

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

التخصص: تسيير استراتيجي



قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين

إشراف:

تمار خديجة

إعداد الطالبتين

• بن عليوة سهام

• عباسي خيرة

لجنة المناقشة:

أستاذ مساعدة ا رئيسا

جامعة مستغانم

مقيدش فاطمة الزهراء

أستاذ محاضر ب مقرر

جامعة مستغانم

تمار خديجة

أستاذ مساعدة ب مناقشا

جامعة مستغانم

شمال نجاة

2021/2020

السنة الجامعية:

إهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى قرّة عيني الوالدين الكريمين أمي التي سهرت على تربيّتي و دراستي و كانت سندي

طيلة مشواري دراسي بفضل دعواها لي بالنجاح .

و إلى أبي العزيز الذي أثار شمعة مستقبلي .

إلى من قضيت معهم حياة كريمة و أيام سعيدة و هنيئة .

إخوتي الكرام .

إلى جميع الأصدقاء و الأحباء .

سهام

إهداء

وعملاً بقول اله تعالى بعد بسم الله الرحمان الرحيم وقضى إلا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا.

اهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى اعز وأحب ما في الوجود و الكون إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

اللذان مهدا لي طريق العلم و المعرفة و إلى كل أفراد العائلة من كبير إلى صغير.

والى جميع الأصدقاء و إلى كل من وسعتم ذاكرتي و نسيم قلبي. كما اهديه إلى الاساتذة المؤطرين و رفيقتي

الغالية في انجاز العمل بن عليوة سهام.

خيرة

الشكر و التقدير

الحمد و الشكر و المنة لله تعالى أولا و أخيرا على نعمة التوفيق و سداد الخطى في الطريق

ثم الشكر الجزيل لمن قدم لي يد العون بأسلوب و بأخر و اخص بذكر الأستاذة المحاضرة تمار خديجة على اهتمامها و توجيهاتها متمنيا لها النجاح في مسارها العلمي و العملي و كل من امدنى يد العون من بعيد و قريب لانجاز هذا البحث المتواضع شكلا و مضمونا .

إلى كل عمال و أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم لكم منا سادتي فائق التقدير و الاحترام و

جزاكم الله خير

الملخص:

تتمحور هذه الدراسة حول أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، شغل موضوع الحوافز حيزا كبيرا لدى الباحثين الاجتماعيين و الاقتصاديين خاصة. بحيث أصبح من أساسيات إدارة الحديثة بل من الضروري وجود نظام تحفيزي مناسب في كل منظمة لأنه يعتبر دافع يساهم في إخراج أفضل ما يملكه الفرد العامل من موهبة و جهد و بالتالي يعمل على تحسين مرد ودية العامل و المؤسسة على حد سواء. كما أن للحوافز علاقة طردية مع الرضا الوظيفي ، فكلما زادت الحوافز سواء المادية أو المعنوية زاد شعور الموظفين بالرضا ، و هذا ينعكس إيجابا على إنتاجية المنظمة ومدى سعي عمالها لتحقيق أهدافهم المسطرة . إن هدف هذا البحث هو معرفة واقع الحوافز في تحسين أداء العاملين ، و لتحقيق هذا الهدف قمنا بتعقيب لدراسة ميدانية على مستوى مديرية اتصالات الجزائر فرع عين تادلس بولاية مست غانم ، من أجل مقارنة النتائج المحصل عليها عن طريق إسقاط الجزء النظري على الواقع لاثبات وجود نظام حوافز و مدى تأثيره في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة.

كلمات مفتاحيه :

التحفيز نظام الحوافز أداء العاملين

Abstract:

This study is centered about the impact of the incentives on improving employees performance, this topic of incentives occupied a large space among social and economic researchers in particular . As it has become one of the basics of modern management , it's even become necessary to have an appropriate incentive system in every organization because it is considered as motivation that contributes to bringing out the best of talents and efforts that the workers possesses ,so it's improves the efficiency of the workers and the organization as well . The incentives also have a positive relation with job satisfaction, whenever the material or moral incentives increase , the more satisfied the employees feel , and this reflects positively on the productivity of the organization . The aim of this research is to know the reality of the incentives on improving employee performance , and to achieve this goal , we sterilized a field study at the Algerian commutations directorate (Algeria telecoms) in ain tedles branch, mostaganem city ,in order to compare the result obtained by dropping the theoretical part on reality to prove the existence of an incentives system and the extent of its impact on improving employees performance in the organization under study .

Key words:

Stimulus

Incentives system

performance of employee

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

إهداء

شكرو وتقدير

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

1..... المقدمة العامة

4..... الفصل الأول: الإطار نظري لتقييم أداء العاملين

4..... تمهيد

5..... المبحث الأول: ماهية أداء العاملين ومراحل قياسه

5..... المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

5..... الفرع الأول: تعريف الاداء

6..... الفرع الثاني: أهمية الأداء

7..... المطلب الثاني: مكونات الأداء ومحدداته

7..... الفرع الأول: مكونات الاداء

7..... الفرع الثاني: محددات الأداء

9..... المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء والعوامل المؤثرة عليه

9..... الفرع الأول: خطوات قياس الأداء

10..... الفرع الثاني: العوامل المؤثرة عليه

12..... المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

12..... المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته

فهرس المحتويات

12.....	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء
13.....	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء
13.....	المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء و خصائصه
14.....	الفرع الأول: أسس تقييم الأداء
14.....	الفرع الثاني: خصائص تقييم الأداء
15.....	المطلب الثالث: طرق وأنواع وخطوات تقييم الأداء
15.....	الفرع الأول: طرق تقييم الأداء
17.....	الفرع الثاني: أنواع تقييم الأداء
18.....	الفرع الثالث: خطوات تقييم الأداء
20.....	المبحث الثالث مجالات تقييم الأداء و معيقاته
20.....	المطلب الأول: مجالات و أهداف تقييم الأداء
20.....	الفرع الأول: مجالات تقييم الأداء
21.....	الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء
24.....	المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء
26.....	المطلب الثالث: سبل معالجة معيقات تقييم الأداء
27.....	الخلاصة
28.....	الفصل الثاني: الخلفية النظرية لعملية التحفيز
28.....	تمهيد
29.....	المبحث الأول: مدخل إلى الحوافز
29.....	المطلب الأول: ماهية الحوافز, أهميته و اهدافه
29.....	الفرع الأول: ماهية الحوافز
30.....	الفرع الثاني: أهمية و اهداف الحوافز
31.....	المطلب الثاني: أنواع الحوافز

فهرس المحتويات

المطلب الثالث: خصائص وقواعد نظام التحفيز.....	35
المبحث الثاني: نظريات حول الحوافز	38
المطلب الأول: نظريات التحفيز.....	38
المطلب الثاني: أسس منح التحفيز و العوامل المؤثرة.....	42
الفرع الأول: أسس منح التحفيز	41
الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز	44
المطلب الثالث: نظام الحوافز.....	45
الفرع الأول: مراحل تصميم و تقييم نظام الحوافز	45
الفرع الثاني: شروط و نتائج نظام الحوافز	47
المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز على الأداء.....	48
المطلب الأول: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين	48
المطلب الثاني: خطوات وآليات الحوافز في تحسين أداء العاملين	51
المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة	53
الخلاصة	54
الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر.....	55
تمهيد	55
المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.....	56
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.....	56
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	57
المبحث الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.....	61
المطلب الأول : مهام مؤسسة اتصالات الجزائر.....	61
المطلب الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.....	61
المبحث الثالث: تصميم الدراسة وخطوات الإجرائية.....	63

فهرس المحتويات

المطلب الأول: المجتمع وعينة الدراسة.....63

المطلب الثاني: تفسير وتحليل النتائج.....64

الخلاصة72

الخاتمة العامة.....73

قائمة المراجع.....75

قائمة الاشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	مراحل قياس الأداء	1-1
20	خطوات تقييم الأداء	2-1
23	اهداف تقييم الأداء	3-1
37	قواعد نظام الحوافز الفعال	1-2
38	الحاجات الإنسانية لماسلو	2-2
40	الحاجات الإنسانية لالدرفير	3-2
42	مبادئ نظرية هيرزبيرج (العاملين)	4-2
48	العلاقة بين الحوافز والأداء	5-2
50	شكل تخطيطي يبين أثر الأداء على الرضا الوظيفي	6-2
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	1-3
64	توزيع افراد العينة حسب السن	2-3
65	توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	3-3
65	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	4-3
66	مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز	5-3

قائمة الاشكال والجداول

67	مدى تأثير الحوافز على الأداء	6-3
68	انواع الحوافز المرغوبة	7-3
69	الحوافز تؤدي الى الاستقرار الوظيفي	8-3
70	مدى توافق الاجر مع الجهد المبذول	9-3
71	مدى عدالة الترقيات	10-3

قائمة الاشكال والجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان	رقم
17	نموذج طريقة التدرج البياني السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة مدير عام	1-1
66	مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز	1-3
66	مدى تشجيع الحوافز المقدمة على الانضباط بالعمل	2-3
67	أنواع التحفيز المرغوب	3-3
68	الحوافز تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي	4-3
69	مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول	5-3
70	مدى تقديم ترقية عادلة للعمال	6-3

المقدمة

يهتم علم الجودة الحديث اهتماما كبيرا بالعنصر البشري، الذي يمثل الركيزة الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق إستمراريتها ، وهذا ما جعله يحظى باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين في مجال التسيير، ومهما اختلفت درجة الأهمية إلى أن الجميع يتفق على دوره الفعال في الإبداع ، الابتكار والتجديد. وأمام التحولات الكبيرة وحدة التطور التكنولوجي وشدة المنافسة في عصرنا الحالي، وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على التحكم وحسن أظهيرها لأهم مورد تملكه من أجل رفع من إنتاجيتها ، فقدرة المورد البشري على العمل غير كافية لكي يعمل بأقصى كفاءة ممكنة له ما لم يتوفر الدافع يدفعه لبذل المزيد من الجهد. ولعل السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عال وراق هو استعمال نظام الحوافز الذي بواسطته يمكن التأثير على أداء العاملين بما يخدم مصلحة المنظمة ، حيث تعتبر الحوافز سواء المادية أو المعنوية محور مركزي لفعاليات ونشاطات المؤسسات المعاصرة في بيئة العمل، فهي تمثل جميع المغريات والمؤثرات التي تشجع الفرد على زيادة إنتاجيته. وقد تباينت وجهات نظرا لباحثين في المنظمات حول الحوافز وأهميتها وتأثيرها على أداء، إنتاجية والرضا الوظيفي للعاملين من أجل الوصول إلى تحقيق والى العاملين في المنظمة.

التحفيز هو مولد النشاط والفاعلية في العمل ، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير ؛ سواء كان ذلك يتعلق بالأمور المادية أم المعنوية ولكي تصل إلى ذلك لابد من الاهتمام بالكيفية الناجمة للتحفيز ، وذلك عن طريق إتباع أفضل السبل وأسرعها ، وأكثرها جدوى لتحقيق ذلك ، ومن المفيد أن يتم التركيز على الأساليب التحفيزية التي تؤدي إلى إيجاد نوع من الديمومة في الإنتاج والفعالية والتحفيز لا يقتصر فقط على وسائل الدعم وتعزيز الإيجابية فحسب ، بل يتعداها إلى وسائل التحفيز السلبية ، بما في ذلك العقوبات التأديبية التي يتم فرضها ، ويعتمد اختيار نوع المحفز على الشخصية التي يتمتع بها الشخص المراد تحفيزه وبذلك فإن التحفيز يتسم بطابع النسبية ، بحيث يختلف من شخص لآخر ، ومن مكان لآخر

انطلاقا من هنا يمكننا طرح الإشكالية التالية و التي تفيدنا في تعميق البحث و هي كالتالي

الإشكالية كيف تساهم الحوافز في رفع أداء العاملين

يتفرع هذا التساؤل إلى الأسئلة الفرعية التالية :

❖ الأسئلة الفرعية:

-هل هناك علاقة بين نظام الحوافز و نجاح المؤسسة

-هل يؤثر نظام الحوافز في أداء العاملين

-إلى أي مدى يهدف نظام الحوافز

❖ الفرضيات:

- أ- يهدف نظام الحوافز بدرجة أولى إلى زيادة إنتاجية الفرد في المؤسسة
- ب- يعتمد نجاح المؤسسة على زيادة فعالية أداء الموارد البشرية
- ت- يؤثر نظام الحوافز في أداء العاملين

❖ أسباب اختيار الموضوع

- -علاقة الموضوع بمجال التخصص.
- -اهتمام و اعتراف المؤسسة بتأثير العنصر البشري على أداءها
- -حب الموضوع المدروس وحب التعمق فيه

❖ أهمية البحث

تتمثل أهمية الدراسة من الناحية النظرية على التعرف على مفهوم التحفيز و تأثيره على أداء المورد البشري في المؤسسة و مدى مساهمته في نجاح المؤسسة و زيادة فعاليتها

❖ أهداف البحث و تتمثل في :

- التعرف على الأنواع المختلفة للحوافز و أسس منحها
- دور الأداء و العوامل المؤثرة فيه
- التعرف على نظام الحوافز المتبع من طرف المؤسسات

❖ المنهج المستخدم:

➤ قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع و الإجابة على إشكالية البحث و اختبار صحة الفرضيات، سوف نستخدم المنهج التحليلي بهدف وصف و تحليل مختلف أبعاد الموضوع

❖ أدوات الدراسة :

- الاعتماد على الكتب و المذكرات
- الدروس و المحاضرات
- موقع الانترنت و المنتديات التعليمية

❖ أهم الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

- أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة : مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية وإدارية من إعداد الطلبة كنزة كربوسة و احمد صالح قندوز جامعة ورقلة.

الدراسة الثانية :

- أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي : مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة المستر الأكاديمي التخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية من إعداد الطلبة زروالي مختارية جامعة مستغانم

الدراسة الثالثة :

- أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة : مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة مستر أكاديمي التخصص : تسيير استراتيجي من إعداد الطلبة قلال نسيمة جامعة مستغانم

❖ هيكل الدراسة :

يهدف دراسة ومعالجة الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين ، وكل فصل يتضمن ثلاثة مباحث، بحيث ستناول في الفصل الأول الاطار النظري حول أداء العاملين وذلك من خلال ثلاثة مباحث فكان الأول ماهية أداء العاملين، أما الثاني حول خطوات قياس الأداء، والمبحث الثالث مجالات تقييم الأداء اما الفصل الثاني يتناول الخلفية النظرية لعملية التحفيز وذلك من خلال ثالث مباحث فكان الأول ماهية التحفيز، اما الثاني نظام الحوافز ، أما المبحث الثالث فيتناول فعالية نظام الحوافز على الأداء.

الفصل الأول :الإطار نظري لتقييم أداء

العاملين

تمهيد

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة لذلك فإن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية. و عليه نجد أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء برامج الاختيار و التعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة والعطاء صورة واضحة عن الأداء، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية أداء العاملين

المبحث الثاني: حول خطوات قياس الأداء

المبحث الثالث : مجالات تقييم الأداء

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين و مراحل قياسه

على الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، وذلك نظرا إلى اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته.

يعتبر الأداء أداة لتحديد سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل، هذا ما يبرز أهميته.

الفرع الأول: تعريف الأداء

هناك العديد من التعاريف التي تناولت موضوع الأداء منها ما يلي:

يعرف الأداء على أنه: "هو المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة"¹ كما يعرف أيضا أنه: "العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد إمكانات معينة"².

هناك من عرفه بما يلي: "الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة"³.

وقد عرف أيضا: "يمثل درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"⁴.

ويعرف الأداء أيضا: "تنفيذ الموظف أعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط ووظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة"⁵.

كما عرف أيضا: "كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين، و يتم الحكم عليه بالجيد، غير الكفاء، أو الأمتل"⁶.

¹ سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية، 2015، ص 31

² عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كندور برج بوعريبرج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، 2012-2013، ص 48 .

³ صباح بنوناس، تحليل عالقة القيادة التحولية بأداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة، العدد 18 ديسمبر، 2015، ص 21 .

⁴ حازم أحمد فراونة، سليمان سالمة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرياء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين دير البلج، 2016، ص 117 .

⁵ محمود عبد الرحمان، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، 2006-1427، ص 35 .

⁶ محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، العدد 01 ديسمبر 2014، ص 125.

وبالرغم من اختلاف وجهات النظر في تحديد تعريف شامل للأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي¹:

- الموظف: هو ما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع .
- الوظيفة: هو ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل .
- الموقف: هو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

الفرع الثاني: أهمية الأداء

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة، فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها فهو رها ما في استقرارها، إذ أنه مفتاح بقائها، فإنه تتحدد درجة منافستها في السوق، كذلك ينعكس إيجاباً أو سلباً على البيئة الخارجية للمنظمة (الزبون، المورد، المجتمع) لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماماً بالغاً لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أداؤها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة²:

- أ- يعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
- ب- يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ت- يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد و تنفيذ هذه المهام.
- ث- يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
- ج- يسهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة
- ح- يعتبر تقويم الأداء الوظيفي أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

المطلب الثاني: مكونات الأداء محدداته

الفرع الأول: مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية لذلك من المفيد أن نعرض كل من المفهومين وذلك على النحو التالي³:

¹ نفس المرجع، ص 126

² صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2011-1432، ص ص 77-78 .

³ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و لتطبيق، دار جرير، 2013/1434، ص ص 109-110

1.الفعالية: ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة فقد عرفها روبرت حسب ماوردل أمائل " بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات و تعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة و هذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية فينتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أي درجة تحقيق النتائج اعتمادا على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية و هي تقاس عادة بطريقتين الأولى نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المتوقعة و الثانية تعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج.

2.الكفاءة: القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات و النشاط الكفاء هو الأقل كلفة حيث أنها ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المداخلات أي استعمال مداخلات أقل أو يمكن تعريفها على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى ومن كل هذا نستنتج أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهرها يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف و هي تقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المداخلات.

الفرع الثاني: محددات الأداء

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها، فيرى البعض أن الأداء يتأثر بالموظف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء، والوظيفة بما يتطلب من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضا محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء، و الموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وهيكلة تنظيمية مرنة أو جامدة، وأساليب الوقاية، وأنماط القيادة يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء.

ويمكن القول إن محددات الأداء تستند إلى ثالث متغيرات هي¹:

1.الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد أداء العمل ومدى دافعيته لأداء.

2.القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.

3.إدراك الفرد لدوره الوظيفي (المهمة): و تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته، وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة، بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة نمط الأداء و الجهد

¹ محمود عبد الرحمن إبراهيمي الشنطي، مرجع سابق، ص 37

المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول و التي تعني مستوى الدقة و الجودة، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

والملاحظ من التعريفين السابقين أنهما يحصران عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد، القدرات والمهارات، نمط الأداء) وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، أهم هذه المحددات¹:

أ- الوظيفة أو متطلبات العمل: و هي ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات و أدوات و توقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات و المعدات المستخدمة.

الموقف أو بيئة التنظيم الداخلية: أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء لذا فأنهم يحذرون من تعميم النتائج، وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:

- أن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
- أن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- أن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.

المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء والعوامل المؤثرة عليه

يعتبر قياس الأداء من أحد العناصر الهامة للإدارة بالأداء و هو من أحد الأدوات اللازمة المستخدمة لتطويره وذلك لان عملية تحسينه يجب أن تبدأ بقياسه، أما العوامل التي تأثر فيه فإن مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمر صعب.

