



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة الإعلام والاتصال

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال

تخصص :اتصال تنظيمي

بعنوان:

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الخدمائية -دراسة حالة
مؤسسة اتصالات الجزائر فرع عين تادلس بمستغانم-

من إعداد الطالبين:

- هدروقة حاج
- حميتي خديجة

شعبة علوم الاتصال و الاعلام

د. العربي بوعمامة
أكتوبر 2020

رقاد حليلة



لجنة المناقشة

الرقم	الأستاذ	الصفة	الجامعة
01	رقاد حليلة	أستاذة مشرفة	جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
02	كويبي حفصة	رئيسة الجلسة	جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
03	مجاهد حنان	عضوة مناقشة	جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر وتقدير

نشكر الله عز و جل و نحمده على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل المتواضع، والذي ألهمنا الصحة و العافية و العزيمة

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بالشكر الجزيل و التقدير الى الاستاذة الفاضلة رقاد حليمة على كل ما قدمته لنا من توجيهات و معلومات قيمة ساهمت في اثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة، كما نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة ،دون نسيان مدير مؤسسة اتصال الجزائر لعين تادلس و رئيس المصلحة لتعاونهما و مدهم لنا يد العون في الظروف الراهنة التي تمر بها الجزائر .

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل الاساتذة الذين قاموا بتدريسنا خلال مشوارنا بالجامعة .

شكرا لكم

الإهداء

أولا الحمد لله حمدا كثيرا على تيسيره و توفيقه لي في دراستي، والذي بفضلها نحن اليوم في نهاية مشوارنا الجامعي بعد سهر الليالي و تعب الأيام .

اهدي هذا العمل المتواضع الى التي رافقتني دعواتها دائما و كانت حريصة الى حد الان على تكملتي لمشواري الدراسي (أمي الحبيبة)

الى الذي عمل بكد و جهد في سبيلي و سبيل اخوتي و علمني و أوصلني الى ما أنا عليه اليوم ، والذي أتمنى أن أكون عند حسن ظنه بي دائما(أبي)

الى اللذان شاركاني شقاوة الصغر و كانا دائما سندا لي ...أخوأي أحمد و شريف

هدروقة حاج

الى من كان دائما عوننا وسندا لي و كان رفيقا صديقالى منذ صغري ... (أبي رحمه الله)

الى من أروضتني الحب و الحنان وكانت دعواتها دائما الجدار الحامي لي ... (أمي الحبيبة)

الى القلوب الطاهرة الرقيقة و رياحين حياتي أخواتي الجميلات

الى الاستاذة الراقية "رقاد حليلة" على مدها لي يد العون و على وقوفها بجانبى بكلماتها الشافية لي في أيامي العصبية .

حميتي خديجة

فهرس المحتويات

شكر و تقدير

الإهداء

الملخص

مقدمة أ

الاطار المنهجي :

1-بناء الاشكالية 4

2-أهمية الموضوع..... 5

3-أسباب اختيار الموضوع.....

4-أهداف الدراسة.....

5-تحديد مفاهيم الدراسة.....

6-منهج الدراسة.....

7-أدوات البحث.....

8-تحديد مجتمع البحث و العينة.....

9-الدراسات السابقة.....

الاطار النظري :

الفصل الاول :التحفيز في الفكر الاداري

1-تمهيد

2- أهمية وأنواع و أهداف نظام التحفيز

3-النظريات التي تناولت نظام التحفيز.....

4-تصميم نظام التحفيز

5-اسس منح الحوافز و العوامل المؤثرة فيه.....

6-شروط نظام الحوافز الفعال و معيقاته

7-خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني : تقييم أداء العاملين في المؤسسة

1-تمهيد

2-عناصر و مكونات وأهمية الاداء

3-العوامل المؤثرة في الاداء

4-تقييم أداء العاملين و الطرق المتبعة لذلك

5-خطوات وأهداف تقييم الاداء

6-علاقة التحفيز بتحسين الاداء

الجانب التطبيقي :

1- تمهيد

2-التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر-عين تادلس-

3-أهداف و مهام مؤسسة اتصالات الجزائر –عين تادلس-

4-الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر – عين تادلس –

خاتمة ٥.

المصادر و المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	موضوعه	الجدول
	<u>نموذج التدرج البياني</u>	01

فهرس الاشكال

الصفحة	الموضوع	الأشكال
	سلم الحاجات عند "ماسلو"	01
	سلم الحاجات عند "الدفير"	02
	مخطط يوضح أهداف تقييم العاملين	03
	مخطط يوضح علاقة الحوافز بالأداء	04

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق
	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

ملخص الدراسة :

لقد تناولنا في هذه الدراسة موضوع دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة وهي عبارة عن دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - عين تادلس - باعتبارها من المؤسسات الوطنية التي تحتل الريادة على مستوى التراب الوطني، اجريت على عينة من اربع موظفين بالمؤسسة ويعود هذا العدد القليل من البحوث الى عدم مزاولة جميع الموظفين العاملين بالمؤسسة لعملهم بسبب الفترة العصبية التي تمر بها الجزائر جراء تفشي فيروس كورونا مما سمح لنا فقط باجراء مقابلة معمقة مع اربع موظفين من مختلف المصالح بسبب تعليمات صارمة تقضي بعدم دخول أي شخص للمؤسسة باستثناء الزبائن، حيث اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة الحالة الذي يساعد على التعمق في الدراسة للوصول الى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة، و سعينا من خلال موضوعنا الى التعرف على مفهوم نظام التحفيز و الالمام بجميع ما يتعلق به من أنواع و طرق و محددات بالإضافة الى النظريات المتعلقة به ،كما تناولنا أيضا جانب الأداء و طرق تقييمه،بالإضافة الى التطرق الى علاقة التحفيز بتحسين الأداء،و انطلقنا من دراستنا من التساؤل التالي :

كيف تساهم الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ؟

و من بين أهم النتائج التي توصلنا اليها :

- الدور الفعال الذي يلعبه نظام التحفيز داخل المؤسسة في زيادة كفاءة العاملين و تحسين أدائهم .

- وجود نقص نوعا ما في الموازنة بين الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة .

الكلمات المفتاحية :

الحوافز، الدافع، الأداء، المؤسسة، الكفاءة

Summary of the study :

In this study, we addressed the role of motivation in improving the performance of employees in the organization.

It is a field study in the Algerian Telecommunications Corporation – Ain Tadles – as one of the national institutions that occupy the leadership at the level of the national territory, experimented on a sample of four employees of the institution and this small number of research due to the failure of all employees working in the institution to work because of the difficult period that Algeria is going through due to the outbreak of coronavirus, which allowed us only to conduct an in-depth interview with four employees of different interests because of strict instructions that no one enter the institution except customers, where In our study on the method of case study which helps to deepen the study to reach generalizations related to the unit studied, and we sought through our topic to learn the concept of the system of stimulation and understanding of all related types, methods and determinants in addition to the theories related to it, as well as addressed the aspect of performance and methods of evaluation, in addition to addressing the relationship of stimulation to improving performance, and we started our study from the following question :

How do incentives improve the performance of employees in the organization?

Among our most important findings are:

- The effective role played by the incentive system within the organization in increasing the efficiency of employees and improving their performance.
- There is a somewhat short balance between the incentives provided by the institution.

Keywords:

Incentives, motivation, performance, organization, efficiency

مقدمة :

ان التغيرات السريعة التي حدثت و مازالت تحدث في العالم اليوم في مختلف المجالات، وبالخصوص الاقتصادية منها تسببت في حدوث اختلافات في سيرورة مختلف المؤسسات من أجل مواكبة هذه التغيرات ،بالإضافة الى الالتفات الى الأهمية البالغة التي يحضابها المورد البشري، مقارنة بالموارد الأخرى ، وزيادة الاهتمام بالمورد البشري استدعى زيادة الاهتمام بإدارته والقيام بالوظائف المختلفة التي لها علاقة بتشجيعه و تدريبه و مكافئته و تحفيزه.

و من أجل تحفيز الأفراد في المؤسسة فان عليها أن تحقق اشباع رغباتهم، وأن تتفهم طبيعة الدوافع التي توجه سلوكهم، وتتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وبما لا يتعارض مع دوافعهم و رغباتهم،حيث يرتبط اهتمام المؤسسات بالحوافز بتحقيق مصلحتها من خلال الاحتفاظ بالعمال الأكفاء، حيث تبذل المال والجهد و الوقت في سبيل اختيارهم و تدريبهم و ضمان وفائهم، وكذا مصلحة الأفراد التي تكمن في ابقائهم في المؤسسة التي توفر لهم المناخ الملائم، و تسهم في اشباع حاجاتهم المختلفة، كما أن المورد البشري في المؤسسة يختلف باختلاف الحالة التي يكون عليها هذا المورد،فاذا كان الافراد العاملين بالمؤسسة من إطارات و عمال راضيين و محفزين على أداء أعمالهم فان مساهمتهم في تحقيق الأداء تكون عالية، أما اذا كانوا غير ذلك فان هؤلاء الافراد نفسهم قد يكونون سببا في فشل هذه المؤسسة حتى لو زدنا من استخدام الموارد .

كما أن دراسة العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين من المواضيع البحثية الهامة،فالعامل المحفز ايجابيا و الراضي عن عمله يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الأداء المنشود و تعزيز القيم الايجابية في المؤسسات، وهذا ما يستلزم وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الموظفين يقدمون أقصى ما لديهم من امكانيات في أعمالهم بالاضافة الى تفجير الطاقة الابداعية الكامنة لديهم، وفي هذا البحث سوف نتطرق الى دراسة دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر -بعين تادلس- وذلك من خلال فصلين .

الفصل الأول بعنوان "التحفيز في الفكر الاداري" قمنا بتناول كل ما هو متعلق بالتحفيز و قد قمنا بتقسيمه الى خمسة عناصر تمثلت في أهمية وأنواع و أهداف نظام التحفيز،النظريات التي تناولت موضوع التحفيز،تصميم نظام التحفيز،اسس منح الحوافز و العوامل المؤثرة فيه،شروط نظام الحوافز الفعال و معيقاته ، أما بالنسبة للفصل الثاني كام

بعنوان "تقييم أداء العاملين" و قسم هو الاخر الى خمسة عناصر تمثلت في أولا عناصر و مكونات و أهمية الأداء ثم العوامل المؤثرة في الأداء،تقييم اداء العاملين و الطرق المتبعة لذلك،خطوات و أهداف تقييم الأداء،علاقة التحفيز بتحسين الأداء .،مرورا الى الجانب التطبيقي الذي ذكرنا فيه تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر و أهدافها مع ذكر هيكلها التنظيمي بالاضافة الى نموذج عن أسئلة المقابلة .

الجانب المنهجي

بناء الاشكالية

- بناء الاشكالية
- أهمية الموضوع
- أسباب اختيار الموضوع
- أهداف الدراسة
- تحديد مفاهيم الدراسة
- منهج الدراسة
- أدوات البحث
- تحديد مجتمع البحث و العينة
- الدراسات السابقة

بناء الاشكالية :

يشهد العالم حالياً موجة من التغيرات طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومست كافة المؤسسات على اختلاف نشاطها وكل دول العالم بغض النظر عن درجة تقدمها و نموها وفي خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية باعتبار ان العنصر البشري عامل مهم من عوامل الانتاج في المنظمة و ركيزة من الركائز الاساسية التي تبني عليها المؤسسة استراتيجياتها ، حيث لهذا العنصر الثمين القدرة على التطوير و السعي الى تحقيق و تعظيم أهداف المنظمة كما أن المؤسسات اصبحت مدركة أن أداء المؤسسة مرهون بأداء أفرادها ، هذا و قد تفتنت للبحث عن دوافع تجعل العنصر البشري يقدم أفضل ما لديه ، فكان لزاما عليها وهي تمضي قدما في محاولة احراز التقدم أن تواجه متطلبات التنمية وتواكب العصر بواسطة اليات و أفراد يتمتعون بقدر كبير من الكفاءة .

و من دون شك أنه لا يمكن تجسيد هذا المطلب الا من خلال الانشطة التنظيمية الفعالة التي تعنى ببلوغ الأهداف و تمكن من مواكبة التطور المطلوب ، كما أن اجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك و أداء الافراد العاملين و فعاليتهم في المنظمة كثيرة ، والتحفيز يمثل أحد السياسات الادارية على اعتبار أنه نشاط حيوي تسعى الادارة من خلال حسن استغلاله الى التأثير على الأفراد في جوانب عدة من حيث الارتقاء الوظيفي و تحسين جو العمل ما يعني أن استمرار المؤسسة و تواجدها في صورة متكاملة و مترابطة يعتمد بالدرجة الاولى على مدى الاهتمام بها و تهيئة كل الشروط و الظروف التي تمكن من الاستفادة من نتائجها الحسنة، و كما هو معروف أنه بعد التحاق الفرد بعمله يحتاج تلقائياً الى اشباع بعض الحاجيات و الرغبات و على هذا الاساس تعتبر الحوافز المادية أحد الاساليب الهامة في التأثير عليه ضمن مجموعة كبيرة من أنواع الحوافز حيث نجد أن بعض المؤسسات في البلدان العربية تتجه الى تقديم المكافآت التشجيعية أو اقتطاع نسبة من الارباح السنوية و منحها للفرد تعبيراً عن الجهد المقدمة.

و بطبيعة الحال لا تقتصر تطلعات الكائن البشري على تأمين الجانب المادي فحسب فهناك ايضا تطلع اخر يتمثل في الحوافز المعنوية في محاولة لتدعيم اعتقاد الفرد أنه من العناصر المهمة التي لا يمكن الاستغناء عنها في المؤسسة ، ويكون ذلك بالمعاملة الحسنة و ارضاء طموحه وترقيته واثراء معارفه و مدركاته عن طريق الدورات التكوينية على سبيل المثال ، و هذا ما نادى به نظريات الادارة الحديثة ، باعتبار ان نظام الحوافز يعمل على اثاره القوى الكامنة للعامل و التأثير في أفعاله و اشباع حاجاته الضرورية و بالتالي تحقيق أهدافه موازنة مع تحقيق أهداف المؤسسة ، و احياء روح المشاركة الفعالة وكذا روح المنافسة و هذا ما تعتمده بعض المؤسسات الجزائرية في سبيل تحقيق أهدافها و أهداف عمالها، باعتبار ان العنصر البشري يحتاج لعناية ورعاية فائقة بالوسط المؤسساتي الذي يعيش فيه. و هذا ما جعلنا نخرج بتساؤل رئيسي فحواه :

كيف تساهم الحوافز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة ؟

وتم تفكيك الاشكالية الى التساؤلات التالية :

- ما مفهوم الحوافز وأين تبرز أهميتها ؟
- هل تساهم أنظمة التحفيز في تحسين أداء العاملين ؟
- ما نوع الحوافز التي تستخدمها مؤسسة اتصالات الجزائر لتحسين اداء عاملها ؟

2-أسباب اختيار الموضوع :

مما لا شك فيه أن التوجه الى اختيار موضوع ما له أسباب تدفع الباحث للقيام به :

- علاقة الموضوع بالتخصص.
- الميول الشخصي للموضوع من خلال اطلاعات سابقة دفعتنا لتناوله من منظور مؤسسة اخرى .
- اقتناعنا أن العنصر البشري هو أساس نجاح وفعالية المنظمة وبقائها .
- فضول يتعلق في اذا ما كان نظام التحفيز الذي تتبعه المؤسسات الجزائرية مجدي .

3-أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف دراسة الموضوع في المؤسسة موضوع محل الدراسة في النقاط التالية :

- معرفة ما اذا كانت مؤسسة اتصالات الجزائر تتبع نظام الحوافز .
- التعرف على نوعية الحوافز التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق الرضى الوظيفي للعاملين.
- معرفة ما اذا كانت هناك علاقة بين الحوافز و تحسين اداء العاملين

4-أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية دراسة موضوع الحوافز و دورها في تحسين اداء العاملين بالمؤسسة في :

- التأكيد أن نظام الحوافز يعتبر بمثابة الورقة الرابحة للمؤسسة لتحقيق تطلعاتها وزيادة فعالية عمالها و استمراريتها .
- تناول الموضوع لاحدى المفاهيم الحديثة التي تدرج ضمن اساليب الادارة المتقدمة .

5- تحديد مفاهيم الدراسة :

الحوافز :

لغة : حفز : يحفز، يحفز، فهو حافز، والمفعول محفوز، حفز الشيء :أي دفعه من خلفه،حفزه الى الأمر/على الأمر ، حثه عليه و حركه ،دفعه اليه .¹

اصطلاحا :

- هي تلك لفوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء عن الاخرين ²

¹حمد مختار عمر،معجم اللغة العربية المعاصرة،المجلد الأول،عالم الكتابة للنشر و التوزيع،ط1،القاهرة،2006،ص 522.
²بن عنتر عبد الرحمان،ادارة الموارد البشرية"المفاهيم و الأسس،الأبعاد،الاستراتيجية"،دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع،دط،عمان،الاردن،2010،ص

- هي العوامل التي تهدف الى اثاره القوى الكامنة في الفرد، والتي تحد نمط السلوك او التصرف المطلوب عن طريق اشباع كافة احتياجاته الانسانية .¹
- هي الفرصة أو الوسيلة مثل المكافأة و العلاوة و غيرها من الحوافز توفرها أمام الفرد لنتير بها رغبته، وتخلق لديه الدافعية من أجل الحصول عليها و اشباع حاجة يحس بها و يريد اشباعها .²
- تعتبر قوة داخلية تدفع الفرد الى تلبية حاجاته النفسية و البيولوجية و المادية، وتؤدي الحاجات الى اثاره رغبات تؤدي بالسعي لتحديد تصرفات الافراد ،و تخفيض حالة التوتر و ايجاد نوع من التوازن النفسي عند الفرد.³
- تتمثل في الاساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير على سلوك الافراد العاملين،ومن ثم توفير اسباب قوية لديهم للعمل بحماس و تحقيق النتائج المطلوبة من المنظمة ،أي انها الاساليب التي تحت العاملين على العمل المستمر ومن ثم جعلهم ينهضون بأعمالهم .⁴
- ويعرفها صلاح الشنواني بأنها مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين ، والتي تشبع لديهم حاجة و تدفعهم لسلوك معين .
- يعرفها "ديموك" على أنها العوامل التي تجعل الافراد ينهضون بعملهم نحو الافضل، ويبدلون معه جهدا أكثر مما يبذله غيرهم.⁵
- **التعريف الاجرائي :**

يمكن تعريفه من منظور دراستنا على أنه جملة الدوافع المادية والمعنوية التي تمنح للعامل بهدف تحسين ادائه داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

¹زاهد محمد ديري، ادارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2011، ص299

²مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية "ادارة الافراد"، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2011، ص208

³بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر و التوزيع، ط3، وهران، 2008، ص126

⁴انس عبد الباسط عباس، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، الاردن، 2011، ص180

⁵عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية "المؤسسة المينائية لسكيكة نموذجاً"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع و

الديموغرافيا، كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 55 سكيكة، 2007، ص12

الدافع :

- ترجع كلمة الدافعية الى الكلمة اللاتينية Movere التي تعني يحرك، وباللغة الانجليزية كلمة motivation ، ويمكن ان تقرأ motive –action أي فعل يصدر عن حافز .
- يعرفها الدكتور "أحمد صقر عاشور " على أنها تمثل عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الاداء الذي يبديه الفرد في العمل و يمثل القوة التي تحرك و تستثير الفرد لكي يؤدي العمل و هذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرتة و استمراره في الاداء ، و في مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات و مهارات للعمل ¹.
- عندما نتناول موضوع الدافعية في مجال العمل فإن اهتمامنا يكون منصبا على ما يحرك السلوك، و ما يوجهه في اتجاه معين، وما يسبب استمرارية ذلك النوع من السلوك ، وبعبارة اخرى ما وراء السلوك من أسباب و من هنا يمكن القول أن الدافع هو الرغبة في القيام بعمل يحقق الفرد من ورائه حاجة أو هدفا مرغوبا ².
- عرفها "أبو شيخة" على انها القوى الداخلية أو القوى الكامنة التي تحرك و تدفع الانسان لسلوك ما لاشباع حاجاته و تخفيف حالات التوتر المصاحبة للنقص في تلك الحاجات.
- وفي تعريف اخر ذكره kristein بأنها مجموعة من قوى حيوية نشطة بداخل الانسان تحرك سلوكه و تحدد شكل هذا السلوك و اتجاهه و شدته و المدة التي سيستمر بها ، وهذه القوى الغير مرئية تولد الرغبة الذاتية للقيام بعمل ما، وهذه القوى تعكس كثافة الجهد الذي يبذله الفرد ، و درجة مثابرتة و استمراره في الاداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات و مهارات في العمل ³.

