

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



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة
بعنوان :

دور السياسات التحفيزية في تحسين أداء الموارد البشرية .
دراسة حالة اتصالات الجزائر
-مستغانم-

تحت إشراف الأستاذة:

* بن حليلة خيرة

من إعداد الطالبة:

● محمد شريف سمية

لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا	حجار آسيا	محاضرة ب	جامعة مستغانم
مقررا	بن حليلة خيرة	محاضرة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	قبايلي الحاجة	محاضرة أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016 - 2017

اهداء

إلى كل من يسعى لراحتنا وضمان مستقبلنا ،

إلى نبض روعي أبي وأمي الغاليين حفظهما الله

إلى جميع الأهل و الأقارب خاصة عائلتي من الأكبر إلى الأصغر

والى زوجي رفيق حياتي وعائلته من الأكبر هم إلى الأصغر هم

بالأخص الكتاكيث الصغار أنيس، أريج ، ادم ، ريماس،

إلى كل من رفع القلم وسهر الليالي إلى أساتذتنا الكرام ، وعلى رأسهم

الأستاذة "بن حليلة خيرة"

إلى كل من رافقنا في درب العلم زملاء الدراسة ، إلى كل أصدقائي الأعزاء

"نسيمة، كريمة، خيرة، وهيبة" و إلى كل من سعى لرفع معنوياتي في المعرفة ، والى

كل من هو في القلب ولم يذكره قلبي.

شكر وتقدير

** الحمد لله والشكر له أولا ، الذي شرح لي صديقي ويسر أمري ،
وخفف عني وزري ووفقني في إتمام هذا العمل المتواضع ، ملك
الملوك به استعنت وعليه توكلت فهو خير المتوكلين .

** لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير لكل
من أسهم في إخراج هذه المذكرة إلى النور ؛ وأخص بذلك أستاذتي
المحترمة "بن حليمة خيرة" علي بفضلها قبول الإشراف علي هذه
المذكرة ، و علي النصائح والتوجيهات القيمة والآراء السديدة التي
يقيمها باستمرار ، رغم كثرة الارتباطات و الانشغالات فجزاها الله كل
خير

** إلى كل من ساهم بمدي بالمساعدة و العون ، ولو بكلمة الطيبة
من قريب أو من بعيد في سبيل إنجاز هذا العمل المتواضع .

** كما أشكر جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
، والعلوم التجارية علي النصح و الإرشاد .

** ولا أنسى شكر عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بمدي علي وخاصة
السيدة المدبرة علي جهدهما طول فترة الترخيص .

** و إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة في هذا العمل ، ولو
بكلمة طيبة .

خطة البحث

المقدمة العامة

الفصل الأول: الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية.

المبحث الأول: عموميات حول تسيير الموارد البشرية.

المبحث الثاني: عموميات حول التحفيز.

الفصل الثاني: التحفيز و أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء.

المبحث الثاني: دور التحفيز علاقته بالأداء.

الفصل الثالث: دراسة حالة اتصالات الجزائر – مستغانم.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية اتصالات الجزائر – مستغانم.

المبحث الثاني: واقع التحفيز لدى مؤسسة اتصالات الجزائر- مستغانم.

الخاتمة العامة.

الفهرس

الملخص

الإهداء

الشكر والتقدير

الفهرس

قائمة الأشكال

01.....	المقدمة العامة
06.....	الفصل الأول: الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية
07.....	مقدمة الفصل
08.....	المبحث الأول: عموميات حول تسيير الموارد البشرية
08.....	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
08.....	الفرع الأول: قبل الثورة الصناعية
08.....	الفرع الثاني: مرحلة الثورة الصناعية
09.....	الفرع الثالث: مرحلة القرن العشرين
10.....	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها
10.....	الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
11.....	الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية
12.....	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
14.....	المبحث الثاني: عموميات حول التحفيز
14.....	المطلب الأول: تعريف التحفيز وأهميته
14.....	الفرع الأول: تعريف التحفيز
16.....	الفرع الثاني: أهمية التحفيز

17.....	المطلب الثاني:أنواع التحفيز وأساليبه.....
17.....	الفرع الأول:أنواع التحفيز.....
18.....	الفرع الثاني:أساليب التحفيز.....
19.....	المطلب الثالث:مراحل تصميم نظام الحوافز.....
21.....	خاتمة الفصل الأول:.....
22.....	الفصل الثاني:التحفيز وأداء الموارد البشرية.....
23.....	مقدمة الفصل.....
24.....	المبحث الأول:ماهية تقييم الأداء.....
24.....	المطلب الأول:مفهوم تقييم الأداء وأهميته.....
24.....	الفرع الأول:مفهوم تقييم الأداء.....
25.....	الفرع الثاني:أهمية تقييم الأداء.....
25.....	المطلب الثاني:أهداف تقييم الأداء.....
28.....	المطلب الثالث:مراحل عملية تقييم الأداء وأسسها.....
28.....	الفرع الأول:مراحل عملية تقييم الأداء.....
30.....	الفرع الثاني:أسس تقييم الأداء.....
33.....	المبحث الثاني:دور التحفيز وعلاقته بالأداء.....
33.....	المطلب الأول:الخطوات وآليات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الأداء.....
33.....	الفرع الأول:خطوات الحوافز في تحسين الأداء.....
34.....	الفرع الثاني:آليات التحفيز المساعدة في تحسين الأداء.....
35.....	المطلب الثاني: أثر الحوافز في تحسين الأداء.....
35.....	الفرع الأول:أثر الحوافز في تحسين الأداء.....
38.....	الفرع الثاني:أثر المحيط التنظيمي على الأداء.....

40.....	المطلب الثالث:السياسات التحفيزية المتبعة في المؤسسة.....
43.....	خاتمة الفصل الثاني.....
44.....	الفصل الثالث:دراسة حالة اتصالات الجزائر – مستغانم -.....
45.....	مقدمة الفصل.....
46.....	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية العملية لاتصالات الجزائر –مستغانم-.....
46.....	المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر.....
47.....	المطلب الثاني:التعريف بالمديرية اتصالات الجزائر.....
47.....	الفرع الأول:تأسيس المديرية العملية لاتصالات الجزائر.....
47.....	الفرع الثاني:الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر.....
51.....	المطلب الثالث:أهداف ودور مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم-.....
51.....	الفرع الأول:أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.....
52.....	الفرع الثاني:دور مؤسسة اتصالات الجزائر.....
53.....	المبحث الثاني:واقع التحفيز لدى مؤسسة اتصالات الجزائروحدة مستغانم.....
53.....	المطلب الأول:نظام الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم-.....
57.....	المطلب الثاني:الإطار المنهجي وتحليل النتائج.....
58.....	المطلب الثالث:الأفاق المستقبلية لاتصالات الجزائر.....
60.....	خاتمة الفصل.....
62.....	الخاتمة العامة.....
66.....	قائمة المراجع.....

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	نشاطات و أهداف الموارد البشرية.	01
16	حلقة السلوك الإنساني .	02
27	أهداف تقييم الأداء.	03
28	مراحل تقييم الأداء.	04
30	أسس عملية تقييم الأداء.	05
32	رباعية التقييم الشفاف.	06
36	علاقة الحوافز بالأداء.	07
38	علاقة الأداء بالرضا الوظيفي.	08
48	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر- مستغانم-	09

المقدمة العامة:

تمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطة موردها البشري وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى البعيد، ولكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لازماً عليها إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصالها إلى ذلك الهدف المنشود، وعلى هذه المؤسسة رد الجميل أولاً بأول لتحفيز الموظف على الاستمرارية في الأداء الجيد والفعال، ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من العلماء ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر من الوسائل التي تساعد العمال على أداء مهامهم، وذلك من أهم الموضوعات الجديرة بالدراسة للتعرف على مدى أهميتها وأنواعها وكيفية منحها وهذا تشجيعاً للفرد كما يعتبر الأداء هو المحور الرئيسي الذي تصب حوله جهود مجموعة العاملين في المؤسسة كونه يعتبر من بين الأهداف المسيطرة للمؤسسة، إلا أن النظرة المعاصرة لتحليل أداء المؤسسات مهما كانت طبيعتها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن الأداء يحركه ويشكله سلوك العامل داخل المؤسسة، وقد يكون هذا السلوك ظاهرياً محسوساً أو خفياً، فالسلوك الظاهري يأخذ صورة تصرفات العامل داخل المؤسسة كالجهد الذي يبذله العامل و كيفية ممارسة هذا العامل لعمله، وكذلك تصرفاته التي يستطيع ملاحظتها ومن ثمة الحكم عليها. إن تحقيق العائد المطلوب من وراء تطبيق سياسة الحوافز الإيجابية يبقى رهناً بمدى توافر المقومات والمرتكزات اللازمة لها التي تسمح بتوجيهها في المسار الصحيح والمستهدف ما يعني أن استمرارية المؤسسة وتواجدها في صورة متكاملة و مترابطة يعتمد بالدرجة الأولى على مدى الاهتمام بها وتهيئة كل الظروف والشروط التي تمكن من الاستفادة من نتائجها الحسنة خاصة وأنها تعد كحلقة تستكمل بها المؤسسة النجاح على صعيد تنمية العلاقات في الداخل.

إشكالية الدراسة:

يريد الأفراد الموظفون في المؤسسة تقدير جهودهم في أداء وظائفهم ، وعدم توافر الحوافز المناسبة للموظف المجتهد قد يؤثر سلبا على أدائه و يساهم في ضعف إنتاجيته و بالتالي يقلص تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة .ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكال الرئيسي التالي:

كيف تساهم السياسات التحفيزية في تحسين أداء الموارد البشرية ؟

_وتنبثق عن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية :

1-فيما تكمن سياسة التحفيز؟

2-هل يعتبر التحفيز أسلوب يعتمد عليه في تحسين أداء الموارد البشرية.

الفرضيات:

1- سياسة التحفيز هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع وكميات المكافآت و الطرق التي توزع بها في المنظمات .

2- يعتبر التحفيز أسلوب يعتمد عليه في تحسين أداء الموارد البشرية .

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أنها تنبع من أهمية موضوع الحوافز كما لها من آثار كبيرة في توجيه سلوك العاملين و تسلط الضوء على ما يفضل العنصر البشري من حوافز داخل المؤسسة فإن هذه الدراسة قد تثرى المكتبة الجامعية بما سوف تتضمنه من معلومات عن الحوافز من حيث أنواعها وأساليبها و فوائدها و أهدافها والأداء من حيث مفهومه و تقييمه وتحسينه، و الكشف عن وجود علاقة بين الحوافز والأداء.

أهداف الدراسة:

_التعرف على أهم الحوافز المستخدمة في المؤسسة.

_التعرف على دور الحوافز في تحسين الأداء .

_كيفية تصميم أنظمة الحوافز.

_معرفة العلاقة بين النظام الحوافز وبين أداء المورد البشري.

دوافع اختيار الموضوع :

_التحسيس بأهمية عنصرالحوافز الذي طالما افتقدته المؤسسات الجزائرية ،وقد حان الوقت للتفكير جديا في تطبيق أساليب بشرية حديثة .

_مدى الاقتناع بأن العنصر البشري هو أساس نجاح وفعالية المؤسسة وبقائها .

_الرغبة في معالجة مما يؤثر عليه و التمثل في الحوافز وكيف تؤدي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

_الرغبة في معرفة سياسة التحفيز في تحسين أداء المورد البشري في شركة اتصالات الجزائر بمستغانم.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على موضوع دور السياسات التحفيزية في تحسين أداء الموارد البشرية .

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بشركة اتصالات الجزائر بمستغانم .

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الموسم الدراسي الجامعي 2016/2017.

المنهج المتبع:

حسب الموضوع اعتمدنا في الدراسة على الجانب النظري و التطبيقي ففي الجانب النظري استخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب في الدراسة لهذا الموضوع و المخصص لجميع البحوث ،بينما الجانب التطبيقي اعتمدنا على المقابلة من خلال دراسة حالة .

مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة كافة المفردات من منظمات أو جماعات أو أفراد و التي يريد الباحث شمولها بالدراسة أو تعميم النتائج.

و يتمثل مجتمع الدراسة بشركة اتصالات الجزائر بمستغانم.

تقسيمات البحث:

لوصول إلى إجابة عن تساؤلات الدراسة وإثبات صحة فرضياتها من عدمها ،قسمنا الدراسة إلى قسمين :الجانب النظري و الجانب التطبيقي ،يشمل الجانب النظري على فصلين هما : الفصل الأول :الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية.أما

الفصل الثاني:التحفيز وأداء الموارد البشرية.

أما الجانب التطبيقي للدراسة فسيكون عبارة عن دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم حيث اشتمل على فصل واحد تناولنا في المبحث الأول: تقديم عام لشركة اتصالات الجزائر بمستغانم. وفي المبحث الثاني: واقع التحفيز في اتصالات الجزائر مستغانم.

صعوبات البحث

هناك بعض المشكلات و الصعوبات التي تشكل عائق و عقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من هذه الدراسة نذكر أهمها :

_عدم دقة تقويم أداء العمال.

_نقص المهارة لدى المدير في تطبيق الحوافز داخل المؤسسة.

- عدم التزام العمال بالإجابة الفورية على الأسئلة المطروحة.

الدراسات السابقة.

- عزوز محمد، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين،دراسة حالة عمال المركب الاولمبي الرياضي محمد بوضياف - الجزائر العاصمة - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية جامعة الجزائر،2009/2008،وتبرز إشكالية البحث في "ما الدور الذي تلعبه الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين و الارتقاء حتى تتحقق أهداف المؤسسة"،وذلك من خلال وجهة نظر العاملين بالمركب الاولمبي محمد بوضياف بالجزائر العاصمة ولقد تطرق في هذا البحث إلى إدارة الموارد البشرية و كل ما يتعلق بالحوافز من جهة و دور الحوافز في تحسين الأداء من جهة أخرى .

- باجة حميد ،دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ،دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص الأعمال الإستراتيجية ، جامعة البويرة ، سنة 2013/2014، وتبرز إشكالية هذا البحث في "ما مدى مساهمة التحفيز في تخفيض الرضا الوظيفي" ولقد تطرق في هذا البحث إلى كل ما يتعلق بالجانب الحوافز من جهة و الرضا الوظيفي من جهة أخرى وكذا العلاقة بينهما.

مقدمة الفصل:

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة ،إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة ،و التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ،ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين ،إضافة إلى الرقابة التي تستعملها من اختيارات وتحفيزات.

ومن اجل الإحاطة بالمفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية قسمنا الفصل إلى مبحثين

رئيسيين تناولنا في :

- المبحث الأول:عموميات حول تسيير الموارد البشرية .
- المبحث الثاني:عموميات حول التحفيز .

المبحث الأول:عموميات حول تسيير الموارد البشرية.

تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها وعلى الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد و في طريقة استخدامها، ولهذا ظهر الاحتياج إلى إدارة مستقلة تخص الموارد البشرية، وسنعطي فيما يلي لمحة عن التطور التاريخي لإدارة الأفراد و الموارد البشرية.