الفرع الأول: خطوات قياس الأداء

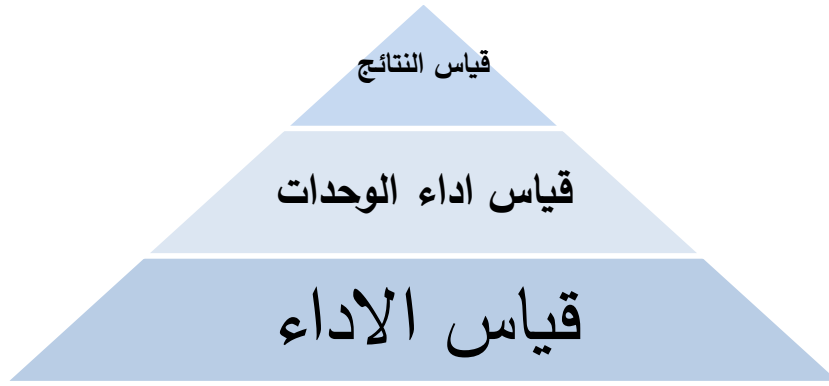
يصف مكتب إدارة الأفراد بالولايات المتحدة مراحل قياس أداء بكونها عملية هرمية ويطلقون عليها هرم الأداء و تتكون من المراحل التالية²:

¹سعاد بعي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نفضال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2006 ، - 2007ص11 .
سلوى عمر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 67²

1. قياس أداء العاملين: وذلك من خلال الأنشطة التي يقوموا بها ويتم ذلك من خلال قياس عناصر الأداء المهمة التي يتم تحديدها لمعرفة مدى قيام العاملين بالمهام الموكلة إليهم.
2. قياس أداء الإدارات والوحدات التنظيمية: وذلك من خلال قياس الإنجازات أو المخرجات المطلوبة والمتمثلة في المنتجات أو الخدمات المراد تحقيقها.
3. قياس النتائج: وذلك من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمات ويمكن تلخيص مراحل القياس في الشكل التالي:

الشكل 1-1: مراحل قياس الأداء

المصدر: سلوى عمر عبد الرحمان، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين الدار الجزائرية، ص 68 المصدر: سلوى عمر عبد الرحمان، الإدارة



بالدء كمدخل لتقييم العاملين الدار الجزائرية، ص 68

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الدنيا، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا، إلا أن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

أولا: العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية¹.

¹ يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة الوكالة التجارية اتصالات الجزائر أم البواقي، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013-2014، ص 49.

ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي¹ :

أ-العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب -الهيكل التنظيمي :وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومنها الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.

ت -الموارد البشرية :هي مختلف القوى التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص:

- هيكل القوى العاملة.
- نظام الاختيار والتعيين.
- التدريب والتأهيل والتنمية.
- نظام الأجور والمكافآت.
- نظم تقييم الأداء.

ثانيا:العوامل الخارجية

يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة" وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة ما يلي² :

أ -العوامل السياسية :إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

عمر تيمجددين، مرجع سابق، ص 51¹

عمر تيمجددين، مرجع سابق، ص 52²

ب-العوامل الاقتصادية:تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها.

ت-العوامل الاجتماعية:تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية مستوى التعليم.

ث-العوامل التكنولوجية:وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، الاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة. المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

ج-العوامل البيئية والتشريعية:منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين. أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء المؤسسة منها العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

تمهيد: ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى إلا أن رغم ذلك لم تأخذ به المنظمات إلا في أواخر العشرينات و أوائل الثلاثينات من القرن العشرين وقد تعددت المصطلحات التي استعملت للدلالة على هذا المصطلح وذلك بكونه نظام تقييم الكفاءات أو نظام تقارير الكفاءات أو نظام تقرير أداء الموظفين و يعتبر تقييم الأداء من الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية باعتباره أساساً لتحديد، تحليل و تقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد خلال فترة زمنية معينة ماضية، وبالتالي فهو يمثل أحد المداخل لاتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد ولكن بتطور عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة فإن دوره اتجه نحو توفير الوسائل التي تساعد المديرين وتسهل عملهم في اتجاه تطوير أداء الأفراد و كذلك تنمية مهاراتهم و قدراتهم.

المطلب الأول:تعريف تقييم الأداء و أهميته

يعتبر تقييم الأداء أحد المداخل لاتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد وبتطور عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة فإن دوره اتجه نحو توفير الوسائل التي تساعد المديرين وتسهل عملهم في اتجاه تطوير أداء الأفراد وتنمية

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم قدراتهم سيتم استعراض مجموعة من التعارف التالية:

يعرف تقييم الأداء على أنه: "العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء"¹.

كما عرف أيضا أنه: "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها"².

وقد عرف كذلك كالآتي: "عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح"³.

وهناك من عرفه أيضا: "تحليل أداء العاملين لعلمهم و مسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانيات تقليدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى"⁴.

قد عرف أيضا كالآتي: "نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الإداري الأدنى منه، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته"⁵.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تتنامي أهمية تقييم الأداء الوظيفي بنمو الوعي بما يمكن أن يقدمه لعمليات التخطيط والتنظيم والتدريب و التوظيف في أي منظمة إدارية أو مؤسسة تعليمية أو جهاز أمني، وتبرز أهمية التقييم في المجالات التالية⁶:

أ-رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وخاصة عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم وضعت قدير من قبل الإدارة فإن جوا من العلاقات الحسنة سيسود بينهم.

ب-إشعار الموظفين بمسؤولياتهم ف عندما يشعر الموظف بأن نتائج التقييم سياترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.

ت-تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفي أخرى

¹ محمد جاد العرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الطر المنهجية والتطبيقات العملية، جامعة قناة السويس، 2009، ص 50.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، 2009، ص 121²

مدرثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، الدار الجزائرية، 2015، ص 121³

محمود عبد الرحمن الشنطي، مرجع سابق، ص 43⁴

⁵عبدال بن مطر الشمري، العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع العام في السعودية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والثلاثون، 2014، ص 199 .

نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، المملكة الأردنية، دار الدجلة، 2015، ص 27- 29⁶

- ث- تقديم معلومات للموظفين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.
- ج- تحديد الأفراد المستحقين للترقية .
- ح- تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.
- خ- الرقابة على الرؤساء حيث يتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا.
- د- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى البشرية فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
- ذ- يزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بإعداد الموظفين المطلوبة خلال فترة معينة .
- ر- يمثل أداة اتصال بين الموظفين من جهة و بين رؤسائهم من جهة أخرى.

المطلب الثاني: أسس تقييم الداء و خصائصه

يبني تقييم الأداء على مجموعة من الأسس، و يميزه مجموعة من الخصائص

الفرع الأول: أسس تقييم الأداء

يمكن تلخيص أهم الأسس و المبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة و كذلك تحديد مجالات تقييم الأداء.
- وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء.
- ضرورة أن يكون لنظام عملية تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة.
- التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب مقيي الأداء على استخدام نظم و أساليب التقييم تدريب كافيا.
- ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم.
- ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم وبشكل مستقل تفاديا لبعض التظليلات
- التي يمكن أن يحملها التقييم من طرف شخص و احد.
- ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءته و كفاءته أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء و أسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات و السمات السلوكية.

الفرع الثاني: خصائص تقييم الأداء

تتميز عملية تقييم الأداء بعدة خصائص نذكر من بينها¹:

أ-تقييم الأداء عملية شاملة تخص جميع العاملين بالمؤسسة.

ب -تقييم الأداء عملية منظمة ومخطط لها مسبقا

ت-أن عملية تقييم الأداء عملية مرنة أي قابليتها للتطبيق على أنواع مختلفة من الأنشطة.

ث-أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط إنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

ج-أنها لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه و النتائج التي حققت بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم .

المطلب الثالث: طرق و أنواع و خطوات تقييم الأداء

الفرع الأول: طرق تقييم الأداء

يقوم تقييم الأداء على مجموعة من الطرق كما ينقسم إلى جملة من الأنواع:

أولا: طريقة الترتيب:

طرق تقييم الأداء توجد طرق متعددة لتقييم الأداء منها ما هو بسيط و منها ما هو معقد و منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد منها ما هو متعدد الأغراض و منها ما هي تقليدية و منها ما هي حديثة و يمكن أن نذكرها فيما يلي.

1-طريقة الترتيب:

و هي طريقة سهلة في تقييم أداء العاملين إذ يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأقلهم ، و هناك أسلوبين عند استخدام هذه الطريقة هما أسلوب الترتيب البسيط وأسلوب الترتيب التعاقبي و بموجب الأسلوب الأول ل فإن المقوم يلجأ إلى وضع جميع الأفراد بصورة متسلسلة من الأعلى إلى

¹سميرة هيش، دور تقييم المهارات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة بسكرة، 2014 - 2015، ص44

الأسفل مبتدأ من أحسن شخص و منتهيا بأسوأ شخص وهكذا يجب أن يكون الأسوأ هو الذي يحتل المرتبة الأخيرة.¹

2- طريقة المقياس المتدرج:

حيث يقوم المشرف ببحث درجة توافق كل سمة أو خاصية في الموظف أو العامل المطلوب تقييمه و توجد طرق عديدة للمقياس المتدرج في التقييم والاختلاف تبين هذه الطرق ترجع إلى نوع وحجم و عدد الخصائص والسمات المطلوب تقديرها، عدد وحجم الدرجات التي تعكس كل صفة من هذه الصفات و هذا يرتبط بعلاقة الصفة أو السمة بأداء الموظف مثل القيادة والإبداع والأمانة وغيرهم، درجة وضوح نقاط وجوانب التقييم على المقياس المتدرج.²

3- طريقة الأحداث الحرجة (الجوهرية أو المهمة):

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة في عملية تقييم الأداء هي عبارة عن تقارير قصصية قصيرة وأحداث اعترضت سلوكيات الأفراد خلال تأديتهم لأعمالهم في المنظمة على اختلاف أنواعهم و هي تضمن أو صاف مكتوبة عن فاعلية (نجاح) أو عدم فاعلية (فشل) هؤلاء الأفراد لهم خلال ممارستهم الأجزاء من أخطائهم و تركز هذه الطريقة على قيام المشرف بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من هذه الأحداث تحدث خلال أدائه لعمله و سلوكه اتجاه هذه الأحداث وكتابة و تحديد الأحداث المهمة أو الحرجة و أهميتها للعمل سلبيا أو إيجابيا وهذا يتطلب من المشرف أن يكون موضوعيا في تدوين و كتابة الأحداث الجوهرية بعيدا عن المؤثرات الشخصية و غيرها لأن ذلك التدوين يعتبر ركيزة تتخذ أساسا لتقييم أداء الفرد كما أن الأحداث التي يتم تدوينها يجب أن تكون جوهرية أو مهمة أو ممتازة وتلك التي تكون مرفوضة أو تمثل إساءة واضحة أو متعمدة أو تمثل سلوكا غير مقبول من جانب المنظمة وبعده الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أداء عمله.³

4- طريقة الإدارة بالهدف:

تعتمد عملية التقييم وفقا للإدارة على أساس النتائج، التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن السلوك والصفات الشخصية له و هي تمر بالخطوات التالية:

— تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء خلال فترة التنفيذ لابد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف و تقييم المساعدة حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة الرؤوس.

¹عبد الكريم مغريش، دور استراتيجي تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص 66.

محمد جاد العرب، مرجع سابق، ص 81²

³ مدثر حماد الشيخ التيجاني، مرجع سابق، ص 129

- خلال مرحلة تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.
- قوائم المراجعة و تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية و المدراء المشرفين هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي و الذاتي أكثر من كونها موضوعية حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة و تحتفظ الإدارة بهذه المقاييس و تسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملاً هذه القوائم بنفسه وبعودة القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها و بين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، و يطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.¹

5-طريقة مراكز التقييم :

تستخدم هذه الطريقة خاصة لتطوير المدربين و تقييم أدائهم، حيث تساعد هذه الطريقة الأفراد على فهم نقاط القوة و الضعف على مستوى أدائهم مما يؤدي بهم إلى إعادة النظر فيما يخص أدائهم و العمل على تطويره أن العوامل الأساسية التي تأخذ بعين الاعتبار في هذه الطريقة هي قابلية الفرد في التأثير على الآخرين والمهارات الإنسانية في التعامل إضافة إلى تقدير مشاعر ورغبات الآخرين وهذه العوام لمهمة خاصة للإدارات العليا ولذلك فإن هذه المراكز تقيم أداء الأفراد المرشحين للإدارات العليا وفقاً لبرامج خاصة في عملية اتخاذ القرارات حيث تكون الخطوة الأولى تحديد هدف البرنامج و من ثم الحصول على دعماً لإدارة، تحليل العمل و تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم، بعد ذلك تأتي عملية تنفيذ برنامج التقييم و في الأخير يقيم المشارك في هذه العملية بعد الحصول على نتائج هو هذا ما يعرف بالتغذية العكسية²

6-طريقة التدرج البياني السلوكي:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء و من ثم يتم تقييم الأداء لكل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون وغيرها من الخصائص ويشير كل ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة وتعتمد هذه الطريقة على الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال و تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة و هي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفة و يصور الشكل التالي نموذج الطريقة التدرج البياني السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة مدير عام الجدول³

1-1 نموذج طريقة التدرج البياني السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة مدير عام

نزار عوني اللبدي، مرجع سابق، ص-ص 22- 23¹

عبد الكريم مغريش، مرجع سابق، ص 69²

³عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف، 2005-2006، ص 30 .

أداء متميز	تحليل ودراسة الموقف لتلاقي الزائرين غير المرغوب فيهم من قبل المدير
أداء جيد	معرفة وتشخيص الزائرين والمراجعين غير المخطط لهم وتوجيههم للقسم أو الدائرة المناسبة
أداء متوسط	تحديد جداول العمل ومواعيد الزيارات
أداء مقبول	في بعض الأحيان نترك الزائرين في انتظار المدير لمدة طويلة دون مبرر
أداء ضعيف	رحب بالزائر وهي تدخن أو تأكل

المصدر: عبد الكريم مغريش، دور استراتيجي تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 70.

في الجدول السابق تبين كيفية ربط سلوك سكرتيرة عند استقبال الزائرين بأدائها حيث يكون أداء متميز إذا قامت بتحليل ودراسة الموقف لتلاقي الزائرين غير المرغوب فيهم من قبل المدير ويكون أداؤها ضعيفا إذا رحبت بالزائرين وهي تأكل أو تدخن حيث ترتبط النتيجة لتقييم أدائها ارتباطا وثيقا بسلوكها أثناء أدائها لوظيفتها لكن يختلف السلوك المرتبط بنتيجة التقييم وفقا لكل وظيفة أو كل مجموعة من الوظائف المتشابهة.

الفرع الثاني: أنواع تقييم الأداء

وينقسم تقييم الأداء إلى ما يلي¹:

أ- المشرفون يقيمون رؤوسهم: هو الأسلوب الشائع باعتبار المشرف هو القادر على تقييم رؤوسيه وهو الذي يسند إليهم المهام ويتابعهم باستمرار ويتعرف على أداء مشاكلهم الوظيفية وتطورهم المهني ويجب أن يكون التقييم مستندا على الأداء الفعلي للموظف، وأن تطبق المعايير بشكل منظم، وأن تتكامل الصورة لدى المشرف قبل تقييمه للموظف كما ينبغي أن تتوفر الشفافية والمناقشة والمكاشفة بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه.

ب- المرؤوسون يقيمون رؤسائهم: هو أسلوب متبع في الأكاديميات وساحات البحث العلمي وهو يساعد المشرفين على التعرف على نقاط الضعف لديهم مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم، كما يتعرف من خلاله المسؤولين أو الإدارة العليا عن مدى كفاءة المشرفين ومدى تجاوب المرؤوس مع رؤسائهم.

ت- الموظفون في نفس المستوى يقيمون بعضهم: هو أسلوب غير مجدي في كثير من الأحيان ولا يحقق العدالة إذ يحتاج إلى نزاهة في الحكم والبعد عن الأغراض الشخصية وهو ما يصعب تحقيقه بين

سمية ترشة، مرجع سابق، ص 44¹

المنافسين.

ث- التقييم الذاتي: وهو أسلوب يعود الموظف على النظر إلى عيوبه و مزته بشكل متجرد والبحث عن مكان ضعفه وقوته ووضع مقترحات لتحسين أدائه.

الفرع الثالث خطوات تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء عن طريق ستة خطوات مترابطة نذكرها في ما يلي¹:

➤ تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم "فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا ، وهي في الحقيقة تمثل أهداف يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة كما يقصد بها "الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا ، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري أو يمكن القول باختصار أنها اتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازه وكيف سيتم تقييمه بالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل الذي يؤدي عمله المطلوب.

2.نقل توقعات الداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين أي يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3. قياس الأداء:

تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات وذلك عن طريق:

-ملاحظة الأفراد العاملين.

-التقارير الإحصائية.

-التقارير الشفوية.

-التقارير المكتوبة.

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

4.مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و لكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري أو لأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى

عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 18¹

تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين¹.

5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

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

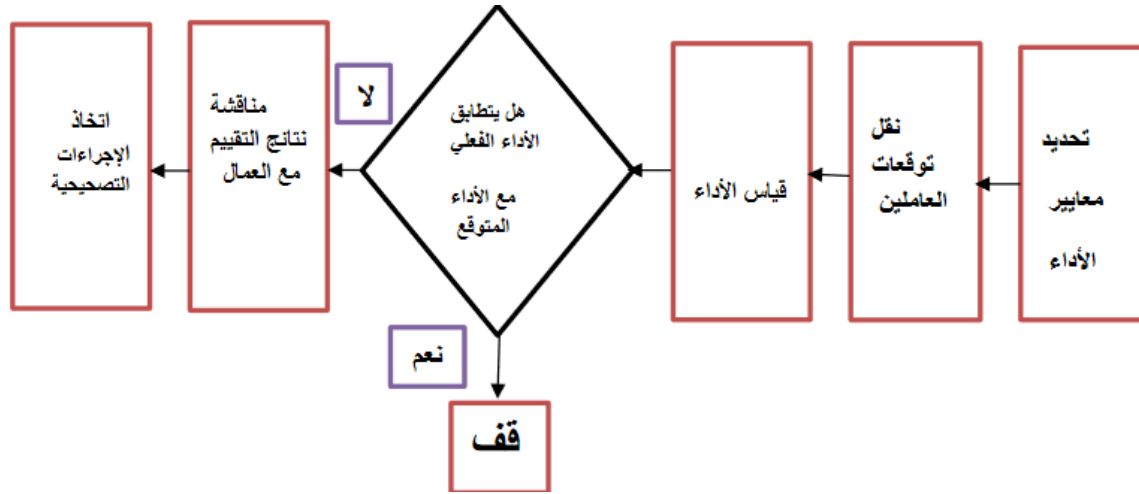
6. الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن لأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراءات التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة

الشكل 1-2 خطوات تقييم الأداء

عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 20¹



المصدر: عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف 2005-2006 ص 21.

المبحث الثالث: مجالات تقييم الأداء

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان لإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه.

المطلب الأول: مجالات وأهداف تقييم الأداء

هناك مجموعة من المجالات التي تترجم فيها نتائج تقييم الأداء وأهدافه.

