



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : التسيير الاستراتيجي

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

مقدمة من طرف الطالبان :

أوكييل عبد الهادي

- خدومة سفيان

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا		أستاذ محاضر	مستغانم
مقررا	قوار سعيد حبيب	أستاذ محاضر	مستغانم
مناقشا		أستاذة محاضرة	مستغانم

السنة الجامعية : 2022/2021



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : التسيير الاستراتيجي

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة

مقدمة من طرف الطالبان :

- أوكييل عبد الهادي

- خدومة سفيان

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا		أستاذ محاضر	مستغانم
مقررا	قوار سعيد حبيب	أستاذ محاضر	مستغانم
مناقشا		أستاذة محاضرة	مستغانم

السنة الجامعية : 2022/2021

بسم الله الرحمان الرحيم

الحمد لله ربي العالمين والصلاة والسلام على خاتم الانبياء و المرسلين

اهدي هذا العمل الى :

الى من عمل بكد في سبيلي وعلمي معنى الكفاح واصلني الي ما انا عليه ابي الكريم أطال الله في عمره الي من
ربتني وانارت دربي واعنتني بالصلوات والدعوات ، الي اعلی انسان في هذا الوجود امي الحبيبة...

الي كل الخوة و الاخوات :

الي كل الطلبة بجامعة عبد الحمد بن باديس تخصص التسيير الاستراتيجي

خاصة دفعة 2021/ 2021

مستغانم

أوكيبل عبد الهادي

إهداء

ومن لم يذق سر التعلم ساعة تجرح ذل الجهل طوال حياته

فلعل يوما ان حضرت بمجلس كنت الرئيس وفخر ذاك المجلس

اهدي هذا العمل الى الذين لن اوفي حقهم مادمت على قيد الحياه الى من ابصرت بها طريق حياتي واستمدت منها

قوتي إعتزلي بذاتي الى الكفاح الذي لا يتوقف الى الشامخة التي علمتني معنى الاحرار الى والدتي الغالية امد الله في

عمرها وجزاها الله عني خير الجزاء

الى الذي رسم لي معالم الحياة والنجاح وسائر كل مراحل حياتي الى من كان لي السند والصاحب والصديق "أبي" انت

قدوتي ومثلي الأعلى الذي يشق لي دربي وساعدني لأكون كما يجب

وان اكون اليك حفضك الله والى أخوتي " والى أفراد عائلتي سندي في الدنيا

والى رفيقي الغالي الذي قسمني كل لحظة وشاركني في كل لحظة من هذا "" الى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل

قريب أو من بعيد إليكم جميعا أهدي لكم ثمرة جهدي التي بين أيديكم

"الحمد لله الله"

خدومة سفيان

كلمة شكر

ربي اوزعتني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي بإتمام هذا البحث وعلى ما مننت به علي من توفيق وسداد وعلى ما

منحتني اياه من صحة وقدرة على تخطي الصعاب

نتقدم بالشكر والجزيل الى الاستاذ المحترم والمشرف " قوار سعيد حبيب " الذي ساعدنا في هذا البحث القيم

بتوجيهاته الحصنة وتصحيحاته الدقيقة وملاحظته القيمة وعلى تقبله الاشراف على هذا العمل بصدور رجب سائلين

الله عزوجل يديم فضله

كما اتوجه لأعضاء اللجنة المناقشة كل بإسمه لنفضلهم بمناقشة هذا العمل وعلى جهدهم المبذول وتقديمهم

التوجيهات القيمة

كما اتوجه بالعرفان والامتنان الى الاساتذة الكرام لما قدموه من جهد وقت طيلة المشوار الدراسي

فهرس المحتويات

إهداء

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

01..... مقدمة

08..... الفصل الأول : الحوافز و أثارها على أداء الوظيفي

09..... المبحث الأول: الحوافز

09..... المطلب الأول: ماهية الحوافز

10..... الفرع الأول : نشأة وتطور نظام الحوافز

11..... الفرع الثاني : أهمية وأهداف الحوافز

12..... المطلب الثاني: أنواع ونظريات الحوافز

12..... الفرع الاول : أنواع الحوافز

14..... الفرع الثاني : نظريات الحوافز

19..... المبحث الثاني : الأداء

19..... المطلب الأول: ماهية الأداء

19..... الفرع الأول :تعريف الأداء

20..... الفرع الثاني : أنواع وأهمية الأداء

22..... الفرع الثالث : تصنيف وأبعاد الأداء

24..... المطلب الثاني :تقييم الأداء

24..... الفرع الأول :معايير قياس الأداء

26.....	الفرع الثاني : طرق عملية تقييم الأداء
28.....	الفرع الثالث : أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء
32.....	الفصل الثاني : دراسة سابقة التطبيقية عليهما
57	خاتمة
60	قائمة المراجع

مقدمة

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت باهتمام علماء الإدارة و لعل السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر بالغة الأهمية ، في دفع الموظفين إلى تحسين أداءهم الوظيفي ورفع رضاهم بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها ولعل مسألة رفع الأداء أصبحت من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، ونظرا لأهميتها كإحدى العوامل المؤثرة على سلوك الفرد فقد تزايد الاهتمام بها من قبل الباحثين و العلماء، ونسعى من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها لمعرفة دور الحوافز في تحسين الأداء، باعتبار أن الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في سلوك الأفراد فمن خلالها يمكن خلق تحسين أداءهم.

يعتبر التحفيز بجانبه المادي والمعنوي من أهم العوامل التي تدفع العنصر البشري(العامل) إلى رفع الإنتاجية في المنظمة من اجل تحقيق التقدم، والتطور كما أن عدم توفر الحوافز المناسبة للموظف المجتهد، قد يؤثر سلبا على أدائه، ويسهم في ضعف إنتاجيته، وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، ولعل هذا يبرز احد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى الموظف، ويبدو أن أهمية الحوافز تختلف من فرد إلى آخر، وذلك حسب الجنس، والعمر والمنصب الوظيفي، والمستوى المعيشي، والعلمي.

كما أن الحوافز تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب النشاط، والعمل الذي تمارسه تلك

المؤسسة، وذلك في مختلف المجالات.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن موضوع الحوافز ذو أهمية بالغة لاهتمام العديد العلماء، وذلك راجع لما لهذا الأخير من اثر على أداء العامل داخل المؤسسة.

ومن خلال ما ذكر يمكن طرح الإشكال التالي وهو: إلى أي مدى تساهم الحوافز في تحسين أداء العاملين

بالمؤسسة؟

ويرتبط بهذا التساؤل جملة التساؤلات يمكن صياغتها كالآتي:

- كيف تساهم الحوافز المادية (الأجور، المكافآت) في رفع الإنتاج بالمؤسسة؟
- كيف تساهم الحوافز المعنوية (الترقية، التدريب) في رفع الروح المعنوية للعاملين واستقرارهم في العمل؟

الفرضيات:

الفرضية العامة: للحوافز اثر في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

1- الحوافز المادية كالأجر والعلاوات تؤثر على أداء العاملين بالمؤسسة.

2- الحوافز المعنوية كالترقية والمدح والتشجيع تؤثر على أداء العاملين بالمؤسسة.

تحديد المفاهيم الإجرائية:

التحفيز: هو العملية التي تشجع وتوجه السلوك.

التعريف الإجرائي: هو مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، وتحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله.

الحوافز: هي الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات، والرغبات المادية، والمعنوية للأفراد.

التعريف الإجرائي: هي مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية.

الحوافز المادية: وتعتبر من أهم أنواع الحوافز أذائها تمثل دافعا قويا لسلوك الإنساني خاصة بالنسبة لذوي الدخل المحدود في مستويات الإدارة فحاجاتهم للعمل تكون من اجل سد حاجياتهم المعيشية الضرورية كالمأكل، والملبس، والمسكن.

التعريف الإجرائي: هي تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد معين، وعادة ما تكون أموال نقدية مثل الراتب والعلاوات.

الحوافز المعنوية: وهي لا يعتمد فيها على المال قصد إثارة العاملين نحو العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس، وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله بالمنشأة.

التعريف الإجرائي: هي عبارة عن حوافز معنوية غير نقدية مثل الشكر، والتقدير للجهد الوظيفي، والترقيات، والثناء، وفرص التعبير عن الذات وفرص المشاركة في اتخاذ القرارات.

الدافعية: هي مجموعة من الظروف الداخلية، والخارجية التي تحرك الفرد من اجل تحقيق حاجاته، وإعادة الاتزان عندما تختل.

التعريف الإجرائي: هي القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد، وتوجهه لتحقيق غاية معينة.

الدافع: هو مثير داخلي يحرك سلوك الفرد، ويوجهه للوصول إلى هدف معين.

التعريف الإجرائي: هو عبارة عن قوى محركة تدفع الأفراد، وتوجههم إلى ممارسة سلوك معين بغرض الوصول إلى هدف معين.

الأداء: يعبر الأداء عن كفاءة الفرد في تأدية واجباته التي تمثل الأهداف المخططة منصرف المنظمة على الشكل المطلوب منه في ظل ظروف العمل المعاشة.

التعريف الإجرائي: وفق الدراسة يعبر الأداء عن كفاءة الفرد في تأدية واجباته التي تمثل الأهداف المخططة من طرف المنظمة.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في الدور الكبير للحوافز في دافعية العاملين، وذلك بإتباع الأصول المناسبة، والقواعد السلوكية، والإنسانية الصحيحة التي تجعل المدير، أرب العمل قادرا على تحفيز مرؤوسيه، ودفعتهم برضاهم إلى العمل.

1- تختبر الدراسة مدى تكامل وترابط نشاط التحفيز على دافعية العاملين.

2- التعرف على مدى مساهمة الحوافز ونوعيتها في منظمات الأعمال.

