



الموضوع

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة: مصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

أ/ فريد عبة

إعداد الطالب:

- إسلام سويكي

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	رشيد حمريط	أ. محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	فريد عبة	أ. مساعد أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	عادل مياح	أ. محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة



إلى من علمني النجاح و الصبر... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... أبي الغالي
إلى من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها سر
نجاحي و حنانها بلسم جراحي... أمي.

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.

إلى الأستاذ المشرف الدكتور "عبدة فريد" ، إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا
بالعلم و المعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها ويعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا وجه الله و
منفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.



شكر وتقدير

فالشكر أولاً لله عز وجل على أن هداني لسلوك طريق البحث والتشبه بأهل العلم وإن كان بيني و بينهم مفاوز.

كما أخص بالشكر أستاذي الكريم ومعلمي الفاضل المشرف على هذا البحث الدكتور "عبدة فريد" ، فقد كان حريصاً على قراءة كل ما أكتب ثم يوجهني إلى ما يرى بأرق عبارة وألطف إشارة، فله مني وافر الشاء وخالص الدعاء.

كما أشكر السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، وكل من قدم لي يد المساعدة أو أعانني بمرجع، أسأل الله أن يجزيهم عني خيراً وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس الاشكال

والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	سلم الحاجات عند ماسلو	01
22	نظرية دوجلاس ماجريجور	02
25	نظرية ذات العاملين	03
29	المكونات الأساسية لنظام الحافز	04
44	مراحل القياس الأداء	05
59	خطوات تقييم الأداء	06
89	شكل تخطيطي يبين أثر الرضا الوظيفي على الأداء.	07
90	شكل تخطيطي يبين أثر الأداء على الرضا الوظيفي.	08
101	الهيكل التنظيمي لمصنع أولاد نايل للأجور الأحمر	09

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	نموذج طريقة التدرج البياني السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة مدير عام	01
99	توزيع العاملين في مصنع أولاد نايل للأجور الأحمر -الوظاية -	02
100	أنواع المنتجات بالمصنع	03
106	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	04

مقدمة عامة

يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، فهو الركيزة الأساسية لنجاحها أو فشلها، ولا تزال المنظمات تعمل جاهدة في جعل هذا العنصر يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة بشكل أكثر كفاءة وفعالية .

والتحفيز هو أحد الوظائف المهمة في تسيير الموارد البشرية لذلك يستوجب متابعته والاهتمام به من طرف المنظمة، كما يعتبر من أهم الموضوعات، فقد شغل حيزا هاما من أبحاث الكثير من المهتمين بالإدارة الأفراد قديما وازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثا، فالخوافز تعتبر من وسائل التي تساعد العمال على أداء مهامهم .

ومن المعروف أن طبيعة الخوافز وأنظمتها شيء أساسي وجوهري لفاعلية المنظمة، فنظم التحفيز هي حجر الزاوية لأداء المنظمات لأن الخبرات أظهرت أن عملية التصميم والتنفيذ صعبة جدا بالطريقة التي يكون فيها كلا الطرفين، (العاملين والمنظمة) منتفعين وراضيين بشكل متبادل كما أن الخوافز وطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثير هام على دافعية العاملين وأدائهم .

أصبح نجاح أو فشل المنظمات يرتكز على مدى تحملها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري الذي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها ولكن هذا لا يكفي للبقاء والاستمرار وجلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الاهتمام م وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة، كما عملت انتهاج سياسة أخرى تركز على المكافأة العاملين على أداء المتميز الذي يفوق الأداء العادي وهو ما يعرف بنظام الخوافز.

والخوافز تلعب دور مهم في تغيير مستوى أداء الموظف سواء بشكل سلمي او إيجابي الامر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الخوافز بشكل عادل و موضوعي كما يعتبر موضوع الخوافز ضروري جدا في دراسة مشكل تراجع او تدهور الأداء في المنظمات و ذلك من خلال انتهاج نظام تحفيز فعال مرتكز على مبادئ سليمة تتوافق مع متطلبات العاملين .

I الاشكالية

من خلال العرض السابق تظهر ملامح اشكالية هذا البحث، والتي يمكن صياغتها في سؤال محوري تدور حوله الدراسة و تهدف للإجابة عليه و هو :

❖ كيف يمكن ان تساهم الخوافز في تحسين أداء العاملين ؟

وتندرج ضمن هذه الاشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية و تتمثل فيما يلي :

- ما مفهوم الحوافز واهميتها في المنظمة ؟
- كيف يسهم التحفيز في تحسن اداء العاملين ؟
- ما مستوى تحسين اداء العاملين في المؤسسة ؟

II فرضيات الدراسة

يعتمد هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التحفيز" و"أداء العاملين" بالمؤسسة محل الدراسة .

ويندرج عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

III منهج الدراسة

كان لابد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات

كالاستبانة، والملاحظة والمقابلات المختلفة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة ، لذا استقر الرأي

على تبني المنهج الوصفي التحليلي ، الذي نراه ملما بكل ما ذكرنا سابقا، والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات

وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا

النوع من البحوث.

IV طرق جمع البيانات.

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS V17**، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

V أهمية الدراسة

تتجسد أهمية البحث بما يأتي :

- تقديم اطار نظري يشرح ماهية التحفيز من جهة واداء العاملين من جهة اخرى .
- توضيح العلاقة المتواجدة بين نظام التحفيز واداء العاملين .
- تقديم اطار عملي يربط بين التحفيز بأبعاده المختلفة (الحوافز المادية و المعنوية) واداء العاملين .
- امداد المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة بالبيانات و توصيات و مقترحات موثقة و صادقة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على تحقيق وتطوير عناصر التحفيز والارتقاء بمستوى اداء العاملين وتحقيق الاهداف المنشودة .

VI أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعريف على الحوافز والدور الذي تلعبه في المؤسسة بغية تحقيق أهدافها
- تعريف الاداء و العوامل المؤثرة عليه.

- التعرف على مستوى التحفيز وأثره على أداء العاملين بالعينة المبحوثة .
- التعرف على البعد الأكثر تأثيراً من ابعاد التحفيز والمتمثلة في (الحوافز المادية و المعنوية) في مستوى أداء العاملين بالعينة المبحوثة

VII دراسات سابقة :

- **الدراسة الأولى :** حازم أحمد فروانة، سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان مرابط، بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية.
- **الدراسة الثانية :** إياد على الدجني 2011 ، بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي في وجود الأداء المؤسسي دراسة وصفة تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، الجمهورية العربية السورية.

VIII هيكل الدراسة :

قسمنا هذه الدراسة إلى أربعة فصول

- **الفصل الأول :** جاء بعنوان : الإطار النظري للتحفيز ، حيث قسمناه مبحثين ، المبحث الأول : ماهية التحفيز، المبحث الثاني : نظام التحفيز.
- **الفصل الثاني :** جاء بعنوان : الإطار النظري لأداء العاملين ، و قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول: ماهية أداء العاملين، المبحث الثاني: مفهوم تقييم الأداء ، المبحث الثالث : مجالات تقييم الأداء و معيقاته

● **الفصل الثالث :** جاء بعنوان : التحفيز و وره في تحسين أداء العاملين ، حيث قسمنا هذا الفصل إلى

ثلاثة مباحث، المبحث الأول : علاقة التحفيز بالأداء ، المبحث الثاني: تأثير التحفيز بالأداء ، المبحث

الثالث: المتغيرات المرتبطة بالأداء و تحفيز.

● **الفصل الرابع :** خصص لدور التحفيز في تحسين اداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

الفصل الأول

الإطار النظري

للتحفيظ

تمهيد :

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 استعدادا لتقديم أفضل ما لديهم، وهذا بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة، فالتحفيز قوى مؤثرة في سلوك الفرد بطرق وأساليب ووسائل معينة قد تكون مادية أو معنوية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغايات المطلوبة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمرا في المنظمة ، فالتحفيز من الأسس المهمة لضمان تحقيق الأهداف وتوفير الرغبة عند الأفراد في العمل، ويعتبر حاليا جوهر نشاط المنظمات الناجحة والفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز وقدرتها على إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة التي تتماشى مع طبيعة العمل والعاملين كأفراد وجماعات، وكذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته.

وفي إطار هذا السياق نهدف من هذا الفصل إلى تحليل الإطار النظري للتحفيز وأهم جوانبه مع الإشارة إلى نظام التحفيز وما يمثله من أهمية بالغة للمنظمة خاصة في ظل المنافسة الشرسة والمحيط المتغير وبالتالي نتناول ضمن هذا الفصل المباحث التالية:

➤ المبحث الأول: ماهية التحفيز.

➤ المبحث الثاني: نظام التحفيز.

المبحث الأول: ماهية التحفيز.

أصبح لزاما على المنظمات في وقتنا الحاضر أن تدرك أن تحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح العمل فمن الضروري أن نعلم بأن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله، فالعاملون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمنظمة من وقت وطاقة وجهد، وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصار جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة .

وسنعرض في هذا المبحث مفهوم التحفيز، أهميته، أهدافه .

المطلب الأول: مفهوم التحفيز و أهميته

الفرع الأول: مفهوم التحفيز :

يعتبر التحفيز أساسا مهما لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، فالتحفيز يختلف من فرد لآخر ومن مستوى لآخر في المنظمة، وقبل التطرق لمفهوم التحفيز لا بد من التعرّيج على بعض المفاهيم المرتبط به من بينها:

1. الدافع:

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، فمثلا تؤدي قلة الماء في جسم الإنسان إلى شعوره بالعطش(سبب) وهذا ما يولد حاجة الفرد إلى الماء وما ينتج عن ذلك حدوث قوى داخلية تدفع الفرد للبحث عن الماء، وذلك ما يعبر عنه بالدافع، والفرد ينتهج سلوكا معيناً للبحث عن هذه المادة لإشباع حاجاته وهذا هو الهدف أما عملية التغذية العكسية فتقدم إعجازا لاستمرار السلوك في حالة عدم تحقيق الهدف أو إيقافه في حالة تحقيقه.

2. الحاجة:

تعبّر عن النقص والحرمان من شيء ما الذي يسبب التوتر والقلق، وتمثل رغبات طبيعية يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها وإشباعها لتقليل هذا التوتر. (نائف برنوطي، 2007، صفحة 344)

لقد اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد لمفهوم التحفيز، إلا أن جميعها تصب في الإطار المفاهيمي العام ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- ❖ التحفيز هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية. (بربر ، صفحة 102)
- ❖ التحفيز هو تلك المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل (شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، 2004)
- ❖ التحفيز هو ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها (دادى عدون، 2004، صفحة 70)
- ❖ التحفيز هو بمثابة المقابل للأداء المتميز. (العاني، 2007، صفحة 15)
- ❖ التحفيز هو مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف (Meignant، 2000)
- ❖ التحفيز عرفه بيندر pinder: على أنه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه، في آن واحد، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه، وشكله، وشدته، ومدته. (حمداوي و.، 2004، صفحة 151)
- ❖ التحفيز هو عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها (ابراهيم ظاهر، 2009، صفحة 216)
- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التحفيز هو مجموعة النشاطات التي تقوم بها الإدارة وكل الماديات والمعنويات التي تمنحها للعامل، لإشباع حاجاته وخلق دافعية لديه تنشطه وتحركه وتوجه سلوكه من أجل تأدية عمله بشكل أحسن وأجود و ذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: أهمية التحفيز

لقد نال موضوع الحوافز في الأيام الراهنة اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والدارسين وذلك لعدة أسباب منها (الكلالده، 2011):

- ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية.
- تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات ولها تأثير مباشر على كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار.
- ازدياد حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي لممارسة أعمالها.

- الحوافز تلعب دورا أساسيا وكبيرا و كبيرا في زيادة فاعلية وضمان استقرار الموارد البشرية في المنظمة. ومن خلال هذه الأسباب يمكن استخلاص الأهمية البالغة لتحفيز والتي تكمن فيما يلي:
- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها، ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير واثبات الذات.
- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل المنظمة.
- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.
- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.
- زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا.
- تنمية العادات والتحكم في سلوك العاملين مع زرع السلوكيات الجديدة التي تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع (الجساسي، 2010).

المطلب الثاني: أهداف وأنواع التحفيز :

الفرع الأول : أهداف التحفيز

تسعى المنظمة من خلال التحفيز إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين: فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية عمالها وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم .
- تكييف وتكييف العمال داخل المنظمة.
- تكييف المنظمة والعاملين بها مع التطورات والمتغيرات البيئية.
- تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية.
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.

- تحقيق الرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي.
- تخفيف الصراعات والنزاعات بين العاملين وتضارب المصالح.
- تحسين علاقات العمل وظروف وشروط العمل وبالتالي الحصول على تعاون جميع الأفراد ومساهماتهم في تحقيق النتائج والأهداف.
- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.
- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته.

الفرع الثاني : أنواع التحفيز .

يجب على أي منظمة أن تختار لنفسها التوليفة المثالية من أنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظاما متكاملًا يحفز العاملين على الأداء المتميز. وهناك العديد من أنواع الحوافز و المستخدمة في شتى منظمات الأعمال، كما هناك طرقا عديدة لتصنيف هذه الحوافز، ومنها الطريقة التالية:

1. حسب طبيعة الحوافز (مادية ومعنوية).
2. حسب أثر الحوافز (إيجابية و سلبية).
3. حسب الاستفادة من الحوافز (فردية وجماعية).
4. حسب موقع الحوافز (مباشرة وغير مباشرة).

أولا: حسب طبيعة الحوافز:

وفق هذا المعيار تقسم الحوافز إلى:

1) الحوافز المادية:

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، و الحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فهي تشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز (شاويش، مرجع سابق، صفحة 209):

✚ **الأجور:** تنبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل و المسكن والملبس، والسياحة، وشراء كل ما تشتهي نفسه. كما يمكن عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنشأة، ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية.

