



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعب
وزارة التعليم العالي والبحث العالي
المركز الجامعي علي كافي تندوف
قسم علوم التسيير والاقتصاد



مذكرة حول:

تأثير نظام الأجور و الحوافز على أداء الموظفين

دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تندوف

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

ياحي توفيق

من إعداد الطلبة:

عناي عبد السلام ✓

سالمي وناتي ✓

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	المركز الجامعي علي كافي تندوف	استاذ التعليم العالي	بن عابد مختار
مشرف و مقرر	المركز الجامعي علي كافي تندوف	استا مساعد- أ	ياحي توفيق
ممتحنا	المركز الجامعي علي كافي تندوف	استاذ التعليم العالي	بياض مصطفى

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

قال الله تعالى في محكم تنزيله:

"ولئن شكرتم لأزيدنكم"

سورة ابراهيم الآية 7

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والامتنان الى الأستاذ القدير الذي لم ييحل

علينا بإرشاداته وتوجيهاته ، فمهما شكرناه لن نوفي حقه

الأستاذ الفاضل: **ياحي توفيق**

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذة كلية علوم التسيير والاقتصاد بالمركز الجامعي

علي الكافي تندوف

ونخص بالذكر اللجنة المناقشة التي سيكون لها الدور الكبير في تنقيح واثمين هذا العمل

وإلى الإخوة والزلاء في كلية علوم التسيير والاقتصاد بصفة عامة وقسم علوم التسيير بصفة خاصة كل بسمه وإلى كل من ساعدنا

في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

سائلين الله عز وجل السداد والتوفيق للجميع.

سالمي وناتي

عناي عبد السلام

الإهداء

أهدي عملي و جهدي المتواضع الى الوالدين الكرمين الذي ليس لي سواهم في الكون ثم اخوتي و كل أساتذتي الذين أكن لهم كل الاحترام و أسأل الله أن يجازيهم عن كل حرف علموني إياه, والى كل أحبابي و أصدقائي من حملتهم ذاكرتي و لم تحملهم مذكرتي , الى كل من شجعني و أضاء عتمة طريقي في طلب العلم أنتم قدوتي و قوتي شكرا لله

مختار محمد السلام

الإهداء

الحمد لله و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين
أهدي ثمرة جهدي هذه إلى :
الذين قال الله تعالى في حقهما :
{وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا }

من غمرتني بعطفها وحنانها و أنارت طريقي بدعواتها
والدتي العزيزة.
من أرشدني إلى طريق النجاح وهياً لي سبل النجاح وتعب في تربيته.
والدي العزيز.
و خاصة الدكتور المشرف ♦ ياخي توفيق ♦ والى رفقاء الدرب
أصدقائي الأوفياء وزميلاتي الطالبات وطلبة قسم ادارة الموارد البشرية
و إلى كل عمال المركز الجامعي علي كافي

سالمي وناتي

الفهرس

الصفحة	العنوان
أ...ج	المقدمة
الفصل الأول: المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية	
06	تمهيد الفصل
07	المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية
07	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية
21	المبحث الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
21	المطلب الأول: ماهية تطور إدارة الموارد البشرية
23	المطلب الثاني: نظريتنا البيروقراطية و الإدارة العامة في تحقيق التطور و نتيجة تطور إدارة الموارد البشرية
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: علاقة الأجور و الحوافز في تحسين الأداء	
27	تمهيد الفصل
28	المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز و الأجور
28	المطلب الأول: مفهوم الحوافز و الأجور
33	المطلب الثاني: أنواع الحوافز و الأجور
39	المبحث الثاني: الأداء في المؤسسة و عملية تقييمه
39	المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء
42	المطلب الثاني: معايير و طرق تقييم الأداء
47	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الاطار الميداني للدراسة	
49	تمهيد الفصل
50	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
50	المطلب الأول: التعريف بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تندوف
51	المطلب الثاني: أهداف و مهام و الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية
57	المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة و الأدوات المستخدمة

57	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
60	المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة
64	المطلب الثالث: قياس صدق و ثبات الاستبيان
65	المبحث الثالث: تحليل أسئلة الاستبيان و اختبار الفرضيات
65	المطلب الأول: تحليل أسئلة المحور الأول من الاستبيان
78	المطلب الثاني: تحليل أسئلة المحور الثاني (اداء الموظفين) من الاستبيان
92	الخاتمة
94	قائمة المصادر و المراجع
97	الفهرس
أ.و.	الملاحق

ملخص الدراسة :

الملخص تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية الحوافز في الرفع من أداء العمال وتشخيص العلاقة بين نظام الحوافز وبين أدائهم في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تندوف فقد أصبحت الحوافز من أساسيات الإدارة الحديثة لأنها تعتبر دافع يساهم في أخراج أفضل ما يملكه الفرد العامل من موهبة وجهد وبالتالي يعمل على تحسين مردودية العمال كما أن لها علاقة طردية مع الرضى الوظيفي فكلما زادت الحوافز زاد الشعور بالرضي لدى الموظفين مما ينعكس إيجابا على انتاجية المؤسسة.

كما تسعى الدراسة لمعرفة أنواع الحوافز ودورها في الأداء الوظيفي المعتمد لدى المديرية, ثم نحاول استخلاص نتائج ميدانيا من خلال الدراسة الاحصائية من الاستبانة المعدة لذلك و يمكن أن تساهم في الرفع من أداء الموظفين في ذات الادارة .

● الكلمات المفتاحية : الحوافز، نظام الحوافز ، أداء العاملين

Study summary:

Abstract The study aims to highlight the importance of incentives in raising the performance of workers and to diagnose the relationship between the incentive system and their performance in the Directorate of Tourism and Handicrafts of the state of Tindouf. Incentives have become one of the basics of modern management because they are considered a motivation that contributes to bringing out the best of the talent and effort possessed by the individual worker, and thus works to achieve Improving workers' productivity also has a direct relationship with job satisfaction. The greater the incentives, the greater the feeling of satisfaction among employees, which reflects positively on the organization's productivity.

The study also seeks to know the types of incentives and their role in the job performance approved by the directorate. Then we try to extract results in the field through statistical studies from the questionnaire prepared for this and that can contribute to raising the performance of employees in the same department.

● Keywords: incentives, incentive system, employee performance

الحق كلمة

يعتبر موضوع إدارة المورد البشري من أهم الموضوعات التي إستحوذت على إهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين فهي تحظى بمكانة مميزة و بإهتمام المؤسسات حيث أن الأفراد الموظفين كانوا مجرد يد عاملة تتلقى التعليمات وتنفذها مقابل الحصول على مكافآت مالية، إن هذه النظرة لإدارة المورد البشري تعتبر ضيقة وقاصرة لأنها لاتدرك الدور الذي تلعبه ، فوظيفة العنصر البشري اوسع وأشمل من ذلك فأصبحت المؤسسات تتنافس لإستقطاب أكفأ العناصر و العمل على تكوينهم وتنمية قدراتهم مما سيحسن من أداهم .

لقد كان للحوافز سواء كانت مادية او معنوية اثار واضحة وإيجابية على مرودية الموظفين بدفعهم الى العمل بجد ونشاط من اجل اشباع رغباتهم وحاجاتهم المادية والمعنوية و الحصول على مستوى معيشي أفضل وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة وضمان استمراريتها من خلال تضافر الجهود وتحقيق هذه الأهداف في اقل وقت ممكن . فالحوافز من العوامل المشتركة بين اهداف الأفراد الموظفين وأهداف المؤسسة فالأفراد من خلال سعيهم المتواصل من اجل الحصول على الحوافز قصد اشباع رغباتهم وحاجاتهم الشخصية يكونون بذلك قد ساهموا بصورة مباشرة وفعالة سواء عن قصد او غير قصد في تحقيق اهداف المؤسسة .

ومن اهم الدراسات التي أظهرت نتائج التحفيز وأثره على العملية ،الدراسة التي قام بها فريديريك تايلور في القرن الماضي ومن ذلك وزيادة مستوى الإنتاجية في الشركات والمقصود بتلك الحوافز الدافع الذي الوقت اعتبرت الحوافز شرطا أساسيا في رفع كفاءة الموظفين يدفع إلى بذل قصارى جهده من اجل الانجاز بأسرع وقت وبكفاءة عالية نتيجة جزاء تقدم حافز له أين كان ذلك الحافز الذي يرضي رغباته.

فالأجور والمرتبات مثلا تعتبر من أهم الحوافز المادية التي تدفع الموظفين الى بذل اقصى جهد للحصول على راتب واجر اعلي ، كما تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود، وكذلك العلاوات والمنح الاخرى .. الخ.

دون أن ننسى الحوافز المعنوية التي تستهدف نفسية العامل ورفع معنوياته وترتبط بعواطفه ومشاعره، فالترقية مثلا تعتبر اعتراف بالمكانة الوظيفية للموظف وتشعره بالاحترام والتقدير

كما أن الأمان الوظيفي يشعره بأهميته في المؤسسة وحاجتها إليه إلى غير ذلك من الحوافز المعنوية الأخرى...

أولا: إشكالية الدراسة

بناء على ما تقدم يمكن صيغة إشكالية الدراسة في السؤال التي:

ما تأثير نظام الأجور والحوافز على أداء الموظفين في القطاع العام؟

- أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي مديرية السياحة؟ وينتق عنه الأتي:
✓ ما أثر إستخدام الحوافز المادية و المعنوية لدى موظفي مديرية السياحة؟
✓ ما أثر الأجور على مستوى الأداء لموظفي مديرية السياحة؟
2. ما مستوى تحسين الأداء لدى موظفي مديرية السياحة؟
3. هل توجد علاقة في إستجابات أفراد عينة الدراسة بين استخدام الحوافز وتحسين الأداء لدى مديرية السياحة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

- ❖ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين في مديرية السياحة و الحوافز المادية
- ❖ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموظفين في مديرية السياحة و الحوافز المعنوية

ثالثا: أهداف الدراسة

تحاول الدراسة تحقيق الأهداف الآتية :

- ✓ أثر الحوافز في تحسين الأداء على مستوى مديرية السياحة.
- ✓ التعرف على الحوافز لدى موظفي مديرية السياحة.
- ✓ التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي مديرية السياحة.
- ✓ تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي مديرية السياحة.
- ✓ الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي مديرية السياحة، وفقا للمتغيرات الديموغرافية

رابعا: أهمية الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تقييم أداء الموظفين وتحديد نقاط القوة و الضعف في أداء الموظفين وتجنب نقاط الضعف و معالجتها ، ومعرفة نقاط القوة و العمل على تعزيزها، من خلال دراسة الحوافز المادية و المعنوية في المؤسسة.

مقدمة

أهمية موضوع الحوافز بنوعيتها المادي و المعنوي لما لهما من اثر على توجيه سلوك الموظفين في المؤسسات بما ينعكس على ادايتهم الوظيفي.

خامسا : أسباب اختيار الموضوع :

- ✓ تنطلق من كوننا طلبة متخصصين في ادارة الموارد البشرية
- ✓ قناعتنا بتطوير و تحديث الادارة
- ✓ طبيعة العمل بكوننا نعمل في مصلحة الأجور

سادسا : حدود الدراسة

تمت الدراسة في مؤسسة من مؤسسات الوظيف العمومي و هي مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية تندوف أخذت الدراسة الميدانية للباحثين حيزين محددين، زمني ومكاني.

المجال الزمني:

إن الحد الزمني الذي أجريت فيه هذه الدراسة يأخذ حيزه خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023-2024 فترته من بداية شهر مارس لسنة 2024 (2024/03/01) و أواخر شهر ماي 2024 (2024/05/31).

المجال المكاني:

تأخذ هذه الدراسة حيزها المكاني بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية بولاية تندوف مقرها بحجى المستقبل .

البعد البشري :

أجريت الدراسة على عينة من الموظفين

سابعا : أدوات المستخدمة :

- ✓ الاستبيان (الاستمارة)
- ✓ الملاحظة
- ✓ المعالجة الإحصائية

الفصل الأول:

المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية

تمهيد الفصل الأول :

يعد العنصر البشري من العناصر الاساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تنفيذ أنشطتها المختلفة لتحقيق أهدافها، التي من اجلها انشئت المؤسسة و تسعى للبحث عن اكفاء العناصر ليقدم لها الافضل و لتحقيق استمراريته من خلال زيادة إنتاجيآها و تحقيق الارباح .

انه كل ما كان هناك اهتمام بالعنصر البشري من طرف المؤسسة و المحافظة عليه كونه ثروة تتسابق المؤسسات لتفويه كما ونوعا بالشكل الذي يزيد فعاليتها.

ولما كانت الموارد البشرية مساهم فعال في تقد المجتمعات و تطورها , وبناء مما سبق نتناول هذا الفصل من بحثنا موضوع ادارة الموارد البشرية تعريفها , اهدافها و اهميتها ومنه نقفز الى التطور التاريخي الذي مرت به و لهذا فقد تم تقسيم الفصل الى مبحثين رئيسيين:

المبحث الاول مدخل للإدارة الموارد البشرية ؟

المبحث الثاني التطور التاريخي لهاته الادارة ؟

المبحث الاول : مدخل لإدارة الموارد البشرية

تمهيد :

إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنشآت حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنشأة من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

وبناء على هذا سنحاول من خلال هذا المبحث تفصيل ادارة الموارد البشرية بشكل واضح من تعاريف , و التركيز على الجوانب المتعلقة اهميتها مع التطرق الى ابرز و أهم اهدافها .

**** - المطلب الاول : تعريف ادارة الموارد البشرية**

في ظل الحديث عن العمل الإداري في جميع المؤسسات ، نخص هنا جانب ادارة الموارد البشرية و مدى ارتباطها بالإدارة كاكل لأداء المهام الإدارية بشكل دقيق وسريع ، والذي حققته هو إنجازات غير مسبوقة في مجالات التطوير الإداري، سنتعرض إلى تعريفها و وظيفتها ثم نتطرق ايضا الى المهام و التخطيط الذي تعتمد عليه في هذا المطلب

أولاً : تعريف و وظيفة ادارة الموارد البشرية*** - تعريفها :**

تعددت تعاريف الموارد البشرية حسب الباحثين في هذا المجال و سنتطرق اليها فيما يلي:

- هي عملية تعيين وتشغيل وتنمية القدرات للموظفين في المؤسسة
- هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتببات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين¹.
- هي عبارة عن عملية في التنظيم التي تقوم بتزويد القوى العاملة الكافية ، حيث يشمل ذلك وضع خطة للاحتياج من المورد البشري، والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.
- إدارة الموارد البشرية تحتوي على خطوات أساسية وقواعد يجب العمل عليها و اتباعها، والمهمة الجوهرية لمدير الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وامدادهم بما يحتاجون من مشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية .
- تُعرف إدارة الموارد البشرية (HumanResources) على أنها الإدارة المنوطة بعمليات إدارة موظفي المؤسسة واختيار الموظفين الجدد وتجهيز برامج تدريب الموظفين الحاليين ووضع السياسات التي تحكم العلاقة بين الموظفين والإدارة.
- وتهدف إدارة الموارد البشرية على التعامل مع الموظفين على أنهم أصول للمؤسسة، حيث يُطلق عليهم في كثير من الأحيان مصطلح إدارة رأس المال البشري (HCM)، وهو المصطلح الذي تم اعتماده بشكل موسع في العديد من الشركات والمؤسسات الكبيرة في الآونة الأخيرة.

¹د. عبد الله بن عبد العزيز العبد الكريم - دراسة تحليلية لتأثير الحوافز المالية والمعنوية على أداء الموظفين في الشركات العربية 2006

ثانيا : مهام ادارة الموارد البشرية و التخطيط الذي تعتمد عليه

1/- مهام ادارة الموارد البشرية :

يعتمد عمل إدارة الموارد البشرية في المنشآت على تنفيذ مجموعة من المهام، وهي:

*- التخطيط للموارد البشرية :

هي وظيفة ترتبط مع الاستراتيجيات والأهداف الخاصة بالمنشأة، وتشمل التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية لفترة المستقبلية، مع اختيار العدد والنوع المناسبين من الأفراد، سواءً لتنفيذ عمليات النمو المخطط لها، أو عمليات الإحلال عند ظهور وظائف شاغرة. تحليل الأعمال: هو تحديد أبعاد المسؤوليات والمتطلبات من الخبرات والمهارات المطلوبة من الموظفين، وتساهم هذه الوظيفة في توفير البيانات المهمة عن الوظائف، كما تُطبَّق أسساً عادلةً عند معالجة كلِّ النشاطات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.¹

*- التوظيف :

هو الإلمام بتوفير حاجات الموظفين المخطط لها، وتشمل عدّة وظائف منها: استقطاب مُرشّحين من الأفراد للعمل في الوظائف الممكنة. تعيين أنسب المبتدئين باستخدام طرق و وسائل الاختبار المتنوعة. تعيين الممتحنين في الوظائف التي تتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم. السعي إلى نقل توقعات المؤسسة إلى الموظفين الجُدد؛ بهدف تجهيزهم لبيئة العمل.

*- تقييم أداء الموظفين :

هو تطبيق التقييم الخاصّ بأداء الموظفين بعد تعيينهم؛ لتحديد مدى كفاءتهم وقدرتهم على أداء وظائفهم، وتقديم المكافآت لهم مقابل أدائهم الجيد. التدريب: هو السعي إلى تطوير أداء الموارد البشرية وقدراتها، وتُطبَّق هذه الوظيفة بالاعتماد على برنامج مُخطَّط؛ وذلك لمعرفة احتياجات التدريب، وإنشاء البرامج التدريبية، كما يهتمّ التدريب بتوفير التوجيه للموظفين الجُدد، والأفراد الموظفين في المستويات الوظيفية كافة.²

*- دعم التطوّر الوظيفي :

هو تحسين و تعزيز قدرات الأفراد؛ عن طريق مرافقتهم على التخطيط لحياتهم الوظيفية؛ عن طريق العوامل الخاصة بشخصياتهم والبيئة المحيطة بهم، والتي تتحكّم بمسارهم الوظيفية، كما يشمل هذه التطوّر تحسين مستوى المؤسسة؛ عن طريق التخطيط لتحركات الموظفين فيها أثناء مُدّة حياتهم العملية؛ ممّا يُحقّق الفائدة المرتبطة بالموظفين الأكفاء فيها.

*- تحديد أجور الموظفين :

هو استحقاق يعتمد على اختيار أفضل شكل لتوزيع الأجر بين الموظفين بعدالة، وتحديد المميّزات الإضافية الخاصة بهم، وهي عبارة عن إضافة في الأجر بأسلوب غير مباشر؛ للمشاركة في رفع معنويات الموظفين، ودعمهم، وتعزيز زيادة المردودية.

*- تنسيق إدارة الموارد البشرية :

حيث يجمع بين كافة الوظائف والنشاطات والتعاون بين ادارات واقسام المؤسسة كافة ومنشأتها ؛ عن طريق تطبيق وسائل التنسيق الرئيسية، وتشمل الاتصالات الرسمية، وقواعد الانضباط، وسياسات الموارد البشرية.

¹رسالة ماجستير لنيل شهادة في الموارد البشرية سوسن بقرار عام 2014 جامعة المسيلة
²د. نورة الفايز - باحثة سعودية محاضرة حول تقييم الأداء الوظيفي وإدارة الموارد البشرية.

2/- التخطيط الذي تعتمد عليه ادارة الموارد البشرية :

تُعرف عملية تخطيط الموارد البشرية على أنها عملية التنبؤ التي تستهدف العنصر البشري في المستقبل ، وكيفية استغلال هذا العنصر بالشكل الامثل ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

وتساعد هذه العملية إدارة المؤسسة في توفير الأشخاص المناسبين الذين تحتاجهم المؤسسة لتوظيفهم، كما أنه يساهم في تنفيذ استراتيجيات وخطط وأهداف المؤسسة بنجاح.¹

وتتكون عملية تخطيط الموارد البشرية من 4 خطوات أساسية وهم:

1. تقييم الموارد البشرية الحالية: عملية نظامية يتم من خلالها تقييم وتقدير أداء الموظفين في سياق عملهم. وتهدف هذه الخطوة إلى تقييم المهارات والكفاءات والخبرات من القوى العاملة بالوقت الراهن، ودراساتهم من حيث الأداء وما يحصلون عليه من تعويضات ومزايا وغيرها.

2. تحليل متطلبات المؤسسة من الموارد البشرية بالمستقبل: تحليل متطلبات المؤسسة من القوى العاملة على المدى البعيد بعد الأخذ بعين الاعتبار عمليات الترقيات بمختلف أنواعها الاستقلالات الفردية و الجماعية والوصول إلى سن التقاعد و من عوامل تسرب الموظفين.

