وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس _ المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير

الموضوع:

التحفيز ودوره في تفعيل أداء المورد البشري
-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر(المدية)-

رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر.
تخصص :إدارة و التسيير المؤسسة.

من إعداد الطلبين:

- ايدير فتحي
-زيان عبد القادر

تحت إشراف الأستاذ :

- بن قيدة مروان

السنة الجامعية 2016/2015

)

الملخص :

يعد التحفيز من الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فالمؤسسات تنفق أموال طائلة لتحفيز العمال، ويشير ذلك إلى اهتمام المؤسسات بالمورد البشري ولذالك فالتحفيز دور فعال وكبير في تطوير الأفراد وتحسين أدائهم وذلك لما له من تأثير علي الأفراد ليولد لديهم الرضا الوظيفي الذي ينتهي بالولاء اتجاه المؤسسة.

التحفيز يعتبر مثيرات لدفع المال لأداء عملهم بما يضمن تحريك قدراتهم الإنسانية و تحويلها إلي سلوك إنتاجي موجه ، يصيب في نهايته إلي تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة ، إذن فالأداء ماهو إلا انعكاس لمدي قدرة المؤسسة علي تحفيز عمالها عن طريق تقيم الأداء الذي هو بمثابة الوسيلة ، وعليه فالتحفيز هو طاقات لتحريك العاملين ودفعه نحو أداء متميز.

الفرد له حاجات إذا أشبعت أصبح أكثر شعورا بالرضا وأكثر إقبالا علي العمل للوصول إلي الولاء.

مقدمة عامة:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة في الكثير من الأدبيات الاقتصادية على المستويين النظري والتطبيقي وقد اكتسبت مواضيع هذا الجانب الاقتصادي أهميتها، وبالإضافة إلى قوتها العلمية بسبب نموها الكبير في القطاعات الاقتصادية المختلفة والتوسع في عملياتها الإنتاجية وتعقد أنشطتها و ازدياد عدد العاملين فيها، وتمثل أنظمة الحوافز أهمية متجددة وبالأخص مع موجة الإصلاح والتحديث في التحديث الاقتصادي في الاقتصاديات الناجحة بما ينعكس في كل المراحل على تطور ونمو القوة الإنتاجية، بما يعزز نمو الدخل القومي والثروة المادية.

أهمية عملية التحفيز تنبع من أهمية الموارد البشرية في توجيه السلوك الإنساني لذلك قام العديد من الباحثين و المفكرين بعدة دراسات وأبحاث لدراسة العوامل المحفزة التي تؤثر على سلوك الفرد، وكيفية استخدام هذه العوامل لاختلاف روح الإبداع و الابتكار الكامنة فيهم، ومما لا شك فيه أن لنظام الحوافز مجموعة نظم فرعية مختلفة تتميز باختلاف المفهوم، ويظهر بأن الأجر المدفوع للفرد العامل عن قوة عمله هي تطور وتيرة عمل الفرد وحثه لتقديم الأفضل المتاحة كما أن التشجيع بكل أشكاله هي مجموعة حوافز نحو زيادة العطاء الإنتاجي.

حاليا التحفيز يحظى باهتمام كبير واعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته، فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة و الحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن المعاملة والأخذ بمشاعرهم و طموحاتهم ورغباتهم، وهذا بدوره يحفز الفرد على إشباع حاجاته ورغباته وملئ نفوس العاملين بالرضا والطمأنينة، ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام الملقاة على عاتقهم وإبعاد مظاهر القلق و التوتر و غيرها.

تلعب الحوافز دور مهم في تغيير مستوى أداء الموظف سواء بشكل سلبي أو إيجابي، الأمر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز بشكل عادل و موضوعي،كما يعتبر موضوع الحوافز ضروري جدا في دراسة مشكل تراجع أو تدهور الأداء في المنضمات وذلك من خلال انتهاج نظام تحفيز فعال مرتكز على مبادئ سليمة، تتوافق مع متطلبات العاملين.

المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عامليها، فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين، وقيام الإدارة باختيار العناصر

الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أداءهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح و البقاء.

و للتوضيح ذالك قمنا بطرح الإشكالية التي تتمثل في:

"ما مدى مساهمة التحفيز في تفعيل أداء المورد البشري؟

و للإجابة على إشكالية البحث قمنا بتقسيمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1- الأسئلة الفرعية :

- ما مفهوم الحوافز وما أهميتها لدى العاملين؟

-كيف يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين؟

- ما هو دور التحفيز في المنظمة الجزائرية ؟

2 - فرضيات البحث:

- الحوافز هي المثيرات التي تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد ممكن سواء كانت هذه المثيرات مادية أو معنوية، و التي بشأنها أن تشعر العمال بدرجة عالية من الرضا كما أنها نظام تعتمد عليها المنظمة لتأطير عمل العمال.

- عندما يكون نظام التحفيز ذو فعالية في المنظمة، يمكن الوصول إلى أداء فعال .

- للتحفيز دور مهم في رفع مستوى الأداء في المنظمات الجزائرية.

3- أهمية البحث:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النشاط الاقتصادي وقد اكتسبت هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق.وهذه الأهمية تتضح من خلال شقين هما :

أ- الأهمية العلمية:

وتظهر من خلال أهمية موضوع الحوافز لما لها من أثار كبيرة في توجه سلوك الأفراد بالإضافة إلى :

- اهتمام مديري المؤسسات بالعنصر البشري.

-كثرة الدراسات حول موضوع الحوافز.

ب - الأهمية العملية:

يعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع في المنظمات الحديثة، إذ انه يكتسي أهمية كبيرة كونه عاملا مهما في تحديد سلوك الأفراد في العمل وتوجيهه لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يعتبر وسيلة لإثارة سلوك

الأفراد بما يحقق الأداء الناجح، بالإضافة إلى كل هذا يعتبر كحل للعديد من المشاكل التي تعاني منها المنظمات الجزائرية كالإهمال والتأخير في العمل، وبهذا فالتحفيز وسيلة حيوية تلعب دور مهم في تحقيق نجاح المنظمة.

4- أهداف البحث:

إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع يتمثل في النقاط الأساسية التالية:

- التعريف بنظام الحوافز المتبع من طرف المؤسسات.
- التعرف على مدى مساهمة الحوافز في تطوير وتنمية الفرد العامل.
- التعرف على خصائص وقواعد نظام الحوافز وكذا شروطه.
- معرفة عملية التحفيز ومختلف أنواعه.
- معرفة ضرورة وجود نظام الحوافز في كل مؤسسة.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- محاولة التعرف على أسباب انخفاض الأداء والإنتاجية في المؤسسات الجزائرية.
- الرغبة والإرادة و الإحساس للدراسة والبحث في هذا الموضوع .
- الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع.
- معرفة صعوبة تسيير الموارد البشرية ودرجة تعقيدها و احتياجاتها.
- نقص الاهتمام والعناية بالعاملين من خلال عدم التوازن بين الجهود المبذولة والأجور.

6- منهج و وسائل البحث:

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي والتحليلي بالنسبة للجانب النظري وذلك لشرح بعض الأفكار، وتأثير التحفيز على مستويات الأداء في المنظمة.

أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من أجل تقريب وإسقاط الجانب النظري على واقع المنظمة الجزائرية، وبالتحديد في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

اعتمدنا في ذلك على مجموعة من الوسائل للحصول على المعلومات وهي:

أ– في الجانب النظري تم الاعتماد على:

-الكتب والمجلات والمذكرات ومختلف المصادر والوثائق التي لها علاقة بالموضوع.

-الانترنت باعتبارها وسيلة مهمة في الحصول على المعلومات.

ب – في الجانب التطبيقي:

- المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين والمسؤولين .

- الاستبيان الذي تم من خلاله طرح جملة من الأسئلة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

- الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

7– حدود الدراسة :

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال الدراسة كما يلي:

أ–الحدود الموضوعية:

نحاول من خلال هذه الدراسة التركيز على أهم الأفكار التي حاولت تحديد مفهوم التحفيز وكيفية تأثيره على دوافع الأفراد، بالإضافة إلى محاولة التعرف على مدى مساهمة التحفيز في تفعيل أداء المورد البشري بشكل ناجح، إضافة إلى ذلك نحاول أن نسقط بعض ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

ب– الحدود المكانية:

سوف يتم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

ت– الحدود الزمنية:

بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج و استنتاجات تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة ارتأينا إلى دراسة وتحليل هذا الموضوع خلال الفترة الزمنية المقدرة بثلاث السنوات الأخيرة من عمر المؤسسة.

8– صعوبات البحث:

لا يمكن إنجاز أي عمل بدون صعوبات وعوائق لذلك يمكن القول أن من خصائص الباحث الجيد أن يتميز بالشجاعة والإرادة والعزيمة وأن يتحدى هذه الصعوبات والمشاكل وتجاوز العقبات ومن أهم الصعوبات والمشاكل التي واجهتنا خلال هذا البحث هي:

- معظم الكتب قديمة لم تتناول الموضوع بالتفصيل .
- صعوبات ومشاكل عويصة في إيجاد مكان للتربص.
- قلة النسخ و انعدامها لبعض المراجع والكتب.
- وجود عراقيل في الدراسة الميدانية من قبل العمال المبحوثين من خلال عدم مبالاتهم باستمارة الاستبيان وكذا عدم إرجاعها إلينا مما اضطرنا إلى إعداد نماذج أخرى وتوزيعها على عمال آخرين.

9- هيكل البحث:

قصد إيجاد حل للإشكالية التي قمنا بطرحها، و لكي نتحقق من الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول أساسية وهي:

الفصل الأول و المعنون بالإطار النظري للتحفيز و هو ينقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث رئيسية المبحث الأول تطرقنا فيه إلى طبيعة التحفيز في المؤسسة من خلال جملة من المفاهيم المرتبطة بالتحفيز وأسس منح الحوافز، و أنواع الحوافز، بالإضافة إلى أهمية و أهداف التحفيز. ثم المبحث الثاني الذي يتضمن مراحل تقييم العملية التحفيزية ومتطلبات نظام الحوافز، شروط النظام الجيد للحوافز، قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال و العوامل المؤثرة على نظام الحوافز، ثم المبحث الثالث الذي تم تخصصه لعلاقة الدوافع بالحوافز من خلال ما يشمله من مفهوم الدوافع وأهميتها، الدوافع والسلوك الإنساني والعلاقة بين الحافز والدافع وكذا العلاقة بين الحافز والحاجة و أخيرا العلاقة بين الدوافع والحاجات و الحوافز.

أما الفصل الثاني المعنون بعلاقة التحفيز بالأداء و هو ينقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث رئيسية، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى تحليل مفهوم الأداء من خلال جملة من المفاهيم للأداء ومحدداته وعناصر الأداء وأنواعه، وأخيرا سبل تحسين الأداء، بينما المبحث الثاني خصصناه لتفعيل أداء المورد البشري من خلال تعريف تقييم أداء الأفراد ومعايير تقييم الأداء و كذا أهمية و أهداف تقييم أداء الأفراد بالإضافة إلى خطوات عملية تقييم الأداء و أخيرا مشاكل عملية تقييم الأداء و طرق معالجتها، ولقد قمنا باختيار المبحث الثالث لتوضيح من خلاله العلاقة بين الحوافز والأداء وذالك من خلال نظريات التحفيز والحوافز وتأثيرها على الأداء وكذالك أهم الطرق لتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل، بالإضافة إلى تقييم التحفيز من خلال الرضا الوظيفي، وأخيرا العلاقة بين التحفيز و الولاء التنظيمي.

الفصل الثالث يحتوي على دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، وذلك لمعرفة واقع التحفيز فيها، أين تناولنا فيه تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك من خلال النشأة التاريخية للمؤسسة و اللمحة

التاريخية لها، والتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها ومهامها، إضافة إلى دراسة مساهمة مؤسسة اتصالات الجزائر و تحفيز أفرادها، وذلك من خلال الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للأفراد العاملين في المؤسسة، وتقييم أدائهم فيها، لنقوم في الأخير بتقييم التحفيز والأداء في هذه المؤسسة، وذلك من خلال أدوات جمع البيانات وعينة البحث، وأخيرا تحليل الاستبيان.

تمهيد الفصل:

يعتبر التحفيز محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين سواء الاقتصاديين أو النفسانيين أو الاجتماعيين وهذا لما له من أهمية بالغة، فالتحفيز ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداد لتقديم ما لديهم، وهذا بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المنظمة، فالتحفيز ضروري ومهم لتحقيق الأهداف وتوفير الرغبة عند الأفراد في العمل، ويعتبر حاليا الأساس لنشاط المنظمات الناجحة والفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز ومدى قدرتها في إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز التي تتماشى مع طبيعة العمل والعاملين كأفراد أو جماعات، فالتحفيز من الأسس المهمة لضمان تحقيق الأهداف وتوفير الرغبة عند الأفراد في العمل.

المبحث الأول : ماهية التحفيز

يشكل التحفيز دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم والتزامهم اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي.

المطلب الأول: مفهوم التحفز وأهميته

يعتبر التحفيز أساسا مهما لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات بل لا بد و أن تتوفر الرغبة في العمل، ولا يتم ذلك إلا من خلال إتباع وسائل عديدة لتحفيزهم، فالتحفيز يختلف من فرد لآخر ومن مستوى لآخر في المنظمة، وقبل الدخول في مفهوم التحفيز لا بد من توضيح المفاهيم المرتبطة به.

الفرع الأول : المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز

عادة ما يتم الخلط بين مفهوم التحفيز وبين المفاهيم التالية :

1- الدوافع : الدافع هو مجموعة العوامل الداخلية المنشطة والقوى الموجهة لتصرفات الفرد أي أن الدافع هو الرغبة أو القوى الداخلية التي تحرك الفرد للقيام بتصرفات معينة، وعلى هذا الأساس فوراء كل سلوك دافع ووراء كل دافع حاجة ووراء كل حاجة سبب، والسلوك يسعى دائما لتحقيق هدف[1].

2- الحاجة: تعبر عن النقص والحرمان من شيء ما الذي يسبب التوتر والقلق، وتمثل رغبات طبيعية بهدف الكائن الحي إلى تحقيقها وإشباعها لتقليل هذا التوتر[2].

3- السلوك الإنساني: يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان ليشبع حاجاته ورغباته وتحقق أهدافه[3].

[1] عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،2011، ص 221.

[2] سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3،2007، ص 344.

[3] سعاد نائف برنوطي، المرجع نفسه،ص 344.

الفرع الثاني : مفهوم التحفيز

وردت مفاهيم كثير توضح مفهوم التحفيز، ومن بينها:

- يقصد بالتحفيز تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرار والتجديد.
- ويعرف كذلك على انه إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي "الحافز" وتوجهيه نحو عملية الدفع الايجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو التغيير في السلوك المرغوب[1].
- في حين أشير إلى التحفيز على انه حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب على خير وجه ودون شكوى أو تذمر، وعلى المدير أن يحفز مرؤوسيه وذلك بعمل إجراءات مختلفة لذلك، فكل واحد أو شخص يختلف عن الآخرين وله مفتاح خاص به وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز مرؤوسيه بمعنى مراعاة الفروق الفردية بينهم، فعلى سبيل المثال يوجد موظف يجب أن يعلن مديره أمام الجميع في اجتماع عام ويشيد به وبالأعمال التي أنجزها[2].
- وهناك نوعية أخرى من المرؤوسين يريد أن يجلس منفردا مع المدير ويسمع منه بعض كلمات المدح والشكر والعرفان على المجهود الذي يقوم به، وهناك فئة أخرى يمكن أن يتم تحفيزهم بمنحهم مكافئات مالية أو زيادة في رواتبهم[3].
- وهناك من يعرف الحوافز على أنها فرص ووسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير رغباتهم وتخلق لديهم الدوافع من اجل السعي للحصول عليها عن طريق العمل والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم[4].

---

[1] شرياف وحيد، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر،2009، ص 19.

[2] مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعرفة، دار الشروق والنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005، ص 208.

[3] مصطفى نجيب شاوش، المرجع نفسه ،ص 208.

[4] مبحث محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر،2007، ص 337.

من خلال كل المفاهيم السابقة استخلص أو استنتج أن التحفيز هي مجموعة الأعمال التي تقوم بها الإدارة وكل الماديات والمعنويات التي تمنحها للعامل لإشباع حاجاته ورغباته وخلق الدافعية لديه، وتحركه وتوجه سلوكه من اجل القيام بعمله بشكل أفضل وأحسن وذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

وبهذا يمكن القول أن الحوافز ما هي إلا مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تثير رغبة الفرد وتدفعه لأداء المهام الموكلة إليه.

الفرع الثالث: أهمية التحفيز.

للتحفيز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكاسب والنتائج التي تحققها المنظمة خصوصا إذا تم التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة وهذه المكاسب تتمثل فيما يلي:[1]

أولا: الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتفكير : طالما أن العمل السريع السيئ، سريعا ما ينال صاحبه الجزاء والعقاب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا، لذا يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء واخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

ثانيا: أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير اتجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

ثالثا: الدعم المالي : يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

رابعا: تحمل المسؤولية : يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية بالإضافة إلى كل هذا، فهنالك أهمية على مستوى الجماعات وعلى مستوى المنظمة.

[1] زاهر عبد الحليم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص ص 142، 143.

1- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات

تكمن هذه الأهمية فيما يلي :

أ- **إثارة حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين أفراد الجماعات:** يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد المناسبة للمنافسة والتحدي.

ب- **تنمية روح المشاركة والتعاون:** بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي وتكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح بالمشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآرائهم وجهات نظرهم.

ت- **تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة:** تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

2 – أهمية العوامل على مستوى المنظمة

يمكن إبراز أهمية الحوافز على مستوى المنظمة ككل من خلال ما يلي :

أ- **التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية:** تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

ب- **التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة:** ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختبار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمنظمة.

ت- **تهيئة المناخ المناسب للمنظمة:** تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل عند الأفراد، يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني : أهداف ومراحل تطور التحفيز

تسعى المنظمة من خلال تحفيز عامليها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج بما يضمن بقائها ونموها واستمرارها:[1]

الفرع الأول : أهداف التحفيز

- ربط أهداف المنظمة من خلال تحفيز عامليها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج.
- تكيف وتكييف العمال داخل المنظمة.
- تكيف المنظمة والعاملين بها من التطورات والمتغيرات البيئية.
- تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية.
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي.
- تحقيق الرضا للموارد البشرية والأمن والاستقرار الداخلي.
- تخفيف الصراعات بين العاملين وتضارب المصالح.
- الاهتمام بالعاملين وضمان احترامهم والثقة فيهم من خلال إشباع رغباتهم واحتياجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية مما يجعلهم يبذلون جهدهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- تحسين علاقات العمل وظروف وشروط العمل وبالتالي الحصول على تعاون جميع الأفراد ومساهمتهم في تحقيق النتائج والأهداف.
- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارهم أهم عنصر يخلق التميز.
- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته.

الفرع الثاني : مراحل تطور التحفيز

لقد مر التحفيز بعدة تطورات ومراحل،و كان لكل مرحلة من مراحل التطور إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم معنوية،ويمكن إبراز هذه المراحل فيما يلي :

أولا: مرحلة النظريات التقليدية أو الكلاسيكية

وفي هذه المرحلة اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، و أن أهدافها هي تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاج وتعتبر الفرد أداة إنتاج وجزءا من الآلة التي يعمل عليها، ومحور اهتمام هذه

[1] طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان،2011، ص ص 116، 118.

المرحلة هو الإنتاجية وزيادتها عن طريق ما اصطلح عليه بالإدارة العلمية وترشيد الأداء، لذا فقد أخذت الحوافز خلال هذه المرحلة شكلا ماديا تمثل بالأجر وملحقاته.

ثانيا: مرحلة ظهور ما يسمى بالعلاقات الإنسانية

حيث امتازت بتطور واضح في مجال النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه، فالمنظمة وفق هذه المدرسة تمثل نظاما معقدا يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها الجزء الإنساني، فالفرد عضو في جماعات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة وهو نشيط وطموح وتتوقع منه الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل والالتزام بالتعليمات لذا هذه المرحلة ركزت على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

ثالثا : ظهور النظريات الإدارية الحديثة

وهي استفادة من تجارب المرحلتين السابقتين في وضع فلسفتها الخاصة بالحوافز فقد نظرت إلى المنظمة باعتبارها وحدة اجتماعية فنية تتكون عن أجزاء متداخلة ومتفاعلة، يؤثر بعضها مع البعض الآخر، وتعيش المنظمة في المجتمع كبير له ظروفه وبيئته سواء كانت اقتصادية أم اجتماعية أم تعليمية، و أن هناك تفاعلا وتأثيرا متبادلا مع المنظمة والمجتمع الذي تنشط فيه، وقد قدمت نظريات هذه المرحلة توليفة من الحوافز وأكدت على أهمية الربط بين الحوافز والنتائج المحققة التي تعتبر معيارا لتحديد ما يستحقه الفرد من المحفزات المادية والمعنوية، ونلاحظ من ذلك بأن التطورات التي مرت بها عملية التحفيز لن تفلح بوضع مفهوم محدد للعملية بشكل نهائي كما أنها لم تؤدي إلى وضع آليات تحفيز أمام المنظمات يمكن المفاضلة بينهما وتختار ما يناسبها.

المطلب الثالث: أسس منح الحوافز

وصلنا إلى شيء مهم في التحفيز ألا وهو أسس أو معايير إعطاء الحوافز، ويعتبر التحفيز في الأداء من أهم الأسس على الإطلاق لمنح التحفيز، واستخدام معايير أخرى مثل الجهد،الاقدمية وفيما يلي عرض هذه الأسس كما يلي[1]:

أولا: معايير الأداء

يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز، ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل: كمية العمل، الجودة، أو وفرة في وقت العمل.

[1] طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 121، 122 .

ثانيا : معيار المجهود أو الجهد

يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل بفعالية ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار اقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه في كثير من الأحيان.

ثالثا : الاقدمية

وهو معيار شائع الاستخدام ويأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء.

رابعا : تحقيق الأهداف

وهو معيار يستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على انجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

خامسا : المهارة

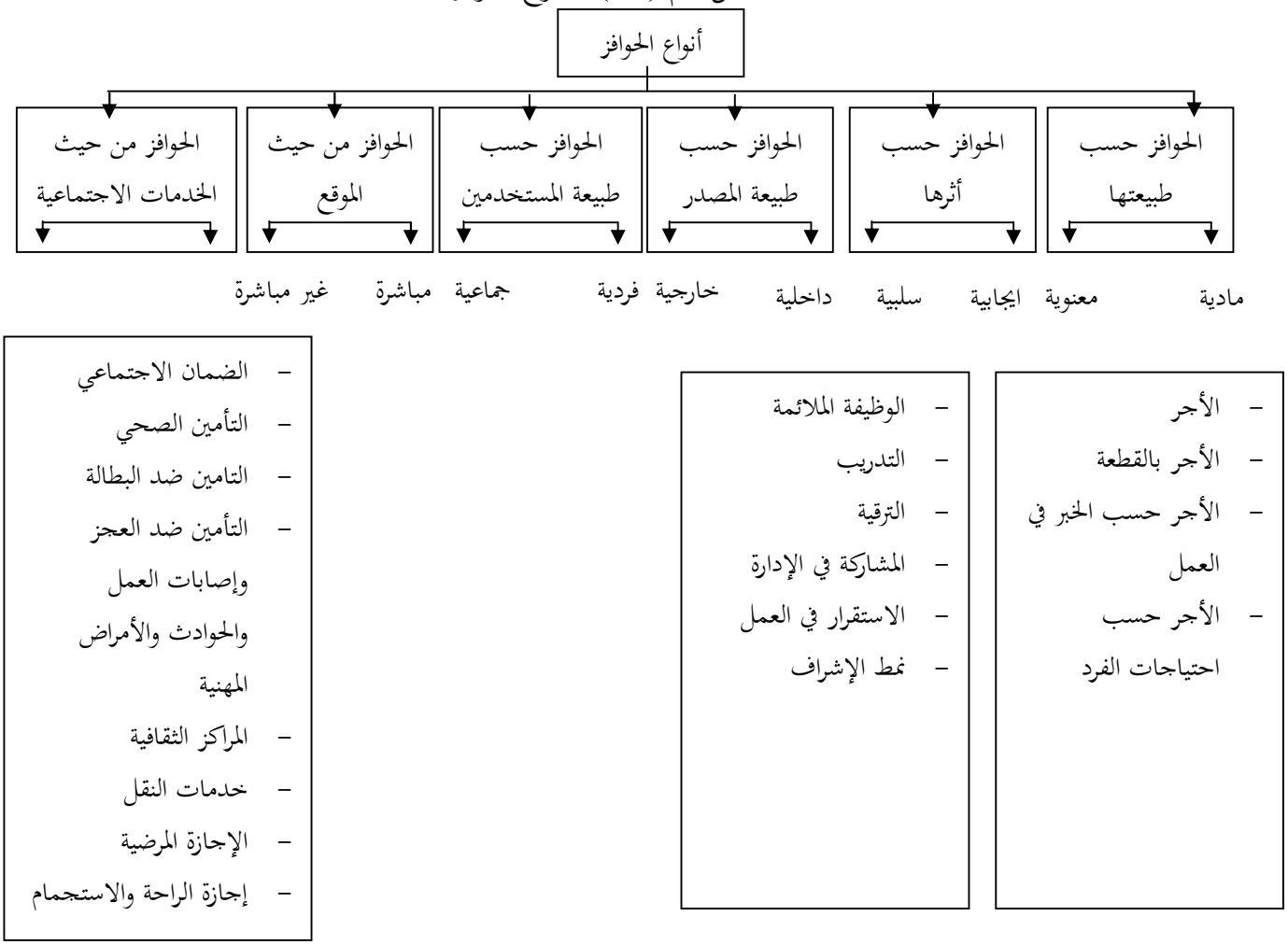
بعض المنظمات تقوم بمنح تعويضات ومكافئات للأفراد بناء على ما يحصل عليه من الشهادات أعلى أو رخص أو انجازات أو داوت تدريبية،كما نلاحظ بأن نصيب هذا المعيار محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب الحوافز للعاملين رغم انه من أهم معايير الأداء.

إن إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية في المنظمة يعكس صورة من الانطباع الجيد لدى العمال فيشعر العامل بالولاء والاستقرار والانتماء، ويرتبط هذا بزيادة كفاءة العامل الإنتاجية وزيادة الإنتاج، فهناك علاقة ارتباط بتحقيق الرضا لدى العاملين وبين زيادة معدلات الإنتاج في المنظمة فلا شك أن قدرة العامل على الإنتاج في ظل الرغبات الفردية والاحتياجات المعنوية والمادية وبتحقيق الإشباع لهذه الاحتياجات نصل إلى حالة الإرضاء النفسي.

المطلب الرابع : أنواع التحفيز

يختلف أنواع التحفيز حسب طبيعة كل نوع من الأنواع، من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (01) : أنواع الحوافز



المصدر : بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار البازوري، دار للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 35.

الفرع الأول : تقسيم الحوافز حسب طبيعتها

وفقا لهذا المعيار نجد الحوافز المادية والحوافز المعنوية ويمكن إبرازها وتوضيحها فيما يلي :

أولا : الحوافز المادية

تشير الحوافز المادية إلى كل ما تمنحه المنظمة العاملين بها (كل من الأموال والمزايا المادية).

ويعتبر هذا النوع من أكثر أنظمة الحوافز شيوعا، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، وتتعدد الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات استعمالها ونذكر من أشكالها ما يلي:

أ/الأجر: عرف الأجر على انه ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المنشأة وله وجهان: الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المنشأة وتحصل على المقابل لها على شكل إنتاجية من الفرد، والثاني :يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمنشأة[1].

ب/ الأجر بالقطعة : يرتبط اجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به، لأنها تعطي فرصته لظهور الفروق الفردية، وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة وبالصحة الحيوية، وهذه الطريقة تلقي بعبئ الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا ازداد فهذا من مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم[2].

ت/ الأجر حسب الخبرة في العمل: أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان أجره عاليا ويمكن أن يكون معيار لذلك مدة سنوات التي قضاها في العمل[3].

ث/ الأجر حسب احتياجات الفرد: أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشارا إلا أن هناك أنواع أخرى مثلا [4]:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام.
- العمولات.
- العلاوات الاستثنائية.
- الأجور التشجيعية.
- الاشتراك في الأرباح.
- الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية.

[1] عبد الرحيم زاهر، مرجع سبق ذكره، ص 151.

[2] عبد الرحيم،المرجع نفسه، ص 156.

[3] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 95 ،97.

[4] مبحث محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر،2007، ص 337.

ثانيا: الحوافز المعنوية

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها، فالأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل التحفيز التي تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم، فالحوافز المعنوية تعتبر مكملة ومرافقة للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء ومن أمثلة هذه الحوافز نجد :

1- الوظيفة الملائمة: والمقصود بها أن يتناسب ويتوافق عمل الفرد مع معارفه ومهارته، وميوله واهتمامه وطموحاته، ومن شأن هذا التوافق أن يحفز الموظف على الأداء الفاعل فهذا التوافق يخلق لدى الفرد محركا أو دافعا ذاتيا يدفعه ويوجهه للأداء المثمر[1].

2- التدريب : يعتبر التدريب من احد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من اجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو تقدم المنظمة وازدهارها[2].

3- الترقية : أن وجود فرص الترقية في المنظمة يعد حافزا مهما للعمل وذلك سعيا من العاملين وراء تحقيق مركز وظيفي أعلى وبالتالي مكانة اجتماعية مرموقة بين زملائه والشعور بالارتياح والرضا[3].

4- المشاركة في الإدارة : المقصود بذلك إتاحة الفرصة للمرؤوسين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ووفقا لهذا الأسلوب يشجعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم. [4]

5- الاستقرار في العمل: إن الضمان أو الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم[5].