➤ **الزيادات السنوية:** لا يمكن القول أن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسن إنتاجية الفرد. أما إذا اعتمد منح الزيادة بالأقدمية فإن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل و الإنتاج.

➤ **المكافآت:** والمكافأة هي مبلغ من المال يعطي للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه وفرا في مجال ما.

➤ **المشاركة في الأرباح:** هي نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها إدارة المنشأة ل يتم توزيعها على العاملين، وتتم طريقة احتساب هذه النسبة، إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصافي. وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا نقديا على زيادة الإنتاج.

(2) الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة وأهم الحوافز المعنوية ما يلي: (شاويش، مرجع سابق، الصفحات 210-212)

➤ **فرص الترقية:** تعتمد فعالية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية. فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية، تحقيقا لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق اجتماعي أعلى، ففي هذه الحال ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج كي يظفروا بالترقية.

➤ **تقدير جهود العاملين:** ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، وذلك كتقدير من قبل إدارة المنشأة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنشأة. كما يمكن تقدير العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المنشأة، كما يمكن وضع صورهم الشخصية على هذه اللوحة، مع لمحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم، وما حققوه من إنجازات للمنشأة.

➤ **إشراك العاملين في الإدارة:** هي أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المنشأة، يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المنشأة عن طريق الاشتراك في رسم سياساتها، واتخاذ قراراتها.

➤ ضمان و استقرار العمل: إن الضمان أو الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم، وبالتالي على إنتاجيتهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلا ثابتا للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان، ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء، دون خوف من الغد.

➤ توسيع العمل: يعتبر من الحوافز الهامة التي احتلت مكانا بارزا في قائمة الحوافز المعنوية ، وتوسيع العمل معناه إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه، وهذا يقضي على الروتين والملل ويزيد من الرغبة في العمل وبالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء الأعمال.

➤ إغناء وإثراء العمل: يشير إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.

➤ تحسين ظروف ومناخ العمل: لا شك أن توفر المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة، والتهوية المناسبة... الخ. يؤثر على أداء وإنتاجية الفرد، إذ كلما كانت ظروف العمل مناسبة، كان استعداد الفرد للعمل أحسن.

ثانيا: حسب أثر الحوافز:

حسب هذا المعيار يمكن التمييز بين:

أ. الحوافز الإيجابية:

وهي المرتبطة بتقديمات مادية ومعنوية (برير ك.، 2008، صفحة 299)، يدخل فيها كافة المغريات، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تتبع مناخا صحيا مناسبا في ظروف العمل المحيطة. (جاد الله، 1997، صفحة 55) وتشجع الأفراد والعاملين وحثهم على إحداث سلوك مرغوب فيه:

- عدالة الأجور.
- منح الأكفاء علاوات استثنائية.
- شعور الفرد بإنجازته.
- ثبات العمل واستقرار العامل في عمله.
- شكر العامل نضير عمله.

- الترقية.
 - توفير الجو المناسب للعمل.
 - إقامة دورات تدريبية.
- والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العامل، كحافز المكافأة النقدية التي تتيح له مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير. (جاد، 2002، صفحة 343)
- فهي لها أثرها في تقوية الرابط والعلاقة بين الحافز والأداء، ولا بدّ أن تكون قوية وآنية مباشرة، وعليها يتوجب شرطان هما:

- مشروطة ومتوقفة على الأداء الكمي والنوعي.
- الحوافز لا بد أن تشبع حاجات الفرد.

ب. الحوافز السلبية:

وهي المرتبطة بتصحيح السلوكيات السلبية لضمان عدم تكرارها. (بيرر ك.،، صفحة 399)

وهي تتضمن أيضا نوعا من العقاب مما يجعل الشخص يخشى تكرار لخطأ حتى يتجنب العقاب، مما يجعله يعمل لكي لا يتعرض للفصل (جوادي، 2011، صفحة 52)

والحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز، فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز فهم يعاقبون على الأداء الضعيف.

ومن أمثلتها:

- ✓ الإنذار والردع.
- ✓ الخصم من الراتب.
- ✓ الحرمان من العلاوة.
- ✓ الحرمان من الترقية.

ويرى كثير من الإداريين أن العقاب أو التهديد أداة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وهذا قد يكون مفيدا أكثر من غيره من الوسائل، وحافزا قويا لتقويم الفرد لسلوكه ، ولكن قد يكون العقاب سببا لخوف

الفرد لدرجة لا يمكنه الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات، وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة من العمل. (حنفي، 2002، صفحة 456)

وهناك آثارا ضارة للتخويف والعقاب مثل ما ذهب إليه الحارثي في دراسته:

- العقاب دون توضيح أسبابه يؤدي إلى الخوف والشعور به دائما.
- عدم التعاون بين العاملين.
- عدم تحمل المسؤولية في العمل مخافة الخطأ.

ثالثا: حسب المستفيد من الحوافز:

وفقا لهذا المعيار تنقسم الحوافز إلى:

1) الحوافز الفردية:

هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل (لعويسات، 2002، صفحة 23). ويرجع اهتمام الإدارة بالحوافز الفردية إلى اعتقادها بأن الزيادة الإنتاجية لن تتحقق، وأن العامل لا يقدم أحسن ما عنده إلا إذا اقتنع بأن نتيجة ذلك هي إشباع رغباته واحتياجاته، كما أن انعدام الثقة بين العمال والإدارة أو عدم وجود علاقة واضحة بين زيادة الإنتاجية من جهة وبين زيادة الدخل والاستقرار الوظيفي من ناحية أخرى، يقضي على كافة جهود المنظمة في سبيل زيادة إنتاج العامل ورفع كفاءته الإنتاجية .

فالحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة، ومن نشأتها زيادة التنافس الإيجابي بين العاملين سعيا لتحقيق إنتاج أكبر والوصول إلى أداء أفضل، وقد تؤثر الحوافز الفردية سلبيا على روح الفريق التي تمثل جوهر عملية الإدارة، كما قد تؤدي المنافسة بينهم إلى توتر العلاقات في كافة المستويات مما قد يضر بالعملية الإنتاجية، ولذلك يجب مراقبة العمل والعمال بالإشراف الدقيق لتجنب هذه الآثار السلبية للحوافز.

2) الحوافز الجماعية:

إن الحوافز الجماعية تكون مقابل عمل جماعي فهي تنمي لدى العاملين روح العمل كفريق متكامل وتؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم.

إن روح العمل كفريق عنصر أساسي، حيث يبذل فيه الجميع جهودهم لتعود الفائدة على الجميع، فالعمل يكون معا وبذلك تكون النتائج مشتركة، ويحرص كل منهم على ألا يتعارض مع عمل زملائه، لأن في ذلك إضرار

بالأهداف الرئيسية للعمل، كما أن العامل لا يتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج العمل، وبالمقابل فعدم وجود روح العمل كفريق بشكل سببا للتنافس والنزاعات والتأخر في الإنجاز وانشغال الرئيس باستمرار بمعالجة النزاعات والصراعات الناشئة بين العاملين. (بوزورين، صفحة 87).

تعد مكافأة المردود الجماعي أو عقوبته جزاء عن إنتاجية عمل قامت به جماعة من العمال، وتكون شهرية وتدفع في الوقت الذي يدفع فيه أجر المنصب وتقاس بإنتاجية العمل نتائج جماعة من العمال يؤديون مهام متكاملة.

وتتميز الحوافز الجماعية بما يلي: (شونفي، 1992، صفحة 44)

- ❖ إدماج كل عامل في هدف المنظمة المشترك بدلا من أن يركز حول هدفه الفردي.
 - ❖ لا يتحمل كل عامل المسؤولية الكاملة في الخسائر.
 - ❖ لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية.
 - ❖ تشجع العاملين على توعية بعضهم، ومساعدة العمال الجدد على تفهم العمل، خاصة وأن عائد كل منهم متوقف على الناتج الجماعي، وبالتالي فهي أداة جيدة للمراقبة الفعالة للعاملين ذاتيا.
- وتعتبر المشاركة في الأرباح وكذلك إشراك العاملين في الإدارة و نظم مقترحات العاملين وجو العمل والمكافآت التشجيعية من وسائل الحفزات الجماعية التي تتبعها الكثير من المنظمات في معظم دول العالم على اختلاف نظمها الاقتصادية.

رابعا: حسب موقع الحوافز:

وفق هذا المعيار نجد أنه تندرج ضمنه الحوافز التالية:

1. **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، لوحات الشرف.
2. **الحوافز غير المباشرة:** هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض وبالأخرين خصوصا المسؤولين، التكوين... الخ .

المبحث الثاني: معايير التحفيز نظرياته وأنواعه.

المطلب الأول: معايير التحفيز.

يتركز منح الحوافز على عدة معايير من أهمها ما يلي :

• معيار الأداء:

ويعتبر من أهم المعايير من حيث الموضوعية في حساب الحوافز حيث يتم تحليل الأداء ووضع معايير قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل وجودة الإنتاج.

• معيار المجهود:

يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل لكنه يغلب عليه الطابع النسبي مقارنة بالمعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل بالضرورة إلى انجاز العمل بفعالية وكفاءة .

• معيار الاقدمية:

وهو معيار كثير التداول إذ يأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة التي تؤشر إلى ولائه وانتمائه لها.

• تحقيق الأهداف:

وهذا المعيار أيضا شائع الاستخدام من قبل المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى تشجيع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا (حمداوي و.، مرجع سابق، صفحة 158)

• المهارة:

بعض المنظمات تقوم بمنح تعويضات ومكافآت للأفراد بناء على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو إجازات أو أدوات تدريبية، كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب الحوافز للعاملين رغم أنه من أهم معايير الأداء.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الحوافز متنوعة بقدر تنوع حاجات الأفراد، إذ يبقى الغرض منها هو إرضاء العامل ورفع روحه المعنوية ليشعر بالاعتزاز لانتمائه للمؤسسة.

المطلب الثاني: نظريات التحفيز.

ظهرت مجموعة من النظريات التي تناولت موضوع الحوافز وتنحصر أهم هذه النظريات في:

أولاً- النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها: (برير ك.، مرجع سابق، صفحة 103).

- 1- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل ومجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.
- 2- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج، بمجهود وزمن قليلين، وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

وقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجر، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبية أو نقله أو فصله

ثانياً- نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

هذه النظرية تعتبر من النظريات المهمة في التحفيز وأهم ما جاءت به ما يلي: (غربي و و اخرون، 2007، الصفحات 210-211):

تعرف هذه النظرية باسم "نظرية ماسلو للحاجات" والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي، معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، في حين لا يؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد في السلوك، في حين لا يؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد في السلوك، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم، تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى، كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: سلم حاجات عند ماسلو.



المصدر : سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان ، ط 1 ، 2011 ، ص 146

ويمكن شرح هذه الحاجات كما يلي:

● الحاجة الأساسية أو الجسمية والفيزيولوجية:

وهي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى والأكل والملبس والهواء والنوم... ولعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المنظمة لإشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية هي النقود، سواء في شكل رواتب أو مكافآت.

● حاجات الأمان والسلامة:

كالرغبة في الحماية من الأخطار وإيجاد مناخ أمن اقتصادي ملائم

● حاجات الاجتماعية:

وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة، حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء ودعم الآخرين والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية.

● حاجات التقدير والاحترام الشخصي:

كالثقة والاعتناء بالنفس، وشعور الفرد بأنه مفيد وكذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين له.

● حاجات تحقيق أو إثبات الذات:

وهي رغبة الفرد المتنامية في التميز، و رغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه.

ترتبط هذه النظرية بالرضا الوظيفي باعتبار أن الرضا عن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة إلى الأمن والاستقرار ، كما ترتبط حاجات الاحترام والانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع الزملاء أو مع الرؤساء، كما نجد أيضا التقدير يرتبط بالعلاقات على المستوى الأفقي أو الرأسي.

ثالثا-نظرية "x" و "y" لما جريجور:

تعتبر نظرية x و y لما جريجور أولا وقبل كل شيء فرضيات عن نظرة المسؤول لعماله وكذا الإدارة وقد كانت هذه الفرضيات سببا في ظهور أنماط (معممر)، مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، واصفا واحدا منها بافتراضات "x" السلبية (التقليدية) والثاني بافتراضات "y" الإيجابية (القيوتي، 2009، صفحة 53)، وفيما يلي توضيح الافتراضات التي قامت عليها كل منهما.

افتراضات نظرية "x":

كونت هذه النظرية نظرة متشائمة غير إيجابية للطبيعة الإنسانية إذ أنها تفترض أن الفرد.

- ✓ لا يجب العمل ويتجنبه كلما استطاع.
- ✓ نتيجة لافتراض السابق فإن الفرد يجب دفعه وحثه على العمل وتوجيهه نحو إنجاز أهداف المنظمة.
- ✓ يفضل الأفراد توجيههم وذلك لتجنب المسؤولية، ويفضلون التعليمات الرسمية كلما كان ذلك ممكنا، ويفضلون الأمان بدرجة أكبر من العوامل الأخرى المرتبطة بالعمل، ويظهرون القليل من الطموح.
- ✓ يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
- ✓ تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل حيث لا يؤمن الفرد على الشيء هام دون متابعة وإشراف.
- ✓ يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.

فقد انطلقت هذه السياسة التقليدية في إدارة العاملين من افتراضات ظالمة حول سلوك الأفراد، فقد أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها، كما حضنتها حقائق جاء بها العلم من مختبراته ومن صفوف الدراسة.