التعريف الاجرائي :

حسب دراستنا فاننا نقصد بالدافع أو الدافعية هي القوى المحركة لسلوك العامل و توجيهه الى هدفه الذي يشبع حاجاته .

¹عاشور أحمد صقر، ادارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، ط1، بيروت، 1983، ص89
²عسكر علي، الاسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، ط1، الكويت، 2005، ص71
³عدلي محمد ظاهر، مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة باستخدام نموذج خصائص العمل، مذكرة منشورة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في القيادة و الادارة، جامعة الاقصى، اكااديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2016، ص11

الأداء :

لغة: هو إيصال الشيء المرسل اليه،يقال فلان ادى الشيء أي أوصله الى جهة معينة بمعنى عمل ما عليه وقام بما هو ملزم به .¹

أما اصطلاحا فيعرف الأداء على أنه الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد و الجماعات و المؤسسات .

يعرف "دراكر" الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء من أجل تحقيق التوازن بين رضا المساهمين و العمال .²

الأداء يعبر عن مدى انجاز المهام حيث يرى بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ،وهو ما يراه باحثون اخرون حينما عرفوه بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الانتاج لاجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتاجية و الأهداف المحددة للوحدة الانتاجية من خلال الفترة الزمنية المحدودة³

ويمكن تعريفه أيضا على أنه مستوى الانجاز الذي يصله الفرد في عمله،وهو كفاءة العامل ومدى صلاحيته في الخوض في اعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة .⁴

التعريف الاجرائي :

الأداء هو مساهمة الموظف في تحقيق أهداف المنظمة والتي يتم تحديده من خلال مدى كفاءته في انجاز الوظائف الموجهة اليه .

1بوخناف هشام،وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية،مذكرة مكملة لنيل شهادة

الماجستير،عناية،جامعة باجي مختار،كلية الأدب و العلوم الانسانية والاجتماعية،علم الاجتماع،2010.ص25
عاشور حورية،سياسة الحوافز و تحسين أداء المورد البشري"مديرية التجارة لولاية المسيلة نموذجاً،مذكرة مكملة لشهادة الماستر

2أكاديمي2015/2016،كلية الحقوق و العلوم السياسية بالمسيلة .ص 19

3عبد الملك مزهودة،الأداء بين الكفاءة و الفعالية "مفهوم وتقييم" مجلة العلوم الانسانية،العدد الأول،جامعة محمد خيضر بسكرة،2012ص86

4أحمد منصور،المبادئ العامة في ادارة القوى،وكالة مطبوعات الكويت،ط1،الكويت،1993ص12

المؤسسة:

اصطلاحاً: تعرف أنها كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا ودو إطار قانوني واجتماعي ،يهدف إلى إنتاج أو تبادل سلع وخدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج (مال،مادية،أساليب إدارية) وهذا بالتعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق نتيجة معينة وفق شروط اقتصادية معينة تبعا لحجم ونوع النشاط .¹

اجرائيا:

هي مؤسسة خدمتية، تقدم خدمات تتمثل في كل ما يتعلق بالاتصالات يتمثل جمهورها (العملاء،الزبائن ،المؤسسات ...الخ)

الكفاءة :

لقد تعددت التعاريف بشأن الكفاءة و اختلفت من باحث الى اخر،من حيث التصور و سياق الاستعمال اذ أصبح من الصعب حصر تعريف محدد له.

أقدم مفهوم الكفاءة كما جاء في القاموس التجاري سنة 1930 باعتباره مجموع المميزات القدرات و السلوكات التي تسمح بمناقشة و فحص و اتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة.²

اجرائيا:

يمكننا تعريفها على أنها مجموعة المهارات و القدرات المهنية التي تسمح للفئات الفاعلة بالمؤسسة بأداء دورها بشكل فعال .

¹ -ناصر دادي عدون ،دار المحمدية العامة ،الجزائر ،1998،ص8.

²أحلام،الكفاءة المهنية وعلاقتها بالتمثال التنظيمي-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "سليمان عميرات" المسيلة،مذكرة منشورة لنيل شهادة الأستر أكاديمي، تخصص تنمية الموارد البشرية،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،2018،ص9

6- منهج الدراسة :

ان المنهج ارتبط دائما باختلاف ميادين البحث العلمية بعملية الاستقصاء المتسلسل، وفن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار البعيدة، من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة، والبرهنة على معطيات وعلاقات لا يعرفها الاخرون لضمان صيرورة البحث العلمي¹، ولذلك ارتأينا أن نعتمد في دراستنا على منهج دراسة الحالة ويمكن تعريفه على أنه طريقة لدراسة وحدة معينة مثل مجتمع محلي أو أسرة أو قبيلة أو منشأة صناعية أو خدمية دراسة تفصيلية عميقة بغية استجلاء جميع جوانبها .

ويصف جابر عبد الحميد جابر منهج دراسة الحالة بقوله (يمكن ان نستخدم دراسة الحالة كوسيلة لجمع البيانات و المعلومات دراسة وصفية،و تستخدم فيه أدوات قياس موضوعية لجمع البيانات و تحليلها و تفسيرها حتى يمكن تجنب الوقوع في الاحكام الذاتية، و بهذا يؤكد على 3 جوانب في دراسة الحالة :

- دراسة الحالة هي احدى الدراسات أو المناهج الوصفية .
- تستخدم لاختبار فرض أو فروض .
- التأكيد على الموضوعية، والابتعاد عن الذاتية في اختيار الحالة و في جمع البيانات و المعلومات اللازمة، ومن ثم تحليلها و تفسيرها².

تكمّن خطوات منهج دراسة الحالة فيما يلي :

1. تحديد الحالة أو المشكلة المراد دراستها.
2. جمع البيانات الأولية و الضرورية لفهم الحالة أو المشكلة و تكون فكرة واضحة وكافية عنها، أي توسيع قاعدة المعرفة عن الحالة أو المشكلة المطلوب دراستها.
3. صياغة الفرضية أو الفرضيات التي تعطي التفسيرات المنطقية أو المحتملة لمشكلة البحث و نشأتها و تطورها .
4. جمع المعلومات و تحليلها و تفسيرها و استنباط الاستنتاجات عنها وكذلك كتابة تقرير البحث المطلوب .

¹رقاد حليلة، أثار استخدام مواقع التواصل الاجتماعي على الممارسة اللغوية للطلبة الجامعيين - الفايبيوك نموذجاً- : دراسة على عينة من طلبة جامعة وهران، اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الطور الثالث في علوم الاعلام والاتصال، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017، ص28
² عامر قندلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوي العلمية للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 1999، ص112

7- أدوات الدراسة :

تعد أدوات البحث سبل لاستنطاق الميدان لما تصل اليه من بيانات ومعطيات بعد التعامل مع المجتمع المدروس، لذلك من الضروري السير في حدود أداة تنمائي و طبيعة الموضوع الاساسي في نفس الوقت¹، و انطلاقا من طبيعة دراستنا قد فعد اعتمدنا على الأدوات التالية :

1-الملاحظة : حيث يحتاج الباحث الى تواجده و بقائه في مكان الدراسة لأوقات كافية، وحسب ما تقتضيه ضرورة البحث، ومن ثم تسجيل ملاحظاته بشكل منظم أولا بأول².

2-المقابلة : أي ان الباحث قد يحتاج الى الحصول على معلوماته بشكل مباشر من الحالات المبحوثة او المدروسة ،وذلك بمقابلة الشخص أو الاشخاص الذين يمثلون وحدة الحالة وجها لوجه وتوجيه الاستفسارات لهم و الحصول على الاجابات و المعلومات التفصيلية المطلوبة و كذلك تسجيل الانطباعات الضرورية التي قد يتطلبها البحث .

3-الوثائق و السجلات المكتوبة : سواء كانت سجلات رسمية أو وثائق شخصية واحصائية تساعد الباحث على تسليط الضوء على الحالة المبحوثة³.

8-مجتمع البحث و العينة :

- **مجتمع البحث :** يتكون مجتمع البحث من الاداريين و التقنيين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بعين تادلس و البالغ عددهم 11 عامل و 6تقنيين
- **عينة البحث :** اعتمدنا في دراستنا على الحصر الشامل للعينة ويعرف هذا الاسلوب بأنه اسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الاحصائية (وحدات المجتمع موضوع الدراسة) دون استثناء ويهدف الى الحصول على بيانات ومعلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصا أو اسرة أو مؤسسة أو أي وحدة اخرى لكن في صدد ذلك سمح لنا بإقامة مقابلة مع 4 من رؤساء الأقسام فقط بسبب الوضع الراهن الذي تعيشه البلاد جراء تفشي فيروس كورونا لذا المؤسسة تتبع إجراءات صارمة واكتفينا فقط باجراء مقابلة معمقة مع رؤساء المصالح.

8-الدراسات السابقة : يقصد بها الدراسات و البحوث العلمية السابقة التي أجراها باحثين اخرين في هذا الموضوع أو الموضوعات المشابهة¹.

¹نفس المرجع السابق،ص29

²عامر قندلجي،مرجع سبق ذكره،ص 114

³المرجع نفسه،ص ص 115-116

سنتناول في الجانب النظري الخاص بدراستنا الراهنة بعض الدراسات التي تناولت موضوع دور الحوافز في تحسين اداء العاملين أو بعض الجوانب منها و التي ترتبط ارتباطا تاما أو جزئيا بها.

-الدراسة الاولى :

جمال مراد "تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفية سوق أهراس (LASA) نموذجاً" قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، كلية الآداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية سنة 2010، عمد الباحث في هذه الدراسة الى تقصي العلاقة بين التحفيز و الولاء المؤسسي للعامل داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمد في جمعه للمعلومات على اداة الاستمارة و المقابلة و الملاحظة باستخدام العينة العشوائية البسيطة وتوزيع الاستمارات على 86 عامل من مجموع 172 عامل و قد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج أهمها :

- رغم أن السياسة التحفيزية غير موافقة للأسس العلمية و لا تلبي تطلعات العاملين الا انه تبين أن معظم العمال يشعرون بالولاء الكبير للمؤسسة ، وهو الولاء العاطفي، وهو ما يظهر في الجهود المعتبر الذي يبذلونه من أجل انجاح المؤسسة و عدم اعطاء قيمة كبيرة للعائد .
 - نمط الاتصال الجيد للعاملين داخل المؤسسة يرفع من شعور العاملين بالولاء لها .
 - تبين من خلال الدراسة الميدانية تأثير الاقدمية في الرفع من روح الولاء.
 - كذلك تبين من خلال الدراسة الميدانية تأثير ضغوطات العمل على الشعور بالولاء .
- و اتجه الباحث الى تقديم مجموعة من التوصيات و المقترحات من بينها :
- 1- وضع نظام فعال و عادل متماشي مع تنوع و تطور رغبات العاملين، قائم على التقييم الجيد للأداء و يراعي الفروق بينهم .
 - 2- العمل على تحسين الاجور باعتبارها الحوافز المادية الاولى من حيث اهتمام العامل و ربط الزيادات في الاجور بارتفاع نفقات المعيشة .
 - 3- اختيار نظام فعال للترقية يقوم على اسس قانونية و موضوعية بعيدا عن المحسوبية مع الاخذ بعين الاعتبار اسبقية الاقدمية على الكفاءة .

• الدراسة الثانية :

دراسة خالد علي أبو علان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية " قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا بجامعة الخليل سنة 2016، هدفت الدراسة التي التعرف على أنظمة الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي و اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات و طبقت هذه الدراسة على عينة تكونت من أكبر اربعة شركات مشروبات ، ووزع 200 استبانة على العاملين في هذه الشركات، وقد خلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :

- أظهرت النتائج أن الشركات تطبق نظام الحوافز لكن ليس بشكل كامل حيث ان هناك شركات لديها نظام رسمي للحوافز في حين ان هناك شركات تمنح الحوافز دون وجود نظام رسمي لذلك .
- درجة مستوى الحوافز المادية في شركات المشروبات الفلسطينية متوسطة و عدم مراعاة سلم الاجور و الرواتب لمعدلات غلاء المعيشة .
- لا يوجد دوائر مختصة بشكل كامل بشؤون الموارد البشرية و بالتالي لا يوجد لديها صياغة رسمية لنظام الحوافز .

وقد ذكر الباحث بعض التوصيات أهمها :

- ضرورة العمل على تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز .

• الدراسة الثالثة :

شريف وجدة " التحفيز و طبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية " دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنايب الحديدية و الشركة ذات المسؤولية المحدودة ال دوداح للخدمات العامة و التجارة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير فرع ادارة اعمال بجامعة أحمد بوقرة بومرداس سنة 2009، هدفت الدراسة الى التعرف على نظام الحوافز في المؤسسات الاقتصادية وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على منهج دراسة الحالة واستخدام المقابلة و الملاحظة و الاستبيان كأدوات لجمع المعلومات، شملت الدراسة عينة من الافراد العاملين في المؤسسة الجزائرية للأنايب الحديدية ALTUME والتي بلغ عددها 95 فردا و عينة ثانية من الافراد العاملين في مؤسسة دوداح للخدمات العامة و التجارة المقدرين ب 45 فردا و قد خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

- نظام التحفيز من الانظمة الفعالة في المؤسسة الاقتصادية و نجاحه يعتمد على مدى معرفة المؤسسة باحتياجات الافراد و دوافعهم و الوصول الى الطريقة المثلى لتحقيقها.
- لا يكفي ان يكون الحافز المادي أو المعنوي كبيرا أو مغريا ولكن نجاح التحفيز يكون من خلال اختيار الاسلوب المناسب لمنحه.
- أكبر التحديات في المؤسسة الحديثة هو تنمية قدرات المرؤوسين و تحفيزهم للوصول الى مستوى أفضل من الاداء .
- عدم رضا العامل في المؤسسة العمومية على نظام التحفيز و عدم العدالة في تطبيقه في حين ان الفرد في المؤسسة الخاصة محفز جدا و راض على الحوافز المقدمة له وقد اقترح الباحث عدة توصيات مفادها :
- تشجيع الافراد في المؤسسات على العمل من خلال ربط المكافآت بالاداء من خلال منحة المردودية سواء الفردية أو الجماعية من أجل احساس الافراد بنتاج عملهم .
- مشاركة العاملين في جزء من ارباح الشركة لكي يحسوا و كأنهم يعملون لحسابهم الخاص.
- اعطاء اهمية كبرى للتحفيز المعنوي في المؤسسات العمومية نظرا لأهميته .
- اشراك العاملين في بعض القرارات و أخذ رأيهم فيها حتى لو لم تكن مهمة لبيت الشعور بالاهتمام بهم .
-
- عدم رضا العامل في المؤسسة العمومية على نظام التحفيز و عدم العدالة في تطبيقه في حين ان الفرد في المؤسسة الخاصة محفز جدا و راض على الحوافز المقدمة له وقد اقترح الباحث عدة توصيات مفادها :
- تشجيع الافراد في المؤسسات على العمل من خلال ربط المكافآت بالاداء من خلال منحة المردودية سواء الفردية أو الجماعية من أجل احساس الافراد بنتاج عملهم .
- مشاركة العاملين في جزء من ارباح الشركة لكي يحسوا و كأنهم يعملون لحسابهم الخاص.
- اعطاء اهمية كبرى للتحفيز المعنوي في المؤسسات العمومية نظرا لأهميته .
- اشراك العاملين في بعض القرارات و أخذ رأيهم فيها حتى لو لم تكن مهمة لبيت الشعور بالاهتمام بهم .
- **9-التعقيب على الدراسات السابقة :**
- من خلال عرضنا لبعض الدراسات و الابحاث الميدانية التي اجريت حول موضوع الحوافز و علاقته بأداء العامل تبين لنا ان جل هذه الدراسات تناولت الموضوع من زوايا مختلفة و متعددة، متمثلة في جانب معين من الدراسة يتعلق بالحدود الزمانية و

المكانية و اختلاف المناهج و طريقة البحث لكن الهدف كان واحد ويتمثل في ابراز أهمية الحوافز المادية و المعنوية ومدى مساهمتها في تحقيق الرضى الوظيفي للعامل وتحسين ادائه في المؤسسة .

- ويتضح لنا مما سبق أن الدراسة الاولى تتوافق مع دراستنا من حيث انها ركزت على دراسة نظام التحفيز و أنواعه و أهمية تبنيه داخل المنظمة بالاضافة الى تناولها جانب اخر من قدرة الحوافز على تحقيق ولاء الموظف وهو ما يعد جانب من جوانب الاداء الذي تناولنا موضوعه أما الاختلافات فتكمن في المنهج و طريقة البحث.

- بالنسبة للدراسة الثانية يمكن القول أنها تقترب من دراستنا من حيث انها سلطت الضوء هي الاخرى على نظام الحوافز المادية والمعنوية و قدرتها على تحسين أداء العامل في المؤسسة و تناولها لعدة جوانب تطرقنا لها نحن أيضا في موضوعنا ، غير أن اوجه الاختلاف تنحصر في طبيعة الدراسة و المنهج و طريقة البحث ،بالاضافة الى الاختلاف في الحدود المكانية ،باعتبار ان الدراسة فلسطينية ،مما يفتح لنا المجال بالتعرف على أنظمة التحفيز في بلد اخر .

- وهو الحال أيضا بالنسبة للدراسة الثالثة التي تقترب من دراستنا من ناحية أنها تناولت موضوع التحفيز من مختلف جوانبه التي تناولناها نحن في دراستنا غير أن الاختلاف يكمن في انها تطرقت الى علاقة الحوافز بطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية ، بالاضافة الى الاختلاف في طبيعة الدراسة و المنهج المتبع .

الفصل الأول

التحفيز في الفكر الإداري

- تمهيد
- أهمية وأنواع و أهداف نظام التحفيز
- النظريات التي تناولت نظام التحفيز
- تصميم نظام التحفيز
- اسس منح الحوافز و العوامل المؤثرة فيه
- شروط نظام الحوافز الفعال و معيقاته

تمهيد

تسعى مختلف المنظمات الى تحقيق النمو وضمان البقاء و الاستمرارية ،ونجاح المنظمات في اداء أعمالها يعتمد على مجموعة من الموارد أهمها المورد البشري، ولكي يقوم هذا الاخير بأدائه لمهامه على أكمل وجه فانه يحتاج الى حافز ورغبة لانجاز مهامه ،و يأتي هنا دور التحفيز من طرف المنظمة لاستثارة تلك الدوافع وتوجيه سلوك العاملين نحو ما سطرته من أهداف ومن هذا المنطلق تم التطرق في هذا الفصل لدراسة موضوع التحفيز من مختلف جوانبه .

1- أهمية و أهداف و أنواع نظام التحفيز :

1.3- أهمية التحفيز :

تتبع الأهمية الأساسية للنظام التحفيز كعنصر من عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد و أهداف المنظمة و المجتمع كما تعتبر عملية التحفيز أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية .

ان نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد و المنظمة على حد سواء و ذلك على النحو التالي :

- ✓ اشباع حاجات و رغبات العاملين بمختلف أنواعها ، و منها الحاجة المادية للنقود و الحاجة المعنوية للاحترام و التقدير و اثبات الذات .
- ✓ شعور العاملين بالعدل و المساواة داخل المنظمة .
- ✓ جذب المهارات و الكفاءات و الادمغة المتميزة للعمل بالمنظمة .
- ✓ زيادة مستوى رضى العاملين نتيجة لاشباع حاجاتهم .
- ✓ زيادة ولاء و انتاء العاملين للمنظمة .
- ✓ زيادة انتاج العاملين كما و كيفا .
- ✓ تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة .¹

كما يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فرقا كبيرا بين أداء الفرد عندما يكون محفزا و أدائه عندما لا يكون محفزا، فالحوافز ذات أهمية كبرى و تأثير فعال في تسيير العملية الانتاجية ، فاذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي الى رفع الكفاية الانتاجية فحسب بل سيترتب عن ذلك اشباع حاجيات العاملين المختلفة، اذن فعلمية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة الى تحقيق أهداف المؤسسة و استغلال العنصر البشري بعدالة، و من جهة اخرى يهدف الى اشباع حاجات الفرد المختلفة ، و بوجه عام فان أهمية الحوافز تكمن في :

- ✓ زيادة الانتاج كما و كيفا .
- ✓ تحقيق رضا العاملين و اشباع حاجاتهم الضرورية و النفسية و الاجتماعية و رفع روحهم المعنوية .²

¹ عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المكتبة العصرية - المنصورة - ط1، مصر، 2008، ص280
² محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز و اثره في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، اطروحة منشورة لنيل درجة ماجستير في ادارة الاعمال، تحت اشراف الدكتور عبد المجيد عمر الطيب، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، السعودية، 2015

✓ المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و توجيهه و تعديله و تعزيزه حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة و العاملين .

✓ المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة و سياساتها و قدرتها التنافسية و تعزيز قدرات العاملين و ميولهم و طاقاتهم الابداعية بما يضمن ازدهار المنظمة و تفوقها .

