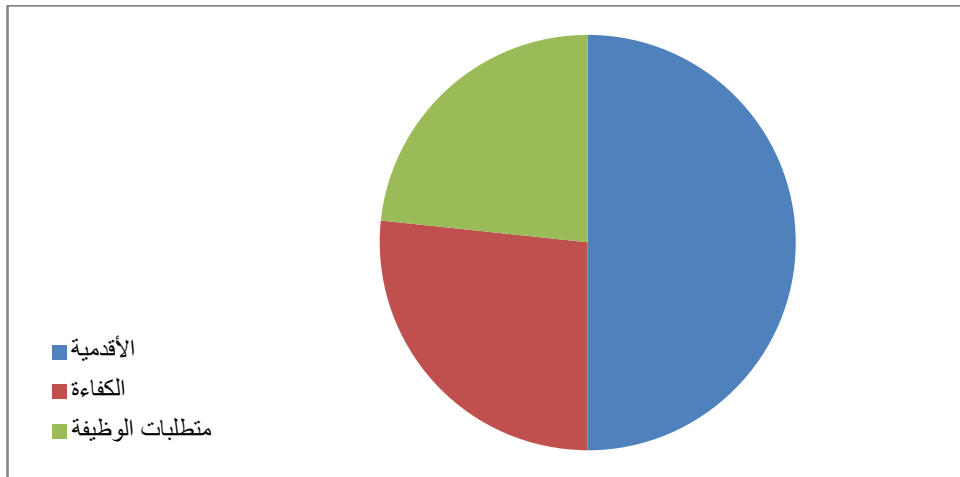
س: 13- ماهي معايير الترقية؟ وكانت الاجابات كالاتي:

جدول رقم (16): يوضح معيار تقدير الترقية

الإجابات	الأقدمية	الكفاءة	متطلبات الوظيفة	المجموع
التكرارات	15	08	07	28
النسبة المئوية %	53.57%	28.57%	25%	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على البيانات الاستبيان.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (17) التالي:



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 28 نلاحظ ما يلي:

أن نسبة 53.57% من العمال قالوا بأن ترقية تتم على معيار الأقدمية، مقابل نسبة 28.57% من العمال قالوا بأن الترقية تتم على معيار الكفاءة في العمل مقابل نسبة 25% من العمال قالوا بأن الترقية تتم على أساس متطلبات الوظيفة.

من خلال البيانات يتضح لنا أغلبية يتحصلون على ترقية على معيار الأقدمية وبالتالي فإننا لترقية تكون فعالية لكنها في نفس الوقت لا تعطي لجل العاملين الفرص في ترقية وهذا من شأنه يؤدي إلى انخفاض مستوى رضا عمال أصحاب الكفاءات والعمال الآخرين.

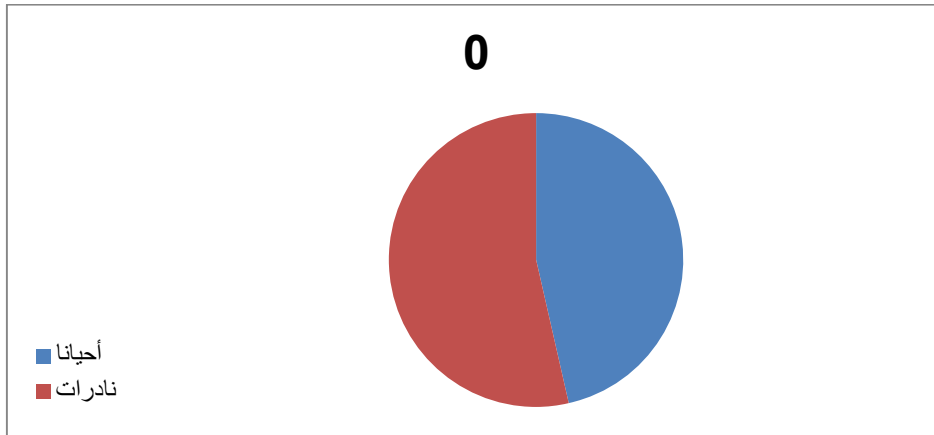
س14- هل ترى أن المؤسسة تضع برنامج ومخطط لتحسين أداء عاملها؟ وكانت الاجابات كالاتي:

