



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم إقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين
دراسة حالة المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

مقدمة من طرف الطالبة:

سعيدي فاطمة الباتول شهيناز

تحت إشراف الأستاذ:

د. مدوري نور الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	برياطي حسين	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مقررا	مدوري نور الدين	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مناقشا	بن حمو عبدالله	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2023/2022

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم: " يرفع الله الذين آمنوا والذين اوتوا العلم درجات ". صدق الله العظيم

الحمد لله الذي بفضلته تتم الصالحات، ما ختم جهدا ولا تم سعي الا بفضل الله وتوفيقا منه.

اهدي عملي المتواضع هذا الى كل أفراد عائلة سعیدی ومرزوق وأخص بالذكر الى من كلله الله بالوقار الذي احمل اسمه بكل اعتزاز وافتخار لمن سعى لنجاحي وراحتي ابي العزيز " مداني " .

والى بلسم روجي وبسمة حياتي وسر وجودي والى معنى الحب والحنان امي الغالية " سميرة "

والى اخوتي عوني وسندي " محمد و ايمن " الى اختي قرة عيني و توأم روجي " ايناس "

ادامكم الله سندا لي ما حييت

الى جدي محمد وجدتي فاطمة اللذان لم يبخلا عني بدعواتهم سرا وجهرا اطال الله في عمرهما.

اهدي تخرجي هذا أيضا الى عائلتي الثانية عائلة " يميني " و اخص بالذكر زوجي و رفيق دربي الذي كان منذ جمعي الله به المحفز والداعم الأكبر لي أحبيك على ثقتك وإيمانك بنجاحي ودفعك لي نحو الاجتهاد والمثابرة الى ان وصلت لما انا عليه اليوم

دون ان أنسى والديه الكريمين اللذان هم بمثابة والدي اللذان وهبني الله حبهما واحترامهما اطال الله في عمرهما وامدهم الصحة والعافية والى اختي العزيزة " يميني فاطمة " وزوجها " بصحراوي منير " حفظهم الله

الى صديقتي و رفيقتي التي اكن لها كل الحب و الاعتزاز " ولد براهيم كوثر "

الى زملائي و زميلاتي الذين جمعني بهم مقاعد الدراسة الى غاية يوم تخرجنا من هذا السرح الجامعي

الى كل من شرفني بحضوره ليشاركني فرحة تخرجي و الى كل من لهم اثر في حياتي و كل من احبهم قلبي و نسيم قلبي.

شكر و عرفان

اشكر الله عز وجل على نعمة العقل التي فضلتني بها عن سائر المخلوقات واحمده على توفيقني في انجاز هذا العمل المتواضع
كما أتوجه بالشكر العظيم للغاليين امي وابي اللذان لم يبخلا عني بشيء وادعوا الله ان يطيل في عمرهما ويمدهما الصحة
والعافية، والى اخواني واختي.

كما أتقدم بخالص الشكر الى الأستاذ الفاضل " مدوري نورالدين " والى الأستاذ الكريم الذي مهما قدمت له من كلمات
الشكر لا أستطيع ان اوافيه حقه الأستاذ " بن ناصر سيد احمد " الذي فعل الكثير من أجلى وقدم لي يد العون دون انتظار
مقابل جزاكم الله كل الخير وجعلها في ميزان حسناتكم.

كما لا يفوتني ان أتقدم بجزيل الشكر الى كافة موظفي " المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بمستغانم "
وخاصة امي حبيبة قلبي " مرزوق سميرة " والسيدة «حمادي نعيمة " والسيد "عابد هواري "

والسيد " بن عاطي بلقاسم " حفظهم الله.

فهرس المحتويات

الفهرس

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	شكر وتقدير
ا.	قائمة الأشكال والجداول
أ - ث	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز
02	المطلب الأول: مفهوم وتعريف التحفيز
03	المطلب الثاني: أهمية التحفيز.
04	المطلب الثالث: أهمية واهداف الموارد البشرية.
05	المبحث الثاني: أدوات التحفيز
05	المطلب الأول: تعريف الدافع والحوافز
08	المطلب الثاني: خصائص الحوافز وأهميتها
10	المطلب الثالث: أسس منح الحوافز وأنواعها
16	المبحث الثالث: ماهية سياسة التحفيز
16	المطلب الأول: متطلبات سياسة التحفيز ومبادئها
18	المطلب الثاني: أسس سياسة التحفيز والمراحل الأساسية لها
21	المطلب الثالث: شروط نجاح سياسة التحفيز
22	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين
23	تمهيد
24	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
24	المطلب الأول: تعريف أداء العاملين
25	المطلب الثاني: محددات أداء العاملين
26	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء
27	المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين
27	المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين
28	المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم أداء العاملين
29	المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين

30	المبحث الثالث: ماهية تحسين أداء العاملين
30	المطلب الأول: تعريف تحسين أداء العاملين وأهدافه
31	المطلب الثاني: عناصر وخطوات تحسين أداء العاملين
34	المطلب الثالث: مساهمة عملية التحفيز في تحسين أداء العاملين
37	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بمستغانم
38	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم عام للمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية
39	المطلب الأول: نشأة المديرية ومهامها
41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ومصالحه
42	المطلب الثالث: التعريف بالمصلحة المعنية بالدراسة الميدانية (مصلحة الإدارة والوسائل)
44	المبحث الثاني: الحركات التي تمت بالمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية
44	المطلب الأول: حوصلة عن الحركات التي تمت خلال 05 سنوات الأخيرة بالمديرية
45	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
65	المطلب الثالث: النتائج المتوصل إليها من خلال الاستبيان
67	خلاصة الفصل.
69	خاتمة عامة.
70	قائمة المراجع.

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
01	توزيع افراد العينة حسب الجنس	46
02	توزيع افراد العينة حسب السن	47
03	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	48
04	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	49
05	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	50
06	الحوافز المطبقة من طرف المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية	51
07	الحوافز المادية المطبقة	52
08	راي العمال في الحوافز لتحسين الاداء	53
09	رضا العاملين على الراتب	54
10	مدى التواصل بين المسؤول والعامل لمعرفة دوافعه	55
11	مدى تقبل المسؤول لآراء العاملين	56
12	اهتمام المسؤول للانشغالات الشخصية لعماله	57
13	مدى تأثير التقييم الجيد لتحسن أداء الموظف	58
14	مدى ملائمة ظروف العمل للعامل	59
15	فرص الترقية المتاحة من طرف المؤسسة	60
16	حصول العمال على الترقية	61
17	مدى الاستفادة من التكوين	62
18	تأثير التكوين على مستوى الأداء	63
19	رضا العمال على تقييم أداءهم	64

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
10	أنواع الحوافز	01
19	أسس سياسة التحفيز	02
41	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية	03
46	دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب الجنس	04
47	أعمدة بيانية تمثل افراد العينة حسب السن	05
48	دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
49	دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	07
50	منحنى بياني يمثل توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	08
51	أعمدة بيانية توضح الحوافز المطبقة من طرف المديرية	09
52	أعمدة بيانية توضح الحوافز المادية المطبقة	10
53	أعمدة بيانية تمثل رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء	11
54	أعمدة بيانية تمثل رضا العاملين على الراتب	12
55	أعمدة بيانية توضح مدى التواصل بين المسؤول والعامل لمعرفة دوافعه	13
56	أعمدة بيانية تمثل ما مدى تقبل المسؤول لأراء العاملين	14
57	أعمدة بيانية توضح مدى اهتمام المسؤول لانشطالات العمال	15
58	أعمدة بيانية توضح مدى تأثير التقييم الجيد لتحسن أداء الموظف	16
59	دائرة نسبية توضح مدى ملائمة ظروف العمل للعامل	17
60	أعمدة بيانية توضح فرص الترقية المتاحة من طرف المؤسسة	18
61	أعمدة بيانية توضح حصول العمال على الترقية	19
62	أعمدة بيانية توضح مدى الاستفادة من التكوين	20
63	أعمدة بيانية توضح تأثير التكوين على مستوى الأداء	21
64	أعمدة بيانية توضح رضا العمال على تقييم أدائهم	22

مقدمة عامة:

يعتبر المورد البشري محور عملية التسيير في المؤسسات الحديثة ، حيث انه بات يلقي أهمية بالغة و اهتمام متزايد في الخطط التسييرية و الأداة الأساسية في تنفيذ البرامج و الخطط و إنجاز الاستراتيجيات و هذا من خلال اقتناء العمالة الجيدة و المؤهلة و اكسابهم المهارات المختلفة من اجل رفع قدراتهم على الاداء ، الا ان هاته الأخيرة ليست كافية اذا لم يكن هناك دافع قوي للعمل ، فكفاءة العنصر البشري تتوقف على امرين رئيسيين هما القدرة على العمل و الرغبة فيه ، فالقدرة تتمثل فيما يمتلكه العنصر البشري من مهارات و معارف و قدرات التي تكتسب بالتعليم و التدريب بالإضافة الى الاستعداد الشخصي ، اما الرغبة فتتمثل في الحوافز التي تدفع بسلوك هذا العنصر البشري في الاتجاه الذي يحقق أهدافه و اهداف المؤسسة معا ، لذا يعتبر استعمال نظام حوافز فعال السبيل الوحيد للوصول الى أداء عال و راقى .

فالحوافز هي عديد القيم المادية والمعنوية ومحور مركزي لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل، فالحوافز المادية تتمثل في الرواتب والأجور والعلاوات والحوافز المعنوية فهي تتعلق بالاستقرار في العمل، المشاركة في صنع القرار، الالتزام والانتماء والترقية وتقدير جهود العاملين بالشكر والثناء.

إشكالية البحث:

ضمن هذا الإطار ندرج اشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها على الشكل التالي:

كيف يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

الأسئلة الفرعية:

للإجابة على هذه الإشكالية يجب طرح بعض الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم التحفيز الايجابي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟
- كيف يؤثر التحفيز السلبي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات البحث:

قصد الإجابة على هذه الأسئلة وكمنطلق البحث يمكننا تحديد بعض الفرضيات التالية:

- يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين محل الدراسة.
- يؤثر التحفيز السلبي سلبيا على أداء العاملين في المؤسسة.

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته انطلاقاً من النقاط التالية:

- ✓ اثراء المعلومات وزيادة معارفنا في موضوع الحوافز الذي يعتبر من المواضيع المهمة المطروحة على الساحة.
- ✓ دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الاداء للعاملين على مستوى المديرية.
- ✓ التوصل الى سياسة التحفيز فعالة تساهم في تحسين أداء العاملين.
- ✓ مكانة العنصر البشري داخل المؤسسة والافتناع بانه مورد أساسي يجب الاهتمام به.

حدود البحث:

من اجل حصر إشكالية البحث والبلوغ الى الأهداف المرجوة من الدراسة، حددنا ابعاد هذه الدراسة التي تمثلت في دراسة حالة المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية، ويمكن حصرها فيما يلي:

1. البعد الموضوعي: تقتصر الدراسة على دور التحفيز في تحسين أداء العاملين.
2. البعد المكاني: يقتصر تطبيق الدراسة على المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية.
3. البعد الزمني: لقد أنجزت هذه الدراسة في السداسي الاول من الموسم الجامعي 2022-2023.

اهداف البحث:

ان الهدف المراد الوصول اليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع بالذات يتمثل في النقاط الأساسية التالية:
يهدف هذا البحث الى تحقيق ما يلي:

- ✓ التعرف على الحوافز بمختلف أنواعها ومتطلباتها.
- ✓ التعرف على الاداء وتقييمه ومحدداته.
- ✓ التعرف على كيفية مساهمة عملية التحفيز في تحسين أداء العاملين.
- ✓ التعرف على التحفيز السلبي والايجابي في المؤسسة الجزائرية.

أسباب ومبررات اختيار هذا الموضوع:

لقد وقع هذا الاختيار لهذا الموضوع نظرا لعدة أسباب ذاتية وموضوعية تتمثل في:

الأسباب الذاتية:

- ✓ الموضوع جدير بالدراسة ويتوافق مع تخصصنا.

✓ التحسيس بأهمية العنصر البشري والاعتناء به والرفع من مستوى ادائه في المؤسسة.

الأسباب الموضوعية:

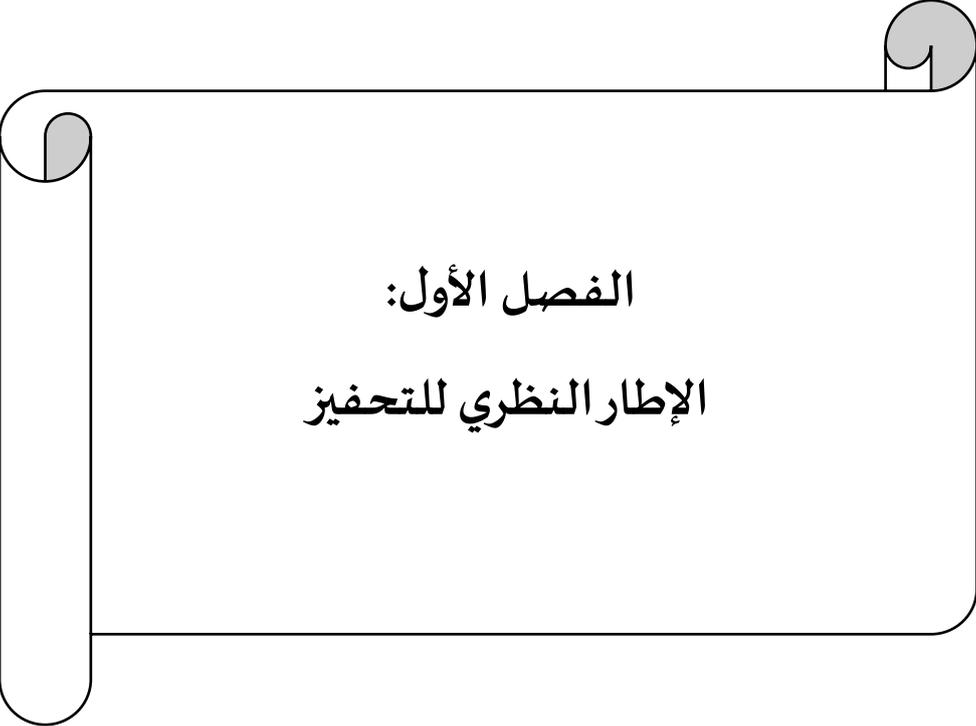
✓ سياسة المؤسسة الجزائرية التي تولي اهتمام كبير للموارد المادية، متناسية أهمية المورد البشري في الرفع من مستوى أرباحها وتحقيق أهدافها.

✓ التعرف على مساهمة التحفيز السلبي والايجابي في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية.

منهج وأدوات البحث المستعملة:

لإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات، ونظرا لطبيعة الموضوع اتبعنا المنهج الوصفي والتحليلي، وهذا من خلال المسح المكتبي بتجميع المعلومات الخاصة بالدراسة من المراجع الأساسية، الثانوية والمقالات في مجال التسيير، إدارة الموارد البشرية.

اما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج دراسة الحالة لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة، لمعرفة دور التحفيز ومدى مساهمته في تحسين أداء العاملين مستخدمين مجموعة من المراجع الأولية، وثائق المؤسسة، التقارير، اضافة الى بعض المقابلات الي اجريت مع العمال، الاستبيان .



الفصل الأول:
الإطار النظري للتحفيز

تمهيد:

يعتبر موضوع التحفيز من اهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام المؤسسات، فهو يعد من أهم المتغيرات المستتقلة لتحسين الاداء بكفاءة وفعالية وتحقيق الأهداف، وهذا يعني تحقيق اهداف المنظمة، ونظرا لأهمية التحفيز في تحقيق هذه الأهداف ازداد الاهتمام بها من قبل علماء الإدارة والباحثين الذي تباينت وجهات نظرهم نحو مفهوم التحفيز وأهميته ودرجة تأثيره في دفع الآخرين وتحفيزهم للعمل من اجل تحقيق اهداف منظماتهم.

لذلك أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود او خلق توازن بين رغبات العمال والأهداف المسطرة من قبل إدارة المنظمة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز.

إن فهم العنصر البشري يتطلب اهتمام مميز من المؤسسة، بحيث ينبغي ان تدرك أهمية التحفيز كونه عملية تحرك السلوك البشري، وبالتالي يصبح من مسؤوليتنا وضع خطط للحوافز وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة، فالتفكير بزيادة الإنتاج وجودته ورفع معدلات الاداء ينبغي ان يصاحبه تفكير مماثل في فهم حاجات العنصر البشري في المؤسسة، واستخدام الحوافز كقوة دفع وتأثير على الاداء.

المطلب الأول: مفهوم وتعريف التحفيز

يعتبر التحفيز من الامور الهامة لكل من الافراد والمديرين والمؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس افرادها للعمل لذلك فان على المديرين فهم معنى وطبيعة التحفيز.
أولاً: مفهوم التحفيز.

يقصد من التحفيز مجموعة من الاحتياجات والرغبات غير المحققة والتي يحاول الفرد العامل على اشباعها، وهذه العملية تبدأ من شعوره بالحاجة الى شيء معين، ثم يتخذ سلوكا معيناً لإشباع هذه الحاجة. يصف علماء النفس هذه الظاهرة تحت تسمية " الدافعية " اما لدى علماء الإدارة فتستخدم كعملية تحفيز وتأثير.
ثانياً: تعريف التحفيز.