6- نمط الإشراف: يساعدهم الإشراف المدروس سواء كان مباشرا أو غير مباشر بتحقيق نتائج ايجابية تنصب في نهايتها لخدمة العمل والعمال، فيعمل على الأهداف بكل فعالية ويساهم في تقليل الأخطاء ويساعد في ضبط أنظمة العمل ويصبح الإشراف حافزا حقيقيا لتحسين أدائهم[6].

---

[1] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، ط2008،2، ص 456.

[2] أحمد سيد مصطفى، المرجع نفسه، ص 456.

[3] أنس عبد الباسط، سليمان عبد الله حمادي، الحوافز وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية، المجلد 2، العدد 93،2009، ص 117.

[4] أنس عبد الباسط، سليمان عبد الله حمادي، المرجع نفسه، ص 117.

[5] نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن،2009، ص 244.

[6] نعيم إبراهيم الطاهر، المرجع نفسه، ص 244.

الفرع الثاني: تقسيم الحوافز حسب أثرها.

وفقا لهذا المعيار نجد أن الحوافز الايجابية والحوافز السلبية:

أولا : الحوافز الايجابية

تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إيجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الايجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الايجابي والحافز المادي والمعنوي المستعمل لتحقيقه.

وهي اشد الدوافع الايجابية وأكثر تحديا لإدارة المنظمات لارتباطها بتحسين المستوى المعيشي والحياتي الأساسي واهم تلك الحوافز نذكر منها [1]:

- الرواتب والأجور وغيرها م التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كمشاركة في الأرباح.
- المكافآت النقدية (زيادات ساعات العمل المدفوعة، عمولة على حجم المبيعات....الخ).
- التقديمات الاجتماعية والصحية (طب، منح، تعليم، سكن).
- منح تدريب وعطل سنوية.

ثانيا : الحوافز السلبية

تعتبر حوافز ردعية تجنبا للأخطاء وتكررها وبالتالي من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية إحباطية، وفيما يلي سوف نقدم أهم هذه الحوافز[2]:

- التنبيه الشفهي أو الخطي.
- الإنذار الخطي أو الشفهي.
- خصم الرواتب أو التعويضات جزئيا أو كليا.
- وقف المكافآت النقدية مؤقتا.
- الانصراف أو التسريح المؤقت أو النهائي.

[1] موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 178.

[2] موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ، المرجع نفسه، ص 178.

الفرع الثالث: تقسيم الحوافز من حيث المصدر.

حسب هذا المعيار تصنف الحوافز إلى حوافز داخلية وحوافز خارجية[1]:

أولا: الحوافز الداخلية

هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل : الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل، وتوفير المعلومات المتعلقة بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق.

ثانيا : الحوافز الخارجية

فلا ترتبط بالعمل نفسه، بل ترتبط بمصادر أخرى في المنظمة وتتمثل في:

- الحوافز المالية المتمثلة في الأجر الشهري أو الراتب.
- المزايا الإضافية مثل الإجازات المدفوعة، علاوات التامين الصحي، علاوات الوجبات الغذائية، والمكافآت التقديرية.
- التقدير من زملاء العمل والمهنة (الاحترام من قبل الزملاء في المهنة).
- علاوات الصداقة (حوافز تشمل فرصة الاختلاط والتفاعل مع الآخرين ولعباد ادوار قيادية).

الفرع الرابع: تقييم الحوافز من حيث المستخدمين.

حسب هذا المعيار تصنف الحوافز إلى حوافز فردية وجماعية[2]:

أولا: الحوافز الفردية

هي حوافز موجهة لكل فرد على حدا فهي مرتبطة بالأداء الفردي، وقد تدفع الأفراد للتنافس من اجل الحصول عليها.

ثانيا: الحوافز الجماعية

هي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع زملائه لأن ذلك يحدث ضررا بالأهداف الرئيسية للعمل.

ويحدد هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في الوزارة أو فرع في شركة أو بنك أو كلية في جامعة، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين عاملين بدل روح التنافس الذي يصل حد التناقض أحيانا، فيمكن للإدارة من اجل تحقيق التنافس الفردي الايجابي وروح الفريق في آن واحد أن

[1] عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص 42.

[2] راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية،جامعة الإسكندرية،كلية التجارة، مصر،ص 309.

تستعمل الأسلوبين معا، ولا تقتصر على أسلوب واحد، بحيث تكون الحوافز على مستوى الفرد، والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل.

الفرع الخامس: تقسيم الحوافز من حيث موقعها

وفق هذا المعيار نجد انه تندرج ضمنه الحوافز المباشر و غير المباشرة وسنعرضها فيما يلي[1] :

أولا: الحوافز المباشرة

هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمنظمة، وتقديم الخدمات الاجتماعية وكذا الحوافز المعنوية مثل: الميداليات، لوحة شرف....الخ.

ثانيا: الحوافز الغير مباشرة

هي الحوافز التي تمس العامل بصفة غير مباشرة، ومن الأمثلة على ذلك ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض وبالآخرين خصوصا المسؤولين، التكوين....الخ.

الفرع السادس: تقسيم الحوافز من حيث الخدمات الاجتماعية

يقدم هذا النوع من الحوافز لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم والقصد منها إشباع حاجات ذاتية لدى العاملين ومساعدتهم على حل مشاكلهم الخاصة ويطلق عليها البعض اسم التعويضات أو الحوافز الغير مباشرة وتشمل الحوافز اجتماعية خدمات تقدمها المنشاة للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط من أهم هذه الخدامات نجد ما يلي[2]:

أولا: الضمان الاجتماعي

هو عبارة عن برنامج أو خطة يدفع بموجبها العاملين مبلغا من المال الشهري كأجر عندما يتقاعدون عن العمل، أو يصابون بمرض أو حادث يحول دون مزاولتهم العمل، وتصدر هذه البرامج عادة وتنظمها قوانين حكومية حيث تساهم المؤسسة بتغطية النسبة الأكبر من قسط الضمان الاجتماعي، في حين يغطي الفرد الجزء المتبقي منه ن خلال نسبة مساهمته من أجره الشهري، وتودع هذه الأقساط عادة في المؤسسة التي تشرف الدولة على أعمالها و التي تدعى بمؤسسات الضمان الاجتماعي.

[1] نور الدين حاروش، إدارة الموارد لبشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص145.

[2] نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص145.

ثانيا: التأمين الصحي

يغطي نفقات العلاج والاستشفاء كليا أو جزئيا للشخص العامل أو أفراد أسرته أو يقدم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المؤسسة أو من خلال التعاقد مع بعض المستشفيات .

ثالثا : التأمين ضد البطالة

هو التأمين الذي يقدم تعويضا مناسبا للعاملين حين حدوث ظروف ينجم عنها تسريحهم من المنظمة.

رابعا :التأمين ضد العجز وإصابات العمل والحوادث والأمراض المهنية

والذي يقدم تعويضا للعاملين في حين عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم جراء إصابات وأمراض تعرضوا لها..

خامسا: المراكز الثقافية

والتي تقدم الخدمات الثقافية والمعرفة للعاملين في المنظمة وأفراد أسرتهم من كتب ومراجع وصحف وغيرها.

سادسا: خدمات النقل

وهي التي تقدم خدمات النقل للعاملين في المنظمة من المنزل إلى العمل والعكس عبر وسائل نقل تعود ملكيتها للمنظمة أو المستأجرة للغاية نفسها.

سابعا : الإجازة المرضية : تدفع المؤسسات أجرا كاملا لعمالها خلال فترة مرضهم ولكن في حدود زمنية معينة تختلف من المؤسسة لأخرى ومن بلد لآخر حسب القوانين الحكومية السائدة في ذلك البلد، وإذا ازدادت فترة المرض عن المدة المحدودة تقوم بخصم نسبة أجر الفرد وكلما ازدادت مدة المرض ازدادت معها نسبة الخصم.

ثامنا : إجازة الراحة والاستجمام

هي عدد من الأيام السنوية مدفوعة الأجر تقدما المؤسسة للعاملين لديها من اجل اخذ قسط من الراحة وتجديد النشاط، وتأخذ عدة اعتبارات في تحديد فترة هذه الإجازة نذكر منها : المستوى الإداري، العمل، التشريعات، القوانين الحكومية[1].

[1] نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص145.

المطلب الخامس:نظريات التحفيز

هناك الكثير من النظريات صيغت لتفسير عملية التحفيز و الحوافز، وسنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم نظريات التحفيز المتمثلة فيما يلي:

الفرع الأول : نظرية العلاقة بين الرضا والدافعية.

هناك كثير من النظريات صيغت لتفسير عملية التحفيز والحوافز، وسنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم نظريات التحفيز المتمثلة فيما يلي :

أولا : نظرية ماسلو (هرمية الحاجات)

تعتبر نظرية إبراهيم ماسلو من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية إشباع حاجاته، في إطار سلم الحاجات التي رتبها، فإن حاجات المستوى الأدنى تتمثل في الحاجات الفيزيولوجية والسلامة والأمان والحاجات الاجتماعية، في حين أن حاجات المستوى الأعلى تتمثل في حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات.

إن حاجات المستوى الأدنى هي مادية واجتماعية بطبيعتها، في حين أن حاجات المستوى الأعلى هي حاجات للنمو والتطور والجوانب النفسية، ويمكن تفسير هذه النظرية وفق مبدأين [1]:

1- المبدأ الأول: العوز

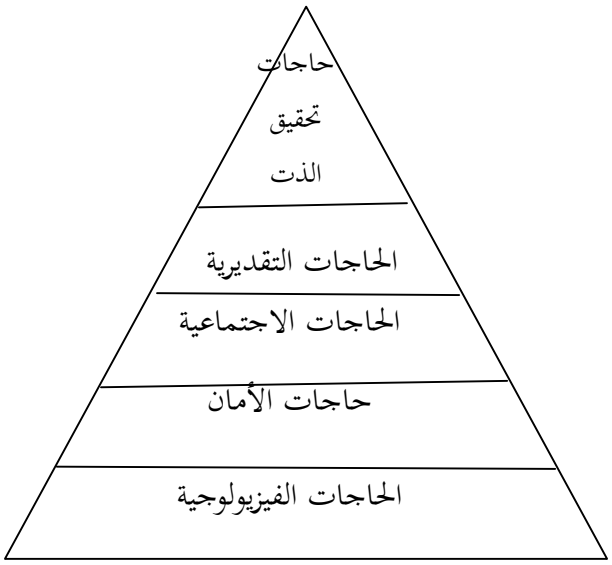
الذي ينص على أن الحاجات المشبعة هي ليست محفزة للسلوك وهذا يعني أن الحاجات الغير مشبعة هي التي تحفز سلوك الفرد.

2- المبدأ الثاني: الارتقاء أو التقدم

يقوم على أساس أن الحاجة في مستوى معين لا تكون فاعلة وناشطة إلا إذا أشبعت حاجات المستوى الأدنى منها والشكل التالي يوضح مضمون هذه النظرية أو الحاجات الإنسانية لماسلو.

[1] عبد الفاتح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعة جامعة متنوري، قسنطينة، 2001، ص 119.

الشكل رقم (02) : هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر : بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار البازوري للنشر والتوزيع،عمان،2008،ص 318.

وطبقا لهذه النظرية يتم تحفيز الأفراد من خلال الحاجات التي لم تشبع بعد.

ثانيا: نظرية هيرزبزغ (العاملين)

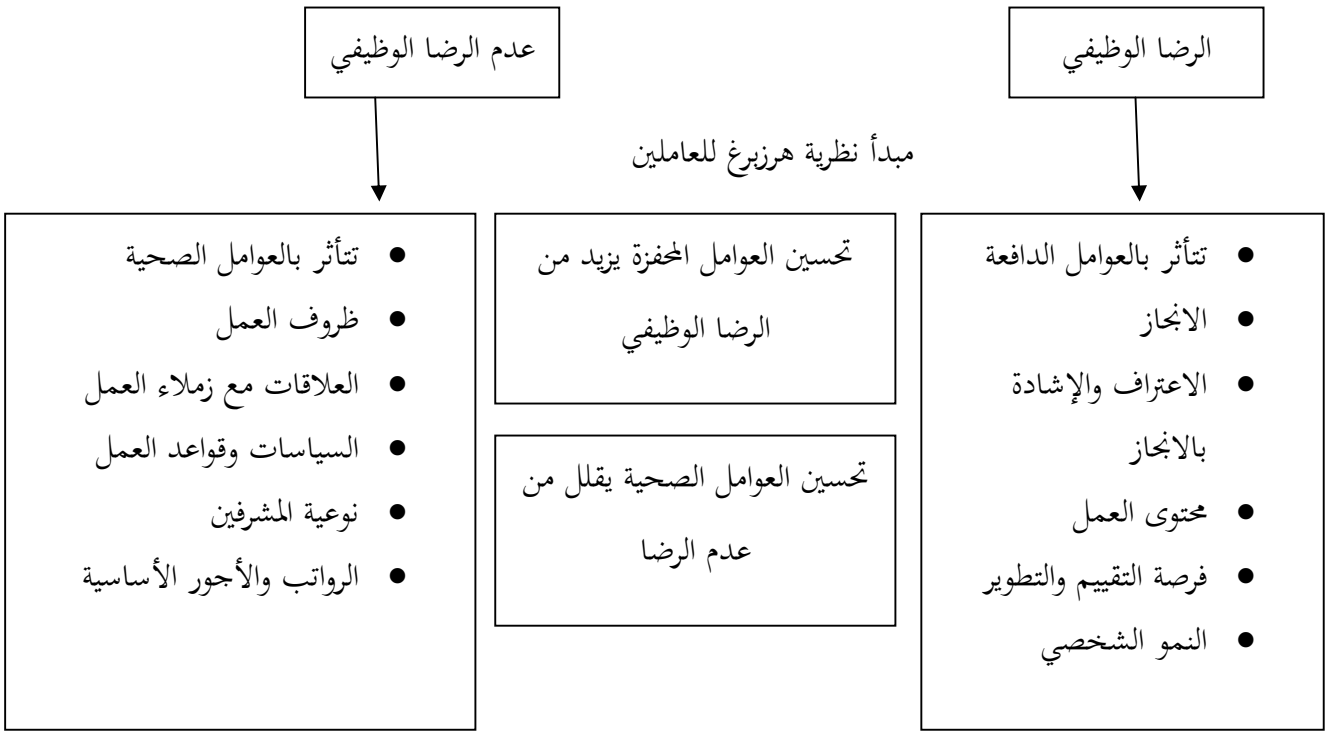
صاغ هرزبورغ نظريته هذه بناءا على مقابلات أجراها مع 200 محاسب ومهندس سألهم حول المناسبات التي كانوا فيها راضيين ومحفزين والمناسبات التي كانوا فيها متذمرين ومحبطين، خلال نتائج هذه المقابلات وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين [1]:

1- سماها العوامل الدافعية أو المحفزة للأداء.

2- العوامل الصحية أو المطهرة ومهمتها الحيلولة دون حصول حالة تذمر أو شكوى في بيئة العمل، وعلى الإدارة أن تهتم بكلى المجموعتين، وتدرك التأثير لكل منهما على الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي، في حين ان العوامل الدافعة إذا ما توفرت تكون هي سبب المؤدي إلى الانجاز العالي.

[1] احمد ماهر،السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط2،الدار الجامعية، للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002، ص ص 237، 239.

الشكل رقم (03) : يوضح محتوى نظرية هرزبرغ (للعاملين)



المصدر : صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،ط،ص 464.

ثالثا : ماكليلند (الحاجات المكتسبة)

وتعرف أيضا النظرية الثلاثية للحاجات وهي نظرية وضعها "david mekllind" لفهم التحفيز الإنساني والتأثير على دوافعه،كما تشير إلى أن الحاجات الإنسانية تنمو وتتطور وتكتسب مع الوقت، وقد اقترح ماكليلند أن هناك ثلاث حاجات رئيسية في المواقف المختلفة داخل المؤسسة وهي [1]:

1- الدافع إلى الانجاز : وهي الرغبة في الامتياز والنجاح في أداء العمل.

2- الدافع إلى الانتماء: وهي الرغبة في تكوين مجموعة صداقات مع الآخرين.

3- الدافع إلى النفوذ والقوة: وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير على الآخرين.

[1] زاهد محمد ديري،سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشير، منظمات الأعمال الحديثة، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 18، ط1 ،2009، ص 58.

رابعا : نظرية الديرفر.

تعد هذه النظرية تطور ماسلو،إذا تضع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاثة مجموعات بدلا من خمسة، وهي تتمثل فيما يلي [1]:

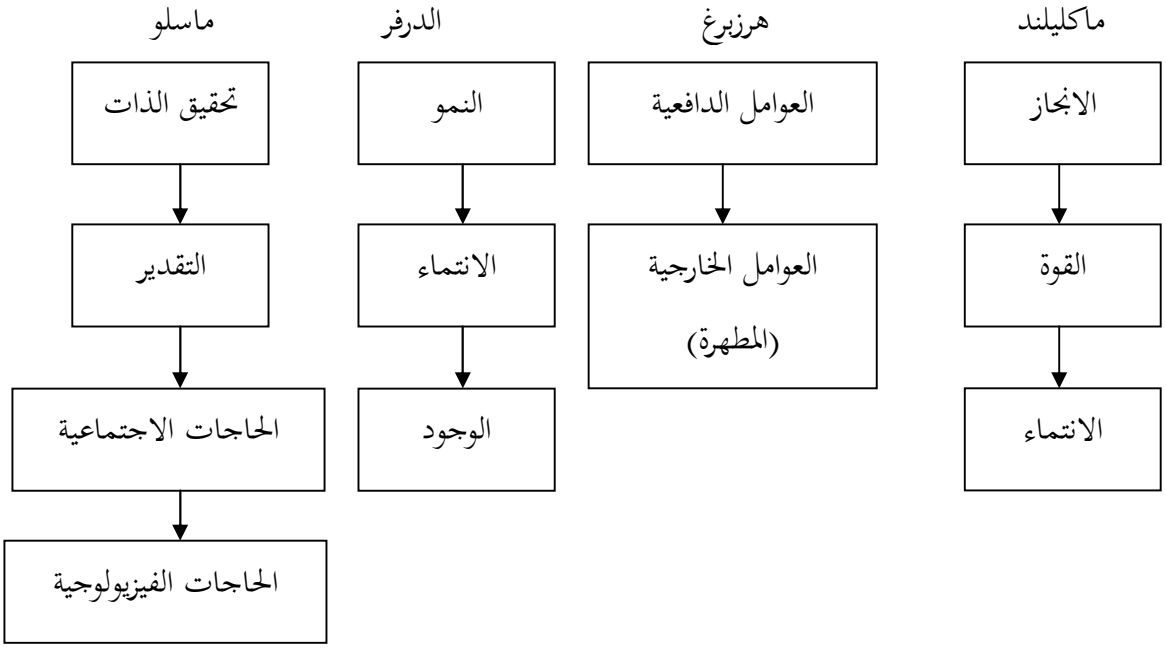
1-حاجات الوجود : حيث تعبر هذه النظرية عن الحاجات الفيزيولوجية.

2-حاجات الانتماء : وهي تعكس الحاجات بالتقدير.

3-حاجات النمو : وهي تقابل الحاجات إلى تحقيق الذات.

ويمكن أن نعبر على محتوى جميع النظريات السابقة فيما يلي :

الشكل رقم (04) : يوضح محتوى جميع النظريات السابقة.



المصدر : صالح مهدي محسن العامري،مرجع سبق ذكره،ص 465.

[1] زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، المرجع نفسه، ص 58.

الفرع الثاني: النظريات العلمية.

ومن أهم هذه النظريات نجد[1]:

أولا: نظرية العدالة لآدمز adam's theory

توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء والعلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء ويميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستلمه والحافز الذي يستلمه زملائه، فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته والعكس يحصل عادة عندما يكون هناك عدم عدالة،كما أن نظرية العدالة توجه الإدارة عند وضع الأنظمة العادلة للحوافز والأجور.

ثانيا : نظرية التوقع والتفضيل،لفكتور فوم

تبني هذه النظرية على تفسيرين سلوكيين أهمها :

1- أن الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين أن يعود عليه بنتائج أكبر.

2- يجب الأخذ في الحسبان أمرين هما : الغايات والرغبات التي تهدف إلى تحقيقها.

ثالثا : النظرية الكلاسيكية لفريديريك تايلور

تقول هذه النظرية أن تطبيق الحافز النقدي يؤدي إلى زيادة الإنتاج، و أن الحوافز المادية هي الأساس لتحفيز الأفراد وزيادة الإنتاج، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عنها.

الفرع الثالث: نظرية التعزيز

تقوم هذه النظرية على أن العوامل البيئية والظروف المحيطة بالعمل هي التي تحدد السلوك وليست التوقعات والحاجات ووفقا لنتائج النظريات السابقة ارتكزت هذه النظرية على تأثير التعزيز على الاستجابة. [2]

[1] ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، القاهرة ، 1995 ،ص 147.

[2] زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، مرجع سبق ذكره، ص 58.

المبحث الثاني : مراحل تقسيم العملية التحفيزية

لكي تتمكن الإدارات من تصميم نظام جيد للحوافز، تم وضع دليلا عمليا للخطوات التي يجب أن نمر بها، وبإمكان الإدارات أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسبا لها.

المطلب الأول: متطلبات نظام الحوافز

تعرف عملية التحفيز بأنها إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الايجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثرات الخارجية من ناحية الفرد، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب.

وحتى تقوم الإدارة بالتحفيز تحتاج وتتطلب ما يلي [1]:

أولا : ممارسات إدارية ناضجة

تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤوليتها وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم في عمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

ثانيا : تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها

أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من اجل المال فقط، وكذلك بمدى وعي ونضج وعملية الادارة.

ثالثا : تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها

بمعنى التي تستطيع توفيرها واختبارها والتي تقرر استخدامها.

رابعا : تحديد نظريتها لحوافز العمل والدوافع

أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء النظريات العلمية المتوفرة حاليا والاستفادة منها.

خامسا : اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا في تصميم أنظمة للحوافز وإدارته

فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين لديها.

[1] سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية،مرجع سبق ذكره، ص 334.

سادسا : القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين

فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين العاديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.

بالإضافة إلى هذه المتطلبات تجدر الإشارة إلى أن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إلا إذا كانت الوظيفة مهمة لدى الفرد.

1- الفرد والوظيفة : أي تتناسب القدرات والمعارف وقابليات الفرد مع المتطلبات الوظيفية، وهنا يأتي دور تصميم الوظيفة.

2- الوظيفة والمنظمة: أي أن تكون الوظيفة والهيكل الوظيفي جزء حيوي وجوهري في هيكل المنظمة وليست وظيفة هامشية.

3- الفرد والمنظمة: أي أن تتكامل أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

4- المنظمة والبيئة: أي أن تتكيف المنظمة لمتطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات مواردها البشرية.

5- الفرد والموقف : أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.

المطلب الثاني: شروط النظام الجيد للحوافز

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من أخذها في عين الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في تحسين الأداء منها الآتي[1]:

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
- اختيار الوقت الملائم لاستخدام وخاصة الحوافز المادية منها.
- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع تلقي الحوافز.
- أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز.
- أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد.
- إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

[1] سعاد نائف برنوطي، المرجع السابق، ص 334.

أما في حالة عدم الاهتمام بعمليات التحفيز التي ينجر عنها نقص الحوافز، فإن ذلك يؤدي إلى مشكلات ومخاطر تؤثر سلبا على أداء الموظفين كالآتي:

- تدني مستوى أداء العاملين .
- انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات اقل من الأهداف المحددة.
- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
- القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس نزعة المصلحة الذاتية.
- عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفين.
- ارتفاع نسبة دوران العمل، وترك المسؤولية حيث تتوفر فرص عمل في مسؤوليات أخرى.
- ارتفاع نسبة التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية، أو ظروف اجتماعية.
- عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة، ولومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم وامتيازاتهم.

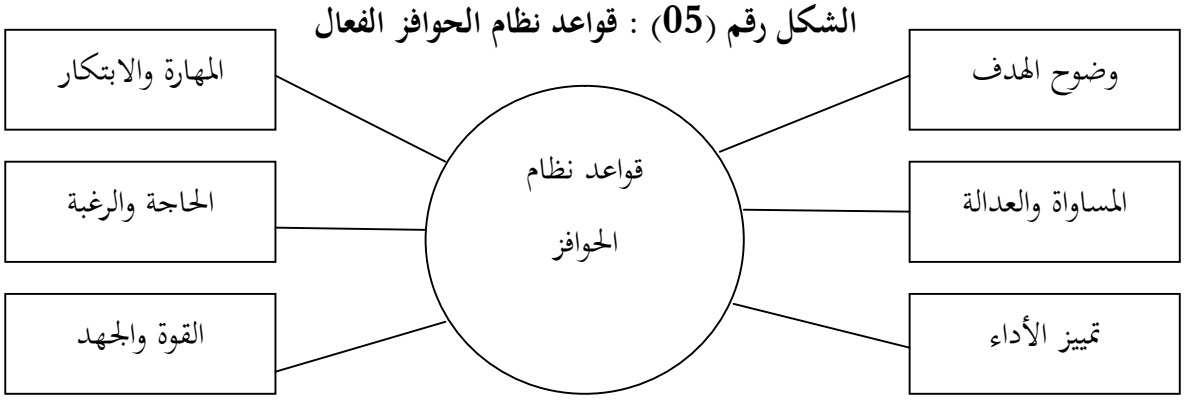
المطلب الثالث: قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال

يبنى نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام بها حتى يحقق النظام فاعليته، وهذا يجب أن يتسم ذلك النظام بالعديد من الخصائص والمقومات التي تضمن له النجاح.

الفرع الأول : قواعد نظام الحوافز

يقوم نظام الحوافز على عدة قواعد نوضحها في الشكل الآتي[1]:

الشكل رقم (05) : قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر : زاهر عبد الحليم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص20.

[1] سعاد نائف برنوطي، المرجع السابق، ص 334.

ومن أهم القواعد التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز ما يلي :

أولا : وضوح الهدف

ويقصد بذلك أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير والمدى البعيد

ثانيا : المساواة والعدالة

أي يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة، ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام التزام بالأسس والمعايير المحددة.

ثالثا : تميز الأداء

يعد تميز الأداء من أهم القواعد الخاتمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته، حتى يتم حساب الحوافز.

رابعا : القوة والجهد

يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموعة الحوافز مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج.

خامسا : الحاجة والرغبة

يتم توزيع الحوافز وفق حاجاتهم ورغباتهم، فكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته.

سادسا : المهارة والابتكار

تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى وبراءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكار وحلول ابتكاريه لمشكلات العمل والإدارة.

الفرع الثاني : خصائص الحوافز الفعال

يمتاز نظام الحوافز الفعال بخصائص وسمات ومن بين هذه الخصائص نذكر منها ما يلي[1]:

أولا: قابلية القياس

يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي يتم تحفيزه بشكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

[1] زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص ص 148 ،149.

ثانيا : إمكانية التطبيق

ويشير هذا تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

ثالثا :الوضوح والبساطة

لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية وحسابه.

رابعا : التحفيز

يجب أن يهتم بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود.

خامسا : المشاركة

يجب أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتثبيتهم وتحمسهم، وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه.

سادسا : القبول

يتسم النظام الفعال بقبوله من طرف الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته لتحقيق أهدافه المنشودة.

سابعا : الملائمة

تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمال السنوية.

ثامنا : المرونة

يجب أن يكون النظام منفعة المنظمة على شكل زيادة إرادتاها وأرباحها أو نتائج أعمالها ويتم ذلك بمقارنة النتائج قبل وبعد النظام.

المطلب الرابع: مراحل تصميم و تقييم الحوافز

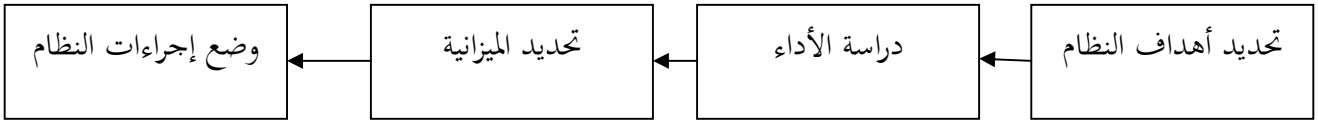
لكي تتمكن الإدارات من تصميم نظام جيد للحوافز، ثم وضع دليلا عمليا للخطوات التي يجب أن نمر بها، وبإمكان الإدارات أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسبا لها.

الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

لتصميم نظام جديد للحوافز فإننا نقدم دليلا عمليا للخواطر التي يجب إن نمر بها، ويمكن إن نضيف أو نعدل على هده الخطوات بالشكل الذي نراه مناسب،كما يمكن استخدام هدا الدليل أيضا في تعديل الأنظمة التي نعمل بها إن شعرنا إنها غير كافية .

وتطور مراحل تصميم نظام الحوافز في الشكل التالي[1]:

الشكل رقم (06)خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبان.

ويجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يأخذ في حساباته شروط النظام الجيد للحوافز

أولا :تحديد أهداف النظام

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو تشجيع أفكار جديدة أو تشجيع الكميات المنتجة، تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف .

ولتحقيق هذا الهدف العام فيجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم، الأنشطة،القطاعات،الإدارات المصانع،المراكز،الفروع،الأقسام.

هذا الاختلاف الكائن بين الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها ،ولذلك فان نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى الأسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقالا من الإدارات العامة إلى الإدارات السفلى، وصولا حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف .

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الابراهمية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 257.

ثانيا: دراسة الأداء

دراسة هذه الخطوة يؤدي إلى تحديد توصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلية، وتحديد توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي [1]:

1- **وجود وظائف ذات تصميم سليم:** المهام يجب أن لا تكون أكثر أو اقل مما يجب، وان الوظيفة محددة، وواضحة ومفهومة المعالم، وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونتائج واضحة.