المطلب الأول:التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

نقدم من خلال هذا المطلب مختلف المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية:¹

الفرع الأول : قبل الثورة الصناعية :وتتميزهذهالحقبةالتاريخيةبطرقالإنتاج اليدوية حيث معظم السلع تصنع من المصانع الصغيرة ،وفي بيت صاحب العمل ،ففي نظام العبودية أعتبرالعامل ممتلكات صاحب العمل يبيعه و يشتريه شأنه شأن كل السلع ، فلا حقوق قانونية أو إنسانية له و كانت السلطة المطلقة بيد المالك ثم تلي هذا النظام نظام الصناعة اليدوية وفيه برزت فئة تملك الخبرة و المهارة بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكفاف ،إلى أن جاء نظام الطوائف و به شكلت كل طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة و أجورهم و مستويات إنتاجهم ،و تمثل هذا النظام احتكار للصناعة أو الحرفة .

الفرع الثاني :مرحلة الثورة الصناعية :ظهرتهذهالثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، و ظهرت في العالم العربي في قرنين التاسع عشر و العشرون و أهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة و استغناءها أحيانا عن العمال ، و احتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة ، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل الطويلة و ضوضاء و أتربة وغيرها.

كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين و مشرفين أساؤو أحيانا إلى العاملين تحت أمرتهم ، كما أدى الأمر أيضا إلى الرقابة و روتينية العمل و وسام العاملين و لقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.²

¹ مهدي حسن زوليف ، إدارة الأفراد في منظركمي و العلاقات الإنسانية ، ط 1 ، عمان، دارمجد و لاوي، 1994، ص 10

² أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية ،الدار الجامعية ، ط 5 ، 2001 ، ص 35 .

الفرع الثالث: مرحلة القرن العشرين: شهدت هذه المرحلة أحداثا أثرت على إدارة الأفراد و من أبرزها:¹

1- الإدارة العلمية: و التي تقترن باسم "فريدريك تايلور" الذي اهتم بإنتاج أقصى حد ممكن من خلال مجموعات العمل التي يشرف عليها ، حيث قام بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية ، و قطع المعادن من نتائجه إدراك بان الإدارة يمكنها أن تكون علما له قوانينه و مبادئه و قد اعتبرت الإدارة العلمية كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة ، حيث بين "تايلور" أن الإدارة مسئولة عن اختيار العاملين و تدريبهم على كيفية أداء العمل ، فبالرغم من النتائج التي توصل إليها "تايلور" في زيادة الإنتاج إلى المدرسة تجاهلت العامل الإنسان في العمل .

2- الحرب العالمية الأولى: خلال الحرب العالمية الأولى ومع تضخم الإنتاج إذ تحتم على الإدارة توفير احتياجاتها من العاملين، رغم ظروف الحرب و مسببته من نقص في عرض القوى العاملة ، لذا فقد فكرة الإدارة و بجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة إدارة الأفراد.

و رغم مامر الإنسان من خلال هذه المسيرة التاريخية فقد استمر اهتمام الإدارة مركزا على الكفاءة الإنتاجية للأفراد .

3- مدرسة العلاقات الإنسانية: بعد التركيز على الأساليب المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية ، جاءت هذه المدرسة و ركزت على الإنسان و حاجاته فقد رأى "النون مايو" على وجه التحديد أن معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاجية يمكن معالجتها عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ، و اهتمت هذه المدرسة بالتركيز على تدريب المشرفين على أساس المعاملة الإنسانية للقوى العاملة .

4- الحرب العالمية الثانية: لقد شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينات من هذا القرن تطورا في مجال العلاقات الإنسانية ، فقد أجريت تجارب "هاوثون" «Hawthorne» بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة "ألتون مايو" Elton mayo وقد أقيمت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضاء العامل و ضرورة توفير الظروف للعمل ، حيث خلالها استمر التركيز على العناية بالإنسان و الذي هو محور الإنتاج و بالتالي أوجب العناية بإدارة الأفراد.

¹ أحمد مهدي حسن زوليف ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 .

5- ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر: لقد تمت و تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة ، و اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و أصبحت مسئولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ ملفات العاملين و ضبط حضورهم و انصرافهم ، بل شملت تدريب و تنمية العاملين و وضع برنامج لتعويضهم عن جهودهم و تحفيزهم ، و أيضا ترشيد العلاقات الإنسانية و علاقات العمل و يتضح ذلك من الوظائف التي بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.¹

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية و أهميتها .

من خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية، و ذلك من مفهوم أوسع و أشمل منه ، و هو الموارد البشرية يمكن إعطاء بعض التعريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية: قبل التطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية علينا تعريف تسيير الموارد البشرية.

تعريف تسيير الموارد البشرية: إن تسيير الموارد البشرية هو التسيير الذي يقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المؤسسات ، و بقاء أي مؤسسة يتطلب وجود مسيرين و أفراد متمكنين يقومون بتنسيق جهودهم و توجيهها و تنميتها و تحفيزها و صيانتها لتحقيق أهداف المؤسسة.²

1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

التعريف الأول: يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الموارد الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة ، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين و العمال القادرين على العمل و الراغبين فيه ، فان إدارة الأفراد يمكن تعريفها "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من قوى العاملة و توفيرها

■ بالإعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى طاقاتها الإنتاجية³.

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، ص - ص 25 ، 22 .

² عمرو صفى عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر ، ص 25 .

³ مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، ص 27 .

- التعريف الثاني: "عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب و معاملة الأفراد في جميع المستويات ، و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة و زيادة ثقتها في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى طاقاتها الإنتاجية."¹
 - التعريف الثالث: عرف مفهوم إدارة الأفراد في جميع من انه العلم الذي يؤدي إلى الحصول على الأفراد اللازمان لأداء الأعمال و العمل على المحافظة عليهم."
 - التعريف الرابع: يعرف آخرون مفهوم إدارة الأفراد من كونه الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة ، و رعايتهم و ترغيبهم في البقاء ضمن المنظمة و إعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم.
- و بناء على التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل عن إدارة الموارد البشرية هي :

"التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المكان المناسب، و ذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة."

الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية.

ماهي أهمية هذه السياسات و الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ؟ و للإجابة على هذا السؤالن الممكنأن نحدد بعض الأخطاء التي من الممكن تفاديها بالإدارة الفعالة للموارد البشرية و على سبيل المثال:

- ✓ تعيين الشخص غير المناسب للوظيفة.
- ✓ المعانات من معدل دوران وظيفي مرتفع.
- ✓ عدم إقدام العاملين على بدل قصارى جهدهم في العمل.
- ✓ تعرض المنظمة للمساءلة القانونية، نتيجة التمييز غير الموضوعي بين العاملين أو نتيجة عدم تطبيق السليم لقوانين الصحة و السلامة المهنية.
- ✓ عدم رضا العاملون عن مرتباتهم و أجورهم، مقارنة بغيرهم في المنظمة.
- ✓ تدني فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي.
- ✓ عدم الالتزام بقوانين العمل.

وهكذا من خلال الإلمام بأهم أركان الإدارة السليمة للموارد البشرية ، يكون بإمكان المنظمة تجنب الكثير من المشكلات السابقة و لكن ليس هذا هو المبرر الوحيد لدراسة إدارة الموارد البشرية فالأهم من ذلك

¹ أحمد حسن زوليف ، مرجع سبق ذكره ، ص 9 .

هو تحقيق أهداف المنظمة من خلال الآخرين و الحصول على النتائج المرجوة و انجاز الأعمال ، و لن يأتي ذلك أبدا للمدير بمفرده، و إنما عليه دائما أن يعمل على تحقيق أهداف المنظمة و زيادة فعاليتها من خلال الآخرين، أي من خلال الموارد البشرية بالمنظمة.¹

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال الأفراد العاملين بها أو بمعنى آخر إلى زيادة فعالية المنظمة، إذا اتفقنا أن الهدف هو نتيجة محددة، ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة، والكفاءة نستطيع أن نركز على أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:²

- تنمية القوى العاملة و تحسين كفاءتها في الإنتاج .
- تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة .
- صيانة القوى العاملة و المحافظة على سلامتها و مستوى مهارتها في الأداء .
- تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا و معنويا و خلق درجة كافية من الرضا و الإقبال على العمل .
- المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة و تأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة .
- ويمكن تصور طريقتين لتحقيق هذه الأهداف:

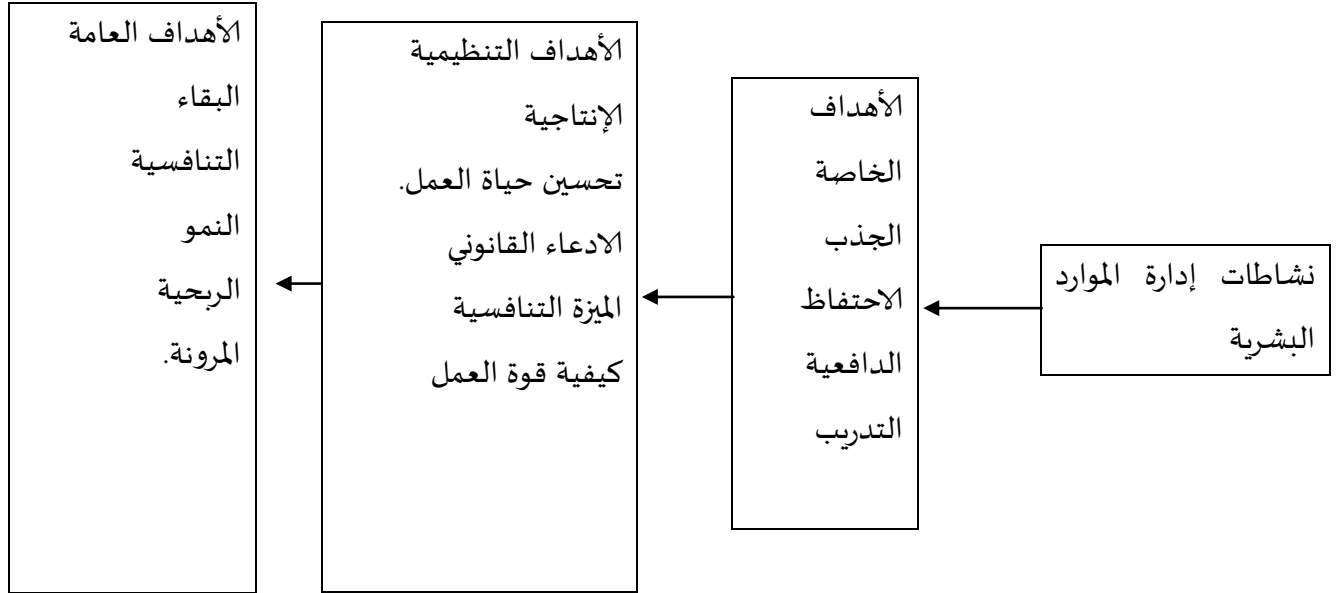
-الطريق الأول: أن تتحقق الأهداف بمحض الصدفة أي سبب متغيرات لا دخل لنا فيها .

-الطريق الثاني: أن تتحقق الأهداف بالعمل الجاد و التفكير الجيد و استثمار الطاقات و الإمكانيات المتاحة.

¹سمير محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، 2006، ص 16، 14.

²علي السلي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، القاهرة، دار غريب، ط 3، 1995، ص 19.

الشكل (01):نشاطات و أهداف الموارد البشرية.



المصدر:خالد الرحيم الهيتمي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، 2003، ص32.

المبحث الثاني: عموميات حول التحفيز.

إن أهمية التحفيز تنبع من اهتمام العنصر البشري بالعمل و تظهر عندما يبذل في عمله من خلال مكافآت قد تكون مادية أو معنوية أو ترقية .

المطلب الأول: تعريف التحفيز وأهميته.

الفرع الأول: تعريف التحفيز

- التحفيز عبارة عن مجموعة من العوامل الخارجية توفرها المنظمة للأفراد لتوجيه سلوكهم نحو هدف معين ترغب فيه و الذي يكمن في رفع الأداء¹.
- التحفيز هو بمثابة المقابل للأداء المتميز و يفترض هذا التعريف أن الأجر أو الراتب قادر بالوفاء بقيمة الوظيفة ، بالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة و طبيعة الوظيفة و قيمة المنصب .
- الحافز هو شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة و قد يعرف بأنه أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجاباً على الكفاية الإنتاجية لهم كما و نوعاً .
- التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء و الانجاز في المنظمة².

و يؤكد التعريف إن التحفيز من اختصاص المدير ، و الغرض منه تعبئة العاملين و جعلهم أكثر جاهزية بدنيا و نفسياً لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل انجازات للمنظمة و بالتالي يعد هذا المفهوم واسعاً نظراً لإبراز أهداف التحفيز و نتائجه على أرض الواقع .

¹ كامل بربير، إدارة الموارد البشرية و كفاية الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، ط 1، 1997، ص 120 .

² صالح مهدي محسن العامري، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، ط 1، 2007، ص 459 .

• كما يعرف التحفيز "أنه تلك التي تبدلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم ، و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية و خلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد."¹

و يركز مضمون هذا المفهوم على إن زيادة إنتاجية الأفراد ترتبط باستمرارية الإدارة في بذل مجهودات لإشباع حاجاتهم المتنوعة مع الإبقاء على التجديد في طرق الإشباع ، وهذا يشير بصفة غير مباشرة إلى تغيير و تطور حاجات الأفراد مع الزمن .

• سياسة التحفيز "هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع و كميات المكافآت و الطرق التي توزع بها في المنظمات ".²

يشير هذا التعريف أن سياسة التحفيز نابعة من فلسفة التنظيم التي تحدد سلم الأجور ، مقدار المكافآت و الطريقة المتبعة في منحها أي أن هذه السياسة الخاصة بالحوافز هي انعكاس لتصورات المؤسسة و نظرتها لأفرادها.

• يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها ، حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتحاد نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.³

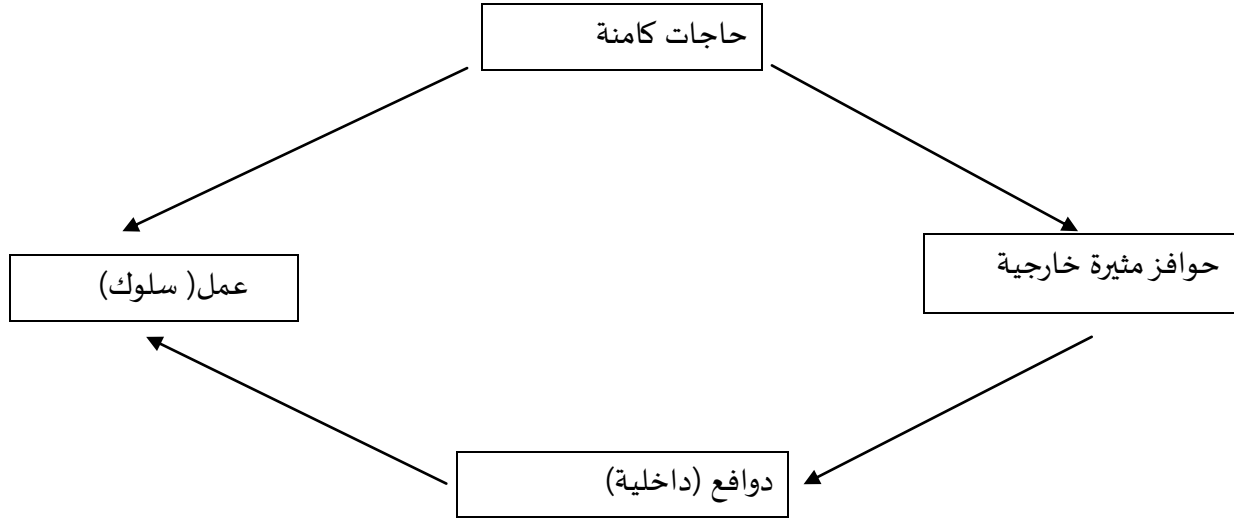
يمكن اعتباره وسيلة لتحريك دوافع الأفراد ليسلك سلوكا ما من أجل إشباع الحاجة المثارة و هذا نجده في الشكل التالي:

¹ محمد الصبري ، إدارة الأفراد ، دارقنديل ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2003 ، ص 297 .