3. التنبؤ بمقدار الطلب: إن المؤسسة تقوم بمطابقة ماتملكه من موارد بشرية في الوقت الراهن مع ما تحتاج على المدى البعيد ، فلذلك تضع خطة بحجم عدد الموظفين الذين سيتطلب ترسيمهم خلال هذه الفترة وذلك من خلال فهم خطط وأهداف المؤسسة على اطول مدة ممكنة بشكل دقيق.

4. وضع الخطة وتنفيذها: إن إدارة الموارد البشرية بعد ما تقوم بمراجعة كل الخطوات المذكورة فيما سبق تضع خطة إستراتيجية وتنفيذها لسد الهفوات و الأخطاء المتوقعة.

** - المطلب الثاني : اهمية و اهداف ادارة الموارد البشرية

ان عمل إدارة الموارد البشرية ، له اهمية لضمان النجاح و التطور لأي مؤسسة تحتوي على هذا الفرع ، لذلك تعمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات على تحقيق العديد من الأهداف التي تتجمع في النهاية لتحقيق أعلى درجة من الإنتاجية للمؤسسة بشكل عام و من هذا المنطلق سوف نشرح في مطلبنا هذا اهمية و اهداف ادارة الموارد البشرية.²

** - اولاً : اهمية و صفات ادارة الموارد البشرية :

1/- صفات ادارة الموارد البشرية :

إن إدارة الموارد البشرية في الشركة تدرك وتفهم أن قيامها بمهامها وواجباتها ومسؤولياتها الملقاة على عاتقها بكفاءة عالية ينعكس سلباً أو إيجاباً على أداء الوحدات التنظيمية الأخرى في الشركة، وأنها كلما كان أداؤها أكثر كفاءة واحترافاً كان لذلك الأثر المباشر في أداء الموظفين في الوحدات التنظيمية الأخرى في الشركة ولتحقيق ما سبق وجب ان تتوفر على مجموعة من الصفات وهي كالتالي :¹

¹د. محمد بن عبد الله العنزي - بحث حول استراتيجيات تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم من خلال تطبيق نماذج حديثة لإدارة الأجور والمكافآت 2013 - جامعة الملك فيصل

²د. عبد الله بن عبد العزيز العبد الكريم - بحث حول استراتيجيات تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم من خلال تقديم حوافز غير مالية.

- * - **الدقة في العمل** : حيث تعتمد على ثلاث نقاط :
 - تعزيز الدقة في البيانات الخاصة بنشاطات وأعمال الموارد البشرية.
 - تعزيز الدقة في تطبيق القوانين المعتمدة الخاصة بالمنظمة.
 - الدقة في صحة الملفات التي تخص العنصر البشري .
- * - **السرعة في العمل** : تلخصت على امرين فقط :
 - تنفيذ الخدمات الخاصة بالموظفين.
 - التفاعل مع الأحداث لتجنب الحالات الطارئة.
- * - **التطور المستمر** : ويجب ان تستمر في تطوير ما يلي :
 - تطوير أنظمة الموارد البشرية المطبقة في المؤسسة.
 - تطوير مستوى الخدمات المقدمة للموظفين.
 - تطوير سياسات التحفيز للموظفين المتميزين في العمل
- * - **الأمانة والسرية** : الاحترافية من اهم عواملها و لإتقانها يجب الاحتفاظ بالأسرار :
 - سرية الرواتب والمزايا التي يحصل عليها الموظفون.
 - سرية الوثائق الخاصة بالموظفين.
 - سرية الوثائق الصادرة والواردة.
- * - **المرونة** :
 - المرونة في تنفيذ سياسات وإجراءات العنصر البشري خاصة عند حدوث التغيرات المختلفة في القوانين الداخلية أو الخارجية.
 - المرونة في التعامل مع الحالات الخاصة كالحالات الصحية العقلية خاصة الإنسانية منها.
- * - **البساطة في الإجراءات** :
 - التيسير والتبسيط في الإجراءات مع مراعاة الالتزام باللوائح التنظيمية.
 - تحسين المعاملات الخاصة بالموظفين في المؤسسة.
- * - **الإيجابية والتفاعل مع الآخرين** :
 - تكون مع الإحتياجات المختلفة للموظفين بغض النظر عن مستواهم الإداري أو الصفة التي يتمتعون بها.
 - تكون بالتفاعل مع الظروف و الحالات التي يمر بها الموظفين أثناء قيامهم بمهامهم.
- * - **التنسيق والتكامل** :
 - وذلك من خلال تطوير ذوات الأفراد مما يؤدي الى تطوير الفريق ككل وتنظيم العمل الجماعي.

¹د. محمد بن عبد الرحمن العريفي - دراسة مقارنة بين أنظمة الأجور في الشركات الخاصة والشركات الحكومية وتأثيرها على الولاء والانتماء للمؤسسة 2015 - معهد الموارد البشرية السعودية.

- من خلال نقل الموظف الواحد بين وظيفة و أخرى من أجل إكتساب معارف ومهارات جديدة يقوم بيها زملاء العمل بغرض تغطية الغيابات المحتملة أثناء العطل و الغيابات المرضية.

2- أهمية ادارة الموارد البشرية :

*- تساهم في إدارة الاستراتيجية وتحليل الفوائد للشركات

تُعَدُّ الإدارة الاستراتيجية من المهام الأساسية لمديري الموارد البشرية، حيث تمكن الإدارة الاستراتيجية المؤسسة من الوصول لأهدافها، إذ يشمل ذلك المساهمة في عملية صنع القرار المؤسسي، وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين الحاليين، والتخطيط للمستقبل بناءً على متطلبات العمل، ويُشار إلى أنّ مدراء الموارد البشرية يهتمون بتحليل الفوائد وتقليل التكاليف وذلك بإدارة التوظيف، وإجراء مفاوضات فعّالة مع الموظفين المحتملين والحاليين، بالإضافة لمعرفتهم بمزايا الموظفين الجيدة التي تحتاجها الشركة في حال قُدرت توظيف المزيد من الموظفين أو الاحتفاظ بالموظفين لديها.¹

*- تساهم في إدارة النزاعات وتطوير العلاقات العامة

هي مجموعة ممارسات تقوم بها الإدارة من أجل الوقاية من نزاعات العمل قبل وقوعها أو التخفيف منها عند حدوثها بطرق إستباقية، من خلال الإستماع إلى شكاوى الموظفين و إيجاد الحلول المناسبة لها وفي الوقت المناسب.

*- توظيف القوى العاملة الجيدة وإدارة المواهب

تقع مسؤولية توظيف القوى العاملة على إدارة الموارد البشرية، إذ عليها تقديم الدعم للمسؤولين عن توظيف الموظفين الجدد، وإدارة عمليات تدريب الموظفين، والمساعدة على تحديد المواعيد، والتخطيط لعمليات التوظيف وتنظيمها، وإجراء المقابلات، وتقديم النصائح حول الرواتب بناءً على السوق، كما تقود إدارة الموارد البشرية عملية تطوير الإدارة، وإدارة الأداء، والتخطيط للتعاقد الوظيفي، وتعتمد في ذلك على المديرين والموظفين التنفيذيين للمساعدة على التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات.²

*- تساهم في زيادة الإنتاجية والربح

من خلال خلق بيئة مناسبة للعمل و التخطيط المستمر و الإدارة الجيدة للوقت والتواصل بشكل إستراتيجي و العمل بروح الفريق و الإهتمام بالجانب التكنولوجي و تشجيع الإبداع و الابتكار و تحفيز الموظفين، مما يُشجّعهم للوصول إلى أهدافهم المهنية، وكل ذلك له تأثير مباشر على إنتاجية المؤسسة.

*- تساهم في إدارة الأداء والتدريب

تحسن أداء الفرد و الجماعة كما تحقق الأهداف المرجوة ، وذلك من خلال تقديم الدعم الكافي لهم، والاستثمار بالموظفين الواعدين في المستقبل، مما يزيد من إنتاجيتهم ومشاركتهم في المؤسسة، كما يساعد تدريب الموظفين وتطويرهم على تقوية الروابط الضعيفة في المؤسسة.

¹د. سميرة بنت عبد الله النشوان - دراسة مقارنة بين أنظمة الحوافز والأجور في الشركات العربية والشركات العالمية وتأثيرها على الابتكار والإنتاجية - العدد 15 مجلد 05 مجلة الموارد البشرية و دورها في تقييم الموظفين.

²د. فاطمة زهراء بن شحبة : باحثة جزائرية متخصصة في إدارة الموارد البشرية وتحفيز الموظفين محاضرة حول الحوافز والأجور و دورهما الفعال في تطوير العمل الوظيفي . 2017 جامعة المسيلة

حيث تلخصت اهميتها الكبرى بالمساهمة في رفع أداء موظفي المؤسسة، وتحقيق الأهداف الخاصة بها بشكل كبير، وذلك من خلال إدارة الاستراتيجيات، والمساهمة في إدارة النزاعات، وتطوير العلاقات العامة عبر تنظيم العلاقات بشكل فاعل بين الإدارة وموظفي المؤسسة، كما تتولّى مهام توظيف القوى العاملة الجيدة، وتزويد المؤسسة بأفضل الكوادر الممكنة للعمل معها، والتخطيط للمقابلات وتنظيمها، وتُعزّز فعالية وإنتاجية الموظفين من خلال تقديم العديد من البرامج التدريبية والقيادية، ممّا يزيد من إنتاجية المؤسسة وأرباحها.

**** - ثانيا : اهداف و واجبات ادارة الموارد البشرية :**

1- اهداف ادارة الموارد البشرية

هناك عدت اهداف في الموارد البشرية نذكر منها مايلي :

أ-هدف الموارد البشرية الأساسي

الهدف الأساسي للموارد البشرية هو ضمان تجربة سلسلة للموظفين والأشخاص الآخرين المرتبطين بالأهداف الإدارية والتنظيمية، تشمل أهداف إدارة الموارد البشرية ضمان توافر الموارد، وسهولة الوصول إلى البيانات، وكشوف الرواتب في الوقت المحدد، وضمان الامتثال، وما إلى ذلك¹.

تتأثر إدارة الموارد البشرية بالأهداف التنظيمي، لضمان بيئة عمل مستقرة كما تمد المنشآت بما تحتاج من القوى العاملة وتساهم بشكل فعال في تنمية القدرات والكفاءات البشرية ، وتحفيزها على تنفيذ الخطط

تساعد أهداف الموارد البشرية في منح المديرين وقادة الأعمال إحساسًا بالتطور عندما يتعلق الأمر بتحسين تجربة الموظف طوال فترة عملهم بالكامل، وإن أفضل معيار لتحديد أهداف الموارد البشرية هو معيار SMART والذي يعني:

S: محدد (Specific)

M: قابل للقياس (Measurable)

A: قابلة للتحقيق (Achievable)

R: ذو صلة (Relevant)

T: مُحدد زمنيًا (Time-bound)

وننصحك باستخدام معيار SMART لإنشاء الأهداف والذي يمكن أن يساعدك في صنع أهداف لنفسك أو لفريقك وقد تزيد من قدرتك على إكمالها، وزيادة فرصك في النجاح.

¹د. نورة الفايز - باحثة سعودية محاضرة حول تقييم الأداء الوظيفي وإدارة الموارد البشرية.

ب/- أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

نذكر 10 أهداف لاكتساب وجهات نظر مختلفة وأفكار جديدة وتحسين شركتك باستخدام الموارد التي لديك بالفعل، اقرأ كل من الأهداف التالية بعناية لتتعرف على كيفية تحقيقها:¹

*- تحقيق الأهداف التنظيمية للشركة

تبدأ وظيفة إدارة الموارد البشرية من هنا، أحد الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الأهداف التنظيمية، والذي يُعد فيها استخدام الموارد البشرية لتحقيق متطلبات وأهداف العمل أمرًا مهمًا للغاية لإدارة الموارد البشرية الفعالة.

الأهداف التنظيمية هي الأهداف التي تركز على الأداء العام للشركة، وقد تشمل أهداف التوظيف، والأهداف التي تساعد المنظمة على تلبية أرقام المبيعات المتوقعة أو تنفيذ السياسة، غالبًا ما تكون هذه الأهداف ذات أولوية عالية لمتخصصي الموارد البشرية.

تشمل الأهداف التنظيمية التعامل مع القوى العاملة ومتطلبات الموظفين مثل التوظيف والإعداد وإدارة كشوف المرتبات والتقاعد، وذلك للنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة في الأهداف التنظيمية، وتتطلب الموارد البشرية التخطيط والتنفيذ الفعال.

وبدون قياس مُحدد للأهداف والمهمة والموارد، فإن إدارة الموارد البشرية تكون غير مكتملة، وبعد أن تعرف مواردك وتخطيطك في المكان، فإن تحقيق الأهداف ليس بالأمر الصعب.

*- خلق ثقافة تتمحور حول الموظف

تُعرف هذه الثقافة المرتكزة على الموظفين الذين يفتخرون بالعمل ويشعرون بالتشجيع والتقدير عند تقديم الاقتراحات.

تتميز هذه البيئة بتشجيع الأفكار والإبداع والتواصل الحر والابتكار في المنظمة، هؤلاء الموظفون لديهم اتصال بفريقهم و إحساس قوي بالانتماء وآمن بالهوية في العمل، مما يسمح لهم بالشعور بالاحترام والتقدير وأن هناك فرصة للتطور والنمو في الشركة.

*- متابعة تقدم الموظف

بالنسبة للجميع الوقت الذي يستثمر فيه الموظفون في شركة ما فإنهم يريدون أن يعرفوا أن الشركة على استعداد لاستثمار نفس الجهد في المقابل.

ويعد دمج فرص التعلم في تجربة كل موظف طريقة رائعة للتعبير عن هذا الجهد، وخطة أيضًا في الاتجاه الصحيح عندما يتعلق الأمر بالاحتفاظ بكبار الموظفين لديك أيضًا.

*- السعي لتعزيز تجربة الموظف

تبدأ تجربة الموظف في المرحلة الأولى - قبل تعيين المرشح - وتستمر لبقية وقته كعضو في الفريق، قد يتضمن الارتقاء بتجربة الموظف الخاص بك تحديد إعلانات الوظائف الخاصة بك، أو الاستجابة للمرشحين بشكل أسرع، أو تبسيط عملية الإعداد الخاصة بك، أو حتى تقديم جائزة شهرية جديدة لاجتماعات شركتك.

¹د. سليمان بن عبد الله : باحث جزائري دراسة حول تأثير الأجور على رضا الموظفين وأدائهم مجلة الموارد البشرية لتنظيم للمؤسسة.

هذه أشياء تساعد الموظفين على الشعور بالتقدير والرضا في مكان عمله، والثقة في أقسام الموارد البشرية لديهم، وتقليل القلق خلال أسبوع العمل.

بالإضافة إلى ذلك، يُظهر للموظفين أن شركتهم تقدر وقتهم وآرائهم وملاحظاتهم وليس فقط أدائهم .

*-ممارسة المرونة التنظيمية

تتميز الشركة المرنة بتنوع منتجاتها و تبسيط إدارة عملياتها والابتكار من حيث إدارة الموارد البشرية والهياكل التنظيمية، ويمكن للشركات التي تمارس المرونة التنظيمية أن تكون أكثر كفاءة وديناميكية، مما يعني أنه يجب على المنظمات مواكبة هذا التطور لضمان استدامتها.

تعاني بعض الشركات من افتقار المرونة وبالتالي لا يستطيعون مواجهة هذه التحديات الجديدة وأكبر مثال على ذلك :

تواجه العديد من الشركات صعوبات في التكيف مع التغييرات المفاجئة التي نواجهها جميعًا، بينما رأت بعض الشركات الأخرى أنها فرصة ومن الممكن استغلالها بشكل أفضل.

*- تعلم وتحديث بلغة العمليات التجارية

هدف الموارد البشرية عادةً ما يكون أقل تركيزًا على الأداء وأكثر تركيزًا على تسليط الضوء على كيفية تناسب أدوار الأشخاص معًا لإحياء العمل بأكمله، نحن نعلم مدى أهمية معرفة شعور الموظفين تجاه العمل، ولكن في المقابل ماذا نعرف عن العمل الذي يقومون به بالفعل؟

إن إظهار هذا الاهتمام بمعرفة كيفية إنشاء الفرق المختلفة، وكيف يعمل الموظفون المختلفون مع الآخرين، والتحديات المشتركة عبر الأدوار المختلفة سوف تقطع شوطاً طويلاً، وهذا سيساعد الآخرين على الشعور بأن إدارة الموارد البشرية تفهمهم.

*- تعزيز ثقافة العمل الإيجابي

تستحوذ ثقافة العمل الإيجابي داخل المنظمات على اهتمام إدارة الموارد البشرية لكونها أحد العوامل الهامة في تحقيق الأهداف المطلوبة ومن مفاتيح نجاح العمل، وعلى الجانب الآخر فهي تعزز من شعور الموظف بانتماءه للكيان.

تطبق إدارة الموارد البشرية عدد من الممارسات في إطار تعزيز ثقافة العمل الإيجابي مثل مساعدة الموظفين على التطور، تقديرهم معنويًا وماديًا، تحفيزهم على المشاركة في تطوير العمل، توفير وقت متوازن بين الحياة المهنية والاجتماعية.

*- تحفيز الموظفين

على رأي استراتيجية إدارة الموارد البشرية تجلس واحدة من الأهداف التي تبرز مدى الاهتمام بالموظفين تحفيزهم لضمان مستوى أفضل في الإنتاجية والأداء، وتعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق ذلك من خلال تطبيق عدد من الإجراءات مثل الحوافز والمكافآت،

الاهتمام باقتراحاتهم لتطوير العمل، دعم تطويرهم مهنيًا عبر تقديم الفرص التدريبية المطلوبة لهم.

تطبيق استراتيجية تحفيز الموظفين تمنحهم شعور إيجابي بأهمية دورهم في المؤسسات والشركات، وبالتالي سيسعون إلى تقديم أفضل ما لديهم.

*-التدريب والتطوير

إذا أردت معرفة العوامل وراء تطور ونجاح أي منظمة ستجد أن تطور الموظفين هو عامل رئيسي، ولكن مع تطور التكنولوجيا والتغيرات التي تطرأ على السوق، يجب على الموظفين أن يكونوا على استعداد دائم لمواكبة هذه التطورات. وبالتالي تهدف إدارة الموارد البشرية تطوير الموظفين من خلال تطبيق عدد من الإجراءات مثل تقديم برامج تدريبية لهم لتطوير مهاراتهم مثل المهارات التقنية والقيادية، إلى جانب توفير البرامج الإرشادية للموظفين الجدد والتي تتيح لهم الاستفادة من خبرات ومهارات الموظفين القدامى والمدبرين من ذوي الخبرة.¹

*- التنسيق بين الموظفين

افتقار التنسيق بين الموظفين والتواصل بينهم من بين عوامل فشل العمل داخل المؤسسات والشركات، لذلك تسعى إدارة الموارد البشرية على تقديم أدوات التواصل المتطورة التي تضمن الاتصال بين أفراد فريق العمل الواحد وبين الفرق بعضها البعض.

ج /- أهداف الموارد البشرية على مستوى المجتمع

يكون الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية على مستوى المجتمع هو ضمان توافر القوى العاملة المختصة والراغبة في المنظمة، وأيضاً تلبية احتياجات وتطلعات وقيم وكرامة الأفراد، والاهتمام الواجب بالمشاكل الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع والبلد ككل، والجدير بالذكر أيضاً أن هذه الأهداف قد تتأثر بالأهداف التنظيمية والفردية والاجتماعية.² إن القوى العاملة تستخدم لتحقيق الأهداف للمؤسسة امراً ضرورياً مما يؤدي ذلك الى كسب الربح و الإستمرارية والتنوع و الإستقرار الذي من خلاله تبنى معلومات دقيقة عن كل التخصصات المهنية المتعلقة بالموظفين. غالباً ما تتعلق أهداف الموارد البشرية المجتمعية بخلق بيئة عمل إيجابية وصحية للأشخاص الذين يعملون في مؤسسة ما. إن أهداف الموارد البشرية تكمن في تسوية النزاعات أعضاء الفريق كما أنها تحقق في كل الشكاوي المطروحة من قبل الموظفين والفصل فيها و تمثل للوائح التنظيمية و القواعد السلوكية داخل المؤسسة. وبشكل ملخص و سلس للجميع يبقى الهدف الأساسي لإدارة الأفراد في جميع المنظمات الصغيرة منها والكبيرة العامة والخاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويراً يلي رغبتهم واحتياجات المنظمة وينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعه من الأهداف.