2- **وجود عدد سليم للعاملين:** فلا هي أكثر ولا هي اقل، مما يجب وإذا كان هناك عدد معين من عاملين داخل الوظيفة، فهل أعمالهم على سبيل التكامل ؟ إن كانت الإجابة على هذا السؤال تؤدي إلى الانتقال، من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز، فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتيادية فيجب أن يكون نظام الحوافز جماعيا .

3- **وجود طرق عمل سليمة: و** يعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساليب للإعداد والاتصال، وخطوات للحصول على مداخلات العمل، وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا لنواتج العمل.

4- **وجود ظروف عمل ملائمة:** ويعني هذا أن مكان العمل، يسهل الداء، وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها.

5- **وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل:** فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، وان هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل، ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات انجاز، قد تأخذ الشكل التالي :

ا- جودة العمل: مثل عدد الوحدات السليمة، وحجم المردودات، وحجم الديون، وحجم الهالك ،و الهادر.

ب-التدرج والترتيب: ويقصد بالتدرج ان يتسم القياس بنوع تقديري مثل ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف. أما الترتيب فهو يعني وضع أداء لإفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم فهذا الأول ،ثم الثاني .....فالأخير.

ينتقل الأمر في هذه المرحلة إلى خطوة أخرى هي تحديد كيف يتم القياس الفعلي للأداء ، ويتحدد ذلك بوضع نماذج وسجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب ثم يتحدد فيها أماكن للتسجيل اليومي، أو الأسبوع ،أو الشهري ، أو السنوي وذلك للأداء كما يحدث فعلا ،إن القياس السليم

[1] أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 258.

للأداء الفعلي يمكن إن يضمن الصدق والثبات أي التعبير عن الأداء الفعلي يمكن أن يضمن الصدق والثبات أي التعبير عن الأداء الفعلي وعدم تغيير القياس تحت أي ظرف.

ج–كمية العمل مثل عدد الوحدات المنتجة، وعدد الفواتير التي تم مراجعتها والمبالغ التي تم تحصيلها وعدد الرحلات وغيرها ،وكلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعات واليوم والأسبوع والشهر والسنة.

ثالثا: 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 [1]:

1–قيمة الحافز والجوائز: وهو يمثل الفعالية العظمة لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافئات، الرحلات، و الهدايا وغيرها.

2–التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله، والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته، وتدريب المديرين على نظام الحوافز.

3– تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات، والكتيبات التعريفية، والملصقات الداعية، والمراسلات، وخطابات الشكر والحفلات.

رابعا : وضع إجراءات النظام

يعني ترجمة النظام في شكل خطوات متسلسلة وذلك بتسجيل الأداء وحسابات نماذجه واجتماعاته وادوار المشاركة فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديمها وفيما يلي نسخ لأهم الإجراءات التالية[2] :

1–تحديد الأدوار: يعني هنا تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهة محددة لاعتماد أو قرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة لتقديم حوافز إلى أفراد معينين.

2–الاجتماعات: يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بالحوافز أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين ويحتاج الأمر إلى تحديد المجتمعين ودورية الانعقاد.

3–توقيت تقديم الحوافز:هل تقدم شهرية، أو ربع سنوية أو ثلث سنوية أو نصف سنوية أو سنوية ؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة ؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس؟ .

[1] أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 259.

[2] أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 259.

4–نوع الحوافز: يشترط وجود لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحاجز على احتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

5–النماذج: وتشمل تسجيلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذجه واقتراح صرف وتقديم حوافز معينة .

الفرع الثاني: تقييم نظام الحوافز

تقييم نظام الحوافز يتطلب إجراء مقارنة لثلاثة مؤشرات ومعايير رئيسية قبل تطبيق نظام الحوافز وبعد تطبيقه، كما انه يمكن إجراء مفاضلة بين الأنظمة المختلفة للحوافز من خلال قياس ما حققه كل واحد منها في هذه المؤشرات ومقارنته بما حققته النظم الأخرى .

والمعايير والمؤشرات التي يمكن اعتمادها في التقييم هي[1] :

1– الأداء: يستخدم معيار التقييم اثر أنظمة الحوافز على الأداء لدى الأفراد العاملين، وبافتراض ثبات العوامل الأخرى فانه بقدر ما يكون نظام الحوافز المعتمدة مؤثرا على دافعية الأفراد ويجعهم على الاندفاع للعمل فان ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

2– تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: عندما يكون في المنظمة نظام لمحاسبة التكاليف دقيقا ومطبقا بشكل فعال فانه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة أو المباعة من تكاليف العمل ويستخدم جانب التكلفة هذا في تحديد مدى فاعلية نظام الحوافز المعتمد والمطبق، فبقدر ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من الكلفة أو كحد الأدنى يؤدي إلى تحقيق استقرار في نصيبها من هذه الكلفة فان النظام فعال و كفء.

3– رضا العاملين: تمثل درجة رضا الأفراد العاملين على نظام الحوافز المطبق عليهم احد المعايير المهمة لقياس درجة نجاحه، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق ومنظم بأسلوب علمي إلا انه غير مرغوب من جانب الأفراد العاملين لذلك لا بد أن تضمن الإدارة توفر جانب القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المنظمة.

ويمكن تقديم بعض المؤشرات لمطابقتها مع الوضع الحالي:

- الارتفاعات المفاجئة في كافة بنود التكلفة مابين المرحلتين.
- تعدد المنتجات وتنوعها، وكذا اختلاف مصادرها وأنواع المواد الأولية الداخلة في الإنتاج.
- زيادة الاستهلاكات الناتجة عن التوسع،أو انخفاضها نتيجة مدة استخدامها.

[1] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص 485.

- زيادة تدريب العاملين وتأقلمهم مع الآلات والإنتاج.
- أحداث التطورات مع خطوط الإنتاج.

وأخيرا يمكن القول أن التقييم قد اظهر انه لا يمكن للنظام أن ينتج إذا لم تتعاون إدارات المؤسسة لإيجاد الحلول الأكثر اقتصادية والتي تنعكس أثارها على العاملين والمؤسسة معا .

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به سواء المؤسسة وكذا ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي:

الفرع الأول: على مستوى الدولة

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما [1]:

1- سياسة الدولة الاقتصادية وكذا الاجتماعية وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها، وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

2- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحجاتهم والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفراده للمنافع و كذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، وهنا يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

الفرع الثاني : على مستوى المؤسسة

يتأثر نظام الإدارة للحوافز بالعوامل التالية [2]:

– نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب وفقا لإمكانات المؤسسة وكفاءة إدارتها الذي يتناسب مع تطلعات العامل 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 يعد بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة .

[1] زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره،ص ص 148،149.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، د، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية (الأسس العلمية و الاتجاهات المستقبلية)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص، 300.

– نوع القوة العاملة وتركيبها 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 المنوط به.

ومهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فانه يتأثر بمجموعة من العوامل وهي:

*الوضع الاقتصادي العام للوطن والعامل.

*نظام الضريبي المتبع.

*المعايير المنتجة في قرار نظام الحوافز .

*هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.

*توقف الإنتاج لأسباب غير راجعة لإرادة العامل.

*حب العامل لعمله وتفانيه فيه لرفع إنتاجه .

أضف إلى ما ذكرناه هناك جملة من العوامل التي تؤثر أما بطرق مباشرة أو غير مباشرة على أنظمة الحوافز نذكر منها :

أولا:عوامل تنظيمية

لكل مؤسسة هيكل يحدد العلاقات داخلها، وهذا الهيكل يأخذ في أي مؤسسة كانت احد الشكلين التالين [1]:

1–التنظيم الرسمي

نتطرق هنا إلى ثلاث وظائف للتنظيم الرسمي نراها مهمة من جانب التأثير على الحوافز وهي القيادة، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات.

ا–القيادة: إن جوهر علاقة القيادة بين فرد وأخر هي فن تأثير فرد في الآخرين، حيث يقوم فرد بتوجيه سلوك ومشاعر الآخرين وتنسيق جهودهم والتوفيق بين أفكارهم ووجهات نظرهم في موقف معين للوصول إلى هدف معين .

وقد يتمتع الفرد بقيادة رسمية إلا انه لا يؤثر عليه الآخرين، وقد يفتقد الفرد للقيادة والسلطة الرئيسية إلا انه يتمتع بفن التأثير في الآخرين .

[1] زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص، 150.

ومؤشر القيادة يستعمل عادة في قياس درجة تحقيق الأهداف والمهام من قبل الأفراد، إلا أن هذا أصبح غير كاف، فهناك مؤشرا أخر للقيادة يتمثل في رضا القائد عن أداء أفراده.

وحتى تكون القيادة فعالة هناك متغيرات تتعلق بصفات القائد وسلوكه وكذا متغيرات تتعلق بخصائص الأفراد مثل شخصيتهم ودافعتيهم وقدرتهم.

ب–الاتصال: في التنظيم الرسمي يكون الاتصال، نازل بين الرئيس ومرؤوسيه ويمكن أن يكون صاعدا أيضا، والأغلب نازل حيث يتضمن أوامر وتعليمات بشان الوظيفة التي يؤديها المرؤوس ومستوى أدائه.

فيتمثل واجب المؤسسة هنا في تشجيع نشر المعلومات وتبادلها مع العاملين وأخبارهم بسياستها ونشاطاتها حتى يكون على علم بما يجري في المؤسسة حتى تسود الثقة بين العمال و الإدارة،كذا للقضاء على التنظيم غير الرسمي الذي يعمل على نشر الإشاعات التي تؤثر على سير العمل، وهذا ما يكون بمثابة حافز لهم على العمل لرفع الأداء.

ج–المشاركة في اتخاذ القرارات: من اجل زيادة الإنتاج ورفع الأداء، وزيادة مساهمة العاملين في ذلك لجأت المؤسسات على زيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي يقومون بتنفيذها وهذا ما يدعى التسيير بالأهداف، ويرمي هذا النوع من التسيير إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين و الرؤساء في تحديد الأهداف، و كذا زيادة الرقابة الذاتية.

2–التنظيم الغير الرسمي: يقصد به شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشا و تنمو بين العاملين نتيجة اجتماعهم في مكان العمل ويسمى التنظيم غير الرسمي كذالك جماعات العمل،أو الجماعات الغير الرسمية.

إلا أن التنظيم الرسمي عادة ما يكون السبب في خلق التنظيم الغير الرسمي من خلال العلاقات التي تبدأ بين العمال بسبب العمل ثم تتطور إلى الجوانب الشخصية والنفسية للعاملين من حيث الاهتمامات والتطلعات والرغبات وغيره.

ونقول أن التنظيم الرسمي و الغير الرسمي ليسا متناقضين أو منفصلين عن بعضهما البعض، وإنما هما وجهان لتنظيم واحد، فالأول يحدد الأهداف ويقوم برسم الخطة ويجدول طرق العمل ويتابع تنفيذها و يحكم علاقات الأفراد و الإدارات، بينما الثاني يمثل الناس (الأفراد) في معاملاتهم و كلامهم في شتى علاقاتهم، فالجانبان مكملان لبعضهما البعض و العلاقة بينهما علاقة تداخل أي كل منهما يؤثر و يتأثر بالآخر.

ثانيا: العوامل القيمية

القيم هي ما يعتبره الفرد مهما، وهي أكثر شيء يهم الفرد، ومن اجلها يضحي وبها يعيش،كما يتم التعبير عنها في شكل آراء عن ما هو صواب، حق، عدل.

نعني بنظام القيم ترتيب القيم حسب أولوياتها، وأهميتها من وجهة نظر فرد أو جماعة أو ثقافة كالاتي[1]:

1- القيم الاقتصادية: كل ما هو نافع محقق للكسب المادي إذ انه ما يعرف بالحوافز النقدية أو المادية، او حوافز الاقتصادية.

2- القيم الاجتماعية: تتمثل في اهتمام الفرد بتحقيق التناسق والانسجام الشكلي اللوني سواء كان هذا التناسق مرئيا أو مسموعا.

3- القيم الاجتماعية: هي المتعارف عليها بين أفراد المجتمع واعتبارها مرجعا لتقييم تصرفات الأفراد.

4- القيم السياسية: وهي السعي إلى السيطرة على الآخرين أو قيادتهم أو التحكم فيهم.

5- القيم الثقافية: تمثل خلاصة لتفاعل مجموعة من العناصر المتمثلة في التاريخ والعادات و المعتقدات.

6- القيم الدينية : وهي اهتمام الفرد بعلاقاته بربه والسعي إلى إرضائه والتدبر والتأمل في مخلوقاته.

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، د/ عبد المحسن جودة، المرجع السابق، ص 305.

المبحث الثالث: علاقة الدوافع بالحوافز

لكي يكون هناك اثر للحوافز على الفرد يجب أن تخاطب دوافع الفرد أو أحدها على الأقل لكي يتحقق الهدف من الحافز و الذي بدوره يحتاج إلى القياس فإذا كان الحافز لا يحقق الهدف الذي وضع من اجله فان الحاضر هناك قيمة له ويدخل من باب تضييع الوقت والجهد والمال.

المطلب الأول: مفهوم الدوافع وأهميتها

لقد حاز موضوع الدوافع على كثير من الاهتمام من قبل الباحثين في عدة مجالات باعتباره القاعدة المتينة لإرساء نظم سليمة للحوافز، وسنشير إلى مفهوم الدوافع و أهميتها.

الفرع الأول: مفهوم الدوافع

إن مصطلح الدافعية على الرغم من أهميته الواضحة، نجد صعوبة في تعريفه، وهو ما نلمسه من اختلاف مفاهيم الكتاب والباحثين التي نستعرض فيما يلي بعضا منها [1]:

- يعرف jhon campell الدافعية أنها تتعلق باتجاه السلوك وقوة الاستجابة أو المجهود إذا ما قرر الفرد اختيار سلوك معين وثبات السلوك أو طول المدة التي يستمر فيها الفرد بالتصرف على نحو معين .
- ويرى الكاتب السليمي الدوافع هي حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة، تمثل نوعا من القوى الدافعة التي تؤثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية،كما أنها توجه، السلوك الإنساني باتجاه الهدف ،الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات والدافع يعني حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها ،أي أننا ننظر إلى الدافع باعتباره قوة داخلية تنبع من نفس الفرد وتوجهه للتصرف والسلوك باتجاه معين وبقوة محددة .

أما jones فينظر إلى الدافعية بأنها تعني كيف يبدأ سلوك الفرد وكيف ينشط ويقوي ويستمر ويوجه ويوقف وما نوع ردود الفعل غير الموضوعية التي تحدث في الجسم أثناء ذلك كله.

أما aikinson فيرى أن تحليل الدافعية يجب أن يركز على العوامل التي تستشير وتوجه نشاطات الفرد.

نستنتج من المفاهيم السابقة أن الدوافع عبارة من قوة داخلية تستشير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف معين وإشباع حاجة معين، انطلاقا من شعوره بنقص وتسبب له توتر فان تحقق الهدف والغاية زال ذلك التوتر[2] .

---

[1] علي السلمي الحوافز، جامعة الإسكندرية،2002 ، ص89.

[2] حسين حريم، السلوك التنظيمي، جامعة عمان، الأردن،1997، ص 118.

الفرع الثاني: أهمية الدوافع

إن دراسته وتشخيص الدوافع ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد أو العاملين و المنظمة، وان أهم القواعد المترتبة عن ذلك ما يلي[1]:

- إن الدوافع تشكل الأساس أو العوامل المؤثرة على أداء الأفراد، لذا فان تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على أنباءها بالوسائل التحفيزية المناسبة .
- تؤدي الدوافع الايجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة، كما تساعد على تقليل الصراعات بين الأفراد داخل المنظمة .
- يساعد تشخيص الدافع بصفة كبيرة في المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.

المطلب الثاني: الدوافع والسلوك الإنساني

إن أكثر الأمور أهمية في دراسة السلوك الإنساني موضوع الدافعية والحاجات الإنسانية، فسلوك الإنسان يتميز بمبادئ عامة ثلاثة وهي[2]:

- انه سلوك مسبب أي أن هناك سببا خلفه.
- أن وراء السلوك دافعا معينا.
- إن السلوك يوجه اتجاه تحقيق هدف محدد.

أولا : سلوك مسبب

سلوك الإنسان لا ينشا من العدم، بل يجب أن يكون هناك سبب وراء السلوك وهذا ما أظهره علم النفس، والعلوم السلوكية، أن للإنسان مجموعة من الحاجات والدوافع التي تسبب له حالة عدم إشباع مما يؤدي إلى سلوك معين بقصد إشباعها، وكذالك أن السلوك هادف بطبيعته.

ثانيا : سلوك له دوافع : تحقيق رغبة

أي هو مجموعة القوى الدافعة داخل الفرد التي تعمل على استمرار نشاطه وتدفعه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة من خلال ممارسة أنماط متنوعة من السلوك ، كما يستخدم الدافع بمفهوم الحاجة التي تدفعه

[1] علي السلمي الحوافز، جامعة الإسكندرية، 2002، ص89.

[2] شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد،عمان، ط2000،01، ص 22.

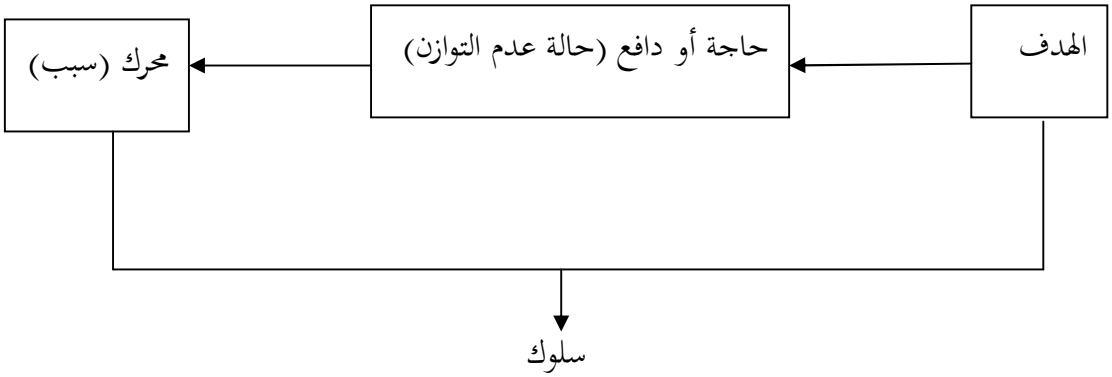
إلى القيام بسلوك معين يسعى التحقيق هدف معين يساهم في إشباع هذه الحاجة، وينقل الفرد من حالة عدم الرضا – عدم التوازن– إلى حالة من الرضا– التوازن– .

ثالثا : سلوك هادف

يمكن القول بان السلوك الإنساني يسعى دائما إلى تحقيق هدف معين أي أن السلوك يعبر عن العملية التي يلاءم بها الإنسان نفسه اتجاه مجموعة معينة من الحاجات الإنسانية التي يشعر بحاجته إلى إشباعها [1].

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (07):النموذج الأساسي للسلوك



المصدر :إبراهيم القمري،الأفراد والسلوك التنظيمي،الإسكندرية،1980،ص 106

وعليه يمكن القول، بان عدم، التوازن أو عدم الانضباط عندما لا يتم إشباع الحاجات الإنسانية أو عندما يتم إشباعها ولكن بعد بذل جهود مضنية أو عندما يتم إشباعها بطريقة لا يقر بها المجتمع – المخدرات– ومن الأمثلة التقليدية للسلوك الدالة عليه عدم التوازن :

1- التغيير المستمر للعمل .

2- ترك العمل.

3- المبالغة في جذب الانتباه.

4- الشكوى المستمرة.

5- التفاخر والتباهي.

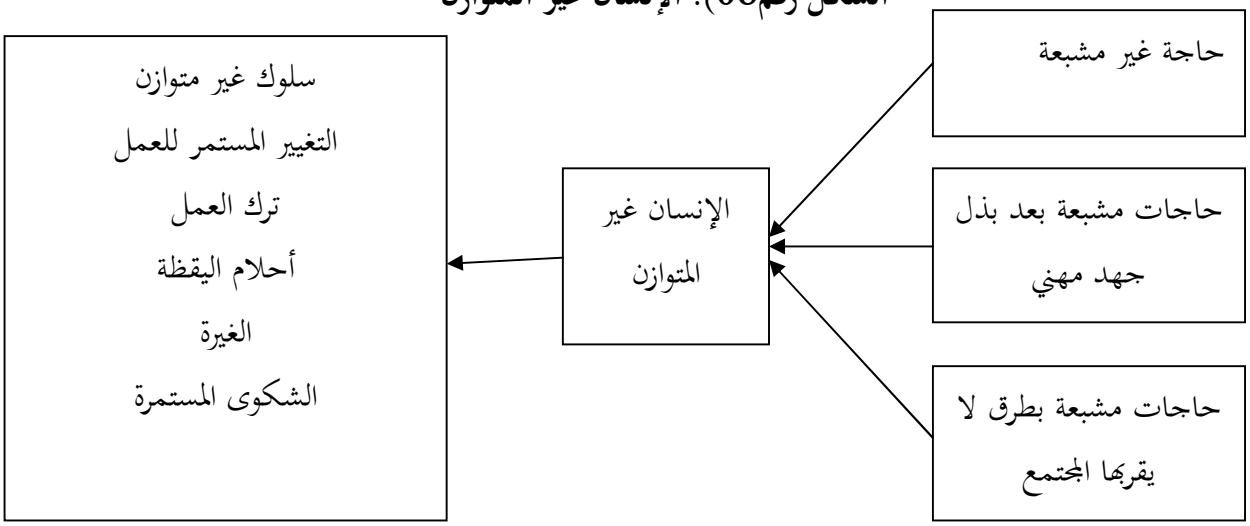
6- الكذب.....الخ.

[1] شوقي ناجي جواد، المرجع السابق، ص 23.

علما بان هناك بعض الحاجات التي لا يمكن إشباعها بأي طريقة من الطرق، بسب وجود مجموعة من القوى الداخلية أو الخارجية في طريقه، وبالتالي فانه يصاب بالقلق نتيجة عدم إشباعها وتكون النتيجة إصابته بما يعرف بالإحباط مثال: سيارة ولكن لا مال ولا أعمال[1] .

والشكل التالي يبين الإنسان غير متوازن :

الشكل رقم08): الإنسان غير المتوازن



المصدر : إبراهيم القمري الأفراد والسلوك التنظيمي، الإسكندرية، 1980،ص 106.

المطلب الثالث: العلاقة بين الحافز والدافع

يوجد فرق بين الحافز والدافع لكنهما مفهومان مرتبطان، ذلك لأنه يمكن تحديد مفهوم الحوافز على أنها مجموعة المؤشرات التي تستعمل في إثارة دافعية الفرد، حيث أنها مؤشرات خارجية من شانها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها .

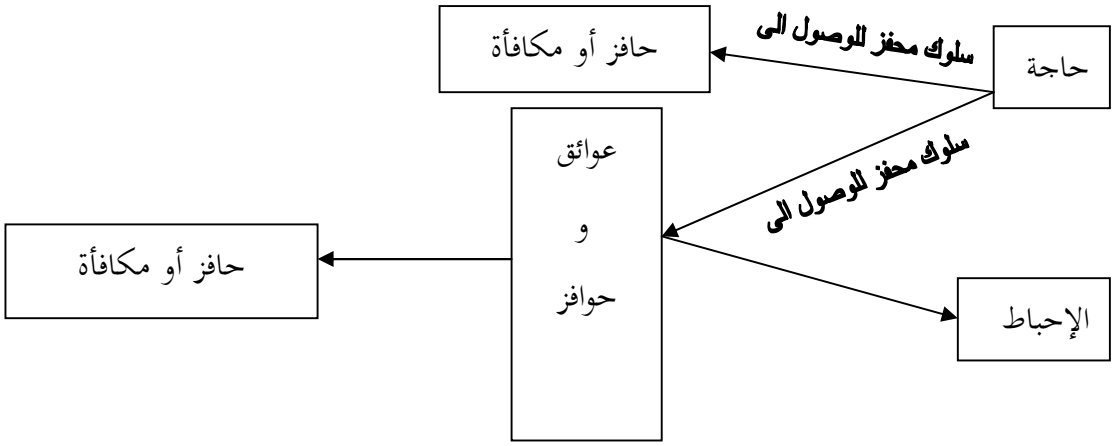
والدافع يعتبر كامن في الفرد، ناتج عن الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها، أما الحافز هو الذي يقدم لإشباع هذه الحاجة، وبهذا نقول أن الدافع يشعر به، الفرد ويشكل سلوكه والحافز خارجي لصاحب الدافع ويوجه السلوك على اتجاه معين، فهو ينبع من البيئة ومحيط العمل اتجاه العاملين لإثارة حاجاتهم ودوافعهم التي تحت الفرد للعمل، والسلوك المرغوب فيه من قبل الإدارة للحصول على الحافز المتاح، وبالتالي إشباع حاجاتهم [2].

[1] إبراهيم القمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، الإسكندرية، 1980، ص 105.

[2] خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1،2000، ص66.

وهنا نشير أن هناك علاقة بين الدافع و الحافز، حيث أن الحافز هو المحرك والمسبب الخارجي الذي يحرك سلوك الفرد، بينما الدافع هو المسبب والقوة الداخلية التي تحرك سلوك الفرد نحو الحافز، والعلاقة بينهما تظهر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): العلاقة بين الدافعية و التحفيز



المصدر: علي محدد منصور، مبادئ الإدارة، ص202.

المطلب الرابع: العلاقة بين الحافز والحاجة

تتمثل العلاقة بين الحافز والحاجة فيما يلي [1]:

الحاجة تؤدي إلى استشارة الدافع، والدوافع في هذه الحالة تعتبر بمثابة حالة تؤدي إلى عدم استقرار الكائن الحي، فيقوم بنشاط تأهيبي.

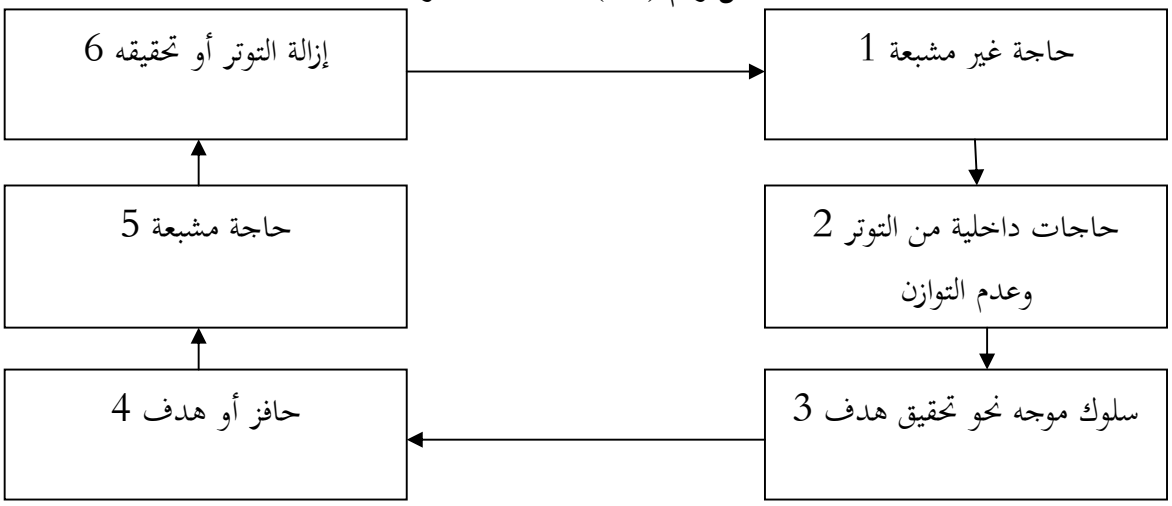
ولحافز يتميز بأنه يشبع الحاجة ويحقق من الدافع عندما يتم الحصول عليه، فمثلا تناول الطعام يزيل حاجة الجوع وشرب الماء يبرد الإحساس بالعطش، وكذلك نجد أن الحاجات المكتسبة تشبع عن طريق الحصول على أشياء معينة فالموظف أو العامل، قد يطمئن عندما يحصل على الترقية التي ينتظرها.

و نستخلص من ذلك أن الحوافز هي مشبعات لحاجات الإنسان، سواء الضرورية الأولية منها كالجوع والعطش أو المكتسبة الثانوية كالتقدير.

[1] صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 12.

*علي محدد منصور، مبادئ الإدارة، ولد سنة 1841 وتوفي 1925 وهو أول من تكلم عن الإدارة الوظيفية وحدد وظائف وأنشطة الإدارة، بالإضافة إلى المبادئ الإدارية، ص202.

الشكل رقم (10):عملية التحفيز



المصدر: صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982،ص12.

إن هذا النموذج بسيط إذ يمكننا من النظر إلى عملية التحضير أساس أنها عملية مرحلية متعددة تمر بعده خطوات قبل أن تصل إلى عملية الإشباع والرضا، حيث يبدأ أولا بظهور الحاجات والرغبات ودرجة إلحاحها الداخلي الذي يتمثل في التوتر وعدم التوازن عند الفرد .

ويأتي ثانيا مرحلة البحث والاختيار لإشباع هذه الحاجات، ثم ثالثا مرحلة الهدف والسلوك،ثم رابعا المراجعة والتقويم والربط بين هذه الحاجات، ثم خامسا مرحلة الجزاء والثواب وهذا يعتمد على نوعية تقويم الأداء، وأخيرا تأتي مرحلة ربط الفرد بين السلوك والجزاء الذي حصل عليه لإشباع الحاجة الأصلية، فإذا كانت دورة الدوافع هذه قد أشبعت فالنتيجة تكون توازنا ورضا، إما إذا بقيت الحاجة غير مشبعة فان دورة الدوافع يعتمد نفسها مع احتمال، اختيار سلوك مختلف .

المطلب الخامس: العلاقة بين الدوافع والحاجات والحوافز[1]

إن دوافع السلوك ما هي إلا قوة تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشياء كما أنها توجه سلوك الإنسان نحو الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته، والحاجة تؤدي إلى استشارة الدافع، والدوافع في هذه الحالة تعتبر بمثابة حالة تؤدي إلى عدم استقرار الكائن الحي، فيقوم بنشاط تأهيبي.