3- التعرف على مدى تأثير الحوافز على جوانب مختلفة مثل الرضا والإنتاج.

4- تظهر أهمية تبني سياسة الحوافز لتحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة أشكال التحفيز المؤثرة على أداء الأفراد العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، وخاصة أن هذه الأخيرة تمس طابع التسيير من جانب الإدارة، وأداء العاملين داخلها، ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

1- الوقوف على مزايا نظم الحوافز، والمكافآت، ومدى فعاليتها، وتحديد العيوب، والقصور فيها، وللوصول إلى نظم حوافز كفئة.

2- التعرف على المشاكل التي تتعلق بانخفاض الأداء في المؤسسة.

3- تقييم ومعرفة نظام الحوافز في المؤسسة، ودورها في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي.

4- معرفة مدى التجاوب الذي يليه العمال للمؤسسة من خلال محاولة العمل بفعالية في إطار عملية الإنتاج.

5- معرفة إلى مدى هناك تطور في أساليب التحفيز داخل المؤسسة.

نموذج الدراسة:

الأداء:	الحافز:
الحضور في الوقت	الأجور
عدم التغيب عن العمل	العلاوات
إتقان العمل	إحساس الموظف بالتقدير
زيادة الجهد في العمل	الاستفادة من الدورات التدريبية
استغلال الوقت في العمل	الترقية
	توفير الخدمات

أسباب اختيار الموضوع:

من أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هو كون موضوع الحوافز من المواضيع التي تكتسب أهمية بالغة في الإطار المؤسساتي وهناك أسباب أخرى أهمها:

- 1- كون موضوع الحوافز يدخل في إطار تخصصنا.
- 2- معرفة الدور الذي تلعبه الحوافز في نجاح المؤسسات.
- 3- معرفة نوعية الحوافز التي تقدمها المؤسسات لعاملها.
- 4- توجه العديد من المؤسسات الجزائرية التي تتبنى هذا الموضوع.
- 5- كون أن الاهتمام به قد اقتحم بقوة علم تسيير الموارد البشرية.
- 6- وجود عدد كبير من الدراسات النظرية، والميدانية حول موضوع الحوافز.

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة احد المصادر المهمة التي يرجع إليها الباحث من اجل تزويد رصيده المعرفي، وإثراء بحثه وتظهر أهميتها جلية في كون أن الباحث من خلال اطلاعه الواسع يستطيع بذلك أن يتجنب التكرار في الدراسة، وبالتالي الوقوع في معالجة مواضيع مستهلكة بالإضافة إلى تمكن الباحث من تحديد المتغيرات الأساسية في بحثه، والتي لم يسبق لها أن درست، وكذا تجنب مختلف العراقيل التي وقع فيها الباحثون من قبله بالإضافة إلى

البحوث التي جردت في كتب، ومراجع، ثم العثور على الدراسات التالية:

1- تجارب مصنع بتلهم للصلب: قام بهذه الدراسة فريدريك، وتسلو تايلور، والذي كان يعمل مهندسا مستشارا في الإدارة بهذا المصنع في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث عرفت هذه الدراسة بدراسة الحركة، والزمن، تهدف إلى تقليص تكاليف الجهد، والوقت، والرفع من أداء العمال أجريت الدراسة على 75 عامل، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها كالآتي:

- نقص عدد العمال بنسبة 70 بسبب عدم الحاجة إليهم.

- زاد متوسط دخل العامل بنسبة 64 بسبب استخدام الحوافز المادية.

2- تجارب مصانع هاوثورن: قام بهذه التجارب التون مايو حيث كان يحتوي المصنع على حوالي 30000 عامل من الرجال، والنساء، وكان الهدف من الدراسة هو بحث التغيرات المادية على إنتاجية العامل حيث عرفت التجربة أكثر من مرحلة، وفي كل مرحلة كان التون مايو يغير في نظام الحوافز، وقد استخلصت الدراسة تأثير كل من الحوافز المادية، والمعنوية على أداء العامل بالمصنع.

3 - تجربة الشركة العامة المصرية: قام بهذه التجربة المهندس درويش فؤاد درويش بالقاهرة، وكان أهم ما يميز العمل في هذا المصنع انه كانت تمنح الأجور، والمرتببات بشكل ثابت سواء لمن يعمل مباشرة في الإنتاج أو في الخدمات أو الأعمال المكتبية، وقد عرفت التجربة الدمج بين الحوافز المادية، والمعنوية، واستخلصت الدراسة ارتفاع دخول العاملين بعد تطبيق حافز الأجر على العمال كما تبين كذلك أن نظام الأجر المعمول به لم يحظى بقبول جميع العمال خصوصا بالنسبة لمن هم متحصلون على شهادات دراسية تؤهلهم لأن يكونوا عمال فنيين، وقد تم مساواتهم في الأجر والرتبة مع بقية العمال الآخرين.

4-دراسة بعنوان التحفيز في المؤسسات الصناعية الجزائرية:

وهي دراسة متمثلة في رسالة ماجستيرا جراها السيد بوقفة عبد الرحمان في مؤسسة الأوراسية للغزل والنسيج سافيلكو بعين جاسر باتنة سنة 2001 وقد اعتمد فيها على المنهج الوصفي من اجل الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل تعتبر أدوات التحفيز المطبقة من طرف المؤسسة الصناعية تؤدي إلى تحقيق الرضا لدى الأفراد؟ وبالتالي تحفيزهم، وقد توصل من خلالها إلى الاستنتاج العام التالي لم تصل المؤسسة إلى حد معين من مراعاة حاجات الأفراد مما أدى إلى قلة تحفيزهم، واهتمامهم بالعمل في المؤسسة.

5-دراسة درويش عبد الرحمان يوسف: العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي والخصائص الفردية حيث مثل مجتمع الدراسة عينة من العاملين في القطاع الحكومي، والخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة شملت 25 مؤسسة واستخدام فيها 600 استبيان، وتتلخص نتائج الدراسة في الكشف عن وجود علاقة ارتباط موجبة بين مستوى الدافعية الداخلية، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي إذ ينجم عن الدافعية

الداخلية قوة عاملة أكثر التزاما.

6- دراسة مأمون احمد سليم الدقاسمة: والمعنونة ب مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، ويمثل مجتمع الدراسة عينة من العاملين في الوظائف الإشرافية إذ كان حجمها 323 شخص، وقد خلصت الدراسة ما يلي:

- كانت أكثر الحاجات إشباعا في بيئة العمل حاجات الانتماء، والاستقلالية.

- كانت الإناث أكثر إشباعا لحاجات الانتماء من الذكور، ونفس الشيء بالنسبة للمتزوجين مقارنة مع غير المتزوجين.

7- دراسة ناصر محمد العد يلي: المعنونة ب الدوافع، والحوافز، والرضى الوظيفي، في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع الموظفين بالقطاع الحكومي السعودي، وتهدف إلى التعرف على وسائل دفع، وتحفيز، وإرضاء الموظفين، وإثارة الدوافع الكامنة للإنتاجية، والأداء الجيد.

وخلصت الدراسة إلى ما يلي

- يعطى الموظفون السعوديون الرواتب، والمكافآت الأهمية القصوى.

يعطى الموظفون السعوديون الترقيات الوظيفية، والضمانات في العمل واعتراف الزملاء بالجهد المبذول المرتبة الثانية.

- يعطى موظفو الإدارة العليا أهمية أكبر للدوافع، والحوافز المعنونة نتيجة لتطلعاتهم لإشباع حاجاتهم الراقية واثبات الذات.

- يعطى موظفو الإدارة الوسطى، والتنفيذية أهمية أكبر للحوافز المادية (الراتب، الترقية في الوظيفة، ضمانات الوظيفة).

صعوبات الدراسة:

1 - ضيق الوقت في جمع المادة العلمية والوصول إليها.

2 - تشعب هذا الموضوع من خلال تشابك المادة العلمية.

3 - تشابه المادة العلمية من خلال اختلاف وجهات النظر.

4 - عدم تجاوب بعض العمال مع موضوع البحث.

الفصل الأول الحوافز و آثارها على أداء الوظيفي

تمهيد :

يقاس نجاح أي منظمة بقدرتها العاملین على تحقيق المطلوب و المتوقع لمستوى أداء مهامهم الوظيفية و لذلك نجد أن المنظمات تركز جهودها على كيفية الحصول على الإنتاجية المر تفعة والأداء الفعال من خلال أساليب الاستقطاب و الاختيار الفعالة ، توجيه العاملین و التصميم الملائم للبرامج التكوينية و التدريبية و غيره و برغم من أن هذه الأنشطة على على درجة عالية من الأهمية إلا من الصعب افتراض بأنها كافية لوحدها لتحقيق النتائج المرغوبة و المتمثلة أساسا في المستويات المرتفعة في أداء العاملین، فالمنظمة تستطيع استقطاب العمال وتوظيف أفضل قدراتهم ، إلا أن ذلك لا يضمن الحصول على أداء مرض وفعال، لذلك فإذا أرادت المنظمة أن تدفع العاملین نحو زيادة الإنتاج و تعظيم مستوي الأداء فعلیها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم فقد تلجأ إلى المكافآت المالية المادية كالأجور و العلاوات و غيرها و قد تلجأ إلى مكافآت التقدير المعنوي، كما قد يتم الجمع بين النوعین بنسب متفاوتة لتحقيق نظام التحفيز الأنسب، ذلك أن ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة و الفعالية يعتبر أحد المهام الأساسية لأي مسئول في المنظمة، و حتى يتحقق تحفيزهم بطريقة فعالة يترتب علیها تحقيق أهداف المنظمة و أهدافهم الذاتية و قصد التعرف على الموضوع و الإلمام بمختلف جوانبه قسم هذا الفصل على نحو التالي :

المبحث الأول: الحوافز

المبحث الثاني : الأداء

المبحث الأول: الحوافز

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة والحكومية، التي تحققها للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء الوظيفي، وتحسين الأداء للعاملين لديها، وكسب ولائهم، وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التدمير إلى سعة الرضا دائما، وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم.