1. افتراضات نظرية "y":

ومن جهة أخرى رأى "ماجريجور" أن العالمين سيتصرفون بشكل مختلف لو غير المديرين نظرتهم فتبنى افتراضات أخرى عكس نظرية "X" المتشائمة فقدم افتراضات سميت بنظرية "Y" التي تعكس نظرة متفائلة للناس وهي: (دباش، 2013، الصفحات 24-25)

الإنسان العادي - بفطرته - لا يكره العمل.

- ❖ الإنسان العادي لا يقبل تحمل المسؤولية فحسب، بل يبحث عنها عندما تكون الظروف طبيعية.
 - ❖ أكثر المحفزات للفرد على الأداء هي الرضا عن الذات، وبلوغ حاجات تحقيق الذات من خلال الجهد الموجه لتحقيق الأهداف التنظيمية.
 - ❖ الرقابة الخارجية والتهديد بالعقوبة ليست هي السبب الوحيد للحصول على الجهد، فالإنسان يستطيع توجيه ومراقبة ذاته في سبيل تحقيق الأهداف التي يلتزم بها.
 - ❖ إن العاملين يرغبون في توفير الاطمئنان في وظائفهم، ولكنهم في الوقت نفسه يسعون إلى إشباع حاجات اجتماعية ونفسية.
 - ❖ إن القدرة على التخيل والابتكار موزعة توزيعاً عريضاً على البشر وليست متركزة في نطاق محدود بين البشر.
- من خلال ما سبق فإن المجموعتين السابقتين من الافتراضات مختلفتان بشكل واضح وينظر إليهما

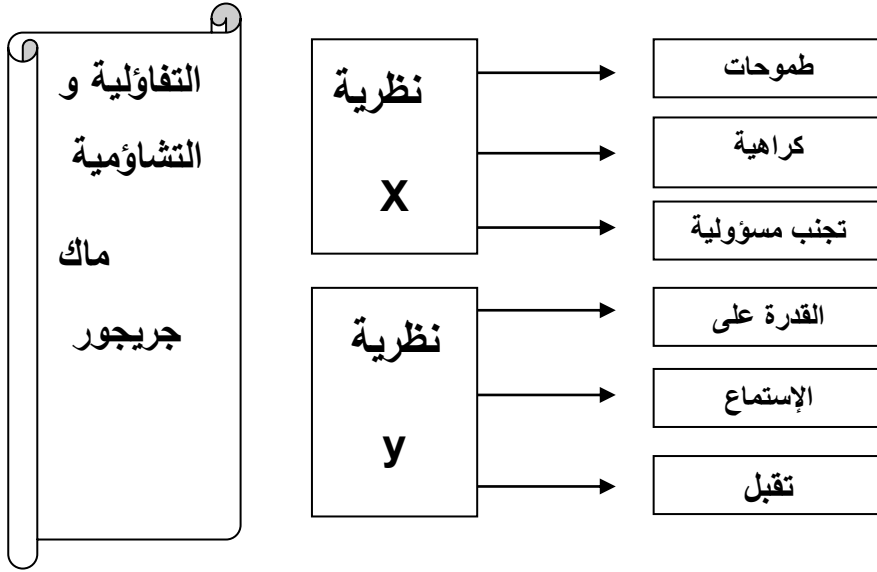
"ماجريجور" كحالتين مختلفتين، فهو يتصور المدير معتمداً بنظرية "X" أو بنظرية "Y".

إن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية "X" متشائمة وغير مرنة، فالرقابة مفروضة ومستمرة، وفي المقابل الفلسفة التي تقوم عليها نظرية "Y" متفائلة ومرنة، كما أنها تربط بين حاجات الفرد وحاجات المنظمة ما استطاعت إلى ذلك سبيلاً.

اعتقد "ماجريجور" أن المدير من النمط "X" يعامل الأفراد بافتراض أنهم غير واعين أو مسؤولين ولا يستحقون الثقة، لذا يقوم بتشديد الرقابة وزرع سلوك نظرية "X" في العاملين معه، وعكس ذلك المدير من النمط "Y".

ويمكن توضيح مضمون نظرية "ماجريجور" في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: نظرية دوغلاس ماجريجور



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط1 ، 2011 ، ص 85

رابعاً- نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

ظهرت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية واهتمت بالعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة وتضيف هذه النظرية بأن للعامل حاجات جسمية ونفسية واجتماعية زيادة عن الحاجات المادية وعليه تؤكد أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر وهذا من خلال التجربة المدروسة باكتشاف أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية، وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء في مصنع "لشركة جنرال إلكتريك"، فهناك مجموعة من الافتراضات الأساسية المتعلقة بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه وتمكن حصرها فيما يلي: (باجة، 2013، صفحة 19).

- أن الأجر وملحقاته لا تمثل وحدها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه.
- توجد عوامل معنوية مثل: رغبة العامل في الاستقرار والأمن الوظيفي وإحساسه بأهمية الانتماء للمنظمة التي يعمل فيها، وأن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد الجماعة.
- وعليه فهذه النظرية اعتبرت الإنسان كائناً اجتماعياً وتلعب العلاقات مع الآخرين دوراً هاماً في سلوكه واتجاهاته، ونلاحظ أيضاً الأهمية الحيوية للجانب الإنساني التي أظهرتها هذه النظرية، فالفرد آمال وطموحات وأهداف

خامسا- نظرية التوقع والتفضيل لفكتور فروم:

تبنى هذه النظرية على عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الأفراد في مواقف العمل أهمها فرضين:

الفرضية الأولى: إن الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين ، ذلك النوع من النشاط الذي تعود عليه نتائجه بأكثر نفع ممكن أو بأكثر القيم.

الفرضية الثانية: يجب الأخذ في الحسبان أمرين:

1- الغايات والرغبات التي تهدف الفرد إلى تحقيقها.

2- المدى الذي يصل إليه اعتقاده بأن نوع النشاط الذي اختاره أو فضله طبقا للفرض الأول، هو الذي سيحقق له الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها.

فإذا كانت النقود تمثل الهدف الذي يرمي إليه الفرد، واعتقد أن زيادة الإنتاج هو الوسيلة لتحقيقها، فإن زيادة الأجر تبعاً لإنتاجيته سوف تلعب الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة، وكلما زادت درجة اعتقاد الفرد بأن زيادة الإنتاج هي الوسيلة للحصول على الزيادة فالأجر-الحافز- كان هذا الحافز هو الحافز الرئيسي الذي يجب أن تأخذ به المنظمة لتشجيع الفرد إلى تحقيق أهدافها. (برير ك.، مرجع سابق، ص 107).

سادسا- نظرية العاملين لفريدريك هرزبرج:

لقد طور فريدريك هرزبرج نظرية مشهورة أخرى للحوافز وتدعى نظرية ذات العاملين. وقد قام هرزبرج بمقابلة المئات من العاملين عن الأوقات التي تم تحفيزهم فيها بشكل كبير للعمل والأوقات الأخرى التي لم يكونوا راضين فيها ولم يحفزوا. وتقترح نظرية ذات العاملين بأن خصائص العمل المصحوبة بعدم الرضا تختلف تماما عن تلك التي تؤدي إلى الرضا، والتي لفتت الملاحظة بأنه هناك عاملين اثنين تؤثر على تحفيز العمل.

إن نظرية العاملين موضحة في الشكل رقم 03. مركز الميزان هو محايد، بمعنى أن العاملين لا راضين ولا غير راضين.

ويعتقد هرزبرج بأن عاملين منفصلين كاملين تساهم في سلوكيات الموظف في العمل ويدعى العامل الأول العامل الصحي. ويتضمن حضور وغياب بواعث الاستياء وعدم الرضا في العمل مثل ظروف العمل، الدفع (النقود)، في الشركة، والعلاقات ما بين الأشخاص وعندما تكون العوامل الصحية ضعيفة فإن العمل يكون غير مرضي أي حال فإن عوامل الصحية ضعيفة فإن العمل يكون غير مرضي وعلى أي حال فإن

عوامل الصحة الجيدة تزيل ببساطة عدم الرضا والاستياء وهي نفسها لا تجعل الناس يكونوا راضين بشكل كبير ومحفزين في أعمالهم.

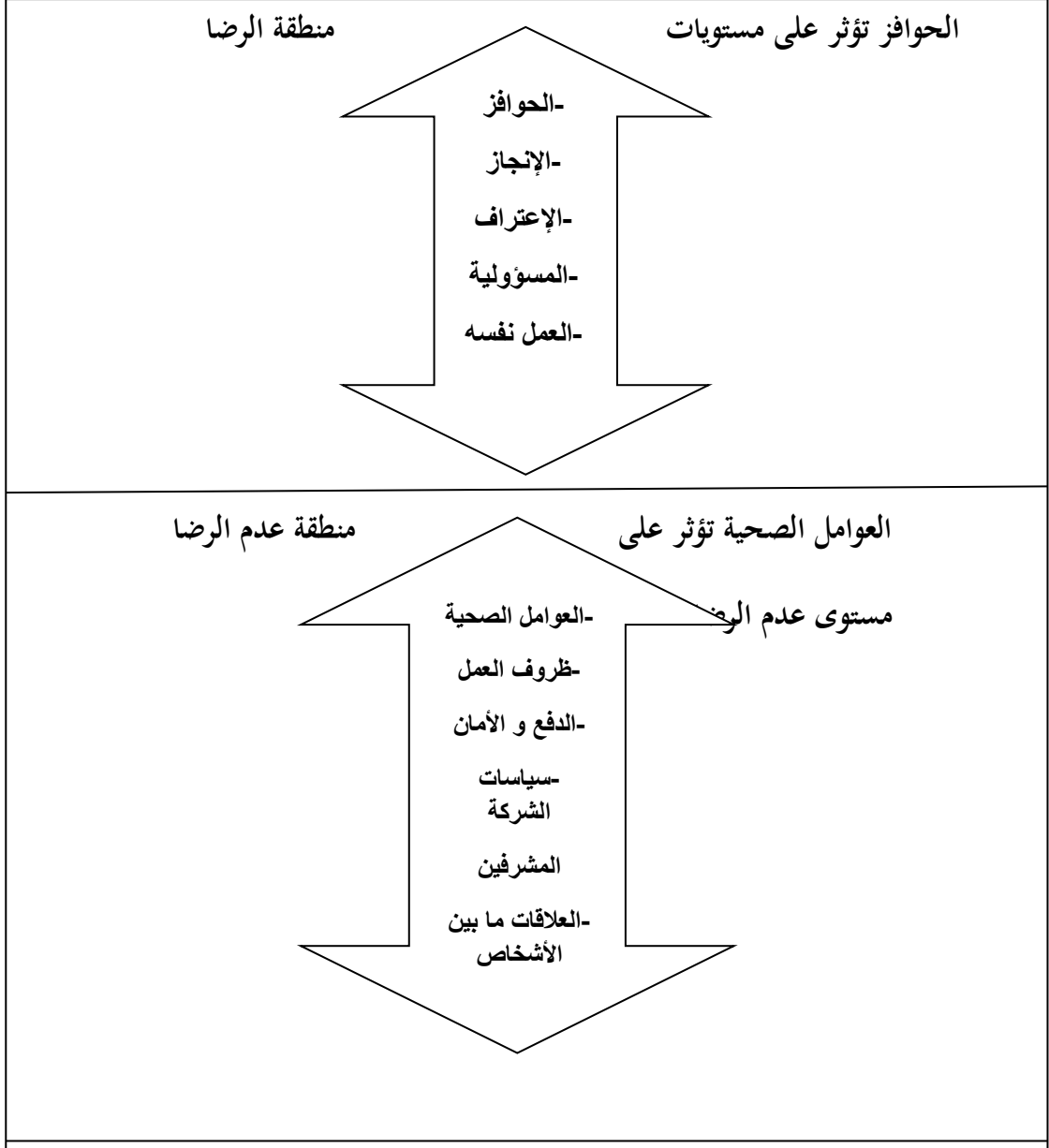
أما المجموعة الثانية من العوامل فهي تؤثر على الرضا عن العمل وتتعلق الحوافز بالمستويات العليا للحاجات وتشمل الإنجاز والاعتراف والمسؤولية والفرصة للنمو والتطور واعتقد هرزبيرج أنه عند غياب المحفزات فإن العاملين يكونوا حياديين تجاه أعمالهم ولكن في ظل وجود الحوافز فإن العاملين يحفزوا بشكل كبير ويكونوا راضين.

لذلك فإن العوامل الصحية والحوافز تشكل عاملين مختلفين في تأثيرها على الحوافز وتعمل الحوافز الصحية فقط في منطقة عدم الرضا وتكون ظروف العمل غير الآمنة وبنية العمل المزعجة ستجعل الأشخاص غير راضين لكن تصحيحهم لن يقود إلى درجة عالية من الحوافز والرضا، المحفزات مثل التحدي والمسؤولية والاعتراف يجب أن تكون مكانها قبل أن يتم تحفيز الموظفين بشكل عالي لإتقان عملهم.

إن إيجاءات نظرية ذات العاملين للمنظمات ومدراءها واضحة. وإعطاء العوامل الصحية سوف يزيل عدم رضا الموظفين ولكن لن يحفز العاملين لتحقيق إنجازات عالية من ناحية أخرى، الاعتراف، التحدي، وفرص النمو والتطور الشخصي هي حوافز قوية ويمكن أن تعزز رضا عالي والأداء. أن دور المدير هو إزالة بواعث الاستياء وعدم الرضا- بمعنى أن يقدم عوامل صحية كافية لتلبية الحاجات الأساسية- ومن ثم يستعمل المحفزات ليلي مستويات أعلى من الحاجات ويدفع الموظفين تجاه إنجازات ورضا أعلى.