✓ تلعب الحوافز دورا اقتصاديا و اجتماعيا في نفس الوقت فتؤدي الى لزيادة الناتج القومي للمجتمع و زيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى افضل للمعيشة و الرفاهية .¹

2.3- أهداف التحفيز :

تهدف عملية التحفيز داخل كل منظمة بما يلي :

ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين :

تسعى المنظمة الى تحقيق أفضل انتاج كما و نوعا و تقديم افضل الخدمات، لذا فان للحوافز المادية أثر طيبا لرفع مستوى معيشة العامل و زيادة دخله يمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الى رفع الروح المعنوية للعاملين و دفعهم للعمل بإخلاص و التفاني في خدمة المنظمة .

ربط أهداف المنظمة و العاملين فيها بأهداف المجتمع :

فمن النتائج التي تترتب عن استخدام التحفيز في المنظمة ،دفع العاملين للعمل و ترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك الى انتاج أكبر كمية و افضل نوعية سواء من السلع و الخدمات و توفيرها للمجتمع في الزمان و المكان المناسب ،هذا بدوره ينعكس ايجابا على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه،فيدفع افراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة و تفضيلها على غيرها.²

¹محمد الحسن التيجاني يوسف،مرجع سبق ذكره،ص22

²محمد فالج صالح،ادارة الموارد البشرية -عرض و تحليل -دار حامد للنشر و التوزيع،ط1،عمان،2004،ص122

ان لدى وضع الحوافز في المنظمة لابد من الاخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين :

- أ- **الهدف الاقتصادي:** حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب ان يعود بالفائدة على المنظمة و العاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الافضل لعناصر الانتاج التي تهدف الى زيادة الانتاجية و تحسين منتجاتها و نوعيتها و تعود بالفائدة عليها أولاً، وكذلك على العاملين لديها .
- ب- **الهدف المعنوي:** و هو المتعلق بالعال مباشرة حيث انه العنصر الالهم من عناصر الانتاج و المتحكم في العملية الانتاجية و عقلها المؤثر و المستهدف من وضع نظام الحوافز و لابد لهذا النظام من المساهمة في اشباع رغباته و احاسيسه و مشاعره و احتياجاته التي لابد من فهمها للتعامل معه ¹.

3.3-أنواع أنظمة التحفيز :

بعدما تعرفنا على الحوافز و أهميتها الكبيرة لتحقيق أهداف المؤسسة و يجب على اي منظمة أن تختار لنفسها التوليفة المثالية من أنواع الحوافز، و ذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على الاداء المتميز،ومن خلال هذا و يجب علينا التعرف على أنواع الحوافز و التي سنعرضها فيما يلي :

➤ الحوافز المادية :

تشير الحوافز المادية الى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها،من الاموال و المزايا المادية، و يعتبر هذا النوع من أكثر أنظمة الحوافز شيوعا و ذلك لقدرتها على اشباع عدد من الحاجات الاولية او الدوافع الاساسية لدى الفرد ، و تتعدد الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات استعمالها ² و نذكر من اشكالها ما يلي :

- 1- **الاجور :** تتبع أهميتها كحافز على الانتاج و تحسين الاداء كونها تتيح للعاملين تحقيق الكثير من حاجاتهم و رغباتهم الاولية و الاساسية كالمسكن و المأكل والملبس، و بغض النظر عن كون الاجور أهم حافز أم لا فان المدى الذي تحققه الاجور من اشباع حاجات الانسان هو ما يحدد تلك الأهمية لأن أهمية الحافز تنتهي بانتهاء وقت الاستمتاع به ³
- و هو مدى توافقه و تكامله مع الحاجات أو الرغبة التي يشعر بها الفرد و ارتباطه بالانتاج مباشرة ⁴.

¹ عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الادارية، ط1، دمشق، 1987، ص18

² وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، مديريةية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص156

³ مصطفى نجيب شايوش، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2005، ص209

⁴ مصطفى نجيب شايوش، المرجع نفسه، ص209

كما ان الاجور تعتبر احد أهم الحوافز المادية للعاملين فالمجتمعات النامية نظرا لضعف مستواها مقارنة مع متطلبات الفرد واحتياجاته، فهي تحل جانبا اساسيا من اهتمامات الافراد باعتبار انها وسيلة اساسية لاشباع رغباتهم المادية و الاجتماعية، و عليه فان الاجور خاصة و الحوافز المادية بشكل عام تعتبر من أهم العوامل بل و أكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد للعمل وزيادة كفايته الانتاجية و يحفز الانسان على بذل المزيد من الجهد في العمل .

بالاضافة الى ذلك فان النقود تنسق مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة على العمل كنشاط يقدمه العمال وغيرهم لقاء وسائل كالنقود وهذه الوسائل تهيئ لهم ان يشبعوا حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل، الا انه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكّل و مسكن ،كما انه ضروري للصحة و التعليم بالاضافة الى توفير كماليات الحياة و المركز الاجتماعي يعتمد على المال الى حد كبير ويتمثل المال في الاجر الذي يتقاضاه الفرد مما يقوم به من عمل و يوزع هذا الاجر على الانسان بطرق شتى¹، بينها :

- ❖ **الاجر اليومية** : يوجد لهذه الطريقة عيب يتمثل في انها لا تعطي الفرصة للعمال فرصة لبذل جهد أعلى لشعورهم و ادراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة و الاجر مع غيرهم من العمال غير الكفاء الا انه على الرغم من ذلك فان طريقة الاجر باليومية او بالساعة او بالاسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل ليصل بانتاجه الى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي الى الاسراع في انجاز عمله حتى يزداد اجره.
- ❖ **الاجر بالقطعة** : يرتبط اجر العامل في هذه الطريقة بكمية الانتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الانتاج بالمعرفة والصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبئ الانتاج على العمال انفسهم فاذا زاد فهو في مصلحتهم واذا قل انخفض اجرهم.
- ❖ **الاجر على حسب الخبرة في العمل** : اي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كلما كان اجره عاليا ويمكن ان يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل .
- ❖ **الاجر على حسب احتياجات الفرد** : أي يزداد اجره كلما زادت حاجاته مع افراد أسرته².

¹السلامي علي، ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، ط1، القاهرة، 2010، ص301
²سليمانى ذهبية، باللحية سعيدة، الحوافز و دورها في تحسين اداء العاملين، مزرعة منشورة مكملة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ورقلة، 2012، ص24

❖ **المكافآت** : وهي عبارة عن مبلغ مالي يعطى للعامل او الموظف نظير قيامه لجهد مميز، و يمكن منح المكافآت على اساس مهارة معينة استطاع العامل ان يكتسبها من خلال عمله، تمكن من خلال هذه المهارة ان يختصر النفقات او الوقت او الجهد و بذلك استحق المكافأة، ويقوم هذا الاسلوب من التحفيز بتشجيع العاملين على اكتساب مهارات اضافية تعزز قدراتهم في العمل ، فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا مكافآت مادية .¹

❖ **المشاركة في ناتج أو الأرباح** : يقدم هذا الحافز بمنطق أن العاملين ساهموا بمجهودهم في ناتج المنظمة وبالتالي لهم الحق في ناتج المنظمة، فالعمال في الغالب هم من يشاركون في مثل هذا النوع من الحوافز وهو حافز اقرب أن يكون جماعي على أن يكون فردي ، وذلك لأن حصيلة الناتج أو العمل تظهر في جماعات العمل .
- هذا النظام يستفيد منه عادة غالبية العاملين بالمنظمة، وهو استقطاع نسبة من ارباح الشركة حسب ما تحددها ثم يتم توزيعها على العاملين كحافز، ويتم التوزيع حسب الوظيفة او الدرجة أو المستوى الاداري أو كفاءة الاداء ، ولنجاح هذا التحفيز لابد من توفر الشروط التالية :

❖ اقتناع الادارة أن الناتج النهائي يمكن ان يشارك فيه العاملون على اعتبار انهم ساهموا فيه .

❖ ثقة الادارة في العاملين و قدرتهم على تحسين الاداء .

❖ ضرورة وجود تعاون بين الادارة و العاملين .

❖ اطمئنان العاملين على مستقبلهم الوظيفي و أن هناك ضمان وظيفي .²

❖ **الخدمات الاجتماعية** : تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع و المستوى لكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية اساسية هي القدرة على اشباع بعض الحاجات الاساسية التي يشعر بها الافراد و التي تهدف الى تحفيزهم على بذل مجهود اكبر ورفع كفاءتهم الانتاجية، وتختلف انواع باختلاف المشاريع ولكنها تشتمل بصفة عامة على الانواع التالية :

❖ **خدمات غذائية** : وهي تقديم وجبات غذائية صحية ملائمة مع الجهد الذي يبذله العامل، حيث تعتبر التغذية مصدر من مصادر الطاقة التي تمكن العامل من ممارسة اعماله على اكمل وجه.³

¹ عادل جودة، مرجع سبق ذكره، ص 21

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 157

الطاهر الوافي، التحفيز و اداء الممرضين، مذكرة منشورة مكلمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص "تنظيم و عمل" كلية العلوم

³ الانسانية و الاجتماعية ، جامعة قسنطينة، 2011، ص 40

- ❖ **خدمات الاسكان :** وتتعلق بتوفير المساكن للعامل و اسرته، فاذا كان العامل يعاني من ازمة سكن فان هذه المعاناة تسيء الى نفسية العامل و تركيزه في العمل مما يعرضه لعلاقات سيئة مع زملائه .
- ❖ **خدمات صحية :** تمكين العامل من العلاج الطبي المتوفر من اطباء ودواء و وقايته من الامراض.
- ❖ **النقل :** توفير وسائل النقل للعمال لنقلهم من اماكن اقامتهم الى المؤسسة و بالعكس وذلك في بداية اوقات العمل وبعده نهايته، حيث انه بعد توفير خدمات النقل للعاملين بالمؤسسة له اثار ايجابية مختلفة كالحفاظ على صحة العامل و حمايته من التعرض للأخطار نتيجة انتظاره لوسائل النقل العامة.¹
- ❖ **السلف المختلفة :**
- و السلف هي مبالغ مادية تمنح لموظف أو اكثر على ان يتم تسديدها من قبله على دفعات، و بأقساط ميسرة كحافز من الحوافز المادية التي تعد بمثابة مكافأة لهؤلاء الاشخاص الذين برزوا في عملهم.²

➤ الحوافز المعنوية :

يوجد اتجاه عام كبير يشير الى ان البواعث المالية النقدية أو نظام الحوافز المادية لا يعتبر الا عاملا واحدا ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تشير لكفاءة العامل الواحد و تأثير ضئيل لأن العمال لا يهتمون بزيادة الاجر بالدرجة الاولى، بل يفضلون عليه نواحي اخرى تتمثل في الاطمئنان على المستقبل، في عضوية الجماعة و التوحد معها.³

ويقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في اثاره العاملين على العمل، بل تعتمد وسائل معنوية اساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له احساس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة .

وحاجات الانسان متعددة وبالتالي تحتاج الى مصادر اشباع مختلفة، فهناك بعض الحاجات يمكن ان تشبع ماديا و البعض الاخر يشبع معنويا، اذ هنالك حاجات لدى الانسان وتحقق له

¹الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص40

²ابراهيم الفقي، قوة التحفيز، ثمرات للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2011، ص13

³شاويش مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص25

⁴خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفيلسطينية، اطروحة منشورة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، تحت اشراف الدكتور ناصر جرادات، كلية الدراسات العليا جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص31

اشباع حاجات اخرى (نفسية و اجتماعية) فتزيد من شعور العامل بالرضى في عمله وولائه له وتحقيق التعاون بين زملائه.وهناك اساليب كثيرة يمكن استخدامها كحوافز معنوية منها :

- **المشاركة في اتخاذ القرارات** : ويعني ذلك اشراك الموظفين او العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بهم .
- **الترقية** : حيث تعتبر حافز معنوي الى جانب كونها حافز مادي اذ انها تحمل معها زيادة في الابعاء و المسؤولية و تأكيد الذات .
- **الاثراء الوظيفي** : واسلوب الاثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها و التجديد في اعبائها بالشكل الذي يهيء لشاغلها ان يجدد قدراته ويطور مهاراته بمقابلة هذه الابعاء و المسؤوليات .
- **الباب المفتوح** : ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لاشباع حاجات الذات و احترام الاخرين ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات و الاراء التي يرونها مباشرة الى رؤسائهم.
- **لوحات الشرف** : ويعني ذلك ادراج اسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المؤسسة مما يشجعهم على تقدير مجهوداتهم.¹
- **الوظيفة الملائمة** :

يقصد بها وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أي ملائمة الوظيفة و طبيعتها و أعبائها و لقدرات و خبرات و امكانيات و خبرات و طموحات و رغبات الفرد، لأن ملائمتها تنمي ولاء الرغبة لديه في انجاز مهام وظيفته على أعلى مستوى مما يجعله يحقق مستوى عال من الانجاز، كما تقوم العديد من المنظمات الحديثة باتباع أسلوب الاثراء الوظيفي عن طريق احداث تنويع اعباء العمل و توسيع نطاق نشاطه مما يؤدي الى تحفيزه و زيادة الانتاجية و تقليل شعوره بالملل كما ان التنويع في الابعاء يؤدي الى زيادة فرص التجديد و الابداع و الابتكار لدى العامل و كذلك تنويع مهاراته و تنمية قدراته و مواهبه .

■ **الامن و الاستقرار في العمل** :

حيث يسعى معظم المرؤوسين الى الامان و الاستقرار في العمل، فهم في حاجة الى ²

¹، نفس المرجع السابق، ص31

²مصطفى كامل أبو العزم، عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية، (د.ب.ن)، ص 162

الاحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل و المداخيل الناتجة عنه،اذ أن شعور العامل بالاستقرار داخل المنظمة يدفعه الى تقديم أفضل الخدمات و انتاج أكبر و نوعية أفضل كما ينمي فيه روح الانتماء و هذا عكس حال العامل الذي يشعر دائما بأنه مهدد بالاستغناء عن خدماته فيتحول عدم استقراره الى تقديم انتاج متدني كما و نوعا و انخفاض درجة ولائه للمنظمة و شعوره بالانتماء اليها .

■ الاعتراف بمجهود العاملين :

يعطي الكثير من العاملين أهمية كبيرة للاعتراف بمجهودهم و يعتبرونه حافز مهما لهم لبذل جهود اضافية في العمل،و من الامثلة التطبيقية الممكنة لهذا الاسلوب التحفيزي اعطاء حوافز معنوية مثل : تسمية الموظف المثالي،أو تقديم رموز معنوية أخرى كإقامة الاحتفالات و اعطاء اجازات مدفوعة الاجر أو اعطاء كتب شكر .

■ **التدريب :** يعتبر التدريب عملية حصول العامل على المهارات و المعلومات و الاتجاهات أو تزويده بها أو تطويرها لديه ،بشكل يؤدي الى تغيير سلوكه و أدائه، حيث انه يهدف الى تنمية قدرة العاملين و مهاراتهم في مجالات عملهم و تغيير اتجاهاتهم خاصة في مجال علاقات العمل،وزيادة الكفاءة الانتاجية و تحسين اسلوب الأداء .¹

2- النظريات التي تناولت موضوع التحفيز :

ان موضوع التحفيز و اثره على اداء العمال شغل العديد من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية ،وقد اخذ حيزا كبيرا من اهتمام علماء الادارة والباحثين في العلوم و جوانب الادارة البشرية، حيث تبلورت العديد من الافكار في العديد من النظريات التي ارسى قواعد و مبادئ الادارة خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز و الدوافع، وان كان بعض هذه النظريات يشوبها شيء من القصور،فلا شك أن تعددها كان عاملا رئيسيا في سد الثغرات و تكميل كل نظرية لأخرى ،وقد تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب تحفيز الافراد ، ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الافكار بترغيب الانسان في العمل و حثه على الارتفاع بمستوى ادائه،و في بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكل الافكار بصورة اكثر تحديدا أو وضوحا في صورة نظريات للحوافز ، ومما لا شك فيه أن هذه النظريات قد ارسى مبادئ هامة و أساليب فنية و افكار تركز على تأملات فكرية راسخة و فروض علمية، ونظرا لامكانية الاستفادة من تلك النظريات في تحديد العلاقة بين الحوافز بنوعها المادي والمعنوي وتحسين اداء العاملين ،فانه يجدر بنا استعراض اهم تلك النظريات كما يلي :

أ- نظرية الحاجات الانسانية "ماسلو" :

و هي من النظريات المعروفة في الحاجات الانسانية،قدمها "ابراهيم ماسلو" و التي تسمى بنظرية تدرج الحاجات والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو طان الفرد اذا نشأ في بيئة لا تتبع حاجاته فانه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف و غير صحيح وظيفيا .

و يرى " ماسلو" أن الحاجات الفسيولوجية والامن و الامانة ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد، وهي موجودة لدى الانسان و الحيوان،في حين أن الحاجات الاجتماعية وتقدير تحقيق الذات موجود لدى الانسان فقط ولازمة لسعادته و طمأنينته¹.

وقد صنف "ماسلو" الحاجات الانسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يلي

¹محمد مدحت أبو النصر، الادارة بالحوافز،أساليب التحفيز الوظيفي،المجموعة العربية للتدريب و النشر،ط1،القااهرة،2012،ص

الشكل رقم (1) : سلم الحاجات الانسانية عند "ماسلو"



المصدر : مدحت أبو النصر،المرجع نفسه،ص 118

1- **الحاجات الالفسيولوجية** : و هي الحاجات الاساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الانسان،و تتمثل هذه الحاجات في الحاجات ذات العلاقة في تكوين الانسان البيولوجي و الفسيولوجي كالماء و الهواء و الأكل و الجنس و تعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي و صيانة الفرد للبقاء و المقاومة و الاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد "ماسلو" أقوى دافع للفرد فحاجة الشخص للأكل و الشرب أقوى من حاجاته الاخرى حتى يتم اشباعها،بعد ذلك تبدأ الحاجات الاخرى في اللاحاق و الظهور.¹

2- **حاجات الأمن و الأمان** : هذه حاجة لبيئة عمل عاطفية و مادية امنة و مستقرة و حرة من التهديدات، بمعنى أن تكون حرية من العنف و المجتمع مرتب و منظم، ففي

مكان العمل تعكس احتياجات الأمان الحاجة الى أعمال امنة وفوائد تضاف الى الأجور و الأمان الوظيفي .

3- **الحاجات الاجتماعية** : تبرز الحاجات الاجتماعية كحجات مؤثرة في السلوك الانساني و تتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين الاخرين و رغبته في علاقات يحيطها الود و الصداقة، كما تمتد هذه الحاجات الى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز الوظيفي أو النفوذ داخل الجماعة المنتمي اليه

4- **حاجات تقدير الذات** : تتمثل الحاجة الى التقدير في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية

و المكانة البارزة في السلم التنظيمي أو بين الافراد و بقدرته على تحمل المسؤولية و التنفيذ و الانجاز بالاضافة الى العمل على تنمية الذات لاكتساب المهارات و اضافة المعلومات .

5- **الحاجة الى تحقيق الذات** : يأتي ظهور هذه الحاجات فقط بعد أن تكون بقية الحاجات قد اشبعت بصفة أساسية ، وتعتبر هذه الحاجة على رغبة الفرد في أن يصبح الفرد الأكثر تميزا عن غيره من الأفراد و أن يصبح الاكثر قدرة على فعل أي شيء يريد¹.

ب- **نظرية "الدفير"** : قام "كلايتون ادلفير" باقتراح تعديل على نظرية "ماسلو" في محاولة لتبسيطها وقد حددت نظرية "ERG" ثلاث أصناف في الحاجات 2:

1- **الحاجة الى البقاء Existence Needs** : و تشمل الحاجات الفسيولوجية و الجسدية للإنسان مثل الأكل و الشرب و النوم ،بالاضافة الى حاجات الأمان و التي تشمل السكن و الاحساس بالأمان .

2- **الحاجة الى الانتماء Relatedness Needs** : و تشمل الحاجة الى تكوين

علاقات مع الاخرين كالصداقة و الحب و الانتماء الى عائلة أو مجموعة أو دولة 3.

3- **الحاجة الى النمو Growth Needs** : و التي تشمل الحاجة لتطوير القدرات الانسانية و الرغبة في التطور الشخصي و زيادة الكفاءة 4 .