لقد تعددت المفاهيم واختلفت الآراء بين الرواد والمفكرين في تعريف التحفيز:

1- عرف الهييتي بان التحفيز: " هو القدرة على ادراك و استقبال للمؤثرات الخارجية و توجيهها نحو عملية الدفع الايجابي او السلبي اعتمادا على طبيعة الادراك و الفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد , وأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب فيه الى الأفضل " ¹ .

¹ - خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2005 ، ص255.

2- كما عرفه اميل و الاخرون (Amiel & al) على انه : " مجموعة من القوى التي تحرك الافراد لان يتصرفوا بطرق او باتجاهات معينة , و هذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف او اهداف محددة "1.

3- يعرفه العلاق بانه : " توجيه سلوك العاملين و تقويته و مواصلته لتحقيق اهداف مشتركة "2.

4- و يضيف الصريفي بانه : " المجهود الذي تبدله الإدارة لحث العاملين على زيادة انتاجهم , و ذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحالية , و خلق حاجات جديدة لديهم و السعي تلك الحاجات "3.

وعليه يمكن القول ان التحفيز هو القوة التي تحرك الفرد وتثيره من اجل انجاز المهام الموكلة اليه على أكمل وجه عن طريق تلبية احتياجاته ورغباته. كما يعتبر بمجموعة من العوامل البيولوجية والفسولوجية التي تعمل على احداث او توجيه السلوك للقيام بالعمل بشكل مستمر وبطريقة أفضل و يعد كمقابل يحصل عليه العامل من المنظمة مقابل عمله فيها

المطلب الثاني: أهمية التحفيز.

ان عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة , فهي تسعى من جهة الى تحقيق اهداف المؤسسة , و من جهة أخرى تسعى الى اشباع حاجات العمال المختلفة , و يمكن تلخيص هذه الاهمية فيما يلي 4:

❖ رفع معنويات العمال في المؤسسة.

❖ زيادة كمية الإنتاج وسرعته.

❖ خلق روح التعاون بين الموظفين وتعزيز الرغبة لديهم بالعمل بروح الفريق.

❖ المحافظة على جودة الإنتاج وتحسينه.

1- Michel Amiel et Francis bonnet et joseph Jacobs, management de l'administration ,2eme édition ,Bruxelles, de Boeck, lacier sa 1998 , p61.

2- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن ، 2008 ، ص 314.

3- سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية (المجلد 27 ، العدد 01) ، 2011 ، ص 73.

4- إبراهيم بلقايد وشوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، العدد 17 ، 2017 ، ص 257.

- ❖ ربط الاجر بالإنتاج وتحسين العمال حسب جهودهم.
- ❖ رفع مستوى الجودة والكفاءة في الاداء والزيادة في الانتاجية لدى الموظفين.
- ❖ تحقيق رضا العمال وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية.

المطلب الثالث: اهداف التحفيز

من اهداف التحفيز نذكر ما يلي¹:

- ❖ تحسين أداء العاملين.
- ❖ ربط اهداف المنظمة بالعاملين بها فهي تسعى الى تحقيق أهدافها من خلال أداء ومردودية العاملين وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها.
- ❖ زيادة اهتمام العاملين بالألات والمعدات والتجهيزات، مما يؤدي الى المحافظة عليها وزيادة عمرها.
- ❖ تكييف الموظفين داخل المنظمة مع أهدافها، وكذا تكييفهم مع التطورات والمتغيرات الخارجية.
- ❖ الاحتفاظ بالعاملين المميزين.
- ❖ تشجيع الابداع والابتكار الجديد.

¹ - غازي حسن عودة الحلابية , اثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن , مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال , جامعة الشرق الاوسط , عمان , الأردن , 2013 , ص 148 .

المبحث الثاني: أدوات التحفيز

إن سلوك الانسان لا ينشأ من العدم، بل هناك العديد من العوامل التي تحدده وتوجهه وبما ان الفرد لا يعيش بمعزل عن الآخرين، فان فهم هذه المحددات يعد امرا ضروريا لتوجيه سلوكه نحو الهدف المرغوب، وعموما يتحدد سلوك الفرد وفق عاملين هما الحوافز والدوافع.

غالبا ما يستخدم مفهوم الحوافز والدوافع على انهما شيء واحد، غير انهما في واقع الامر وعلى الرغم من ارتباطهما يوجد اختلاف شديد بينهما، حيث يمكن التفريق بين المفهومين من خلال التعريفات الآتية:

المطلب الأول: تعريف الدافع والحوافز

أولا: تعريف الدافع.

- التعريف الاول: يرى Foucher , Benbou على انه قوة موجهة نحو هدف محدد , و عند تحقيق هذا الأخير يتم خفض مستوى الضغط الناجم عن الحاجة "1.
- التعريف الثاني: حسب الدكتور رواية حسن هو " مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد و التي توجه و تدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة "2.
- التعريف الثالث: عرفها حسن محمد خير الدين و اخرون بانه " قوة او عامل استعداد او حالة داخلية , دائمة او مؤقتة , تثير السلوك الظاهر او الباطن في ظروف معينة , و توصله حتى ينتهي الى غاية او غايات معينة "3.

¹ - blanger benabou et Bergeron Foucher , petit gestion stratégique des ressources humaines , Gaétan Morin , canada 1998 , p94 .

² - رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 316 – 317.

³ - محمد أبو النصر مدحت، الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، الطبعة الاولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص 336.

ثانيا: تعريف الحوافز

التعريف الاول : يمكن تعريفها على انها " مجموعة المؤثرات التي تستخدم في اثارة دوافع الفرد , و بالتالي في تحديد مستوى و شكل سلوكه و ذلك بإتاحة الفرصة امامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه"¹.

التعريف الثالث : اذا كان الاجر او المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها , فان الحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة لتميزه في أداء العمل².

التعريف الثاني : كما عرفها محمد علي السلمي بانها " مجموعة العوامل التي تعمل على اثارة تلك القوة الحركية للإنسان , و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته"³.

وعليه يمكن تعريف الحوافز على انها مجموعة المؤثرات الخارجية تعمل على اشباع حاجات الافراد، و هي تمثل مختلف الوسائل التشجيعية، سواء كانت المادية منها كالأجور، المكافآت، الخدمات الاجتماعية و غيرها، والمعنوية كالترقية، التدريب، و المشاركة في اتخاذ القرار و غيرها، و تأخذ عدة اشكال فردية او جماعية او سلبية او إيجابية، التي تمنح للعاملين في المؤسسة.

على ظل التعاريف السابقة نميز الفرق بين الحوافر والدافع:

الدافع هو القوة الداخلية التي تدفع الانسان لان يقوم بالتصرف والسلوك، وبالتالي فالدافع هو عبارة عن محركات داخلية مرئية تدفع الانسان لان يتصرف ويعمل من اجل اشباع حاجات معينة يحس ويشعر بها.

وتلعب الحوافز دورا في تشكيل الدافع الإنساني وتشبيح حاجاته، وهي عبارة عن فرص ووسائل يمكن بواسطتها اثارة رغبات الفرد وخلق الدافع لديه من اجل الحصول عليها واشباعها من خلال سلوك مرغوب فيه. فالأول خارجي في حين ان الثاني نابع من داخل الفرد.

1 - احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية ، 1998)، ص 235.
2 - عادل حروش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان ، 2006 ، ص 189.
3 - علي السلمي، إدارة الافراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، القاهرة ، 1985 ، ص 214.

ويدشير «كيث ديفيد» في هذا الخصوص الى ان الدافع ما هو الا تعبير عن حاجات الفرد لذلك فهي شخصية وداخلية، في حين الحوافز من جانب اخر تكون خارجية عن الفرد ذاته. فهي تمثل عوامل مؤثرة خارجية موجودة في بيئة الفرد , فمثلا عندما تقوم الإدارة بمنح العاملين حوافز معينة فإنها تقوم بإثارة دوافعهم بطريقة إيجابية بهدف خلق الشعور لديهم بالتقدير و الرضا و الرغبة في أداء العمل¹.

¹ - احمد بن عبد الرحمن الشمشري واخرون، مبادئ إدارة الاعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الطبعة الثانية عشر، دار العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية , 2012 , ص 211.

المطلب الثاني: خصائص الحوافز وأهميتها

أولاً: خصائص الحوافز

تتميز الحوافز بعدة خصائص لتجعلها أكثر كفاءة في اشباع رغبات و حاجات الفرد نذكر منها¹:

- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعابه ولا سيما من حيث الاجراءات التطبيقية.
- الاتجاه: يقصد باتجاه الحافز وطبيعته سالبا او موجبا، ماديا او معنويا، وطرق توجيهه، ومدى مناسبته.
- الاستمرار: استمرارية أثر الحافز لفترة طويلة او قصيرة، وهل حقق الهدف المطلوب منه.
- المشاركة: لا بد من مشاركة الموظفين في وضع نظام للحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي الى اقتناعهم به والدفاع عنه.
- الانارة: يجب ان يثير التحفيز سلوك الموظف وينميه نحو الأفضل.
- القوة: قد يكون الحافز قويا او ضعيفا، ويقصد به مدى الأثر الذي تركه الحافز او المردود المتوقع منه.
- الملائمة: يفقد التحفيز أهميته إذا حصل على جميع الموظفين على نفس المقدار من الحوافز لذا يجب مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والاقدمية.

ثانياً: أهمية الحوافز.

تعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في ايدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي مؤسسة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو المؤسسة، ومن اهم ما يمكن ان تقوم به الحوافز نذكر منها:

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص 215.

1- على مستوى الفرد:

يمكن حصر أهمية الحوافز بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية¹:

➤ تعد الحوافز وسيلة من الوسائل التي من خلالها تعترف المؤسسة بأهمية إنجازات الفرد العامل وضرورة اشباع حاجاته.

➤ تعتبر مصدر مالي مهم لتلبية رغبات واشباع حاجات العامل.

➤ تمثل تغذية عكسية للفرد، يستطيع من خلالها الوقوف على مستوى او نتيجة اعماله خلال الفترة السابقة.

2- على مستوى الجماعة:

تتمثل الحوافز على مستوى الجماعة فيما يلي²:

➤ تنمية روح التعاون بين جميع الموظفين بالمؤسسة وتعزيز الرغبة لديهم للعمل بروح الفريق.

➤ تنمية المهارات فيما بين الافراد العاملين.

➤ تشجيع المنافسة بين العمال.

➤ رفع معنويات العمال داخل المؤسسة.

3- على مستوى المؤسسة:

يمكن حصر أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة في النقاط التالية³:

➤ رفع مستوى الجودة والكفاءة في الاداء لدى الموظفين مما يؤدي الى الزيادة الانتاجية للمؤسسة.

1- مؤيد سعيد السالم , إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي , الطبعة الاولى , دار اثراء , عمان , الأردن , 2009 , ص 330 .
2- بشار يزيد الوليد , الإدارة الحديثة للموارد البشرية , الطبعة الثالثة , دار الراية , عمان , الأردن , 2008 , ص ص 142-143 .
3- سيكو أنور , اثر أنظمة الحوافز على (استقطاب , تعيين , صيانة) المورد البشري دراسة حالة جريدة الشروق اليومي , مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير , المركز الجامعي بوعيب بلحاج عين تموشنت , 2016 , ص5.

- تعزيز ولاء الموظفين العاملين في الشركة، وزيادة حماسهم للعمل لصالح شركتهم وتقديمها.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها.
- التطور والتقدم وسرعة تنفيذ العمل.

المطلب الثالث: أسس منح الجوائز وأنواعها

أولاً: أسس منح الجوائز:

يرتكز نظام الجوائز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهمها ما يلي¹:

1. معيار الأداء:

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحيد لدى البعض، وفي بعض الحالات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في أي مورد آخر. ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم

المعايير على الإطلاق لحساب الجوائز.

2. معيار المجهود:

يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، ولأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل فوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات. وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة.

أو قد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة الموجود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء. ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيراً من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعية في كثير من الأحيان.

¹ - احمد ماهر، مرجع سابق، ص 350.

3. معيار الاقدمية:

ويقصد بها طول الفترة طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير الى حد ما الى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافاته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الاقدمية، وتظهر أهمية علاوات الاقدمية في الحكومة بشكل خاص.

4. معيار المهارة:

بعض المؤسسات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، او براءات او اجازات، او دورات تدريبية، ويمكن استعمال هذا المعيار من اجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية للعمال.

ثانياً: أنواع الحوافز

يختلف تصميم نظام الحوافز من منظمة الى أخرى حسب الحوافز المستخدمة وتقديراتها لحاجات العمال، الأهداف التي ترمي الى تحقيقها وكذا الامكانيات المتوفرة لديها.

ويمكن تصميم الحوافز الى عدة أنواع من حيث:

○ المادة.

○ الأطراف المتحصل عليها.

○ التأثير.

1. من حيث المادة:

وتنقسم الى حوافز مادية ومعنوية:

أ - الحوافز المادية: تتعدّد أشكال هذه الحوافز، وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثّل هذه الحوافز في المكافآت الماديّة، مثل العلاوات السنوية والزيادات والمزايا الإضافية كالتأمين الصحي والتعويضات¹، ومن الجدير

¹ - غازي حسن عودة الحلابيية، مرجع سابق، ص 14.

بالذكر أنّ الحوافز المادية تُعد من أقدم وأكثر أنواع الحوافز شيوعاً واستخداماً، وذلك لدورها في الحفاظ على كفاءة أداء الموظفين الحالي والبحث عن طرق لزيادة كفاءة العمل وتطويره في المستقبل¹.

تجدر الإشارة إلى أنّ أشكال الحوافز المادية متعددة، ومن أبرزها ما يلي:

- الأجرور والبدلات: تُعتبر الزيادات المنتظمة في الراتب ومنح البدل من الحوافز المادية الجيدة، ويُذكر أنّه وفي بعض المنظمات والشركات ترتبط الزيادات والبدلات ارتباطاً مباشراً بأداء الموظف، لذا يحاول الموظفون زيادة قدراتهم للحصول على الزيادة والبدلات من خلال تحسين أدائهم.
- المكافأة: هي مكافأة إضافية تقدم مرة واحدة للموظف، وبشكل عام تُقدّم المكافأة عندما يصل الموظفون إلى الهدف المطلوب منهم أو يتجاوزونه، حيث يُدفع مبلغ إضافياً لهم يسمى المكافأة، وقد تُمنح المكافأة على شكل رحلات مجانية، أو إجازات مدفوعة الأجر أو ذهب أو غير ذلك.
- العمولة: تُعد العمولة الحافز المشترك المقدم للموظفين العاملين في قسم المبيعات، وبشكل عام، يحصل موظف المبيعات على الراتب الأساسي، وعلى أجر آخر مقابل الجهد الإضافي الذي يقومون به.
- الامتيازات: ويشمل ذلك المزايا الإضافية مثل التعليم المجاني للأطفال، وتوفير مكان للسكن، وغير ذلك من المزايا التي تزيد عن الراتب وترتبط غالباً بأداء الموظفين. الحوافز المعنوية.

ب - الحوافز المعنوية:

تعتبر الحوافز المعنوية إحدى الركائز المهمة في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة، والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل، وتزيد من الأداء داخل المؤسسة؛ وذلك لأنّ الإنسان اجتماعيٌّ بفطرته وبطبعه، ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له.

¹ - محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، ص 637 ، بتصرف.

وتعتبر الحوافز المعنوية أحد أشكال الحوافز التي تستهدف بشكل أساسي نفسية العامل، وترفع معنوياته في بيئة عمله، مثل منح بعض العاملين بعض الصلاحيات الوظيفية في الإشراف ومتابعة بعض العاملين الآخرين، ومن الأمثلة الأخرى على الحوافز المعنوية ما يأتي¹:

- الترقية: يشير هذا الحافز إلى حالة أو رتبة الموظف، والتي ترتبط بالمسؤوليات الموكلة إليه والاعتراف بمكانته الوظيفية، وذلك من خلال رفعه إلى مكانة أو مرتبة أعلى تتناسب مع أدائه في المنظمة أو الشركة.
- الإثراء الوظيفي: ويشمل ذلك إسناد المهمات الصعبة وكسر أداء العمل الروتيني بإعطاء الموظفين فرصاً جديدةً وتنوعاً وظيفياً يساهم في إظهار مهاراتهم، من خلال إعطائهم بعض الوظائف الصعبة، أو إعطائهم بعض الاستقلالية في أداء الوظيفة، إذ إنّ الوظيفة الشيقة والمثيرة والصعبة تعد حافزاً معنوياً جيداً.
- الأمن الوظيفي: يعني الأمن الوظيفي إشعار الموظف بأنّ الشركة تحتاجه ولا يُمكن الاستغناء عنه بسهولة، ولكن قد يكون لهذا الحافز أثراً سلبياً؛ إذ إنّ شعور الموظف بأنّ وظيفته مضمونة قد يدفعه إلى الإهمال في أدائه الوظيفي.