والحوافز هي وسائل إشباع يعرضها طرف خارجي، فإذا اعترفت الإدارة ما هي حاجات الفرد وما يشبعها يمكنها أن تصنع هذه الأشياء أمامه حيث تريده أن يكون، فمثلا إذا أرادته أن يبذل جهدا كبيرا في تنفيذ عمل

[1] سعاد نائف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص ص 405،406.

محدد يمكنها إن تعرض عليه شيء يشبع حاجاته إذا فعل ذلك، وإذا أرادته يتجنب سلوك معين يمكنها أن تضع أمامه شيء مؤلم تحتاج إن يتجنبه لتضمن تجنبه هذا السلوك، والحافز يمكن إن يكون ايجابيا أو سلبيا فالحاجة المهمة للإنسان هي الخلو من الألم لذلك إذا أرادت إن يتجنب شخص معين سلوك ما يمكن إن تحدد عقوبة لمن يصدر عنه هذا السلوك، فتصبح العقوبة حافز لتجنب سلوك معين .

كما يمكن أن تكون الحوافز مادية أو معنوية، فحاجات الإنسان لا تشمل فقط حاجات نفسية ومعنوية كالتعليم والتقدير والنجاح وتجنب الاهانة والتقليل من الذات ويمكن للإدارة أن تعرض حوافز لإشباع كل هذه الحاجات .

خلاصة الفصل :

تمثل عملية التحفيز بصفة عامة ممارسة المنظمة، التأثير في مجموعة الدوافع التي تعتبر أنها القوى أو الطاقات النفسية التي توجه تصرفات الفرد، وهذا لتحقيق أهداف مشتركة بينهما .

كما أنها تكتسي أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة، فمن الواجب على المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذه بعين الاعتبار في كل سياستهم وبرامجهم واستراتجياتهم، فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة والرضا عن عمله، مما يجعله مستقرا في وظيفته وبذله أقصى الجهود الممكنة وشعوره بالسعادة والاطمئنان، بينما على مستوى الجماعة يقوم بتنمية روح الفريق في العمل الجماعي والتعاون والتماسك والانسجام والابتعاد عن الصراعات والنزاعات، في حين على مستوى المنظمة فيقوم على مستوى الأرباح وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات البيئية وتخفيض التكاليف والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في الإدارة، ومنح التحفيز والمكافآت وأن تكون الثقافية والموضوعية والعدالة في إعطاء الحوافز.

تمهيـــــد:

بعد العرض النظري الذي قمنا به في الفصول السابقة قصد التعرف على جوانب البحث، من خلال عرض المفاهيم التي تطرقنا إليها فيما سبق، فإننا سنتطرق إلى الجانب التطبيقي في محاولة هدفها هو إبراز مدى مطابقة موضوع فبحثنا مع الواقع، وذلك من خلال قيامنا باستبيان في إحدى أهم المؤسسات في الساحة الوطنية ألا و هي مؤسسة اتصالات الجزائر.

ويمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه نظريا في الفصلين السابقين، وبين ما سوف نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات البحث للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة للتحفيز ودوره في تفعيل أداء المورد البشري، وحتى يتسنى لنا معرفة أكثر لنشاط المؤسسة و تسليط الضوء على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث يتضمن المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى التعريف بهياكلها وأهدافها ومهامها، ثم في المبحث الثاني نتطرق إلى الحوافز المقدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر وتقييم أداء العاملين والعلاقة بين الحوافز والأداء ورضا الأفراد على الحوافز المقدمة لهم.

المبحث الأول:تقديم عام لمنظمة اتصالات الجزائر

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم منظمة اتصالات الجزائر، التعريف بأهدافها و نشاطاتها و مختلف هياكلها و فروعها،بالإضافةإلى الخدمات التي تقدمها المنظمة .

المطلب الأول: تعريف منظمة اتصالات الجزائر

يمكن تقديم منظمة اتصالاتالجزائر من خلال ما يلي :

الفرع الأول : نبذة عن منظمة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجياالإعلام و الاتصال ، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات ، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد في شهر أوت 2000 .

- جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و تكريس الفصل بين نشاطي التنظيم و إستغلال تسيير الشبكات .
- و تطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين ، احدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر " .
- و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة يشمل فروع أخرى حيث تم فتح بيع رخص بشبكات **VSAT** و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية .
- كما شمل فتح السوق كذلك إدارات الدولة في سنة 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 ، و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005 ، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة ، و في نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية إعتمادا على تدارك التأخر المتراكم .

الفرع الثاني :قانون 03/2000 و ميلاد اتصالات الجزائر :

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات ، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء منظمة بريد الجزائر ، و التي تكفلت بتسيير قطاع البريد ، و كذلك كمؤسسةاتصالات الجزائر ، و التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر ، إذ و

بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ، هذه الأخيرة أوكلت إليها مهمة المراقبة .

لتصبح اتصالات الجزائر منظمة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات .

بعد أزيد من عامين و بعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصالات تبعت القرار 2000/03، أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة حسدت سنة 2003.

الفرع الثالث :01جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمنظمة اتصالات الجزائر

كانعلى اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح جانفي سنة 2003 لكي تبدأ المنظمة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال ، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت المنظمة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ، و مجبرة على إثبات و جودها في ضل المنافسة الشرسة للبقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة .

المطلب الثاني:لمحة عامة لاتصالاتالجزائر بالمدية

نظرا لما تلعبه المؤسسة العمومية في الاقتصاد و الدخل القومي كما تمس حياة المواطن ، وسعيا للاستقرار الاقتصادي و الاجتماعي سعت الجزائر لتطوير هذه المؤسسات و إعطائها أولوية كبرى منذ الاستقلال إلى يومنا هذا ، فبعد أن كانت الجزائر تتبع الاقتصاد الموجه تسعى اليوم المزاوجة بينه و بين اقتصاد السوق بامتلاكها لبعض رأس مال المنشآت الاقتصادية من جهة و فتح المجال أمام المنافسة في بعض القطاعات من جهة أخرى ، من اجل تطويره و رفع حركة التنمية ووضع أسس للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة و تعتبر اتصالات الجزائر من أهم هذه المؤسسات.

الفرع الأول:تقديم اتصالاتالجزائر بالمدية

اتصالات الجزائر شركة نشأت بعد إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات ، حيث تحصلت على الشكل القانوني في 11 أوت 2001 ، و بدأت نشاطها انطلاقا من 06جانفي 2002 ، و ذلك تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 02-04 و المتعلق بتوزيع الموظفين و أملاكإدارة البريد و المواصلات ، و هي شركة عمومية ذات أسهم.

الفرع الثاني:مهام مؤسسة اتصالاتالجزائر بالمدية

تقوم أساسا بالمهام الكبرى التالية:

-توفير خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية لنقل و تبادل الصوت و الوسائل النصية و البيانات الرقمية و المعلومات السمعية البصرية.

-تطوير و تشغيل و إدارة الاتصالات السلكية و اللاسلكية في القطاعين العام و الخاص .

-إنشاء و تشغيل و إدارة جميع أوجه الترابط الشبكي مع مشغلي الشبكات و تسهر على تحقيق الأهدافالإستراتيجية التالية :

-زيادة المعروضات من الخدمات الهاتفية و تسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية و الوصول إلى أكبر عدد مستخدمين ممكن لاسيما في المناطق الريفية .

-رفع نوعية و نطاق الخدمات المقدمة للوصول الثقة العميل و خدمته بشكل متميز مما يسمح للمؤسسة برفع قدرتها التنافسية.

-تطوير شبكة وطنية محل للاتصالات السلكية و اللاسلكية وضمان توصيل هذه المعلومات بالسرعة و الدقة المتناهية .

الفرع الثالث: نشأةو تطور المؤسسة

مرت مؤسسة اتصالات الجزائر لتصل إلى شكلها الحالي بعدة مراحل و تميزت كل مرحلة بخصائص معينة نحاول اختصارها قدر الإمكان في النقاط التالية :

من سنة 1962 -1974 تعتبر بمثابة الانطلاق للمؤسسة بعد الاستعمار سميت مؤسسة البريد و المواصلات ، و تميزت هذه الفترة بحملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية و الاقتصادية التي كانت سائدة ، حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل و أنظمة في مجال الخدمات بصفة خاصة ، و نظرا لنقص خبرة و تأهيل الكادر الجزائري ، و انعدام التجربة في التسيير أدى ذلك إلى ضعف فاعلية الأداء و انخفاض المردودية ، مما أدى إلى إصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة مما يتماشى مع التوجه الاقتصادي و الإمكانيات و الظروف العامة .

من 1975-1990 – عرفت هذه الفترة إصدار المرسوم رقم 75-89 المؤرخ في 1975/12/30 و يشتغل تبعا لقرارات هذا الأمر الذي يمدد و يغير اختصاصاته و صلاحياته في ميدان

الإدارة و ممارسة احتكار خدمة البريد و الاتصالات ، لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبيات في عدم كفاية مؤسسة البريد و الاتصالات في تنفيذ مهامها الموكلة لها .

من 1991- 1999 نظرا لنتائج المرحلة السابقة تم إدخال بعض التغييرات و الإصلاحات التي تتماشى نوعا و كما مع الأوضاع الداخلية و الخارجية لاقتصاد الجزائر ، فشهدت هذه المرحلة إعادة هيكل القطاع ، حيث يتم تقسيم المديريات الولائية إلى ثلاث مجموعات و ذلك حسب المنطقة ، بحيث يعين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص و هذا طبقا للمرسوم 129/92 المؤرخ في 28مارس 1992 .

ما بعد 2000 : أهم ما يميز هذه المرحلة هو الإصلاحات الاقتصادية في ضل التعامل مع الاقتصاد الحر و المنافسة و استعداد للدخول في المنظمة العالمية للتجارة و مواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الأسواق و فتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع الميادين من بينها الخدمات بما في ذلك قطاع الاتصالات ، و بناءا على ما تقدم يمكن القول ان القانون 2000-03 المؤرخ في 2002/08/06 ، أعاد تحديد القواعد العامة للبريد و المواصلات و جعلها في السياق المعمول به عالميا ، كما أقر نظام التسيير المركزي بحيث تصدر القرارات من المديرية العامة للاتصالات بالجزائر العاصمة ، و تطبق تسلسليا على باقي مستويات الهيكل التنظيمي .

الفرع الرابع:أهداف و نشاطات منظمة اتصالات الجزائر بالمدية

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهداف و نشاطات منظمة اتصالات الجزائر .

أولا: أهداف منظمة اتصالات الجزائر

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها المنظمة و هي:

-الجودة

-الفعالية

-نوعية الخدمات

و قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة و جعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالاتبالجزائر.

ثانيا :نشاطات منظمة اتصالات الجزائر

و تتمحور نشاطات المجمع حول:

*تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية.

*تطوير و استمرار و تسيير الاتصالاتالداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

المطلب الثالث:فروع وهياكل منظمة اتصالات الجزائر وخدماتها المقدمة

سنتطرق إلى فروع منظمة اتصالات الجزائر وهياكلها كالتالي :

الفرع الأول :فروع منظمة اتصالات الجزائر بالمدية

تعتبر اتصالات الجزائر منظمة حقيقية من خلال فروعها التي أنشئت لتسير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات فقد تم إنشاءفرع اتصالاتالجزائر"موبيليس"مختص في الهاتف الخلوي،حيث تعتبر موبيليسأهممتعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها تعدت 98 بالمائة من التراب الوطني وبهذا عدد زبائنها الذي تعدى 10ملايين مشترك.

كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرعا أساسيا هو" **اتصالات الجزائر للانترنت جواب** " مختص في تكنولوجية الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير و توفير الانترنت ذي السرعة الفائقة وللإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد(التعليم العالي،البحث،التربية الوطنية، التكوين المهني،الصحة ،الإدارة،المحروقات،المالية.....الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت بمقرات الربط عن طريق شبكة «جواب".Internet

اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة في تكنولوجيات الساتل و الأقمار الصناعية.

الفرع الثاني: هياكل منظمة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المنظمات تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، وذلك من خلال هياكلها:

فاتصالات الجزائر تعتمد في هياكلها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من البلاد، فاتصالات الجزائر تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12مديرية إقليمية لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابه، ورقلة، الشلف، بشار، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان) أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية لإضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

الفرع الثالث: الخدمات المقدمة من طرف منظمة اتصالات الجزائر

تتمثل الخدمات المقدمة من طرف منظمة اتصالات الجزائر في:

* **الهاتف:** حيث يعد من أهم وسائل الاتصال السمعية انتشارا في العالم خاصة في ظل التطور الذي يعرفه العالم فيكافة الميادين خاصة منها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا ما يجعل اقتصاد أي بلد كان يقوم على وجود وسائل الاتصال السريعة وفي أي وقت ليس فقط في الوطن بل في نقطة في الخارج .

وحاليا تقدم الشركة اتصالات الجزائر نوعين من خدمات الهاتف هما :

* **خدمات الهاتف الثابت:** هناك خدمات عديدة في الهاتف تساعد على ربح الوقت أكثر والتسيير الجيد للأعمال وتتمثل هذه الخدمات في:

* **خدمة الدفع المسبق:** هذه الخدمة تسمح بالقيام بالمكالمات في أي وقت كان باستخدام رصيد استهلاكي،وهذا باستعمال هاتفي ثابت أو خط هاتفي عمومي.

* **إشارات المناداة المنتظرة:** حيث تقوم بالإعلام المتحدث بان هناك مكالمة ثانية في الانتظار.

* **الاتصال دون أرقام:** وهو موجة نحو الأطفال والمعاقين بصريا والمسنين.

* **خدمة المنبه:**أي القيام ببرمجة كل المواعيد و المكالمات في التواريخ وأوقات المواعيد و هذه الخدمة تساعد على الاتصال أوتوماتيكيا في الوقت المبرمج أي تساعد على تفادي نسيان المواعيد.

* **محاضرة ثلاثية:** تساعد على إجراءات اتصال مع ثلاثة أطراف في نفس الوقت وهي فعالة خاصة في الاجتماعات عن بعد وذلك دون التنقل من مكان إلىآخر.

***تحويل المكالمة المؤقتة:** تساعد في تحويل المكالمة من مكان إلىآخر وهي عملية في المؤسسات.

***الأرقام المختصرة:** تسمح هذه الخدمة ببرمجة الرقم المراد الاتصال به من عدة أرقامإلى رقم واحد وهذا لربح الوقت وتفادي الخطأأثناء تشكيل الرقم.

* **تعريف برقم طالب المكالمة:** وحتى يحصل المشترك على هذه الخدمة يجب أنيكون جهازه الهاتفي مصحوبا بكاشفرقمي .

* **إغلاق تشغيل المكالمات الدولية:** وهذا بوضع رمز سري من الوكالة القريبة من المشترك.

* **الفاتورة المفصلة:** تسمح للمشترك بالحصول على فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة فيها كل المكالمات التي قام بها سواء داخل الوطن أو خارجه أوإلى هاتف نقال أو استعماله الانترنت.

* **خدمة دليل الهاتفي:** وضعت المؤسسة تحت تصرف زبائنها خط اتصال مجاني بالرقم " 100" من اجل طرح استفسارات ومن اجل تحقيق التواصل الدائم و الرضا بينها وبين زبائنها.

* **البطاقة الهاتفية "أمال"** : وهي تحتوي على أرصدة مختلفة وفقا الاحتياجات الزبون، تساعد في التحكم في ميزانية وبين رصيد الحساب عند بداية كل مكالمة ، وهي ما تعرفه ببطاقة أمال وهي ثلاثة أنماط من أرصدة : 50 دج ،100دج ، دج 200 .

وهي توفر خدمة الاتصال بأي متعامل ثابت، نقال أودولي ، من خط هاتفي لمؤسسةاتصالات الجزائر.

* **خدمة الهاتف اللاسلكي** : تتوفر لدى منظمة اتصالات الجزائر تقنيات لاسلكية التي تسمح بتحقيق حلول ما بين المشترك و الخدمات الاتصالات و الموزع لخدمات الشركة ، وهذه التقنيات هي سهلة التركيب وليس من الضروري وضع كوابل لتحقيق الربط مع المشترك كما هو الحال في الهاتف الثابت العادي.

بالإضافةإلى الخدمات العديدة الأخرى السابقة الذكر يوفر الهاتف الثابت اللاسلكي خدمات أخرى تتمثل في:

- خدمة المعطيات عبر الموجات الصوتية التي تصل إلى 14.4 كيلو بايت / ثا
- خدمة المعطيات بإلقاء يصل إلى 153.64 كيلو بايت / ثا
- صوت ورسائل الفاكس من نوع G3.

- **الانترنت** :حيث تعد الشركة اتصالات الجزائر الرائدة في هذا المجال وقد سعت منذ نشأتهاإلى تقديم أفضل خدمة خاصة في مجال الانترنت نضرا لأهميتها البالغة و كونها العصب المتحرك للأفراد عامة و المؤسسة على وجه الخصوص ، وبهذا التطور من خلال خدمات الانترنت المتنوعة و المتقدمة التي تعرضها المؤسسة لكل الشرائح وهذا ما سنراه من خلال خدمات الانترنت .

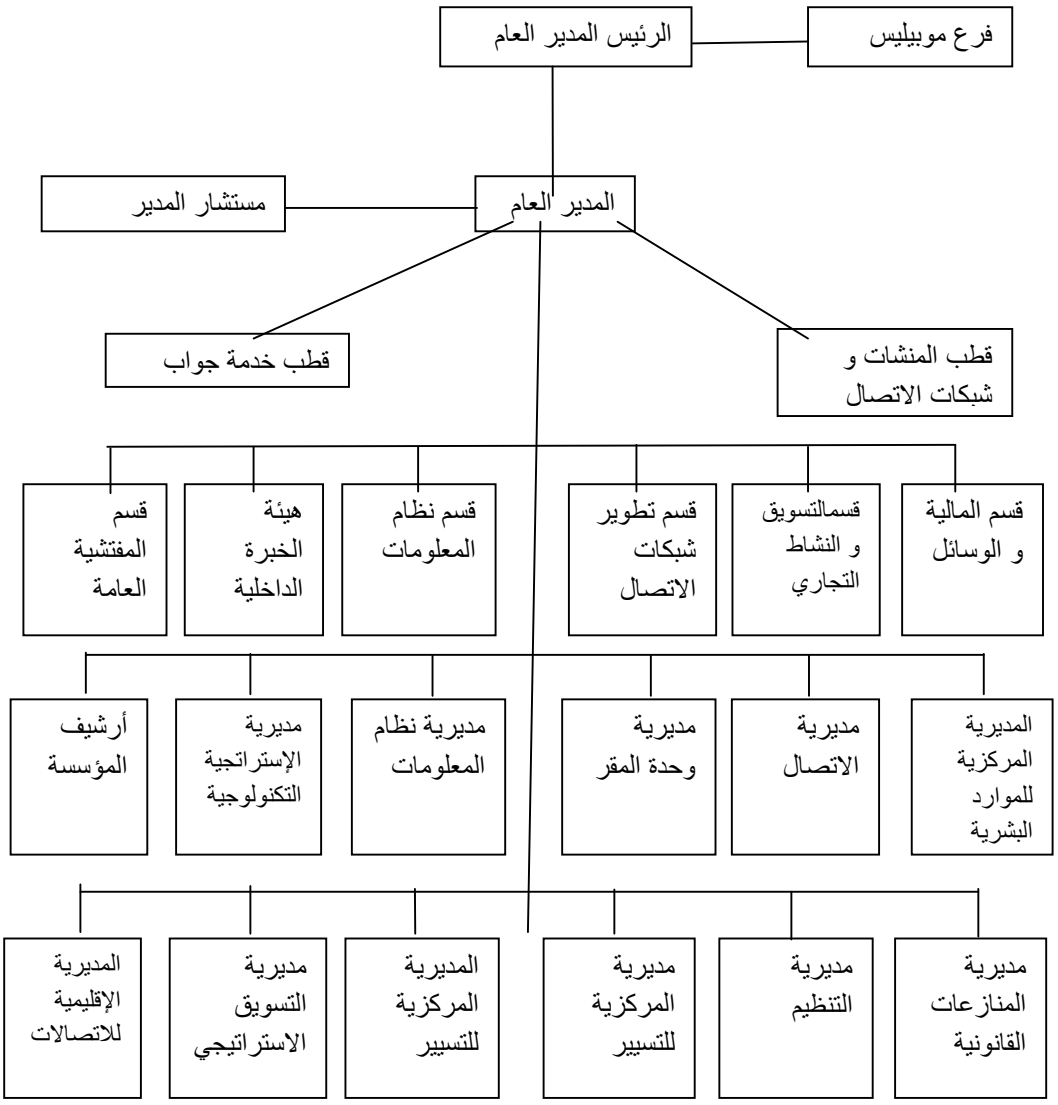
خدمات الانترنت: تعرض اتصالات الجزائر خدمات الانترنت عبر الهياكل التالية :

DJAWAB: **ومن** الخدمات الأساسية الاطلاع على الصفحات ال WEB ، البريد الالكتروني ، نقل السجلات ب FTP، تقدم الخدمات الخاصة و العديد من الخدمات : الصوت علىIP ، فيديو المحاضرات..... الخ.

ADSL فوريوايزي :تقدم خدمات هذه الهياكل الدخول إلى الانترنت ، ذات السرعة الفائقة والتي تتراوح مابين 256 Kbitإلى2Mbit/s ومتكيف مع حاجيات ودخل المستعملين .

الهيكل التنظيمي لمنظمة اتصالات الجزائر بالمدية :

شكل (12) : الهيكل التنظيمي لمنظمة اتصالات الجزائر



المصدر: المديرية العامة لاتصالاتالجزائر .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة والخصائص العامة

سنتناول في هذا المبحث الإطار المنهجي لعمليات الدراسة وتحليل نتائج الدراسة،انطلاقا من تحليل نتائج الخصائص الديمغرافيةو المتعلقة بمحاور: الجنس،السن،المستوى التعليمي،المستوى المعيشي،الأجر،الحالة العائلية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي لعينة الدراسة

يتوقف تقدم أي علم من العلوم على وجود منهج محدود واضح المعالم للبحث، يساعد في التوصل إلى معرفة المنظمة لجوانب الواقع.

الفرع الأول: منهج الدراسة

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه، ومن خلال هذا المنطق نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار هذا المنهج دون غيره لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة، كذلك بغية وصف وتحليل واقع التحفيز وأثره على تقييم أداء العاملين قصد الوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه، وعليه تم الاعتماد على نوعين من أنواع البحث الوصفي وهما:

أولا: أسلوب البحث الوصفي المسحي

هدفه هو تحديد التحفيز السائد من جهة ومستوى تقييم أداء العاملين من جهة أخرى.

ثانيا: أسلوب البحث الوصفي الإرتباطي

هدفه هو تحديد تأثير التحفيز على تقييم أداء العاملين وتوضيح العلاقة بينهما.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

نقصد بها اختيار جزء من مجموعة معينة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن تخضع كل وحدات و أقسام وفروع مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية الدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال: ضيق الوقت، إمكانية البحث و التكلفة و كذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة وتباين لمواقع الأنشطة و الوظائف التي تتواجد فيها من جهة أخرى وعليه فإن مجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية...

لذا تحتم علينا الأمر اختيار عينة ميسرة متكونة من(45)عاملا من فئة العمال الذي يقدر عددهم الإجمالي ب(51) عامل موزعين على مختلف إدارات المؤسسةأي ما يعادل 88.23% ،و تم توزيع 45 قائمة استبيان عليهم تم استرجاع39 منها أي مايعادل86.66% و ألغيت 06منها لعدم استرجاعها . كما يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02): توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيان	التوزيع	العائد	الملغى	النهائي
المجموع	45	39	06	39
النسب	%100	%86.66	%13.33	%86.66

المصدر:من إعداد الطالبان بالاعتماد على الاستبيان

و تمت توزيع قوائم الاستبيان بشكل شخصي مع تقديم بعض الإيضاحات في بعض الأحيان عن هدف الدراسة و طريقة الإجابة.

الفرع الثالث: الاستبيان

الاستبيان هو الأداة الأكثر استخداما في البحوث العلمية، وهو يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة والعبارات الطلب من المستجوب الإجابة عليها، ويعتبر أنسب الأدوات استعمالا في دراسة العينات الكبيرة والمتوسطة.

أولا: تقديم الاستبيان

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان بها مجموعة من الأسئلة و ذلك بغرض جمع البيانات اللازمة وهذا لاختيار فرضيات البحث و المساعدة في تقييم التحفيز و تفعيل أداء المورد البشري في مؤسسة اتصالاتالجزائر بالمدية.

ولقد تم تصميم هذه الإستبانة وفق الطريقة المبينة في الملاحق (أنظر الملحق رقم(05)

1- موضوع الاستبيان: و الذي تم توضيحه في مقدمة الاستبيان.

2- غرض الاستبيان: و الموضح كذلك من خلال المقدمة المدرجة فيه.

3- شرح طريقة الإجابة: وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب و الملائم.

4-نوع الأسئلة: اعتمدنا في الاستبيان على أسئلة من النوع المغلقبطريقة منهجية ليتلاءم مع احتياجات الدراسة و قد أعتمد في تصميمه على مقياس "**ليكرت الخماسي likertscale**" حيث يطلب فيه على المبحوث أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة على النحو التالي:

جدول رقم (03): مقياس ليكرتlikertscale للإجابة على عبارات الإستبيان

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق

					بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر:من إعداد الطالبينبالاعتماد على مقياس ليكرت.

الفرع الرابع: مكونات الاستبيان

يتكون الاستبيان من ستة محاور وهي:(انظر الملحق رقم 01)

أولا:المحور الأول وهو محور خاص بالمعلومات الشخصية المدروسة مثل: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية الأجر، الحالة الاجتماعية.

ثانيا:المحور الثاني يتضمن معلومات متعلقة بالحوافز والأداء في المؤسسة و هو بدوره يشمل :

1- بيانات متعلقة بالحوافز يتضمن هذا البعد 11 عبارة من (1-11).

2- بيانات متعلقة بتقييم الأداء يتضمن هذا البعد 4 عبارات من(1-4).

3- بيانات متعلقة بتحسين أداء العاملين يتضمن هذا البعد 10 عبارات من(1-10).

4- بيانات متعلقة باثر الحوافز على أداء المورد البشري:يتضمن هذا البعد 3 عبارات من (1-3)

الفرع الخامس: صدق وثبات الاستبيان

قبل أن تخرج قائمة الاستبيان في شكلها النهائي، مرت بعدة مراحل لاختيار صدقها وثباتها، بدءا بعملية التحقيق من صدق الأداة، حيث تم عرض قائمة أولية للأسئلة على الأستاذ المشرف، وتم تزويده بأهداف البحث للتأكد من مدى صدقها وتحقيقها لأغراض وأهداف البحث.

قد أبدى رأيه واقتراحاته والتي على أساسها تم تعديل القائمة، ثم تم توزيع قائمة الاستبيان على من عينة الدراسة .

وقد تم التحقيق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل **ألفا كرونباك** " **coefficient Alpha Cronbach**"حيث يقصد بثبات الاستبيان أن يعطينفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيها لو تم إعادة توزيعها على أطراف العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد كانت نتائج حساب معامل **ألفا كرونباك** كما هي موضحة في الشكل التالي:

الجدول رقم (04) : نتائج اختبار ألفا كرونباك لقياس ثبات الاستبيان

الرقم	المحور	معامل ألفا كرونباك

01	**الحوافز**	0.984
02	**تقييم الأداء**	0.947
03	**تحسين أداء العاملين**	0.980
04	**اثر الحوافز على أداء المورد البشري**	0.898
	جميع المحاور	0.992

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلا نتائج الجدول رقم(04) يتضح أن قيمة المعامل ألفاكرونباك جيدة لكل مجال وقيمة ألفا لجميع المحاور وكانت 0.992 وكون هذه القيمة أعلى من القيمة التي نقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 0.60 فإن معامل الثبات مرتفع وبنسبة مقبولة.

الفرع السادس: أدوات المعالجة الإحصائية

يعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله وهناك عدة برامج لتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع، تم استخدام برنامجSPSS وهو اختصار لعبارة statisticalpackgefor the social» «sciencesالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية (الصفات الشخصية)
- المتوسط الحسابي يصلح للبيانات الكمية فقط وهو وحيد ويتأثر بالقيم استخدمناها لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة.
- الانحراف المعياري استخدم للتعرف على مدى إجابات أفراد العينة عن المتوسط لكل عبارة ولكل بعد.
- وتم استخدام معاملات الارتباط لتحديد مدى ارتباط قيم العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه من جهة وتحديد مدى ارتباط أبعاد التحفيز وأبعاد تقييم أداء العاملين من جهة أخرى.

المطلب الثاني: الخصائص الديمغرافية العامة لعينة الدراسة

تعد عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المحصلة في جداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء لها معنى وقيمة.