¹ نفس المرجع السابق، ص 119

² هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز و المكافآت، كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2007، ص 61

³ <https://www.meemapps.com/> 11: 75، 2020/04/25

⁴ هيثم العاني، مرجع سبق ذكره، ص 61

الشكل رقم (2) : سلم الحاجات عند "الدفير"



المصدر : هيثم العاني، المرجع نفسه، ص 62

ج- نظرية العاملين "فريدريك هيرزبيرج"

-الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع الى "هيرزبيرج" و قد وجد أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة و مناسبة للعمل كما توصل الى ان الفرد لن يشعر بالرضا الا اذا تحققت له جميع وسائل الاشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئة مادية وهذا الاشباع يمنع الاستياء و شعور العامل بالتعاسة ، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي التي تعمل على تحريك جهود الافراد وزيادة تحقيق أداء جيد مما ينعكس ايجابيا على تحقيق أهداف المنظمة ، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها (العوامل الوقائية) وهي سياسة الادارة و الاشراف و العلاقات الشخصية و الراتب و ظروف العمل، وتعمل هذه العوامل على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وتساعد على النمو النفسي السوي.¹

✓ **العوامل الوقائية** : يؤدي عدم توفر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل الى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الفرد، ولكن توفرها لا يؤدي الى دافعية قوية للعمل، وقد اطلق على هذه العوامل عوامل الصيانة أو الوقاية لكونها ضرورية لضمان ادنى درجة لاشباع الحاجات وقد حددت عشرة عوامل وقائية :

❖ سياسات الشركة و ادارتها .²

❖ العلاقات مع المرؤوسين .

❖ ظرف العمل .

1 أحمد صالح، كنزة كربوسة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات للصناعية بولاية ورقلة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية، تحت اشراف الاستاذ عبد القادر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012 ص 20
2 محمد أمين بريكي، جمال بلخير، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي-دراسة حالة مؤسسة atlas chimie بمغنية، اطروحة منشورة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ادارة الأعمال تحت اشراف الاستاذ بن لباد محمد، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان، 2015، ص 37

- ❖ العلاقات مع الزملاء .
- ❖ الحياة الشخصية .
- ❖ العلاقات التبادلية مع المشرف .
- ❖ الاستقرار في العمل .
- ❖ الاشراف
- ❖ الاجر
- ❖ المكانة و المركز .

✓ **العوامل المحفزة :** هي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة فإذا توفرت كان الافراد راضين عن وظائفهم فهي تؤدي الى التحفيز في الأداء، ولكن عدت توفرها لا يؤدي بالضرورة الى حالة عالية من الاستياء ، ومن أهم هذه العوامل :

- ❖ الانجاز في العمل
- ❖ التقدم و الترقى في العمل
- ❖ امكانية النمو و التطور الشخصي .
- ❖ الاعتراف و التقدير
- ❖ طبيعة العمل نفسه و محتواه .
- ❖ المسؤولية¹.

هـ- **نظرية Z:** قدم "وليام اوشي" هذه النظرية بحيث يرى أن سر نجاح الادارة اليابانية يرجع الى اهتمامها بعملائها و الاهتمام بأهدافهم و السهر على تحقيقها ، و تدعو هذه النظرية الى الاهتمام بحاجات المستوى الأدنى في هرم ماسلو من خلال الاهتمام برفاهية العامل، بالإضافة الى توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية.

و- **نظرية العدل و المساواة :** تستند هذه النظرية التي وضعتها "ستاسي ادمز" عام 1963 الى أن الفرد يعيش درجة العدالة من خلال مقارنة نسبة جهوده التي بذلها في عمله بالعوائد التي حصل عليها ، فاذا كانت نتيجة المقارنة عادلة و استوت الفئتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا أما اذا كانت العكس فان النتيجة هي عدم الشعور بالرضى عن عمله.²

¹ أحمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-38

² سامر جادة، السلوك التنظيمي و نظريات الادارة الحديثة، دار اسامة للنشر، ط1، الاردن، 2009، ص 120

3-تصميم نظام الحوافز :

لكي تتمكن الادارات من تصميم نظام جيد للحوافز تم وضع دليل علمي للخطوات التي يجب ان تمر بها و بإمكان الادارات ان تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً و بالطريقة التي تتلائم مع طبيعة عملها :

1- مرحلة الدراسة و الإعداد : في هذه المرحلة تقوم الادارة باجراء دراسة تفصيلية

عميقة تلم على اثرها بمختلف الجوانب الاجتماعية و الادارية و الاقتصادية و القانونية و المالية سواء من ناحية المال أو من حيث تركيب القوى العاملة، وما يندرج ضمنها من فئات السن و الجنس و القدرات و الاستعدادات و كذا المؤهلات التي يحملها كل فرد، كما تركز هذه المرحلة خلال اعدادها على التعرف على كل ما يثير دوافع الافراد في محيط عملهم، مع الانتباه أن ما يحفز فرداً قد لا يكون كذلك بالنسبة للآخرين

و من هنا يتوجب على القائمين بهذا العمل الاخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية من حيث فروقات السلم التنظيمي في المؤسسة ،فالمدرء على سبيل المثال يكونون مكتفين مادياً لذا الاوجب ان تكون تحفيزاتهم بعيدة عن الجانب المادي لأنهم يكونون في مرحلة الرغبة في تحقيق الذات و الاعتراف بمجهوداتهم عن طريق شهادات تقدير أو تكريمات .

كذلك لا بد أن تكون سياسة التحفيز تتوافق مع التشريعات المنصوص عليها من قبل الدولة، كما يتعين على القائم بهذه الدراسة أن يكون على اطلاع واسع بسياسات الافراد الاخرى في مختلف المؤسسات، اذ يخول له ذلك اعداد خطة تحفيزية تكون ملمة بمختلف حاجات و متطلبات الافراد الاجتماعية و المهنية .

2-مرحلة وضع الخطة :بعد تجميع كل المعطيات المطلوب معرفتها خلال المرحلة الاولى

تقوم الادارة بترتيبها و تصنيفها و تبويبها ،ثم تحليل كل البيانات المتحصل عليها و بعد ذلك تعتمد الى وضع خطتها المتعلقة بسياسة الحوافز حسب الخطوات التالية :

📌 تحديد نوعية الحوافز التي سيتم تقديمها حيث انها تحدد بناءاً على حاجات و رغبات الافراد و موقعهم في السلم التنظيمي .

📌 تحديد الهدف من الحوافز واطلاع كافة العاملين عليه

📌 تحديد اطار عملية تغيير الحوافز تماشياً مع تطورات المؤسسة .1

لا بد في هذه المرحلة ان تكون سياسة الحوافز واضحة وخالية من اي غموض أو تحيز لتفادي الصراعات التي يمكن ان تقع بين العمال .

3 - مرحلة تجريب الخطة : قبل وضع الخطة حيز التنفيذ لا بد ان تقوم الادارة بإجراء احتياطي يتمثل في تهيئة الجو المناسب لاطلاقها للعمال كأن تعقد اجتماعات و لقاءات مكثفة مع العاملين من اجل تقديم توضيحات تفصيلية عن سياسة التحفيز المقدمة لهم و في هذا الصدد ينصح بعض العلماء على تجربة الخطة على عينة صغيرة لمعرفة صداها و فيما اذا كانت ناجحة ام لا بالاضافة الى معرفة ردود افعال العينة و في حالة ما اذا كانت سلبية تتدخل الادارة لتحسين و اضافة بعض التغييرات الى الخطة .

4 - مرحلة التنفيذ و المتابعة : بعد مرحلة تجريب الخطة و معرفة صداها و ادخال التعديلات عليها يتم اخيرا تنفيذها، و بالموازاة مع سريانها في كافة مستويات المؤسسة تسهر ادارة الموارد البشرية على متابعة نتائجها على ارض الواقع و الوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها ¹.

4-أسس منح الحوافز و العوامل المؤثرة فيه :

1.2- أسس منح الحوافز :

قبل أن نقوم بمنح الحوافز لابد من تحديد عدة أسس لذلك نذكر منها :

- ❖ الأداء : يعتبر الاداء المعيار الأساسي وربما الاوحد لمنح الحوافز لدى بعض المنظمات، وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء المطلوب سواء كان ذلك في الكمية أو في الجودة أو الربح أو الوقت أو تخفيض التكاليف أو مورد اخر.
 - أ- معايير تقييم الأداء : يتم تحليل الأداء عن طريق وضع معايير قابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة مثل : كمية العمل ،جودة العمل ..الخ
- ❖ المجهود : يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما هو الحال في أداء وظائف الخدمات و العمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في احدى المناقصات أو المسابقات، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل الى الناتج و الأداء، ويعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه و عدم الموضوعية في الكثير من الأحيان .
- ❖ الأقدمية : ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير نوعا ما الى الولاء و الانتماء للمنظمة الذي يجب أن المكافأة عليه، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، و تظهر أهمية علاوات الأقدمية في القطاع العام أكثر منها في القطاع الخاص.
- ❖ المهارات و الابداع و الابتكار : ان بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو جوائز و دورات تدريبية، وكذلك على أساس العمل الابتكاري أو الابداعي على أنه عملية متكاملة بتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتوصل الى شيء جديد نافع للفرد و المنظمة .و المجتمع .¹

¹أحمد صالح،كنزة كربوسة، مرجع سبق ذكره،ص 6

2.2-العوامل المؤثرة في الحوافز :

يرى "ماهر" أن نظام الحوافز يتأثر بعوامل داخلية و خارجية يجب مراعاتها قبل و أثناء التخطيط للنظام ، ومن هذه العوامل هي :

1- العوامل الخارجية : هو ما يخرج عن نطاق سيطرة المنظمة أو هي الحدود الجغرافية للمنظمة أو هي عوامل مجتمعية .

وهي تشمل تأثير المنافسة و المنافسين و العرض و الطلب و اتحادات و نقابات العاملين و أخيرا ثقافة المجتمع و تأثيرها على الحوافز .

2- العوامل الداخلية : ويقصد بها العوامل و القوى الموجودة داخل المنظمة و التي للمنظمة دور أساسي في تشكيلها ، و من أهم العوامل الداخلية أهداف المنظمة و ما تريد المنظمة تحقيقه من أنشطتها ،وكيف يؤثر ذلك على شكل انظمة الحوافز .

كما يرى "جودة" أن نظام وضع الحوافز في أية منظمة من المنظمات حكومية كانت أو خاصة تتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل و أثناء التخطيط لأنظمة الحوافز

وهي :

1- على مستوى الدولة : تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية و الاجتماعية التي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات المنشآت أو المنظمات المختلفة و ثانيا القيم الاجتماعية و النظام السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم و حاجاتهم و أولوياتهم .

2- على مستوى المنظمة : يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولها نوع الجهاز الإداري و امكاناته و تنظيمه، و ثانيا نوع العاملين بالمنظمة و مدى تأهيلهم و مهاراتهم و تركيبهم الاجتماعي و الثقافي، و ثالثا حجم المنظمة و نوع نشاطها و فعاليتها .¹

5- شروط نظام الحوافز الفعال و معيقاته :

1.2- شروط نظام الحوافز الفعال :

هناك مجموعة من الشروط الاساسية التي لابد على الادارة و المنظمات ان تأخذها بعين الاعتبار اذا ارادت ان تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بالمؤسسة و العاملين على خذ سواء ومنها :

- ✓ أن يتم وضع معايير محددة للأداء والسلوك بواسطة الدراسات و البحوث العلمية
- ✓ لابد من وجود صلة وثيقة بين الحافز و أهداف العمل
- ✓ اختيار الوقت المناسب للتحفيز و ضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز
- ✓ ضمان العدالة و المساواة ، بمعنى عدم تعميم الحوافز حيث أن تعميم الحوافز على من يستحقها و من لا يستحقها يؤدي في نهاية الامر الى تدني مستوى الاداء و عدم الشعور بالرضى و العدل
- ✓ أن تكون هناك ميزانية مالية كافية محددة لكي يتم الانفاق منها في برنامج الحوافز .
- ✓ لابد ان تكون سياسة التحفيز المتخذة معلنا عنها لكي تزداد ثقة العاملين فيها و في الادارة
- ✓ تنمية روح المبادرة و الابتكار
- ❖ كما يرى "ماهر" أنه لنجاح نظام الحوافز لابد من توفر عدة شروط من بينها :
- **البساطة :** و يعني ان يكون النظام المعتمد من قبل المؤسسة مختصرا واضحا فيما يخص بنوده و صياغته .
- **التفاوت :** لا يجب ان يحصل جميع العاملين على نفس القدر من الحوافز .
- **العدالة :** بمعنى أنه لا بد ان تتناسب الحوافز المقدمة مع اداء الفرد فعدم تحقيق العدالة يؤدي الى اسياء العامل .
- **الجدوى :** يجب ان يكون لنظام الحوافز منفعة على المنظمة
- **البذخ :** يجب ان تكون الحوافز واضحة و مغرية نوعا ما لأن العكس قد يؤدي الى عدم الاكتراث .
- **الاستقرار و المرونة :** لا يجب تعديل النظام بين الفترة و الاخرى ولكن يجب الاستقرار على نظام واحد الا اذا ظهرت متغيرات تستوجب التعديل .¹

1 عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، اطروحة منشورة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في ادارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، ص ص 55-56

- **العلانية** : يجب ان يكون نظام الحوافز معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين .
- **التدريب** : يجب تدريب المشرفين و المدراء ورؤساء الأقسام على التعامل مع اجراءات هذا النظام .
- **القوة** : يجب ان يكون النظام ذو بداية قوية و ذلك بمساندة الادارة العليا¹.

2.2- معوقات نظام الحوافز :

تعرض نظم الحوافز بعض المشكلات و الصعوبات التي قد تحد من فعاليتها وتشكل عوائق أمام الهدف المنشود منها و من تلك المشكلات ما يلي :

- ❖ عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز
- ❖ عدم التحديد الدقيق لمعدلات الاداء التي تمنح الحوافز بناءا عليها ونتيجة لذلك ترى أعداد كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة، بالرغم من وجود فروق على درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين ومستويات تحصيلهم ، الامر الذي يترتب عليه احباط المجددين واستمرار المقصرين في تقصيرهم .
- ❖ سوء استخدام الحوافز من جانب المديرين، فقد يستعملها البعض سيطا يخوفون به مرؤوسيهم، كما ان البعض يحاول اخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيهم ظنا منهم أن ذلك سيدفع الافراد للعمل الجاد .
- ❖ ارتفاع تكاليف الحوافز .
- ❖ غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين و اتجاهاتهم .
- ❖ غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز .
- ❖ قصور المتابعة و الرقابة على الحوافز و فعاليتها .
- ❖ نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز²

-ان لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات العاملين فهي قد تتعرض للمخاطر التالية :

- تدني مستوى الأداء لدى العاملين

-انخفاض معدلات الإنتاج و الإنتاجية الى مستويات أقل من الأهداف المحددة ..³

¹نفس المرجع السابق،ص56

²نفس المرجع السابق،ص49

³بورزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مذكرة منشورة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، تحت اشراف بلحسن محمد علي، جامعة محمد خيضر

،بسكره،2018،ص57

- زيادة الزمن المنفق على الانتاج وانجاز المهام و الأعمال .
- ابتعاد العاملين عن العمل في اطار التعاون و تكريس نزعة المصلحة الذاتية .
- سيادة اللامبالاة وغياب روح المسؤولية.
- ارتفاع نسبة الغياب عن العمل تحت ذرائع مختلفة (المرض، الظروف الاجتماعية)
- ظهور علامات عدم الرضا عن العمل و التذمر في كل وقت.
- ازدياد حوادث العمل نتيجة الأخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة.
- عدم تمتع الإدارة بالاحترام و التقدير من العاملين في المؤسسة¹.

خلاصة الفصل

يكتسي التحفيز أهمية كبيرة و بالغة في المنظمة فمن الواجب على المسؤولين و الاداريين اعطائه عناية فائقة و أخذه بعين الاعتبار في كل سياساتهم و استراتيجياتهم، فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات و القدرات الكامنة و الرضا عن عمله مما يجعله مستقرا في وظيفته و بذله أقصى الجهود الممكنة، بينما على مستوى الجماعة فهو يقوم بتنمية روح الفريق و التعاون و التماسك و الانسجام فيما بينهم و الابتعاد عن الصراعات و النزاعات، في حين على مستوى المنظمة فيقوم بزيادة الارباح و بالتالي ضمان البقاء و الاستمرارية و مواكبة التطورات الحاصلة و تخفيض التكاليف و تحقيق الفوز و التميز، و عليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في الادارة و منح التحفيز و المكافآت على أن تكون الشفافية و الموضوعية و العدالة في اعطاء الحوافز .

الفصل الثاني

تقييم أداء العاملين في المؤسسة

- تمهيد
- عناصر و مكونات وأهمية الاداء
- العوامل المؤثرة في الاداء
- تقييم أداء العاملين و الطرق المتبعة لذلك
- خطوات وأهداف تقييم الاداء
- علاقة التحفيز بتحسين الاداء

تمهيد

يعتبر موضوع الأداء و تقييمه من أهم المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من قبل المنظرين في المجالات الإدارية، ذلك لأن نجاح اي منظمة مرتبط بمدى كفاءة و فعالية أداء مواردها البشرية، و عليه نجد انه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف نقاط الضعف و القوة في انجاز الأعمال داخل المؤسسة من اجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء برامج الاختيار و التعيين و وضع معايير الأجور و الترقية و التحفيز او حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة، و لإعطاء صورة واضحة عن الأداء سنتناول في هذا الفصل أنواع الأداء و أهدافه و ماهية تقييم الأداء و علاقته بالتحفيز .

1- عناصر ومكونات وأهمية الأداء :

1.3- عناصر الاداء :

يتكون الاداء من مجموعة من العناصر أهمها :

- **المعرفة بمتطلبات العمل :** تشمل المهارات و المعارف الفنية و الخلفية الوظيفية، اي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه .
- **كمية العمل المنجز :** يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه و مقدار سرعة هذا الانجاز، وفي الوقت المحدد .
- **نوعية العمل :** تشمل الدقة ، النظام ، الاتقان و القدرة على التنظيم و تنفيذ العمل و اكتشاف الاخطاء .
- **المثابرة و الوثوق :** يدخل فيها التفاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل مسؤولية العمل و انجازه في المواعيد المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للارشاد و التوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله¹.

2.3- مكونات الاداء :

- يتكون مفهوم الاداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة و الثاني الفعالية لذلك من المفيد ان نعرض كلا من المفهومين على النحو التالي :
- **الفعالية :** ينظر الفاعلون في علم الادارة الى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الاداء في المؤسسة فقد عرفها "روبرت " على انها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات و تعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة و هذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية اي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية فينتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الاعمال بالشكل الصحيح و السليم و ترتبط بالاهداف الاستراتيجية للمؤسسة اي درجة تحقيق النتائج، اعتمادا على ذلك يمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الاداء أكثر فعالية².

1 رايح بخلف،التقييم الفعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير و العلوم التجارية ،بومرداس،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية،2007،ص3

2 ابراهيم محمد المحاسنة،ادارة و تقييم الاداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق،دار جرير للنشر و التوزيع،ط1، الاردن،2013،ص ص 109-

➤ **الكفاءة :** القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الامكانيات و النشاط أي ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات أي استعمال مدخلات أقل أو يمكن تعريفها على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي ابقاء التكلفة في حدودها الدنيا و الارباح في حدودها القصوى و من كل ذلك نستنتج أن الكفاءة تعني عمل اشياء بطريقة صحيحة كما ان جوهرها يتمثل في تعظيم الناتج و تدني التكاليف.¹

3.3-أهمية الاداء :

يحتل الاداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة،فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع انشطتها و يلعب دورا هاما في استقرارها، ويمكن القول ان الاداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة ايضا ، وترجع اهمية الاداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة :

- ❖ يعتبر الاداء الوظيفي مؤشرا لدرجة تحقيق رؤية او رسالة المنظمة .
- ❖ يعتبر الاداء الوظيفي وسيلة لتحقيق اهداف المنظمة .
- ❖ يعبر الاداء الوظيفي عن مستوى نجاح الافراد و ادارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة اليهم و درجة تنفيذ هذه المهام .
- ❖ يسهم الاداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير و تحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة .
- ❖ يسهم الاداء الوظيفي في معرفة الطاقات و القدرات الكاملة لدى العاملين بالمنظمة .²

2-العوامل المؤثرة في الاداء :

من أهم العوامل المؤثرة في الاداء لدينا ما يلي :

أ- غياب الاهداف المحددة :

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها و لأهدافها ، ومعدلات الانتاج المطلوب اداؤها، لن تستطيع قياس ما تحققه من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى ادائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك .

ب-عدم المشاركة في الادارة :

ان عدم مشاركة العاملين في المستويات الادارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الادارية و الموظفين ، وبالتالي يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق اهداف المنظمة، وهذا يؤدي التي تدني الاداء لدى الموظفين لشعورهم بأنهم ام يشاركوا في وضع الهدف المطلوب انجازه أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الاداء .

ج- اختلاف مستويات الاداء :

ان عدم نجاح الاساليب الادارية التي تربط بين معدلات الاداء و المردود المعنوي الذي يحصلون عليه يعتبر كأحد أهم العوامل المؤثرة على اداء العاملين، فكلما ارتبط مستوى اداء الموظف بالترقيات و العلاوات و الحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة في العاملين وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم اداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الاداء العالي و الموظف المجتهد ذو الاداء المتوسط، والموظف الكسول و الموظف غير المنتج .