2. من حيث المستفيدين:

تنقسم إلى حوافز فردية وجماعية:

- أ- الحوافز الفردية: قد تشمل هذه الحوافز، جميع أنواع الحوافز؛ الإيجابية أو السلبية، المادية أو المعنوية، والتي توجه لموظف واحد، حيث قد يحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر، أو اشتراك في اتخاذ قرار، أو حل مشكلة معينة، ويساعد هذا النوع من الحوافز على خلق بيئة من العمل التنافسي الاجتماعي بين الموظفين، ومن أمثلتها: الترقيات، والمكافآت، والعلاوات التشجيعية.

¹ - عطا الله زبون، خالد محمد حمدان، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ص 97 – 102 ، بتصرف.

ب- الحوافز الجماعية: تقدم مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم انتاجي محدد. وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف من اجل رفع الكفاءة وزيادة الانتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من اجل تحسين الاداء.

3. من حيث تأثيرها:

تنقسم الى حوافز سلبية و حوافز إيجابية¹:

(1) الحوافز الايجابية: وهذا النوع من الحوافز يعتمد على تقديم الثواب المناسب للعاملين في المؤسسة، عن طريق تلبية احتياجاتهم ورغباتهم ومتطلباتهم وذلك بهدف تحسين الإنتاج، وتحسين أداء العاملين وتشجيعهم على العمل بجهد ومن أهم أنواع الحوافز الايجابية نذكر ما يلي:

- العدالة في الأجور الأساسية للعاملين.
- معاملة الموظفين بعدالة وبدون تمييز.
- توفير بيئة عمل جيدة للموظفين لكي يعملوا براحة وانسجام، كالتهوية الجيدة، الإضاءة المناسبة، ظروف التدفئة خلال فصول السنة او التبريد المناسب.
- إقامة دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين.
- منح العمال الفرصة لتقديم الاقتراحات التي تخص العمل والاختذ بها بشكل عملي.

(2) حوافز سلبية: وهي مجموعة من المؤثرات التي تسعى الى التأثير على سلوك الافراد، من خلال تهديدهم بحرمانهم بعض الامتيازات التي يحصلون عليها، مثل التهديد باستقطاع جزء من المرتب في حالة عدم انتظام الدوام، وفي حالة عدم تحقيق مستويات من الاداء المحدد او التهديد بالفصل او تنزيل الفرد درجة

¹ - غازي حسن عودة الحلابية، مرجع سبق ذكره، ص 15.

وظيفة، فهذا الحافز السلبي هو نوع من العقاب يجعل الموظف يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة وهذا النوع من الحوافز تذكر العامل انه مثلما يكافئ على الاداء الممتاز فانه يعاقب كذلك على الاداء الضعيف.

ومن أمثلة الحوافز السلبية نذكر ما يلي:

- الانذار والردع.
- الخصم من الراتب.
- الحرمان من العلاوة.
- الحرمان من الترقية.
- تأديب الموظف.
- عزل الموظف.

ويمكن تلخيص اهم الحوافز في الشكل الاتي:

الشكل رقم (01): أنواع الحوافز



المصدر: غازي حسن عودة لحلايبه، مرجع سبق ذكره، ص 15.

المبحث الثالث: ماهية سياسة التحفيز

هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع و كميات المكافآت و الطرق التي توزع بها في المؤسسة , كما تعتبر سياسة التحفيز فلسفة إدارية تحدد سلم الأجور , و مقدار المكافآت و طريقة منحها , ان هذه السياسة خاصة بالحوافز و هي انعكاس لتصورات المؤسسة و نظرتها للأفراد¹.

المطلب الأول: متطلبات سياسة التحفيز ومبادئها

أولاً: متطلبات سياسة التحفيز

حتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج الى ما يلي²:

- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها.
- تحديد حاجات ودوافع العامل للعاملين لديها، أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهم يعملون من اجل المال فقط، او من اجل الرقية.
- ممارسة إدارية ناضجة تتعلق بتوفر كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد، وهي من مسؤولياتها، بحيث يمكن للفرد ان يتحكم بعمله ويحقق الاداء الأفضل إذا أراد.
- تفهم طبيعة الآخرين والتعرف على سلوكهم وطريقة تفكيرهم.
- اظهار الاهتمام وتقديم الشكر والمكافآت.
- مشاركة الانجازات التي تم تحقيقها.

¹ - طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت، الطبعة الاولى، دار وائل، عمان، الأردن ، 2005 ، ص 104.

² - سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية – إدارة الافراد -، دار وائل، عمان، الأردن ، 2001 ، ص 350.

ثانياً: مبادئ سياسة التحفيز

يمكن عرض اهم المبادئ الأساسية التي تساهم بصورة فعالة , في تصميم سياسة التحفيز و هي¹:

- الاعتمادية: يشير هذا المبدأ إلى أن الحافز يجب أن يكون تابعا، أي معتمد على السلوك المرغوب فيه، إذ أن الناس ينشدون الخبرات المجزية لهم ويتجنبون الخبرات غير المجزية.
- الوعي: ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها سواء من المنظمة بصفة عامة، أو من المشرف بصفة خاصة.
- التوقيت: يتحدد سلوك الاداء أثناء العمل بفترات قصيرة، فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز، وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة، دونما تأجيل أو تعطيل.
- الحجم: يوازي حجم الحافز المجهود والإنجاز الذي تم، وذلك نسبيا، بمعنى أن هناك تباينا بالضرورة وفقا للظروف، وللهيكل الوظيفي، وحجم الجهد ونوعيته، وطبيعة الأفراد والمنظمات ومكانها الجغرافي.
- الثبات: من الضرورة أن تكون سياسة التحفيز ثابتة عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء، وتقد المكافأة على نفس الأشياء، وعليه توحيد المعيار الحافزي من ناحية وتوحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى، مما يبعث في النفوس الطمأنينة، بسبب العدالة المتوفرة من الثبات.
- السيطرة: تحكم العامل في مكونات الأداء، وفي ظروف الأداء، والظروف الحياتية حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه، ومن ثم يمكن مكافأته.

¹ - بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص ص 147 – 149.

المطلب الثاني: أسس سياسة التحفيز والمراحل الأساسية لها

أولاً: أسس سياسة التحفيز

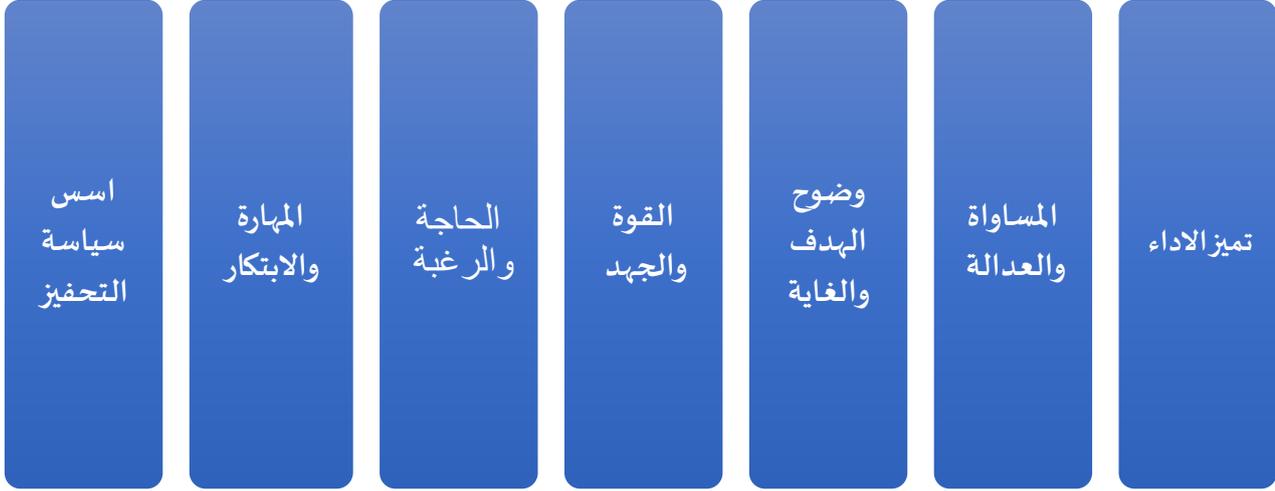
تبنى سياسة التحفيز على العديد من القواعد التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد هذه السياسة و تتمثل فيما يلي¹:

1. وضوح الهدف والغاية: يجب ان يحدد بوضوح الهدف من سياسة التحفيز على المدى القصير، وكذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف، الفرد او الجماعة والمؤسسة الى تحقيقه.
2. المساواة والعدالة: يجب ان تتسم سياسة التحفيز بالعدالة، ومن ثم فلكل فرد الحق ان يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز، مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم الأرباح بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة.
3. تميز الأداء: يعد التميز بالأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، ويجب ان تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض حسب تكلفة الإنتاج.
4. القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص او جماعة على حصول جزء من مجموعة الحوافز، ومع مراعاة ان الحوافز تمنح في اغلب الأحيان على أساس النتائج، الا ان الحال في بعض الحالات يفترض الاخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.
5. الحاجة و الرغبة: يتم توزيع الحوافز على الافراد وفق حاجاتهم و رغباتهم، و كلما 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 العليا .

¹ - عيد الحميد عيد الفتح المغربي وعيد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات وبناء الاستراتيجيات القرن الواحد والعشرين، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية , 2015 , ص 364.

6. المهارات والابتكار: تهتم بعض المؤسسات بتخصيص الحوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات اعلى او براءات اختراع او دورات تدريبية او الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكارية لمشاكل العمل والإدارة.

الشكل رقم 02: أسس سياسة التحفيز



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 358.

بالإضافة الى ما ذكرناه يجب على المؤسسة الاخذ بعين الاعتبار الأسس التالية¹:

- ❖ تحديد القيمة المالية والمعنوية للحوافز الممنوحة.
- ❖ الإعلان عن هيكل سياسة التحفيز المعتمد لجميع العاملين.
- ❖ تحديد الاحتياجات الفعلية والحالية والمستقبلية للأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ❖ متابعة خطوات تطبيق سياسة التحفيز والتأكد من كفاءته.
- ❖ اختيار أنواع الحوافز الموافقة لاحتياجات الأفراد العاملين بالمؤسسة.

¹ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان ، 2000 ، ص 113.

ثانياً: المراحل الأساسية لسياسة التحفيز

لكي تتمكن الإدارة من تصميم سياسة التحفيز، يجب اتباع الخطوات، والتي بإمكان الإدارة أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً وهذه الخطوات أو المراحل تكون كما يلي¹:

1. مرحلة الدراسة والاعداد: حيث تقوم الإدارة البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الانسانية والإدارية والاقتصادية، والقانونية التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء وسياسة التحفيز السابقة وقوانين والتعليمات المؤسسة لها، إلى جانب دراسات سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المؤسسة وتوقعات الأفراد ونظرتهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات وهكذا.
2. مرحلة وضع الخطة: تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وابعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بسياسة التحفيز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

➤ تحديد الهدف من سياسة التحفيز ونشره بين العمال.

➤ تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المؤسسة.

➤ تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.

➤ تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المؤسسة.

➤ تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المؤسسة.

3. مرحلة تجريب الخطة: قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كأن تعقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها

¹ - غني دحام تنادي الزبيدي وحسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن 2015، ص 350.

وموضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق في (قسم معين، او مجموعة صغيرة من الموظفين)، للتأكد من سلامتها و ملائمتها للتطبيق في المؤسسة.

4- مرحلة التنفيذ والمتابعة: وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة او على باقي السياسات الأخرى، بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب ان تتابع الإدارة عملية تنفيذ سياسة التحفيز للوقوف على مدى نجاحها او تعثرها وأسباب ذلك، لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلا.

المطلب الثالث: شروط نجاح سياسة التحفيز

هناك العديد من الشروط الأساسية لابد من اخذها بعين الاعتبار لضمان الاستفادة من سياسة التحفيز في تحسين الاداء، و التي يمكن سرد أهمها على النحو التالي¹:

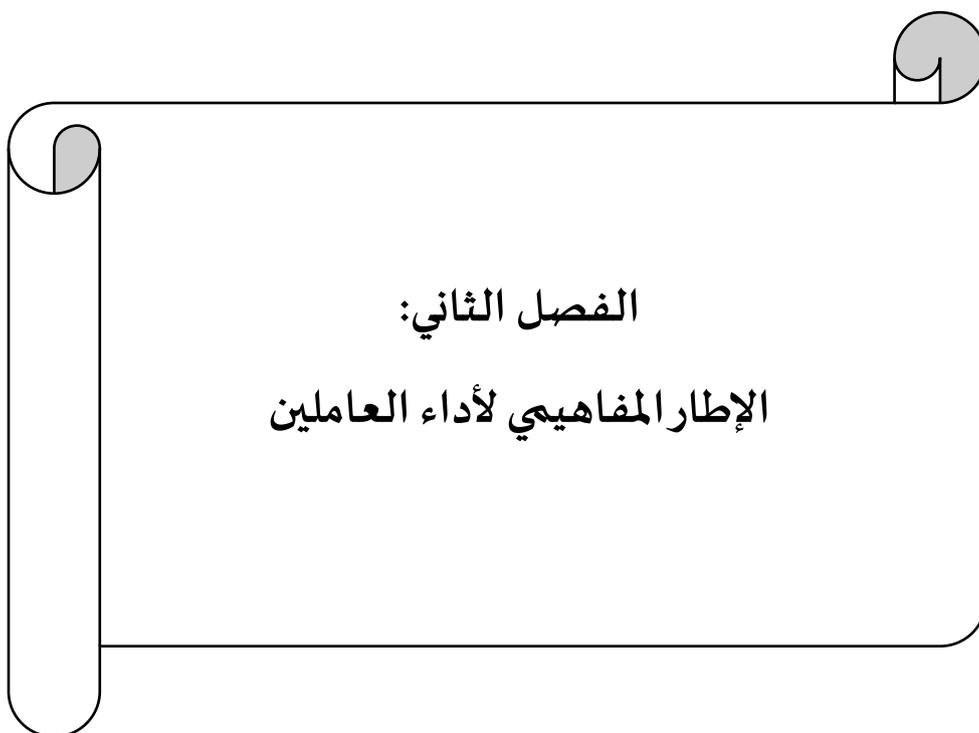
- ان ترتبط اهداف الإدارة والافراد معا.
- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الانسان لتحقيق رغباته.
- تناسب الحافز مع الجهد المطلوب.
- ارتباط الحافز مع السلوك المطلوب وفورية التطبيق.
- الاختيار الملائم لاستخدام الحوافز وخاصة المادية منها.
- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الفرد بتوقع انتظام تلقي الحوافز .
- ان تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الاداء الجيد والحصول على الحوافز.

¹ - امين عزري، أثر الحوافز المادية على رضا العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2003، ص 142.

خلاصة الفصل الأول:

تعد عملية التحفيز من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة، وذلك باستخدام كل الوسائل الممكنة لحث العاملين على العمل الجيد، كما تعد الحوافز أداة لعملية التحفيز، فهي المؤثر الخارجي الذي يعمل على تحريك الدافع الداخلي للعاملين إيجابياً، والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة ان تفجر الطاقات الكامنة لعمالها، فالحوافز هي الطريقة التي تعبر من خلالها المؤسسة للعاملين عن مدى اهتمامها وتثمينها لجهدهم، وهي من أحد الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك بتوفير كل الامكانيات المادية والمعنوية.

ولا يمكن لعملية التحفيز ان تحقق أهدافها بالمؤسسة، الا بوجود سياسة تحفيز جيدة، مع توفر المصداقية والعدالة في تطبيق هذه السياسة داخل المؤسسة، ليتم منحها للعاملين، على ان يكون الحافز على قدر العمل لان ذلك يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة.



الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

تمهيد:

يعد مصطلح أداء العاملين من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، حيث يعتبر أداء العاملين المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الافراد داخل التنظيم، كما انه يمثل نشاط يؤدي الى نتيجة ويغير المحيط بأي شكل من الاشكال، ورغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس والغموض باختلاف اتجاهات المفكرين، لذلك نجد ان الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل اهم اهداف المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية.

المطلب الأول: تعريف أداء العاملين

لقد وردت عدة تعريفات لأداء العاملين نذكر منها:

الأداء من الناحية الإدارية: " هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات والواجبات وفق للعمل المفروض اداءه من الموظف الكفاء المدرب ".¹

- عرفته راوية حسن على انه : " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة العامل , و هو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها العامل متطلباته الوظيفية "¹.

- بينما يري سلطان محمد ان : " الأداء هو عبارة عن جهود العامل التي تبدأ بالقدرات و ادراك الدور او المهام الذي يشير على درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة العامل "².

¹ - راوية حسن , مرجع سابق الذكر , ص 209 .

² - حازم احمد فروانة , اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء , مجلة كلية فلسطين التقنية , العدد الثالث , دير البلح , غزة , 2016 , ص 117 .

المطلب الثاني: محددات أداء العاملين.

الأداء هو الأثر الصافي في جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك المهام والدور، ويعني هذا ان الأداء في موقف معين يمكن ان ينظر اليه على انه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد , القدرات , ادراك الدور أو المهمة¹.

