

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية



مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: تسيير استراتيجي

الشعبة: علوم التسيير

تحت عنوان:

أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

تحت إشراف الأستاذ:

قوار الحبيب

مقدمة من طرف الطالبة:

قلال نسيمة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	رمضاني محمد	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مقررا	قوار حبيب سعيد	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	ولد محمد عيسى محمود	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2017 / 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّةَ بَيْنَ
الَّذِينَ يَرْضَاهُ لِيُخْرِجَهُمْ
مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِهِ
وَيَهْدِي لِمَنْ يَشَاءُ لَسَبِيلٍ

قال تعالى

{ وما أوتيتم من علم إلا قليل }

سورة الإسراء، الآية: 85 .

وقال أيضاً

{ بديع السموات و أرض و إذا قضى

أمراً فإنما يقول له كن فيكون }

سورة البقرة، الآية: 117 .

الشكر و التقدير

أحمد الله عزّ وجلّ الذي منّ عليّ بفضله وأعانني على إتمام هذا البحث، وأسأله
الهداية

و التوفيق في أعمالي مستقبلا.

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى الأستاذ المشرف: أ.د قوار حبيب سعيد على
رحابة صدره، وعلى ما أولاه لي من عناية ونصح وإرشاد، وتقويم متواصل لهذا
العمل.

و لا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة
المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وتقييمه.
كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء وكالة اتصالات الجزائر بعين تادلس مستغانم
وأخيرا أتوجه بتشكراتي إلى كل عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير بجامعة

عبد الحميد ابن باديس مستغانم.

وإلى كل من يسر لي الطريق لإتمام هذا العمل المتواضع.

إهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب
إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى القلب الكبير والدي العزيز

إلى من أرضعتني الحب والحنان
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء
إلى القلب الناصع بالبياض والدتي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي

إلى سندي و أملي في الحياة زوجي الغالي
إلى أصدقائي الأعزاء

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض بحرواسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه
الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم وأحبوني إيمان،
جهاد، ربحاب ، إلى كل من يعرفني من بعيد أو قريب.

فهرس المحتويات

I.....	إهداء
II.....	شكر و تقدير
III.....	فهرس المحتويات
VI.....	قائمة الجداول
VII.....	قائمة الأشكال
VIII.....	قائمة الملاحق
01.....	مقدمة

الفصل الأول الايطار النظري للتحفيز

05.....	تمهيد
06.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز
06.....	المطلب الأول: مفهوم التحفيز وطبيعته
06.....	أولاً: مفهوم التحفيز
08.....	ثانياً: طبيعته
08.....	المطلب الثاني: أهداف التحفيز وأهميته
08.....	أولاً: أهداف التحفيز
08.....	ثانياً: أهميته
09.....	المطلب الثالث: أنواع الحوافز
17.....	المبحث الثاني: متطلبات التحفيز الفعال
17.....	المطلب الأول: المبادئ الأساسية لنظام التحفيز الجيد

18.....	المطلب الثاني:خصائص نظام الحوافز.....
18.....	المطلب الثالث:شروط نظام الحوافز.....
21.....	المبحث الثالث:عمليات التحفيز.....
21.....	المطلب الأول:أساليب التحفيز التي يمكن للمدير استخدامها.....
21.....	المطلب الثاني:النظريات العملية لتحفيز الموظفين.....
27.....	المطلب الثالث:معوقات التحفيز.....
28.....	خلاصة.....

الفصل الثاني:الحوافز كوسيلة لتحسين أداء العاملين

31.....	تمهيد.....
32.....	المبحث الأول:ماهية الأداء.....
32.....	المطلب الأول:تعريف الأداء ومكوناته.....
32.....	أولاً:تعريف الأداء.....
32.....	ثانياً:مكونات الأداء.....
33.....	المطلب الثاني:معايير الأداء ومتطلبات فعاليتها.....
33.....	أولاً:معايير الأداء.....
35.....	المطلب الثالث:خطوات قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....
35.....	أولاً:خطوات قياس الأداء.....
36.....	ثانياً:العوامل المؤثرة فيه.....
39.....	المبحث الثاني:ماهية تقييم الأداء.....
40.....	المطلب الأول:تعريف الأداء وأهميته.....

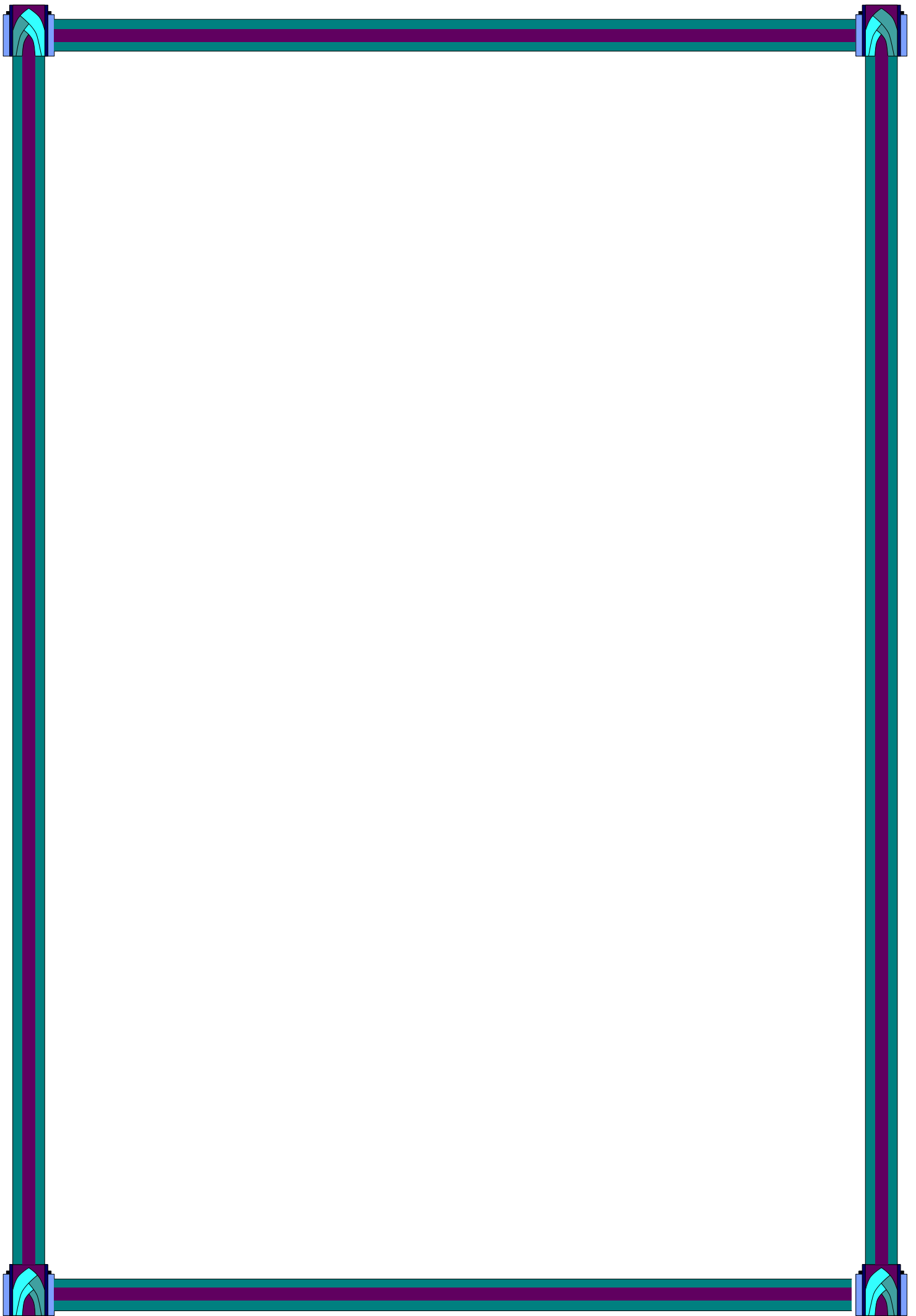
40.....	أولاً:تعريف تقييم الأداء.....
40.....	ثانياً:أهميته.....
41.....	المطلب الثاني:طرق و أنواع تقييم الأداء.....
41.....	أولاً:طرق تقييم الأداء.....
42.....	ثانياً:أنواع تقييم الأداء.....
43.....	المطلب الثالث:مجالات و أهداف تقييم الأداء.....
43.....	أولاً:مجالات تقييم الأداء.....
44.....	ثانياً:أهداف تقييم الأداء.....
44.....	المبحث الثالث:التحفيز وعلاقته بالأداء.....
44.....	المطلب الأول:خطوات الحوافز و آليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء.....
46.....	المطلب الثاني:أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين.....
49.....	المطلب الثالث:عيوب تقارير تقييم الأداء و أهم النصائح لتحسين أنظمتها.....
49.....	أولاً:عيوب تقارير الأداء.....
49.....	ثانياً:نصائح لتحسين أنظمة تقييم الأداء.....
51.....	خلاصة:.....

الفصل الثالث:دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر

53.....	تمهيد.....
54.....	المبحث الأول:تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.....
54.....	المطلب الأول:لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.....
54.....	المطلب الثاني:معلومات خاصة بوكالة اتصالات الجزائر بعين تادلس.....

55	المطلب الثالث:هيكل تنظيمي للمؤسسة.....
57	المبحث الثاني:مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.....
57	المطلب الأول:مهام مؤسسة اتصالات الجزائر.....
57	المطلب الثاني:أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.....
59	المبحث الثالث:تصميم الدراسة و خطوات الإجرائية.....
59	المطلب الأول:المجتمع وعينة الدراسة.....
59	أولاً:مجتمع و متغيرات الدراسة.....
59	ثانياً:أدوات الدراسة.....
	المطلب الثاني:تفسير وتحليل نتائج
60	الاستبيان.....
80	خلاصة.....
82	خاتمة.....
85	قائمة المصادر والمراجع.....

قائمة الأشكال و الجداول



قائمة الأشكال و الجداول

❖ 1- قائمة الأشكال

هرم ماسلو للحاجات	الشكل ارقم(01)
سلم الحاجات عند ألدرفير	الشكل ارقم(02)
خطوات قياس الأداء	الشكل ارقم(03)
العوامل المؤثرة على الأداء	الشكل ارقم(04)
علاقة الحوافز بالأداء	الشكل ارقم (05)
توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل III رقم(06)
توزيع أفراد العينة حسب السن	الشكل III ارقم (07)
توزيع أفراد العينة حسب المنصب	الشكل III ارقم(08)
توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	الشكل III ارقم(09)
توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها	الشكل III رقم(10)
تمثيل بياني للجدول رقم (01)	الشكل III ارقم(11)
تمثيل بياني للجدول رقم (02)	الشكل III ارقم(12)
تمثيل بياني للجدول رقم(03)	الشكل III ارقم(13)
تمثيل بياني للجدول رقم(04)	الشكل III ارقم(14)
تمثيل بياني للجدول رقم (05)	الشكل III ارقم(15)
تمثيل بياني للجدول رقم(06)	الشكل III ارقم(16)
تمثيل بياني للجدول رقم(07)	الشكل III ارقم(17)
تمثيل بياني للجدول رقم(08)	الشكل III ارقم(18)
تمثيل بياني للجدول رقم(09)	الشكل III رقم(19)

قائمة الأشكال و الجداول

الشكل III رقم(20)	تمثيل بياني للجدول رقم(10)
الشكل III رقم (21)	تمثيل بياني للجدول رقم (11)
الشكل III رقم(22)	تمثيل بياني للجدول رقم (12)
الشكل III رقم (23)	تمثيل بياني للجدول رقم (13)
الشكل III رقم(24)	تمثيل بياني للجدول رقم (14)
الشكل III رقم(25)	تمثيل بياني للجدول رقم(15)
الشكل III رقم(26)	تمثيل بياني للجدول رقم(16)

❖ 2- قائمة الجداول

الجدول III رقم(01)	مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز
الجدول III رقم(02)	مدى تقديم الحوافز للتشجيع على الانضباط في العمل
الجدول III رقم(03)	أنواع التحفيزات المرغوب فيها من طرف العمال في المؤسسة
الجدول III رقم(04)	الحوافز تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي
الجدول III رقم(05)	يوضح مدى ملائمة ظروف العمل للعامل
الجدول III رقم(06)	يوضح مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول في العمل
الجدول III رقم(07)	يوضح مدى تأثير الحوافز على مجهودات العاملين

قائمة الأشكال و الجداول

يوضح مدى تناسب الأجر مع الحاجات الأساسية	الجدول III رقم (08)
يوضح مدى احترام وتقدير العمال داخل المؤسسة من طرف المرؤوسين	الجدول III رقم (09)
يوضح مدى تأثير العمل الجماعي على نفسية وراحة العمال	الجدول III رقم (10)
يوضح مدى تقديم ترقيات عادلة للعمال	الجدول III رقم (11)
يوضح توافق أداء العامل وعمله	الجدول III رقم (12)
يوضح مدى تقييم الأداء وفق أسس علمية واضحة	الجدول III رقم (13)
مدى اهتمام المؤسسة بعاملها	الجدول III رقم (14)
يوضح مدى تقديم المؤسسة حوافز تشجع على زيادة الأداء	الجدول III رقم (15)
يوضح مدى تأثير منح الحوافز و المكافآت على أداء العاملين	الجدول III رقم (16)

تتجه المؤسسات في الوقت الحالي على اختلاف طبيعة نشاطاتها و توجهاتها لتحقيق معدلات أعلى في مجال الإنتاج و التنمية الاقتصادية ، و كان لزاما عليها و هي تمضي قدما في إحراز التقدم أن تواجه متطلبات هذه التنمية و احتياجاتها بواسطة آليات و أفراد يتمتعون بقدر كبير من النجاعة.

و من دون شك أنه لا يمكن تجسيد هذا المطلب إلا من خلال الأنشطة التنظيمية الفعالة التي تعنى ببلوغ الأهداف و تمكن من مواكبة التطور المطلوب ، و التحفيز يمثل أحد محاوره الأساسية لأنه يعد من بين السياسات التي لا تقل شأنًا عن باقي السياسات الإدارية الأخرى ، على اعتبار أنه نشاط حيوي تسعى الإدارة من خلال حسن استغلاله إلى التأثير الإيجابي على الأفراد في جوانب عدة من حيث الارتقاء بالأداء الوظيفي و تحسين الجانب الاجتماعي لهم في سبيل تنمية العلاقات العامة الداخلية التي تسود بين المؤسسة و مرؤوسها في كافة المستويات الإدارية و في مختلف الأقسام و الفروع التي تضمها.

ولأن نوعية العلاقات العامة التي تربط عناصر البيئة الداخلية في محيط العمل تمثل معيارا أساسيا في تحديد مقياس نجاح المؤسسة أو فشلها ، لذا فمن الضروري التعامل مع العنصر البشري بما أنه مصدر كل الطاقات و هو المسؤول عن تحصيل كل الإنجازات من خلال التحفيز الذي يعتبر مطلبها هاما لكونه يمثل استثمار طويل الأجل ، يساهم في توجيه سلوكيات الأفراد و دفعها لاستقطاب جهودهم و تعاونهم من منطلق تحديد الاحتياجات الفعلية لهم و إشباعها بطريقة تتناسب مع حيوية الدور الذي يقومون به ، من أجل نماء العلاقات العامة بين كل الأطراف الداخلية للتنظيم و ما يترتب عليها من إشاعة مناخ إيجابي يميزه الانسجام و الثقة المتبادلة حتى يتسنى للمؤسسة الوصول إلى المستويات المقررة للأداء بما يخدم تحقيق الأهداف المسطرة التي يسعى المشروع إلى بلوغها.

إلا أن تحقيق العائد المطلوب من وراء تطبيق سياسة الحوافز الإيجابية يبقى رهنا بمدى توافر المقومات و المرتكزات اللازمة لها التي تسمح بتوجيهها في المسار الصحيح و المستهدف ما يعني أن استمرار المؤسسة و تواجدها في صورة متكاملة و مترابطة يعتمد بالدرجة الأولى على مدى الاهتمام بها و تهيئة كل الظروف و الشروط التي تمكن من الاستفادة من نتائجها الحسنة خاصة و أنها تعد كحلقة تستكمل بها المؤسسة النجاح على صعيد تنمية العلاقات في الداخل فكما هو معروف منذ التحاق الفرد بمنصب عمله تظهر تلقائيا إلى الوجود بعض الحاجات التي يرغب في إشباعها و بالتالي فإن متطلبات استمرار نشاطه و عطائه بطريقة معينة يرتبط بالأساليب الموجهة لإشباع تلك الحاجات ، و على هذا الأساس تمثل الحوافز المادية أحد الأساليب الهامة في التأثير عليه ضمن مجموعة كبيرة من أنواع الحوافز الإيجابية الأخرى حيث أن تقديم المكافآت التشجيعية أو اقتطاع نسبة من الأرباح السنوية و منحها للفرد تعبيرا عن الجهد المقدم الذي يعلو على مستوى الأداء العادي أمرا لا ينبع من فراغ و لا يتجه إلى فراغ ، بل هي ضرورة حتمية تستدعي انتهاجها بغرض تعزيز الشعور بالرضا و الاستقرار بما ينعكس على التزامه بالمهام المناطة به والاجتهاد في تقديم إسهامات فاعلة تخدم حاجة المؤسسة إليها.

و بطبيعة الحال لا تقتصر تطلعات الكائن البشري إلى تأمين الجانب المادي فحسب على الرغم من أهميته فيما يوفره من نمط عيش كريم بل هناك بعض الحاجات التي لا تقتصر بالمادة و إنما هي مجردة ترتبط بالذات الإنسانية يأمل الفرد في تحقيقها ، و منه تلعب الحوافز المعنوية الدور المهم في محاولة

تدعيم اعتقاد الفرد بأنه من العناصر المهمة التي لا يمكن الاستعاضة عنها و لذلك فالعمل على تعيئته من خلال إرضاء طموح الترقية أو تنميته بإثراء معارفه و مدركاته بواسطة التكوين على سبيل المثال ،إنما يبقى الهدف من تلبيتها هو الحصول على التغذية الراجعة منها في شكل معنويات عالية تؤدي إلى المبادرة في العمل كما تسهم في الحفاظ على علاقات متوازنة بينه و بين رؤسائه و زملائه و حتى وسائل العمل التي يتعامل معها.

أ-ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكال الرئيسي التالي:

■ إلى أي مدى يمكن اعتبار الحوافز وسيلة تعتمد عليها المؤسسة في تحسين أداء العاملين؟ وهل يمكن ضبط ذلك على مستوى المؤسسة اتصالات الجزائر بعين تادلس.

❖ الفرضية العامة:

■ الحوافز وسيلة تعتمد عليها المؤسسة في تحسين أداء العاملين.

ويمكن تجزئة الإشكالية إلى تساؤلات:

1-هل يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفعالية المطلوبة؟

2-هل نجاح المؤسسة يعتمد على تحسين الموارد البشرية؟

3-هل هناك علاقة بين التحفيز و تحسين أداء العاملين؟

بناء على التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضيات:

1-يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفعالية المطلوبة.

2-يعتمد نجاح المؤسسة على تحسين الموارد البشرية.

3-توجد علاقة بين التحفيز و تحسين أداء العاملين.

ب-أسباب اختيار الموضوع: إن الدافع إلى اختيار الموضوع يرجع إلى :

-علاقة الموضوع بمجال التخصص.

-رغبتنا نحن الباحثون في التعرف على كل ما يتعلق بالموارد البشرية لأنها أساس إدارة الأعمال وخصوصا نظام الحافز .

-حب الموضوع المدروس وحب التعمق فيه.

ج-أهداف البحث:يهدف البحث إلى مايلي:

-تقييم مستوى التحفيز في المؤسسات بصفة عامة وفي المؤسسة عينة الدراسة بصفة خاصة.

-معرفة أثار التحفيز على أداء العاملين.

-تطوير مستوى التحفيز في المؤسسات خاصة التي أخذت منها عينة الدراسة.

د-أهمية البحث:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي، و قد

اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق و تلاشي

الحدود الجغرافية للبلدان لذا انصببت أغلب جهود ادارة الموارد البشرية على المورد البشري و

كيفية تحسين أدئه باعتباره الورقة الراححة في المؤسسة و عنصر التمييز فيها وهذا عن طريق

نظام الحوافز بصفة خاصة و نظم التأهيل و التطور بصفة عامة.

ه- المنهج المستخدم:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع و الإجابة على إشكالية البحث و اختبار صحة الفرضيات، سوف نعتمد على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف و تحليل مختلف أبعاد الموضوع و الوصول إلى النتائج المستوحاة من البحث إلى جانب المنهج الإحصائي.

و- تقسيمات البحث:

قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول خصصنا فصلين للجانب النظري وفصل للدراسة التطبيقية حيث نستعرض في:

الفصل الأول : تعرضنا فيه إلى الحوافز من حيث تعريفها وأهمها وخصائصها ونظرياتها وأهمية وخصائص نظام الحوافز وفعالية وتباين الحوافز وأنواع الحوافز وشروط نجاح الحوافز والعوامل المؤثرة في نظام الحوافز ومؤشرات قيام نظام الحوافز.

الفصل الثاني : تطرقنا إلى الأداء وتقييمه ، تعريفه ، محدداته ، معدلات الأداء وخصائصها ، العوامل المؤثرة على الأداء ، مفهوم وأهمية تقييم الأداء ، أهداف وأهمية تقييم الأداء ، خصائص نظام تقييم الأداء الفعال، وأهمية طرق تقييم الأداء والعوامل المستخدمة فيها ، عيوب تقارير الأداء ، نصائح لتحسين معايير الأداء واستخدامها أنظمة تقييم الأداء.