² طارق شريف يونس ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 .

³ مدني القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار خوارزم للنشر ، جدة ، 2007 ، ص 476 .

الشكل رقم (02): حلقة السلوك الإنساني.



المصدر: عبد الرحمان توفيق، تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد، مصر،

ط2 2004، ص64.

الفرع الثاني: أهمية التحفيز.

يمكن تحديد أهمية التحفيز في النقاط التالية:¹

- ✓ تساهم الحوافز في تفجير طاقات و قدرات العاملين و استخدامها أفضل استخدام ،هذا يؤدي إلى تقليص أعداد الأفراد العاملين و تسخر الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى .
- ✓ تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للأفراد ، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة .
- ✓ تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار و تطوير أساليب العمل و اعتماد أساليب و وسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت (وقت الإنتاج) و المواد الأولية و المصاريف الأخرى.
- ✓ تحقيق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة و الإنتاجية للعاملين.
- ✓ تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن .
- ✓ إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .

¹ هادي مشعان ربيع ، علم النفس الإداري ، مكتب المجتمع العربي ، عمان ، ط1 2008 ، ص201.

✓ تحسين صورة المشروع أمام المجتمع .

✓ زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج و جودة الإنتاج و مبيعات أرباح .

المطلب الثاني: أنواع التحفيز وأساليبه .

الفرع الأول: أنواع التحفيز.

قسمت الحوافز إلى عدة أقسام فبعضها حوافز داخلية كالشعور بالرضا و بعضها الآخر حوافز خارجية كتقديم مبالغ نقدية للعامل ، وهناك من قسمها إلى حوافز فردية و أخرى جماعية إلا أنما يهم هو تقسيمها كمايلي¹:

1- الحوافز المادية الإيجابية: هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي فقد يتم إعطاء ندى به "جانت" في فكرة المهمة و العلاوة .

و قد يتم مثلا منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادة دورية نتيجة لارتفاع تكاليف المعيشة و إعطائهم نسبة من الأرباح التي تحققها المؤسسة تقديرا منها للمجهودات التي يبذلها في تحقيق الأرباح.

2- الحوافز المعنوية الإيجابية: للحوافز المعنوية آثار واضحة و أهمية بالغة في دفع العاملين إلى العمل بجهد

أكثرلا تقل عن الآثار و الأهمية التي تحققها الحوافز المادية و هناك بعض المؤسسات التي تلجأ إلى استخدام الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية مما يتيح لها فرصة لتحقيق أهداف بكفاءة أعلى مما لو استخدم في الحوافز المادية وحدها و من أهم الحوافز المعنوية الفردية منها و الجماعية مالي:

1- أسلوب الإدارة بالأهداف: وهو يتم عن طريق مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و وضع الأهداف الخاصة للمؤسسة ثم العمل على تنفيذها.

2- أسلوب إثراء العمل: وهو منح الحرية للعاملين في تخطيط و تنظيم و مراقبة أعمالهم.

¹ محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2004 ، ص 113 .

3- أسلوب زيادة المهام الوظيفية: وذلك بتكليف العامل بمهام إضافية لعمله القديم اعترافاً من الإدارة بقدراته وكفاءته والاستثنائية .

4- إتباع سياسة الباب المفتوح: وذلك بضمان حرية العاملين في الاتصال بالإدارة و سهولة تقديم اقتراحاتهم والعمل على تلبية مطالبهم.

5- تدريب و تطوير العاملين: لأن ذلك يمكنهم من تنبؤ المراكز المتقدمة و إتاحة الفرصة لهم للترقية شغل وظائف أفضل من التي يعملون فيها.

6- توجيه الإدارة: وذلك من خلال تقديم كتب شكر للمبدعين من العاملين و نشر هذه الكتب في المجالات الداخلية للمؤسسة ليطلع عليها كافة العاملين.

3- الحوافز الإدارية: يجب استخدام الحوافز المادية و المعنوية لحق المدراء أيضا فلا يجوز أن يغيب عن بال القائمين عن المؤسسة إن المدراء أيضا لهم مشاعرهم و أحاسيسهم فينبغي التعامل معهم استنادا إلى هذه القاعدة .

4- الحوافز السلبية: يرى بعض العلماء الإدارة أنه إلى جانب الحوافز المادية و المعنوية الايجابية السابقة ،لابد من الإدارة إتباع أسلوب نظام الحوافز المادية و المعنوية السلبية ، وهي تعني معاقبة العامل المذنب أو المهمل ماديا و معنويا و يرى هؤلاء العلماء إن البشر مختلفون في سلوكهم و تكوينهم النفسي و العقلي فهناك من يمكن تحفيزه و تشجيعه باستخدام أسلوب الحوافز الايجابية و هناك من لا يمكن حفزه من ذلك الطريق.

الفرع الثاني: أساليب لتحفيز .

يمكن للمدير زيادة فاعلية المنظمة باستخدام مايلي:¹

- ✓ تعرف على حاجات العاملين و ميولهم و اتجاهاتهم، و تعامل معهم على هذا الأساس.
- ✓ الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء، و ليس على أساس آخر.
- ✓ تعرفا بدقة على أهداف منظمته و انقلها بصورة محددة واضحة لهم.
- ✓ استمع إلى اقتراحاتهم ، فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل .

¹ مدحت محمد ابو النصر، الادارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي ، المجموعة العربية للتدريب و للنشر ، ط 1 ، 2012 ، ص 178 .

- ✓ حاول دائما أن تكون المكافآت ذات قيمة بالنسبة للفرد و متمشية مع رغباته.
- ✓ قدم المكافأة عن السلوك أو الانجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء .
- ✓ اشرح طبيعة المهام لمؤوسين و درهم بنفسك ثم تابع الأداء.
- ✓ قدم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك.
- ✓ لا تعطي لمؤوسيك مهام تافهة أو عديمة الأهمية .
- ✓ تعرف على إمكانيات المنظمة بالنسبة لمنح الحوافز المالية و المادية و صلاحيتك في هذا المجال.
- ✓ شجع المشاركة و روح التعاون بين مؤوسيك .
- ✓ تعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة و كيف استخدامها.

المطلب الثالث:مراحل تصميم نظام الحوافز.

تتم عملية تصميم الحوافز بعدة مراحل هي:¹

- تحديد هدف النظام :تسعي المنظمات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة و على من تقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذه جيدا و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز ، و قد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات و الإيرادات و قد يكون تخفيف التكاليف ، أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو غيرها من الأهداف.
- دراسة الأداء: و تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و تصنيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي ، إن تحديد و تصنيف الأداء المطلوب يستدعي مايلي:
 - ✓ وجود عدد سليم من العاملين.
 - ✓ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
 - ✓ وجود وظائف ذات تصميم سليم .
 - ✓ وجود ظروف عمل ملائمة.
- تحديد ميزانية الحوافز:و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق هذا النظام و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز و البنود التالية :

¹ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز ، دار الكنوز للنشر و التوزيع ، عمان ، ط2007، ص 1، ص 19، 20.

- ✓ قيمة الجوائز و الحوافز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز و تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت و العلاوات و الرحلات و الهدايا و غيرها.
- ✓ التكاليف الترويجية: وهي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية و المصقات الدعائية و خطابات النشر و الحفلات متضمنة بنودا أخرى خاصة بها.
- ✓ التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام و تعديله و الاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته و تدريب المديرين على النظام.

خلاصة الفصل :

على ضوء الدراسة لتحفيز الموارد البشرية يمكننا الاستنتاج بأن تحفيز الموارد البشرية هي عملية منظمة من قبل المؤسسات تهدف إلى المحافظة على استمرارية الفرد وتشجيعه في عمله إلا أن هذا يقترن بنظام محدد لاستخدام الحوافز و ذلك النظام الذي ينبغي أن يؤسس وفق أسس علمية توصل إلى إحداث رضا الفرد لتحقيق الصالح العام إلا أن عملية الدافعية لدى الأفراد اهتمت بدراسة العديد من النظريات المختصة التي تؤثر على سلوك الفرد .

إن سلوك الفرد داخل المؤسسة هو بمثابة الوحدة الأساسية داخلها ، حيث يعتبر سلوك هادف باستمرار و مدفوع بقوة أو طاقة داخلية من إشباع أنواع مختلفة من الحاجات و يعتبر التحفيز عاملا مهما في تنمية قدرات ومهارات العامل .

مقدمة الفصل:

يعتبر موضوع الأداء و تقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية ،ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بكفاءة و فعالية أداء الموارد البشرية لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة و لمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكامن الضعف و القوة في إنجاز الأعمال التي يقوم بها كل فرد في المنظمة من أجل إستراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء مراجع الاختيار و التعيين و وضع معايير موضوعية للأجور و الترقية و التحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة .و على هذا الأساس قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين :المبحث الأول :ماهية تقييم الأداء و المبحث الثاني :التحفيز و علاقته بالأداء.

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء.

إن الغرض من أي نظام الإدارة الأداء هو دعم وتوفير إطار لدور القيادة الخاص بتشجيع على إيجاد النموذج الجديد المطلوب و الذي يجب أن يكون نموذجاً للأداء المرتفع و لذا يجب أن نجد طريقة جيدة لمراقبة و تقييم و تسجيل أداء الأفراد و جعل هذه العملية تنموية بالنسبة لهم و للمنظمة على حد سواء

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و أهميته

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء.

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء علينا أن نعرف الأداء أولاً:

أ_ مفهوم الأداء: يمكن تعريف مصطلح الأداء بأنه القيام بالشيء أو تأدية عمل محددة أو إنجاز مهمة أو انجاز أو نشاط معين بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما و ذلك لتحقيق هدف محدد فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط بمشروع ما، و في إطار المؤسسة أو التنظيم يمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع و خدمات.¹

• ويمكن تعريف الأداء أيضا القدرة المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى مخرجات.²

ب - تعريف تقييم الأداء: يعرف على أنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ، كما يعرف على أنه العملية التي يتم من خلالها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل ليجري بقدره ما يعملون و ينتجون ، و ذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم موجهها مقارنة أداءهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون فيه.³

¹مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 36 .

²محمود سليمان الحنفي، السلوك التنظيمي و الأداء، إدارة الجامعات المصرية، ص.35

³علي محمد رباعية، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 86.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء.

ترجع أهمية تقييم الأداء على أنه يساعد إدارة المنظمة في التعرف على مستوى الأداء العاملين بما يمكن من تخطيط نظم الموارد البشرية على مستوى المنظمة على أسس سليمة و يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي:¹

- ✓ تحديد مواطن القوى و الضعف في أداء العاملين مما يسهل من تحديد أساليب علاجها.
 - ✓ تحديد مستوى أداء العاملين و مدى توافقهم مع وظائفهم الحالية .
 - ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين طبقا لمستوى أدائهم.
 - ✓ تحديد مجالات تطور أدائهم و أساليب التطوير.
 - ✓ تحديد نظام الحوافز و المكافآت المرتبطة مباشرة بمستوى الأداء.
 - ✓ تحديد الأفراد المتميزين الذين يمكن ترقيتهم إلى مناصب أعلى.
- المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء.

يمكن تحقيق هذه الأهداف فوق ثلاث مستويات:²

أ_ على مستوى المنظمة: من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها: خلق مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم و الموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمال شكوى العاملين.

- النهوض بمستوى العاملين من خلال قدراتهم الكاملة و توظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم و كذلك تدريبهم.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمال و مستلزماتهم.
- تقييم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية.
- تحليل تكاليف العمل الإنساني و تحديد سبل تطوير العاملين.

ب_ على مستوى المديرين :

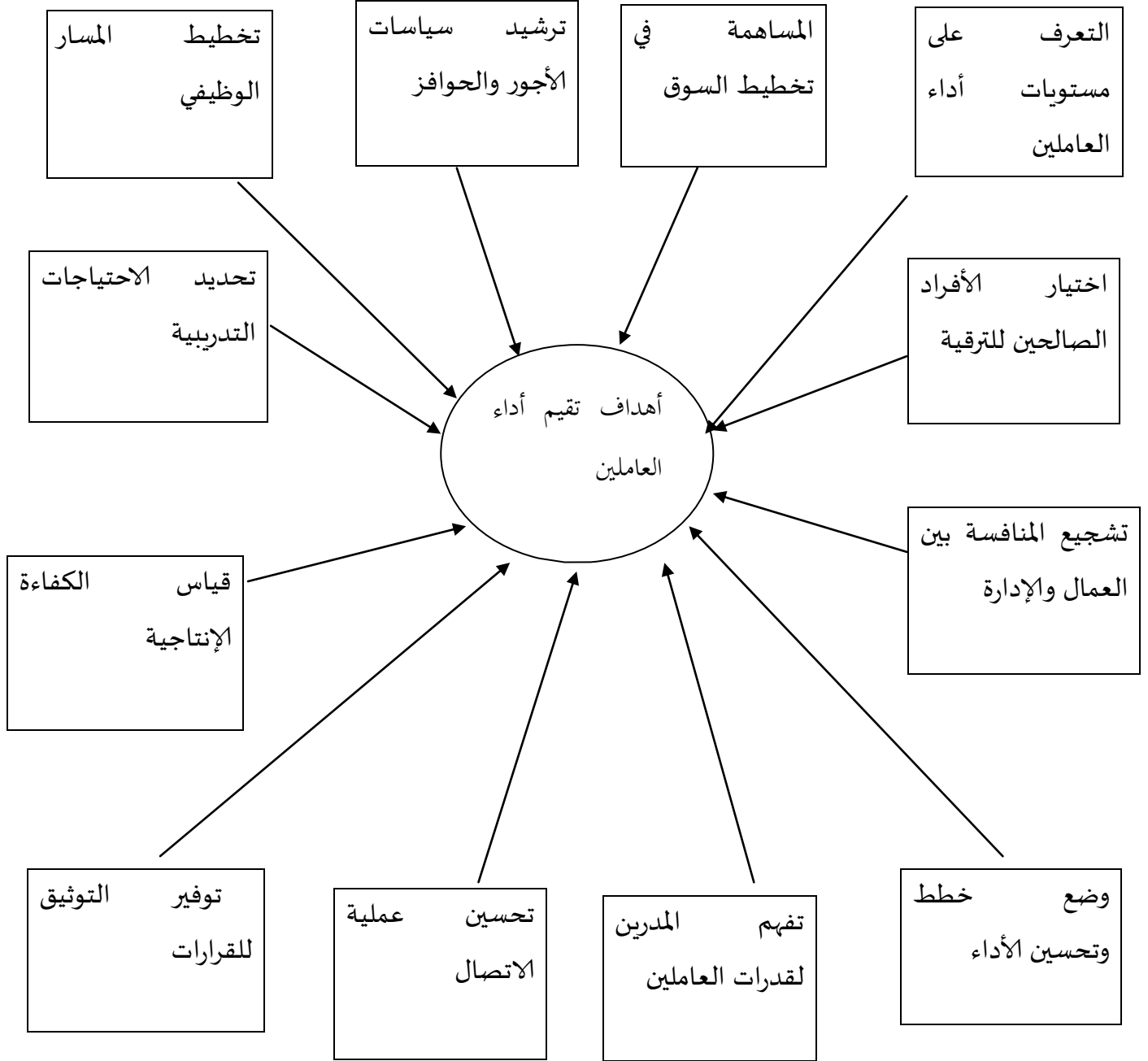
- التعرف على كيفية تقييم أداء الموظف بشكل عملي و موضوعي.
- ارتقاء مستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مستوى العامل.