الفرع الأول: مجالات تقييم الأداء

قسمت مجالات تقييم الأداء إلى ما يلي¹:

- أ- الانضباط: إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة أون سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح ضروريا إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئا على العمل ولهذا يعتبر تقييم الأداء عامل من عوامل الانضباط الموضوعية.
- ب- التعيين والنقل: تستعين الإدارة بنتائج الأداء كمعيار هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، إضافة إلى تمكينه من معرفة الذين هم بحاجة للانتقال إلى وظائف أخرى تتناسب مع مؤهلاتهم.
- ت- تطوير الأفراد: تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة والضعف لديهم وتساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية لمعالجة نقاط الضعف.

¹الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، 2006، ص 56.

ث -تحسين عملية الاتصال :ويكون ذلك بين المشرف ومرؤوسيه فيما يخص الأهداف المخططة التوجهات بشأن طرق وأساليب الأداء أو التعامل.

ج -تحديد المكافآت التشجيعية ولحوافز الشخصية :تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء أو يمكن ذكرها في شكل نقاط كالتالي¹ :

-الحكم على مدى سلامة والاختيار والتعيين.

-تحسين مستوى المشرفين.

-الاسترشاد بالتقييم لإعادة النظر في تحليل العمل.

-الاسترشاد بالتقييم لإعادة النظر في سياسات وأدوات السلامة المهنية.

د-إنهاء الخدمة (الاستغناء):تقوم المنظمة بإنهاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدن لأنه في الحقيقة يعتبر عبئا أو تكلفة إضافية على المنظمة.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية² :

1. الأهداف على مستوى المنظمة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

أ- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل، حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية والبيروقراطية.

ب - يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيه، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.

ت - تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.

ث - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

نزار عوني اللبدي، مرجع سابق، المسيلة، الصفحة 30¹

بعي سعاد، مرجع سابق، ص 16²

- ج - تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الم وارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة.
- خ- توفير التوثيق الملائم للمقارنات الإدارية والأسباب التي بنيت عليه.
- د- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

2. الأهداف على مستوى العاملين

تتمثل في¹:

- توفر أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الأفراد عند صرف الأجر التشجيعية أو منح العلاوات والمكافآت أو توزيع حصص الأرباح التي تخصصها المنشأة للعاملين فيها.
- مقياس لأدائهم حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبرى ار في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، والمقصود هنا هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض.
- تسهم في دعم العلاقة بين العاملين والإدارة، فوجود أساس يكفل الموضوعية والعدالة في الحكم على كفاءة العاملين وتجنب المجال للمحاباة والأهواء الشخصية والوساطة للرؤساء التي تؤدي دون شك إلى تقوية علاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين والإدارة.
- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- تسهم في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك المرؤوسين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبشكل مستمر.

3. الأهداف على مستوى المديرين

تتمثل في²:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين .
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي وعموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكا تهم الوظيفية،

وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري، ص ص 82- 83¹

سمية ترشدة، مرجع سابق، ص 18²

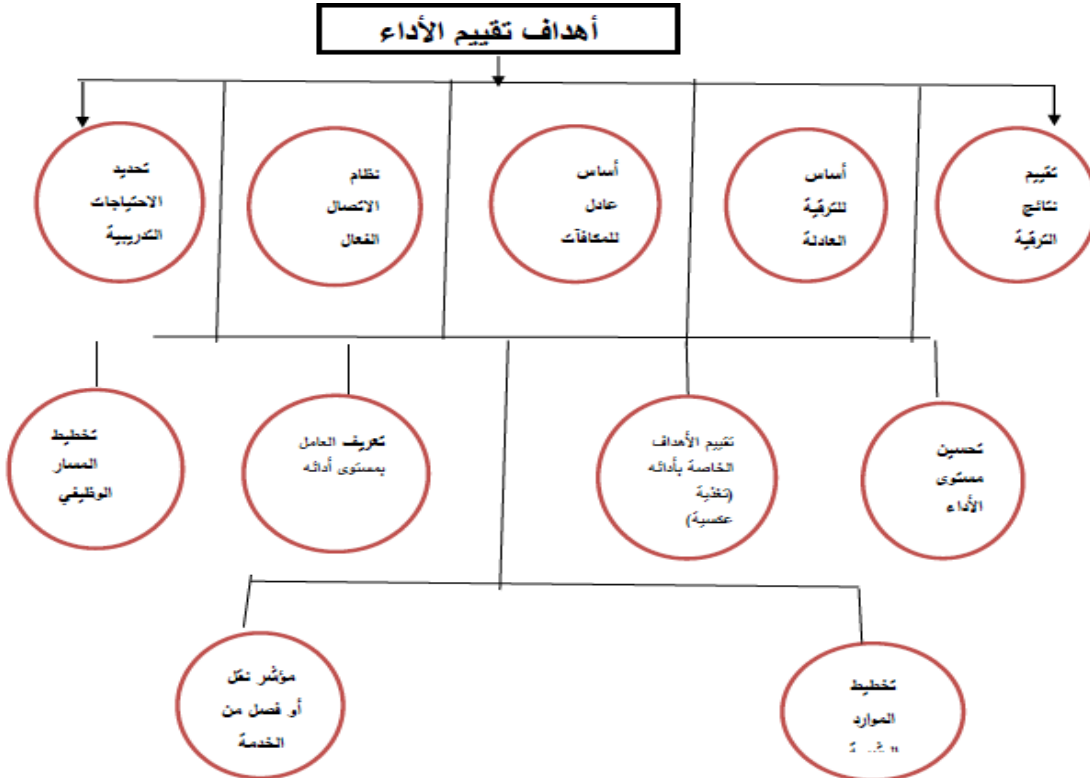
ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين و المشرفين على مستويات أعلى، وحتى على أداء المنظمة ونظارتها لأهمية هذه العملية فأنها تستخدم غالباً لتحقيق الغايات الأساسية التالية:

جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج، وأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق.

الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.

الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والقبليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها ويلخص الشكل التالي أهداف تقييم الأداء.

الشكل: 1-3 أهداف تقييم الأداء



المصدر: سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في ترمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر برناوي بسكرة أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص تسيير المنظمات، ص 46.

المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء

تنتج أخطاء كثيرة في التقييم نتيجة لصعوبة استخدام أسس كمية، وتتم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي¹:

أ-ولا- الأخطاء البشرية:

1. أخطاء التحيز الشخصي

يتأثر تقييم الموظف أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، فقد يفضل المشرف موظفا على بقية الموظفين وقد يجد أن واحدا من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله، أو يتأثر بالعلاقات الشخصية فيميزه في التقييم ويمكن التقليل من هذا التحيز بإشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الموظف مثل عرض تقييم الرئيس المباشر على خبير أو أكثر من مدير.

2. تقييم عوامل صعوبة القياس

يحاول بعض الرؤساء تقييم عوامل غير قابلة للقياس والتقدير مثل الاهتمام بالعمل والإخلاص، وهنا يجب العمل على تجنب هذا الخطأ بالالتزام بما تستطيع رؤيته أو سماعه أو لمسه والابتعاد عن العوامل التي يمكن استنتاجها ضمنا.

3. عدم وضوح المعايير

الكثير من طرق التقييم تعتمد على سلالم التقدير والتي تكون قابلة للتأويل بأوجه عدة وفيها الكثير من التخمينات، وقد يوجد اختلافات بين الرؤساء على معنى مصطلح أو عمل غير عادي أو مصطلح إبداع، ولتجنب هذا الاختلاف يوصي بوضع أمثلة توضح المعنى المارد وتوصيف هذا المعنى.

4. أخطاء التأثير بصفة معينة: ذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عال أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة أو وحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس مثال ذلك إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لأنه أمين فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطائه تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوي كفاءته ومبادئه وغيره.

5. أخطاء التشدد واللين²:

بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسهم و إعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حال إعطائهم تقدي سيئة أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقدي منخفضة

محمود عبد الرحمن إبراهيمي الشنطي، نفس المرجع، ص 50- 51¹

نفس المرجع، ص 51²

لمعظم العاملين وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة.

6. أخطاء المركز الوظيفي للمرؤوس:

وذلك حين يقيم الأشخاص طبق اللوظائف التي يشغلون فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالي أو مهم أو إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية فإن المقيم يعطي شأغلها تقدي ار حسن أي أن المشرف لا يركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة و إنما يبني تقييمه على اسم الوظيفة أو سمعتها ومركزها.

7. أخطاء التوسط:

قد يغفل القائم بالتقييم عن الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل ويتعمد إلى إعطاء تقدي متوسطة، وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض الآخر غير متفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته.

8. أخطاء الانطباعات المسبقة:

يجب الا يتأثر تقييم الرئيس أو من يقوم بالتقييم بالانطباعات الأول الذي تركه العامل لديه فالانطباع الأول لا يمثل في الغالب الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أو سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.

9. أخطاء التأثر بأخر تقييم:

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه بعض المشرفين لتقييم مرؤوسهم طبق الأخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير الموظف في الفترة السابقة ممتاز يعد ممتاز أيضا في الفترة الحالية حتى لو كان مستوى أداءه قد انخفض عما كان عليه، وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيف ا فيعده المشرف ضعيفا في الفترة الحالية حتى لو كان الموظف حسن من أدائه بعد تقريره السابق.

ثانيا- الأخطاء التنظيمية:

يمكن تلخيص هذه الأخطاء فيما يلي:

أ- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور أو ضعف في النظام المطبق.

ب- عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.

ت- قصور وضعف في الرؤساء القائمين على عملية التقييم.

ث- ضعف الالتزام الإدارة العليا ومساندتها للقائمين بعملية التقييم.

ج- طول الوقت اللازم للقيام بعملية التقييم.

ح- اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات، والسلطات لاتخاذ القرارات الخاصة بتقييمهم وزيادة أجورهم أو نقلهم.

- خ -ضعف وسطحية العديد من مقابلات تقييم الأداء التي تتم مع الرؤساء.
- د -عدم القدرة على مواجهة المرؤوسين لنتائج التقييم.
- ذ -عدم تحديد نظام تقييم الأداء للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.
- ر -عدم الاستفادة من نظام تقييم الأداء السابق لتحسين الأداء المستقبلي.
- وبالإضافة إلى ما سبق نجد¹ :
- _الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم.
 - _الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها.
 - الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الإنجاز بهدف تقييمه.
 - _صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية والنوعية لقياس أداء المؤسسة.
 - _النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.
- المطلب الثالث: سبل معالجة معيقات تقييم الأداء**
- إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية تقوم على² :
- أ -الاعتراف الفعلي بالمشكلة.
 - ب -عدم الاعتماد المطلق على تقييم الرئيس المباشر للعامل، بل يجب م ارجعته من قبل الرئيس.
 - ت -استبعاد العوامل الشخصية.
 - ث -إعطاء العاملين الفرصة لذكر الأعمال أو المساهمات المتميزة التي قاموا بها من خلال فترة التقييم وأيضاً حق مناقشة نتائج التقييم مع القائمين به.
 - ج -كفالة حق العامل في التظلم بالطرق الرسمية من نتائج التقييم وتقديم حججه ومبرراته أمام سلطة أعلى من الجهة القائمة بالتقييم.
 - ح -ضرورة وجود معايير موضوعية وواضحة ومفهومة لتقييم الأداء للأطراف المشاركة فيه سواء القائمين بالتقييم أو الخاضعين له.
 - خ -تدريب القائمين على أساس وطرق التقييم والقواعد السليمة والموضوعية لتنفيذه.
 - د -ضرورة عرض تقارير التقييم على سلطات أعلى من القائمة به لمناقشتها واعتمادها أو تعديلها حينما يقتضي الأمر ذلك.

¹ عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزئية دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال، رسالة الماجستير غير

منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص 9

² عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة

سانت كليمنتس العالمية، 2009، ص 106.

الخلاصة

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالأداء وعملية تقييم الأداء، أن الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس الأداء على نواتج القطاعات المختلفة الوطنية فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة وعليه ينعكس ذلك طبعاً على المستوى الكلي وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء فقد أدركتها الدول المتقدمة وبدأت في أعلى المستويات الإنتاجية وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها، عل الرغم من الندرة التي تعانيها بعض أكبر الاقتصاديات في توفير بعض الشروط المطلوبة لعناصر الإنتاج.

إن تقييم أداء آلاف رد وفعاليتهم لا تتحقق فقط بتحسين التخطيط والتصميم لهذا التقييم، وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم كما تتأثر أيضاً باقتناع الأفراد محل التقييم واقبلهم على استيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهدافه، فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة العمال وقياس مدى تحقيق الأهداف المخطط لها على مستوى المنظمة ككل وبناء على ما تقدم يهدف التقييم بصفة عامة إلى التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة سيتم تنفيذها، وكذا قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والمعلومات المكتسبة من قبل الأفراد. إلا أن كل ذلك لا يتحقق إلا من خلال إشباع حاجة الأفراد والعمل على إخراج دوافعهم ويتحقق ذلك بتحفيظه.

الفصل الثاني: الخلفية النظرية لعملية التحفيز

الفصل الثاني: الخلفية النظرية لعملية التحفيز:

تمهيد: ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بالأعمال على خير قيام وبكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز. وللتعرف على التحفيز بصورة أكبر سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مدخل إلى التحفيز.

المبحث الثاني: نظام الحوافز.

المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز على الأداء.

المبحث الأول: مدخل إلى الحوافز.

تمهيد : حتى تنجح المؤسسة في تحقيق أداء جيد أي وضع كل فرد في مكانه المناسب ودفعه نحو العمل بكل طاقاته، وجب عليها إثارة تلك الدوافع لكامنة به، بما يتوافق وشدتها، فنجد النظرية التقليدية أو ما يعرف بالنموذج التقليدي قد اعتقد أن إثارة الدافع إلى العمل أساسها لحوافز المادية بمجمل القول أن دوافع الفرد مادية بحتة يتعين إشباعها من خلال حوافز مادية بحتة.

المطلب الأول: ماهية الحوافز وأهميته وأهدافه.

الفرع الأول: ماهية الحوافز

أولاً: المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز.

1الدوافع: يرى أحمد عزت راجح الدافعية هي العملية التي تم بها إثارة الدوافع وتعين السلوك أي تحديد نوعه واتجاهه ومضمونه، سواء أنبرت الدوافع نتيجة لمنهات داخلية، فسيولوجية أو نفسية، أو خارجية كالبواعث¹

2الحاجة: هي وضع طبيعي وميل فطري يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية ما داخلية أو خارجية، شعورية أو لا شعورية ويعرفها ميشال مان بأنها: "رغبة أو مطلب أساس ي لدى الفرد يردي أن يحققه لكي يحافظ على بقاءه و تفاعله مع المجتمع وقيامه بأدواره الاجتماعية

ثانياً: مفهوم التحفيز: الحوافز في حياة الإنسان لها دور هام، ولها أثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات، كذلك فإن الحوافز لها تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين و خفض الإحباط²

والتحفيز هو حصولاً لأفراد على الحماس و الإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تدمير وبكلمات مشابهة.

يعرف نبيل عشوش التحفيز بأنه وصول العاملين في المنظمة إلى حالة الشغف والتلهف والسعادة بأعمالهم، و محاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل بدون تدمير أو شكوى ، وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل و المنظمة.

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز ، (مصر : المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012) ص 105 .

²مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 81 – 151

عرف ديموك الحوافز : على أنها " العوامل الخارجية التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم".¹

وبصفة عامة يمكننا تعرف الحوافز بأنها تلك العملية التي تعمل على زيادة رغبة الأفراد في بذل أعلى مستوى من الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع رغبات هؤلاء الأفراد

الفرع الثاني: أهمية و أهداف الحوافز.

إن لنظام الحوافز دورا كبيرا في وصول المنظمات أهدافها ، خاصة في الإدارة الحديثة التي تعير اهتمام كبير للعنصر البشري ، و هذا من خلال انتهاج المؤسسة لنظام تحفيزي فعال لأفرادها ، وتظهر هذه الأهمية من خلال :

1-على مستوى المؤسسة: تتمثل أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة في:

1.1-زيادة الإنتاجية: يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية وزيادة الحصص السوقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة²

2.1-عملية التحفيز تؤدي إلى: تطوير سلوك العمل و القيم المقبولة في المؤسسة أي تعزيز ما يسمى بالثقافة التنظيمية

3.1-الحصول على أفضل النتائج النهائية لأداء: و ذلك من خلال تخفيض تكاليف العمل بزيادة الاهتمام بالتنوع والحرص على تقليل هدر الوقت و الموارد المستخدمة³.

4.1-تحسين صورة المؤسسة في المجتمع.

5.1-انخفاض معدل دوران العمل: أي بقاء المورد البشري في المؤسسة و عدم انتقاله إلى مؤسسات تقدم نظام تحفيزي مغري .

2-على مستوى الفرد: و تتمثل في ما يلي⁴:

1.2-زيادة في المداخل: تحقيق الاستقرار للعاملين و الولاء للمؤسسة

2.2-زيادة الرضا الوظيفي: عندما يتم انتهاج نظام تحفيزي فعال يساهم هذا في الاستجابة للعمل المطلوب منهم وبالتالي شعورهم بالرضا.

3.2-إشباع حاجيات العاملين: بمختلف أنواعها المادية و المعنوية منها من خلال ما يسمى بالتقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة

¹ طاهر محمود الكلالدة ، تنمية الموارد البشرية ، (الأردن : دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، 9111 ،) ص 115

مدحت أبو النصر ، مرجع سبق ذكره، ص 75²

خالد عبد الرحيم الهبتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة 9 ، 9111 ، ص 919³

خالد عبد الرحيم الهبتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 252⁴

4.2- الحد من مشاكل العمل: كمعدل الغياب ودوران العمل السلبي وكثرة النزاعات داخل المنظمة مما يقود إلى خلق جو عمل مستقر.

5.2- الحد من مشاكل العمل: كمعدل الغياب ودوران العمل السلبي وكثرة النزاعات داخل المنظمة مما يقود إلى خلق جو عمل مستقر.

و يمكن تلخيص هذه الأهمية في هدفين مهمين، وهما:

أ- الهدف الاقتصادي:

يرتبط بالمنظمة و العاملين بها ، ويؤدي نظام الحوافز إلى الفائدة على كليهما من خلال الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج لزيادة إنتاجية المؤسسة و تحسين منتجاتها و خدماتها.

ب - الهدف المعنوي:

يتعلق مباشرة بالفرد حيث يمثل هذا الأخير العنصر الأهم في العملية الإنتاجية و لهذا يجب وضع نظام حوافز يشبع بعض من حاجياته ورغباته.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز.

هناك العديد من الحوافز المتاحة أمام الإدارة لاختيار بينها من أجل تقديمها للعاملين لديها لمقابلة رغباتهم و حاجياتهم ، وتصنف هذه الأنواع حسب ما يلي:

-حسب طبيعتها: وفقا لهذا الصنف نجد الحوافز المادية و الحوافز المعنوية¹:

أ - الحوافز المادية: من أكثر الحوافز استعمال و شيوعا ، و من أمثلة هذه الحوافز نذكر المكافآت و الزيادات الدورية في الأجور.