الفصل الثالث : مخصص للدراسة الميدانية التي قمنا في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تادلس تطرقنا إلى تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر والتنظيم الهيكلي لمؤسسة اتصالات الجزائر ومهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

ز-منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج التحليلي باعتباره الأكثر توافقا مع طبيعة البحث وموضوع الدراسة , في الجانب النظري عبر مفاهيم متعلقة بالدراسة بصفة عامة وذلك الاعتماد على المؤلفات باللغة العربية والدراسات المتخصصة والبحوث بالإضافة إلى مواقع الانترنت التي علاقة بالموضوع , وفي الجانب التطبيقي من خلال دراسة واقع التحفيز في مديرية اتصالات الجزائرية إلى جانب تنظيم عملية استبيان واتجاهات أفراد العينة المتمثلة في الرؤساء والعاملين بالإضافة إلى أسلوب المقابلة المباشرة

تمهيد:

تلعب الحوافز دورا بالغ الأهمية وتؤثر تأثيرا كبيرا وفعالا في تغيير سلوك الفرد ورفع أداء العامل كما أحيضا هاما في تفكير المديرين في المنظمات الفاعلة وهذا من منطلق أن الإنسان بحاجة ماسة إلى تحريك دوافعه بغرض ظهوره وتميزه عن غيره في المؤسسة، ولذلك أصبح من الضروري إيجاد نظام للحوافز من أجل تشجيع الفرد على أداء عمله بفاعلية وكفاءة، علاوة عن ذلك فإن امتلاك المنظمة لعاملين محفزين يكسبها ميزة تنافسية عن تلك المنظمات التي لا تمتلك مثل هذه الميزة، ونتيجة لتلك الأهمية تسلك هذه المنظمات طرق مختلفة وتستخدم مداخل متنوعة للتحفيز تبرز بنوع من الموارد البشرية التي تملكها و الإمكانيات المتاحة للمنظمة ونوع الوظائف التي تشكل منها هيكل الوظائف في المنظمة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز

المبحث الثاني: متطلبات التحفيز الفعال

المبحث الثالث: عمليات التحفيز

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز.

تعمل المؤسسة جاهدة للوصول إلى أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة، ويبقى الفرد هو المحور النجاح والتقدم، والعنصر المتغير دوماً والذي يعول عليه الكثير في المنافسة والنجاح للمنظمات.

من المعلوم أن لكل إنسان حاجات متعددة، تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها والوصول إلى حالة الرضي والاستقرار، وإيجاد آلية تحث الموارد البشرية على العمل وتوجيهه وبما أن كفاءة أفراد المنشأة، ومما لا شك فيه أن التحفيز أكبر باعث ومحرك لهذا فالحافز من أهم محددات سلوك العمل، لذلك كان من أولى اهتمامات إدارة الموارد البشرية تحفيز العمال.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز وطبيعته.

أولاً: مفهوم التحفيز:

من خلال المفاهيم التي يتم عرضها يتبين أن أسماء التحفيز واسعة، فهناك من يطلق اسم التحفيز أو الحوافز والبعض الآخر يسميه بالحافز أو الحفز، وفي البداية يتم توضيح معنى التحفيز ثم الحوافز، الحافز والحفز.

التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداد لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المنظمة.¹

ويؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير، الغرض من تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنياً ونفسياً لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل انجازات للمنظمة وبالتالي يعد هذا المفهوم واسعاً نظراً لإبراز أهداف التحفيز ونتائجه على أرض الواقع.

كما يعرف التحفيز أنه تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لتحث العاملين على العمل وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية² والجديد ويركز مضمون هذا المفهوم على أن زيادة إنتاجية الأفراد ترتبط باستمرارية الإدارة في بذل مجهودات لإشباع حاجاتهم المتنوعة مع الإبقاء على التجديد في طرق الإشباع، وهذا يشير بصفة غير مباشرة إلى تغير وتطور حاجات الأفراد مع الزمن. الحوافز هي كل شيء يخفف من الحاجة ويقلل من مفعول الدافع، وفي مجال العمل فهي كلما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل أدائه العمل (رواتب، مكافآت، ترقيات، تقدير وغيرها).³

ويتضح من خلال هذا التعريف أن الحوافز في مجال العمل تتراوح ما بين الأشياء المادية والمعنوية التي تسمح للعامل أن يعبر عن أدائه وفي نفس الوقت تستخدم كعامل أساسياً لإشباع الحاجة ولتحقيق الدافع.

¹ صالح مهدي محسن العامري و طاهر منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص459.

² محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص297.

³ حسين حريم، مبادئ الإدارة والنظريات الإدارية والمنظمة، دار الحامد ط1 عمان، الأردن، 2006، ص247.

كما تعرف الحوافز بأنها محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها، وقد تكون الحوافز مادية كالمكافآت وزيادة الراتب و المنافع المادية الأخرى، أو تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب أو مكتب فحم وغيرها من الأمور الهامة التي لا تقاس بمعايير مادية¹ حسب هذا المفهوم يتضح أن كل من الحوافز المادية و المعنوية تستخدم لغرض إثارة الحاجة التي تنعكس بدورها على السلوك و مستويات الأداء، أي كلما كانت الحوافز المعنوية و المادية ذات قيمة، كلما بذل الفرد مجهودات مضاعفة في العمل للحصول عليها .

الحافز هو مؤثر غرضه إثارة الدوافع و تحقيق الاستجابة لها وبهذا، فإنه نابع من بيئة العمل، كما أن المدير يمكن أن يقدمه للمرؤوسين مراعيًا في ذلك سياسات و تقاليد العمل في المنظمة²

يبين هذا التعريف أن الحافز يتعلق بالعمل هدفه تفعيل الدافع اتجاهه، كذلك يبين هذا التعريف أن المدير لديه حرية التصرف في كيفية منح الحافز شريطة أن يلتزم بقواعد المؤسسة التي تختص بتنظيم هذه التجزئة ،ايصاً يعرف الحافز انه الأسلوب أو سياسة التي تشبع حاجات و رغبات الأفراد وتحريك دوافعهم، وعلى ذلك فان الحوافز تؤثر على انجاز الفرد طالما أنها مرتبطة بالدافعية³

ومن خلال هذا المفهوم يتبين أن الحافز يعتمد على سياسة معينة تعمل على تحقيق متطلبات الأفراد وتنمية الدوافع حتى تكون هناك انجازات فعالة. أما الحفز فيعرف بأنه مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لا إشباع تلك الحاجات و الرغبات، وهذا فان عملية الحفز يمكن اعتبارها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة و يؤثر على سلوك الفرد لكن يمكن استنتاجه من سلوك الفرد ذاته فمن خلال أدائه يمكن معرفة ما إذا كان الفرد محفزًا أم لا⁴.

ويمكن اعتبار هذا التعريف أنه مجزأ إلى جزئيين: الأول يتضمن تعريف الحفز من حيث أنه مؤثر يتواجد في البيئة الخارجية، يتحدد في شكل حوافز مادية و معنوية تثير السلوك و تنشطه بطريقة ايجابي، أما الجزء الثاني منه فهو يوضح الحفز على أنه عملية لا يمكن ملاحظتها تتوسط الحاجات والسلوك جمعاً أن هذه العملية تشبع الحاجة و من جهة تؤثر على السلوك بحيث يمكن استنتاجه انطلاقاً من مستويات الأداء في العمل. سياسة التحفيز، هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع كميات المكافآت و الطرق التي توزع بها في المنظمات⁵

ويشير هذا المفهوم أن سياسة التحفيز نابعة من فلسفة التنظيم التي تحدد سلم الأجور، مقدار المكافآت والطريقة المتبعة في منحها، أي أن هذه السياسة الخاصة بالحوافز هي انعكاس تصورات المؤسسة ونظرتها لأفرادها.

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص130

² صالح مهدي محسن العامري و طاهر منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 48.

³ عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة منهج تنمية الموارد البشرية و الأفراد تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم، مركز الخبرات المهنية للإدارات ط3 بدون بلد، 2004، ص65،

⁴ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة ط1، عمان، الأردن، 2004، ص169.

⁵ طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية و الحاسبة و الانترنت، دار وائل للنشر ط1، عمان، الأردن، 2005، ص101.

المفهوم الاجرائي لتحفيز: يمكن تعريف سياسة التحفيز إجرائيا: بأنها المنحى التنظيمي الخاص بالمؤسسة في كيفية التأثير على مواردها البشرية باستعمال مختلف أنواع الحوافز الخاصة بها لغرض تحقيق أهداف العامل وتفعيل أدائه حتى تحقق أهداف المؤسسة.

ثانيا: طبيعته: يمكن توضيح طبيعة التحفيز من خلال مايلي:

يعرف التحفيز بأنه قوة أو شعور خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة من أجل تحقيق حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات وبشكل أكثر تحديدا، فقد وصف الحفز متغير وسيط لا رؤيته يمكن أو الشعور به، لكننا يمكننا استنتاجه من السلوك فعن طريقة ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزا أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل وهنا تقاس مؤشرات عرضيه للحفز وليس الحفز نفسه، فلو لا حظنا أن عاملا ينتج أكثر من الآخر نستنتج بأن هذا العامل محفزا وهذا الاستنتاج تم بطريقة غير مباشرة، ويتفق العلماء السلوكيين أن كل أنواع السلوك قابلة للحفز وأن كان هناك أسباب معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة وهذا يعني أن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة

المطلب الثاني: أهداف التحفيز وأهميته.

أولا: الأهداف: تسعى المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية:

ربط أهداف المنظمة العاملين: فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء و إنتاجية عمالها وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم .

- تكيف وتكيف العمال داخل المنظمة.

- تكيف المنظمة و العاملين بها مع التطورات و المتغيرات البيئية .

- تحقيق المرونة و الاستجابة السريعة للظروف الخارجية .

- تنمية روح التعاون و روح الفريق و العمل الجماعي و بالتالي تحقيق الولاء و الانتماء للمنظمة .

- تحقيق الرضا الوظيفي و الأمن و الاستقرار الداخلي .

ثانيا: أهميته: تبرز أهمية الحوافز لكل من المؤسسة العاملين، فهي تمثل تكلفة للمؤسسة و في نفس الوقت تمثل مصدرا هاما للإشباع حاجات العاملين المادية. و يمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الأهداف المختلفة التي تحاول الشركة تحقيقها من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز و هو.

1- تحسين أداء العاملين: و يتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات و مثل هذا النظام يساهم في تحليل التفاوت في الأجور بين العاملين.

2- زيادة الانتماء حيث تشكل الأجور و الحوافز بأنها (مادية و معنوية) أساس العلاقة بين المؤسسة و الأفراد العاملين فيها، فعليه ربط الحوافز بالأداء، تشجيع كل من الأداء و الانتماء و تزويد من إدراك العامل للعدالة و الإنصاف كما أن نجاح نظام الحوافز ساهم في رضا العاملين عن أعمالهم و يزيد من إنتاجهم و ولائهم للمؤسسة حيث يتطلب ذلك مجموعة من المقومات الأساسية أنظام الحوافز والتي تتمثل في:

-دراسة إدارة العاملين.

-اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة.

-تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه

-التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.¹

3-توجيه السلوك: أثبتت النظريات بأن نظم التعويضات و الحوافز إلى جانب كونها من أهم مكونات نظام إدارة الموارد البشرية فإنها تعد أداة قوية في تحفيز وصياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، إذ يحقق نظام الحوافز مايلي:

-تحسين الأداء والاحتفاظ بالعمالة.

-جذب العدد الكافي والتنوع المناسبة من العاملين وفي مرحلة لاحقة المحافظة عليهم.

-إيجاد أحد أكثر الروابط المميزة بين العاملين والمؤسسة على الرغم من كون المكافآت تشكل جزءا هاما من التكلفة الكلية

المطلب الثالث:أنواع الحوافز.

هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة و متاحة أمام الادارة يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم. من هذه الأنواع نذكر بآء يجاز:

1.من حيث المادة:وتقسم إلى حوافز مادية ومعنوية "

1.1الحوافز المادية:

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية. 1 - 1 - 1حافز الأجر:ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل-

-العرض والطلب من القوى العاملة.

-أقدمية العامل.

-مستوى الأداء الفردي للعامل.

-القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور.

و يعرف الأجر على أنه " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسدي أ و العقلي الذي يبذله في العمل² كما يعرف على انه " هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي تم بينهما،وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل. ويمكننا أن نبين أثر الزيادات في الأجر من حيث فاعليتها في زيادة الإنتاج كما يلي:

¹ علي محمد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية 1982، ص151.

² ابن نوار صالح، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاجتماعية، قسنطينة، 1995، ص64.

أ- العلاوات - الدورية:

تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقا ، و بالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة، والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل، أي أن رئيسه قد يكون قد أخبره بأنه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أسس أخرى ليست لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقته الشخصية، ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرؤوس وهو أساس العلاوات الدورية في أغلب الأحيان، قد تنقصه الموضوعية والحياد . وحيث أن هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج مباشرة فإنه من الصعب توقع أن تؤدي تلك العلاوات إلى زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي في حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية..

ب- الزيادات - العامة في الأجور:

هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقا بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد، وكمثال على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجور مثل رفع الحد الأدنى للأجور في المؤسسات.

ج - الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة

وهذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضا لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة والزيادة في الإنتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد . فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الإنتاجية.

د - المشاركة في الأرباح

يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم، حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيرا في الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة، وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجه ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح والإنتاجية بتوزيع أرباح والتي تمنح للعاملين إذا زاد إنتاجهم على قدر معين كوسيلة تشجيع للعامل بالحصول على مزيد من المداخل مقابل مجهود وإنتاج أكبر، حيث يتم وضع معدلات أداء محددة للأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل عامل مما يمكن من التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين.

1-1-2- ظروف وإمكانيات العمل المادية:تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (الآلات والمعدات، مكان العمل، الإنارة، نضام المكان ونظافته...وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير مهما كانت تلك الظروف مهيأة لعمل أحسن.ولكن ينبغي عدم المبالغة وتوفير ظروف ملائمة للعمل، وهذا لكي تبقى محافظة على فعاليتها.

3 - 1 - 1 ساعات العمل:ينعكس تأثير ساعات العمل على الإنتاجية من خلال درجة الإجهاد العضلي والإجهاد النفس ي الذي يعانيه العامل وينطبق على ساعات العمل نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل بكفاية فليس

من الضروري دوماً أن تزيد الإنتاجية بانخفاض ساعات العمل لذلك يجب على الإدارة دراسة إمكانية القوى العاملة وتحديد ساعات العمل عند الحد الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية.

4 - 1 - 1 الخدمات الاجتماعية: تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى ولكنها تشترك جميعاً في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وتختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع ولكنها تشتمل بصفة عامة على الأنواع التالية

خدمات - غذائية: وهي تقدم وجبات غذائية صحية ملائمة مع الجهد الذي يبذله العامل، حيث يعتبر التغذية مصدر من مصادر الطاقة التي تمكن العامل من ممارسة أعمالهم على أكمل وجه¹.

خدمات - الإسكان: وتتعلق بتوفير المساكن للعامل وأسرته، فإذا كان العامل يعاني من أزمة السكن فإن هذه المعاناة تسيء إلى نفسية العامل وتركيزه في العمل مما يعرضه لعلاقات سيئة مع زملائه ووقاية العاملين من الأمراض وحوادث العمل.

-خدمات صحية: تمكن العامل من العلاج الطبي المتوفر من أطباء وأدوية ووقايته من الأمراض. خدمات النقل: توفير وسائل النقل للعمال لنقلهم من أماكن إقامتهم إلى المؤسسة وبالعكس وذلك في بداية أوقات العمل وعند إنهائه. حيث ان توفير خدمات النقل للعاملين بالمؤسسة له آثار إيجابية مختلفة كالحفاظ على صحة العامل وحمايته من التعرض للأخطار نتيجة انتظاره لوسائل النقل العامة

2-1 الحوافز المعنوية

وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل. وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعوراً بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز:

1-2-1 الأمن والاستقرار في العمل:

إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل. فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لاشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل، إذن فهذه العامل تأثير كبير على نفسية العاملين، ومن ثم كان لا بد من طمأننته وجعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل وإتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأن العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزاً على الإبداع.

2-2-1 فرص الترقية والتقدم:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى ملاً تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية الترقية كحافز على العمل

¹ الطاهر الوافي، التحفيز و أداء المرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2011 - 2012، ص 40

لإنتاجية الفرد وكفاءته . وتجدر بنا الإشارة هنا إلى أن المنظمات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية، أو الصداقة أو المحبة أقل من المنظمات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم. إن المبدأ الرئيس ي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية.

3- 2- 1 الاعتراف بأهمية العامل

تكمن أهمية هذا الحافز في اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته، وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى وحيد الجهود المبذولة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين، ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها: -الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.

-تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاصة.¹

4- 2- 1 المشاركة - في اتخاذ القرارات:

تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكريا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنسان وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضا، وكذلك حتى لا يشعر بأنه أحد الأضرار في جهاز آلة العمل².

5- 2- 1 التدريب:

إن استمرارية البقاء والنمو والتطور وتحقيق الإنتاجية العالية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية للمؤسسات بما يتلاءم والتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، مرتبطا باستمرارية التعليم والتدريب والتوجيه.

ويمكن تعريف التدريب على أنه " النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مواصلة عمله.³

ويلعب التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه، لذلك على المؤسسات أن تأخذ بالاعتبار التدريب وأهميته، لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، وللتدريب العديد من المزايا فهو يؤدي إلى:

أ - زيادة الإنتاجية حيث تنعكس زيادة مهارات العامل الناتجة عن التدريب، على حجم الإنتاج وعلى جودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للأعمال والوظائف في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوفر لدى العامل على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال

ب - رفع معنويات الأفراد

¹ نور الدين كتوني : دراسة فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، سنة 1992 ، ص 80- 81.

² عبد العزيز شنيق، مرجع سابق ذكره، ص. 20- 18

³ يوسف قزاقزة وآخرون : إدارة الخدمات الصحية و التمريض، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2002 ، ص55

لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي إلى ثقة العامل بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

ج - تخفيض حوادث العمل

تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب العاملين، ويعني أن التدريب الجيد على الأسلوب الجيد لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بدون شك إلى تخفيض معدل الحوادث. فعملية التدريب تهدف إلى تحسين أداء العاملين، وبالتالي نجاح المؤسسة ككل ومن بين الأهداف الأخرى لهذه العملية، تهيئة العاملين الجدد للعمل وتعريفهم بمتطلبات إنجاز الأنشطة ومواكبة التقدم، كما تعتبر هذه العملية استثمار طويل الأجل لا يقل أهمية عن شراء الآلات والمعدات وغيرها سواء تم التدريب داخل المؤسسة أو خارجها¹.

ويعتبر التدريب من أهم الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة في زيادة الكفاءة الإنتاجية، وفي حل أو تفادي أو تقليل الحوادث الناتجة عن العمل، أو تحسين العلاقات والمعاملات الإنسانية وبما أن التدريب هادف بطبيعته وموجه في أسلوبه، فهو يسعى إلى تزويد الفرد بمعلومات معينة لأداء عمل معين، أو تزويده بإرشادات وتعليمات محددة تعينه على تحسين أدائه أو استغلال قدراته بطريقة مثمرة².

1-2-5 الضمان الوظيفي:

هذه الرغبة تنصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المنظمات وتنبع من الإحساس العام للفرد بضرورة توافر قدر مناسب من الاستقرار والثبات في العمل الذي يقوم به، وعندما يتوفر هذا الاستقرار يشعر العامل بالأمان والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها ومن ثم يبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه ليضمن دخلا مناسباً له في تحقيق أرباح المنظمة التي يعمل بها، لأن استمرارها في تأدية نشاطها معناه ضمان منصب عمله وبالتالي تأمين متطلبات الحياة³.

ويتخذ هذا الضمان الوظيفي صوراً عديدة تتمثل في:

✓ التأمين ضد الفصل التعسفي.

✓ التأمين ضد البطالة.

✓ التأمين ضد الشيخوخة

✓ التأمين ضد حوادث العمل.

✓ التعويضات المناسبة عند إنهاء الخدمة.

1-2-6 العلاقة الطيبة بين العاملين:

إن الإنسان بطبعه اجتماعي فهو يسعى إلى إقامة صداقات وعلاقات مع زملائه في العمل، وتكون هذه العلاقات ما يسمى بالجماعات غير الرسمية⁴.

¹ عبد السلام محمود: مقدمة في الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص. 39

² مناء حافظ بدوي: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعارف الجامعية، مصر، 1999، ص 177

³ علي السلي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1981، ص 288

⁴ الطاهر الوافي، مرجع سابق ذكره، صفحة 49 - 5 - 48

وتكون العلاقات الطيبة بين العاملين حب الجماعة، وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وتزرع فهم روح الفريق، ولكي تتحقق العلاقات الطيبة بين العاملين لابد من أن تعمل الإدارة على إشباع هذا الجانب من الحاجات الاجتماعية المتمثلة على سبيل المثال في تنظيم رحلات سياحية للعاملين وعائلاتهم، وتنظيم حفلات بالمؤسسات في المناسبات الوطنية والدينية، تنظيم مقابلات رياضية ... الخ القيادة العادلة ذات الكفاءة

تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء في المنظمات ويمكن تعريفها كما يلي:
"هي عملية التأثير في المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة"¹

تتكون عملية القيادة من أربع مراحل تستخدم التأثير، تتضمن المرحلة الأولى توزيع المهام وتشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات، والمرحلة الثانية تتضمن التنفيذ وتشمل النشاطات القيادية التي توجه وتراقب وتفوض وتدعم المرؤوسين في أدائهم للعمل، ويتضمن التقويم في المرحلة الثالثة سياسات تتعلق بالرقابة وتقويم العمل، أخيراً يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافآت والمعلومات المرتدة والبيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة، بعدها تظهر نتائج عملية القيادة سواء المرتبطة بالعمل أو المرتبطة بالأفراد كالرضا الوظيفي ودوران العمل والغياب الخ².