¹ احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، ص 50.

² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية دار التعليم الجامعي، 2011، ص 238.

- تنمية القدرات المدير في مجال الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
ج_على مستوى المرؤوسين :
- تعزيز حالات الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القنوات الكاملة لديهم.
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك المرؤوسين و تطوير بنيتهم الوظيفية بأساليب علمية و بشكل مستمر.
و الشكل الموالي يوضح مختلف أهداف الأداء :

الشكل رقم (03): أهداف تقييم الأداء.



المصدر: زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات، دار قباء، القاهرة، ص 90.

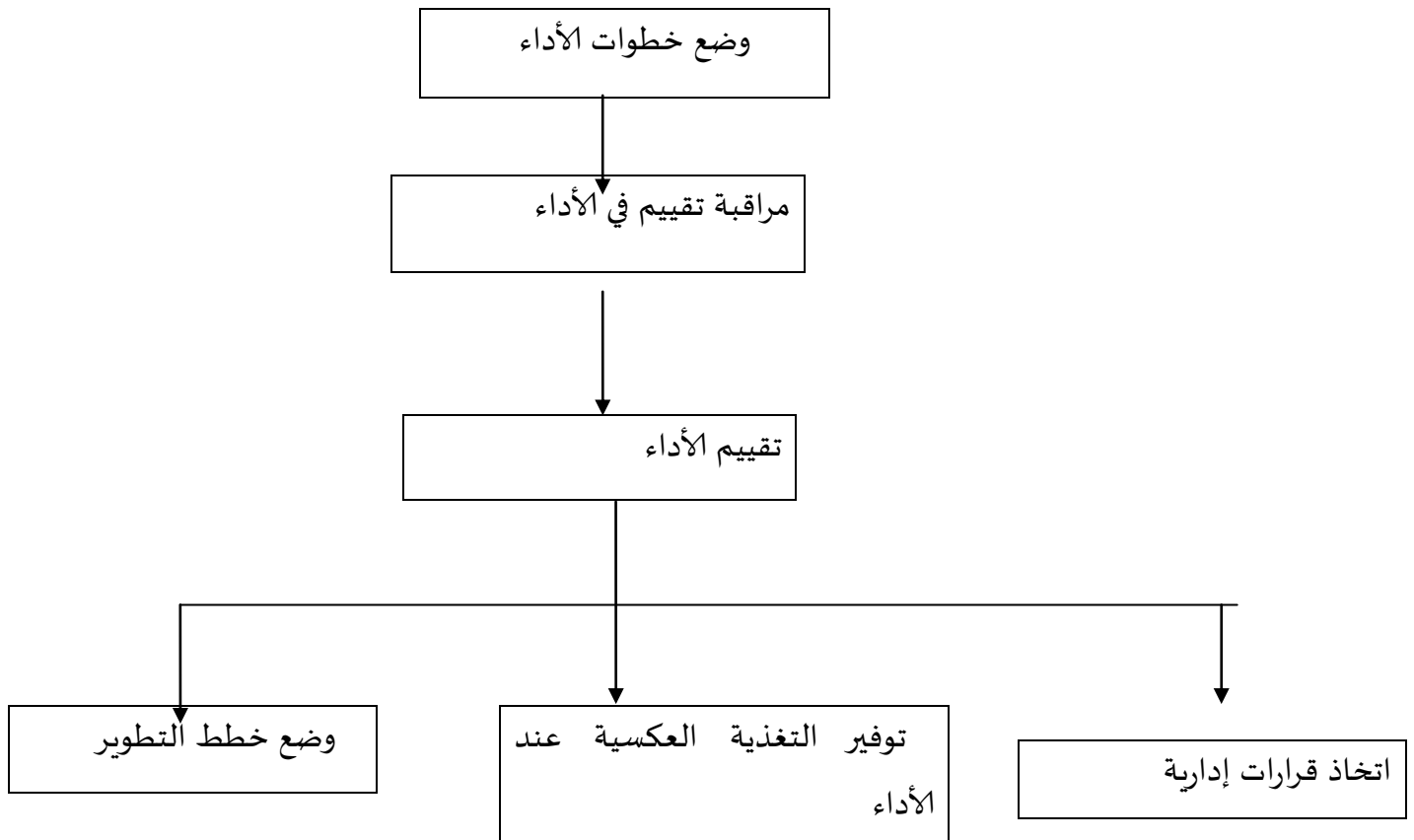
المطلب الثالث:مراحل عملية تقييم الأداء وأسسها.

الفرع الأول:مراحل عملية تقييم الأداء.

إن الأداء معقدة تتدخل فيها عدة مراحل و التي تتوالى من ورائها أهداف عديدة ذات أهمية كبيرة الأمر الذي يتطلب تخطيطا محكما، و ذلك بإتباع خطوات متسلسلة للوصول إلى الأهداف المنشودة،و على الرغم من اختلاف بين الباحثين في تحديد الخطوات الخاصة بالتقييم إلى أن الباحث "ماريون ماتر" قدم

ستة مراحل أساسية رتبها كالآتي:

الشكل (04):مراحل تقييم الأداء.



المصدر:احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دارالجامعية .دار النشرالثقافة ،الإسكندرية،2004.

أ_وضع خطوات الأداء:تتم هذه المرحلة بالتعاون مع العاملين في نفس المؤسسة أو القسم المعني

عن طريق اتفاهم مع الإدارة أو المرؤوسين على العمل الذي يقتسمون حيث به يكون هذا الاتفاق متضمنا للمهام المطلوبة النتائج الواجب تحقيقها والأولويات لاستخدام العاملين لأوقاتهم وهذا حتى يكون الاتفاق إيجابيا في إدارة عملية تقييم وإيجاد الدوافع والتوجيه لإنجاز العمل بواسطة العاملين .

ب_مراقبة التقدم في الأداء:لكون عملية الأداء عملية مستمرة وليست موسمية فإن مراقبتها في معرفة طريقة عمل الفرد في التوقعات المعايير المحددة المقيدة، كماتساهم في تقييم كل من طرق العمل و أدائه حيث توفر معلومات عن كيفية القيام به ما كان بالإمكان القيام بتنفيذها بشكل أفضل أو لا؟ وهل تتم وضع الخطط وتنظيم الاتصالات والموارد الجيدة؟.

ج_تقييم الأداء:تعد المرحلة الثالثة في نظام الإدارة حيث تقوم هذه الأخيرة بتقييم أداء كل فرد يعمل في المنظمة ، ولا تعد هذه العملية غاية في حد ذاتها ، ولكنها سياسة تتحصل على المعلومات في اتخاذ القرارات الملائمة وتأكيد وفلائمتها.

د_التغذية العكسية:تجري هذه العملية من أجل معرفة مدى تقدم العامل في عمله والتغذية العكسية ليست نتائج بقدر ماهي معلومات تتاح للفرد لكن كيف يؤثر أداء على المؤسسة وحتى تتحقق هذه العملية لابد أن يقيم الموظف المعلومات التي يتحملها ويتقبلها ويكون قادر على الاستفادة منها.

هـ_اتخاذ القرارات الإدارية:وتمثل هذه القرارات في نواحي عديدة مثل النقل، الترقية، الفصل والتنزيل من الدرجة وما شابه ذلك .

ووضع خطط تطوير الأداء:تعد هذه الطريقة المرحلة الأخيرة، حيث تكمن أهميتها عندما نصل إلى نتائج عملية مع ما خطط له مسبقا لذا أن تتضمن محاور أساسية تتمثل في ما يلي:

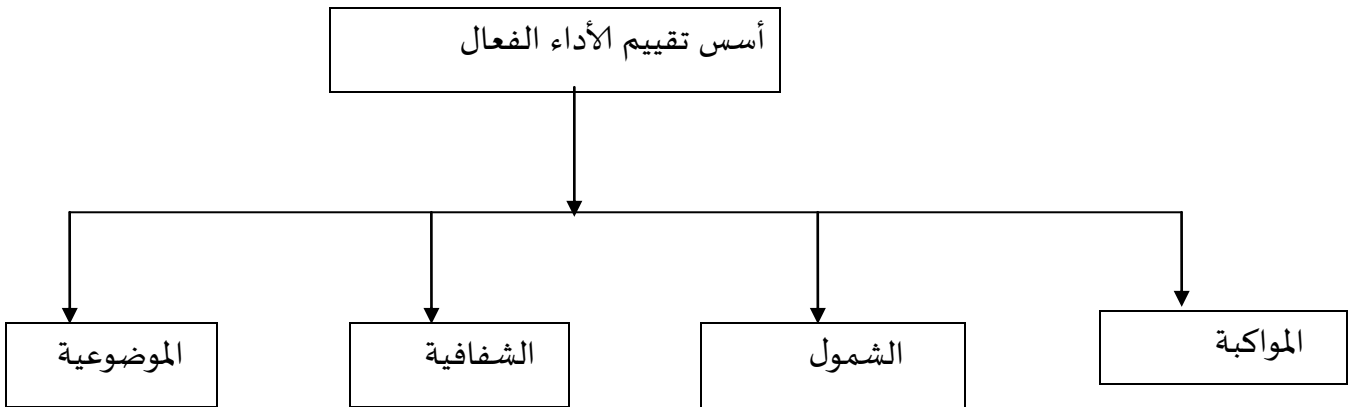
- ✓ الموظف:ما يملكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- ✓ العمل والوظيفة:ما يقدمه من مسؤولية وتحديات ومدى احتوائه على العنصر.
- ✓ البنية التنظيمية:أو المكان الذي يمارس فيه العمل وطبيعته ومدى التسهيلات الإدارية المقدمة للعاملين فلا بد أن نتناول أو نؤكد جانبيين أساسيين:

- الموضوعي:يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج النوعية، السرعة المهارة ومدى ما حققه الفرد من أهداف الاستعمال وقت العمل.

- الذاتي: ويكشف عن صفات الفرد الشخصية كالسرعة في التعلم، الاستفادة من التدريب، القدرة الإشرافية و مدى تقبل الفرد للنقد مع إمكانية التعاون، وعلاقته مع الرؤساء و المرؤوسين.

الفرع الثاني: أسس عملية تقييم الأداء.

الشكل (05): أسس عملية تقييم الأداء.



المصدر: إبراهيم رمضان الدين، دليل دليل إدارة الموارد البشرية، أم القرى للنشر والتوزيع، 2006، ص 189.

أ_ المواكبة: مواكبة عناصر التقييم لرؤية أهداف و خصوصيات عمل المؤسسة فلكل مؤسسة أهدافها الخاصة بها التي تسعى لتحقيقها، و لكل مرحلة من مراحل العمل استحقاقات خاصة بها مما يتطلب التركيز على نواحي معينة و إعطائها قدر و وزن من الاهتمام و المتابعة.

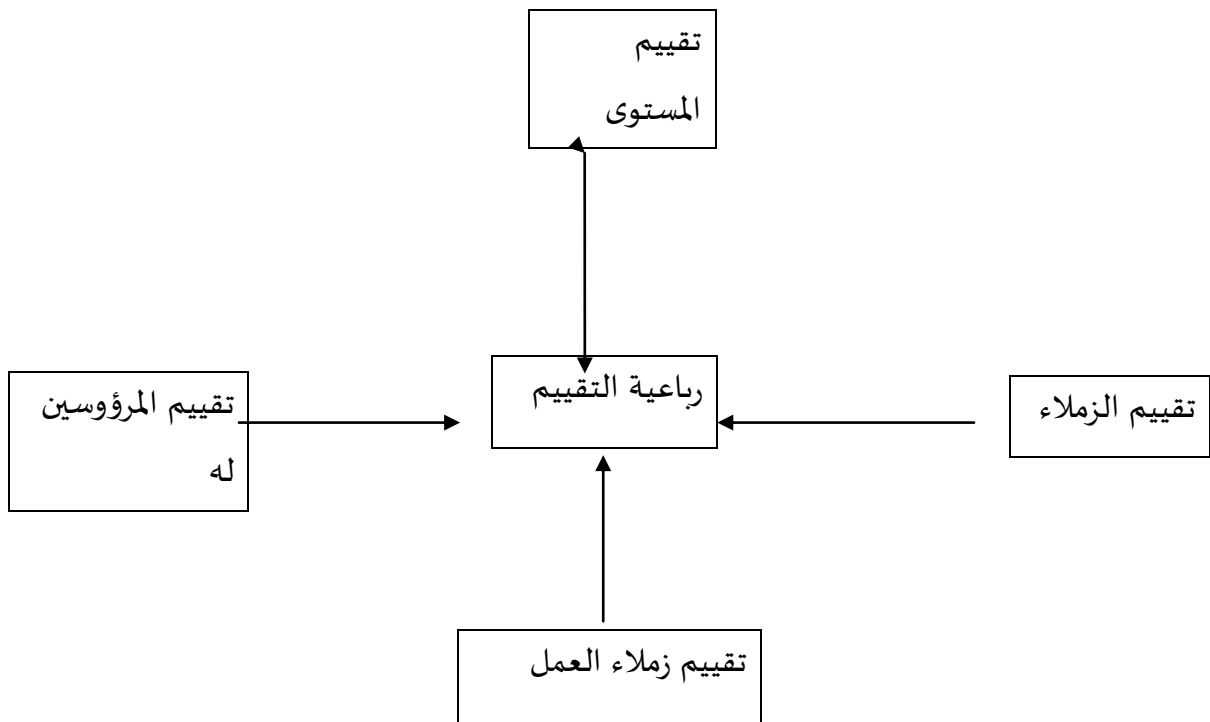
ب_ الشمول: بمعنى أن تمتد محاولة التقييم لتشمل مجموعة من الجوانب الأساسية لقياس كفاءة و أداء و استعداد الفرد للعمل و الإنتاج و التطور بشكل شامل و متوازن بحيث يوزع لكل محور و بند الوزن النسبي المناسب له و بذلك تتحقق الموضوعية و الشفافية في التقييم.¹

ج_ الشفافية: و التي تتحقق من خلال توافر مجموعة أداء أساسية:

¹ رواية حسن، المدخل الاستراتيجي و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعة، 2001، ص 195.