2/- أهداف تنمية الموارد البشرية

تنعكس تنمية الموارد البشرية على تنمية المؤسسة ككل و هذا من خلال زيادة التعاون بين جميع الاطراف الموظفين بها مما يساعد على عملية صنع القرار و فاعليته فعلى المؤسسة ان تقوم بتغطية جميع انواعها و تطويرها من خلال خلق مناخ ملائم يساعد على ايجاد اليات فعالة قادرة على التكيف في العمل مما يساهم في تطوير قدرات الموظفين من خلال ما يلي تطوير قدرات الموظفين كأفراد.

¹د. سميرة بنت عبد الله النشوان - بحث حول أثر تقديم الحوافز غير المالية على رضا وأداء الموظفين موقع : موضوع للبحث العلمي.

²د. محمد بن عبد الرحمن العريفي - دراسة مقارنة بين أنظمة الأجور في الشركات الخاصة والشركات الحكومية وتأثيرها على الولاء والانتماء للمؤسسة 2015 - معهد الموارد البشرية السعودية.

تطوير قدرات كل موظف فيما يتعلق بدوره الحالي والدور المتوقع في له في المستقبل.

تطوير العلاقات بين الموظف ومشرفه.

تطوير روح الفريق والأداء في كل وحدة تنظيمية أي بين الأقسام، المجموعات، وما إلى ذلك.

تعزيز التعاون بين مختلف الوحدات التنظيمية.

الاهتمام بقدرات التجديد الذاتي والتي بدورها تزيد من القدرات التمكينية للأفراد والشائيات والفرق والمؤسسة بأكملها¹.

المبحث الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تمهيد :

يمكن القول إن تطور إدارة الموارد البشرية يعكس تحولها من دور تنظيمي تقليدي إلى شريك استراتيجي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز أدائها بشكل شامل.

حيث في الوقت الحالي، تركز إدارة الموارد البشرية على تحسين تجربة الموظفين وتعزيز التنوع والشمول في مكان العمل، بالإضافة إلى تبني التكنولوجيا لتحسين عمليات التوظيف والتدريب وإدارة الأداء.

ومن هذا المنطلق السابق سوف نتطرق في هذا المبحث الذي ينقسم إلى مطلبين إلى ماهية تطور إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمطلب الأول اما المطلب الثاني سوف نتناول فيه نظريات تطور إدارة الموارد البشرية².

**** - المطلب الأول : ماهية تطور إدارة الموارد البشرية**

تطور إدارة الموارد البشرية يعكس التغيرات الكبيرة التي شهدتها مجال إدارة الموارد البشرية مع مرور الزمن حيث يعكس تحولها من دور تنظيمي تقليدي إلى شريك استراتيجي مهم في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها بشكل مستدام وفعال.

أولاً - تعريف تطور إدارة الموارد البشرية :

تطور إدارة الموارد البشرية يشير إلى التغيرات والتطورات التي طرأت على مجال إدارة الموارد البشرية مع مرور الزمن. يشمل تطور الموارد البشرية تحولات في النهج والممارسات والتقنيات التي تستخدمها المؤسسات لإدارة وتطوير قوى العمل. تطور الموارد البشرية يتضمن التحول من دور تقليدي تنظيمي إلى دور استراتيجي وشراكة في تحقيق أهداف المؤسسة. يتضمن أيضاً التركيز على تطوير مهارات وقدرات الموظفين، وتعزيز تجربتهم في مكان العمل، واستخدام التكنولوجيا لتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية.

بشكل عام، يمكن القول إن تطور الموارد البشرية يهدف إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال تنظيم وتطوير القوى العاملة بشكل شامل واستراتيجي¹.

¹د. نادر صالح- باحث وأكاديمي مصري بحث أكاديمي حول إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء الوظيفي.
²د. محمد بوحديد: باحث جزائري في مجال إدارة الأعمال وتحسين الأداء الوظيفي مقالة حول تصميم أنظمة حوافز فعالة – منتدى الجلفة.

ثانيا - النقاط الرئيسية التي اعتمدها هذا التطور :

تطور إدارة الموارد البشرية يعكس التغيرات الكبيرة التي شهدتها مجال إدارة الموارد البشرية مع مرور الزمن. ويمكن تلخيص تطور إدارة الموارد البشرية في عدة نقاط رئيسية :

*- التركيز على الجوانب الإدارية والتنظيمية :

في الماضي، كانت إدارة الموارد البشرية تركز بشكل أساسي على الجوانب التنظيمية مثل توظيف الموظفين وتقييم أدائهم وتطوير سياسات العمل.

*-التحول إلى دور استراتيجي :

مع تطور العولمة والتكنولوجيا، أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً أكثر استراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز تنافسيتها عبر تطوير الموارد البشرية وتحفيزها.

*- التركيز على تطوير الموارد البشرية :

أصبحت إدارة الموارد البشرية تولي اهتماماً كبيراً لتطوير مهارات وقدرات الموظفين وتعزيز الابتكار والإبداع في مكان العمل.

*- الاهتمام بتجربة الموظف :

في الوقت الحالي، تركز إدارة الموارد البشرية على تحسين تجربة الموظفين في مكان العمل من خلال خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة.

*-تبني التكنولوجيا :

يعتمد تطور إدارة الموارد البشرية بشكل كبير على تبني التكنولوجيا مثل نظم إدارة الموارد البشرية (HRIS) والذكاء الاصطناعي لتحسين عمليات التوظيف والتدريب وإدارة الأداء.

باختصار، تطور إدارة الموارد البشرية يعكس تحولها من دور تنظيمي تقليدي إلى شريك استراتيجي مهم في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها بشكل مستدام وفعال.

¹د. فاطمة زهراء بن شيحة : باحثة جزائرية متخصصة في إدارة الموارد البشرية وتحفيز الموظفين محاضرة حول الحوافز والأجور و دورهما الفعال في تطوير العمل الوظيفي . 2017 جامعة المسيلة

المطلب الثاني : نظريتا البيروقراطية و الادارة العامة في تحقيق التطور و نتيجة تطور ادارة الموارد البشرية

اولا - النظرية البيروقراطية :

نظرية البيروقراطية هي نموذج إداري يركز على الهيكلية والتنظيم والإجراءات الرسمية في المؤسسة. وتأتي هذه النظرية كرد فعل على الفوضى وعدم الكفاءة التي كانت تسود في الأعمال التجارية في بدايات القرن العشرين. تقوم نظرية البيروقراطية على مفهوم السيطرة والتنظيم والتحكم الصارم في العمليات والموظفين.

في تطور إدارة الموارد البشرية، تأثرت بنظرية البيروقراطية بشكل كبير وقد تم تطبيق بعض مبادئها في إدارة الموارد البشرية. على سبيل المثال:

*- **التركيز على الهيكلية والتنظيم** : تعتمد إدارة الموارد البشرية على تحديد الوظائف والمسؤوليات بوضوح ووضع هيكل تنظيمي يوضح سلسلة القيادة والتبليغ.

*- **الاعتماد على الإجراءات والسياسات** : تهدف إدارة الموارد البشرية إلى وضع سياسات وإجراءات واضحة لضمان تطبيق المعايير والقوانين بشكل موحد وعادل.

*- **الاهتمام بالكفاءة والإنتاجية** : تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق كفاءة عالية في العمل وزيادة الإنتاجية من خلال تطبيق معايير صارمة ومتابعة أداء الموظفين.

ومع ذلك، فإن نظرية البيروقراطية قد تواجه تحديات في العصر الحديث حيث تتطلب البيئة التنظيمية المرنة والمبتكرة. لذلك، يتم تطوير مبادئ البيروقراطية ودمجها مع مفاهيم حديثة لتحقيق توازن بين الهيكلية والمرونة في إدارة الموارد البشرية.¹

ثانيا - النظرية الادارة العامة :

نظرية الإدارة العامة تعتبر من النظريات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وتركز على الفهم الشامل لإدارة المؤسسة ككل وتفاعل العناصر المختلفة فيها. تتميز هذه النظرية بالتركيز على الرؤية الاستراتيجية والتكامل بين جميع أقسام المؤسسة.

في تطور إدارة الموارد البشرية، تأثرت بنظرية الإدارة العامة بشكل كبير وتم تبني بعض مبادئها في مجال إدارة الموارد البشرية. على سبيل المثال:

*- **التركيز على الرؤية الاستراتيجية**: تعتبر إدارة الموارد البشرية جزءاً أساسياً من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتسعى لتحقيق أهدافها من خلال توظيف وتطوير الموارد البشرية بشكل متكامل.

*- **التفاعل والتكامل بين الأقسام**: تعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز التواصل والتعاون بين مختلف أقسام المؤسسة لضمان التكامل وتحقيق الأهداف المشتركة.²

¹د. عبد الله بن عبد العزيز العبد الكريم - بحث حول استراتيجيات تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم من خلال تقديم حوافز غير مالية.

²د. محمد بن عبد الرحمن العريفي - دراسة مقارنة بين أنظمة الأجور في الشركات الخاصة والشركات الحكومية وتأثيرها على الولاء والانتماء للمؤسسة 2015 - معهد الموارد البشرية السعودية.

*-تعزيز الابتكار والتطوير: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تشجيع الابتكار والتطوير من خلال توفير بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي وتبادل الأفكار.

يمكن القول إن نظرية الإدارة العامة تسعى إلى تحقيق توازن بين الجوانب الاستراتيجية والتكتيكية في إدارة الموارد البشرية، وتعتبر منهجاً شاملاً يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق التنمية المستدامة.¹

خلاصة الفصل الأول :

نتيجة للتطور التاريخي في مجال إدارة الموارد البشرية، شهدت عمليات إدارة الموارد البشرية تحولات وتطورات ملحوظة. بدأت إدارة الموارد البشرية كوظيفة تقليدية تركز على الجوانب الإدارية البسيطة مثل التوظيف والتدريب، وتطورت بمرور الوقت لتصبح شريكاً استراتيجياً للإدارة العليا في المؤسسات.

تتضمن نتائج التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ما يلي:

*- تحول إلى دور استراتيجي: تطورت إدارة الموارد البشرية لتصبح شريكاً استراتيجياً يلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير استراتيجيات الموارد البشرية التي تدعم رؤية وأهداف المؤسسة.

*- تطوير القيادة والإدارة: شهدت إدارة الموارد البشرية تحولاً نحو تطوير القيادة والإدارة الفعالة، بما في ذلك تطوير مهارات القيادة، وتعزيز الابتكار، وتحفيز الفرق العاملة.

*-تكنولوجيا المعلومات: استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية أصبح أمراً حيوياً، مما يسهل عمليات التوظيف، والتدريب، وإدارة الأداء.

*-تطوير ثقافة المؤسسة: يُعتبر تطوير ثقافة المؤسسة والاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية للموظفين جزءاً أساسياً من تطور إدارة الموارد البشرية.

بشكل عام، يمكن القول إن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية قد أدى إلى تحسين الإدارة والأداء في المؤسسات وتعزيز دورها كعامل رئيسي في تحقيق النجاح والاستدامة.

¹د. محمد بن عبد الرحمن العريفي - دراسة حول تأثير نظام الحوافز المالية على أداء الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثاني:

علاقة الأجور و الحوافز في

تحسين الأداء

**** - تمهيد الفصل الثاني :**

يعد المورد البشرى هو العنصر او الأساس الذي تعتمد عليه ادارة الموارد البشرية في تنفيذ أنشطتها المختلفة لتحقيق أهدافها، التي من اجلها أنشأتها المؤسسة في سعيها للبحث عن اكفاء العناصر ليقدم لها الافضل و لتحقيق الاستمرارية.

ولان الاداء لدى المورد البشري مساهم فعال في تقدم المجتمعات و تطورها , فقد اعتمدت كل مؤسسة على نظام الاجور و الحوافز للاستفادة من اداء العنصر البشري اكبر استفادة ممكنة و للحفاظ عليه كذلك. وبناء مما سبق نتناول هذا الفصل من بحثنا موضوع الحوافز و الاجور تعريفها , اهدافها و اهميتها ومنه نقفز الى الاداء في المؤسسة و عملية تقييمه و لهذا فقد تم تقسيم الفصل الى مبحثين رئيسيين:

المبحث الاول ماهية نظام الحوافز و الاجور ؟ اما المبحث الثاني فقد تناول الاداء في المؤسسة و عملية تقييمه ؟

المبحث الاول : ماهية نظام الحوافز و الأجور

تمهيد :

ربما يكون أهم شيء يمكن للمؤسسة فعله للحفاظ على تفاعل الموظفين و ادائهم هو تقديم الاجور و تحفيزهم بشكل فعال، وتمنح الحوافز والاجور الموظفين مقابل ادائهم الجيد و المساهم في تقدم المؤسسة و تطورها وهذا شيء كل الموظفين يسعون من أجله وتوفر اعترافاً ملموساً بعملهم الرائع . وفي هذا البحث ، سوف نحاول تعريف ماهية الاجور و حوافز الموظفين، وانواعهما .

المطلب الاول : مفهوم الحوافز و الأجور

في ظل الحديث عن العمل الإداري في جميع المؤسسات ، نخص هنا جانب مفهوم الحوافز والاجور مدى ارتباطهما بالمؤسسة لأداء المهام بشكل دقيق وسريع ، والذي حققاه من إنجازات غير مسبوقة في مجالات التطوير الوظيفي ، سنتعرض إلى ماهيتهما

أولاً : مفهوم الحوافز

1- تعريفها :

إن الحوافز من اهم العوامل التي تدفع الأفراد الى القيام بمجموعة من الأفعال و النشاطات داخل المؤسسة فهي ترفع من عملية الأداء لكونها مجموعة مغريات تضعها الإدارة لزيادة نشاط الموظفين ، فهي بذلك تعتبر برامج ومكافآت يتم وضعها لدفع و تشجيع الموظفين على بذل المزيد من الجهد و الطاقة لتوليد الرغبة لديهم مع اتخاذ إجراءات معينة والوصول إلى الأهداف المحددة. يعدّ موضوع الحوافز أحد أهم المؤثرات الدالة على طبيعة عمل المنظمات الإدارية، من حيث التقويم والفاعلية، خاصةً إذا ما ربطت هذه المؤثرات مع الأداء الوظيفي، وكيفية إدارتها، ضمن بيئة منظمة. وقد أورد الباحثون مجموعة من التعريفات للحوافز نذكر منها ما يلي:

- *- درجة الشعور الإيجابي أو السلبي لأعضاء المنظمة حيال أعمالهم ومهامهم في المنظمة.
- *- ويمكن تعريف الحوافز بأنها ذلك الاتجاه الرئيسي العام للأفراد نحو العمل. ويعتبر نظام المكافآت التنظيمية مؤشراً مؤثراً وهاماً للأفراد في المنظمة.
- *- ويمكن القول بأنّ الحوافز هي اتجاه عام نحو طبيعة العمل، من حيث الاختلافات الحاصلة بين مقدار المكافآت التي يتسلّمها الموظفون في المنظمة، وبين مقدار المكافآت التي كانوا يعتقدون استلامها.
- *- للحوافز أبعادٌ مهمّة، تتمثّل في كونها تعكس البعد العاطفيّ عند الموظّفين إزاء وضعيّة العمل وطبيعة أجوائه في المنظمة.
- *- وتعرّف الحوافز بأنّها وسيلة للتعرفّ على كميّة توحيد الاتجاهات نحو الأهداف، وتركيز النتائج حيالها، وبالتالي إمكانية التعرف على الاتجاهات غير المتوقّعة، بالإضافة إلى أنّ الحوافز تمثّل أنماطاً متعدّدة من الاتجاهات والعلاقات، من طبيعة العمل القائم في المنظمة، والموقف الإنساني من مقدار المكافآت التي تمنحها المنظمة للموظّفين، وطبيعة فرص الترقية الممكنة في المنظمة، وأساليب الرقابة، وطرق الإشراف المعمول بها مع الموظّفين، وسمات العلاقات القائمة بين الموظّفين أنفسهم.

*- وعرف نجيب الحوافز بأنها: الشعور بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل. وفي نفس الإطار يعرف حسن الحوافز بأنها: مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجابياً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي إلى إشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة. ويعرفها العقري بأنها عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقوم الإدارة العليا في المنظمة بإعدادها؛ لهدف التأثير في سلوك الموظفين ، وكذلك حثهم وتحفيزهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية.

*- ويعرف الحارثي الحوافز بأنها: كل ما تعطيه الإدارة لأفرادها ويؤدي إلى رفع الأداء، وضمان الولاء، وتحقيق كفاية ممكنة في العمل. ويعرفها العمري على أنها: أساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث الموظفين على أداء متميز بروح معنوية عالية.

*- ويعرفها الوابل على أنها: مجموعة من العوامل والأساليب والإجراءات والمغريات التي تقوم إدارة المنظمات الإدارية بإعدادها.

*- وتعرف بعض الدراسات الحوافز على أنها: مجموعة من الوسائل والمؤثرات الخارجية، تستخدمها المنظمات من أجل التأثير على سلوك الموظفين ، للوصول إلى الكفاية الممكنة في العمل، ومن أجل شحن طاقات الموظفين كلما فترت مع مرور الزمن.¹

قد تكون الحوافز مادية أو معنوية بما يتناسب مع الموقف أو المهمة المعطاة للموظف، فيجب أن يراعي المدير الفروقات لدى موظفيه، فلا يجب أن تكون المهمة صعبة ومخصصة للموظفين المتفوقين؛ بل من الجيد نشر روح التنافس بين الموظفين للوصول إلى مؤسسة غنية بموظفيها الذين يجتهدون أداء عملهم ويتطلعون لتحقيق أهداف المؤسسة على حساب أهدافهم الخاصة. أحيانا قد يكون أثر تشجيع الموظف والثناء على تحسن عمله وتطوره الملحوظ أقوى من أثر إعطاء الموظف مكافأة مادية والعكس تماماً، فهنا تقع على عاتق المدير وظيفة تحديد الحافز المناسب الذي سوف يرضي الموظف ويحببه بأداء وظيفته؛ فالعامل عند تحفيزه سيشعر أنه مهم بالنسبة للشركة التي يعمل بها، وسوف يعمل هذا إلى دفعه لفعال أفضل ما يقدر عليه .

2- الهدف من تنفيذ الحوافز :

غالبًا ما ينفذ أصحاب العمل برامج الحوافز من أجل :

1- زيادة الإنتاجية

يعلم الجميع أن الإنتاجية ضرورية لضمان نجاح شركتك، فالإنتاجية من العوامل الدافعة لسير الأعمال التجارية Business drivers، والحوافز هي طريقة رائعة لضمان بقاء موظفيك متحمسين للقيام بعملهم بأفضل ما في وسعهم؛ فمن خلال تقديم شيء يمكنهم الحصول عليه إذا حققوا هدفًا معينًا أو حققوا شيئًا ما، فإن لديهم شيئًا للعمل من أجله.²

2- زيادة التعاون والعمل الجماعي

يقوم أصحاب العمل بتحفيز الموظفين على التعاون و التضامن بشكل مكثف في مكان العمل وذلك وفق مشاريع معينة يقوم بها اعضاء فريق العمل و يعملون معاً حيث يكون تحفيز الموظفين عبر الفروع المختلفة من خلال تعزيز الإتصال الفعال و برامج الحوافز التي تشجع العمل بشكل جماعي.

¹ جامعة العلوم التكنولوجية كتاب الذات البشرية و تحفيز النفس للكاتب محمد غانم سعيد
²التحفيز الذاتي: ما هو ، اهميته، و 20 طريقة لتحفيز الذات 350 ص / الباحث سنان غالب رضوان المرهفي

3- رفع المعنويات

يمكن أن يؤدي تقدير الموظفين بسبب عملهم الشاق إلى شعورهم بالانتماء والاحترام من خلال تذكيرهم بإنجازاتهم داخل مكان العمل، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الثقة و العمل أكثر.

4- جذب المواهب والاحتفاظ بها

في سوق تنافسية، تحتاج المؤسسة إلى التميز عن المنافسين وتقديم خطط حوافز فريدة من نوعها يمكن أن تكون السبب في أن المرشح للوظيفة يختار شركتك على شركة أخرى.¹

5- تخفيض معدل دوران الموظفين

إن تقديم الحوافز للموظفين ، يمكن أن يحفزهم على البقاء لفترة أطول في المؤسسة؛ كما أن توفير بيئة عمل جيدة مع منح العمال التقدير المناسب يخلق ذلك ثقافة إيجابية في العمل كما أن امتلاك برامج الحوافز هو السبب وراء اختيارهم للبقاء في المؤسسة.