-المشاركة في الأرباح

-تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج

تختلف صور هذه الحوافز من منظمة لأخرى ، وتتمثل في المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم وسائل الحوافز في أيامنا هذه ، كون النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا و هي حقيقة واقعة وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة وبالإضافة لذلك فإن النقود تنسق مع مفهوم الناس في ظروف الراهنة عن العمل كنشاط يقدمه العمال و غيرهم لقاء وسائل كالنقود و هذه الوسائل تبيئ بالتالي أن يشبع و حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم و يرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأك و ملبس و مسكن ، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل بطرق مختلفة ، ومن بين هذه الطرق ما يلي:

-الأجر باليومية: لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي فرصة للعمال الماهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم و إدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة و الأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء إلا أنه على الرغم من ذلك

فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، (الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2008) ص 85 ، 88¹

فإن هذه الطريقة باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي فرصة للعامل ليصل إلى مستوى مقبول بغض النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

-الأجر بالقطعة: يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به ، ألنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال هذه الطريقة تلقي بعينها على العمال أنفسهم فإذا زاد إنتاجهم فهو في مصلحتهم و إذا قل انخفض أجرهم.

-ألأجر على حسب الخبرة في العمل: أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك عدد السنوات التي قضاها في العمل.

-ألأجر على حسب احتياجات الفرد: أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشارا إلا أن هناك أنواعا أخرى مثل:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام.
- العلاوات الاستثنائية
- الاشتراك في الأرباح
- ألأجور التشجيعية
- العمولات.
- الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية و الصحية و التعليمية والسكنية.

-بالحوافز المعنوية: على الرغم من أهمية الحوافز المادية ، إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم ، وتعتبر الحوافز المعنوية أي غير المادية مكملة للحوافز المادية ويكون استخدامها لغرض تحقيق مستوى ، مثال عن ذلك:¹

- ضمان العمل واستقراره.
- الحوافز الاجتماعية المعنوية.
- التقدم الوظيفي.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- المركز و المكانة
- العمل الجماعي و العلاقات الاجتماعية.
- الترقية و الترقيع و التنقلات الوظيفية
- حرية إبداء الرأي و الإصغاء الجيد للعاملين.
- تحسين الاتصال و تطوير أساليبه.

¹ موسى خليل ، الإدارة المعاصرة – الوظائف – الممارسة ، (لبنان ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، 2005) ص 179

- تشجيع التدريب وإعادة التدريب والتأهيل.
- بناء ثقافة تدفع بعامل الانتماء الوظيفي للمنظمة.

1- حسب أثرها: و في هذا المعيار نجد الحوافز الايجابية و الحوافز السلبية:

1.1 الحوافز الايجابية: تتمثل في الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة و تتمثل في الحوافز المادية و المعنوية معا ، فهي تشجع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الايجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه . و من أهم هذه الحوافز نذكر¹

- الرواتب و الأجور و غيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كمشاركة في الأرباح.
- المكافآت النقدية.
- منح تدريب و عطل السنوية.

2.2 الحوافز السلبية: و هي حوافز ردعية تجنبنا للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفا من العقوبة ونتائجها ، وتعتبر هذه الحوافز هادفة و توجيهية أكثر منها إجاباتية ، و من أهمها²

- التنبيه أو الإنذار الشفهي أو الخطي.
- حسم الراتب أو التعويضات جزئيا أو كليا.
- وقف الترقيّة أو تجميدها مؤقتا.
- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئيا أو كليا .
- الإبعاد الجغرافي
- وقف المكافآت النقدية مؤقتا

3- حسب المصدر: و هنا تصنف إلى حوافز داخلية وأخرى خارجية³:

أ – الحوافز الداخلية: هي تلك المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية في العمل.

ب – الحوافز الخارجية: فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المنظمة، وتتمثل في:

- الحوافز المالية: الأجر الشهري أو الراتب .
- المزايا الإضافية ، مثل الإجازة المدفوعة ، علاوات التأمين الصحي والمكافآت التقديرية
- تقدير زملاء العمل والمهنة.

¹ خضير كاظم محمود ، ياسين كاتب الحرشة ، إدارة الموارد البشرية ، (الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع) ، 2007 ، ص 186

موسى خليل ، مرجع سبق ذكره، ص 179²

عمار بوحوش ، نظريات لإدارة الحديثة في القرن 21. (الجزائر ، دار المغرب الإسلامي ، 2006) ، ص 40 ، 41³

● الترقيات في الوظيفة.

● علاوات الصداقة

● الحصول على راتب بعد تقاعد الشخص عن العمل

4- من حيث المستخدمين: تصنف إلى حوافز فردية وأخرى جماعية

أ – الحوافز الفردية: هي حوافز موجهة لكل فرد على حدى ، فهي مرتبطة بالأداء الفردي و قد تدفع للإفراد للتنافس من أجل الحصول عليها¹.

ب – الحوافز الجماعية: و هي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين أفراد المنظمة الواحدة، ويتمثل هذا النوع من الحوافز في تخصيص جائزة مثال ألحسن إدارة أو فرع في شركة ما أو كلية أو جامعة الخ ... ، فهي تحد من المنافسة الشرسة بين العمال بل و تشجعهم على العمل و بذل مجهود أكبر كفريق عمل واحد. و من أجل أن تحقق المؤسسة التنافس الفردي الايجابي وروح الفريق في آن واحد عليها أن تستخدم الأسلوبين معا²

5- من حيث موقعها: وفقا لهذا التصنيف نجد الحوافز المباشرة و غير المباشر³

أ – الحوافز المباشرة: هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس و نجد فيها الحوافز المالية مثل المنح و المكافآت، وتقديم الخدمات الاجتماعية و أيضا الحوافز المعنوية مثل لوحات الشرف.

ب – الحوافز غير المباشرة: هي التي التمس العامل بصفة مباشرة ، مثل : ظروف العمل الملائمة ، العالقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض خصوصا بالمسؤولين.

و بناء على ما تم ذكره فإن هناك العديد من العوامل التي تحفز العمال على بذل أقصى جهودهم خاصة إذا كانوا راضيين عن عملهم. الحوافز المادية ضرورية في أي إدارة مهما كانت غايتها ، فهي تحقق رغبات العمال و تلبى احتياجاتهم ، و لا يمكن تجاهل الحوافز المعنوية فالدافع المعنوي له أثر في نفسية العامل من أجل القيام بعمله المطلوب منه.

المطلب الثالث: خصائص و قواعد نظام التحفيز

لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز فإنه البد من مراعاة مجموعة من القواعد و الخصائص التي يجب توافرها لتحقيق ذلك.

أولاً: خصائص نظام التحفيز

1 رابحة حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية (مصر ، جامعة الإسكندرية كلية التجارة) ، ص 309

2 محمد قاسم القريوني ، مبادئ الإدارة النظريات و العمليات و الوظائف ، (الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة 2 ، 2004) ص 302

نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، (الجزائر : دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، 2011) ص 145³

يمتاز نظام التحفيز بعدة خصائص منها¹:

- 1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات الذي سيتم تحفيزه، في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده .
- 2- إمكانية التطبيق: وتشير هذه الخاصية إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات والأوقات والأرقام .
- 3- الوضوح والبساطة: لا بد من أن يتصف نظام الحوافز بالمواسفات التالية الوضوح وإمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراء تطبيقه.
- 4- التحفيز: يجب أن يتسم بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود .
- 5- المشاركة: على الإدارة أن تشارك العاملين في وضع نظام التحفيز لتثبيتهم وزيادة إقناعهم به .
- 6- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات .
- 7- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام وغيرها من معايير لتحديد مقدار الحوافز .
- 8- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره.
- 9- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت أي الثواب الذي يتبع السلوك ويتم بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

ثانيا: قواعد نظام الحوافز

يبني نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام حتى يحقق النظام فعاليته وتتمثل فيما يلي²:

¹ أنور سكيو، أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، شهادة ماستر غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تيموشنت، 2015-2016، ص 35-36 .

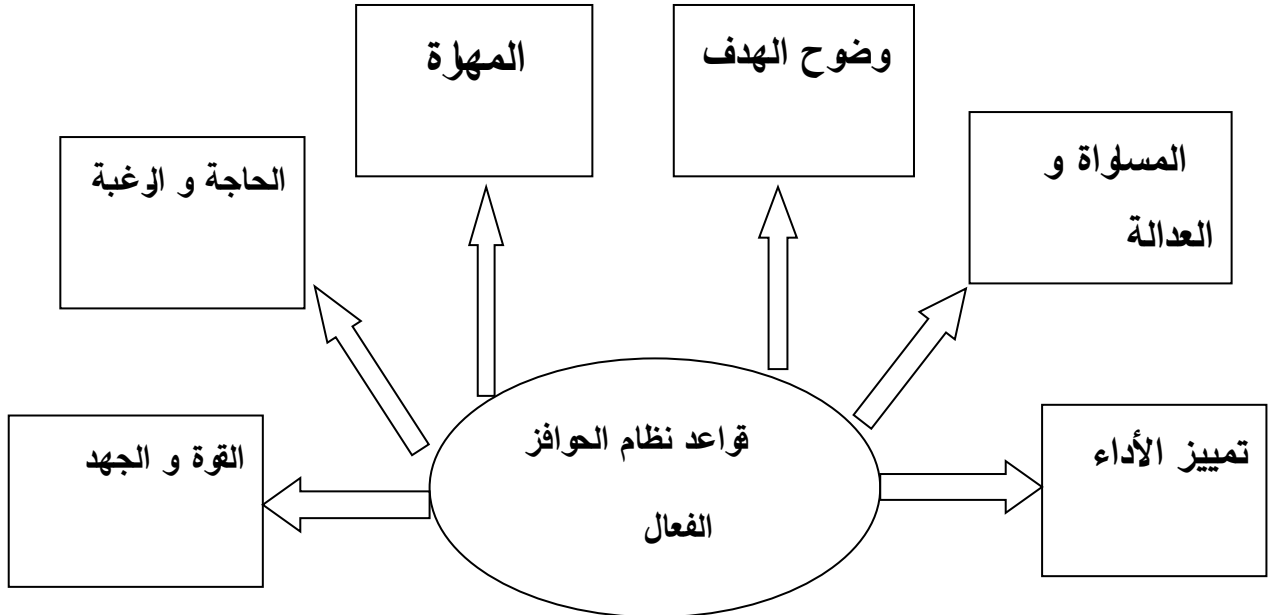
² باحة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط البويرة، شهادة ماستر غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أوحاج، البويرة، 2013-2014، ص 35 .

1- وضوح الهدف و الغاية: يجب أن يحدد وضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير والمدى البعيد بحث تسعى جميع الأطراف، الفرد، الجماعة، المؤسسة إلى تحقيقه.

- 1 -المساواة و العدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.
- 2 -تمييز الأداء: يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودتها وتنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته حتى يتم حساب الحوافز .
- 3 -القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز و مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا بفرض الأخذ بالوسائل والأسباب و المجهود المبذول .
- 4 -الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم و رغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.
- 5 -المهارة والابتكار: تهتم بعض المؤسسات بتخصيص الحوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا و حلولا ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة والشكل

التالي يوضح قواعد نظام الحوافز

الشكل 2-2 قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر: باجة حميد ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط البويرة ، شهادة ماستر غير منشورة في علوم التسيير، جامعة اكلي محند أوجاج، 2013-2014، ص36

يتبين من الشكل أن نظام الحوافز تربطه مجموعة من القواعد التي تجعل منه نظام فعال يتحقق بتحقيق هذه القواعد.

المبحث الثاني: نظريات حول الحوافز.

تمهيد: يعد موضوع الحوافز الشغل الشاغل للمفكرين ملأه من أهمية و أثر على إنتاجية المؤسسة و مرودية الفرد فيها ، لذلك وجدت نظريات كثيرة تفسر مختلف الحوافز و متطلباتها.

المطلب الأول: نظريات التحفيز.

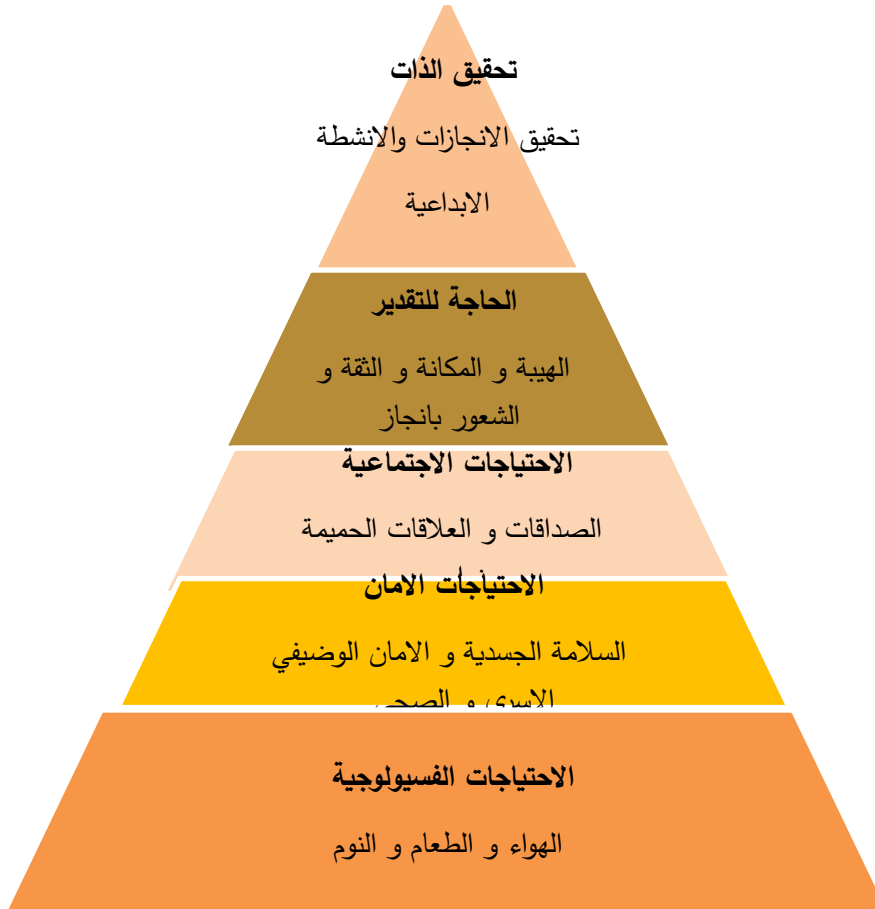
ربما أكثر سؤال حاولت العديد من نظريات علم النفس والاجتماع الإجابة عنه هو: ما الذي يدفع بالإنسان إلى بذل جهد في عمله و التميز؟ ، هذه بعض النظريات التي تناولت موضوع الدافعية و التحفيز:

أولاً: نظرية ماسلو Theory s' Maslow

و هي من النظريات المعروفة في الحاجة الإنسانية ، قدمها " أبراهام ماسلو " و التي تسمى باسم نظرية تدرج الحاجات ، و الافتراض الرئيس ي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف و غير صحيح وظيفياً¹.

مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 117¹

ويرى ماسلو أن الحاجات الفسيولوجية و الأمن ضروريان لبقاء الفرد ولعطائه. و لقد قسم ماسلو الحاجات إنسانية في شكل هرمي إلى خمسة أنواع كما هو موضح في الشكل التالي:



مصدر: مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 118

شرح هذه الحاجات من وجهة نظر ماسلو : الحاجات الفسيولوجية (المادية): و هي الحاجات الأساسية للفرد التي بدور فعال في دفع إنسان وتتمثل هذه الحاجات في الحاجات ذات العالقة بتكوين إنسان البيولوجي والفسيولوجي ، كالماء والهواء والأكل...

وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والمقاومة والاستمرارية في حياته ، و هي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد : فحاجة الشخص للأكل والشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم إشباعها ، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور ، ويرى ماسلو أنه إذا كانت كل حاجات الفرد غير مشبعة ، فأول حاجة تلح عليه هي الحاجات الفسيولوجية ، أما الحاجات الأخرى فيأتي إشباعها إشباعاً

2- الحاجة إلى الأمن و الأمان : و هي تتمثل في توفير البيئة الآمنة و المساعدة على كينونة الفرد و بقاءه ، مثل الأمن ، الثبات ، الحماية ، الحرية من الخوف ، الحرية من القلق... الخ

كما أن الحاجات الأمن تعني في – رأي ماسلو – الحصول على عمل مستقر يؤخر ألاجر الكافي والحماية الكافية للحاضر والمستقبل ، وكذلك الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين ضد البطالة والشيوخوخة والعجز... الخ

3- الحاجات الاجتماعية: يقول ماسلو أنه عندما تتحقق حاجات الفرد الفسيولوجية وحاجات الأمن و تشبع بشكل عادل ومقبول ، تبدأ حاجات الحب والصدقة في الظهور ويقصد بحاجات الحب والصدقة الحاجات الاجتماعية عند الفرد التي تظهر الحاجة إلى الحب والتعاطف مع الآخرين و الانتماء وربط العالقة مع الغير، و عدم إشباع هذه الحاجات سوف يترتب عليه بعض التوتر و عدم التوازن في قدرة الفرد على التكيف مع مجتمع وأصدقائه.

فعلى سبيل المثال فإن الوحدة تسبب اضطرابا خطيرا في الشخصية، فالطفل الوحيد غالبا ما يكون خجولا ومتريدا يتعذر عليه الاندماج بسهولة مع غيره و هو دائما سريع الغضب...

4- حاجات تقدير الذات: و هي حاجات الإنسان ورغبته في تكوين صورة إيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به و بأهميته بين الناس ، ويرى ماسلو أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها إلى نوعين: الأول يتمثل في الرغبة والقوة والرغبة في الإمجاز و الرغبة في الاستقلالية و الحرية ، و الثاني يتمثل: الرغبة في السمعة الحسنة و كسب احترام الغير و المكانة الاجتماعية و اعتراف الآخرين و كذلك التقدير.

ويعتقد ماسلو أن إشباع الحاجة إلى الاحترام يقود إلى الشعور بالثقة بالنفس والقوة و الإحساس بالأهمية والضرورة في هذا العالم.

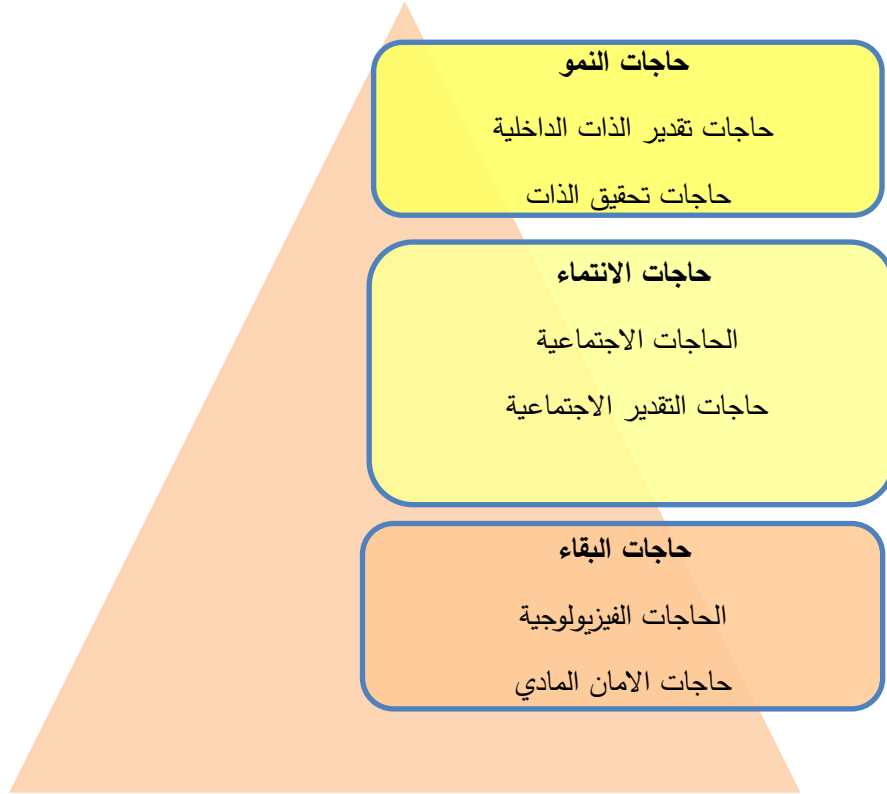
5- الحاجة إلى تحقيق الذات: تأتي حاجة إلى تحقيق الذات بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة ، و هذه الحاجة تظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتلاءم مع قدراته ، أو كما يقول ماسلو رغبة الفرد في أن يكون ما يود أن يكونه وما يمكنه أن يكونه ، فالموسيقي يصنع الموسيقى ، و الفنان التشكيلي يرسم اللوحات ، و الشاعر يكتب الشعر... الخ ويرى ماسلو أن الحاجات الإنسانية مرتبطة بعضها ببعض ، ويمكن ترتيبها والنظر إليها في شكله هرم متدرج ، حيث تمثل الحاجات عملية إشباعها ، فالإنسان قد يسعى إلى إشباع نوعين أو أكثر من هذه المستويات من الحاجات في وقت واحد أو تحت ظروف معينة ، أو قد يحدث أن درجة الإشباع بالنسبة لمستوى معين من الحاجات لم تصل إلى درجة معقولة ، ومع ذلك يسعى الإنسان لإشباع حاجة من مستوى آخر.

