



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني

تخصص: ريادة أعمال

الشعبة: علوم التسيير

الموضوع:

الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين

(دراسة حالة كلية الأدب والفنون)

تحت إشراف الأستاذة:

بوحريز دايج فريال

مقدمة من طرف الطالبتين:

مسلم مروى

مختار نور الهدى

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذة محاضرة "ب"	زيتوني صابرين
مشرفا	أستاذة محاضرة "ب"	بوحريز دايج فريال
مناقشا	أستاذة مساعدة "ب"	ريغي خيرة

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر والعرفان

الحمد لله ونشكره ونثني عليه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على إعانتته وتوفيقه لي في إنجاز هذا العمل المتواضع.

قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

يسرنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذة الفاضلة "بوحريز دايج فريال" على إشرافها على هذه المذكرة، واهتمامها الكبير بهذا الموضوع منذ بدايته حتى نهايته، وعلى توجيهاتها المستمرة التي ساعدتنا طوال فترة البحث.

كما نود أن نشكر جميع موظفي كلية الأدب العربي والفنون الذين قدموا لنا الدعم والتسهيلات في مهنتهم، وساهموا بتزويدنا بالمعلومات القيمة.

ونتقدم بشكر خاص للأستاذة "زيتوني صابرين"

كما أعرب عن امتناني العميق لكل من ساهم، سواء كان ذلك من قريب أو بعيد، بإرشاد أو بدعم آخر.

وختاماً، نوجه شكرنا الخاص لعائلتنا، على دعمهم المستمر وصبرهم.

## الإهداء

إلى والديا العزيزين، اللذين كانا دائماً مثلي الأعلى ونبعي الذي أستمد منه القوة والإلهام. لا كلمات تكفي للتعبير عن امتناني لكم على كل ما بذلتموه من جهد وتضحية لتحقيق أحلامي.

إلى أمي الحبيبة، التي لم تبخل عليّ بدعواتها الصادقة ونصائحها الحكيمة، والتي كانت دائماً بجانبني، تشجعني وتساندني في كل لحظة. إلى أبي الغالي، الذي لم يدخر جهداً في دعوي وتحفيزي، وكان دائماً يزرع فيّ الثقة والإصرار.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، (نجود، صبرينة، ونيس ومروان) اللذين كانوا دائماً سندي وأعظم داعم لي، أشكركم على دعمكم المستمر وحبكم الذي لا ينتهي.

إلى خطيبي الذي كان لي سنداً طوال هذه الفترة، وكان دائماً مصدر دعم وتشجيع وثقة.

إلى أصدقائي الأعزاء، اللذين كانوا لي خير رفقة، وشاركوا معي كل لحظات الفرح والتعب، وكانوا دائماً مصدر دعم وتشجيع.

إلى أستاذتي الكرام، اللذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم ومعرفتهم، وقدموا لي كل ما احتاجه من توجيه وإرشاد. أشكركم على كل ما قدمتموه لي، فقد كنتم حقاً شعلة تنير طريقي.

إلى كل من ساهم في هذا الإنجاز، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أقدم لكم جميعاً هذا الإهداء بامتنان عميق، فأنتم جميعاً شركاء في هذا النجاح.

## إهداء مروي

## الإهداء

إلى والديا العزيزين، اللذين كانا دائماً مثلي الأعلى ونبعي الذي أستمد منه القوة والإلهام. لا كلمات تكفي للتعبير عن امتناني لكم على كل ما بذلتموه من جهد وتضحية لتحقيق أحلامي.

إلى أُمي الحبيبة، التي لم تبخل عليّ بدعواتها الصادقة ونصائحها الحكيمة، والتي كانت دائماً بجانبني، تشجعني وتساندني في كل لحظة. إلى أبي الغالي، الذي لم يدخر جهداً في دعمي وتحفيزي، وكان دائماً يزرع فيّ الثقة والإصرار.

إلى إخوتي و زوجي الأعزاء (ياسر، عبد الكريم والصادق) اللذين كانوا دائماً سندي وأعظم داعم لي، أشكركم على دعمكم المستمر وحبكم الذي لا ينتهي.

إلى أصدقائي الأعزاء، اللذين كانوا لي خير رفقة، وشاركوا معي كل لحظات الفرح والتعب، وكانوا دائماً مصدر دعم وتشجيع.

إلى أساتذتي الكرام، اللذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم ومعرفتهم، وقدموا لي كل ما أحتاجه من توجيه وإرشاد. أشكركم على كل ما قدمتموه لي، فقد كنتم حقاً شعلة تنير طريقي.

إلى كل من ساهم في هذا الإنجاز، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أقدم لكم جميعاً هذا الإهداء بامتنان عميق، فأنتم جميعاً شركاء في هذا النجاح.

## إهداء نور المهدي

# فهرس المحتويات

الشكر والعرفان

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول والاشكال

01..... المقدمة العامة

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

07..... مقدمة الفصل

المبحث الأول: ماهية التحفيز

08..... المطلب الأول: تعريف التحفيز

09..... المطلب الثاني: طرق التحفيز

12..... المطلب الثالث: نظريات التحفيز

المبحث الثاني: أسس التحفيز

21..... المطلب الأول: أنواع الحوافز

26..... المطلب الثاني: أسس منح الحوافز

28..... المطلب الثالث: العوامل المؤثر على نظام الحوافز

المبحث الثالث: فعاليات نظام الحوافز

31..... المطلب الأول: مراحل تصميم وتقييم نظام الحوافز

33..... المطلب الثاني: شروط ومعايير نظام الحوافز ومعيقاتها

36..... المطلب الثالث: نتائج وأهداف نظام الحوافز

38..... خاتمة الفصل الأول

## الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين في المؤسسة

40..... مقدمة الفصل الثاني

المبحث الأول: ماهية الأداء

41..... المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته

43..... المطلب الثاني: عناصر ومكونات الأداء

45..... المطلب الثالث: طرق ومراحل قياس الأداء

المبحث الثاني: أسس تقييم الأداء

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

51..... المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء

54..... المطلب الثالث: مجالات وأهداف تقييم الأداء

المبحث الثالث: فعاليات وديناميكية نظام الحوافز على أداء العاملين

58..... المطلب الأول: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين

62..... المطلب الثاني: خطوات وآليات الحوافز المساعدة في تحسين أداء العاملين

64..... المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة التابعة في المؤسسة ومعيقاتها

67..... خاتمة الفصل الثاني

الفصل الثالث: الإطار الميداني (دراسة على مستوى كلية الأدب)

69..... مقدمة الفصل الثالث

المبحث الأول: لمحة عن جامعة عبد الحميد ابن باديس

70..... المطلب الأول: تقديم لجامعة عبد الحميد ابن باديس

71..... المطلب الثاني: تعريف الجامعة

72..... المطلب الثالث: كليات ومعاهد الجامعة

المبحث الثاني: تقديم لكلية الأدب

73.....المطلب الأول: تعريف كلية الأدب

74.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية

77.....المطلب الثالث: أقسام الكلية

المبحث الثالث: مقابلة مع عينة الموظفين

78.....المطلب الأول: أدوات جمع المعلومات

79.....المطلب الثاني: عرض وتحليل أسئلة المقابلة

82.....المطلب الثالث: عرض نتائج المقابلة

84.....خاتمة الفصل الثالث

86.....الخاتمة العامة

89.....قائمة المراجع

94.....الملخص

قائمة الجداول

والأشكال

## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	المجاميع الخمس	16
(1-II)	مراحل قياس الأداء "هرم الأداء"	47
(2- II)	خطوات تقييم الأداء	53
(3- II)	العلاقة بين الحوافز والأداء	59
(4-II)	شكل تخطيطي بين أثر الأداء على الرضا الوظيفي	60
(1- III)	هيكل التنظيمي لكلية الأدب	76

### قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-III)	جدول يمثل خصائص المبحوثين	79

# المقدمة العامة

في عالم الأعمال الحديث، يعد التحفيز من أهم العوامل التي تسهم في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة. هو القوة الدافعة التي توجه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف معينة، سواء كانت شخصية أو مهنية. يتمثل التحفيز في توفير بيئة عمل إيجابية تلبى احتياجات العاملين وتشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم.

ولتحقيق الأداء المتميز في العمل يتطلب توافر مجموعة من العوامل التحفيزية، مثل الاعتراف بالجهود المبذولة، وتقديم المكافآت المادية والمعنوية، وتوفير فرص النمو والتطوير المهني. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والدعم، يزداد دافعهم للعمل بجدية وإبداع، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وكفاءتهم.

التحفيز ليس فقط وسيلة لزيادة الإنتاجية، بل هو أيضاً أداة لتعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار في العمل. الموظفون المحفزون يكونون أكثر رضا عن وظائفهم، وأقل عرضة للتغيب أو البحث عن فرص عمل أخرى. كما يسهم التحفيز في تعزيز روح الفريق والتعاون بين العاملين، مما يخلق بيئة عمل متناغمة وثمررة.

من ناحية أخرى، يؤدي التحفيز إلى تحسين جودة العمل والابتكار. عندما يشعر العاملون بأنهم جزء من رؤية المؤسسة وأهدافها، يصبحون أكثر استعداداً لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة، والمساهمة في حل المشكلات بفعالية.

في النهاية، يمكن القول إن التحفيز هو العامل الحاسم الذي يساعد المؤسسات على تحقيق أداء عالي ومستدام. من خلال فهم احتياجات العاملين وتوفير الدعم اللازم لهم، يمكن للمؤسسات بناء بيئة عمل محفزة تشجع على التفاني والإبداع، مما يؤدي إلى تحقيق نجاح مستدام ونمو مستمر حيث تعتبر الحوافز ذات أهمية كبيرة في حياة العامل، فهي تؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية وتحفيز العامل لتحقيق الأهداف المنشودة. الحوافز ليست فقط وسيلة لتعزيز الأداء، ولكنها تلعب دوراً محورياً في تحسين جودة الحياة العملية للعاملين.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تبيان تأثير الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في كلية الأدب العربي والفنون، حيث يتزايد اهتمام الباحثين والمتخصصين في المؤسسات بالتحفيز، لذا تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور التحفيز وتأثيره على أداء العاملين.

وعلى هذا الأساس، ولإلمام بجوانب الموضوع، رأينا أن يكون التساؤل الجوهري المتعلق بالإشكالية التي سنعمل على الإجابة عنها كالآتي:

## 1. الإشكالية:

❖ كيف تؤثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في كلية الادب العربي والفنون؟

وقصد تسهيل الإجابة على إشكالية البحث قمنا بتقسيمها إلى عدة أسئلة فرعية وهي:

- ✓ ما هو الدور الحيوي للتحفيز في تعزيز أداء الموظفين داخل كلية الأدب العربي والفنون؟
- ✓ هل يمكن اعتبار التحفيز إحدى الاستراتيجيات الأساسية التي يجب أن تعتمد عليها كلية الأدب العربي والفنون لتحقيق المردودية المطلوبة؟
- ✓ هل يوجد علاقة بين التحفيز وتحسين أداء العاملين؟

## 2. فرضيات البحث:

- التحفيز هو الذي يساعد العامل على بذل أكبر جهد ممكن قصد الوصول إلى درجة الأداء الفعال حيث تمنح الحوافز على أساس كفاءة وفعالية الأداء.
- أهمية التحفيز كبيرة في جميع المؤسسات لأنه يعمل على دفع العامل لإتقان عمله لأجل الوصول للمردودية المطلوبة.
- التحفيز هو الذي يدفع العاملين في تحسين أدائهم.

## 3. أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الحوافز أحد المواضيع الرئيسية التي نالت اهتمام العديد من المفكرين، إذ يُعتبر أحد الأساسيات التي تقوم عليها الشركات والمؤسسات. يلعب الحوافز دورًا حاسمًا في تعزيز التطور والنمو المستدام للمؤسسات، إذ تُسهم بشكل كبير في زيادة كفاءة العمل وتحفيز الفرق لتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وإنتاجية.

من المهم بالنسبة لكل مؤسسة أن تكون على علم بأهمية العنصر البشري، وأن تُكرس الجهود لتطويره وتحفيزه. عن طريق تقديم الحوافز المناسبة وتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة، يمكن للمؤسسة أن تعزز رضا وأداء موظفيها. ومن خلال التدريب المستمر وتوفير الفرص للتطوير المهني، يمكن للمؤسسة أن تضمن استعداد موظفيها لمواجهة التحديات وتحقيق النجاح بشكل مستمر.

باختصار، يجب على كل مؤسسة أن تضع تحفيز موظفيها وتطويرهم في صلب اهتماماتها الاستراتيجية، إذ يُعتبر هذا الأمر أساسيًا لتحقيق الأهداف الكبيرة والمردودية المستدامة.

## 4. أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أشكال التحفيز التي تؤثر على أداء العاملين في الكلية، خاصةً مع توجه الكلية نحو التحكم والتنظيم من قبل الإدارة، وكذلك أداء العمال داخل هذه المؤسسة. ويمكن تلخيص نتائج الدراسة في النقاط التالية:

- إبراز دور الحوافز ومساهمته في تحسين أداء العاملين.
- تبيان أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين داخل الكلية الأدي العربي والفنون.
- تقدير واستكشاف نظام الحوافز في الكلية، ودوره في تعزيز وتطوير أداء الموظفين.

## 5. حدود الدراسة

قمنا من خلال دراستنا بمعالجة موضوع التحفيز ودوره في تحسين أداء العاملين والتي تم ضبطها في اطار الزماني و المكاني محدد كالتالي:

الحدود المكانية: تمت حدود الدراسة في كلية الأدب والفنون.

الحدود الزمانية: متمثلة في الفترة المستغرقة في الدراسة النظرية والميدانية والتي مدتها 30 يوم والممتدة من 2024/02/18 إلى 2024/03/18 خلال العام الدراسي 2023/2024.

المنهج المستخدم:

اعتمدنا في دراستنا منهج متنوع تعايشا مع الموضوع المدروس حيث استعملنا المنهج الكيفي لجمع البيانات وتحليلها. تشمل هذه المنهجية المقابلات الشخصية، الملاحظات المباشرة، وتحليل المحتوى.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب اختيار موضوعنا وهي:

أسباب الذاتية:

- لأنها ترتبط بتخصصي الدراسي
- الرغبة في محاولة معرفة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه عامل أساسي في بقاء واستمرارية المؤسسات.
- الرغبة في معرفة أهمية التحفيز في كلية الأدب العربي والفنون جامعة مستغانم.

## أسباب موضوعية:

- معرفة نوعية الحوافز التي تقدمها كلية الأدب والفنون ومدى تأثيرها على الأداء.
- معرفة دور الحوافز المقدمة في الكلية ومساهمتها في تحسين أداء العاملين.
- معرفة الحوافز التي تقدمها الكلية لموظفيها.

## 6. خطة وهيكل الاجابة:

سعيًا للإجابة على الإشكالية الدراسة المطروحة، تم تقسيم خطة البحث إلى ثلاثة فصول على النحو التالي:

المقدمة: وقد شملت طرح الإشكالية، وأسئلة الدراسة وفرضياتها، أهداف وأهمية الدراسة وغير ذلك.

الفصل الأول: تناول هذا الفصل دراسة الحوافز، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية. ركز المبحث الأول على مفهوم، طرق ونظريات الحوافز. بينما تناول المبحث الثاني على أسس الحوافز، وأشرنا في المبحث الثالث عن فعاليات نظام الحوافز.

الفصل الثاني: حُصص هذا الفصل لتقييم أداء العاملين في المؤسسة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية. استعرض المبحث الأول مفهوم الأداء وعناصره وطرق قياسه، بينما تناول المبحث الثاني أسس تقييم الأداء، وتطرقنا خلال هذا المبحث إلى تعريف تقييم الأداء وأهميته وطرقه وأهدافه. حُتم هذا الفصل بالمبحث الثالث الذي يشير إلى فعاليات وديناميكية نظام الحوافز في تحسين الأداء حيث تحدثنا فيه عن أثر الحوافز في تحسين الأداء وخطوات وآليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء والسياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة.

الفصل الثالث: والذي يعني بالدراسة الميدانية، فقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث رئيسية، تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم عام حول جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم- بينما أشرنا في المبحث الثاني إلى تقديم عام حول كلية الأدب والفنون لجامعة عبد الحميد بن باديس لولاية مستغانم، أما المبحث الثالث فجاء مرسومًا بدراسة وتحليل معطيات المقابلة حسب الفرضيات المتمثلة في ثلاثة محاور والنتائج المتواصل لها من خلال الدراسة الميدانية.

الخاتمة: وتم ذكر فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها والتوصيات والإقتراحات.

# الفصل الأول

الإطار النظري لعملية التحفيز

### مقدمة الفصل:

التحفيز هو عملية نفسية وسلوكية تهدف إلى إثارة وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف معينة. يتمحور الإطار النظري لعملية التحفيز حول فهم القوى الداخلية والخارجية التي تحرك السلوك البشري وتؤثر على الأداء والإنتاجية في بيئة العمل. هذا الإطار النظري يزودنا بالأدوات اللازمة لتحليل وتفسير كيفية تعزيز وتحسين أداء الأفراد من خلال تطبيق استراتيجيات تحفيزية فعالة، يعد التحفيز عاملاً جوهرياً في إدارة الموارد البشرية، إذ يرتبط بشكل مباشر بمستوى الإنتاجية، الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي. يساعد فهم الدوافع التي تحفز الأفراد على تصميم سياسات وإجراءات تعزز الأداء العام للمؤسسة وتضمن تحقيق أهداف.

وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: ماهية التحفيز

المبحث الثاني: أسس التحفيز

المبحث الثالث: فعاليات نظام الحوافز

### المبحث الأول: ماهية الحوافز

تمهيد:

تُعدّ الحوافز من العناصر الأساسية لضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات، سواء كانت في القطاع الخاص أو الحكومي. إذ تسهم في تحفيز العاملين وتعزيز أدائهم، مما يؤدي إلى تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة. وبالإضافة إلى ذلك، تسهم الحوافز في تحقيق الرضا الدائم وتقليل مستويات التذمر، كما تعزز الاعتراف بالجهود المبذولة من قبل الموظفين.

### المطلب الأول: تعريف الحوافز

التحفيز هو مولد النشاط والفاعلية في العمل، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير؛ سواء كان ذلك يتعلق بالأمور المادية أم المعنوية. ولكي تصل إلى ذلك لابد من الاهتمام بالكيفية الناجمة عن التحفيز، وذلك عن طريق إتباع أفضل السبل وأسرعها، وأكثرها جدوى لتحقيق ذلك، ومن المفيد أن يتم التركيز على الأساليب التحفيزية التي تؤدي إلى إيجاد نوع من الديمومة في الإنتاج والفاعلية. والتحفيز لا يقتصر فقط على وسائل الدعم وتعزيز الإيجابية فحسب، بل يتعداها إلى وسائل التحفيز السلبية، بما في ذلك العقوبات التأديبية التي يتم فرضها، ويعتمد اختيار نوع المحفز على الشخصية التي يتمتع بها الشخص المراد تحفيزه، وبذلك فإن التحفيز يتسم بطابع النسبية، بحيث يختلف أسلوبه من شخص لآخر، ومن مكان لآخر، وفي نفس المكان وحتى من زمن لآخر<sup>1</sup>.

### التحفيز لغة:

التحفيز هو العملية التي تشجع الفرد على اتخاذ إجراءات معينة أو تحقيق أهداف معينة، ويعتبر التحفيز عاملاً هاماً في تحفيز السلوك وتعزيز الأداء. يمكن أن يكون التحفيز ناتجاً عن حوافز خارجية مثل المكافآت أو الإشادة، وقد يكون ناتجاً أيضاً عن الرغبة الشخصية في تحقيق النجاح والتطور الشخصي<sup>2</sup>.

### التحفيز اصطلاحاً:

يمكن تعريف التحفيز على أنه العملية التي تحفز الأفراد على اتخاذ إجراءات معينة أو تحقيق أهداف معينة من خلال توفير الحوافز والدوافع اللازمة. يعتبر التحفيز عاملاً مهماً في تشجيع الفرد على العمل وتعزيز أدائه، ويمكن أن يكون التحفيز ناتجاً عن احتياجات الفرد، طموحاته، أو تحفيزه من الخارج عن طريق المكافآت والمحفزات الخارجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ابراهيم الفقي، قوة التحفيز دار النشر مثرات للنشر والتوزيع، ص 6

<sup>2</sup>Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68-78.

<sup>3</sup>Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual review of psychology*, 56, 485-516.

يختلف مفهوم التحفيز من مفكر إلى آخر حيث أن:

تعريف التحفيز من وجهة نظر: Frederick Herzberg

فريدريك هيرتزيغ هو مفكر في مجال إدارة الموارد البشرية، ويعرف التحفيز بأنه "عملية تهدف إلى تحفيز الموظفين لتحقيق أداء متميز عن طريق تلبية احتياجاتهم الأساسية وتقديم تحديات وفرص للتطور والنمو الشخصي."

تعريف التحفيز من وجهة نظر: Abraham Maslow

أبراهام ماسلو هو مفكر نفسي مشهور، ويعرف التحفيز بأنه "عامل محفز داخلي يدفع الأفراد لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، عن طريق تلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية الأساسية."

تعريف التحفيز من وجهة نظر: Douglas McGregor

دوغلاس ماكجريجور هو مفكر في مجال إدارة الموارد البشرية، ويعرف التحفيز بأنه "عملية تحفيز العاملين على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقديم مكافآت وتحفيزات ملائمة وتشجيعهم على المشاركة الفعالة والابتكار."