كذلك تم انتقاد نظرية هيرزبيرج لأن العوامل الصحية لها علاقة بالرضا عن العمل على أي حال فإن نظريته عن العاملين الاثنان كانت الأولى التي تحدد العوامل ذات العلاقة بالعمل والتي يمكن أن تكون مسؤولة عن رضا الموظفين والحوافز أحد المساهمات الرئيسية لنظرية ذات العاملين كان أنها أثرت على الاكتشافات اللاحقة وعن كيفية إمكانية تلبية خصائص العمل لحاجات الموظفين (برير ك.، صفحة 108)

الشكل رقم 03: نظرية العاملين



المصدر : بوعناني فاطمة الزهراء و احسان الهام اكرام ، دور التحفيز في تحسين اداء العاملين ،مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر ،(غير منشورة)، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان، 2015-2016 ، ص18

سابع- نظرية الانجاز- لندا فيد ماكلاند:

لاحظ دافيد أن من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وأدائه، حافزا يجذب الانتباه أكثر من غيره وهو الحافز على الانجاز لوجود مستويين لأداء الفرد هما: مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي.

وإن الفرد يضع لنفسه نقطة ليصل لها مستوى طموحه، وإن خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى للطموح مستقبلا، والقدرات الفردية موروثه أو مكتسبة تعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى طموح الفرد، وأنه حافز الانجاز يمكن تنمية وتطويره لدى الأفراد حسب المجتمعات والطبقات الاجتماعية وأسلوب التربية منذ الصغر.

لذلك فهذه النظرية تمكن القائد والإداري والمشرف على حث مرؤوسيه على الارتفاع بمستوى أدائهم الإنساني وذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الأداء الفعلي لهم، ويخلق الفرصة المناسبة لهم لوضع مستويات طموحهم عند نقاط أعلى، بما يمكن من الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف.

المبحث الثاني : نظام التحفيز.

المطلب الأول: متطلبات إعداد وتنفيذ نظام التحفيز.

تتمثل أهم المتطلبات الرئيسية لإعداد وتصميم الحافز في ثلاث جوانب هي: (عباس، الصفحات 182-

183)

I. متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز:

تتمثل البنية الأساسية لنظام الحافز في مجموعة من النظم الفرعية والتي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحافز وهي:

- الهيكل التنظيمي وهيكل العمال: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.
- نظام الأجور والمرتبات: والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.

- نظام تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل والتحفيز المادي.
- وصف الوظائف: يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة، والظروف التي تمارس فيها وظيفة والمؤهلات والخبرات المطلوبة من شاغل الوظيفة ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل.
- النظام الفني: يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل، وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة، حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.

II. متطلبات تنفيذ الحوافز:

يتطلب تنفيذ نظام الحافز عدة عناصر هي:

- القواعد: والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة ومن هذه القواعد على سبيل المثال:

هذه القواعد على سبيل المثال.

1. تحديد المبلغ الكلي للحافز على مستوى المنظمة.
2. التوزيع الداخلي للحافز على الأقسام والأفراد.
3. تحديد نصيب الأفراد من الحوافز.

- النماذج: وتشمل مجموعة من السجلات والنماذج المتعلقة بأداء العاملين ومعدلات الأداء المخططة.
- الإجراءات: وتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة والخاصة بحساب وصرف الحافز لأفراد.

III. متطلبات إدارة نظام الحافز:

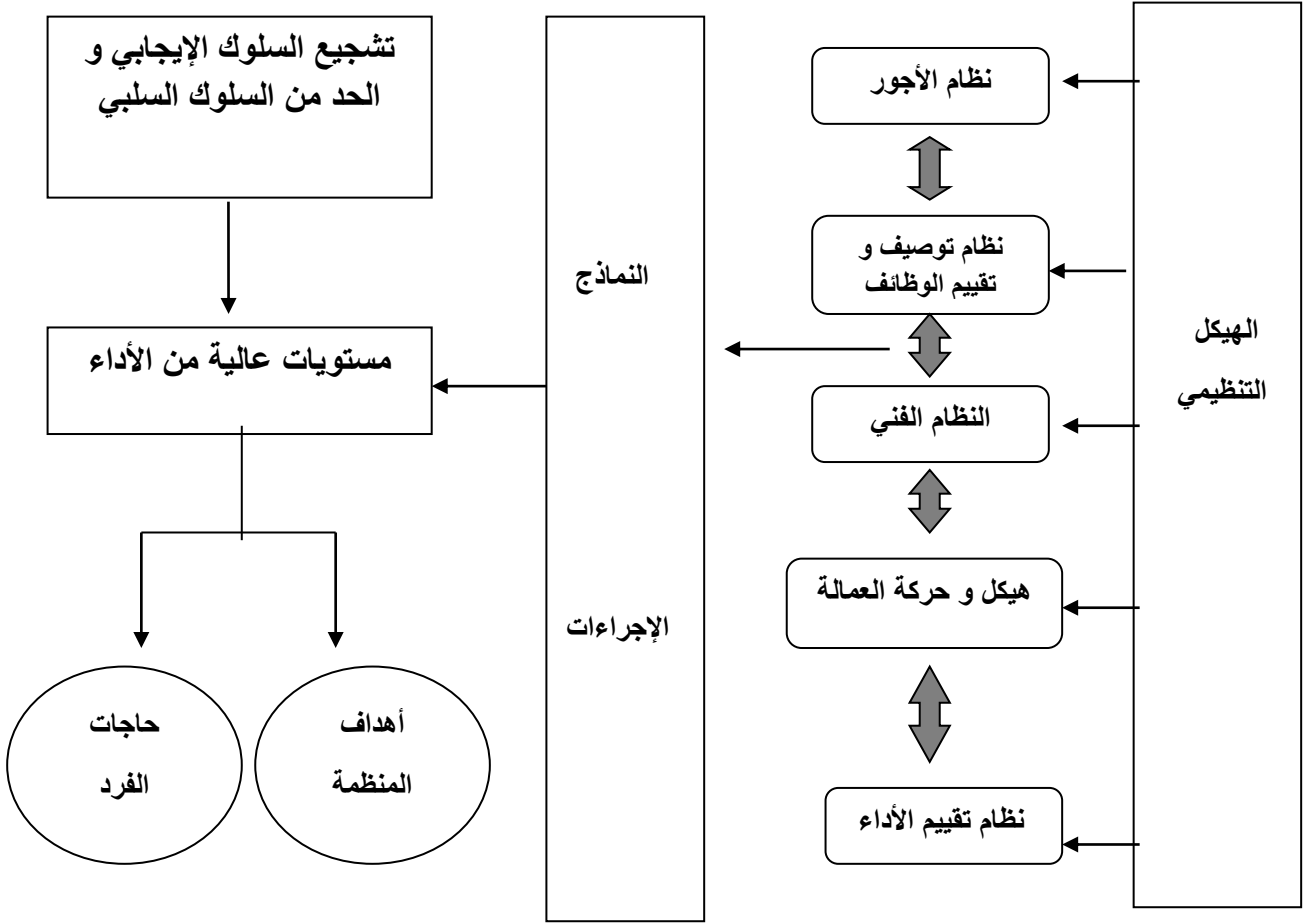
وتتعلق هذه المتطلبات بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل وإدارة النظام بطريقة فعالة ومن أهم هذه

المتطلبات:

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

- ✓ وجود مناخ ملائم للعلاقة بين الإدارة والعاملين.
 - ✓ عدالة الحافز وكفايته.
 - ✓ سهولة فهم السياسة التي تحديدها المنظمة في تقريرها للحوافز.
 - ✓ ارتباطها ارتباطا وثيقا ومباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.
 - ✓ إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة.
 - ✓ ارتكاز الحافز على أساس أو مستويات مقبولة.
 - ✓ أن تأخذ شكل الاستمرار في نظام أدائها.
 - ✓ ارتباطها واتصالها اتصالا مباشرا بدوافع العامل وبواعثه.
- وفي النهاية يمكن القول بأن نظام الحافز ما هو إلا نظام يتكون من ثلاثة عناصر يمثل العنصر الأول مدخلات النظام (المهيكل التنظيمي، نظام الأجور، نظام التوصيف .. الخ) وعمليات تشغيل النظام (القواعد، النماذج، الإجراءات) ثم مخرجات النظام متمثلة في مستويات الأداء).

الشكل رقم 04 : المكونات الأساسية لنظام الحافز



المصدر : بوعناني فاطمة الزهراء و احسان الهام اكرام ، دور التحفيز في تحسين اداء العاملين ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر ، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان، 2015-2016 ، ص28.

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام التحفيز .

تتمثل فيما يلي: (حسونة، 2011، الصفحات 102-103)

أولاً: تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز.

وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو تشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

ولتحقيق هذا الهدف العام سواء للمنظمة أو للمنظمة أو لنظام الحوافز فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية ، بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة والقطاعات والإدارات والمصانع والمراكز والفروع والأقسام) وكما يرى (العاني) فإن هذه الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها، والأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

ثانيا: دراسة الأداء :

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم: بحيث تكون الوظيفة محددة وواضحة المعالم والأهداف وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج.
- وجود عدد سليم من العاملين: فلا أعداد أكثر من المطلوب ولا أقل منها، وهل العاملين في الوظيفة أعمالهم متشابهة أم متكاملة أم متتابعة؟ لأن الإجابة على هذا السؤال ربما يحدد نوعية الحوافز هل هي جماعية أم فردية؟.
- وجود طرق عمل ملائمة: بمعنى أن هناك لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساليب للاتصال و الأداء... الخ
- وجود ظروف عمل ملائمة: ويقصد به المكان المناسب للعمل وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والعمليات وأيضا نواتج العمل.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن معاملة فرد على عمل ليس له سيطرة عليه.

ثالثا: تحديد ميزانية الحوافز:

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

- قيمة الحوافز والجوائز:

وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، والعلاوات و الرحلات ، والهدايا، وغيرها.

- التكاليف الإدارية:

وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

- تكاليف الترويج:

وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات (متضمنة بنودا أخرى خاصة بها).

المطلب الثالث: شروط النظام الجيد للحوافز والعوامل المؤثرة فيه.

أولا: شروط النظام الجيد للحوافز:

يتطلب تصميم و تنفيذ نظام الحوافز بفعالية تحقيق عدة شروط أهمها: (حمداوي س.، صفحة 158)

- تعريف النظام والإعلان عنه: بمعنى أن يكون مفهوم من طرف المنفذين، المسؤولين والعمال ويعلم الجميع بوجوده.

- تحديد السلوك المنتظر: أن تكون السلوك والتصرفات المنتظرة محددة منذ البداية واحتمال تحقيقها واردا.

- إمكانية قياس الأداء والسلوك المرغوب فيه بسهولة: وجود معايير محددة قابلة للقياس والتحقيق.

- ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة: لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء.

- أن يكون النظام عادل ومنوع: يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات.

ثانيا: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل إطار المؤسسة فيها ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي: (جودة و عبد الحميد، 2002، صفحة 340)

1- على مستوى الدولة:

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما:

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

■ القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفراد للمنافع وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، وبالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

2- على مستوى المؤسسة:

حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل الآتية:

- نوع الجهاز الإداري وإمكانية وتنظيمه، وقدرته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وقيود وأهداف المؤسسة.
- اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.
- 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 الموكل له.

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

- الوضع الاقتصادي في الوطن.
- الوضع العام للعامل.
- النظام الضريبي المتبع.
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.
- توقف الإنتاج لأسباب غير راجعة لإرادة العامل كتعطيل الآلة مثلا.
- الحالة الاجتماعية للعامل.
- حب العامل لعمله وتفانيه فيه لرفع إنتاجية.
- انسجام العامل وعمله، وتأثير الظروف المحيطة به.

3) عوامل أخرى:

بالإضافة إلى الحوافز السابقة الذكر هناك عوامل تؤثر في نظام الحوافز نذكر منها:

أ) عوامل تنظيمية:

لكل مؤسسة كانت أحد الشكلين التاليين: (ماهر، 2011، صفحة 257)

- التنظيم الرسمي: في هذا النوع من التنظيم واجب الإدارة هو التخطيط "توجيه العمال" أما واجب العمال فيمكن في تنفيذ الأعمال والأوامر على أكمل وجه.

وهنا نتطرق إلى ثلاثة وظائف مهمة للتنظيم الرسمي من أجل التأثير على الحوافز وهي:

■ القيادة: إن جوهر علاقة القيادة بين الفرد والآخر يتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد يشغل موقع قيادي في جماعة على مشاعر وسلوك الأفراد الآخرين والقيادة توجه سلوك الناس وتنسيق جهودهم وتوفيق بين أفكارهم ووجهات نظرهم في موقف معين بقصد الوصول إلى هدف معين.

وقد يتمتع الفرد بقيادة رسمية إلا أنه لا يضمن فعالية التأثير على الأفراد ومن جهة أخرى قد يفتقد الفرد للقيادة والسلطة الرسميتين إلا أنه يتمتع بقوة التأثير على الأفراد.

ومؤشر القيادة يستعمل عادة في قياس درجة تحقيق الأفراد للمهام أو الأهداف لكن استخدام هذا المعيار وحده يركاف فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في رضا الأفراد وبالتالي أدائهم.

وللتأثير على العمال يجب أن تكون القيادة فعالة، فهناك دراسات تفترض أن فعالية القيادة تحددها متغيرات تتعلق بصفات القائد وسلوكه وهناك دراسات تفترض أن هذه الفعالية تحددها خصائص الأفراد، مثل شخصيتهم و دافعيتهم وكذا قدراتهم.

■ الاتصال: في التنظيم الرسمي غالبا ما يتضمن أوامر وتعليمات بين الرئيس ومرؤوسيه بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوس بمستوى أدائه، مدى تقدمه، نقاط ضعفه وسبل تحسين أدائه.