المطلب الأول: ماهية الحوافز

التحفيز يطلق على التحريك للأمام وهو عبارة عن قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على الاستمرار فيه .

والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى وان انعدمت صار التحفيز هو حث الآخرين على أن يقوموا بالسلوك المطلوب¹

فالحوافز تعتبر المحرك الأساسي للطاقة البشرية الكامنة لأنها بمثابة المقابل الذي يقدم على أساس الأداء المتميز .

وتعرف على أنها: العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء ، على أقرانه² .

وهناك من يرى أنها تلك المكافئات التي تمنح للفرد إلى جانب أجره الأساسي، وترتبط عادة بصورة مباشرة بالأداء³ .

ومن خلال ما سبق نستخلص أن الحوافز شيء خارجي يوجد داخل المنظمة يجذب إليه الأفراد باعتباره وسيلة لإشباع رغباتهم .

1 - وجيزي كتانة: "مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات العملية الإدارية منهج تحليلي" ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، ص 170، 1174.

2 - محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر الإسكندرية ، ط 1 ، 2007 ، ص 212.

3 - راوية حسن ، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية" ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية 2000. ص 256

الفرع الأول : نشأة وتطور نظام الحوافز

إن المتتبع لتاريخ الفكر الإداري يجد بأن عملية التحفيز مرت بعدة مراحل وتطورت، وقد ساعد على تكوين نظام الحوافز الإطار البيئي الذي يتكون من فلسفات، وافتراضات معينة في الغالب، وهناك ثلاثة مراحل مر بها نظام الحوافز :

1- مرحلة النظريات التقليدية (الكلاسيكية) : التي اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية مثالية منفصلة عن البيئة الخارجية تهدف إلى أرباحها من خلال الفرد الذي تعتبره أداة للإنتاج، واعتمدت على منح الحوافز المادية التي تتمثل في الأجر ولواحقه .

2- ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو ، وتجارب الهاتورن) : التي طورت النظرة إلى الإنسان باعتباره عضو في جماعة رسمية، وغير رسمية داخل المنظمة، وتتوقع الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل، وركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية إلى جانب الحوافز المعنوية .

3 -مرحلة النظرية الحديثة : التي استفادت من تجارب المرحلتين الأولى، والثانية، وقدمت مجموعة من الحوافز بأنواعها كما أكدت على ضرورة الربط بين الحوافز المقدمة للعمال، والنتائج المحققة، والمتوصل إليها، والتي يعتبر معيارا لتحديد ما يستحقه الفرد من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية .

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الحوافز

أولا : أهمية الحوافز

يؤكد المختصون والقادة الإداريون على أهمية التحفيز في مسار العمل لأنه يعتبر

السبيل إلى المبادرة، والإبداع والتجدد .

- أنه الطريق إلى المقترحات الخلاقة التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل .

- يعتبر التحفيز أداة تبعث التطور، والتصحيح عبر إدخال عناصر فعالة، وجديدة في مواقف العمل تزيد من حيويتها.

- يؤدي إلى تحقيق التوازن الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام، وحيوية تطويرية.

- يحدث فعل قوي في بيئة العمل الداخلية والخارجية ويؤثر بفعالية على التنفيذ والمتابعة وغالبا لا يمكن فهم أهمية

نظام التحفيز في المؤسسة، و الإدارات قبل أن يتم فهم منظومة المؤسسة ومسار تطويرها الذي تتكامل فيه

الأعمال، والنشاطات التطويرية التي تخص البنية والهيكل التنظيمية والأنظمة وإجراءات العمل، وتعليماته وتنمية الموارد البشرية بغية تحقيق الأهداف المحددة، وكل ذلك وسط بيئة محيطة تؤثر وتتأثر بها وتتواصل مع بعضها بعضا بطريقة شبكية وفعالة خلال ممارسة العمليات الإدارية لإنتاجية متنوعة¹، كما يمكن القول أن التحضير له أهمية في نجاح الوظائف الإدارية، والعملية، فقد استخدم تايلور الحوافز المادية عندما ربط الأجر بعدد الوحدات المنتجة وكذلك هنري الذي استخدم المكافآت الإضافية على كل زيادة في الجهد العمالي كما هو مخطط، وطبق هنري فايول الزيادة في الأجور بنسبة 150% شرط أن ينفق العامل هذه الزيادة على غذائه وظروف حياته ورفاهيته².

- يساهم نظام الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين مما يساهم في حل المشاكل التي تعاني منها الإدارة كإخفاض قدرات الإنتاج، و الغياب ودوران العمل إلى غير ذلك من المشاكل .

- تحسين وضع الفرد سواء من الناحية المادية أو النفسية أو الاجتماعية، ويربط مصالحه بمصالح المنظمة.

- زيادة أرباح المنظمة من خلال رفع كفاءة العمال الإنتاجية³.

* ونذهب إلى القول بأن أهمية التحفيز تنبع أساسا من أهمية العنصر البشري كإحدى العناصر الأساسية التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف الفرد، وأهداف المنظمة في آن واحد باعتبار العنصر البشري الفاعل الحقيقي الذي تعتمد عليه المنظمة وتناشده الطريق لتحقيق تلك الأهداف، والتي هي أهداف المجتمع، كذلك و المتمثلة في التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، و تعتبر الحوافز كيف ما كانت من أهم الوسائل لرفع كفاءة المورد البشري من أجل رضاه عن العمل مما يخلق الرغبة فيه، و استمرار جهده إلى جانب الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية من اختيار وتوجيه و تدريب .

ثانيا : أهداف الحوافز

تنظر الدراسات السلوكية والإدارية المعاصرة إلى موضوع الحوافز على أساس أهدافه والمتمثلة في:

- تحسين مستوى الخدمات وشحن طاقات الابتكار وتحسين مستوى الخدمات والاستمرار في تطوير العملية التربوية لبلوغ أهدافها.

- استخدام الحوافز في تنظيم السلوك البشري بحيث يمكن معه توقع حدوث الاستحسان في الأداء على نحو واضح ولذا تعتبر الحوافز عاملا أساسيا في تغيير السلوك وتعديل مساره وتنظيمه.

1 - محمد مرعي مرعي ، " التحفيز وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي " ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2003 ، ص 07 .

2 - موسى خليل، " الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف الممارسة " ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2005.

3 - خالد عبد الرحيم إلهيبي ، المرجع السابق ، ص ص 228-229

- ما يجب على الفرد القيام به لإمكانية تحقيق الانطلاق في الدور الذي ينبغي للفرد القيام به للمشاركة في أليات الأداء بالقدر الذي تشير إليه المسؤولية.

- تسيير عملية التواصل مع أهداف المؤسسة، وزيادة الاهتمام بها، وإرساء بعض البنى الجديدة في العلاقات لدرجة التفاني، والإخلاص الشديد، وهي خاصية مهمة لرفع الروح المعنوية مما يقود إلى الدافعية القوية نحو بذل الجهد وتنظيم العمل والشعور بالغبطة، وتكريس الوقت في الأعمال المطلوبة.

- إيجاد طريق للإفادة القصوى من طاقة الإنسان والرؤية العقلية في عوامل الاستجابة لمتطلبات تطوير الأداء المهنية، وبذل مزيد من التعاون المشترك بين المؤسسة، والعاملين بها مما يحقق تطويرها وتقدمها ووضع الأسس والمتطلبات لفاعلية أساليب إشباع الحاجات المادية الأساسية مما يؤدي إلى الاتزان بين الشخصية وبيئة عمل عصرية تعتمد على تنظيم العمل بحيث يصل لأفضل إنتاج بأقل تكلفة وأقل جهد¹.

وضع محددات جديدة بتلبية المطالب الإنسانية في بعدها النفسي، والاجتماعي، والتوافق المهني، والشعور بالارتياح والرضا عن العمل، وهو محصلة تفاعل الذات والوجدان والشعور.

المطلب الثاني: أنواع ونظريات الحوافز

الفرع الاول : أنواع الحوافز

يمكن تصنيف الحوافز التي تطبقها الشركات على موظفيها لإثارة دافعيتهم نحو العمل وزيادة إنتاجيتهم على النحو التالي:

1 - حسب طبيعة الحافز

أ - الحوافز المادية : تتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه ويرجع ذلك إلى اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل لأنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكّل، ومسكن، كما انه ضروري للصحة، والتعليم، بالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة، والمراكز الاجتماعية يعتمد على المال إلى حد كبير.

ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد لما يقوم به من عمل ويتوزع هذا الأجر بطرق شتى وكل طريقة من هذه الطرق لها أثر في تحفيز العامل ودفعه إلى العمل ومن هذه الطرق:

1 - محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد ألفقي، السلوك التنظيمي مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر، عمان، الأردن 2007، ص 323-324.

الأجر باليومية: أن الأجر باليومية وبالساعة أو الأسبوع أو الشهر يعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في انجاز عمله حتى يزيد أجره¹.

الأجر بالقطعة: يرتبط أجر العمل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به العامل لأنه يعطي الفرصة لظهور الفروق الفردية، وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر، والحيوية، والصحة وهذه الطريقة تلقي عبء النتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم، وإذا قل انخفض أجرهم.

الأجر على حسب الخبرة في العمل: أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان أجره عاليا، ويمكن أن يكون ذلك على مدى السنوات التي قضاها في العمل. الأجر حسب احتياجات الفرد: أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته، ومع ازدياد عدد أفراد أسرته، وإذا كانت الأنواع السابقة تشمل أكثر الحوافز المادية انتشارا إلا انه هناك أنواع

أخرى نذكر منها على سبيل المثال:

- العلاوات الاستثنائية.