د- مشكلات الرضا الوظيفي :

يعد الرضا الوظيفي من العوامل الاساسية المؤثرة على مستوى اداء الموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي الي أداء ضعيف و انتاج أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية و الشخصية للموظف،مثل العوامل الاجتماعية كالسن و المؤهل التعليمي و الجنس و العادات و التقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات و الواجبات و نظام الترقيات و الحوافز في المنظمة¹.

¹أحمد السيد الكردي،مجلة الاداء الوظيفي،الرسائل العلمية،العدد53،مصر،2010،ص 4

ه-التسيب الاداري :

التسيب الاداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على اداء الموظفين الاخرين، وقد ينشأ الاداري نتيجة لأسلوب القيادة و الاشراف، أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة .

و-الاشراف :

يعتبر الاشراف من أبرز العمليات الرئيسية التي تحرص من خلاله المؤسسة على تحقيق أكبر مستوى من الفعالية في الاداء للوصول الى درجة عالية من الكفاية الانتاجية ، و يعرف "هاليس" الاشراف على انه اختيار الشخص الصالح للوظيفة و اثاره الاهتمام في كل فرد نحو عمله ،وتعليمه كيفية ادائه وقياسه للاطمئنان الى وجود عمله و تصويب أخطائه ، ونقله الى عمل أكثر صلاحية له أو فصل من لا يجديه الاصلاح ،واشباع الونام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية ، كل ذلك بالعدالة و الصبر و اللباقة حتى يهيء لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة و دقة و حماسة و شمول .

فالممارسة اليومية للمشرفين تؤثر بشكل كبير على انتاجية المؤسسة سلبا أو ايجابا، حيث ان توفير المشرف محيط ملائم عن طريق تحفيز العمال، تنظيم العمل، و بث روح العمل الجماعي و التعاون الذي من شأنه أن يرفع الروح المعنوية للعامل ، و يخفض من معدل دوران العمل و الغياب و بالتالي تحسين مستوى الانتاجية، ولا احد يستطيع ان ينكر أو ينفي أهمية الاشراف على تحسين أداء العمال في المنظمة ،وقد قام عدد من الباحثين و العلماء بعدد هائل من التجارب و البحوث ليبرروا أثر نماذج الاشراف في مسائل الانتاج، والرضا و الاداء.¹

ي- الحوافز :

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الانتاج في المؤسسة، ومن اجل كفاءة هذا العنصر لا بد من تحفيز الافراد بكفاءة و فعالية و دفعهم لتحقيق الاهداف العامة للمؤسسة، فتحفيز الفرد انما يهدف الى التأثير في سلوكه و توجيهه التوجه المرغوب فيه بما يتماشى مع أهداف المؤسسة ،فجعل الافراد يعملون برغبة و يؤدون أداء جيد يعتبر من المشاكل التي تعاني منها الادارة في المؤسسة.²

¹نفس المرجع السابق،ص ص 4-5

²صحراوي خضرة،مشكلات العمل و تأثيرها على أداء العامل داخل المؤسسة -دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة- مذكرة منشورة -مكلمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع و الديمغرافيا ،تخصص تنظيم و عمل نظام،تحت اشراف بقعة ليلي،جامعة المسيلة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية،2012،ص41

3- تقييم أداء العاملين و الطرق المتبعة لذلك :

1.2- تقييم أداء العاملين :

يعتبر تطوير الموارد البشرية أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على تطوير المنظمات، و من أهم هذه العوامل هو تقييم أداء العاملين ، ويمكن تعريف تقييم الاداء على انه الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديهم ،وتوضح نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم ¹.

وهناك عدد من التعريفات التي توضح مفهوم تقييم الاداء نذكر منها :

- 1- الحصول على حقائق و بيانات محدودة من شأنها ان تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله في فترة زمنية محددة و تقدير مدى كفاءته الفنية و العملية و العلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي و في المستقبل،و كذلك تقدير الكفاءة الذي يعني تحليل و تقييم أداء العاملين لعملهم و سلوكياتهم و تصرفاتهم و قياس مدى صلاحياتهم و كفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم و تحملهم لمسؤولياتهم و امكاناتهم في وظائف ذات مستويات اعلى ².
- 2- هو العملية الادارية و الفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات و استنباط المعلومات الوصفية و الكمية التي تدل على مستويات الاداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق و بأداء اقرانهم أو بالمعدلات و المعايير التي توضح ما ينبغي ان يتحقق .

كما ان مفهوم تقييم الاداء يشير الى تقدير كفاءة اداء العاملين لعملهم و تصرفاتهم فيه و مدى صلاحياتهم في النهوض بأعبائه ، كما تشمل عملية تقييم الاداء الوقوف على اساليب التعامل و التصرف و على انماط سلوك العاملين مع رؤسائهم و مرؤوسيههم و زملائهم و مع المتعاملين معهم و مدى التزامهم بالقواعد و النظم و اللوائح التي تستوجب منهم التطبيق ³.

¹بسيوني محمد البرادعي،مهارات تخطيط الموارد البشرية،ايتراك للنشر و التوزيع،ط1،مصر،2005،ص24

²شاويش مصطفى نجيب،مرجع سبق ذكره،ص86

³عامر خضير الكبيسي،ادارة الموارد البشرية،المنظمة العربية للتنمية،ط1،القااهرة،2005،ص189

2.2- الطرق المتبعة لتقييم الاداء :

يقوم تقييم الاداء على مجموعة من الطرق منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد و منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد و منها ما هو متعدد الاغراض و منها ما هي تقليدية و منها ما هي حديثة و يمكن ان نذكرها فيما يلي :

1- طريقة التدرج البياني : يستعمل المشرف في هذه الطريقة نمونجا يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في اداء مرؤسه، و أمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ من الواحد و تنتهي بخمسة، فيقوم المشرف بوضع علامة امام الدرجة التي يراها تتناسب و تقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها .
والشكل التالي يوضح ذلك :¹

2- الجدول رقم (1) : نموذج طريقة التدرج البياني

درجات التقييم					الصفة
ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)	
			✓		الحاجة الى الاشراف و التوجيه
	✓				كمية الاداء
		✓			الانتظام في الدوام
			✓		اتباع التعليمات
				✓	القدرة على الابداع

¹مهدي حسن زويلف، ادارة الافراد، دار محدلاوي للنشر، عمان، الاردن، 1998، ص247

مزايا هذه الطريقة :

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفاة و الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال .
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي تتلائم مع جميع القطاعات الاقتصادية .

عيوب هذه الطريقة :

- من الصعب على العامل معرفة كيفية تحديد سلوكه للحصول على تقييم عالٍ.
- الصفات التي تقيم تكون عامة في الغالب ومن الصعب وضع خطط عمل دقيقة.

3- طريقة الترتيب البسيط :

وهي أبسط و أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ ويكون ذلك بمقارنة العاملين ببعضهم ويكون التقييم على أساس الأداء الكلي للشخص .

مزايا هذه الطريقة :

- بسيطة و غير معقدة وسهلة التطبيق .
- التفريق بين العاملين الكفاء و غير الكفاء بطريقة واضحة .

عيوب هذه الطريقة :

- لا يمكن تطبيقها إذا احتوت المنظمة على عدد كبير من المستخدمين .
- لا تعطي صورة دقيقة عن أداء المستخدمين فهي لا تظهر نواحي الضعف والقصور في الأداء و نواحي القوة .

4-طريقة الوقائع :

ترتكز هذه الطريقة على قيام المشرف بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها المستخدم، فيتم تسجيل وقت و متى وأين و لماذا حدث هذا التصرف و لكن في هذه الطريقة لا يتم التركيز على الحدث بحد ذاته بل يتم التركيز على التصرف و السلوك الذي أظهره العامل اتجاه الحدث فمن خلال هذه الطريقة يقوم المرف بتسجيل الوقائع التي تطرأ خلال العمل سواء كانت النتيجة جيدة أو فاشلة وذلك في ملف المستخدم وبعد الانتهاء يتم التقييم و تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب¹

¹¹ بويرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة منشورة مكتملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص ص 27-28

قيمتها واستخراج معدل يعبر عن كفاءة الفرد .

و تجدر الإشارة الى ان الاحداث الجوهرية هي عبارة عن اعمال فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردودية ايجابية أو سلبية .

و تحتاج هذه الطريقة الى قدرة و كفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين ذلك أنها تتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسهم و وقوف على الاحداث و المواقف و تحليلها و مقارنتها مع المواقف المحددة .

مزايا هذه الطريقة :

- عدم التحيز و التركيز على كفاءة و قدرة العاملين و اكتشاف الامكانيات و قدراتهم من خلال الاحداث و الحوادث .
- تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء المستخدمين .

عيوب هذه الطريقة :

- تتطلب جهد كبير و مستمر من طرف المرؤوسين و تقدير الرؤساء للمواقف و الاحداث و طريقة تصنيفهم و وصفهم لها .
- ان مراقبة المشرف لمرؤوسيه باستمرار يضايقهم ، ويشعرهم بأنهم مراقبون و أن المشرف يتصيد أخطائهم و يقيد تحركاتهم¹.
- **4-طريقة المقال المفتوح :**
- لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام اية مقاييس أو قوائم محددة لأنها تتطلب قيام الرئيس بكتابة مقال يتضمن كافة انطباعاته عن كل مرؤوس ، و قد تقوم الادارة بتصميم نموذج يحتوي على مجرد تقسيمات اساسية للخصائص المطلوب قيامها ، و يتطلب هذا الاسلوب ضرورة ان يكون الرئيس قادرا على الملاحظة الدقيقة لما يجري حوله ، كما يجب ان تتوفر لديه القدرة على تحليل ما يراه ، و من ناحية اخرى هذه الطريقة تتطلب الكثير من الوقت².
- **5-طريقة المراجعة الميدانية :**
- يتصف هذا الاسلوب بعدم قيام الرؤساء بملاأ اية نماذج ، بل يتم عمل مقابلات لهم من جانب احد المسؤولين في ادارة الافراد حيث تنصب المقابلة على الاستفسار³

¹نفس المرجع السابق،ص ص 29-30

²مزاخر محمد ديري،ادارة العنصر البشري،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع،ط1،عمان،2008، ص 203

³نفس المرجع السابق،ص205

عن كافة المعلومات الخاصة بكل مرؤوس لديهم ، مثل كيفية الاداء ومستوى الاداء و ما غير ذلك و تؤدي هذه الطريقة الى اعفاء الرئيس من عبء العمل الكتابي الخاص بتقييم مرؤوسيه، في نفس الوقت الذي تؤدي فيه الى اثاره و اهتمام الرؤساء بموضوع تقييم الاداء.

6-طريقة التقييم الجماعي :

تتضمن هذه الطريقة ان يتم تقييم اداء المرؤوسين بواسطة جماعة من الرؤساء الملمين بعمل المرؤوس سواء في الوقت الحاضر او الماضي على ان يكون الرئيس المباشر أحدهم، و عادة ما يتم اشباع هذا الاسلوب في الحالات التي يرتبط فيها تقييم الاداء بالتدريب أو الترقى او منح علاوات، ويعتبر هذا الاسلوب من الاساليب الجيدة في التقييم .

7-طريقة التقسيم بالنتائج :

يعتبر هذا الاسلوب من أحدث اساليب التقييم في المنظمات و يهدف الى التغلب على معظم الصعوبات التي تعترض كل اساليب التقييم ،كما انه يقوم على رؤية جديدة في الادارة حيث انه يهدف الى تقوية العلاقات بين الرئيس و المرؤوس و كذلك توفير مناخ العمل المناسب و الملائم للانطلاق و يمكن تلخيص المعالم الاساسية لهذه الطريقة فيما يلي :

- ان يجتمع الرئيس و المرؤوس معا للاتفاق على واجبات الوظيفة .
- ان يقوم المرؤوس بوضع الاهداف المرتبطة بأدائه بالتعاون مع رئيسه ، هذا و يقوم الرئيس ايضا بإرشاد المرؤوس في وضع تلك الاهداف التي تتفق و قدراته و التي تتفق ايضا مع احتياجات المنظمة .
- ان يتفق كلاهما على معايير الاداء و طريقة قياسها.¹

-خطوات و أهداف تقييم الاداء :

1.2-خطوات تقييم الاداء :

تعد عملية تقييم الاداء عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل لكونها تنصب على تقييم اداء العنصر البشري،لذا كان لزاما على القائمين بها أن يتبعوا خطوات منطقية مخطط لها مسبقا،لكي يحقق تقييم الاداء و أهدافه، وقد اختلف الباحثون حول الخطوات لذا ارتأينا ان نقدم لكم أكثر خطة متفق عليها :

1- تحديد العمل المطلوب :

و يتم ذلك بتحديد الاعمال المطلوب تنفيذها ،و تحديد اجراءات و سياسات العمل لتحديد كيفية العمل و دراسته و ظروفه ، و المقصود بالعمل هو تحليل الاعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها ، والعزف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل و المسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل .

2- تحديد معايير تقييم الاداء :

تعتبر معايير تقييم الاداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الاداء لأنه يشكل ارضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم و على رأسهم العاملون و رؤسائهم، ومعايير الاداء متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العاملين و بعضها يتعلق بالشخصية و بعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها .

3-تحديد طريقة تقييم الاداء :

توجد طرق متعددة لتقييم أداء العاملين، ويمكن للمؤسسة المعنية اختيار الطريقة المناسبة .

4-تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم :

تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد على جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم،حيث ان هناك عدة مصادر لجمع البيانات و المعلومات اللازمة لتقييم أداء العاملين¹.

1فارسي صيرينة،تقييم اداء العاملين و اثره على اداء المؤسسة دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة،مذكرو مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية،جامعة جيلالي بونعامة، كلية الحقوق و العلوم السياسية،2015،ص 42

5-تنفيذ التقييم :

من اجل ان تكون عملية التقييم عملية تهدف الى رفع مستوى العاملين و المؤسسة يجب ان تكون العملية مستمرة و منتظمة و دورية ،و بذلك يكون هناك مراجعة دورية و مستمرة لعملية تقييم الاداء و هناك بعض المؤسسات تقوم بهذه العملية أكثر من مرة في السنة ،اما على اساس نصف سنوي أو ربعي و ذلك حسب فلسفة المؤسسة و أهداف التقييم و مدى الفائدة من تكرار عملية التقييم اضافة الى تكلفة تقييم الاداء و هناك بعض المؤسسات تقوم بعملية التقييم مرة واحدة سنويا و يعتبرها البعض غير مناسبة لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الامور المتعلقة بأداء و سلوك العاملين طوال السنة .

6-التغذية الراجعة :

تعتبر التغذية الراجعة أهم ثمار عمليات التقييم حيث ان التغذية الراجعة هي عبارة عن اتاحة الفرصة للموظف ليعرف ما اذا كان ادائه لعلمه صحيحا أو خاطئا، وقد تكون التغذية الراجعة سلبية أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف أو ايجابية تبين نواحي الاجادة في أدائه.

7-التظلم من التقييم :

من الضروري عند وضع اي نظام لتقييم الاداء من فتح الباب أمام العاملين للتظلم من تقدير نتائج كفاءتهم أمام جهات ادارية عليا متخصصة في اعادة النظر في هذه النتائج ولكن مما لاشك فيه ان حق التظلم لجميع العاملين امر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشاكل أمام الادارة لذلك من الانسب ان يعطى هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة.¹

2.2- أهداف تقييم الاداء :

تسعى عملية تقييم الاداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات وهي :

أولا :على مستوى المنظمة .

من بين الاهداف التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها على مستوى المنظمة مايلي :

✓ تحسين المحيط الاجتماعي للعمل اذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب²

¹نفس المرجع السابق، ص 42-43
²جوزيان أسماء،مرجع سبق ذكره ،ص22

التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل، حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية و زيادة الانسجام بين و الترابط بين أفراد المنظمة.

- ✓ يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على اعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فان الامر يلتزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، و نقاط القوة و نقاط الضعف فيه، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة .
- ✓ وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته .
- ✓ تقويم برامج و أساليب ادارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة و متابعة باقي وظائف ادارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية 5القوى العاملة)
- ✓ توفير التوثيق الملائم للقرارات الادارية و الأسباب التي بنيت عليه .
- ✓ المساعدة في قياس الكفاءة الانتاجية .

ثانيا : الأهداف على مستوى العاملين :

- أ- توفر أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الأفراد عند صرف الأجور التشجيعية أو منح العلاوات و المكافآت أو توزيع حصص الارباح التي تخصصها المنشأة للعاملين فيها .
- ب- مقياس لأدائهم حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، و المقصود هنا هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي .
- ت- تساهم في دعم العلاقات بين العاملين و الادارة، فوجود أساس يكفل الموضوعية و العدالة في الحكم على كفاءة العاملين و تجنب المجال للمحاباة و الأهواء الشخصية و الوساطة للرؤساء التي تؤدي دون شك الى تقوية علاقات العمل و دعم الثقة بين العاملين و الادارة .
- ث- امدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم .
- ج- تساهم في اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك المرؤوسين و تطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية و بشكل مستمر. ¹

ثالثا: الأهداف على مستوى المديرين :

- أ- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين .
- ب-مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى .
- ت- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي و عموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية، ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الادارية ،اضافة الى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط،بل حتى على المديرين و المشرفين على مستويات أعلى¹.

كما انه تتمثل أهداف تقييم الاداء كذلك في :

- أ- التقييم : اذ يتم تقييم أداء العاملين و استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في اصدار القرارات الادارية ، كالترقية و النقل و المنح و العلاوات السنوية و التشجيعية،و تساعد عملية التقييم على اتخاذ اجراءات فعالة وعادلة في المنظمة والتي بدورها تؤدي الى التأثير الايجابي على تحفيز العاملين .

كما يهدف تقييم الاداء الي تقديم التغذية العكسية للعاملين بحيث يتم اطلاعهم بانجازاتهم مقارنة بأهداف و تطلعات الادارة، وتعتبر التغذية العكسية أحد الحقوق الواجب على المنظمة تقديمها الى الموظف، و التي يمكن ان تساعد على معرفة نقاط القوة و الضعف لديه.

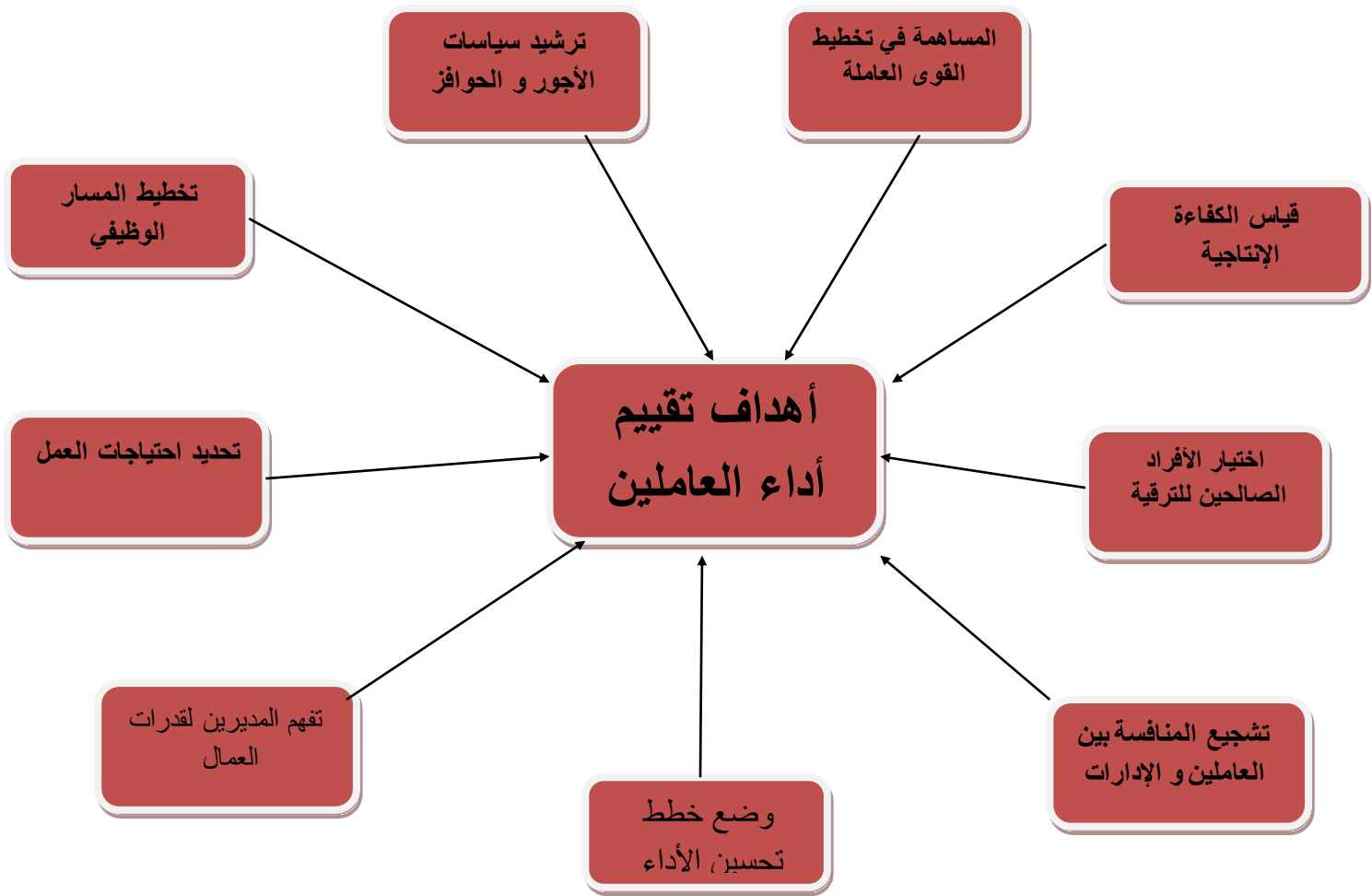
ب-التطوير :

حيث يساعد تقييم اداء العاملين على تقييم برامج و سياسات المنظمة و الذي يؤدي الى تنمية و تطوير اداء الافراد و التطوير الاداري و المؤسسي ،و يساعد تقييم الاداء على تحديد المهارات و المعارف و القدرات اللازمة للموظفين للقيام بالمهام و الواجبات المستقبلية أو حتى الاعمال الحلية و العمل على تنمية هذه المعارف و المهارات².