و على الرغم مما وجه لتصنيف الحاجات لماسلو من نقد مازال يحظى بالقبول في كثير من الدوائر العملية لإحاطته بمعظم الحاجات الإنسانية، و ترتيبها ، و تقديره لأهمية كل منها بالنسبة لحياة الفرد ، و في مرحلة نموه المختلفة . و بصفة عامة فإن نظرية ماسلو قد أفادت في تفسير كثير من مشكلات العاملين في المنشآت المختلفة ، ففي كثير من الأحيان تتفاجأ الإدارة بالعديد من المشكلات غير المتوقعة والتي لا تجد لها تفسيراً للوهلة الأولى ، و لكن بالرجوع إلى نظرية هرم الحاجات و إشباعها نجد التفسير للوهلة الأولى.

ثانيا : نظرية ألدرفير: Theory s'Alderfer

للدرفير نظرية أخرى أطلق عليها نظرية GRE و هي اختصارات لثالث مجموعات من الحاجات : البقاء و الانتماء و النمو¹.

وقد طرح ألدرفير هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة لإلنتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو ، حيث قسم الحاجات الإنسانية بدلا من خمس كما في نظرية ماسلو إلى ثالث و هي كالتالي:



المصدر: مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره ، ص 123

و لم تشترط هذه النظرية التدرج على عكس نظرية ماسلو ، فأى حاجة يمكن أن تنشط في أي وقت .

و هذه النظرية لا تختلف كثيرا عن النظرية السابقة ، حيث إن حاجات البقاء تقابل الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمن و الأمان في نظرية ماسلو ، و حاجات الانتماء تقابل الحاجات الاجتماعية في نظرية ماسلو ، و حاجات النمو تقابل حاجات تقدير الذات و تحقيق الذات لماسلو.

ثالثا : نظرية هيرزبيرج: Theory s'Herzberg

بناءا على الأبحاث التي قام بإجرائها عالم النفس فريدريك هيرزبيرج في سنة 1980 توصل إلى نقطتين مهمتين و هما :

مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 122¹

1. أن هناك مجموعة من الظروف الخارجية للوظيفة التي ينتج - في حالة عدم وجودها - عدم الرضا عند العاملين ، و لايعني وجودها بالضرورة وجود دافعية لدى العاملين .هذه الظروف هي عوامل عدم الرضا ، أو العوامل الصحية ، أنها ضرورية لعدم حدوث حالة من عدم رضا على الأقل.

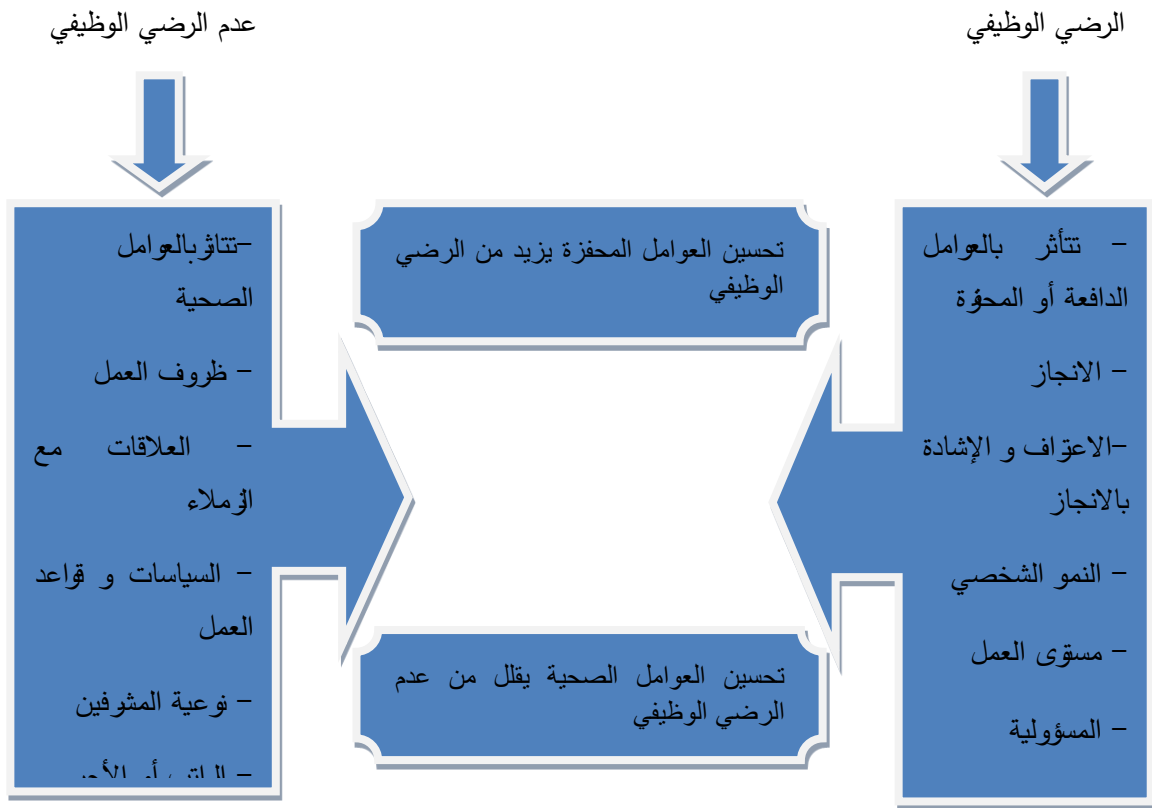
و ترتبط هذه العوامل ببيئة ومحيط الوظيفة ، و تسمى عوامل عدم الرضا ، و تشمل:

- ألامان الوظيفي .
 - الراتب
 - ظروف العمل .
 - المركز .
 - سياسات المنظمة .
 - نوعية إالإشراف الفني .
 - نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء والمشرفين والمرؤوسين.
2. هناك مجموعة من الظروف الداخلية للوظيفة تساعد على إيجاد مستويات من الدافعية يمكن أن تفضي إلى مستوى جيد من الأداء ، فإذا لم تتوفر هذه الظروف ، فلن ينتج عن ذلك شعور بعدم الرضا ، وتتعلق هذه الجوانب بمحتوى الوظيفة ويطلق عليها اسم عوامل الرضا وتشمل:

- الانجاز.
- التقدير.
- مهام العمل نفسه.
- المسؤولية.
- التقدم في الوظيفة.
- النمو والتطور الذاتي.

و كما هو واضح فقد قام هيرزبيرج بتقليص مستويات (ماسلو) الخمسة للحاجات إلى مستويين للتحليل ، تقابل فيهما العوامل الصحية حاجات المستويات الدنيا عن (ماسلو) ، و هذه العوامل في الأساس عوامل وقائية تساعد في تخفيض حالة عدم الرضا ، أما إذا كانت موجودة فتنشأ حالة " يكون مستوى عدم الرضا فيها صفرا " satisfaction Zero أو درجة الحياد ، فالعوامل الصحية (أو عوامل البيئة المحيطة بالوظيفة) لا تدفع الأفراد إلى الأفضل في حد ذاتها . و يمكن أن نعرض هذه النظرية في الشكل التالي:

الشكل رقم 3 : مبادئ نظرية هيرزبيرج (العاملين).



المصدر : صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، 2007 ، ص 464.

المطلب الثاني : أسس منح التحفيز والعوامل المؤثرة في نظام الحوافز

الفرع الأول: أسس منح الحوافز:

تعتمد كل مؤسسة على مجموعة مختلفة من المعايير لمنح الحوافز باختلاف أنواعها، يمكن توضيح هذه المعايير كالتالي:

1- معيار الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي ، وربما الأوحيد لدى البعض ، و هو ما يعني ما يزيد عن المعدل النمطي لأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في الوقت أو وفر التكاليف أو وفر في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو النتائج النهائية للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز¹.

1-5 الأداء المتميز: يكرم العامل على الأداء المتميز الذي لا يمكن تخليه قبل إنجازه أو يصعب للآخرين تحقيقه ن ويمكن للحوافز أن يأخذ أشكالاً مختلفة ، لأنه عامل يساهم في تقدم العمل و ذلك بزيادة المعدل النمطي ، سواء من حيث الكمية أو الجودة أو وفر في الوقت و تكاليف العمل².

فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 99¹

صالح مهدي محسن العامري ، مرجع سبق ذكره ، ص 237²

- 2-5 التصويت على الأفضل في الانجاز: تلجأ المؤسسة إلى أسلوب التصويت على الأفضل في الانجاز أو الأداء ممن تجاوز أدائه للمهام و الأعمال الموكلة إليه ، وتكرمه بعد إجراء التقييمات الرسمية اللازمة ، وتطبيق معايير تقييم الأداء من قبل إدارة المؤسسة¹.
- 3-5 كمية العمل : تكرم المؤسسة الأفراد ذوي الإنتاجية العالية والتي تتحدد وفق معايير إنتاجية محددة بشكل موضوعي.
- 4-5 جودة العمل : تعمل المؤسسة على تشجيع الجودة في العمل عن طريق وضع حوافز خاصة للأفراد الذين يقومون بعملهم بجودة عالية ، من أجل تشجيعهم على المواصلة و دفع الآخرين لتحقيق نفس النتائج.
- 5-5 درجة تحقيق الأهداف: تكرم المؤسسة الفرد أو المجموعة التي تحقق الأهداف المسطرة لها وفق لإحصائيات رقمية أو وصفية، وذلك عن طريق الحوافز المادية كالمكافآت و المنح، أو الحوافز المعنوية كالإشادة بالفريق أو الفرد أمام الجميع.
- 2- معيار المجهود : هناك بعض الوظائف يصعب فيها قياس الأداء كالخدمات مثال ، ذلك ألن ناتج العمل غير ملموس بالإضافة إلى أن هناك من يعتب بالمحاولة و ليس بالنتيجة ، و بهذا يأخذ بالحسبان مكافأة الجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي يستخدمها الفرد للوصول إلى النتائج و الأداء² . عن طريق:
- 1-2 اختيار الأكثر دواما في المؤسسة: أي تقدم المؤسسة الحوافز للأفراد الأكثر مداومة في العمل حتى بعد انتهاء الدوام الرسمي لإنهاء مهامهم الصعبة ، وتكون إما عبارة عن حوافز مادية أو معنوية نظير ما يقومون به من تضحيات.
- 2-2 اختيار الأكثر امتثالهم للأوامر و القوانين: إن العمال المنضبطين في العمل و الأكثر التزاما للقوانين الداخلية للمؤسسة يتم شكرهم عن طريق تقديم امتيازات سواء كانت معنوية أو مادية.
- 3 معيار الاتجاهات السلوكية: تقوم المؤسسة بمنح حوافز معينة للأفراد الذين يتبعون سلوك إيجابي ولهذا معايير معينة³
- 1-3 الموظف المثالي: وهو العامل الأكثر التزاما بالقوانين وقواعد العمل ، وذو السلوك الجيد داخل المؤسسة وخارجها ، و يتم تكريمه على هذا الأساس باختيار الحوافز المناسبة حسب كل منظمة.
- 2-3 الموظف الأكثر شعبية: و عادة ما تكون عن طريق استقصاء شهري تقوم به المؤسسة لاختيار الموظف صاحب السلوك الايجابي ، سواء في عمله أو في علاقته مع زملائه وصاحب العمل ، ومنه يتم تكريمه على هذا الأساس

خالد عبد الرحيم الهبتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 48 ، ص 50¹

خالد عبد الرحيم الهبتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 48 ، ص 50²

وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، الجزائر ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004 ، ص 208³

3-3 الأقدمية: يتم هنا الأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضها العامل في المؤسسة (و تعني أيضا ولاء العامل للمؤسسة) ، و هي من المعايير الأكثر شيوعا.

3-4 التميز في خدمة الزبائن: ويتم هذا عن طريق أخذ آراء الزبائن حول العامل ذو المعاملة الطيبة والحسنة معهم، و منه يتم تكريمه على حسب سلوكه.

3-5 معيار الإبداع و الابتكار و المهارة: هنا تلجأ المؤسسة إلى مدى مساهمة الأفراد في ابتكار طرق عمل وأفكار إبداعية جديدة تساهم في كسر روتين العمل و تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، و تتمثل فيما يلي:

المقترحات: تقوم المؤسسة باختيار الأشخاص الذين يقدمون اقتراحات و الأفكار الجديدة نظرا لارتباطها بتقليل النفقات و تحسين الجودة أو المنتج و تحسين تصميم المنتجات و غيرها¹.

معيار المسابقات: تحدد المؤسسة برنامج مسابقات حول مواضيع معينة لها عالقة بمجال عمل المؤسسة من أجل الخروج بحلول للأزمات الممكنة حدوثها ، ويتم تحفيز الفائزين بهذه المسابقات.

معيار الكفاءات و المهارات الشخصية: تستعمل المؤسسة هذا المعيار من اجل امتلاك المزيد من الكفاءات و المهارات الفنية للفرد ، حيث تعد لائحة من الكفاءات الضرورية لتنفيذ مهام و نشاطات الخطط ، وإن لم تتوفر فتتصرف المؤسسة لتعويض هذا النقص في هذه الكفاءات و تطويرها ، و هذا من خلال التعلم و التكوين ، و إذا ما حقق هذا الفرد تطورا في كفاءته و استخدمها في ميادين عمله و حقق انجازات و الخطط المسطرة يستوجب عندئذ تحفيزه و يمكن للمؤسسة أن تعتمد على عدد من المعايير المذكورة ، و هذا حسب أهدافها و توجهاتها و حسب التوليفات التي تختارها من الحوافز

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز.

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار المؤسسة حول نظام الحوافز المتبع ، أهم هذه العوامل²:

1- على مستوى الدولة: حيث تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين:

- سياسة الدولة الاقتصادية و الاجتماعية: والتي تظهر كقوانين تعمل المنظمات من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي فهي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشكلات الناجمة عن التطبيق.

- القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم و حاجاتهم و الأولويات في ذلك.

¹ خالد عبد الرحيم الهبتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 52

² جوادى حمزة ، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل و التنظيم – جامعة منتوري ، قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس و العلوم التربوية ، 2005/2006 ، ص 76 ، 78

2- على مستوى إدارة المنظمة : حيث يتأثر النظام بالعوامل الآتية:

- نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب.
- اقتصاديات المنظمة نفسها و مدى فعالية نشاطها و مردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني .
- نوع القوى العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي و الثقافي.
- وسواء وضع النظام على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمة فإنه يتأثر ب:
 - الوضع الاقتصادي للمنظمة.
 - النظام الضريبي المتبع.
 - المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
 - هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات.
 - الواقع الاجتماعي الذي يعيشه العامل.
 - انسجام العامل مع عمله وتأثير الظروف المحيطة عليه.
 - حب العامل لعمله واندفاعه وبذل ما يستطيع من أجل زيادة إنتاجه وأدائه.

المطلب الثالث: نظام الحوافز

لكي يكون نظام الحوافز فعالا و ناجحا يجب توفر عدة عوامل تتمثل في مراحل تقييم و تصميم الحوافز والعوامل المؤثرة فيها إضافة إلى شروط ونتائج نظام الحوافز.

الفرع الأول: مراحل تصميم و تقييم نظام الحوافز

تتمثل أهم مراحل تصميم و تقييم نظام الحوافز فيما يلي¹:

أولاً: مراحل التصميم

تتمثل عملية تصميم نظام الحوافز في المراحل التالية:

- 1- تحديد هدف النظام: تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات و الإيرادات، تخفيض التكاليف وغيرها من الأهداف.

¹ منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص 126

2- دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ولذلك فإن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يتطلب وجود وظائف ذات تصميم سليم للعاملين وظروف عمل ملائمة ووجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

3- تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي الممنوح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- أ- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها.
- ب- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته و اجتماعاته وتدريب المديرين على النظام
- ت- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر
- ث- وضع إجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه و اجتماعاته وأدوار المشاركين فيه.

ثانياً: تقييم النظام:

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة و أن تؤخذ بعين الاعتبار قبل و بعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها¹:

- 1- مؤشر الداء: يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين مع افتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثراً على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.
- 2- مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفاء.
- 3- رضا العاملين: تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فال فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي مادام غير مرغوب فيه من طرف العاملين لذا البد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.

الفرع الثاني : شروط ونتائج نظام الحوافز

هناك مجموعة من الشروط التي يحتاجها نظام الحوافز و النتائج الناجمة عنه والتابعة له.

حميد باجة، مرجع سابق، ص 39¹

أولاً: شروط نظام الحوافز

من المهم والمفيد جدا أن الإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم شروط أساسية أهمها¹:

1 البساطة: وهذا يعني أن يكون النظام مختصرا و واضحا ومفهوما، وذلك في بنوده وصياغته .

2 ربط الحوافز بالداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح .

3 التفاوت: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى الحصول على حافز معين .

4 المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز .

5 التنوع: هو أن تطبق المنظمة أنواعا مختلفة من الحوافز.

6 الهدف: أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج .

7 العلانية: وهو إعلان الجزاء ايجابيا أم سلبيا على كافة العاملين.

8 تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام .

9 الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المنظمة وذلك حسب وظيفتهم.

10 أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحافز مناسباً مع حاجات كل فئة من الأفراد.

ثانياً: معيقات أو مخاطر نظام الحوافز

إن لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات العاملين فهي قد تتعرض للمخاطر التالية²:

-تدني مستوى الأداء لدى العاملين.

- انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.

- زيادة الزمن المنفق على الإنتاج و انجاز المهام والأعمال

- ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون و تكريس النزعة المصلحية الذاتية.

- سيادة اللامبالاة وغياب روح المسؤولية.

- ارتفاع نسبة الغياب عن العمل تحت ذرائع مختلفة (المرض، الظروف الاجتماعية).

- ظهور علامات عدم الرضا عن العمل والتذمر في كل وقت.

- ازدياد حوادث العمل نتيجة الأخطاء و حالات الإهمال حين الممارسة.

- عدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة.