- الأجور التشجيعية.

- العمولات.

- الاشتراك في الأرباح.

ب - الحوافز المعنوية: إن العمال لا يهتمون بالزيادة في الأجر بالدرجة الأولى و فقط، بل يفضلون عليه نواحي أخرى تتمثل في الاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة والتواجد معها، وبناءا على ما برهنت عليه الدراسات، والتجارب أخذ المسؤولون في مواقع العمل، والإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن حوافز أخرى تثير قدرات العامل، وتربطه بعمله وهي الحوافز المعنوية، والتي تتمثل في النمو الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ

القرارات، وفرص التعبير عن الذات، وإبداء الرأي والاقتراحات².

وكذلك المدح، والتشجيع، ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف، وإعطائهم الأوسمة، والمكافآت، وستناول بعض هذه الحوافز كما يلي:

1 - هيثم الغاني، الإدارة بالحوافز، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 25.

2 - سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص

1 - المدح والتأنيب: حيث يقدم المدح ، والثناء على الأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة ، وتوجيه اللوم والتأنيب لهم عندما يقومون بأداء أعمالهم بشكل خاطئ وغير سليم.

2 - تقديم الموسيقى: يفضل العمال الصينيون أن تقدم لهم الموسيقى لتصاحب قيامهم بعملهم ولقد وجد أن الموسيقى تزيد من الكفاءة، والإنتاج في العمل خاصة عندما يكون العمل ألياً، ومتكرراً في أدائه¹.

3 - التسهيل الاجتماعي: ويقصد به أن الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة من الزملاء يقومون بنفس العمل حيث يكون لذلك اثر قوي، وباعت على زيادة الأداء والإنتاج².

2 - حسب اثر الحوافز: هذا التقسيم ينظر إلى الحوافز من حيث جاذبيتها.

2/أ حوافز ايجابية: الحافز الايجابي هو الذي يمنح الفرد مزايا معينة إذا استطاع القيام بالأعمال الموكلة إليه بكفاءة وفعالية ، فالحوافز الايجابية تعتمد أساساً على ترغيب الفرد في تكرار السلوك الوظيفي المناسب.

2/ب حوافز سلبية: تعني حرمان الموظفين بالمنظمة من المزايا التي يتمتعون بها وتوقيع العقاب عليهم نتيجة لأفعال معينة أي أنها تحمل آثار سلبية للعاملين لذا سميت بالحوافز السلبية.

3 - حسب المستفيد من الحوافز: ينظر هذا التقسيم للحوافز من حيث من تطبق عليهم.

ج - حوافز فردية: وهي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل خدمات أو تخصيص جائزة لأفضل عامل ، فالحوافز توجه للفرد، وليس للجماعة، ومن شأنها زيادة التنافس الايجابي بين الأفراد، وقد يكون للحوافز الفردية آثار جانبية كعدم التعاون بين الأفراد، وغياب روح الفريق التي هي جوهر عمل الإدارة ، وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية.

الفرع الثاني : نظريات الحوافز

لقد شغل موضوع تحفيز الأفراد كثيراً من الباحثين منذ بدأ العمل المنظم في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية وكانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على بعض نظريات علم النفس و الدوافع و الغرائز . وخلال فترة مجالات البحث تعددت النظريات التي حاولت تفسير أسباب تحفيز الأفراد و أهم هذه النظريات :

1 - هيثم العاني، المرجع السابق، ص 30.

2 - احمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة 2005، ص ص 118 - 119

نظرية الحاجات، نظرية التوقع، نظرية الحاجة للإنجاز، نظرية X و Y.

1- نظرية الحاجات : قدم ابرهام ماسلو نظريته في إشباع الحاجات و أشار في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك حيث تقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما¹:

- أن حاجات الفرد مرتبطة تصاعديا على شكل سلم لحسب أولوياتها للفرد كما هو في الشكل .

- أن الحاجات الغير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وتحفزه، و بالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز .

* صنف ابرهام ماسلو هذه الحاجات إلى خمسة فئات تدعى هرم الحاجات ، حيث تندرج في هرم يبدأ بقمة تشمل الحاجات الأساسية ثم التدرج إلى الحاجات الفيزيولوجية في قاعدته وهذه الحاجات تتمثل في ما يلي :

أ- الحاجات الفيزيولوجية

ب - حاجات الأمن والسلامة

ج- الحاجات الاجتماعية

د- حاجات التقدير والاحترام

هـ- حاجات تحقيق الذات

1 -الحاجات الفيزيولوجية : وتتمثل في الحاجات الأساسية التي لا يستطيع الإنسان الاستغناء عنها وللمحافظة على استمراريته على قيد الحياة وتتمثل في الحاجة إلى الأكل والشرب والمسكن ، والنوم والجنس .

2 -حاجات الأمن والسلامة : بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفيزيولوجية فإنه ينتقل إلى حاجات الأمن وهي حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية والحماية من الأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية العمل².

الحاجات الاجتماعية : تنبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبعه ويعيش ضمن جماعات ويتفاعل ويتعامل معها ، وتشمل هذه الحاجات حاجة الإنسان إلى الانتماء والارتباط والتعاطف والحب والرغبة في التقارب

1 - محمد سعيد سلطان ، " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية الجديدة للتوزيع ، الإسكندرية ، د ط ، ص 256.

2 - رضا صاحب أبو حمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي " الإدارة لمحات معاصرة " ، الورق للنشر والتوزيع عمان ، 2006 ، ص 432.

والمشاركة المجانية ، ويمكن للمدير أن يساعد في تلبية هذه الحاجات بتوفير جماعة عمل مستقرة¹.

3- حاجات التقدير و الاحترام : تتضمن هذه الحاجة الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات التي يمكن الحصول عليها من خلال الكفاءة و المنافسة والمراكز² واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عالية فالفرد بحاجة إلى الاحترام والوعي وأهمية من قبل الآخرين واكتمال هذه الحاجات يؤدي الى الشعور بالثقة في النفس والمكانة الاجتماعية

4- حاجات تحقيق الذات : وتعتبر في أعلى المستويات حيث يعمل الفرد في هذه الحاجة على بذل أقصى ما يستطيع من قدرات، والاستفادة من الإمكانيات للحصول على مشاعر الانجاز وتحقيق الذات .

بواسطة هذه الحاجة يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته المحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الانجازات التي تسعده شخصيا³.

ومنه نقول أن نظرية ماسلو متطورة تعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها وأهميتها لدى الأفراد وان إشباعها لا يتم بصورة متساوية لدى جميع الأفراد .

- نظرية التوقع أو التفضيل : يعتبر فروم ، وبورتر ، ولولر من ابزر أنصار هذه النظرية⁴ ر ينظر إلى أن نظرية التوقع على أنها عملية تختص بتفسير الكيفية التي يمكن بها تنشيط سلوك الفرد وتوجيهه والمحافظة عليه فهي النظرية التي قدمها فروم سنة 1946.

فنظرية التوقع تركز على جوانب معينة من المردود الذي يعود على الفرد من العمل وهي لا تتعامل مع الأجر فقط وإنما تتعامل مع عدة عوامل إيجابية مثل الشكر والثناء والاعتراف بالفضل والرضا المهني ويعتمد تطبيق النظرية على تحقيق الشروط التالية :

- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد العاملين الشباب .

- اعتماد الفرد بأن يكون هناك احتمال قوي وكبير بين الأداء والمردود أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي .

- اعتقاد الفرد بان هناك احتمال قوي وكبير أن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح.

1 - حسين حريم ، " السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمل) " دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 112.

2 - رضا صاحب أبو حمد آل عالي سنان كاظم الموسوي ، المرجع السابق ، ص 433

3 - محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ، ص 133

4 - محمد القاسم الصويوتي ، " السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة) " ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص 47.

- ركزت هذه النظرية على العلاقات القائمة بين ثلاثة عوامل يتوقع الأفراد حدوثها قبل أن يحددوا الجهد المطلوب إعطائه لبلوغ مستويات معينة من الأداء وهذه العوامل هي : التوقع ، الوسيلة ، التكافؤ¹.

نظرية الحاجة إلى الانجاز : تعد هذه النظرية حديثة وركزت على الحاجة إلى

III – الانجاز والتي تبين أن بعض الأفراد يملكون دافع ذاتي للانجاز العالي .

- هذه النظرية جاء بها العالم الأمريكي ماكيلان حيث قام بعدة دراسات في دافع الانجاز وقدم العديد من المحاضرات لمجموعة من أصحاب العمل بغرض إثارة الحاجة للانجاز فيهم واقترح أن هناك ثلاث 03 حاجات رئيسية تؤثر في عملية الحثفيز وهي:

1- الحاجة إلى الانجاز.

2- الحاجة إلى الانتماء.

3- الحاجة إلى النفوذ (السلطة)².

وسنقوم بشرح هذه الحاجات الثلاثة باختصار.

أ- الحاجة للانجاز : يميل الناس الذين لديهم حاجة قوية للانجاز لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح ويحبون التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها كما أنهم يرغبون في تلقي تغذية راجعة حول مستوى أدائهم وإنجازهم .

ب- الحاجة إلى القوة : يرى ماكيلان وزملاءه أن المديرين ذوي الحاجة القوية للقوة يميلون إلى الرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ والرقابة عليهم والتأثير على سلوكهم لخدمة أهداف المنظمة وسعى هؤلاء للوصول إلى مراكز قيادية وهناك وجهان للقوة أهدافها ايجابية ويركز على الاهتمام بمساعدة الآخرين لتحقيق الأهداف أما الوجه الآخر وهو سلبي فهو موجه نحو تحقيق مصلحة شخصية.