و من التعريفات السابقة نستخلص:

ان التحفيز هو ذلك الشيء مادي كان او معنوي الذي يتواجد داخل المنظمة والذي يجذب اليه أفراد باعتباره وسيلة لإشباع رغباتهم.

المطلب الثاني: طرق الحوافز

داخل العمل لابد أن نأخذ بعين الاعتبار أن ما يساهم في نجاح العمل هو دعم قدرات ومهارات الموظفين وتوفير لهم الأجواء الإيجابية التي تساعدهم على العمل بأحسن أداء فخلال العمل إذا وجدنا أن أداء الموظفين لم يكن على المستوى المطلوب فهذا يعني أن الموظفين يفتقرون إلى التشجيع الذي يدفعهم لبذل قصار جهودهم في العمل. فالتحفيز هو الحل الأمثل لإنعاش المؤسسة وحل الأمتل لإنقاذها من مخاطر الفشل؛ مما يدفعنا ذلك لمعرفة ماهي طرق التحفيز؟

### 1. التواصل الفعال مع الموظفين:

إن التواصل الفعال مع الموظفين من الأمور الإيجابية التي تعود بالنفع على المؤسسة؛ كما يعطي للموظفين مساحة للتعبير عن آرائهم و أفكارهم و تحديد المهام التي تم إنجازها و ماهي الأمور التي يمكن تحسينها كما يسمح للمؤسسة بمعرفة مشاكل موظفيها والصعوبات التي يواجهونها.

### 2. تحديد الأهداف:

وضع أهداف محددة واقعية وقابلة للقياس يمكن أن يحفز على العمل نحو تحقيقها يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة بوضوح، حتى يتمكن الفريق من فهمها بسهولة وبدون ابتلاع أوهام.

### 3. مكافأة النفس: تقديم مكافآت سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة لتحفيز الأداء الجيد.

### 4. تقديم التحدي: إعطاء تحديات جديدة مثيرة يمكن أن يحفز على العمل في وقت أقل لبلوغ الهدف.

5. توفير الدعم والتشجيع: تقديم الدعم العاطفي و التشجيع الأفراد للمساعدة في تعزيز ثقتهم بأنفسهم و رغبتهم في التطور للأحسن.
  6. تقديم التغذية الراجعة البناءة: توجيه الافراد بشكل محدد حول أدائهم وسلوكهم بدلا من التعبير عن الانتقادات عامة.
  7. إنشاء بيئة محفزة: انشاء بيئة عمل مشجعة على التفاعل الإيجابي و تعزيز الابداع و الإنتاجية.
  8. مشاركة الخطط و استراتيجيات العامة مع الموظفين : من الأمور التي توضح الرؤية و الأهداف و يؤدي ذلك بالتعاون في وضع الخطط و تبادل الأفكار إضافة الى زيادة الانتماء و المسؤولية.
  9. الاحتفال بإنجازات الموظفين في المؤسسة.
  10. الاهتمام بمكافآت الأعمال الجيدة المبذولة.
  11. عدم التشكيك بقدرات الموظف و المبالغة في اللوم.
  12. توفير بيئة عمل مريحة : تصنف بيئة العمل كعامل أساسي في تحفيز الموظفين حتى يتمكنوا في عملهم و اخراج كل طاقتهم.
  13. إشراكهم في اتخاذ القرار.
  14. مساعدة الموظفين لتحقيق الموازنة بين العمل والحياة.
- إن التشجيع والتحفيز من الأمور الضرورية والهامة لإنجاز الأعمال، والسير قدما والدفع إلى تشجيع وتحفيز الأفراد للاستمرار والعطاء، وهذه مجموعة من السلوكيات التي ينبغي على القائد الاتصاف بها، ليضمن لنفسه النجاح وحسن القيادة ما يلي<sup>1</sup>:

### ○ الاستماع الجيد للأفراد:

لا بد أن يركز على التواصل مع الأفراد والإحساس بمشاعرهم وتوجهاتهم و معاونتهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين.

### ○ التركيز على العمال التي يؤدونها الأفراد بشكل جيد:

فالكثير من القادة يعتقد أن التركيز على الأخطاء يؤدي إلى تحسين الأداء، إلا أن ذلك من الأعراف الخاطئة، فقد أثبتت الأبحاث أن التركيز على الإيجابيات والأعمال الجيدة يزيد من الإنتاجية والفعالية لدى الأفراد أكثر من التركيز على السلبيات.

<sup>1</sup>بسعيدة بالحية، الحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجاري وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013، ص. 22.

### ○ تشجيع الجميع على الثقة في القائد:

إن الثقة تبنى على أساس الثقة، فعندما يشعر الفرد بثقة القائد به يصبح على ثقة بقائده، ويزيد تلك الثقة ويعمقها مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض القرارات التي يمكن لهم المشاركة بها.

### ○ مواجهة الخطأ بأسلوب لا يركز على اللوم:

يجب على القادة مواجهة أخطاء الأفراد بطريقة لا تركز على لوم، فربما يكون الفرد بحاجة تدريب أو توجيه أو تغيير أسلوب التوجيه بما يساعد على تخطي تلك الأخطاء بسالم.

### ○ التعاون المتبادل:

إن التركيز على التعاون المتبادل بين الأفراد في الفرقة الواحدة يساعد على بناء فريق عمل ناجح أكثر من اعتماد المنافسة بينهم فالمشاركة و التعاون و تكامل الأدوار والثقة يشعر الجماعة بالمحبة و الانتماء والاستقرار الذي يضمن نجاح الجماعة.

### ○ تنمية الجوانب غير الظاهرة من إمكانيات ومواهب أفراد:

يجب على القادة أن يبحثوا على مصادر القوة و المواهب والكفاءات الموجودة والمتوقعة والإمكانيات التي يمكن أن تبرز من الأفراد، و يعملوا على تشجيع ودفع الأفراد باتجاه تنمية هذه القدرات والجوانب الكامنة لديهم والتي قد تكون ظاهرة حتى للفرد نفسه وأخير إن التشجيع إثارة و حماس وطاقات الأفراد يساعد على التواصل بين القادة و الأفراد و حثهم بشكل دائم أو يمكن صياغتها في شكل آخر على النحو التالي<sup>1</sup>:

(أ) الانتماء: إذا كان دافعنا الأساسي هو الانتماء فهذا يعني إننا شديدو التأثر بالناس و نقدر الآخرين بشكل هائل، ونجعل البشر في بؤرة عالمنا.

(ب) الإنجاز: عندما يكون المرء مدفوعا بحبه الإنجاز يكون أهم ما يسعى إليه هو تحقيق النتائج

(ت) توفر مجموعة من الدوافع: من الضروري أن نتأمل ونفحص الدوافع الأساسية الفردية التي تحرك الناس، لكن معظم الناس لديهم أكثر من دافع، وقد يكون الدافع قويا بقدر كاف و يكون الخليط الناتج عن الدافعين أكثر تأثيرا.

(ث) التعامل مع دوافع الآخرين: من الحقائق البديهية أنه عندما نعرف دافع الإنسان فإن معرفتنا هذه ستحسن علاقتنا ب

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره، إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، ص 17-20

### المطلب الثالث: نظريات التحفيز

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز، نذكر من بينها ما يلي:

#### 1. النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور

هي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول وأساسها<sup>1</sup>:

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وبجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.
- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وأن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله وينتهي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة والذين افترضوا بأن الإنسان، يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال وفي ما يلي الافتراضات الضمنية التالية:<sup>2</sup>

- الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد وهو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة.

- الإنسان هو كائن عقلائي أي انه يسعى لتعظيم مدخلاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.

- يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل. لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية.

<sup>1</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية، 2015، ص 32.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 33

### 2. نظرية xy لدوجالس ماك جريجور:

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل ولقد فند دوجالس ماك جريجور هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية x التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي<sup>1</sup>:

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الإبتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.
- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.
- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه ولا يوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.

- وقد الحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم :

- الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية x و التي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول ال يود العمل ولا يعمل إلا قليل لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدال من أن يقود أضف أنه لا يهيمه أهداف المنظمة و كل ما يهيمه ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغير بطبيعته. ويمكن تلخيص نقاط النظرية x في النقاط التالية:<sup>2</sup>
- تتطلب إدارة البشر توجيه طاقتهم وحفزهم والرقابة على أعمالهم وتفسير سلوكهم بما يتوقف وحاجات المؤسسة.
- بدون هذا التدخل النشط (الحفز والتوجيه والرقابة) من قبل الإدارة فإن الأفراد لن يعملوا نظرا لما يسودهم من تراخي وربما المعارضة لأهداف المؤسسة.
- وعليه فإن النظرية تقوم على منطق الرجل الاقتصادي حيث ال يمكن التأثير على العاملين وحفزهم على العمل، إلا من خلال إدارة أنظمة الإثابة والعقاب.

أما الفئة الثانية فهي تطبق نظرية y والتي تقوم على فلسفة أساسية مؤداها أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساسا في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه ولنفسه، بمعنى آخر فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنسانا مبتكرا، ولكنها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملائمة التي تساعد على أن يصبح كذلك، وتتلخص مبادئ هذه النظرية في النقاط التالية:

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره، براء رجب تريكي ، ص 34.

<sup>2</sup>عبد العزيز شنيق: الحوافز والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007، 2008، ص 48-49.

- تنحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة.
- لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها من طبيعة البشر ولكنها نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة داخل المؤسسة ذاتها.
- تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تنبه الأفراد إلى وجودها وأن تدفعهم على تنميتها بأنفسهم.
- مما تقدم يتضح لنا بأن نظرية (x) تقوم على فكرة الرقابة المفروضة في حين ان النظرية (y) تقوم على فكرة الرقابة الذاتية وهذا هو الفرق بين معاملة البشر كأطفال ومعاملتهم كبالغين وقد ركز "دوجالس ماك جروجر" على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية وقد بني نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناء على هذه الافتراضات فقد صنف ماك جروجر العاملين إلى مجموعتين اللتين أطلق عليهما الرمز  $x$ ،  $y$  حتى لا يحكم على المضمون إذا كان جيداً أو رديئاً أو متشدداً أو متساهلاً وإنما لأنهما يمثلان موقفين مختلفين.

### 3. نظرية العالقات الإنسانية لتون مايو:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أياً كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم و تصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، و صاحب هذه النظرية هو التون مايو وزملائه في مصانع هاو تورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي و حدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعادها إلى حاجات نفسية واجتماعية، ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية لجعلها أكثر شمولاً وعمقا في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن أمثلة هؤلاء ماسلو وليكارت<sup>1</sup>.

كما اعتبر أن التحفيز الفردي لا يكفي وال يجزي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة و الانتماء و الالتزام حسب مايو يتوجب على القيادة العمل على تحفيز العمال أكثر في الجانب المعنوي وإدماجهم من خلال إشراكهم في عملية الإدارة و تحميلهم مسؤولية العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره، راء رجب تركي، ص 35

<sup>2</sup>بولشراش نور الدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 29 / جوان، جامعة باجي مختار، عنابة 2017، ص 26

### 4. نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

الحاجات هي أسباب وراء كل سلوك و كل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجة القوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالبا مالا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن وتعتبر نظرية عالم النفس ابراهم ماسلو من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي<sup>1</sup>:

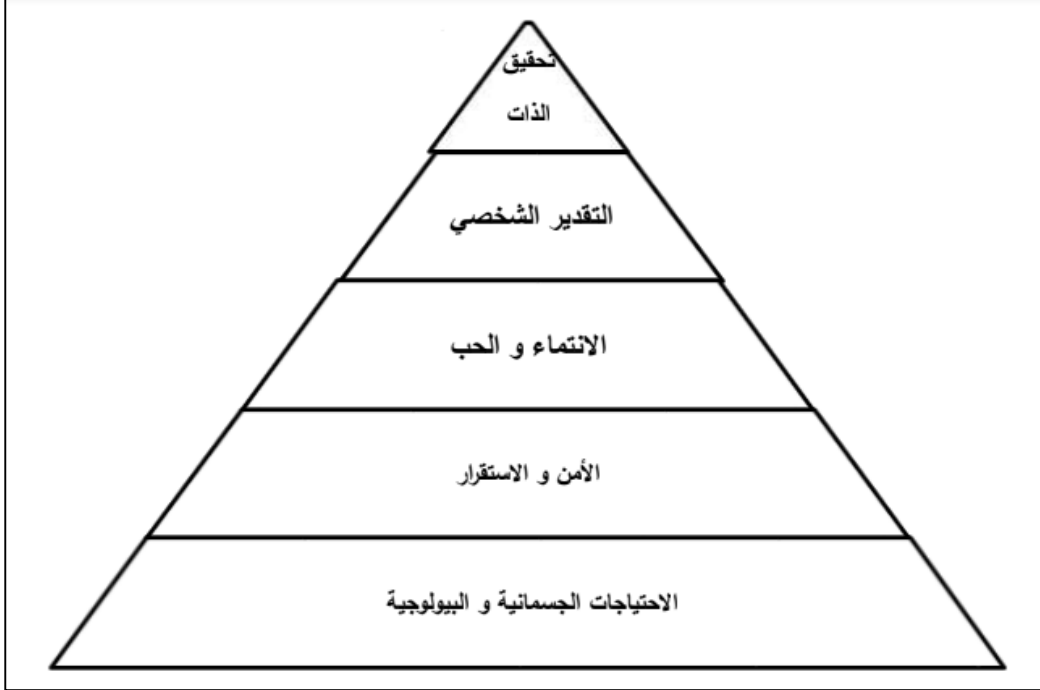
- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات و هي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه وبطريق يبدو هادفا و موجها و ليس عشوائيا مشتتا.

- الإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنظم في خمسة مجاميع أساسية، هي: ( الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات لأمان، الحاجات إلى الحب و الانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية ) وهي تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تندرج فيه بترتيب واحد من الأكثر الحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمن ثم الحب و الانتماء ثم التقدير ثم الذاتية .

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره، براء رجب تركي ، ص 38

و بهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم أولويات كما في الشكل:

(1-1) يمثل الشكل المجاميع الخمس



المصدر: براء رجب تريكي ، نظام الحوافز الادارية ودورها، دار النشر الراية، المملكة الأردنية الهاشمية ص.38

لا تكون كل المجاميع الخمس من الحاجات نشطة سوية و في أن واحد بل تنشط بالتتابع من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي<sup>1</sup>:

### (أ) الحاجات المادية أو الفيزيولوجية:

وهي قاعدة الهرم، وتمثل أهم الأشياء الأساسية بالنسبة للإنسان منها (الطعام، الهواء، الماء، المسكن) وهذه الفئة يمكن أن يتحصل عليها العامل عن طريق الراتب الذي يتقاضاه، بحيث يكون ذلك الراتب كافيا لتلك الحاجات

### (ب) الحاجة إلى الأمن:

بعد أن يتم إشباع الحاجة الفيزيولوجية يبدأ الإنسان بتطلع إلى الأمن، والشخص في هذه الفئة يبحث عن بيئة عمل آمنة وخالية من الأضرار المادية والنفسية و المنظمات تقوم بإشباع تلك الحاجة عن طريق (تزويد العاملين بمولد ومعدات الوقاية من الأخطار، التامين الصحي التأمينات الاجتماعية، عقود العمل الرسمية والدائمة)

<sup>1</sup>عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرة وظائف الإدارة، المرحلة الأولى، مبادئ الإدارة، جامعة بابل كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة البيئة، ص 3-4

### ت) الحاجات الاجتماعية:

تعني حاجة الفرد إلى الانتماء، ومن الأمور التي تغطي أو تشبع تلك الحاجة تكوين صداقات، قبول الآخرين للشخص وتقوم المنظمات بإشباع تلك الحاجة عن طريق إنشاء النوادي الاجتماعية، تشجيع المشاركة في فرق العمل و عمل المسابقات.

### ث) الحاجات إلى التقدير:

وهي حاجة الفرد لتنمية احترام الذات والحصول على قبول الآخرين له، والرغبة في تحقيق النجاح

### ج) الحاجة إلى الإنجاز:

وهذه الحاجة تأتي في قمة الهرم وتبدأ بتحرك عندما يتم إشباع جميع الحاجات التي أسفل منها، وهذه الحاجة تشير إلى حاجة الفرد إلى توفر الظروف التي تساعد على إبراز قدراته على الابتكار وعندما تقوم المنظمات بالاستفادة من هؤلاء الأفراد الذين ترتفع لديهم هذه الحاجة فإنها تستطيع استثمار طاقاتهم أفضل استثمار و توظيف.

### 5. نظرية العاملين لهرزبورغ:

قدم هذه النظرية العالم فريدريك هرزبورغ كمحاولة تفسير العالقة بين دوافع الإنسان ورضاه و إنتاجيته أو جده لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العالقة بين الرضا و الدوافع الإنتاجية، و توصل أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة فالمجموعة الأولى محفز للعمل و الأداء العالي ثم الإنتاجية العالية هذه يسميها "حوافز" أما المجموعة الأخرى فيسميها "عوامل صحية أو مطهرة" لأنها تطهر بيئة العمل من الشكوى و التذمر و لهذا سمية هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل نوعين من حيث أثرها على الدافعية العوامل المحفزة، أي التي تدفع الفرد للعمل و الأداء المتميز فهي تشمل فرص الإنجاز أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم و الاعتراف بالجهود المحققة و العوامل الصحية، أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر و تشمل الراتب، سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية، و أستخلص أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وأن عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز و اثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، إدارة العمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص. 42.

### 6. نظرية الحاجة للإنجاز:

تعد هذه النظرية الحديثة نسبيًا و تركز على الحاجة للإنجاز لذلك نسميها بنظرية الحاجة للإنجاز وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتيا و كأنما يندفعون طبيعيا الأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كبيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالبا ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتيا الأداء الأعمال المطلوبة منهم و كذلك التقدم في مجال عملهم، علما بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي و هذه سمة مهمة في القائد الإداري وعليه فإذا كانت اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك خصائص هؤلاء الأشخاص والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

خصائص ذوي الحاجة للإنجاز:

يرى " ميكلياند" بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية<sup>2</sup>:

(أ) يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات فال يشعرون بالإنجاز إن لم يكون هم المسؤولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم به فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهودهم وقدراتهم، ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تستند إليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية أي العوامل الدافعة في نظرية هورزبورغ وتحقيق الذات والنمو في نظريات ماسلو.

(ب) يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تنطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية مستمرة إذ أنهم لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف الصعبة التحدي الذي يشعرون بالإنجاز عندما ينجحون في الاستجابة له.

(ت) يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة دقيقة أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها فإذا لم تتوفر هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين صورة

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره، براء رجب تري، ص 41

<sup>2</sup>نفس المرجع، ص 42-43

عن تقدمهم هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية وكنظرية تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد و هو ما لا تفعله النظريات السابقة كما أنه تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي، بحيث لا تحتاج أن تبذل جهود لحثهم ودفعتهم على ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز و الأداء المتميز.

### 7. نظرية العدالة أو المساواة لأدمز:

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظريات الاقتصادية فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضاً<sup>1</sup> وتعتبر النظرية مهمة جداً لأنها تدخل العملية العقلية في العملية الدافعية وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته و إذا لم تكن هذه المقارنة متساوية يجعلها أكثر توازناً، و من البديهي أن الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم و مخرجاتهم ومدخلات ومخرجات غيرهم من الأفراد ليصلوا إلى الإنصاف المرغوب به.<sup>2</sup>

### 8. نظرية التوقع أو التفضيل لفيكتور فروم :

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ " فيكتور فروم " و هي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر و هي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد أي أنها تحاول أو تفسر لماذا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها و بناء على ذلك يضع " فروم " عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها<sup>3</sup>:

- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.

- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحد من بدائل الأنشطة منهم.

- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره، براء رجب تركي، ص 44.

<sup>2</sup>مرجع سبق ذكره، بوكروش بسمة، ص 171.

<sup>3</sup>مرجع سابق، براء رجب تركي، ص 45.

و من مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد ال يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أو ضحت نظرية" فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا وبالتالي يمكن القول أن نظريته تركز على عامل التوقع كأساس محرك لحاجات و دوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنسان لذا فإن عنصر الترقب أو التوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعد عاملا قويا لدفعه<sup>1</sup>.

### 9. نظرية تدعيم السلوك لفريدريك سكيتر:

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكيتر" عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب و العقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين و أتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي إستمراره، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط و عدم التشجيع و بالتالي عدم تكرار هذا السلوك ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك أي استمرار للفرد بالقيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هاته الحوافز أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها<sup>2</sup>.

### 10. نظرية z وويليام أو شي:

قام "ويليام أو شي" بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية (z) الإدارة الجيدة هي التي تحتوي و تحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم ماسلو من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها ال تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار هذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية و يعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المؤسسة بحماس أكبر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عارف بن مامل الجريد، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2007-2007، ص 28.