1. الجهد: ويشير الى الناتج عن حصول الفرد على الحوافز الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2. القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، التي تدفع عنه مزاوله أي نشاط أيا كان نوعه، هذا يجعله يبذل جهداً أكبر نحو الأداء المستمر.

3. إدراك الدور أو المهمة: ويقصد مدى اطلاع العامل بعمله، بمعنى ان تتجسد بمخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والانشطة التي يتكون منها عمله، الى جانب الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المؤسسة.

4. وهناك من يرى ان محددات الأداء تكمن في:

1. كمية الجهد المبذول: فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية او العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

2. نوعية الجهد: فتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

3. نمط الأداء: فالمقصود به الأسلوب او الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.

¹ - راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 210.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

من اهم العوامل المؤثرة على الأداء , ما يلي¹:

- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوبة اداءها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز او محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تملك المنظمة معايير او مؤشرات للإنتاج و الأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.
- عدم المشاركة في الإدارة: ان عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق اهداف المنظمة، وهذا يؤدي الى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوبة إنجازها او في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.
- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء العامل بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول غير المنتج.
- التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الاخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة او الاشراف، او للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

¹ - عبد المحسن توفيق، تقييم الاداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر ، 2003 ، 2004 ، ص 3.

المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من العمليات التي تمارسها ادارة الموارد البشرية في المؤسسة وعلى جميع المستويات، وهي أحد ادوات الرقابة الإدارية الفعالة، وعلى اساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارة للعمل بحيوية ونشاط.

المطلب الأول: تعريف تقييم أداء العاملين

يعرف تقييم الأداء بأنه إجراءات منهجية رسمية تقوم بها المؤسسة لقياس مدى جودة إنجاز الموظف لمهامه الوظيفية، وتقييم دقة النتائج، بالاعتماد على الصلاحيات الممنوحة للموظف والمسؤوليات المترتبة على مركزه الوظيفي.

كما يعرف أيضا من خلال بعض الباحثين كالآتي :

1. يعرف صلاح الدين تقييم الأداء على انه : " دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم اثناء العمل , و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية , و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل , و تحمله لمسؤوليات اكبر , او ترقية لوظيفة أخرى ¹ .

2. بينما يرى شحادة و الآخرون : " على انها العملية التي بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل , لتحري مكافاتهم بقدر ما يعملون و ينتجون , و ذلك بالاستناد الى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به " ² .

1 - صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 ص25.

2 - شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن ، 2000 ، ص 77.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم أداء العاملين

أولاً: أهمية تقييم الأداء.

تتمثل أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي¹:

- ❖ يعتبر الأداء طريقة لمعرفة جوانب الضعف في الانظمة والاجراءات والقوانين وطرق العمل والمعايير المطبقة ومدى صلاحيتها.
- ❖ تمكن الموظفين من معرفة نقاط القوى والضعف في أعمالهم والعمل على التخلص من نواحي القصور والضعف.
- ❖ تقدم للمنظمة مؤشرات عن أداء الموظفين والمشاكل التي تواجههم في أعمالهم.
- ❖ تشكل أساس لحسابات الأجور والرواتب.
- ❖ يساهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء الموظفين والمنظمة بشكل عام، كما يساهم في رسم خطة للأيدي العاملة للمنظمة وما تحتاجه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للموظفين.

¹ - غني دحام تنادي الزبيدي واخرون، الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار مكتبة الحامد، الأردن ، 2016 ، ص 226.

ثانيا: أهداف تقييم أداء العاملين

لتقييم أداء العاملين عدة اهداف نذكر منها ما يلي¹:

- ❖ السماح للعاملين للتعرف على أداءهم.
- ❖ الخروج بنقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف وتعزيز نقاط قوته وتنميتها وتقوية نقاط ضعفه وتحسينها للتغلب عليها.
- ❖ الاكتشاف المبكر للمشاكل التي قد تواجه سير العمل في المؤسسة وتجنب العديد منها مستقبلا لتحسين كفاءة انجاز المهام.
- ❖ تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد الثقة الكاملة لدى العمال، من اجل تحقيق اهداف المؤسسة والحصول على المكافآت وتجنب العقوبات.

المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين

- تقوية مهارات الاتصال ما بين الموظف والإدارة.
- جودة ودقة العمل.
- القدرة على تحقيق الأهداف ضمن المواعيد النهائية المقررة وعدم التأخر عنها.
- تحديد وقت لمناقشة نتائج تقييم الأداء والالتزام والاستعداد الجيد له.
- تدعيم مفهوم التعاون والعمل بروح الفريق.
- الموثوقية والمصداقية وضرورة الالتزام بالمواعيد.
- تقييم أداء الموظف بنظام الدرجات الرقيي، او النسبة المئوية، او الاوصاف المكتوبة.

¹ - Matoury B . Crozet G. Gestion, des ressources humaines, pilotage social et performance, Imprimerie chirat , paris , 2002 , p 160 .

المبحث الثالث: ماهية تحسين أداء العاملين

تندرج عمليات تحسين الأداء ضمن فئة إدارة الأداء، حيث يلجأ المديرون لها للمساعدة في إصلاح الأخطاء المتكررة ورفع مستوى الأداء الإنتاجي والسلوكي للموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما ويمكن أن تطال عملية تحسين الأداء مستويات مختلفة من المنظمة، فقد تكون على مستوى الفريق، القسم أو المنظمة كاملةً.

المطلب الأول: تعريف تحسين أداء العاملين وأهدافه

أولاً: تعريف تحسين أداء العاملين

يعرف تحسين أداء العاملين على أنه أداة لقياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم بالعمل، وقدراتهم على الاستفادة من فرص ترقية وزيادة في الأجور. وعليه يمكن القول هي عملية منظمة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، حيث تبدأ بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب في محاولة سد فجوة الأداء.

ثانياً: أهداف عملية تحسين أداء العاملين

تهدف سياسة تحسين أهداف العاملين داخل المؤسسة الى ما يلي¹:

- تحفز وتنمي مهارات العمال ويزيد اهتمامهم بالأعمال الموكلة إليهم.
- إعادة تصميم العمل بما يتماشى مع أهداف العاملين والمؤسسة.
- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.
- إعادة صياغة سياسات النظم الإدارية.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد الاستراتيجية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار غريب، القاهرة، مصر ، 2008 ، ص 242.

■ تطوير علاقات العمل بين الرئيس والمرؤوس.

المطلب الثاني: عناصر وخطوات تحسين أداء العاملين.

أولاً: عناصر تحسين أداء العاملين

تتطلب عملية تحسين أداء العاملين توازن مجموعة من العناصر الهامة¹:

1. التوجيه: يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على حشد

الجهود وتركيزها لتحسين علاقات العمل في المؤسسة.

2. المفاهيم الأساسية: ويقصد بها وضع المؤسسة امام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع

مختلف الأنشطة العادية لأداء العاملين.

3. عمليات التسليم: وهي تركز على عمليات التحفيز لصناعة المنتج او تقديم الخدمة، التي تجعل

المؤسسة أكثر كفاءة وفاعلية وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته فان هذه العمليات

تساهم في تخفيض الوقت والجهد والتكلفة.

4. التأثير التنظيمي: ويختص هذا العنصر بوضع المقاييس والأسس التنظيمية المناسبة لضمان نجاح

عملية تحسين الأداء، كمرعاة خصوصية الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

5. المكافآت والاعتراف بالفضل: يختص هذا الجانب بإعداد أنظمة للمكافآت والاعتراف بالجميل،

والذي يتضمن عموماً استخدام تشكيلة من الحوافز الايجابية والسلبية بهدف دعم المهام الأخرى

داخل بناء الهرم التنظيمي للمؤسسة.

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2003 ، ص 157.

ثانياً: خطوات تحسين أداء العاملين

يمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال اتباع الخطوات التالية¹:

وضع التوقعات الصحيحة: يكون الموظفون غالباً مشوشين بشأن ما يجب القيام به في وظيفتهم الجديدة وما هو متوقع منهم، ولتجنب ذلك، يجب أن يدرك الموظفون سبب تعيينهم في الوظيفة في المقام الأول، بالإضافة إلى تحديد المدير توقعات واضحة لهم، إذ سيؤدي القيام بذلك إلى زيادة إنتاجية الموظفين لأنهم سيكونون أكثر تركيزاً.

تحديد مؤشرات التطور والأهداف: يُعد من الأفضل دائماً وضع أهداف محددة جيداً، بغض النظر عن مدى طموحها، حيث لا يجب تجنب وضع أي أهداف غير واقعية لأنها قد تثبط عزيمة الموظفين، ولكن يجب ألا تكون هذه الأهداف مستحيلة.

يمكن تجزئة الأهداف إلى مراحل صغيرة للحصول على صورة أفضل، حيث إنّ وجود أهداف صغيرة قابلة للتحقيق يساعد الموظفين على أن يكونوا أكثر فاعلية من خلال:

الوفاء بالمواعيد النهائية.

- تنظيم العمل.

- إدارة الوقت بشكل فعال.

- تعزيز إدارة المشاريع ومهارات إدارة التغيير.

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 158.

التواصل الفعال: يُعد التواصل الفعال أداة أساسية للأداء التنظيمي، وتعتمد معظم الشركات على التواصل الفعال مع كل من العملاء والموظفين لزيادة المبيعات وتعزيز نمو الأعمال، ومن الجدير بالذكر أنّ التواصل الفعال له تأثير كبير على أداء الموظف في أي عمل تجاري.

تعزز الاتصالات التجارية الفعالة من الإدارة التنظيمية، وتؤثر على توافق التنسيق بين الموظفين والمديرين، وتبني روح العمل الجماعي، وتعزز العلاقات الجيدة بين أصحاب المصلحة، وتعزز مشاركة الموظفين؛ وبالتالي تساعد على تحسين أداء الموظف.

التخطيط وتحديد الأولويات: يعد تخطيط الجدول اليومي وتنظيم المهام أو الأهداف وتحديد أولوياتها أمرًا ضروريًا لتحسين أداء العمل، ومن المهم أن يكون الشخص منطقيًا عند تحديد الأهداف بحيث تكون قابلة للتحقيق، كما يعد وضع خطة مفصلة مسبقًا مفيدًا جدًا في تحديد المهام التي يمكنك تأجيلها والمهام الأكثر إلحاحًا والتي يجب إنجازها فورًا.

يمكن تنظيم العمل بعد التخطيط عن طريق تقسيم المشاريع الكبيرة إلى مهام أصغر، وتحديد تاريخ الاستحقاق وحالة الأولوية لكل منها، وثم ترتيب أولويات العمل من خلال الجمع بين المهام الأكثر إلحاحًا والأساسية، مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الوقت الذي يستغرقه إنهاء كل مهمة.

تجنب تعدد المهام: يزعم معظم الأشخاص أنهم خبراء في تعدد المهام، إلا أنّ تعدد المهام يضر بجودة العمل، على الرغم من أنه يبدو أن تعدد المهام يسمح بإنجاز المزيد، إلا أنه في الواقع يفعل العكس تمامًا، لذا يجب تحديد المهمة الأكثر أهمية والتركيز عليها بالكامل، فالعمل على مهمة واحدة في كل مرة يجعل الشخص أسرع وأقل توترًا ويمنع ارتكاب الأخطاء.

تحديد نقاط الضعف: يمتلك كل شخص نقاط ضعف، ويستحيل أن يكون أي شخص جيدًا في كل شيء، لذا يجب على الشخص تحديد نقاط ضعفه حتى يتسنى له تحسينها، ويجب التركيز على تحديد الأشياء التي تقلل من أداء العمل، والعمل باستمرار على تحسينها.

المطلب الثالث: مساهمة عملية التحفيز في تحسين أداء العاملين

تستخدم الحوافز الايجابية او السلبية وفق نظم ومحددات لدفع العاملين نحو تحسين الأداء، وحسب الأداء المتوقع لكيفية تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ولما يكون هناك قصور في الأداء، فهل من المستحب تحسين الأداء بتعزيز سلوك العامل بحوافز إيجابية سواء كانت مادية او معنوية، او ترهيب العامل وإجباره على تحسين الأداء من خلال استخدام الحوافز السلبية.

- مساهمة التحفيز الايجابي في تحسين أداء العاملين: وهي العملية التي تستخدم فيها المؤسسة الحوافز الايجابية لإشباع حاجات العمال النفسية والاجتماعية والفكرية، كالقدرة في اتخاذ القرارات لتحريكهم لبذل المزيد من الجهد لتحسين مستوى أدائهم، وهي ذات تأثير إيجابي إذا اشبعت هذه الحاجات لدى العمال، وهي تتمثل في تلك الحوافز المادية والمعنوية.

حيث تساهم الحوافز المادية الايجابية في تحسين الأداء من خلال اشباع الحاجات الفسيولوجية للعمال التي تحمل مبدا الثواب للعاملين , من اجل دعم السلوك الجيد و المرغوب و الذي يضمن تلبية حاجاتهم و دوافعهم مما يخلق الرضا الذي يؤدي الى تعديل الأداء¹.

كما تساهم الحوافز المعنوية الايجابية في تحسين الأداء من خلال اشباع الحاجات في تحقيق الذات للعمال , و الذي يخلق الشعور بالرضا , فالعاملون ينجذبون الى هذا النوع من النشاط الذي يرضى لديهم بعض الدوافع , لذا فهم يتجهون نحو هذه الحوافز من اجل الحصول على التقدير و الاحترام , كما تتميز الحوافز الايجابية بسرعة تأثيرها الفوري و المباشر على العاملين و بالتالي تؤدي الى تحسين الأداء على المدى البعيد².

مساهمة التحفيز السلبى في تحسين أداء العاملين: وهي العملية التي تستخدم فيها المؤسسة الحوافز مرتبطة بأداء العمال، حيث تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز

¹ - حميدة زرقوط، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة ، 2014 ، ص 12.

² - الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة ، 2013 ، ص 41.

فانهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحافظ الإدارة بذلك على رهبتها وتضمن جدية العاملين، حيث تستخدم في حالة اهمال او تقصير في أداء العمل، وتتضمن هذه الحوافز العقاب او التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في الاتجاه المرغوب وتمثل في الحوافز المادية والمعنوية.

1. الحوافز السلبية المادية:

تستخدم المؤسسة هذا النوع من العقاب حتى تتمكن من التأثير على سلوك العاملين من خلال حرمانهم من بعض المزايا المادية، وبالتالي تجعل الشخص أكثر انضباطاً في العمل، وتتضمن الجدية في العمل وبقاء المؤسسة واستمرارها.

2. الحوافز السلبية المعنوية:

تستخدم المؤسسة هذا النوع من العقاب في الحالات القصوى حتى تمنع العامل من تكرار نفس الخطأ ويتجنب العقوبة لعدم الوقوع في الخطأ و المخالفة , و من الناحية العملية فان الحافز السلبي لا يحفز العامل الى العمل و انما هو يحذر , ولا يدفع للتعاون ولا يعلم لتحسين الأداء وانما يعلم كيف يتجنب العقاب , وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل , فالخوف من الفصل مثلا وسيلة رقابة من الناحية السيكولوجية , ولا تؤدي الى بذل اقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تحميه من الفصل¹ .

يرى بعض المفكرين ان شعور العامل بالخوف لا يؤدي الى تحسين أداء العامل بل يمنع تكرار الخطأ على المدى القصير , من خلال مدخل التخويف و التهديد , أي من خلال العمل التأديبي الذي يؤخذ في حق العاملين المقصرين في أداء واجباتهم² .

¹ - نفس المرجع، ص 42.

² - علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة ، 2007 ، ص 48.

الا ان استعمال الحوافز السلبية في المدى البعيد ينجر عنها انخفاض في الروح المعنوية ما يسبب انحرافات سلوكية، وهذا ما يؤدي الى توليد ردود انتقامية، وبالتالي ظهور الصراع داخل المؤسسة، لذا يتوجب الحذر في استعمال هذه الحوافز السلبية وعدم المغالاة عند تطبيقها.

خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر التحفيز المؤثر الخارجي ذو القوة الدافعة والمحركة للفرد و الموجهة للسلوك , قصد تلبية الحاجات و الرغبات , و الوصول الى مستويات الأداء العالية و المتميزة لتحقيق اهداف المنظمة , كما ان التحفيز هو الوسيلة الرئيسية لإدارة التأثير في العاملين , اذا تمكنت من تحديد الحاجات وما يشبعها فهناك اشكال عديدة للحوافز التي يمكن للمنظمة استخدامها حسب الفرد , ومن خلال عملية تقييم الأداء نستطيع ان نحدد بدقة مستوى العامل من كل الجوانب , ومنه فان التحفيز والأداء يشكلان لنا تشكيلة لان تقييم الأداء يحدد لنا بالضبط ما هو نوع التحفيز الذي يحتاجه الفرد العامل بدقة .