ج - الحاجة إلى الانتماء : بالإضافة إلى الحاجة للانجاز والحاجة إلى القوة فإن لدى المدير الناجح رغبة قوية للعمل والتواجد مع الغير والتفاعل الاجتماعي؛ والاهتمام بمساعدة الآخرين للنمو والتقدم، وينتابه شعور البهجة والسرور عندما يكون محبوبا من قبل الآخرين³.

1 - علي الشرقاوي ، " العملية الإدارية ، وظائف المديرين " ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، ط 2 ، 2002 ، ص 81.

2 - محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق ، ص 140 .

3 - حسين حريم ، المرجع السابق ، ص 11.

IV - نظرية X ، Y : رائد هذه النظرية هو دوغلاس وفيها يقارن بين مدارس الاتجاه التقليدي ومدارس الاتجاه السلوكي في فهم العلاقة بين الفرد والمنظمة حيث قدم دوغلاس والسلوكيين X نظريته ضمن نموذجين للافتراضات المتعارضة بين التقليديين في الإدارة والجوهر في هذه الافتراضات من شأنها أن تؤثر في سلوك المديرين اتجاه Y في الإدارة موظفهم .

- نظرية X تحمل في طياتها نظرة سلبية للموظف فهو شخص سلبي يجب دفعة للعمل لأنه لن يفعل ذلك من تلقاء نفسه .

- نظرية Y ترى أن هناك أشخاص يبحثون عن المسؤولية وهم يستطيعون تأدية العمل بشكل طبيعي ويتحكمون في أنفسهم¹.

أهم عناصر نظريتي X و Y

عناصر نظرية X:

- إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
- إن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل .
- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح ماذا يعمل .
- يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب وليس حبا في العمل.
- يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.
- تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل².
- عناصر نظرية Y : تخالف هذه النظرية تلك الافتراضات في السلوك الإنساني والتي وصفت البشر بنعوت سلبية فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني على النحو التالي .
- الفرد لا يكره العمل وليس العمل شاقا عليه إلا عندما يظهر تصرفا سلبيا منافيا من طرف المنظمة .
- يندفع الأفراد إلى العمل دون تهديد أو رقابة .

1 - يورك حورس ، " علم نفس بالطريقة المثلى (مهارات الإدارة) " ، الشركة المصرية العالمية للنشر ، لونغمان مكنية ناشرون ، ط 1 ، 2004 ، ص 178.

2 - محمد قاسم القريوتي ، المرجع السابق ، ص 37

- يميل الأفراد إلى الاستقلالية وإثبات الذات ومهمهم الاعتراف بالانجاز كل هذه

الأمور تحفزهم إلى العمل .

-الاندفاع الذاتي للعمل والإبداع فيه¹ .3

المبحث الثاني : الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية

بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص , وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد

والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها , لذلك فالغرض من هذا

الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم للأداء على الساحة

الإدارية.

المطلب الأول: ماهية الأداء

الفرع الأول:تعريف الأداء

قبل الإسهاب في وجهات النظر هذه نشير إلى أن أصل كلمة الأداء ينحدر من اللغة اللاتينية performare

التي تعني إعطاء كلية الشئ لشيئ ما وبالتالي اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة performance والتي تعني انجاز العمل

أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه² .

التعريف الثاني:هو الهدف المركزي لعملية التحول preomformotons والذي يركز على مدى تحقيق الأهداف

ومستوى تنفيذ الخطط³ .

1 - محمد المساد" إدارة الفعالة" ، مكتبة لبنان ، ناشرون ، لبنان ، ط 1، 2003 ، ص 71 .

2 - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001 ، ص 2.

3 - وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009 ، ص 40

التعريف الثالث: كما يرى بن حمادي أن الأداء هو تصور مخرجات وأهداف ظهورها هو إنتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير وتجديد الطاقات المرجوة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من اجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه¹.

التعريف الرابع: كما يعرف الأداء السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب².

التعريف الخامس: يحصر بعض الباحثين الأداء في احد بعديه يجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية فمنهم من يرى أن مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على انه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة وعلى خلاف من ركزوا على الفعالية فقط ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها حيث عرفه البعض بأنه الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها³.

الفرع الثاني: أنواع وأهمية الأداء

أولا: أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه فإذا نظرنا إليه من حيث الشمولية نجد أن الأداء قد يكون كليا أي خاصا بالمؤسسة تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينهما، وقد يكون جزئيا أي مختلف الاداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة ككل على حدى كأداء وظيفة التخزين أداء وظيفة الموارد البشرية وقد يكون حسب المصدر داخلي وخارجي ، وقد يكون حسب الطبيعة اقتصادية تكنولوجي إداري⁴.

1 - حسب معيار المصدر:

أ - الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:

الأداء البشري: وهو أداء الموارد أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

1 - نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2005 2006 ص 3
 2 - سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقي العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، مارس 2005 ص 36.
 3 - عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 3
 4 - عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2006، ص 5.

الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب - الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها¹.

2 - حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وجزئي

1 - الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمالية الأرباح، الشمولية، النمو.

ب - الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق من مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتد للتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الموارد البشرية أداء وظيفة التموين أداء وظيفة التسويق أداء وظيفة المالية.

ونشير أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو تفاعل اداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد احد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مختلف وظائفها².

3 - حسب معيار الطبيعة:

يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء تكنولوجي، أداء إداري كالتالي:

أ - الأداء الاقتصادي: يعتبر الاداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفائض الذي تجنيه المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد في ذلك على سجلات ودفاتر المؤسسة محل التقييم، وكذلك ماتعده من قوائم وتقارير، ومن ثم فان أدوات التقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

ب - الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة في مجال تكنولوجي معين، وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف تكنولوجية التي ترسمها المؤسسة نظرا لأهمية التكنولوجية.

1 - عبد المللك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

2 - عبد المللك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 5

ج - الأداء الإداري: يتمثل الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة كبحوث العمليات والبرمجة الخطية¹.

ثانيا : أهمية الأداء

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي².

ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القديم فقد كان لفريدريك تايلور الفضل في الدراسة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات كغيره بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجري بها دراسة زمن خاصة بها³.

نلاحظ من خلال ما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطور المحيط.

الفرع الثالث : تصنيف و أبعاد الأداء

أولا : تصنيف الأداء

تختلف تقسيمات الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة وقياس الأداء ومن أهم المعايير لدراسة الأداء الذي تقدمه الإدارة بالعمليات هو معيار المصدر ومعيار الشمولية.

1 - معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

أ - الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف اداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الاداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري وأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

1 - عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 7.

2 - عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، 1999، ص 18

3 - فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي والإداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، سنة 2001، ص 10

الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية .

معيار الشمولية: يمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي.

أ - الأداء الكلي: يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة بالاستمرارية والنمو والربحية.

ب - الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل اداءت الأنظمة الفرعية (الاداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

ثانيا: أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي: البعد التنظيمي، الاجتماعي والبيئي :

1 - البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشجع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والمواردين وتكتسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2 - البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق أن هذا المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

3 - البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لان مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي

وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات...)

4 - البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

المطلب الثاني: تقييم الأداء

الفرع الأول: معايير قياس الأداء

هناك معايير وعناصر يجب أن تتضمنها عملية تقييم أداء العاملين في المنظمات الإدارية ويعتبر توافر العناصر والمعايير شرطا أساسيا لنجاح هذه العملية وهذه العناصر وتقسم معايير الأداء إلى قسمين هما¹ :

1 - العناصر: تمثل العناصر مجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادرا على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال، وتقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة.

أ - العناصر غير الملموسة: من البديهي أن يكون القياس أصعب في عملية القياس العناصر غير الملموسة، ومن الأمثلة على ذلك الأمانة والصدق والانتماء وغير ذلك.

ب - العناصر الملموسة: والتي يمكن قياسها بسهولة كعملية حضور الموظف وانصرافه في الأوقات المحددة².

2 - المعدلات: وهي عبارة عن ميزات يمكن من خلالها قياس إنتاجية الموظف من ثلاث جوانب:

- معدلات كمية: تشمل المعايير الكمية لقياس الجوانب التي من السهل التعبير عنها كميًا مثل، كمية الوحدات المنتجة أو كمية المبيعات التي يتم التعبير عنها بالوحدات المنتجة ذات قوة شرائية .

- معدلات نوعية: وتعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان .

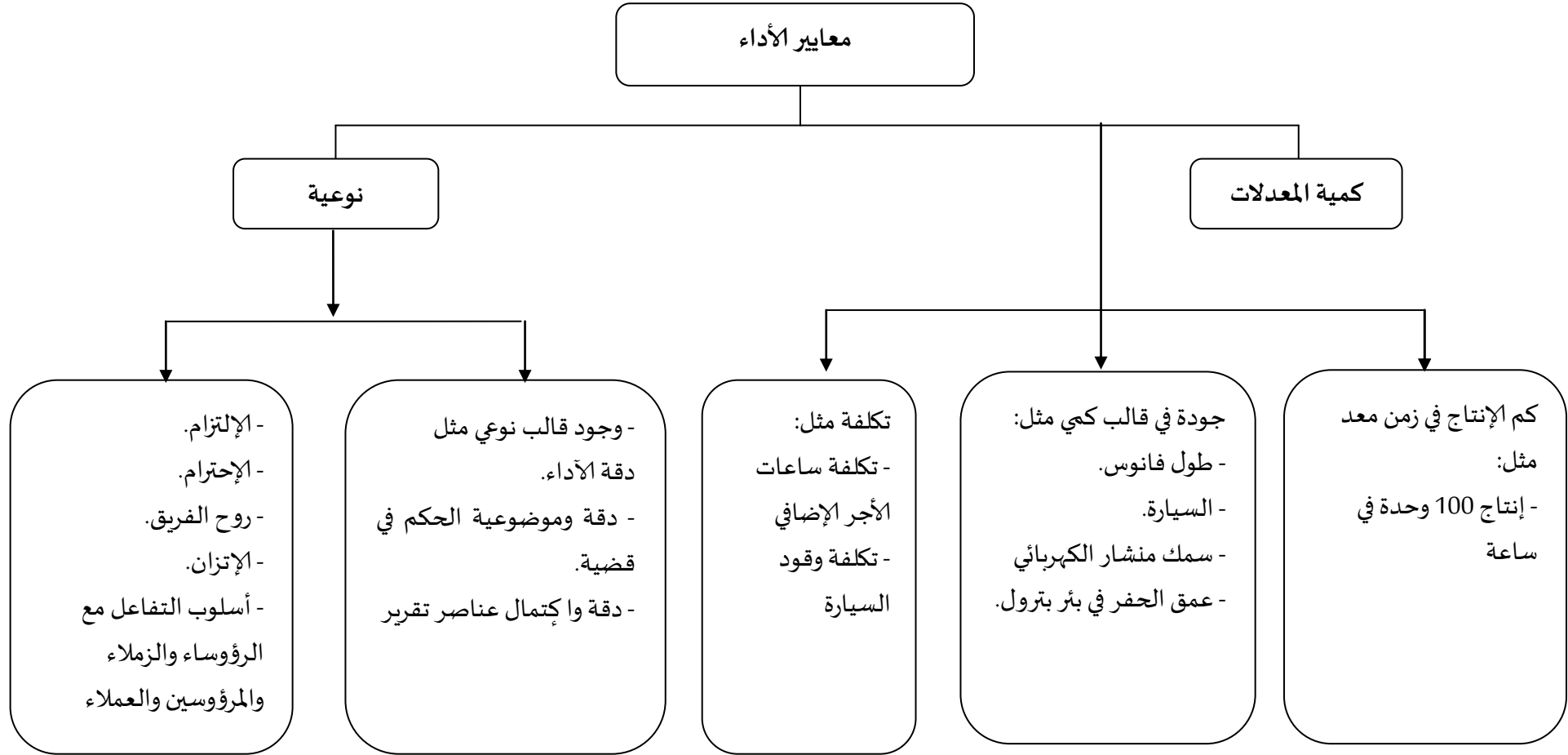
- معدلات كمية ونوعية: هذا المعدل مزيج من الكم والنوع بالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب إن يصل إلى مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة والدقة والإتقان ويعرض النموذج التالي³ :

1 - موسى اللوزي، تنظيم وإجراءات العمل، ط 1، دار وائل للنشر والطباعة، عمان الأردن، 2002 م، ص 217

2 - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار أوسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002 م، ص 149

3 - موسى اللوزي، أسس العلاقات العامة المفاهيم والأسس، ط 1، زمزم ناشره وموزعه، عمان الأردن، 2010، ص 166.

الشكل رقم (01-01): يوضح تصنيفات لمعايير الأداء وفقا لكونها كمية ونوعية.



المصدر: أحمد مصطفى السيد، المرجع السابق، ص 416.

الفرع الثاني: طرق عملية تقييم الأداء

وتتمثل طرق عملية تقييم الأداء فيما يلي :

1- مقابلة الأداء الفعلي بالمعياري : حيث يقارن الأداء الفعلي بمعدلات الأداء المعيارية، ويتيح معدل الأداء بالنسبة للأعمال التي يمكن قياسها كميًا، تحديد الوقت الكلي النمطي (المعياري) لأداء عملية معينة بواسطة فرد عادي، بحيث يمكن تعميم هذا النمط من الأداء.

(وحدة أداء/وقت) على العاملين والعاملات في نفس المجال عند قياس وتقييم أدائهم ، أما بالنسبة للأعمال التي يتعذر قياسها كميًا مثل الأعمال القيادية والذهنية فيقيم أداء شاغليها بمدى تحقيق الأهداف المخططة بأبعادها الفنية والوقتية والمالية.

ويعد أسلوب الإدارة بالأهداف من أبرز الأمثلة على ذلك حيث تمثل الأهداف معايير رقابية تستخدم في قياس الأداء بعد فترة أو فترات محددة.

2- إعداد التقارير الدورية : حيث تحدد وتعرف عناصر التقييم بشكل واضح ومفهوم لكل من الرؤساء والمرؤوسين وتشمل كل من :

أ - الأداء الفني من حيث الكم والجودة والتطور والابتكار

ب - الأداء السلوكي من حيث الإيجابية والمبادأة، والتعاون والالتزام والمواظبة ، والاتصال

بالآخرين ، القيادة والابتكار.

ج - إمكانات التقدم المستقبلية في العناصر السابقة.

3- التوزيع الإجباري : وفق هذه الطريقة يقسم الرئيس مرؤوسيه لمجموعات بحسب المستوى العام لأداء الفرد وليس مستواه في عناصر التقييم كل على حدا، ويرتب مجموعات المرؤوسين حسب موقعها على ما يشبه منحى التوزيع الطبيعي حيث تتركز الظواهر حول الوسط ونقل عند الأطراف ، وهكذا يكون معظم المرؤوسين في مستوى متوسط واقلهم في المستوى الأعلى أو الأدنى¹

4- الترتيب المنزلي: هنا يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه تنازليا من خلال مقارنة المستوى العام لأداء بعضهم ببعض، دن تمحيص مستوى الأداء في كل عنصر من عناصر التقييم، وقد بدأ الرئيس بتحديد أحسن مرؤوسيه وأسوأهم ثم يحدد مستويات الباقيين بين هذين المستويين حتى ينتهي من الترتيب العام لمرؤوسيه، ورغم سهولة هذه الطريقة فهي

1 - احمد مصطفى السيد، نفس المرجع، ص 62

غير موضوعية حيث تتوقف على كل من التقدير والاتجاه الشخصي للرئيس وما يشوب ذلك من تحيز، كما أن إغفال تقدير مستوى أداء الفرد في كل عنصر على حدا لا يهيئ صورة مفيدة عن نواحي القوة أو الضعف كأساس للتقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية، وأخيرا يصعب استخدام هذه الطريقة في حالة زيادة عدد المرؤوسين.

المقارنة المزدوجة للعاملين : لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام معايير محددة للتقييم، فبدلا من مقارنة أداء الفرد بأنماط معيارية للأداء أو السلوك، يقارن الرئيس بالمرؤوسين في قسمته أو إدارته بتقييمهم كأزواج من حيث الإنتاج وجودته والتعاون مع الرئيس والزملاء ويقوم المرؤوس بحسب عدد المرات التي يمتاز فيها، أو كان أحسن من زملائه.

فهناك تقييم لطرق قياس الأداء وتتمثل في طرق ذاتية وطرق موضوعية وتتمثل فيما يلي :

طريقة الترتيب : تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة بين الأفراد إذ يقوم المقيم بترتيب المرؤوسين تنازليا وفقا لمستوى أداء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ وذلك وفقا لبعض الخصائص المفترض توفرها في أفراد المجموعة، ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه من خلاله تتم المفاضلة بين الأفراد الذين يعملون تحت إشراف رئيسهم المباشر لاختيار أفضل الأفراد ثم الذي يليه حتى تتم عملية الترتيب للوصول إلى أسوأ أفراد الجماعة¹.

1 - طريقة المقارنة المزدوجة : حيث تتم مقارنة كل موظف بالموظفين الآخرين (مقارنة زوجية، ثنائية) ليتم اختيار أفضل وهكذا. أما عدد المقارنات الزوجية التي يحتاج إليها المقيم فيتحدد من خلال المعادلة التالية :

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث تمثل عدد الأفراد المطلوب قيمتهم .

2 - طريقة التمثيل البيانية : يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات المطلوبة والتي يتضمنها العمل والتي يجب أن تتوفر بالفرد ويطلب من المقيم قياس مدى توفر ذلك في الموظف.

3 - طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة : يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك².

1 - الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، تخصص علوم تجريبية، فرع إدارة الأعمال، المسيلة، 2006

2 - فضل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عملى الأردن، 2008، ص 152

الفرع الثالث: أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء

1 - أهمية تقييم أداء العاملين : لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة بحيث تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال مايلي :

تخطيط الموارد البشرية: إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية لاسيما وان المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا وسنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها، وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا يرتبط بالسياسة التنظيمية واستقطاب الموارد البشرية الكفاءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها .

تحسين الأداء وتطويره : إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين وتطوير، إذ أن عملية تقييم تساعد الإدارة العليا المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد لهم من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مسار الوظيفي وتطويره بشكل أفضل .

تحديد الاحتياجات التدريبية : مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائياً أو اعتباطاً وإنما يركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة¹.

- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.

- انجاز عمليات النقل والترقية .

- معرفة معوقات ومشاكل العمل.

2 - أهداف الأداء : تحقق عملية تقييم أهدافاً عديدة وذلك وفق ثلاث مستويات هي :

المنظمة، المديرين، المرؤوسين، وفق ما يلي :

أ - على مستوى المنظمة :

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

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

1 - خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2007، ص ص

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية لان نتائج هذه العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للتحكم على دقة هذه السياسات.

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب - على مستوى المنظمة :

إن مواجهة المدير أو لمشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تمييز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم أو إمكانيتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم¹.