1-2-7 المنافسة: المقصود بالمنافسة هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل إنجاز وتحقيق أهداف جماعية، ومن يحققها أولاً يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعالية والأداء للأفراد.

2-8-1 تلبية الحاجات الاجتماعية: يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية، مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل.

1-2-9 إثراء العمل: إن الزيادة في العمل تعمل على التحدي والمنافسة بين العاملين، حيث يعطي للفرد الواحد الحرية في مجموعة من الأعمال في إطار تخصصه يشرف عليها ويخطط لها ويراقبها، أي أن يكون مسؤولاً عنها وهذا ما يزيد من الخبرات والتعمق العملي وهذا طبعاً يولد لدى العامل رغبة كبيرة في أداء عمله على أكمل وجه³.

2 الحوافز - من حيث من تطبق عليهم: وتنقسم إلى نوعين حوافز فردية وحوافز جماعية

1 - 2 الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وتعطي للأفراد بنوعها المادي والمعنوي والإيجابي والسلبي، فيأخذ الفرد (الموظف) مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، كما يحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة فالهدف من الحوافز الفردية هو إشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد.

2 - 2 الحوافز الجماعية: وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي وتقوم على التعاون بين العاملين، ويهدف هذا النوع من الحوافز إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة بالإضافة إلى إشباع حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتساهم في زيادة التعاون بين الأفراد وإثارة التنافس بينهم، وزيادة

¹ محمد رفيع الطيب: مدخل للتسيير أساسيات، الوظائف، التقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص. 18

² الطاهر الوافي، مرجع سابق ذكره، ص 51

³ عبد العزيز شنيق، مرجع سابق ذكره، صفحة 20.

رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة. وهي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائناً مستقلاً والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة¹.

وتتميز الحوافز الجماعية بما يلي:

- إدماج كل فرد في هدف المنظمة المشترك بدلاً من أن يركز حول هدفه الفردي.
- لا تحمل كل فرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية عنها.
- لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية ، إيجابية أو سلبية.
- تعمل على غرس القيم الروحية وتشجيع الاتصال المباشر والمستمر ، وتدفع إلى التعاون بين الأفراد.
- ومن أمثلة هذه الحوافز الجماعية مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العمل، نظم المشاركة في الأرباح وكذلك الأجور التشجيعية الجماعية كمكافئة للمردود الجماعي².
- الحوافز - من حيث فعاليتها: تنقسم الحوافز من حيث آثارها:

1-2 حوافز إيجابية:

وهي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي إذ أشبعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي إلى السرور والرضا، فالعاملين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الإيجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى من زملائهم، وتحقق لديهم الشعور بالفخر والسعادة.

ومن أهم الحوافز نذكر : الأجر والمكافآت التشجيعية والترقية والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات البناءة وتأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة والفصل التعسفي وحوادث العمل الإجازات الاستثنائية...

2- 3 الحوافز السلبية:

وهي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة لضمان حسن سير الإنتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤديون عملهم بمستوى أقل مما هو مقدر أو متوقع منه ونستطيع أن نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية:

- الخصم من المرتب أو خفضه.
- تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.
- توجيه الإنذار أو التوبيخ.
- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.
- الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي.

¹ أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت ، 1981 ، ص306

² عبد العزيز شنيق، مرجع سابق ذكره، صص 21 - 22

ومما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، لهذا تستخدم الحوافز الإيجابية في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف، ولكن بالرغم من ذلك فهي لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة، ولا بد من استخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام في ضمان تأدية العمال لعملهم على أحسن وجه واستجابتهم للأوامر والتعليمات لكن يجب عدم المبالغة في الحوافز السلبية لأنها تؤدي إلى إحباط العمال. إن التهديد بالعقاب يسبب خوف العامل ويصبح غير قادر على أن يستجيب للسلوك الإيجابي . فقد يؤدي العقاب في هذه الحالة إلى أشياء غير تلك التي يقصدها، فالعامل الذي يعاقب على شيء ما فقد يتمادى في خطئه في أشياء أخرى.

وعلى هذا يجب أن تطبق الحوافز السلبية بصفة عامة في حدود معقولة حتى لا تؤثر على الاتجاه العام للمؤسسة.¹

الحوافز - من حيث آثارها : وتنقسم إلى نوعين حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة:

1- 4 الحوافز المباشرة:

هي الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

أ الحوافز - المادية : تم التطرق إليها سابقا.

ب الحوافز - المعنوية : ثم التطرق إليها سابقا.

ج الحوافز - العينية : وهي تمثل المزايا العينية التي يحصل عليها العمال بلا مقابل أو بمقابل رمزي مثل : العلاج الطبي المجاني، الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية والإسكان وغيرها . ويمكننا أن نعتبر أن الحوافز الإيجابية والسلبية من الحوافز المباشرة وذلك لما لها من تأثير مباشر على العامل من حيث تحقيق رضاه وسعادته إذا كانت إيجابية أما إذا كانت سلبية فهي تسبب له الإحباط والتوتر والقلق.

2- 4 الحوافز غير المباشرة:

إلى جانب الحوافز المباشرة ومالها من أثر على أداء وإنجاز العامل هذا الأخير لا يتم إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل، وتدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم وهذا يطلق عليه بالحوافز غير المباشرة والتي يمكننا توضيحها فيما يلي:

-توفير الجو المناسب للعمل بعد إزالة العقبات والصعوبات التي تعترض سير العمل وتحسين العلاقات بين الإدارة والعمال وخلق نوع من التفاهم والتعاون المشترك بينهما.

-التدريب أو التكوين : يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في انجازه فالتكوين المستخدم من أجل تنمية المهارات للعاملين ، وبرامج التكوين الفعالة تحقق الزيادة في الإنتاج وتزيد من الكفاءة الإنتاجية للعامل و تخفض من دورات العمل ، فالتكوين ليس غاية في ذاته وإنما وسيلة لتطوير قدرات الأفراد المهنية والتقنية ومساعدتهم على استخدام قدراتهم وكفاءتهم

¹ عبد العزيز شنيق، مرجع سابق ذكره، ص 23 - 24

المبحث الثاني:متطلبات التحفيز الفعال.

المطلب الأول : المبادئ الأساسية لنظام التحفيز الجيد.

حدد كل من حسن محمد حير الدين و زملاؤه 2000 عدد من المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال،هي كالتالي:

1- مبدأ التبعية:

ونقصد بها الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب بمعنى أن الموظف الذي يكون أداءه متميز و فوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمحنه زيادة في راتبه .وهنا نقول أن الحافز "الزيادة في الراتب أو الأجر تتبع السلوك الأداء".و ذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فان الثواب هنا لا علاقة له ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوى أداء.¹ إن تنفيذ مبدأ إتباع الثواب و العقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يعرفون مسبقا انه مجزئ لهم.

2- مبدأ الإدراك:

نقصد بذلك انه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز و السلوك لابد أن يكون الناس مد ركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ.ففي المثال السابق إذا لم يعرف الموظف مسبقا أن زيادة راتبه ستنتج ارتفاع مستوى أدائه فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجوده. ومن هذا يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم تبعية بين الحوافز و السلوك المرغوب ينبغي أن ينقل هذا المبدأ إلى الموظفين و إلا فإنهم لن يتعرفوا على هذا المبدأ.

3 - مبدأ التوقيت:

فالحافز أو الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بعد فترة طويلة من حدوثه ،لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد أن الموظف قام بسلوك مرغوب و أداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز و السلوك.

3- مبدأ الحجم:

ويتعلق هذا المبدأ بـكبر أو صغر الحافز نفسه،فا لحافز الكبير سيكون له اثر اكبر من الحافز الصغير

4- مبدأ النوع:

يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال و الجوائز و الترقية و العطلات.وقد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي و الغرور و الاستحسان من المشرف.ويختلف الأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلونها و يمكن للمشرف من خلال المواقف المختلفة التي يواجهها مع المرؤوسين ومن خلال تعامله معهم أن يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه أن يحقق علاقة التبعية بين الثواب و السلوك المؤدي من كل منهم.

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ص173.

5- مبدأ الثبات:

ونقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت و بين الأفراد.بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء(حتى وإن اختلفت الحوافز حسب درجة تفضيل كل منهم للأنواع المختلفة للحوافز).وينبغي أن تقدم المكافآت على نفس الأشياء..

6- مبدأ التحكم:

ويتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف.فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كان يكون ملتزما بمواعيد العمل الرسمية في الحضور و الانصراف) فان تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن تؤثر على السلوك.أما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجة عن إرادته.

المطلب الثاني:خصائص نظام الحوافز.

- 1- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما عاملا و موضوعيا للتحفيز.
- 2- الادارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا و مفهوما للحوافز و يسهل حسابه من قبل العاملين.
- 3- الادرة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.
- 4- الفورية:الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها.بمعنى أن يكون الحافز حتى يشعر الفرد بنتائج جهده أو خطاه..
- 5- ضرورة وجود نظام للحوافز الايجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد و الإخلاص و التميز في الأداء و الابتكار....
- 6- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز،و لضمان جدية العاملين و لمحافظة الإدارة على هيبتها.....و بالتالي تطبيق مبدأ الثواب و العقاب .
- 7- لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائدا اكبر أو مساويا بالمقارنة بما تتكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.
- 8- العلانية:بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحافز الذي أعطى للموظف:للعامل أو لمجموعة من العاملين سواء ايجابيا أو سلبيا حتى يكون فيه تحفيز لهم ببذل جهد اكبر أو الامتناع عن سلوك مسلك معين
- 9- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها و تفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.
- 10- اخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز،لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوعا من التوافق بين ثقافة المنظمة و بين نظام التحفيز المستخدم.

المطلب الثالث:شروط نظام الحوافز.¹

- 1- عدالة الحوافز و كفايتها.
- 2- الاستمرارية في إعطائها.
- 3- ارتباطها المباشر بدوافع العاملين .
- 4- بعدها عن العلاقات الشخصية.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعة الإسكندرية، ص.486، 488.

- 5- تكييفها مع توقعات العاملين.
- 7- أقلمتها مع بيئة العمل .
- 8- ارتباطاتها بجهود الأفراد و العاملين لتحقيق الكفاية الإنتاجية.
- تتمثل أهم شروط نظام الحوافز الجيد "
- 1-البساطة و العلانية:
- أي أن يكون النظام مختصرا وواضحا و مفهوما وذلك في بنوده وصياغته وحساباته وأن يكون معلنا ومعروفا عند جميع العاملين حتى تزيد ثقة العاملين فيه
- 2-التجديد:
- ويقصد به أن تكون أنواع السلوك التي يتم تحفيزها محدودة فلا يكفي القول مثلا (السعي الإنتاج أكثر أو العمل على تقليل التكاليف.)
- 3-إمكانية تحقيقه:
- أي إمكانية توصيل الأفراد العاملين إلى السلوك التصرفات التي سيتم تحفيزها.
- 4- إمكانية القياس:
- و نقصد هنا ترجمة الأداء أو السلوك الذي سيتم تحفيزه في شكل مادي لذلك يجب أن تكون التصرفات و السلوك و أيضا العوائد قابلة للقياس بسهولة
- 5- تحديد معايير الحد الأدنى للأداء:
- و يقصد بذلك أن يتم وضع معايير لأداء و السلوك (أو مؤشرات الإنجاز و الأهداف) و التي تمكن الفرد الحصول على الحافز و يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة يمكن تحقيقها و قابلة للقياس.
- 6- ربط الحافز بالأداء:
- أي أن الجهد الذي يبذله العامل يقابله الحصول على حافز و لا بد أن يشع ر العامل بذلك وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة
- 7- التفاوت:
- لا يجب أن يحصل العامل و ن على نفس القدر من الحوافز و إلا فقدت قيمتها والاختلاف لابد أن يعتمد على مستوى أداء الفرد
- 8- العدالة:
- يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أداءه مع حوافز الآخرين إلى أدائه موعد تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء¹.
- 9- الكفاية:
- يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر. كما يجب أن يضمن النظام الجيد للحوافز دخل الأيقلع ما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.

¹ صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، عمان، دارو مسكنة حامد للنشر والتوزيع، 2016/1437، ص3305.

10-السيطرة:

وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها, والظروف المحيطة, والموارد التي يستخدمونها وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء.

11- التغطية الكاملة للأداء:

ويعني أن يشمل نظام الحواف ز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية الجودة, تخفيض التكاليف.....الخ.

12-المشاركة:

إن مشاركة العاملين فيوضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.

13- التنوع:

يجب أن تكون الحواف ز مختلفة فينوعها,حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات.

14-الجدوى:

يجب أن يكون لنظام الحوافز منفعة للمنظمة فيشكل زيادة إيراداتها أو نواتجه

المبحث الثالث: عمليات التحفيز.

المطلب الأول: أساليب التحفيز التي يمكن للمدير استخدامها.

يمكنك عزيزي المدير أن تزيد فاعليتك في تحفيز مرؤوسيك إذا قمت بمايلي¹:

- تعرف بدقة على أهداف منظمتك، ونقلها بصورة محددة و واضحة أهم، فهي تعتبر أهدافا لهم أيضا.
 - تعرف على حاجات العاملين و ميولهم واتجاهاتهم، و تعامل معهم على هذا الأساس.
 - الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء و ليس على أساس آخر.
 - استمع إلى اقتراحاتهم، فتحفيز المتميز منهم تحفيزهم لمزيد من الجهد في العمل.
 - حاول دائماً أن تكون المكافأة ذات القيمة بالنسبة للفرد و متمشية مع رغباته.
 - قدم المكافأة عن السلوك أو الانجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء.
 - اشرح طبيعة المهام لمرؤوسيك، و درهم بنفسك، ثم تابع الأداء.
 - قدم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك.
 - لا تعط مرؤوسيك مهام تافهة أو عديمة الأهمية.
 - تعرف على إمكانات المنظمة الشركة بالنسبة لمنح الحوافز المالية و المادية و صلاحياتك في هذا المجال.
 - إذا لم تستطع تقديم الحوافز المالية و المادية، فانك قادر في جميع الأحوال على تقديم الحوافز المعنوية.
 - اقدم معلومات مستمرة لمرؤوسيك عن مدى التقدم في الانجاز.²
 - تعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلانحة المنظمة، و كيفية استخدامها.
 - شجع المشاركة و روح التعاون بين مرؤوسيك
- المطلب الثاني: النظريات العملية لتحفيز الموظفين.

1 - ma slow نظرية ماسلو

يعتبر ماسلو من أهم المنظرين السلوكيين في مجال الدوافع الإنسانية للعمل. و نظرية الحاجات تعد من أكثرها شيوعاً و تداولاً من جهة تطبيقها في مجال التنظيمات ، حيث تشير هذه النظرية إلى أن الفرد تحكمه احتياجات محددة و هذه الاحتياجات هي التي تدفع به إلى انتهاج سلوكيات و تصرفات معينة يسعى دائماً إلى إشباعها ، و في السياق نفسه وضع ماسلو أربعة افتراضات أساسية تحكم نظريته:

أ- إن في ذات كل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة و المعقدة يصعب التعرف عليها أو التمييز بينها.

ب- إذا تحقق الإشباع التام لحاجة ما لدى الفرد فهي لا تعود دافعة للسلوك و بالتالي يتم الانتقال إلى محاولة الإشباع لحاجة أخرى.

ج- يفترض ماسلو أن يتم أولاً الإشباع الكافي للحاجات المتوقعة في قاعدة الهرم قبل أن يكون هناك أي إلحاح بضرورة الإشباع من طرف الحاجات الموجودة أعلاه.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره ص178.

² Nicole Aubert : diriger et motivé, art et pratique du management, édition d'organisation , (2eme édition paris , France , 2002 , pp

د- باعتبار أن الحاجات العليا في الهرم ترتبط بالجانب الاجتماعي للفرد و ما تتسم به من تنوع و تداخل فطرق إشباعها تتعدد وتنفذ طرق إشباع الحاجات الدنيا المرتبطة بالحاجات الفيزيولوجية و التي تكون عادة محددة و سهلة الإشباع

وبناء على هذه الافتراضات يقدم لنا ماسلو نظريته و يعتقد أن احتياجات الأفراد تكون مرتبطة بطريقة متسلسلة في شكل هرم حسب أهميتها و أولويتها و فيما يلي يتم التعرض لكل حاجة بالتفصيل كالتالي:

1- الحاجات الفيزيولوجية: يمكن القول أن هذه الحاجات تعد أساسية باعتبارها من الضروريات الأولى والمسؤولية عن بقاء الأفراد و تواجدهم ككائنات حية، و تتمثل هذه الحاجات في المأكل و المشرب و المأوى و النوم و الملابس و تحديد مدة العمل.

2- حاجات الأمن: يلاحظ أن حاجات الأمن تأخذ بعدين في المجال التنظيمي ، البعد الأول يرتبط بحاجات الأمن المادية و هذا ما يفسر محاولة الفرد في الحفاظ على ذاته البيولوجية في مكان عمله و حمايتها و الاطمئنان على نفسه و ممتلكاته من أي خطر قد يحدث به ، أما البعد الثاني فيتمثل في حاجات الأمن المعنوية في البيئة التنظيمية كالشعور بالراحة النفسية ، وتوفر عنصر الاستقرار الوظيفي على وجه الخصوص في حالة ما إذا طرأ هناك أي تعديل أو تغيير على مستوى السياسات التنظيمية في المؤسسة.

3- الحاجات الاجتماعية: و ترتبط هذه الحاجات بالحياة الاجتماعية للفرد في مجاله المهني و ما يصحب ذلك من ربط لمختلف علاقات الصداقة و التعارف بين الأفراد و الميل إلى الانتماء للجماعات و تحقيق الشعور بالقبول والحب فيما بينهم

4- حاجات الاحترام و التقدير: و تتصل بما يؤديه و يقدمه الفرد داخل مجاله التنظيمي من استطاعته تحمل مختلف الأعباء و المسؤوليات الموكلة إليه و قدرته على ابتداع مختلف الطرق و الأساليب التي تعتبر كإسهامات إضافية في مجال العمل ، إذ يعزز ذلك لدى الفرد الشعور باحترام الذات لدى نفسه و من طرف الأفراد المحيطين به

5- حاجات تحقيق الذات: تقترن هذه الحاجة الأخيرة بالميل الشديد عند الفرد إلى تطوير كل قدراته المعرفية والجسمية و البحث عن مختلف الإمكانيات التي تجعل منه مبدعا و قادرا على الأخذ بالمبادرة في ميدان العمل لتجسيد المهارة و الابتكار و الوصول إلى تحقيق أقصى الطموح على أرض الواقع¹

¹ jean marie Peritti : ressources humaines et gestion du personnel ، 2 eme édition ، France ، 1998 ، p 28 .



المصدر: محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط 3 ، عمان ، الأردن، ص28

من خلال الشكل الموضح أعلاه يلاحظ أن الحاجات الفيزيولوجية تحتل المقام الأول في الترتيب و هذا لما لها من أهمية بالغة لدى الفرد بما أنه يحمل في داخله غريزة حب البقاء فهو يعتمد دائما إلى إشباع هذه الحاجة لأنها تحافظ على وجوده و تضمن بقائه. بعد الإشباع بشكل مرضي لهذه الحاجة ينتقل الفرد تلقائيا إلى الحاجة المادية من حيث الأهمية المتمثلة في حاجة الأمن ، و بطبيعة الحال تصبح هذه الحاجة دافعة لسلوك الفرد بضرورة التحرك لإشباعها بما أن الحاجة الأولى قد أشبعت فهي لم تعد حافزة.و يعتبر كلا من الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمن محدودتان بطبيعتهما و أن طرق إشباعهما تكون معروفة و بسيطة مثلما افترض ماسلو بعد ذلك يذهب الفرد إلى ممارسة جانبه الاجتماعي، و انطلاقا من فكرة أنه كائن اجتماعي بطبعه فهو يسعى إلى إرضاء هذه الحاجة إبتداءا من تكوينه لصداقات و انتماءات جماعية يكون فيها فاعلا اجتماعيا، حيث تبقى الممارسة الاجتماعية للفرد مرهونة في مجال عمله بالعامل التكنولوجي والظروف المادية للعمل و التي تقلل من فرص الإيصال المباشر و التفاعل مع الغير و بالتالي يسجل أعلى نسبة لدوران العمل أما عن الحاجات الموجودة في أعلى الهرم مثل حاجة الاحترام و حاجة تحقيق الذات فهما تعطيان للمنظمة رؤية جديدة بضرورة خلق بيئة تنظيمية تفسح المجال لممارسة هاتان الحاجتان و إشباعهما بشكل مقنع من خلال طرح المسؤوليات التي تتسم بالتعقيد أمام هذه الفئة، حتى يتسنى لها إخراج كل الطاقات الكامنة و تطوير الأفكار و الإبداعات للسيطرة على مجريات هذه الأعمال الصعبة و التفوق عليها للوصول إلى إثبات ذروتهم و إقناع من حولهم بأنهم قادرون على تخطي مختلف التحديات المفروضة في بيئة العمل بجدارة، و بالتالي تحقيق حاجة الاحترام و التأكيد على إثبات القدرات.