<sup>2</sup> براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 45

<sup>3</sup> عبد اهلل حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، الكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، 2010-2011، ص 99

### المبحث الثاني: أسس التحفيز

تمهيد:

ترتكز أسس على فهم الدوافع البشرية وضرورة تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المؤسسية. يعد فهم الدوافع البشرية أساساً لتصميم أي نظام للحوافز، حيث يختلف أفراد المؤسسة في دوافعهم واحتياجاتهم، مما يتطلب تنوعاً في الحوافز المقدمة لهم. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون نظام الحوافز عادلاً ومتساوياً، حيث يتلقى كل فرد المكافآت والتقدير التي تتناسب مع مجهوده وأدائه، مما يساهم في زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة. وتكمن أهمية الشفافية والتواصل الفعال في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يسهل فهم التحفيز المتاحة ويعزز استجابتهم لها. إلى جانب ذلك، يُعتبر التنوع في الحوافز أمراً ضرورياً، حيث يسمح للموظفين باختيار الحوافز التي تلي احتياجاتهم وتفضيلاتهم الشخصية. وأخيراً، يجب أن يكون نظام الحوافز مرناً وقابلاً للتكيف مع تغيرات البيئة العملية وأهداف المؤسسة، مما يضمن استمرارية فعاليته وفاعليته في تحفيز الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية.

### المطلب الأول: أنواع الحوافز

إن تقسيم الحوافز وتصنيفها إلى أنواع من أجل ضمان تقديم التحفيز والحوافز الملائم للأفراد العاملين داخل المؤسسة محل جدل بين كثير من الباحثين إلا أن أكبر أنواع التحفيز انتشاراً وشيوعاً هي:

#### 1. الحوافز من حيث المستفيد منها وتنقسم إلى:

##### (أ) الحوافز الفردية:

تمنح الحوافز الفردية على أساس فردي وهي ترتبط بأداء الفرد، ومن حيث مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلتمس العاقلة بين الأداء والمكافئات على مستوى المؤسسة ولهذا نجد أن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداماً وقبولاً<sup>1</sup>، فالحوافز الفردية توجد للفرد وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد، وقد يكون لها آثار جانبية كعدم التوازن بين الأفراد وغياب روح الفريق التي هي عمل الإدارة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد، دار الفجر، الطبعة الأولى، 2007، ص 23.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطبع والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 23.

### ب) الحوافز الجماعية:

تمنح الحوافز الجماعية عادة لكل أعضاء المعمل بالتساوي اعتماداً على أداء الفريق الذي يقاس عادة بشكل موضوعي<sup>1</sup>، حيث تقوم أنظمة الحوافز الجماعية على عملية الدفع لمجموعة من الأفراد العاملين في أنشطة وأعمال مشتركة و يتركز هذا الأسلوب على الأعمال المترابطة مع بعضها من حيث أن المهام والأنشطة التي يتم إنجازها لا يمكن فصلها من بعضها البعض لتربطها الدقيق من جهة ومتطلبات إنجازها تستدعي جهد جماعي مشترك وليس فردي مستقلاً، لكن أنظمة الحوافز الجماعية تعاني من مشكلة رئيسية وهي عدم إمكانية تحديد المسؤولية في تحسين أو تردي الإنتاجية<sup>2</sup>.

### 2. الحوافز من حيث طبيعتها: وتنقسم إلى:

#### أ- الحوافز المادية:

تختلف أشكال الحوافز المادية مؤسسة إلى أخرى وتعتبر أشد الدوافع الإيجابية فهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية، مثل الحاجة إلى الأكل والملبس والمسكن وغيرها، واختلفت الآراء في تقييم أهمية الحوافز المادية وأثرها في تحفيز الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة. حيث تستخدم الحوافز المادية في حث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج، سواء كان ذلك بطريقة فردية أو جماعية وتدفع على شكل نقود أو مال يدفع للعامل بالإضافة إلى أجره العادي، من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجياته أو رفع جودتها وتحسينها، وتدفع الحوافز بطرق مختلفة منها<sup>3</sup>:

#### أ) الأجر:

يعرف الأجر بأنه مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من جهود عضلي وعقلي، ويعتبر الأجر حافزاً إذا شعر العامل أن أجره يتكافأ مع ما يبذله من جهد، فالأجر يدفع بعدة طرق مختلفة منها: الأجر على قدر الإنتاج، الأجر على أساس الوقت، الأجر على مدة الخدمة، الأجر على أساس الحاجة<sup>4</sup>.

#### ب) الحوافز ومكافئات الإنتاج:

يتضمن هيكل الحوافز حافزاً يصرف إما على أساس يومي أو شهري وذلك طبقاً للمعايير المحددة بحجم الأداء والانضباط الوظيفي وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كاليهما.

<sup>1</sup> د. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان الأردن، 2006، ص 245.

<sup>2</sup> د. خضير كاظم حمود، د. ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2007، ص 189.

<sup>3</sup> سامية خرفاش: أثر الحوافز على مستوى الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمار قسم كلية العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2003، ص 10.

<sup>4</sup> مرجع سبق ذكره، سامية خرفاش، ص 11.

### ت) المكافئات على أساس ساعات العمل الإضافية:

تصرف هذه المكافئات للموظف الذي يقوم بجهد إضافي مثال في استمراره في العمل بعد ساعات العمل العادي

#### أ. الحوافز المعنوية:

للحوافز المعنوية آثار واضحة وأهمية بالغة في دفع العاملين ال تقل عن الآثار والأهمية التي تحققها الحوافز المادية، وهناك بعض المؤسسات التي تلجأ لاستخدام الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية، مما يتيح لها فرصة لتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى مما إذا استخدمت الحوافز المادية وحدها.

أهم الحوافز المعنوية ما يلي:

#### أ) فرص الترقية:

تعتمد الترقية كحافز على العمل فيما ارتبطت بالكفاءة الإنتاجية فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية تحقيقاً لرغبتهم أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية وبالتالي تحقيق مراكز اجتماعية أعلى، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل و الإنتاج ليظفروا بالترقية.

#### ب) تقدير جهود العاملين:

عن طريق منح شهادات تقدير أو توجيه رسائل للعاملين الأكثر كفاءة الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة وذلك كتقدير من قبل إدارة المنشأة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنشأة كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المنشأة كما يمكن وضع صورتهم الشخصية على هذه اللوحة مع لمحة موجزة عن نشاطهم و ما حققوه انجازات للمنشأة<sup>1</sup>.

#### ت) تحسين ظروف ومناخ العمل:

الشك أن توفير المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة وتهويه المناسبة وغيرها من الظروف الفيزيائية التي تؤثر على أداء وإنتاجية الفرد إذ كلما كانت ظروف العمل مناسبة، كان استعداد الفرد للعمل أفضل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> داوود معمر منظمات الأعمال والحوافز والمكافئات، دار الكتاب الحديث، ط1 القاهرة، مصر، 2006، ص 39.  
<sup>2</sup> أهاني خلق الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 عمان الأردن، 2012، ص 106.

### ث) ضمان العمل واستقراره

إن وجود شعور بالأمن الوظيفي، وتوفير فرص العمل، وعدم تعرض العمال لتهديد بالطرد أو العزل يشكل حافزا إيجابيا يدفع العاملين على بذل المزيد من الجهد، وعلى الرغم من أن البعض يعتبر حاجة الأمن حاجة اقتصادية إلا أنها تشبع حاجة الأمان وتشعر الموظف بتمسك المؤسسة به.

### ج) الرعاية الاجتماعية والصحية:

مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتحقيق رضا العاملين أن تقوم المؤسسة بتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، يطمئن الفرد العامل على نفسه، وأن المؤسسة ترحى أفرادها وتهتم بهم تبعث فيهم شعورا ذاتيا بالراحة والتقدير والاحترام<sup>1</sup>.

### ح) - التقدم الوظيفي:

إن إفساح المجال أمام الموظفين ذوي الانجاز العالي والجهد المثابر للتقدم الوظيفي يوفر أسلوبا مميزا في الحوافز المعنوية، حيث يشعر الفرد بالإنجاز المتميز لجهدته العالي المبذول في سبيل تحقيق أداء مرتفع متميز بين العاملين.

### خ) العمل الجماعي وخلق العالقات الايجابية:

يتم العمل في معظم التنظيمات الحديثة في مجموعات مما يضطر الإدارات الفاعلة إلى خلق بيئة عمل تساعد الموظفين على تنمية روح التعاون والتألف والصدقة بينهم، والمشاركة في العمل الجماعي وتوزيع العمل بشكل جماعي.

### د) الحوافز الاجتماعية المعنوية:

وتتمثل هذه في إظهار احترام الإدارة وتقديرها للأفراد العاملين واهتمامها بمن يحقق إنجازا وأداء يحقق الهدف، فقد تقوم الإدارة بإرسال كتب ثناء وشكر للأشخاص الذين حققوا الأهداف المرسومة بكفاية وفعالية عالية.

<sup>1</sup>د. عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، دار الشركة العربية للتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص 166

### 3. الحوافز من حيث جاذبيتها: وتنقسم إلى:

#### أ. الحوافز الإيجابية:

وهي مجموعة المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك المستخدمين عن طريق إشباع حاجات أخرى غير مشبعة لديهم إضافة إلى الحاجات المشبعة بشكل فعلي، مثل إعطاء وعود بمنحهم مكافئات في حالة بلوغهم مستويات معينة من الأداء<sup>1</sup>

#### ب. الحوافز السلبية:

وتشمل هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد به كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب فيه، والوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال بالمشروعات هي التأييد والتوبيخ، تخفيض الأجر وحجب الحوافز، الفصل والتنزيل الوظيفي، إنهاء عقد العمل ويستخدم أسلوب التوبيخ كثيرا لتأييد العامل ذوي الأداء غير المرضي أو سيئ السلوك<sup>2</sup>.

### 4. الحوافز من حيث تأثيرها: وتنقسم إلى:

#### أ. الحوافز المباشرة:

وهي الأساليب والوسائل التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل وهي:

- حوافز مادية: العلاوات ومكافئات الإنتاج، المكافآت التشجيعية وتوزيع الأرباح.
- حوافز معنوية: الألقاب والأوسمة، لوحات الشرف، فرص الترقية والتقدم
- حوافز عينية: وهي تمثل المزايا العينية التي يحصل عليها العامل بال مقابل أو بمقابل رسمي مثل العلاج الطبي والخدمات الاجتماعية والثقافية والإسكان.

#### ب. الحوافز الغير المباشرة:

إلى جانب الحوافز المباشرة هناك حوافز غير مباشرة و ما لها من أثر على أداء إنجاز العامل هذا الأخير لا يتم إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل و تدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم و هذا يطلق عليه بالحوافز غير المباشرة والتي يمكننا توضيحها فيما يلي:

<sup>1</sup> صالح عودة سعيدة: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، ط1 طرابلس، 1994، ص 312.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 450.

- توفير الجو المناسب للعمل: بعد إزالة العقبات والصعوبات التي تعترض سير العمل وتحسين العلاقات بين الإدارة و العمال وخلق نوع من التفاهم والتعاون المشترك بينهما، كل هذا له أثر مباشر في تحقيق الأهداف ألن هذا الجو يجعل العمال يؤدون عملهم في جو من الاستقرار والطمأنينة وتحفيزهم الأداء عملهم بإخلاص وتفان من أجل تحقيق أهداف مؤسستهم على أن يتم ذلك وفق شروط معقولة وواعية.
- التدريب أو التكوين: يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في انجازه فالتكوين المستخدم من أجل تنمية المهارات للعاملين وبرامج التكوين الفعالة لتحقيق الزيادة في الإنتاج وتزويد من الكفاءة الإنتاجية للعامل وتخفيض من دوران العمل والتكوين يختلف باختلاف الأفراد، فلكل فرد خاص من التكوين أو التدريب الذي يناسبه ويحتاج إليه سواء عند بدئه العمل في الميدان أو أثناء اشتغاله فيه، نما وسيلة لتطوير قدرات الأفراد المهنية فالتكوين ليس غاية في حد ذاته و للفرد كضرورة حتمية. لأنه عملية لا نهاية لها<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أسس منح الحوافز

حتى تكون الحوافز ذات فعالية البد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منحها ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي<sup>2</sup>:

#### (أ) الأداء:

يعتبر التمييز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات ويمكن أن يلاحظ في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها .

#### (ب) المجهود:

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ذلك أنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والوظائف الحكومية أو ألن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس النتيجة أو قد يمكن الأخذ بالحسبان مكافآت المجهود أو الأسلوب ويجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه و عدم موضعيته في كثير من الأحيان.

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره عبد العزيز شنيق، ص 21

<sup>2</sup>جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية و أثرها على الروح المعنوية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري،

قسنطينة، 2006-2005 ص 37-38

### ت) الأقدمية:

ويقصد بها طول الفترة التي قضها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة في الغالب.

### ث) المهارات:

في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من إجازات أو دورات تدريبية فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر شهادات عليا و قليل في حساب حوافز العاملين.

أو بصياغة يمكن القول أن نظام الحوافز يرتكز على ثلاث معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة ومن أهمها<sup>1</sup>:

#### • معيار الأداء:

يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل، جودة العمل.....ألخ

#### • معيار المجهود:

يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من المعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفعالية

#### • الأقدمية:

هو معيار شائع الاستعمال ويأخذ المدة بعين الاعتبار التي قضها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء.

<sup>1</sup> أمل المغربي ، أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995، ص 1

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل إطار المؤسسة فيها ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي<sup>1</sup>:

1. على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما:
  - سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها، وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.
  - القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، و بالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.
2. على مستوى المؤسسة: حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل الآتية:
  - نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه، وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وقيود وأهداف المؤسسة
  - اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد و المؤسسة
  - نوع القوة العاملة و تركيبها المهني والاجتماعي والثقافي وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمور، فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، وكذا عليه أن يكون واعيا بالدور الموكل له

و مهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل وهي:

- ✓ الوضع الاقتصادي في الوطن .
- ✓ الوضع العام للعامل
- ✓ النظام الضريبي المتبع.
- ✓ المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
- ✓ هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.

<sup>1</sup> عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، جامعة المنصورة –مصر- 2002 صفحة 340

- ✓ توقف الإنتاج لأسباب غير راجعة لإزادة العامل كتعطل الآلة مثلا.
- ✓ الحالة الاجتماعية للعامل.
- ✓ حب العامل لعمله و تفانيه فيه لرفع إنتاجيته.
- ✓ انسجام العامل وعمله، وتأثير الظروف المحيطة به.
- ✓ عوامل أخرى: بالإضافة إلى الحوافز السابقة الذكر هناك عوامل أخرى تؤثر في نظام الحوافز نذكر منها:
  - عوامل تنظيمية: لكل مؤسسة هيكل يحدد العلاقات داخلها، وهذا الهيكل يأخذ في أي مؤسسة كانت أحد الشكليات التالية<sup>1</sup>:

(1) التنظيم الرسمي: في هذا النوع من التنظيم واجب الإدارة هو التخطيط " توجيه العمال " أما واجب العمال فيمكنهم في تنفيذ الأعمال و الأوامر على أكمل وجه. وهنا نتطرق إلى ثلاثة وظائف مهمة للتنظيم الرسمي من أجل التأثير على الحوافز وهي: القيادة، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات

○ القيادة: إن جوهر علاقة القيادة بين الفرد والآخر يتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد يشغل موقع قيادي في جماعة على مشاعر وسلوك الأفراد الآخرين والقيادة توجه سلوك الناس وتنسق جهودهم وتوفق بين أفكارهم ووجهات نظرهم في موقف معين بقصد الوصول إلى هدف معين. وقد يتمتع الفرد بقيادة رسمية إلا أنه لا يضمن فعالية التأثير على الأفراد ومن جهة أخرى قد يفتقد الفرد للقيادة والسلطة الرسميتين إلا أنه يتمتع بقوة التأثير على الأفراد.

○ الاتصال: في التنظيم الرسمي غالبا ما يتضمن أوامر وتعليمات بين الرئيس ومرؤوسيه بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوس بمستوى أدائه، مدى تقدمه، نقاط ضعفه و سبل تحسين أدائه. و هنا يظهر واجب المؤسسة إذن في تشجيع نشر المعلومات وتبادلها وإخبار العاملين بسياساتها ونشاطاتها حتى يكونوا على علم بما يجري داخل مؤسستهم، وحتى لا تدع مجالاً للتنظيمات غير الرسمية الناتجة عن جماعة العمل ولا تشجعها على نشر الشائعات التي تؤثر على سير المؤسسة ككل وبذلك تسود الثقة بين العمال والإدارة ويكون ذلك بمثابة حافز لهم على العمل ورفع الأداء.

○ المشاركة في اتخاذ القرارات: إن الاهتمام بزيادة الإنتاج ورفع الأداء، وزيادة مساهمة العاملين في ذلك، دفع كثيرا من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب في التحفيز والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي يقومون بتنفيذها، هناك من يقترح في اتخاذ القرارات اشتراك العمال في إطارها يدعى التسيير بالأهداف، يرمي هذا النوع من التسيير إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف، كذا زيادة رقابة المرؤوس على عمله

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر 2001، ص 257

(2) التنظيم غير الرسمي: يقصد به شبكة العلاقات الشخصية الاجتماعية التي تنشأ و تنمو بين العاملين نتيجة اجتماعهم في مكان العمل ويسمى التنظيم غير الرسمي كذلك جماعات العمل أو الجماعات غير الرسمية. إلا أن التنظيم الرسمي كثيرا ما يكون هو السبب في خلق التنظيم غير الرسمي إذ أن العمال الذين عينوا ووزعوا على الإدارة سرعان ما يقيموا مختلف العلاقات التي تبدأ عادة بسبب العمل فقط ثم تتطور إلى الجوانب الشخصية للعاملين. ويمكن القول أن التنظيم الرسمي والغير الرسمي ليسا متناقضين أو منفصلين عن بعضهما البعض، وإنما هما وجهان لتنظيم واحد فالجانب الأول يحدد الأهداف ويقوم برسم الخطة ويجدول طرق العمل ويتابع تنفيذها ويحكم علاقات الأفراد و الإدارات بينما الجانب الثاني يمثل الناس في معاملاتهم وكلامهم في شتى علاقاتهم، فالجانبان غالبا ما يكونان مكملان لبعضهما البعض والعلاقة بينهما تكون علاقة تداخل، أي أن كل واحد منهما يتأثر ويؤثر بالآخر.

✓ عوامل قيمة:

هناك عوامل قيمة تؤثر في نظام الحوافز وهي مهمة باعتبارها تعكس الواقع المحيط بالفرد والمؤسسة على حد سواء، نظرا لتباين المعتقدات والمفاهيم والإصلاحات وكذلك المعايير والعادات وذلك كله حال دون إعطاء صبغة محددة لمفهوم القيم. فالقيم هي ما يعتبره الفرد مهما، وبتعبير آخر هي كل الآراء التي تبدو صواب، حق، عدل ويمكن أن نذكر منها ما يلي:

- القيم الاقتصادية: كل ما هو نافع محقق للكسب المادي، وهو ما يعرف بالحوافز النقدية أو المادية.
- القيم الجماعية: تتمثل باهتمام الفرد بتحقيق التناسق والانسجام في طريقة أداء العمل وتحسينه.
- القيم الاجتماعية: هي مجموع القيم المتعارف عليها بين أفراد المجتمع وتعتبر مرجعا لتقييم تصرفات الأفراد.
- القيم السياسية: وهي السعي إلى السيطرة على الآخرين أو قيادتهم أو التحكم فيهم.
- القيم الثقافية: تمثل خلاصة لتفاعل مجموعة من العناصر المتمثلة في التاريخ، العادات و المعتقدات.
- القيم الدينية: تمثل اهتمام الفرد بعلاقته مع ربه والسعي لإرضائه.

### المبحث الثالث: فعاليات نظام التحفيز

تمهيد:

نظام التحفيز هو مجموعة من الأدوات والسياسات والاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز موظفيها على الأداء الأمثل. يهدف نظام التحفيز إلى خلق بيئة عمل تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، من خلال تعزيز الرضا الوظيفي، وتحسين الإنتاجية، وتحفيز الابتكار والتطوير المستمر، حيث يعد نظام الحوافز هو عنصر أساسي في إدارة الموارد البشرية، حيث يسعى إلى تعزيز وتحسين أداء الموظفين من خلال تقديم مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية. تعمل هذه الحوافز على تحفيز الموظفين لتحقيق أهدافهم الشخصية والأهداف التنظيمية للمؤسسة. لتحقيق فعالية نظام الحوافز، يجب أن يكون هذا النظام متكاملًا وعادلاً وملبيًا لتطلعات الموظفين

### المطلب الأول: مراحل تصميم وتقييم نظام الحوافز

#### أولاً تصميم مراحل الأداء

تتمثل عملية تصميم نظام الحوافز في المراحل التالية<sup>1</sup>:

#### 1. تحديد هدف النظام:

تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، تخفيض التكاليف وغيرها من الأهداف.

#### 2. دراسة الأداء:

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

#### 3. تحديد ميزانية الحوافز:

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

(أ) قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت والعلاوات الرحلات والهدايا وغيرها.

<sup>1</sup> منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، عنابة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2009 ص 126.

(ب) التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته و اجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

(ت) تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر.

(ث) وضع إجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه و اجتماعاته وأدوار المشاركين فيه.

وبصياغة أخرى يمكن تلخيص مراحل تصميم نظام التحفيز فيما يلي:

(أ) تحليل الاحتياجات من خلال دراسة احتياجات المؤسسة و الموظفين و تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها من خلال نظام الحوافز .

(ب) وضع الأهداف وذلك تحديد الأهداف الرئيسية و الفرعية التي يجب ان يساهم في تحقيقها الموظفون .