ج. على مستوى الفرد :

إن زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقربوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليتهم معنويا ومكافآتهم ماليا²

وهناك أهداف أخرى تترتب على أداء الأفراد العاملين منها :

- التحقق من مدى تطابق الأداء الفعلي مع النتائج المطلوبة للوصول إليها.
- متابعة عملة التنفيذ للوصول إلى الأهداف.
- القدرة على تقييم النتائج النهائية للأداء.
- تطوير العمليات الإدارية.
- ترقية الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة.
- إيجاد طريقة عملية للتقييم.
- تحديد المهام الأعمال.
- رفع مستوى الإنتاجية³.

1 - عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الادارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة، 2003، ص 136.

2 - ثابت ظهير، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دط، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 79.

3 - علي سلى، بعض الاتجاهات الحديثة إدارة الأفراد، دط، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1976، ص 15.

خلاصة الفصل:

و يمكن القول أن للحوافز دور كبير وفعال في دفع العامل إلى بذل جهد أكبر في العمل ، كما تساهم أيضا في رفع مستوى أدائه، وهذا ما سيعود حتما بالنفع على العامل والمؤسسة، فإلإنسان بطبعه يميل إلى التحفيز لجعله يبذل، وانعدام التحفيز سيقف عائقا دون تحقيق بعض الأهداف. ونستنتج أن عملية تقييم الأداء تهدف إلى الحكم على مدى التوافق بين الخصائص والصفات وكذا قدرات العامل مع العمل الذي يقوم به، وذلك من خلال تقييم أداءه، فتهدف الإدارة من وراء ذلك إلى التعرف على مدى نجاح العامل في أداء عمله.

الفصل الثاني

دراسة حالة لدور حوافز و أثرها على أداء الوظيفي لبلدية حاسي مماش

1- الدراسة الأولى :

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية تخصص تسيير وإقتصاد المؤسسات دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة لطالبه مهدي سمير – مستغانم 2016-2017.

2- إشكالية :

ما مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في منظمة ؟

3- نتائج الدراسة :

توصلنا من خلال دراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية

النتائج النظرية :

وهي النتائج العامة التي توصلنا إليها من خلال الجانب النظري ويمكن حصولها في ما يلي :

- الرضا يأتي من خلال إشباع الحاجات والرغبات
- التحفيز يحافظ على الكفاءات البشرية بإعتبارها أهم عنصر يخلق التميز
- الحوافز متنوعة ومتعددة منها الإيجابية والسلبية
- التحفيز يتم وفق أسس ومعايير منها لأداء و الجهد و المهارة و الخبرة
- أهداف الفرد في المنظمة تعكس الرغبات و التوجهات لديه

نتائج التطبيقية :

- أغلبية عاملي هذه الشركة ذو مستوى على تكوينات لبأس بها
- التحفيزات في شركة متنوعة منها المادية ومعنوية
- التحفيزات تختلف من عامل إلى آخر ولكن معظمهم يرونه بأنه يثير الدوافع و خلق الرغبة و حماس الشركة تمنح للعمال حوافز في العمل نوعا ما
- رأي العمال حول أجورهم يختلف من شخص لآخر وهذا يعني عدم وجود توازن في أجور في الفئات العمالية

التوصيات :

- بناء على النتائج التي توصلنا ضمن دراسة لحالة التحفيز و الرضا الوظيفي في شركة إتحاد تعاونيات فلاحية نقوم بتقديم إقتراحات يمكن العمل بها .
- إحترام مبدأ لإنصاف في إعطاء التحفيز للعاملين تقدير لأعمال المتميز و إنجازات لأخرين إصغاء الجيد و الفعال لإقتراحات و إنشغالات العاملين .

الدراسة الثانية :

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية تخصص إدارة وإقتصاد المؤسسة الموضوع دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة لطالبه بن سايح محمد - مستغانم 2015-2016 دراسة حالة : مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء للغرب بمستغانم .

إشكالية :

ما هو دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة ؟

نتائج الدراسة :

من خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتطبيقية التالية :

نتائج نظرية : تكمن في مايلي :

- الحوافز المعنوية مرتبطة بشكل مباشر بالحاجات إجتماعية و الذاتية للفرد .
- الحوافز المادية ضرورية حتمية على المنظمة فهي تسير الدوافع كونها تساهم في تلبية الحاجات الإقتصادية .
- تبرز أهمية التحفيز من خلال تعدد النظريات المفسرة له كذلك الرضا الوظيفي .

النتائج التطبيقية :

- التحفيزات في شركة توزيع الغاز والكهرباء متنوعة منها المادية والمعنوية
- الشركة تمنح للعمال حوافز في العمل نوعا ما
- فرص الترقية في شركة ضئيلا فأغلبية العمال لم يستفيدوا منها .
- الشركة لاتقوم بتحسين ظروف وشروط بإستمرار
- لأفراد يعيشون بالحماس و الرغبة في العمل
- أفراد راضيين عن منصب عملهم
- العاملين لا يشعرون بالعدالة في إعطاء الحوافز
- نقص تصميم برامج تقييم لأداء بشكل عادل

الإقتراحات والتوصيات :

تتمثل مثل هذه الإقتراحات فيما يلي :

- إحترام مبدأ الإنصاف في إعطاء التحفيز للعاملين
- تقديم لأعمال المتميزة وإنجازات الآخرين
- تشجيع روح المبادرة ولإبداع و الابتكارات لدى العاملين
- الربط بين التحفيز و المكافآت و سلوك و الأداء
- الأخلاقيات (الاقوال- أفعال)

- كسب رغبة وإنتماء لأفراد المنظمة .
- لإستخدام الفعال للتحفيز المادي والتجديد وإستمرار فيه
- قياس الرضا الوظيفي للعاملين دوريا وإنتظام وتحديد مستواه
- إتخاذ إجراءات و التدابير اللازمة لتحسين الرضا الوظيفي .

الدراسة الثالثة :

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير تخصص تسيير إستراتيجي بعنوان أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة لطالبة قلال نسيمة – مستغانم 2017-2018 دراسة حالة : مؤسسة إتصالات الجزائر .

إشكالية البحث :

إلى أي مدى يمكن إعتبار الحوافز وسيلة تعتمد عليها المؤسسة في تحسين أداء العاملين؟
أهداف الدراسة :

- تقييم مستوى التحفيز المؤسسات بصفة عامة وفي المؤسسة عينية الدراسة بصفة خاصة
- معرفة أثار التحفيز على أداء العاملين
- تطوير مستوى التحفيز في مؤسسات خاصة التي أخذت منها عينة الدراسة.

التوصيات والاقتراحات

- ربط الحوافز بأهداف العاملين وإدارة معا وذلك بإشتراك العاملين في وضع نظام الحوافز ليزداد من قناعتهم به ومحافظتهم عليه
- البعد عن العلاقات الشخصية الوساطة المحسوبة في منح الحوافز .
- فتح المجال للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات وتشجيعهم على الأفكار الجديدة .
- توفير العدالة في توزيع الحوافز
- منح الترقية على أساسه الكفاءة ولأداء ووفقا برنامج شفاف وواضح .
- تشجيع ثقافة التعاون والعمل الجماعي وتعزيز مفهوم الحوافز إتجاه المؤسسة .

الإقتراحات :

- القيام بالدراسات والأبحاث حول كيفية نجاح الأنظمة الحوافز في المؤسسات .
- إجراء ملتقيات لمديري المؤسسة لمعالجة موضوع إهتمام العنصر البشري .
- محاولة إستعانة إدارة كل مؤسسة بالدراسات المطبقة في مؤسساتهم كل مشاكل وتحسين من مستواهم وتحليل من التكاليف
- إجراء أبحاث حول الطرق الحديثة للتحفيز المطبقة في الدولة المتقدمة
- دور عملية التحفيز في التخفيض من ضغوط العمل .

الدراسة الرابعة :

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم إجتماع بعنوان دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية لطالب بوترحة موسى ، باتنة سنة 2011-2012 دراسة ميدانية إستشفائية العمومية بنقاوس باتنة .

الإشكالية :

إلى أي مدى يؤثر نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة بإستشفائية ؟

أهداف الدراسة :

إن الهدف وراء العديد من البحوث التي يتناولها الكثير من الدراسي نمو توضيح رؤية الباحث و المسار الذي يستوجب عليه إتباعه عند دراسة نمو يضع جملة من أهداف يسعى إلى تحقيقها وهي :

- الكشف على واقع العمال في المؤسسات العمومية محاولة إبراز دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية في ظل التغييرات الإجتماعي التي يعرفها المجتمع .
- إبراز جوانب العلاقة بين التغييرات الحوافز و الموارد البشرية
- إبراز مكانة و أهمية العنصر البشري داخل التنظيم
- يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الهامة
- للتحقيق القدرة على التنافس باعتبار الموارد البشرية الأكثر تأثيرا مقارنة بباقي الموارد التي تمتلكها المؤسسة
- محاولة تشخيص بعض العوائق التي تحول دون الرفع من مستوى أداء القوى العاملة في المؤسسات العمومية .