تعتبر نظرية ماسلو للحاجات نموذجاً حيويًا تتضمن مختلف المتطلبات التي يريد الفرد تحقيقها و الوصول إلى إشباعها، و لذلك فهي تخدم صلب موضوع سياسة الحوافز و العلاقات العامة باعتبار أن سياسة الحوافز تقوم و تحدد برامجها بناء على الإلمام بحاجات الأفراد داخل التنظيم. انطلاقاً من محتوى نظرية ماسلو التي تقدم للإدارة فرصة التعرف على مجمل الحاجات ومحاولة إشباعها بالمغريات التحفيزية اللازمة حتى تتمكن المؤسسة من التنسيق بين الأهداف الخاصة بالأفراد و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و تطويعها لتنفيذ خطاها: أي الحاجة للوصول إلى الأهداف التي تتدى قرارات الفرد.

2- الرغبة في الانتماء: أي الحاجة إلى تشكيل علاقات شخصية و إنسانية مع الآخرين.

3- الرغبة في القوة و النفوذ: أي الحاجة إلى التحكم و السيطرة في سلوك الآخرين.

- المهتمون بالإنجاز لهم أهداف معتدلة فيها و يرغبون في السيطرة و العمل و حدهم، و قد لاحظ أن الأفراد ذو المستوى العالي من الإنجاز.

وخلص ماكلند أن ذوي الإنجاز المرتفع يملكون دافعاً داخلياً ذاتياً في المجتمع، فهم يضعون أهدافهم الخاصة بناء على تصورهم لقدراتهم الخاصة، و يكون التحدي الذي يقابلهم هو مصدر الدافع لديهم لتلبية تلك الأهداف.

- المهتمون بالانتماء يحرصون على العلاقات الحميمة، و يؤكد ماكلند أن الذين لديهم حاجة كبيرة للانتماء ينالون و الإشباع من خلال بناء علاقات حميمة مع الآخرين، و تتحدد دوافعهم أساساً من خلال تأثير سلوكهم مع الغير.

2 نظرية الدرفير **alderfers theory**:

قام كلايتون ألدفير باقتراح تعديل نظرية "ماسلو" في محاولة لتبسيطها و الرد على النقد حول نقصها للتحقيق و الصحة و قد حددت نظرية "ERG" ثلاث أصناف في الحاجات:

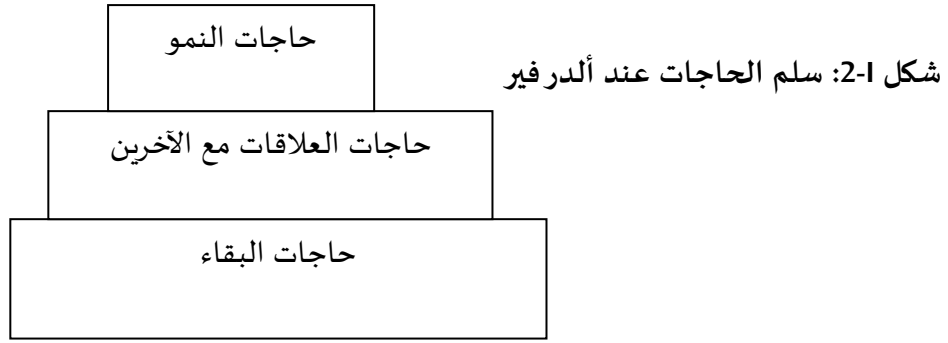
1/ حاجات البقاء: الحاجات للسعادة (الرفاه) المادية.

2/ حاجات الانتماء: (القرب) الحاجات لعلاقات مرضية مع الآخرين.

3/ حاجات النمو و التطور: الحاجة لتطور القدرات الإنسانية و الرغبة في التطوير الشخصي و زيادة الكفاءة

إن هزيمة نموذج ERG و نموذج هي متشابهة "ماسلو" للحاجات عليهما يفترض أن الأفراد ينتقل و إلى الأعلى في السلم الهرمي خطوة واحدة في وقت ما على أي حال فإن ألدفير قلل عدد مجموعات الحاجات إلى ثلاث مجموعات الحاجات إلى ثلاث مجموعات و اقتراح بأن الحركة إلى الأعلى في السلم الهرمي هو أكثر تعقيداً تعكس مبدأ الإنجاز الإحباط.

إن نموذج ERG هو أقل صرامة من السلم الهرمي لحاجات ماسلو و التي تقترح بأن الأفراد و يمكن أن يتنقلوا إلى الأسفل و أيضاً إلى الأعلى في السلم الهرمي معتمدين على قدراتهم في تلبية الحاجات .



المصدر: هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز و المكفئات كنوز المعرفة، عمان ط1، 2007 ص62. ولم تشتط نظرية ألدرفير ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات - كما في نظرية ماسلو - فأي حاجة يمكن لها أن تنشط في أي وقت.

وهذه النظرية لا تختلف كثيراً عن نظرية ماسلو، حيث أن حاجات البقاء تقابل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن و الأمان في نظرية ماسلو، وحاجات الانتماء تقابل الحاجات الاجتماعية في نظرية ماسلو، وحاجات النمو تقابل حاجات تقدير الذات في نظرية ماسلو.

3 نظرية ماكلاند **maclelland theory**:

يؤكد العالم ماكلاند (1984) صاحب نظرية دوافع الانجاز أن للإنسان ثلاث رغبات هي: الانجاز، الانتماء ولننفوذ. ونتيجة لذلك فان محرك أو محفز السلوك الإنسان هو الحاجات الرئيسة الثلاث التالية:

- 1- الرغبة في الانجاز: أي الحاجة للوصول إلى الأهداف التي تتدى قرارات الفرد.
 - 2- الرغبة في الانتماء: أي الحاجة إلى تشكيل علاقات شخصية و إنسانية مع الآخرين.
 - 3- الرغبة في القوة و النفوذ: أي الحاجة إلى التحكم و السيطرة في سلوك الآخرين.
- المهتمون بالانجاز لهم أهداف معتدلة فيها ويرغبون في السيطرة و العمل و حدهم، وقد لاحظ أن الأفراد ذو المستوى العالي من الانجاز.¹

وخلص ماكلاند أن ذوي الانجاز المرتفع يملكون دافعاً داخلياً ذاتياً في المجتمع، فهم يضعون أهدافهم الخاصة بناء على تصورهم لقدراتهم الخاصة، و يكون التحدي الذي يقابلهم هو مصدر الدافع لديهم لتلبية تلك الأهداف.

- المهتمون بالانتماء يحرصون على العلاقات الحميمة، و يؤكد ماكلاند أن الذين لديهم حاجة كبيرة للانتماء ينالون و الإشباع من خلال بناء علاقات حميمة مع الآخرين، وتتحدد دوافعهم أساساً من خلال تأثير سلوكهم مع الغير

¹ مدحت محمد أبو النصر مرجع سابق ذكره، ص153.

4.نظرية هيرزبيرغ Herzberg Theory.

تعتبر نظرية عالم النفس الصناعي فريدريك هيرزبيرغ المعروفة بذات العاملين محصلة لمجموعة من الدراسات التي أجراها بواسطة تطبيقه لأسلوب المقابلات على عدد من الأفراد وفي مستويات مختلفة بهدف الكشف عن المتغيرات أو العوامل التي تحقق الرضا و قد خلصت هذه الدراسة عن وجود عاملين مسؤولين عن مستويات الرضا لدى الفرد هما:

1 -العوامل الدافعة :وتتعلق بالعمل مباشرة و تنسجم في محتواها مع هرم ماسلو لحاجات احترام وإثبات الذات و تنطوي هذه العوامل على مايلي¹:

-إنجاز العمل.

-المسؤولية في إنجاز العمل.

-النمو عن طريق المعرفة و الخبرة المكتسبة.

-الترقية و التقدم.

-الاعتراف و التقدير بالجهود و النجاح.

-طبيعة العمل.

إن تواجد العوامل الدافعة في مكان العمل بالصيغة المذكورة أعلاه يؤدي إلى الشعور بالرضا لدى الأفراد

، لكن عدم تواجدها لا يفضي إلى عدم الرضا)

ب -العوامل الوقائية :وترتبط بالظروف المحيطة بالعمل وهي تتماشى مع الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمن و الحاجات الاجتماعية بالمقارنة مع هرم ماسلو و تضم هذه

العوامل العناصر التالية:

-الأمن الوظيفي.

-سياسة و إجراءات التنظيم.

-العلاقات بين المرؤوسين.

-العلاقات بين الأفراد في محيط العمل.

-ظروف العمل المادية.

-الأجور و المزايا الاجتماعية

إن وجود العوامل الوقائية في مجال العمل لا يشكل بالضرورة الإحساس بالرضا و إنما يسمح بحالات

حدوثه، و من جهة أخرى ينتج عن انعدام هذه العوامل حالة عدم الرضا والاستقرار و العوامل الوقائية لا تكون

¹ مدحت محمد أبو النصر مرجع سابق ذكره، ص155.

مرتبطة بحفز الأفراد وزيادة معدل الإنتاجية بل هي عكس مثلتها من العوامل الدافعة التي لها التأثير الكامل على حفز العمال داخل المؤسسة، كزيادة مستويات الإنتاجية وتحسين مجهوداتهم¹ وتعتبر العوامل الوقائية لها صلة مباشرة بمضمون البحث لا سيما من حيث رضا الأفراد واستقرارهم فيما يخص الجانب المادي المتمثل في الأجور و المكافآت التي تؤثر بدرجة كبيرة على نوعية علاقاتهم بالمؤسسة، فكلما كانت المؤسسة تهتم بالجانب المادي للأفراد ينعكس ذلك على رضاهم عن العمل والمؤسسة و بالتالي يسمح ذلك بنماء العلاقات العامة بين الطرفين ويصبح هناك اندماج في العمل وارتباط بالمسؤوليات لكن و بالرغم من جدوى من هذه النظرية على الصعيد العملي إلا أنها لاقت النقد من قبل الذين تتبعوا مجريات ومسار هذه النظرية إذ كان هذا النقد موجهاً بالتحديد إلى المنهجية التي اتبعها هيرزبيرغ في تركيزه أثناء المقابلات على أسئلة توجيهية لإجابات الأفراد من خلال الطلب من أفراد العينة تذكر المواقف التي كانوا فيها يشعرون بالرضا و كان شعورهم بالحفز عالي و من ثم بذل مجهودات معتبرة في زيادة الإنتاج و هنا اتجهت كل إجابات الأفراد إلى أن المواقف التي كانت من طرفهم هي المسؤولة عن ذلك (العوامل الدافعة)، في حين أن الكثير من الدراسات أثبتت عكس ذلك

المطلب الثالث: معوقات التحفيز.

تعترض نظم الحوافز بعض المشكلات والصعوبات والتي قد تحد من فعاليتها وتشكل عوائق أمام الهدف المنشود منها (عبد الوهاب 1982، ص364، 362) ومن تلك المشكلات مايلي:

- 1- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
- 2- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات.
- 3- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناءً عليها. ونتيجة لذلك ترى أعداداً كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة، بالرغم من وجود فروق، على درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين ومستويات تحصيلهم الأمر الذي يترتب عليه إحباط المجدين واستمرار المقصرين في تقصيرهم.
- 4- عدم دقة تقويم أداء الأفراد، ووجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية.
- 5- سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستعملها البعض سوطاً يخوفون به رؤوسهم، كما أن بعضهم يحاول إخفاء معايير الحوافز عن مرءوسهم ظناً منهم أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد،.
- 6- ارتفاع تكاليف الحوافز.
- 7- عدم وجود مقياس للتكلفة والعائد من الحوافز.
- 8- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم¹.

¹ - jean marie Peretti :ressources humaines et gestion du personnel 29.. opcit. p

- 9- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- 10- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز.
- 11- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وفعاليتها.
- 12 - نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز.

¹ [http:// www.abhe. Co. uk](http://www.abhe.Co.uk)

خلاصة

ما الأداء مما استنتجته من هذا الفصل بأن الحوافز هي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى وزيادة مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة ككل، وقد قامت بدراسته عدة نظريات ووصلوا إلى هدف محدد بأن الحوافز لها الدور البالغ والأهمية الكبيرة في تقويم سلوك العامل في المؤسسة لأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فهي الوسيلة الفعالة التي تستعملها المؤسسة لدفع وحث عمالها على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ما أمكن لذلك من سبيل وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله ولكي يكون الحوافز فعالا يجب إتباع الخطوات المتبعة قبل وأثناء وبعد وضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعد وخصائصه وكذلك مراحل و من ثمة تقييمه إن كان ناجحا أو لا فكلما زادت الحوافز تحسن أداء العامل مما يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء المؤسسة .

الفصل الثاني:
الحوافز كوسيلة
لتحسين أداء
العاملين

تمهيد:

يهتم أغلب الباحثين بموضوع الأداء نظراً للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للمؤسسة، فهي تسعى بدورها إلى تطوير مواردها البشرية، كما أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، بغية إحداث تغييرات وتأثيرات على أداء العاملين، فمستوى فاعلية الأداء يقف على مدى استيعاب الأفراد لوظائفهم ومدى مساهمة المؤسسة في تحيينه، و نظراً لأهمية الأداء في رفع إنتاجية المؤسسات لابد من معرفة طريقة أداء العاملين للعمل وتصرفاتهم أثناء العمل، إن عملية تقييم الأداء تعتبر أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد، ويتم منح الحوافز من خلال معرفة مستوى الإنجاز الذي يقوم به العاملون، ومحاولة تطوير وتنمية قدراتهم للقيام بأعمالهم من خلال تدريبهم وذلك في سبيل تخطيط ومعرفة وابتكار وإبداع مما يحقق أهداف وارتقاء المؤسسة. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الأداء .

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء .

المبحث الثالث: علاقة التحفيز بالأداء.

المبحث الأول: أساسيات أداء العاملين

المطلب الأول: تعريف الأداء و مكوناته.

أولاً: تعريف الأداء.

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، و الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة¹ ويشير أيضا على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة²، ويمكننا القول بأنه أداة أساسية ذات صلة بجميع المستويات، حيث توفر رسالة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال الربط و التوفيق بين الفريق و الأهداف والنتائج، كما توفر وسيلة للتعرف على كفاءة الأداء و إدارته نحو الأداء المرغوب³، وهو كذلك السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المؤسسة، و بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب⁴، و يمكن أن نعرف الأداء على أنه: قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما و الحكم على قدرته و استعدادة للتقدم، كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب⁵، يقصد به أيضا مخرجات أو الأهداف الذي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة إلى تحقيقها⁶.

ثانياً: مكونات الأداء.

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بفعالية و كفاءة مدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة.

1 الكفاءة:

يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد في الموارد سواء كانت هذه الموارد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي الى ضياع موارد المؤسسة المختلفة أنواعها، فالمدير الكفاء هو الذي يوظف و يستثمر موارد مؤسسته بسياسة الحزم والحكمة⁷

2الفعالية:

تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف نجد تحقيق أقصى ربح، التوسع في أسواق، رضا العاملين⁸

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط1، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004، ص123

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، بدون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص80

³ PERFORMANCES, MANAGMENT, In the Australien public, Management, Advisory, Gommietuee, commonwealithof Austoralia, 2001, p7

⁴ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، الملتقى العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و علوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص54

⁵ عبد الرحمان توفيق، منهج النظم والأساليب. نظم تقييم الأداء ط3، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003، ص20

⁶ نذير بوسهولة، علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والدالية، العدد 7، جامعة الوادي، 2014، ص157

⁷ عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم " المفاهيم، الوظائف، العمليات، بدون طبعة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2001، ص11

⁸ أحمد ماهر، الإدارة" المبادئ والمهارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، 2003، ص22

3 الإنتاجية:

يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو المشروع فعال، المشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة مشروع كفاء، وإذا تحقق الاثنين معا (الفعالية والكفاءة) فإن المشروع منتج¹ الأهداف:

وهي حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، يجب أن تتضمن الخطة الناجحة قائمة من أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها، قد تكون هذه الأهداف استراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة.² العلاقة بين الفعالية والكفاءة:

إن الفعالية و الكفاءة تعني أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة وترتبط الفعالية بالقيادة، و قيم ومبادئ و تنمية و تطوير، وترتبط بالإدارة تخطيط و تنظيم و إدارة الوقت.

المطلب الثاني: معايير الأداء و متطلبات فعاليتها.

أولاً: معايير الأداء.

فهي 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، وتتمثل تقييم الأداء في معايير نواتج³ الأداء، معايير سلوك الأداء معايير صفات شخصية

1.معايير نواتج الأداء:

-كمية الأداء.

-جودة الأداء.

2.معايير سلوك الأداء :

ويكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه، ومن هذه المعايير ما يلي:⁴

-معالجة شكاوى العملاء

-كتابة التقارير.

-المواظبة في العمل.

-التعاون مع الزملاء.

-قيادة المرؤوسين.

¹ أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص94.

² سعاد نايف برونوطي، الإدارة "أساسيات إدارة أعمال"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص30.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص40.

⁴ أبضد ماهر، الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، بدون طبعة، دار الجامعية، مصر، 2003، ص373.

3معايير صفات شخصية:

يكون الاعتبار الأساسي وفقاً هذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس لإنتاجه أو سلوكه، ومن هذه

المعايير:

-المبادرة.

-الانتباه

-الإتزان الانفعال

-الدافعية العالية.

ثانياً:متطلبات فعاليتها.

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفاعلية لا بد أن تتوفر على بصلة من الشروط:

1الصدق :

يجب على القائمين بتصميم المقاييس، أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس، ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل¹

2الثبات:

يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر²

3.التمييز:المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يدكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضا ، وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءاتهم³

4.القبول:

المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد ويحدد إما وفق السلوكيات التي يدارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبت على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المباعه .

¹ أبضد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، ط2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بتوت ، 1979 ، ص33.

² سهلية محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص143.

³ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، إدارة الأعمال، المسيلة، 2006 ، ص58.

المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه.
أولاً: خطوات قياس الأداء.

نتعرض في هذا المطلب إلى الخطوات المتبعة في تقييم الأداء وقبل ذلك سنتناول أو نتطرق إلى المدة التي تقييم فيها الأداء. تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات الأداء مع أفراد العاملين م قياس الأداء الفعل ومقارنته بالأداء المعياري، وبعد ذلك مناقشة التقييم مع الأفراد لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ويمكن عرض الخطوات السابقة بالتفصيل فيما يلي:

1تحديد معايير الأداء. يعتمد في هذه المرحلة على تحليل العمل لأجل بناء معايير الأداء ويمكن في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظراً إلى إن معظم الأعمال معقدة وتتضمن جوانب و أبعاد عديدة وذلك فمن غير الممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي يكون نافع في عملية تقييم الأداء من هذه الشروط نجد:

الثبات: يعني به إمكانية القياس لأن ثبات القياس يعني الاستقرار والتوافق .

فالاتقرار يعني أن القياسات المعيارية المأخوذة في أوقات مختلفة تعطي نتائج متقاربة.

إما التوافق يعني أن القياسات المعيارية المأخوذة من قبل أفراد مختلفين تعطي نتائج متقاربة.

التمييز: الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تمييز الجهود وفقاً لأداء الأفراد لأن هذا التمييز ضروري في توزيع الأجور والرواتب وترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية.

القبول: ضرورة تقبل الأفراد للمعايير المقبولة هو العيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد والعاملين.

2التوقعات الأداء للأفراد:

عند تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد كي يعلموا ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسين إلى المدراء.

3الأداء الفعلي للأفراد العاملين:

يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقاً لأهم مصادر وهي:

الملاحظة (ملاحظة الأفراد العاملين)، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة.¹

4-مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري:

تكشف هذه الخطوة عن الانحرافات بين الأداء المعياري والمحقق وتصل هذه الخطوة إلى الحقيقة حيث يقتنع العمل بأدائه، كما تؤثر هذه النتائج على الروح المعنوية للأفراد وكذا على تواصلهم بالأداء المستقبلي الأمر الذي يستدعي بالقيم إتباع الخطوة الموالية.²

¹ معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، ص321،،320.

² عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة بالمسيلا، 2005، ص20.

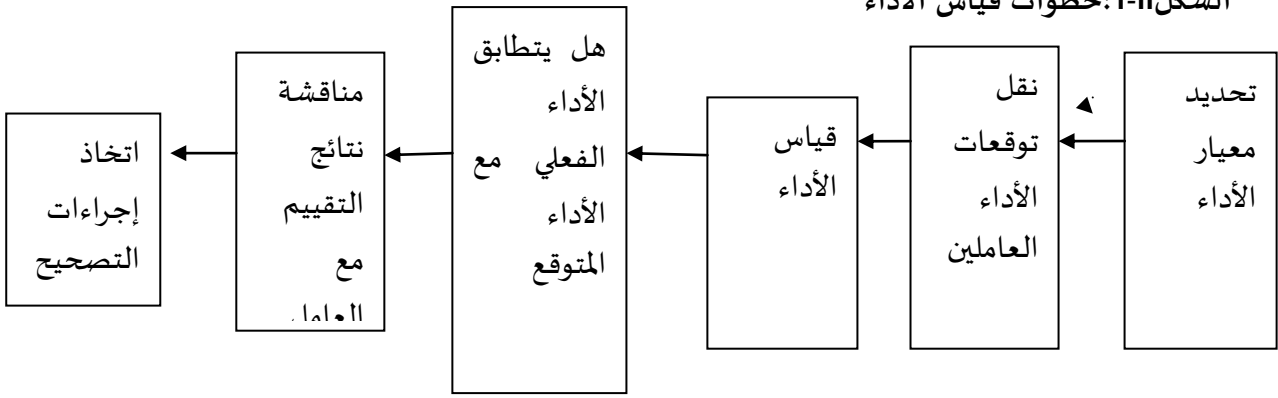
5مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

ليكفي أن يعرف الأفراد نتائج تقييم أداءهم بل يجب أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب ايجابية كانت أم سلبية حيث يتم توضيح بعض الجوانب غير مدركة أو المهملة من قبل العامل. كما أشارت الكثير من الدراسات أن التقييم الحقيقي الصادق يضع المقيم في موقف معقد مع المقيي، فهم يشعرون دائما بأن أداءهم أكثر مما حدده المقيم

16الاجراءات التصحيحية:

ممکن أن تكون مباشرة و سريعة دون البحث عن الأساليب حيث يحاول تعديل الأداء ليطابق المعياري. أو التصحيح الثاني الذي يتم فيه البحث عن الأسباب و كيفية حصول الانحرافات حيث تعطى أبعاد واسعة و متعمقة للانحرافات وهذا الأسلوب يعود بالفائدة على المنظمة على المدى الطويل

الشكل II-1: خطوات قياس الأداء



المصدر: توماس أي هاينز دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي الإدارة الإستراتيجية ،معهد الإدارة العامة الرياض، 1990، ص37.