ثانيا : مفهوم الاجور

1- ماهية الاجور :

يعد الاجر الذي يتقاضاه الموظف أهم أشكال التعويضات فهو العائد الذي يعطى للعامل مقابل العمل الذي ينجزه ، و يتداخل هذا المفهوم مع بعض المفاهيم الاخرى و نذكر منها :

- * - **الراتب** : هو المبلغ المالي الذي يحصل عليه الموظف مقابل العمل الذي يقوم به شهريا. في حين أن الاجر هو ما مقابل مالي يدفع لعامل بعدد الأيام التي إشتغلها ، حيث يتم تصنيفهما كمترادفين.
- * - **إجمالي الاجر** : هو ما يستحقه العامل قبل كل الإقتطاعات.
- * - **صافي الاجر** : هو الاجر الذي يحصل عليه الموظف بعد مرور إجمالي الأجر على كل الإقتطاعات ، اي الذي يستلمه الفرد في يده.

* - **الأجر الأساسي** : يتمثل في عدد سنوات الخدمة أو الخبرة أو تبعا لمسمى المؤهلات العلمية. و ال يشمل هذا الأجر اية مخصصات او علاوات أخرى.

* - **الأجر النقدي**: هو ما يحصل عليه العامل من مقابل نقدي لقيمة الوظيفة التي يقوم بها.

* - **الأجر العيني**: هو المقابل ملموس أي معنوي الذي يظهر في شكل خدمات تقدمها المؤسسة للفرد من رعاية طبية-علاج سكن- وجبات غذائية - انتقالات ... الذ و تحسب تكلفتها ضمن ميزانية الأجر.

* - **الدرجة**: هي شريحة من الأجر تتضمن جميع الوظائف التي تقع على نفس المستوى في السلم الوظيفي، وتتشابه في مستوى الصعوبة و الأهمية و ما تتضمنه من مسؤوليات وواجبات.²

2- اهداف الاجور :

من بين أهم الأهداف التي تتحقق عن طريق الأجر :¹

¹ اطروحة دكتوراه المؤلف : سنان غالب رضوان
² د. سهام بن محمد : باحثة جزائرية مهتمة بدراسة تأثير الحوافز المالية و غير المالية على تحسين الأداء الوظيفي.

- جذب أفضل العناصر إلى المنظمة.
- الحفاظ على أفضل العناصر المتوفرة في المنظمة.
- تحفيز و دفع الموظفين لأفضل مستوى من الأداء.
- مكافأة الأداء السابق لفرد.
- ضمان التنافس في سوق العمل.
- الحفاظ على عدالة الأجور بين الموظفين.
- تشجيع الأداء المستقبلي للفرد.
- تخفيض معدل دوران العمل.
- و لهذا البد لنظام الأجور و الرواتب أن يسعى الى تحقيق أهداف المنظمة في جذب الموظفين و الحفاظ عليهم و تحفيزهم
- الرقابة على المصروفات المدفوعة كرواتب و أجور للعاملين.
- توصيل و شرح نظام و هيكل الرواتب و الأجور بحيث يكون كل فرد على دراية بكيفية عمل النظام.
- تحقيق رضا الموظفين عن العمل في المنظمة

المطلب الثاني : انواع الحوافز و الاجور

في ظل حديثنا عن الحوافز و الاجور ، من خلال مفهومهما و مدى ارتباطهما بالمؤسسة لأداء الدقيق وسريع و الافضل ، والذي تحقق بسببهما من تطور و سلاسة في العمل ، سنتعرض إلى انواعهما :

** - اولا : انواع الحوافز :

يمكن أن يكون هناك نوعان من الحوافز - الحوافز النقدية والحوافز غير النقدية. دعنا نتعمق في تفاصيل كل منهم²:-

أ. الحوافز المادية (النقدية)

هي من أقدم وأكثر أنواع الحوافز استخداماً؛ إذ تُساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي، وتبحث في الطرق المناسبة للعمل على تطويره لاحقاً، وعادةً يرتبط هذا النوع من الحوافز بالأموال المالية، والمتعلقة بزيادة نسبة الراتب، أو تقديم مكافأة مالية للعاملين في المنشأة، أو الحصول على رواتب إضافية في نهاية العام، وتساهم كل هذه الحوافز المادية في ترك أثر إيجابي عند الموظفين في المؤسسة.

1/- حوافز الرواتب

لا يتقاضى جميع الموظفين نفس الراتب؛ ومن الواضح أن الراتب يعتمد على مهام الموظفين ومناصبهم. ومع ذلك، فإنه يعتمد أيضاً على جهد الموظفين، وغالباً ما تكافئ المؤسسات الموظفين بأجر أعلى إذا اعتبروا أن الموظف يعمل بجد أو منتجاً أو كفؤاً؛ وتعتبر حوافز الرواتب أحد أكثر أنواع الحوافز المالية شيوعاً الموجودة في جميع المنظمات تقريباً.

¹ موقع وايب * موضوع * العنوان الحوافز مفهومها و أهميتها
²د. عبد الحق بن علي : باحث جزائري في مجال إدارة الموارد البشرية وتصميم أنظمة حوافز مبتكرة لتعزيز أداء الموظفين.

2- الأرباح

إذا حققت المنظمة أرباحًا ضخمة، فلن يتم توزيعها بين المساهمين فقط؛ فغالبًا ما تكافئ معظم المؤسسات الموظفين الذين يعملون بجد من خلال تقاسم الأرباح معهم. وبصرف النظر عن كون الأرباح وسيلة لمكافأة الموظفين، فالأرباح تعمل أيضًا كأداة تحفيزية؛ فعندما يدرك الموظف أنه قد يحصل على حصة في الأرباح، فقد يكون أكثر إنتاجية وأفضل أداءً.

3- الشراكة

تكافئ بعض المؤسسات موظفيها من خلال عرض تقديم أسهم في المؤسسة لهم، فالشراكة طريقة أخرى لتحفيز الموظفين ومساعدتهم على استكشاف مهارات جديدة وتطويرها، وهي ليست مفيدًا للموظف فحسب، بل للمنظمة أيضًا.

4- المكافآت

المكافأة هي أجر إضافي يتم منحه غالبًا للموظفين كمكافأة مساهمتهم في المنظمة، ويتم منح المكافآت بعد الوصول إلى الأهداف، سنويًا أو ربع سنويًا أو في عدة مناسبات، وكل هذا يتوقف على المؤسسة.

5- العمولات

إنها إضافة إلى الراتب الأساسي عندما يحقق الموظف مبيعات ضخمة للمؤسسة، وهذه العمولات تحفز الموظفين على بذل بعض الجهد الإضافي، وزيادة الإنتاجية لتوليد المزيد من المبيعات لكسب المزيد من العمولات.

6- حوافز التقاعد

تشير حوافز التقاعد عادةً إلى الأموال المخصصة لتزويد الموظفين بمعاش تقاعدي أو دخل عندما يتقاعدون من حياتهم المهنية، فالمعاش التقاعدي تنظمه قوانين كل بلد علي حده، ففي بعض الدول يكون إجباريًا علي المؤسسات التأمين علي موظفيهم لكي يحصلوا علي معاش عند التقاعد، وفي البعض الآخر يكون الأمر إختياري بالنسبة للمؤسسات. وحيانا تقوم المؤسسات بتقديم مكافأة نهاية خدمة كبيرة للموظفين عند التقاعد للموظفين الذين أمضوا مثلاً عدد معين من السنوات مع المؤسسة، وتكون هذه المكافأة أكبر من المكافأة التي تنظمها القوانين المعمول بها.

7- علاوة غلاء المعيشة

الغرض الأساسي من هذا الحافز النقدي هو مكافحة التضخم، وتسعى علاوة غلاء المعيشة إلى تقليل تأثير التضخم على الموظفين من خلال دفع مبلغ علاوة على الراتب يساوي نسبة التضخم السنوية.

8- المزايا الإضافية

هذه المزايا تتضمن حوافز مالية مثل رسوم تعليم الأطفال في مدارس خاصة معينة، أو سكن خاص لموظفي المؤسسة، أو وسائل مواصلات خاصة لنقل الموظفين للعمل؛ و لا تقدم جميع المؤسسات مثل هذه المزايا لأنها قد تكون باهظة الثمن بالنسبة لها. ومع ذلك، فإن مؤسسات مثل Google و Microsoft من المؤسسات القليلة التي تقدم مثل تلك المزايا.

ب. الحوافز غير المعنوية (غير نقدية)

هي مجموعة الحوافز التي تُساهم في التأثير على الموظفين، من خلال رفع معنوياتهم في بيئة العمل، وجعلهم أكثر تفاعلاً مع بعضهم البعض ومع الإدارة، ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية: ترقية الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة في العمل، والاستعانة بالموظفين في اتخاذ القرارات، وتفويض بعض الصلاحيات للعاملين من أجل زيادة كفاءتهم في أكثر من مجال مهني¹.

1- تفويض السلطة

تفويض السلطة هو عندما يعطي القادة أو الأشخاص في المناصب العليا مسؤوليات جديدة لموظفيهم، فالقيام بتفويض السلطة يمكن أن يجعل الموظفين يشعرون بالتقدير، ويطورون سلوكاً أكثر مسؤولية وثقة ويساعدهم على تعلم مهارات جديدة.

2- المشاركة في الإدارة

يحتاج الموظف إلى الشعور بالتقدير، والمشاركة في الإدارة يعتبر وسيلة لتحقيق ذلك؛ فدعوة الموظف الى عملية صنع القرار يؤسس إحساساً بالمسؤولية لدى الفرد. وعلاوة على ذلك، يشعر الموظف أن أفكاره واقتراحاته مهمة وأنهم لا يتبعون الأوامر فحسب، بل يساهمون فعلياً في المنظمة بأفكارهم.

3- الترقية

يمكن تعريف الترقية على أنها خطوة للأمام، ويتم ترقية معظم الأفراد كوسيلة لمكافأة مساهمتهم ولكنها أيضاً طريقة أخرى لجعلهم متحفزين ليصبحوا أكثر كفاءة وإنتاجية.

4- الإجازات المدفوعة

لا تقدم جميع المؤسسات إجازات مدفوعة الأجر سنوية للموظفين في البلدان التي لا يجبر القانون المؤسسات على تقديم إجازة مدفوعة الأجر، وفي البلدان التي يحدد فيها القانون مدة الإجازة السنوية تقوم المؤسسات بزيادة مدة الإجازة للموظفين كنوع من الحافز لهم، فعندما تريد المؤسسة تقدير موظف قد عمل بجد واجتهاد وقدم تضحيات شخصية لصالح المنظمة، تقوم المؤسسة بزيادة مدة الإجازة مدفوعة الأجر له، او تقدمها له إن لم تكن مكفولة بالقانون.

5- الهدايا gifts

تقدم معظم المؤسسات هدايا لمكافأة موظفيها على تفانيهم وعملهم الجاد، والأكثر شيوعاً هو ان يتم توزيع هذه الأنواع من الهدايا كحوافز للموظفين في المناسبات الخاصة والأعياد، ولكن لا يوجد تقويم ثابت لذلك، فهذا يعتمد كلياً على المؤسسة .

6- الاحتفال

غالبًا ما تحتفل المؤسسات بتحقيق هدافاً كبيراً من خلال إقامة الحفلات المكتبية، فالحفلات المكتبية ليس الغرض منها فقط هو الاحتفال، ولكن لمكافأة الجهد الجماعي للمنظمة. إن الإحتفال هو أحد أكثر أمثلة الحوافز غير النقدية شيوعاً، والتي توفرها كل شركة تقريباً.

7- الإضافة الأخيرة

¹د. سليمان بن عبد الله : باحث جزائري دراسة حول تأثير الأجور على رضا الموظفين وأدائهم مجلة الموارد البشرية لتنظيم للمؤسسة.

هذه ليست سوى بعض أنواع الحوافز للموظفين في العمل، وهناك المزيد من الحوافز وتختلف من شركة إلى أخرى. ومع ذلك، فإن الغرض من هذه الحوافز هو المكافأة والتقدير والاحتفال والتحفيز وزيادة الإنتاجية.

ثانيا : أنواع الحوافز :

هناك عدة أنواع من الحوافز ويتم تصنيفها كمايلي:¹

اولا: تصنيف حسب الأفراد المخاطبين بها:

1-حوافز فردية: وهي الحوافز الي تصرف وتوجه للأفراد فرادى، أي بناءا على الأداء الفردي، ولا تنظر إلى النتائج التي حققوها معا في إطار الجماعة وانما تكون عندما يحقق الفرد معد لإنتاج أو خدمة أكبر من الآخرين يقدم له الحافز من دون الآخرين وهي تعمل على:

زيادة التنافس بين الأفراد، وتنمي روح المبادرة.

إلا أنها: تؤدي إلى تشتت عمل الفوج، وتؤدي إلى توسيع الهوة بينهم، والى غياب روح التعاون والتآزر وروح الفريق.

2-الحوافز الجماعية: وتتركز على الأداء الجماعي لجماعة العمل وتوزع بين أعضاء جماعة العمال بنسب محددة، وحسب درجة مشاركة كل واحد منهم، وقد تكون مادية أو معنوية سلبية أو إيجابية.

وهي تعمل على:

-تنمية الشعور بالمشاركة لدى جميع أعضاء الجماعة.

-تقوي الشعور بالتضامن والتكامل

-الإثكال بين أعضاء الجماعة الواحدة إذا لم يتم ربطها بنسبة من الأداء الفردي.

ثانيا: تصنيف حسب مضمون الحافز فيها:

1-الحوافز المالية: وتمثل في:- الأجر الذي يعتبر" المقابل الذي يحصل عليه العامل لقاء ما يبذله من مجهود فكري أو عضلي، فالأجر هو الذي من خلاله يشبع الفرد حاجاته المختلفة.

-المكافآت: وهي المبالغ المالية التي تقدم للأفراد الموظفين أو لفرد واحد لقاء قيامه بعمل متميز تقديمه.

-المشاركة في الأرباح: حيث تكون بنسبة محددة من الأرباح السنوية، تحددتها الإدارة

ليتم توزيعها على الموظفين وتكون إما باحتساب هذه النسبة على أساس الأرباح الإجمالية أو على الأرباح الصافية .

2- الحوافز المعنوية: وهي كما ذكرنا سابقا بأنها مؤثرات خارجية تخاطب الجانب النفسي والفكري والاجتماعي للفرد، ونشير إليها

دون تفصيل ألننا سنتطرق لها في الفصل الثاني وهي الترقية، التدريب ،

المشاركة في اتخاذ القرار ، التصميم الحسن للعمل.

3-الحوافز المادية وهي تلتخص في:

¹د. عبد الله بن عبد العزيز العبد الكريم - دراسة تحليلية لتأثير الحوافز المالية والمعنوية على أداء الموظفين في المؤسسات العربية 2006

-تحسين ظروف العمل المادية وذلك بتوفير الإضاءة و التهوية والوسائل العمل الحديثة.
-توفير الخدمات الاقتصادية والاجتماعية للعاملين، وهي التي توفرها الإدارة لهم وتصب في مصلحتهم ومصلحة عائلاتهم وتمثل في:
القروض الاستهلاكية وهي قروض بدون فوائد، المساعدات والهدايا المتعلقة بالأعياد الدينية والوطنية، الخدمات الصحية للعمال وعائلاتهم، خدمات النقل خدمات الإطعام، الإيواء، السكن والسكنات الوظيفية، الخدمات الرياضية والترفيهية الثقافية، دور الأوممة والحضانة أطفال العمال، الرحلات السياحية للعمال وعائلاتهم، رحلات الحج والعمرة، المخيمات... الخ

المبحث الثاني : الاداء في المؤسسة و عملية تقييمه

تمهيد :

يمكن القول إن تطور إدارة الموارد البشرية يعكس تحولها من دور تنظيمي تقليدي إلى شريك استراتيجي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز أدائها بشكل شامل.
حيث في الوقت الحالي، تركز إدارة الموارد البشرية على تحسين تجربة الموظفين وتعزيز التنوع والشمول في مكان العمل، بالإضافة إلى تطوير و تقييم الأداء للحصول على افضل مستوى ممكن للعمل المؤسساتي .
ومن هذا المنطلق السابق سوف نتطرق في هذا المبحث الذي ينقسم الى مطلبين الى مفهوم و اهداف تقييم الاداء بالنسبة للمطلب الاول اما المطلب الثاني سوف نتناول فيه المعايير و طرق التقييم بالنسبة للأداء¹.

المطلب الاول : مفهوم واهداف تقييم الاداء

تقييم الأداء يعتبر أداة مهمة في إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين أداء الموظفين وتطويرهم، وفي تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال. من خلال تحديد معايير وأهداف واضحة لتقييم الأداء، يمكن للمؤسسات تعزيز كفاءتها وتحقيق النجاح المستمر. ومن هذا المنطلق سوف نطرح في هذا المطلب مفاهيم و اهداف تقييم الاداء .

اولا - مفهوم تقييم الاداء:

1- تعريف :

يُعرّف تقييم الأداء بأنه عملية تقيس بشكل منهجي شخصية وأداء الموظفين عادةً من قبل المديرين أو المشرفين المباشرين مقابل السمات المحددة مسبقاً مثل مجموعة المهارات والمعرفة حول الدور والمعرفة الفنية والموقف والالتزام بالمواعيد وما إلى ذلك².
فهو عملية تقييم رسمية يقوم من خلالها المدير بتحليل نقاط قوة وضعف شخصية وأداء الموظفين من اجل تحديد أهداف الأداء في المستقبل فهو عملية إدارية تحدد كفاءة الموظفين والحكم على تصرفاتهم إثناء القيام بمهامهم وتعتمد هذه العملية على عدة عوامل موضوعية وذاتية مما ينتج عنه وضع الموظف المناسب في المكان المناسب .

¹جامعة العلوم التكنولوجية كتاب الذات البشرية و تحفيز النفس للكاتب محمد غانم سعيد
²د. سليمان بن عبد الله : باحث جزائري دراسة حول تأثير الأجور على رضا الموظفين وأدائهم مجلة الموارد البشرية لتنظيم للمؤسسة.

2/- خطوات عملية تقييم الاداء :

الخطوة الاولى : في معظم المؤسسات ، تعني عملية تقييم الأداء تقييم الموظف كل 6 أشهر أو سنة واحدة للفترة التي عمل فيها الموظف باستمرار مع المنظمة. في العصر الحديث ، يرسل قسم الموارد البشرية ملف استبيان للموظفين ملته لجمع البيانات المتعلقة بمستويات مشاركتهم ورضاهم.

الخطوة الثانية : سيقوم المدير أو المشرف المباشر للموظف بعد ذلك بتقييم جودة أداء الموظف بناءً على العمل المنجز في العام السابق ثم يجتمع وجهًا لوجه لمناقشة الحقائق والأرقام.

الخطوة الثالثة: التغذية الراجعة الواردة من الاستطلاع يمكن أن تبقى مجهولة. يمكن تحليل هذه التعليقات في الوقت الفعلي باستخدام منصة القوى العاملة الخاصة بـ QuestionPro، والتي تقيس البيانات وتحللها وتنشطها للحصول على رؤى قابلة للتنفيذ. بالنسبة للموظفين الخاضعين للاختبار ، تستمر فترة الاختبار عادة ما بين ثلاثة إلى ستة أشهر. يعتمد تقييمهم على ما إذا كانوا مواكبين للعمل و ثقافة المنظمة وما إذا كانوا على استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات.¹

ثانيا -اهداف تقييم الاداء :

تقييم الأداء في المؤسسة يهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف المحددة بشكل مفصل، ومنها:²

- *- **تحديد الأداء الفردي:** يهدف التقييم إلى تقييم أداء كل فرد في المؤسسة، وتحديد مدى تحقيقه لأهدافه الشخصية والمؤسسية.
 - *- **تحسين الأداء العام:** يساعد تقييم الأداء في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين لتحقيق أداء أفضل.
 - *- **تحقيق الأهداف الاستراتيجية:** يساعد تقييم الأداء في تحقيق الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تحديد الإنجازات والتحديات.
 - *- **تطوير المهارات والقدرات:** يمكن لتقييم الأداء أن يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
 - *- **تعزيز التواصل والتفاعل:** يمكن لعمليات تقييم الأداء أن تساهم في تعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة وتحفيز الحوار المفتوح.
 - *- **تحفيز الموظفين:** يمكن لتقييم الأداء أن يكون أداة لتحفيز الموظفين وتعزيز روح العمل الجماعي والانتماء للمؤسسة.
 - *- **اتخاذ القرارات الاستراتيجية:** يمكن لتقييم الأداء أن يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.
- بشكل عام، تقييم الأداء في المؤسسة يهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة وضمان تحسين الأداء وتطوير القدرات والمهارات لتحقيق النجاح والاستمرارية.