- ✓ المعرفة للعاملين بالمهام الوظيفة المكلفين بها وبمعدلات المطلوبة منهم وبمعايير التقييم التي سيتم تقييمهم عليها.
- ✓ ثبات معايير التقييم لكل العاملين بالمؤسسة .
- ✓ التوصيف الرقمي الدقيق للمظاهر السلوكية المختلفة التي يعتمد عليه فتقييم أي الأداء بمعنى أن يحدد لها مظاهر محددة وواضحة للجميع لا تحتم أكثر من تأويل ، كذلك تحديد بداية و سطر ونهاية لكل رقمية ولكل مظهر ومعيار وكذلك يتم توزيع أوزان نسبية على كل مظهر.
- ✓ تعد الجهات (رباعية التقييم) بما يقضي على وحدوية الرؤية ومخاطر تأثير الهوى والرؤية الشخصية وتأثير الخلفيات السابقة للعلاقات بين الأفراد على التقييم (تحت شعار الكل يرى ويقيم من الزاوية التي يتاح له النظر منها) والشكل الموالي يوضح رباعية التقييم الشفاف.

الشكل (06):رباعية التقييم الشفاف.



المصدر: إبراهيم رمضان الدين، دليل الموارد البشرية، 2006، ص195.

✓ الموضوعية و الفعالية:حتى تضمن لتقييم الأفراد الموضوعية و الفعالية الكافية لابد من توافر ثلاث شروط:

مبدأ استمرارية التقييم:تعني استمرارية التقييم بشكل دوري مع عمل متوسط سنوي نهائي.

متعدد الأساليب:مكتب، ميداني، أبحاث، مقابلات، مسابقات.

متعددة الأهداف و الثمرات:جوانب التفعيل و الإجابة.

المبحث الثاني: دور التحفيز وعلاقتها بالأداء.

ترتبط دافعية الفرد ارتباطاً وثيقاً بأنواع المكافآت وطريقة توزيعها ، وبينما تزداد المجالات عن الجانب التحفيزي للدفع إلا أنه مما لا شك فيه، هو أن النقص في الدفع يمكن أن يؤثر تأثيراً سلبياً على المؤسسة ، وإن أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية و كفاءة هنالك جانب هام وهو التأكيد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء و الرغبة.

المطلب الأول: الخطوات و آليات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الأداء.

هناك مجموعة من الخطوات و الآليات تساعد المديرين للتفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معهم مصالحهم الشخصية و أهدافهم مع مصالح العمل و أهدافه.

الفرع الأول: خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء: وتتمثل هذه الخطوات في ما يلي:¹

_ مساعدة العاملين علي التوسع : فالعاملين لديهم الرغبة في التطور و تحسن و لكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروض عليهم من الأعلى ، وعلي المدير إن يريهما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم لانجاز عمل يتعدي الأهداف المطلوبة .

_ وضع مستويات و قياسات واضحة للعمل : القياس علي المخرجات التميز الأداء و ما إذا كان هذا الأداء الجيد أو غير مقبول مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين و الاستماع إلى آرائهم، و تشجيعهم علي أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء و هذه المناقشة تترك اثر طيب لدي العاملين في تقبلهم لهذه القياسات و محاولة تطوير أدائهم .

_ تعيين حجم مسؤولية العاملين : هذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند العاملين و هو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم في عمله .

_ مساعدة العاملين علة اكتساب مستويات أعلى للأداء : يرغب اغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء ، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء و بهذا يصبح من ضروري اشتراك العاملين في وضع تصورات و المقترحات عن توقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند العاملين تصورات و معلومات عن رفع مستويات الأداء.

باجة حميد، دور التحفيز الموارد في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، جامعة البويرة

¹، 2013/2014، ص 46

_توثيق ما اتفق عليه مع العاملين:على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عند قياسات و مستويات ما يتوقعه هو و العاملون من أداء و تحديد الوقت الذي يستغرق الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك.

_الملاحظة و المتابعة:يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه و متابعة أداء العاملين و تقديم المساعدة و التوجيه للعاملين القليل من الخبرة و التأكد من العاملين أنهم أهلا للثقة.

_استخدام أسلوب واضح في المكافآت و الحوافز:و خاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، فيمنح الحوافز المادية كالعلاوات و الحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهود المتميز أو إعطائه ترقية مناسبة.

الفرع الثاني:آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء: و تتمثل في ما يلي:

_ تخطيط و وضع الأهداف:إن مشاركة الفرد في وضع أهداف و نتائج له، و العمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته و بخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، و محددة و قابلة للقياس و ترضي طموحه و ذات قيمة عالية بالنسبة لأن "تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها، و من هنا تبرز أهمية و ضرورة اقتران مصالح و أهداف و آمال المؤسسة مع مصالح و أهداف و آمال العمال به.¹

_ المشاركة في القرارات:إن المشاركة العاملين في القرارات و الأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم و انتمائهم و التزاماتهم، و من أهم نتائج المترتبة عن ذلك، ترشيد عملية اتخاذ القرارات و إن المشاركة للإفراد تتفق مع الميل النفسي لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم، و ليس من خلال ما يطلبه و يفرضه الآخرون عليهم، و لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم و الالتزام بأدائه على أحسن وجه.

¹ محمد عزوز، دور الحوافز في تحسين أداء من وجهة نظر العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2008، 2009، صص 104، 102.

تعدّل سلوك: بتغيير أفعال العاملين و سلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة و تثبيت الأفعال الغير المرغوب فيها، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم و التعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.¹

– اثر العامل: من خلال توسيع و تنوع مهام العاملين و مسؤولياتهم و إتاحة المزيد من الفرص للاجتهاد و المبادرة، من الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها إن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً ، كما يجب على الإدارة إن تعطي الفرد صورة اكبر عن العمل بشكل عام و عن دوره بشكل خاص إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد و المؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم "فرصة استخدام قدراتهم الخاصة و تطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيزاً.

– التحفيز بالتغذية الراجعة: توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها ، فإن كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور و يعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فان هذه المعلومات يكون لها اثر تطويري و تحسيني على الأداء ، و بذلك "يجب إن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله ايجابية وواضحة و توقيتها مناسب و تساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا.

المطلب الثاني: أثر الحوافز في تحسين الأداء.

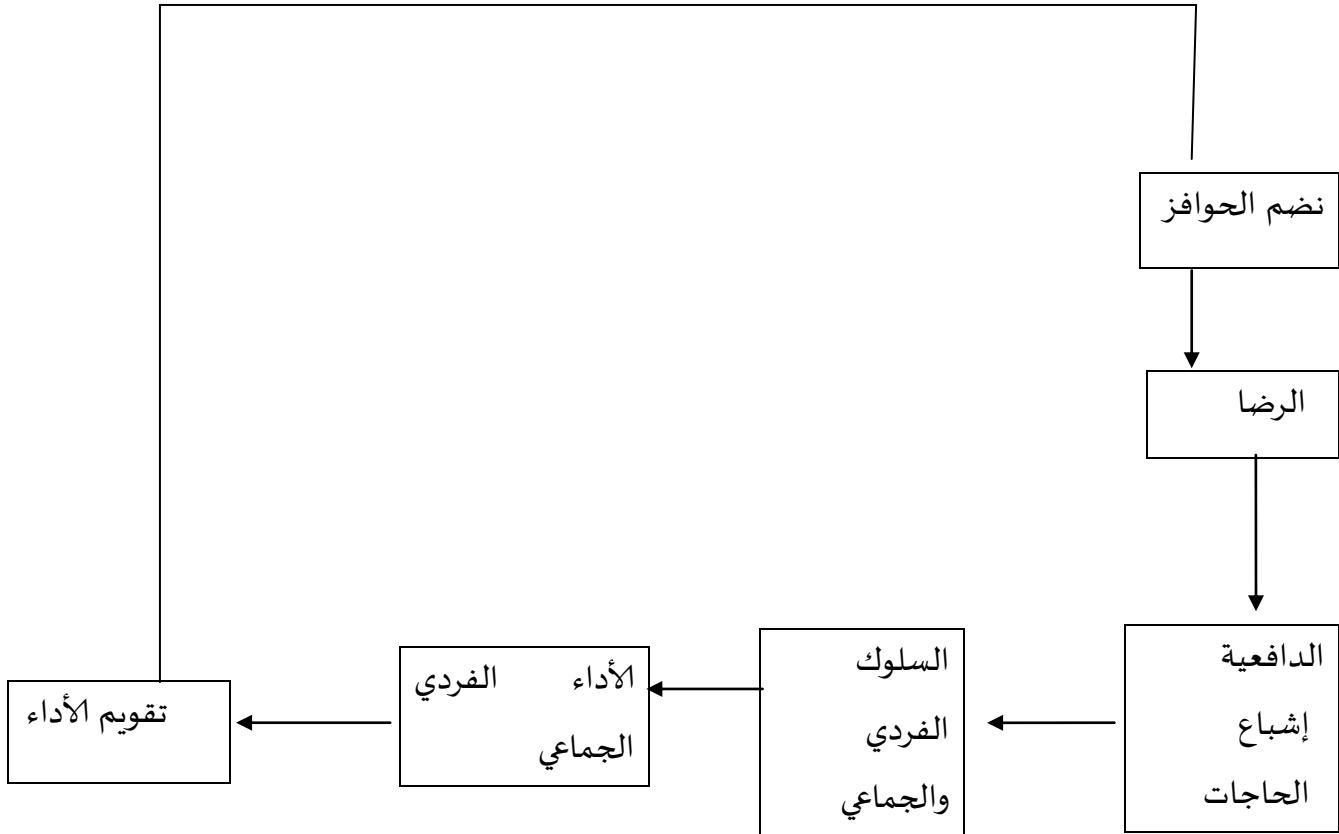
الفرع الأول: اثر الحوافز في تحسين الأداء العاملين.

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

¹ باجة حميد، مرجع سبق ذكره، ص 105.

فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من الفردي، كما أنها تشبع الحاجات (أو تخفض قوة الدافع)، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك. والشكل التالي يوضح علاقة بين الحوافز والأداء.¹

الشكل رقم (07):علاقة الحوافز بالأداء.



المصدر: نور الدين بوالشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة، بسكرة، 2006، 2005، ص56.

¹ نور الدين بوالشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة بسكرة 2006، 2005، ص56.

فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز في مايلي:

1_رفع الروح المعنوية:هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات و العواطف التي تساهم في الشعور العام للرضا العمل⁹ الروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل:¹

_ثقة أعضاء الفريق في الهدف .

_ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض.

_الكفاءة التنظيمية للفريق.

_الرضا عن العمل جماعة.²

2_تحقق الولاء التنظيمي:درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته فيبذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة ، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية و الايجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية و إيجابية و ديناميكية و تقوم على الإقناع 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

3_الرضا عن العمل:تسعى المؤسسات إلى إيجاد و العوامل الدافعة المؤدية لإثارة الحماس و خلق قوة الدفع للسلوك ،إذإن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا كما انه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل كما يعتبر أيضا مؤشراً عن مختلف المشاعر و الحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل ،كما تستخدم أحيانا الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل ،إلا انه 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 إلى تشجيعه للبدل و العطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي و نجد فريق آخر يرى الصورة المعاكسة ، أيان الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء فهم يتبنون و يبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه مادياً ومعنوياً ،ومن

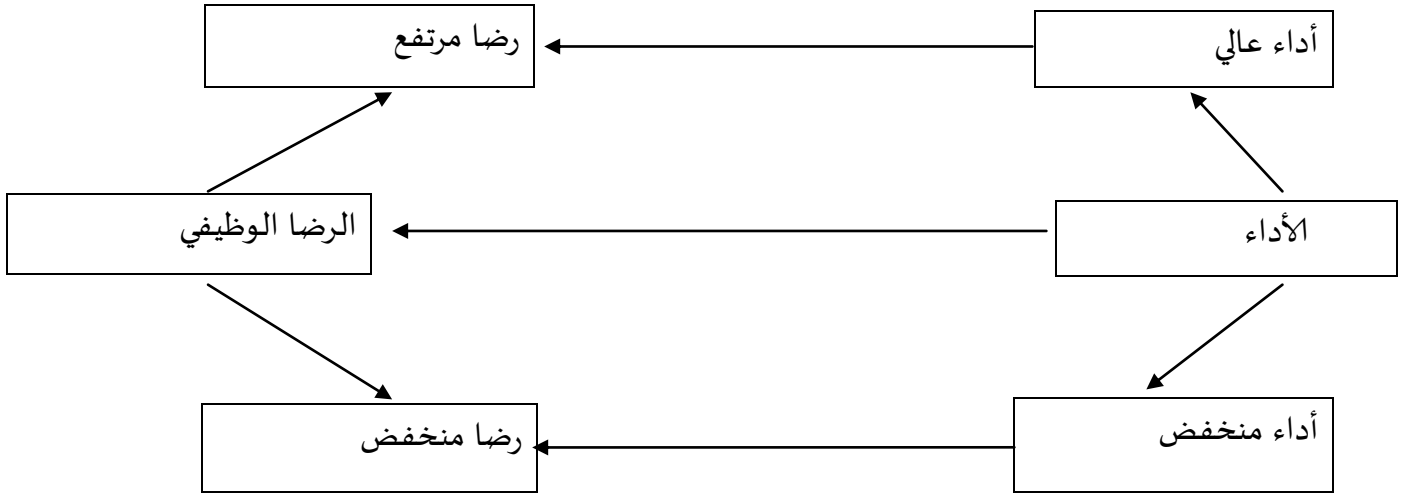
¹ عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، كليوباترا للطباعة و النشر، مصر، ط1999، ص2، ص67.

² جوادى حمزة ، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس ، جامعة قسنطينة 2006، 2005، ص49.

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص241.

ثمة القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن العمل، ونوضح ذلك في المخطط التالي:

الشكل رقم (08): علاقة الأداء بالرضا الوظيفي.



المصدر: عزيزون زهيه، التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة، 2007، 2006، ص133.

فالأداء المرتفع يضمن إنتاج وفير، ومن ثمة عوائد مادية مرتفعة تساهم في إشباع الحاجات المطلوبة إذا تم توزيعها بشكل سليم، وبالتالي ضمان تحقق الرضا لدى الفرد العامل.¹

¹ باجة حميد، مرجع سبق ذكره، ص134.

الفرع الثاني: أثر المحيط التنظيمي على الأداء.

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

1_ الهيكل التنظيمي: هو طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة أو هو الآلية التي تترابط بها مجموعة كبيرة من الأفراد اكبر من أن تقوم فيما بينها علاقة وجها لوجه مباشرة، تشتغل معا في أعمال معقدة لتحديد المؤسسة و الراعي لأهدافها المشتركة وفي تحقيق تلك الأهداف.

إن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالاستمرارية و التوازن من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات و رسم السياسات و تحقيق سبل الإبداع و الابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد و رفع الروح المعنوية لديهم و بالتالي زيادة أدائهم¹.

2_ التكنولوجيا: يقصد بها تطوير العملية الإنتاجية و الأساليب المستخدمة لتخفيض التكاليف التشغيلية أو هي تلك الأساليب و العمليات الفنية التي تستخدمها المؤسسات لتغيير المدخلات و تحويلها إلى مخرجات و هي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة فنية لتحقيق هدف عملي، فتطبيق التكنولوجيا بشكل جيد تساهم في مايلي²:

_ توزيع المهام و الواجبات و العمل بشكل سليم بين الأفراد و الجماعات.