وهنا يظهر واجب المؤسسة إذن في تشجيع نشر المعلومات وتبادلها وإخبار العاملين بسياساتها ونشاطاتها حتى يكونوا على علم بما يجري داخل مؤسستهم، وحتى لا تدع مجالاً للتنظيمات غير الرسمية الناتجة عن جماعة العمل ولا تشجيعها على نشر الشائعات التي تؤثر على سير المؤسسة ككل وبذلك تسود الثقة بين العمال والإدارة ويكون ذلك بمثابة حافز لهم على العمل ورفع الأداء.

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

2- التنظيم غير الرسمي:

يقصد به شبكة العلاقات الشخصية الاجتماعية التي تنشأ وتنمو بين العاملين نتيجة اجتماعهم في مكان العمل ويسمى التنظيم غير الرسمي كذلك جماعات العمل أو الجماعات غير الرسمية.

إلا أن التنظيم الرسمي كثيرا ما يكون هو السبب في خلق التنظيم غير الرسمي إذ أن العمال الذين عينوا ووزعوا على الإدارة سرعان ما يقيموا مختلف العلاقات التي تبدأ عادة بسبب العمل فقط ثم تتطور إلى الجوانب الشخصية للعاملين.

ويمكن القول أن التنظيم الرسمي والغير الرسمي ليسا متناقضين أو منفصلين عن بعضهما البعض، وإنما هما وجهان لتنظيم واحد فالجانب الأول يحدد الأهداف ويقوم برسم الخطة ويجدول طرق العمل ويتابع تنفيذها ويحكم علاقاتهم، فالجانبان غالبا ما يكونان مكملان لبعضهما البعض والعلاقة بينهما تكون علاقة تداخل، أي كل واحد منهما يتأثر ويؤثر بالآخر.

ب) عوامل قيمية: هناك عوامل قيمية تؤثر في نظام الحوافز وهي مهمة باعتبارها تعكس الواقع المحيط بالفرد والمؤسسة على حد السواء، نظرا لتباين المعتقدات والمفاهيم والإصلاحات وكذلك المعايير والعادات وذلك كله حال دون إعطاء صبغة محددة لمفهوم القيم (بوعناني و احسان ، 2015-2016، الصفحات 33-34).

فالقيم هي ما يعتبره الفرد مهما، وتعبير آخر هي كل الآراء التي تبدو صواب، حق، عدل ويمكن أن نذكر منها ما يلي:

- **القيم الاقتصادية:** كل ما هو نافع محقق للكسب المادي، وهو ما يعرف بالحوافز النقدية أو المادية.
- **القيم الجماعية:** تتمثل باهتمام الفرد بتحقيق التناسق والانسجام في طريقة أداء العمل وتحسينه.
- **القيم الاجتماعية:** هي مجموع القيم المتعارف عليها بين أفراد المجتمع وتعتبر مرجعا لتقييم تصرفات الأفراد.

- القيم السياسية: وهي السعي إلى السيطرة على الآخرين أو قيادتهم أو التحكم فيهم.
- القيم الثقافية: تمثل خلاصة لتفاعل مجموعة من العناصر المتمثلة في التاريخ، العادات والمعتقدات.
- القيم الدينية: تمثل اهتمام الفرد بعلاقته مع ربه والسعي لإرضائه (بوعناني و احسان، نفس المرجع السابق، صفحة 34) .

خلاصة الفصل الأول:

يتوقف نجاح المنظمة على وجود استراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات وأهداف واضحة ومحددة، ويمكن للمديرين وكذلك إدارات و أقسام الموارد البشرية استخدام الحوافز كأدوات لتشجيع وتمحيس العاملين لتحقيق الغايات والأهداف باعتبار هذه الحوافز أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين.

وطالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا يجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة العاملون ويسعون إليها وهي التي يطلق عليها اسم الحوافز.

ولقد استعرضنا في هذا الفصل بالدراسة والتحليل كلا من ماهية التحفيز بما فيه التطور التاريخي للتحفيز ، مفهومه ، أهميته وأهدافه ، مع الإشارة لأسس منح التحفيز ، و أنواعه ، وأهم نظرياته، والتعريج كذلك على نظام التحفيز الذي يعتبر نظاما متكاملًا يقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها وتحديد رسالتها وبالتالي تحقيق القدرة على مواكبة التغيير والتكيف مع الضغوط التنافسية للمنظمة.

ولقد خالصنا أن التحفيز يمكن أن يلعب دورا هاما من خلال تصميم إطار عمل لأنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية والتي يمكن أن تساهم بشكل فعال في تشجيع الفرد على الأداء الفعال.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

تمهيد :

يعتبر موضوع أداء العاملين وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة لذلك فإن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية. وعليه نجد أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء برامج الاختيار و التعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول : ماهية أداء العاملين

المبحث الثاني : مفهوم تقييم الأداء

المبحث الثالث :مجالات تقييم الأداء و معيقاته

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

المبحث الأول : ماهية أداء العاملين .

على الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، وذلك نظرا لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.

المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين ومحدداته

يعتبر الأداء أداة لتحديد سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل، هذا ما يبرز أهميته.

الفرع الأول : تعريف الأداء

هناك العديد من التعاريف التي تناولت موضوع الأداء منها ما يلي:

يعرف الأداء على أنه: "هو المخرجات والنتائج والإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة" (عمر عبد الرحمان، 2015، صفحة 31) كما يعرف أيضا أنه: "العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد إمكانات معينة." (تيمجغدين، 2012-2013، صفحة 48)

هناك من عرفه بما يلي: " الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة". (بنوناس، 2015، صفحة 21)

وقد عرف أيضا: "يمثل درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد". (فراونة، سلامة الديب، و مرابط، 2016، صفحة 117)

ويعرف الأداء أيضا: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة". (محمود ع.، 1427-2006، صفحة 35)

كما عرف أيضا: "كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالجيد، غير الكفاء، أو الأمثل." (زرزون و عاربة، 2014، صفحة 125)

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

وبالرغم من اختلاف وجهات النظر في تحديد تعريف شامل للأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي: (نفس المرجع، صفحة 126)

1. الموظف: هو ما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. الوظيفة: هو ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
3. الموقف: هو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية.

أولاً : أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة، فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها فهو يلعب دوراً هاماً في استقرارها، إذ أنه مفتاح بقائها، فابه تتحدد درجة منافستها في السوق، كذلك ينعكس إيجاباً أو سلباً على البيئة الخارجية للمنظمة (الزبون، المورد، المجتمع) لذلك فإن إدارة المنظمة تولي اهتماماً بالغاً لمستوى الأداء فيها، وتسعى إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها، ويمكن القول أن الأداء الوظيفي داخل المنظمة لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، وترجع أهمية الأداء الوظيفي لما يحققه من الفوائد التالية للمنظمة: (ماضي، 2011-1432، الصفحات 77-78)

- أ- يعتبر الأداء الوظيفي مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
- ب- يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ت- يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.
- ث- يسهم الأداء الوظيفي في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
- ج- يسهم الأداء الوظيفي في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

يعتبر تقوم الأداء الوظيفي أساسا جوهريا لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

ثانيا : مكونات الأداء الوظيفي

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة والثاني الفعالية لذلك من المفيد أن نعرض كل من المفهومين وذلك على النحو التالي: (المحاسنة، 1434-2013، الصفحات 109-110)

1. الفعالية: ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة فقد عرفها روبرت حسب ما وردل أمايل " بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية فينتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أي درجة تحقيق النتائج اعتمادا على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وهي تقاس عادة بطريقتين الأولى نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المتوقعة والثانية تعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة إلى الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج.

2. الكفاءة: القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات والنشاط الكفؤ هو الأقل كلفة حيث أنها ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات أي استعمال مدخلات أقل أو يمكن تعريفها على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى ومن كل هذا نستنتج أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهرها يتمثل في تعظيم الناتج وتدني التكاليف وهي تقاس عادة من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات.

الفرع الثاني : محددات الأداء

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها، فيرى البعض أن الأداء يتأثر بالموظف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددات رئيسيا في تحديد مستوى الأداء، والوظيفة بما يتطلب من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضا محددات رئيسيا في تحديد

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

مستوى الأداء، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الوقاية، وأنماط القيادة يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء.

ويمكن القول إن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي: (محمود و الشنطي، صفحة 37)

1. **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
2. **القدرات والخصائص الفردية:** وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
3. **ادراك الفرد لدوره الوظيفي (المهمة):** وتتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصورات، وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة، بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة نمط الأداء والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

والملاحظ من التعريفين السابقين أنهما يحرصان عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد، القدرات والمهارات، نمط الأداء) وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، أهم هذه المحددات: (بعجي، 2006)

- أ- **الوظيفة أو متطلبات العمل:** وهي ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
- ب- **الموقف أو بيئة التنظيم الداخلية:** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفره الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء لذا فأنهم يحدرون من تعميم النتائج، وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية :

- أن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

- أن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- أن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.

المطلب الثاني : مراحل قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه

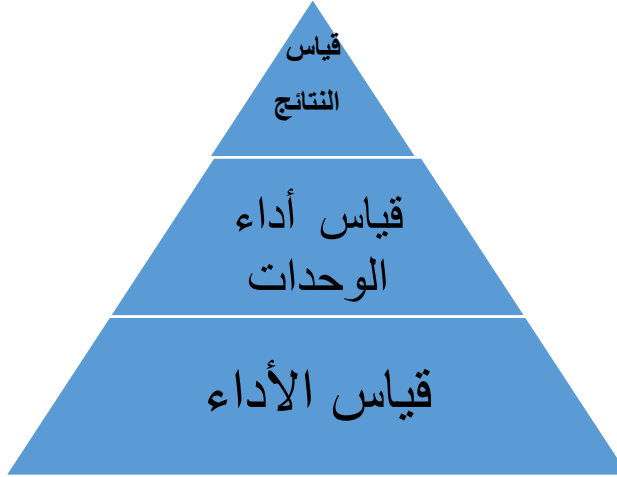
الفرع الأول : مراحل قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء من أحد العناصر الهامة للإدارة بالأداء وهو من أحد الأدوات اللازمة المستخدمة لتطويره وذلك لأن عملية تحسينه يجب أن تبدأ بقياسه، أما العوامل التي تؤثر فيه فإن مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمر صعب.

يصف مكتب إدارة الأفراد بالولايات المتحدة مراحل قياس أداء بكونها عملية هرمية ويطلقون عليها هرم الأداء وتتكون من المراحل التالية: (يوسف، 2013-2014، صفحة 49)

1. **قياس أداء العاملين:** وذلك من خلال الأنشطة التي يقوموا بها ويتم ذلك من خلال قياس عناصر الأداء المهمة التي يتم تحديدها لمعرفة مدى قيام العاملين بالمهام الموكلة إليهم.
2. **قياس أداء الإدارات والوحدات التنظيمية:** وذلك من خلال قياس الإنجازات أو المخرجات المطلوبة والمتمثلة في المنتجات أو الخدمات المراد تحقيقها.
3. **قياس النتائج:** وذلك من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمات ويمكن تلخيص مراحل القياس في الشكل التالي:

الشكل : رقم 05 : مراحل قياس الأداء



المصدر: سلوى عمر عبد الرحمان، الإدارة بالداء كمدخل لتقييم العاملين الدار الجزائرية، ص 68.

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة على الأداء

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الدنيا، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا، إلا أن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسين هما:

1-العوامل الداخلية : تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية (نفس المرجع، صفحة 50).

ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي: (تيمجغدين، مرجع سابق،

صفحة 51)

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

أ- العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.

- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.

- مستويات الأسعار.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب- **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد،

وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومنها الأشخاص الذين

يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.

ت- **الموارد البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم

على الخصوص:

- هيكل القوى العاملة.

- نظام الاختيار والتعيين.

- التدريب والتأهيل والتنمية.

- نظام الأجور والمكافآت.

- نظم تقييم الأداء.

2- العوامل الخارجية

يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة " وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة ما يلي: (تيمجغدين، مرجع سابق، صفحة 52)

العوامل السياسية: إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

أ- **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها.

ب- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية مستوى التعليم.

العوامل التكنولوجية: وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، الاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

ت- **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة. (تيمجغدين، مرجع سابق، صفحة 53)

المطلب الثالث: معايير الداء ومتطلبات فعاليتها

توجد معايير عدة لقياس كفاءة الفرد ومتطلبات فعاليتها، نذكر في ما يلي:

أولاً: معايير قياس كفاءة الأداء

فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، ويتمثل تقييم الأداء في المعايير التالية: (ترشة، 2014-2015، صفحة 33)

أ- معايير نواتج الداء:

وتنقسم الى معيارين

- معيار كمية الأداء.

- معيار جودة الأداء.

ب- معايير سلوك الداء:

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

- معيار معالجة شكاوى العملاء.

- معيار كتابة التقارير.

- معيار المواظبة في العمل.

- معيار التعاون مع الزملاء.

- معيار قيادة المرؤوسين.

ت- معايير صفات شخصية:

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

ومن هذه المعايير نذكر:

- معيار المبادرة.

- معيار الانتباه.

- الاتزان والانفعال.

- معيار الدافعية العالية.

ثانيا: متطلبات فعاليتها

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفعالية لا بد أن تتوفر على جملة من الشروط :
(ترشة، نفس المرجع، صفحة 35)

أ- **الصدق:** يجب على القائمين بتصميم المقاييس، أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس، ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبة في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل.

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

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

ث- **المقبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ويحدد أما وفق السلوكيات التي يدارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنحزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المباعية (ترشة، نفس المرجع، صفحة 36).