(ت) اختيار مقاييس و مؤشرات بتحديد المقاييس و المؤشرات التي ستستخدم لقياس أداء الموظفون و تقييم تحقيقهم للأهداف

(ث) تطوير الخطط من خلال وضع الخطط الفردية لكل موظف تحتوي على الاهداف و المقاييس المحددة له

(ج) تنفيذ النظام وذلك تطبيق نظام الحوافز و تنفيذ الخطط المحددة ، مع توفير التدريب اللازم حسب الحاجة

(ح) مراقبة التقييم من خلال مراقبة أداء الموظفين و تقييم تحقيقهم للأهداف و المقاييس المحددة ، مع اجراء التعديلات اللازمة حسب الحاجة

(خ) تحفيز و تكريم العمال من خلال تقديم المكافآت والتكريمات للموظفين الذين يحققون أداء متميز و يتجاوزون التوقعات

(د) إعادة التقييم والتحسين عن طريق استعراض أداء نظام الحوافز بشكل دوري و اجراء تحسينات اللازمة لتحسين كفاءتهم و فعاليتهم

ثانيا: مراحل تقييم نظام الحوافز:

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة و أن تؤخذ بعين الاعتبار قبل و بعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط البويرة، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أوحاج، البويرة، 2013-2014 ص 39

### 1. مؤشر الأداء:

يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين مع افتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثراً على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

### 2. مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:

فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفء.

### 3. رضا العاملين :

تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فال فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي مادام غير مرغوب فيه من طرف العاملين لذا البد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة

المطلب الثاني: شروط ومعايير نظام الحوافز ومخاطرها

أولاً: شروط نظام الحوافز

الدافع هو الدافع الذي يدفع الناس إلى العمل والإنجاز. يمكن أن يكون الدافع داخلياً أو خارجياً وتعتمد شروطه على العديد من العوامل. وفيما يلي بعض الشروط التي يمكن أن تساعد على زيادة التحفيز

- ✓ وضوح الهدف: وجود هدف واضح يحدد اتجاه الجهود ويزيد من التحفيز.
- ✓ التقدير والاعتراف: الشعور بالتقدير والاعتراف من قبل الآخرين هو محفز قوي.
- ✓ توفير بيئة إيجابية: إن توفير بيئة داعمة ومواتية أمر محفز.
- ✓ التحديات المحفزة: إن التحديات التي تتطلب مهارات وكفاءات جديدة محفزة.
- ✓ المرونة والحرية: توفير فرص للابتكار والإبداع يساعد على التحفيز.
- ✓ الدعم والتوجيه: وجود شخص يمكن الاعتماد عليه للحصول على الدعم والتوجيه يزيد من التحفيز.
- ✓ التركيز على النتائج: التركيز على الإنجازات والنجاحات، حتى الصغيرة منها، يزيد من التحفيز على العمل.
- ✓ التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يزيد التركيز على التوازن بين العمل والحياة الشخصية من الرضا والتحفيز.
- ✓ التحفيز والمكافأة: الحوافز المالية وغير المالية، مثل الترقيات والإجازات، تزيد من التحفيز.

✓ التعلم والتطوير: تزيد فرص التعلم والتطوير المهني والشخصي من التحفيز.

يمكن أن تعمل جميع هذه الشروط معًا أو بشكل مستقل لزيادة التحفيز في الحياة الشخصية والمهنية.

ثانياً: معايير نظام الحوافز

الأداء الفردي<sup>1</sup>:

تحقيق الأهداف المحددة: إنجاز المهام وفقاً للأهداف المحددة مسبقاً.

جودة العمل: مدى الدقة والابتكار في تنفيذ المهام.

الكفاءة: القدرة على إكمال العمل في الوقت المحدد وبدون إهدار الموارد.

الأداء الجماعي<sup>2</sup>:

التعاون والعمل الجماعي: القدرة على العمل بفعالية ضمن الفريق.

تحقيق أهداف الفريق: مدى نجاح الفريق في تحقيق أهدافه المشتركة.

مساهمة الفرد في نجاح الفريق: مدى تأثير الفرد في تحقيق إنجازات الفريق.

التحسين والتطوير المستمر<sup>3</sup>:

الابتكار والإبداع: تقديم أفكار جديدة ومبتكرة تساهم في تحسين الأداء.

التطوير الشخصي والمهني: الاستفادة من فرص التعلم والتدريب لتحسين المهارات.

الالتزام والانضباط<sup>4</sup>:

الالتزام بسياسات الشركة: احترام القوانين واللوائح الداخلية.

الانضباط في العمل: الحضور في الوقت المحدد والالتزام بساعات العمل.

<sup>1</sup> Dessler, "Human Resource Management" Pearson Education. G. (2017). (15th ed., p. 347).

<sup>2</sup> Lencioni, "The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable" Jossey-Bass P. (2002). (p. 145).

<sup>3</sup> Pink, D. H. "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us" Riverhead Books. . (2009). (p. 98).

<sup>4</sup> Drucker, P. F. "The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done" HarperCollins. (2006). (p. 75).

### رضا العملاء<sup>1</sup>:

جودة خدمة العملاء: مستوى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة.

سرعة الاستجابة لحاجات العملاء: القدرة على تلبية طلبات العملاء بسرعة وفعالية.

### القيادة والمبادرة<sup>2</sup>:

القدرة على القيادة: تحمل مسؤوليات قيادية وإدارة فرق العمل.

المبادرة: اتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين العمل بدون الحاجة إلى توجيهات مستمرة.

### الأداء المالي<sup>3</sup>:

تحقيق الأهداف المالية: مثل تحقيق المبيعات المستهدفة أو خفض التكاليف.

الربحية: المساهمة في زيادة أرباح الشركة.

### ثالثاً: معيقات أو مخاطر نظام الحوافز

إن لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات العاملين فهي قد تتعرض للمخاطر التالية<sup>4</sup>:

- تدني مستوى الأداء لدى العاملين.
- انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- زيادة الزمن المنفق على الإنتاج وانجاز المهام والأعمال
- ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون و تكريس النزعة المصلحية الذاتية.
- سيادة اللامبالاة وغياب روح المسؤولية.
- ارتفاع نسبة الغياب عن العمل تحت ذرائع مختلفة (المرض، الظروف الاجتماعية).
- ظهور علامات عدم الرضا عن العمل والتذمر في كل وقت.
- ازدياد حوادث العمل نتيجة الأخطاء و حالات الإهمال حين الممارسة.

<sup>1</sup> Hsieh, T. "Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose" Business Plus. (2010). (p. 123).

<sup>2</sup> Sinek, S. "Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't" Penguin(2014). (p. 89).

<sup>3</sup> Kaplan, R. S., & Norton, D. P."The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" Harvard Business Review Press. . (1996). (p. 156).

<sup>4</sup> داود معمر ، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، شركة صوفية سوق اهراس ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، جامعة باجي مختار، عنابة ، 2010-2011 ص 36.

- عدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة.

المطلب الثالث: نتائج وأهداف نظام الحوافز

أولاً: نتائج نظام الحوافز

نتائج نظام الحوافز يمكن أن تكون واسعة ومتعددة الأبعاد، وتعتمد بشكل كبير على كيفية تصميم النظام وتنفيذه. فيما يلي بعض النتائج المحتملة لنظام الحوافز:

- 1- زيادة الإنتاجية: يمكن أن يؤدي نظام الحوافز الجيد إلى تحفيز الموظفين لزيادة إنتاجيتهم والعمل بجد لتحقيق الأهداف.
- 2- تحسين الأداء: من خلال تحديد معايير الأداء وربطها بالحوافز، يمكن أن يتشجع الموظفون على تحسين جودة عملهم وأدائهم العام.
- 3- زيادة الرضا الوظيفي: عندما يشعر الموظفون بأنهم يُقدَّرون ويكافئون على جهودهم، فإن رضاهم الوظيفي يزيد، مما يساهم في بيئة عمل إيجابية.
- 4- تعزيز الولاء والانتماء: يمكن أن يساهم نظام الحوافز في تعزيز ولاء الموظفين للشركة أو المنظمة، مما يقلل من معدل دوران الموظفين.
- 5- تشجيع الابتكار والإبداع: عندما يكافأ الموظفون على أفكارهم الإبداعية أو مبادراتهم الجديدة، فإن ذلك يشجع على مزيد من الابتكار.
- 6- تعزيز التعاون والعمل الجماعي: إذا كان نظام الحوافز يشجع على التعاون والعمل الجماعي، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تحسين التواصل والتعاون بين الفرق.
- 7- تحسين ثقافة الشركة: يمكن لنظام الحوافز الذي يشجع على القيم الإيجابية والمبادئ الأخلاقية أن يساهم في تحسين ثقافة الشركة بشكل عام.
- 8- توجيه التركيز نحو الأهداف الاستراتيجية: من خلال ربط الحوافز بالأهداف الاستراتيجية للشركة، يمكن توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق تلك الأهداف.
- 9- تقليل التغيب عن العمل والتأخير:

يمكن لنظام الحوافز أن يقلل من معدلات التغيب عن العمل والتأخير من خلال تشجيع الحضور والانضباط.

- 10- تحسين جودة الخدمات أو المنتجات: من خلال مكافأة الموظفين على تقديم خدمات عالية الجودة أو منتجات متميزة، يمكن أن ترتفع معايير الجودة بشكل عام.

ومن الجانب الآخر، إذا لم يتم تصميم نظام الحوافز بشكل جيد، فقد تحدث نتائج سلبية مثل:

✓ السلوك غير الأخلاقي أو غير المسؤول: إذا كانت الحوافز تركز فقط على الأرقام أو النتائج دون اعتبار للجودة أو الأخلاقيات، فقد يؤدي ذلك إلى سلوك غير أخلاقي.

✓ الإحباط أو التمييز: نظام الحوافز الذي لا يكون عادلاً أو شفافاً يمكن أن يؤدي إلى الإحباط أو الشعور بالتمييز بين الموظفين.

✓ تركيز ضيق: إذا كانت الحوافز مركزة بشكل مفرط على جانب واحد من الأداء، فقد يؤدي ذلك إلى تجاهل جوانب أخرى مهمة من العمل.

ومن خلال فهم هذه النتائج المحتملة، يمكن للشركات والمؤسسات تصميم وتقييم نظام الحوافز لتحقيق أفضل النتائج وتحقيق التوازن بين الجوانب المختلفة.

### ثانياً: أهداف نظام الحوافز

يمكن جمع الأهداف الشائعة لنظام التحفيز كالتالي:

#### 1. تعزيز الأداء الفردي والجماعي :

يهدف نظام التحفيز إلى تحفيز الموظفين لتحقيق أداء متميز في مهامهم الفردية، بالإضافة إلى تعزيز التعاون والعمل الجماعي لتحقيق أهداف الفريق والمؤسسة بشكل فعال.

#### 2. تحسين الرضا والولاء للمؤسسة :

يسعى نظام التحفيز إلى زيادة رضا الموظفين وولائهم للمؤسسة من خلال تقدير جهودهم ومكافأتهم عن أدائهم المتميز وتوفير بيئة عمل تشجع على التطور والنجاح.

#### 3. زيادة الإنتاجية والكفاءة :

يهدف نظام التحفيز إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة من خلال تحفيز الموظفين لتحقيق أقصى استفادة من مهاراتهم ومواردهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

#### 4. تشجيع التطوير المهني والشخصي :

يعمل نظام التحفيز على تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعرفتهم وتحقيق التطلعات المهنية والشخصية من خلال تقديم فرص التدريب والتطوير المناسبة.

#### 5. جذب واحتفاظ المواهب القيمة :

يهدف نظام التحفيز إلى جذب المواهب القيمة والمحترفة والاحتفاظ بها في المؤسسة من خلال توفير بيئة عمل ملهمة ومكافآت وفرص مغرية

### خاتمة الفصل:

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل، يتضح أن للحوافز دورًا حيويًا في إدارة المؤسسة ورفع كفاءتها الإنتاجية. تُعد الحوافز أداة أساسية لتوجيه سلوك الأفراد والعاملين داخل المؤسسة، سواء كانت هذه الحوافز مادية أم معنوية، حيث تسهم في الحفاظ على استمرارية الأداء وتطويره. تلبية احتياجات العاملين وإشباع رغباتهم داخل المؤسسة وخارجها تعدّ أمرًا حاسمًا لتحقيق هذا الهدف.

وقد أوضحنا من خلال التطور التاريخي للحوافز والنظريات المفسرة لها أن الحوافز ليست مجرد مكافآت، بل هي جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة لتحقيق النجاح والتميز. فنجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على الحوافز المقدمة للعاملين، حيث تعتبر هذه الحوافز القوة الدافعة التي تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة وتعزيز الروح المعنوية والإنتاجية بين الموظفين. إن استثمار المؤسسة في نظام حوافز فعال يعكس اهتمامها برفاهية موظفيها، مما يؤدي إلى تحقيق أداء متميز ورفع مستوى التنافسية في السوق.

# الفصل الثاني

تقييم أداء العاملين في المؤسسة

### مقدمة الفصل:

تقييم أداء العاملين في المؤسسة يعتبر عملية حيوية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية وتطوير فرق العمل بشكل فعال. يمثل التقييم فرصة لتقديم ملاحظات بناءة وتوجيهات لتطوير أداء العاملين، ويساهم في تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد المهارات التي يحتاج العاملون إلى تطويرها بحيث يعد تقييم أداء العاملين في المؤسسة أحد أهم عناصر إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتعزيز أداء الفريق بأكمله. إن فهم وتقييم كيفية أداء العاملين له أثر كبير على توجيه سياسات التوظيف وتوجيه استراتيجيات التطوير الشخصي وتحفيز الأداء المتميز. يساهم أيضاً في بناء بيئة عمل تحفز على التحسين المستمر وتعزز الانخراط والمساهمة الفعالة للموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال عملية تقييم الأداء، يمكن للمديرين والمشرفين تحديد نقاط القوة والضعف للعاملين، وتوجيه جهود التطوير الشخصي لتعزيز الأداء وزيادة الإنتاجية والكفاءة. كما يساهم التقييم في تحديد الفجوات في المهارات وتوجيه الاستثمارات في التدريب والتطوير بشكل استراتيجي و من الضروري أن تكون عملية تقييم الأداء شفافة وعادلة، حيث يجب أن تستند إلى معايير واضحة ومحيدة ومنتفق عليها مسبقاً، ويشارك فيها العاملون بشكل فعال لزيادة قبولهم للنتائج وتعزيز التواصل والتفاعل بين الإدارة والموظفين.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية وهي:

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: أسس تقييم الأداء

المبحث الثالث: فعاليات ودينامكية نظام الحوافز على أداء العاملين

### المبحث الأول: ماهية الأداء

#### تمهيد المبحث الأول:

في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي، يُعتبر مفهوم الأداء جوهريًا وحيويًا. يمثل الأداء مقياسًا لكفاءة وفعالية الأفراد والمنظمات في تحقيق الأهداف والمعايير المحددة. يعتمد فهم الأداء على مجموعة من العوامل، بما في ذلك المهارات والقدرات الفردية، والمحفزات والمكافآت المتاحة، والبيئة العملية التي يتم فيها تنفيذ المهام، كما يتضمن الأداء الوظيفي تقييم أداء الفرد في سياق عمله، وتحديد مدى تحقيقه للأهداف والمعايير المحددة، ويُعتبر هذا التقييم أساسيًا لاتخاذ القرارات بشأن التطوير الشخصي وتوجيه الجهود نحو تحسين الأداء حيث يتطور مفهوم الأداء باستمرار مع التغيرات في البيئة العملية واحتياجات المؤسسات، ويتطلب فهمًا دقيقًا للعوامل التي تؤثر عليه لضمان تحقيق النتائج المرغوبة. يُعتبر فهم مفهوم الأداء أحد العناصر الأساسية لنجاح إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال

#### المطلب الأول: تعريف الأداء وأهميته

##### أولاً: تعريف الاداء

##### لغة:

الأداء لغة يشير إلى قدرة الشخص على تنفيذ المهام والواجبات المحددة في سياق معين بكفاءة وفعالية. يتأثر الأداء بعوامل متعددة مثل المهارات الشخصية، والتدريب، والمحفزات، وظروف العمل<sup>1</sup>.

##### اصطلاحاً:

يمكن تعريف الأداء كمصطلح يشير إلى قياس كفاءة وفعالية أداء الأفراد أو المنظمات في تحقيق الأهداف المحددة، ويمكن تحديد مدى الأداء باستخدام معايير محددة<sup>2</sup>

##### يمكن تعريف الأداء أيضاً:

على أنه هو قدرة الشخص على تحقيق الأهداف والمعايير المحددة في سياق معين، ويمكن قياسه بمعايير محددة تشمل الكفاءة والفعالية والكمال. يتأثر الأداء بعوامل متعددة مثل المهارات، والمعرفة، والمحفزات، والبيئة العملية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الله النفيسي، إدارة الموارد البشرية: من النظرية إلى التطبيق " دار الكتب العلمية الطبعة الأولى، ص 76

<sup>2</sup> ستيفن روبنز وتيموثي جود، "إدارة الموارد البشرية" دار الفكر لحديث الطبعة الثامنة عشر، ص 184

<sup>3</sup> محمد عبد العزيز الطويل، "إدارة الموارد البشرية" دار الفكر الحديث، الطبعة الثانية، ص 29

### مفهوم الأداء الوظيفي:

هو مجموعة من السلوكيات والنتائج التي يحققها الفرد في سياق عمله، وترتبط هذه السلوكيات والنتائج بأهداف المنظمة وتوقعاتها<sup>1</sup> كذلك يشير أداء الموظفين يشير إلى قدرة العاملين على تحقيق الأهداف والمعايير المحددة في سياق عملهم داخل المؤسسة، يمكن أن يتضمن ذلك الأداء الفردي والجماعي، ويمكن قياسه بمعايير محددة ترتبط بأهداف المؤسسة وتوقعاتها<sup>2</sup>.

### تعريفات مختلفة للأداء من قبل مفكرين مختلفين:

- ✓ عرف د.بيتر داركر على "أن الأداء هو تحقيق النتائج"
- ✓ عرفه د. مايكل أرمسترونغ و أن تايلور على أن الأداء هو "القياس الفعلي للنتائج مقارنة بالمعايير المحددة"
- ✓ عرفه د.دونالد و ل.كيركباتريك وجيمس د. لوكهارت على أن "الأداء هو درجة تحقيق الأهداف المحددة أيضا الأداء"

### ومن التعريفات السابقة نستنتج:

الأداء يعبر عن كيفية أداء الفرد وإتمامه للمهمة و تحقيق الهدف، ويمكن أن يشمل عدة جوانب مثل الفاعلية، الكفاءة والجودة والإنتاجية والتكاليف، المرونة وغيرها

### ثانيا: أهمية الأداء

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة، فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها فهو يلعب دورا هاما في استقرارها، إذ أنه مفتاح بقائها، وبه تتحدد درجة منافستها في السوق، كذلك ينعكس إيجابا أو سلبا على البيئة الخارجية للمنظمة (الزبون، المورد، المجتمع) لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماما بالغا لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أداؤها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة<sup>3</sup>:

(أ) يعتبر الأداء الوظيفي مؤشرا لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

(ب) يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 98

<sup>2</sup> محمد عبد العزيز الطويل، "إدارة الموارد البشرية: نظرية وتطبيق" دار النشر دار الفكر الحديث، الطبعة الثانية، ص 137

<sup>3</sup> صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية -

غزة- 2011-2011 ص 77-78

- ت) يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الفرد و تنفيذ هذه المهام
- ث) يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
- ج) يسهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.
- ح) يعتبر تقويم الأداء الوظيفي أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

### المطلب الثاني: عناصر ومكونات الأداء

#### أولا: عناصر الأداء

تنقسم عناصر الأداء إلى جانبين<sup>1</sup>:

- ❖ الجانب السلوكي: ويتمثل في سلوك أو تصرفات العامل داخل المنظمة أي أن يكون سلوك يتماشى و ما يتطلبه المركز من مهارات ودقة في إنجاز العمل.
- ❖ الجانب المادي: و يتمثل في مردود العامل أو إنتاجه الذي يقاس من الناحية الكمية و كذا من الناحية الكيفية.

#### ثانيا: مكونات الأداء

تنقسم مكونات الأداء إلى قسمين:

##### (1) الفعالية:

حيث ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة فقد عرفها روبرت حسب ماو ردل أمائل " بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات و تعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة و هذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية فينتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهمات أو العمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

##### (2) الكفاءة:

هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات و النشاط الكفاء هو الأقل كلفة حيث أنها 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 إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا ومن جهة آخر الأرباح في حدودها القصوى ومن ويمكن القول

<sup>1</sup> أحمد صقر العاشور، إدارة القوى العاملة دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع 1983 ص 334

أن الكفاءة تعني القيام بالعمل بطريقة صحيحة كما أن جوهرها يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف و هي تقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.

ومن جهة أخرى لدينا مكونات الأداء حسب محمد سعيد بحيث يقدم نظرة شاملة لمكونات الأداء وكيفية تقييمها وتحسينها<sup>1</sup>:

### ✓ الكفاءة (Efficiency):

التعريف: القدرة على تحقيق الأهداف باستخدام أقل قدر من الموارد.

العناصر: تشمل إدارة الوقت، استخدام الموارد بشكل فعال، وتحقيق التوازن بين المدخلات والمخرجات.

### ✓ الفعالية (Effectiveness):

التعريف: القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة.

العناصر: تشمل الوصول إلى النتائج المطلوبة، الالتزام بالمعايير المحددة، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

### ✓ الجودة (Quality):

التعريف: مستوى الدقة والإتقان في أداء المهام.

العناصر: تقليل الأخطاء، الالتزام بالمعايير والمواصفات، والقيام بالتحسين المستمر.