جدول رقم (17): يوضح ما مدى وضع المديرية برامج وخطط لتحسين أداء عمالها

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرات	المجموع
التكرارات	0	13	15	28
النسبة المئوية %	-	46.42%	53.57%	100%

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على البيانات الاستبيان.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (18) التالي :



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 28 نلاحظ ما يلي:

أن المديرية نادرا ما تضع برامج ومخططات لتحسين أداء عاملها وكان ذلك بنسبة 53.57% بينما نسبة قليلة ترى أن المديرية أحيانا ما تضع برامج ومخططات لتحسين الأداء بنسبة 46.42% وكذلك لا توجد برامج وخطط لتحسين أداء وهذا ما يدل على أنها لا تضع برامج ومخططات لتحسين الأداء.

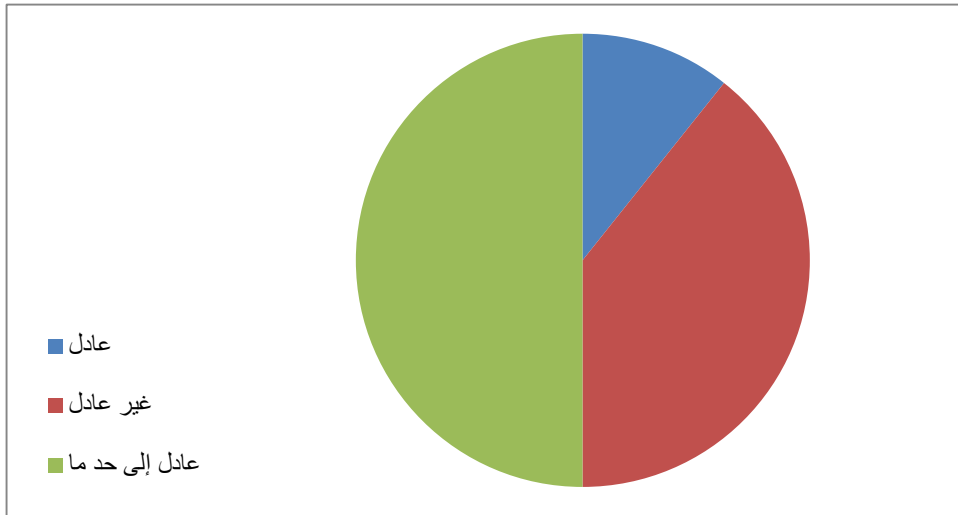
س15- كيف ترى مسؤولك في عملية التقييم؟ وكانت الاجابات كالاتي:

جدول رقم (18): يوضح مدى عدالة المسؤول في التقييم

الإجابات	عادل	غير عادل	عادل إلى حد ما	المجموع
التكرارات	03	11	14	28
النسبة المئوية %	10.57%	39.28%	50%	100%

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على البيانات الاستبيان.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (19) التالي :



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 28 نلاحظ ما يلي:

أن العمال في المديرية يرون أن المسؤول على عملية تقييم عادل إلى حد ما وكان ذلك بنسبة 50%، أما نسبة 39.28% ترى أنه غير عادل في عملية التقييم، ونسبة 10.57% من العمال ترى أن المسؤول عادل في عملية التقييم وهي نسبة ضئيلة، وهذا يدل على أنه عن عملية التقييم في المديرية عادل إلى حد ما.