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

المبحث الثاني : مفهوم تقييم الأداء

ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى إلا أنه رغم ذلك لم تأخذ به المنظمات إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات من القرن العشرين وقد تعددت المصطلحات التي استعملت للدلالة على هذا المصطلح وذلك بكونه نظام تقييم الكفاءات أو نظام تقارير الكفاءات أو نظام تقرير أداء الموظفين ويعتبر تقييم الأداء من الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية باعتباره أساساً لتحديد، تحليل وتقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد خلال فترة زمنية معينة ماضية، وبالتالي فهو يمثل أحد المداخل لاتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد ولكن بتطور عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة فإن دوره اتجه نحو توفير الوسائل التي تساعد المديرين وتسهل عملهم في اتجاه تطوير أداء الأفراد وكذلك تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد المداخل لاتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد ويتطور عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة فإن دوره اتجه نحو توفير الوسائل التي تساعد المديرين وتسهل عملهم في اتجاه تطوير أداء الأفراد وتنمية قدراتهم.

أولاً: تعريف تقييم الأداء

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم سيتم استعراض مجموعة من التعاريف التالية:

يعرف تقييم الأداء على أنه: " العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء." (العرب، 2009، صفحة 51)

كما عرف أيضاً أنه: "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها." (2009، صفحة 121)

وقد عرف كذلك كالاتي: "عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح." (مدثر حماد، 2015، صفحة 121)

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

وهناك من عرفه ايضا: "تحليل أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتهم وامكانيات تقليدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى اعلى." (الشنطي، صفحة 43)

وقد عرف أيضا كالاتي: "نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مسؤولين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الإداري الأدنى منه، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا لقاعدته." (الشمري، 2014، صفحة 99)

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

تتنامي أهمية تقييم الأداء الوظيفي بنمو الوعي بما يمكن أن يقدمه لعمليات التخطيط والتنظيم والتدريب والتوظيف في أي منظمة إدارية أو مؤسسة تعليمية أو جهاز أمني، وتبرز أهمية التقييم في المجالات التالية: (عوني اللبدي، 2015، الصفحات 27-29)

أ- رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وخاصة عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جوا من العلاقات الحسنة سيسود بينهم.

ب- إشعار الموظفين بمسئولياتهم فعندما يشعر الموظف بأن نتائج التقييم سياترئب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.

ت- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفي أخرى.

ث- تقديم معلومات للموظفين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.

ج- تحديد الأفراد المستحقين للترقية.

ح- تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

خ- الرقابة على الرؤساء حيث يتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا.

د- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى البشرية فهو يشكل أداة مارجعة لمدى توفر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.

ذ- يزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بإعداد الموظفين المطلوبة خلال فترة معينة.

ر- يمثل أداة اتصال بين الموظفين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.

ثانيا : أسس تقييم الأداء

يمكن تلخيص أهم الأسس والمبادئ التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين على النحو التالي:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وكذلك تحديد مجالات تقييم الأداء.
- وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء.
- ضرورة أن يكون لنظام عملية تقييم الأداء صلة وثيقة بالوظيفة أي أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة.
- التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب مقيمي الأداء على استخدام نظم وأساليب التقييم تدريجيا كافيا.
- ضرورة الاتصال المستمر للمقيمين بالعاملين المراد تقييم أدائهم.
- ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر من مقيم وبشكل مستقل تفاديا لبعض التضليلات التي يمكن ان يحملها التقييم من طرف شخص واحد.
- ضرورة تزويد العاملين بالتغذية العكسية عن مستوى أدائهم وكفاءته وكيفية.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

- أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية.

تميز عملية تقييم الأداء بعدة خصائص نذكر من بينها:

(هيش، 2015-2016، صفحة 35)

أ- أن تقييم الأداء عملية شاملة تخص جميع العاملين بالمؤسسة.

ب- أن تقييم الأداء عملية منظمة ومخطط لها مسبقاً.

ت- أن عملية تقييم الأداء عملية مرنة أي قابليتها للتطبيق على أنواع مختلفة من الأنشطة.

ث- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط إنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

ج- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه و النتائج التي حققت بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.

المطلب الثاني : طرق وأنواع تقييم الأداء

يقوم تقييم الأداء على مجموعة من الطرق كما ينقسم الى جملة من الأنواع:

أولاً: طرق تقييم الأداء

توجد طرق متعددة لتقييم الأداء منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد ومنها ما يمكن استخدامه لغرض

واحد ومنها ما هو متعدد الأغراض ومنها ماهي تقليدية ومنها ما هي حديثة ويمكن أن نذكرها فيما يلي:

1. طريقة الترتيب:

وهي طريقة سهلة في تقييم أداء العاملين اذ يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأقلهم، وهناك أسلوبين عند استخدام هذه الطريقة هما أسلوب الترتيب البسيط وأسلوب الترتيب التعاقبي وبموجب الأسلوب الأول فإن المقوم يلجأ إلى وضع جميع الأفراد بصورة متسلسلة من الأعلى إلى الأسفل

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

مبتدأ من أحسن شخص ومنتها بأسوأ شخص وهكذا يجب أن يكون الأسوأ هو الذي يحتل المرتبة الأخيرة. (مغريش، 2011-2012، صفحة 66)

2. طريقة المقياس المتدرج:

حيث يقوم المشرف ببحث درجة توافق كل سمة أو خاصية في الموظف أو العامل المطلوب تقييمه و توجد طرق عديدة للمقياس المتدرج في التقييم والاختلافات بين هذه الطرق ترجع إلى نوع وحجم وعدد الخصائص والسمات المطلوب تقديرها، عدد أو حجم الدرجات التي تعكس كل صفة من هذه الصفات وهذا يرتبط بعلاقة الصفة أو السمة بأداء الموظف مثل القيادة والإبداع والأمانة وغيرهم، درجة وضوح نقاط وجوانب التقييم على المقياس المتدرج. (العرب، مرجع سابق، صفحة 81)

3. طريقة الحداث الحرجة (الجوهرية أو المهمة):

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة في عملية تقييم الأداء وهي عبارة عن تقارير قصصية قصيرة أو أحداث اعترضت سلوكيات الأفراد خلال تأديتهم لأعمالهم في المنظمة على اختلاف أنواعهم وهي تضمن أوصاف مكتوبة عن فاعلية (نجاح) أو عدم فاعلية (فشل) هؤلاء الأفراد لهم خلال ممارستهم الأجزاء من أخطائهم وترتكز هذه الطريقة على قيام المشرف بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من هذه الأحداث تحدث خلال أدائه لعمله وسلوكه اتجاه هذه الأحداث وكتابة وتحديد الأحداث المهمة أو الحرجة وأهميتها للعمل سلبيا أو إيجابيا وهذا يتطلب من المشرف أن يكون موضوعيا في تدوين وكتابة الأحداث الجوهرية بعيدا عن المؤثرات الشخصية وغيرها لأن ذلك التدوين يعتبر ركيزة تتخذ أساسا لتقييم أداء الفرد كما ان الأحداث التي يتم تدوينها يجب أن تكون جوهرية أو مهمة أو ممتازة وتلك التي تكون مرفوضة أو تمثل إساءة واضحة أو متعمدة أو تمثل سلوكا غير مقبول من جانب المنظمة وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أداء عمله. (الشيخ التيجاني، صفحة 129)

4. طريقة الإدارة بالهداف:

تعتمد عملية التقييم وفقا للإدارة على أساس النتائج، التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن السلوك والصفات الشخصية له وهي تمر بالخطوات التالية:

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

- تحديد الأهداف الم ارد تحقيقها ك مقياس لتحديد الأداء خلال فترة التنفيذ لابد للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف و تقييم المساعدة حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
- خلال مرحلة تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.
- قوائم المراجعة وتكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر من كونها موضوعية حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملأ هذه القوائم بنفسه وبعودة القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية. (عوي اللبدي، مرجع سابق، الصفحات 22-23)

5. طريقة مراكز التقييم:

تستخدم هذه الطريقة خاصة لتطوير المديرين وتقييم أدائهم، حيث تساعد هذه الطريقة الأفراد على فهم نقاط القوة والضعف على مستوى أدائهم مما يؤدي بهم إلى إعادة النظر فيما يخص أدائهم والعمل على تطويره أن العوامل الأساسية التي تأخذ بعين الاعتبار في هذه الطريقة هي قابلية الفرد في التأثير على الآخرين والمهارات الإنسانية في التعامل إضافة إلى تقدير مشاعر ورغبات الآخرين وهذه العوامل مهمة خاصة للإدارات العليا ولذلك فإن هذه المراكز تقييم أداء الأفراد المرشحين للإدارات العليا وفقا لبرامج خاصة في عملية اتخاذ القرارات حيث تكون الخطوة الأولى تحديد هدف البرنامج ومن ثم الحصول على دعم الإدارة، تحليل العمل وتحديد الأبعاد الضرورية للتقييم، بعد ذلك تأتي عملية تنفيذ برنامج التقييم وفي الأخير يقيم المشارك في هذه العملية بعد الحصول على نتائجه وهذا ما يعرف بالتغذية العكسية (مغريش، مرجع سابق، صفحة 69)

6. طريقة التدرج البياني السلوكي:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء ومن ثم يتم تقييم الأداء لكل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج، نوعية الإنتاج الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون وغيرها من الخصائص ويشير كل ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة وتعتمد هذه

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

الطريقة على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال وتستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفة ويصور الشكل التالي نموذجاً لطريقة التدرج البياني السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة مدير عام: (بن عيشي ، 2005-2006، صفحة 30)

الجدول: رقم 01 : نموذج طريقة التدرج البياني السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتيرة مدير عام

أداء متميز	تحليل ودراسة الموقف لتلاقي الزائرين غير المرغوب فيهم من قبل المدير
أداء جيد	معرفة وتشخيص الزائرين والمراجعين غير المخطط لهم وتوجيههم للقسم أو الدائرة المناسبة
أداء متوسط	تحديد جداول العمل ومواعيد الزيارات
أداء مقبول	في بعض الأحيان نترك الزائرين في انتظار المدير لمدة طويلة دون مبرر
أداء ضعيف	رحب بالزائر وهي تدخن أو تأكل

المصدر: عبد الكريم مغريش، دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 70.

في الجدول السابق تبين كيفية ربط سلوك سكرتيرة عند استقبال الزائرين بأدائها حيث يكون أداء متميز إذا قامت بتحليل ودراسة الموقف لتلاقي الزائرين غير المرغوب فيهم من قبل المدير ويكون أداءها ضعيفا إذا رحبت بالزائرين وهي تأكل أو تدخن حيث ترتبط النتيجة لتقييم أدائها ارتباطا وثيقا بسلوكها أثناء أدائها لوظيفتها لكن يختلف السلوك المرتبط بنتيجة التقييم وفقا لكل وظيفة أو كل مجموعة من الوظائف المتشابهة.

ثانياً: أنواع تقييم الداء

وينقسم تقييم الأداء إلى ما يلي: (ترشة، مرجع سابق، صفحة 144)

أ- المشرفون يقيمون مرؤوسيههم: هو الأسلوب الشائع باعتبار المشرف هو القادر على تقييم مرؤوسيه وهو الذي يسند إليهم المهام ويتابعهم باستمرار ويعترف على أداء مشاكلهم الوظيفية وتطورهم المهني ويجب أن يكون التقييم مستنداً على الأداء الفعلي للموظف، وأن تطبق المعايير بشكل منظم، وأن تتكامل الصورة لدى المشرف قبل تقييمه للموظف كما ينبغي أن تتوفر الشفافية والمناقشة والمكاشفة بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه.

ب- المرؤوسون يقيمون رؤسائهم: هو أسلوب متبع في الأكاديميات وساحات البحث العلمي وهو يساعد المشرفين على التعرف على نقاط الضعف لديهم مما يدفعهم إلى تحسين أدائهم، كما يتعرف من خلاله المسؤولين أو الإدارة العليا عن مدى كفاءة المشرفين ومدى تجاوب المرؤوس مع رؤسائهم.

ت- الموظفون في نفس المستوى يقيمون بعضهم: هو أسلوب غير مجدي في كثير من الأحيان ولا يحقق العدالة إذ يحتاج إلى نزاهة في الحكم والبعد عن الأغراض الشخصية وهو ما يصعب تحقيقه بين المنافسين.

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

المطلب الثالث : خطوات تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء عن طريق ستة خطوات مت اربطة نذكرها في ما يلي: (بن عيشي، مرجع سابق، صفحة 18)

1- تحديد معايير الأداء:

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

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

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

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

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

3- قياس الأداء:

تكون هذه الخطوة بجمع المعلومات وذلك عن طريق:

- ملاحظة الأفراد العاملين.

- التقارير الإحصائية.

- التقارير الشفوية.

- التقارير المكتوبة.