### ✓ الإنتاجية (Productivity):

التعريف: معدل الإنتاج أو المخرجات التي يتم تحقيقها مقابل وحدة الوقت.

العناصر: تشمل كمية الإنتاج، السرعة في إنجاز المهام، والتوازن بين الكم والنوع.

### ✓ الإبداع والابتكار (Creativity and Innovation):

التعريف: القدرة على تقديم أفكار وحلول جديدة.

العناصر: التفكير الإبداعي، التكيف مع التغييرات، وتطوير منتجات أو عمليات جديدة.

### ✓ التعاون والعمل الجماعي (Collaboration and Teamwork):

التعريف: القدرة على العمل بفعالية مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة.

العناصر: التواصل الفعال، تبادل المعرفة، والمشاركة في اتخاذ القرار.

### ✓ الالتزام والانضباط (Commitment and Discipline):

التعريف: مستوى الالتزام بالواجبات والانضباط في أداء المهام.

<sup>1</sup> محمد سعيد، 2003 "إدارة الأداء: الأسس والنماذج والتطبيقات" ص 45-80

العناصر: الالتزام بالمواعيد، الامتثال للسياسات والإجراءات، والتحلي بروح المسؤولية.

بالإضافة إلى مكونات الأداء هنالك مجموعة من محددات للأداء تتمثل فيما:

### ❖ كمية الجهد :

يعبر عن مقدار الطاقة العقلية و النفسية و الجسمانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة وهو ما يعرف بالبعد الكمي للطاقة المبذولة.

### ❖ نوعية الجهد :

و نقصد بها مستوى الدقة الجودة أي مدى مطابقة الإنجاز للمقاييس والمواصفات المطلوبة ففي كثير من الأحيان لاتولي أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهمننا نوعية و جودة المجهود المبذول.

### ❖ نمط الإنجاز :

و يقصد به الطريقة أو الأسلوب التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة في حالة ما إذا كان العمل جسميا كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار أو حل قضية أو الأسلوب الذي يتبعه في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل ذو طابع ذاتي.

المطلب الثالث: طرق ومراحل قياس الأداء

### أولاً: طرق قياس الأداء

قياس الأداء هو عملية حيوية لتحسين فعالية وكفاءة الموظفين والمؤسسة ككل. توجد العديد من الطرق لقياس الأداء، وكل منها يعتمد على السياق وأهداف المؤسسة. إليك بعض الطرق الشائعة لقياس الأداء مع شرح موجز لكل منها<sup>1</sup>:

### ❖ التقييم الذاتي (Self-Assessment):

التعريف: يسمح للموظفين بتقييم أدائهم بأنفسهم بناءً على مجموعة من المعايير المحددة مسبقاً.

المزايا: يعزز الوعي الذاتي والشفافية.

العيوب: قد يكون الموظفون غير موضوعيين في تقييم أنفسهم.

<sup>1</sup>د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية "أسس ونماذج وتطبيقات"، الطبعة الرابعة الدار الجامعية للنشر ص 223-235

### ❖ التقييم من قبل المديرين (Managerial Assessment):

التعريف: يقوم المديرين بتقييم أداء الموظفين بناءً على ملاحظاتهم المباشرة وسجلات الأداء.

المزايا: يوفر وجهة نظر خارجية ويمكن أن يكون أكثر موضوعية.

العيوب: يمكن أن يكون متحيزًا بناءً على العلاقة الشخصية.

### ❖ مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators - KPIs):

التعريف: مقاييس محددة تستخدم لتقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة.

المزايا: تقدم قياسات كمية واضحة وموضوعية.

العيوب: قد لا تغطي جميع جوانب الأداء وتحتاج إلى تحديث دوري.

### ❖ التقييم 360 درجة (Degree Feedback-360):

التعريف: يشمل التقييم ملاحظات من زملاء العمل، المرؤوسين، المديرين، والعملاء.

المزايا: يقدم صورة شاملة عن أداء الموظف.

العيوب: قد يكون مكلفًا ويستغرق وقتًا طويلاً.

### ❖ مراجعة الأداء السنوية (Annual Performance Reviews):

التعريف: تقييم شامل يتم مرة واحدة في السنة.

المزايا: يسمح بتقييم شامل ومراجعة الأهداف.

العيوب: قد يفشل في معالجة المشاكل في الوقت المناسب.

### ❖ البطاقة المتوازنة (Balanced Scorecard):

التعريف: أداة تستخدم لقياس الأداء من أربعة جوانب رئيسية: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

المزايا: توفر رؤية متوازنة وشاملة.

العيوب: قد يكون من الصعب تنفيذها وتحتاج إلى متابعة مستمرة.

ثانيا: مراحل قياس الأداء:

قياس الأداء يتم وفق مراحل معينة بحيث يعتبر قياس الأداء من أحد العناصر الهامة للإدارة بالأداء وهو كذلك من أحد أهم الأدوات اللازمة المستخدمة لتطويره ، بحيث لا يمكن التطوير والتحسين من الأداء إلا بعد قياسه وهنا يصف لنا مكتب إدارة الأفراد للولايات واليات المتحدة مراحل قياس الاداء بكونها عملية هرمية ويطلقون عليها هرم الأداء و تتكون من المراحل التالية<sup>1</sup>:

1. قياس أداء العاملين:

وذلك من خلال الأنشطة التي يقوموا بها و يتم ذلك من خلال قياس عناصر الأداء المهمة التي يتم تحديدها لمعرفة مدى قيام العاملين بالمهام الموكلة إليهم.

2. قياس أداء الإدارات والوحدات التنظيمية:

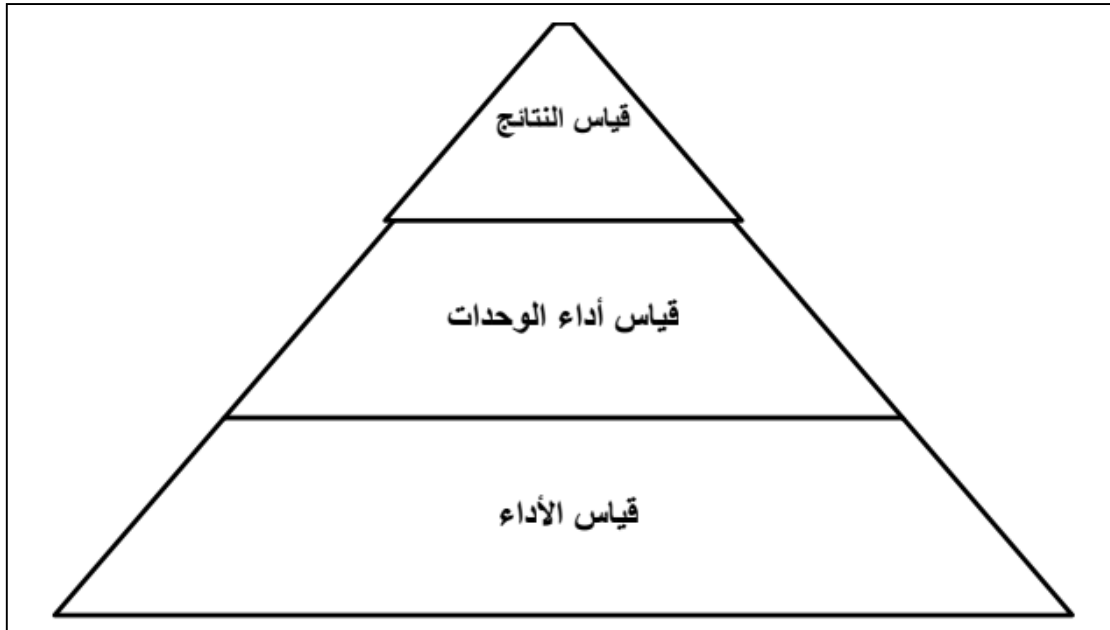
و ذلك من خلال قياس الإنجازات أو المخرجات المطلوبة والمتمثلة في المنتجات أو الخدمات المراد تحقيقها.

3. قياس النتائج:

وذلك من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمات

ويمكن تلخيص مراحل قياس الأداء في الشكل التالي:

(1-11) يمثل الشكل مراحل قياس الأداء "هرم الأداء"



المصدر: سلوى عمر عبد الرحمان، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين الدار الجزائرية، ص 6.

<sup>1</sup> سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية، 2015، ص 67

### المبحث الثاني: أسس تقييم الأداء

تمهيد:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية وتهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية الموظفين داخل المؤسسة. تقييم الأداء ليس مجرد أداة للقياس، بل هو وسيلة استراتيجية تساعد في توجيه وتطوير الموارد البشرية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وتكمن أهم أسس و المبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين في تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة و كذلك وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الاداء كما يجب أن يكون لنظام عملية تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة، يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء و أسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات و السمات السلوكية.

### المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته

أولاً: تعريف تقييم الأداء

التقييم لغة: تقدير الشيء وتحديد قيمته.

المثال: قِيمَ المُعَلِّمُ أداءَ الطالبِ في الاختبار.

التقييم اصطلاحًا: هو عملية جمع وتحليل المعلومات لتقدير الأداء أو القيمة بهدف إصدار حكم أو اتخاذ قرار<sup>1</sup>.

المثال: تقييم أداء الموظفين في نهاية السنة لتحديد المكافآت والترقيات.

مفهوم تقييم الأداء :

تقييم الأداء هي عملية التقييم و التقدير المنتظمة و المستمرة للفرد بالنسبة لإنجازاته في العمل و توقعات تنمية و تطوره في المستقبل<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المعجم الوسيط ، المجلد الثاني، مادة "قيم" دار النشر مجمع اللغة العربية ، ص 777

<sup>2</sup>تقييم الأداء في المؤسسة و دوره في تحفيز العمال الدكتور عبد الله بولوناس ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة صفحة 157

إن عملية تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها، أن تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة<sup>1</sup>.

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية تقييم يمكن القول أن تقييم الأداء هو عملية منهجية لقياس ومراجعة وتحليل أداء الأفراد داخل المؤسسة. ويهدف إلى إجراء تقييم شامل لكفاءة و تحقيق أهداف المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف.

مفهوم تقييم الأداء حسب بعض المفكرين :

### 1. حسب بيتر دراكر (Peter Drucker):

يعتبر بيتر دراكر، الأب الروحي للإدارة الحديثة، أن تقييم الأداء هو عملية مستمرة ومنهجية لقياس وتحليل وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي. يركز دراكر على الأهداف والإدارة بالأهداف حيث يتم تحديد الأهداف الفردية بناءً على الأهداف العامة للمؤسسة<sup>2</sup>.

### 2. مايكل أرمسترونج (Michael Armstrong):

مايكل أرمسترونج يصف تقييم الأداء بأنه عملية استراتيجية وإدارية تسعى إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال<sup>3</sup>

### 3. جاري ديسلر (Gary Dessler):

يعرّف جاري ديسلر تقييم الأداء بأنه عملية منهجية لتقييم مدى فعالية الموظفين في أداء وظائفهم استنادًا إلى معايير محددة مسبقًا. يركز على استخدام التقييم لتحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير الموظفين<sup>4</sup>.

### 4. د. أحمد ماهر:

يعرّف د. أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه عملية دورية تهدف إلى قياس وتقييم سلوك وأداء العاملين في العمل بناءً على معايير محددة، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، وتطوير الأداء الفردي والجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير مواصفات الأيزو 9000 مجلة التنمية العدد 11 -دراسة ميدانية بمؤسسة

ORSIM للصناعات الميكانيكية ، غليزان صفحة 105

<sup>2</sup> Peter Drucker, The Practice of Management ,1<sup>st</sup> ed, Harper & Row 2 page 125-120

<sup>3</sup> Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines 4<sup>th</sup> ed .Kogan 105-98

<sup>4</sup> Gary Dessle, Human Resource Managemen 5 ed, Pearson Page (215-210)

<sup>5</sup>، مرجع سبق ذكره د. أحمد ماهر ص 185-180

ومن خلال هذه التعريفات يمكن القول أن تقييم الأداء هو عملية مستمرة ومنهجية تهدف إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي. يتم ذلك من خلال تحديد الأهداف، مراجعة الأداء، تقديم التغذية الراجعة، وتطوير الموظفين بناءً على النتائج المستخلصة من التقييم.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

✓ تحسين الأداء الفردي:

تحدد تقييمات الأداء نقاط القوة والضعف لدى الموظفين وتتيح التوجيه والمشورة لتحسين الأداء.

✓ تطوير الموظفين:

من خلال تقييمات الأداء، تحديد احتياجات التدريب والتطوير ومساعدة الموظفين على اكتساب المهارات والمعرفة التي يحتاجونها للنجاح في أدوارهم.

✓ تحفيز الموظفين:

تحفيز الموظفين على تقديم أفضل أداء لهم من خلال تقييمات الأداء، والتي يمكن من خلالها تقديرهم ومكافأتهم.

✓ تحديد الترقيات والمكافآت:

توفر مراجعات أداء الموظفين معايير موضوعية لتحديد من يستحق الترقيات وزيادة الرواتب والمكافآت.

✓ تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين:

تشجع تقييمات الأداء على إجراء حوار مستمر بين الإدارة والموظفين لتحسين التفاهم والثقة.

✓ تخطيط التعاقب الوظيفي:

تساعد تقييمات الأداء على تحديد الموظفين الذين يتمتعون بإمكانيات قيادية والذين يمكن ترقيةهم إلى مناصب أعلى.

✓ تحقيق الأهداف المؤسسية:

تساعد مراجعات الأداء على ضمان عمل جميع الموظفين على تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الكفاءة والفعالية.

✓ إدارة الأداء:

تقييم الأداء هو جزء من نظام أكبر لإدارة الأداء ويهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال الأداء الفعال للموظفين.

### ✓ الامتثال:

في بعض البلدان، قد تكون مراجعات أداء الموارد البشرية ضرورية للامتثال لقوانين ولوائح التوظيف والعمل.

### ✓ تقديم الملاحظات:

توفر مراجعات أداء الموارد البشرية فرصة للموظفين لتلقي الملاحظات حول أداءهم وتحديد مجالات التحسين. وبصيغة أخرى يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي<sup>1</sup>:

حيث أن تقييم الأداء يتمثل يف الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية:

(أ) يوضح العالقات التبادلية بين المشروعات و الالتزام هبا , فيساعد تقييم الأداء على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة .

(ب) تربط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات , سواء على المستوى القومي أو المستوى القطاعي أو مستوى المنشأة .

كذلك يساعد على مايلي :

- توجيه العاملين في أداء أعمالهم .
- توجيه إشراف الإدارة العليا .
- توضيح سري العمليات الإنتاجية .
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمنشأة و ما يتعلق يف الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد .
- تحديد معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للمنتج .

### المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء عن طريق ستة خطوات مترابطة نذكرها في ما يلي<sup>2</sup>:

#### ❖ تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم " فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق

<sup>1</sup> زهير ثابت كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، القاهرة، دار قباء، 2001ص 94

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999 ص 244.

المطلوب أم لا ، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة كما يقصد بها" الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه جيدا ومرضيا ، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري<sup>1</sup> أو يمكن القول أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء باختصار أنها اتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازه وكيف سيتم تقييمه بالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل الذي يؤدي عمله المطلوب

### ❖ نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين :

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

### ❖ قياس الأداء :

تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات وذلك عن طريق :

- ملاحظة الأفراد العاملين
- التقارير الإحصائية
- التقارير الشفوية
- التقارير المكتوبة

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

### ❖ مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك البد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

<sup>1</sup>خالد عبد الرحيم مطر الهبتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003. ص 202.

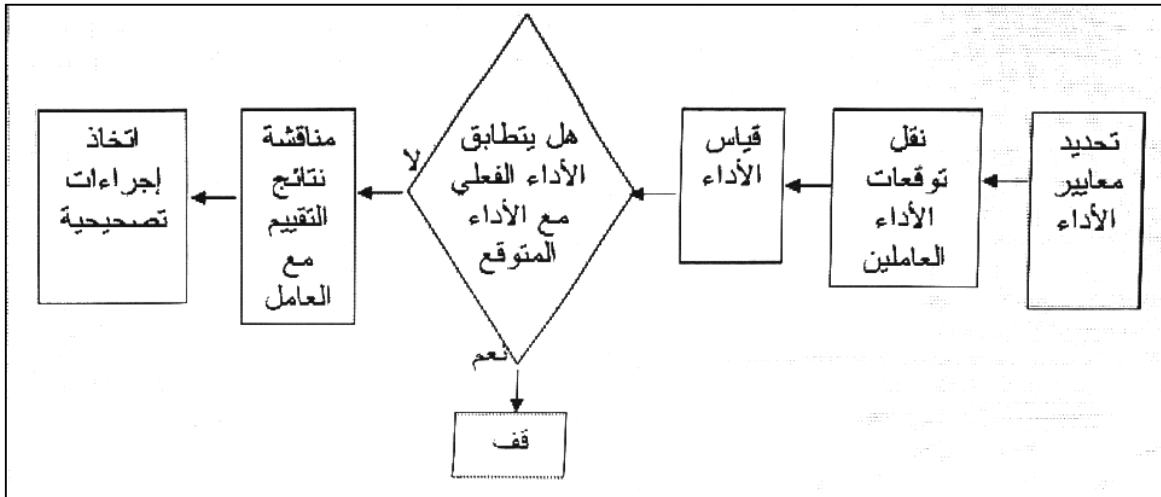
❖ مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :

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

❖ الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين الأول مباشر و سريع، إذ لم يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي. أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الأول ؛ كما إنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل و الشكل التالي يوضح الخطوات السابقة

(II - 2) يمثل الشكل خطوات تقييم الأداء



### المطلب الثالث: مجالات وأهداف تقييم الأداء

#### أولاً مجالات تقييم الأداء

قسمت مجالات تقييم الأداء إلى ما يلي<sup>1</sup>:

#### (أ) الانضباط:

إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة و أن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح ضرورياً إبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئاً على العمل و لهذا يعتبر تقييم الأداء عامل من عوامل الانضباط الموضوعية.

#### (ب) التعيين والنقل:

تستعين الإدارة بنتائج الأداء كمعيار هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، إضافة إلى تمكنه من معرفة الذين هم بحاجة للانتقال إلى وظائف أخرى تتناسب مع مؤهلاتهم.

#### (ت) تطوير الأفراد:

تستخدم نتائج تقييم الأداء في تطوير الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره لهم من معلومات حول نقاط القوة والضعف لديهم و تساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة والضعف لديهم و تساعد الإدارة في اعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية لمعالجة نقاط الضعف.

#### (ث) تحسين عملية الاتصال:

ويكون ذلك بين المشرف ومرؤوسيه فيما يخص الأهداف المخططة التوجهات بشأن طرق و أساليب الأداء و التعامل.

#### (ج) تحديد المكافآت التشجيعية والحوافز الشخصية:

تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء أو يمكن ذكرها في شكل نقاط كالتالي<sup>2</sup>:

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

<sup>2</sup>نزار عوني اللبدي، تنمية الداء الوظيفي و الإداري، المملكة الأردنية، دار الدجلة، 2015. ص 30

- الحكم على مدى سلامة و الاختيار والتعيين.
- تحسين مستوى المشرفين.
- الاسترشاد بالتقييم لإعادة النظر في تحليل العمل.
- الاسترشاد بالتقييم لإعادة النظر في سياسات و أدوات السلامة المهنية.

### ثانيا: أهداف تقييم الأداء

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

#### 1. الأهداف على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي<sup>1</sup>:

(أ) تحسين المحيط الاجتماعي للعمل إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل، حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد و المنظمة.

(ب) يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيه.

(ت) تحديد تكاليف العمل الإنساني، و الربط بين العائد والتكلفة.

(ث) وضع معدلات موضوعية الاداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

(ج) تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط القوى العاملة.

(ح) توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليه.

(خ) المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

<sup>1</sup> سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نفضال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، 2006، ص 16.

2. الأهداف على مستوى العاملين تتمثل في<sup>1</sup>:

- (أ) توفر أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الأفراد عند صرف الأجر التشجيعية أو منح العلاوات والمكافآت أو توزيع حصص الأرباح التي تخصصها المنشأة للعاملين فيها.
- (ب) مقياس ألدائهم حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، والمقصود هنا هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة.
- (ت) تسهم في دعم العالقة بين العاملين والإدارة، فوجود أساس يكفل الموضوعية والعدالة في الحكم على كفاءة العاملين وتجنب المجال للمحاباة والأهواء الشخصية والوساطة للرؤساء التي تؤدي دون شك إلى تقوية عالقات العمل ودعم الثقة بين العاملين والإدارة.
- (ث) إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدايمهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- (ج) تسهم في اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك المرؤوسين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبشكل مستمر.
3. الأهداف على مستوى المديرين تتمثل في<sup>2</sup>:

- (أ) تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- (ب) مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العالقات 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 وموضوعي وعموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكا تهم الوظيفية، ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين و المشرفين على مستويات أعلى، وحتى على أداء المنظمة و نظرا لأهمية هذه العملية فأنها تستخدم غالبا لتحقيق الغايات الأساسية التالية:
- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الانتاج، وأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق.
  - الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.

<sup>1</sup>وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقييم أداء العاملين، دار البازوري، ص 82-83

<sup>2</sup>سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، 2014-2015، ص 18.

- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات والقابليات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها

يمكن استنتاج وتلخيص أهداف تقييم الأداء في ما يلي:

1. اختيار الأفراد الصالحين للترقية .
2. تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور ، و توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات .
3. تنمية المنافسة بين الافراد و تشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من الفرص المفتوحة أمامهم.
4. تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها .
5. إمكان قياس إنتاجية و كفاءة الأقسام المختلفة .
6. تسهيل التخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل .
7. معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم .
8. المحافظة على مستوى عال و مستمر consistent للكفاءة الإنتاجية .
9. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، و تحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين ، و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ، و لتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم<sup>1</sup> .
10. تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار و التدريب و النقل و الترقية و غيرها<sup>2</sup> .
11. توفير معلومات فنية و واضحة و موضوعية و صحيحة عن أداء مواردها البشرية ، التي تعمل لديها بشكل دوري و مستمر ، بما يخدم استمرارية عملية تطوير هذا الأداء و تحسينه
12. تحقيق فعالية تنظيمية عالية المستوى للأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن<sup>3</sup> .

<sup>1</sup>حسن راوية ، سلطان ، محمد سعيد . إدارة الموارد البشرية: تنمية المديرين . تقييم الأداء. المتغيرات البيئية . تعويضات الأفراد . الإسكندرية: دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع ، 2011، ص 238

<sup>2</sup>نفس المرجع السابق، ص 239

<sup>3</sup>شعبان محمد جاسم ، الإيجع ، محمد صالح . إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة : الجودة الشاملة.الهندرة.عمان:دارالرضوان لنشر و التوزيع ، 2013 ص 260

### المبحث الثالث: فعالية وديناميكية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين

تمهيد:

في عالم الأعمال الحديث، يعد التحفيز أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين وإنتاجيتهم. تحفز الديناميكيات على الأداء الجيد تمثل جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الإدارة الفعّالة، حيث أنها تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم

ديناميكية التحفيز على الأداء تلعب دوراً حاسماً في نجاح أي منظمة. من خلال فهم وتطبيق الأسس الفعّالة للتحفيز، يمكن للإدارة تعزيز أداء الموظفين وتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والرضا الوظيفي. هذا بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية وكفاءة، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق

نظام الحوافز يُعدُّ أحد الأدوات الرئيسية التي تُستخدم في إدارة الموارد البشرية لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم في مختلف القطاعات والمؤسسات. إن فعالية هذا النظام تكمن في قدرته على تحفيز العاملين وتحفيزهم لتحقيق أهداف الشركة بطريقة فعّالة ومستدامة. تعتمد فعالية نظام الحوافز على العديد من العوامل والمتغيرات، بما في ذلك التصميم الصحيح للحوافز، والعدالة والشفافية في توزيعها، وتوافر آليات فعّالة لقياس الأداء.

فالمنظمة تقوم بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم مما يسهم في تحقيق أهدافها وتطويرها وهاته أهم النقاط التي تبين لنا فعالية نظام الحوافز على الأداء و الأليات التي تساعد في تحسينه

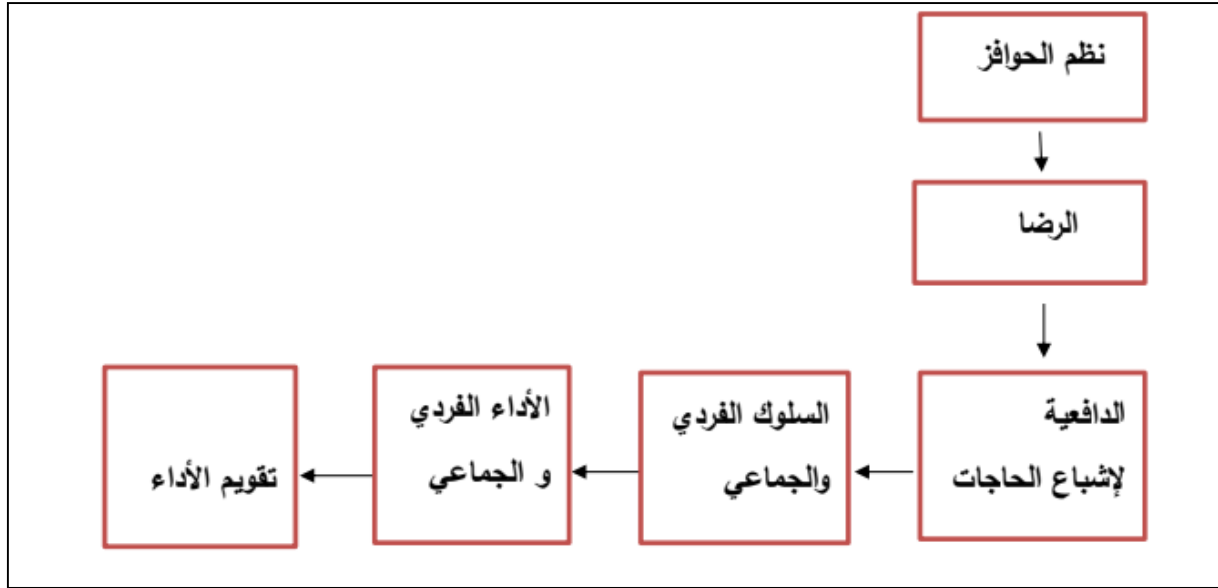
#### المطلب الأول: أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين

##### أولاً: أثر الحوافز على أداء العاملين

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

الشكل التالي يوضح العالقة بين الحوافز و الأداء<sup>1</sup>

(3-II) شكل يمثل العالقة بين الحوافز و الأداء



المصدر: بوزيان أسماء ، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير \_بسكرة\_ 2018/2019 ، ص59

فمن خلال ما سبق يسهم دور التحفيز فيما يلي<sup>2</sup>:

#### 1. رفع الروح المعنوية:

في مجموعة من المشاعر والاتجاهات و العواطف التي تساهم في الشعور العام بالرضا عن العمل، والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل ثقة أعضاء الفريق في الهدف، ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض، الكفاءة التنظيمية للفريق، الرضا عن عمل الجماعة.

#### 2. تحقق الولاء التنظيمي:

درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها و رغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية و الإيجابية فالعالقة طبعا لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية و إيجابية وديناميكية 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 وولائه للمؤسسة و يعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه.

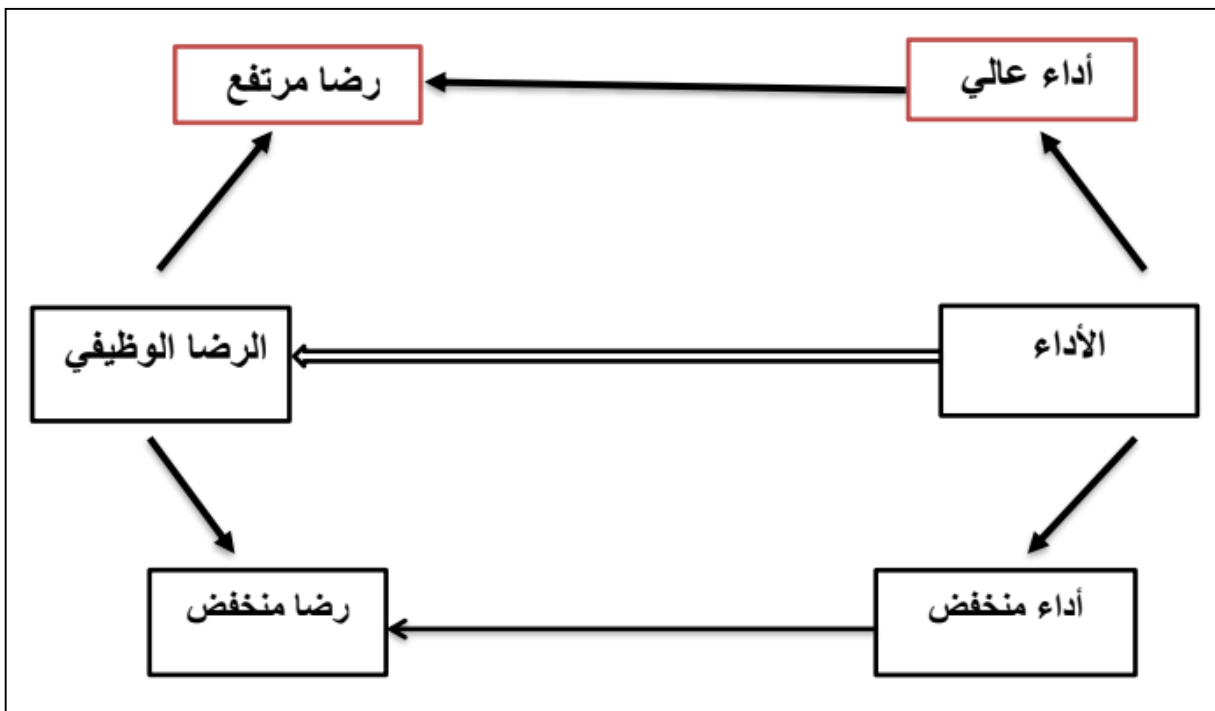
<sup>1</sup> بوزيان أسماء ، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير \_بسكرة\_ 2018/2019 ، ص59

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

3. الرضا عن العمل:

تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، إذا أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما أنه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضا مؤشر عن مختلف المشاعر والحالة النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحيانا الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل. إلى أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق شعور العام بالرضا عن العمل في بيئته

(4-11) شكل تخطيطي يبين أثر الأداء على الرضا الوظيفي



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

ثانيا: أثر المحيط التنظيمي على الاداء

يقصد بالمحيط التنظيمي بيئة العمل التي تتكون من مجموعة خصائص وصفات مكان العمل كما أن هناك عوامل

تؤثر على سلوك العمال يجب توفرها في المؤسسة لتمييزها عن باقي المؤسسات الأخرى و هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>مرجع سابق، سمية ترشة، ص 48 ص 49

### الهيكل التنظيمي:

هو طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة أو هو الآلية التي ترابط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم فيما بينها عالقة وجه لوجه مباشرة، تشتغل معا في أعمال معقدة لتحديد المؤسسة والراعي لأهدافها المشتركة وفي تحقيق تلك الأهداف إن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالاستمرارية

والتوازن من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار

في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم

### التكنولوجيا:

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

- ✓ توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات
- ✓ تساهم في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها الترابط المؤسساتي بأقصى كفاءة وفعالية.
- ✓ يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في المؤسسة الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد فهي تؤدي إلى التغيير في حياة الفرد.
- ✓ تساهم في رفع كفاءة الفرد وأداء الأفراد في المؤسسة من حيث السرعة.
- ✓ تساهم في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت، بما يتلاءم مع تحقيق كفاءة

ممكنة في الداء.

### العمل الجماعي:

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

### القيادة:

هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لإشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة

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

### المطلب الثاني: خطوات وآليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء

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

#### أولاً: خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الداء

تتمثل في<sup>1</sup>:

#### 1. مساعدة العمال على التوسيع:

فالعاملين عموماً لديهم رغبة في التطوير والتحسين.

#### 2. تحديد مستوى العمل:

أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياساً على المخرجات التي تميز الأداء، و ما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين الاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثراً طيباً لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

#### 3. تعيين حجم مسؤولية العاملين:

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

#### 4. مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء:

يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، و بهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره، سمية ترشة، ص 50

5. توثيق ما يتفق عليه العاملين:

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

6. استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافأة:

وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتنوع الحوافز والمكافآت.

ثانيا: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء

و تتمثل في ما يلي<sup>1</sup>:

1. تخطيط ووضع الأهداف:

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

2. المشاركة في اتخاذ القرارات:

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

3. تعديل السلوك:

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

4. أثر العامل:

من خلال توسيع وتنوع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد و المثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرص صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره، سمية ترشة، ص. 51-52

المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد و المؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيز.

### 5. التحفيز بالتغذية الراجعة:

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

المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة ومعيقاتها

### أولا: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على اتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزا للعمل أكثر وتحسين أدائهم ويكون كالتالي<sup>1</sup>:

#### 1. الأجر:

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

#### 2. الاتصال:

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

#### 3. التدريب:

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

<sup>1</sup>مرجع سبق ذكره، سمية ترشة ، ص 52

4. تفويض السلطة :

يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بها أحد مرؤوسيه السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل، كما يعني إعطاء أحد المديرين لأحد مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعود للقيام به ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ قرارات وإصدار أوامر لأفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل، وتهدف عملية تفويضها لمساعدته للقيام بها<sup>1</sup>:

- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية.
- تنمية قدرات المرؤوسين أو إعدادهم لتحمل المسؤولية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على زيادة شعورهم بالرضا والولاء والانتماء للتنظيم.
- يولد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم وتدريبهم على اتخاذ القرارات.
- إعطاء الفرصة للإبداع و الابتكار وتقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري.
- التقليل من التكاليف المادية والمعنوية التي تساعد على السرعة في الإنجاز.

ثانيا: المعوقات التي تواجه السياسات المتبعة في المؤسسة

العديد من التحفيزات الحديثة التي تُطبق في المؤسسات قد تواجه بعض المعوقات، وهنا بعض الأمور التي قد تساهم في صعوبة تنفيذها:

1. عدم فهم العمال للتحفيزات الجديدة: قد يكون من الصعب على بعض الموظفين فهم التحفيزات الجديدة المعتمدة في المؤسسة، مما يؤثر على قدرتهم على الاستجابة بفعالية لها.
2. نقص الثقة بين الإدارة والموظفين: إذا كان هناك نقص في الثقة بين الإدارة والموظفين، فقد يؤدي ذلك إلى عدم نجاح التحفيزات، حيث قد يعتبر الموظفون أن التحفيزات لها جدوى محدودة أو أنها تأتي مع شروط غير واضحة.
3. عدم التوافق مع ثقافة المؤسسة: في بعض الأحيان، قد تتعارض التحفيزات الجديدة مع ثقافة المؤسسة، مما يجعل من الصعب قبولها من قبل الموظفين وتنفيذها بفعالية.
4. تحديات التنفيذ الفني: قد تكون بعض التحفيزات تتطلب تغييرات تقنية أو تنفيذية في البنية التحتية للمؤسسة، وهذا قد يكون مكلفًا أو صعب التنفيذ في الوقت الحالي.

<sup>1</sup>عاشور حورية ، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري ، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة ، شهادة ماستر غير منشورة كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2016 ص.34

5. تغييرات متكررة في السياسات: قد تتغير السياسات والتحفيزات بشكل متكرر، مما يؤدي إلى عدم الاستقرار والتباس بين الموظفين وقد يقلل من فعالية التحفيز.

6. المقاومة للتغيير: قد يواجه بعض الموظفين المقاومة للتغيير، حيث يفضلون البقاء على الوضع القائم بدلاً من تبني التحفيزات الجديدة والتكيف معها.

لتجنب هذه المعوقات، يجب أن تكون السياسات التحفيزية مدروسة بعناية ومنسقة مع الثقافة المؤسسية، ويجب أن تُعرض بوضوح للموظفين مع شرح وافٍ لفوائدها وكيفية تنفيذها بشكل فعال. كما يجب أيضاً العمل على بناء الثقة بين الإدارة والموظفين وتوفير الدعم اللازم لتنفيذ التحفيزات بنجاح.

### خاتمة الفصل:

في هذا الفصل، نستنتج أن للأداء دورًا وأثرًا فعالًا في جميع المؤسسات نظرًا لأهميته الكبيرة في تحديد مستوى النتائج المحققة. يمكن القول أن الأداء هو مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها المخططة.

يعتبر أداء الموارد البشرية من العناصر الأساسية، ولتحسينه يجب علينا أولاً معرفة كيفية قياسه، ثم تقييم مستوى الأفراد ومهاراتهم. يعبر الأداء عن مستوى إنجازاتهم.

يسعى المديرون لتحسين أداء العمال عبر مجموعة من الآليات والخطوات التي ذكرناها سابقًا، والتي تشمل تلبية احتياجات الأفراد وتحفيزهم. يساهم نظام الحوافز في تحسين الأداء ورفع معنويات الموظفين، كما أن هناك علاقة إيجابية بين الحوافز والأداء تؤدي إلى زيادة الولاء والانضباط والإنتاجية.

إذا كان نظام الحوافز جيدًا، يكون هناك مستوى عالٍ من الأداء وجودة في العمل بالنسبة للأفراد، وبالنسبة للمؤسسة، فإن فهم وتحسين نظام الحوافز يساهم في رفع مستوى التنافسية.

أما بالنسبة للفروقات التي قد تظهر على مستوى احتياجات العاملين أو بنيتهم، أو الأداء لمواجهة التنافسية، فتعد هذه من الأمور المهمة التي يجب مراعاتها.

# الفصل الثالث:

الإطار الميداني (دراسة على مستوى  
كلية الآداب والفنون)

#### مقدمة الفصل:

تعد الدراسة الميدانية من أهم الأدوات البحثية التي يعتمد عليها الباحثون في مختلف المجالات الأكاديمية، ومنها كلية الأدب العربي والفنون. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل من خلال جمع البيانات المباشرة من الميدان، مما يوفر رؤية أكثر عمقاً وواقعية عن الموضوع المدروس.

تتمحور هذه الدراسة الميدانية حول التحفيز ودوره في تحسين أداء العاملين، حيث سيتم تطبيق المنهج الكيفي لجمع البيانات وتحليلها. تشمل هذه المنهجية المقابلات الشخصية، الملاحظات المباشرة، وتحليل المحتوى. وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية وهي:

المبحث الأول: لمحة عن جامعة عبد الحميد ابن باديس

المبحث الثاني: دراسة حول كلية الأدب

المبحث الثالث: مقابلة مع الموظفين

#### المبحث الأول: لمحة عن جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم

جامعة عبد الحميد ابن باديس هي إحدى الجامعات الجزائرية المهمة، تم تأسيسها في مدينة مستغانم بالجزائر. تحمل اسم الفيلسوف الجزائري المعروف عبد الحميد بن باديس، الذي كان له دور بارز في الفكر والتنوير في الجزائر.

تتميز جامعة عبد الحميد ابن باديس بتقديم مجموعة متنوعة من البرامج التعليمية والبحثية في مختلف التخصصات. تضم الجامعة عدة كليات تشمل العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الطبية والتقنية، مما يوفر فرصًا واسعة للطلاب لاستكمال تعليمهم وتطوير مهاراتهم في مجالات متنوعة.

بالإضافة إلى ذلك، تعمل جامعة عبد الحميد ابن باديس على تعزيز البحث العلمي والابتكار، وتوفير بيئة تعليمية حديثة ومتقدمة تشجع على التفكير النقدي وتطوير المهارات العملية لدى الطلاب.

باختصار، تعد جامعة عبد الحميد ابن باديس مؤسسة تعليمية رائدة في الجزائر، تسعى جاهدة لتحقيق التميز الأكاديمي والبحثي، وتوفير فرص تعليمية متميزة للطلاب.

#### المطلب الأول: تقديم حول الجامعة

تختص الجامعات بكل ما يتعلق بالتعليم الجامعي والبحث العلمي الذي يقوم به كلياتها ومعاهدها في سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به حضاريا متوخية في ذلك المساهمة في رقي الفكر البشري وتقدم العلم والتنمية والقيم الإنسانية وتزويد البلاد بالمختصين والفنانين والخبراء في مختلف المجالات إعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة وطرق البحث المتقدمة والقيم الرفيعة ليساهم في بناء وتدعيم المجتمع.

و جامعة مستغانم كسائر الجامعات مرت بمراحل تطور من خلالها التعليم العالي والبحث العلمي منذ إنشاء أول مركز جامعي سنة 1978 وعملت على تطوير البحث العلمي الذي يعتبر هدفا أساسيا ضمن استراتيجيات الدولة و مسيرة التعريب مكسبا وطنيا من أجل ربح معركة النمو الاقتصادي، فإن تطور التعليم العالي يبقى رهينة شرطين أساسيين هما:

✓ رفع مستوى الأستاذ والموظف بكيفية موضوعية من تأدية مهامهم على أحسن وجه و تحقيق الأهداف الموسوعة.

✓ رفع الميزانية الخاصة بتطوير المخابر و الورشات وتشجيع تكوين الكاتبة المديرية الرئيسية من أجل تبادل الخبرات والتجارب مع الدول الصديقة ذات التجارب المتطورة.

ثم إنشاء المركز الجامعي بمدينة مستغانم للمرة الأولى سنة 1978 و كان عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري مدعم باستقلالية مالية كان يظلم الفروع التالية:

✓ الجدد المشترك للعلوم الدقيقة و التكنولوجيا.

✓ جدد مشترك في العلوم الطبيعية.

و الطلبة الذين يستطهم هذا المركز من الولايات التالية : مستغانم - غليزان - شلف - و عين الدفلى حيث بلغ عدد الطلبة في تلك الفترة 274 طالب و منذ ذلك الوقت تطور المركز و ازدهر ليتم توسيعه حيث فتحت فيه عدة فروع خلال السنة الجامعية:

✓ 1984 حل و تقسيم المركز الجامعي بمستغانم إلى مدارس ومعاهد وطنية للتعليم العالي للعلوم التقنية بيولوجيا الكيمياء المدرسة العليا للتربية البدنية.

✓ 1992 إعادة تنظيم مؤسسات التعليم العالي بمستغانم المركز الجامعي، المدرسة العليا للأساتذة في العلوم الأساسية المدرسة العليا للرياضة البدنية.

✓ 1997 إدماج المعهد الوطني للتكوين العالي للفلاحة إلى الجامعي بمستغانم.

✓ 1998 تأسيس جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم.

✓ تأسيس كلية العلوم و علوم المهندسين.

✓ 2000 إدماج المعهد الوطني للتكوين الاستقبال العمومي.