نتائج الدراسة

توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- إستفادة العمال من تطبيق القانون العام للعامل بعد حافزا معنويا إيجابيا للعمال و يحتمل أن يكون ساهم في إستقرار العمال إلى حد ما
- أغلب العمال راضون عن عملهم غير أن لإتباط بالمؤسسة يعود في أصل المرتكب فقط .
- يوجد شروط أخرى ينبغي توافرها لتحسين إنتباه كإهتمام بالعامل ومحاولة التعرف على بمطالبة وما يرغب فيه وظيفته هذه الدراسة لمعرفة أثر الحوافز المادية ومعنوية على إتجاهات العمال وسلوكاتهم في العمل ، وكذلك معرفة أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال .
- التعقيب : من خلال الدراسات السابقة التي أجريت في المؤسسات من طرف الطلبة وقيام بدراسة الميدانية على أرض الواقع توصلوا على بعض النتائج بعضها مطابق للحياة العملية الواقعية وبعضها غير واقعي وربما يعود هذا القلة تقديم المعلومات الدقيقة من طرف الإدارة والمسؤولين حول الدراسة ومن خلال دراستنا للبحث المتواضع وفهمنا للجانب النظري توصلنا للنتائج التالية :

- عدم فعالية نظام الحوافز في المؤسسات الإقتصادية
- الأهمية البالغة التي يكتسبها نظام التحفيز

- تحفيز المورد البشري يسعى إلى تحقيق أهدافها وضمان إستقرارها .
- تعتبر إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية في المؤسسة
- العمل على إهتمام بالمورد البشري وتحضيره لتحقيق أكبر قدر من إنتاجية بكفاءة عالية .

خاتمة

طرقنا في دراستنا لواقع نظام الحوافز في المؤسسة حيث وجدنا أن المؤسسة لديها نظام ببني على عدة أنواع من الحوافز سواء المادية أو المعنوية، وتتمثل أهم الحوافز المادية في الرواتب المنح، المكافآت والخدمات الاجتماعية، أما الحوافز المعنوية فهي تحاول دائما توفيرها للأفراد من خلال التكوين و نظام الاتصال الداخلي، العطل والإجازات وغيرها، وبالرغم من ذلك نجد أن العاملين غير راضين عن النظام باستثناء البعض منها، مؤكدين على أن الأساليب المتبعة في منح الحوافز غير فعالة وخاصة عدم وجود العدالة في منحها وأنها تتم عن طريق العلاقات الشخصية والمحابة وغيرها خاصة بما يتعلق بالمكافآت الجماعية و الفردية اضافة الى نظام الترقيات، وهذا يؤثر بشكل أكيد على أدائهم. في ضوء ما سبق يمكن تلخيص أهم النتائج فيما يلي:

- لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز للعاملين، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال بدرجة كبيرة، ولا يساعد على تحسين الأداء بالرغم أن النتائج المتعلقة بأداء العاملين جيدة، واعتبار أن الشركة تحظى بأعلى مدخول مقارنة بمثيلاتها من الشركات الأخرى، وأظهرت الدراسة وجود ترقيات استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة حيث لا يوجد معايير إدارية محددة وثابتة وواضحة في منح الترقيات الوظيفية في المؤسسة، وذلك يستوجب وضع إجراءات وخطط لمنح الترقيات و المكافآت لتحفيز العمال لغرض التحسين من أداءهم.

- أظهرت النتائج أنه لا يتم ربط أنظمة الحوافز بأهداف ومستويات تقييم أداء العاملين، ووجود خلل في عمليات صياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظفين ولا توجد علاقة ارتباطية بين ربط نتائج تقييم الأداء كأساس في منح الحوافز ومستوى أداء العاملين في بلدية حاسي مماش ، لذلك يجب الربط بين نتائج تقييم الأداء للعاملين في المؤسسة على أن تكون هي الأساس في منح الحوافز بأشكالها المتنوعة، بغرض الحصول على رضى العاملين وتطوير الأداء، وتبين النتيجة إلى أن نتائج تقييم أداء عاملين المؤسسة جيدة لذلك يجب ربط نظم التحفيز وإعادة وضع ضوابط ومعايير محكمة مع نتائج تقييم الأداء.

- أظهرت النتائج المتحصل عليها من العينة المستجوبة أن أغلبية العمال يفضلون الحوافز المادية على المعنوية لأنها مهيمنة بشكل أكثر و موزعة بين العلاوات، المكافآت، الأجور بشكل خاص، وهذا راجع إلى الظروف المعيشية التي تستوجب الجانب المالي وأيضا طبيعة المؤسسة لذلك تحتم لدرجة أكبر بتقليل الحوافز المادية وتحمل الحوافز المعنوية ، ومن جهة أخرى قلة المبادرة من طرف المسؤولين في تحفيز العمال معنويا.

- تم التوصل إلى أن النظام الحوافز دورا فعالا وكبيرا في رفع مستوى الأداء، وأن الحوافز المادية تقود لمستويات عالية نحو السلوك المستهدف، وطبيعة العلاقة الإيجابية بين وجود نظام حوافز فعال ومستوى الأداء.

الاقتراحات:

- على المؤسسة تحقيق العدالة التوزيعية بدرجة أولى لزيادة ثقة العاملين بنظام الحوافز في البلدية ويتطلب ذلك ما يحصل عليه العاملون من تقديرات في تقييم الأداء على ما يبذلونه من جهد وما حققوه من أداء خلال الفترة التي يغطيها التقييم؛

- وضع نظام ترقيات واضح لجميع العمال، لمساعدة العمال على تطوير مساهمهم المنهني؛

- ضرورة أن تكون نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار للمنح الحوافز سواء الايجابية أو السلبية بما يضمن تحقيق أهداف نظام الحوافز والمكافآت؛

- الاهتمام بالتخطيط طويل المدى وإشراك جميع موظفي المستويات الإدارية في وضع الخلط وكذلك في المشاركة في إبداء الرأي في اتخاذ القرارات وتبني السياسات.

- توخي العدالة في توزيع الحوافز والعدالة تشعر العامل براحة نفسية تؤدي إلى إتقان عمله، أما إذا غابت العدالة فالعامل يشعر أن من حقه التهاون وكأنه نوع من الثأر على المحسوبية التي يعامل بها.

- الاهتمام أكثر بإظهار الشكر والعرفان للعمال المتميزين، وذلك لتكريمهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.

قائمة المراجع

1 - قائمة المراجع

الكتب

1. وجيزي كتانة: "مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات العمليات الإدارية منهج تحليلي"، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1
2. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر الإسكندرية، ط 1، 2007،
3. راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية 2000
4. محمد مرعي مرعي، "التحفيز وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003
5. موسى خليل، "الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف الممارسة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 1، 2005.
6. محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد ألفقي، السلوك التنظيمي مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر، عمان، الأردن 2007، ص ص 323 - 324.
7. هيثم الغاني، الإدارة بالحوافز، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2007
8. سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
9. احمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار الحارثي للطباعة 2005
10. محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة للتوزيع، الإسكندرية، د ط
11. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي "الإدارة لمحات معاصرة"، الورق للنشر والتوزيع عمان، 2006
12. حسين حريم، "السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمل)" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان موسى اللوز، تنظيم وإجراءات العمل، ط 1، دار وائل للنشر والطباعة، عمان الأردن، 2002
13. محمد القاسم الصويوتي، "السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)"، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2000

14. علي الشرفاوي ، " العملية الإدارية ، وظائف المديرين " ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، ط 2 ،
15. ثابت ظهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دط، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001
16. علي سلمي ، بعض الاتجاهات الحديثة إدارة الأفراد، دط، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1976
17. خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2007
- 18.
19. فضل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عملن الأردن، 2008
20. 2002 موس اللوزي، أسس العلاقات العامة المفاهيم والأسس، ط 1، زمزم ناشره وموزعه، عمان الأردن 2010
21. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002
22. يورك حورس ، " علم نفس بالطريقة المثلى (مهارات الإدارة) " ، الشركة المصرية العالمية للنشر ، لونجمان مكنية ناشرون ، ط 1 ، 2004
23. محمد المساد "إلا إدارة الفعالة" ، مكتبة لبنان ، ناشرون ، لبنان ، ط 1 ، 2003
24. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009
25. عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001
26. عقيل جاسم عبد لله، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، 1999
27. فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي و الإداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، سنة ، 2001

المذكرات

1. نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2005 2006
2. عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2006
3. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقي العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، مارس 2005

4. الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، تخصص علوم تجريبية، فرع إدارة الأعمال، المسيلة، 2006
5. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الادارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة، 2003

الملخص :

و من خلال هذه الدراسة استنتجنا أن للحوافز المادية كانت أو المعنوية أثر واضح على أداء العاملين بصفة خاصة و على أداء المؤسسة بصفة عامة، إذ أنه من خلال اعتماد المؤسسة على نظام فعال للحوافز و الذي يشترط في هذا النظام تميزه بالموضوعية و العدل و المساواة بالإضافة إلى المصداقية أثناء عملية تقديم الحوافز هذا الأخير سيؤدي بالعاملين إلى بذل جهد أكبر و القيام بالمهام الموكلة إليهم بأداء فعال و ذات كفاءة عالية ذلك بغية الحصول على تلك الحوافز المقدمة و ذلك لتلبية اليومية . و من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في معمل تكرير السكر " مستغانم " وجدنا أن هذه المؤسسة لا توفر على نظام للحوافز و الذي من خله يمكن للمؤسسة تحسين مستوى أداء عمالها بصفة خاصة و مستوى أدائها ككل.

الكلمات المفتاحية:

1-حوافز 2- حاجات العمال 3-رضا وظيفي 4- استقرار وظيفي.

abstract

Through this study, we concluded that the material or moral incentives have a clear impact on the performance of employees in particular and on the performance of the institution in general, as through the institution's adoption of an effective system of incentives, which is required in this system to be distinguished by objectivity, justice and equality in addition to Credibility during the process of providing incentives, the latter will lead the employees to exert more effort and carry out the tasks entrusted to them with an effective and highly efficient performance, in order to obtain those incentives provided in order to meet the daily requirements.

And through the field study that was conducted in the sugar refinery "Mostaghanem", we found that this institution does not provide a system of incentives, through which the institution can improve the performance level of its workers in particular and the level of its performance as a whole.

Key Words

1 - Incentives, 2 - Workers' needs, 3 - Job satisfaction, 4 - Job stability.