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

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لابد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين. (بن عيشي ، مرجع سابق، صفحة 20)

5- مناقشة نتائج التقييم مع الفارد العاملين:

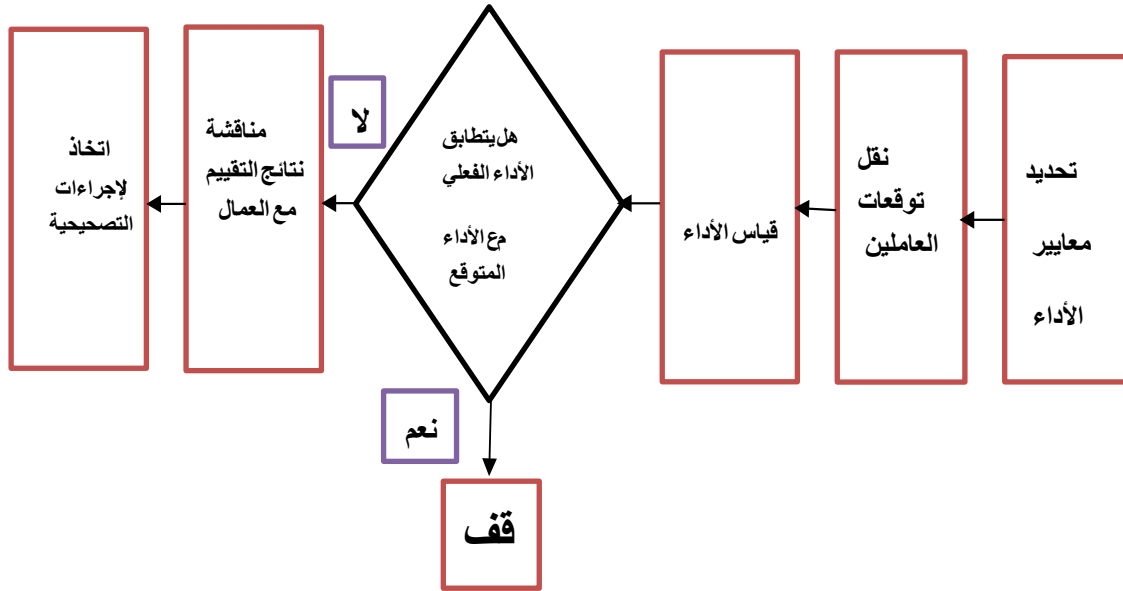
لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج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

6- الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين الأول مباشر و سريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الأول، كما و أنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل .

الشكل : رقم 06 : خطوات تقييم الأداء



المصدر: عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف 2005-2006 ص

21

المبحث الثالث: مجالات تقييم الأداء و معيقاته

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، لخير برهان لإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه.

المطلب الأول: مجالات وأهداف تقييم الأداء

هناك مجموعة من المجالات التي تترجم فيها نتائج تقييم الأداء وأهدافه.

أولاً: مجالات تقييم الأداء

قسمت مجالات تقييم الأداء الى ما يلي: (سالم، 2006، صفحة 56)

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

ب- التعيين والنقل: تستعين الإدارة بنتائج الأداء كمييار هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، إضافة إلى تمكينه من معرفة الذين هم بحاجة للانتقال إلى وظائف أخرى تتناسب مع مؤهلاتهم.

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

ث- تحسين عملية الاتصال: ويكون ذلك بين المشرف ومرؤوسيه فيما يخص الأهداف المخططة التوجهات بشأن طرق وأساليب الأداء والتعامل.

ج- تحديد المكافآت التشجيعية والحوافز الشخصية: تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء أو يمكن ذكرها في شكل نقاط كالتالي: (عوني اللبدي، مرجع سابق، صفحة 30)

- الحكم على مدى سلامة والاختيار والتعيين.

- تحسين مستوى المشرفين.

- الاسترشاد بالتقييم لإعادة النظر في تحليل العمل.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

- الاسترشاد بالتقييم لإعادة النظر في سياسات وأدوات السلامة المهنية.

6-إنهاء الخدمة (الاستغناء): تقوم المنظمة بإهاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدن لأنه في الحقيقة يعتبر عبئا أو تكلفة إضافية على المنظمة.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية: (بعجي، مرجع سابق، صفحة 16)

1. الهدف على مستوى

المنظمة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

أ-تحسين المحيط الاجتماعي للعمل إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل، حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد و المنظمة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية والبيروقراطية.

ب- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيه، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.

ت- تحديد تكاليف العمل الإنساني، و امكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.

ث- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

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

ح- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليه.

خ- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

2. الهدف على مستوى العاملين تتمثل في: (الاميري، الصفحات 82-83)

أ- توفر أداة موضوعية تسمح بالتمييز بين الأفراد عند صرف الأجور التشجيعية أو منح العلاوات والمكافآت أو توزيع حصص الأرباح التي تخصصها المنشأة للعاملين فيها.

ب- مقياس لأدائهم حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبري ار في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، والمقصود هنا هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض.

ت- تسهم في دعم العلاقة بين العاملين والإدارة، فوجود أساس يكفل الموضوعية والعدالة في الحكم على كفاءة العاملين وتجنب المجال للمحاباة والأهواء الشخصية والوساطة للرؤساء التي تؤدي دون شك إلى تقوية علاقات العمل ودعم الثقة بين العاملين والإدارة.

ث- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

ج- تسهم في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الرؤوسين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبشكل مستمر.

3. الهدف على مستوى المديرين تتمثل في: (ترشة، مرجع سابق، صفحة 18)

أ- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

ب- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية و تنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

ت- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي وعموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكها تمه الوظيفية، ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات الإدارية، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين والمشرفين على مستويات أعلى، وحتى على أداء المنظمة ونظرا لأهمية هذه العملية فأنها تستخدم غالبا لتحقيق الغايات الأساسية التالية:

- جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة، فهي تشبه نوعية المنتج في إدارة الإنتاج، وأسلوب الدعاية والترويج في إدارة التسويق.

- الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم بشكل موضوعي ودقيق.

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

المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء

تنتج أخطاء كثيرة في التقييم نتيجة لصعوبة استخدام أسس كمية، وتتم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي: (ابراهيم الشنطي، الصفحات 50-51)

أ و لا- الأخطاء البشرية:

1. أخطاء التحيز الشخصي

يتأثر تقييم الموظف أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، فقد يفضل المشرف موظفا على بقية الموظفين وقد يجد أن واحدا من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله، أو يتأثر بالعلاقات الشخصية فيميزه في التقييم ويمكن التقليل من هذا التحيز بإشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الموظف مثل عرض تقييم الرئيس المباشر على خبير أو أكثر من مدير.

2. تقييم عوامل صعوبة القياس

ي حاول بعض الرؤساء تقييم عوامل غير قابلة للقياس والتقدير مثل الاهتمام بالعمل والإخلاص، وهنا يجب العمل على تجنب هذا الخطأ بالالتزام بما تستطيع رؤيته أو سماعه أو لمسه والابتعاد عن العوامل التي يمكن استنتاجها ضمنا.

3. عدم وضوح المعايير

الكثير من طرق التقييم تعتمد على سلام التقدير والتي تكون قابلة للتأويل بأوجه عدة وفيها الكثير من التخمينات، وقد يوجد اختلافات بين الرؤساء على معنى مصطلح أو عمل غير عادي أو مصطلح إبداع، ولتجنب هذا الاختلاف يوصي بوضع أمثلة توضح المعنى المراد وتوصيف هذا المعنى.

4. أخطاء التأثير بصفة معينة :

ذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عال أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس مثال ذلك إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لأنه أمين فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطائه تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوي كفاءته ومبادئه وغيره.

5. أخطاء التشدد واللين: (نفس المرجع، صفحة 51)

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهـم واعطائهم تقدي ارت عالية بصرف النظر عن أدائهم ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حال إعطاءهم تقدي ارت سيئة أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يوجهها المرؤوسين، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقدي ارت منخفضة لمعظم العاملين وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة.

6. أخطاء المركز الوظيفي للمرؤوس:

وذلك حين يقيم الأشخاص طبقا للوظائف التي يشغلون فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالي أو مهما أو إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية فإن المقيم يعطي شاغلها تقديرا حسنا أي أن المشرف لا يركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة وإنما يبيـن تقييمه على اسم الوظيفة أو سمعتها ومركزها.

7. أخطاء التوسط:

قد يغفل القائم بالتقييم عن الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل ويتعمد الى إعطاء تقديرات متوسطة، وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض الآخر غير متفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته.

8. أخطاء الانطباعات المسبقة:

يجب الا يتأثر تقييم الرئيس أو من يقوم بالتقييم بالانطباع الأول الذي تركه العامل لديه فالانطباع الأول لا يمثل في الغالب الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أو سيئة بالتأثير على التقييم الحالي.

9. أخطاء التأثر بآخر تقييم:

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه بعض المشرفين لتقييم مرؤوسيههم طبقاً لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير الموظف في الفترة السابقة ممتاز يعد ممتاز أيضاً في الفترة الحالية حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان عليه، وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً فيعده المشرف ضعيفاً في الفترة الحالية حتى لو كان الموظف حسن من أدائه بعد تقريره السابق.

ثانياً - الخطأ التنظيمية:

يمكن تلخيص هذه الأخطاء فيما يلي :

- أ- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور أو ضعف في النظام المطبق.
- ب- عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.
- ت- قصور وضعف في الرؤساء القائمين على عملية التقييم.
- ث- ضعف التزام الإدارة العليا ومساندتها للقائمين بعملية التقييم.
- ج- طول الوقت اللازم للقيام بعملية التقييم.
- ح- اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات، والسلطات لاتخاذ القرارات الخاصة بترقيتهم وزيادة أجورهم أو نقلهم.
- خ- ضعف وسطحية العديد من مقابلات تقييم الأداء التي تتم مع الرؤساء.
- د- عدم القدرة على مواجهة المرؤوسين لنتائج التقييم.
- ذ- عدم تحديد نظام تقييم الأداء للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.
- ر- عدم الاستفادة من نظام تقييم الأداء السابق لتحسين الأداء المستقبلي.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

وبالإضافة إلى ما سبق نجد: (بوعافية، 2016-2017، صفحة 9)

- __ الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة و الموضوعية لتقييم.
- __ الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها.
- __ الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص و دراسة وتحليل الإنجاز بهدف تقييمه.
- __ صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات الكمية والنوعية لقياس أداء المؤسسة.
- __ النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

المطلب الثالث: سبل معالجة معيقات تقييم الأداء

إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها السلبية تقوم على: (جبن، 2009،
صفحة 6)

- أ- الاعتراف الفعلي بالمشكلة .
- ب- عدم الاعتماد المطلق على تقييم الرئيس المباشر للعامل، بل يجب مراجعته من قبل الرئيس.
- ت- استبعاد العوامل الشخصية
- ث- إعطاء العاملين الفرصة لذكر الأعمال أو المساهمات المتميزة التي قاموا بها من خلال فترة التقييم وأيضاً حق مناقشة نتائج التقييم مع القائمين به.
- ج- كفالة حق العامل في التظلم بالطرق الرسمية من نتائج التقييم وتقديم حججه و مبرراته أمام سلطة اعلى من الجهة القائمة بالتقييم.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

- ح- ضرورة وجود معايير موضوعية وواضحة ومفهومة لتقييم الأداء للأطراف المشاركة فيه سواء القائمين بالتقييم أو الخاضعين له.
- خ- تدريب القائمين على أساس وطرق التقييم والقواعد السليمة والموضوعية لتنفيذه.
- د- ضرورة عرض تقارير التقييم على سلطات أعلى من القائمة به لمناقشتها واعتمادها أو تعديلها حينما يقتضي الأمر ذلك.

خلاصة الفصل الثاني :

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالأداء وعملية تقييم الأداء، أن الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس الأداء على نواتج القطاعات المختلفة الوطنية فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة وعليه ينعكس ذلك طبعاً على المستوى الكلي وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء فقد ادركتها الدول المتقدمة وبدأت في أعلى المستويات الإنتاجية وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها، على الرغم من الندرة التي تعانيها بعض أكبر الاقتصاديات في توفير بعض الشروط المطلوبة لعناصر الإنتاج.

إن تقييم أداء الافراد وفعاليتهم لا يتحقق فقط بتحسين التخطيط والتصميم لهذا التقييم، وانما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم كما تتأثر أيضاً باقتناع الأفراد محل التقييم و اقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهدافه، فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة العمال وقياس مدى تحقيق الأهداف المخطط لها على مستوى المنظمة ككل وبناء على ما تقدم بهدف التقييم بصفة عامة إلى التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة سيتم تنفيذها، وكذا قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والمعلومات المكتسبة من قبل الافراد. إلا أن كل ذلك لا يتحقق إلا من خلال إشباع حاجة الأفراد والعمل على إخراج دوافعهم ويتحقق ذلك بتحفيزهم.

الفصل الثالث

التحفيز ووره في تحسين أداء العاملين

تمهيد :

يعتبر الحافز في العمل ، ومدى علاقته وتأثيره على أداء العامل والموظف من أحد المواضيع المهمة في حياة الأفراد والمجتمعات، حيث أنه لا تخلو مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للحوافز وذلك ليساعد الموظف على تقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل ايجابي على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها.

والحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة الأثر ، وتشعره بأنه إنسان له مكانته و أنه مقدر في عمله، فالمنظمات اليوم أصبحت تركز على موردها البشري وتهتم بكل الجوانب التي تمسه وتحيط به سواء كانت شخصية أو خاصة بمحيط العمل، فقد أصبحت تهتم بكسب ولاءه وضمان رضاه وزيادة كفاءته الإنتاجية، و تبحث أكثر في العلاقة بين هذه المتغيرات و الأداء وعلاقتها أيضا بالتحفيز.

وفي هذا المنظور سنحاول ومن خلال فصلنا هذا الإلمام أكثر بجوانب هذا الموضوع وذلك من خلال:

➤ المبحث الأول: علاقة التحفيز بالأداء.

➤ المبحث الثاني : تأثير التحفيز على الأداء.

➤ المبحث الثالث: المتغيرات المرتبطة بالأداء والتحفيز.

المبحث الأول: علاقة التحفيز بالأداء:

من المؤكد أن الإنسان لا يشبه الآلة في شيء، له طبيعة خاصة، لا يعمل بضغط على زر، بل إن الإنسان ما هو إلا مجموعة من الأحاسيس والمشاعر، والعمل لا بد أن يرتبط بتلك المشاعر، ولذا فحسن أداء العمل أو سوءه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل ولذا يدرك المدير الناجح كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق التحفيز، ولذلك سنوضح من خلال هذا المبحث موضوع علاقة التحفيز بأداء العنصر البشري من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: التحفيز وارتباطه بالأداء.

ترك الحوافز بأنواعها بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها آثارا اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز.