ولذلك نقوم بعملية تحليل الاستبيان من خلال ما يلي:

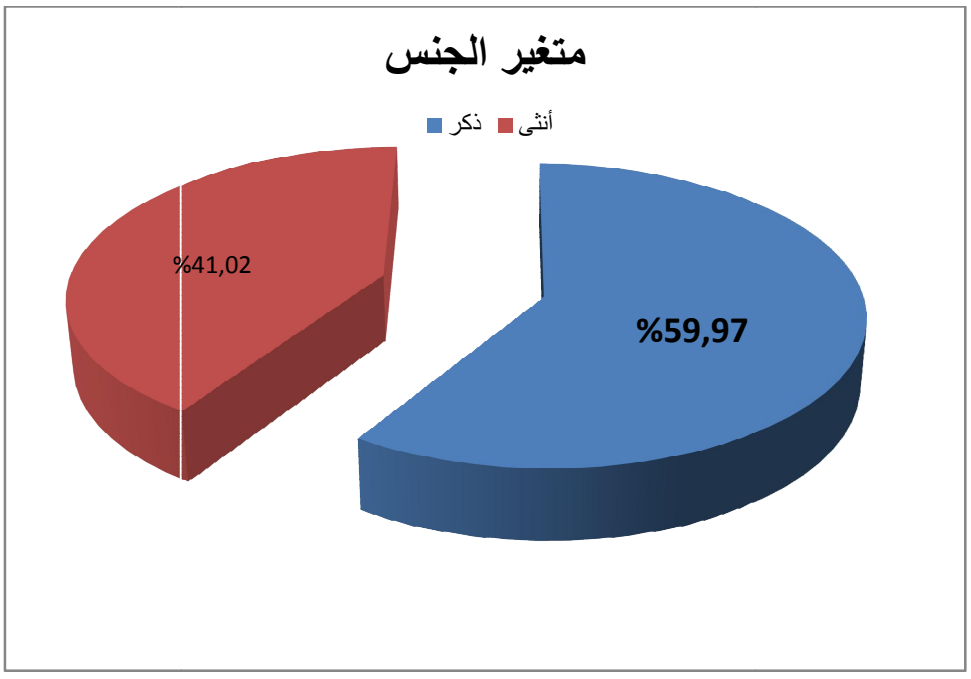
الفرع الأول: تحليل النتائج المتعلقة بمحور الجنس

الجدول (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

البيان / الجنس	التكرار	النسب المئوية %
ذكر	23	%59.97
أنثى	16	%41.02
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال قراءتنا للجدول رقم (05) نلاحظ :

انه من خلال توزيع العينة حسب متغير الجنس والدين بلغ عددهم (39) مبحوث، أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور97،59% ، فيما بلغت نسبة 02،41%، وهي نسبة متقاربة بين الرجال والنساء، وهدا مايدل أن المؤسسة توظف الرجال والنساء معا دون تمييز.

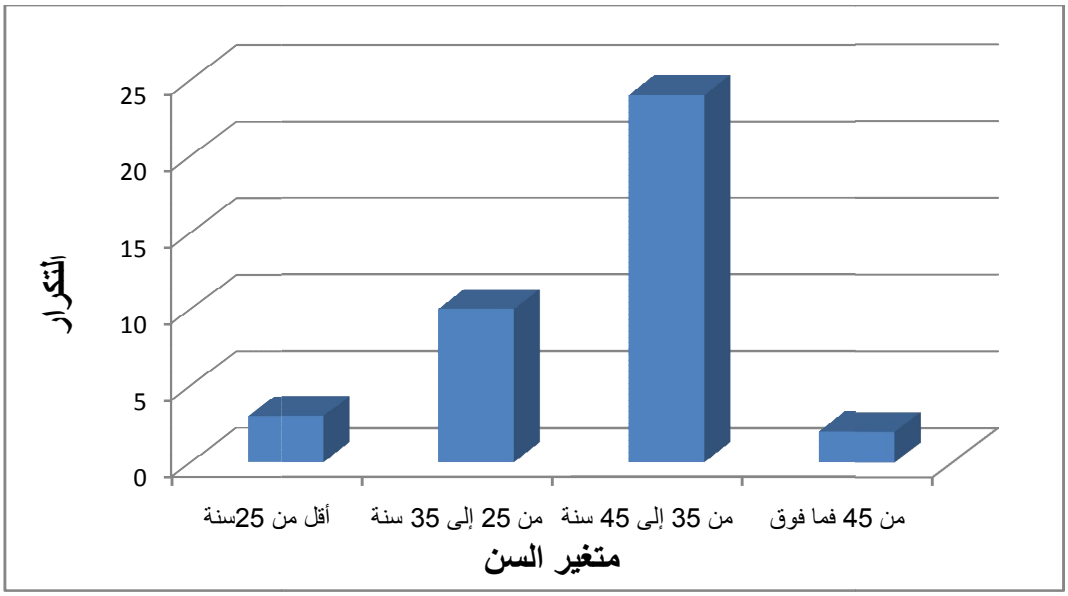
الفرع الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمحور السن

الجدول (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

البيان / السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 25سنة	03	%7.69
من 25 إلى 35 سنة	10	%25.64
من 35 إلى 45 سنة	24	%61.53
من 45 فما فوق	02	%5.12
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال قراءتنا للجدول رقم (06) نلاحظ :

انه من خلال توزيع العينة حسب متغير السن والدين بلغ عددهم (39)، أن الغالبية العظمى من العمال تتراوح أعمارهم في الفئة من 35 سنة إلى 45 سنة بنسبة بلغت 53،61 ، ثم تأتي الفئة العمرية من25 سنة إلى 35 سنة بنسبة بلغت 64،25 ، ثم تأتي الفئة العمرية اقل من 25 سنة بنسبة بلغت 69،7 ،ثم تأتي في الأخير الفئة العمرية من 45 سنة فما فوق بنسبة بلغت 12،5 ، وهدا ما يفسر مدى اعتماد المؤسسة على العمال من دوي الخبرة الكبيرة، وهدا ما يدل على الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، وان المؤسسة لا تسرح عمالها.

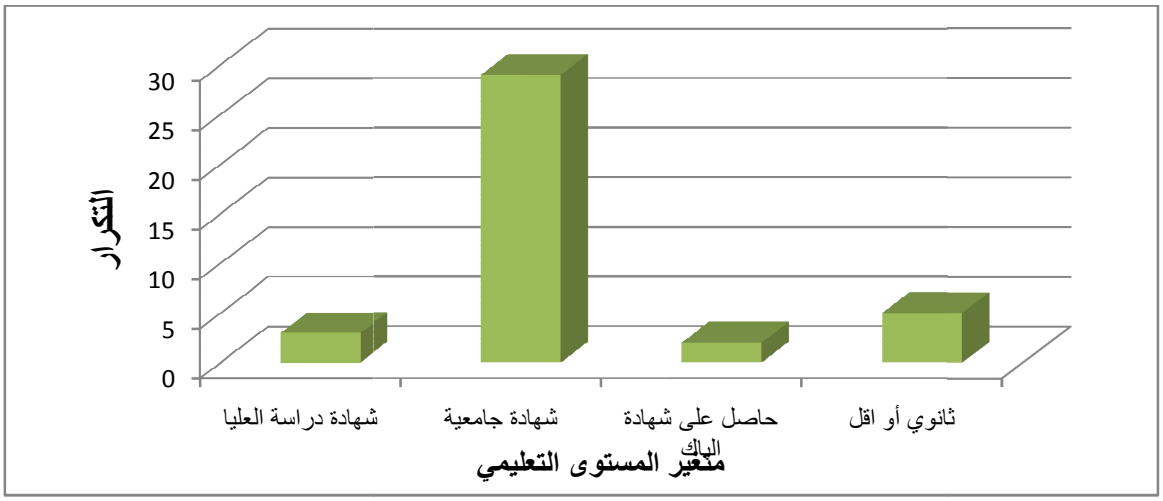
الفرع الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بمحور المستوى التعليمي

الجدول (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

البيان / المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
شهادة دراسة العليا	03	%7.69
شهادة جامعية	29	%74.35
حاصل على شهادة الباك	02	%5.12
ثانوي أو اقل	05	%12.82
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال قراءتنا للجدول رقم (07) : نلاحظ

أنه من خلال توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي والدين بلغ عددهم (39) مبحوث، أن الغالبية العظمى من العمال والدين بلغ عددهم 29 عامل لديهم شهادة جامعية بنسبة بلغت 35،74 ،ثم تأتي نسبة العمال الحاصلون على مستوى ثانوي أو اقل بـ 82،12 ،ثم تأتي نسبة العمال الحاصلون على شهادات دراسة عليا بـ 69،7 ،ثم تأتي في الأخير نسبة العمال الحاصلون على شهادة الباك بـ 12،5 ،وهدا ما يفسر اعتماد المؤسسة على توظيف الطلبة المتخرجون من الجامعة الدين لديهم مستوى تعليمي وأكاديمي يقيد المؤسسة.

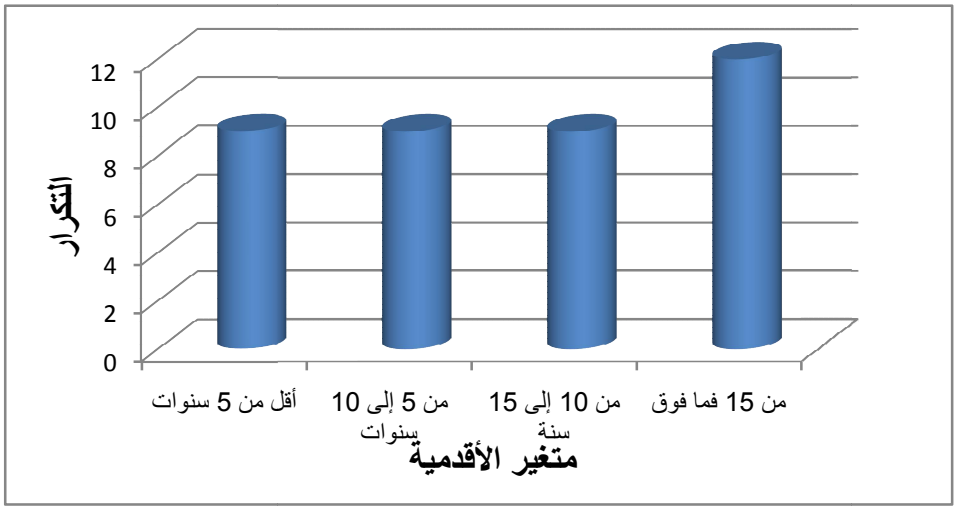
الفرع الرابع : تحليل النتائج المتعلقة بمحور الاقدمية

الجدول (08) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية.

البيان / الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	09	%23.07
من 5 إلى 10 سنوات	09	%23.07
من 10 إلى 15 سنة	09	%23.07
من 15 فما فوق	12	%30.76
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال قراءتنا للجدول رقم (08) : نلاحظ

انه من خلال توزيع العينة حسب متغير الاقدمية والدين بلغ عددهم 39 مبحوث، أعلى نسبة كانت في الفئة العمرية من 15 سنة فما فوق بـ 76،30 ، ثم تأتي الفئات العمرية الثلاث المتبقية، فئة اقل من 5سنوات، وفئة من 5 سنوات إلى 10سنوات، وفئة من 10 سنوات إلى 15 سنة، بنسبة قدرت بـ 07،23 وهدا ما يدل على أن المؤسسة تحتفظ بعمالها مع توظيف عمال جدد.

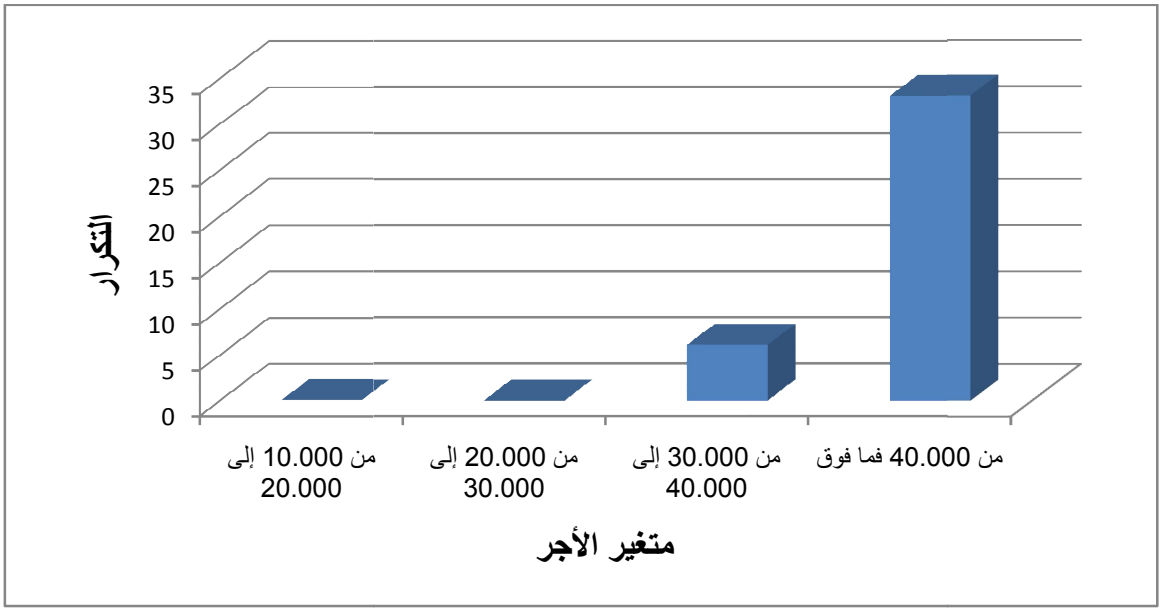
الفرع الخامس: تحليل النتائج المتعلقة بمحور الأجر

الجدول (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأجر

البيان / الأجر	التكرار	النسبة المئوية%
من 10.000 إلى 20.000	00	%00
من 20.000 إلى 30.000	00	%00
من 30.000 إلى 40.000	06	%15.38
من 40.000 فما فوق	33	%84.61
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأجر.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال قراءتنا للجدول رقم (09) نلاحظ :

انه من خلال توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجرالبالغ عددهم 39 مبحوث، الأغلبية العظمى من العمال يتقاضون رواتب 40000 دج فما فوق بنسبة بلغت 61،84 ، ثم تأتي فئة العال الدين يتقاضون رواتب من 30000 دج إلى 40000 بنسبة قدرت بـ 38،15 ، وهدا ما يدل على أن المؤسسة تمر بأريحية مالية ما جعلها تدفع رواتب 40000 لـ33عامل من 39 عامل.

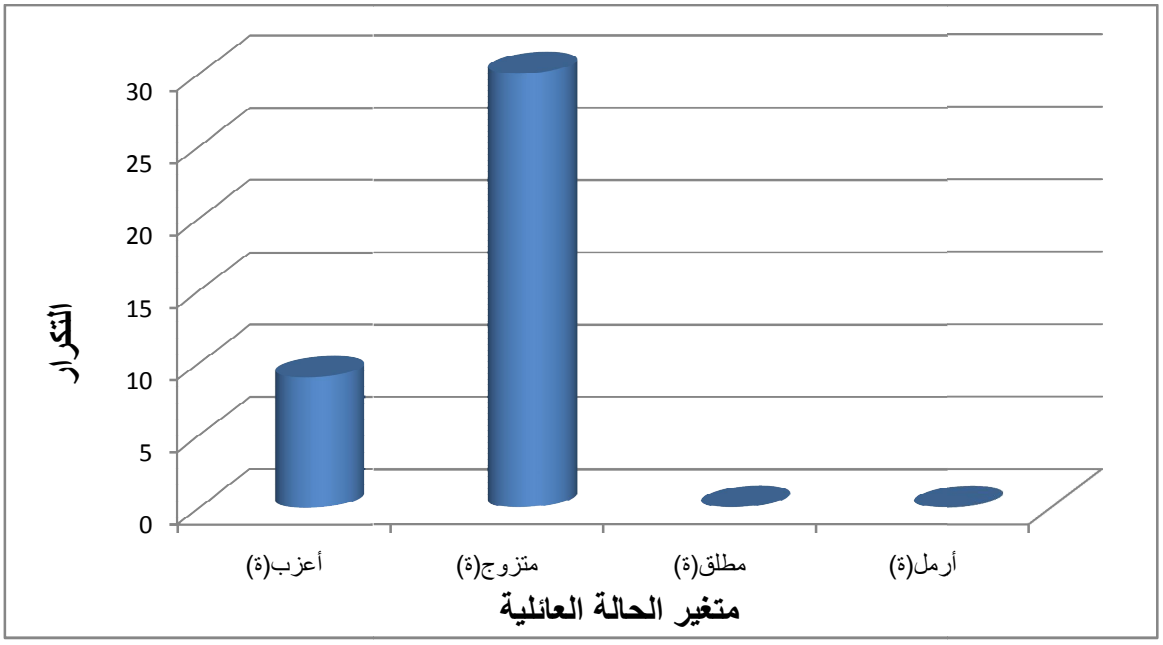
الفرع السادس: تحليل النتائج المتعلقة بمحور الحالة العائلية

الجدول (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

البيان / الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية%
أعزب(ة)	09	%23.07
متزوج(ة)	30	%76.92
مطلق(ة)	00	%00
أرمل(ة)	00	%00
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال قراءتنا للجدول رقم (10) نلاحظ :

انه من خلال توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية البالغ عددهم 39 مبحوث، الأغلبية العظمى من العمال متزوجون بنسبة بلغت 92.76 ، ثم تأتي فئة العزاب بنسبة بلغت 07.23 ، ويتضح من تحليل متغير الحالة العائلية أن فئت المتزوجون اكبر من الفئات الأخرى وهدا تعني أنهم أكثر فئة تسعى إلى العمل وتحقيق احتياجاتهم وإشباع مختلف رغباتهم.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سنتناول في هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الحوافز،ومحور تقييم الأداء ومحور تحسين أداء العاملين،ومحور اثر الحوافز على أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: تحليل نتائج المتعلقة بمحور الحوافز و تقييم الأداء

سنتناول هذا المطلب تحليل النتائج المتعلقة بمحور الحوافز وتقييم الأداء.

الفرع الأول: الجدول رقم (11) تحليل النتائج المتعلقة بمحور الحوافز

الفرضية 01: هل أفراد المؤسسة راضون عن الحوافز الممنوحة لهم

الرقم	العبارات	استجابة أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا		
01	تولي المؤسسة أهمية بالغة لعملية التحفيز.	01	03	04	25	06	3.82	0.885
		2.56	7.69	10.26	64.10	15.38		
02	تتم عملية التحفيز في المؤسسة بطريقة موضوعية .	00	05	05	24	05	3.74	0.850
		00	12.82	12.82	61.54	12.82		
03	إن الأوقات التي يمنح فيها التحفيز في المؤسسة مناسبة.	01	03	10	19	06	3.67	0.927
		2.56	7.69	25.24	48.72	15.38		
04	احترام المرؤوسين لك في المؤسسة	00	00	03	25	11	4.21	0.570
		00	00	7.69	64.10	28.21		

	تحفزك على بذل أداء أفضل.							
05	تحقق المؤسسة أهدافها عند قيام بعملية التحفيز.	01	03	07	21	07	3.77	0.931
		2.56	7.69	17.95	53.84	17.95		
06	سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة عادلة.	00	03	07	20	09	3.90	0.852
		00	7.69	17.95	51.28	23.08		
07	الترقية تتم على أساس الأداء والكفاءة.	03	03	07	19	07	3.62	1.115
		7.69	7.69	17.95	48.72	17.95		
08	الخدمات الاجتماعية مرضية لك.	02	05	05	20	07	3.64	1.088
		5.13	12.82	12.82	51.28	17.94		
09	تساعدك المؤسسة في حل بعض المشاكل (كالسكن).	06	08	12	12	01	2.85	1.113
		15.38	20.51	30.77	30.77	2.56		
10	أشعر باهتمام وتقدير رؤسائي في العمل.	01	02	05	25	06	3.85	0.844
		2.56	5.13	12.82	64.10	15.38		
11	تشرك المؤسسة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار يساهم في زيادة رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي.	01	01	07	28	02	3.74	0.715
		2.56	2.56	17.94	71.79	5.13		
المتوسط الكلي للبعد							3.71	0.899

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (11):

يتضح أن أفراد العينة موافقين على سياسة الحوافز المتبعة من طرف المؤسسة، وأنهم موافقين على الحوافز المادية والحوافز المعنوية الممنوحة لهم، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.71، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.4 إلى 4.19)، وانحراف معياري قدره 0.889، وكلما اقترب الانحراف المعياري من الصفر فهو يدل على أن الأفراد موافقين على الحوافز.

الفرع الثاني : الجدول رقم (12) بيانات متعلقة بتقييم الأداء

الفرضية رقم 02: هل أفراد المؤسسة راضيين عن تقييم أدائهم السنوي.

الرقم	العبارات	استجابة أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير وافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا		
01	أعتقد أن نتائج تقييم الأداء السنوي هي معيار أساسي لمنح الحوافز.	01	01	06	21	10	3.97	0.873
		2.56	2.56	15.38	53.84	25.64		
02	أرى أن المدراء يهتمون بنتائج تقييم الأداء السنوي على أساس معيار الثواب والعقاب.	03	01	23	08	04	3.23	0.959
		7.69	2.56	58.97	20.51	10.25		
03	أشعر بالإنصاف والعدالة نتيجة تقييم أدائي السنوي.	01	04	09	22	03	3.56	0.882
		2.56	10.25	23.07	56.41	7.69		
04	-أجد أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بجدية أكثر.	00	00	05	23	11	4.15	0.630
		00	00	12.82	58.97	28.20		
المتوسط الكلي للبعد							**3.7275**	**0.836**

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) :

يتضح لنا أن أفراد العينة موافقين على بعد تقييم الأداء في المؤسسة، بمتوسط حسابي قدره 3.7275 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19) وانحراف معياري قدره 0.836 ، وكلما اقترب الانحراف المعياري من الصفر يدل على أن الأفراد موافقين على سياسة تقييم الأداء، وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بنتائج تقييم الأداء السنوي على أساس الثواب والعقاب، وتطبيق العدالة بين العمال.

الفرع الثالث: الجدول رقم (13) بيانات متعلقة بالحوافز(معامل سيبرمان)

الأسئلة / الأسئلة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. تولي المؤسسة أهمية بالغة لعملية التحفيز.	1.000	0.917	0.876	0.732	0.903	0.872	0.884	0.903	0.795	0.999	0.842
2- تتم عملية التحفيز في المؤسسة بطريقة موضوعية .	0.917	1.000	0.881	0.690	0.923	0.905	0.893	0.910	0.818	0.916	0.878
3- إن الأوقات التي يمنح فيها التحفيز في المؤسسة مناسبة.	0.876	0.881	1.000	0.743	0.916	0.868	0.954	0.930	0.907	0.873	0.772
4- احترام المرؤوسين لك في المؤسسة تحفزك على بذل أداء أفضل	0.732	0.690	0.743	1.000	0.762	0.834	0.776	0.757	0.816	0.736	0.590
5- تحقق المؤسسة أهدافها عند قيام بعملية التحفيز.	0.903	0.923	0.916	0.762	1.000	0.931	0.958	0.976	0.858	0.901	0.819
6- سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة عادلة.	0.872	0.905	0.868	0.834	0.931	1.000	0.908	0.921	0.872	0.873	0.813
7- الترقية تتم على أساس الأداء والكفاءة.	0.884	0.893	0.954	0.766	0.958	0.908	1.000	0.997	0.903	0.884	0.795
8- الخدمات الاجتماعية مرضية لك.	0.903	0.910	0.930	0.757	0.976	0.921	0.977	1.000	0.880	0.903	0.819
9- تساعدك المؤسسة في حل بعض المشاكل (كالسكن)	0.795	0.818	0.907	0.816	0.858	0.872	0.903	0.880	1.000	0.793	0.758
10- أشعر باهتمام وتقدير رؤسائي في العمل.	0.999	0.916	0.873	0.736	0.901	0.873	0.884	0.903	0.793	1.000	0.843
11- تشرك المؤسسة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار يساهم في زيادة رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي	0.842	0.878	0.772	0.590	0.819	0.813	0.795	0.819	0.758	0.843	1.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ:

أن هناك ارتباط قوي بين الأسئلة فيما بينها في بعد الحوافز، بمعامل سيبرمان يتراوح بين (0.7-0.9)، باستثناء السؤالين 2 مع 4 بمعامل سيبرمان 0.6 ، و4 مع 11 بمعامل سيبرمان 0.5 .

الفرع الرابع : الجدول رقم (14) بيانات متعلقة بتقييم الأداء(معامل سيبرمان)

الأسئلة / الأسئلة	1	2	3	4
1- أعتقد أن نتائج تقييم الأداء السنوي هي معيار أساسي لمنح الحوافز.	1.000	0.871	0.777	0.908
2- أرى أن المدراء يهتمون بنتائج تقييم الأداء السنوي على أساس معيار الثواب والعقاب.	0.871	1.000	0.734	0.935
3- أشعر بالإنصاف والعدالة نتيجة تقييم أدائي السنوي	0.777	0.734	1.000	0.733
4- أجد أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بجدية أكثر.	0.908	0.935	0.733	1.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ:

أن هناك ارتباط قوي بين الأسئلة فيما بينها في بعد الحوافز، بمعامل سيبرمان يتراوح بين (0.7-0.9)

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بتحسين أداء العاملين واثر الحوافز على أداء المورد البشري

سنتطرق في هذا المطلب تحليل النتائج المتعلقة بمحور تحسين أداء العاملين واثر الحوافز على أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: الجدول رقم (15) بيانات متعلقة بتحسين أداء العاملين

الفرضية رقم 03: هل ساهمت الحوافز الممنوحة في تحسين أداء العاملين .

الرقم	العبارات	استجابة أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف الترتيب
		غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا		
01	تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تحسين الأداء.	01	02	12	19	05	3.64	0.873
		2.56	5.13	30.76	48.71	12.88		
02	تتبع المؤسسة أنظمة خاصة لرفع أداء العاملين.	01	03	07	25	03	3.67	0.838
		2.56	7.69	17.94	64.10	7.69		
03	أن التحفيز الجيد يؤدي إلى أداء جيد .	00	02	02	20	15	4.23	0.777
		00	5.13	5.13	51.28	38.46		
04	إن الحوافز المتوفرة في المؤسسة كافية لتجعلك تقوم بأدائك على أكمل وجه..	00	02	05	27	05	3.90	0.680
		00	5.13	12.82	69.23	12.82		
05	مكافأتك على عملك تساعدك علي تحقيق أداء أفضل.	00	01	05	22	11	4.10	0.718
		00	2.56	12.82	56.41	28.20		
06	إن الترقية تدفعك لإقتراح أفكار جديدة لأداء ماهو مطلوب منك وأكثر	00	00	04	25	10	4.15	0.587
		00	00	10.25	64.10	25.64		
07	إن تحسين الأداء يكون من خلال التحفيز.	01	00	04	25	09	4.05	0.759
		2.56	00	10.25	64.10	23.08		
08	أشعر بالرضا على العلاوات والزيادات التي تضاف لراتب السنوي.	01	01	07	21	09	3.92	0.870
		2.56	2.56	17.94	35.84	23.08		
09	أشعر بالأمان والاستقرار نظرا لوجود نظام التقاعد.	00	00	02	20	17	4.36	0.628
		00	00	5.13	51.28	43.58		
10	يوفر التأمين الصحي الحكومي خدمات مناسبة للموظف .	01	01	04	23	10	4.03	0.843
		2.56	2.56	10.25	58.97	25.64		
المتوسط الكلي للبعد							**4.005**	**0.7573**

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (15):

يتضح أن أفراد العينة موافقين على بعد تحسين أداء العاملين، وذلك بمتوسط حسابي قدره 4.005 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي (3.40 إلى 4.19)، وانحراف معياري قدره 0.7573 وكلما اقترب الانحراف من الصفر فهو يدل على أن الأفراد موافقين على هذا البعد، وهذا ما يدل على أن الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من طرف المؤسسة ساهمت في تحسين وتطوير أداء العاملين من جهة، وكذا رغبة المؤسسة في تطوير وتحسين أداء العاملين.

الفرع الثاني: الجدول رقم (16)بيانات متعلقة بأثر الحوافز على أداء المورد البشري

الفرضية الرابعة: هل أثرت الحوافز الممنوحة على أداء المورد البشري في المؤسسة.

الرقم	العبارات	استجابة أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا		
01	أشعر بالولاء في المؤسسة التي أعمل بها.	00	00	04	21	14	4.26	0.637
		00	00	10.25	53.84	35.89		
02	أنا مستعد لترك عملي بسهولة في حال وجدت وظيفة أخرى.	09	06	18	05	01	2.56	1.071
		23.07	15.38	41.15	12.82	2.56		
03	أن نظام الحوافز المتكامل يتحدد بمدى القدرة على تحريك دافعية العاملين وتوجيه سلوكهم من أجل تحسين أدائهم في العمل.	00	01	09	22	07	3.90	0.718
		00	2.56	23.08	56.41	17.94		
المتوسط الكلي للبعد							3.573	0.808

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (16) :

يتضح لنا أن أفراد العينة موافقين على ان الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لهم من طرف المؤسسة لها اثر على أدائهم، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.573 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكرتالخماسي(3.40 إلى 4.19)، وانحراف معياري قدره 0.808 ،وكلما اقترب الانحراف من الصفر يدل على درجة الموافقة.

الفرع الثالث : الجدول رقم (17) بيانات متعلقة بتحسين أداء العاملين(معامل سبيرمان)

الأسئلة / الأسئلة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تحسين الأداء.	1.000	0.842	0.766	0.813	0.763	0.739	0.752	0.814	0.784	0.765
2- تتبع المؤسسة أنظمة خاصة لرفع أداء العاملين.	0.842	1.000	0.692	0.818	0.729	0.684	0.713	0.822	0.678	0.734
3- أن التحفيز الجيد يؤدي إلى أداء جيد.	0.766	0.692	1.000	0.683	0.839	0.827	0.788	0.781	0.913	0.813
4- ن الحوافز المتوفرة في المؤسسة كافية لتجعلك تقوم بأدائك على أكمل وجه.	0.813	0.818	0.683	1.000	0.798	0.746	0.802	0.831	0.643	0.818
5- مكافأتك على عملك تساعدك علي تحقيق أداء أفضل.	0.763	0.729	0.839	0.798	1.000	0.915	0.905	0.883	0.776	0.965
6- إن الترقية تدفعك لإقتراح أفكار جديدة لأداء ماهو مطلوب منك وأكثر	0.739	0.684	0.827	0.746	0.915	1.000	0.932	0.868	0.749	0.954
7- إن تحسين الأداء يكون من خلال التحفيز.	0.752	0.713	0.788	0.802	0.905	0.932	1.000	0.913	0.721	0.938
8- أشعر بالرضا	0.814	0.822	0.781	0.831	0.883	0.868	0.913	1.000	0.744	0.908

على العلاوات والزيادات التي تضاف لراتب السنوي										
9- أشعر بالأمان والاستقرار نظرا لوجود نظام التقاعد.	0.784	0.678	0.913	0.643	0.776	0.749	0.721	0.744	1.000	0.753
10- يوفر التأمين الصحي الحكومي خدمات مناسبة للموظف.	0.765	0.734	0.813	0.818	0.965	0.954	0.938	0.908	0.753	1.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ:

أن هناك ارتباط قوي بين الأسئلة فيما بينها في بعد الحوافز، بمعامل سيبرمان يتراوح بين (0.7-0.9).