¹ موقع وايب " تقييم اداء الموظفين " 2015

² د. فاطمة زهراء بن شيحة : باحثة جزائرية متخصصة في إدارة الموارد البشرية وتحفيز الموظفين محاضرة حول الحوافز والأجور و دورهما الفعال في تطوير العمل الوظيفي . 2017 جامعة المسيلة

المطلب الثاني : معايير و طرق تقييم الاداء

تقييم الأداء هو عملية حيوية في إدارة الموارد البشرية تهدف إلى قياس وتقييم أداء الموظفين في المؤسسة. تتضمن هذه العملية تحديد معايير الأداء واستخدام طرق محددة لتقييم أداء الموظفين بناءً على هذه المعايير سوف نتطرق في هذا المطلب الى هاته المعايير و الطرق

اولا -معايير تقييم الاداء :

نظرية البيروقراطية هي نموذج إداري يركز على الهيكلية والتنظيم والإجراءات الرسمية في المؤسسة. وتأتي هذه النظرية كرد فعل على الفوضى وعدم الكفاءة التي كانت تسود في الأعمال التجارية في بدايات القرن العشرين. تقوم نظرية البيروقراطية على مفهوم السيطرة والتنظيم والتحكم الصارم في العمليات والموظفين.¹

في تطور إدارة الموارد البشرية، تأثرت بنظرية البيروقراطية بشكل كبير وقد تم تطبيق بعض مبادئها في إدارة الموارد البشرية. على سبيل المثال:

*- **التركيز على الهيكلية والتنظيم** : تعتمد إدارة الموارد البشرية على تحديد الوظائف والمسؤوليات بوضوح ووضع هيكل تنظيمي يوضح سلسلة القيادة والتبليغ.

*-**الاعتماد على الإجراءات والسياسات** : تهدف إدارة الموارد البشرية إلى وضع سياسات وإجراءات واضحة لضمان تطبيق المعايير والقوانين بشكل موحد وعادل.

*-**الاهتمام بالكفاءة والإنتاجية** : تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق كفاءة عالية في العمل وزيادة الإنتاجية من خلال تطبيق معايير صارمة ومتابعة أداء الموظفين.

ومع ذلك، فإن نظرية البيروقراطية قد تواجه تحديات في العصر الحديث حيث تتطلب البيئة التنظيمية المرنة والمبتكرة. لذلك، يتم تطوير مبادئ البيروقراطية ودمجها مع مفاهيم حديثة لتحقيق توازن بين الهيكلية والمرونة في إدارة الموارد البشرية.

ثانيا -طرق تقييم الاداء :

هناك خمس طرق لتقييم الأداء. يمكن أن يساعد استخدام إحدى هذه الطرق لتقييم الأداء المؤسسات في الحصول على معلومات جزئية. ومع ذلك ، فإن الجمع بين طريقة أو أكثر سيؤدي إلى استخراج معلومات أفضل وبيانات دقيقة. جمع البيانات شيء آخر أن تفعل شيئاً قابلاً للتنفيذ معها.²

*- **التقييم الذاتي**: التقييم الذاتي يعتبر جزءاً هاماً من طرق تقييم الأداء في المؤسسة، حيث يشارك الموظف في تقييم أدائه بنفسه. يمكن أن يكون للتقييم الذاتي عدة فوائد، منها:

-يعزز الوعي بالأهداف والتوقعات: من خلال مراجعة أدائه بنفسه، يمكن للموظف أن يكون أكثر وعياً بأهدافه وتوقعات الأداء.

-يعزز التفاعل مع الإدارة: يمكن للتقييم الذاتي أن يفتح الباب للحوار مع الإدارة بشأن الأداء والتطوير.

¹ د. نادر صالح- باحث وأكاديمي مصري بحث أكاديمي حول إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء الوظيفي.

² د. نورة الفايز- باحثة سعودية محاضرة حول تقييم الأداء الوظيفي وإدارة الموارد البشرية.

- يوفر فرصة للتطوير الشخصي: من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في أدائه، يمكن للموظف تحديد المجالات التي يحتاج للتطوير فيها.

صياغة التقييم الذاتي يجب أن تكون شاملة وصادقة، ويمكن استخدامها كجزء من عملية تقييم الأداء الشاملة في المؤسسة. يمكن تقييم الأداء الذاتي بواسطة تقييم الأهداف المحققة، المهارات والقدرات المطورة، والسلوكيات والثقافة الوظيفية.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام تقييم الذاتي كأداة لتحفيز الموظفين وتعزيز شعورهم بالمسؤولية عن أدائهم وتطويرهم المستقبلي.

* - **نظام تقييم 360 درجة:** نظام تقييم 360 درجة هو أحد طرق تقييم الأداء في المؤسسات، حيث يشمل تقييم الأداء من قبل مجموعة متنوعة من الأشخاص الذين يتفاعلون بانتظام مع الموظف، مثل المديرين المباشرين، الزملاء، والمرؤوسين. يتم جمع آراء هؤلاء الأشخاص وتقييمها للحصول على صورة شاملة لأداء الموظف.

يعتبر نظام تقييم 360 درجة فعالاً لأنه يوفر وجهات نظر متعددة حول أداء الموظف، مما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص للتطوير. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يزيد هذا النوع من التقييم من مستوى الوعي بالأداء ويعزز التفاعل بين الموظف والزملاء والمديرين.

من الجوانب الإيجابية لنظام تقييم 360 درجة:

- توفير صورة شاملة لأداء الموظف من مختلف الزوايا.

- تعزيز التواصل والتفاعل بين أفراد الفريق.

- تحفيز الموظفين على التطوير الشخصي والمهني.

ومع ذلك، يجب أن يتم تنفيذ نظام تقييم 360 درجة بعناية وبشكل مهني لضمان الشفافية والعدالة في عملية التقييم.

* - **مقياس تصنيف الرسومات:** مقياس تصنيف الرسومات هو أحد طرق تقييم الأداء في المؤسسات يستخدم لتقييم الأداء الفني أو

الإبداعي للموظفين الذين يعملون في مجالات مثل التصميم الجرافيكي، الرسومات الهندسية، الفنون البصرية، إلخ.

يتضمن مقياس تصنيف الرسومات تقييم الرسومات أو الأعمال الفنية التي يقوم بها الموظف، وذلك من خلال معاينة الجودة،

الإبداعية، الدقة، والتفاصيل في العمل. يمكن أن يتم تقييم الرسومات بواسطة مديرين مباشرين، زملاء، أو حتى عملاء.

من الجوانب الإيجابية لاستخدام مقياس تصنيف الرسومات في تقييم الأداء:

- يوفر تقييمًا دقيقًا للأداء الفني للموظف.

- يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في العمل الفني.

- يمكن أن يكون مصدر إلهام وتحفيز للموظفين لتحسين أدائهم الفني.

ومع ذلك، يجب أن يتم تقييم الرسومات بشكل عادل وموضوعي، وضمان أن يكون هناك معايير واضحة للتقييم. كما ينبغي أن

يشمل التقييم أيضًا عوامل أخرى مثل التعاون مع الفريق، والالتزام بالمواعيد النهائية، ومهارات التواصل.¹

¹ د. نورة الفايز - باحثة سعودية محاضرة حول تقييم الأداء الوظيفي وإدارة الموارد البشرية.

- *- **قوائم المراجعة:** قوائم المراجعة هي أحد طرق تقييم الأداء في المؤسسات تستخدم لتقييم أداء الموظفين من خلال مقارنة أداءهم بالمعايير المحددة مسبقاً والأهداف التي تم تحديدها لهم. تتضمن قوائم المراجعة تقييم عناصر محددة من الأداء مثل الجودة، الكفاءة، التحفيز، والتفاعل مع الزملاء والعملاء.
- من الجوانب الإيجابية لاستخدام قوائم المراجعة في تقييم الأداء:
- توفير معايير واضحة لتقييم الأداء وتحديد الأهداف.
 - مساعدة الموظفين في تحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم.
 - توفير فرصة للموظفين للتحسن والتطوير من خلال تقديم توجيه وتعليقات بناءة.
 - ومن النقاط التي يجب مراعاتها عند استخدام قوائم المراجعة:
 - ضرورة توجيه التقييم بشكل عادل وموضوعي.
 - توفير فرص للموظفين للمشاركة في عملية تحديد المعايير والأهداف.
 - توجيه التقييم نحو تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، وليس كوسيلة للعقاب.
- باستخدام قوائم المراجعة بشكل فعال، يمكن للمؤسسات تحسين أداء موظفيها وتعزيز الفعالية والكفاءة في العمل.
- *- **طريقة المقال:** طريقة المقال في تقييم الأداء في المؤسسة تعتبر واحدة من الطرق الشائعة لتقييم أداء الموظفين. يتضمن هذا النوع من التقييم تقديم تقييم شامل ومفصل لأداء الموظف عبر كتابة مقال يستعرض الجوانب المختلفة لأدائه خلال فترة زمنية محددة. يمكن أن يشمل المقال تقييم الأداء الفني، السلوكي، والتفاعل مع الزملاء والعملاء.
- بعض النقاط التي يمكن تضمينها في مقال تقييم الأداء في المؤسسة:
- **تقييم الأداء الفني:** يتضمن تقييم جودة العمل المنجز، الكفاءة في إنجاز المهام، والتحسينات التي تم تحقيقها.
 - **تقييم السلوك:** يشمل تقييم مهارات الاتصال، القيادة، التعاون، والالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية.
 - **تقييم التفاعل:** يتناول كيفية تعامل الموظف مع الزملاء والعملاء، وقدرته على بناء علاقات إيجابية.
- يجب أن يكون المقال شاملاً وموضوعياً، ويحتوي على أمثلة وحقائق تدعم التقييم. ينبغي للمقال أن يكون بناءً على معايير محددة وموضوعية لضمان العدالة والشفافية في عملية التقييم.
- باستخدام طريقة المقال في تقييم الأداء، يمكن للمؤسسات توفير تقييم شامل ومفصل لأداء موظفيها، وتوجيههم نحو تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم بشكل فعال.

خلاصة الفصل الثاني :

المورد البشري عنصر هام وفعال في أي مؤسسة ، لذا وجب الحفاظ عليه والعمل على تحفيزه سواء كان هذا التحفيز ماديا أو معنويا أو كلاهما، وهذا ما يسمح بأداء جيد وفعال يسمو بالمؤسسة لأعلى المراتب وتحقيق أهدافها، ولقد تم الاعتماد في اغلب الاحيان على الاجور و الحوافز للحصول على افضل ما يمكن ان يقدمه المورد البشري .

وكل هذا ثبت اليقين أن عملية تقييم الأداء لها أهمية كبيرة في وظيفة تسيير الموارد البشرية، حيث أنها وسيلة لقياس مقدرة الأفراد، كما تمكن المؤسسات من توجيه الأفراد، تدريبهم، نقلهم، ترقيةهم و الاستفادة من خدماتهم هذا من جهة، و من جهة أخرى تعرف الأفراد بمواطن الضعف فيهم و تدفعهم إلى تحسين أدائهم.

لهذا الحوافز والأجور تلعبان دورًا حاسمًا في عملية تقييم الأداء، حيث تسهم في تعزيز الأداء وتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة . بشكل عام، تعتبر الحوافز والأجور جزءًا أساسيًا من استراتيجية تقييم الأداء، حيث تعزز الأداء الفردي وتسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

الفصل الثالث :

الإطار الميداني للدراسة

تمهيد الفصل:

بعد عرض أهم المفاهيم و الأسس النظرية الخاصة بمتغيري البحث كل من الحوافز و اداء الموظفين و العلاقة بينهما و مدى إمكانية استغلالها في تحقيق التفوق للمنظمة و تعزيز مركزها التنافسي في الفصلين السابقين.

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية و التي تم إجراءها بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية تندوف و ذلك لدراسة دور الحوافز وعلاقته بأداء الموظفين في تحقيق الأداء على ارض الواقع و إسقاط الأسس السابقة على ميدان الدراسة من خلال التعرف على مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية تندوف و واقع الحوافز السائدة بها و مدى مساهمة هذه الحوافز في تحقيق الأداء للموظفين، من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال الإداريين بالاستعانة بالاستبيان الذي قمنا بإعداددهو توزيعه على عينة البحث المختارة و تحليل أسئلة محاورها و عرض نتائج الاستبيان و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة و الأدوات المستخدمة.

المبحث الثالث: تحليل أسئلة

الاستبيان واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

تحتل مديرية السياحة و الصناعة التقليدية باهتمام متزايد و يهتمام خاص من طرف الدولة باعتبارها أحد البدائل الاقتصادية كما تلعب السياحة دوراً هاماً في الحفاظ على المواقع التاريخية و الطبيعية، حيث يتم توجيه الاهتمام ، تشجع السياحة على تطوير البيئة التحتية في الأماكن السياحية و الأماكن المحيطة بها كالمطارات و الطرق و الاتصالات و الفنادق، وهي الرصيد الاستراتيجي الذي يغذي المجتمع بكل احتياجاته من الإطارات البشرية التي يحتاج إليها للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة و في هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية تندوف محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية تندوف.

تسعى مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية تندوف الى تطوير و تنمية السياحة من خلال دعم الإستثمار السياحي و دعم المنتجات السياحية و تعمل كذلك على دعم المستثمرين و سنتناول في هذا المطلب من حيث النشأة و الهيكل التنظيمي و كل ما يخص إحصائيات العمال.

أولاً: نشأة مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية تندوف.

مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية تندوف هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري و تتمتع بالاستقلال المعنوي و المالي بحيث تم إنشاؤها:

أنشأت مديرية السياحة و الصناعات التقليدية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-257

المؤرخ في : 2010/10/20 و المتضمن إنشاء مصالح خارجية لوزارة السياحة

و الصناعات التقليدية و المحدد لمهامها و تنظيمها كما يتم تنظيم مديرية السياحة و الصناعة التقليدية للولاية في (03) مصالح على النحو التالي:

* مصلحة السياحة

* مصلحة الصناعة التقليدية

* مصلحة الإدارة و الوسائل.¹

ثانياً: إحصائيات العمال بالمؤسسة محل الدراسة.

1. إحصائيات العمال :

في حين يبلغ عدد العمال 36 عامل موزعون مهنيا وفق الأصناف التالية:²

¹مرسوم تنفيذي رقم 10-257 مؤرخ في 20 أكتوبر 2010 ، المتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة و الصناعة التقليدية، الجريدة الرسمية رقم: 18 العدد 63.

²وثائق مصلحة الإدارة و الوسائل.

الجدول رقم 01: إحصائيات عمال مديرية السياحة و الصناعة التقليدية تندوف.

المستخدمون المتعاقدون	مصلحة الصناعة التقليدية	مصلحة السياحة	مصلحة الإدارة و الوسائل
5	3	9	19

المصدر: إحصائيات مكتب المستخدمين.

المطلب الثاني: أهداف و مهام و الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية.

أولاً: أهداف مديرية السياحة و الصناعة التقليدية.

تعمل مديرية السياحة و الصناعة التقليدية على تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:

- ✓ إعداد مخطط عمل سنوي يتعلق بالنشاطات السياحية.
- ✓ المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز للتنمية المستدامة للنشاطات السياحية المحلية.
- ✓ السهر على التنمية المستدامة للسياحة من خلال العمل على تهمين القدرات المحلية.
- ✓ تشجيع بروز عروض سياحية متنوعة وذات نوعية.
- ✓ تنفيذ برامج وتدابير ترقية وتطوير النشاطات السياحية والحمامات المعدنية وتقويم نتائجها
- ✓ جمع وتحليل وتزويد آلية الرصد الإحصائية للقطاع في مجال المعلوماتية والمعطيات الإحصائية حول النشاطات المرتبطة بالاقتصاد السياحي والحمامات المعدنية وضمان نشرها.
- ✓ المساهمة مع القطاعات المعنية في ترقية الشراكة الوطنية والأجنبية، لا سيما في ميادين الاستثمار وتكوين الموارد البشرية
- ✓ إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم وال عمران وتهمين مناطق ومواقع التوسع السياحي.
- ✓ توجيه مشاريع الاستثمار السياحي ومتابعتها بالاتصال مع الهيئات المعنية.
- ✓ السهر على مطابقة النشاطات السياحية وتطبيق القواعد ومقاييس الجودة المقررة في هذا المجال.
- ✓ المساهمة في تحسين الخدمات السياحية، لا سيما تلك التي لها صلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن المرتبطة بالنشاط السياحي.
- ✓ السهر على تلبية حاجيات المواطنين وتطلعات السواح في مجال الراحة والاستجمام والترقية.
- ✓ ضمان تنفيذ ميزانيات التجهيز والتسيير في الجانب السياحي.
- ✓ ضمان متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان صندوق الاستثمار وترقية وجوده النشاطات السياحية.
- ✓ المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل النشاطات السياحية بصناديق الجنوب والهضاب العليا.
- ✓ تنشيط وتأطير المصالح الخارجية والفضاءات الوسيطة والحركة الجماعية التي تنشط في السياحة على مستوى المحلي.

✓ المشاركة بالاتصال مع القطاعات المعنية، في إعداد وتنفيذ أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف وتثمين الموارد البشرية.

✓ المساهمة في إعداد المخطط السنوي والمتعدد السنوات لتنمية السياحة في الولاية.

✓ إعداد حصائل النشاطات الثلاثية والسنوية للنشاط السياحي.

- في مجال الصناعة التقليدية:

✓ إعداد مخطط عمل سنوي ومتعدد السنوات يتعلق بتطوير الصناعة التقليدية.

✓ المبادرة بكل إجراء من شأنه خلق ملائم للتنمية المستدامة لنشاط الصناعة التقليدية.

✓ المساهمة في حماية تراث الصناعة التقليدية والمحافظة عليه ورد الاعتبار له.

✓ السهر على تطبيق واحترام القوانين والتنظيمات والمقاييس والنماذج المتعلقة بالجودة في ميدان الإنتاج وممارسة أنشطة الصناعة التقليدية.

✓ المشاركة في متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية.

✓ المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل نشاطات الصناعة التقليدية بصناديق الجنوب والهضاب العليا.

✓ المشاركة في جهود إدماج نشاطات الصناعة التقليدية في المنظومة الاقتصادية المحلية.

✓ تدعيم أعمال المنظمات والتجمعات المهنية والجمعيات والفئات الوسيطة الناشطة في ميدان الصناعة التقليدية وتنشيطها.

✓ المبادرة بالتحقيقات والدراسات ذات الطابع التقني والاقتصادي والاجتماعي المتعلقة بتقييم الأنشطة الحرفية.

✓ جمع المعلومات والمعطيات الإحصائية في مجال الصناعة التقليدية وضمان توزيعها.

✓ تأطير التظاهرات الاقتصادية من أجل ترقية الصناعة التقليدية والحرف وتنشيطها.

✓ ضمان تنفيذ ميزانية التجهيز والتسيير المسجلة بعنوان الصناعة التقليدية.

✓ إعداد الحصائل الثلاثية والسنوية لنشاط الصناعة التقليدية.

ثانيا: مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية.