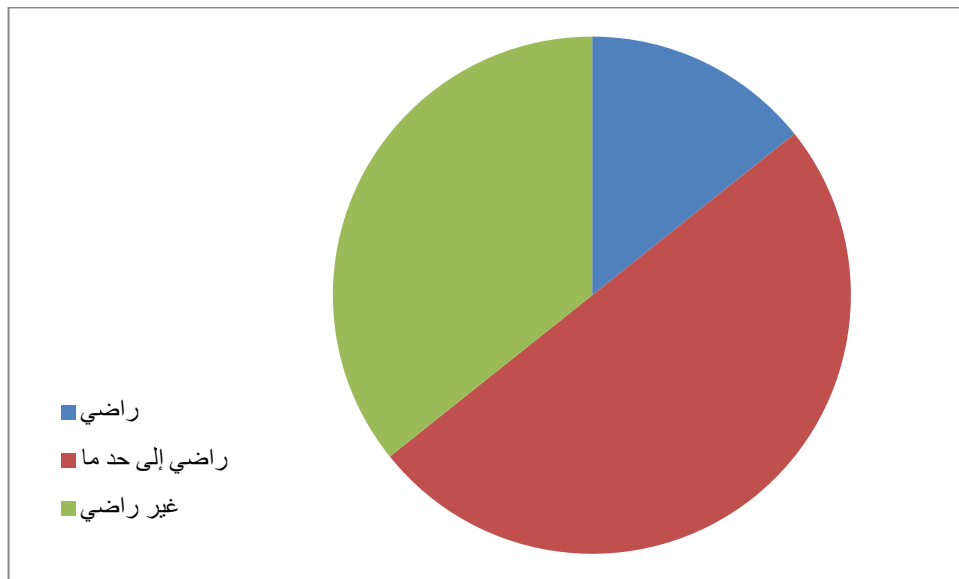
س15- كيف ترى مسؤولك في عملية التقييم؟ وكانت الاجابات كالآتي:

الجدول رقم (19): يوضح رضا العمال على تقييم أدائهم

الإجابات	راضي	راضي إلى حد ما	غير راضي	المجموع
التكرارات	04	14	10	28
النسبة المئوية %	14.28%	50%	35.71%	100%

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على البيانات الاستبيان.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (20) التالي :



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 28 نلاحظ ما يلي:

أن أغلبية العمال في المديرية راضون إلى حد ما على تقييم مسؤولهم لأدائهم بنسبة 50%، وغير راضون بنسبة 35.71% وراضون بنسبة ضئيلة أي نسبتهم 14.28% وهذا ما يبرر بأن العمال في المديرية راضون على عملية التقييم من طرف مسؤولهم، إنما الإدارة هي التي لا تراعي إلى هذا الجانب أو بعض الحالات يكون المسؤول متسلط ولا يسمح بالنقاش.

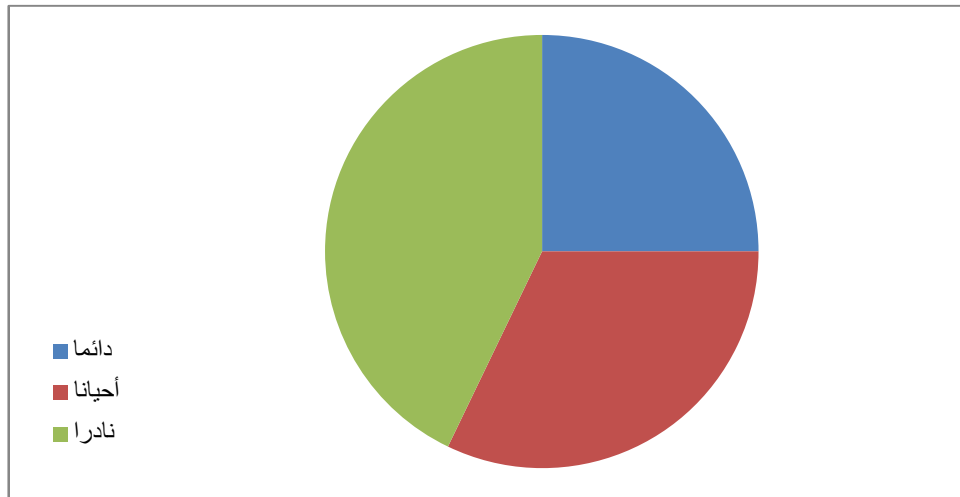
س17- هل أنت تتطلع على نتائج تقييمك؟ وكانت الاجابات كالاتي:

جدول رقم (20): يوضح مدى تطلع العمال على نتائج التقييم

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	07	09	12	28
النسبة المئوية %	25%	32.14%	42.85%	100%

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على البيانات الاستبيان.

يمكن ان نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (21) التالي :



المصدر: من اعداد الطالبة.

من خلال الجدول اعلاه وشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالاً 28 نلاحظ ما يلي:

أن العمال في مديرية نادرا ما يتطلعون على نتائج تقييمهم، وذلك بنسبة 42.85% وأحيانا ما يتطلعون على نتائج بنسبة 32.14% ودائما ما يتطلعون على نتائج التقييم كانت قليلة بنسبة 25%.