الفرع الرابع : الجدول رقم (18) بيانات متعلقة بأثر الحوافز على أداء المورد البشري(معامل سبيرمان)

الأسئلة / الأسئلة	1	2	3
1- أشعر بالولاء في المؤسسة التي أعمل بها.	1.000	0.751	0.735
2- أنا مستعد لترك عملي بسهولة في حال وجدت وظيفة أخرى.	0.751	1.000	0.909
3- أن نظام الحوافز المتكامل يتحدد بمدى القدرة على تحريك دافعية العاملين وتوجيه سلوكهم من أجل تحسين أدائهم في العمل.	0.735	0.909	1.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (18):

أن هناك ارتباط قوي بين الأسئلة فيما بينها في بعد الحوافز، بمعامل سيبرمان يتراوح بين (0.7-0.9).

خلاصة الفصل:

تأكدنا من خلال مؤسسة اتصالات الجزائر بأنه لا توجد المؤسسة يمكنها أن تستغني عن تحفيز أفرادها وهذا مهما كان نشاطها و مستواها وثقافتها ولكن لا تنجح كل منظمة في ذلك إلا إذا كانت أساليبها منتهجة بشكل فعال.

أثناء دراستنا لواقع التحفيز في هذه المؤسسة توصلنا إلى أنها تستعمل عدة أنواع من الحوافز، سواء مادية أو معنوية، إذ تتمثل أهم الحوافز المادية في المنح والمكافئات المتنوعة، ظروف العمل المادية، الخدمات الاجتماعية...الخ. أما الحوافز المعنوية فهي تحاول دائما توفيرها للأفراد من خلال العطل و الإجازات المتنوعة، محاولات إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، المدح والثناء في بعض المواقف وغيرها.

نجد أن أفراد المؤسسة راضيين عن الحوافز المقدمة لهم مؤكدين أن الأساليب المتبعة في منح الحوافز فعالة، ومن أهم الحوافز التي يعتبرها الأفراد ذات أهمية لدفعهم للعمل تتمثل في الآجر و الاستقرار في العمل، ونتيجة لرضاهم عن الحوافز المقدمة لهم نجد أن ذلك انعكس إيجابا على ولائهم لها، وشعورهم بالانتماء، وعلى أدائهم وبالتالي على أداء المؤسسة ككل.

تمهيد:

إن عملية تقييم الأداء يعتبر احد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد وذلك من اجل تحديد نظام لمنح الحوافز من خلال معرفة مستوى الانجاز الذي يقوم به العاملون، ومحاولة تطوير وتنمية قدراتهم للقيام بأعمالهم من خلال تدريبهم وذلك في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

لقد شهدت حقبة الثمانينات بحثا متواصلا عن حلول للمشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي مثل البحث عن قيادات جديدة لإعادة تصميم هياكلها التنظيمية، إشراك العاملين في وضع سياسات بصورة اكبر لخلق حوافز جديدة وعدة أساليب التي تؤدي إلى تحسين معدلات الأداء، فالحوافز تلعب دورا هاما وحيويا في التأثير على سلوك الأفراد من خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء.

من اجل الإلمام بهذا الموضوع فقد تم الاعتماد على خطة تتضمن ثلاث مباحث، حيث سنتعرض من خلال المبحث الأول تحليل مفهوم الأداء الذي يتضمن مفهوم الأداء وعناصره، أما المبحث الثاني فيتم التطرق إلى تقييم الأداء ومعاييره وأهميته وأهدافه، أما المبحث الثالث يتناول الحوافز على الأداء واهم طرق لتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل.

المبحث الأول:ما هية الاداء

إن مضمون عملية الأداء يعتبر البنية الأساسية في تركيب المنظمات وهو العنصر الذي تترقى به المؤسسة أو تتدهور، لهذا كان لمفهوم الأداء نصيب كبير من الاهتمام والتمحيص والتحليل في الدراسات الإدارية وخاصة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته

الفرع الأول: مفهوم الأداء

نظرا لما للأداء من أهمية في المنظمة فقد أخذ كثيرا من اهتمام الباحثين وقد قدمت عدة مفاهيم للأداء حيث يعتبر الأداء أساسيا للحكم على فعالية المستخدم في المنظمة فنجد عدة مفاهيم منها[1] :

- الأداء أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.
- كما يوجد مفهوم آخر " الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ".
- وغالبا ما تقع ملابسات أثناء تحديد مفهوم الأداء بين الجهد والسلوك، فالجهد يشير للطاقة المبذولة، أما السلوك هو ما يقوم به الأفراد من الأعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد اجتماعات أو تصميم نموذج، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد وهو ناتج عن السلوك، والذي يعرف على انه " السلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك.
- من خلال ما سبق، يمكن أن نقدم مفهوم للأداء فهو ما يصدر عن المستخدم أثناء قيامه بعمله من درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المكونة للوظيفة التي يشغلها وهو يقدر من خلال النتائج المحصل عليها إما كمية الإنتاج ونوعيتة أو السرعة والدقة في العمل. [2]

الفرع الثاني: محددات الأداء

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجها وتطويره، وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل أو الأمثل للمستخدمين.

[1] مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص 244.
[2] أحمد صقر عاشور،مرجع سبق ذكره،ص 66.

فالأداء هو الناتج عن العلاقة بين كل من [1]:

1- **الجهد** : وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهدا محددا.

2- **القدرات** : وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة هي التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها عن طريق التعلم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد و نباهته.

3- **الإدراك** : هي عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير المعلومات والتي تؤثر عن طريق الحواس [2].

4- **الوظيفة** : كل ما يتعلق من الواجبات والمسؤوليات التي تحتويها الوظيفة.

5- **البنية التنظيمية الداخلية**: وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة.

6- **المحيط الخارجي**: المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في المنظمة مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى.

المطلب الثاني: مكونات الأداء وعناصره

الفرع الأول : مكونات الأداء

يتضمن الأداء ثلاث مكونات أساسية والتي تعبر عن الأبعاد الجزئية التي يمكن أن يقاس عليها أداء الأفراد وهي [3]:

1- **كمية الجهد** : إن كمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة حيث هناك حد أدنى من العمل، على كل فرد أن يقوم به مقابل ما يتقاضاه من الأجر.

[1] أحمد صقر عاشور،مرجع سبق ذكره،ص 66.

[2] د، عدنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، ص39.

[3] Dimitri Weiss ,ressources humaines, deuxièmes édition, édition d'organisation, paris,2003,p78.

2- **نوعية الجهد** : نعني بنوعية الجهد، مستوى الدقة، الجرأة في انجاز العمل بحيث يجب أن يكون هذا الجهد مطابقا لمقاييس ومواصفات هذا العمل ومتطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد، ففي بعض أنواع من الأعمال قد لا تهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعية الجهد المبذول.

3- **نمط الانجاز** : المقصود بنمط الانجاز الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل.

الأداء = الرغبة * القدرة *الإدراك

ا- الرغبة: تعرف على أنها ما يود الفرد الحصول عليه ماديا أو معنويا، وهي شيء نسبي يختلف من فرد لآخر، وتتكون الرغبة عن الفرد من عنصرين متداخلين هما الاتجاهات والمواقف حيث:

الرغبة =الاتجاهات *الموافق

أ- **الاتجاهات** : هي حركة فكرية أو مجوعة من الأفراد من الأداء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله العمل، والزملاء، والمجتمع، وهي تؤثر على سلوك الشخص اتجاه هذه الأشياء.

ب- **المواقف** : يقصد بها مجموعة من الأحداث والظروف التي يواجهها الشخص في مكان وزمان معين.

ت- **القدرة** : نعني بها إجمالي الصفات العقلية والجسمية التي يتصف بها الفرد، وهذه الصفات تؤهله لمزاولة نشاطه وفق المعايير المشروطة في المنظمة.

وتقوم القدرة على متغير ين أساسين هما المعرفة والمهارة ونعبر عنها بالعلاقة التالية :

القدرة =المعرفة *المهارة

أ- **المعرفة** : تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين.

ب- المهارة : تعرف على أنها القدرة على استخدام وتطبيق أصول ومبادئ المعرفة.

ج- الإدراك : ويقصد بها الطريقة التي يعرف بها الفرد العامل الذي يقوم به وبشكل ونوع الجهد الذي يعتقد انه كاف لانجاز العمل ومعرفة أعباء ومتطلبات منصبه .

وبالتالي يمكن أن نستخلص أن هذه العناصر نتفاعل فيما بينها لتكوين مستوى الأداء ولا يمكن الاستغناء عن أي عنصر منها، لأن انعدام هذه العناصر يمثل انعدام الأداء[1].

[1] د.عدنان الجعبري، مرجع سبق ذكره، ص 40.

الفرع الثاني: عناصر الأداء

للأداء عناصر أساسية لا يمكن التحدث على مستوى وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميته في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من اجل خروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء بالنسبة للعاملين ومن هذه المساهمات ما ذكر في إبراز عناصر الأداء من خلال نقاط التالية :

أولا:أنشطة العمل والجوانب المتغيرة والثابتة فيها

إن عملية تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل، وقد حاولت دراسات كثيرة العمل على تحديد المكونات المستقرة "غير متغيرة "نسبيا في أداء العمل، إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدى به العمل أو الأفراد الذين يقومون به و الظروف المحيطة به وذلك على النحو التالي[1] :

1-الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن :

وهي الأنشطة التي تتسم بتغير ها مع مرور الزمن، وذلك بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدى به العمل مثل تغير مهام موظف في نهاية الزمن نتيجة زيادة خبرة الموظف من ممارسته للعمل، فيقوم مثل درجة اعتماد على رئيسة في الحصول على المنشورة والمساعدة.

2-الأنشطة التي تتغير بتفاوت الأفراد الذين يقومون بها:

وهذا يحدث بنتيجة تفاوت الطريقة التي يؤدي بها الموظف العمل عن الموظفين الآخرين من خلال ما يمتلكه من خصائص وخبرات خاصة في أداءه تميزه عن غيره من الموظفين وهذا الاختلاف في الأداء نابع من افتراض أن الكثير من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لإنجازها والوصول إلى أهدافها، إضافة إلى الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائمة له.

3-الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء:

وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة التي تؤدى فيها الأعمال، حيث أن هذه البيئة لها أثرها الواضح على الأنشطة والأعمال المختلفة مثل التوقف المفاجئ لإحدى آلات الإنتاج مما يتطلب توقف العاملين عن عملية الإنتاج لحين الانتهاء من أعمال الصيانة الخاصة بتلك الآلة، وما يواجه المدير من أزمات العمل اليومية

[1] فاطمة الزهراء اعرزيق، فاطمة الزهراء حماني، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مذكرة تخرج لشهادة ماستر، جامعة البويرة، 201، ص 134.

التي تجعله يضطر إلى التحول من عمله في التخطيط ورسم سياسات الأعمال لمواجهة هذه الأزمات وإيجاد الحلول لها.

4- متغيرات تتعلق بالبيئة المادية:

مثل الإضاءة والتهوية للعمل مثل المشرفين والعمال وجماعات العمل من خلال خصائص هؤلاء العمال والمشرفين واتجاهاتهم وثقافاتهم ونمط علاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض.

5- متغيرات تاريخية:

مثل تلك المتغيرات التي تعرض لها العمال في الماضي وحالات النجاح والفشل السابقة في الأداء والمتغيرات الكيفية والتي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمة المختلفة، وطبيعة ضغوط العمل والأزمات التي تكشف الأداء.

ثانيا :العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل [1]

إن أنشطة العمل تتم من خلال تجميع الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال بحيث تكون على أساس التجانس والتكامل بين هذه الأنشطة، ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة مما يترتب على ذلك إعادة تصميم الأنشطة أو حتى العمل أحيانا وإمكانية إعادة تصميم التنظيم ككل .

ثالثا :المواصفات والخصائص المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل

يعتبر هذا العنصر الأساسي في عملية الربط بين تحليل الأداء ومكوناته واختباره، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات التي يجب توفرها في الفرد القائم بأداء هذه الأنشطة، وهذه المواصفات تعتبر أساس الاختيار والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء والمواصفات الفردية .

ويرى الباحثون الآخرون أن عناصر الأداء يمكن تلخيصها في النقاط التالية [2] :

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة :

وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

[1] فاطمة الزهراء اعرزيق، فاطمة الزهراء حماني، المرجع السابق،ص 135.

[2] غازي حسن عودة الحلابية، اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين، رسالة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013،ص19.

2- نوعية العمل:

تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارة وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز:

تشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الخوض انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

4- المثابرة:

ويشمل الجدية في العمل، والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز العمل في أوقاته المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين[1] .

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء وأنواعه

الفرع الأول: مؤشرات الأداء

يمكن تلخيص أهم المؤشرات بما يلي [2]:

أولا: مؤشر الطاقة الإنتاجية

تعرف بأنها الإنتاجية المتوفرة في المؤسسة ضمن أسلوب إنتاجي معين من خلال فترة زمنية معينة، ويتم قياس وتخطيط هذه القدرة عينيا في صورة ساعات عمل هو وحدات إنتاج .

إن الهدف من جميع الوحدات الاقتصادية هو استغلال الطاقة الإنتاجية بأعلى كفاءة ممكنة حيث تأتي أهمية هذا المعيار كونه يرتبط ارتباطا وثيقا بين الطاقة الإنتاجية من جهة وبين كل من التكاليف والأرباح من جهة أخرى، حيث أنه كلما ارتفع الإنتاج انخفضت تكاليف حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة وذلك من خلال توزيع الإجمالي للتكاليف على وحدات أكبر من حالة استغلال أمثل للطاقة، ومن ثم زيادة الوحدات المنتجة وتحقيق مرونة في الأسعار وتلبية احتياجات المجتمع في السلع والخدمات، أما المؤشرات المستخدمة لقياس كفاءة الأداء باستخدام معيار الطاقة الإنتاجية فهي :

1- مدى الانتفاع من الطاقة التصحيحية عمليا = الإنتاج الفعلي / الطاقة الإنتاجية الفعلية

[1] غازي حسن عودة الحلابية،المرجع نفسه،ص20.

[2] صونيا محمد السكري، التخطيط و مراقبة الإنتاج،الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000،ص273.

حيث أن الطاقة الإنتاجية الفعلية هي الطاقة الإنتاجية النظرية التي هي القدرة على الإنتاج بأقصى سرعة وبدون انقطاع، مستبعدا منها التعطلات المسموحة.

2-المدى الذي سيتم الانتفاع به من الإمكانيات المتاحة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وهو نسبة الانتاج المخطط للطاقة الإنتاجية التصميمية.

3-المدى الذي يتم تنفيذ أهداف الخطة = الإنتاج الفعلي/ الطاقة الإنتاجية المخططة

حيث أن الطاقة الإنتاجية المخططة تمثل كمية الإنتاج المستهدف للحصول عليه من السلع والخدمات خلال فترة الخطة.

ثانيا : مؤشر الإنتاجية

تعرف الإنتاجية على أنها الناتج الذي تحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج "فهي العلاقة بين مدخلات ومخرجات نفقات وإيرادات كمية الإنتاج وعدد العمال، وساعات العمل، وهي تختلف عن الإنتاج كون هذا الأخير يمثل العملية نصف النهائية أو النهائية ،بينما تعتبر الإنتاجية على أنها علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية ،وبالتالي فهي تحمل تقييما أكثر من الإنتاج في تقييم المؤسسة وكفاءة العامل وطريقة استخدام الآلة أو المواد الغذائية .....الخ.

الإنتاجية = المخرجات / المدخلات = لإنتاج / أحد عوامل الإنتاج

أما الإنتاجية الجزئية فهي تعبر عن العلاقة بين الناتج واحد من عوامل الإنتاج حيث يعبر بالمعادلة التالية:

الإنتاجية الجزئية =الناتج /احد عوامل الإنتاج[1]

ثالثا : مؤشر القيمة المضافة

تعرف القيمة المضافة بأنها "القيمة الإنتاجية التي تضيفها المؤسسة أو تساهم بها مع غيرها من المؤسسات في خلق الناتج الوطني، أو هي عوائد عوامل الإنتاج وعليه فان [2] :

القيمة المضافة الإجمالية = قيمة الإنتاج – قيمة مستلزمات الإنتاج

[1] صونيا محمد السكري، مرجع سابق،ص 274.

[2] عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقسيم المشروعات الجدوى الفنية وتقديم جدوى الأداء، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 212.

وهي القيمة المضافة الإجمالية ولو استبعدنا منها الاهتلاكات فان الصافي يشكل القيمة المضافة الصافية أي أن :

القيمة المضافة =قيمة الإنتاج – "قيمة مستلزمات الإنتاج + الاهتلاكات "

ويمكن حساب القيمة المضافة وفقا للخطوات التالية:

1- تحديد قيمة الإنتاج الإجمالي للمؤسسة خلال فترة معية .

2- تستبعد من الإنتاج الإجمالي كافة العناصر والمنتجات الخاصة بمؤسسات أخرى والتي استخدمت في سبيل إخراج هذا الإنتاج.

3- نطرح من القيمة المضافة الإجمالية اهتلاكات الأصول الثابتة لتصل إلى القيمة المضافة الصافية.

رابعا:مؤشر الربحية

يعبر اصطلاح الربح لدى المحاسبين عن زيادة قيمة مبيعات المؤسسة من السلع والخدمات على تكاليف عوامل الإنتاج المستخدمة في إنتاج هذه السلع، أو الخدمات فالربح هو فائض عن التكاليف أي أن الربح يساوي الإيرادات مطروح منها التكاليف[1] .

خامسا : مؤشر العائد على رأس المال المستثمر

يكتسب هذا المعيار أهمية كبيرة في دراسة تقييم كفاءات أداء المؤسسة ويعبر عنها بالصيغة التالية [2]:

معدل العائد على الاستثمار= الربح/ المبيعات أو **المبيعات / رأس المال المستثمر**

أي أن :

معدل العائد على الاستثمار = الربح/ رأس المال المستثمر

فكلما كانت نسبة هذا العامل مرتفعة كان الأداء الاقتصادي كفؤا، كما يوضح هذا المؤشر على السرعة أو الكفاءة التي تجري بها عملية استخدام أصول المؤسسة في عملياتها التشغيلية وهناك مؤشرات أخرى تتمثل في :

1- التكاليف

2- المالية وتقييم السيولة لرأس المال

3- المبيعات

[1] عقيل جاسم عبد الله، المرجع نفسه، ص 212.

[2] لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء للمؤسسة، رسالة ماجيستر، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص146.

4- درجة التصنيع

5- درجة المساهمة في التصدير

6- المخزون السلعي من السلع الجاهزة

الفرع الثاني: أنواع الأداء

بعدما تعرفنا على الأداء ومحدداته وعناصره، سنتطرق إلى أنواع الأداء التي من خلالها يمكن للعاملين تحقيق الأداء المتميز، وهي ثلاثة أنواع كالتالي [1] :

أ- أداء المهام :

يقصد به السلوكيات التي تساهم في انجاز العمليات الجوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات والبيع، وجرد المخزون وكل أداء بينهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى أحداث تحويل الأفراد في حالة نزاع بواسطة الصراع، إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن مجهودا ت تحفيزية لأداء المهام.

ب- الأداء الظرفي :

يشير الأداء الظرفي إلى السلوكيات التي تساهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة،

وهذه السلوكيات تساهم في تشكل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء ليس دورا إضافيا في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظروف التي تجرى فيه معالجة العمليات، فمن الممكن أن يكون موجها نحو الزملاء ويساعدهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

ج- الأداء المعاكس:

يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وقد يشمل سلوكيات مثل الانحراف، العدوان، وسوء الاستخدام والعنف، وروح الانتقام والمهاجمة.

[1] راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 231.

المطلب الرابع: سبل تحسين الأداء ومعاييره

سنتطرق إلى مختلف سبل تحسين الأداء، وكذا معاييره :

الفرع الأول: سبل تحسين الأداء

قد يكون من الناسب هنا أن نتعرض لسبل الارتقاء بالأداء بصفة عامة، وفي هذا الصدد بجدر الإشارة إلى الوسائل التي تستخدمها الإدارة الحديثة لرفع المعدلات الأداء ومن هذا الوسائل ما يلي[1]:

1- **الترتيب:** فنقص المهارات، المعرفة، السلوك السلبي لدى الموظف يمثل حاجة تدريبية، تتطلب توفير التدريب المناسب لتحسين المهارة أو المعرفة أو التعديل السلوك .

2- **استخدام الآلات المعاونة** : إن استخدام الآلات يرفع عن الموظف أعباء كثيرة، كما أنها تقلل من نسبة الخطأ وفضلا عن ذلك فان استخدام الآلات يوفرها الوقت والجهد ويؤدي إلى سرعة الأزمة لانجاز الأعمال.

3- **الترتيب الفني** : يحتاج التنظيم الفني إلى أن يكون متقنا ومبنيا على دراسة علمية حتى يؤدي إل رفع كفاءات العاملين.

4- **التنظيم الإداري** : إن كانت الأوضاع الإدارية سلمية من حيث وضوح الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتقسيم الأعمال بصورة منطقية، فان ذلك من شان أن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى العاملين .

5- **الحوافز** : تؤدي الحوافز إلى رفع معدلات أداء العاملين سواء كانت الحوافز مادية، معنوية، أو مختلفة تقوم إلى مزج بين التقدير المعنوي والمادي، هذه الحوافز لا تقتصر أثرها على شخص المقصود بها وحدة بل أنها تؤدي إلى تحفيز الآخرين حتى يقتدون به من اجل الحصول على حوافز.

6- **البعثات الداخلية والخارجية** : تمثل وسيلة هامة لرفع كفاءة الأداء لدى العاملين لأنها تؤدي إلى زيادة إثراء المعرفة في المجال العمل، حيث أن هذه البعثات بنوعيها تؤدي إلى تبادل الخبرات والمهارات وكل ذلك ينعكس على الأداء.

7- **الإرشاد لتحسين الأداء** : يقصد بالإرشاد هنا العمل على حل المشكلات التي تؤثر على أداء العامل إما في الأجل القريب أو البعيد .

[1] رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجيستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس،2007، ص ص 15، 16.

الفرع الثاني: معايير الأداء

هي كمية العمل وجودته المطلوبة لانجازه من الأفراد أو مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية معينة وبأقل التكاليف أو هو عبارات مكتوبة تصف مدى الإتقان الذي يجب أن تنجز الأعمال به داخل المؤسسة.

حيث يعبر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمة، أو ساعات العمل، أو سرعة انجاز، أو تحقيق هدف، أو درجة ممارسة عمل، من هنا تتعدد معايير التقييم في المؤسسة حيث تعتمد بعض المؤسسات على معايير مطلقة، أو معايير نسبية.

فالمعايير المطلقة : تمثل الحد الذي تعتمد عليه المنظمة وتجده مناسبا لواقعها مثل الإجازات المرضية،كأن تحدد من يغيب اقل من يومين ممتاز،ومن يغيب خمسة أيام جيد وهكذا، بينما **المعايير النسبية** : تساعد على قياس أداء كل موظف قياسا على زملائه الآخرين،كأن من يغيب اقل هو الأفضل، والأكثر غيابا هو الأسوأ، **معايير تحدد العلاقة بين العمل والبيئة الداخلية** : مثل روح الفريق، والقدرة على المبادرة ولكي يتم تقييم الأداء لابد من وضع الأهداف لتقييمه كآلاتي [1]:

1- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يناسب مع مؤهلاتهم، وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.

2- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج، وبالتالي تحسين الأداء.

3- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.

4- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق، مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.

[1] غازي حسن عودة الحلابية، مرجع سبق ذكره، 2013،ص 19.

المبحث الثاني : تفعيل أداء المورد البشري

إن تحديد مفهوم الأداء من خلال التركيز على مكوناته قد يفقد أهميته إذا كان لا يهدف أساسا إلى معرفة كيفية تقييمه، ومن هنا سنتطرق إلى تعريف تقييم أداء الأفراد، ومعايير تقييمه وأهمية وأهداف التقييم وخطوات تقييم الأداء والعوامل المؤثرة في تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الأفراد

تعتبر عملية تقييم الأداء من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ولذلك ظهرت مفاهيم عديدة لعملية تقييم الأداء منها [1]:

ملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا.

– وبعبارة أخرى هناك من يحصر الأداء في أحد بعديه، يجعله مرادفا للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، وعلى هذا الأساس فقد عرف على أنه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، وعلى عكس الذين ركزوا على الفعالية فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة حيث عرفها على أنها الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها أو النتائج المتحصل عليها.

– هو نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يهدف إلى التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال.

– نظام يتم من خلال تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

ومما سبق يمكن إعطاء مفهوم شامل لتقييم الأداء :

– هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال الموكلة إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكياته وتصرفاته أثناء العمل، وعلى المعاملة لزملائه ومرؤوسيه.

[1] أنس عبد الباسط، مرجع سبق ذكره، ص181.

المطلب الثاني : أهمية تقييم أداء الأفراد وأهدافه

يمكن تبيان أهمية تقييم أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها تقييم الأداء و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

الفرع الأول: أهمية تقييم أداء الأفراد

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء فيما يلي[1]:

- تحديد مواطن القوة والضعف في أداء العاملين مما يسهل، من تحديد أساليب علاجها.
- تحديد مستوى أداء العاملين ومدى توافقهم مع وظائفهم الأساسية والحالية.
- تحديد نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة مباشرة بمستوى الأداء.
- تحديد الأفراد المتميزين الذين يمكن ترقيتهم لمناصب أعلى .
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين طبقا لمستوى أدائهم.
- يساعد المؤسسة على التحقق من أن مختلف أقسامها وفروعها قامت بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاط المؤسسة المتمثلة في الإنتاج والتسويق والتمويل،والأفراد وذلك ضمانا لتحقيق الوفرات الاقتصادية واجتناب الضياع الاقتصادي والإسراف المالي.
- اكتشاف الانحرافات في كل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك المستويات الإدارية المختلفة على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها.
- وتعتبر عملية تقييم الأداء ذات أهمية بارزة في المؤسسة الاقتصادية حيث من خلالها يتم الحكم على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- وتظهر أهمية تقييم الأداء من خلال، إمكانية المؤسسة من تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها.
- يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام وعلى كفاءة وفعالية الأفراد.
- كذلك تكمن أهمية تقييم الأداء من رفع مستوى العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه أي ينتج عنه التفاهم والتعاون بينهما.

[1] كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، دار المناهج ، عمان، ط1، 2001، ص274 .

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

إن القيام بعملية تقييم الأداء تهدف إلى [1]:

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال، وبما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم لمبدأ، وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ومساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عند حاجتهم لذلك.
- تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وترشيدهم لما فيه خدمة لمصالحهم ومصالح المنظمة.
- اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المنظمة.
- يعتبر متطلب لمعرفة الشخصية والاطلاع، إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب عليه معرفة الكثير عن ظروف وشخصية من يقيمه.
- يزود قياس الأداء مسئولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشر الأجراء دراسات ميدانية، تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة.
- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.
- رفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل، ويتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس التفاهم بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى تقوية ورفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشأة .
- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي حيث هو أداة صالحة وفعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أدائه ومدى كفاءته في مجال عمله ومعرفة نواحي الضعف والثغرات الموجودة في أدائه.
- إشعار الموظف بالمسؤولية أي عندما يدرك الموظف أن نشاطه وأدائه موضع تقييم من قبل رؤسائه، وأن نتائج هذا التقييم سوف يترتب عنه اتخاذ قرارات هامة تتعلق بمستقبله الوظيفي، سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه

[1] عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ،ص 170.

نفسه واتجاه عمله الذي يؤديه وسوف تجده يتفانى في بذل الجهود والطاقات التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا الإدارة ورؤسائه المباشرين.

– وسيلة لضمان عدالة حيث أن لكل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة، ترقية، زيادات في الأجر ...الخ ،وذلك على أساس كفاءته وجهده في العمل، وتضمن أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز لفرد على

آخر،كما أن قياس الأداء يقلل من احتمال إغفال كفاءة ونشاط أي أفراد ذوي الكفاءة العالية والذين يعملون في صمت.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء

لقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها عل جميع الوظائف كالأتي[1]:

أولا: الجانب الموضعي

وعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل تلك المقومات في الآتي:

– معرفة بالعمل ومطالبه ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أداءه .

– كمية الإنتاج وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج، وهنا يتم الأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

– جودة الإنتاج وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانيات المتاحة.

ثانيا : الجانب السلوكي:

وهو يكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل في:

– التعاون حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسئولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.

– درجة الاعتماد عليه ويقيم ذلك العنصر على مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

[1] محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان ، ط 2010،ص ص 188،189.

– المواظبة ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.

– استعمال وقت العمل ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصص هذا الوقت للأداء.

– السلوك الشخصي ويقيم ذلك العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط، إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقويم.

المطلب الرابع: خطوات (مراحل) تقييم الأداء وطرق تقييم الأداء

إن عملية تقييم أداء العاملين و النتائج المترتبة عليها تبرز الجهد و الوقت الذي ينفق في الإعداد لها ووضع الخطط و البرامج التي تكفل تحقيق الأهداف الموجودة منها، و نشير إليها بإيجاز كما يلي:

الفرع الأول: خطوات (مراحل) تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيط سليم مبني على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة، بغية تحقيق الأهداف التي تريدها المنظمة، وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل على النحو التالي[1] :

1- وضع توقعات الأداء:

تعد هذه الخطوة أولى من خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وضع المهام المطلوبة والنتائج التي يراد تحقيقها.