بوري شوقي، بلقايد إبراهيم، مرجع سابق، ص 258¹

² داود معمر ، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، شركة صوفية سوق أهراس ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، جامعة باجي مختار، عنابة 2010-2011، ص 36.

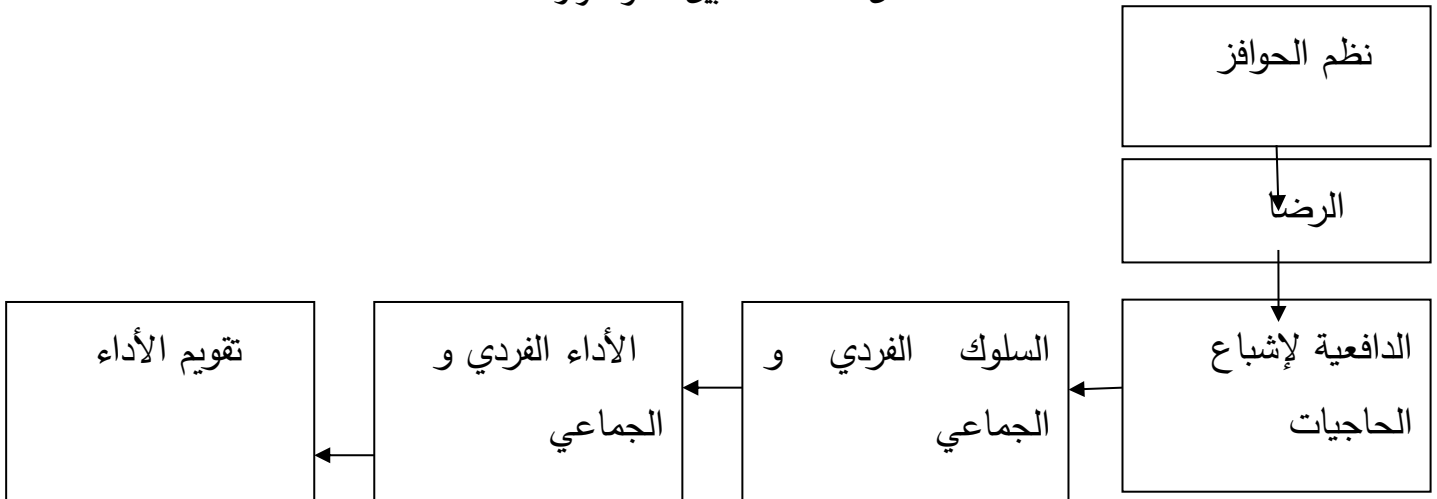
المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز على الأداء

المنظمة تقوم بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم مما يساهم في تحقيق أهدافها وتطويرها وهذه النقاط التي تبين لنا فعالية نظام الحوافز على الأداء والآليات التي تساعد في تحسينه.

المطلب الأول: أثر الحوافز في تحسين الأداء

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذاً أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك و الأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز أنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك و الشكل التالي يوضح العالقة بين الحوافز و الأداء¹:

الشكل 2-3 العلاقة بين الحوافز و الأداء



المصدر : نور الدين بولشراش، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة 56. ص 2006-2005

فمن خلال ذلك يساهم دور الحوافز في ما يلي²:

¹ نور الدين بولشراش، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2006-2005، ص 56.

² قلال نسيم، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018-2017، ص 47

المصدر : عزيزون زهية، التحفيز و أثره على الرضي الوظيفي للمورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة ، 2006-2007، ص 133

ثانيا: أثر المحيط التنظيمي على الأداء

يقصد بالمحيط التنظيمي بيئة العمل التي تتكون من مجموعة خصائص وصفات مكان العمل كما أن هناك عوامل تؤثر على سلوك العمال يجب توفرها في المؤسسة لتمييزها عن باقي المؤسسات الأخرى و هي¹

الهيكل التنظيمي: هو طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة أو هو الآلية التي ترابط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم فيما بينها عالقة وجه لوجه مباشرة، تشتغل معا في أعمال معقدة لتحديد المؤسسة والراعي أهدافها المشتركة وفي تحقيق تلك الأهداف إن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالاستمرارية والتوازن من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم

-التكنولوجيا: يقصد بها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة لتخفيض التكاليف التشغيلية أو هي تلك الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المؤسسات لتغيير المدخلات وتحويلها إلى مخرجات وهي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة فنية لتحقيق هدف عملي فتطبيق التكنولوجيا بشكل جيد تساهم في ما يلي:

- 1 توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات
- 2 تساهم في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها الترابط المؤسساتي بأقصى كفاءة وفعالية.
- 3 -يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في المؤسسة الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد فهي تؤدي إلى التغيير في حياة الفرد.
- 4 -تساهم في رفع كفاءة الفرد و أداء الأفراد في المؤسسة من حيث السرعة.

سمية ترشة ، مرجع سابق ، ص 48 ص 49¹

5 -تساهم في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت، بما يتلاءم مع تحقيق كفاءة ممكنة في الأداء.

العمل الجماعي: هو مجموعة من الأفراد يتفاعلون بحرية و يشتركون معا لتحقيق أهداف محددة وتتميز علاقتهم بالاستقرار النسبي وعلى الرغم من أهمية التجانس بين العاملين في جماعة معينة إلا أن الواقع يثبت أن إمكانية إيجاد هذا التجانس بين الأفراد في فرق العمل وتقليص النزاعات بينهم يتم ذلك عن طريق التدريب، التحفيز وعدم التنقل المتواصل بين الأفراد العاملين من فريق عمل إلى فريق آخر.

القيادة: هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لإشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة، كما أن فعالية تأثير القائد على أفراد الجماعة يمكن أن يقاس بدرجة تحقيق الأفراد أو المجموعة لمهمة أو أهداف العمل، لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كاف فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في تأثيره على رضا الأفراد وعلى اتجاهاتهم النفسية.

المطلب الثاني: خطوات و آليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء

هناك مجموعة من الخطوات و الآليات تساعد إدارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية و أهدافهم مع مصالح العمل و أهدافه

أولا : خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء

وتتمثل فيما يلي¹:

1-مساعدة العمال على التوسيع: فالعاملين عموما لديهم رغبة في التطوير والتحسين.

2-تحديد مستوى العمل: أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، و ما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أداءهم.

3-تعيين حجم مسؤولية العاملين: من أهم عوامل التي تضعف تحفيز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

4-مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، و بهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات

¹ سمية ترشة، مرجع سابق، ص 50

والمقترحات عن توقعات الأداء، أُلنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.

5-توثيق ما يتفق عليه العاملين: على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة لأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه.

6-استخدام أسلوب واضح في الحوافز و المكافأة: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتنوع الحوافز والمكافآت.

ثانيا: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء

و تتمثل في ما يلي¹:

1-تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة عالية أُن تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح وأهداف وأمال المؤسسة مع مصالح وأهداف وأمال العمال بها.

2-المشاركة في اتخاذ القرارات: إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العالقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه أنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

3-تعديل السلوك: بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة و تثبيط الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة لتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

4-أثر العامل: من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد و المثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرص صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد و المؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيز.

¹سمية ترشدة، مرجع سابق، ص ص 51-52

5- التحفيز بالتغذية الراجعة: أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطوري وتحسيني على الأداء وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله ايجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا.

المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على إتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزا للعمل أكثر وتحسين أدائهم ويكون كالتالي¹:

1- الأجر: تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل لإبعاد الشكاوى والغياب، و تقليل معدلات حالات ترك العمل وربط بين مستويات الأداء و مستويات الأجر وصولا إلى الرقي الأدائي بين العاملين.

2- الاتصال: هو نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة وليس لها بداية أو نهاية فهو يساعد في زيادة التقارب في وجهات النظر بين مختلف العاملين وكذلك الإدارة فهو يقلل من سوء التفاهم و الاختلافات في الوجهات مما يعكس إيجابيا على الأداء.

3- التدريب: هو عبارة عن مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة لرفع مستوى المهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم فهو يؤدي إلى تحقيق زيادة في الإنتاج وتحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.

4- تفويض السلطة: يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بها أحد مرؤوسيه السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل، كما يعني إعطاء أحد المديرين أُلحد مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعود للقيام به ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ قرارات وإصدار أوامر لأفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل، وتهدف عملية تفويضها لمساعدته للقيام بها²:

- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية .
- تنمية قدرات المرؤوسين أو إعدادهم لتحمل المسؤولية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على زيادة شعورهم بالرضا والولاء والانتماء للتنظيم .

- يولد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات .

- إعطاء الفرصة للإبداع والابتكار وتقوية العالقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري.

- التقليل من التكاليف المادية والمعنوية التي تساعد على السرعة في الإنجاز

¹عاشور حورية ، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري ، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة ، شهادة ماستر غير منشورة كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص34

سمية ترشة ، مرجع سابق، ص 52²

الخلاصة:

من خلال ما سبق ذكره نرى أن البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة تؤثر عليها مباشرة في تحديد و وضع نظام الحوافز ، لأنها تعتبر مكسب هام للعمال فالكل يعمل جاهدا لحصد هذه المحفزات . فهي تخلق جو من المنافسة بين العمال من أجل بذل مجهود أكبر و تحقيق التفوق والامتياز، ومنه يمكننا القول أن أنظمة الحوافز لا تعتبر أنظمة مستقرة بل تستوجب تحديثا دوريا يتماشى و الأوضاع الراهنة للمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية.

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد :

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية و التقنية و إدخال احدث التقنيات إلى بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام احدث شبكات الاتصالات وتجهيزات الحاسوب و قواعد المعلومات في المؤسسات وإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها بهدف إنشاء نظام وطني متكامل يعمل على رفع كفاءة الأداء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن والمؤسسات الأخرى توظيف تقنيات المعلومات بهدف تخفيض تكاليف أداء الخدمات. وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز نظرا لمدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني. من خلال موضوع دراستنا لمذكورة دور التحفيز في رفع أداء الموارد البشرية المقدمة من طرف الطالبين لسنة سنحاول في هذا الفصل بناء على قوائم الاستبيان و المعلومات النظرية في المؤسسة بالتطرق إلى العناصر التالية

المبحث الأول:تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر .

المبحث الثاني:مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر .

المبحث الثالث:تصميم الدراسة وخطوات الإجرائية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر:

تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بها بتقديمها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نظرة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة لمؤسسة اتصالات الجزائر

• تاريخ اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 جاء هذا القانون لإنهاء احتكار لدولة على نشاطات البريد و المواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحليفيا لمناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في، 2004 وبالتالي أصبح تسوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

• بطاقة تعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر

إن ميلاد اتصالات الجزائر كان بصدور قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 ، حيث نص على استقلالية قطاع البريد و المواصلات و بموجبه تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر التي تتكفل بتسيير قطاع البريد و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر ، وبعد هذا أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة عن وزارة البريد في تسييرها . بدأت نشاطها الفعلي انطلاقا من 06 جانفي 2003 ، وذلك تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 04-02 والمتعلق بتوزيع الموظفين وأملاك إدارة البريد والمواصلات ، و هي شركة عمومية ذات أسهم برأسمال افتتحي قدره 100 مليون دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 20000 سهم ، ثم رفع رأسمال الشركة فيما بعد سنة 2005 إلى 50 مليار دينار جزائري لعدد أسهم قدر ب 01 ملايين سهم ، تغطي كامل التراب الوطني و مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 5 الديرال لخميس المحمدية الجزائر، عمر المؤسسة محدد قانونا ب تسعة وتسعون سنة ، تقوم أساسا بالمهام الكبرى التالية:

- توفير خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية لنقل و تبادل الصوت و الوسائل النصية و البيانات الرقمية و المعلومات السمعية و البصرية.
- تطوير وتشغيل إدارة الاتصالات السلكية و اللاسلكية في القطاعين العام والخاص.
- إنشاء وتشغيل وإدارة جميع أوجه الترابط الشبكي مع مشغلي الشبكات.

و تسهر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:

- ❖ زيادة المعروضات من الخدمات الهاتفية وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية و الوصول إلى أكبر عدد مستخدمين ممكن لاسيما في المناطق الريفية.
- ❖ رفع نوعية ونطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل وخدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة رفع قدرتها التنافسية.
- ❖ تطوير شبكة وطنية محل لاتصالات السلكية و اللاسلكية ، ضمان توصيل هذه المعلومات بالسرعة و الدقة المتناهية.

المطلب الثاني الهيكل التنظيمي للمؤسسة

استطاعت مؤسسة اتصالات الجزائر وضع الهيكل التنظيمي الهرمي بحيث قسمت المؤسسة على أربع مستويات رئيسية خلال إصلاحات 2003 ، و هي المديرية العامة بالعاصمة ، و المديريات الجهوية و الوحدة العملية الولائية و الوكالة التجارية ، واستمر العمل به دون تغيير إلى غاية 2010 حيث شهد بعض التعديلات ، و يمكن تبسيط المستويات الأربعة في أشكال وشرحها كما يلي:

❖ الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للاتصالات الجزائر:

تعتبر المديرية العامة أعلى سلطة بالمؤسسة ورأس الهيكل التنظيمي ، و هي تقع بالديار الخميس المحمدية بالعاصمة ، تمارس سلطة إشراف العام و وضع الاستراتيجيات والبرامج الكلية للمؤسسة ، يرأسها المدير العام PDG و له سلطة تنصيب و عزل المدراء الإقليميين ومدراء الوحدات العملية بالتنسيق مع مجلس الإدارة ، ويحتوي مباشرة بعد الإدارة العامة مديريات المشاريع و المديريات المساعدة والمديريات الإقليمية ، كما هو موضح:

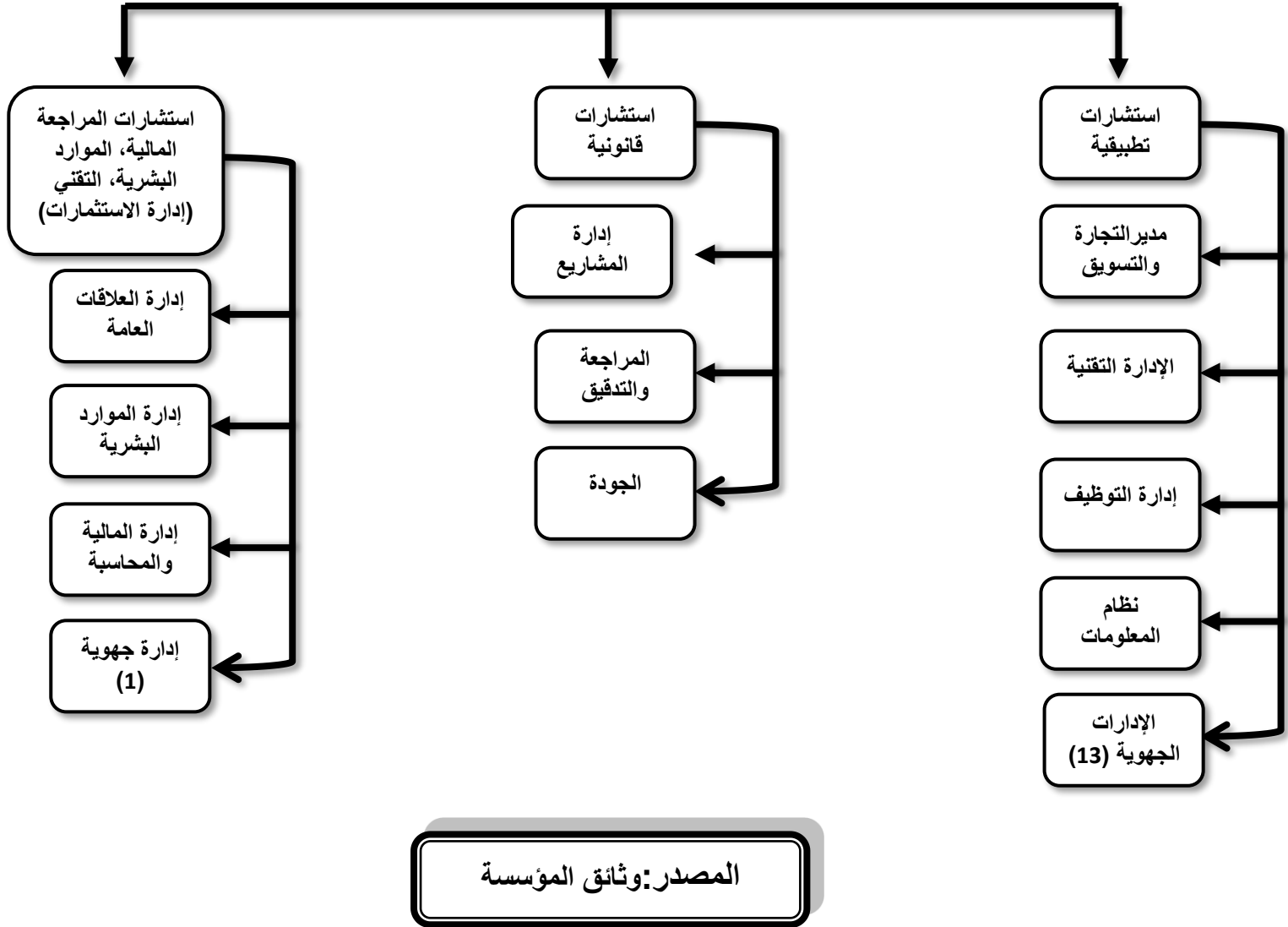
المدير العام الرئيسي: هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة و من مهامه السهر على مايلي:

- الحفاظ على الحصص في السوق
- تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- تطوير التسويق العملي
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة .

- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح.
- المحافظة على السير الحسن و العادي في الشركة.
- استشارات التطبيقية : هي التي تمثل بمختلف نشاطات إدارة و المسؤولة عنها وتتكون من:
 - إدارة التسويق والتجارة : هي المسؤولة عن كل معاملات التجارية وتسويق الخدمات .
 - إدارة التوظيف : تتكفل بنظام إلا اعلام في المؤسسة .
 - الإدارة التقنية : هي المسؤولة عن النظام التقني في الشركة .
 - الإدارات الجهوية : تعتبر كإدارات مسؤولة عن مجموعة من الولايات وتوجد ثلاثة عشر إدارات جهوية للاستشارات التطبيقية .
 - استشارات قانونية : هي التي تتكفل بالأمور القانونية للشركة وتتكون من:
 - إدارة المشاريع: هي المسؤولة عن تسيير ومراقبة مشاريع الشركة.
 - المراجعة و التدقيق: تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير.
 - الجودة: هي التي تهتم بجودة خدمات الشركة.
 - إدارة الاستثمارات : تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص الشركة وتتكون من:
 - إدارة العالقات العامة : هي التي تهتم بالعالقات العامة للمؤسسة داخليا وخارجيا .
 - إدارة الموارد البشرية : هي التي تهتم بالعمال و تركيب نظام الشركة.
 - إدارة المالية و المحاسبية : التي تتكفل بالمشاريع المالية و المحاسبية في الشركة .
 - إدارة الجهوية : تختص بالتسيير في بعض الولايات ، وتوجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات.
 - المفوضية الإقليمية.

و هي المرتبة التي تلي المديرية العامة ، تشرف كل مفوضية على أكثر من ولاية بحيث نستطيع القول أن بعد التعديلات التي جرت في 2007 ارتفع عددها من ثمان مديريات إلى ثالث عشر مديرية مع إبقاء المسؤوليات المعطاة لها على حالها ، تتمتع بسلطة الإشراف و التسيير على الوحدات العملية و المراكز التابعة لها في حدود منطقتها الجغرافية ، كما تحتوي على مديريات فرعية تشرف على معظم العمليات و الأنشطة في مجال اختصاصها.