يمكن القول أن تطلع نتائج العمال في مديرية على نتائج التقييم تعتبر خطوة هامة لأنها تتعلق يرد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير تقييم أدائهم في المديرية وهذا من أجل حثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل.

خلاصة والاستنتاجات:

من خلال دراستنا لسياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري في مديرية التجارة بالمسيلة، تبين بأنه هناك حوافز مختلفة مادية ومعنوية فكلاهما ذات تأثير على مستوى أداء الأفراد العاملين، فالحوافز تختلف من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر.

إن موضوع الحوافز يعتبر من المواضيع الهامة خاصة إذا ارتبط بالأداء العاملين إذ لم يكن لديهم أداء جيد في عمله لن يستطيع تحسين علاقات وتحقيق التكامل بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، وبعد جمعنا للاستبيان من طرف المبحوثين وتفريغها في جداول توصلنا إلى النتائج التالية:

- قلة الحوافز المادية المقدمة من طرف المديرية كزيادة في الأجر والعلوات والمكافآت.
- قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المديرية كالترقية ولوحات شرفية وجوائز للعمال.
- تولي مديرية التجارة بالمسيلة أهمية كبيرة في توظيف خريجي الجامعات.
- ظروف العمل في المديرية ملائمة بالنسبة للعمال.
- أن فرص الترقية في المديرية غير مناسبة لعمالها.
- يحصل العمال على فرص ترقية أكثر من مرة في المديرية.
- أن أغلبية العمال يحصلون على ترقية على معيار الأقدمية، فهي لا تعطى لجل العاملين.
- نادرا ما تضع المديرية برامج وخطط لتحسين أداء عمالها.
- المسؤول في عملية التقييم عادل إلى حد ما في المديرية.
- يهم المسؤول لانشغالاتك الشخصية وآراءك إلا في بعض الأحيان.
- رضى العمال على تقييم أدائهم في المديرية إلى حد ما.
- نادرا ما يتطلع العمال على نتائج التقييم في المديرية.

خاتمة

تعتمد المؤسسات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين بها ومستوى الرضا لديهم يقوموا بتأدية عملهم بشكل جيد وفعال.

العنصر البشري يعتبر ركيزة من ركائز التي تبني المؤسسة إستراتيجيتها عليه، فإن توفرت له الرغبة في العمل يعتبر أهم مورد حيوي تملكه ولن تتوفر له الرغبة إلا إذا توفر لديه مستوى من الرضا الوظيفي وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها ومن هنا ركزت العديد من الإدارات إهتمامها ووقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لإفرادها العاملين، لذلك يتعين على هذه المؤسسة أن تعمل على تبني سياسة تحفيزية مناسبة من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع روح الولاء والانتماء فيهم إتجاه منظمة.

فسياسة التحفيز هي الاداة التي يمكن بواسطتها احداث اندماج العاملين في المنظمة، وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق تكامل بين اهدافهم و أهدافها، فالعنصر البشري الراضي، لا شك أن أداءه سيكون جيدا وفعالاً.

بحيث تناولنا في الفصل الأول النظري لسياسة الحوافز وأداء المورد البشري، بتركيزنا في المبحث الأول على مفهوم سياسة الحوافز فقمنا بتعريف سياسة الحوافز وأهميتها ثم التطور التاريخي وأنواع والنظريات ، أما المبحث الثاني على مفهوم أداء المورد البشري تناولنا تعريف أداء ثم عناصر و محددات الأداء، مفهوم تقييم الأداء وطرقه، ثم أهمية و أهداف تقييم الأداء .


ثم تناولنا في الفصل الثاني تأثير سياسة الحوافز في أداء المورد البشري، حيث تناولنا في المبحث الأول أثر الحوافز على تفعيل أداء العاملين، أما مبحث الثاني أثر السياسات التحفيزية الحديثة في إعطاء نتائج إيجابية لنظام الحوافز.

أما الجانب التطبيقي تطرقنا في المبحث الأول التعريف بمديرية التجارة من خلال إعطاء لمحة عن مراحل تطور مديرية التجارة و تعريفها بالإضافة إلى مهام المديرية و هيكل التنظيمي أما المبحث الثاني منهجية، أما المبحث الثالث عرض و تحليل نتائج الدراسة .