ثانيا:العوامل المؤثرة فيه.

أ-العوامل الداخلية:

يتأثر العمال بجملة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف. كما انه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً، لا تؤثر على الأداء.

وهذين العاملين كما يلي ا:ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسين يتأثر أداء الألف وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، وهي تتكون من عدة عوامل¹:

1.العنصر البشري:يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في اتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

¹ مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا- ISSN 1112-6132 العدد17، السداسي الثاني 2017ص255-270.

2 الإدارة :

يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في استخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75 % من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سبباً في عجز كفاءة وفاعلية الإدارة ككل.

3 التنظيم :

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق. إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيراً على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية وبمستويات أعلى.

4 بيئة العمل :

توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز، الاتصال.... الخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري. كما أن عدم انتظام في العمل والانسحاب والعيابات والحوادث ودوران العمل، كثيراً ما يؤدي لسلبية بيئة العمل.

5 طبيعة العمل :تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة وبالتبعية الإنتاجية.

6 العوامل الفنية :

إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل الماكينات والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

ب-العوامل الخارجية:

وتتكون من مجموعة من العوامل :

1- البيئة الاجتماعية والثقافية:

-العادات والتقاليد الموروثة.

-العرف وأموال الدين.

-المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد التعليم ورغبتهم في الحصول عليه.

2البيئة السياسية والقانونية:

-طبيعة النظام السياسي.

-مدى الاستقرار السياسي.

-مرونة القوانين والتشريعات.

-السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

-العلاقات الدولية ونوعيتها.

3 البيئة الاقتصادية:

-الاستقرار الاقتصادي

-الأسواق الدالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات

-السياسات الدالية المتبعة من قبل الدولة

ج-العوامل المعيقة:

هناك عدة مجموعة من العوامل تؤثر سلباً على أداء العاملين نذكرها مايلي:

1- نمط السلطة:

فطبيعة نظام الحكم مثلاً: إذا كان تسلطاً فهذا يجعل من المنظمات تتجه نحو المركزية و التنظيم البيروقراطي أكثر، وهنا تتجه الدولة لسن التشريعات و القوانين من أجل فرض الرقابة الشديدة على المنظمات و تقييدها قانونياً، مما يجعل الفرد مقيداً إدارياً باللوائح و القوانين و الروتين و عدم المشاركة في اتخاذ القرارات و انعدام الإبداع و هذا يؤثر سلباً على أدائه.

2- ضغوط العمل:

عندما ترفع ضغوط العمل على الموظف ينخفض مستوى الرضا الوظيفي و بالتالي يؤثر سلباً على أدائه.

3- غموض الدور:

و يقصد بيه قلة المعلومات التي يحتاجها الفرد عند أداء دوره في المنظمة أو عدم وضوح مسؤوليات العمل و متطلباته، وقد يؤدي عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم معرفة الحقيقة بواجبات و مهم و صلاحيات الوظيفة و و جبات و مهام الموظف إلى التأثير سلباً على أداء العمل.

4- الصراع التنظيمي:

يؤثر الصراع التنظيمي سلباً و بشكل ملموس على مستويات الأداء، حيث من غير المحتمل أن تبرز محاولات التطور الابتكار و التغيير و القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة.

5- الحاجة إلى الأمن:

إن عدم وجود الأمن و تحقيقه للعامل سيكون الحظ الأحمر الذي يحد بشكل واسع من إنتاجية العامل و دوره في تحقيق الأداء المطلوب منه.

6- عدم توفر الظروف المادية للعمل:

فعدم توفر الظروف المادية للعمل مثل الإضاءة الملائمة الأداء و المحافظة على نظافة بيئة العمل، و اتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب الموظفين الأصوات و الاهتزازات و الضجيج من داخل المنظمة و خارجها قد يحد من أداء العامل لعمله.

7- ضعف نظام الحوافز:

إن ضعف نظام الحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي مما ينجم عنه الحصول على أداء أقل من معدل الإنتاج المطلوب

8- ضعف نظام الأجور :

حيث إذا كان نظام الأجور غير عادل يؤثر سلبا على الروح المعنوية وبالتالي ينخفض أداء العاملين.

9- ضعف الثقافة التنظيمية :

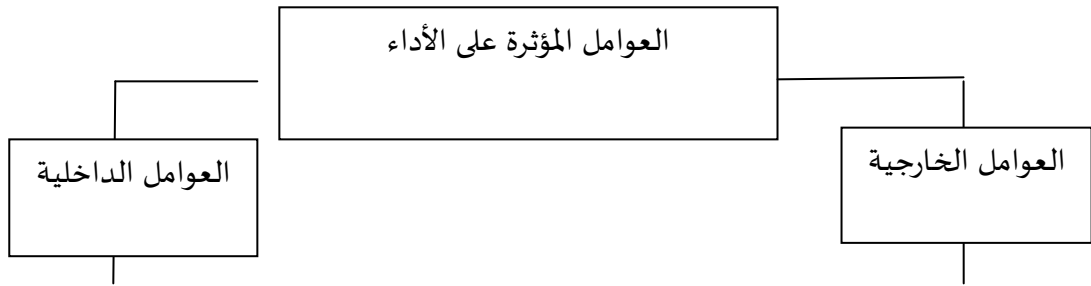
إن اغلب النشاطات وتصرفات الأفراد داخل المنظمة تنبع من أذهانهم أي نتيجة لثقافتهم لهذا فان الثقافة الضعيفة للمنظمة تؤثر سلبا على أداء العاملين.

10- هذه مجمل أهم العوامل الأساسية التي قد تؤثر سلبا على أداء العمل وهناك عوامل أخرى لها تأثير سلبي كذلك وبشكل مباشر منها:¹

التضخم الوظيفي.

الروتين

الشكل II-2:العوامل المؤثرة على الأداء.



السياسية

البيئة

العنصر البشري

البيئة القانونية

الإدارة

البيئة الاقتصادية

طبيعة العمل

البيئة الاجتماعية

المناخ التنظيمي

العوامل الفنية

المصدر: عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في

العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص31

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.

¹ عمر أسرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع بزطيط، جامعة الجزائر، 2003، ص71.

تعتبر عملية تقييم أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد، من أهم الخطوات الواجب الاعتماد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة الأفراد ولذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف تقييم الأداء وأهميته داخل المؤسسة وكذا أنواع وطرق تقييمه وفوائده ومجالاته استخدمته

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته.

أولاً: تعريف تقييم الأداء.

تعددت السمات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء، كما يسمي بقياس الكفاءة وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى خير تسمية له هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها كما تعددت تعاريف تقييم الأداء، نذكر منها ما يلي¹:

يقصد بتقييم الأداء تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء العمل، ومستوى أدائه لواجباته، ودرجة تعاونه مع زملائه في جماعة العمل، وسلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توفر القدرات لديه لتحمل أعباء أعلى مستقبلاً، أو هو ببساطة شديدة قياس كفاءة الفرد على أساس الأعمال التي أداها خلال فترة معينة وتصرفاته وسلوكه مع من يعملون معه في جماعة العمل.

إن هذا القياس تستفيد منه أطراف متعددة، وأهم هذه الأطراف الفرد نفسه وجماعة العمل التي هو عضو فيها.

كما أنه عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة ويعرف أيضاً على أنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات ويشمل على مجموعة من الأسس و القواعد العلمية والإجراءات التي تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة سوى أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، جميع العاملين في بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم المستوى الأدنى بدا من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته وصولاً لقاعدته، كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء هو النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي. الحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل. ثانياً: أهميته.

1- أهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد: يستفيد الفرد من نتيجة تقييم أدائه، في أنها ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهام عمله المكلف به في جماعته أو هو الضوء الذي يسترشد به في تحديد اتجاهه نحو التقدم أو التأخر ففي حالة تقدم أدائه فإنه يعلم أسباب هذا التقدم فيعمل على الاستمرار على نفس النهج و يسير على نفس السلوك، وفي حالة انخفاض أدائه فإنه يعلم أيضاً الأسباب التي كانت وراء هذا الانخفاض وبالتالي على تجنبها مستقبلاً ومحاولة الابتعاد عن السلوك الذي يقلل من كفاءته من وجهة نظر قائده.

¹ زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية/إدارة الأعمال، عمان-دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص56.

2- أهمية تقييم الأداء بالنسبة لجماعة العمل: على الجانب الأخر تستفيد جماعة العمل من تقييم الأداء في عدة استخدامات هي:

أ- الكشف عن الاحتياجات التدريبية: يكشف الأداء عن مجالات النقص في المعلومات و المهارات اللازمة للأفراد بناء على سائرها تسفر عنه نتائج التقييم.

ب- إعادة النظر في سياسات و أساليب اختيار الأفراد: تكشف نتائج تحليل و تقييم الأداء عن أوجه القصور في المصادر التي تلجأ جماعة العمل إليها للحصول على الأفراد المطلوبين.

المطلب الثاني: طرق و أنواع تقييم الأداء.

أولاً: طرق تقييم الأداء.

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم أداء العمال: الطرق التقليدية و الطرق الحديثة.

1- الطرق التقليدية.

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين و من أهمها¹ طريقة الترتيب البسيط: من أقدم الطرق في تقييم الأداء، و تعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ. وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

طريقة المقارنة المزدوجة: يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، و يتكون وفقاً لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، و بتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيباً تنازلياً للعاملين.

طريقة التدرج: توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية و يتمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء و يتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً.

طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء و يتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد و وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات. و ترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تجديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء.

طريقة القوائم المرجعية: يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل، و تجدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد و قيمة هذه الأهمية. لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقييمه.

طريقة الاختيار الإجباري: حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر و صفاً للعامل. و تتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب.

طريقة المواقف الحرجة: يقوم المقيم، حسب هذه الطريقة، بتسجيل السلوك المساهم إيجاباً أو سلباً في أداء العمل. و يوضح تحديد السلوكيات و تسجيلها من قبل المقيم السلوكيات المرغوب فيها م غير المرغوب فيها.

¹ زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية / إدارة الأعمال، مرجع سابق ص 57.

الطريقة المقالية: يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

2- الطرق الحديثة:

لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم، ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها مالي: مقياس التدرج على الأساس السلوكي: يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني و المواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة. كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك و درجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل إثناء عملية التقييم. مقياس الملاحظات السلوكية: يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة. وتركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف، وهو أسلوب حديث في الإدارة و تقييم الأداء. ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال و التي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل و يقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم و ترتيبهم حسب حمس أوزان لكل بعد (بدلا من وزن واحد حسب الطريقة السابقة) ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من إبعاد العمل.

طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات و صفات معينة مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية.... الخ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها. وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية و بصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.

ثانيا: أنواع تقييم الأداء: وينقسم تقييم الأداء إلى مايلي¹

1المشرفون يقيمون رؤوسهم: وهو الأسلوب الشائع باعتبار المشرف هو القادر على تقييم رؤوسيه وهو الذي يسند إليهم المهام ويتابعهم باستمرار ويعترف على الأداء مشاكلهم الوظيفية وتطورهم المهني ويجب أن يكون التقييم مستنداً 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.

2 المرؤوسون يقيمون رؤسائهم: وهو 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 المرؤوسين مع رؤسائهم

3الموظفون في نفس المستوى يقيمون بعضهم: وهو أسلوب غير مجد في كثير من الأحيان و لا يحقق العدالة إذ يحتاج إلى نزاهة في الحكم و البعد عن الإغراض الشخصية و هو ما يصعب تحقيقه بين المنافسين.

¹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية-الدار الجامعية ص 130-133

4التقييم الذاتي: وهو أسلوب يعود الموظف على النظر إلى عيوبه وميزاته بشكل متجرد، والبحث عن مكامن ضعفه وقوته ووضع مقترحات لتحسين أدائه.

المطلب الثالث:مجالات و أهداف تقييم الأداء.

أولاً: مجالات تقييم الأداء.

هناك عدة مجالات يمكن للمنظمة أن تستخدم فيها نتائج قياس وتقييم الأداء ونذكر منها ما يلي :

1الترقية:

لقد أصبح من الضروري في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على الترقية من الداخل لشغل الوظائف في المستويات الإدارية العليا ، وقياس الأداء يبين لنا مدى استحقاق كل موظف للترقية من بين المرشحين لشغل المناصب الوظيفية العليا.

2 تقويم سياسة الاختيار والتدريب:

يعتبر قياس وتقييم الأداء بمثابة اختيار مدى سلامة ونجاح الطرق والإجراءات المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين فإذا دللنا نتائج قياس الأداء على معدلات مرتفعة يعتبر ذلك دليلاً على سلامة وصحة الإجراءات المتبعة كما يمكن عن طريق القياس تقويم مدى استفادة في اختيار الأفراد وتعيينهم في العمل الذي يناسب مع إمكانات العاملين من برامج التدريب التي خضعوا لها.

3النقل :

تعتبر نتائج قياس وتقييم الأداء معياراً هاماً ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف م أكثر إذ ربما يتم تعيين موظف في وظيفة لا تتلاءم مع صفاته ومميزاته الشخصية وطاقاته ، أخرى تلائم قدره فيصبح من الضروري نقله لوظيفة أخرى تلائم المميزات التي يملكها بحيث يمكنه إظهارها في الوظيفة الجديدة المنقول إليها ليزيد من كفاءته وإنتاجيته في العمل.

4الفصل:

م غير يجب أن يعتبر الفصل من الخدمة آخر إجراء تقوم الإدارة باتخاذها حيال العاملين الذين أثبتت التقارير أكفاء لمنصب العمل الذي يشغلونه.

5تنظيم المكافآت.

تساهم نتائج تقييم الأداء في منح العاملين الممتازين مكافآت وحوافز لقاء أدائهم مما يدفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في وسعهم للوصول إلى مستوى أفضل.

6 التدريب وتنمية الكفاءات:

تتيح نتائج تقييم الأداء الفرصة للتعرف على نقاط القوة والضعف وبذلك تعمل الإدارة والموظف على علاج نقاط الضعف من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتؤدي معرفة نقاط القوة إلى تدعيم تلك النقاط وتثبيتها مستقبلاً. والمحافظة عليها وبيان كيفية تنميتها وزيادة

7 تصحيح أخطاء تصميم الوظائف:

قد يمثل الأداء السيئ انعكاس وعلامة على سوء تصميم الوظائف ، ويعمل تقييم الأداء على مساعدة الإدارة لتشخيص وتحديد الأخطاء التي أدت إلى سوء التصميم ومن ثم سوء الأداء.

8 دراسة أثر العوامل الخارجية:

يتأثر الأداء أحياناً بالعوامل التي تقع خارج بيئة العمل مثل : الأسرة ، والنواحي المالية والنواحي الصحية وغيرها من المتغيرات الشخصية والاجتماعية فإذا لم تدرس وتحلل هذه العوامل من خلال نظم تقييم الأداء فإن الأداء سيتدهور نتيجة عوامل لا ترتبط ببيئة العمل الداخلية¹

ثانياً: أهداف تقييم الأداء.

تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاثة غايات تقع على ثلاث مستويات وهي

1-على مستوى المؤسسة:

إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعاون الأخلاقي.

رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم

مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة .

2-على مستوى المديرين:

تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم.

3-على مستوى الفرد العامل:

دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار

المبحث الثالث:التحفيز وعلاقته بالأداء.

¹ عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية "، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب ، طبعة 1991 ، ص412

هناك مجموعة من الخطوات والآليات تساعد إدارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل، كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه.

المطلب الأول: خطوات وآليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء

أولاً: خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء: وتتمثل في ما يلي¹

مساعدة العاملين على التوسيع: فالعاملين عمومًا لديهم الرغبة في التطور والتحسين، ولكنهم يجمعون عن ذلك إذا كان مفروضًا عليهم من أعلى المدير أو ربهم ما أضافوه للمؤسسة عندما يحفزهم لانجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

تحديد مستوى العمل: أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياسًا على المخرجات التي تميز الأداء، وما 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 أثرًا طيبًا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

تعيين حجم مسؤولية العاملين: من أهم العوامل التي تضعف تحفز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية و بالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بشدة بأن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عند رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.

توثيق ما لتفق 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 للأداء لكل عامل حتى تكون أساسًا للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه.

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

ثانياً: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء: وتتمثل في ما يلي²:

تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ولزدت، وقابله للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية بالنسبة لأن "بتريد الأهداف يعد عاملاً مساعداً قوياً في رفع الروح المعنوية للعاملين .

¹ مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ISSN 1112-6132 العدد 17 ، السداسي الثاني 2017 ، ص 255 . 270

² محمد عزوز، مرجع سبق ذكره ص 104-105

المشاركة في القرارات :إن المشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزامهم، ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك، ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع الميل النفسي لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم، وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم. لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

تعديل سلوك :بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوب فيها، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

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

5.التحفيز بالتغذية الراجعة : وتوفت 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 السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لذا أثر تطويري وتحسيني على الأداء، وبذلك " يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله إيجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركاً ومحفزاً.

المطلب الثاني:أثر الحوافز في تحسين الأداء.

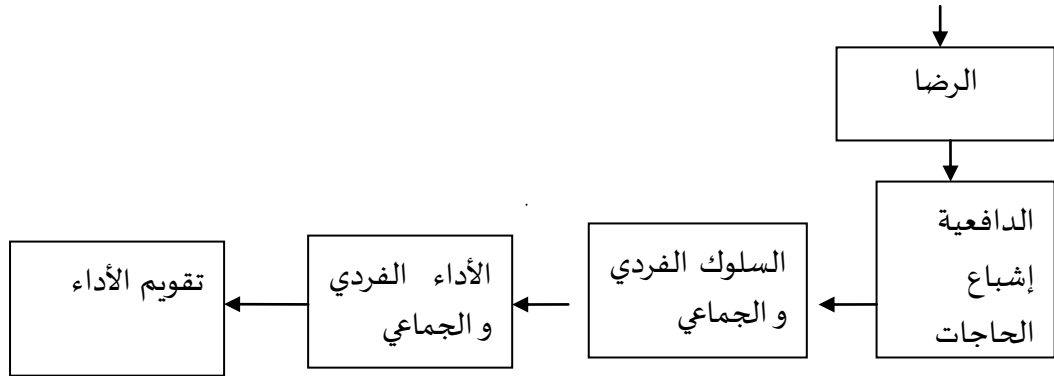
الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة، على الافتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئه عليه المؤسسة ، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزاً قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي، أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل¹.

فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات (أو تخفض قوة الدافع) ، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك. والشكل التالي يوضح علاقة بين الحوافز

الشكل 3-11:علاقة الحوافز بالأداء.



¹ نور الدين بو الشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة بسكرة، 2005، 2006، ص56.



المصدر: نوالدين بو الشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة بسكرة، 2005، 2006، ص 56. فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز في مايلي:

1. رفع الروح المعنوية: هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في الشعور العام للرضا عن العمل¹، والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل²:

- ثقة أعضاء الفريق في الهدف.
- ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض.
- الكفاءة التنظيمية للفريق.
- الرضا عن العمل جماعة³.

2. تحقيق الولاء التنظيمي: درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه⁴.

3. الرضا عن العمل: تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، إذا أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما انه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضا مؤشر عن مخلف المشاعر⁵ والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحيانا الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل، إلا أنو يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية برقيق الشعور العام بالرضا عن العمل وبيئته فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي،

¹ عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط 2، كليوياً للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص 67

² 10:08 ، ساعة 23.2.2015 http://www.startimes.com/f.aspx?t=31267366

³ جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2005-2006، ص 49

⁴ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، دس، ص 16

⁵ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، ط 2 الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص 241

ولصد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون ويبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز.

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 مؤسسات الأخرى وهي:

1. الهيكل التنظيمي : هو طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة أو هو الآلية التي تترابط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم فيما بينها علاقة وجها لوجه مباشرة، تشتغل معا في أعمال معقدة، لتحديد المؤسسة والراعي لأهدافها المشتركة وفي برقيق تلك الأهداف¹. إن الهيكل التنظيمي الذي يتسم والاستمرارية والتوازن من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وبرقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم².

2. 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 عملي³، فتطبيق التكنولوجيا بشكل جيد تساهم في ما يلي⁴

- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بتُّ الأفراد والجماعات.

- تساهم في إيجاد وتحديد شبكات الإيصال بطريقة يتحقق معها الترابط المؤسساتي بأقصى كفاءة وفعالية.

- يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في المؤسسة الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى التغيير في حياة الفرد.

- تساهم في رفع كفاءة الفرد أداء الأفراد في المؤسسة من حيث السرعة.