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المطلب الثاني: معلومات خاصة بوكالة اتصالات الجزائر ربعين تادلس:

تعريف بوكالة اتصالات الجزائر ربعين تادلس:

كانت بداياتها الأولى في أوت 2001، بعدما انفصلت عن مؤسسة البريد و المواصلات، و بمرور 8 أشهر تمت التهيئة التامة للشركة و تعين مدير عام و اختيار مندوبي الحسابات في أبريل 2002. يعد تاريخ 31 ديسمبر 2002 تاريخ الرسمي للإصلاحات الإدارية بمراكز البريد و التكفل النهائي من طرف اتصالات الجزائر للقيام بمجموعة نشاطاتها و تعد الوحدة العملية للاتصالات الجزائر من بين الشركات الكبرى التي لها دور استراتيجي في تكوين و تحسين الخطوط لخدمة المواطنين و المؤسسات على حد سواء، تعتبر مؤسسة اقتصادية ذات أسهم تابعة للدولة برأس مال قدره 100.000.000 دج تنشط في سوق الهاتف الثابت و الانترنت، حيث استطاعت في الآونة الأخيرة أن

تفرض تواجدها في السوق الجزائرية، وأن تكسب ثقة المتعاملين رغم تطور التكنولوجيا في شبكات الهاتف النقال المتنوعة وخدماتها (جيزي و نجمة)، أما موبليس فهي إحدى فروع مؤسسة اتصالات الجزائر.

❖ الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لفرع اتصالات الجزائرربعين تادلس

إن الهيكل التنظيمي يقوم بتقسيم الأعمال بين الموظفين فهو ينظم العالقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات، فهذا ما يؤدي إلى تنسيق العمل و تشارك المصالح أجل بلوغ الأهداف المنشودة

- المدير: يمثل مدير الوكالة المسؤول الأول .
- السكرتاريا : تعمل السكرتاريا على تنظيم المرسلات، و تثمن العالقة بين الزبون و المؤسسة
- مسؤول التركيب: يقوم مسؤول التركيب على تسجيل كل مشاكل الزبائن التي تحتاج الى الصيانة و التعديل
- مصالح الوكالة: تتمثل مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر في مايلي:
 - ✓ مصلحة المالية: يوجد على رأس المصلحة مسؤول علميا
 - ✓ مصلحة التجارية: يترأس مصلحة التجارية رئيس و تنبثق منها مجموعة من المصالح .
 - ✓ مصلحة الزبائن: يترأسها مسؤول ، و تنقسم إلى المصالح التالية : الاستقبال ، مصلحة الهاتف السلبي و اللاسلبي ، مصلحة ، أمين الصندوق.
 - ✓ الموارد البشرية: يبلغ عدد الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر _ وكالة عين تادلس _ 30 موظف ، وذلك راجع لصغر حجم الوكالة ، حيث يوجد 20 ذكور و 10 أناث.

المبحث الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب لأول :مهام مؤسسة اتصالات الجزائر.

تنشط مؤسسة اتصالات الجزائر في سوق الهاتف الثابت والنقال بالجزائر، ومن هذا سوف نتطرق إلى مهام المؤسسة:

- تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها. تكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الرسائل عبر الأقمار الصناعية ، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها (أصوات ، صور، معطيات) ، عن طريق أي واسطة ... بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.
- العمل على استقطاب الكفاءات والخيارات الضرورية من مهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات
- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال الى عدد كبير من المناطق الريفية.
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

- إنشاء و استثمار وتسيير اتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات.
- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز ، وفاء للزبائن وذلك عن طريق مايلي:
 - كل زبون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية الاتصالات الجزائر ، التي تحفظ طلب الزبون ، ومعلومات خاصة به...الخ.
 - إزالة تبادل الوثائق بين المصالح التقنية والوكالة الجزائرية.

حيث يتمثل نشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

- تقديم حاجيات الزبائن وتلبيتها .
- تحصيل الديون في أجالها المناسبة.
- مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها، لا سيما فيما يتعلق بصيانة أفضل.
- عرض خدمات ذات نوعية جيدة.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

ولجت مؤسسة اتصالات الجزائر في عال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من اجل تحقيق أهدافها المسطرة، وهي على النحو التالي:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال بأكبر عدد من الزبائن خاصة في المناطق الريفية.
- الزيادة في الجودة والنوعية الخدمات المعروضة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.
- تنمية وتطوير شبكة الوطنية الاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام
- تطوير الخدمات الجديدة (البيع و الشراء) عبر الشبكة العنكبوتية.
- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل الأصوات والرسائل المكتوبة ، المعطيات الرقمية، والمعلومات المرئية و المسموعة...الخ.
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها.
- المبحث الثالث تصميم الدراسة وخطوات الإجرائية

في هذا المبحث نستعرض ألهم الخطوات المتبعة في الدراسة بغية الإجابة على الأسئلة المتعلقة الحوافز وتأثيرها على الأداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول : المجتمع وعية الدراسة

ارتبط مفهوم الحوافز و المؤسسات الاقتصادية, بغية دراسة هذا الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة, تم الاختيار مؤسسة اتصالات الجزائر لهذه الدراسة, نستعرض في هذا الجزء لمجتمع وعينة الدراسة, متغيرات الدراسة الأدوات المستخدمة في الدراسة على النحو التالي:

أولا: مجتمع ومتغيرات الدراسة

✓ يتكون مجتمع الدراسة التي تضم كل الإطارات و أعضاء التحكم والمنفذين وكان مجموع العينة المختارة 30 فرد وتم الإجابة على الاستبيان من طرف كل الأعضاء الوكالة.

✓ متغيرات الدراسة

1- المتغيرات المستقلة: ويتمثل في الحوافز و أثره

2- المتغيرات التابعة: ويتمثل في مستوى أداء العاملين

ثانيا: أدوات الدراسة

لمناقشة اشكالتنا ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع, فقد استعنا بعدة أدوات للدراسة منها.

1- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي وجمع المعلومات وهذا من خلال زيارتنا لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين تدلس وبعض نقاط البيع التابعة لها التي مكنتنا من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تصب في فكرة واحدة و هي معرفة اثر الحوافز على أداء العاملين

2- المقابلة: هي مجموعة من الأسئلة تم طرحها مباشرة مع المسؤول الأول اتصالات الجزائر وبعض العمال و المؤطرين بهدف تقصي الحقائق والوصول إلى مجموعة من النتائج.

3- تقرير وثائق المؤسسة: تعتبر تقارير والوثائق من الأدوات الجد هامة في جمع المعلومات كالمعلقة بالحوافز ومستوى الأداء

4- الاستبيان: بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها, وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح له والإمكانات المادية المتاحة وجدنا أن الأداء الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي " الاستبيان " ويقصد به) تصميم في مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين بحيث تغطي كافة.

وعليه فقد قمنا بتصميم استبيان معتمدا في ذلك على الدراسة التي تناولت التحفيز ومستوى الأداء ويتكون الاستبيان من:

الجزء الأول من الاستبيان: يتضمن المتغيرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية عن الأفراد الدراسة: وهي الجنس, السن, الحالة العائلية, الشهادة المتحصل عليها, مستوى الوظيفة, صنف الوظيفة, الاقدمية

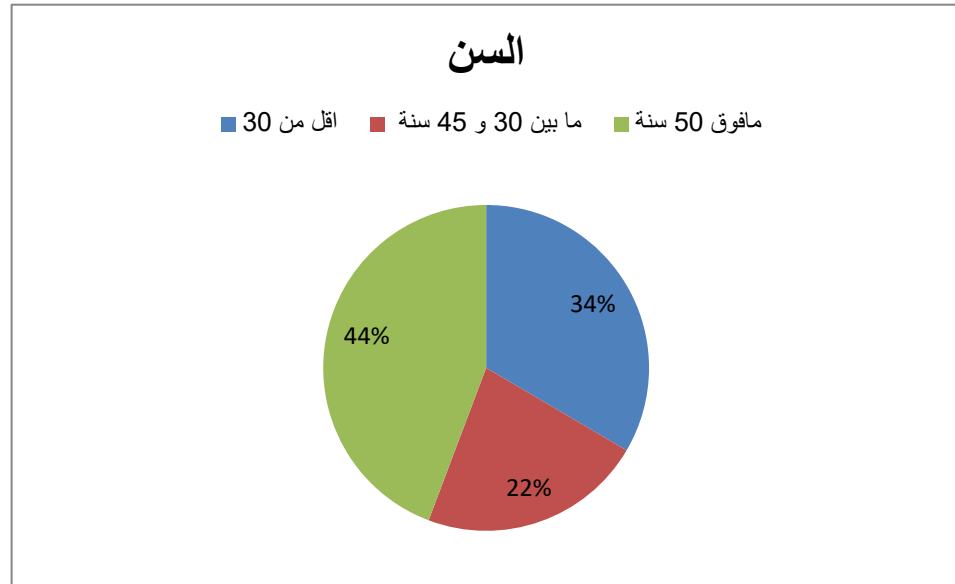
الجزء الثاني من الاستبيان : يتضمن المتغيرات الأساسية ويتكون من عبارة مقسمة على محورين هما : المحور الأول يتعلق (بمتغير التحفيز و أنواعه) , المحور الثاني يتعلق (بمتغير الأداء و علاقته بالتحفيز) ويقابل كل عبارة من عبارات المحورين الأول والثاني.

المطلب الثاني: تفسير وتحليل النتائج:

الاستبيان :

• حسب السن :

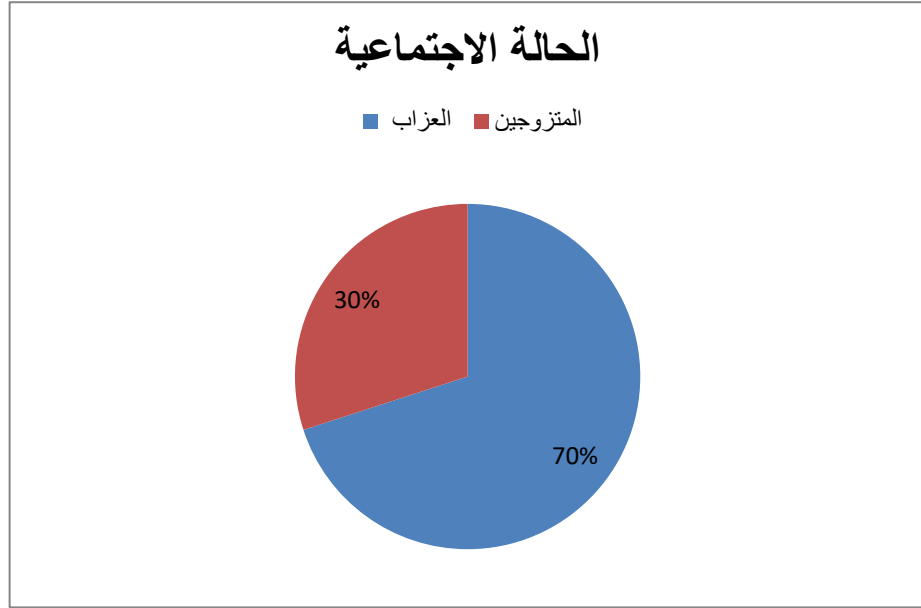
لاحظنا أقل من 30 سنة أعلى نسبة تقدر ب 50% ويعود هذا إلى نشاط الفئة الشبابية و أما ما بين 30 و 49 سنة تمثل 33.33% تعود هذه الأخيرة إلى خبرة أفراد هذه الفئة داخل المؤسسة و فئة الأكثر من 50 سنة قدرت ب 66.16% وهذا راجع إلى تطلب أداة المؤسسة إلى أفراد ذوي خبرة عالية .



الصدر: من اعداد الطالبتين

• الحالة الاجتماعية :

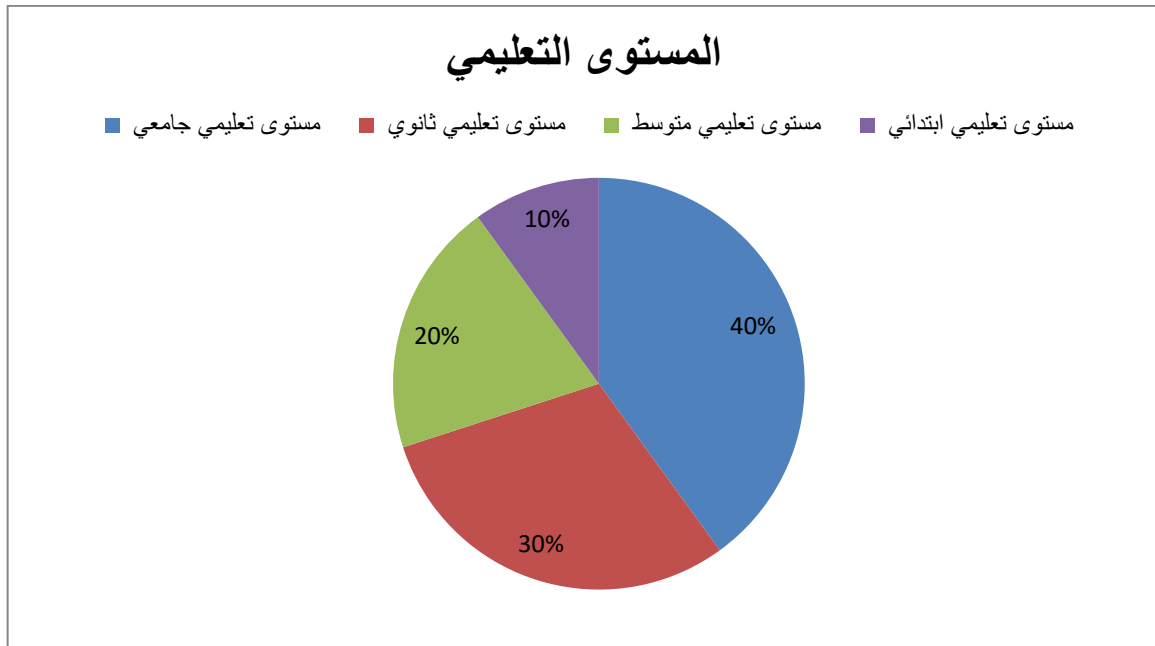
عدد العزاب أكبر من عدد المتزوجين في العينة بنسبة 70% بينما بلغ عدد المتزوجين 3 أفراد بنسبة 30% مما يشكل حافزا للعمل ألها فئة مستقرة.



المصدر: من اعداد الطالبتين

• **المستوى التعليمي:**

لاحظنا مستوى تعليمي جامعي بنسبة تقدر ب 40% وتلهم فئة المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 30% بعدها المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 20% وفي الخير المستوى التعليمي الابتدائي بنسبة 10%.



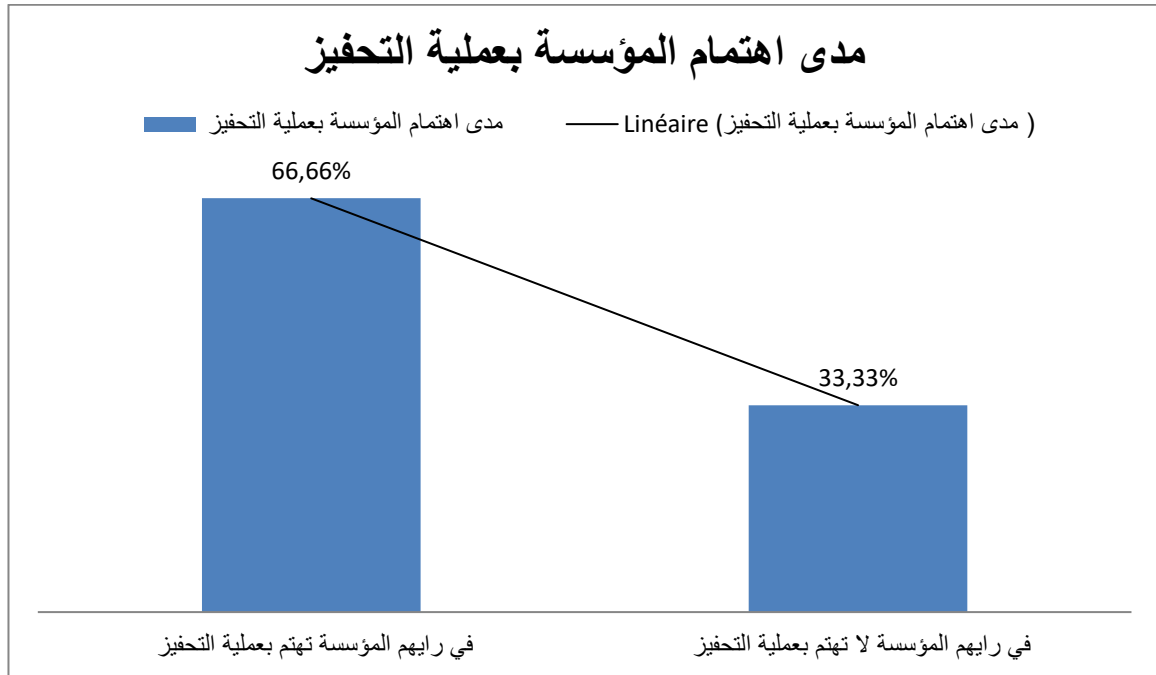
المصدر من اعداد الطالبتين :

• مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز :

الاجابات	التكرار	النسبة
نعم	20	66.66
لا	10	33.33
المجموع	30	100

حسب الدراسة وجدنا نسبة 66,66% يعتبرون أن المؤسسة تهتم بعملية التحفيز للعمال بينما 33,33% منهم يرون أنها لا تهتم به .

من الاختلاف الشاسع نلاحظ إن المؤسسة تهتم بعملية التحفيز .

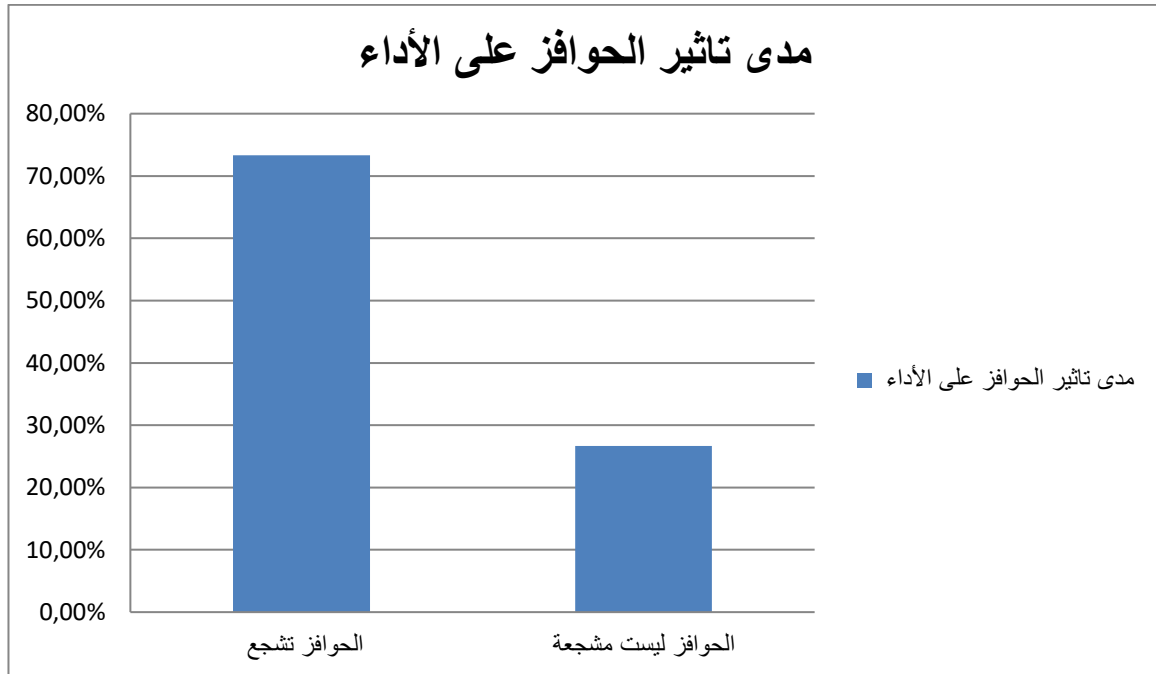


المصدر من اعداد الطالبتين

• مدى تشجيع الحوافز المقدمة على الانضباط بالعمل :

الاجابات	التكرار	النسبة
نعم	22	%73.33
لا	08	%26.66
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الدراسة أن نسبة 73.33% من العينة محل الدراسة أن الحوافز المقدمة بينما نسبة 26.66% منهم يرون أنها ليست مشجعة إلى حد ما .