و من خلال ذلك تم استخلاص النتائج التالية :

- الحوافز تعتبر باعنا محركا لطاقات و رغبات العامل عن العمل.
- هناك عدة أنواع للحوافز منها المادية و المعنوية، السلبية و الايجابية ...الخ.

- إن الحوافز تساهم في دخل العامل و في رفع معنوياته.
 - إن الحوافز تلعب دورا هاما في حفز العاملين على العمل وتحسين أداءهم و إنتاجيتهم.
 - يمكن قياس مستوى الأداء المورد البشري باستخدام طريقتين رئيسيتين الأولى هي طريقة غير مباشرة التي تعتمد على حساب معدلات و نواتج العمل و حوادث العمل، تغيب عن العمل دوران العمل، و الثانية هي طريقة المباشرة التي تعتمد على قوائم الإستقصاء (الإستبيان) هذه الأخير أكثر قبولا و إستخداما بين الباحثين لموضوعيتها و دقة نتائجها .
- نقترح مجموعة من التوصيات :
- زيادة الإهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة .
 - ضرورة الاهتمام و التركيز على جوهر التحفيز بالمؤسسة و التي يساهم في تحسين الأداء .
 - الإهتمام بتفعيل الحوافز المادية و خاصة الإهتمام برفع الأجور.
 - خلق الأجور مناسب يسوده الأمن لإعطاء الفرص للعامل في المؤسسة لإثبات وجوده و إشراكه في إتخاذ القرار.
 - قبل وضع نظام الحوافز على المؤسسة دراسة حاجات الأولية للعمال و من ثم السعي إلى تحقيقها.
- من خلال ذلك يمكن القول أن الحوافز في مديرية التجارة بالمسيلة موجودة بشكل قليل ، حيث لاحظ عدم رضا بعض العمال عليها ، لذا لا بد من أن يكون نظام الحوافز في المديرية يتماشى مع رغبات العمال و ظروفهم و أن يكون واضحا و عادلا لهم .

A decorative blue floral border with intricate scrollwork and small flower motifs, framing the central text.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. أبو بكر محمود مصطفى، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، د ط، مصر: الدار الجامعية، 2008.
2. ابو قحف عبد السلام، إدارة الاعمال: مدخل بناء المهارات، د ط، مصر : المكتب الجامعي الحديث، 2005.
3. ابو نصر محمد مدحت، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، ط1، مصر: مجموعة النيل العربية، 2007.
4. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، بيروت: دار المنهل اللبناني، 2008.
5. بلوط ابراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، لبنان: دار النهضة العربية، 2002.
6. بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
7. جلدة سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط1، الاردن: دار اسامة للنشر، 2009.
8. حاروش نورالدين، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر: دار الامة للطباعة وترجمة والتوزيع، 2011.
9. حجاب منير محمد، الاتصال الفعال في العلاقات العامة، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
10. الحجازي حافظ محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر: دار الوفاء للدنيا للطبع والنشر، 2006.
11. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، د ط، مصر: دار التعليم الجامعي، 2011.

12. حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، د ط، مصر: دار الجامعة، 2004.
13. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، د ط، مصر: الدار الجامعية، 2007.
14. درة ابراهيم عبد الباري، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 2008.
15. زايد محمد عادل، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، د ط، مصر: ب د ن، 2003.
16. زويلف حسن مهدي، إدارة الافراد، ط1، الاردن : مكتبة مجتمع العربي، 2009.
17. السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط1، مصر: مكتبة غريب للنشر، 1995.
18. صالح حرحوش عادل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط3، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2009.
19. الطوارنة خلف هاني، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2012.
20. عباس عبد الباسط انس، إدارة الموارد البشرية، ط1، الاردن : دار الميسرة للنشر وتوزيع، 2011.
21. عباس علي، أساسيات علم الإدارة، ط1، عمان: دار الميسرة، 2004.
22. عباس محمد سهيلة، إدارة الموارد البشرية، ط3، الأردن: دار وائل للنشر، 2007.
23. عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية، د ط، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 2009.
24. عبيدات محمد، منهجية البحث العلمي والتقواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، عمان: 1999.