¹، نفس المرجع السابق،ص 23

²بسيوني محمدالبردعي،مرجع سبق ذكره،ص24

الشكل رقم (3) : مخطط يوضح لنا أهداف تقييم العاملين

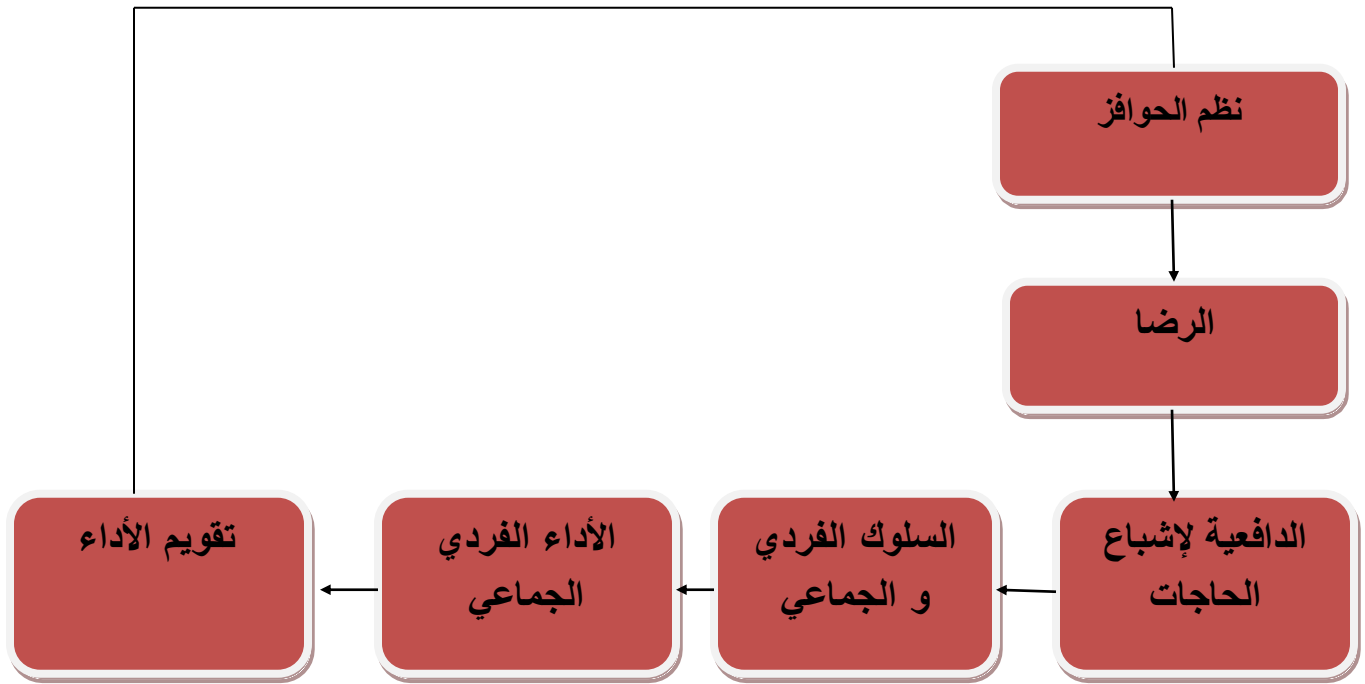


المصدر : رابع يخلف، التقييم الفعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة منشورة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص 38

-علاقة التحفيز بتحسين الأداء :

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع بالأداء و تقلل من معدل دوران العمل و الغياب و تجذب العناصر المؤهلة ،على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن الناس يتجهون الى المسلك الذي تكافئه عليه المؤسسة، فمن الممكن أن تكون المكافآت حافزا قويا لاثارة مستوى السلوك و الأداء الوظيفي، كما أن الحوافز تعمل كعامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات 1.

الشكل رقم (4) : علاقة الحوافز بالأداء



1سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديريةية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة منشورة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في الاقتصاد العمومي وتسيير المؤسسات، تحت اشراف الاستاذ عبد الحليم الاسود، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2014، ص46

و من خلال ذلك يسهم دور الحوافز فيما يلي :

1- رفع الروح المعنوية :

هي مجموعة من المشاعر و الاتجاهات و العواطف التي تساهم في الشعور العام بالرضا عن العمل، و الروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل :

❖ ثقة أعضاء الفريق في الهدف.

❖ ثقة أعضاء الفريق ببعضهم البعض .

❖ الكفاءة التنظيمية للفريق .

❖ الرضا عن العمل جماعة .

2- تحقق الولاء التنظيمي :

درجة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها، و رغبته في بذل أكبر عطاء و جهد ممكن لصالح المؤسسة، حيث أن المفهوم يتصف بالشمولية و الايجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية و ايجابية و ديناميكية و تقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا و منافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة و يعزز رغبته بالبقاء في العمل و الاستمرار فيه .

3- الرضا عن العمل :

تسعى المؤسسات الى ايجاد العوامل الدافعة المؤدية الى اثاره الحماس و خلق قوة الدفع للسلوك، اذ أن توفر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي الى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما انه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضاً مؤشر عن مختلف المشاعر و الحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحيانا الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل، الا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات و المشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل و بيئته.

فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي الى تشجيعه للبذل و العطاء بعد ان يتحقق توازنه النفسي.¹

كما تعتمد المؤسسة على الأداء كمعيار أساسي لتقييم فعالية أنظمة التحفيز، حيث يقصد به الرغبة في العمل و القدرة عليه مع اتاحة الفرصة أمام الفرد، حيث أن ما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز، فالمؤسسة تستطيع تحريك الرغبة في الفرد، عن طريق ارضاء حاجاته، بالإضافة الى أن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز و ارتباطها بمعدلات الاداء يعمق في نفوس العاملين الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع الجهود المبدعة و يحد من السلوكيات السلبية، و يشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية، و حفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية، كما أن المناخ التنظيمي في حد ذاته عنصر من العناصر التي تؤثر في عملية التحفيز، فالعامل الذي يسعى الى أداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي يتأثر بما يسود بيئة العمل من دافعية ايجابية تقدر الجهد المبذول في الأداء .

كما تؤكد العديد من الدراسات و البحوث أن تبني المؤسسة نظام حوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها، كما يدفعهم الجيد و يرغبهم و يشجعهم على الاستمرار بها، لذلك ادراك المؤسسة لأهمية الحوافز المادية و المعنوية و العمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي الى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فاعلية و إنتاجية المؤسسة.

و يتضح لنا من خلال ذلك أن الحوافز تلعب دورا هاما في حفز العاملين على العمل و تحسين أدائهم و زيادة انتاجهم من حيث النوعية و الكمية.¹

¹أرده وان طيب محمد، أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين: دور معدل فعالية نظام الحوافز، دراسة حالة بنك كوردستان الدولي في محافظة أربيل اقليم كوردستان العراق، مذكرة منشورة لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم في ادارة الأعمال، تحت اشراف الدكتور الطاهر أحمد محمد علي، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، 2016، ص 32

خلاصة الفصل

يمكن القول في نهاية الفصل و بعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالأداء و عملية تقييم الأداء ،ان هذا الأخير من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور و تنظيم الاقتصاد في المجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس الأداء على نواتج القطاعات المختلفة فكلما كان اداء العامل بشكل جيد كانت المرودية جيدة على جميع المستويات،كما ان تحديد جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين يوضح للمنظمة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية، ويساهم في تحقيق أهداف و افاق المؤسسة و معرفة مدى جدوى و جدارة الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة .

الجانب التطبيقي

- تمهيد
- التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر-عين تادلس-
- أهداف و مهام مؤسسة اتصالات الجزائر –عين تادلس-
- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر – عين تادلس –
- تحليل المقابلات.
- عرض النتائج

تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية مجموعة من الاجراءات الهامة للوصول الى الحقائق اذ عن طريق النزول الى الميدان يصبح بالامكان جمع المعلومات وتحليلها لدعم الجانب النظري و بعد ان تم في الفصول السابقة التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة" و طبيعة العلاقة التي تربط بينهما، سيتم الان التطرق الى الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بعين تادلس، ولذلك لمعرفة مكانة نظام التحفيز في المؤسسة و مدى ارتباط هذا النظام و قدرته في تحسين أداء العاملين، وهذا ما عمدنا على الحصول عليه من خلال المقابلات التي اجريناها مع العمال المتواجدين على مستوى المؤسسة .

من أجل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع اخترنا قطاع الاتصالات حيث تعتبر مؤسسات اتصالات الجزائر من أكثر المؤسسات تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، بالإضافة الى الأهمية الكبيرة التي تمتلكها من ناحية مجال عملها ، وهذا ما دفعنا الى محاولة التعرف على مكانة نظام الحوافز في هاته المؤسسة .

1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات اسهم بطابع تجاري في المجال الخدمي بالأخص في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية، تنشط على المستوى الوطني ويقدر رأسمالها الافتتاحي ب 100 مليون دينار جزائري الى غاية 2005 ثم رفعه الى 50 مليار دينار جزائري، ومقرها الرئيسي بالجزائر العاصمة، عمر المؤسسة قانونيا محدد بتسع وستين سنة، نص القرار 2000/03 المؤرخ في 50 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار انشاء مؤسسة بريد الجزائر و التي تكلفت بتسيير قطاع البريد ، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، اذ و بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، حيث اوكلت لها مهمة المراقبة، بالإضافة الى كونها متعامل من المتعاملين و الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، و تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، فهي تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي ايصال منتوجها الى ابعد نقطة من التراب الوطني ،فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية اقليمية و 50 مديرية ولائية ، صطرت ادارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها الشركة و هي المرودية، الجودة و الفعالية و نوعية الخدمات

2- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر :

- أ- تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من النقل و التبادل الصوتي و الرسائل المكتوبة و البيانات الرقمية و الاعلام السمعي البصري.
- ب- تعمل على تطوير و تنمية و استغلال الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات .
- ت-تعمل على تطوير و تنمية و استغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة .

ث- العمل على زيادة استقطاب الخبرات الضرورية من خبراء مجال الاتصال .
ج- زيادة عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل وصول خدمات الاتصال الى المناطق الريفية .

ح- السهر على تقديم أفضل الخدمات و تسهيلها للزبائن

خ- تنظيم الخدمات ذات النوعية الجيدة و معرفة متطلبات الزبائن و تلبيةها .

3- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر :

أ- تحسين صورة المؤسسة لدى الرأي العام .

ب- تنمية الشبكة التجارية و الابداع أكثر في مجال الاتصال .

ت- المحافظة على الزبائن الحاليين و التطلع لزبائن جدد.

ث- استقطاب أكبر عدد من المتعاملين و كسب استحسانهم .

ج- الرفع من جودة الخدمات المقدمة .

ح- تطوير شبكة وطنية محلية لاتصالات مرنة .

4- الهيكل التنظيمي و الموارد البشرية :

يقوم الهيكل التنظيمي بتوضيح الوظائف و الارتباطات الادارية و العلاقات بين الافراد و يوضح المسؤولية داخل المؤسسة و توكيل المهام وفق التخصص مما يضمن تنسيق العمل و بلوغ الاهداف المرجوة .

المدير : يقوم بالتحكم بشكل مباشر في كافة المصالح و الأقسام بالمؤسسة و يقوم بتنفيذ جميع القوانين و المراسلات التي تصله من الامانة العامة و تتمثل مهامه فيما يلي :

✓ السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح .

✓ تطوير التسويق العملي

✓ تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة

✓ الحفاظ على الحصص في السوق

✓ مراقبة سير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال تقارير تصل اليه من مصالح مختلفة .

✓ المحافظة على السير الحسن و الجيد للمؤسسة

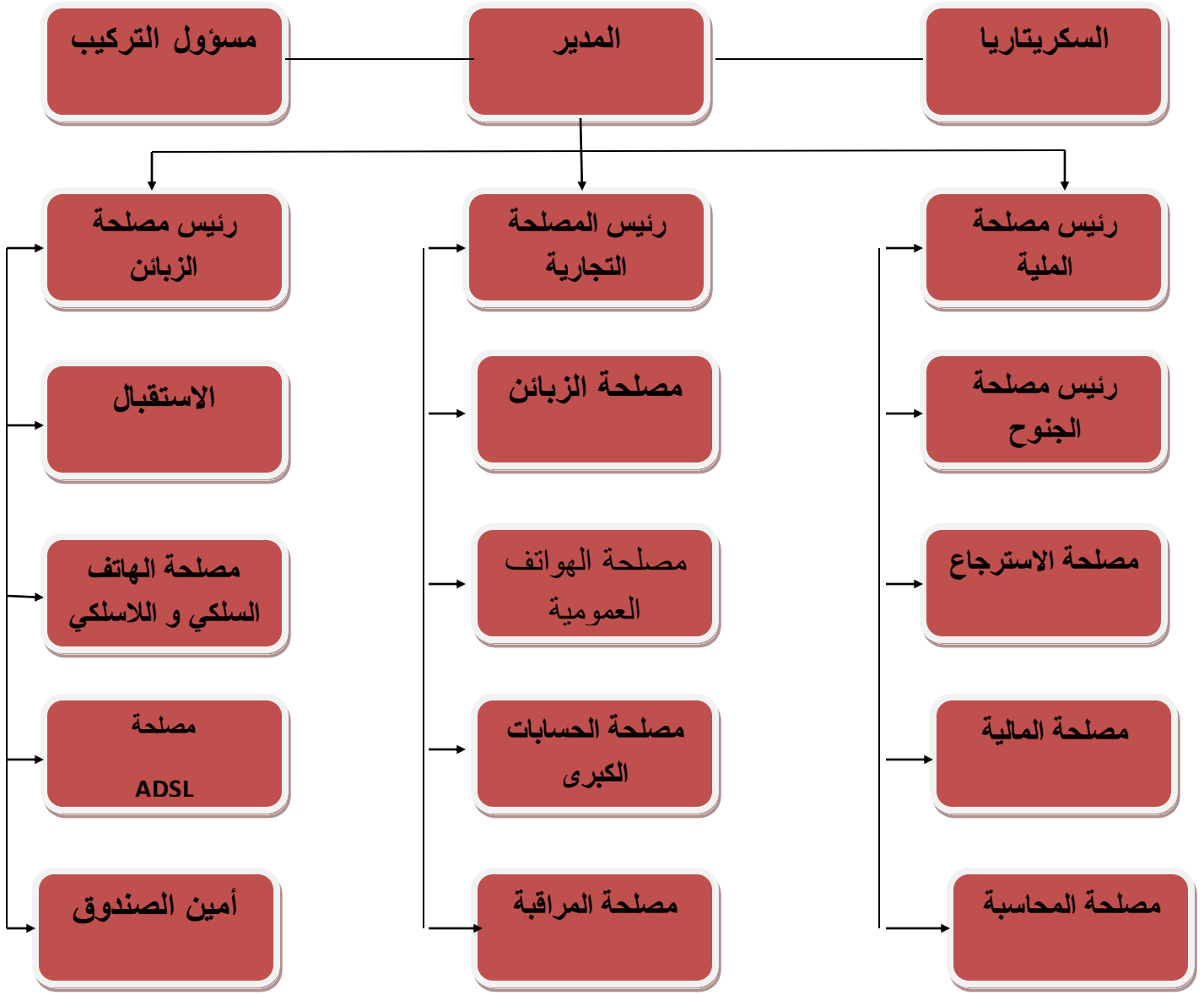
السيكريتاريا : تعمل على تنظيم المراسلات و توطد العلاقة بين الزبون و المؤسسة بحسن الاستقبال بالاضافة الى توطيد العلاقة الاتصالية مع المؤسسات الاخرى .

مسؤول التركيب : يقوم بتدوين مشاكل الزبائن المتعلقة بالأسلاك و غيرها التي تحتاج الى التعديل و المعالجة ثم يقوم هو وفريقه باصلاحها .

مصلحة المالية : يترأسها مسؤول يهتم بالأمر المالية كما تتفرع منها مصالح فرعية تتمثل في (مصلحة الجروح غير محددة، مصلحة الاسترجاع، مصلحة المالية ، مصلحة المحاسبة)
المصلحة التجارية : يترأسها مسؤول و تتفرع الى مصالح متمثلة في (الاستقبال، مصلحة الهاتف وأمين الصندوق)

الموارد البشرية : يبلغ عدد موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ستة موظفين بالاضافة الى الفريق التقني

الملحق رقم 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر – عين تادلس-



❖ جدول السمات العامة :

المبحوثين	الجنس	السن	التخصص	الرتبة	الأقديمة
(1)	ذكر	46 سنة	تسيير و اقتصاد	مسؤول مصلحة المحاسبة	13 سنة
(2)	ذكر	43 سنة	اعلام الي	رئيس المصلحة	13 سنة
(3)	ذكر	44 سنة	اعلام الي	مسؤول القسم التجاري	10 سنوات
(4)	انثى	32 سنة	اعلام الي	مسؤول قسم مصلحة الزبائن	7 سنوات

❖ تحليل المقابلات :

عمدنا الى تقسيم أسئلة المقابلة الى ثلاث محاور و هي كالتالي :

المحور الأول : نظام التحفيز في المؤسسة

إجابة السؤال الأول : ما هو مفهومك للتحفيز ؟

- بعد استجواب المبحوثين تبين لنا أنهم اجمعوا على نفس الإجابة التي مفادها أن التحفيز هو نظام يقتضي تقديم تحفيزات مادية ومعنوية تقدمها المؤسسة لمكافئتهم على مجهودهم و لتحسين أدائهم .

وهذا ما صرح به المبحوث (1)، ذكر، 48 سنة، مستوى ثانوي، خريج جامعة التكوين المتواصل، تخصص تسيير و اقتصاد، يشغل وظيفة محاسب بالمؤسسة، الأقدمية 13 سنة، الذي صرح أنها تقديمات من قبل إدارة المؤسسة ،تشمل هذه التحفيزات أمور مادية و معنوية لمكافئتنا على مجهوداتنا و زيادة الأداء في العمل .

المبحوث (2) :ذكر، 43 سنة، تخصص اعلام الي، يشغل منصب رئيس مصلحة، الاقدمية 13 سنة قائلًا. جملة الأمور المادية و المعنوية التي تقدمها لنا المؤسسة لتشجيعنا على العمل

التفسير :

لقد توصلنا من خلال أجوبة المبحوثين أنهم على دراية تامة بما يعنيه نظام التحفيز المتبع في بعض المؤسسات و الذي يركز أساسا على فوائد مادية و معنوية يحصل عليها الفرد جراء تميزه في العمل أو مكافئته على المجهود الذي يقوم به ، وهنا يجدر الذكر أنه قلما ما نجد موظف يعرف ما يعنيه نظام التحفيز، فمن خلال استجوابنا من باب الفضول لبعض الموظفين في قطاعات أخرى عن مفهوم نظام التحفيز بالنسبة لك كانت اجاباتهم مختلطة غير محددة للتفسير الأصلي أو المتقارب وجلهم فسروها انها على أنها عبارة عن فوائد تقدمها لهم الدولة جاهلين تماما أنها عبارة عن تحفيزات .