✓ 2009 انشاء كلية العلوم و التكنولوجيا.

✓ 2011 إعادة هيكلة الكلية إلى أربع أقسام.

**المطلب الثاني: تعريف جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم**

هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومبني تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقبال المالي, انشأت بمرسوم تنفيذي<sup>1</sup> رقم 14 - 256 مؤرخ في 29 أوت سنة 2004 بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي و التوضيح تحت وصايته.

جامعة عبد الحميد ابن باديس هي إحدى الجامعات الجزائرية الرائدة والمهمة في ميدان التعليم العالي والبحث العلمي. تأسست الجامعة في عام 1978 وتقع في مدينة مستغانم بالجزائر. تمتاز الجامعة بتقديم مجموعة متنوعة من البرامج الأكاديمية في مختلف التخصصات والمجالات.

تهدف جامعة عبد الحميد ابن باديس إلى توفير تعليم عالي الجودة يتميز بالتميز الأكاديمي والبحثي، وذلك من خلال تطوير المهارات والقدرات الفكرية للطلاب وتشجيعهم على التفكير النقدي والإبداعي. وتعمل الجامعة على توفير بيئة تعليمية محفزة وملائمة لتحقيق أهداف التعليم العالي وتحضير الطلاب لمواجهة التحديات في سوق العمل العالمي.

تشمل تخصصات الجامعة مجموعة واسعة من الكليات والمعاهد في مجالات مثل العلوم الطبية، والعلوم الهندسية، والعلوم الإنسانية، والعلوم الاقتصادية والتجارية، والعلوم الاجتماعية، والعلوم الطبيعية، والعلوم

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 04-256 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية - العدد 54 - ص 54.

الزراعية، والعلوم القانونية والسياسية، وغيرها. وتقدم الجامعة برامج دراسية متنوعة على مستوى البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في هذه التخصصات.

بالإضافة إلى البرامج الأكاديمية، تولي جامعة عبد الحميد ابن باديس اهتمامًا كبيرًا للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، حيث تقوم بتشجيع الباحثين على إجراء الأبحاث ذات الجودة العالية التي تسهم في تطوير المعرفة وحل المشكلات الحديثة في مختلف المجالات.

باختصار، تعتبر جامعة عبد الحميد ابن باديس مؤسسة تعليمية رائدة تسعى إلى توفير تعليم عالي الجودة وبحث متميز يسهم في تحقيق التقدم والتنمية في الجزائر وخارجها.

#### المطلب الثالث: كليات ومعاهد الجامعة:

تتكون الجامعة من هيئات ورناسة الجامعة والكليات ومع عند الاقتضاء من الملحقات كما تتضمن مصالغ إدارية وتقنية مشتركة.

يحدد النظام الإداري لرناسة الجامعة والكلية والمعهد والملحقة وكذا طبيعة المصالغ المشتركة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

و بموجب المرسوم التنفيذي 279-03 تم تحديد عدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها جامعة مستغانم وهي:

- ✓ كلية العلوم والتكنولوجيا.
- ✓ كلية الطب
- ✓ كلية اللغات الأجنبية
- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية
- ✓ كلية الأدب العربي والفنون.
- ✓ كلية الحقوق والعلوم التجارية.
- ✓ كلية العلوم الاجتماعية.
- ✓ معهد كلية العلوم والتكنولوجيا.
- ✓ معهد التربية الرياضية والبدنية.

### المبحث الثاني: تقديم لكلية الأدب

كلية الآداب في جامعة عبد الحميد ابن باديس تعد واحدة من أهم الكليات في المؤسسة الجامعية هذه. تتميز الكلية بتقديم مجموعة متنوعة من التخصصات الإنسانية والاجتماعية التي تغطي مختلف الجوانب الثقافية والأدبية والفلسفية.

تضم كلية الآداب في جامعة عبد الحميد ابن باديس عدة أقسام تشمل اللغة والأدب والتاريخ والفلسفة والعلوم الاجتماعية، مما يتيح للطلاب اختيار التخصص الذي يناسب اهتماماتهم وميولهم الأكاديمية. تهدف الكلية إلى تطوير مهارات الطلاب في التحليل النقدي، والتفكير الابتكاري، والبحث العلمي، بالإضافة إلى تعزيز فهمهم للثقافات المختلفة وتعميق قدراتهم في التواصل اللغوي والثقافي.

بفضل هذا التنوع والتخصص العميق، تسعى كلية الآداب في جامعة عبد الحميد ابن باديس إلى تخريج جيل من الخريجين المتميزين والملمين بالمعرفة والثقافة الإنسانية، والقادرين على المساهمة الفعالة في تطوير المجتمع والمساهمة في حلول القضايا الاجتماعية والثقافية والفكرية.

### المطلب الأول: تعريف كلية الأدب

الكلية في وحدة تكوين وبحث في الجامعة هدفها التحصيل العلمي والبيداغوجي الطالب في مختلف الميادين والتخصصات العلمية المعتمدة.

كلية الآداب في جامعة عبد الحميد ابن باديس تُعتبر واحدة من الوحدات الأكاديمية الرئيسية في المؤسسة الجامعية. تتخصص الكلية في دراسة المواد الإنسانية والاجتماعية، مثل اللغة والأدب والتاريخ والفلسفة والعلوم الاجتماعية. تشمل الكلية مجموعة من الأقسام والتخصصات التي تغطي مختلف الجوانب الثقافية والأدبية والفلسفية.

تعمل كلية الآداب على تحقيق أهداف تعليمية محددة، منها تطوير مهارات الطلاب في التحليل النقدي، والتفكير الابتكاري، والبحث العلمي، إلى جانب تعزيز فهمهم للثقافات المختلفة وتعميق قدراتهم في التواصل اللغوي والثقافي. تقدم الكلية برامج دراسية متنوعة تتيح للطلاب اختيار التخصص الذي يناسب اهتماماتهم وميولهم الأكاديمية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للكلية

- (أ) العميد: يحتل المكان الرئيسي في الكلية حيث يهتم بـ:
- ✓ التنسيق بين الأجهزة الفنية والإدارية والعاملين بالكلية.
  - ✓ الإشراف على إعداد الخطة التعليمية والعلمية في الكلية ومتابعة تنفيذها.
  - ✓ العمل على تقديم الاقتراحات بشأن استكمال حاجة الكلية من هيئات التدريس والفنيين والفئات المساعدة والمنشآت والتجهيزات والأدوات وغيرها.
  - ✓ مراقبة سير الدراسة والامتحانات وحفظ النظام داخل الكلية وإبلاغ رئيس الجامعة عن كل ما من شأنه المساس بسير العمل بالكلية أو ما ينسب إلى احد أعضاء هيئة التدريس.
  - ✓ الإشراف على العاملين بالأجهزة الإدارية بالكلية ومراقبة أعمالهم.
  - ✓ اعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي عن شئون الكلية العلمية والتعليمية والإدارية والمالية ويتضمن التقرير عرضاً لأوجه نشاط الكلية ومستوى أداء العمل بها وشئون الدراسة والاستحانات ونتائجها وبيان العقبات التي اعترضت التنفيذ وعرض المقترحات بالحلول الملائمة ويعرض هذا التقرير على مجلس الكلية لإبداء الرأي بشأنه لعرضه على مجلس الجامعة.

(ب) نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة: و يساعده في مهامه كل من:

- ✓ رئيس مصلحة التدريس.
- ✓ رئيس مصلحة التقييم و التعليم.
- ✓ رئيس مصلحة الإحصائيات و الإعلام والتوجيه

(ت) نائب العميد المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي والعلاقات الخارجية:

و يساعده في نادبة مهامه كل من:

- ✓ رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج.
- ✓ رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.
- ✓ رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية و تتمثل مهامه فيما يلي:
  - متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
  - أخذ و اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
  - متابعة سير أنشطة البحث.
  - المبادرة بأعمال الشركة مع القطاعات الاجتماعية والإقتصادية. المبادرة بأعمال من أجل تنشيط و دعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية و الدولية و كذا تقييد.
  - برامج تحسين مستوى الأساتذة و تحديد معلوماتها. متابعة سير المجلس العلمي للكلية و المحافظة على أرشيفه.

يتم تعيين نائب العميد بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من عميد الكلية بعد استشارة رئيس الجامعة لمدة ثلاثة سنوات من بين الأساتذة الجامعيين ذوي الرتبة الأعلى.

ث) الأمين العام للكلية: و هو المسؤول على متابعة و تسيير مصالح الكلية

✓ مصلحة المستخدمين.

✓ مصلحة الميزانية و المحاسبة.

✓ مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية

✓ مصلحة الوسائل العامة و الصيانة.

✓ مكتب الأمن الداخلي

مهام الأمين العام:

✓ تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.

✓ تسيير المسار المهني المستخدمي الكلية.

✓ ضمان تسيير الأرشيف و توثيق الكلية و المحافظة عليها.

✓ تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه .

✓ ترقية الأنشطة العلمية و الرياضية و الثقافية لفائدة طلبة الكلية بالتنسيق مع الهيئات المعنية.

✓ تسيير الوسائل المنقولة و العقارية للكلية و السهر على صيانتها.

✓ ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

ج) مسؤول مكتبة الكلية:

يتم تعيينه بموجب مقرر من العميد من بين الموظفين الذين يملكون رتبة محافظ المكتبات بالجامعة بشرط أن يكون مثبت.

المهام: يكلف مسؤول المكتبة بما يلي:

✓ اقتراح برنامج اقتناء المؤلفات و التوثيق الجامعي.

✓ تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة و الترتيب.. صيانة الرصيد الوثائقي و التحين

المستمر لعملية الجرد.

✓ وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة و الأساتذة.

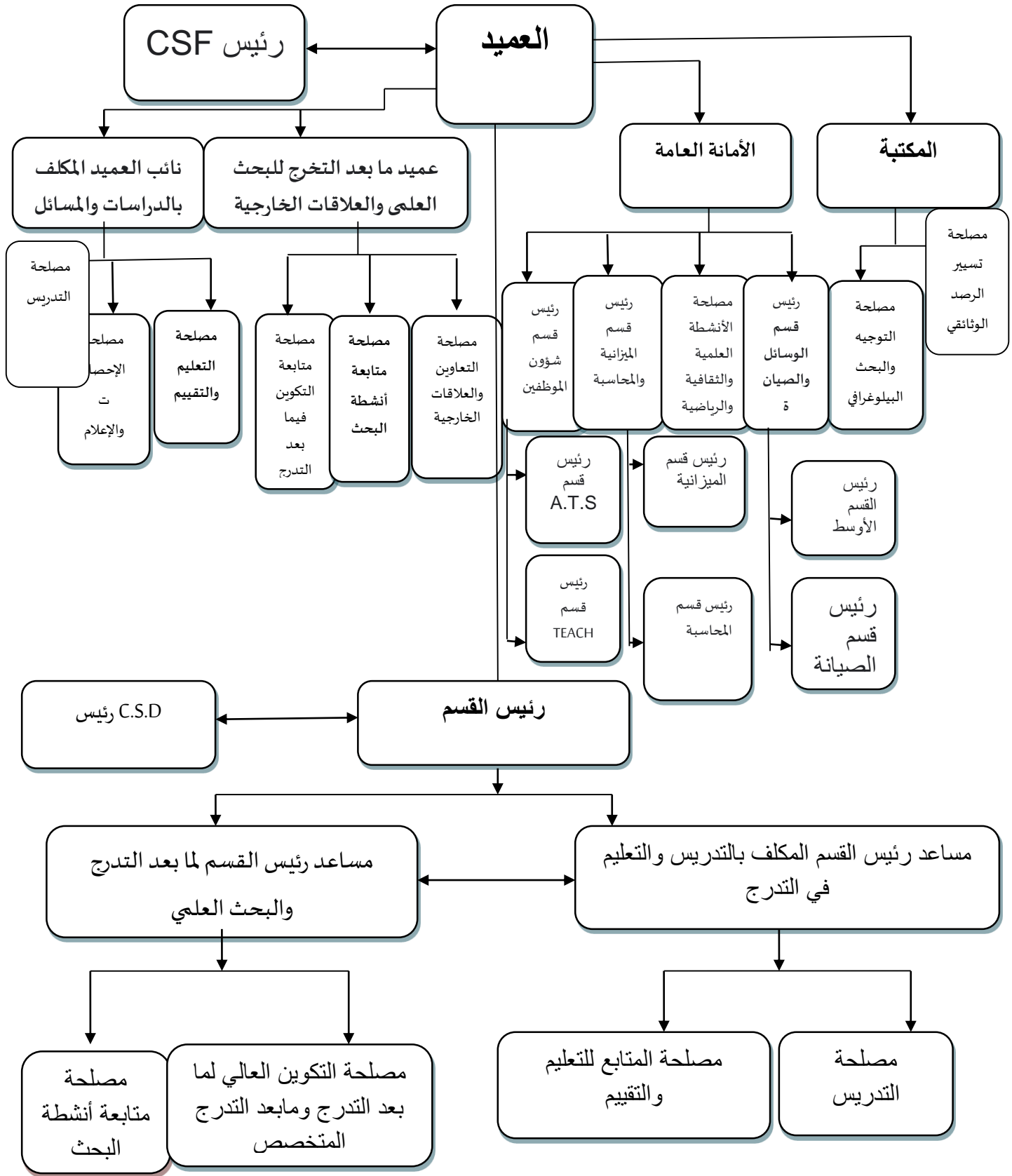
✓ مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم البيولوجرافية.

تشمل مكتبة الكلية مصطلحين:

✓ مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي.

✓ مصلحة التوجه و البحث البيولوجرافي.

(1-III) يمثل الشكل الهيكل التنظيمي لكلية الآداب



المصدر: المصلحة المستقبلية لكلية الآداب والفنون

المطلب الثالث: أقسام الكلية

❖ قسم اللغة العربية: ويتفرع إلى فرعين: قسم الدراسات الأدبية وقسم الدراسات اللغوية ويرأسه أستاذ ذا رتبة عالية ويساعده نائبين من أساتذة الشعبة.

❖ قسم الفنون: و ينقسم إلى قسمين : قسم الفنون البصرية و قسم فنون العرض، يرأسه أستاذ مع مساعدة نائبين من نفس الشعبة.

المهام: تتمثل مهام رؤساء الأقسام فيما يلي:

- ✓ متابعة تسجيلات الطلبة و تسيير ملفاتهم.
- ✓ متابعة سير أنشطة التعليم العالي و طرح اقتراحات على العميد من شأنها تحسين التسيير في الكلية.
- ✓ مسك القائمة الاسمية و الإحصائية للطلبة.
- ✓ جمع المعلومات البيداغوجية لفائدة الطلبة و معالجته و نشره

### المبحث الثالث: مقابلة مع عينة من الموظفين

يعتبر البحث الميداني جزءاً أساسياً ومهماً في الدراسات الأكاديمية، حيث يتيح لنا فرصة الإجابة على الإشكاليات والفرضيات المطروحة مسبقاً من خلال جمع وتحليل المعلومات والبيانات. في دراستنا هذه، ركزنا على كلية الأدب العربي والفنون، بهدف استكشاف كيفية مساهمة الحوافز في تحسين أداء العاملين في هذه المؤسسة. سنقوم في هذا الفصل بعرض النتائج والمعلومات التي حصلنا عليها من خلال المقابلات التي أجريناها مع المشاركين في الدراسة. بعد التطرق واعطاء نظرة عامة عن كلية الأدب العربي والفنون ومصالحها وكذلك هيكلها التنظيمي، وتشخيص البنية التي تعمل بها والأهداف. سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض وتفسير نتائج المقابلة التي قمنا بها، ولكن قبل ذلك سنقوم بتعريف الأدوات المستعملة في جمع المعلومات.

#### المطلب الأول: أدوات جمع المعلومات.

أولاً: اختيار الدراسة الكيفية.

على ضوء إشكالية بحثنا وفرضياته، اتضح أن أسلوب الدراسة الملاحظة والمقابلة هي أنسب أدوات البحث وأكثرها ملائمة لجمع المعلومات المتعلقة ببحث موضوع الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

تمت الدراسة في مجتمع تمثله كلية الأدب العربي والفنون، بالإضافة إلى الاستعانة بمدير مصلحة تسيير الموارد البشرية للكلية. تم اختيار العينة بطريقة قصدية تتكون من موظفين ومدير مصلحة تسيير الموارد البشرية نظراً لوظيفته الهامة. ولكون المقابلة الأداة الرئيسية استخدمت في جمع البيانات وتحليل النتائج.

ثالثاً: أدوات جمع المعلومات.

#### ● الملاحظة والمقابلة.

تم اختيار المقابلة كأداة رئيسية يرجع لطبيعة الدراسة الكيفية التي قمنا بها في الميدان، ولأن الدراسة التي قمنا بها دراسة استطلاعية تهدف من خلال أداة المقابلة إلى الحصول على المعلومات والبيانات، وخصوصاً أن المقابلة توفر حرية للمقابل اعطائنا وتزويدنا بالأجوبة مما يوفر دقة المعلومات المطلوبة.

● وثائق المؤسسة: باعتبار ان الوثائق هي مصدر هام استعنا بها فيما يخص التعريف، النشأة والهيكل التنظيمي.

(1-III) جدول يوضح خصائص المبحوثين.

الرقم	الجنس	السن	المستوى الدراسي	الخبرة المهنية	الحالة العائلية	المستوى المعيشي	مكان الإقامة
01	ذكر	40 سنة	ماجستير	18 سنة	متزوج	متوسط	حضري
02	ذكر	34 سنة	ماجستير	9 سنوات	أعزب	متوسط	حضري
03	أنثى	40 سنة	سنة الثالثة ثانوي	10 سنوات	متزوجة	متوسط	حضري
04	أنثى	27 سنة	سنة الثالثة ثانوي	سنة واحدة	مطلقة	متوسط	حضري

المصدر: من إعداد الطالبتين

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل أسئلة المقابلة.

لقد قمنا بإجراء المقابلة مع أربعة موظفين لكلية الأدب العربي والفنون، إذ حاولنا من خلال هذه المقابلة طرح عدد من الأسئلة لإلام بمختلف جوانب الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والحصول على الأجوبة المناسبة له. سوف نقوم فب هذا المطلب بعرض مختلف الأسئلة والإجابات التي تحصلنا عليها من المقابلة، حيث تضمنت هذه المقابلة طرح 08 أسئلة

#### • نموذج الأسئلة المطروحة

- 1- كيف يمكن للحوافز ان تساهم في تحسين الرضا والمردودية الموظفين في كلية الأدب العربي والفنون؟
- 2- كيف يتم تقدير قيمة الحوافز المالية والغير مالية المقدمة للموظفين؟
- 3- ماهي أنواع الحوافز المتاحة في كلية الأدب العربي والفنون الخاصة بالموظفين؟
- 4- ماهي الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحسين نظام الحوافز وجعله أكثر فاعلية في تعزيز الأداء في الكلية؟
- 5- هل هناك نظام مراقبة وتقييم مستمر لفعالية برامج الحوافز في الكلية؟
- 6- هل يتميز نظام التحفيز وتقييم الأداء بالكلية بالموضوعية؟
- 7- هل يتم تقييم الأداء بصفة دورية في كلية الأدب العربي والفنون؟
- 8- الحوافز وعلاقتها بتقييم الأداء؟

#### تحليل معطيات الدراسة

1/ كيف يمكن للحوافز ان تساهم في تحسين الرضا والمردودية الموظفين في كلية الأدب العربي والفنون؟  
وفي دراستنا صرح المبحوثين على كون الاستراتيجية التحفيزية المتبعة في الكلية ضعيفة

صرح المبحوث رقم (01) أن الحوافز تعتبر من الوسائل التي تساعد على تحقيق العيش الكريم، إذ تساعد الحوافز المالية مثل المكافآت والعلاوات على تشجيع الموظفين على تحقيق أهداف الأداء، مما يزيد من إنتاجيتهم.

صرح المبحوث رقم (02) كلما كانت الحوافز متوفرة زادت وتحسنت المردودية وربط الحوافز بتحقيق أهداف معينة يعزز من تركيز الموظفين على تحقيق تلك الأهداف.

صرح المبحوث رقم (03) "الحوافز تساعد في تحقيق جودة العمل واثقانه رغم عدم وجود حوافز كافية في كلية الادب مقارنة بمؤسسات أخرى."

المبحوث رقم (04) صرح بأن الحوافز تساهم في راحة الموظف نفسيا في بيئة عمله والذي بدوره ينعكس إيجابا على مستوى عمله كما صرح أن العامل النفسي له دور كبير في الرضا وتحقيق المردودية وأن بعض الموظفين يفضلون الحوافز غير المالية مثل الإجازات الإضافية أو المرونة في ساعات العمل، مما يعزز من تحفيزهم الشخصي.

2/ كيف يتم تقدير قيمة الحوافز المالية والغير مالية المقدمة للموظفين:

من خلال دراستنا الميدانية حول الحوافز صرح المبحوث (01): أن قيمة الحوافز المالية والغير مالية تقيم وفق مداخل الكلية مع استخدام نظام تقييم الأداء لتحديد الموظفين الذين يستحقون الحوافز بناءً على أدائهم.

المبحوث رقم (02): صرح أنه يتم تقييم قيمة الحوافز عن طريق قياس احتياجات الموظفين في الكلية

صرح المبحوث رقم (03): أنه يتم تحديد ميزانية الحوافز ومن خلالها يتم التخطيط لتوزيع الحوافز على مدار السنة بما يتناسب مع الأداء والميزانية.