- تساهم في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت، بدا يتلاءم مع برقيق كفاءة ممكنة في الأداء⁵

3. العمل الجماعي: هو مجموعة من الأفراد يتفاعلون بحرية ويشتكون معا لتحقيق أهداف محددة و تتميز علاقتهم بالاستقرار النسبي⁶، وعلى الرغم من أهمية التجانس بتُّ العاملين في جماعة معينة إلا أن الواقع يثبت أن إمكانية إيجاد هذا التجانس بتُّ الأفراد في فرق العمل وتقليص المنازعات بينهم، يتم ذلك عن طريق التدريب، والتحفيز، وعدم التنقل المتواصل بتُّ للأفراد العاملين من فريق عمل إلى فريق آخر⁷

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، بدون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 122

² خضت كاظم محمود، هائل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، بدون طبعة، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2001، ص 170

³ . صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص 107

⁴ نفس المرجع أعلاه، ص 109

⁵ خضت كاظم محمود، هائل يعقوب فاخوري، مرجع سبق ذكره، ص 171

⁶ صليحة شامي، نفس المرجع أعلاه، ص 109

⁷ محمد عزوز، دور الحوافز في تحسين أداء من وجهة نظر العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2008.

4. 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 برقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة، فالقيادة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية¹

-عملية تأثير، ويعني أنها ذلك التفاعل المستمر والجهد المتواصل من قبل الرئيس، والسماح لو من قبل المرؤوسين بالتأثير على تفكيرهم واتجاهاتهم وسلوكهم.

-تأثير في موقف معين، ووقت معين، وظروف معينة

-تحفيز وإثارة الأفراد أو للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة

-خبرة المساعد على برقيق أهداف مشتركة

-الرضا عن نوع القيادة الممارسة.

كما أن فعالية تأثير القائد على أفراد الجماعة يدكن أن يقاس بدرجة برقيق الأفراد أو المجموعة لمهمة أو أهداف العمل، لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كاف فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في تأثره على رضا الأفراد وعلى اتجاهاتهم النفسية

المطلب الثالث: عيوب تقارير تقييم الأداء و أهم النصائح لتحسين أنظمتها:

أولاً: عيوب تقارير الأداء:

ترجع عيوب تقارير الأداء عادة إلى الأشخاص القائمين بوضع هذه التقارير والتي يمكن تلخيصها فيما يلي

1- البعد الاجتماعي بين المقيم والمشرف أي يجب أن تكون هناك معرفة متبادلة بينهما أي كل منهما يعرف الآخر ولكن لا يجب أن تكون هناك صلة وثيقة بينهما والتي قد تؤثر على الحكم الشخصي عند وضع التقديرات عن أداء الفرد.

2- يلجأ المشرف إلى تغطية عجزه في تقييم أداء الأفراد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لمعظم الأشخاص تفادياً للأضرار التي قد تلحق بالشخص محل التقييم خاصة إذا لم يكن معروفاً من قبلهم.

3- أحيانا قد يتأثر المشرف ببعض الصفات التي يتمتع بها الفرد الذي هو محل التقييم وينسى أو يتجاهل بعض الصفات الأخرى والتي قد تؤثر على الحكم الأخير لأداء الفرد داخل المؤسسة و مثال ذلك التأثير بالمظهر العام لشخص حيث ينعكس أثر ذلك على منح تقارير عالية له.

4 صعوبة التأكد من صحة نتائج قياس الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية وذلك بسبب أن أغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة أي قياسها يكون غير دقيق وصحيح²

5- مقاومة العاملين لقياس الأداء لاعتقادهم بأن مثل هذا النظام سيضعهم موضع رقابة مستمرة ودائمة على من خلال العمل مما يؤدي إلى رد فعل عكسي عندهم .

6- استحالة تحقيق الموضوعية في التقييم وهذا راجع لاختلاف شخصية الرؤساء أو المقيمين و¹ مستويا فيؤثر هذا على طريقة التقدير أي اختلاف في الحكم على الفرد بتوفير خاصية معينة في أداءه ، و تخضع تقديرات الرؤساء للزعة الشخصية و تبتعد أحكامهم عن الموضوعية.

¹ على ساعة 13:58، يوم 2 مارس 2015 http://www.hrdiscussion.com/hr49380.html .

² عمروصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 421.

7- الإساءة للصلة بين الرئيس و المرؤوسين فإعلان نتائج التقييم سيؤدي بالعامل إلى الطعن و العدوانية اتجاه الرؤساء خاصة في حالة ما إذا كانت نتائج التقييم ليست في صالحه (لذلك نجد أن الرئيس المباشر يتردد في معه إعطاء تقييمات منخفضة حتى لا يتسبب في عدااء مرؤوسه له و ما قد يترتب عن عدم تعاونهم معه.

ثانيا: نصائح لتحسين أنظمة تقييم الأداء:

من بين النصائح المقدمة لتحسين أنظمة تقييم الأداء نذكر ما يلي:

1 يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم من أجل عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم مثل: (التشدد ، التوسط ، التحيز..).

2 يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم مثال : أن يكون الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى منه وذلك لإضافة الرقابة والموضوعية في عملية التقييم.

3 يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها

4 يجب أن تعمل الإدارة دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم.

5 يفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات تقييم الأداء والتي يفضل أن تقيم بصورة مستمرة ما أمكن.

6 يجب أن تستند المعايير على الموضوعية عند دراسة طبيعة العمل.

7 يجب أن يمنح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم.

8 يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة وإلا فمن الأفضل عدم استخدامه على الإطلاق²

9 يفضل أن تأخذ عدة نماذج أو ربما طرق للتقييم ، و ذلك باختلاف الوظائف و المستويات التنظيمية.

10 يجب أن تلعب الإدارة دور المنسق و المخطط و المراقب على إجراءات التقييم و أن تبني علاقة تعاون مع المديرين المباشرين و أن ترشدهم و تدرهم على تقييم الأداء.

11 يجب أن يكافئ الرؤساء الذين يستوفون عمليات التقييم لمرؤوسهم بشكل كامل و سليم حتى يكون بمثابة قدوة و تحفيز للرؤساء الآخرين.

² أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 310

خلاصة

إن عملية تقييم الأداء أداة من الأدوات التي تستخدمها إدارة الأفراد و هذا سعيا منها لمساعدة الإدارات تدفع الإدارات للعمل بحيوية و نشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة و متابعة الأخرى على القيام بمهامها كما أنها الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة و متابعة أداء مرؤوسهم دائما و باستمرار وذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها و تداركها و محاولة علاجها و لاكتشاف نقاط القوة وتعظيمها. إن تعدد الطرق المعدة لتقييم الأداء لدليل واضح على عدم وجود طريقة مثلى في تقييم الأداء وإنما يرجع الأمر إلى القائمين عليه أي يجب عليهم أن يختاروا الطريقة الملائمة لإجراء هذه العملية وذلك حسب نشاط المؤسسة والأهداف والسياسات وكذلك الوظائف.

و نظرا لصعوبة عملية تقييم الأداء و تعقدها في بعض الحالات حيث يوجد عامل يصعب قياس أدائه و هذا راجع لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة أي الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية (أعمال المشرفين و غيرها).

وفي الأخير يمكن القول أنه لا يمكن أن تخلوا عملية أو طريقة ما من العيوب لأنها من صنع الإنسان ولكن نحاول التخفيف منها حتى نصل إلى تقييم أقرب للدقة والموضوعية.

الفصل الثالث:
دراسة حالة
مؤسسة اتصالات
الجزائر

تمهيد:

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية والتقنية وإدخال أحدث التقنيات إلى بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الاتصالات وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعومات 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.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثالث: تصميم الدراسة وخطوات الإجرائية.

المبحث لأول : 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 : لمحة 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 و المواصلات.

و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس 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 وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في، 2004 و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 ، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

المطلب الثاني:معلومات خاصة بوكالة اتصالات الجزائر بعين تادلس:

تعريف بوكالة اتصالات الجزائر بعين 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 أفريل 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 لاتصالات 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 و خدماتها(جيزي و نجمة)، أما موبليس فهي إحدى فروع مؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ الايطار القانوني للمؤسسة:

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر بمقتضى القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 المتعلق و المتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد ثم فصل قطاع البريد عن قطاع المواصلات بموجب القانون 05 أوت 2000 اذ أصبحت مهامها محصورة بموجب 2000/03 الراجع عن نظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية 18083b ذات طابع قانوني لشركة مقيدة بالسجل التجاري رقم 02 جبائي 000216299033049 و بند ضريبي 1629838021.

✓ نشاط المؤسسة: يتمثل نشاطها الأساسي في توفير خدمات إرسال المعلومات، أو الحصول عليها (أصوات، صور، معطيات) عن طريق أي واسطة كهربائية، راديو كهربائية بصرية، أو كهربائية مغناطيسية.

✓ المقر الاجتماعي: مقرها الرئيسي الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة المحمدية الحراش الجزائر العاصمة.

✓ رأسمال الاجتماعي: شرعت مؤسسة اتصالات الجزائر في ممارسة نشاطاتها برأسمال يقدر ب 100.000.000 دج، أما رأسمالها الحالي 50 مليار ممثلة بموسى حمادي المدير العام.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

إن الهيكل التنظيمي يقوم بتقسيم الأعمال بين الموظفين المصالح، فهو ينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات، فهذا ما يؤدي إلى تنسيق العمل و تشارك المصالح من أجل بلوغ الأهداف المنشودة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهو كالتالي:

المدير: يمثل مدير الوكالة المسؤول الأول في المؤسسة، ينفذ جميع القوانين و المراسلات التي تصله من الأمانة العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

السكرتاريا (الأمانة): تعمل السكرتاريا على تنظيم المراسلات، و تثنم العلاقة بين الزبون و المؤسسة بالاستقبال الجيد، بالإضافة إلى توطيد العلاقة الاتصالية بين المؤسسة الأخرى التي تتعامل مع وكالة عين تادلس.

مسؤول التركيب: يقوم مسؤول التركيب على تسجيل كل مشاكل الزبائن التي تحتاج الى الصيانة و التعديل في الهواتف السلكية، ومن ثم يقوم هو وفريق عمله بمعالجتها و إصلاحها.

✓ مصالح الوكالة: تتمثل مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر في مايلي:

_مصلحة المالية:يوجد على رأس المصلحة مسؤول عليها،بحيث نجد مصالح فرعية المتمثلة في مصلحة الجنوح غير محددة،مصلحة الاسترجاع،مصلحة المالية،مصلحة الحاسبة.

_مصلحة التجارية:يتأأس مصلحة التجارية رئيس و تنبثق منها مجموعة من المصالح وهي على النحو التالي:مصلحة الزبائن،مصلحة الهواتف العمومية،مصلحة الحسابات الكبرى،مصلحة المراقبة.

_مصلحة الزبائن:يتأأسها مسؤول،و تنقسم إلى المصالح التالية:الاستقبال،مصلحة الهاتف السلبي و اللاسلبي،مصلح،أمين الصندوق.

الموارد البشرية:

يبلغ عدد الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر_ وكالة عين تادلس _ 30موظف ، وذلك راجع لصغر حجم الوكالة ، حيث يوجد 20ذكور و10أناث .

المبحث الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: 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 لزيائتها.

_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 للزيائن وذلك عن طريق مايلي :

كل زبون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات 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 بأكثر عدد من الزبائن خاصة في المناطق الريفية.
- _الزيادة في الجودة والتنوع في الخدمات المعروضة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.
- _تنمية وتطوير شبكة الوطنية للاتصالات، 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 وخطواتها الإجرائية:

في هذا المبحث نستعرض لأهم 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 والمؤسسات الاقتصادية، بغية دراسة هذا الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة، تم الاختيار مؤسسة اتصالات الجزائر لهذه الدراسة، نستعرض في هذا الجزء لمجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة الأدوات المستخدمة في الدراسة على النحو التالي:

أولا: مجتمع ومتغيرات الدراسة

✓ يتكون مجتمع الدراسة التي تضم كل الإطارات وأعضاء 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 اشكاليتنا 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 تادلس وبعض نقاط البيع التابعة لها التي مكننا من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تصب في فكرة واحدة وهي 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 الجدهامة في جمع المعلومات كالمعلقة الحوافز 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 , الأقدمية
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 و الثاني.

المطلب الثاني: تفسير وتحليل النتائج:

❖ دراسة المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

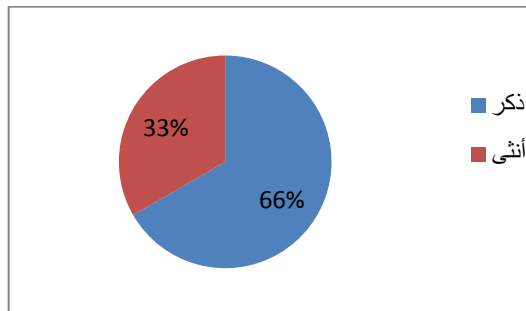
1/الجنس:

الجدول رقم III-1 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
66%	20	ذكر
33%	10	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من الاستبيان.

الشكل رقم III-1 (تمثيل بياني للجدول رقم 01)



تبين من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة من الذكور بلغت 20 من مجموع 30 بنسبة مئوية تقدر بـ 66% ومن نسبة الدراسة في حين بلغت عدد الإناث 10 بنسبة مئوية تقدر بـ 33% وهذا فان عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الذكوري.

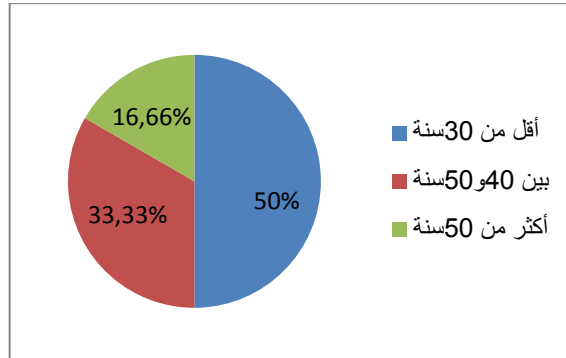
2/ السن.

الجدول رقم III 2 يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	
50%	15	أقل من 30 سنة
33.33%	10	ما بين 30 و 49 سنة
16.66%	05	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من الاستبيان.

الشكل III-2 (تمثيل بياني للجدول رقم 02)



نلاحظ من الجدول أعلاه يتضح لنا أن اتصالات الجزائر يتعامل مع مختلف الفئات العمرية حيث سجلت الفئة أقل من 30 سنة أعلى نسبة تقدر بـ 50% ويعود هذا إلى نشاط الفئة الشبابية بدرجة كبيرة بينما تأتي بعدها فئة ما بين 30 و 49 سنة تمثل 33.33% تعود هذه الأخيرة إلى خبرة أفراد هذه الفئة داخل المؤسسة أما فئة الأكثر من 50 سنة قدرت بـ 16.66% وهذا راجع إلى تطلب أداة المؤسسة إلى أفراد ذوي خبرة عالية.

3/ المنصب الوظيفي :

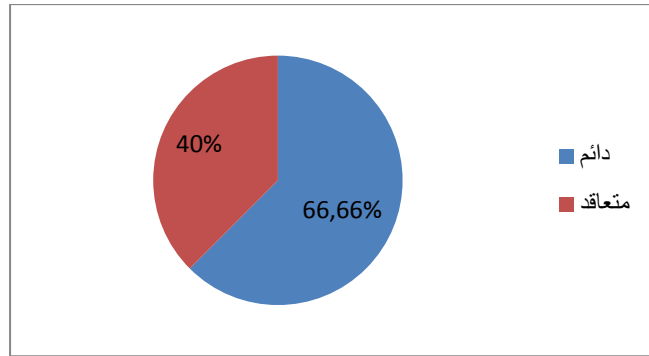
الجدول III-3 توزيع أفراد العينة حسب المنصب

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
----------	---------	----------------

دائم	20	66.66%
متعاقد	10	40%
المجموع	30	100%

المصدر من الاستبيان.

الشكل III-03 (تمثيل بياني للجدول رقم 03)



من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفئة الدائمة يحتلون الرتبة الأولى من بين أفراد الدراسة حيث يبلغ عددهم 06 أفراد بنسبة مئوية تقدر ب 60% بينما بلغ عدد المتعاقدين 04 أفراد بنسبة مئوية قدره ب 40 %

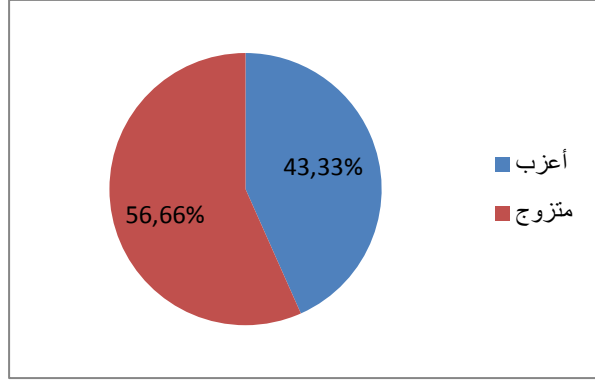
4/ الحالة العائلية:

الجدول III-4 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	13	43.33%
متزوج	17	56,66%
المجموع	30	100%

المصدر: من الاستبيان.

الشكل رقم III-4 (تمثيل بياني للجدول رقم 04)



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد العزاب أكبر من عدد المتزوجين في عينة الدراسة إذ يمثلون 7 أفراد بنسبة 70% بينما بلغ عدد المتزوجين 3 أفراد بنسبة 30% مما يشكل حافزا للعمل لأنها فئة مستقرة وتسعى دوماً للحصول إلى الأفضل و أداء أحسن.

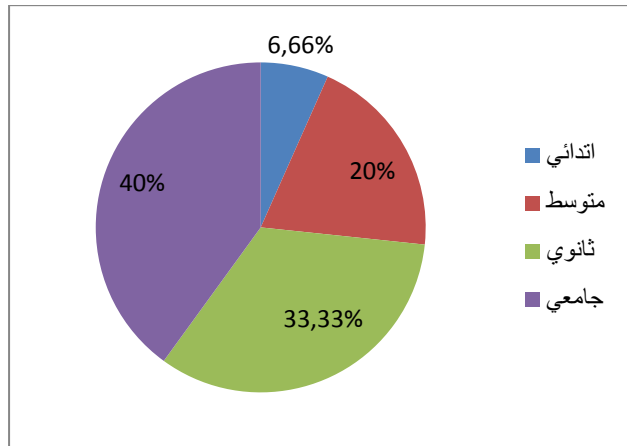
5/ الشهادة المتحصل عليها.

الجدول III-5 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	02	6,66%
متوسط	06	20%
ثانوي	10	33,33%
جامعي	12	40%

المصدر من الاستبيان

الشكل III-5 (تمثيل بياني للجدول رقم 05)



من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أكبر نسبة من أفراد العينة ذات مستوى تعليمي جامعي حيث بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة تقدر ب 40% وتليهم فئة المستوى التعليمي الثانوي بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة 30% بعدها المستوى التعليمي المتوسط 2 بلغ أفراد بنسبة 20% و في الخير المستوى التعليمي الابتدائي بلغ 1 بنسبة 10%.

❖ عرض نتائج الدراسة:

أولاً: تحليل محور نظام الحوافز في المؤسسة.

1/ هل تهتم المؤسسة بعملية التحفيز؟

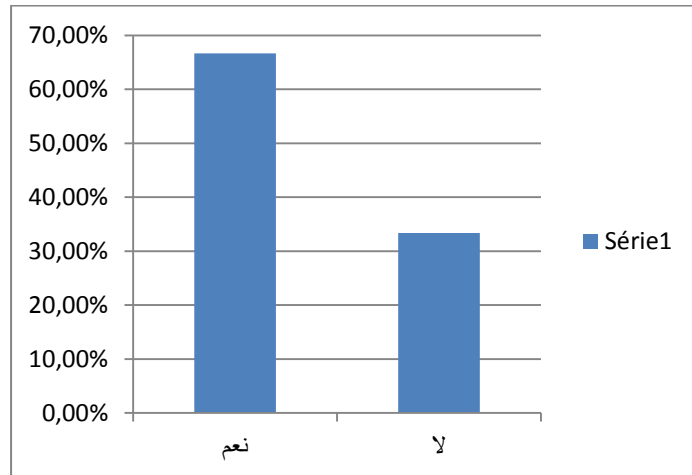
الجدول رقم III-1 مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيزية.

النسبة	التكرار	الإجابات
66.66%	20	نعم
33.33%	10	لا
100%	30	المجموع

المصدر من الاستبيان.

حسب الجدول الموضح أعلاه فإن نسبة 66,66% من العينة محل الدراسة يعبروا عن اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز، بينما 33,33% منهم يرون أنها لا تهتم به وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بعملية التحفيزية لأن نسبة الذين أجابوا ب لا ضئيلة عند مقارنتها بأولئك الذين أجابوا ب نعم.

الشكل رقم III-6 (تمثيل بياني للجدول 01



المصدر من الاستبيان.

2/ هل الحوافز المقدمة لك تشجعك على الانضباط في العمل؟

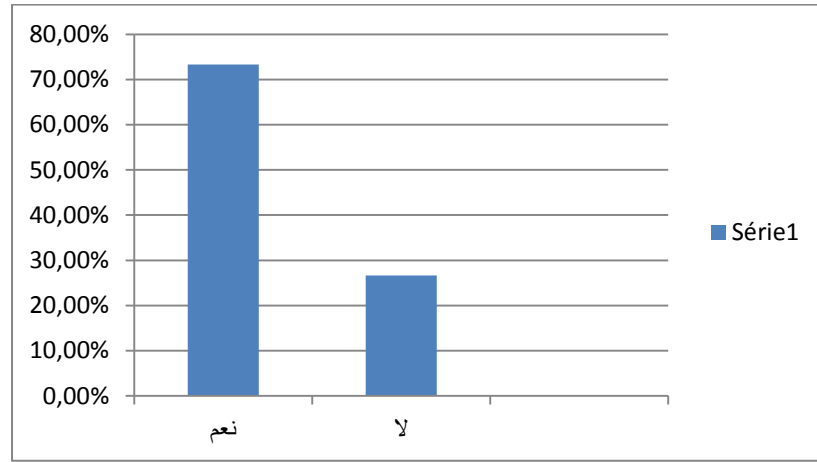
الجدول رقم III-2 مدى تقديم الحوافز للتشجيع على الانضباط في العمل.