_ تساهم في إيجاد و تحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها الترابط المؤسساتي بأقصى كفاءة و فعالية .

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

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

_ تساهم في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء و الحرارة و الصوت، بما يتلاءم مع تحقيق كفاءة ممكنة في الأداء.

3_ العمل الجماعي: هو مجموعة من الأفراد يتفاعلون بحرية و يشتركون معا لتحقيق أهداف محددة و تتميز علاقتهم بالاستقرار النسبي، و على الرغم من أهمية التجانس بين العاملين في جماعة معينة إلا أن الواقع يثبت إمكانية إيجاد هذا التجانس بين الأفراد في فرق العمل و تقليص المنازعات بينهم

¹ خضير كاظم محمود، هايل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج و العمليات، بدون طبعة، دار الصفاء للنشر، الأرن، 2001، ص ص 170، 169.

² عزبون زهية، مرجع ذكره، ص 134.

، يتم ذلك عن طريق التدريب و التحفيز ، وعدم التنقل المتواصل بين الأفراد العاملين من فريق عمل
إللفريق آخر.

4_ القيادة:هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة لإشارةالأفراد و
دفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف
مشتركة و الرضا عن نوع القيادة الممارسة، فالقيادة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية:¹

_عملية تأثير، ويعني أنها ذلك التفاعل المستمر و الجهد المتواصل من قبل الرئيس، و السماح له من
قبل المرؤوسين بالتأثير على تفكيركم و اتجاهاتهم و سلوكهم.

_التأثير في موقف معين ووقت معين، و ظروف معينة.

_تحفيز و إثارة الأفراد أو للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

_خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة .

_الرضا عن القيادة الممارسة .

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

المطلب الثالث:السياسات التحفيزية المتبعة في المؤسسة.

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على إتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد و تكون محفزا
للعمل أكثر وتحسين أدائهم وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب .

1_الأجور:الدخل على أنه مجموعة المنافع الاقتصادية و الاجتماعية و السيكولوجية التي يستفيد
منها الفرد العامل سواء مباشر كتعويض عن مساهمته (مجهداته ،طاقته ،أفكار) في المؤسسة و
يمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد و يشمل كل ما يدفع للفرد
بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا مقابل قيامه بعمل.

كما تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل "الرضا
الوظيفي" للإبعاد الشكاوي و الغياب و الحوادث ، و تقليل معدل حالات ترك العمل و الربط بين
مستويات الأداء و مستويات الأجور وصولا إلى الرقي الأدائي بين العاملين ، إحكام الرقابة على

¹ محمد عزوز، مرجع سبق ذكره، ص105..

تكاليف الأداء ،ومن خلال تحديد مستويات الأجور وفقاً للمستويات التنظيمية و بدايات ونهايات مستوى الأجر في المستوى الوظيفي.

2_ الترقية:هي نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى المركز وظيفياً أعلى ،يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أدبي و معنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية ،وهي قد تكون من وظيفة إلى أخرى أعلى وأكثر صعوبة و مسؤولية، كما قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة ،وتهدف الترقية إلى ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المؤسسة لتختار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة و إيجاد حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد و الشعور بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل ،فتوفير فرص الترقية في المؤسسة يضمن بقاء العناصر الصالحة فيها و عدم هروبها بحثاً عن فرص الترقية في مؤسسات أخرى تعمل على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم و تنمية قدراتهم ،إضافة إلى توفير فرص جذب أفراد جدد للعمل في المؤسسة تعمل على استغلال مهارات و قدرات الأفراد ذوي الأداء المرتفع.

3_الاتصال:هو تلك العملية المستمرة التي تتضمن قيام الأطراف بتحويل أفكار و معلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة ،تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر ،وللاتصالات دور فعال في حفز الأفراد فإذا توافر للمؤسسة نظام اتصالات فعال يربط بين مختلف المستويات الإدارية و جميع الأفراد ،فإذا ذلك يحقق الترابط و التعاون و يهيئ انسجاماً بين العاملين بالمؤسسة و يكون حافزاً لزيادة الأداء و تعتبر عمليات الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة للقيام بأعمالهم وكذلك تطوير و تحسين المواقف و الاتجاهات للأفراد بشكل يكلفه التنسيق و الانجاز و الرضا عن العمل ،وكذلك تحقيق الحاجات النفسية و الاجتماعية للعاملين.¹

5_التدريب:هو عملية تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد و اتجاهات ويتم ذلك باللجوء إلى تدريب العاملين وإعادة تأهيلهم و منع تقادم معارفهم و مؤهلاتهم ،يؤدي التدريب إلى تحقيق عدة فوائد وهي:

زيادة الإنتاجية :حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد و الناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج و جودته ،هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف و الأعمال في الوقت الحاضر تدعو

¹ عبد الحميد زعباط، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة ، 10 مارس 2002، ص 2

إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.¹

رفع معنويات الفرد: لا شك بان وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات من هنا تأتي الأهمية البالغة للمورد البشري في العلاقة الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد.

تخفيض حوادث العمل: يعني هذا أن التدريب على أسلوب الآمن لأداء العمل يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث .

تفويض السلطة: يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بها احد رؤوسيه و إعطائه السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل ، كما يعني إعطاء احد المديرين لأحد رؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعود القيام به ويتبع هذا منح الرؤوس الحق في اتخاذ قرارات و إصدار أوامر لأفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل و تهدف عملية تفويضها لمساعدته للقيام بها:

إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية .

تنمية قدرات الرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ، مما يساعد على زيادة شعورهم بالرضا والولاء والانتماء للتنظيم.

يولد الثقة لدى الرؤوسين بأنفسهم وإلى تدريبهم على اتخاذ القرارات .

إعطاء الفرصة للإبداع والابتكار وتقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري .

التقليل من التكاليف المادية والمعنوية وتساعد على السرعة في الانجاز.

¹ عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2002 ، ص 346 .

خاتمة الفصل

يلعب أداء الفرد دورا هاما في التأثير على أداء المؤسسة، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من انتظامه في العمل واتصاله بالآخرين و انفعالاته و رضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس و النواة الأولى لما تحققة من أداء وحتى نعرف مدى قدرة الأفراد ومهاراتهم نقوم بتقييم ومن ثمة تحسين أداءهم بعدة طرق وخطوات و آليات مساعدة لتحسين أداء الأفراد بمعنى أن الحوافز تؤثر على الأداء مما يؤدي إلى تحقيق ولاءهم ورفع مستوى أداءهم ورفع روحهم المعنوية بمعنى أن علاقة الأداء و نظام الحوافز جدوى متداخلة و ايجابية في ما بينهم حيث أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد و ايجابي للمؤسسة و الأداء يحفز المؤسسة أكثر فأكثر للاهتمام بنظام الحوافز و زيادة تحسنه من اجل رفع مستوى الأداء و لمواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى حاجات العاملين و على مستوى البيئة التنافسية و إن اغلب المؤسسات لديها خطوات و آليات و سياسات تحفيزية مما تسهم في تحسين و ارتقاء مستوى أداء العامل و من ثمة تحسين أداء المؤسسة .

مقدمة الفصل:

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية والتقنية، وإدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات ككل بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الاتصالات و تجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسات، وإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها، بهدف إنشاء نظام معلومات وطني متكامل يعمل على رفع الأداء، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن و المؤسسات الأخرى، وتوظيف تقنيات المعلومات بهدف تخفيض تكاليف أداء الخدمات .

وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز الصدارة نظرا لمدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني .

وتدعيما لما تطرقنا له في الفصلين السابقين سنقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي بالتعرف أكثر على دور السياسات التحفيزية في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين هما :

_المبحث الأول: تقديم عام حول اتصالات الجزائر بمستغانم.

_ واقع التحفيز في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم.

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

تعتبر شركة اتصالات الجزائر من أهم الشركات بقطاع الخدمات في الجزائر ، و بغية تقديمنا لهذه الشركة سنتناول في هذا المبحث ما يلي نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر و التعريف بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر و أخيرا أهداف و أدوار اتصالات الجزائر بمستغانم.

المطلب الأول:نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر حديثة من حيث نشأتها إذ كانت هذه الأخيرة مدمجة في مؤسسة البريد و المواصلات و بعد انفصالها عن بعضها البعض أصبح قطاع البريد مستقلا بذاته و تغيرت المواصلات إلى اتصالات حيث نشأة هذه المؤسسة بموجب قانون 2000/03 المؤرخ في 2000/08/05 و هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال قدره 5000.000.0 دج ، مقرها الاجتماعي الطريق الوطني رقم 05 ديار الخمس محمديّة 16130 الجزائر.¹ وهي مؤسسة تشرف على وحدات إقليمية منفصلة و تهدف إلى تطوير و تحسين الحالة الاقتصادية إذ تتفرع إلى 13 وحدة على التراب الوطني وهي:

الجزائر، الشلف، البليدة، تيزي وزو، بجاية، عنابة، قسنطينة، وهران، ورقلة، بشار، الأغواط، سطيف، وتلمسان. وكل وحدة إقليمية تتفرع إلى وحدات عملياتية للاتصالات .

سجلها التجاري رقم: 02 18083b.

رقم التعريف الإحصائي: 00216290656936.

الرقم الجبائي: 000216299033049.

يتمثل النشاط الأساس للاتصالات الجزائر في توفير خدمات الاتصال المتكاملة، ابتداء من تكنولوجيات الهاتف الثابت السلكي واللاسلكي التي تسمح بتطوير كثافة الهاتف الثابت و كذا تحسين التغطية، بالإضافة إلى خدمة الهاتف النقال الممثلة بفرع موبيليس MOBILS الذي يعتبر من أكبر الشبكات الجزائرية للهاتف النقال، بالإضافة إلى توفير مجموعة من الروابط المتخصصة الرقمية عبر الكابل (شبكة المعلومات)، و كذا شبكة متعددة الخدمات ذات الشريط العرضي، وكذلك الاتصالات عبر الأقمار الصناعية، بالإضافة إلى خدمة الانترنت بصيغ تجارية وبمختلف تكنولوجياتها (جواب، ايزي، فوري، شبكة ويفي).

و تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتشغيل أزيد من 26000 عامل من تقنيين و مهندسين ذوي خبرة وكفاءة عالية في مجال الاتصال.

المطلب الثاني : التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر.

الفرع الأول : تأسيس المديرية العملية للجزائر بمستغانم.

تأسست المديرية العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم في جانفي 2003 المقر الاجتماعي الخاص بها وسط المدينة مستغانم هي مؤسسة تتميز بأربعة مراكز لإنتاج الخطوط وتشرف على أربع وكالات تجارية: سيدي علي، عينتادلس ، مستغانم ، ماسرى وتهدي المؤسسة للزبائن المشتركين في الهاتف خط انترنت بأنواعه (جواب_فوري_إيزي).¹

- عدد المشتركين في الهاتف 41381 في جوان 2006 منها 38121 مشترك في الهاتف الثابت السلكي و 3260 مشترك في الهاتف اللاسلكي Will

- عدد الموظفين في المؤسسة 300 موظف.

أما الوكالة التجارية لولاية مستغانم تأسست في 02 أفريل 2005 مقرها الاجتماعي شارع بن سعدون منور مستغانم تشرف على خدمة أكثر من 52317 زبون.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم .

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم .

الشكل رقم(09): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم.

¹ - المديرية العملية لاتصالات الجزائر - مستغانم-

المصدر: وثائق من مؤسسة اتصالات الجزائر- مستغانم-
بعد دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وجدنا الآتي.

1 - المدير العملي للاتصالات:

من المهام الرئيسية له ما يلي:

- عقد اجتماعات مع رؤساء الدوائر .
- استقبال الزبائن على سائر أيام الأسبوع .
- زيارة المراكز التابعة للمديرية من اجل مراقبة سير العمل فيها .
- _مراقبة الوثائق التي تدخل إلى المؤسسة أو تخرج منها .

2_الأمانة:

- _ استقبال المكالمات وتحويلها إلى المدير .
- _تسجيل كل ما يتعلق بالوثائق الإدارية في جهاز الكمبيوتر.
- _تنظيم الاجتماعات ومتابعة الرعاية (المعارض).

3_الخدمات الاجتماعية:

- _تسديد رواتبالموظفين في المؤسسة.
- _تسيير خدمات الضمان الاجتماعي للموظفين (بطاقة الشفا).
- _إقراض النقود للموظفين من اجل مصالحتهم الشخصية .
- _الخلايا:

_ خلية الأمن والنظافة :تتحمل مسؤوليات الأمن و النظافة داخل المؤسسة و المراكز التابعة لها (الحراسة مثلا):

_ خلية التفتيش:تنقسم إلى قسمين:

1_ محقق تقني :مراقبة المراكز التقنية وتكون زيارته سرية :

_مراقبة عمل الموظفين .

_مراقبة عملية تركيب الهواتف الثابتة.

_ حل المشاكل داخل الإدارة.

2_محقق تجاري:مراقبة سير عمل المراكز التجارية كمتابعة تسديد الفواتير ،وتكون أيضا زيارته سرية.

_ خلية الاتصالات و العلاقات الخارجية.

_ خلية النوعية و المعلومات:توجد بجانب مكتب المدير العملي حيث تتبع له مباشرة ومن مسؤولياتها القيام

بعقد الاجتماعات و المحاضرات و الإجابة عن تساؤلات المسؤولين بالمديرية العامة و الجهوية.

_وحدة البنية التحتية.

5_ رؤساء الدوائر:

_رئيس الدائرة التجارية:ومن مهمة إمضاء الوثائق التجارية بعد موافقة المدير وله مصالح تابعة له وهي:

مصلحة العلاقات مع الزبائن:

_السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية و التجارية التابعة لها .

_ استقبال طلبات الزبائن .

_المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة .

_دراسة و معالجة الشكاوي و الطعون الخاصة بالزبائن و العمل على إرضائهم و إعطاء الحلول لمشكلاتهم .

_تكوين المستخدمين في المؤسسة.

مصلحة قوة البيع و شبكة الوكالات التجارية .

_ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة.

_القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع .

_إعداد مخطط ع مل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية .

_تكوين المستخدمين.

رئيس الدائرة التقنية:

لديه ثلاثة مصالح تابعة له وهي:

_مصلحة شبكة البلوغ و الحلقة المحلية:تتمثل مهمتها في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة و صيانتها .

_مصلحة المنشآت القاعدية: و مهمتها الأساسية هي دراسة تطوير شبكة المشتركين ،توسيعها ، و تهيئة

المواقع (هندسة مدنية ،توصيل الكهرباء ،التهوية....).

_مصلحة شبكة المعلومات :و مسؤوليتها الرئيسية صيانة شبكة المعلومات.

_رئيس مشروع Msan:يهدف إلى تحديث الانترنت في الجزائر.

رئيس الموارد البشرية و الوسائل:

تندرج تحته المصالح التالية:

_مصلحة التكوين:

و تتمثل مسؤولياتها في:

_تنظيم احتياجات التكوين .

_إعداد مخطط للتكوين .

_متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين (جامعات ،مراكز التكوين المهني ،عقود ما قبل التشغيل).

- المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة.
- القيام بتقييم ميزانية التكوين والعمل على تنفيذها.
- 2- مصلحة المستخدمين والرواتب :
تتمثل مهامها في النقاط التالية :
- التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم .
- تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور .
- العمل على فض النزاعات والأخطاء .
- تقديم كل الوثائق التي يطلبها الموظفون الموجودة في المؤسسة (شهادة العمل مثلا) .
- 3- مصلحة الإمداد والوسائل :
و مسؤوليتها الأساسية هي متابعة تسيير المخزون وعملية التوزيع على مستوى الوحدات (أدوات مكتبية، أجهزة) وحل المشاكل المتعلقة بالوسائل التابعة للمديرية مثل مشاكل وسائل النقل.
- 4- مصلحة الممتلكات:
و مسؤولياتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمركبات والمحافظة على الممتلكات ، و متابعة كل ما يخص ممتلكات المؤسسة (السكن الوظيفي مثلا) .
رئيس المالية والمحاسبة : وتتكون من أربعة مصالح وهي الميزانية، الخزينة والمحاسبة ، ومهامهم مشتركة الهدف منها إعداد الميزانية ، والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية و البريدية التابعة للمديرية العملية فضلا عن مصلحة الشؤون الدينية القانونية والتأمينات التي تسهر على متابعة النزاعات بين المؤسسة وخصومها.
وهناك وكالات تجارية تابعة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر ، وتتمثل مهامها الرئيسية في :
- استقبال وتوجيه الزبائن .
- عرض وبيع الخدمات .
- عملية توزيع الفواتير وتحصيل مبالغها .
- متابعة شكاوى الزبائن.

المطلب الثالث: أهداف وأدوار المؤسسة.

الفرع الأول: أهداف المؤسسة .

تتمثل أهداف المؤسسة فيما يلي:³

- الرفع من جودة و كفاءة الخدمات المعروضة و جعلها قادرة على منافسة الخدمات الاتصالية الأخرى .
- تطوير الشبكة الوطنية للاتصال الفعال المتصل بمصادر المعلومات و التكنولوجيات الحديثة.
- تنظيم الحركة الهاتفية الخاصة بالمؤسسات و الهيئات العمومية .
- تنمية قدرات استعمال الانترنت .
- فك العزلة عن المناطق النائية .
- تنمية وسائل العمل و تنظيم الهياكل القاعدية و تحديثها .
- زيادة عروض الخدمات الهاتفية و تسهيل الوصول إلى خدمات الاتصال بهدف استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

الفرع الثاني: أدوار المؤسسة.

- إصدار القرارات التنفيذية لتقديم الخدمات للوكالة التجارية .
- تحصيل مستحقات فواتير الهاتف الثابت و الانترنت.
- معالجة احتياجات الزبائن.
- استقبال الطلبات المتعلقة بخدمة الهاتف الثابت.
- تنفيذ القرارات الصادرة من المديرية الإقليمية فيما يتعلق بكافة الأنشطة .

³ - المديرية العمالية لاتصالات الجزائر - مستغانم-

المبحث الثاني: واقع التحفيز لدى مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة مستغانم.

يعتبر التحفيز في المؤسسة اتصالات الجزائر وسيلة لزيادة مقدرة الأفراد على العمل ، و من ثم تحسين المستويات الإنتاجية و نوعية الخدمة بها و سيتم تحديد أنواعه و أهدافه و مراحلها ، و ذلك بهدف معرفة مدى إتباع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة إلى الأساليب العلمية في إدارة هذا النشاط .
المطلب الأول: نظام الحوافز في المؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم.

من أجل رفع أداء و تحسين مهارات و قدرات الموارد البشرية ، لابد من رفع معنوياتها و تحفيزهم ، عن طريق وضع نظم أو قوانين تحث على ذلك ، حيث نجد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حوافز متعددة و متنوعة ، و تتخذ عدة صور مختلفة سطرها القانون العام للعامل ، و في هذا المطلب سوف نتطرق لأهم الحوافز الموجودة في المؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة معنوية و مادية و سلبية ، التي تقدمها لمواردها البشرية و ذلك قصد الرفع من الأداء.

تبعاً لما جاء في الاتفاقية الجماعية الأولى لمؤسسة الاتصالات الجزائر بتاريخ 2003/07/06 فان النظام الداخلي للمؤسسة يعطي للعامل مجموعة من الحقوق نذكرها في ما يلي:

- ممارسة الحق النقابي.
- التفاوض الجماعي .
- المشاركة في الهيئة المستخدمة.
- الضمان الاجتماعي.
- الوقاية الصحية الأمن و طب العمل .
- العطل و الراحة .
- المساهمة في وقاية نزعات العمل اللجوء إلى الإضراب.
- احترام السلامة البدنية و المعنوية و كرامتهم.
- التدريب و التكوين المهني و الترقية في العمل.
- الدفع المنظم للأجر المستحق.
- الخدمات الاجتماعية.....الخ.

ولأجل تلخيص واقع نظام التحفيز في المؤسسة اتصالات الجزائر وحدة العملية -مستغانم -أجرينا مقابلات مع مسئولين مصلحة المستخدمين الذين أدلونا بالتقسيمات التالية حسب الاتفاقية الجماعية الأولى لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرع الأول: الحوافز المادية.

1-الأجر: حيث يستفيد الموظف من أجر قاعدي حسب المادة 82 من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة المؤرخة في 2003/07/06 بالإضافة إلى التعويضات حسب المادة 83 من نفس الاتفاقية والتي هي كالتالي:

أ-تعويض الخبرة المهنية: وهي منحة تقدم على حسب الخبرة التي يكتسبها العامل داخل المؤسسة خلال سنوات عمله أي حسب أقدميه المتحصل عليها، هي وتقدم على شكل نسب مئوية من الأجر القاعدي كمايلي:

- من سنة إلى سبع سنوات أقدميه.

- من سبع سنوات إلى خمسة عشرة سنة أقدميه.

- من خمسة عشرة سنة إلى عشرون سنة أقدميه.

- من عشرون سنة فما فوق.

وتحدد هذه الاتفاقية النسبة القصوى لتعويض الخبرة المهنية ب 60%.

ب- منحة المنصب: وهي منح تمنح طبقا للمواد التي سوف نذكرها حسب كل واحدة منها في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة بتاريخ 2003/07/06.

-منحة الساعات الإضافية: تمنح حسب المادة 2,83 هي منحة خارج المدة القانونية أو مدة العمل التي تعادلها بنسبة إضافية تحدد على النحو التالي:

● 50% بالنسبة للساعات الأربعة الأولى.

● 75% بالنسبة للساعات الإضافية المؤداة بعد الخامسة والأربعين.

● 100% بالنسبة للساعات الإضافية المؤداة بين الساعة التاسعة ليلا و الخامسة صباحا

إذا لم تكن في إطار المناوبة.

- منحة الخدمة الإلزامية: تمنح طبقا للمادة 4.83، حيث يؤدي الموظف خدمة خارج ساعات العمل العادية للعمل وهي تبعة مفروضة غير الساعات الإضافية، حيث يتم الاتفاق عليها مسبقا ويبقى خلالها الموظف تحت تصرف المؤسسة أو المصلحة التابع لها.

- منحة الإدارة والمسؤولية: تمنح بموجب المادة 5.83 وتصل النسبة فيها إلى 20% من الأجر القاعدي.

- منحة السلة: وهي تمنح تعويضا للضرر على التكاليف التي ينفقها المستخدمون على اخذ وجباتهم في موقع العمل، وتقدم شهريا إلئالأجير في ورقة راتب وهي حسب المادة 7.83 من نفس الاتفاقية الجماعية المؤرخة في 2003/07/03.

- منحة النقل: ويحدد النظام الداخلي للمؤسسة الشروط الواجب استيفائها للاستفادة من تعويض ضرر التكاليف التنقل ، حيث يعد المقياس العام لهذه المنحة حسب المسافات المقطوعة و المقدرة كما يلي:

- من 2 كلم إلى 5 كلم ب 500 د ج شهريا.
- من 5 كلم إلى 10 كلم ب 700 د ج شهريا.
- من 10 كلم إلى 15 كلم ب 1000 د ج شهريا.
- من 15 إلى 30 كلم ب 1500 د ج شهريا .
- أكثر من 30 كلم ب 2000 د ج شهريا.

-الراتب الوحيد:و تمنح طبقا للمواد 13.83 و 14.83 من نفس الاتفاقية الجماعية للمؤسسة المؤرخة في 2003/07/03 وهي المنح التالية:

- المنح العائلية: حيث يتحصل العامل المتزوج والذي لا يمارس زوجه أي نشاط مأجور منحة تقدر ب 750 د ج شهريا.

- منحة رأس المال الوفاة: تدفع لذوي الحقوق بمقتضى التشريع المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.

2-العلاوات و مكافآت الإنتاج: وهي تتمثل حسب الاتفاقية الجماعية في ما يلي:

- الانتفاع من النتائج: وهي علاوة تتخصص للعامل للاستفادة من نتائج المؤسسة المتحصل عليها بقرار من الهيئات الاجتماعية للمؤسسة.

- علاوة الابتكار: وهي تمنح طبقا للمادة 17.83 من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة بتاريخ 2003/07/03 للعامل الذي يتميز بأعمال شخصية في مجالات البحث ،التصميم أو الانجاز و التي تأتي بمكاسب إضافية للمؤسسة.

- مكافأة الإنتاجية: وهي محددة وارتفعت إلى 2000 د ج.

3- القروض الاجتماعية: تمنح حسب المادة 73 من الاتفاقية الاجتماعية للمؤسسة المؤرخة 2003/07/03 وهي قروض اجتماعية الهدف منها المساهمة في تحسين الحالة الصحية و العقلية لعمال و العائلات التي يتكفون بها ،وتمنح هذه القروض عن طريق لجنة تدرس الملفات المقدمة لأجل اقتناع القرض الاجتماعي ،كما يمكن أن تمنح هذه القروض في الحالات التالية :

-المساعدة الاجتماعية .

-الخدمات في مجال الصحة.

-رياض وحدائق الأطفال.

-الرياضة الجماهيرية.

-النشاطات الثقافية.

-المخيمات الصيفية ،مراكز الاستجمام العائلية.

-نشاطات ذات طابع إداري كتسهيل إنشاء تعاونيات عقارية.

كما أن القانون يحدد مساهمة المؤسسة في صندوق الخدمات الاجتماعية ،كما انه لا يتم إسقاط تحصيلها في حالة اختتام السنة المالية.

الفرع الثاني:الحوافز المعنوية.

إضافة إلى الحوافز المادية فان للمؤسسة حوافز معنوية الهدف منها توفير المناخ الملائم للعامل في التكيف وتحقيق الانتماء لها ، و طبقا لنفس الاتفاقية الاجتماعية المؤرخة في 2003/07/03 فإنه توجد مواد تمنح للعامل الحق في هذه التحفيز المعنوية نذكر منها:

- الترقية :طبقا للمادة 59 و هي حق للعامل حيث يرفع العامل في سلم المؤهلات أو في سلسلة الترتيب المهني .

وتتم هذه الترقية استنادا إلى المناصب المتوفرة وكفاءة العامل وجدارته ومؤهلاته المهنية والمعارف التي يكتسبها و الشهادات المتحصل عليها عقب أي تدريب أو تكوين تبادره أو توافق عليه المؤسسة.

- منح ميداليات و لوحات الشرفية:وهي ميداليات تمنح حسب الأقدمين والخبرة في العمل بالإضافة إلى لوحات شرفية ومبالغ مالية.

الفرع الثالث :الحوافز السلبية.

إلا أنه كما توجد للمؤسسة الحوافز الايجابية فأنها في المقابل توجد لها حوافز سلبية ،وحسب ما ورد في التنظيم الداخلي للمؤسسة في المادة 118المبني على ماتخوله المادة 72 من مجلة الاتفاقية الاجتماعية الواردة بتاريخ 13/07/2003؛ فإنه تصنف العقوبات المطبقة على حسب الأخطاء المهنية ، و انضباط العام وهي كالتالي:

1-عقوبة من الدرجة الأولى:بالنسبة للأخطاء المسماة بالخفيفة ،وهي كالتالي:

- الانحذار الكتابي ، ردع كتابي يوجه لجلب الانتباه .

- توبيخ ،استنكار بتصرف أو موقف .

- التوقيف عن العمل لثلاثة أيام ، توقيف لعلاقة العمل يترتب عنه الحرمان من الأجر .

2- عقوبة من الدرجة الثانية :

بالنسبة للأخطاء المسماة بالخطيرة و تتمثل فيما يلي :

- التوقيف عن العمل من 04 أيام إلى 08 أيام .

- توقيف علاقة العمل بالحرمان من الأجر المطابق به .

3 - عقوبة من الدرجة الثالثة :

بالنسبة للأخطاء المسماة بالخطيرة وتمثل فيما يلي :

- التحويل التلقائي ، النقل نحوى موقع أخر للعمل .

- التنزيل في الرتبة اي التحويل إلى منصب عمل برتبة أقل و بأجر مطابق لها .

- التسريح ذات الطابع التأديبي أي إنهاء علاقة العمل .

المطلب الثاني:الإطار المنهجي وتحليل النتائج.

بعد التطرق لدراسة دور السياسات التحفيزية في تحسين أداء الموارد البشرية ،ولأجل معرفة أثر هذا على تحقيق أهداف المؤسسة قمنا بمقابلة شخصية مع مدير المؤسسة و بعض العاملين فيها ، و طرحنا عليهم بعض الأسئلة حول موضوع بحثنا الذي هو السياسات التي يتبعها من أجل تحسين أداء الموارد البشرية ،وتكون محفزا للعمل أكثر وتحسين أدائهم ،وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

السياسات المتبعة هي:

1. الأجور: تختلف أجور العمال بحسب طبيعة كل واحد منها وكذا على حجم المسؤولية على عاتقه

،وكذا الخبرة المهنية التي يكتسبها ،بصيغة أخرى فالعامل يتقاضى أجره حسب العمل الذي يقوم

به وحسب شهادته.

2. الترقية: هناك نوعان من الترقية وهما:

- الترقية في الدرجة: وهي ترقية الموظف في نفس المرتبة من درجة إلأخرى بثلاث و تائر و هي

الدنيا،المتوسطة ، و القصوى،وتتم الترقية من الدرجة الأولى الدرجة الأعلى وفقا إلى نظام التنقيط

السنوي الذي يعده المسئول المباشر وتعد هذه الترقية حق لكل موظف .

- الترقية في المرتبة: الترقية تتميز بأنه يرافقها زيادة في الراتب دون زيادة المسؤوليات و الواجبات وهي تضم

كل من الأقدمية و الكفاءة معيار ثانويا على عكس الدرجة التي تحتل فيها الكفاءة الدور الأساسي للترقية

،وتتم على أساس الشهادة بين الموظفين وبعد تكوين متخصص .

3. التكوين: يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين مستوى بصفة دائمة قصد ضمان

تحسين وتأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة .

4. العطل: هناك ثلاثة أنواع من العطل :

- العطل السنوية: لكل موظف أو عاملا الحق في عطلة .

- عطلة الأمومة : وتمنح هذه العطلة للمرأة العاملة والتي مدتها لا تتجاوز تسعون يوما .