25. عدون دادى ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمى دراسة نظرية وتطبيقاتها، د ط، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
26. عقيل حسن عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمى، دط، القاهرة: مكتبة المدبولى للنشر، 1999.
27. عوض عامر، السلوك التنظيمى الإدارى، ط1، الاردن: دراسة للنشر والتوزيع، 2008.
28. غربى على وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، مصر: دار الفجر للنشر، 2007.
29. الفارس خليل سليمان وآخرون، إدارة الموارد البشرية، د ط، الاردن : منشورات الجامعية، 1999.
30. فاضل صدفة يحيى، مبادئ علم السياسة، ط3، السعودية: دار العلم، 2003.
31. كامل مصطفى مصطفى، إدارة الموارد البشرية، د ط، مصر: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994.
32. الكلالدة محمود طاهر، الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية، د ط، الاردن : دار اليازورى العلمية للنشر، 2011.
33. الكلالدة محمود طاهر، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار العالم الثقافية للنشر والتوزيع، 2008.
34. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، د ط، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
35. محمود عبد الغنى علاء الدين، إدارة المنظمات، ط1، الاردن: دار الصفاء للنشر وتوزيع، 2011.
36. محمود كاظم خضير، إدارة الموارد البشرية، ط6، الأردن: دار ميسرة للنشر والتوزيع، 2015.
37. الموسوي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط2، الأردن: دار النشر مجدلاوى للتوزيع، 2006.

38. نجيب شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن: دار الشروق للنشر وتوزيع، 2011.
39. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.
40. الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، ج2، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.
41. الهيتي عبد الرحيم خالد، إدارة الموارد البشرية، ط2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
42. وايتلي فليب، التخفيض، تر: الظافر احمد يوسف، د ط، لبنان: دار الكتاب العربي، 2009.
43. وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

مذكرات:

1. بن سهل ليندة، "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية مطبقة على عينة من أعوان الحماية المدنية ببيسكرة" (مذكرة لنيل شهادة الماستر، بسكرة: جامعة محمد خيضر، تخصص علم النفس علم التنظيم)، 2014.
2. بوبرطخ عبد الكريم، "دراسة فعالية نظام تقييم الأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" (رسالة ماجستير، قسنطينة: جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير)، 2012.
3. بوخناف هشام، "وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على الأداء المؤسسة العمومية الجزائرية" (رسالة ماجستير، عنابة: جامعة باجي مختار، كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع)، 2010.
4. بوكروش بسمة، "سياسة تحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة" (شهادة ماجستير، عنابة: جامعة باجي مختار، كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع)، 2012.

5. الجساسي محمد عبد الله، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان" (رسالة ماجستير، عمان: الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي)، 2011.

6. خروبي خديجة، "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي" (شهادة الماستر، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية)، 2016.ذ

7. دغفل نعيمة، "أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين" (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية)، 2015.

8. العلمي خلايفة، "مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري" (رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير)، 2016.

9. فرحاتي لويزة، "الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية" (رسالة ماجستير، باتنة: جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير)، 2008.

10. يخلف رابع، "نحو تقييم الفعال في أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية" (رسالة ماجستير، بومرداس: جامعة محمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية)، 2007.

مجالات:

1. داودي الشيخ، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، الجزائر: 2010.

الموقع الإلكتروني:

تم الاطلاع عليه في تاريخ:الاربعاء26/04/2017 بتوقيت14:15

1. www.bac35.com/t3368-topic

تم الاطلاع عليه في تاريخ الجمعة 28/04/2017 بتوقيت20:15

2. www.dcwaindefla-dz/index-php/ar/presentation/presentation-de-la-direction

تم الاطلاع عليه في تاريخ الاربعاء26/04/2017 بتوقيت12:15

3. www.dcommerces-msila.dz/indax.php/login dz / php/login
indax

الملاحق

جامعة المسيلة محمد بوضياف

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

التخصص : إدارة وحكومة محلية

السنة : الثانية ماستر

استبيان

أخي الكريم أختي الكريمة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، أما بعد :

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الخاص بذاكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر بقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص إدارة وحكومة محلية تحت عنوان : سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري "

أرجوا قراءته بكل عناية ، ثم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل دقة وموضوعية من خلال وضع العلامة (x) أمام الاختيار الذي يتفق مع إجاباتكم التي سيكون لها أثر كبير للوصول إلى نتائج صادقة ومفيدة. مع العلم بأن إجاباتكم والمعلومات التي تدلون بها سوف تعامل بسرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي .

وإنني أشكركم على ما تبذلونه من جهد ووقت في هذا الاستبيان أتمنى لكم التوفيق

الطالبة: عاشور حورية

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة
- 3- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 4- مدة الخدمة: أقل من 05 سنوات 05-10 10-15 15-20 أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: طرح بعض الأسئلة على العمال فيما يخص بالحوافز والأداء وتقييم الأداء من ناحية تأثيرها على الأداء نذكر منها:

س1- ماهي الحوافز المطبقة فعليا في المؤسسة؟

الحوافز المادية الحوافز المعنوية كلاهما

س2- إذا كانت هذه الحوافز مادية فهي على أي شكل؟

زيادة في الأجر علاوة مكافئة لا توجد

س3- إذا كانت هذه الحوافز معنوية فهي على أي شكل؟

ترقية شكر وثناء لوحات شرف والجوائز لا توجد

س4- هل هذه الحوافز تساعدك على رفع مستوى إدائك داخل المؤسسة؟

دائما أحيانا نادرا

س6- هل ترى أن الراتب الذي تتقاضاه مناسب للأداء الذي تقوم به؟

نعم لا إلى حد ما

س7- في حالة اقتراحك على رئيسك طريقة أو منهج أو طريقة عمل تحسن من أدائك وزملائك في مصلحة هل يهتم ؟

يهتم لا يهتم

س8- هل يهتم رئيسك انشغالاتك الشخصية ؟

دائما أحيانا نادرا

س9- كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة ؟

تساعدك لا تساعدك تساعد إلى حد ما

س10- كيف ترى فرص الترقية في المؤسسة ؟

مناسبة غير مناسبة

س11- في حالة قيامك بعمل ممتاز هل تنال الشكر والثناء من رئيسك ؟

دائما أحيانا نادرا

س12- هل تحصلت على الترقية ؟

مرة واحدة أكثر من مرة لم تحصل

س13- ماهي معايير الترقية ؟

الأقدمية الكفاءة المحاباة

س14- هل ترى أن المؤسسة تضع برنامج ومخطط لتحسين أداء عاملها ؟

دائما أحيانا نادرا

س15- كيف ترى مسؤولك في عملية التقييم؟

عادل غير عادل عادل إلى حد ما

س16- هل أنت راض على تقييم مسؤلك لأدائك؟

غير راضي

راضي الى حد ما

راضي

س17- هل أنت تتطلع على نتائج تقييمك؟

نادرا

أحيانا


دائما

A decorative blue floral border with intricate scrollwork and leaf patterns surrounds the central text.

فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
45	يوضح توزيع العمال حسب الجنس	رقم (01)
46	يوضح أفراد العينة وفقا للعمر	رقم (02)
47	يتوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي	رقم (03)
48	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المديرية	رقم (04)
49	يوضح الحوافز المطبقة من طرف المديرية	رقم (05)
50	يوضح الحوافز المادية المطبقة	رقم (06)
51	يوضح الحوافز المعنوية المطبقة	رقم (07)
52	يوضح رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء	رقم (08)
53	يوضح العاملين عن الراتب	رقم (09)
54	يوضح ما مدى تقبل المسؤول آراء العاملين	رقم (10)
55	يوضح اهتمام لانشغالات الشخصية لعماله	رقم (11)
56	يوضح مدى ملائمة ظروف العمل للعمال	رقم (12)
57	يوضح فرص الترقية المتاحة من قبل المديرية	رقم (13)
58	يوضح تعامل بين المسؤول و العمال عند العمال لقيام بعمل ممتاز	رقم (14)
59	يوضح حصول العمال على ترقية	رقم (15)
60	يوضح معيار تقدير الترقية	رقم (16)
61	يوضح ما مدى وضع المديرية برامج وخطط لتحسين أداء عمالها	رقم (17)
62	يوضح مدى عدالة المسؤول في التقييم	رقم (18)
63	يوضح رضا العمال على تقييم أدائهم	رقم (19)
64	يوضح مدى تطلع العمال على نتائج التقييم	رقم (20)