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية للمديرية الولائية للبريد

والمواصلات السلوكية واللاسلكية

بمستغانم

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية الجزء الأكبر في البحث بصفة عامة , فبعد ان تم التطرق الى الجانب النظري جاء هذا الفصل كمحاولة ضرورية لاختبار صحة و هدف فرضيات الدراسة و محاولة الإجابة عن تساؤلات الدراسة , و الوصول الى نتائج ملموسة عن طريق اتباع ووضع الاجراءات المنهجية المتبعة و التي تتضمن تحديد المجال الجغرافي الذي سيجرى فيه البحث و المجال البشري المتمثل في مجتمع البحث و الذي يساعد على تحديد العينة المعينة بالدراسة و كيفية اختيارها , و المجال الزمني الذي استغرقته دراستنا هو 17 يوما , و تتواجد المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلكية بمستغانم بجي لطروش محمد , شارع العربي بن مهيدي سان جول . saint jules

المبحث الأول: تقديم عام للمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية

المطلب الأول: نشأة المديرية ومهامها

أولاً: نشأة المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية

تم انشاء المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال (PTIC) وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 233/03 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1424 الموافق ل يونيو 2003 وهذا بعد الانقسام الإداري الذي فصل هيكل المديرية عن مؤسستين مستقلتين ماليا " بريد الجزائر واتصالات الجزائر "، اما تسمية المديرية الولائية الحالية قد تغيرت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 181/20 المؤرخ في 6 يوليو 2020 الى المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية PTT.

تعد هذه المديرية همزة وصل بين المؤسستين " بريد الجزائر " و " اتصالات الجزائر " والمتعارف عليها سابقا البريد والمواصلات (PTT) أي قبل انقسام المديرية الى مؤسستين، فهي مكلفة بتتبع المشاريع والاعمال الخاصة لكل مؤسسة، وتتواجد على مستوى كل ولاية من ولايات الوطن وتخضع للوصاية المركزية (وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية).

ثانيا: مهام مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية

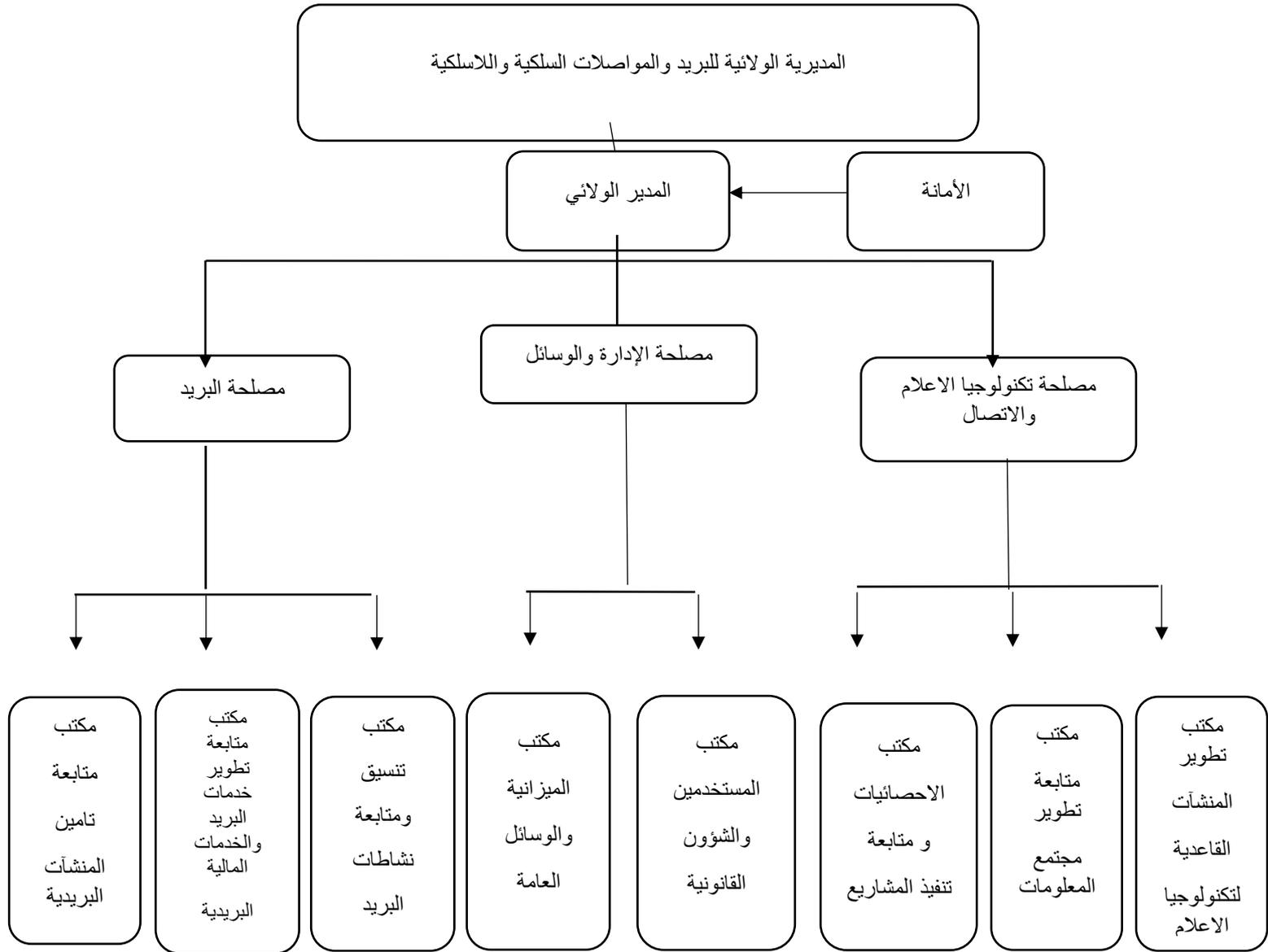
- السهر على تطبيق المشاريع والتنظيم المتعلقين بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية وتكنولوجيات الاعلام والاتصال.
- التأكد من السير العادي لشبكات البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية مع مراعاة شروط دوامها واستمراريتها وأمنها وكذا احترام المقاييس المقررة في هذا المجال.
- تقديم الخدمة العامة للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية وفق ترتيبات قانونية وتنظيمية.
- التأدية الحسنة للخدمة العمومية وتنسيق استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال وكذا تطوير الإدارة الالكترونية.

- قيام اعوانها المؤهلين قانونا بإجراء المراقبة والتفتيش وفق القوانين والتنظيمات المعمول بها في هذا المجال.
- تحديد المناطق الغير الموصولة أو ضعيفة الوصل بشبكات البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية وإبداء الرأي في برامج اقتناء مكاتب بريدية وهياكل المواصلات السلوكية واللاسلكية جديدة بهدف ضمان أحسن تغطية على إقليم الولاية.
- القيام بدراسات السوق في إطار تطوير شبكات البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية.
- المشاركة في اعداد المخططات والدراسات وتنفيذ برامج التنمية المسجلة.
- اجراء تدريبات تجريبية من طرف متعاملي القطاع على نشر مخطط النجدة وتنفيذ المخططات الاستعجالية والأمنية المكيفة مع المخاطر الكبرى.
- السهر على قواعد الاستفادة من الاتفاقات المرتبطة ببسط شبكة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية.
- التنسيق مع السلطات المختصة لاستعمال شبكات المواصلات السلوكية واللاسلكية والاعلام والاتصال لأغراض الدفاع الوطني.
- جمع المعطيات الإحصائية حول البريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال وتحليلها لاسيما لدى المصالح الخارجية التابعة للقطاعات الأخرى ومتعاملي البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية وموفري خدمات الانترنت ومتعاملي الخدمات المستعملة للتقنيات السمعية البصرية.
- معالجة الشكاوى الموجهة اليها بالتنسيق مع المسؤولين المحليين المتعاملين.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ومصالحه

تقوم المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية على عدة مصالح حيث تنقسم كل مصلحة على مكاتب، يقوم كل مكتب بمهامه المكلف بها وذلك للسير الحسن للمؤسسة وعليه سنتطرق الى المخطط الهيكلي التنظيمي للمديرية.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة .

المطلب الثالث: التعريف بالمصلحة المعنية بالدراسة الميدانية (مصلحة الإدارة والوسائل)

أ- مكتب المستخدمين والشؤون القانونية: هو المكتب الذي يتابع المسار المهني للموظفين منذ تعيينهم إلى غاية إحالتهم على التقاعد ومن أبرز مهامه ما يلي:

- اعداد المخطط السنوي للموارد البشرية: وهو عبارة عن نموذج صادر عن مصالح الوظيفة العمومية ويتم ملؤه من قبل الإدارات العمومية ويحتوي على الجداول من 1 الى 7 , يتم فيه ادراج المناصب المالية والشاغرة وتحديد كيفية استغلال المناصب الشاغرة اما عن طريق فتح مسابقة على أساس الاختبار او على أساس الشهادة (توظيف خارجي), او استغلال المناصب الشاغرة في الترقية اما على أساس الشهادة او على أساس الاختبار او على أساس التأهيل المهني.
- كذلك يتم ادراج في المخطط السنوي العقوبات التأديبية ان وجدت مع ضرورة ذكر مدة صلاحية اللجنة المتساوية الأعضاء ولجنة الطعن، واللجنة الاستشارية المتساوية الأعضاء للأعوان المتقاعدين.
- ادراج المخطط التوقعي للتكوين.
- متابعة المسار المهني للموظفين والعقوبات التأديبية.
- الترقية في الدرجات، الترقية في الرتبة، الإحالة على التقاعد، الانتداب، النقل، الإحالة على الاستيداع.
- متابعة العطل السنوية وشهادات العمل وتعويض العطل المرضية من طرف هيئة الضمان الاجتماعي، تحسين بطاقة الشفاء، تحسين ملفات الموظفين، تبليغ الموظفين بالنقطة السنوية.
- متابعة الشؤون القانونية للمديرية، إحصاء السكنات الوظيفية والعقارات التابعة للمديرية، وتحديد الأخطاء المهنية للموظفين والعقوبات التأديبية.
- متابعة الغيابات والرخص والعطل الاستثنائية (زواج، ختان، وفاة).

- متابعة عمليات الانتخاب للجنة المتساوية الأعضاء وتجديدها كل ثلاث سنوات، ولجنة الخدمات الاجتماعية.
- اعداد الامر بمهمة.
- الحرص على متابعة المقررات والقرارات مع مفتشية الوظيفة العمومية، ومصالح المراقبة المالية للتأشير عليها.
- عرض ملفات التقاعد على هيئة الصندوق الوطني للتقاعد.
- اعداد المراسلات وتبليغ الوزارة الوصية بجميع المقررات والقرارات.
- اعداد القوائم الاسمية ووضعية المناصب المالية.
- اعداد جداول وضعية حركات الموظفين.
- تأطير المترشحين في مجال الموارد البشرية والتسيير من خريجي الجامعات ومؤسسات ومعاهد التكوين.
- اعداد جداول مداومة بالولاية، وفي مواسم الأعياد والمناسبات الدينية والوطنية.
- ب- مكتب الميزانية والوسائل العامة: يهتم هذا المكتب بالميزانية من حيث:
 - رواتب الموظفين ومنحة المردودية واستدراك مخلفات الترقية في الدرجة والرتبة واستخراج كشف الراتب.
 - يقوم بإعداد سندات الطلبية وتسديد الفواتير وشراء اللوازم وعمليات الجرد والإحصاء لممتلكات الإدارة.
 - متابعة الرواتب والفواتير مع المراقب المالي من اجل التأشير عليها، ثم متابعتها مع مراقب الخزينة.

المبحث الثاني: الحركات التي تمت بالمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية

المطلب الأول: حوصلة عن الحركات التي تمت خلال 05 سنوات الأخيرة بالمديرية.

- يبلغ عدد الموظفين بالمديرية 19 موظف بما فيهم المدير الولائي من بينهم 10 نساء.
- يبلغ عدد المتعاقدين بالتوقيت الكامل عقد غير محدد المدة (8 ساعات) أربعة موظفين في رتبة عون وقاية مستوى أول.
- يبلغ عدد المتعاقدين بالتوقيت الجزئي عقد غير محدد المدة (5 ساعات) موظفة واحدة رتبها عامل مهني مستوى أول، تم تحويلها بموجب قرار وزاري مشترك في 2022 إلى 8 ساعات.
- في الخمس سنوات الأخيرة تم ترقية الموظفين الآتية رتبهم:
- موظف رتبة مهندس دولة في الاعلام الآلي إلى رتبة مهندس رئيس الاعلام الآلي (مصلحة تكنولوجيا الاعلام والاتصال).
- موظفة رتبة مهندس دولة لتكنولوجيات الاعلام والاتصال إلى رتبة مهندس رئيسي لتكنولوجيات الاعلام والاتصال (مصلحة تكنولوجيا الاعلام والاتصال).
- موظفة من رتبة عون ادارة إلى رتبة ملحق رئيسي للإدارة (مكتب المستخدمين).
- 03 موظفين من رتبة متصرف محلل إلى رتبة متصرف رئيسي (مكتب المستخدمين ومصلحة البريد).
- موظفة من رتبة مهندس دولة في الاعلام الآلي إلى رتبة مهندس رئيسي في الاعلام الآلي (مصلحة البريد).
- موظفة من رتبة متصرف إلى رتبة متصرف محلل (مكتب الميزانية).
- موظف من رتبة عامل مهني مستوى أول بالتوقيت الجزئي إلى رتبة عون وقاية مستوى أول.
- موظفة من رتبة عامل مهني مستوى أول بالتوقيت الجزئي إلى رتبة عامل مهني مستوى أول بالتوقيت الكامل.

- ادماج موظفة من عقود ما قبل التشغيل الى رتبة متصرف.
- نقل موظفة برتبة كاتبة مديرية من مركز التكوين المهني الى مكتب الأمانة بالمديرية الولائية.
- الترقية في الدرجات.
- ترقية كل الموظفين المرسمين في الدرجات بالمدة الدنيا المقدرة بسنتين ونصف الى بعض الحالات الاستثنائية فتم ترقيتها بالمدة الوسطى.
- ترقية الاعوان المتعاقدين كل سنة ب 1.40 بالمئة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

تتكون العينة من 19 حالة (عامل) موزعة عبر كافة شرائح المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بمستغانم، واعتمادا على الاستبيان المقدم فانه ضم المعلومات التالية الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة. وقد احتوى الاستبيان معلومات حول المحاور التالية:

- الحوافز المادية المعنوية.
- الدوافع.
- الرضا على الاجر.
- الاداء.
- تقييم الاداء.

يجدر بنا الإشارة ان بعض افراد العينة لم يدلو بمعلوماتهم الشخصية بشكل تام وقد تم الإجابة على 10 حالات فقط.

● عرض بيانات الدراسة وتحليلها:

من خلال الدراسة الميدانية المقامة على موظفي المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية

بمستغانم سيتم عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها:

➤ البيانات الشخصية:

1. توزيع افراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (01): توزيع افراد العينة حسب الجنس

العينة	التكرار	النسبة
انثى	4	% 40
ذكر	6	% 60
المجموع	10	% 100

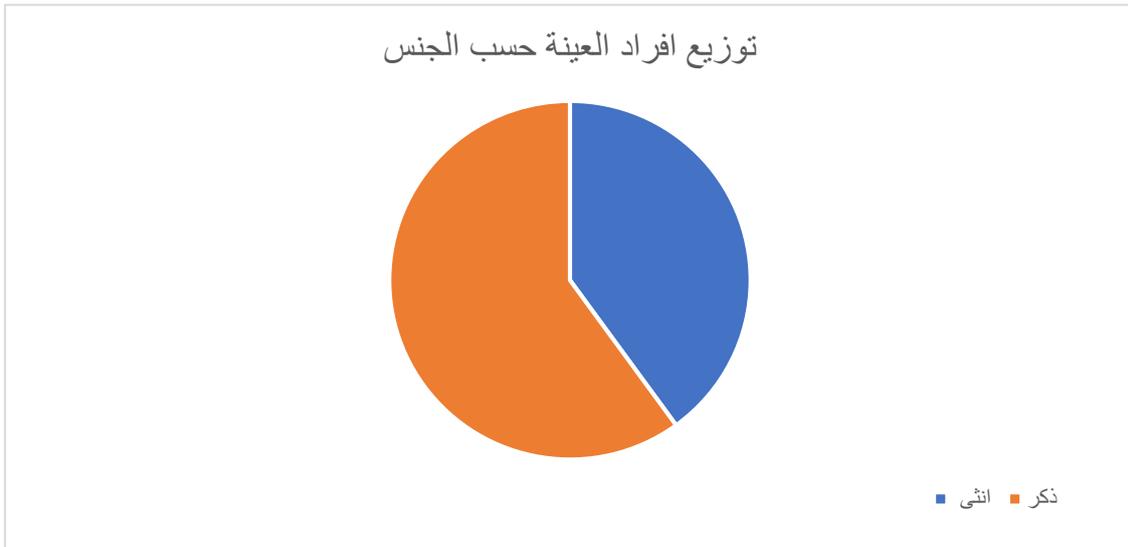
المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول ان عدد الذكور أكبر من عدد الاناث حيث تمثلت نسبة الذكور في 60% في حين ان نسبة

الاناث تقدر ب 40% وهذا ما يوضحه أكثر الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

2. توزيع افراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (02): توزيع افراد العينة حسب السن