النسبة	التكرار	الإجابات
73,33%	22	نعم
26,66%	08	لا
100%	30	المجموع

المصدر من الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 73.33% من العينة محل الدراسة أن الحوافز المقدمة تشجعهم على الانضباط في العمل بينما نسبة 26,66% منهم يرون أنها ليست مشجعة إلى حد ما وبالتالي نسبة الذين أجابوا ب لا ضئيلة جدا عند مقارنتها بأولئك الذين أجابوا ب نعم

الشكل رقم III-7 (تمثيل بياني للجدول 02)



المصدر من الاستبيان.

3/ ما هو التحفيز المجدي في المؤسسة؟

الجدول رقم III-3 أنواع التحفيزات المرغوب فيها من طرف العمال في المؤسسة

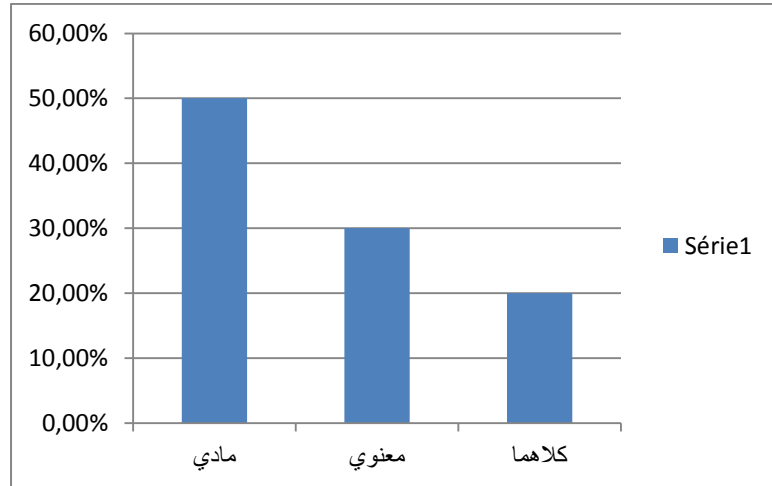
النسبة	التكرار	البيانات
50%	15	المادي
30%	09	المعنوي

20%	06	كلاهما
100%	30	المجموع

المصدر من الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه 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 أما فيما يخص كلاهما قدرت نسبتهم ب 20% وهذا يدل على حاجة أغلبية العاملين للنوعين من التحفيز لأن التحفيز المادي قد لا يكون له الأثر المرغوب إذ كان العامل لا يحس بقيمة العمل الذي يقوم به، أو عدم الراحة النفسية في بيئة العمل، والعكس كذلك فإن الحافز المعنوي كثير ما يكون غير كافياً إذا كان الوضع المادي للعامل متردياً.

الشكل رقم III-8 (تمثيل بياني للجدول رقم 03)



المصدر من الاستبيان.

4/ هل الحوافز تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي؟

الجدول رقم III-4 الحوافز تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي

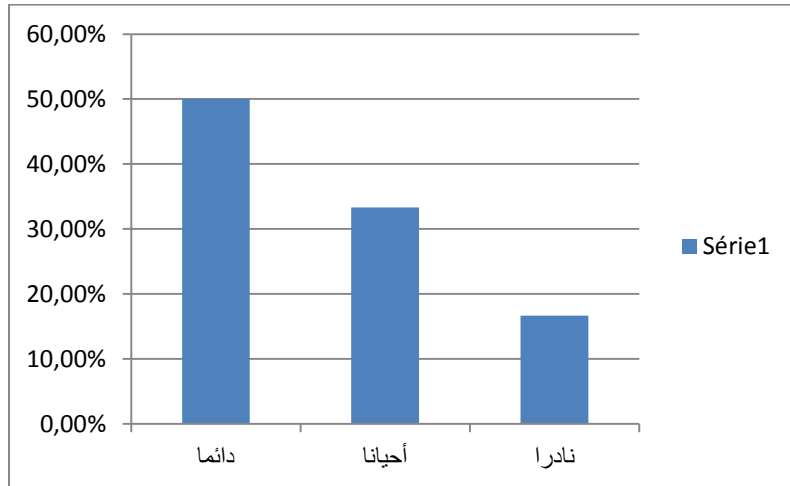
الإجابات	دائماً	أحياناً	نادراً
التكرارات	15	10	05
النسبة	50%	33.33%	16.66%

			المئوية
--	--	--	---------

المصدر من الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50% تعود إلى أفراد العينة الذين يوافقون أن الحوافز تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي بينما نسبة 33,33% يرون في بعض الأحيان تؤدي الحوافز إلى الاستقرار الوظيفي أما نادراً فبلغت نسبة 16,66%.

الشكل رقم III-9 (تمثيل بياني للجدول رقم 04)



المصدر من الاستبيان.

5/ كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة؟

الجدول رقم III-5 يوضح مدى ملائمة ظروف العمل للعامل.

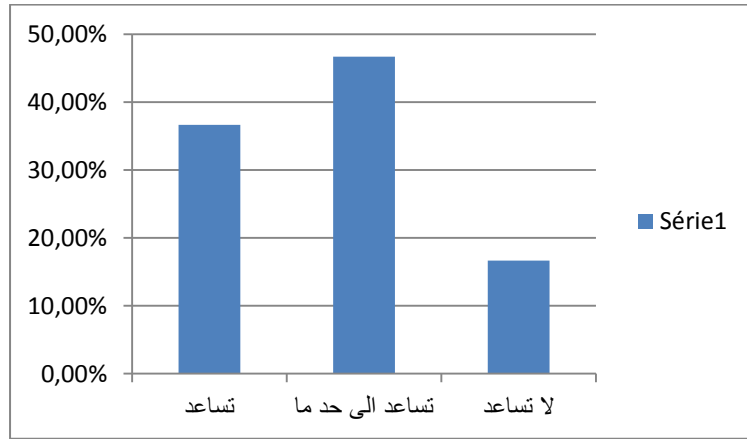
الإجابات	تساعد	تساعد إلى حد ما	لا تساعد
التكرارات	11	14	05

النسبة المئوية	%36,66	%46,66	16.66%
----------------	--------	--------	--------

المصدر من الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 46,66% من أفراد العينة يرون أن ظروف العمل تساعد إلى حد ما في عمل العاملين داخل المؤسسة في حين بلغت نسبة 36,66% الذين يرون أن ظروف العمل ملائمة للعاملين مما يجعلهم يشعرون بالراحة والأمان في العمل وتشجيعهم على بذل جهد أكبر أما نسبة 16,66% فيشرون إلى عدم ملائمة ظروف العمل للعاملين وأرجعوا السبب إلى نقص التجهيزات والوقاية من حوادث العمل .

الشكل رقم III-10 (تمثيل بياني للجدول رقم 05)



المصدر من الاستبيان.

ثانياً: تحليل محور الحوافز المادية .

1/ هل الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل؟

الجدول رقم III-6 يوضح مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول في العمل.

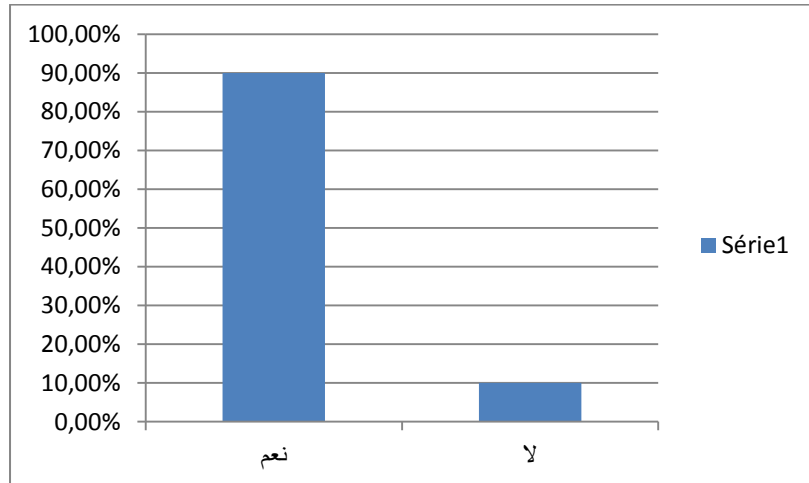
الإجابات	نعم	لا
التكرارات	27	03

10%	%90	النسبة المئوية
-----	-----	----------------

المصدر من الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 90% من أفراد العينة الذين يرون أن الأجر يحفزهم على العمل أما نسبة 10% اختاروا عوامل أخرى غير الأجر كالخدمات الاجتماعية الأمن و الوقاية من الحوادث ومن هنا يبرز تأثير الحافز المادي (الأجر) في تحفيز العاملين على تحسين الأداء.

الشكل رقم III-11 (تمثيل بياني للجدول رقم 06)



المصدر من الاستبيان.

2/ هل الحوافز التي تتلقاها أثرت على مجهودتك بشكل أكبر؟.

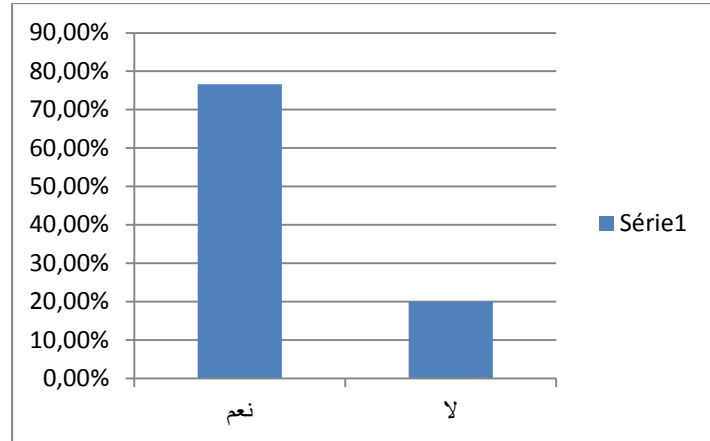
الجدول رقم III-7 يوضح مدى تأثير الحوافز على مجهودات العاملين.

الإجابات	نعم	لا
التكرارات	23	06
النسبة المئوية	%76,66	%20

المصدر من الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 76,66% أكدوا على الحوافز التي تمنحها المؤسسة تساهم بشكل مباشر وفعال في زيادة دافعية العاملين نحو بذل جهد أكبر من أجل الوصول نحو أداء متميز في حين نجد أن نسبة 20% من أفراد العينة نفوا مساهمة الحوافز و حدها في زيادة دافعية العاملين لمضاعفة المجهود ورفع نسق الأداء في المؤسسة.

الشكل رقم III-12 (تمثيل بياني للجدول رقم 07)



المصدر من الاستبيان.

3/أجرك الذي تتقاضاه يغطي حاجاتك الأساسية؟

الجدول رقم III-8 يوضح مدى تناسب الأجر مع الحاجات الأساسية.

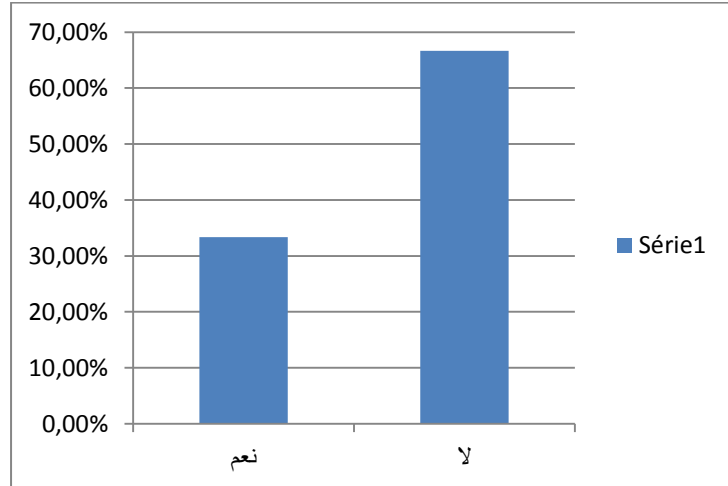
الإجابات	نعم	لا
التكرارات	10	20

66,66%	33,33%	النسبة المئوية
--------	--------	----------------

المصدر من الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 33,33% من أفراد العينة يوافقون على الأجر الذي يغطي الحاجات الأساسية وفي المقابل نجد نسبة 66,66% من أفراد العينة الغير موافقون على الأجر الذي يتقاضوه وهذا راجع إلى زيادة القدرة الشرائية وزيادة متطلبات الأفراد.

الشكل رقم III-13 (تمثيل بياني للجدول رقم 08)



المصدر من الاستبيان.

ثالثاً: تحليل محور الحوافز المعنوية.

1/ هل التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعك للعمل؟

الجدول رقم III-9 يوضح مدى احترام وتقدير العمال داخل المؤسسة من طرف المرؤوسين.

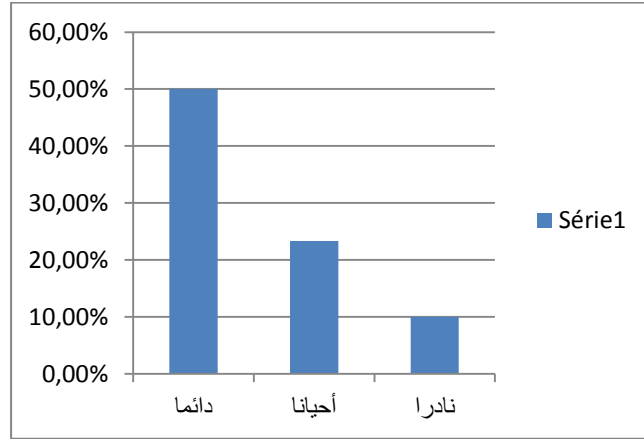
الإجابات	دائماً	أحياناً	نادراً
التكرارات	15	07	03

النسبة المئوية	50%	23.33%	10%
----------------	-----	--------	-----

المصدر من الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50% يرون أن التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تشجعهم وتدفعهم للعمل أكثر في حين نجد نسبة 23,33% فيرون أحياناً الاحترام و التقدير والاحترام يدفع العاملين على العمل أما نادراً فبلغت نسبة 10%

الشكل رقم III-14 (تمثيل بياني رقم 09)



المصدر من الاستبيان.

2/ هل العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية؟

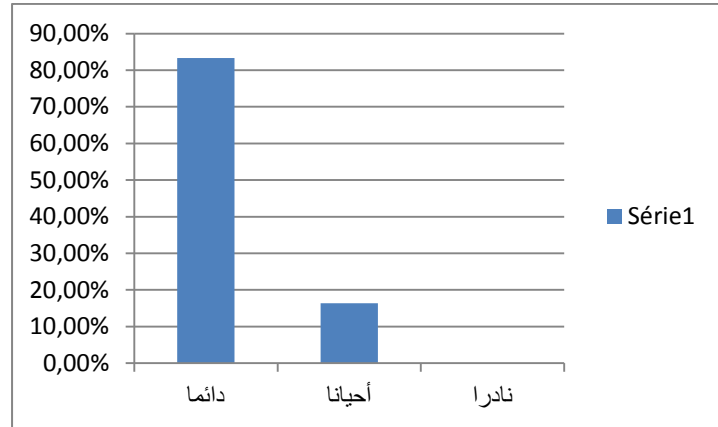
الجدول رقم III-10 وضح مدى تأثير العمل الجماعي على نفسية وراحة العمال.

الإجابات	دائماً	أحياناً	نادراً
التكرارات	25	05	00
النسبة المئوية	83,33%	16,66%	00%

المصدر من الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 83,33% من أفراد العينة أقرروا أن العمل الجماعي يؤدي إلى الراحة النفسية و هذا ما يجعلهم يسعوا جاهدين لتحقيق التضامن و التعاون فيما بينهم لأن لا شئ ابلغ من إحساس العامل بالرضا وحب العمل و هذا ما يجعله يبذل أقصى ما لديه للعمل أكثر في حين بلغت نسبة 16,66% من أفراد العينة أنه في بعض الأحيان يكون تأثير للعمل الجماعي و ينعكس على نفسية العاملين.

المشكل رقم III-15 (تمثيل بياني للجدول رقم 10)



المصدر من الاستبيان.

3/ هل تقدم المديرية ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة؟

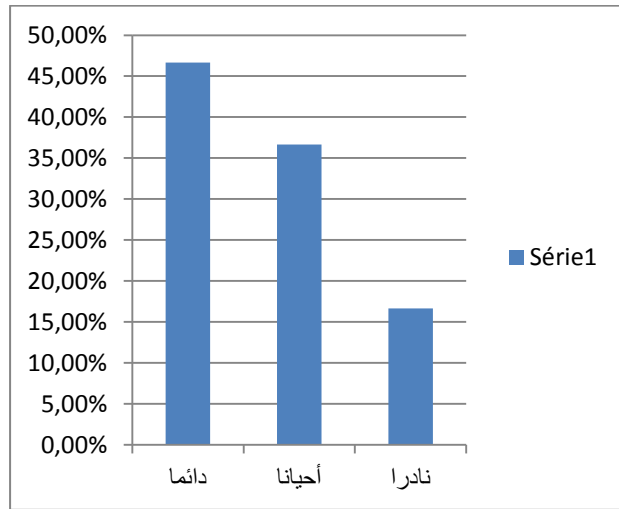
الجدول رقم III-11 يوضح مدى تقديم ترقية عادلة للعامل.

الإجابات	دائماً	أحياناً	نادراً
التكرارات	14	11	05
النسبة المئوية	46.66%	36.66%	16.66%

المصدر من الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 46,66% من أفراد العينة أجابوا أن الترقية تقوم على أسس علمية مثل الأقدمية أما نسبة 36,66% من أفراد العينة يقرون أن الترقية في المؤسسة لا تراعي المعايير والأسس العلمية أما نادراً فبلغت نسبة 16,66%.

الشكل رقم III-16 (تمثيل بياني للجدول رقم 11)



المصدر من الاستبيان.

رابعاً: تحليل محور الأداء في المؤسسة.

1/ هل تعتمد إدارة المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله؟
الجدول رقم III-12 يوضح توافق أداء العامل وعمله.

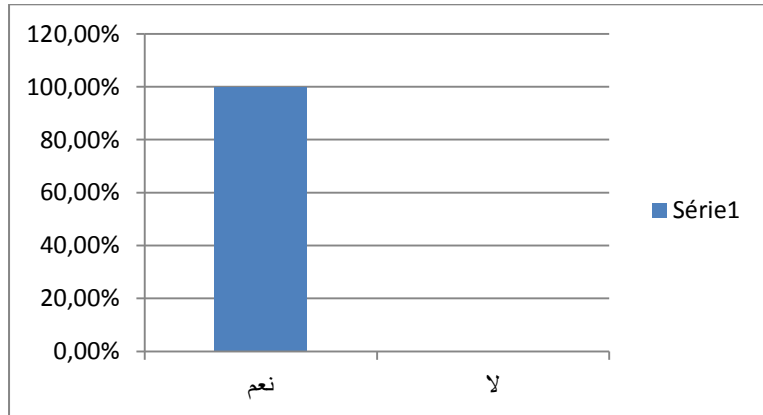
الإجابات	نعم	لا
التكرارات	30	00

%00	%100	النسبة المئوية
-----	------	----------------

المصدر من الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة يوافقون على التقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل و عمله فقدرت النسبة 100 % وبالتالي تنعكس أجابا على المؤسسة.

الشكل رقم III-17 (تمثيل بياني للجدول رقم 12)



المصدر من الاستبيان.

2/هل يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة؟

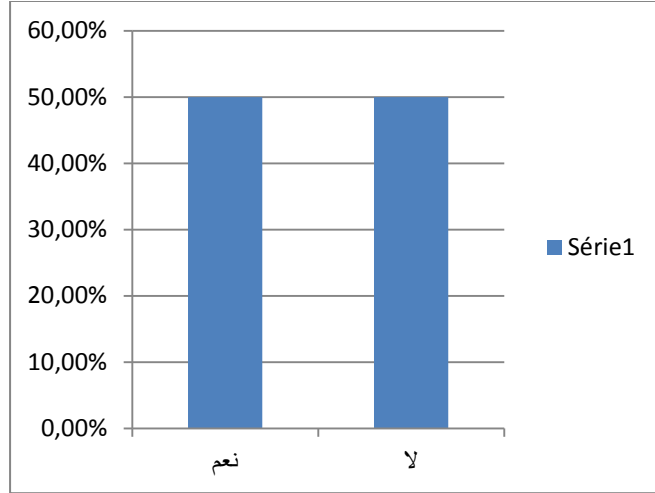
الجدول رقم III-13 يوضح مدى تقييم الأداء وفق أسس علمية واضحة

الإجابات	نعم	لا
التكرارات	15	15
النسبة المئوية	%50	%50

المصدر من الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50% تعود إلى أفراد العينة الذين يرون أن تقييم الأداء يقوم على أسس علمية واضحة وهذا راجع إلى تحسين الأداء داخل المؤسسة أما نسبة 50% فيرون أن تقييم الأداء لا يقوم على أسس علمية ومعايير واضحة وأرجعوا السبب إلى الغموض و التمييز بين العمال. الشكل رقم III-

17 (تمثيل بياني للجدول رقم 13)



المصدر من الاستبيان.

خامساً: تحليل محور أثر الحوافز في تحسين الأداء.

1/ هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل؟

الجدول رقم III-14 مدى اهتمام المؤسسة بعاملها.