✓ المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز لتنمية النشاطات السياحية

✓ متابعة تطابق النشاطات السياحية لمقاييس التسيير وقواعد ممارسة النشاطات السياحية

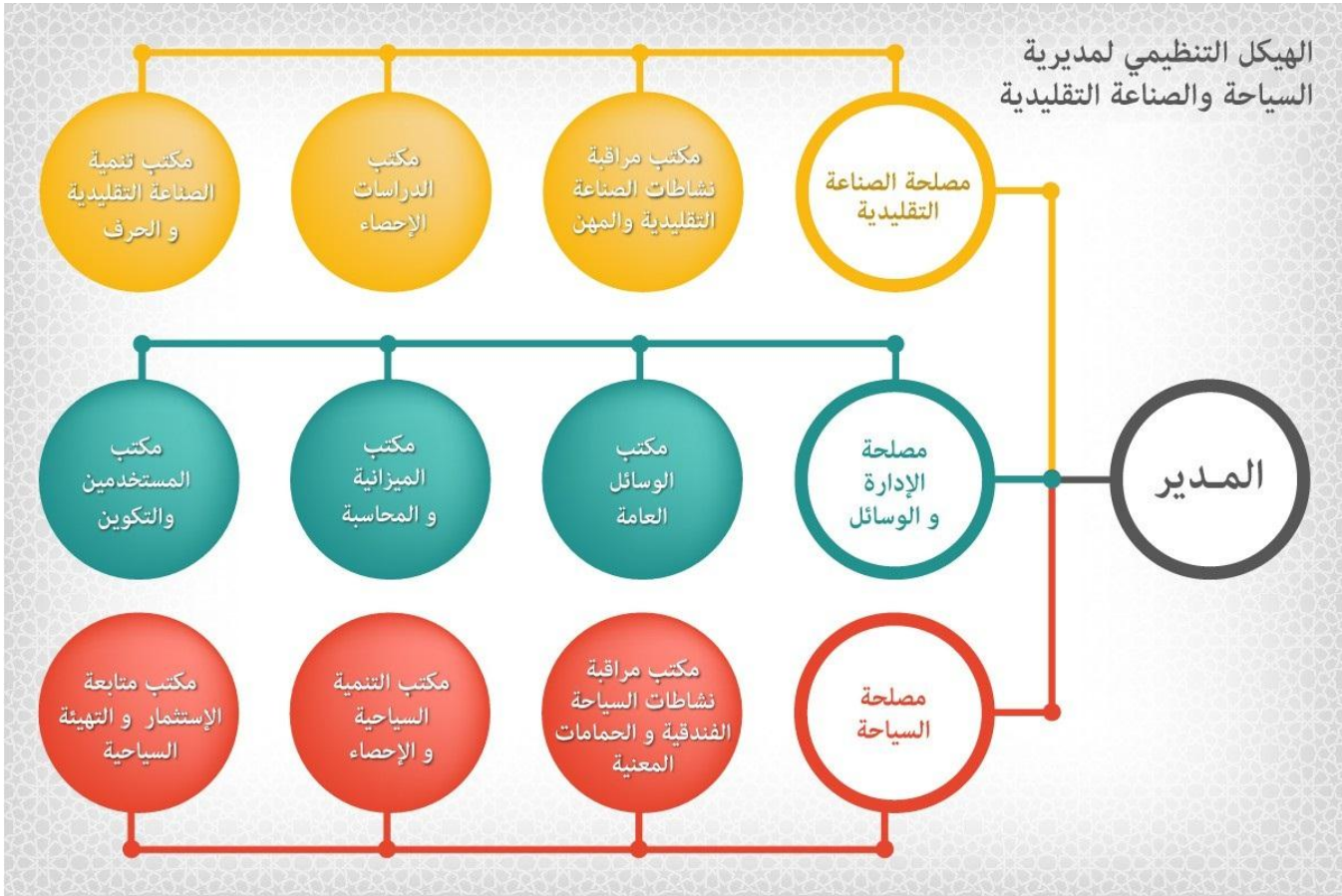
✓ المساهمة في تحسين الخدمات السياحية لاسيما تلك التي لها صلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن

✓ توجيه ومتابعة، بالتنسيق مع الهيئات المعنية، مشاريع الاستثمار السياحي

✓ إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم وال عمران وتثمين المواقع السياحية

✓ السهر على التنمية المستدامة للسياحة المحلية من خلال ترقية السياحة البيئية والسياحة الثقافية والتاريخية

- ✓ جمع وتحليل وتوزيع المعلومات والمعطيات الإحصائية حول النشاطات السياحية وإعداد بطاقات ووثائق تتعلق بالقدرات السياحية والحموية المحلية
- ✓ تشجيع ظهور طلبات سياحية متنوعة وذات نوعية وكذا ترقية وتسويق المنتجات السياحية المحلية
- ✓ دعم وتنمية نشاطات المتعاملين والهيئات والجمعيات المتدخلة في السياحة والحمامات المعدنية
- ✓ السهر على تلبية حاجات المواطنين وطموحاتهم في مجال السياحة والاستجمام والتسلية
- ✓ ضمان تنفيذ ميزانية التسيير والتجهيز
- ✓ في مجال السياحة
- ✓ إعداد مخطط عمل سنوي يتعلق بالنشاطات السياحية
- ✓ المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز للتنمية المستدامة للنشاطات السياحية المحلية
- ✓ السهر على التنمية المستدامة للسياحة من خلال العمل على تتمين القدرات المحلية
- ✓ تشجيع بروز عروض سياحية متنوعة وذات نوعية
- ✓ تنفيذ برامج وتدابير ترقية وتطوير النشاطات السياحية والحمامات المعدنية وتقوم نتائجها
- ✓ جمع وتحليل وتزويد آلية الرصد الإحصائية للقطاع في مجال المعلوماتية والمعطيات الإحصائية
- ✓ حول النشاطات المرتبطة بالاقتصاد السياحي والحمامات المعدنية وضمان نشره
- ✓ المساهمة مع القطاعات المعنية في ترقية الشراكة الوطنية والأجنبية، لا سيما في ميادين الاستثمار وتكوين الموارد البشرية
- ✓ إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم والعمران وتتمين مناطق ومواقع التوسع السياحي
- ✓ توجيه مشاريع الاستثمار السياحي ومتابعتها بالاتصال مع الهيئات المعنية
- ✓ السهر على مطابقة النشاطات السياحية وتطبيق القواعد ومقاييس الجودة المقررة في هذا المجال
- ✓ المساهمة في تحسين الخدمات السياحية، لا سيما تلك التي لها صلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن المرتبطة بالنشاط السياحي
- ✓ السهر على تلبية حاجيات المواطنين وتطلعات السواح في مجال الراحة والاستجمام والترفيه
- ✓ ضمان تنفيذ ميزانيات التجهيز والتسيير في جانبه السياحي
- ✓ ضمان متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان صندوق دعم الاستثمار وترقية وجودة النشاطات السياحية
- ✓ المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل النشاطات السياحية بصناديق الجنوب والهضاب العليا
- ✓ تنشيط وتأطير المصالح الخارجية والفضاءات الوسيطة والحركة الجمعوي التي تنشط في السياحة على المستوى المحلي
- ✓ المشاركة، بالاتصال مع القطاعات المعنية، في إعداد وتنفيذ أعمال التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعارف وتتمين الموارد البشرية
- ✓ المساهمة في إعداد المخطط السنوي والمتعدد السنوات لتنمية السياحة في الولاية
- ✓ إعداد حصائل النشاطات الثلاثية والسنوية للنشاط السياحي



المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة و الأدوات المستخدمة.

يتضمن هذا المبحث أدوات الدراسة المستخدمة لجمع البيانات و طريقة إعدادها، مجتمع و عينة الدراسة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، ثبات و صدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.

عند إجراء الدراسة الميدانية يتطلب من الباحث الاستعانة بوسائل مساعدة و مناسبة تمكنه من الوصول للمعلومات اللازمة، و التي يتمكن بواسطتها من معرفة واقع ميدان الدراسة و قد تضمن بحثنا هذا في جانبه الميداني و تماشياً مع طبيعة الموضوع الاعتماد على:

أولاً: الاستبيان (الاستمارة).

اعتمدنا بالدرجة الأولى على الاستبيان لجمع البيانات الأولية كأداة بحثية رئيسية ثم الاعتماد على الملاحظة من أجل تدعيم نتائج تحليل الاستبيان، و محتوى الأسئلة المطروحة في الاستمارة تهدف إلى معرفة الحوافز السائدة و مدى تأثيرها على أداء الموظفين، و صمم الاستبيان بالشكل التالي:

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الأولية لأفراد العينة و هي الجنس و السن، المستوى التعليمي الوظيفة الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة و تم تقسيمه وفقاً لمتغيرات الدراسة إلى محورين:

● **المحور الأول:** يشتمل على 12 عبارة كلها تخص الحوافز في مديرية السياحة والصناعة التقليدية (كمتغير

مستقل) و التي تضم كل من تشجيع المكافأة - نظام المنح والعلاوات-الخدمات الإجتماعية-الترقية.

● **المحور الثاني:** ويشتمل على 12 عبارة كلها أداء الموظفين (كمتغير تابع) و الذي يتضمن كل من العناصر

التالية حل المشاكل-تجنب الأخطاء-كيفية إنجاز العمل-التواصل-أوقات العمل-إتمام المهام-أساليب العمل-

المنافسة-تقييم-تشجيع الأفكار و التي من شأنها أن تجعل من الأداء متميزاً.

كما اعتمدنا على مقياس ليكارت ذات التدرج الخماسي في تصميم الاستبيان إذ يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً لأنه سهل الإعداد و التطبيق و يمنح الأفراد محل الدراسة الحرية في تحديد آرائهم و الذي يؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة و تحديد المستويات من علاقة قوية موجبة طردية إلى علاقة قوية سالبة عكسية و درجات مقياس ليكارت الخماسي يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: 02 مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانيا: الملاحظة.

تستعمل الملاحظة في حالات خاصة بالنسبة للمواضيع السلوكية فأسلوب الملاحظة يمتاز بالجوانب الملموسة في معايشة الموضوع و تسمح بفحص و معاينة المحيط و مشاهدته عن قرب و العلاقات الموجودة بين الأفراد المؤثرة في الموضوع لذا استعنا في دراستنا هذه على الملاحظة لما لها من دور مكمل للاستمارة.

ثالثا: المعالجة الإحصائية.

عملنا على تفرغ و تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss الإحصائي و استخدام الاختبارات الإحصائية بغية الوصول إلى دلالة إحصائية أو نفيها من خلال اكتشاف حقيقتها التي تظهر عند إجراء عملية المقارنة بين النتائج المتوصل إليها مع الاستعانة ببرنامج Excel 2007 فيما يخص الأشكال، وبالتالي تحقيق الهدف من الدراسة و المتمثل في الوصول إلى استنتاجات وافية لموضوع الدراسة و هذه المعالجات الإحصائية تتمثل في ما يلي:

- حساب التكرارات و النسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- حساب المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة و تحليلها، و الانحراف المعياري من مقاييس التشتت يستخدم لتشخيص مدى أو درجة تشتت قيم الاستجابة الفعلية عن وسطها الحسابي علما أنه يفيد كذلك في ترتيب العبارات حسب الوسط الحسابي لصالح اقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.
- معامل ألفا كرونباخ CronbachAlpha لقياس مدى ثبات الاستبيان.
- معامل الارتباط بيرسون من أجل التعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة و التابعة و بين درجة كل عبارة من عبارات كل محور و الدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور الذي تنتمي إليه مقارنة مستوى الدلالة المحسوب بمستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$.
- اختبار T-Test لمقارنة المتوسطات الحسابية لاتخاذ القرار الإحصائي.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط Régression.

المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة.أولا: مجتمع الدراسة.

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر و مفردات الظاهرة قيد الدراسة التي تكون إطار البحث المراد دراسته و في حالة مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية تندوف مجتمع الدراسة يتكون من جميع العمال في المستويات الإدارية و البالغ عددهم 36 عامل.

ثانيا: عينة الدراسة و المعلومات العامة عنها.

1. عينة الدراسة:

هي مجموعة فرعية من العناصر المختارة من بين العديد من العناصر الممكنة المكونة للمجتمع الأصلي لإجراء الدراسة عليها، و لمعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العملي أخذنا عينة عشوائية من مجتمع محل الدراسة لإبداء رأيهم اتجاه الموضوع، لذا أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 36 عامل.

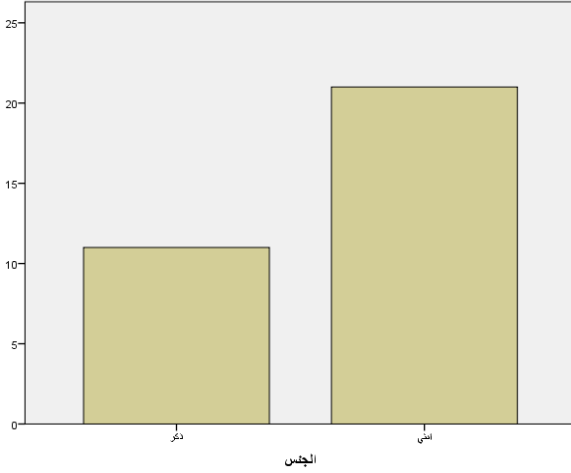
بحيث تم توزيع 36 استمارة مطبوعة و ليست إلكترونية على عينة الدراسة المستهدفة وتم استرجاع 32 استبيان بنسبة 88.8% و بعد مراجعة الاستبيانات و التدقيق في الإجابات تم قبول 32 استبيان صالحة لعملية التحليل و بالتالي قدرت نسبة استجابة الموظفين (الاستمارات القابلة للتحليل) ب 100% وهي النسبة المطلوبة للتحليل الإحصائي و تمت عملية التحليل باستخدام برنامج تحليل الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الاجتماعية **SPSS version 22**.

2. المعلومات العامة لعينة الدراسة:

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان يمكن القول أن أفراد العينة يتميزون بالصفات التالية:

- **الجنس:** أجاب على السؤال كل أفراد العينة و كانت النتائج كما يلي:

الجدول: رقم 03 طبيعة الجنس لأفراد العينة الشكل: طبيعة الجنس لأفراد العينة



الجنس	التكرار	النسب المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
ذكر	11	34.4	34.4	34.4
أنثى	21	65.6	65.6	100
المجموع	32	100	100	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد المصدر: من إعداد الطالبين

بالاعتماد على نتائج

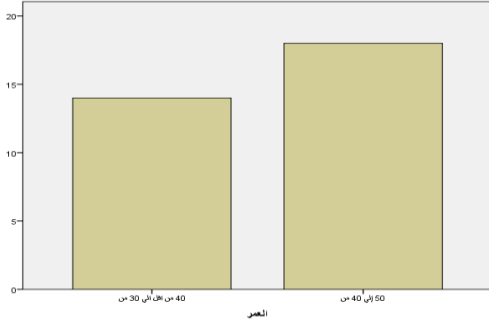
على مخرجات نظام SPSS. الجدول رقم 03 و على مخرجات نظام Excel

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور 34.4% أي ما يعادل 11 عامل من أفراد العينة المدروسة بينما نسبة الإناث كانت 65.6% أي ما يعادل 21 من العينة المدروسة و هو ما يوضح أن أغلبية عمال مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تندوف إناث و يرجع ذلك إلى طبيعة الأعمال داخل المديرية .

- **العمر:** أجاب على السؤال كل أفراد العينة و كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم: 04 طبيعة العمر لأفراد العينة. الشكل طبيعة العمر لأفراد العينة.

العمر	التكرار	النسب المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية



00	00	00	00	أقل من 30
43.8	43.8	43.8	14	من 30 إلى 40
100	56.3	56.3	18	من 40 إلى 50
	100	100	32	المجموع

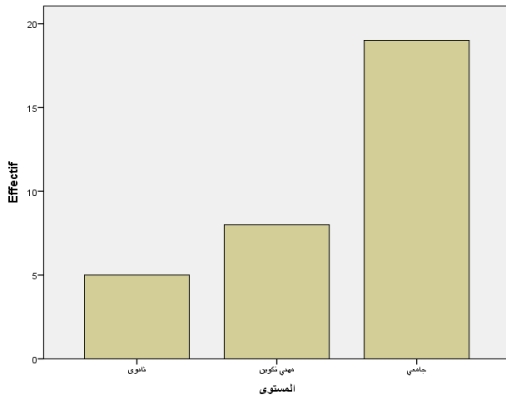
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج

علمخرجات نظام SPSS الجدول رقم 04 و علمخرجات نظام Excel

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عمال العينة تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 50 سنة و ذلك بنسبة 56.3% ما يعادل 18 عامل من أفراد العينة المدروسة و تليها الفئة العمرية للعمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 43.8% ما يعادل 14 عامل من أفراد العينة المدروسة و بنسبة تراكمية بلغت 43.8% و هو ما يمكن تفسيره بطبيعة عمليات التوظيف داخل مديرية السياحة لولاية تندوف .

• المستوى التعليمي: أجاب على السؤال كل أفراد العينة و كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم: 05 طبيعة المستوى التعليمي الشكل طبيعة المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسب المئوية	النسبة المئوية التراكمية
ثانوي	5	15.6	15.6
تكوين مهني	8	25	40.6
جامعي	19	59.4	100
المجموع	32	100	/

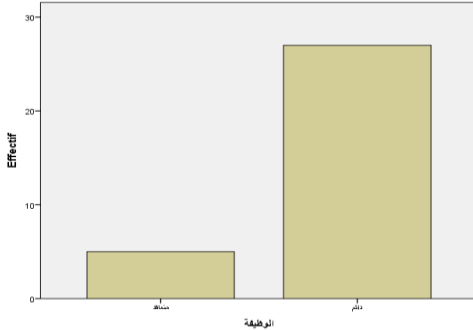
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج

على مخرجات نظام spss الجدول رقم 05 و علمخرجات نظام Excel

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلب أفراد العينة المدروسة هم ذو مستوى تعليمي جامعي حيث يبلغ عددهم 19 عامل أي بنسبة 59.4% في حين بلغ عدد أفراد التكوين المهني 8 عمال بنسبة 25% حين بلغ عدد أفراد المستوى الثانوي 5 عامل من العينة المدروسة أي بنسبة 15.6%.

• طبيعة الوظيفة: أجاب على السؤال كل أفراد العينة و كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم: 06 طبيعة الأقدمية لأفراد العينة الشكل طبيعة الأقدمية لأفراد العينة



الأقدمية	التكرار	النسب المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
عقود ادماج	00	00	00	00
متعاقد	5	15.6	15.6	15.6
دائم	27	84.4	84.4	100
المجموع	32	100	100	/

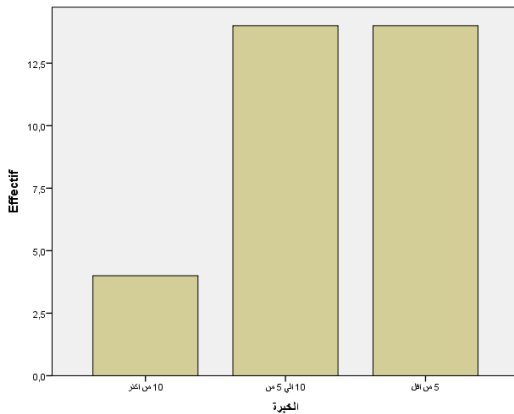
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج

على مخرجات نظام SPSS الجدول رقم 06 و علممخرجات نظام Excel

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن عدد العمال الدائمين 27 عامل بنسبة 84.4% والعمال المتعاقدين 5 عامل بنسبة 15.6% حيث أن عقود الإدماج غير موجودة بالمؤسسة وذلك راجع الى عملية التوظيف الذي قامت به الدول بإدماج كل عقود ما قبل التشغيل

• سنوات الخبرة: أجاب على السؤال كل أفراد العينة و كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم: 07 طبيعة الأقدمية لأفراد العينة الشكل طبيعة الأقدمية لأفراد العينة



الأقدمية	التكرار	النسب المئوية	النسبة المؤكدة	النسبة التراكمية
10 سنوات فما فوق	4	12.5	12.5	12.5
من 5 إلى 10 سنوات	14	43.8	43.8	56.3
أقل من 5 سنوات	14	43.8	43.8	100
المجموع	32	100	100	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج

علممخرجات نظام SPSS الجدول رقم 07 و علممخرجات نظام Excel

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة بالتساوي من الأقدمية في العمل كانت أقل من 5 سنوات ومن 5 سنوات الى 10 سنوات و الذي يبلغ عددهم العمال 14 عامل بنسبة 43.8% فحل العمال لديهم خبرة مهنية تساعدهم على التحكم في

المهام الموكلة لهم، ثم تأتي الفئة العمرية التي تتراوح أقداميتهم من 10 سنوات فما فوق بنسبة 12.5% أي ما يعادل 4 عمال من أفراد العينة المدروسة ويعود إنخفاض هذه النسبة لتقاعد العمال.

المطلب الثالث: قياس صدق و ثبات الاستبيان.

يقصد بثبات صدق الاستبيان أن هذه الاستبانة تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة و عدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، و قد تحققنا من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ CronbachAlpha و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: 08 نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق و ثبات الاستبيان.

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	الحوافز	12	0.761
2	أداء الموظفين	12	0.702
3	معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان	32	0.801

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 22

يتضح من الجدول رقم 08 أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور من محاور الدراسة و كذلك مرتفعة لجميع عبارات الدراسة مما يدل على أن عبارات المحاور ككل تتسم بالصدق و الثبات و بالتناسق الداخلي، هذا ما يجعلها قابلة للتحليل و يمكن الاعتماد عليها في هذه الدراسة و استنتاج و استخلاص النتائج، حيث تحصلنا على قيمة ألفا كرونباخ بمقدار 0.801 لجميع عبارات الاستبيان و التي تساوي 0.80 أي بنسبة 80% و هي نسبة مرتفعة تفوق بذلك القيمة المقبولة (60%).