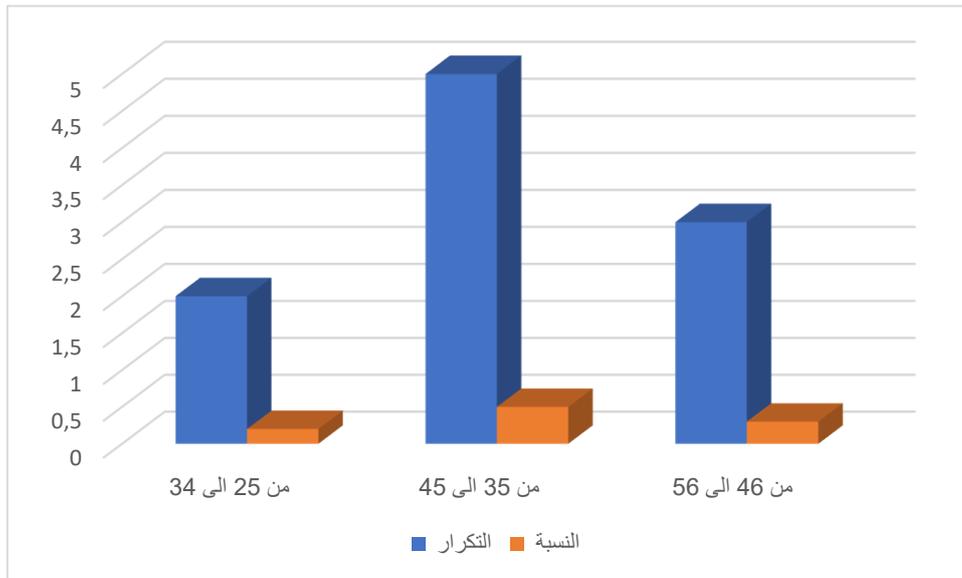
السن	التكرار	النسبة
من 25 الى 34	2	20%
من 35 الى 45	5	50%
من 46 الى 56	3	30%
المجموع	10	100%

المصدر: من اعداد الطالبة حسب الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب السن انه تمثلت اعلى نسبة للفئة العمرية (من 35 الى 45 سنة) بحيث بلغت نسبة 50% تليها الفئة العمرية (من 46 الى 56 سنة) وتمثلت نسبتها في 30% وتليها الفئة العمرية الأقل والتي تتمثل في الفئة (من 25 الى 34 سنة) ونسبتها 20%. وهذا ما يوضحه المنحنى الموالي:

الشكل رقم (02) : أعمدة بيانية تمثل افراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

3. المستوى التعليمي:

الجدول رقم (03): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

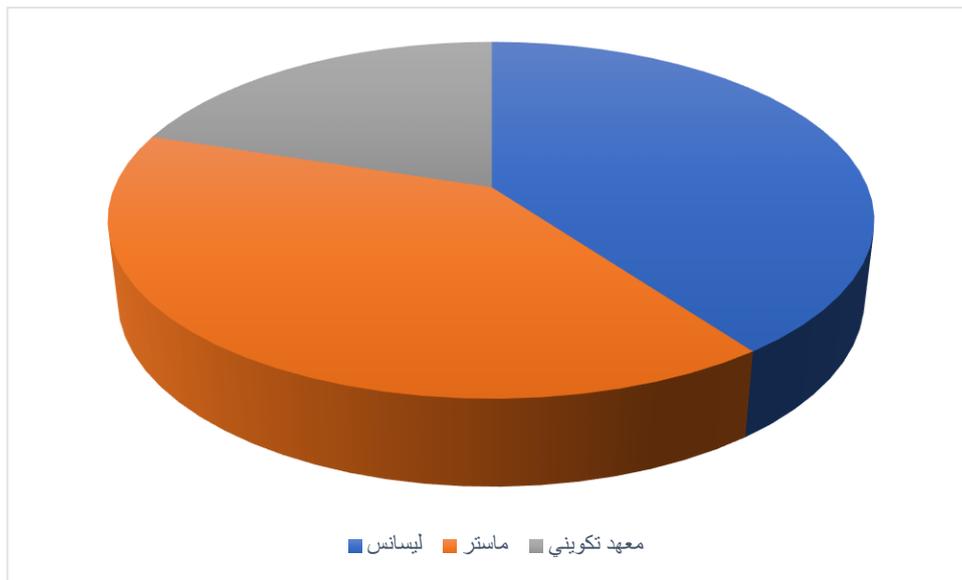
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ليسانس	4	40 %
ماستر	4	40 %
معهد تكويني	2	20 %
المجموع	10	100 %

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول ان هناك ثلاث مستويات تعليمية تمثل عينة الدراسة بحيث ان أكبر نسبة مثلت المستويين الجامعيين ماستر ولسانيس بحيث تمثلت نسبتهما على التوالي 40 % , 40 % يليهما معهد التكوين المهني الذي قدرت نسبته ب 20 % وهذا يدل على ان المؤسسة توظف إطارات سامية ذات شهادات وكفاءات عالية.

الشكل رقم (03): دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

4. الخبرة المهنية:

الجدول رقم (04): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

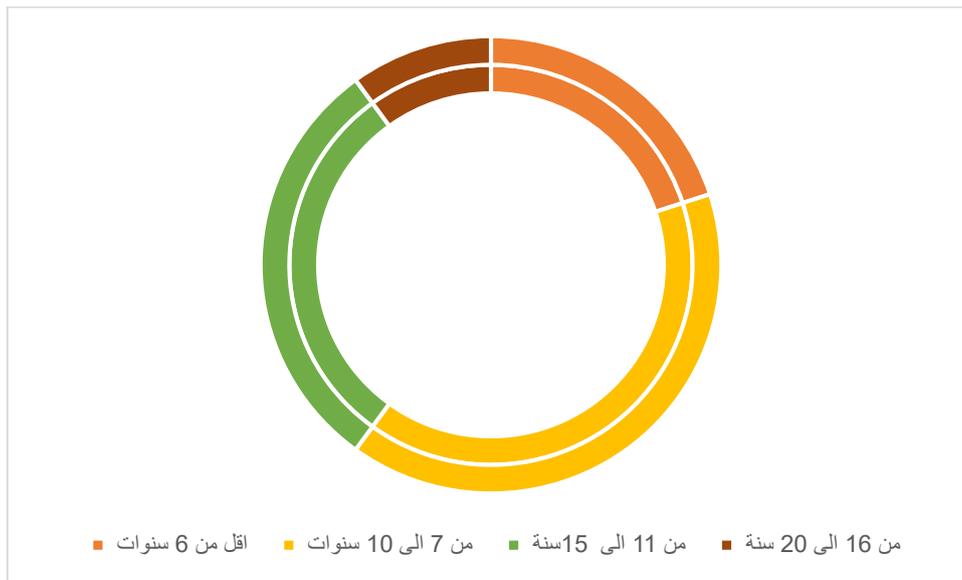
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 6 سنوات	2	20 %
من 7 الى 10 سنوات	4	40 %
من 11 الى 15 سنة	3	30 %
من 16 الى 20 سنة	1	10 %
المجموع	10	100 %

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ ان أكثر سنوات الخبرة في المؤسسة تعود للفتة (من 7 الى 10 سنوات) حيث تقدر نسبتها 40 % تليها الفتة (من 11 الى 15 سنة) بنسبة 30 % ثم الفتة أقل من 6 سنوات تقدر نسبتها ب 20 % وأخيرا الفتة من 16 الى 20 سنة ونسبتها 10 %.

الشكل رقم (04): دائرة نسبية توضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

5. توزيع العينة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (05): توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

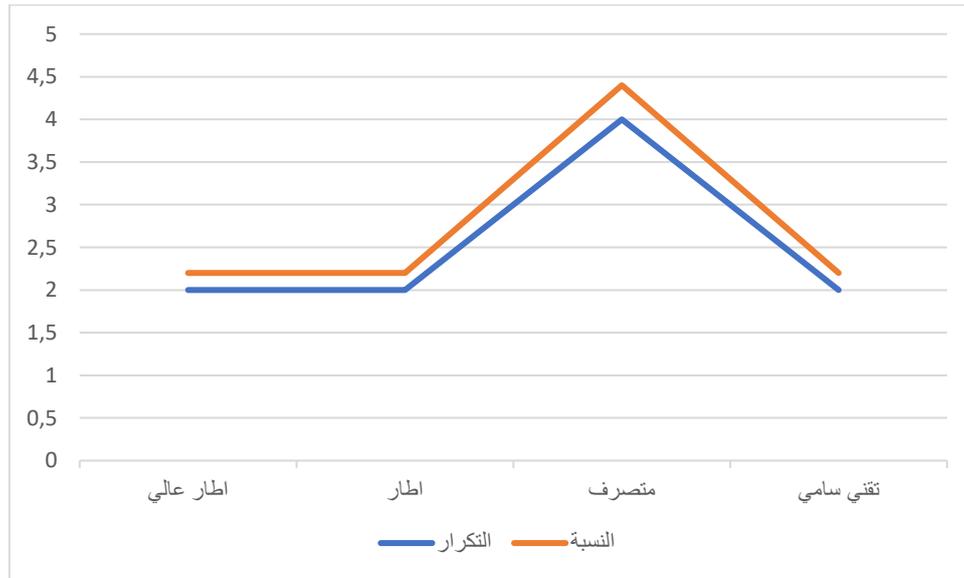
الوظيفة	التكرار	النسبة
اطار عالي	2	%20
اطار	2	%20
متصرف	4	%40
تقني سامي	2	%20
المجموع	10	%100

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الوظيفة انه أكبر نسبة تعود لوظيفة المتصرف وتقدر ب 40 % تلمها الوظائف التالية بنفس النسبة المتمثلة في إطار عالي 20 %، تقني سامي 20 % وهذا ما يوضحه المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم (05): منحنى بياني يمثل توزيع افراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

ولقد تم طرح الأسئلة على العمال وهي:

س 1: ماهي الحوافز المطبقة فعليا في المؤسسة؟ وكانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم (06): يوضح الحوافز المطبقة من طرف المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية

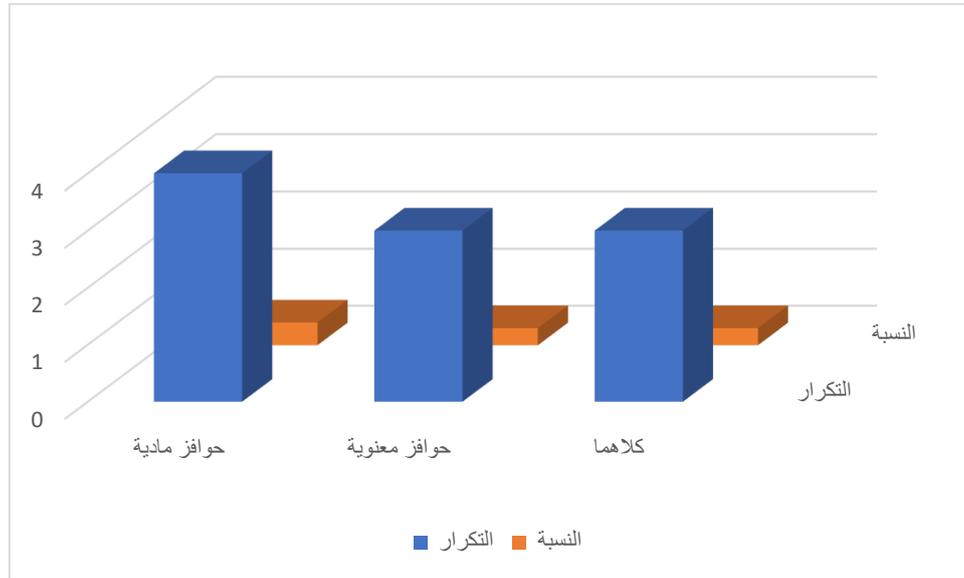
الإجابات	حوافز مادية	حوافز معنوية	كلاهما	المجموع
التكرار	4	3	3	10
النسبة	% 40	% 30	% 30	% 100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ ان المؤسسة تحرص على توفير الحافز المادي والمعنوي معا لضمان الاداء الجيد والولاء من عمالها.

الشكل رقم (06): أعمدة بيانية توضح الحوافز المطبقة من طرف المديرية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

س 2: إذا كانت هذه الحوافز المادية فهي على شكل؟ وكانت الإجابة كالتالي:

الجدول رقم (07): يوضح الحوافز المادية المطبقة

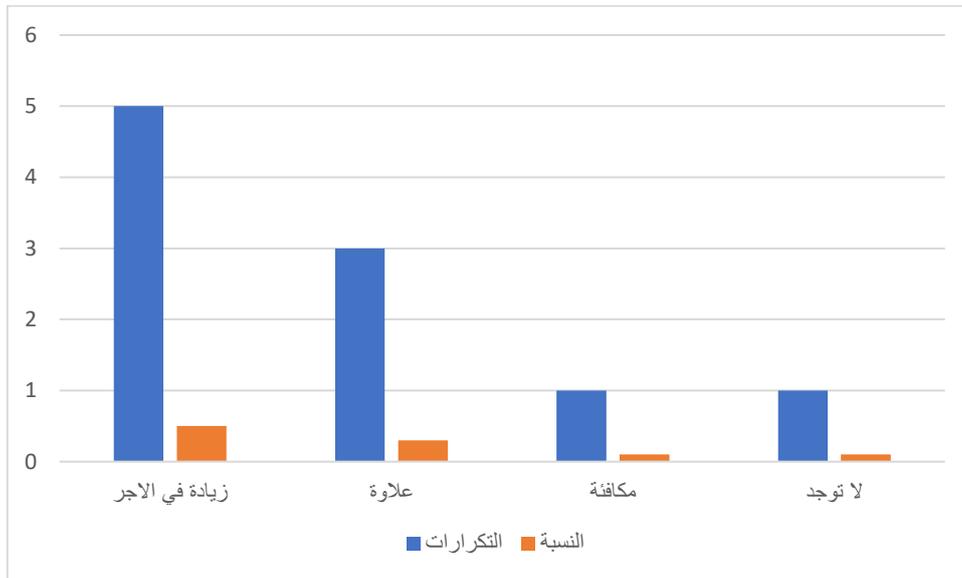
الإجابات	زيادة في الاجر	علاوة	مكافئة	لا توجد	المجموع
التكرارات	5	3	1	1	10
النسبة	%50	%30	% 10	%10	%100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

التحليل:

نلاحظ ان الحوافز المادية المطبقة فعليا في المؤسسة على شكل زيادة في الاجر وهذا ان اغلب العمال يفضل ان تكون مادية او علاوات ونسبة ضئيلة قالت مكافآت و انه لا يوجد حوافز مادية.

الشكل رقم (07): أعمدة بيانية توضح الحوافز المادية المطبقة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

س 03: هل هذه الحوافز تساعدك على رفع مستوى ادائك داخل المؤسسة؟ وكانت الإجابة كالآتي:

الجدول رقم (08): يوضح راي العمال في الحوافز لتحسين الاداء

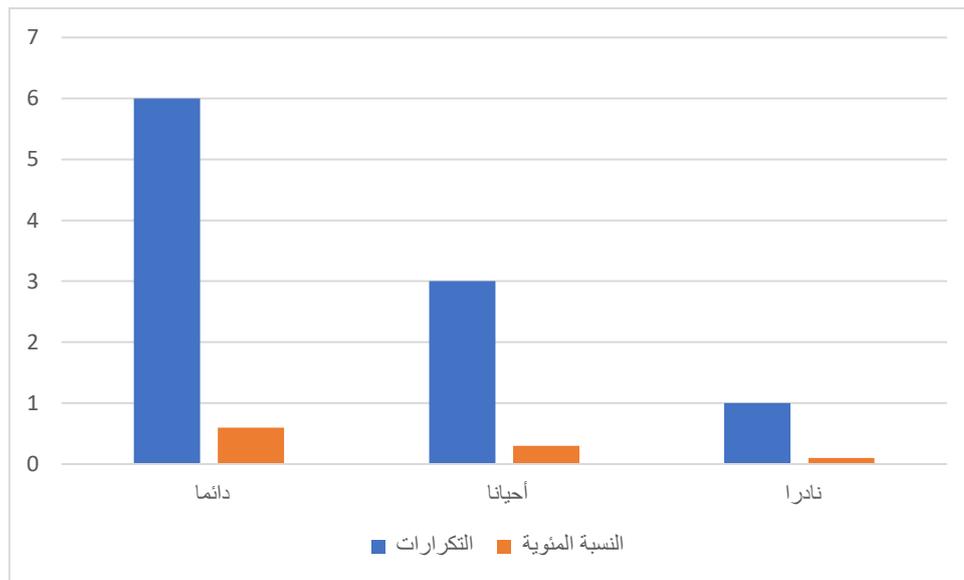
الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	6	3	1	10
النسبة المئوية	%60	%30	%10	%100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول ان معظم الاجوبة كانت بين (أحيانا ودائما) هذا يعني ان الحوافز لها تأثير جيد على الاداء، اما بالنسبة ل (نادرا) فكانت بنسبة ضئيلة جدا.