المبحوث رقم (04): صرح ان الحوافز في الكلية تقيم على أساس مجموعة من الخطوات المتمثلة في قيام باستطلاعات داخلية لمعرفة تفضيلات الموظفين و احتياجاتهم و تقييم أداء لتحديد الموظفين الذين يستحقونهم.

3/ ماهي أنواع الحوافز المتاحة في كلية الأدب العربي والفنون الخاصة بالموظفين؟

من خلال دراستنا صرح المبحوثين فيما يلي:

المبحوث رقم (01): صرح أن الأنواع المتاحة في الكلية قليلة مقارنة بالمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي ومن الأنواع المصرح بها الحوافز المالية و المتمثلة في (المكافآت النقدية تعطى عند الأداء المتميز أو الإنجازات الخاصة و علاوات) أما الحوافز الغير مالية تمثلت في (التكوينات، التدريبات، وشهادات التقدير)

المبحوث رقم (02): صرح بأن الكلية تهمل جانب الحوافز الغير مالية، ولا تهتم بالجانب التحفيز النفسي للموظف المبحوث رقم (03): يوجد الحوافز المادية والمعنوية من بينها التبرعات لتحسين المستوى كل حسب تخصصه والتقدير من المرؤوس، أما المنح المادية تمثلت في منح مالية في كل مناسبة مثل عيد الأضحى، عيد الفطر، شهر رمضان الكريم

المبحوث رقم (04): صرح أن هنالك حوافز عديدة من بينها التبرعات والتكوينات التي تتيح الفرص لتعرف على بلدان وثقافات أخرى، رغم، أنها ليست متاحة للجميع.

4/ ماهي الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحسين نظام الحوافز وجعله أكثر فاعلية في تعزيز الأداء في الكلية؟

المبحوث رقم(01): من بين الخطوات "البحث عن موارد جديدة للمؤسسة، تحقيق أرباح مالية، مراجعة الحوافز المالية الحالية وتعديلها، إبقاء الموظفين على اطلاع دائم بأي تغييرات في نظام الحوافز وتقديم تعليمات واضحة حول كيفية الاستفادة منه."

المبحوث رقم(02): صرح المبحوث عن "الزيادة في منحة المرأة والولد والنظر الى النقطة الاستدلالية، رفع منحة المردودية الى 40 نقطة للموظف، تنفيذ نظام الحوافز المحدث وضمان أن جميع الموظفين يفهمون كيفية عمله ومعايير الاستحقاق."

المبحوث رقم(03): من الخطوات تحقيق الراحة النفسية للموظف حتى تعود بدورها على تحسن الأداء وبالتالي مردودية جيدة، تقديم مكافآت للأفكار والمشاريع المبتكرة التي تساهم في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.

المبحوث رقم(04): تخصيص ميزانية خاصة وتقسيمها على التحفيز والاستطلاع على آراء الموظفين حولها، تقديم مجموعة متنوعة من الحوافز، التأكد من أن الموظفين لديهم الأدوات والموارد اللازمة لأداء عملهم بفعالية.

5/ هل هناك نظام مراقبة وتقييم مستمر لفعالية برامج الحوافز في الكلية؟

المبحوث رقم(01): يعتمد نظام المراقبة في الكلية على: "إعداد بطاقة تقييم للموظف كل سنة، متابعة حصول الموظف على التحفيز"

المبحوث رقم(02): يوجد نظام مراقبة وتقييم حسب مردودية العامل، متابعة أداء العاملين من طرف الأمين العام وأمين الكلية ورؤساء المصالح حتى في بعض الأحيان نقيم بعضنا البعض مع إعطاء ملاحظات، يهمننا معرفة رأي بعضنا البعض بما نقوم به.

المبحوث رقم(03): نعم يوجد نظام مراقبة وتقييم مستمر وذلك بتطوير المستوى المهني حسب الخطوات التي يفرضها السلم الإداري.

6/ هل يتميز نظام التحفيز وتقييم الأداء بالكلية بالموضوعية؟

تمثلت إجابات المبحوثين على رأي واحد:

المبحوث رقم(01): "نعم يتميز نظام التحفيز وتقييم الأداء بالموضوعية حيث يتم تقييمنا بشكل جماعي، وعلى نقاط ظاهرة لنا جليا كموظفين دون التحيز لطرف معين، ثم يتم تحفيزنا على ذلك الأساس."

ما أكده المبحوث رقم(02): بقوله نعم نظام التحفيز وتقييم الأداء عادل ولا يوجد تحيزات لأي عامل.

7/ هل يتم تقييم الأداء بصفة دورية في كلية الأدب العربي والفنون؟

يتم تقييم أداءهم كل شهر وهذا ما أكده المبحوثان

المبحوث رقم(01): يتم تقييمنا كل شهر تقريبا.

المبحوث رقم(02): يتم تقييمنا شهريا من قبل العميد.

8/ الحوافز وعلاقتها بتقييم الأداء؟

المبحوث (01): صرح بأن "الأداء الجيد غالبًا ما يُكافأ بحوافز مادية أو معنوية، مما يشجع الموظفين على الاستمرار في تحسين أدائهم."

المبحوث (02): صرح أن تحسين الأداء الضعيف: من خلال تقييم الأداء، يمكن تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى تحفيز إضافي أو تدريب لتحسين أدائهم.

المبحوث (03): صرح بأن التحفيز يدفع الموظفين للعمل بجدية أكبر وتقديم أفضل ما لديهم. عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم تُقدَّر ويُكافأون عليها، يبذلون جهدًا إضافيًا لتحسين أدائهم.

المبحوث (04): الموظفون المحفَّزون يكونون أكثر التزامًا وحرصًا على تحقيق الأهداف المحددة لهم وللمنظمة.

المطلب الثالث: عرض نتائج المقابلة.

من خلال دراستنا لدور الحوافز في تحسين الأداء في كلية الأدب العربي و الفنون ، تبين أن: هناك حوافز مادية ومعنوية، فلهما ذات تأثير على مستوى أداء أفراد العاملين فالحوافز تختلف من شخص لآخر ومن مستوى لآخر، فهو موضوع ذو أهمية بالغة خاصة عند ارتباطه بتحسين أداء العاملين، وبعدما قمنا بجمع المعلومات عن طريق مراقبة المبحوثين قمنا بالتحليل.

كانت النتائج كما يلي:

نتائج الأسئلة من 1 إلى 4.

- يتفانى موظفون كلية في إتقان العمل فقط في حالات استثنائية.
- تتباين آراء العاملين حول الحافز المناسب لهم بين حوافز مادية ومعنوية، حيث ينجذب البعض لكل نوع حسب تفضيلاته الشخصية.
- قد يعتمد العديد من العاملين التميز في العمل لتحقيق الحافز المقترح.
- وفقًا للخبراء، فإن أداء العاملين يرتبط بما يحصلون عليه من أجر وقي.
- تعد الحوافز وسيلة فعالة من وسائل الإدارة في تحفيز وتنشيط الطاقات البشرية نحو التطوير.
- ترتبط عملية التحفيز مباشرة بأداء الموظفين.
- عدم إشباع الحوافز للحاجات الاجتماعية والشخصية للعاملين يؤثر سلبيًا على فعاليتها.
- عدم مراعاة الحوافز لتحقيق استقرار نفسي للعاملين.
- تساهم الحوافز في تعزيز دوافع الموظفين للعمل الجاد والاجتهاد، مما يؤدي إلى إنتاجية مرتفعة.
- تعد الحوافز وسيلة فعالة من وسائل الإدارة في تحفيز وتنشيط الطاقات البشرية نحو التطوير.
- ترتبط عملية التحفيز مباشرة بأداء الموظفين.
- عدم إشباع الحوافز للحاجات الاجتماعية والشخصية للعاملين يؤثر سلبيًا على فعاليتها.
- عدم مراعاة الحوافز لتحقيق استقرار نفسي للعاملين.

- تساهم الحوافز في تعزيز دوافع الموظفين للعمل الجاد والاجتهاد، مما يؤدي إلى إنتاجية مرتفعة.

نتائج أسئلة المقابلة من 4 إلى 8.

- نادرا ما تضع الكلية خططا لتحسين أداء العاملين.
- نادرا ما يتم مراقبة فعالية نظام الحوافز.
- الأسس التي يتم على أساسها عملية تقييم الأداء مناسبة وعادلة بالنسبة للموظفين.
- مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين في الكلية.
- عدم تقديم الاهتمام لموضوع تحسين أداء العاملين.
- مساهمة الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي بشكل كبير، باعتباره العنصر الأساسي لدفع العمال لبذل قصار جهودهم.

### خاتمة الفصل

تناولت دراستنا دور الحوافز في تحسين الأداء، وعالجت المسألة المتعلقة بكيفية مساهمة الحوافز في هذا التحسين. وتبين لنا أن الحوافز تلعب دوراً كبيراً في المؤسسات، حيث تسهم في خلق جو مناسب وتنافسي، مما يساعد العاملين على تطوير أداءهم في المؤسسة. وقد تبين أن أي مؤسسة يجب أن تحقق أهدافها المسطرة وتضع أهداف العاملين في الاعتبار، وذلك بفضل الحوافز المتنوعة، سواء كانت معنوية أو مادية، والتي تحفز الأفراد على بذل أقصى جهد لتطوير أنفسهم مما يؤثر إيجابياً على أداء المؤسسة.

كما وجدنا أن تحقيق الحوافز يتطلب وجود ارتباط واضح وكامل بين أداء العامل والحصول على الحوافز، حيث تختلف أهمية الحوافز بناءً على حاجيات الأفراد المختلفة من حيث الجنس، والعمر، والمنصب الوظيفي، والاجتماعي.

وأثبتت الدراسة صحة الفرضيات التي انطلقت منها، حيث وجدنا أن عامل التحفيز يؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية العمل وتطويره بشكل يومي.

# الخاتمة العامة

يظل التحفيز أحد أهم العوامل التي تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين في أي مؤسسة. فمن خلال توفير بيئة عمل تشجيعية ومحفزة، يمكن للقادة والمديرين أن يلهموا فرق العمل لتحقيق أقصى إمكاناتها. إن التحفيز ليس مجرد إشعال النيران تحت قدمي الآخرين، بل هو بناء علاقات متبادلة تستند إلى الثقة والاحترام والدعم.

عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم محل تقدير وإدراك، يتحولون إلى عناصر نشطة وملهمة في المنظمة. فالموظف الذي يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من الرؤية والأهداف الاستراتيجية للشركة، يكون عادةً أكثر تفاعلًا وإنتاجية. ومن هنا، يبرز دور التحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء للمؤسسة.

علاوة على ذلك، يمكن أن يكون التحفيز عاملاً محوريًا في تحفيز التعلم والتطوير المستمر للموظفين. عندما يشعرون بأن هناك فرصًا للنمو والتطور المهني داخل المؤسسة، يكونون أكثر استعدادًا لتحمل التحديات وتطوير مهاراتهم.

حيث عند التحدث عن تحسين أداء العاملين، فإن التحفيز يظل السلاح الأقوى والأكثر فاعلية في يد القادة والمديرين. فبفضل قوة التحفيز، يمكننا أن نحول الروتين اليومي إلى تجربة ملهمة ومحفزة، حيث يشعر كل فرد بأهمية دوره ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

عندما يشعر العاملون بالاهتمام والتقدير، يتحولون إلى مصدر للطاقة الإيجابية يمكن أن ينير درب النجاح للمؤسسة بأكملها. إن التحفيز الفعال ليس مجرد تقديم المكافآت المادية، بل هو بناء علاقات ثقة واحترام تتيح للموظفين الشعور بالاعتزاز والانتماء.

عندما تتحدث القلوب وتستمع الأذان، ينشأ التحفيز بقوة وينمو بثبات داخل أروقة العمل. إنها القوة الخفية التي تحرك الجبال وتحقق المستحيل، فهي ليست مجرد كلمات عابرة أو مكافآت مالية، بل هي تجربة إنسانية تغمر العاملين بالحماس والاستعداد لبذل أقصى جهودهم.

في عالم يعتمد بشكل كبير على الابتكار والتطور السريع، يصبح التحفيز أكثر أهمية من أي وقت مضى. فهو يدفع العاملين لتحطيم الحواجز وتحقيق الإنجازات التي تبدو مستحيلة في البداية. إنها رحلة ملهمة لا تتوقف، حيث يتبادل العمل والتحفيز الدور في بناء مؤسسات تتألق بالتميز والإبداع.

فلندعم بعضنا البعض، ولنقدم الدعم والتشجيع في كل فرصة ممكنة. فالتحفيز ليس مجرد واجب، بل هو مسؤولية إنسانية نحملها تجاه بعضنا البعض، لنرتقي معًا ونحقق الأهداف بجدارة وثقة. إنها رحلة لا تنتهي، فلنكن دائمًا مصدر تحفيز وإلهام لبعضنا البعض، ولنحقق المزيد من النجاحات والتفوق في المستقبل.

وفي نهاية المطاف، يؤدي التحفيز الفعّال إلى تحسين أداء العاملين بشكل ملحوظ، مما ينعكس إيجاباً على نتائج المؤسسة وسمعتها. لذا، دعونا نواصل تقديم الدعم والتشجيع لفرقنا، ونبني بيئة عمل تعزز الإبداع والتميز، لنحقق معاً أعلى مستويات النجاح والتميز. باختصار، يمكن القول إن التحفيز ليس فقط طريقة لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف، بل هو جوهر العلاقة الإنسانية داخل بيئة العمل، حيث يسهم في بناء فرق عمل قوية وملهمة تسهم في نجاح المنظمة بأكملها.

#### نتائج الدراسة:

تفيد الدراسات أن الحوافز تلعب دوراً حيوياً في تحسين أداء العاملين من خلال:

زيادة مستوى الاجتهاد والإنتاجية.

تعزيز رضا العاملين والولاء للشركة.

تحفيز الابتكار والإبداع.

دعم عمليات إدارة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

هذه العوامل تساهم في تعزيز أداء الفرق العاملة وتعزيز موقف المؤسسة في السوق.

#### إختبار الفرضيات:

الفرضيتين الثانية والثالثة صحيحتان أما الفرضية الأولى خاطئة

لأن التحفيز يعمل على دفع العاملين لتحسين أدائهم

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع من جميع جوانبه، بما في ذلك صحة تحفيزات كلية الآداب ومستواها، توصلنا إلى

التوصيات التالية:

#### التوصيات:

إنشاء نظام داخلي يعزز النقاش بين الرئيس والمرؤوس.

زيادة الاهتمام بنظام الحوافز في المؤسسة، سواء كانت مادية أو معنوية.

توزيع الحوافز بشكل عادل على جميع العاملين لتحفيزهم على بذل جهد أكبر.

توفير فرص للتكوين والتدريب وتمكين العاملين من إثبات قدراتهم.

وضع خطط وأهداف واضحة للمؤسسة.

اختيار شخصية مناسبة لتولي مسؤولية عملية التقييم.

# قائمة المراجع

الكتب:

- أ.د عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، دار الشركة العربية للتوريدات، القاهرة، مصر 2008.
- أهاني خلق الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 عمان الأردن، 2012
- ابراهيم الفقهي، قوة التحفيز للدكتور ، دار النشر مثمرات للنشر والتوزيع
- أحمد صقر العاشور، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع 1983
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية "أسس ونماذج وتطبيقات"، ط 04 الدار الجامعية للنشر لحديث.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر 2001.
- أمل المغربي، أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى 1995.
- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية 2015.
- تعويضات الأفراد. الإسكندرية دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، 2011
- توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990
- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطبع والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002
- حسن راوية، سلطان، محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية تنمية المديرين، تقييم الأداء، المتغيرات البيئية.
- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003
- د. خضير كاظم حمود، د. ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 عمان الأردن، 2007
- د. سهيلة محمد عباس: ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2 عمان الأردن، 2006
- داوود معمر منظمات الأعمال الحوافز والمكافئات، دار الكتاب الحديث، ط1 القاهرة، مصر، 2006
- زهير ثابت كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، القاهرة، دار قباء، 2001.
- ستيفن روبنز وتيموثي جود، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر لحديث الطبعة الثامنة عشر
- سلوى عمر عبد الرحمن، الإدارة بالداء كمدخل لتقييم العاملين، الدار الجزائرية، 2015.
- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999

- شعبان محمد جاسم، الإيجع، محمد صالح، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الجودة الشاملة، الهندرة، عمان دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2013
- صالح عودة سعيدة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، ط1 طرابلس، 1994.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر 2006.
- عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرة وظائف الإدارة، المرحلة الأولى، مبادئ الإدارة، جامعة بابل كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة البيئة.
- عبد الله النفيسي، إدارة الموارد البشرية "من النظرية إلى التطبيق"، دار الكتب العلمية الطبعة الأولى
- عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، جامعة المنصورة مصر 2002.
- عبد اهلل حمد محمد الجسامي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمي العربية البريطانية لتعليم العالي 2010-2011.
- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد، دار الفجر، الطبعة الأولى، 2007
- محمد سعيد، "إدارة الأداء: الأسس والنماذج والتطبيقات"، 2003
- محمد عبد العزيز الطويل، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفكر الحديث، الطبعة الثانية.
- نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، المملكة الأردنية، دار الدجلة، 2015.
- وليد حميد رشيد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري.

#### المعاجم اللغوية:

- المعجم الوسيط، المجلد الثاني، مادة "قيم" دار النشر مجمع اللغة العربية

#### المذكرات:

- باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البويرة، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أوحاج، البويرة، 2013-2014
- بسعيدة بالحية، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2012-2013.

- بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير \_بسكرة\_ 2018/2019
- تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال الدكتور عبد الله بولوناس ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2005
- داود معمر، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، شركة صوفية سوق اهراس، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011-2010.
- سامية خرفاش: أثر الحوافز على مستوى الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمار قسم كلية العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر 2003.
- سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.2006
- سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، 2015-2014
- صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية -غزة- 2011-1432.
- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، 2007-1427
- عاشور حورية، سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة، شهادة ماستر كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2016
- عبد العزيز شنيق: الحوافز والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007-2008
- قلال نسيمة، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018-2017
- محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، الأكاديمي العربية البريطانية للتعليم العالي

- منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، عنابة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010
- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، 2006.

#### المجلات:

- بولشراش نور الدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 29 / جوان، جامعة باجي مختار، عنابة 2017.
- نظام تقييم الأداء و علاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الأيزو 9000، مجلة التنمية العدد 11 -دراسة ميدانية بمؤسسة ORSIM للصناعات الميكانيكية ، غليزان

#### مرسوم تنفيذي:

- المرسوم التنفيذي رقم 04-256 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية - العدد

#### مراجع أجنبية:

- Dessler, G. "Human Resource Management" (15th ed). Pearson Education. (2017).
- Drucker, P. F. "The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things done" HarperCollins. (2006).
- Hsieh, T. "Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose" Business Plus. (2010).
- Gary Dessle, Resource Management Fifteenth edition, Pearson
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. (1996).
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. Annualreview of psychology(2005).
- Lencioni, P. "The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable" Jossey-Bass(2002).
- motivation, social development, and well-being. American psychologist, (2000).
- Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines Kogan Page :Human Peter Drucker, The Practice of Management. First edition & Row 2
- Pink, D. H. "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us" Riverhead Books. (2009).

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic
- Sinek, S. "Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't" Penguin(2014).

# المخلص

تتناول هذه الدراسة تأثير الحوافز على تحسين أداء العاملين. حيث يعد موضوع الحوافز من القضايا التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين الاجتماعيين والاقتصاديين، وأصبح من الأسس الضرورية لإدارة الحديثة بسبب وجود نظام تحفيزي مناسب. يعتبر هذا النظام أداة فعالة لتحفيز العاملين على تحقيق أفضل أداء ممكن، وذلك من خلال تحسين رضا العاملين وزيادة دوافعهم سواء كانت مادية أو معنوية. هذا النظام يساهم في رفع معنويات الموظفين ويزيد من رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مصداقية نظام الحوافز في تعزيز وتحسين ذلك، تمت دراسة ميدانية على مستوى جامعة عبد الحميد بن باديس كلية الادب العربي والفنون، حيث تم مقارنة النتائج المستخلصة مع الدراسات النظرية السابقة لمعرفة تأثير نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة. تم استنتاج جملة من النتائج خلال دراستنا الميدانية، تؤثر الحوافز المادية كزيادة الرواتب والمكافآت بشكل مباشر على زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي، بينما تعزز الحوافز المعنوية مثل الاعتراف بالإنجازات والتطوير المهني من الروح المعنوية والانتماء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للعاملين في كلية الأدب العربي والفنون.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، الأداء، المؤسسة.

## Summary

This study examines the impact of incentives on improving employees' performance. The topic of incentives has garnered significant attention from social and economic researchers and has become a necessary foundation for modern management due to the presence of an appropriate incentive system. This system is considered an effective tool for motivating employees to achieve their best performance by enhancing their satisfaction and increasing their motivations, whether material or moral. It contributes to boosting employee morale and increasing their job satisfaction, which positively reflects on achieving the organization's goals. The aim of this study is to assess the credibility of the incentive system in enhancing employees' performance and satisfaction. To achieve this, a field study was conducted at Abdelhamid Ibn Badis University, Faculty of Arabic Literature and Arts, where the results were compared with previous theoretical studies to understand the impact of the incentive system on improving employees' performance within the organization. A number of conclusions were drawn: financial incentives, such as salary increases and bonuses, directly impact productivity and job satisfaction, while non-financial incentives, such as recognition of achievements and professional development, enhance morale and loyalty, leading to improved overall performance of employees at the College of Arabic Literature and Arts.

Keywords: motivation, performance, organization.