2- مرحلة التقدم في الأداء :

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، وقياس إلى المعايير الموضوعة مسبقا من خلال ذلك ويمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها إلزامية المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل، وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء والانحرافات مستقبلا .

[1] خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 200.

3- تقييم الأداء:

فمقتضى هذه المرحلة يكمن في تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتصرف على مستويات الأداء ويمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4- التغذية العكسية:

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل، الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير والتغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي.

5- اتخاذ القرارات الإدارية:

القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل،...الخ.

6- وضع خطط تطوير الأداء :

تأتي هذه الخطوة كمرحلة أخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل ايجابي على أداء الأفراد في المنظمة من خلال اكتشاف جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد والعمل على تنميتها وكذا تصحيح مواضع الضعف لدى العمال من خلال التكوين والتدريب.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء

هناك مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها تقييم أداء الأفراد، ومنه على الجهة المكلفة بالتقييم أن تختار الطريقة المناسبة مع طبيعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد ومع حجم المنظمة وطبيعة نوعية نشاطها وغيرها من العوامل الأخرى كالأتي [1]:

أولا : الطرق التقليدية

تنطوي تحت ظل الطريقة مجموعة من الطرق والتي هي كما يلي:

1- طريقة الترتيب البسيط:

هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق، حيث يقوم الرئيس المباشر بترتيب الأفراد حسب قدراتهم بمقارنة كل فرد منهم بأقرانه حيث يقوم بترتيبهم تنازليا أي حسب الكفاءة ويأخذ في ذلك مجموعة من العوامل مثل: الانضباط، السلوك، والتعاون وتكون هذه الطريقة ناجعة إذا كان عدد الأفراد قليل ومن عيوبها ما يلي:

[1] صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص288.

- تطبق هذه الطريقة حالة وجود عدد الأفراد العاملين قليل، أي لا نستطيع تطبيقها على عدد الأفراد بكثرة.
- غياب المعايير الدقيقة مما يؤدي إلى إمكانية التحيز.

2- طريقة المقارنة المزدوجة:

في هذه الطريقة يتم مقارنة فرد بفرد آخر من نفس المصلحة داخل المنظمة، أن يكون ذلك وفق ثنائيات من المقارنات بالتجديد في كل مرة الأحسن منهما، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام.

3- طريقة التوزيع الإجباري:

يتم تقييم الأفراد حسب المنحنى الطبيعي والذي يقسم بدوره إلى مجموعات (ممتازين،جيدين، مقبولين، متوسطين، ضعفاء) حسب الدراسات الإحصائية للتوزيع فان مجموعة الأفراد العادية تتفاوت كفاءتهم وفق النسب الموضحة في الجدول التالي[1]:

الجدول رقم(01): نسب التوزيع الإجباري.

النسب المئوية لمجموع الأفراد الخاضعون للتقييم	مستوى الكفاءة التي يتمتعون بها	التقدير الذي يستحقونه
%10	كفاءتهم عالية جدا	امتياز
%20	كفاءتهم عالية	جيد جدا
%40	كفاءتهم متوسطة	جيد
%10	كفاءتهم أقل من المتوسط	مقبول
%20	كفاءتهم منخفضة	ضعيف
%100	/	/

المصدر: صلاح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994،ص 28

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 299.

4- طريقة القوائم السلوكية :

يتم في هذه الطريقة وضع مجموعة من الأسئلة في مواضيع متنوعة ويقوم الرئيس المباشر لكل فرد بالإجابة *نعم*أو *لا* أمام كل مسؤول دون أن يعلم القيمة الممنوحة لكل مقياس، ثم يقوم المكلف بالتقييم بكتابة النتائج عن كل فرد دون مجموع النقط التي تم جمعها عن كل سؤال[1] :

- هل يقدم الفرد أفكار جديدة ؟
- هل لدى الفرد معلومات كافية عن عمله؟
- هل لدى الفرد اهتمام بعمله؟

ثانيا: الطرق الحديثة

إن الطرق التقليدية المذكورة سابقا كلها اعتمدت على الحجم الشخصي للقائم بالتقييم إلى أن جاءت الطرق الحديثة التي اتجهت في البحث عن الطريقة الأفضل لتقييم أداء الفرد وسنعرض أهم الطرق الحديثة كمايلي[2] :

1- طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج :

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء ويقوم هذا الأسلوب على العناصر التالية:

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
- اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها .
- وضع خطة عمل.
- تحديد معايير مناسبة لقياس الأداء.

توفر لكل مرؤوس مقياسا هاما ومحدد للأداء مبني على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها.

- توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظيم العمل وتنسيق الجهود.
- تحويل تركيز الرئيس من نقد للمرؤوسين إلى الاهتمام بكيفية مساعدتهم لتحسين نتائجهم في المستقبل.
- ومن خلال التغذية المرتدة (العكسية) يتم تقوية وتنمية القدرة التعليمية للفرد.

[1] صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص288.

[2] زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 126.

2- طريقة الاختيار الإجباري:

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من عمل كل مجموعة تحتوي عل أربع جمل ومن هذه الجمل اثنتان منها تمتلكان الصفة المرغوبة والباقيتان تمتلكان الصفة الغير مرغوب فيها في أداء المرؤوسين .

والهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجمل لكي لا ينحاز لأي فرد داخل المنظمة أثناء عملية التقييم، ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوسين حسنا أو شيئا حسب تفضيله الشخصي.

3- طريقة الأحداث الحرجة :

يقصد بالأحداث الحرجة ذلك السلوك الصادر عن الفرد في المنظمة والذي يعتبر مؤشر على حسن أو سوء أدائه، وهنا لا يركز المشرف على الأداء وإنما على سلوك الفرد وكيفية تصرفه لمواجهة ذلك الحدث، ومن عيوب هذه الطريقة ما يلي [1]:

- تؤدي إلى قياس الرؤساء بالإشراف المباشر الدقيق على المرؤوسين بمظاهر تؤدي إلى إحراج العامل.
- يعاب عليها طول مدة المراقبة فقد تدوم طوال السنة .
- ضرورة المراقبة في كل وقت وهذا ما يولد الملل للمشرف وبالتالي الابتعاد عن الهدف من التقييم.
- تسجيل المشرف لوقائع غير مهمة في تقييم أداء الفرد .

4- طريقة التقرير المكتوب :

يقوم الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن تقييمه للمرؤوسين بناءا على عناصر رئيسية مثل جوانب الضعف، قدراته القيادية، ثم يقوم الرئيس بالتعبير عن رأيه في مرؤوسه ويذكر فيه حكمه وانطباعه على أداء الأفراد[2].

المطلب الخامس: أخطاء تقييم الأداء وطرق معالجتها، وطرق تقييم الأداء

إن ممارسة عملية تقييم الأداء في أغلب المنظمات تصاحبها مشاكل معقدة و تواجهها صعوبات، سندرج بعض هذه المشاكل و طرق معالجتها.

[1] زهير ثابت، المرجع السابق، ص 126.

[2] صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص289.

الفرع الأول: أخطاء تقييم الأداء.

هناك العديد من الأخطاء التي تصاحب عملية تقييم الأداء نذكر منها[1] :

1- أخطاء التحيز الشخصي:

يتأثر تقييم العامل أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للعامل، ونستطيع أن نقلل من هذا التحيز بأن نشرك الآخرين في عملية التقييم خاصة هؤلاء الذين لديهم معرفة بمستوى أداء العامل.

2- أخطاء العمالة:

يتمتع كل شخص بعمالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمل أو بعد الالتحاق به وغالبا ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون العمالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في مجالات نشاطه وفق تأثيره دون الاهتمام بالتقييم الصحيح للمجالات المختلفة.

3- أخطاء تقدير الوسط:

مهما كانت معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس، فقد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط وتشيع هذه الأخطاء،كما افتقرت طريقة التقسيم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيميل الرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أسس التقييم وتؤثر مثل هذه الأخطاء في معرفة الفرق بين مستوى أحسن موظف وأسوأ موظف[2].

4- أخطاء الانطباعات المسبقة:

يجب أن لا يتأثر تقييم الرئيس لأداء مرؤوسيه بالانطباع الذي يتركه العامل لديه، فالانطباع الأول عادة لا يمثل الأداء الفعلي خلال فترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية للفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل، من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.

5- التأثر بتقييمات سابقة:

قد يركز المشرفين على التقييمات السابقة للموظفين ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه المشرفون لتقييم مرؤوسيهم طبقا لتقارير سابقة عنهم، فإذا كان تقرير موظف في الفترة السابقة ممتازة فيعد ممتازا في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان وإذا كان تقرير موظف في الفترة

[1] زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين،دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة،2001،ص .126

[2] أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص38.

السابقة ضعيفا يجده المشرف ضعيفا في الفترة الحالية حتى لو كان الموظف قد تحسن في أدائه بعد التقرير السابق[1].

6- المبالغة في التقييم:

يميل بعض الرؤساء إلى اتجاه المبالغة في عملية التقييم، فقد يأتي التقييم من بعض الرؤساء إلى جميع الأفراد مرتفعا بينما يأتي من البعض الآخر منخفضا، وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية أو بالتقديرات المنخفضة [2].

7- الخلط بين الهدف و الوسيلة:

أي الاهتمام بالإجراءات أكثر من الهدف، كالاهتمام بعدد الاستمارات أو النماذج التي تتم الإجابة عنها، أو عدد المقابلات التي تم إجراءها للتقييم، فهذه وسائل من أجل عملية التقييم والتي تهدف إلى تنمية قدرات العامل، حيث تتناسب مع طبيعته الوظيفية ومكافأة كل عامل حسب مستوى أدائه[3] .

8- التأثر بنية الإدارة في استعمال التقييم:

فقد يعطي المقيم تقديرات حسنة للموظف إذا علم أن الإدارة تنوي استعمال نتائج التقييم في الترقيات وذلك لتمكين الموظفين من الاستفادة من هذه الفرص أو إعطاء تقديرات ضعيفة للموظفين إذا أرادت الإدارة أن تستعمل نتائج التقييم لتصميم برامج التدريب[4].

الفرع الثاني: طرق معالجة أخطاء تقييم الأداء

يمكن تجنب أخطاء تقييم الأداء أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال النقاط التالية [5]:

1- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية.

2- تهيئة نظام فعال للمعلومات عن الأهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.

---

[1] علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي، مكتبة عين شمس، مصر، ج1،1975،ص380.

[2] زهير ثابت، مرجع سبق ذكره ،ص 126.

[3] زهير ثابت، المرجع نفسه، ص 126.

[4] علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره ،ص381.

[5] أنظر الموقع:

www.shura.pov.saar.abicstema.2005/9/9.

3- تهيئة نظام فعال للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس المرؤوسين إدارة الموارد البشرية).

4- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما يعد تجاوزا للواجبات الوظيفية.

5- اعتماد معايير موضوعية دقيقة للتقييم يبتعد من خلالها الرؤساء عن الاعتبارات الشخصية كلما أمكن.

6- التقييم على مدار العام، حتى لو لم يكن التقييم الرسمي دوريا فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه قصور فيناقش فيه أولا بأول ويوجهه إلى تداركه.

7- جعل تقدير تقييم الأداء علنيا وليس سريا، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه، حيث يبادر إلى تفادي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

8- يجب أن تلعب الإدارة دور المنسق والمخطط والمراقبة على إجراءات التقييم، وأن تبني علاقة تعاون بين المديرين المباشرين وأن ترشدهم وتدربهم على تقييم الأداء.

9- يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم ويفضل أن يكون المستويين : الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر، وذلك لإضافة الرقابة الموضوعية في عملية التقييم.

10- يجب أن يكافأ الرؤساء الذين يستوفون عمليات التقييم لمرؤوسيهم بشكل كامل وسليم.

المبحث الثالث: الحوافز وعلاقتها بالأداء.

إن الفرد في تقدمه في عمله ومواصلة العطاء وزيادة مستواه ورفع كفاءة إنتاجه كما ونوعا يحتاج إلى حوافز العمل، والتي تتمثل في الكسب المادي أو المعنوي أو كلاهما بهدف تحفيز العامل ودفعه لانتهاج سلوك يمكنه من إشباع حاجاته مع الإشارة أن الحوافز يجب أن يركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى أن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق الموظفين إلى تعويض إضافي يزيد من الأجر نتيجة لأدائهم المتميز.

المطلب الأول: الحوافز وتأثيرها على الأداء

تؤدي الكثير من البحوث والدراسات أن تبني المنظمة لنظام الحوافز والمكافآت عادة ما يجذب الأفراد والمؤهلين إلى الالتحاق بها،كما يدفع إلى الأداء الجيد ويشجعهم على الاستمرار بها، ولأدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة[1].

إن الاهتمام بتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية واقتصاد، ويمكن أن نعبر الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه، ويمكن صياغة المعادلة التالية:

العامل تتوفر لديه الرغبة في العمل، عن طريق تحفيزه على أدائه الجيد الفعال، ولهذا على الإدارة من أجل الحرص على تحقيق أهداف المنظمة أن تسعى جاهدة لوضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين[2].

يعتقد الكثيرون بتأثير الحوافز على أداء العاملين بالمنظمات ويتضح ذلك من دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل، والحد من الغياب والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة وكذلك في إشباع الحاجات،

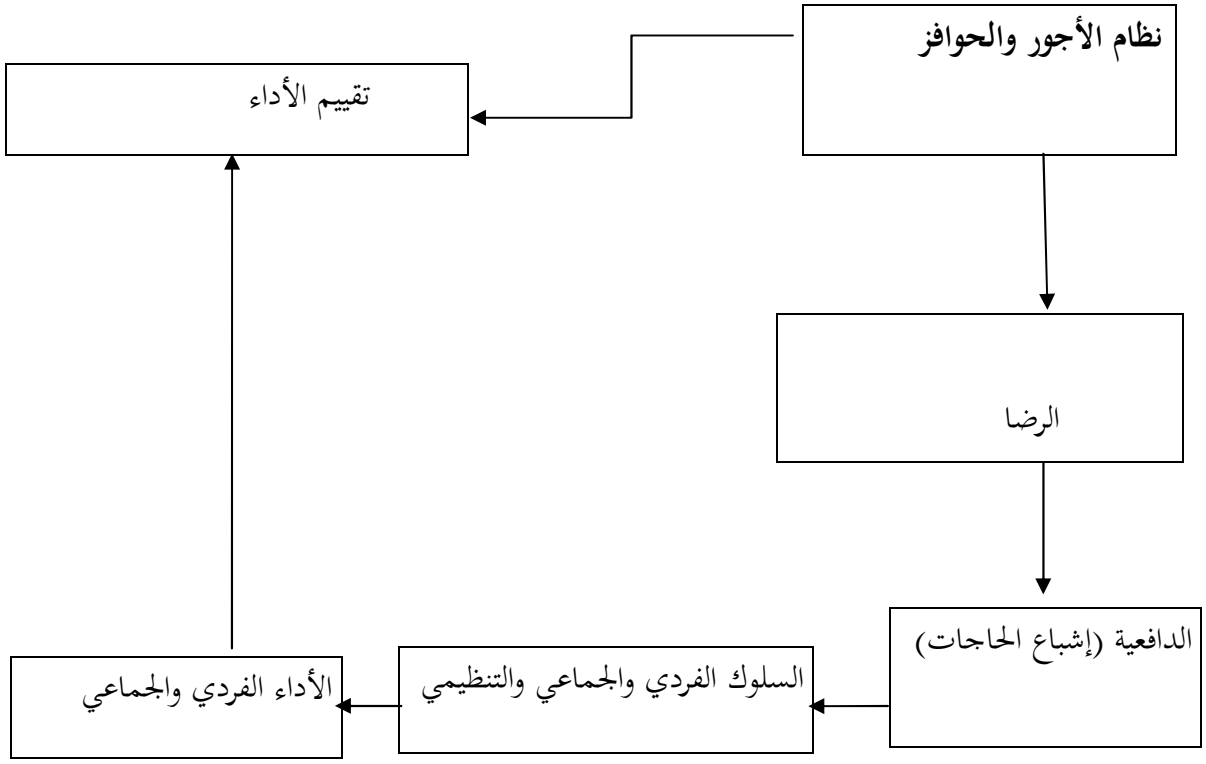
وأهميتها في التعلم أنماط جديدة في السلوك.

[1] البدر إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2006، ص36

[2] بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2008، ص201.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:[1]

الشكل رقم (11): علاقة الحوافز بأداء العاملين.



المصدر: عبد الفتاح المغربي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص116

يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء، وفي حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء، وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فانه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، القوة، نوع الحاجة، عدالة التوزيع في أعمال وأنشطة المنظمة، ويتجلى ذلك في استقرار دورها في[2] :

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل في المنظمة.

- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.

- الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل ،والاحتفاظ بالعاملين الماهرين.

[1] عبد الفتاح المغربي وآخرون ،مرجع سبق ذكره،ص116.

[2] عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر،ط1، 2009، ص ص273،274.

ونستخلص من كل هذا أنه يمكن الحكم على فاعلية التحفيز من خلال الأداء، ويتم ذلك عن طريق معدلات الإنتاجية أي الكميات المنتجة وذلك بالاعتماد على معايير معينة

حيث كلما زادت الحوافز المقدمة تزداد الكميات المنتجة، كما يتم الحكم عليه عن طريق جودة المنتجات، وذلك من خلال عدد الوحدات المعيبة أو الأخطاء المرتكبة أو من خلال قياس التكاليف الوحدوية، فكلما قام العامل بأداء مهامه بتكاليف أقل كلما عملت المنظمة على مكافأته.

المطلب الثاني: أهم الطرق لتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل

تستخدم الإدارة عدة أساليب وطرق من أجل حث العاملين على العمل المثمر ومن أنسب هذه الطرق والأساليب نجد[1] :

الفرع الأول: استخدام الإدارات لسلطتها في العقاب

تستخدم الإدارة سلطتها في فرض العقوبات التي تنص عليها لائحة الإجراءات الموجودة بالشركة والتي تخول لها لفت النظر للموظف، إنصافه عن العمل لفترة خصم جزء من مرتبه أو فصله، حسب المخالفة التي يرتكبها وتسعى المؤسسة من وراء ذلك إلى تحقيق هدفين أولهما أن يتلقى الموظف درسا يمنعه من تكرار المخالفة مرة أخرى وثانيهما أن يكون ذلك بمثابة إنذار لكل من تراوده نفسه من الموظفين الآخرين أن يرتكب أي مخالفة لنظام العمل.

الفرع الثاني: إغراء العاملين عن طريق المزيد من الخدمات

تسعى الإدارة إلى حث العاملين على تقديم المزيد من الجهود وبالتالي زيادة الإنتاج عن طريق التوسع في الخدمات التي تقدم لهم، ويقصد بالخدمات هنا كل ما يقدم للعاملين من مزايا عينية، وتنقسم هذه حسب العرض الذي تحققه إلى ثلاثة أقسام وهي:

- خدمات تسعى بطريقة غير مباشرة إلى زيادة دخل العامل،وسائل النقل،وجبات الطعام.
- خدمات تهدف إلى تأمين مستقبل العاملين مثل التأمينات ضد الحوادث.
- خدمات تسعى إلى توفير ظروف أفضل للعمل، وتشمل برامج الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية.

[1] رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال، مؤسسة طيبة للنشر، مصر،2009، ص ص 142، 143.

الفرع الثالث: خلق جو من المنافس

تسعى الإدارات لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، إلى خلق جو من المنافسة بين العاملين في قسم معين للحصول على زيادات في الأجور أو الترقية إلى وظائف أعلى، بأن تجعل كل زيادة في الأجر أو الترقية إلى وظائف أعلى في المركز نتيجة منافسة بين العمال في مستوى الأداء شريطة وجود ما يثبت أن المترشحين للترقية قد ساهموا أكثر من زملائهم في زيادة الإنتاج.

الفرع الرابع : إشراك العاملين في الأرباح

يقصد بالمشاركة في الأرباح أن تدفع المؤسسة للعاملين لديها جزء من الأرباح الصافية بمجرد إعلانها عن الأرباح المحققة تقديرا منها للجهود التي يبذلونها في تحقيق تلك الأرباح، ويحسب نصيب العاملين في الأرباح على أساس نسبة مئوية معينة، وتدفع للعمال أما في شكل نقدي أو في شكل أسهم وكل هذا من أجل تنمية الوعي لدى العمال من أجل الرفع من مستوى أدائهم في المؤسسة.

الفرع الخامس: تهيئة الظروف الملائمة للعمل.

يقصد بها أن يجد العامل كل ظروف العمل، مواتية أثناء تأدية مهامه من حماية وسلامة وامن ...الخ من أجل عدم الشعور بالملل، أثناء العمل إذ أن الشعور بالألم يؤثر بالضرورة على إنتاجيته.

الفرع السادس: إشراك العاملين في الإدارة.

تعتمد المنشات في حث العاملين على بذل جهود أكبر على إشراكهم في الإدارة الفعلية لكل أوجه النشاط معتمدة في ذلك على المنطق القائل بان إشراك ممثلين من الذين يتولون التنفيذ في إعداد البرامج ووضع السياسات ومتابعة التنفيذ يضمن إقامة هذه البرامج على أساس دراية كاملة برغبات وإمكانيات العمل كما يسهل من عملية التطبيق إذ يضمن ارتباط العاملين بجهود معينة لابد أن تبذل لتنفيذ هذه البرامج.

المطلب الثالث: تقييم التحفيز من خلال الرضا الوظيفي.

يعتبر رضا الأفراد العاملين أحد المعايير الهامة لمعرفة مدى فاعلية التحفيز ومدى تناسب الحافز مع الأداء، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية [1]:

[1] عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة متطلبات نيل شهادة الماجستير،جامعة نايف للعلوم الأمنية،كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية،2007،ص30.

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي هو الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته، وعادة ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، ويكون الفرد راضيا بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل : العمل ذاته، الأجور، الترقيات، ظروف وشروط العمل، وسياسات المنظمة.

الفرع الثاني: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي.

لقد أكدت الدراسات والبحوث أن الدخل المالي، إذا كان مناسبا للفرد فانه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك المركز الذي يتيح له النمو، ويجد به فرص للترقية بالوظيفة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على النشاط الذي يمارسه الفرد.

وقد حدد **كيث ديفز**(1962) عدة عوامل هامة للرضا وهي [1]:

– كيفية الإشراف المباشر ، الرضا عن العمل نفسه،الاندماج مع الزملاء في العمل، عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها، الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

يمكن القول أنه كلما أشبعت حاجات الفرد في مجال عمله، وقدم له مزيج الحوافز المناسبة ،أسهم ذلك في إرضائه وساعد على إثارة دافعية أي حثه وحفزه نحو الأداء الفعال.

يعد الرضا عن العمل محصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها، وعليه فان التحفيز الفعال يضمن ارتفاعا في الرضا الوظيفي ويمكن أن تحكم المنظمة على نظام تحفيزها من خلال الرضا الوظيفي وذلك بالحكم على بعض المظاهر في المنظمة ويمكن إظهارها من خلال العنوان التالي:

الفرع الثالث: مظاهر الرضا للحكم على التحفيز

يؤدي الرضا الوظيفي إلى تشجيع الأداء الناجح،كما له عدد من الايجابيات للأفراد ترتبط بانخفاض الانسحاب الوظيفي والذي نقصد به مجموعة من السلوكيات التي تظهر عدم رضا الأفراد والمتمثلة في درجة دوران العمل، نسبة التغيب، معدلات الشكاوي وغيرها، وبهذا يمكن قياس التحفيز من خلال معايير عدم الرضا لمعرفة نقاط قوته وضعفه، ويمكن إظهار ذلك من خلال ما يلي[2] :

[1] أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص740.

[2] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي،دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1،2004 ، ص ،ص 178،180.

أولا: معدلات الشكاوي والصراعات.

يمكن التعرف على درجة الرضا لدى الأفراد، وإمكانية الحكم على عملية التحفيز من خلال مراجعة الشكاوي والتظلمات والنزاعات الرسمية وغير الرسمية التي تحدث في المنظمة، وذلك في محاولة الفرد لتغيير الظروف المؤدية إلى عدم الرضا، وهذا ما يتسبب بوجود صراعات ومراجعات لتطور الشكاوي والتظلمات للمسؤولية الإداريين أو النقابات والاتحادات المهنية التي ينظم إليها العامل.

ثانيا: معدلات التغيب.

يعد الغياب سلوك مكلف بالنسبة للمنظمة وهذا يرجع إلى عدم الرضا الذي يدفع الفرد إلى التغيب عن العمل.

والذي يظهر من خلال تغير السلوك وذلك بانخفاض مستوى الأداء، وبعدها يبدأ العامل في التأخر عن العمل، وقبل أن تصبح نتائج الغياب وخيمة على المؤسسة وجب على إدارتها تطبيق نظام حوافز فعال لكي تعيد للعامل الثقة في المؤسسة وبالتالي تعيد له الرضا الوظيفي.

ثالثا: معدل دوران العمل.

يقود التفكير المنطقي إلى أن افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، واحتمال تركه بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختيار صحة الرضا، وقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك " علاقة عكسية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل ،يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

رابعا: الانسحاب النفسي ودرجة التوتر في العمل

تظهر نجاعة عملية التحفيز من خلال درجة الانسحاب النفسي للعامل، والتي تظهر من خلال درجة الاندماج الوظيفي للأفراد الذي يحصل عندما يعتبر العامل عمله ذات أهمية في حياته ويشعر بالفخر نتيجة أدائه، بالإضافة إلى معاملاته التي تعبر عن اندماجه بين العاملين في المنظمة، كما يمكن اعتبار الالتزام التنظيمي من بين مظاهر الانسحاب النفسي والذي يستعمل كمقياس للحكم على نظام التحفيز فكل من الاندماج الوظيفي والالتزام الوظيفي للفرد يعبران عن رضا الأفراد حول الحوافز المقدمة من طرف المنظمة، بالإضافة إلى الانسحاب الوظيفي يمكن الاعتماد للحكم على مدى نجاح التحفيز على بعض المشاكل النفسية من بينها القلق والتوتر في العمل والذي يحصل بسبب وجود الفرد في موقف غير مرضي مع عدم إمكانيته في تغييره، عدم وجود التوترات في العمل الناتجة عن عدم رضا العاملين.

المطلب الرابع: العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمية

تعد العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء من الموضوعات المهمة في إدارة الموارد البشرية لأثر ذلك في الأداء والإنتاجية وسوف نوضح العلاقة من خلال ما يلي[1] :

الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.

الولاء التنظيمي هو ذلك الشعور الوجداني ويتحقق عندما يؤمن العمال بأهداف المؤسسة ويسعون لتحقيقها كأنها أهدافهم حيث أنه عندما يتخذ العامل أي قرار فهو يفكر في نتائجه على نفسه وعلى المؤسسة أيضا.

الولاء التنظيمي هو مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها " وأوضحوا أن الفرد الذي يملك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها.

الفرع الثاني: العلاقة بين التحفيز والولاء

يتحقق الولاء التنظيمي باستخدام المحفزات على مراحل يصعب الفصل بينها بفواصل زمنية، فالولاء يبدأ من خلال خبرات الفرد السابقة والالتحاق بالعمل، وعن سمعة المنظمة وبيئة العمل بها، إذ عندما يدخل الفرد إلى العمل في المنظمة يكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء (تطبيع السلوك المسبق) وبعد الانخراط في جو العمل يصبح لديه فرصة التأكد من أفكاره وقناعته السابقة، لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما يسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازن بين الجهود المبذولة والحوافز أو المكافآت المقدمة له.

فقد تناولت أدبيات الإدارة دراسة كل من سياسات التحفيز والولاء التنظيمي ففيما يتعلق بالسياسات التحفيزية فغالبا ما تمت دراستها في كل من المواقف الخاصة بالعمل (الرضا، الولاء، المشاركة، الاتزان) وفي نتائجها السلبية (الغياب، ترك العمل، ...الخ) فإذا اتسمت هذه السياسات بالفعالية العالية فان ذلك يؤثر ايجابيا في بيئة العمل، وقد توصلت الدراسات فيما يخص سياسات التحفيز وبعض المتغيرات التنظيمية من بينها الولاء التنظيمي إلا أن العلاقة بين التحفيز والرضا والولاء ليست مباشرة وإنما من خلال متغيرات تنظيمية وشخصية وبيئة وسيطة كما أشار إلى أن الولاء التنظيمي ليس متغيرا جامدا ويتأثر بصفة تلقائية بالتحفيز ويتأثر أيضا بتأثير متغيرات بيئية وسلوكية أخرى.

[1] سليمان الفرس، أثر التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق،المجلة 27، العدد1 ،2011،ص ،ص 79،80.

إن الأداء المحقق ما هو إلا نتاج رضا وولاء عاليين، حيث توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين مدخلات تنظيمية معينة ومنها نظام الحوافز والولاء ، فإذا ما توافرت هذه المدخلات فان هذا سيدفع الأفراد تلقائيا للعمل، بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي المتمثلة في : سلوك ايجابي اتجاه التنظيم وتدني سلوك الترك والغياب والاستقرار الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية ومعدلات الأداء.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الرضا الوظيفي أساس للتحفيز حيث أن المزيد من الرضا عن العمل يقود إلى بذل الجهد بشكل أكبر تكون محصلتها أداء وإنتاجية أفضل وولاء أعلى[1].

[1] سليمان الفرس، المرجع نفسه، ص80.

خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل نستنتج ان المورد البشري هو المحرك الأساسي للمؤسسة وحتى يتسنى لنا معرفة قدرات ومهارات الأفراد العاملين لابد من تقييم أدائه لأنه من خلال عملية تقييم الأداء نستطيع أن نحدد بدقة مستوى العامل من كل الجوانب ومنه فان التحفيز والأداء يشكلان لنا تشكيلة لان تقييم الأداء يحدد لنا بالضبط ما هو نوع التحفيز الذي يحتاجه العامل بدقة.