الشكل رقم (08): أعمدة بيانية تمثل راي العمال في الحوافز لتحسين الأداء



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

س 04: هل ترى ان الراتب الذي تتقاضاه مناسب للأداء الذي تقوم به؟ وكانت الإجابات كالتالي:

الجدول رقم (09): يوضح رضا العاملين على الراتب

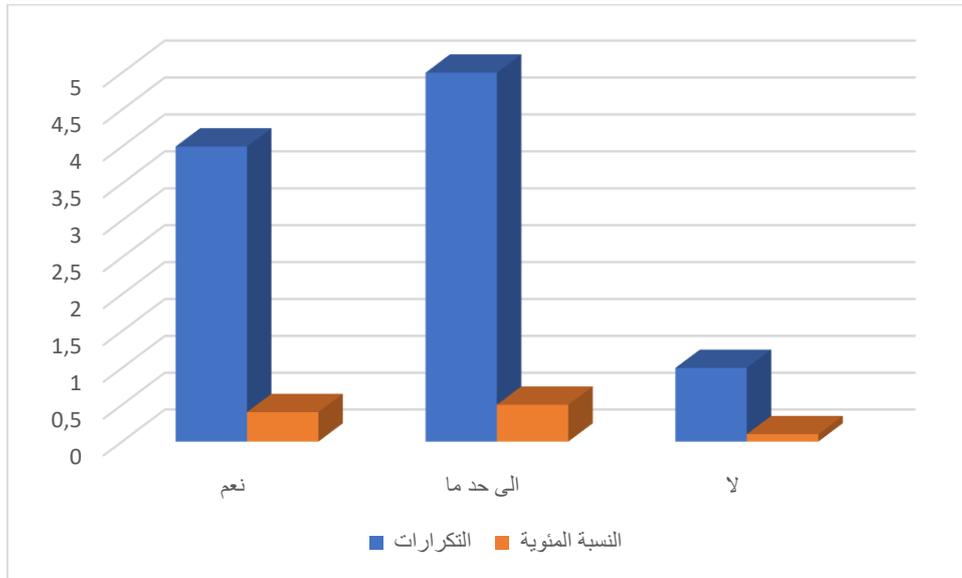
الإجابات	نعم	الى حد ما	لا	المجموع
التكرارات	4	5	1	10
النسبة المئوية	%40	%50	%10	%100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول ان اغلبية العاملين لديهم الرضا على الراتب الذي يتقاضونه نسبة قليلة ترى ان الاداء الذي تقوم به أكبر من الراتب المقدم.

الشكل رقم (09): أعمدة بيانية تمثل رضا العاملين على الراتب



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

س (05): هل تعمل المؤسسة على استثارة دوافعك لترقية ادائك؟

الجدول رقم (10): يوضح مدى التواصل بين المسؤول والعامل لمعرفة دوافعه

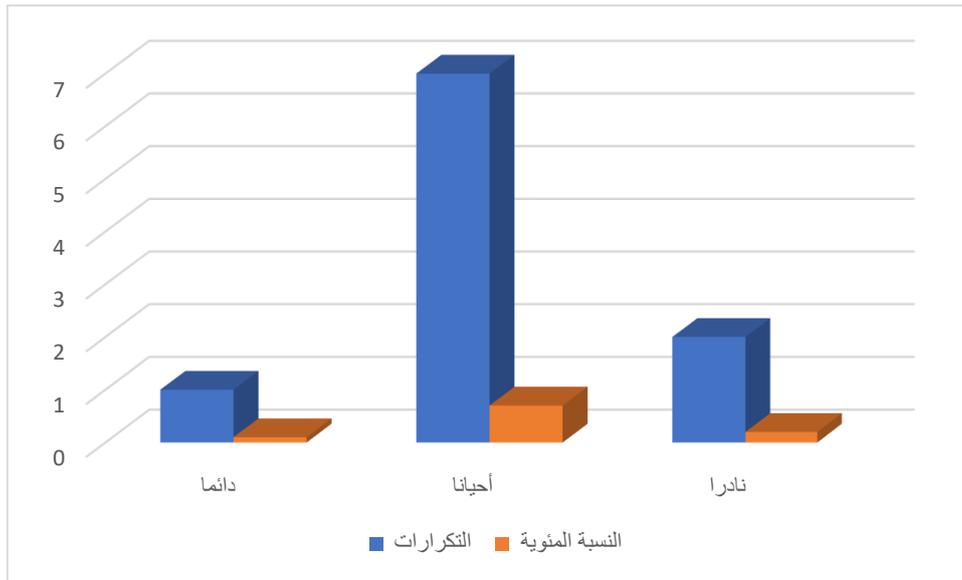
الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	1	7	2	10
النسبة المئوية	%10	%70	%20	%100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ ان المؤسسة تهتم أحيانا باستثارة دوافع العمال لتحسين أدائهم.

الشكل رقم (10): أعمدة بيانية توضح مدى التواصل بين المسؤول والعامل لمعرفة دوافعه



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

س (06): في حالة اقتراحك على رئيسك طريقة او منهج او طريقة عمل تحسن من ادائك وزملائك في المصلحة هل يهتم؟

الجدول رقم (11): يبين ما مدى تقبل المسؤول لآراء العاملين

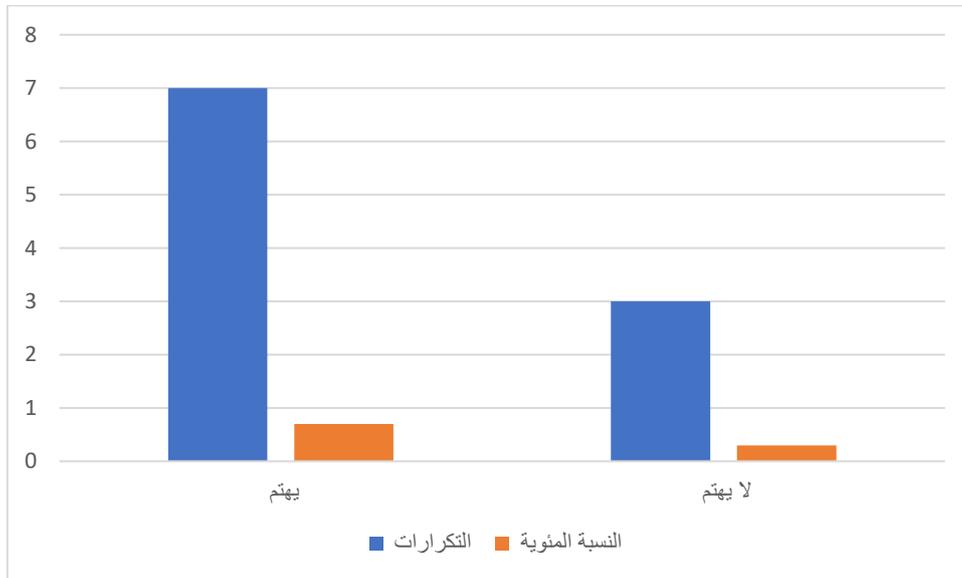
الإجابات	يهتم	لا يهتم	المجموع
التكرارات	7	3	10
النسبة المئوية	%70	%30	%100

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

التحليل:

من خلال الجدول تبين لنا ان العمال يرون ان رئيسهم في حالة ما إذا اقترحوا اليه طريقة عمل جيدة فهو يهتم وهذا أمر جيد للمؤسسة لان المسؤول في هذه الحالة ليس متسلطا، اما نسبة ضئيلة من العمال ادلوا انه لا يهتم.

الشكل رقم (11): أعمدة بيانية تمثل ما مدى تقبل المسؤول لآراء العاملين



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

س (07): هل يهتم رئيسك لانشغالاتك الشخصية.

الجدول رقم (12): يوضح اهتمام المسؤول لانشغالات الشخصية لعماله

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	الإجابات
10	3	6	1	التكرارات
%100	%30	%60	%10	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول ان المسؤول يهتم أحيانا لانشغالات الشخصية للعمال فكانت الإجابات بأحيانا نسبة 60% على عكس نادرا فكانت بنسبة 30% اما دائما فكانت نسبة ضئيلة 10%.

الشكل رقم (12): أعمدة بيانية توضح مدى اهتمام المسؤول لانشغالات العمال



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

س (08) : هل ترى ان التقييم الجيد حافظ لتحسن ادائك ؟

الجدول رقم (13) : يوضح مدى تأثير التقييم الجيد لتحسن أداء الموظف .

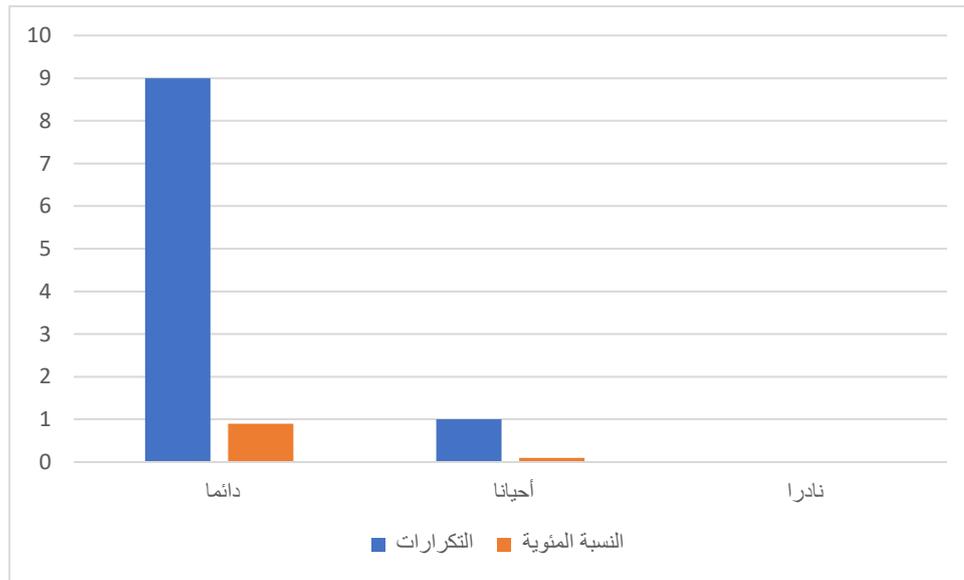
الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	9	1	0	10
النسبة المئوية	%90	%10	%0	%100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول نسبة 90% (دائما) دلالة على ان التقييم الجيد يعتبر حافظ لتحسين الاداء، بينما نسبة ضئيلة 10% (أحيانا)، وانعدم (نادرا).

الشكل رقم (13): أعمدة بيانية توضح مدى تأثير التقييم الجيد لتحسن أداء الموظف



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

س (09): كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة؟

الجدول رقم (14): يوضح مدى ملائمة ظروف العمل للعامل

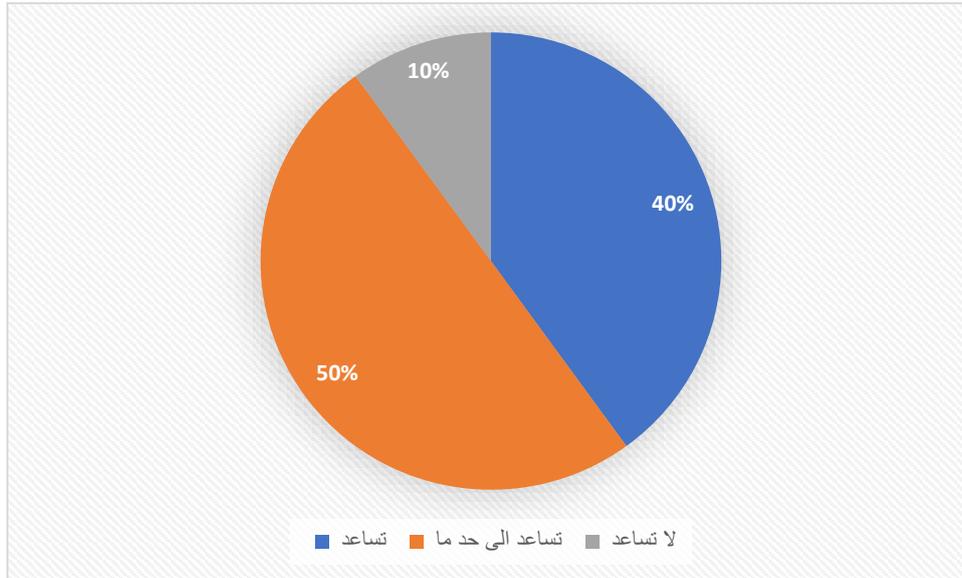
الإجابات	تساعد	تساعد الى حد ما	لا تساعد	المجموع
التكرارات	4	5	1	10
النسبة المئوية	40%	50%	10%	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

التحليل:

نلاحظ ان اغلب الموظفين يرون ان ظروف العمل تساعد الى حد ما ونسبة ضئيلة يرون انها لا تناسب و هذا ما يدل على وجود نقائص في ظروف العمل مما يؤدي الى تظهور أداء الموظفين .

الشكل رقم (14): دائرة نسبية توضح مدى ملائمة ظروف العمل للعامل



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

س (10): كيف ترى فرص الترقية في المؤسسة؟

الجدول رقم (15): يمثل فرص الترقية المتاحة من طرف المؤسسة

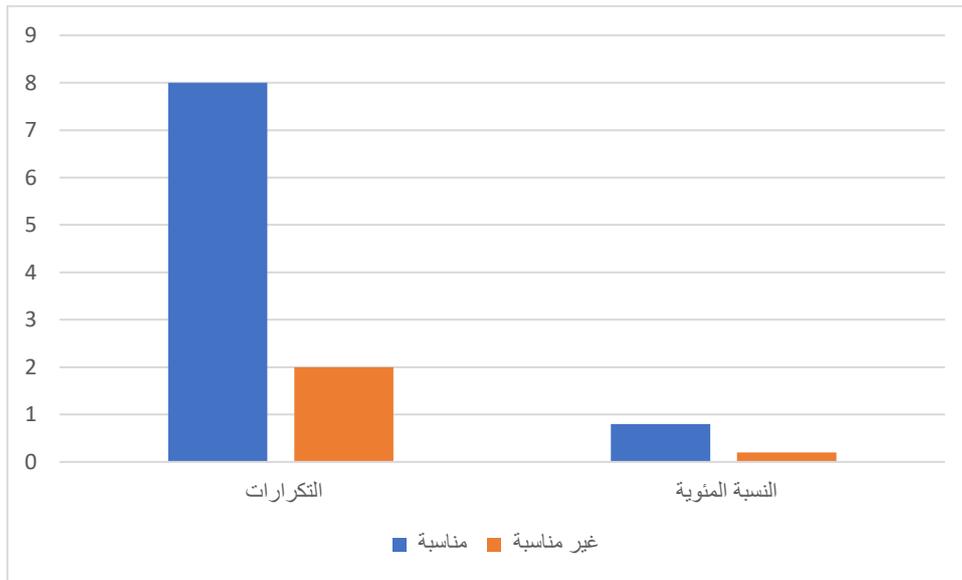
الإجابات	مناسبة	غير مناسبة	المجموع
التكرارات	8	2	10
النسبة المئوية	%80	%20	%100

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

التحليل:

نظرا لأجوبة الموظفين ومما نلاحظه من خلال الجدول فان نسبة كبيرة من العمال يروا ان فرص الترقية المتاحة من طرف المؤسسة مناسبة، ونسبة ضئيلة منهم يرو انها غير مناسبة .

الشكل رقم (15): أعمدة بيانية توضح فرص الترقية المتاحة من طرف المؤسسة



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

س (11) : هل تحصلت على الترقية ؟

جدول رقم (16) : يوضح حصول العمال على الترقية

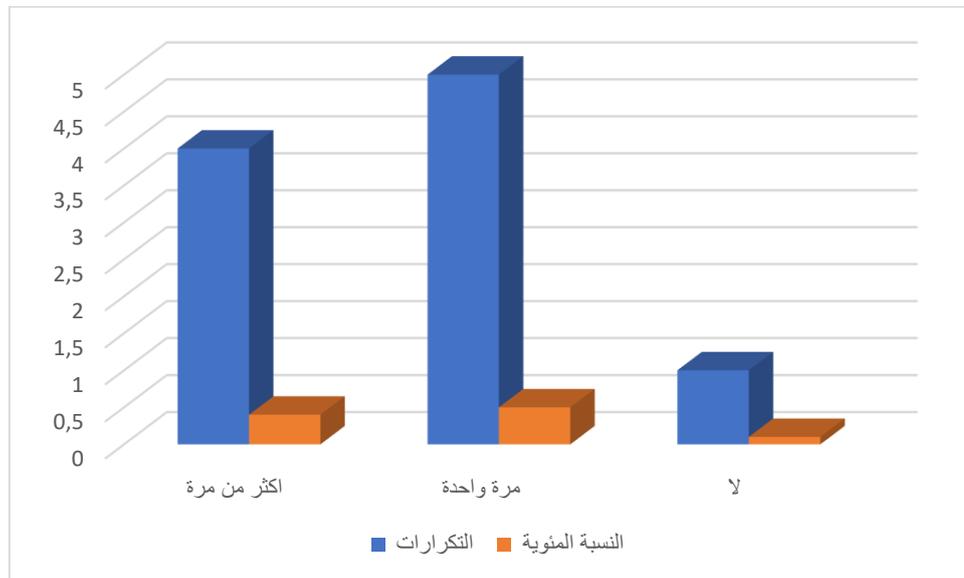
الإجابات	أكثر من مرة	مرة واحدة	لا	المجموع
التكرارات	4	5	1	10
النسبة المئوية	%40	%50	%10	%100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول ان نصف العمال تحصلوا على الترقية مرة واحدة، اما نسبة 40% تحصلوا على الترقية أكثر من مرة، ونسبة ضئيلة لم يتحصلوا على الترقية، ومن خلال النسب نرى ان المؤسسة تحرص على ترقية عمالها للمحافظة عليهم وتشجيعهم.