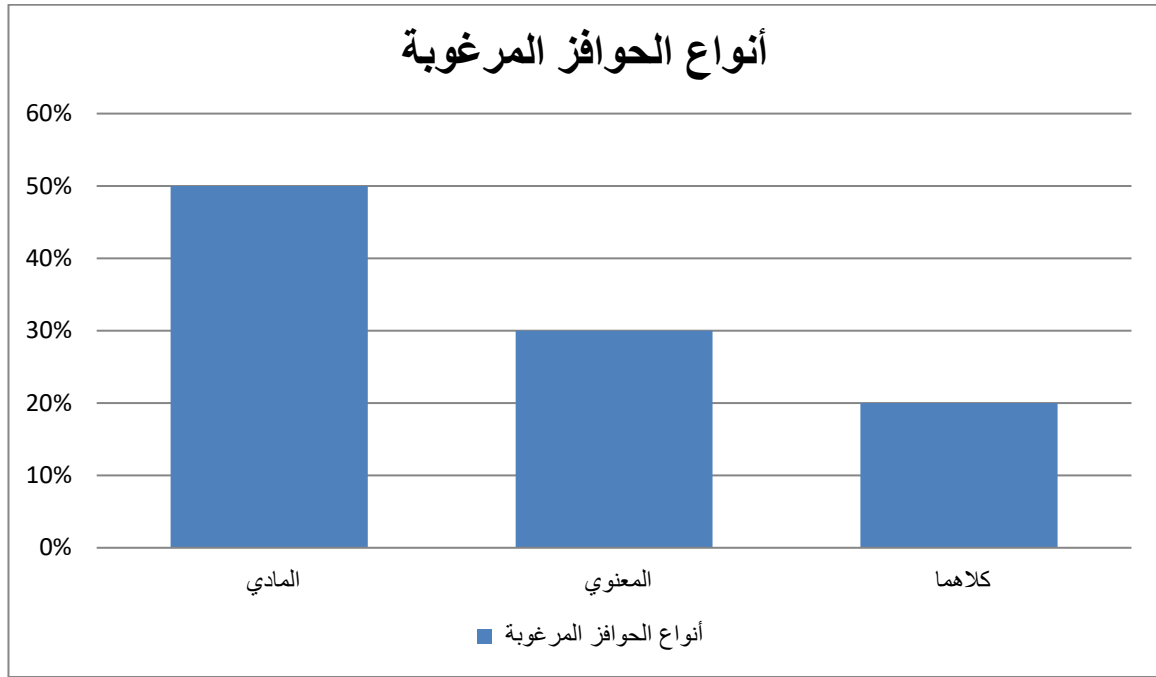
المصدر من اعداد الطالبتين :

• أنواع التحفيز المرغوب:

الاجابات	التكرار	النسبة
المادي	15	%50
المعنوي	09	%30
كلاهما	06	%20

المجموع	30	%100
---------	----	------

يتبين لنا أن نوع التحفيز المجدي في المؤسسة حيث بلغت نسبة 50% من أفراد العينة الراغبين في التحفيز المادي في حين تشير نسبة 30% الأفراد الراغبين في التحفيز المعنوي بينما 20% وهذا يدل على حاجة أغلبية العاملين للنوعين من التحفيز .

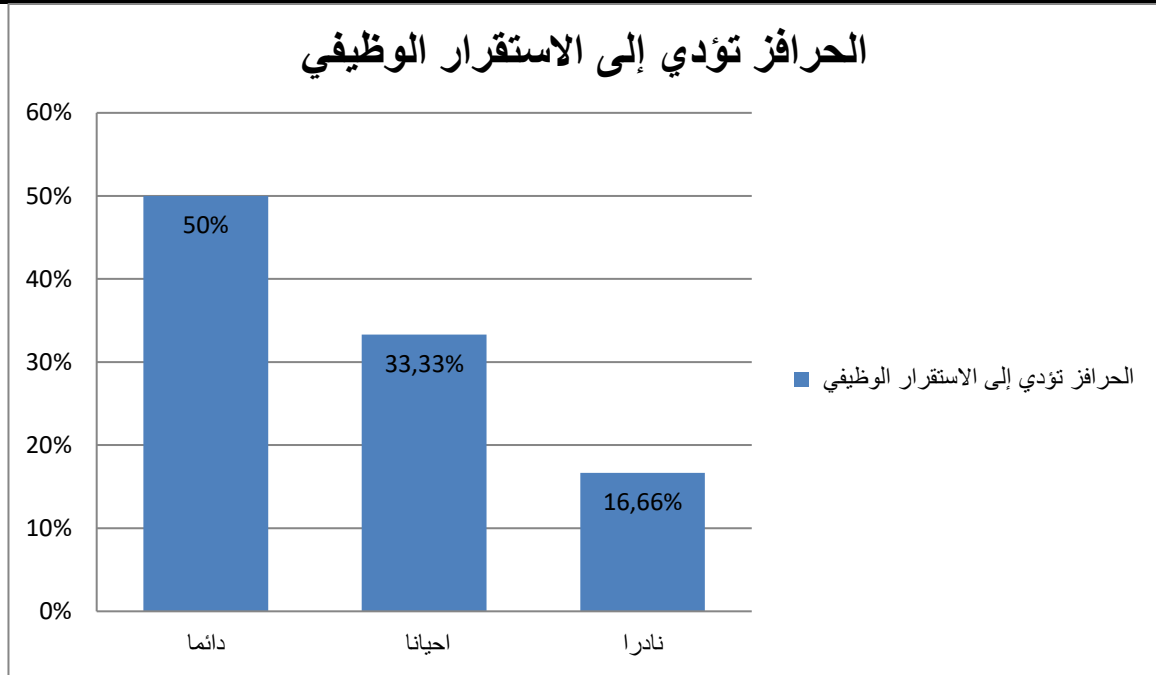


المصدر من اعداد الطالبتين

• الحوافز تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي:

الاجابة	دائما	احيانا	نادرا
التكرار	15	10	05
النسبة	%50	%33.33	%16.66

لاحظنا أن نسبة 50% تعود إلى أفراد العينة الذين يوافق أن الحوافز تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي بينما نسبة 33,33% يرون في بعض الأحيان تؤدي الحوافز إلى الاستقرار الوظيفياً نادراً بلغت نسبة 16,66%.

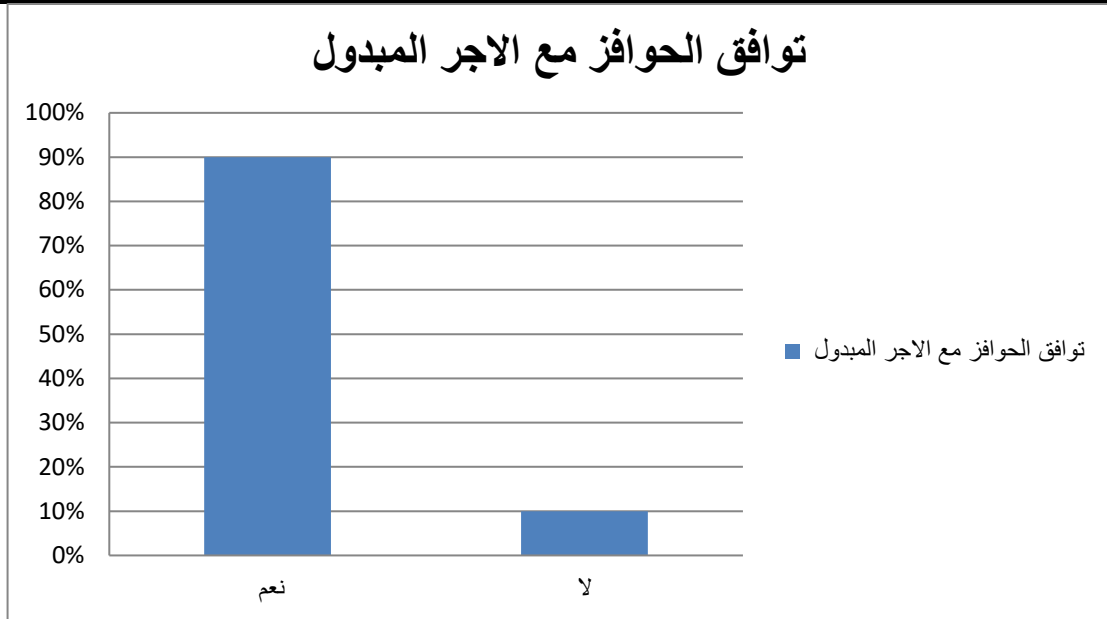


المصدر: من اعداد الطالبتين

• مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول:

الاجابات	نعم	لا
التكرار	27	3
النسبة	%90	%10

نلاحظ أن نسبة 90% من أفراد العينة الذين يرون أن الأجر يحفزهم على العمل بينما نسبة 10% اختاروا عوامل أخرى غير الأجر كالخدمات الاجتماعية والأمن والوقاية من الحوادث.

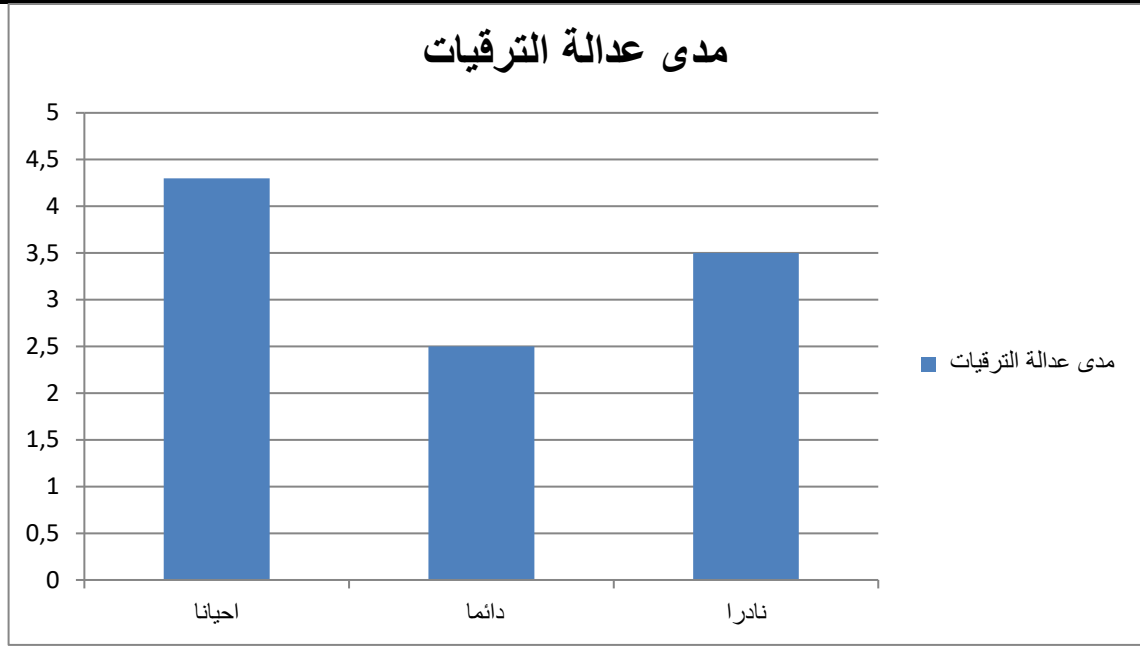


المصدر من اعداد الطالبتين :

● مدى تقديم ترقية عادلة للعمال:

الاجابات	دائما	احيانا	نادرا
التكرار	14	11	05
النسبة	%46.66	%36.66	%16.66

لاحظنا أن نسبة 66,46% من أفراد العينة أجابوا أن الترقية تقوم على أسس مثل الاقدمية بينما نسبة 66,36% من أفراد العينة يقرون أن الترقية في المؤسسة لا تراعي المعايير و الأسس .



المصدر: من اعداد الطالبتين

الخلاصة :

مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على توفير جو عمل مناسب للعمال وظروف ملائمة من خلال تقديم المؤسسة حوافز لمختلف فئات العمال كترقية أو حوافز مادية أو معنوية .

ومن خلال التحليل استخلصنا إن المؤسسة يسودها نظام محكم جيد و تعمل دائما على التطور و خلق جو ملائم للعمال إلا أنها بحاجة إلى الاهتمام بالحوافز المعنوية التي تم إهمالها و هذا لمساعدة العمال على الابتكار التميز .

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة :

من خلال دراستنا أثر الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية ، ومعالجة إشكالية البحث التي تدور حول كيف يؤثر التحفيز في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة العمومية ، و بالتالي محاولة الإلمام بأهم العناصر الواجب توفرها في التحفيز ليكون ذو كفاءة وفعالية ، حيث استخلصنا بأن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل و واضح ، بين أداء العامل و الحصول على الحوافز ، كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة ، ومدى إدراكها لعدالتها من جهة ثانية . وكما سلف الذكر فإن أداء العمال يدل على ما يتمتع به العاملون في المؤسسة من مهارات وقدرات وإمكانيات ، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب انجازه فإنه يحقق الغرض منه ، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لانجاز العمل ، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم ومستوى ادائهم ، وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين ، و قد توصلنا إلى أن اتجاه المبحوثين نحو عنصري التحفيز المادي و التحفيز المعنوي كان متوسط واتجاه المبحوثين نحو أبعاد الأداء جاء أيضا متوسطا ، في حين أكدت الدراسة أن البعد الوحيد الذي لديه تأثير في الأداء هو التدريب وباقي العوامل الأخرى غير مؤثرة.

لقد بينت لنا الدراسة صحة فرضياتها التي قدمناها في بداية بحثنا هذا حيث وجدنا أن مسببات الأداء الجيد هي حقا مجموعة من العوامل المادية و المعنوية في ذلك هي انتهاج إدارة المنظمة لسياسة تحفيزية فعالة التي منشأتها رفع الروح المعنوية لديهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم وحتى تتحقق هذه الفعالية على الإدارة.

التوصيات

من خلال دراستنا لهذا الموضوع ، قدمنا اقتراحات وتوصيات من أجل رسم سياسة للنهوض بالعنصر البشري عامة باعتبارها أساس الإبداع والتطور لجميع الأصول الأخرى بالمؤسسة.

- يجب أن تكون الحوافز ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة مهما كان نشاطها.
- يجب الاهتمام بالحوافز المادية و المعنوية.
- زيادة الاهتمام بالراتب المنح و الكفاءات
- يجب أن يكون هناك وعي لدى العمال على أسس منح الحوافز لزيادة أدائهم أكثر.
- خلق جو مناسب يسوده الرضى العطاء فرصة للعامل الثبات وجوده و إشراكه في اتخاذ القرار.
- يجب أن تكون هناك مساواة يف منح الحوافز وأن تكون بأسس علمية .
- العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمؤسسة.
- توفير ظروف وبيئة عمل جيدة من خلال توفير الوسائل الإمكانيات.

الخاتمة

- يجب أن توفر المؤسسة الحوافز المادية و المعنوية ، و الحفاظ على عمالها ، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم و تفعيل روح الجماعة بينهم وإشراك الفرد في اتخاذ القرار.

الاقتراحات:

- 1- القيام بالدراسات والأبحاث حول كيفية نجاح أنظمة الحوافز في المؤسسات .
- 2-إجراء ملتقيات لمديري المؤسسة لمعالجة موضوع الاهتمام بالعنصر البشري
- 3- محاولة استعانة إدارة كل مؤسسة بالدراسات المطبقة في المؤسساتهم لحل مشاكل و تحسين من مستواهم و تحليل من التكاليف.
- 4-إجراء أبحاث حول الطرق الحديثة للتحفيز المطبقة في الدول المتقدمة.
- 5- دور عملية التحفيز في التخفيف من ضغوط العمل.

المراجع والمصادر

أ-الكتب:

1. إبراهيم الفقهي، قوة التحفيز، دار ثمرات، القاهرة، 2011.
2. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، دار جرير البحرين، 2013/1434.
3. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015.
4. سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية، 2015
5. محمد جاد العرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية جامعة قناة السويس، 2009.
6. مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، مصر، الدار الجزائرية، 2015.
7. موسى خليل، الإدارة المعاصرة – الوظائف – الممارسة، (لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2005) ص 179
8. مدحت محمد أبو النصر، إدارة بالحوافز، (مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012) ص 105
9. وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري، عمان 2009.
10. المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي 2009
11. طاهر محمود الكلالدة، تنمية الموارد البشرية، (الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 9111،) ص 115
12. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، (الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008) ص 85، 88
13. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، المملكة الأردنية، دار الدجلة، 2015.

ب-المذكرات:

14. أنور سكيو، أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، شهادة ماستر غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، عين تيموشنت، 2016/2015.
15. باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط البويرة، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أوحاج، 2014/2013.
16. جوادي حمزة، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة 2006/2005.

المراجع والمصادر

17. خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية وعلوم التسيير الجزائر، 2016.
18. سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2007/2006
19. سميرة ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، 2014/2015
20. -سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تامين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة _عمرالبرناوي_ بسكرة أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015.
21. عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مذكرة الماجستير غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير.
22. عبد الكريم مغريش، دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011/2012
23. عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية 2009.
24. عزيزون زهية، التحفيز و أثره على الرضي الوظيفي للمورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006/2007.
25. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف.
26. عمر تيمجددين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوغريج)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013.
27. -قلال نسيمة، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017/2018.

المراجع والمصادر

28. لويزة فرحاتي، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر باتنة، 2008.
29. منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب، الحوافز)، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، عنابة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة 2010/2009.
30. نور الدين بولشراش، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة 2005_2006.
31. الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف.
32. يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، دراسة حالة الوكالة التجارية الاتصالات الجزائر أم البواقي، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، 2013/2014.

ت- قائمة المجلات و المحاضرات والمؤتمرات

33. براهيم بلقايد، شوقي بوري، عالقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن للوحدة وهران، العدد 17، السداسي الثاني 2017.
34. نوناس صباح، تحليل عالقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة، العدد 18 ديسمبر، 2015.
35. بولشراش نور الدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد 29 / جوان.
36. جاد اهليل محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56،
37. عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرة وظائف الإدارة، المرحلة الأولى، مبادئ الإدارة، جامعة بابل كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة البيئة.
38. عدال بن مطر الشمري، العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع العام في السعودية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن و الثلاثون، 2014.
39. حازم أحمد فراونة، سليمان سالمة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين- دير البلح، 2016.
40. محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، العدد 01 ديسمبر 2014.