المبحث الثالث: تحليل أسئلة الاستبيان و اختبار الفرضيات.

سننتظر في هذا المبحث إلى عرض و تحليل البيانات الإحصائية الناتجة عن إجابات أفراد العينة محل الدراسة و اختبار الفرضيات و هذا بعدما قمنا باختبار ثبات و صدق الاستبيان.

المطلب الأول: تحليل أسئلة المحور الأول من الاستبيان.

من أجل تحليل أسئلة المحور الأول من الاستبيان و بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي بحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لإجابات أفراد عينة الدراسة و الاستعانة كذلك باختبار T و معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين محور الدراسة و العبارات المكونة له.

أولاً: تحليل عبارات المحور الأول.

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بعبارات المحور الأول في الجداول التالية:

الجدول رقم: 09 قيمة اختبار T، درجة الحرية DDL و القيمة الاحتمالية Sig لعبارات المحور الأول.

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية DDL	قيمة اختبار T	عبارات المحور الأول
0.000	31	8.182	تشجع المكافآت التي تقدمها المؤسسة على بذل مزيد من الجهد.
0.000	31	9.540	نظام منح العلاوات الاجتماعية داخل المؤسسة مناسب.
0.000	31	8.229	تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية مقبولة.
0.000	31	10.016	توجد فرص كثيرة للترقية في المؤسسة.
0.000	31	10.090	تتم عملية الترقية على أساس الأداء الجيد
0.000	31	9.720	لدي معرفة كافية عن الحوافز والمكافآت المتاحة لئب المؤسسة.
0.000	31	7.401	تتحم المؤسسة بإظهار الشكر بعدة طرق للعمال المتميزين
0.000	31	8.450	أحظى بالاحترام والتقدير داخل المؤسسة مايشجعني على العمل بشكل أفضل.
0.000	31	9.265	عملي في المؤسسة يوفر لي شعوراً بالأمان والاستقرار.
0.000	31	8.117	أشارك في الدورات التدريبية باعتبارها مزايا في عملي.
0.000	31	8.784	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
0.000	31	8.928	السلطة الممنوحة لئتساعدني في القيام بالأعمال المؤكدة لي بأريحية.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS version 22) .

و الجدول التالي يوضح نتائج المؤشرات الإحصائية لعبارات المحور الأول.

الجدول 10: التكرارات و النسب المئوية، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الأول.

درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الأول					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			النسبة المئوية %					
موافق بشدة	1.016	1.47	25	2	3	1	1	تشجع المكافآت التي تقدمها

			78.1	6.3	9.4	3.1	3.1	المؤسسة على بذل مزيد من الجهد.
موافق بشدة	1.204	2.03	16	4	8	3	1	نظام منح العلاوات الاجتماعية داخل المؤسسة مناسب.
			50	12.5	25	9.4	3.1	
موافق بشدة	1.289	1.88	20	3	3	5	1	تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية مقبولة
			62.5	9.4	9.4	15.6	3.1	
موافق بشدة	1.306	2.31	14	2	9	6	1	توجد فرص كثيرة للترقية في المؤسسة.
			43.8	6.3	28.1	18.8	3.1	
موافق بشدة	1.174	2.09	16	1	11	4	0	تتم عملية الترقية على أساس الأداء الجيد
			50	3.1	34.4	12.5	0	
موافق بشدة	1.164	2.00	17	2	9	4	0	لدي معرفة كافية عن الحوافز والمكافآت المتاحة لي بالمؤسسة
			53.1	6.3	28.1	12.5	0	
موافق بشدة	1.362	1.78	22	3	2	2	3	تتم المؤسسة بإظهار الشكر بعدة طرق للعمال المتميزين
			68.8	9.4	6.3	6.3	3.1	
موافق بشدة	0.983	1.47	24	4	2	1	1	أحظى بالاحترام والتقدير داخل المؤسسة مايشجعني على العمل بشكل أفضل
			75	12.5	6.3	3.1	3.1	
موافق بشدة	0.916	1.50	23	4	3	2	0	عملي في المؤسسة يوفر لي شعورا بالأمان والاستقرار
			71.9	12.5	9.4	6.3	0	
موافق بشدة	1.176	1.69	22	3	3	3	1	أشارك في الدورات التدريبية باعتبارها مزايًا في عملي
			68.8	9.4	9.4	9.4	3.1	
موافق بشدة	1.228	1.91	19	2	7	3	1	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات
			59.4	6.3	21.9	9.4	3.1	
موافق بشدة	0.950	1.50	24	2	4	2	0	السلطة الممنوحة لي تساعدني في القيام بالأعمال الموكلة لي بأريحية.
			75	6.3	12.5	6.3	0	
موافق بشدة	7.2	21.6	الإجمالي:					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 22.

1. المتوسط الحسابي للعبارة الأولى "تشجع المكافآت التي تقدمها المؤسسة على بذل مزيد من الجهد" يساوي 1.47 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري يساوي 1.016 وقيمة اختبار الإشارة 12.811 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة و هذا ما يدل على أن المؤسسة تشجع المكافآت و على صغر درجة الانحراف المعياري المسجل يتضح لنا وجود انسجام و عدم تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

2. المتوسط الحسابي للعبارة الثانية "نظام منح العلاوات الاجتماعية داخل المؤسسة مناسب" يساوي 2.03 بانحراف معياري يساوي 1.204 وقيمة اختبار الإشارة 10.185 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة ما يعني أن أفراد العينة موافقين على هذه الفقرة فهم يرون أن عامل نظام المنح و العلاوات يساهم بشكل كبير في زيادة الأداء لدى الموظفين ويحفزهم للعمل أكثر و صغر درجة الانحراف المعياري المسجل يؤكد وجود انسجام و تباين كبير في إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

3. المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة "تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية مقبولة" يساوي 1.88 بانحراف معياري يساوي 1.289 وقيمة اختبار الإشارة 15.426 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة حيث أن الموظفين بالمؤسسة لديهم رضا تام عن مقدمه لهم من خدمات اجتماعية مناسبة مع متطلباتهم وتسديد بعض إحتياجاتهم و الانحراف المعياري المسجل يظهر انسجاما بين إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

4. المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة "توجد فرص كثيرة للترقية في المؤسسة." يساوي 2.31 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 1.306 وقيمة اختبار الإشارة 13.852 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة و هذا ما يدل على أن الموظفين لديهم رضا تام عن ما تقدمه المؤسسة من ترفيات في الرتبة و الدرجة مما يساهم ذلك في تحسين مستواهم المعيشي و الانحراف المعياري المسجل يظهر انسجاما بين إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

5. المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة "تم عملية الترقية على أساسا لأداء الجيد" يساوي 2.09 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 1.174 وقيمة اختبار الإشارة 12.377 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و ما يعني أن أفراد العينة موافقة على هذه الفقرة لأن المؤسسة تعتمد في ترقيتها على أداء

الموظفين كعنصر رئيسي في عملية الترقية كما أن الانحراف المعياري يؤكد وجود انسجام بين إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

6. المتوسط الحسابي للعبارة السادسة "لدي معرفة كافية عن الحوافر والمكافآت المتاحة لي بالمؤسسة" يساوي 2.00 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 1.164 وقيمة اختبار الإشارة 11.236 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة و ما يعني أن أفراد العينة موافقة على هذه الفقرة فالعامل وذلك من خلال توزيع كشف راتب لكل شهر يتقاضاه مما جعل العمال على دراية تامة بالمنح والمكافآت المقدمة لهم و من خلال الانحراف المعياري يتضح وجود انسجام بين إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

7. المتوسط الحسابي للعبارة السابعة "تهتم المؤسسة بإظهار الشكر بعدة طرق للعمال المتميزين" يساوي 1.78 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 1.362 وقيمة اختبار الإشارة 12.673 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة و ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة حيث أن المؤسسة تهتم بتحفيز الموظفين معنوياً ، كما أن الانحراف المعياري المسجل يعبر عن عدم وجود التباين في مختلف إجابات أفراد العينة المختارة على هذه الفقرة.

8. المتوسط الحسابي للعبارة الثامنة "أحظ بالاحترام والتقدير داخل المؤسسة مايشجعني على العمل بشكل أفضل" يساوي 1.47 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 0.983 وقيمة اختبار الإشارة 11.235 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة شعور الموظف بالإهتمام الكافي مما يجعل لديه ثقة في النفس مما ينعكس إيجاباً على مردوديته و الانحراف المعياري المسجل يعبر عن انسجام مختلف إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

9. المتوسط الحسابي للعبارة التاسعة "عملي في المؤسسة يوفر لي شعوراً بالأمان والاستقرار" يساوي 1.50 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 0.916 وقيمة اختبار الإشارة 13.658 والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف عن درجة الموافقة وهي ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة العمل الدائم للموظف يوفر له الإستقرار و الأمان ما سيزيد ذلك من ثقتهم في الإدارة وفي تحسين أدائهم و الانحراف المعياري المسجل يعبر عن عدم وجود التباين في مختلف إجابات أفراد العينة المختارة على هذه الفقرة.

10. المتوسط الحسابي للعبارة العاشرة "أشارك في الدورات التدريبية باعتبارها مزايا في عملي" يساوي 1.69 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 1.176 و قيمة اختبار الإشارة 14.215 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف عن درجة الموافقة ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة فالموظفين يرون أن الإدارة تفتح مشاركة معظم الموظفين في الدورات التكوينية مما يساهم في تحقيق أداء متميز وتحسين لمستواهم التأهيلي كما أن الانحراف المعياري المسجل يعبر عن عدم وجود تباين بشكل كبير في مختلف إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة .

11. المتوسط الحسابي للعبارة الحادية عشر "تتاحلي فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات" يساوي 1.91 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 1.228 و قيمة اختبار الإشارة 11.369 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف عن درجة الموافقة ما يعني أن أفراد العينة موافقين على هذه الفقرة فالموظفين يناقشون مشاكل العمل مع الرؤساء في لقاءات دورية بل يقتصر النقاش في المساهمة في إتخاذ القرارات مع الرؤوسين و الانحراف المعياري المسجل يعبر عن عدم وجود تباين في مختلف إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

12. المتوسط الحسابي للعبارة الثانية عشر "السلطة الممنوحة لیتساعدني في القيام بالأعمال الموكلة لي بأريحية" يساوي 1.50 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 0.950 و قيمة اختبار الإشارة 10.788 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف عن درجة الموافقة ما يعني أن أفراد العينة موافقين على هذه الفقرة فإدارة تسمح للموظفين القيام بأعمالهم بكل حرية دون وضع شروط مع مراعاة إنجاز العمل في الوقت المحدد و الانحراف المعياري المسجل يعبر عن عدم وجود تباين كبير في مختلف إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

و بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول يساوي 21.6 بانحراف معياري 7.20 وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور الحوافز لديه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور و الانحراف المعياري المسجل يعبر عن وجود انسجام في مختلف إجابات العينة المحددة.

ثانيا: استخدام معامل الارتباط بين كلعبارة من عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور الأول.

الجدول رقم 11: يوضح نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمعاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور الأول.

المحور	بيرسون	الدالة	عبارات المحور 01
01	بيرسون مستوى	* 0.841	01. تشجع المكافآت التي تقدمها المؤسسة على بذل مزيد من الجهد.
12	بيرسون	* 0.351	02. نظام منح العلاوات الاجتماعية داخل المؤسسة مناسب.
11	بيرسون	0.049 0.218	03. تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية مقبولة
10	بيرسون	0.232 *	04. توجد فرص كثيرة للترقية في المؤسسة
09	بيرسون	0.225	05. تتم عملية الترقية على أساس الأداء الجيد
08	بيرسون	0.215 0.290	06. لدي معرفة كافية عن الحوافز والمكافآت المتاحة لي بالمؤسسة
07	بيرسون	0.108 *	
06	بيرسون	* 0.437	
05	بيرسون	0.012 0.233	
04	بيرسون	0.200 * 0.421 0.019	
03	بيرسون	* 0.564	
02	بيرسون	* 0.436 0.013	
01	بيرسون	1	

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه رقم 11 الذي يوضح معامل الارتباط بين محور الدراسة الأول (حوافز الموظفين في مديرية السياحة تندوف) و بين عبارات هذا المحور، على العموم نجد أن معظم العبارات لها ارتباط مقبول و الذي يتراوح ما بين 0.081 و 0.740 مع هذا المحور، كما نلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين العبارة السادسة مع المحور الأول بمعامل ارتباط بيرسون قدره 0.740^{**} و مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من $\alpha=0.05$ و هذا يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية ايجابية أي أنه كلما ازدادت مكافأة الموظفين كلما الحوافز بالنسبة لموظفي المديرية، أما باقي العبارات نجد أن هناك علاقة طردية ايجابية في كل عبارات المحور الأول و التي تدل على أن الاهتمام بكل من العلاوات الاجتماعية، إتباع سياسة الترقية لكل من يستحق حسب الاداء و المكافأة المتوفرة ، العمل اعطاء كل ذي حق حقه و شكره على ما قدم الاحترام و التقدير المتبادل داخل المديرية ، الشعور بالامن و الامان و الاستقرار، انتشار مبادئ اتخاذ القرارات ، العمل على توفير البيئة المناسبة و المساعدة للقيام بالاعمال و استغلالها كل ذلك من شأنه أن يساعد على حوافز مميزة داعمة و محفزة، مع العلم أن كل معاملات الارتباط المعنوي في الجدول ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 و ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 و جدير بالذكر أن هناك بعض العبارات التي دلت على عدم وجود علاقة ارتباط و التي وجد أنها بمستوى دلالة أكبر من 0.05 و هي كل من العبارات التالية:

- "تهتم المؤسسة بإظهار الشكر بعدة طرق للعمال المتميزين " بمعامل ارتباط 0.325 و مستوى دلالة 0.071 أكبر من 0.05
- "اشراك في الدورات التدريبية باعتبارها مزايا في عملي" بمعامل ارتباط 0.079 و مستوى دلالة 0.641 و هو اقل ارتباط مقارنة بالعبارات الأخرى.
- "تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات " بمعامل ارتباط 0.241 و مستوى دلالة 0.077.
- "السلطة الممنوحة لي تساعدني في القيام بالاعمال باريحية" بمعامل ارتباط 0.180 و مستوى دلالة 0.243

المطلب الثاني: تحليل أسئلة المحور الثاني (اداء الموظفين) من الاستبيان.

في هذا المطلب سنستعرض نتائج تحليل أسئلة المحور الثاني باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي بحساب المتوسط الحسابي بالاعتماد على مقياس ليكارت الحماسي لإجابات أفراد عينة الدراسة، الانحراف المعياري و كذلك على اختبار T و معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين محور الدراسة و العبارات المكونة له.

أولا: تحليل عبارات المحور الثاني.

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بعبارات المحور الثاني في الجدول التالية:

الجدول 12: قيمة اختبار T، درجة الحرية DDL، و القيمة الاحتمالية Sig لعبارات المحور الثاني.

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية DDL	قيمة اختبار T	عبارات المحور الثاني
0.000	31	8.920	13 . أتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل.
0.000	31	8.930	14 . أحرص على تجنب ارتكاب الأخطاء أو على الأقل عدم الوقوع فيها مرتين.
0.000	31	9.698	15 . يوجد توافق بين العمل المطلوب وقدرتي على إنجازة.
0.000	31	9.667	16 . أتواصل مع زملائي في العمل عند الحاجة لهم.
0.000	31	8.964	17 . لدي الاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمية.
0.000	31	9.504	18 . لدي الاستعداد والرغبة لإتمام المهام الموكلة إلي على أكمل وجه.
0.000	31	10.846	19 . تقترح مؤسستنا أساليب عمل جديدة للأداء.
0.000	31	11.000	20 . ظروف العمل الحالية (من إمكانيات) جيدة وتساعدني على رفع مستوى الأداء لدي.
0.000	31	12.340	21 . يتنافس العامل ونفي الأقسام مع نظرائهم لتحقيق أداء أفضل.
0.000	31	8.901	22 . يعمل المسؤولون على تسهيل الصعوبات التي تعترض الموظفين في العمل.
0.000	31	9.004	23 . هناك حرص واهتمام من طرف المؤسسة بمتابعة وتقييم إنجازات الموظفين.
0.000	31	8.352	24 . تحظى الأفكار الجديدة بالقبول والتشجيع من المسؤولين.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS_version_22

الجدول التالي يوضح نتائج المؤشرات الحسابية لعبارات المحور الثاني.

الجدول 13: التكرارات و النسب المئوية، المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني.

درجة الموافقة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات المحور الثاني			
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
			التكرارات			
			النسبة المئوية %			

موافق بشدة	0.813	1.28	28	1	1	2	0	13- أتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل.
			87.5	3.1	3.1	6.3	0	
موافق بشدة	1.128	1.78	17	10	2	1	2	14- أحرص على تجنب ارتكاب الأخطاء أو على الأقل عدم الوقوع فيها مرتين
			53.1	31.1	6.3	3.1	6.3	
موافق بشدة	1.039	1.78	17	8	5	1	1	15- يوجد توافق بين العمل المطلوب وقدرتي على إنجازهِ
			27.3	25	15.6	3.1	3.1	
موافق بشدة	1.061	1.81	17	8	3	4	0	16- أتواصل مع زملائي في العمل عند الحاجة لهم.
			53.1	25	9.4	12.5	0	
موافق بشدة	1.085	1.72	21	2	6	3	0	17- لدي الاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمية.
			65.6	6.3	18.8	9.4	0	
موافق بشدة	1.083	1.41	24	5	1	2	0	18- لدي الاستعداد والرغبة لإتمام المهام الموكلة إلي على أكمل وجه.
			75	15.6	3.1	6.3	0	
موافق بشدة	1.076	2.06	15	2	13	2	0	19- تقترح مؤسستنا أساليب عمل جديدة للأداء
			46.9	6.3	40.6	6.3	0	
موافق بشدة	1.103	2.40	24	4	4	0	0	20- ظروف العمل الحالية (من إمكانيات) جيدة وتساعدني على رفع مستوى الأداء لدي
			75	12.5	12.5	0	0	
محايد	0.913	1.43	10	3	16	2	1	21- يتنافس العاملون في الأقسام مع نظرائهم لتحقيق أداء أفضل.
			31.3	9.4	50	6.3	3.1	
موافق	0.981	1.40	25	2	3	2	0	22- يعمل المسئولون على

بشدة			78.1	6.3	9.4	6.3	0	تسهيل الصعوبات التي تعترض الموظفين في العمل
موافق	1.016	1.56	23	2	5	2	0	23- هناك حرص واهتمام من طرف المؤسسة بمتابعة وتقييم إنجازات الموظفين.
بشدة			71.9	6.3	15.6	6.3	0	
موافق	1.032	1.5	25	6	1	0	0	24- تحظى الافكار الجديدة بالقبول و التشجيع من المسؤولين
بشدة			78.1	18.8	3.1	0	0	
موافق	4.98	20.12	الإجمالي:					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS_version_22.