الشكل رقم (16): أعمدة بيانية توضح حصول العمال على الترقية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

س (12): هل تستفيد من التكوين لتحسين ادائك في مجال عملك؟

الجدول رقم (17): يمثل مدى الاستفادة من التكوين

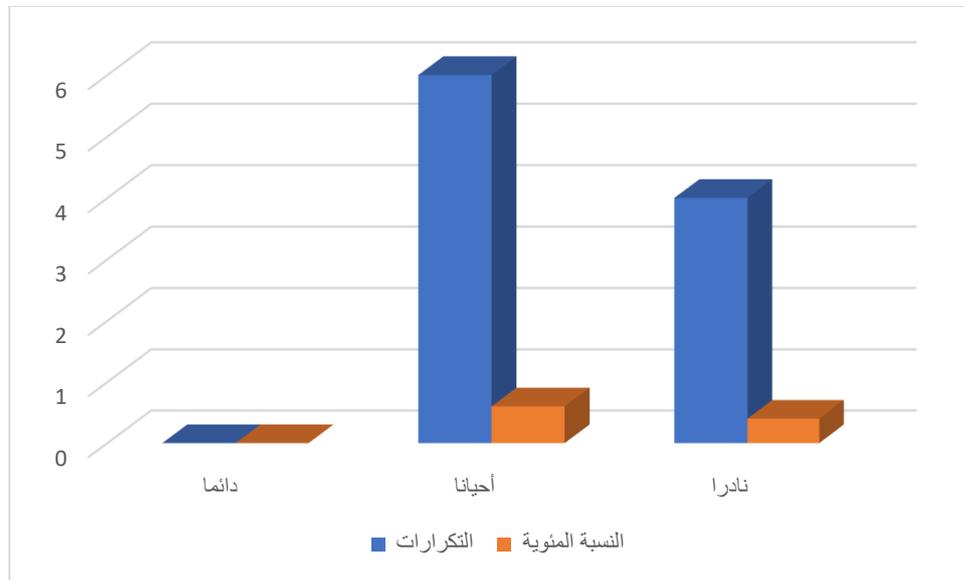
الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	0	6	4	10
النسبة المئوية	0	%60	%40	%100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

التحليل:

من خلال الجدول المقابل نرى ان فرص التكوين للموظفين داخل المديرية ليست دائمة بل أحيانا ما تقدم مثل هذه الفرص لعمالها حيث تقدر نسبتهم ب 60%، ونسبة ضئيلة ترى انها لم تستفد من التكوين وبهذا على المديرية ان تقوم بتكثيف التكوين و من الأفضل ان يحضى كل قسم بتكوين في مجال تخصصه لتحقيق اعلى مستوى من الكفاءة في الاداء .

الشكل رقم (17): أعمدة بيانية توضح مدى الاستفادة من التكوين



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

س (13): هل تحسن ادائك بعد التكوين؟

الجدول رقم (18): يوضح تأثير التكوين على مستوى الأداء

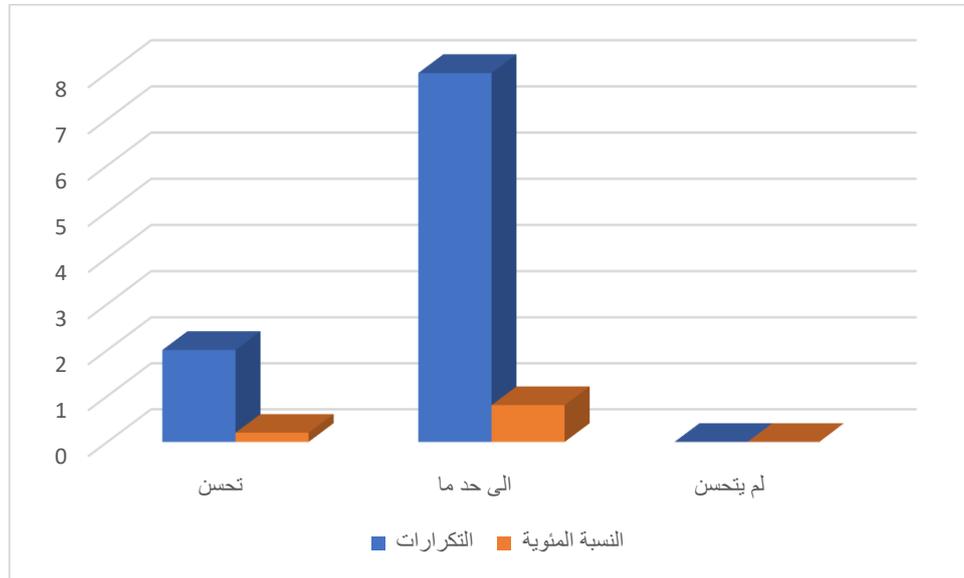
الإجابات	تحسن	الى حد ما	لم يتحسن	المجموع
التكرارات	2	8	0	10
النسبة المئوية	%20	%80	%0	%100

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول ان اكثر نسبة من الموظفين يرون ان مستوى اداءهم تحسن الى حد ما بعد التكوين بالمقارنة مع الموظفين الذين قالوا انه تحسن تمثلت نسبتهم ب 20% حيث يجب على المديرية ان تقوم بتكوينات خلال فترات منتظمة و تحرص على ان تكون مناهجها شاملة لاحتياجات المديرية و مواكبة للتطورات التي تشهدها مع مرور الزمن .

الشكل رقم (18): أعمدة بيانية توضح تأثير التكوين على مستوى الأداء



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

س (14): هل انت راضي على تقييم مسؤولك لأدائك؟

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

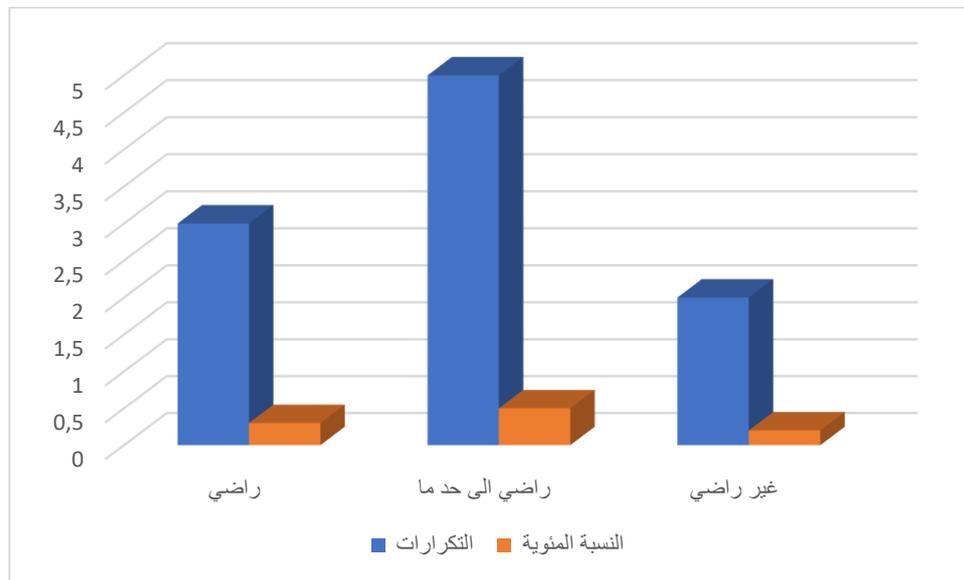
الاجابات	راضي	راضي الى حد ما	غير راضي	المجموع
التكرارات	3	5	2	10
النسبة المئوية	%30	%50	%20	%100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

التحليل:

يمكن القول من خلال المعلومات الظاهرة في الجدول أعلاه ان اغلبية العمال راضين الى حد ما عن تقييم أداءهم أما غير الراضون نسبة ضئيلة.

الشكل رقم (19): أعمدة بيانية توضح رضا العمال على تقييم أداءهم



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان

المطلب الثالث: النتائج المتوصل اليها من خلال الاستبيان

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا الى استخلاص بعض النتائج لواقع التحفيز ونظام التقييم بالمديرية، نلخصها فيما يلي:

- المديرية تسعى للحفاظ على موظفيها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- قلة فرص التكوين.
- حرص المديرية على توفير فرص الترقية .
- توفير الحوافز المادية و المعنوية للموظفين مع تطويرهم .
- وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين المدير و الموظفين .
- تفعيل روح الجماعة بين الموظفين .
- وضع رؤية مستقبلية و اهداف واضحة للمديرية و اشراك جميع الموظفين فيها .
- خلق جو مناسب يسوده الرضا و إعطاء فرصة للموظف لاثبات وجوده .

خلاصة الفصل الثالث:

يعتبر التحفيز كيف ما كان نوعه (أجر أو ترقية أو مدح أو الحصول على علاوات) ذو قيمة كبيرة وهو من اهم العوامل التي تدفع العنصر البشري (الموظف) الى رفع الانتاجية في المؤسسة من اجل تحقيق التقدم, والتطور كما ان عدم توفر الحوافز المناسبة للموظف المجتهد, قد تؤثر سلبا على اداءه, و يسهم ضعف انتاجيته, وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة, و لعل هذا يبرز احد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى الموظف, و يبدو ان أهمية الحوافز تختلف من فرد الى اخر, و ذلك حسب الجنس و العمر والمنصب الوظيفي والمستوى التعليمي.

خاتمة عامة

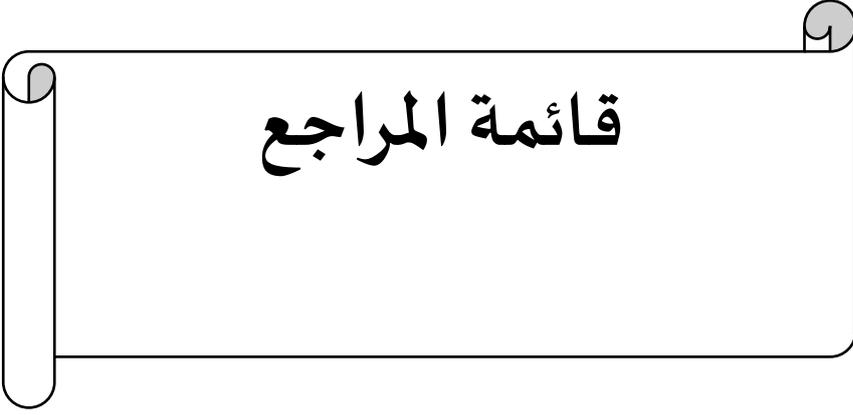
خاتمة عامة:

نستنتج مما سبق ان الحوافز من اهم العوامل والاساليب التي تحفز العاملين الى بذل جهد أكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين في المؤسسة، نحو مزيد من كفاءة الاداء تجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف المؤسسات التابعين لها. وأنواع التحفيز التي تمارسها المؤسسة باعتبار انها تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الافراد، وتتعدد أنظمة الحوافز التي تستعملها المؤسسة، من اجل اثارة العمال وزيادة الانتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي، فيها تمنح حوافز مادية وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات، حيث تعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الافراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخا صحيا مناسبا في ظروف العمل المحيطة.

والحوافز تنمي روح الابداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم مع رغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

ان أداء العامل المقدم في مؤسسة معينة بحاجة ماسة الى حوافز ذات نوعية قصد تحقيق الأهداف المرسومة من طرف المؤسسة وهذه الأخيرة تولى أهمية بالغة لعمالها من خلال تثمين جهدهم المقدم، وشكرهم، وتقديرهم وادخال موضوعية أكثر عن فرص الاستفادة من الترقية والتدريب لأهميتهم بالنسبة للعامل وللمؤسسة على حد سواء.

ويمكن القول كذلك بان الاداء المقدم من طرف العامل يعكس نجاعة التحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة بما يعني ان المؤسسة التي تشتكي من ضعف مستويات أداء عمالها عليها ان تنظر بإمعان الى طبيعة التحفيزات عامة التي تقدمها لصالح هؤلاء العمال.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

ا. مؤلفات:

- (1) خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- (2) بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008.
- (3) روية حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- (4) محمد أبو النصر مدحت، الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، الطبعة الاولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
- (5) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية، 1998.
- (6) عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- (7) علي السلمي، إدارة الافراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985.
- (8) أحمد بن عبد الرحمن الشمشري وآخرون، مبادئ إدارة الاعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الطبعة الثانية عشر، دار العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012.
- (9) مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الاولى، دار اثراء، عمان، الأردن، 2009.
- (10) بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الراية، عمان، الأردن، 2008.
- (11) طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، الطبعة الاولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 104.
- (12) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية – إدارة الافراد -، دار وائل، عمان، الأردن، 2001.
- (13) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وعبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات وبناء الاستراتيجيات القرن الواحد والعشرين، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015.
- (14) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان، 2000.

- 15) غني دحام تنادي الزبيدي وحسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2015.
- 16) حازم احمد فروانة، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء، مجلة كلية فلسطين التقنية، العدد الثالث، دير البلح، غزة، 2016.
- 17) عبد المحسن توفيق، تقييم الاداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2003، 2004.
- 18) صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 19) - شحادة نظمي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 20) - غني دحام تنادي الزبيدي وآخرون، الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار مكتبة الحامد، الأردن، 2016.
- 21) علي السلمي، إدارة الموارد الاستراتيجية من منظور استراتيجي، الطبعة الاولى، دار غريب، القاهرة، مصر، 2008.
- 22) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.

الرسائل والمذكرات:

- 1- علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
- 2- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2013.
- 3- سيكو أنور، أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي بوعيب بلحاج عين تموشنت، 2016.

- 4- حميدة زرقوط، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، جامعة 20 اوت 1955 ,سكيكدة , 2014.
- 5- أمين عزري، أثر الحوافز المادية على رضا العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة قاصدي مبراح، ورقلة , 2003.
- 6- غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الأردن , 2013.
- 7

المقالات:

- 1- سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية (المجلد 27 , العدد 01) , 2011.
- 2- إبراهيم بلقايد وشوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، العدد 17 , 2017.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

1. Michel Amiel et Francis bonnet et joseph Jacobs، management de l'administration , 2eme édition ,Bruxelles، de Boeck، lacier sa 1998 ,p61.
2. Blanger benabou et Bergeron Foucher ،petit gestion stratéigique des ressources humaines ،Gaétan Morin، canada 1998, p94.
3. Matoury B. Crozet G. Gestion, des ressources humaines, pilotage social et performance, Imprimerie chirat, paris, 2002.

ملخص البحث:

تكمن أهمية التحفيز في تأثيرها على السلوك الإنساني، حيث يعتبر عاملاً مهماً في تحسين أداء العاملين، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز التي تؤثر في تحسين أداء العاملين بالمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بمستغانم، حيث وضعنا استبياناً يشتمل أسئلة تتعلق بالتحفيز الإيجابي والتحفيز السلبي والأداء التي لها علاقة بموضوع الدراسة في الجانب التطبيقي، بينما اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وبذلك حاولنا الإجابة على الإشكالية التالية:

كيف يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

من أجل الإجابة على الإشكالية واستطلاع عينة الدراسة، تم توزيع 19 استبياناً على موظفي المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بمستغانم، وتم استرجاع 10 منها، حيث استخدمنا SPSS v21 البرنامج الإحصائي لتحليل البيانات، أين توصلنا إلى أن تطبيق التحفيز في المديرية يساهم في زيادة تحسين أداء الموظفين.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، التحفيز الإيجابي، التحفيز السلبي، الحوافز، الأداء، تحسين أداء العاملين.

Résumé de l'études :

L'importance de la motivation dans son impact sur le comportement humain , qui est considéré comme un facteur important dans l'amélioration de la performance des employés , cette étude vise à identifier la contribution du stimulus à l'amélioration de la performance des employés de la Direction de Wilaya de la Poste et des Télécommunications de la wilaya de Mostaganem ou nous avons conçu un questionnaire , qui comprenaient un grand nombre des question qui ont en rapport avec l'objet d'études dans le côté pratique , alors que nous comptons sur l'approche descriptive analytique dans la partie théorique donc nous avons essayé de répondre au problème suivant :

Comment la motivation contribue-t-elle à améliorer la performance des employés ?

Afin de répondre au problème et l'échantillon de l'enquête, il a été distribué 19 questionnaires aux travailleurs de la Direction de Wilaya de la Poste et des Télécommunications de la wilaya de Mostaganem, récupérer 10 d'entre eux, et nous avons utilisé le programme d'analyse des données (statistique de SPSS v21), ou nous avons constaté que l'application du stimulus dans la direction contribue à l'amélioration de la performance des employés.

Mots-clés : motivation, motivation positive, motivation négative, incitations, performance, amélioration de la performance des employés.