إجابة السؤال الثاني : هل تمنحك المؤسسة تحفيزات ؟

كانت إجابة كل المبحوثين متماثلة بقولهم ان المؤسسة تمنح لهم تحفيزات مختلفة .

حيث صرح المبحوث (2) نعم تقدم لنا المؤسسة تحفيزات مختلفة

المبحوث (3) : ذكر، 44 سنة، تخصص اعلام الي ، يشغل منصب مسؤول القسم التجاري، الاقدمية 10 سنوات قائلًا: نعم نوعا ما المؤسسة تحفيزات

المبحوث (4) : انثى، 32 سنة، تخصص اعلام الي، تشغل منصب مسؤول قسم الزبائن، الاقدمية 10 سنوات قائلة: نعم و جلهها معنوية

التفسير :

من خلال الاستماع الى إجابات المبحوثين فيما اذا كانت المؤسسة تمنح تحفيزات فقد علمنا ان المؤسسة تقدم تحفيزات لموظفيها وهذا أمر جيد باعتبار انه لا يكفي أن يكون الفرد قادرا على العمل ، وانما الأهم هو توفير الاشياء التي تزيد الرغبة في هذا العمل، ولكي تنشط هذه الرغبة على إدارة المنظمة أن تسعى لاشباع حاجات الفرد، كذلك يمكننا القول أن نظام التحفيز الى زيادة كفاءة و فعالية العنصر البشري وهو ما لا بد على المؤسسات التركيز عليه.

إجابة السؤال الثالث: هل تقوم المؤسسة بترقيات للموظفين ؟

كانت إجابة المبحوث (1) نعم نحصل على ترقيات مرة على مرة يرقو كاش واحد فينا علا حساب نقص العاملين و مرات يكون كاش منصب شاغر ، هيا نسجلو أسمائنا لاجتياز امتحان يكون عبارة عن أسئلة و كايين طريقة وحدخرا تكون على أساس الأقدمية في العمل و على حساب المستوى التعليمي و الكفاءة تاع الفرد في حين كانت إجابة المبحوث (4) نعم يقومون بترقيتنا على حسب الأقدمية و المستوى التعليمي و الخبرة بالإضافة الى اجتياز امتحان يكون عبارة عن أسئلة اذا كان هناك منصب شاغر .

ترجمة جاوب المبحوث (1) : نعم نحل على ترقيات من فترة لأخرى اذا كان هناك نقص في منصب اعلى معين فنقوم بتسجيل اسمائنا و نجتاز امتحان يكون عبارة عن أسئلة بالإضافة الى أن هناك طريقة أخرى تكون فيها الترقية على أساس الأقدمية في العمل وعلى أساس المستوى التعليمي و كفاءة الفرد .

التفسير :

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن المؤسسة تقدم ترقيات للعاملين بناء على اذا ما كان هنالك نقص في منصب ما بالإضافة الى أن الترقية تكون على حسب أقدمية الموظف في العمل ويقصد بالأقدمية مدة الخدمة التي قضاها الموظف وتعتبر الترقية على حسب الأقدمية من أيسر الطرق و اعرقها أما بالنسبة للترقية على حسب الكفاءة التي تعتبر الأساس الجوهرية الذي يعتمد عليه نظام الترقية وفقا لهذا المعيار، والكفاءة هي مجموعة من العناصر و الصفات الذاتية في الشخص منها الكفاءة الإدارية، من حيث التزامه و مواظبته و سلامة قراراته، و تعتبر الترقية تحفيز معنوي تسعى المؤسسة من خلاله الى مضاعفة انتاج عاملها و تحسين أدائهم و رفع مستواهم وفتح المجال أمام الموظفين ليتنافسوا في أداء وظيفتهم و تنمية مهاراتهم .

إجابة السؤال الرابع : هل تقدم لكم المؤسسة علاوات و تعويضات و مكافئات ؟

كانت إجابات المبحوثين متماثلة بقولهم أن المؤسسة تمنح لهم مكافئات على شكل منح سنويا و هذا ما أكده المبحوث (3) نوعا ما يمكننا القول نعم تقوم المؤسسة بمنحنا مكافئات سنويا تكون عبارة عن منحة بمبلغ مالي معين في نهاية لعام المؤسسة تعطينا حاسبة معينة أو تتزامن مع عيد كبير.

المبحوث (2) :واه يعطونا كل عام مبلغ معين .

الترجمة : المبحوث(3) :نوعا ما يمكننا القول نعم تقوم المؤسسة بمنحنا مكافئات سنويا تكون عبارة عن منح بمبلغ مالي معين في في نهاية السنة أو بالتزامن مع عيد الأضحى

المبحوث (2): نعم نحصل سنويا على مبلغ معين .

التفسير :

من خلال إجابات المبحوثين تبين لنا أن المؤسسة تمنح لموظفيها مبلغ معين مكافئة لمجهودهم طيلة السنة يقدم نهاية كل سنة أو بالتزامن مع عيد الأضحى و هنا يمكننا القول أن هذا النوع من التحفيز يعتبر مادي و معنوي في ان وحد هي عبارة عن مبلغ مالي يعطى للعامل او الموظف نظير قيامه لجهد مميز،و يمكن منح المكافآت على اساس مهارة معينة استطاع العامل ان يكتسبها من خلال عمله، تمكن من خلال هذه المهارة ان يختصر النفقات او الوقت او الجهد و بذلك استحق المكافأة، ويقوم هذا الاسلوب من التحفيز بتشجيع العاملين على اكتساب مهارات اضافية تعزز قدراتهم في العمل ،فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا مكافآت مادية.

إجابة السؤال الخامس : هل يتم تقدير جهودكم و الاعتراف بانجازاتكم ؟

لقد كانت إجابات المبحوثين فيما يخص هذا السؤال كلها متماثلة وتمثلت في أن المبحوث (4): نعم دائما ما يتم الاعتراف بمجهوداتنا التي نقوم بها في العمل لاسيما في هذه الفترة التي تمر بها الجزائر بسبب كورونا ، نتلقى الرسائل من المديرية العامة يكون مضمونها شكر و عرفان على مواصلتنا للعمل بالرغم من الظروف الراهنة بالإضافة الى المدح بشكل مباشر من المدير و هذا الامر يجعلنا سعداء جدا و يزيد من ولائنا للمؤسسة و زيادة نشاطنا في العمل فيما كانت إجابة المبحوث (1) : واه يتم تقدير مجهوداتنا و الاعتراف بانجازاتنا دايمن و هذا لي مخلينا نخدمو مليح، نحسو بللي راهم عارفين كمية الجهد لي رانا نديرو فيه سواء مع بعضنا و لا مع الزبائن خاصة في هذه الفترة .

ترجمة إجابة المبحوث(1) : نعم دائما ما يتم تقدير مجهوداتنا و الاعتراف بانجازاتنا وهذا ما يجعلنا نستمر في ممارسة عملنا، نشعر ان الإدارة تقدر كمية الجهد الذي نبذله سواء في العمل الإداري أو مع الزبائن خاصة في هذه الفترة .

التفسير :

فيما يخص هذا السؤال فاستنتجنا تمثل في أن المؤسسة تحرص على الاعتراف بمجهودات موظفيها في العمل لاسيما في هذه الفترة التي تمر بها الجزائر بسبب جائحة كورونا باعتبار أن مجرد مواصلة العمل قد يكون خطرا عليهم و بالرغم من ذلك يزاولون عملهم بشكل طبيعي ، ويتم ذلك بتلقي الرسائل المشجعة و التي تنثي على الموظفين بالإضافة الى المدح المباشر من قبل المدير كما أن الموظفين يعتبرونه حافز مهما لهم لبذل جهود اضافية في العمل،و من الامثلة التطبيقية الممكنة لهذا الاسلوب التحفيزي اعطاء حوافر معنوية مثل :

تسمية الموظف المثالي، أو تقديم رموز معنوية أخرى كإقامة الاحتفالات و اعطاء اجازات مدفوعة الاجر أو اعطاء كتب شكر .

إجابة السؤال السادس : هل تسعى المؤسسة الى تحسين ظروف العمل ؟

المبحوث (2): ظروف العمل ثابتة منذ بدايتي هنا وهي على حالها باستثناء أنهم غيروا لنا مكان العمل ذو مساحة أكبر بالإضافة الى اننا نعاني من نقص كبير في عدد العمال وهذا ما يجعلنا نبذل جهد اظافي نتمنى من المديرية العامة النظر اليه .

المبحوث (4): الظروف جيدة نوعا ما لا تحتاج لتحسين

المبحوث (1): ظروف العمل جيدة نوعا ما الا أن هناك نقص في عدد الموظفين وهذا ما يضطرنا الى بذل مجهود اظافي.

التفسير :

من خلال إجابات المبحوثين تبين لنا أن ظروف العمل بالمؤسسة عادية فقد صرح المبحوثون أنها ثابتة منذ فترة طويلة و جو العمل مقبول الا أنه حرصنا على التركيز على هذا العنصر بحيث أصبحت ظروف العمل مظهرا طبيعيا يحيط بالموظف داخل مؤسسته و يؤثر و يتأثر في مدى استقراره داخلها، ولهذا وجب على أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها و ضمان استمرارها يتم بتوفير أحسن الظروف المناسبة لهذه الموارد البشرية كما عليها الحرص على الحفاظ عليها و ضمان تواجد هذه الموارد البشرية داخلها لأ ، ن هذه الأخيرة هي حجر الأساس في أية مؤسسة تطمح للاستقرار.

إجابة السؤال السابع : هل تفضل الحوافز المادية أو المعنوية ؟

المبحوث (2): كلاهما جيد لكن باعتبار ان المؤسسة تركز كثيرا على الحوافز المعنوية متناسية نوعا ما الحوافز المادية خاصة ونحن على علم ان مؤسسة اتصالات الجزائر لديها القدرة على التركيز على الحوافز المادية .

المبحوث (1) في زوج ملاح خاصة المعنوية ، مثلا اذا كان الموظف يعطوه تحفيزات مادية و يخلص مليح بصح ظروف عمله و علاقته بللي يخدمو معاه كيوالو و يكره لبلاصة لي يخدم فيها يفضل يبديل العمل حتا لو كان الاجر غير مناسب مهم يتنهنا في راسه ، هنا حنا نخدمو في رحبا و كأننا كتلة واحدة ، نتفاهموا مع بعضانا و نريحو مع بعضانا وهذا في نظري مهم جدا و زيد علاقتنا بالمدير مليحة .

ترجمة إجابة المبحوث (1): كلاهما مهم خاصة التحفيزات المعنوية، مثلا اذا كان الموظف يحصل على تحفيزات مادية و أجره الشهري جيد لكن ظروف عمله سيئة و علاقته بالموظفين كذلك ولا يحب المكان الذي يعمل فيه ، يفضل ان يغير طبيعة عمله حتى لو كان

اجرها قليل مقارنة بالوظيفة القديمة ،هنا علاقتنا ببعضنا جيدة جدا و علاقتنا بالمدير جيدة وهذا مهم بالنسبة لنا .

التفسير :

من خلال إجابات المبحوثين تبين لنا كل من التحفيزات المادية و المعنوية مهمة وكلاهما مكمل للآخر، لذلك لا بد من ذكر أن الحوافز بأنواعها تعتبر المحرك الرئيسي للموظفين، حيث أن بقائهم وانتقالهم يتعلق مباشرة بها كما ان حركة العمالة على كل مستوى ترتبط مباشرة بهذا المؤثر الذي ينعكس في كثير من العوامل المتعلقة بالموظفين و منها الرضا الوظيفي الذي ينبثق عنه نتائج منها ارتفاع مستوى الأداء و زيادة الإنتاجية و البقاء في المنظمة و المنافسة و التفوق و تحقيق الأرباح و تعظيم الثروة و استمرارية المنظمة .

خلاصة المحور الأول:

مما سبق يتضح لنا ان نظام التحفيز يعتبر نظام مهم جدا و قد لاحظنا أن المؤسسة تهتم نوعا ما بنظام التحفيز على غرار أنه يكتسي أهمية كبيرة و بالغة في المنظمة فمن الواجب على المسؤولين و الاداريين اعطائه عناية فائقة و أخذه بعين الاعتبار في كل سياساتهم و استراتيجياتهم

المحور الثاني : تقييم أداء العاملين في المؤسسة

إجابة السؤال الأول : هل يوجد بالمؤسسة نظام تقييم لأداء العاملين ؟

المبحوث (1) : نعم يوجد

المبحوث (4): نعم يتم تقييمنا

التفسير:

من خلال إجابات المبحوثين حول فيما اذا كان هناك نظام تقييم للعاملين بالمؤسسة كانت اجاباتهم نعم و هذا يعتبر امر جيد بالنسبة للمؤسسة ان تقييم أداء عاملها من فترة الى أخرى كما يعتبر تطوير الموارد البشرية أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على تطوير المنظمات، و من أهم هذه العوامل هو تقييم أداء العاملين ، ويمكن تعريف تقييم الاداء على انه الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديهم ،وتوضح نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم وهنا تكمن أهمية تقييم أداء العاملين .

إجابة السؤال الثاني: من يقوم بعملية تقييم الأداء ؟

المبحوث (1) يتم التقييم من قبل المدير حتى في بعض الأحيان نقوم نحن الموظفين بتقييم أداء بعضنا البعض و إعطاء الملاحظات و هذا مفيد جدا بالسبب لنا ، حيث انه يهمننا معرفة اراء بعضنا حول ما نقوم به .

المبحوث (4): يقيمنا المدير ومرات اعمالنا كي تطلع للمديرية العامة يتم تقييمها و يقولوننا يلا عملنا جيد او ناقص و خطرات كي نكونو نخدمو في كاش حاجة نعطو الملاحظات لبعضانا.

ترجمة إجابة المبحوث (4): يتم تقييمنا من قبل المدير أو يتم تقييمها من قبل المديرية العامة فيما اذا كان ما نقوم به جيد أو فيه بعض النقائص ، بالإضافة الى تقييم الموظفين لبعضهم البعض.

التفسير:

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن تقييم أداء العاملين في المؤسسة يتم من قبل المدير أو يأتي من قبل المديرية العامة و تعتبر عملية تقييم الأداء من اهم العوامل التي تساهم في تحسين أداء العامل .

إجابة السؤال الثالث: على أي أساس يتم تقييم أداء العاملين ؟

المبحوث (2): يقيمونا على أساس لخدمة يلا مليحة و اذا نجو فالوقت ،ساعات العمل ، عدد الغيابات .

المبحوث (3): يتم تقييمنا على أساس المجهود المقدم في العمل، عدد الغيابات بالإضافة الى جودة العمل الذي نفعله .

ترجمة إجابة المبحوث (2): يتم تقييمنا على أساس ما اذا كان العمل الموجه لنا جيد أم لا بالإضافة الى الحضور الى مكان العمل في الوقت المحدد و عدد الغيابات .

التفسير:

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين المتقاربة الى أن المؤسسة تقيم أداء عاملها على أساس عدة نقاط منها وقت الحضور الى العمل و جودة الخدمة و عدد الغيابات و هذا ما جعلنا نلاحظ أن النقاط التي يتم التقييم على أساسها بديهية و كثيرة الاعتماد من قبل الإدارات .

إجابة السؤال الرابع: ما رأيك في عملية تقييم الأداء في مؤسستك ؟

المبحوث(4): جيدة نوعا ما يعني انها منطقية .

المبحوث (1): جيدة نوعا ما .

التفسير:

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين المتشابهة أنهم راضون نوعا ما عن الأسس التي يتم وفقها تقييم أداء العاملين و الجدير بالذكر هنا أن من بين اهم الأمور التي تجعل نظام التقييم المطبق في المؤسسة ناجحا هو رضا العاملين عنه.

إجابة السؤال الخامس : هل يتم تقييم الأداء كل (شهر، 6 أشهر، سنة)؟

يتم تقييم أدائهم كل شهر و هذا ما أكده المبحوثان :

المبحوث (1): يتم تقييم أدائنا كل شهر تقريبا .

المبحوث (3): يتم تقييم أدائنا كل شهر من قبل المدير.

التفسير:

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أنه يتم تقييم أدائهم كل شهر بشكل منتظم حيث تعتبر الفترة التي يتم خلالها تقييم أداء العامل مهمة جدا تسمح للإدارة بملاحظة ما اذا كان هناك تحسن في أداء العامل و مدى تمسكه بالتوصيات و الملاحظات المقدمة بعد عملية التقييم بالإضافة الى المقارنة بين أداء العامل من شهر الى شهر

إجابة السؤال السادس : هل يتميز نظام تقييم الأداء في مؤسستك بالموضوعية ؟

تمثلت إجابات المبحوثين الراسية على رأي واحد هي أنه نظام التقييم المتبع في المؤسسة عادل و موضوعي وهذا ما أكده المبحوث(1) بقوله نعم نظام تقييم العاملين يتسم بالموضوعية حيث يتم تقييمنا بشكل جماعي وعلى نقاط ظاهرة لنا جليا كعاملين دون التحيز لطرف معين ، أما بالنسبة للمحوث (4) فقد اكدت نفس الشيء بقولها نعم نظام التقييم المتبع بالمؤسسة يتميز بالموضوعية ولا يوجد تحيزات لأي عامل .

التفسير:

من خلال إجابات المبحوثين تبين لنا أن نظام تقييم الاداء المتبع من قبل المؤسسة عادل و موضوعي وهو شيء مهم جدا بالنسبة للعاملين حيث يساعد على بناء ثقة متبادلة بين العمال و المؤسسة فقد لاحظنا من خلال سؤالنا لعدد من العمال في إدارات عمومية أن النظام

المتبع لا يتسم بالموضوعية غير عادل بتاتا وغالبا ما يكون هناك تحيزات للعمال على أساس الصداقة أو القرابة أو غيرها

إجابة السؤال السابع: في نظرك هل تقييم أداء العامل له علاقة بتقديم الحوافز ؟

من خلال إجابات الباحثين عن هذا السؤال تبين لنا أنه يوجد علاقة نوعا ما وهذا ما أكده الباحث (3) بقوله: نعم فمثلا مؤسستنا تركز على الحوافز المعنوية في بعض الأحيان يتم تقييم أدائها في العمل فنستلم رسائل من المديرية العامة تتقدم فيها بالشكر و الامتنان على الأداء الجيد للعاملين .

المبحث (1): نوعا ما نعم

التفسير:

لقد تبين من خلال أجوبة الباحثين أن لتقييم الأداء علاقة بتقديم التحفيز كما أنه لمعرفة مدى كفاءة العامل تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف نقاط الضعف و القوة في انجاز الأعمال داخل المؤسسة من اجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء برامج الاختيار و التعيين ووضع معايير الأجور و الترقية و التحفيز او حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة.

خلاصة المحور الثاني:

من خلال مجموعة الأسئلة التي تم طرحها على العمال فيما يتعلق بعملية تقييم الأداء ومدى اهميته يجدر بنا الذكر أن هذه العملية مهمة جدا داخل المؤسسة كما ان تحديد جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين يوضح للمنظمة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية، ويساهم في تحقيق أهداف و افاق المؤسسة و معرفة مدى جدوى و جدارة الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة .

المحور الثالث: علاقة التحفيز بتحسين أداء العاملين

إجابة السؤال الأول: هل ترى ان هنالك جدوى من التحفيز المقدمة من قبل المؤسسة ؟

بعد إجابة الباحثين على هذا السؤال تبين لنا أن هناك جدوى من التحفيز المقدمة من قبل المؤسسة و هذا ما أكده الباحث (1) بقوله: نعم هناك جدوى فمثلا من ناحية الحوافز المعنوية التي تقدمها لنا المؤسسة كالاعتراف بالمجهودات المقدمة،خلق فضاء جيد في المؤسسة،العلاقة الجيدة بين الموظفين و المدير ، الدورات التكوينية التي تقدم لنا من فترة لأخرى تدفعنا لبذل المزيد من الجهد و حب العمل .

التفسير:

ان معرفة ما اذا كانت الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة للعاملين مجدية ام لا له دور كبير في استمراريته على حالها أم تغييرها ففي كثير من الحالات نجد أن المؤسسة تقدم حوافز لعمالها لكن في نفس الوقت لا تحدث فارقاً أو بالأحرى غير مجدية ، لعدم الاستماع الى آراء العمال حولها أو عدم التركيز على الأمور الضرورية التي تحمس العامل و تدفعه الى الزيادة في الجهد للحصول على تلك الحوافز .

إجابة السؤال الثاني: هل الحوافز المادية مهمة لتحسين أداء العامل ؟

من خلال إجابات الباحثين عن هذا السؤال تبين لنا أن الحوافز المادية بالنسبة للعاملين تعتبر مهمة جدا وهذا ما أكده الباحث (3) بقوله: نعم بطبيعة الحال الحوافز المادية تعتبر مهمة جدا خاصة بالنسبة للموظف الذي يعتبر أجره مهم جدا بالنسبة له مع أنه للأسف المؤسسة تركز فقط على الحوافز المعنوية ، لكننا الحمد لله مكتفون بالأجر فمقارنة بالقطاعات الأخرى يعتبر أجرنا جيد جدا يغطي كل مستلزماتنا طيلة الشهر.