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الأشكال
42	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المسيلة	رقم (01)
45	يوضح توزيع العمال حسب الجنس	رقم (02)
46	يوضح أفراد العينة وفقا للعمر	رقم (03)
47	يتوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي	رقم (04)
48	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المديرية	رقم (05)
49	يوضح الحوافز المطبقة من طرف المديرية	رقم (06)
50	يوضح الحوافز المادية المطبقة	رقم (07)
51	يوضح الحوافز المعنوية المطبقة	رقم (08)
52	يوضح رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء	رقم (09)
53	يوضح العاملين عن الراتب	رقم (10)
54	يوضح ما مدى تقبل المسؤول آراء العاملين	رقم (11)
55	يوضح اهتمام لانشغالات الشخصية لعماله	رقم (12)
56	يوضح مدى ملائمة ظروف العمل للعمال	رقم (13)
57	يوضح فرص الترقية المتاحة من قبل المديرية	رقم (14)
58	يوضح تعامل بين المسؤول و العمال عند العمال لقيام بعمل ممتاز	رقم (15)
59	يوضح حصول العمال على ترقية	رقم (16)
60	يوضح معيار تقدير الترقية	رقم (17)
61	يوضح ما مدى وضع المديرية برامج وخطط لتحسين أداء عمالها	رقم (18)
62	يوضح مدى عدالة المسؤول في التقييم	رقم (19)
63	يوضح رضا العمال على تقييم أدائهم	رقم (20)
64	يوضح مدى تطلع العمال على نتائج التقييم	رقم (21)

A decorative blue floral border with intricate scrollwork and leaf patterns surrounds the central text.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
	الاهداء
أ-و	مقدمة
الفصل الأول : الاطار النظري لسياسة الحوافز وأداء المورد البشري	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: مفهوم سياسة الحوافز
19	المبحث الثاني: مفهوم أداء المورد البشري
26	الخلاصة والاستنتاجات
الفصل الثاني: تأثير سياسة الحوافز في اداء المورد البشري	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: أثر الحوافز على تفعيل أداء العاملين
34	المبحث الثاني: أثر السياسات التحفيزية الحديثة في إعطاء نتائج إيجابية لنظام الحوافز
36	الخلاصة والاستنتاجات
الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية سياسة الحوافز وتحسين اداء المورد البشري بمديرية التجارة	
38	تمهيد
39	المبحث الأول : التعريف بمجال الدراسة التطبيقية
43	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
45	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
66	الخلاصة والاستنتاجات
68	الخاتمة
71	قائمة المراجع
78	الملاحق
85-84	فهرس الجداول والأشكال
	فهرس المحتويات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص:

يعتبر العنصر البشري ركيزة الاساسية التي تبني المؤسسة استراتيجيتها عليه، فإن توفرت له الرغبة في العمل يعتبر أهم مورد حيوي تملكه ولن تتوفر له الرغبة إلا إذا توفر لديه مستوى من الرضا الوظيفي وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها ومن هنا ركزت العديد من الإدارات اهتمامها ووقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لإفرادها العاملين، لذلك يتعين على هذه المؤسسة أن تعمل على تبني سياسة تحفيزية مناسبة من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع روح الولاء والانتماء فيهم اتجاه منظمة.

فسياسة التحفيز هي الاداة التي يمكن بواسطتها احداث اندماج العاملين في المنظمة، وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق تكامل بين اهدافهم و أهدافها، فالعنصر البشري الراضي، لا شك أن أداءه سيكون جيدا وفعالاً.

الكلمات المفتاحية: سياسة الحوافز - الاداء.

Abstract:

The human element is the cornerstone of the foundation on which the institution builds its strategy. If it has the desire to work, it is the most important resource it has and will have no desire unless it has a level of job satisfaction. This explains the great importance it enjoys. In order to maintain the morale of its employees, so that the institution must adopt an appropriate incentive policy to achieve the goals of the workers, and instilling the spirit of loyalty and belonging to the organization.

The policy of motivation is the means by which the workers of the organization can be integrated, improve relations with them, and achieve the complementarity between their goals and objectives. The human being is satisfied, his performance will undoubtedly be good and effective.

Keywords: Incentives Policy - Performance.