إن تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين يوضح للمنظمة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية، لقد تناولنا في مبحث كامل عملية تقييم الأداء الوظيفي تطرقنا من خلاله إلى تعريفه أهميته أهدافه خطوات تقييم الأداء، وكذا الأخطاء التي تقع أثناء عملية التقييم وطرق معالجتها.

إن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل النفسية والمادية وهذا ما استعرضناه في المبحث الثالث من خلال دراسة الحوافز وتأثيرها على الأداء وطرق تحفيز العاملين والرضا والولاء وتبين أن كل متغير من هذه المتغيرات تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أنواع الحوافز	29
02	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	37
03	محتوى نظرية هرزبرغ (للعاملين)	38
04	محتوى جميع النظريات السابقة	39
05	قواعد نظام الحوافز الفعال	43
06	خطوات تصميم نظام الحوافز	46
07	النموذج الأساسي للسلوك	56
08	الإنسان غير المتوازن	57
09	العلاقة بين الداخلية و التحفيز	58
10	عملية التحفيز	59
11	علاقة الحوافز بأداء العاملين	88
12	الهيكل التنظيمي لمنظمة اتصالات الجزائر	105
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	110
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	111
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	112
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	113
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأجر	114
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	115

استبيان حول التحفيز ودوره في تفعيل اداء المورد البشري

الملحق رقم (02) : استبيان الدراسة

في إطار إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في إدارة و تسيير المؤسسة ،يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة، وأرجو منكم التكرم بملأ هذه الاستمارة ومطلوب منكم

- قراءة كل عبارة بعناية وتمهل.
- ثم الإجابة عليها بصدق و صراحة.
- اعلم أن إجابتك ستبقى موضع السرية ، وإنما تستخدم لغرض البحث العلمي.

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1-الجنس:

- ذكر ☐ - أنثى ☐

2-السن:

- أقل من 25 سنة ☐ - من 25الى 35سنة ☐
- من 35 الى45سنة ☐ - من 45 فما فوق ☐

3-المستوى التعليمي:

- شهادة دراسة عليا ☐ - شهادة جامعية ☐
- حاصل على شهادة BAC ☐ - ثانوي أو أقل ☐

4-الاقدمية:

- أقل من 5سنوات ☐ - من 5الى 10سنوات ☐
- من 11الى 15 سنة ☐ - من 15 فما فوق ☐

5-الأجر:

- من10000 إلى 20000دج ☐ - من 20.000 إلى 30.000دج ☐
- من 30.000إلى 40.000دج ☐ - من 40.000دج فما فوق ☐

6-الحالة العائلية:

- أعزب ☐ - متزوج(ة) ☐
- مطلق(ة) ☐ - أرمل(ة) ☐

استبيان حول التحفيز ودوره في تفعيل اداء المورد البشري

الجزء الثاني: البيانات المتعلقة بالحوافز والأداء

إلى أي مدى توافق على العبارات التالية	درجة الموافقة				
العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا

1- بيانات متعلقة بالحوافز					
1- تولي المؤسسة أهمية بالغة لعملية التحفيز.					
2- تتم عملية التحفيز في المؤسسة بطريقة موضوعية .					
3- إن الأوقات التي يمنح فيها التحفيز في المؤسسة مناسبة.					
4- احترام المرؤوسين لك في المؤسسة تحفزك على بذل أداء أفضل.					
5- تحقق المؤسسة أهدافها عند قيام بعملية التحفيز.					
6- سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة عادلة.					
7- الترقية تتم على أساس الأداء والكفاءة.					
8- الخدمات الاجتماعية مرضية لك.					
9- تساعدك المؤسسة في حل بعض المشاكل (كالسكن).					
10- أشعر باهتمام وتقدير رؤسائي في العمل.					
11- تشرك المؤسسة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار يساهم في زيادة رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي.					

2- تقييم الأداء					
1- أعتقد أن نتائج تقييم الأداء السنوي هي معيار أساسي لمنح الحوافز.					
2-أرى أن المدراء يهتمون بنتائج تقييم الأداء السنوي على أساس معيار الثواب والعقاب.					
3-أشعر بالإنصاف والعدالة نتيجة تقييم أدائي السنوي.					
4-أجد أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بجدية أكثر.					

استبيان حول التحفيز ودوره في تفعيل اداء المورد البشري

3- بيانات متعلقة بتحسين أداء العاملين					
1- تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة في تحسين الأداء.					
2- تتبع المؤسسة أنظمة خاصة لرفع أداء العاملين.					
3- أن التحفيز الجيد يؤدي إلى أداء جيد.					
4- إن الحوافز المتوفرة في المؤسسة كافية لتجعلك تقوم بأدائك على أكمل وجه.					
5- مكافأتك على عملك تساعدك علي تحقيق أداء أفضل.					
6- إن الترقية تدفعك لاقتراح أفكار جديدة لأداء ماهو مطلوب منك وأكثر.					
7- إن تحسين الأداء يكون من خلال التحفيز.					
8- أشعر بالرضا على العلاوات والزيادات التي تضاف لراتب السنوي.					
9- أشعر بالأمان والاستقرار نظرا لوجود نظام التقاعد.					
10- يوفر التأمين الصحي الحكومي خدمات مناسبة للموظف.					

4- أثر الحوافز على أداء المورد البشري					
1- أشعر بالولاء في المؤسسة التي أعمل بها.					
2- أنا مستعد لترك عملي بسهولة في حال وجدت وظيفة أخرى.					
3- أن نظام الحوافز المتكامل يتحدد بمدى القدرة على تحريك دافعية العاملين وتوجيه سلوكهم من أجل تحسين أدائهم في العمل.					

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نسب التوزيع الإجباري.	81
02	توزيع أداة الدراسة	107
03	مقياس ليكرت **likert scale** للإجابة على عبارات الإستبيان	108
04	نتائج إختبار ألفا كرونباك لقياس ثبات الإستبيان	109
05	بيانات متعلقة بالحوافز	110
06	بيانات متعلقة بتقييم الأداء	111
07	بيانات متعلقة بتحسين أداء العاملين	112
08	بيانات متعلقة بأثر الحوافز على أداء المورد البشري	113
09	بيانات متعلقة بالحوافز(معامل سيبرمان)	114
10	بيانات متعلقة بتقييم الأداء(معامل سيبرمان)	115
11	بيانات متعلقة بتحسين أداء العاملين(معامل سبيرمان)	116
12	بيانات متعلقة بأثر الحوافز على أداء المورد البشري(معامل سبيرمان)	118
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	120
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	121
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	123
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	124
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأجر	125
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	126

قائمة المراجع :

أولا: باللغة العربية

أ- الكتب:

1- احمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية، رؤية استراتجية معاصرة ، دار النهضة العربية ، ط2، 2008.

2- احمد ماهر، سلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط2، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008.

3- احمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1985.

4- انس عبد الباسط، سليمان عبد الله حمادي، الحوافز واثرها على الاداء، دراسة ميدانية، المجلد02،العدد03، 2009.

5- ابراهيم القمري، الافراد والسلوك التنظيمي، الاسكندرية،1980.

6- بشير العلاق، منادى الادارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

7- حسين حريم، السلوك التنظيمي، جامعة عمان، الأردن، 1997.

8- خضير كاضم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2000.

9- خالد عبد الرحيم الهني، ادارة الموارد البشرية، زمزم الناشرون وموزعون، عمان، ط01، 2010.

10- رواية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مصر.

11- رضا إسماعيلالبيسوني، إدارةالإعمال، مؤسسة الطيبة للنشر، مصر، 2009.

12- زاهر عبد الحليم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.

13- زاهر محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، ادارة العنصر البشري،عمان،ط2009،01.

14- زهير ثابت، كيف نقيم اداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة،2001.

15- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر وتوزيع،ط1، الأردن،2004.

16- سعاد نائف برنوطي، ادارة الموارد البشرية والإدارةالأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن، ط03، 2005.

17- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2000.

18- صالح عودة سعيد، ادارة الأفراد، جامعة المفتوحة، طرابلس، 1999.

19- صونيا محمد السكري، تخطيط ومراقبة الانتاج، دار الجامعية للنشر، مصر، 2000.

20- طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دارالباروطي العملية للنشر والتوزيع عماد، 2011.

21- عبد الفتاح خمخم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
22- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودى، ادارة موارد البشرية، كلية التجارة، جامعة منصورة.
23- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط01، 2009.
24- عماد بوحوش، نظريات الادارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2005.
25- علي السليمي الحوافز، جامعية الاسكندرية، 2002.
26-عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقسييم مشروعات الجدوى الفنية وتقييم جدوى الاداء، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن، 1999
27- علي محمد عبد الوهاب، ادارة الافراد، منهج تحليلي، مكتبة عين الشمس، مصر، ج01، 1975.
28- فيصل حسونة، أدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2008.
29- كاظم جاسم عيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقسيم المشروعات، دار المناهج ، عمان، ط01، 2001.
30- مبحث محمد ابو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر2007.
31- مصطفى نجيب شاوش، ادارة الموارد البشرية، إدارة المعرفة، دار النشر والتوزيع، الاردن،ط2005،03.
32- مصطفى عشوي، اسس علم النفس صناعي التنظيمي، مكتية الوطنية للكتاب، الجزائر،1982.
33- موسى خليل، ادارة المعاصرة، الوظائف الممارسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، لبنان،2005.
34- محمد احمد عبد النبي، ادارة موارد البشرية، زمزم لناشرون والموزعون، عمان، ط01، 2010
35- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد اليشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
36- نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة والتوزيع، جزائر، مصر.
37- ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي، معهد الادارة عامة، القاهرة، 1995.

ب- المذكرات:

1- البدر ابراهيم حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، رسالة ماجستير في في العلوم الإدارية، جامعية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
2- رايح يخلف، نحو تقييم الفعال الاداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس.
3- شرياف وحيد، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستيير في ادارة الاعمال.
4- عدنان الجعبري، دور الإبداع في تحسين الاداء الوضيفي، رسالة ماجستيرفي ادارة الاعمال،فلسطين.

5- عارف بن مطال الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية، كلية دراسات العليا، قسم العلوم الادارية، السعودية، 2007.

6- غازي حسن عودة الحلابية، اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2003.

7- فاطمة الزهراء اعزريق، فاطمة الزهرة حماني، دور الإبداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسة ، رسالة ماستر، جامعة بويرة.

8- لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الاداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2004.

ج- المجلات:

1-سليمان فارس، اثر التحفيز في الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية، جامعة دمشق، المجلة 27، العدد01، 2011.

ثانيا: مراجع بالغة الأجنبية

1 -Dimitri Weiss، ressources humaines، deuxième édition، édition organisation ،paris 2003.

مواقع الانترنت:

1-www.shura.pov.saar.abicstema 2005/9/9.

الخاتمة العامة:

نظرا لأهمية العنصر البشري الذي من خلاله يتم تفعيل النشاط داخل المؤسسة، تسعى هذه الأخيرة لتحقيق وانجاز أهدافها المنشودة، عن طريق استثارة دوافع الأفراد من خلال تطبيق نظام حوافز فعال. فنظام الحوافز يشغل موضعا هاما في سياسة تسيير الموارد البشرية من منطلق أن الإنسان بحاجة إلى محرك لدفعه من أجل إثبات ذاته بين الأفراد في التنظيم، وبناءا عليه فإنه في حاجة إلى محفز خارجي يحثه على القيام بعمله بأكمل وجه، و الذي يهمنا من هذا كله هو كيفية التأثير على سلوك الإنسان من خلال الأهداف المخططة.

إن الترابط الوثيق بين الحوافز و أداء العاملين و الذي كان محل دراستنا، تبين فيه أن مفهوم الأداء يشمل أبعاد و عوامل مختلفة، انطلاقا من النظرة الشاملة للبنية السيكولوجية و الاجتماعية للمؤسسة كنظام متكامل من الوظائف حيث كان الاستنتاج هو تأكيد هذا الترابط بين نظام الحوافز والأداء. فقد بينت لنا الدراسة كذلك المتغيرات العديدة و الهامة المرتبطة بالحوافز و كيفية تأثيرها على أداء العاملين، مع توضيح طبيعة هذه العلاقات بين مختلف هذه العوامل، من خلال ما تناولناه في دراستنا في هذا المجال.

كما لا ننسى أن عملية تقييم الأداء التي هي بمثابة الوسيلة الفعالة للرقابة المستمرة و المستديمة من خلال معرفة كل ما يحدث في المنظمة فيما يخص سير الأعمال و إنتاجية الفرد. وتعتبر عملية تقييم الأداء أساسا موضوعيا و عادلا لاتخاذ الكثير من القرارات و الإجراءات كزيادة الحوافز في حالة وجود نقاط القوة وذلك لتعزيزها عن طريق الزيادة في الأجور، الحصول على الترقية و الحصول على مكافآت ....الخ. و المعالجة في حالة وجود نقاط الضعف و ذلك بتحسينها عن طريق أنظمة التدريب .

ولقد تم في هذا البحث إبراز الدور الذي يلعبه نظام تقييم الأداء في تحقيق أهداف المؤسسة وبيان مستوى أداءها ن وتحقيق أهداف أفرادها من خلال تلبية طموحاتهم والنهوض بمستوى أدائهم، إضافة إلى أحدث الطرق التي تبنتها المؤسسات الرائدة في مجال تقييم أداء أفرادها، زيادة عن الخطوات العريضة لتطبيق مثل هذا النظام ، وكذا شروط فعاليته.

نتائج اختبار الفرضيات:

- نؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أن الحوافز عبارة عن المثيرات التي تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد ممكن سواءا كانت هذه المثيرات مادية أو معنوية، والتي بشأنها أن تشعر العمال بدرجة عالية من الرضا كما أنه نظام تعتمد عليه المنظمة لتأطير عمل العمال. وهذا من خلال أغلب الإجابات التي تحصلنا عليها من طرف أفراد العينة المدروسة ميدانيا وكذلك نظريا وعليه فنجاح أو فشل المنظمات يرتكز على مدى اهتمامها وتاطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها والتركيز على مكافأتهم على الأداء المتميز الذي يفوق الأداء العادي وهو ما يسمى نظام الحوافز.
- نؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أنه يمكن الوصول إلى أداء فعال عندما يكون نظام التحفيز ذو فعالية في المنظمة. حيث وجدنا أن مسببات الأداء الجيد هي حقا مجموعة من العوامل المادية و المعنوية ،يشترط تظافرها و الجمع بينها و أن الوسيلة الأنجح في ذلك هي انتهاج إدارة المنظمة لسياسة تحفيزية فعالة التي من شأنها رفع الروح المعنوية لديهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين أدائهم، و حتى تتحقق هذه الفعالية على الإدارة أن تضع نظام الحوافز يتلائم مع امكانيات ورغبات و حاجات العمال.
- نؤكد صحة الفرضية الثالثة و التي تنص على أن للتحفيز دور مهم في رفع مستوى الأداء في المنظمات الجزائرية. وهذا ما لمسناه خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، وأن الأفراد المؤسسة راضين عن الحوافز المقدمة لهم، وعن الأسلوب الذي يعتمده في منحه لهم.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية.

النتائج النظرية: وهي النتائج العامة التي توصلنا إليها من خلال الجانب النظري ويمكن حصرها فيما يلي:

- التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة ويولد الرغبة والحماس في العمل.
- زيادة الأداء يأتي من خلال إشباع الحاجات والرغبات.
- الحوافز هي مقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصارى جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.
- التحفيز تتوقف فعاليته على توافقها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته.
- عملية التحفيز تبدأ عند الأفراد عند الشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص.

- أسلوب التحفيز داخل المنظمة يعتبر حسب أهدافها وكلما اقتضت الحاجة لذلك.
- التحفيز يتسم بإثارة حماس الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود.
- من مهام المدير تنمية قدرات المرؤوسين وتحفيزهم للوصول إلى مستوى أداء أفضل ، والذي يعتبر من أكبر التحديات في المؤسسة الحديثة.
- الحوافز متنوعة ومتعددة منها الإيجابية والسلبية.
- الحوافز المعنوية مرتبطة بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للفرد.
- الحوافز المادية ضرورة حتمية على المنظمة فهي تثير الدوافع كونها تساهم في تلبية الحاجات الاقتصادية.
- تبرز أهمية التحفيز من خلال تعدد النظريات المفسرة له.
- لا يمكن فصل عملية التحفيز عن العملية الإدارية الأخرى يعني تخطيط ، تنظيم ، قيادة، ورقابة.
- هناك ربط بين التحفيز والدوافع وتقييم أداء الأفراد.
- بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عملية يجعله راضيا عن العمل.
- أهداف الفرد في المنظمة تعكس الرغبات والتوجهات لديه.
- هناك علاقة بين التحفيز والرضا والأداء ، فإذا كان الفرد يشعر بالعدالة والإنصاف في التحفيز والمكافآت ويتم وفق أسس ومعايير شفافة وموضوعية فهنا يزيد من شعور العامل بالرضا الوظيفي وإذا حدث العكس فهنا يخلق نوع من الفراغ وعدم الرضا والتذمر والاستياء والقلق والتوتر.
- الرضا المرتفع يؤدي على زيادة الأداء.
- الرضا يحدث نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة مقابل عمله.

النتائج التطبيقية:

وهي نتائج خاصة توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية، ونذكر منها:

- التحفيزات في شركة اتصالات الجزائر متنوعة مادية ومعنوية.
- أغلبية عاملي هذه الشركة ذوي مستوى جامعي و تكوين لا بأس بها.
- التحفيز يختلف من عامل إلى آخر ولكن معظمهم يرونه بأنه يثير الدوافع وخلق الرغبة و الحماس.
- يختلف رأي العمال حول أجورهم من شخص لآخر وهذا يعني عدم وجود توازن في الأجور في الفئات العمالية.

- نظام الأجور المطبق في الشركة حسب الاقدمية و الكفاءة واعتبارات أخرى.
- وجود الإطار القانوني وتنظيمي يدعم وينظم، ويوضح خطوات نظام التقييم المطبق في الشركة.
- وجود علاقة بين الأهداف العامة للمؤسسة، وأهداف نظام التقييم.
- اهتمام من طرف الإدارة العليا بمتابعة وتطبيق هذا النظام، فالدرجات التقييمية التي تمنح للعاملين هي درجات تمنح بطريقة حقيقية تعكس الأداء الحقيقي للعامل الموظف.
- نظام التنقيط المطبق حاليا في شركة اتصالات الجزائر يحقق رضا وظيفي للعمال، لأنه يرقى إلى المستوى المطلوب من الموضوعية و العدالة في تقييم أداء العامل، فهو يقوم على أسس علمية موضوعية وسليمة.
- ارتفاع مستوى الرضى للموظفين عن الحوافز المقدمة لهم، وهذا يدل على أن نظام الحوافز يحقق طموحاتهم.

التوصيات المقترحة:

بناءا على النتائج التي توصلنا إليها ضمن دراسة حالة التحفيز وتقييم أداء العاملين في شركة اتصالات الجزائر بالمدية، نقوم بتقديم اقتراحات يمكن العمل بها و الاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية، ومحاولة إدراجها ضمن تسيير الموارد البشرية، كونها تمتاز بالتغيير و التعقيد و من أجل تفعيل التحفيز و أداء المورد البشري، و تتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

- ينبغي احترام مبدأ الإنصاف في إعطاء التحفيز للعاملين.
- حبذا لو يتم تقدير الأعمال المتميزة و انجازات الآخرين.
- حبذا لو يتم الإصغاء الجيد و الفعال لاقتراحات وانشغالات العاملين.
- ينبغي الربط بين التحفيز و المكافآت و السلوك والأداء.
- حبذا لو يتم الاعتراف بالعامل من خلال تلبية حاجاته ورغباته.
-ينبغي تنمية روح الفريق في العمل الجماعي.
- حبذا لو يتم الاستخدام الفعال للتحفيز المادي و التجديد و الاستمرارية فيه.
- ينبغي إعطاء الفرص للعاملين للتطوير من خلال الترقيات.
- ينبغي وضع إطار تنظيمي وقانوني يطفئ الشرعية الكافية على نظام التقييم و يجعله احد أسس ثقافة المؤسسة.

– ينبغي رفع دافعية الموظفين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية و المعنوية مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأداء ايجابيا أو سلبيا.

أفاق البحث:

أثارت انتباهنا و نحن نختم هذه المذكرة عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال و حبذا لو يعالجها باحثون آخرون في المستقبل و تتمثل في الإشكاليات المفتوحة كما يلي:

– التحفيز ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

– نظم التقييم و أثره على تحفيز الأفراد.

– نظام المعلومات و دوره في تحفيز الأفراد.

– التحفيز و أثره على الإبداع والابتكار في المنظمة.

– النمط القيادي وأثره على تحفيز الأفراد في المنظمة.

– التحفيز ودوره في إدارة الصراعات التنظيمية.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نسأل الله عز وجل أن نكون قد وفقنا في اختيار هذا الموضوع و معالجته، وهذا جهد إنساني يلازمه النقص ويحتاج للتصويب و التحسين، فالكمال لله تعالى فان أصبنا فمن الله وحمده وان أخطأنا من أنفسنا و حسبنا أننا اجتهدنا.

----------الفهـــرس----------

العناوين	الصفحة
تشكر	
اهداءات	
الفهرس	
قائمة الأشكال والجداول	
مقدمة عامة	أ،ب،ج،د،ه،و
الفصل الأول:نظرة عامة حول التحفيز	
تمهيد الفصل.....	21
المبحث الأول : ماهية التحفيز.....	22
المطلب الأول: مفهوم التحفز وأهميته.....	22
الفرع الأول : المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز.....	22
الفرع الثاني : مفهوم التحفيز.....	23
الفرع الثالث: أهمية التحفيز.....	24
المطلب الثاني : أهداف ومراحل تطور التحفيز.....	26
الفرع الأول : أهداف التحفيز.....	26
الفرع الثاني : مراحل تطور التحفيز	26
المطلب الثالث: أسس منح الحوافز.....	27
المطلب الرابع : أنواع التحفيز.....	29
الفرع الأول: تقسيم الحوافز حسب طبيعتها.....	29
الفرع الثاني: تقسيم الحوافز حسب أثرها.....	32
الفرع الثالث: تقسيم الحوافز من حيث المصدر.....	33
الفرع الرابع: تقييم الحوافز من حيث المستخدمين.....	33
الفرع الخامس: تقسيم الحوافز من حيث موقعها.....	34
الفرع السادس: تقسيم الحوافز من حيث الخدمات الاجتماعية.....	34
المطلب الخامس:نظريات التحفيز	36
الفرع الأول : نظرية العلاقة بين الرضا والدافعية.....	36
الفرع الثاني: النظريات العلمية.....	40
الفرع الثالث: نظرية التعزيز.....	40

المبحث الثاني : مراحل تقسيم العملية التحفيزية	41
المطلب الأول: متطلبات نظام الحوافز.....	41
المطلب الثاني: شروط النظام الجيد للحوافز.....	42
المطلب الثالث: قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال.....	43
الفرع الأول : قواعد نظام الحوافز.....	43
الفرع الثاني : خصائص الحوافز الفعال	44
المطلب الرابع: مراحل تصميم و تقييم الحوافز	46
الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز.....	46
الفرع الثاني: تقييم نظام الحوافز.....	49
المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز	50
الفرع الأول: على مستوى الدولة.....	50
الفرع الثاني : على مستوى المؤسسة.....	50
المبحث الثالث: علاقة الدوافع بالحوافز.....	54
المطلب الأول: مفهوم الدوافع وأهميتها	54
الفرع الأول: مفهوم الدوافع.....	54
الفرع الثاني: أهمية الدوافع	55
المطلب الثاني: الدوافع والسلوك الإنساني.....	55
المطلب الثالث: العلاقة بين الحافز والدافع.....	57
المطلب الرابع: العلاقة بين الحافز والحاجة.....	58
المطلب الخامس: العلاقة بين الدوافع والحاجات والحوافز.....	59
خلاصة الفصل.....	60
الفصل الثاني:التحفيز وعلاقته بالأداء	
تمهيد.....	63
المبحث الأول:ما هية الأداء.....	64
المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته.....	64
الفرع الأول: مفهوم الأداء.....	64
الفرع الثاني: محددات الأداء.....	64
المطلب الثاني: مكونات الأداء وعناصره	65
الفرع الأول : مكونات الأداء.....	65

الفرع الثاني: عناصر الأداء.....	67
المطلب الثالث: مؤشرات الأداء وأنواعه	69
الفرع الأول: مؤشرات الأداء	69
الفرع الثاني: أنواع الأداء.....	72
المطلب الرابع: سبل تحسين الأداء ومعاييره	73
الفرع الأول: سبل تحسين الأداء	73
الفرع الثاني: معايير الأداء.....	74
المبحث الثاني : تفعيل أداء المورد البشري	75
المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الأفراد.....	75
المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء الأفراد وأهدافه.....	76
الفرع الأول: أهمية تقييم أداء الأفراد.....	76
الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء.....	77
المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء	78
المطلب الرابع: خطوات (مراحل) تقييم الأداء وطرق تقييم الأداء	79
الفرع الأول: خطوات (مراحل) تقييم الأداء.....	79
الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء.....	80
المطلب الخامس: أخطاء تقييم الأداء وطرق معالجتها، وطرق تقييم الأداء.....	83
الفرع الأول: أخطاء تقييم الأداء.....	84
الفرع الثاني: طرق معالجة أخطاء تقييم الأداء.....	85
المبحث الثالث: الحوافز وعلاقتها بالأداء.....	87
المطلب الأول: الحوافز وتأثيرها على الأداء	87
المطلب الثاني: أهم الطرق لتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل.....	89
الفرع الأول: استخدام الإدارات لسلطتها في العقاب.....	89
الفرع الثاني: إغراء العاملين عن طريق المزيد من الخدمات.....	89
الفرع الثالث: خلق جو من المنافس.....	90
الفرع الرابع : إشراك العاملين في الأرباح.....	90
الفرع الخامس: تهيئة الظروف الملائمة للعمل.....	90
الفرع السادس: إشراك العاملين في الإدارة.....	90
المطلب الثالث: تقييم التحفيز من خلال الرضا الوظيفي.....	90
الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.....	91

الفرع الثاني: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي.....	91
الفرع الثالث: مظاهر الرضا للحكم على التحفيز.....	91
المطلب الرابع: العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمية.....	93
الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.....	93
الفرع الثاني: العلاقة بين التحفيز والولاء.....	93
خلاصة الفصل	94
الفصل الثالث:دراسة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	
تمهيـــــد.....	97
المبحث الأول: تقديم عام لمنظمة اتصالات الجزائر	98
المطلب الأول: تعريف منظمة اتصالات الجزائر	98
الفرع الأول : نبذة عن منظمة اتصالات الجزائر.....	98
الفرع الثاني : قانون 03/2000 و ميلاد اتصالات الجزائر	98
الفرع الثالث :01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمنظمة اتصالات الجزائر.....	99
المطلب الثاني: لمحة عامة لاتصالات الجزائر بالمدية.....	99
الفرع الأول: تقديم اتصالات الجزائر بالمدية	99
الفرع الثاني: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.....	100
الفرع الثالث: نشأة و تطور المؤسسة	100
الفرع الرابع: أهداف و نشاطات منظمة اتصالات الجزائر بالمدية	101
المطلب الثالث: فروع وهياكل منظمة اتصالات الجزائر وخدماتها المقدمة.....	102
الفرع الأول: فروع منظمة اتصالات الجزائر بالمدية.....	102
الفرع الثاني: هياكل منظمة اتصالات الجزائر.....	102
الفرع الثالث: الخدمات المقدمة من طرف منظمة اتصالات الجزائر.....	103
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة والخصائص العامة	106
المطلب الأول: الإطار المنهجي لعينة الدراسة.....	106
الفرع الأول: منهج الدراسة.....	106
الفرع الثاني: مجتمع الدراسة.....	106
الفرع الثالث: الاستبيان.....	107
الفرع الرابع: مكونات الاستبيان.....	108
الفرع الخامس: صدق وثبات الاستبيان.....	108
الفرع السادس: أدوات المعالجة الإحصائية.....	109

المطلب الثاني: الخصائص الديمغرافية العامة لعينة الدراسة.....	110
الفرع الأول: تحليل النتائج المتعلقة بمحور الجنس.....	110
الفرع الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمحور السن.....	111
الفرع الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بمحور المستوى التعليمي	112
الفرع الرابع : تحليل النتائج المتعلقة بمحور الاقدمية.....	113
الفرع الخامس: تحليل النتائج المتعلقة بمحور الأجر	114
الفرع السادس: تحليل النتائج المتعلقة بمحور الحالة العائلية.....	115
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة	116
المطلب الأول: تحليل نتائج المتعلقة بمحور الحوافز و تقييم الأداء.....	116
الفرع الأول: الجدول رقم (11) تحليل النتائج المتعلقة بمحور الحوافز.....	116
الفرع الثاني : الجدول رقم (12) بيانات متعلقة بتقييم الأداء.....	118
الفرع الثالث: الجدول رقم (13) بيانات متعلقة بالحوافز(معامل سيبرمان).....	120
الفرع الرابع : الجدول رقم (14) بيانات متعلقة بتقييم الأداء(معامل سيبرمان).....	121
المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بتحسين أداء العاملين واثر الحوافز على أداء المورد البشري	122
الفرع الأول: الجدول رقم (15) بيانات متعلقة بتحسين أداء العاملين.....	123
الفرع الثاني: الجدول رقم (16) بيانات متعلقة بأثر الحوافز على أداء المورد البشري.....	124
الفرع الثالث : الجدول رقم (17) بيانات متعلقة بتحسين أداء العاملين (معامل سيبرمان).....	125
الفرع الرابع : الجدول رقم (18) بيانات متعلقة بأثر الحوافز على أداء المورد البشري(معامل سبيرمان).....	126
خلاصة الفصل	127
الخاتمة العامة.....	129
قائمة المراجع.....	135
الملاحق.....	139