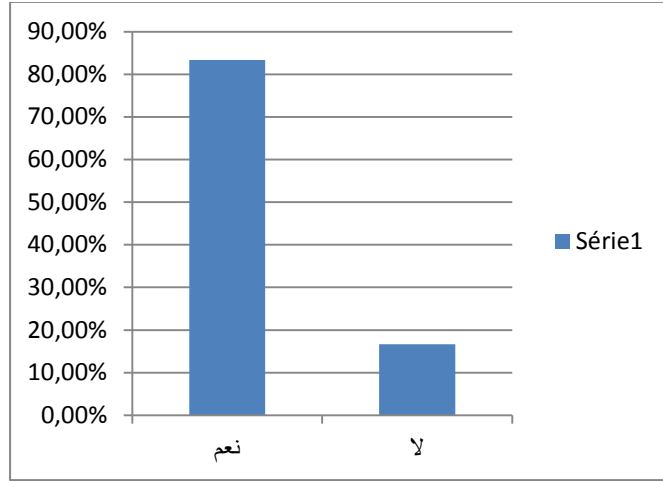
الإجابات	نعم	لا
التكرارات	25	05
النسبة المئوية	%83,33	%16,66

المصدر من الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 83,33% تعود إلى أفراد العينة الذين قاموا بدورات تدريبية مما انعكس على أدائهم داخل المؤسسة أما نسبة 16,66% لم يقوموا بأي دورة تدريبية وعند الاستفسارهم

عن السبب أجابوا أنهم حديثو الالتحاق بالمؤسسة

الشكل رقم III-18 (تمثيل بياني للجدول رقم 14)



المصدر من الاستبيان.

2/ هل الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء.

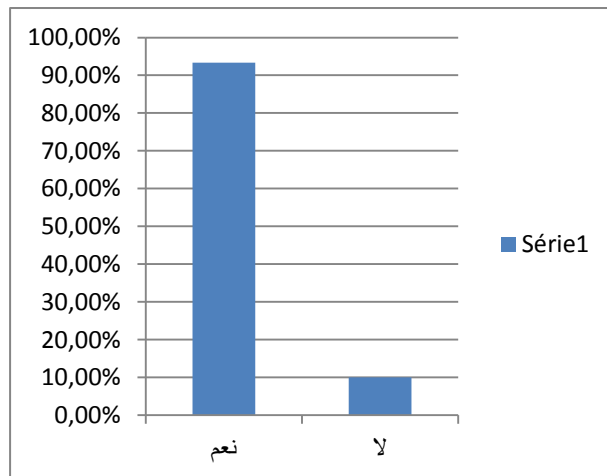
الجدول رقم III-15 يوضح مدى تقديم المؤسسة حوافز تشجع على زيادة الأداء.

الإجابات	نعم	لا
التكرارات	28	03
النسبة المئوية	93,33%	10%

المصدر من الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة تقدم حوافز تؤدي إلى زيادة أداء عاملها حيث بلغت أكبر نسبة قدرت بـ 93,33% وهذا راجع إلى الاهتمام من طرف المسؤولين أما نسبة 10% من أفراد العينة غير راضين بهذه الحوافز مما ينعكس على أدائهم .

الشكل رقم III-19 (تمثيل بياني للجدول رقم 15)



المصدر من الاستبيان.

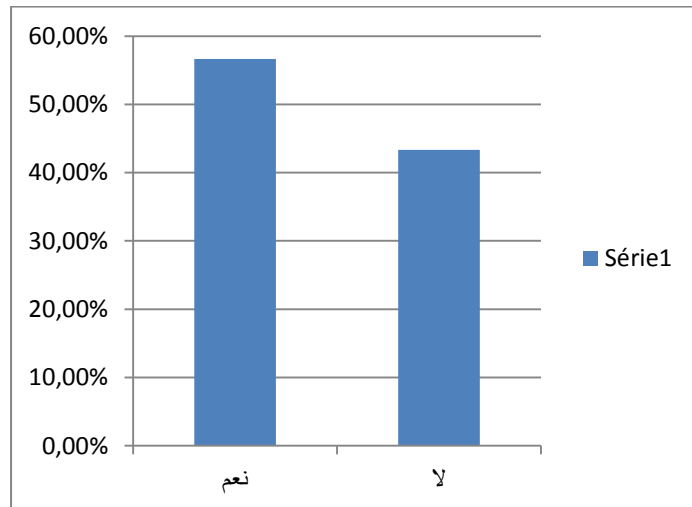
/هل آليات وطرق منح الحوافز و المكافآت تؤثر على أدائك ؟
الجدول رقم III-16 يوضح مدى تأثير منح الحوافز و المكافآت على أداء العاملين.

الإجابات	نعم	لا
التكرارات	17	13
النسبة المئوية	56,66%	43,33%

المصدر من الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نسبة 56,66% من أفراد العينة راضين عن طرق و آليات منح الحوافز وهذا راجع إلى زيادة مكفئتهم و تشجيعهم على الأداء أما نسبة 43,33% فتعود إلى أفراد العينة الغير راضين و هذا بسبب نقص مكافئتهم و الاهتمام بهم .

الشكل رقم III-20 (تمثيل بياني للجدول رقم 16)



المصدر من الاستبيان

خلاصة:

من خلال دراستنا لتأثير الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر خاصة إدارة الموارد البشرية تعمل على توفير جو عمل مناسب للعمال وظروف ملائمة تساعد العمال على تقديم أداء جيد ، يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة. كما تقدم المؤسسة حوافز لمختلف فئات العمال كالتكوين والترقية من الناحية المعنوية وكذلك حوافز مادية متمثلة في منح أجور معتبرة ، وعلاوات أخرى.. ويمكن أن يكون نظام الحوافز أكثر فعالية في حال قيام اتصالات الجزائر بالاهتمام ببعض الحوافز خاصة المعنوية منها التي تم إهمالها من طرف هذا الأخير. وذلك من أجل الدفع بالعمال إلى الإبداع والابتكار كل في مجاله ، وبالتالي يصبح المورد البشري نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة. ومن خلال الانجاز استخلصنا بعض النتائج و التوصيات نذكر منها:

- وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين.
- خلق جو مناسب يسوده الرضى لإعطاء فرصة العامل لإثبات وجوده وإشراكه في اتخاذ القرار.
- حرص المؤسسة على توفر الحوافز المعنوية و الحفاظ على عمالها و تطوير قدراتهم و مهاراتهم و تفعيل روح الجماعة.
- سعي المؤسسة إلى توظيف الكفاءات و الخبرات الإنسانية القادرة على قيادة المنظمة للتغيير و التطور.
- العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية و تنمية روح الولاء للمنظمة.
- وضع رؤية مستقبلية و أهداف واضحة للمؤسسة و إشراك جميع العمال فيها.
- تعزيز عملية تضامن و مشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات.
- الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال و بموضوعية.
- إظهار شخصية المسؤول في عملية التقييم .
- توفير ظروف و بيئة عمل جيدة بين الوسائل و الإمكانيات.
- زيادة فرص التكوين في الخارج لمواكبة التطور الاقتصادي و تنمية المهارات.

الخاتمة

تعتبر الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و عمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بها كلاً في مجاله.

ولا يمكن الحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة الأمن خلال وجود إليه عمل و نظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية إلا وهو المصدقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل و حسن أدائه، على أن يكون الحافز على قدر العمل من أجل الرفع في مستوى أداء العاملين.

وهناك عنصر يجب أن تعيه المؤسسة وهو تدريب العاملين بها لرفع كفاءتهم و توفير فرص التدريب لجميع العاملين، لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لدورها وعنصر آخر هو تقييم مستوى الحوافز و مدى فاعليتها بالنسبة للموظف و ذلك من خلال تقييم أداء الموظفين بالعمل من خلال التقييم الدوري لكل العاملين في المؤسسة.

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 و دفعهم لبذل المزيد من الجهد و تحسين أدائهم وحتى تتحقق هذه الفعالية على الإدارة.

-التوصيات:

1-ربط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا.و ذلك بإشراك العاملين في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم به، و محافظتهم عليه.

2-البعد عن العلاقات الشخصية الوساطة المحسوبة في منح الحوافز.

3- اهتمام الإدارة بانشغالات و م طالب العاملين بالمؤسسة، من خلال فتح قنوات الاتصال في كل الاتجاهات التقرب من العاملين و الاهتمام بظروفهم، وإشعارهم بالأمن و الاستقرار.

4/معاملة العاملين بالمؤسسة و فق علاقة مبنية على الثقة و الاحترام المتبادل و المساواة، فبين إدارة العاملين، علاقة مستمرة يجب استخدام أسلوب الثقة و التعاون نبذ الأسلوب التخويف أو التهديد.

5-فتح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات و تشجيعهم على الأفكار الجديدة

6- توفير العدالة في توزيع الحوافز.

7- منح الترقية على أساس الكفاءة و الأداء، ووفق برنامج شفاف وواضح.

8- تشجيع ثقافة التعاون و العمل الجماعي و تعزيز مفهوم الحوافز اتجاه المؤسسة.

الاقتراحات:

1- القيام بالدراسات و الأبحاث 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.

1. أبضد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، ط2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بتوت ، 1979
2. أبضد ماهر، الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، بدون طبعة، دار الجامعية، مصر، 2003
3. ابن نوار صالح، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، رسالة ماجستير ،معهد العلوم الاجتماعية، قسنطينة، 1995، ص64.
4. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان
5. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت ، 1981
6. أحمد ماهر، الإدارة" المبادئ والمهارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
2004
7. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي" مدخل بناء المهارات" ، ط 2 الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 1995
8. أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، بدون طبعة ،الدار الجامعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر
9. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ي، إدارة الأعمال، المسيلة، 2006
10. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعة الإسكندرية،
11. جوادى حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2005- 2006
12. حسين حريم، مبادئ الإدارة والنظريات الإدارية و المنظمة، دار الحامد ط1 عمان، الأردن، 006
13. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004
14. خضتَ كاظم محمود، هائل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، بدون طبعة ، دار الصفاء للنشر. الأردن، 2001 ،
15. الدكتور زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية/إدارة الأعمال، عمان-دار المسيرة للنشر والتوزيع
16. دكتور مدحت محمد أبو النصر ،الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر ،

17. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، بدون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
18. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية-الدار الجامعية
19. سعاد نايف برنوطي، الإدارة "أساسيات إدارة أعمال"، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
20. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية" ، الملتقى العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و لعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005
21. صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، عمان، دار و مسكنة حامد للنشر والتوزيع، 1437/2016.
22. صالح مهدي محسن العامري و طاهر منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2007.
23. طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبة و الانترنت، دار وائل للنشر ط1، عمان، الأردن، 2005
24. الطاهر الوافي، التحفيز و أداء الممرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص " تنظيم وعمل، " كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة - 2012 , 2011,
25. عايذة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، ط2 ، كليوبتا للطباعة والنشر، مصر، 1999
26. عبد الرحمان توفيق، منهج النظم والأساليب. نظم تقييم الأداء ط3 ، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2003
27. عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة منهج تنمية الموارد البشرية و الأفراد تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم، مركز الخبرات المهنية للإدارات ط3 بدون بلد، 2004
28. عبد السلام محمود: مقدمة في الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، . 2003
29. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم " المفاهيم، الوظائف، العمليات، بدون طبعة ، بدون دار نشر ، بدون بلد نشر، 2001
30. علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 1981
31. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة ط1، عمان، الأردن، 2004.

32. علي محمد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع و النشر الإسلامية 1982،
33. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة بالمسيلا، 2005
34. عمر أسرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع بزطيط، جامعة الجزائر، 2003
35. عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية"، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، طبعة 1991
36. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005
37. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2004
38. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل، ط1، عمان، الأردن 2003
39. محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير أساسيات، الوظائف، التقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
40. محمد عزوز، دور الحوافز في تحسين أداء من وجهة نظر العاملين ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، 2008
41. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، بدون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة ، 2003
42. نذير بوسهوه، علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة ، مجلة الدراسات الاقتصادية والدالية، العدد 7 ، جامعة الوادي، 2014
43. نور الدين بو الشرش، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحة العمومية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة بسكرة، 2005، 2006.
44. نور الدين كتوفي : دراسة فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، سنة 1992
45. هناء حافظ بدوي : إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعارف الجامعية، مصر، 1999
46. يوسف قزايزة و آخرون : إدارة الخدمات الصحية و التمريضية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2002

47. المراجع بالفرنسية

Jean marie Peretti :ressources humaines et gestion du personnel.opcit.,

jean marie Peritti : ressources humaines et gestion du personnel

Nicole Aubert : diriger et motivé, art et pratique du management. édition d'organisation ,
2eme édition paris , France , 2002 , pp 19- 20

PERFORMANCES, MANAGMENT, In the Australien public, Management, Advisoty,
Gommiettuee, commonwea lthof Austtoralia, 200

المجلات:

مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ISSN 1112- 6132 العدد 17 ، السداسي الثاني 2017

مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا- ISSN 1112-6132 العدد 17، السداسي الثاني 2017

قائمة الملاحق

جامعة عبد الحميد ابن -باديس مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان يهدف إلى معرفة اثر الحوافز على مستوى أداء العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر
مستغانم،الذي يضم مجموعة من الأسئلة التي نود الإجابة عليها من طرفكم ونرجو مصداقيتكم في
الإجابة , وتجد الإشارة إلى إن المعلومات التي سوف تمدوننا بها هي بغرض علمي ولا تستعمل في أي
غرض آخر أبدا نرجو منكم وضع (X) على الجواب الذي يعبر عن رأيكم و فناءتكم.
والشكر الجزيل على هذه المساهمة القيمة

استبيان

1معلومات عامة:

الجنس : ذكر أنثى

السن: أقل من 30 سنة ما بين 30 و40 سنة أكثر من 50 سنة

المنصب الوظيفي: دائم متعاقد

الحالة العائلية: أعزب متزوج

الشهادة المتحصل عليها: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

2معلومات خاصة بالموضوع:

❖ أولا:تحليل محور نظام الحوافز في المؤسسة.

- 1-هل تهتم المؤسسة بعملية التحفيز.نعم لا
- 2-هل الحوافز المقدمة لك تشجعك على الانضباط في العمل.نعم لا
- 3-ما هو التحفيز المجدي في المؤسسة. المادي المعنوي كلاهما
- 4-هل الحوافز تؤدي الى تحقيق الاستقرار الوظيفي. دائما أحيانا نادراً
- 5-كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة.تساعد تساعد إلى حد لا

❖ ثانيا:تحليل محور الحوافز المادية.

- 6-هل الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل.نعم لا

7-هل الحوافز التي تتلقاها أثرت على مجهودتك بشكل أكبر. نعم لا

8-أجرك الذي تتلقاه يغطي حاجاتك الأساسية. نعم لا

❖ ثالثاً:تحليل محور الحوافز المعنوية.

9-هل التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعك للعمل. دائماً أحياناً نادراً

10-هل العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية. دائماً أحياناً نادراً

11-هل تقدم المديرية ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة. دائماً أحياناً نادراً

❖ رابعاً:محور الأداء في المؤسسة.

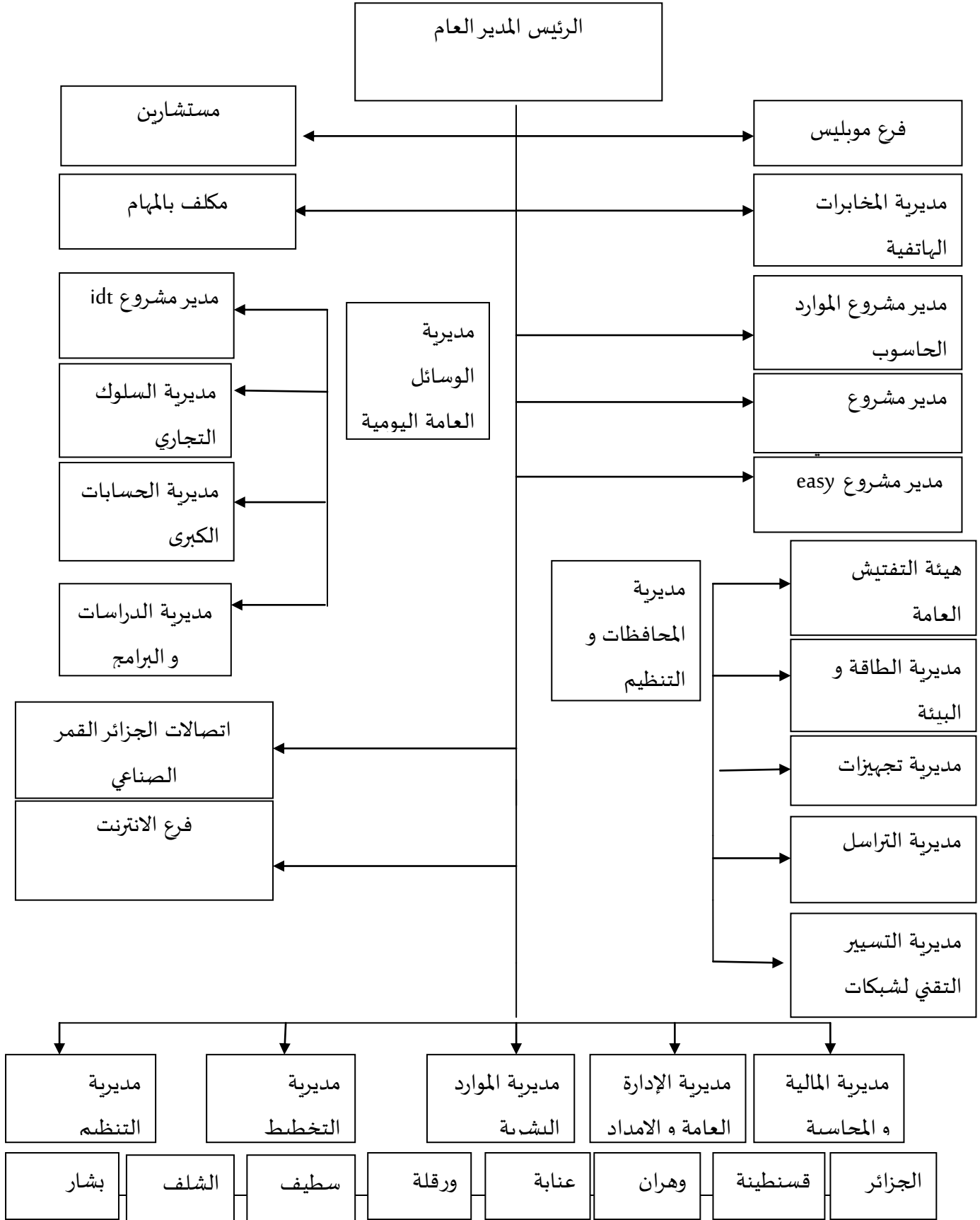
12-هل تعتمد إدارة المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل و عمله. نعم لا

13-هل يتم تقييم الأداء بناء أسس علمية ومعايير واضحة. نعم لا

14-هل الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء. نعم لا

15-هل آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت تؤثر على أدائك. نعم لا

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



ملخص:

أن دراستنا هذه نحاول أن نبرز فيها اثر التحفيز بمستوى الأداء العاملين , وذلك من خلال تطرقنا في الجانب النظري إلى أهم الطرق للتحفيز والدوافع للعمل وطرقه تقيمه , وبالتطرق في الجانب التطبيقي إلى مدى تطبيق المؤسسة النظام الحوافز ومدى تأثيرها على مستوى الأداء العاملين , وبذلك نستطيع الإجابة على الإشكالية التالية فما مدى تأثير الحوافز على الأداء العاملين في المؤسسة؟ من اجل إيجاد حل للإشكالية اعتمدنا في دراستنا على أداة البحث والمتمثلة في الاستبيان , وقد ركزنا فيه على الأجر كحافز أساسي المقدم في أي عمل , وظروف العمل وتنظيمه التي قد تكون كعائق لتطبيق نظام الحوافز, وأيضا إلى محتوى العمل بما فيه من حوافز وكما تم التطرق إلى مستوى أداء العمال في المؤسسة اتصالات الجزائر وشملت الأسئلة الموجهة إلى العمال في الاستبيان على 15 سؤال مقسمة إلى محورين فالمحور الأول يمثل الحوافز والثاني متعلق بمستوى الأداء وبعدها عرض ومناقشة النتائج الاستبيان الذي استعمل كأداة للدراسة والتأكد من صدق الاستبيان وثباته وذلك التأكد من صحة الفرضيات والتي تقول أن هناك علاقة بين الحوافز ومستوى الأداء.

Résumé :

Que cette étude tente de mettre en évidence l'impact du niveau de performance de travail derelance, par le biais touché dans la partie théorique sur les moyens les plus importants pour motiver et la motivation au travail et les méthodes d'évaluation, et en abordant le côté pratique dans la mesure de l'application d'entreprise du système d'incitations et leur impact sur le niveau des employés de la performance, afin que nous puissions répondre le problème suivant dans quelle mesure l'impact des incitations sur le rendement des employés dans l'organisation?

Afin de trouver une solution au problème que nous avons adopté dans notre étude sur l'outil de recherche et du questionnaire, nous nous sommes concentrés sur la rémunération comme un élément essentiel d'incitation présenté dans toute entreprise, et les conditions et

l'organisation qui peuvent être un obstacle à l'application du système d'incitations à travailler, et aussi pour le contenu du travail, y compris les mesures d'incitation et a également été abordée le niveau de performance des travailleurs dans l'organisation de l'Algérie Telecom et comprenait des questions adressées aux travailleurs dans le questionnaire à 15 questions

réparties en deux première Vamahor représente les incitations et la seconde par rapport au niveau de la performance et après la présentation et la discussion des résultats questionnaire

utilisé comme un outil pour étudier et vérifier la véracité du questionnaire et de la persistance et que les hypothèses confirment, qui dit que il existe une relation entre les incitations et le niveau de performance.