- العطلة الاستثنائية: وهي تتمثل فيما يلي: عطلة الزواج ،عطلة الختان ،عطلة الوفاة ،وتحدد بثلاثة أيام.

5. التقاعد هو نهاية طبيعة للمسار المهني لدى العامل وهو حق ذو طابع مالي و شخصي يستفاد منه

مدى الحياة و ينتج عن منح التقاعد الحقوق التالية :

- معاش مباشر يمنح على نشاط العامل بالذات إضافة لزيادة الزوج المكفول.
 - معاش يتضمن معاش الزوج الباقي على قيد الحياة ، معاش التأمين.
- وهناك نوعين للتقاعد نذكر منها:
- التقاعد المباشر: بلوغ 60 سنة من العمر بالنسبة للرجل و خمسة وخمسون بالنسبة للمرأة مع قضاء عشر سنوات من العمل على الأقل.
 - التقاعد النسبي : ابتداء من سن الخمسين و يمكن للعامل الأجير الذي أدى مدة عمل فعلية عندها أن يطلب الاستفادة من المعاش.

6. التدريب :عملية تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة و تبيين أداء العاملين و يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية و رفع معنويات العامل و تخفيض حوادث العمل.

وقال أيضا إن المؤسسة من خلال هذه السياسات التحفيزية حققت إنتاجا جيدا في بيع منتجاتها مثل الهاتف الثابت ، وتكنولوجيا 4G LTE بطاقة تعبئة جديدة .

- وتقوم المؤسسة بعملية البيع الشخصي عن طريق الاتصال المباشر مثلا زيارة الجامعة و توزيع منشورات صغيرة على الطلبة تحت على اسم الخدمة وبعض المعلومات عنها ، كما يقوم رجل البيع بشرح ونشر المعلومات الأخر غير مذكورة في المنشورة كخصائص الخدمة هذه أو سعرها مثلا: حيث يحاول رجل البيع إقناع الطلاب بأهمية هذه الخدمات لمشوارهم الدراسي مثل تكنولوجيا 4G.

- كما تقوم المؤسسة بالتسويق المباشر عبر وسائل غير شخصية مع الزبائن مختارين للحصول على الاستجابة الفورية منهم، حيث يتم التسويق المباشر عبر وسائل كالهاتف ، الفاكس ، البريد الإلكتروني ، الانترنت ، وهي وسائل لها فاعلية كبيرة ، لأن معظم الزبائن يستعملون الهاتف و الانترنت و غيرها وكل هذا من أجل إرضاء الزبائن .

المطلب الثالث:أفاق المستقبلية لاتصالات الجزائر مستغانم.

من خلال المشاكل التي تواجهها وحدة اتصالات الجزائر ، يمكن تفاديها و ذلك عن طريق التسيير الجيد لمختلف العمليات التي تتم على مستواها ، ولهذا من بين الأفاق التي تساهم في حل المشاكل تتمثل فيمايلي:

- _ طرح مشروع توسيع حجم الوحدة الاتصالات الجزائرية.
- _ خلق مناصب الشغل بالنسبة للوظائف الشاغرة ، وهذا ما يؤدي إلى القضاء على البطالة.
- _ المراقبة المستمرة لمختلف المصالح.

- _ خلق نوع من نظام داخل الوحدة ، وهذا ما يسهل على مختلف الموظفين تقديم الخدمات بكل سهولة للزبائن.
- _ أشعار أعمال مؤهلين لهم خبرة في ميدان عملهم الاتصالي.
- _ اتصالات الجزائر تقدم عروضها للقطاع الاقتصادي الذي يملك حسابات كبيرة ، من خلال مجموعة من الحلول و الخدمات الداعمة التي تركز لتعزيز الاتصال في الجزائر.
- _ الاتصالات الوطنية و الدولية المتخصصة بمعدلات مختلفة .
- _ الدعم المخصص للخدمات و مقهى الانترنت.
- _ نقل البيانات و التحكم في النطاق العريض لشبكة Multiservice (الصراف الآلي) .
- _ وصول القمر الصناعي و تخصيص القطاع الفضائي مع شركائنا الدوليين.
- _ المحطات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- _ حزمة من الخدمات الذكية في شبكة جي إس إم.
- _ التنقل على شبكة اتصالات ثرية للاتصالات الساتليت المتنقلة.
- _ اتصالات الجزائر تعمل على الحفاظ على مكانتها الرائدة في هذا المجال من النشاط في الجزائر في سوق الخدمات و شبكات الاتصالات السلكية و اللاسلكية ، وهي تطمح في أن تصبح شريكا للنوعية على الصعيدين الإقليمي و الدولي ، و لنهج لمقاربة أفضل على الصعيدين الوطني و الدولي يقود الى اتخاذ سياسة :
 - _ تحديث شبكة البنية التحتية و التمديدات.
 - _ تطوير خدمات جديدة لعملائها.
 - _ مؤشرات تحسين الإنتاجية.
 - _ ضمان جودة الخدمات.
 - _ إستراتيجية التسويق و الاتصال.
 - _ مسايرة التكنولوجيا.
 - _ تقدم خدمات و المساعدة التقنية.
 - _ توفير التدريب و المشورة.....

خاتمة الفصل.

لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي للبحث و الذي كان بالوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم من استخلاص النتائج التالية:

_تعتمد الوكالة في تسيير عملها على الكفاءات البشرية من خريجي الجامعات، لان مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات.

_تعتمد الوكالة في نشاطها على مواردها البشرية وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات اللازمة، كالتدريب و الترقية قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب و الأهداف العامة لها.

_مناخ العمل داخل الوكالة جيد وهناك علاقة وطيدة بين المدير و العاملين، ومن خلال الدراسة الميدانية و تواجدها بالوكالة لاحظنا فعلا ذلك، وهذا من شأنه أن يساعد على العمل، حيث يوجد انضباط بين المدير و العاملين في التوقيت للعمل، فيمكن جعل هذه الصفة ميزة تنافسية للوكالة، بحيث توجد ثقافة العمل الفرقي، ولهذا يجب إرساء هذه العلاقة و تطويرها .

_إن الوكالة تسعى لتحسين أدائها، وذلك بتحفيز عمالها معنويا ويكون ذلك بالتقدير و العناية بهم.

_إن العمال يشعرون بالانتماء إلى الوكالة و يعترفون بوجودهم فيها، ويشعرون بالثقة في أداء مهامهم ولديهم استعداد لبذل جهد إضافي لتحمل المزيد من المسؤولية.

الخاتمة العامة:

إن إدارة الموارد البشرية من أحد الإدارات الإستراتيجية في المؤسسة في المؤسسات الحديثة سواء منها المؤسسة العامة أو الخاصة ، حيث تهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق نجاحها وتطورها و استمرارها ، كما يعتبر العنصر البشري بدوره من أهم العوامل المحددة للكفاءة والإنتاجية كونه مورد استراتيجي يؤدي استثماره بفعالية إلى تحسين أداء المؤسسات التي لا يمكنها تحقيق أهدافها المسطرة بمجرد استخدام الآلات و الأجهزة ذات التكنولوجيا ، إلا أن هذا العنصر البشري في حاجة إلى العناية و التحفيز الكافي لأجل استمراره و تحسين أدائه وعمله.

وتعتبر التحفيزات الهادفة و الفعالة التي تمنحها الإدارة للمورد البشري أداة مهمة للرفع من الأداء البشري و تشجيعه أكثر وتنمية مهاراته للقيام بمبادرات أكثر و المساهمة الفعالة من اجل تحقيق المؤسسة هدفها المنشود.

إثبات صحة الفرضيات:

من خلال ما تقدم في البحث استطعنا اختبار الفرضيات ويتضح على النحو التالي:

بالنسبة لفرضية الأولى :سياسة التحفيز هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع وكميات و المكافآت و الطرق التي توزع بها المنظمات. ويشير هذا المفهوم أن السياسة من فلسفة التنظيم التي تحدد سلم الأجور ، أي مقدار المكافآت و الطريق المتبعة في منحها ، أي تعتبر المنحى الخاص بالمؤسسة في كيفية التأثير على مواردها البشرية باستعمال مختلف الحوافز الخاصة بها لغرض تحقيق أهداف العامل وتفعيل أدائه حتى تتحقق أهداف المؤسسة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

بالنسبة للفرضية الثانية: "يعتبر التحفيز أسلوب يعتمد عليه في تحسين أداء الموارد البشرية".

يمكن ضبط ذلك على مستوى المؤسسة العملية لاتصالات الجزائر -مستغانم- وبعد القيام بالدراسة وجدنا أن التحفيز وسيلة لتشجيع العمال على الاستغلال الأمثل للموارد ، أي التحفيز يلعب دورا مهما في تحسين الأداء ومن خلال تتبع المؤسسة نظام خاص للحوافز، واعتمادها سياسة واضحة ، تقوم بتقديم الحوافز مما يكسب العاملين الجاذبية و انخراطهم في تأدية الأداء الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة أي التحفيز أسلوب يعتمد عليه بدرجة كبيرة في تحسين أداء الموارد البشرية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

نتائج الدراسة:

بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع ومن خلال الدراسة التفصيلية التي تضمنتها مختلف فصول وأجزاء البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

1- نتائج الدراسة النظرية:

- الحوافز تؤثر على سلوك الأفراد.
- يجب أن يكون نظام الحوافز لديه قواعد و خصائص و متطلبات يتميز بها.
- تمنح الحوافز على أساس الكفاءة و الاقدمية و الأداء و المهارة .
- هناك عدة عوامل تؤثر في تحسين أداء العاملين مثل تفويض السلطة ، التدريب ، الاتصال ، و القيادة.
- أنواع الحوافز تتمثل في الحوافز من حيث أثرها وموضوعها و أطرافها و أثارها.
- أهمية تقييم أداء الأفراد تتمثل في دعم إجراءات الترقية و النقل.

2- نتائج الدراسة الميدانية:

- العامل لا يسعى إلى تحقيق أهدافه الشخصية فقط بل يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة و المجتمع.
- الحوافز تدفع لأداء و تقلل من معدل دوران العمل والغياب و تؤثر على أدائهم.
- رضا العمال على الأجر الذي يتقاضونه و الحوافز التي تمنح لهم.
- السياسة التحفيزية التي تتبعها المؤسسة تجعلهم يشعرون بالاستقرار في العمل.
- تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بناء على أسس علمية و معايير واضحة..
- نظام الحوافز الخاص بالمؤسسة جيد و يؤدي إلى تحسين أداء العمال.

اقتراحات الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع قدمت اقتراحات وتوصيات من اجل رسم سياسة لنهوض بالعنصر البشري عامة باعتباره أساس الإبداع و التطور لجميع الأصول الأخرى للمؤسسة.

- يجب أن يكون نظام الحوافز ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة مهما كان نشاطها.
- يجب أن يكون هناك وعي لدى العمال على أسس منح الحوافز لزيادة أدائهم أكثر.
- يجب أن توفر المؤسسة الحوافز المادية و المعنوية الحفاظ على عمالها و تطوير قدراتهم ومهاراتهم و تفعيل روح الجماعة بينهم و اشتراك الأفراد في اتخاذ القرار.

خاتمة عامة

_ التركيز على سياسة التحفيز التي اتفق أفراد الدراسة على أولويتها وتأثيرها في تحسين الأداء .
_ منح الأوسمة وشهادات التقدير وخاصة للعاملين أصحاب الخبرات العالية و الوظائف العليا من العاملين في اتصالات الجزائر.
_ يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعليا بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقا لمستوى أدائهم ، مما يشجع العاملين جميعا مهما كان مستواهم الوظيفي على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم ، وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء.
_ إشراك العاملين على حضور الندوات و المؤتمرات التي تختص بمجال العمل كل حسب تخصصه.
_ يتم صرف الحوافز وفق مستوى الأداء وذلك لحث العاملين على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء والعكس وليس لمصالح شخصية.
_ تحفيز المرؤوسين بصورة معلنة للزملاء تشجيعا للأداء المتميز (الشفافية).

1_ المراجع باللغة العربية

أ_ الكتب

- 1_ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، الطبعة الخامسة، 2004.
- 2_ احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 2001.
- 3_ إبراهيم رمضان الدين، دليل إدارة الموارد البشرية، أم القرى للنشر والتوزيع، 2006.
- 4- خيضر كاضم محمود، هابيل يعقوب فاحوري، إدارة الإنتاج و العمليات، دار صفاء للنشر، الأردن، 2001.
- 5_ راوية حسن، المدخل الاستراتيجي و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعة، 2001.
- 6- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات، دار قباء، القاهرة.
- 7- سمير محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، 2006.
- 8- صالح مهدي محسن العامري، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- 9- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- 10- طارق شريف يونس، معجم المصطلحات العلوم الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 11- عبد الرحمان توفيق، تقييم أداء الرؤوسين و تحفيزهم منهج تنمية الموارد البشرية و الأفراد، مصر، الطبعة الثانية، 2004.
- 12- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 13- عمرو صفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر.
- 14- علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب، الطبعة الثالثة، القاهرة، 1995.
- 15- علي محمد رباعية، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- 16- عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كليوباترا للطباعة و النشر، الأردن، 2001.

قائمة المراجع

- 17- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاية الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 1997.
- 18- مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد في منظر كمي و العلاقات الإنسانية، دار مجد ولاوي الطبعة الأولى، عمان، 1994.
- 19- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- 20- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار قنديل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- 21- مدني عبد القادر عقلائي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر، جدة، 2007.
- 22- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و للنشر، الطبعة الأولى، 2012.
- 23- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
- 24- محمود سليمان الحنفي، السلوك التنظيمي و الأداء، إدارة الجامعات المصرية.
- 25- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية دار التعليم الجامعي، 2011.

ب- المذكرات.

- 1- باجة حميد، دور التحفيز دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، 2013/2014.
- 2- جوادي حمزة، الحوافز المادية و المعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة قسنطينة، 2005، 2006.
- 3- عزبون زهية، التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة، 2007، 2006.
- 4- محمد عزوز، دور الحوافز في تحسين أداء من وجهة نظر العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2009، 2008.
- 5- نور الدين بو الشوش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2006، 2005.

قائمة المراجع

ج- الملتقيات.

- 1- عبد الحميد زعباط ، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، 10 مارس 2002.

الملخص:

إن إدارة الموارد البشرية من أحد الإدارات الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة سواء منها المؤسسة العامة أو الخاصة ، حيث تهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق نجاحها وتطورها واستمرارها ، كما يعتبر العنصر البشري بدوره من أهم العوامل المحددة للكفاءة والإنتاجية كونه مورد إستراتيجي يؤدي استثماره بفعالية إلى تحسين أداء المؤسسات التي لا يمكنها تحقيق أهدافها المسطرة بمجرد استخدام الآلات والأجهزة ذات التكنولوجيا ، إلا أن العنصر البشري في حاجة إلى العناية والتحفيز الكافي لأجل استمراره وتحسين أدائه وعمله.

وتعتبر التحفيزات الهادفة والفعالة التي تمنحها الإدارة للمورد البشري أداة مهمة للرفع من الأداء البشري وتشجيعه أكثر وتنمية مهاراته للقيام بمبادرات أكثر والمساهمة الفعالة من أجل تحقيق المؤسسة هدفها المنشود.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية ، الأداء ، تقييم الأداء ، التحفيز.