التفسير:

تبين لنا من خلال أجوبة الباحثين المتشابهة أن العامل يهتم جدا للحوافز المادي يعتبره عنصر يستطيع ان يحقق الاكتفاء من عدة نواحي و لقدرتها على اشباع عدد من الحاجات الاولية او الدوافع الاساسية لدى الفرد.

إجابة السؤال الثالث : هل ترى أن المؤسسة مقصرة في نظام الحوافز الذي تتبعه ؟

تبين لنا من خلال أجوبة كل الباحثين أن المؤسسة مقصرة نوعا ما في الحوافز المقدمة لهم وهذا ما اثبته الباحث (4) بقوله: صراحة مقصرة نوعا ما نعم بطبيعة الحال لأنها مركزة فقط على الجانب المعنوي متناسية الجانب المادي الذي له دور كبير ولأن لها القدرة على تقديم تحفيزات كبيرة من مختلف الأنواع غير انها لم تقم بخطوة لذلك .

المبحث (1): نعم هناك تقصير نوعا ما فمؤسسة بحجم اتصالات الجزائر لها قدرة على توفير العديد من التحفيزات و الامتيازات لموظفيها غير أنها لم تفعل.

التفسير:

اتضح لنا من خلال الإجابات أن الباحثين اعربوا عن رأيهم حول تقصير المؤسسة في تقديم الحوافز المادية على الرغم من أن لديها المقدره على ذلك لكنها لا تقدم غير المكافآت التي تأتي عبارة عن منح سنوية وهنا يجدر الذكر بأنه على كل مؤسسة تتبع نظام تحفيز معين ان توازن في التحفيزات المقدمة بين مادية و معنوية .

إجابة السؤال الرابع: هل ترى أن لنظام التحفيز أهمية كبيرة في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة؟

تبين لنا من خلال إجابات المبحوثين ان لنظام التحفيز دور كبير في تحسين أداء العاملين في المؤسسة وهذا ما أكده المبحوث (2) بقوله نعم بطبيعة الحال الحوافز لها دور كبير في تحسين أداء العامل بالمؤسسة فمثلا تزيد من ولائه لها لكن نحن في جميع الأحوال حسب رأيي الخاص نفتخر بانتمائنا لهذه المؤسسة برغم كل الظروف و نظام التحفيز المتبع بالمؤسسة يواء المادي أو المعنوي لا علاقة له بمجهودنا المبذول في العمل، نحن نتبع الضمير المهني بالإضافة الى أنه حتى لو لم يكون هناك تحفيز العمل الجماعي و الاحترام بين الموظفين له دور كبير في راحة العمل .

التفسير:

تبين لنا من خلال اراء المبحوثين أن لنظام التحفيز أهمية بالغة في تحسين أداء العامل لكن في نفس الوقت صرحوا بأنه لا علاقة للتحفيزات المقدمة لهم بمجهوداتهم و اتقانهم في عملهم الا و انه بالرغم من ذلك لا بد من الإشارة الى أنه أن توفر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي الى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا لدى العامل مما يدفعه الى بذل جهد اكبر و تحسين أدائه في سبيل اترقاء مؤسسته .

إجابة السؤال الخامس: هل يتم استشارتكم حول الحوافز التي لا بد أن تقدم لكم من قبل إدارة المؤسسة من اجل تحسين ادائكم؟

تبين لنا من خلال أجوبة المبحوثين المتقاربة و التي تساوت في القول أن المؤسسة لا تستشير عمالها حول الحوافز و هذا ما ادلى به المبحوث (2) بقوله أن المؤسسة لا تشركنا في عملية اقتناء التحفيزات المقدمة لنا أظن أنها فكرة سديدة من خلال اقتراحاتنا للتحفيزات التي لا بد ان تقدم لنا ممكن ان يكون النظام ناجح جدا باعتبار أننا المعنيون بالأمر .

المبحوث (1) . لا لا يتم استشارتنا في نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة .

التفسير:

ان استشارة العاملين حول نظام التحفيز الذي تريد المؤسسة اعتماده لزيادة تحسين أداء عاملها مهم جدا فمثلا في دول الخليج تضع الإدارة لائحة بأهم التحفيزات المحتمل تطبيقها و تعرضها على الموظف الذي بدوره يبدي برأيه حولها .

إجابة السؤال السادس: ماهي أهم اقتراحاتكم للتحفيزات التي لا بد على المؤسسة تقديمها بغية تحسين أداء العامل؟

قام المبحوثون بالادلاء بمجموعة من الاقتراحات كانت متشابهة باعتبار أن لديهم تقريبا نفس المتطلبات في ما يتعلق بالحوافز المادية ، الاهتمام أكثر بتجديد ظروف العمل ، توفير وسائل النقل للأفراد اللذين يقطنون عيدا عن المقر خاصة في الوضع الراهن بسبب الكورونا، توفير مكان للأكل و خلق نشاطات للتقليل من ضغوطات العمل و هذا ما أكده المبحوث (4) بقوله السكنات الوظيفية، اعانة مالية معتبرة، فضاءات عمالية خاصة بالعمال تهتم بحتياجات الموظفين (مواد غذائية ،كرهروبايات وسيارات غيرها بالتقسيم ،التكفل بالأطعام ،تخصيص وسائل النقل تنظيم رحلات لمكان معين للترفيه و التخفيف من ضغوطات العمل).

التفسير:

لقد تبين لنا من خلال اقتراحات الموظفين ان لديهم اهتمامات كثيرة و مطلبات يريدون من المؤسسة ان تلبئها لهم .لذا فمن المهم كما سبق وذكرنا انه على المؤسسة استشارة عاملها حول نوعية التحفيز التي يريدون الحصول عليها لتحقيق الرضا لدى الطرفين.

خلاصة المحور الثالث :

ان لنظام التحفيز دور كبير في تحسين العاملين لأدائهم من مختلف الجوانب لذا يمكننا القول انه نظام ضروري لابد ان ضيفه كل مؤسسة الى تنظيمها خاصة وأننا في وقت التنافس بين المؤسسات لتقديم خدمة ذات جودة كما أنه أي مؤسسة او ادارة تهتم بتنشيط أو تحفيز قوى العمل ذلك أن مستوى أداء و انتاجية الفرد يتحددان من خلال رغبته في العمل، وهذه الاخيرة تكمن في نفس الفرد و مهمة الادارة هي اثارها و توجيه السلوك المرتب عليها في الاتجاه الذي يحقق أهداف المشروع .

-النتائج العامة:

من خلال اجرائنا للداراسة الميدانية التي سعينا من خلالها الى معرفة دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر -عين تادلس- توصلنا الى عدة نتائج من بينها :

- 1- تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر لعاملها تحفيزات
- 2- الحوافز المطبقة فعليا في المؤسسة حوافز معنوية و الحوافز المادية بشكل قليل .
- 3- قلة الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة باستثناء الأجر الجيد و المنحة المقدمة سنويا .
- 4- الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة مقبولة بالنسبة للعمال لكنها غير كافية
- 5- ظروف العمل في المؤسسة ملائمة بالنسبة للعمال
- 6- فرص الترقية ممنوحة للعمال و على أسس عادلة .
- 7- لا تهتم المؤسسة باستشارة عمالها حول التحفزات المقدمة لهم
- 8- يتم الاعتراف بمجهود العمال من خلال رسائل الثناء و الشكر .
- 9- لم تضع المؤسسة أي خطة لتحسين ظروف العمل .
- 10- علاقة المدير بالعمال جيدة جدا وهذا يعتبر حافز لتحسين الأداء
- 11- علاقة العمال ببعضهم جيدة
- 12- التحفيزات المقدمة من قبل المؤسسة تعاني من نقص كبير.
- 13- تنتهج المؤسسة نظام تقييم أداء العاملين .
- 14- نظام تقييم الأداء المطبق يتسم بالموضوعية.
- 15- الأسس التي يتم على أساسها تقييم الأداء مناسبة بالنسبة للعمال

16- هناك علاقة وطيدة بين التحفيز و تحسين الأداء بالنسبة للعاملين بالمؤسسة

الخاتمة العامة

ان نجاح أي مؤسسة يقاس بمدى تحقيقها لأهدافها المسطرة، فالنجاح يرجع و بشكل كبير الى الاستخدام الأمثل للمورد البشري الذي يعتبر ركيزة من الركائز التي تبني المؤسسة استراتيجيتها عليه، وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها، ومن هنا ركزت العديد من الإدارات اهتمامها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها، وتنميتها لتحقيق الاندماج بين الفرد و المنظمة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين، ومن أجل تحفيز المورد البشري تسعى المنظمات باختلاف أنواعها الى تقديم مختلف الحوافز المادية و المعنوية المتمثلة في مختلف المؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، لأن الحوافز هي احدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و عمله المنقن، وهي من احدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وعلى هذا الأساس كان هدف بحثي هذا هو اكتشاف دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، و هذا التحسن في الأداء يظهر من خلال وجود اirdارة حقة للموارد البشرية المتواجدة عبر مستوى المؤسسة و التي تقوم بالتخطيط الجيد لنظام الحوافز المراد العمل به الذي ترفقه وسائل للدفع و الترغيب في العمل كالتدريب و تحفيز هذه العوامل تؤدي بالضرورة الى تفعيل وظائف المؤسسة و التي يكون فيها العنصر البشري هو الفاعل الذي لا يمكن الاستغناء عنه أو استبداله و من خلال ذلك تم استخلاص بعض النتائج و التوصيات منها :

- ✓ الحرص على الاهتمام أكثر بنظام التحفيز المطبق بالمؤسسة .
- ✓ استشارة الموظفين حول نظام الحوافز المراد تطبيقه لأنه المعني بالامر و المستفيد الأول .
- ✓ فتح المجال أمام العاملين لوضع اقتراحاتهم بما يتناسب مع متطلباتهم.

- ✓ الاهتمام بوضع حوافز معنوية جديدة تزيد من رغبة العاملين في العمل و تؤدي الى تحسين أدائهم.
- ✓ الاهتمام أكثر بوضع حوافز مادية للعمال باعتبار أنها تقريبا غير موجودة رغم أنها مهمة بالنسبة لهم.
- ✓ تطوير ظروف العمل .
- ✓ دراسة الحاجات الأولية للعمال و من ثم السعي الى تحقيقها.
- ✓ العمل على تشجيع المؤسسة لعاملها على تحقيق أهدافهم الشخصية و تنمية روح الولاء.
- ✓ العمل على ملأ كل النقائص التي يعاني منها العمال داخل المؤسسة و الاهتمام باقتراحاتهم.

ومن خلال ذلك يمكننا القول أن الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر قليلة نوعا ما، حيث لاحظنا تركيز المؤسسة على الحوافز المعنوية لكنها غير مكتملة متناسية أهمية الحوافز المادية بالإضافة الى استياء العاملين من هذا الجانب، لذا لا بد أن يكون نظام الحوافز بالمؤسسة يتماشى مع رغبات العمال وظروفهم و أن يكون واضحا وعادلا لهم.

المراجع

❖ -المراجع باللغة العربية:

- 1-انس عبد الباسط عباس،ادارة الموارد البشرية،دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة،ط1،عمان، عمان،الاردن،2011.
- 2-أحمد منصور،المبادئ العامة في ادارة القوى،وكالة مطبوعات الكويت،ط1،الكويت،1993
- 3-السلمي علي،ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية،مكتبة غريب،ط1،الاقاهرة،2010
- 4-ابراهيم محمد المحاسنة،ادارة و تقييم الاداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق،دار جرير للنشر و التوزيع،ط1، الاردن،2013
- 5-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ،ط1، مصر ، 1999.
- 6-ابراهيم الفقي،قوة التحفيز،ثمرات للنشر و التوزيع،ط1،القاهرة،2011
- 7-بن عنتر عبد الرحمان،ادارة الموارد البشرية"المفاهيم و الأسس،الأبعاد،الاستراتيجية"،دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع،دط،عمان،الاردن،2010
- 8-بوفلجة غيات،مبادئ التسيير البشري،دار الغرب للنشر و التوزيع،ط3،وهران،2008
- 9-زاهد محمد ديري،ادارة الموارد البشرية،دار الثقافة للنشر و التوزيع،ط1،عمان،الاردن،2011
- 10-سامر جادة،السلوك التنظيمي و نظريات الادارة الحديثة،دار اسامة للنشر،ط1،الاردن،2009
- 11-عبد العزيز علي حسن،الادارة المتميزة للموارد البشرية ،المكتبة العصرية -المنصورة- ،ط1،مصر،2008
- 12-عامر خضير الكبيسي ،ادارة الموارد البشرية،المنظمة العربية للتنمية ،ط1،القاهرة،2005
- 13-عامر قندلجي،البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات،دار اليازوي العلمية للنشر و التوزيع،ط1،الاردن،1999
- 14-عاشور أحمد صقر،ادارة القوى العاملة،دار النهضة العربية للطباعة و النشر،ط1،بيروت،1983
- 15-عسكر علي،الاسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل،دار الكتاب،الحديث،ط1، الكويت،2005

16- خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، اطروحة منشورة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، تحت اشراف الدكتور ناصر جرادات، كلية الدراسات العليا جامعة الخليل، فلسطين، 2016

17- محمد مدحت أبو النصر، الادارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، القاهرة، 2012

18- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، ط1، 1، الاسكندرية، (د.ت.ن)

19- مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2005

20- محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية – عرض و تحليل -، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2004

❖ - الاطروحات و المذكرات:

1- أرده وان طيب محمد، أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين : دور معدل فعالية نظام الحوافز، دراسة حالة بنك كردستان الدولي في محافظة أربيل اقليم كردستان العراق، مذكرة منشورة لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم في ادارة الأعمال، تحت اشراف الدكتور الطاهر أحمد محمد علي، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ،السودان، 2016

2- أحمد صالح، كنزة كربوسة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية، تحت اشراف الاستاذ عبد القادر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012

3- الطاهر الوافي، التحفيز و اداء الممرضين ،مذكرة منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص "تنظيم و عمل" كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة قسنطينة، 2016

4- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة منشورة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة منتوري قسنطينة، 2011،

5-بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مذكرة منشورة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، تحت اشراف بلحسن محمد علي، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2018

6-بوكرش بسمة، سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال-عنابة-، مذكرة منشورة ضمن متطلبات نيل شهادة شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تحت اشراف الدكتور معمر داوود، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011

7-بوخناف هشام، وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، عنابة، جامعة باجي مختار، كلية الأدب و العلوم الانسانية والاجتماعية، علم الاجتماع، 2010

8-رابح يخلف، التقييم الفعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير و العلوم التجارية ،بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، 2007

9-رقاد حليلة، أثار استخدام مواقع التواصل الاجتماعي على الممارسة اللغوية للطلبة الجامعيين - -الفيسبوك نموذجا- : دراسة على عينة من طلبة جامعة وهران، اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الطور الثالث في علوم الاعلام والاتصال، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017

10-سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة منشورة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في الاقتصاد العمومي و تسيير المؤسسات، تحت اشراف الاستاذ عبد الحليم الاسود، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2014،

11-سليمانى زهية، بالاحية سعيدة، الحوافز و دورها في تحسين اداء العاملين، مذكرة منشورة مكملة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ورقلة، 2012

- 8- عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية"المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً"،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير،قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا،كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية،تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية،جامعة 20 أوت 55 سكيكدة،2007
- 9-عدي محمد ظاهر،مستوى الدافعية لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بغزة باستخدام نموذج خصائص العمل،مذكرة منشورة مكملة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والادارة،جامعة الاقصى،اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا،فلسطين،2016
- 10-عاشور حورية،سياسة الحوافز و تحسين أداء المورد البشري"مديرية التجارة لولاية المسيلة نموذجاً،مذكرة مكملة لشهادة الماستر أكاديمي،كلية الحقوق و العلوم السياسية بالمسيلة،2015
- 11-عبد الملك مزهودة،الأداء بين الكفاءة و الفعالية "مفهوم وتقييم" مجلة العلوم الانسانية،العدد الأول،جامعة محمد خيضر بسكرة،2012
- 12-خالد علي أبو علان،أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفيلسطينية،اطروحة منشورة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال،تحت اشراف الدكتور ناصر جرادات،،كلية الدراسات العليا جامعة الخليل،فلسطين،2016
- 12-صحراوي خضرة،مشكلات العمل و تأثيرها على أداء العامل داخل المؤسسة -دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة- مذكرة منشورة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع و الديمغرافيا ،تخصص تنظيم وعمل نظام،تحت اشراف بتقة ليلي،جامعة المسيلة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية،2012
- 13-فارسي صبرينة،تقييم اداء العاملين واثره على اداء المؤسسة دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة،مذكرو مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ،جامعة جيلالي بونعامة، كلية الحقوق و العلوم السياسية،
- 14-محمد الحسن التيجاني يوسف،التحفيز و اثره في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة،اطروحة منشورة لنيل درجة ماجستير في ادارة الاعمال ،تحت اشراف الدكتور عبد المجيد عمر الطيب،الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،السعودية،2015
- 15-محمد أمين بريكي،جمال بلخير،التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي-دراسة حالة مؤسسة atlas chimie بمغنية،اطروحة منشورة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ادارة الأعمال تحت اشراف الاستاذ بن لباد محمد،جامعة ابي بكر بلقايد ،تلمسان،2015،

❖ المجلات باللغة العربية :

- 1-أحمد السيد الكردي،مجلة الاداء الوظيفي،الرسائل العلمية،العدد53،مصر،2010
- 2-عبد الملك مزهودة،الأداء بين الكفاءة و الفعالية " مفهوم وتقييم" مجلة العلوم الانسانية،العدد الأول،جامعة محمد خيضر بسكرة،2015

قواميس باللغة العربية:

- 1حمد مختار عمر،معجم اللغة العربية المعاصرة،المجلد الأول،عالم الكتابة للنشر و التوزيع،ط1،القاهرة،2006

المصادر:

سورة الكهف الاية،28

الملاحق

❖ دليل المقابلة :

جامعة عبد الحميد بن باديس –مستغانم-

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة الإعلام و الاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

دليل المقابلة

في إطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال تحت عنوان "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر –عين تادلس-، يرجى التكرم و الإجابة عن الأسئلة بكل صدق و دقة .

ونعدكم أن المعلومات المستوفاة لن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي، نشكر لكم حسن تعاونكم.

تحت إشراف

ديرقاد حليلة

من إعداد الطلبة

هدروقة حاج

حميتي خديجة

السنة الجامعية : 2020/2019

السمات العامة :

الجنس : ذكر أنثى

المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي

التخصص

الرتبة : المدير رئيس مصلحة موظف عون أمن تقني

طبيعة العمل : ميداني اداري

المحور الأول : نظام التحفيز في المؤسسة

س1- ماهو مفهومك للتحفيز ؟

س2-هل هل تقوم المؤسسة بترقيات للموظفين ؟

س3- تمنحك المؤسسة تحفيزات ؟

س4-هل تقدم لكم المؤسسة علاوات و تعويضات و مكافئات ؟

س5-هل يتم تقدير جهودكم و الاعتراف بانجازاتكم ؟

س6-هل تسعى المؤسسة الى تحسين ظروف العمل ؟

س7-هل تفضل الحوافز المادية أو المعنوية ؟

المحور الثاني: تقييم أداء العاملين في المؤسسة

س1-هل يوجد بالمؤسسة نظام تقييم لأداء العاملين ؟

س2-من يقوم بعملية تقييم الأداء ؟

س3-على أي أساس يتم تقييم أداء العاملين ؟

س4-ما رأيك في عملية تقييم الأداء في مؤسستك ؟

س5-هل يتم تقييم الأداء كل (شهر،6 أشهر،سنة)؟

س6-هل يتميز نظام تقييم الأداء في مؤسستك بالموضوعية ؟

س7-في نظرك هل تقييم أداء العامل له علاقة بتقديم الحوافز ؟

المحور الثالث: علاقة التحفيز بتحسين أداء العاملين

- س1-هل ترى ان هنالك جدوى من التحفيزات المقدمة من قبل المؤسسة ؟
- س2-هل الحوافز المادية مهمة لتحسين أداء العامل ؟
- س3-هل ترى أن المؤسسة مقصرة في نظام الحوافز الذي تتبعه ؟
- س4-هل ترى أن لنظام التحفيز أهمية كبيرة في تحسين أداء العامل داخل المؤسسة ؟
- س5-هل يتم استشارتكم حول الحوافز التي لابد أن تقدم لكم من قبل إدارة المؤسسة من اجل تحسين ادائكم ؟
- س6-ماهي أهم اقتراحاتكم للتحفيزات التي لابد على المؤسسة تقديمها بغية تحسين أداء العامل ؟