1. المتوسط الحسابي للعبارة الأولى "أتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل" يساوي 1.28 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 1.436 و قيمة اختبار الإشارة 10.130 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يوافق درجة الموافقة ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ما يدل على أن الموظفين لهم القدرة على حل مشاكل العمل , الانحراف المعياري يعبر عن مدى انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.
2. المتوسط الحسابي للعبارة الثانية "أحرص على تجنب ارتكاب الأخطاء أو على الأقل عدم الوقوع فيها مرتين" يساوي 1.78 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 1.128 و قيمة اختبار الإشارة 14.402 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يوافق درجة الموافقة المتوسطة ما يعني أن أفراد العينة موافقين على هذه الفقرة و بالتالي الموظف يحرص على تفادي و اجتناب ارتكاب الاخطاء و وقوعها او حتى تكرارها بينما يعبر الانحراف المعياري عن مدى انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة .
3. المتوسط الحسابي للعبارة الثالثة "يوجد توافق بين العمل المطلوب وقدرتي على إنجازه" يساوي 1.78 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 1.039 و قيمة اختبار الإشارة 11.596 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يوافق درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة فالموظف يرى ان هناك سلوك ايجابي بين القيام بالمهام المطلوبة في العمل و قدرتها على التحمل و الانجاز بينما يعبر الانحراف المعياري عن مدى انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

4. المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة "أتواصل مع زملائي في العمل عند الحاجة لهم" يساوي 1.81 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 1.061 و قيمة اختبار الإشارة 14.111 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ما يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل الموظفين و التأكيد على وجود تواصل و تواصل بين الموظفين عند الحاجة و معالجة المشاكل في عمل جماعي بينما يعبر الانحراف المعياري عن مدى انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.
5. المتوسط الحسابي للعبارة الخامسة "لدي الاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمية" يساوي 1.72 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 1.085 و قيمة اختبار الإشارة 10.060 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يوافق درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ما يعني أن الأفراد موافقين على هذه الفقرة ما يعن يتوفر اليد العاملة داخل المديرية حتى خارج دوام العمل المبرمج و ذلك تحت رغبة الموظفين و تقديماً منهم للمساعدة على السير الحسن للعمل داخل المديرية في حين يعبر الانحراف المعياري عن مدى انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.
6. المتوسط الحسابي للعبارة السادسة "لدي الاستعداد والرغبة لإتمام المهام الموكلة إلي على أكمل وجه" يساوي 1.41 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 1.083 و قيمة اختبار الإشارة 16.977 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يوافق درجة الموافقة المتوسطة ما يعني أن أفراد العينة موافقين على هذه الفقرة و من هنا يبرز الاستعداد و الرغبة التامة في القيام بالاعمال و المهام الموكلة لكل موظف في المديرية كل حسب صنف و ترتيب العمل الخاص به حرصاً منه على القيام به في احسن صورة و اكمل وجه بينما يعبر الانحراف المعياري عن مدى انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.
7. المتوسط الحسابي للعبارة السابعة "تقترح مؤسستنا أساليب عمل جديدة للأداء" يساوي 2.06 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 1.076 و قيمة اختبار الإشارة 18.621 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يوافق درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ما يدل على مدى إلمام المديرية بتكوين و تطوير الاساليب وفق المقترحات المقدمة من طرف الموظفين من اجل تقديم اداء و صورة جديدة بينما يعبر الانحراف المعياري عن مدى انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

8. المتوسط الحسابي للعبارة الثامنة "ظروف العمل الحالية (من إمكانيات) جيدة وتساعدني على رفع مستوى الأداء لدي" يساوي 2.40 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 1.103 و قيمة اختبار الإشارة 18.141 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يوافق درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة ما يدل على توفر بيئة و ظروف موافقة للعمل و ظروف مناسبة و جيدة محفزة لأداء الوظيفة و رفع المستوى بينما يعبر الانحراف المعياري عن مدى انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.
9. المتوسط الحسابي للعبارة التاسعة " يتنافس العامل ونفي الأقسام مع نظرائهم لتحقيق أداء أفضل." يساوي 1.43 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 0.913 وقيمة اختبار الإشارة 12.932 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ما يعني أن أفراد العينة محايد على هذه الفقرة و من يظهر انه لا توجد منافسة بين الموظفين داخل المديرية من اجل السعي وراء الافضلية حين يعبر الانحراف المعياري عن مدى انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.
10. المتوسط الحسابي للعبارة العاشرة "يعمل المسئولون على تسهيل الصعوبات التي تعترض الموظفين في العمل" يساوي 1.40 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 0.981 و قيمة اختبار الإشارة 09.614 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يوافق عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ما يعني أن أفراد العينة موافقين على هذه الفقرة ما يدل على وجود تقارب و تبادل المساعدات بين الموظفين و تكاتف الجهود في المديرية من اجل مواجهة التحديات و الصعوبات، كما أن الانحراف المعياري يعبر عن انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.
11. المتوسط الحسابي للعبارة الحادية عشر "هناك حرص و اهتمام من طرف المؤسسة بمتابعة و تقييم انجازات الموظفين." يساوي 1.56 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 1.394 و قيمة اختبار الإشارة 14.167 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يوافق عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ما يعني أن أفراد العينة موافقين على هذه الفقرة و بالتالي حرصهم على اهتمام المؤسسة و السعي وراء الانجازات المقدمة من طرف الموظفين ، بينما يعبر الانحراف المعياري عن مدى انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

12. المتوسط الحسابي للعبارة الثانية عشر "تحظى الافكار الجديدة بالقبول والتشجيع من المسؤولين" يساوي 1.50 (الدرجة الكلية من 5) بانحراف معياري 1.642 و قيمة اختبار الإشارة 10.743 و القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يوافق عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ما يعني أن أفراد العينة موافقين على هذه الفقرة والمسؤولين تحظى بدعم كل الافكار و تشجيعها من اجل التطوير بينما يعبر الانحراف المعياري عن مدى انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة.

و بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني يساوي 20.12 بانحراف معياري قدره 4.98 و أن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور الأداء الموظفين دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور كما أن صغر مقدار الانحراف المعياري يعبر عن انسجام إجابات أفراد العينة على هذه الفقرات.

0.140	**0.417	**0.558	0.184	0.270	0.173	**0.551	6. لدي الاستعداد والرغبة لإتمام المهام الموكلة إلي على أكمل وجه.
0.366	0.005	0.000	0.314	0.001	0.344	0.001	7. تقترح مؤسستنا أساليب عمل جديدة للأداء
1	-0.100	-0.140	-0.102	0.119	0.106	0.132	8. ظروف العمل الحالية (من إمكانيات) جيدة وتساعدني على رفع مستوى الأداء لدي.
-0.160	0.301	0.345	0.508	0.441	0.493	0.392	9. يتنافس العاملون في الأقسام مع نظرائهم لتحقيق أداء أفضل.
0.301	1	0.267	0.109	*0.339	0.002	-0.100	10. يعمل المسئولون على تسهيل الصعوبات التي تعترض الموظفين في العمل
-0.140	0.267	1	0.482	0.024	0.990	0.518	11. هناك حرص واهتمام من طرف المؤسسة بمتابعة وتقييم انجازات الموظفين
0.345	0.080	**0.449	0.002	0.591	0.998	0.146	12. " تحظى الافكار الجديدة بالقبول والتشجيع من المسؤولين.
-0.102	0.109	**0.449	1	0.151	0.116	0.229	
0.508	0.482	0.002	0.328	0.328	0.454	0.135	
0.119	*0.339	-0.083	0.151	1	0.159	0.253	
0.441	0.024	0.591	0.328	0.159	0.304	0.098	
0.106	0.002	0.000	0.116	0.304	1	0.171	
0.493	0.990	0.998	0.454	0.304	0.267	0.267	
0.132	-0.100	0.223	0.229	0.253	0.171	1	
0.392	0.518	0.146	0.135	0.098	0.267	0.238	
-0.226	0.181	**0.419	0.291	0.077	0.220	0.238	
0.140	0.240	0.005	0.055	0.621	0.151	0.120	
0.149	*0.383	0.500	0.242	-0.012	0.006	0.130	
0.334	0.010	0.747	0.114	0.936	0.969	0.401	
-0.279	*0.346	0.257	0.098	0.026	-0.191	-0.049	
0.067	0.021	0.092	0.528	0.868	0.215	0.752	
-0.279	0.371	*0.441	0.093	-0.228	-0.113	0.008	
-0.067	0.013	0.003	0.540	0.137	0.456	0.960	
0.036	-0.317	*0.343	0.113	-0.031	-0.172	0.178	
	0.050	0.000	0.467	0.843	0.264	0.247	

* دالة إحصائية عند المستوى 0.01 ** دالة إحصائية عند المستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 22.

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه رقم 14 الذي يوضح معامل الارتباط بين محور الدراسة الثاني (مستوى الأداء و درجة التميز فيه) و بين عبارات هذا المحور، فعلى العموم معظم عبارات المحور الثاني لها ارتباط مقبول و الذي يتراوح ما بين 0.100 و 0.635 مع هذا المحور، و نلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين العبارة المحور الثاني بمعامل ارتباط بيرسون قدره **0.635**** و مستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 و هذا ما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية ايجابية أي أنه كلما زاد اهتمام الإدارة بالموظفين و قامت بتشجيع مبادراتهم و إبداعاتهم كلما تميز مستوى أداء الموظفين بالمركز الجامعي، أما باقي العبارات فمنها ما نجد أن هناك علاقة طردية ايجابية في كل من العبارات

التالية: 12، 09، 10، 11، 1، 2، 3، 4، 5، 6، والتي تدل على أن الاهتمام بكل من الكفاءة و الفعالية في الأداء، الاهتمام ببلوغ الأهداف بغض النظر عن الصعوبات، جودة العمل بتجنب الأخطاء، الاستمتاع بالعمل، المنافسة، تشجيع الأفكار الجديدة، تقاسم المعرفة التدريب لاكتساب مهارات جديدة، القواعد و السياسات، المتابعة و تقييم الانجازات، إنجاز المهام بعيدا عن المشاعر الشخصية، كل هذه القيم من شأنها أن تساعد على تمييز أداء الموظفين مع العلم أن كل معاملات الارتباط المعنوي في الجدول ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 و ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

الخاتمة

خاتمة

من خلال هذه الدراسة توصلنا الى مجموعة من الأفكار الرئيسية بخصوص العلاقة التي تربط الأجور و الحوافز ومدى مساهمتها في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة، كما يمكن القول أن الأجور و الحوافز تعتبر من أهم الخطط ذات المدى البعيد للمؤسسات العمومية، وهذا من أجل تحقيق هدف أساسي وهو الإستثمار في المورد البشري و الذي يعتبر عنصر أساسي لكل المؤسسات، لتوفير يد عاملة ذات كفاءة و قدرة على أداء كل مهامها بشكل متميز فمن خلال التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الخاصة بمديرية السياحة نستنتج أن نسبة كبيرة من العمال يتمتعون بوظيفة دائمة مما يؤدي الى الشعور بالأمان الوظيفي ما من شأنه أن يشعره بالراحة فمعرفة أن وظيفته متاحة له بدون القلق وهو ما يطمئنه، في حين ان عدم الشعور بالاستقرار الوظيفي يعد امرا مرهقاً للموظف، ويؤثر سلبا في مردوديته كما ، حيث أن نسبة كبيرة من العمال ذات مستوى جامعي وهو ما تستهدفه مديرية السياحة والصناعة التقليدية لما توفره الجامعة من خريجين تتوفر فيهم دراية علمية عالية من الإتقان و الإبداع فالجامعة رافدا اساسيا للكفاءات والخبرات المختلفة.

نتائج البحث:

- يؤدي استخدام نظام الحوافز المادية و المعنوية الى السرعة في تحسين أداء الموظفين
- اتضح لنا أن هناك مستوى عالي من الأداء لدى موظفي المؤسسة من خلال موافقة الأغلبية على عبارات المحاور
- الرضا التام للموظفين عن أسئلة المحاور مما نستنتج ان نظام الحوافز لديه تأثير كبير على أداء الموظفين.

التوصيات:

- نقترح على مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية تندوف القيام بدورات تكوينية و رسكلة الموظفين من أجل الرفع من الأداء بدوره ينعكس ايجابا علما لحوافز
- نوصي المديرية بالقيام بحركة دورية في الوظائف على الموظفين
- يستحسن للمديرية محل الدراسة المحافظة على ايطاراتها ذات الكفاءات العالية من خلال زيادة عملية التحفيزات المادية و المعنوية مما ينتج عنه اداء محكم و متقن في العمل الموكل إليه.

فائمة المراجع

❖ قائمة المراجع :

✚ الرسائل الجامعية و محاضرات:

- د. عبد الله بن عبد العزيز العبد الكريم - دراسة تحليلية لتأثير الحوافز المالية والمعنوية على أداء الموظفين في الشركات العربية. 2006.
- رسالة ماجستير لنيل شهادة في الموارد البشرية سوسن بقرار عام 2014 جامعة المسيلة.
- د. نورة الفايز - باحثة سعودية محاضرة حول تقييم الأداء الوظيفي وإدارة الموارد البشرية.
- د. محمد بن عبد الله العنزي - بحث حول استراتيجيات تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم من خلال تطبيق نماذج حديثة لإدارة الأجور والمكافآت 2013 - جامعة الملك فيصل.
- د. عبد الله بن عبد العزيز العبد الكريم - بحث حول استراتيجيات تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم من خلال تقديم حوافز غير مالية.
- د. محمد بن عبد الرحمن العريفي - دراسة مقارنة بين أنظمة الأجور في الشركات الخاصة والشركات الحكومية وتأثيرها على الولاء والانتماء للمؤسسة 2015 - معهد الموارد البشرية السعودية.
- د. سميرة بنت عبد الله النشوان - دراسة مقارنة بين أنظمة الحوافز والأجور في الشركات العربية والشركات العالمية وتأثيرها على الابتكار والإنتاجية - العدد 15 مجلد 05 مجلة الموارد البشرية و دورها في تقييم الموظفين.
- د. فاطمة زهراء بن شيحة : باحثة جزائرية متخصصة في إدارة الموارد البشرية وتحفيز الموظفين محاضرة حول الحوافز والأجور و دورهما الفعال في تطوير العمل الوظيفي . 2017 جامعة المسيلة.
- د. نورة الفايز - باحثة سعودية محاضرة حول تقييم الأداء الوظيفي وإدارة الموارد البشرية.
- د. سميرة بنت عبد الله النشوان - بحث حول أثر تقديم الحوافز غير المالية على رضا وأداء الموظفين موقع : موضوع للبحث العلمي.

- د. نادر صالح- باحث وأكاديمي مصري بحث اكايمي حول إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء الوظيفي.
- د. محمد بوحמיד: باحث جزائري في مجال إدارة الأعمال وتحسين الأداء الوظيفي مقالة حول تصميم أنظمة حوافز فعالة - منتدى الجلفة.
- د. محمد بن عبد الرحمن العريفي - دراسة مقارنة بين أنظمة الأجور في الشركات الخاصة والشركات الحكومية وتأثيرها على الولاء والانتماء للمؤسسة 2015 - معهد الموارد البشرية السعودية.
- د. محمد بن عبد الرحمن العريفي - دراسة حول تأثير نظام الحوافز المالية على أداء الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة.جامعة العلوم التكنولوجية كتاب الذات البشرية و تحفيز النفس للكاتب محمد غانم سعيد.
- التحفيز الذاتي: ما هو، اهميته، و 20 طريقة لتحفيز الذات 350 ص / الباحث سنان غالب رضوان المرهفي اطروحة دكتوراه المؤلف : سنان غالب رضوان
- د. سهام بن محمد : باحثة جزائرية مهتمة بدراسة تأثير الحوافز المالية وغير المالية على تحسين الأداء الوظيفي.موقع وايب * موضوع * العنوان الحوافز مفهومها و اهميتها.
- د. عبد الحق بن علي : باحث جزائري في مجال إدارة الموارد البشرية وتصميم أنظمة حوافز مبتكرة لتعزيز أداء الموظفين.
- د. سليمان بن عبد الله : باحث جزائري دراسة حول تأثير الأجور على رضا الموظفين وأدائهم مجلة الموارد البشرية تنظيم للمؤسسة. موقع وايب " تقييم اداء الموظفين " 2015.
- د. عبد الله بن عبد العزيز العبد الكريم - دراسة تحليلية لتأثير الحوافز المالية والمعنوية على أداء الموظفين في الشركات العربية 2006.جامعة العلوم التكنولوجية كتاب الذات البشرية و تحفيز النفس للكاتب محمد غانم سعيد.

الملاحق



المركز الجامعي لتندوف



المركز الجامعي لتندوف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي تندوف علي كافي

معهد العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان حول:

استبيان حول تأثير الحوافز و الأجور على أداء الموظفين

- دراسة حالة - مديرية السياحة لولاية تندوف -

تحية طيبة و بعد

في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم بهدف جمع المعلومات اللازمة التي تخدم أغراض دراستنا و عليه نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات بدقة و الإجابة عليها كاملة و كلنا ثقة بموضوعية إجاباتكم التي ستكون عنصرا أساسيا في صدق نتائج هذه الدراسة ، علما أن هذه البيانات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا لإنجاز هذه الدراسة.

الباحثين: عناي عبد السلام وسالمي وناتي

الأستاذ المشرف: د/ يحي توفيق

نرجو تأشير خيار من الخيارات المتاحة بوضع العلامة (x) في الخانة التي تناسب إجابتكم

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

انثى ذكر

2. السن:

من 40 الى 50 سنة من 30 الى 40 سنة اقل من 30 سنة
 أكثر من 40 سنة

3. المستوى التعليمي:

4. ثانوي أو أقل تكوين مهني جامعي

5. طبيعة الوظيفة:

عقود الادماج متعاقد دائم

6. سنوات الخبرة:

أكثر من 10 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أقل من 5 سنوات

ثانيا: محاور الدراسة

نرجو تأشير خيار من الخيارات المتاحة بوضع العلامة (x) في الخانة التي تناسب إجاباتكم

المحور 01: الحوافز (كمتغير مستقل).

الحوافز : هي مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تدفع العامل نحو بذل جهد أكبر في عمله.

الرقم	العبارة	الإجابة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
بعد الحوافز المادية : هي مجموعة العلاوات والمكافآت المادية المقدمة للعامل والتي تدفعه للعمل والرغبة في بذل أقصى جهد في عمله					
01	تشجع المكافآت التي تقدمها المؤسسة على بذل مزيد من الجهد.				
02	نظام منح العلاوات الاجتماعية داخل المؤسسة مناسب.				
03	تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية مقبولة.				
04	توجد فرص كثيرة للترقية في المؤسسة.				
05	تتم عملية الترقية على أساس الأداء الجيد .				
06	لدي معرفة كافية عن الحوافز والمكافآت المتاحة لي بالمؤسسة.				
بعد الحوافز المعنوية : هي مجموعة المكافآت المعنوية والتقدير والتشكرات المقدمة للعامل والتي تحرك لديه الرغبة في العمل وبذل جهد أكبر					
07	تتم المؤسسة بإظهار الشكر بعدة طرق للعمال المتميزين.				
08	أحظى بالاحترام و التقدير داخل المؤسسة ما يشجعي على العمل بشكل أفضل.				
09	عملي في المؤسسة يوفر لي شعورا بالأمان والاستقرار.				
10	أشارك في الدورات التدريبية باعتبارها مزايا في عملي .				
11	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات.				
12	السلطة الممنوحة لي تساعدني في القيام بالأعمال الموكلة لي بأريحية.				

المحور 02 : أداء الموظفين (متغير تابع).

أداء الموظفين: هو مستوى الاتقان والكفاءة والجودة في العمل الذي يحققه العامل أثناء قيامه بعمله في المؤسسة.

الإجابة					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					أتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل.	13
					أحرص على تجنب ارتكاب الأخطاء أو على الأقل عدم الوقوع فيها مرتين.	14
					يوجد توافق بين العمل المطلوب وقدرتي على إنجازه.	15
					أتواصل مع زملائي في العمل عند الحاجة لهم.	16
					لدي الاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمية.	17
					لدي الاستعداد والرغبة لإتمام المهام الموكلة إلي على أكمل وجه.	18
					تقترح مؤسستنا أساليب عمل جديدة للأداء.	19
					ظروف العمل الحالية (من إمكانيات) جيدة وتساعدني على رفع مستوى الأداء لدي.	20
					يتنافس العاملون في الأقسام مع نظرائهم لتحقيق أداء أفضل.	21
					يعمل المسؤولون على تسهيل الصعوبات التي تعترض الموظفين في العمل.	22
					هناك حرص واهتمام من طرف المؤسسة بمتابعة وتقييم إنجازات العاملين.	23
					تحظى الأفكار الجديدة بالقبول والتشجيع من المسؤولين.	24

شكر لتعاونكم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي علي كافي تندوف

الطالب: عيناوي عبد السلام
تخصص تسيير الموارد البشرية
السنة ثانية ماستر

تندوف في:

الموضوع: طلب إجراء تربص ميداني
يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الموافقة على إجراء تربص ميداني ضمن
متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية

لإنجاز دراسة ميدانية مكتملة لمذكرة ماستر
بعنوان: "..... تأثير نظم الأجر على الجوانب الاقتصادية....."
تحت إشراف الأستاذ: ماجي توفيق.....

على مستوى المؤسسة/الإدارة المستقبلية:
..... مديرة المؤسسة الصناعية والتعليمية لولاية تندوف

اسم ولقب وإمضاء الطالب

إمضاء المشرف/المؤطر
المستقبلية

إمضاء رئيس المصلحة



المرفقات

- شهادة ادارية