ولأن التحفيز في العمل هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم بكل جد وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق مآربهم، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غيرها من أهداف العاملين. (العميان، 2004، صفحة 301)

وتعتبر عملية التحفيز من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغيرها من وقت لآخر، واستحالة قيام أي منظمة بإشباع حاجات العاملين فيها، ومن جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة.

وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه.

$$\text{أداء مرتفع} = \text{القدرة على الأداء} + \text{الرغبة في الأداء.}$$

وبدون وجود رغبة في الأداء ودرجة عالية من التحفيز لا يمكن ضمان مستوى عال من الأداء والإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري تفهم كيفية تحفيز العاملين بحيث يمكن استخراج أفضل ما لديهم من طاقات ومواهب (عبد الرحمان، 1998، صفحة 2).

وعلاوة على ما سبق فإن أثر هذه الحوافز يتعدى إلى الموظفين الآخرين محاولة منهم للتنافس عليها وهذا سيؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل أي زيادة الأداء وتحقيق إنتاج أفضل، أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز غالبا ما تساهم في حل المشكلات المادية له ولأسرته، فتكون الحوافز وفرت المتنفس الذي ساهم بحل المشكلات الأمر الذي سيولد لدى العامل الشعور بالانتماء إلى هذه المؤسسة، وكذا الشعور بحب العمل والإقبال عليه بنشاط وحيوية (عبد الوهاب، 2001، صفحة 371)

وبهذا يتضح لنا أن الحوافز تلعب دورا هاما في تحسين أداء وزيادة الإنتاج من حيث النوعية والكمية، وهذا يتوقف على مدى توفر هذه الشروط:

- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.
- وجود حافز عند العامل يحفزه عن العمل والنشاط.
- تدريب العامل لزيادة قدرته ومعلوماته وكفاءته.

وبالمقابل يجب:

❁ أن يكون العامل راضيا عن عمله وعن الأجر الذي يتقاضاه.

❁ وأن تعترف الإدارة بمجهود العامل وتشيد به .

وأضاف Gold و Bratton شروطا أخرى:

- الاستقطاب والاحتفاظ بموظفين مناسبين للمنظمة.
- تحسين وتطوير مستويات أداء الموظفين.

- تطوير التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف، أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العاملين (Gold و Bratton)

ويكون بانجاز الأهداف السابقة ضمانه لحوافز تنافسية تشجع وتدعم أداء أعضاء المنظمة بالإضافة إلى تخفيض دوران العمل، لعدم تسرب الكفاءات من المنظمة، مع الحفاظ على الحقوق والامتيازات التي كلفها لقانون للموظف.

ويمكن استخدام الأداء كمعيار أساسي لتقييم فاعلية أنظمة التحفيز في المنظمة وذلك بمعرفة الأداء المحقق نتيجة هذا النظام، ومعرفة العلاقة بينه وبين الأهداف التنظيمية .

وتشير الدراسات أن الأداء هي الرغبة في العمل والقدرة عليه مع إتاحة الفرصة أمام الفرد. إذ ترجع القدرة وإتاحة الفرصة من خلال الاختيار السليم لأعضاء المنظمة من خلال برامج التدريب والتنمية ، إلا أنه ما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من الحوافز، فالمنظمة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد ، عن طريق إرضاء حاجاته، ولكن لا بد أن يتم ذلك بإدراك العلاقة بين الحاجات ذاتها، ذلك لأنه قد تعجز الحاجة المشبعة من أن تكون الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني، ومن ثم المؤشر الفعال على كفاءة الإنتاجية والأداء ، وبهذا برزت أهمية إدارة الأفراد الحديثة كإدارة فعالة في توجيه الأفراد للعمل وزيادة أدائهم، وذلك بدراسة ما يؤدي إلى تنمية رغبات الأفراد، ومعرفتها بملائمة نوع العمل لميول العاملين واتجاهاتهم.

وتسعى المنظمة لإنجاز أهدافها من خلال الأدوار والمهام والواجبات التي يؤديها الأفراد العاملون فيها على مختلف مستوياتهم الوظيفية، والعاملون ينشدون لإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم وطموحاتهم من خلال عملهم الوظيفي، وتنجح المنظمة عندما تزوج بين متطلبات أدوارها التي حددتها ورسمتها وبين حاجات وتوقعات الأفراد، وعندما يقوم العاملون بأداء مهامهم فإن جهودهم يجب توجيهها نحو غاية محددة وهي تحقيق الأهداف التنظيمية التي تتحقق من خلال الأداء المناسب، فمثلما يمتلك العاملون حاجات غير مشبعة والتي تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة، فإن المنظمات تمتلك حاجات غير مشبعة هي الأخرى، والمتمثلة في أهداف يتعين تحقيقها، إلا أن هذه الاحتياجات لن تتحقق إلا من خلال جهود العاملين وأدائهم، فإذا كان أداء الفرد غير كاف لتحقيق أهداف المنظمة، فإنها سوف تكون أقل مقدرة على مكافئة العاملين، بالإضافة إلى أن المنظمة تشبع حاجات الأفراد من أجل تمكنهم من الأداء بشكل جيد ، وبالتالي تحقيق

أهداف المنظمة، وبهذا يمكن اعتبار التحفيز كطاقة مستعملة من طرف العامل في عمله، وذلك لأنه يمكنه تلبية الحاجة عن طريق القيام بالعمل، وبهذا فالحوافز تدفع للأداء.

المطلب الثاني : تابعة وتناسب الحوافز للأداء.

يرتبط إشباع الاحتياجات بسلوك معين من الأفراد، وذلك بتوضيح العلاقة بين السلوك والأداء المرغوب من المنظمة وبين حوافز معينة يمكن الحصول عليها، وقصد أن يشعر الفرد بالرضا على الحوافز يجب أن تكون تابعة مباشرة بالعمل قدر المستطاع، كما يجب أن تتناسب وتتوافق مع جهودهم، فالتوافق بين الحافز والأداء يعني ضرورة تفاوت العاملين في حوافزهم وذلك حسب مقدار كل فرد من الأداء، هذا من أجل أن تفقد صفتها التحفيزية (حجيم الطائي و اخرون، 2006، صفحة 416)

وكذلك لكي يتناسب التحفيز أكثر مع الأداء لابد من توفر عدة مقومات منها: (عبد الباسط عباس، الصفحات 178-179)

✓ **تحقيق التوافق الوظيفي:** يجب التأكد كذلك من المطابقة بين قدرات ومهارات العاملين من ناحية ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها من ناحية أخرى، إن أحسن النوايا ليست كافية لتحقيق السلوك المنتج إذا كان الموظف يفقد القدرة على الأداء الجيد للوظيفة ولاشك أن الاستقطاب والاختيار الملائمين يساعدان في تحقيق ذلك التوافق .

✓ **توفير العدالة للنظام:** إن المكافأة التي يتلقاها الفرد يجب النظر إليها على أنها متعادلة مع الجهود المبذول وعلى الرغم من اختلاف إدراكات الأفراد لما يعتبر عادلا فإنه يجب بذل الجهود لإقناع العاملين بعدالة وتناسق وموضوعية نظام المكافآت المتبع.

✓ **منح الحافز فور تحقيق الأداء الجيد:** قد يفقد الحافز الكثير من تأثيره على الأداء لو أنه لم يتوافق معه فينفس الفترة الزمنية، فقد يقلل حماس الفرد وتقلل رغبته في زيادة جهده الوظيفي، نظرا لأن المكافأة سوف يتم الحصول عليها في نهاية العام أو بعد فترة زمنية طويلة، لم تسمع قوله صلى الله عليه وسلم "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه ."

✓ استمرارية المعلومات المرتدة: إن توافر المعلومات عن الأداء بشكل منتظم ترفع من معنويات العامل في حالة ارتفاع الأداء نظرا لتوقع المكافآت، كما أنها تفيدي تعديل سلوك البعض الآخر حتى يتوافق مستوى الأداء الفعلي مع المستوى المتوقع .

✓ شمولية التحفيز: يجب على نظام التحفيز أن يغطي كافة الجهود التي يبذلها الأفراد، إذ يجب أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار الجهود الإضافية وعدم اعتبارها جزءا من الوظيفة، بالإضافة إلى عدم تشجيع الحلول السريعة على حساب التحسينات طويلة الأجل، ذلك لأنه يؤدي إلى انحراف في نظام العمل، ويجب أن لا تعمل المنظمة على مكافأة النتائج فقط، لأن ذلك يدفع الأفراد إلى التركيز على النتائج بدلا من تحسين عمليات الأداء مثلا، ولهذا يجب على المنظمة أن لا تقدم حوافز مقابل النتائج فقط بل أيضا مقابل جودة وكفاءة عمليات الأداء، وكذلك الجهود وغيرها، وبهذا فعل المنظمة تقدير الإنجازات مهما صغر شأنها، لأن كل تحسين مهما قل يعتبر تقدم في الاتجاه الصحيح. (Hellri, Egel, Truchan support slow, و J.W, صفحة 142)

✓ التعرف على الفروقات بين العاملين: يجب أن يتأكد المدير أن العاملين ليسوا قوالب نمطية أو أشخاص متماثلين، خلافا لذلك فإن كل فرد يمتلك مجموعة من الاحتياجات الخاصة، وعليه فإن الحفز الفعال لأي فرد يتطلب فهما لماهية الاحتياجات التي تجعله يبذل جهودا مميزة لتحقيقها.

المطلب الثالث: الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الأداء:

إن الهدف الرئيسي الذي يواجهه كل منظمة هو تحقيق أفضل أداء من العاملين لديها، لأن ذلك ما يجعلها تستمر وتزدهر، فالتحفيز الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل كما ونوعا من خلال ربط الحوافز بالأداء سواء حوافز مادية كالأجر أو معنوية كفرص التكوين، مما يؤدي إلى رفع العامل لمستوى أدائه على أساس توقع الحصول على الحوافز التي يرتقبها، بمعنى أن التحفيز يحقق زيادة في نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة المنتجات، المبيعات والأرباح، وبهذا يمكن القول أن التحفيز يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة لأنه يجعل الأفراد يعملون بحماس لتحقيقها لشعورهم بأنها أهدافهم أيضا، لأنه بنجاح المنظمة سيستفيدون أيضا ماديا ومعنويا، وبهذا يعد التحفيز أحد أهم عوامل تحقيق أهداف المنظمة .

وهناك مجموعة من الخطوات تساعد المدير للتفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل، كما تحفيزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه، وهذه الخطوات هي:

- مساعدة العاملين على التوسع: فالعاملين عموماً لديهم الرغبة في التطور والتحسين، ولكنهم يجمعون عند ذلك إذا كان مفروضاً عليهم من أعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.
- وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل، قياساً على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر العاملين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثراً طيباً لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.
- تعيين حجم مسؤولية العاملين ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند العاملين هو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم عمله، فإذا كان كل واحد منهم يعرف تماماً كيف يتصرف في كل المواقف التي يمكن أن تقابله، فإن ذلك سوف يزيد من شعوره بالمسئولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه للأداء الجيد.
- مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين تصورات، ومعلومات، عن رفع مستويات الأداء وربما يكون المدير أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان.
- توثيق ما اتفق عليه مع العاملين: على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك، وإعطاء نسخ للعاملين وعند المراجعة للأداء لكل عامل ستكون هذه الوثيقة أساساً للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه.
- تحديد طريقة العمل: بعد تحديد قياسات ومستويات العمل على المدير أن يراجعها قياساً على أنشطة بعض العاملين، ويحدد هل هي واقعية أم لا وبذلك نضمن أن العاملين سيحكمون بصدق على هذه التوقعات.

- الملاحظة والمتابعة: يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه، ومتابعة أداء العاملين، وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين الأقل خبرة، والتأكيد للعاملين الجديدين أنهم أهلا للثقة، فهذه المتابعة فائدة كبيرة في التغذية الراجعة.
- استخدام أسلوب واضح في المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات، والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز، أو إصدار الإدارة في شهادة تقدير لجهود المتميزة، أو إعطائه ترقية . (بن عبي الوابل، 2005، الصفحات 71-72)

المبحث الثاني: تأثير التحفيز على الأداء .

تعمل الإدارة جاهدة إلى تحسين أداء العاملين فيها ودفعهم تجاه الأهداف المرسومة بالوسائل الممكنة والمشروعة كافة، ولاشك أن العلاقة بين التحفيز والأداء تعد علاقة إيجابية، حيث يدفع الحافز العاملين إلى زيادة الجهود التي يبذلها العامل، مما ينعكس ذلك إيجابيا على مستويات الأداء بالمنشأة. كما أن رغبة العامل في الحصول على المكافآت يشكل حافزا وراء قيامه بسلوك إيجابي لتحسين الأداء. وهذه تعد علاقة تأثير وتأثر بين هذين المتغيرين (الأداء والتحفيز)

المطلب الأول: أثر الحوافز على تقييم الأداء:

من الطبيعي أن كل إنسان يعمل ويجتهد بالعادة ينتظر من الآخرين أن يقوموا بمدحه والثناء عليه بجهوده التي قدمها، ولو نظرنا للموظف العامل في أي منظمة لنجد أنه لا يختلف كثيرا عن الإنسان في محيطه الاجتماعي، فالموظف يتوقع من مرؤوسه في العمل أن يقدر له جهوده وأدائه في عمله، ويترجم ذلك ما سوف يتلقاه من حوافز مادية مالية أو معنوية، تتمثل بالمدح والثناء.

ويقع على عاتق المدراء والمشرفين والمسؤولين مسؤولية مهنية تتعلق بالاعتراف بالأداء الجيد، وتدعيمه ومقاومة الأداء الضعيف وتحسينه . ولم يتحقق ذلك له إلا من خلال نظم تقييم أداء تصميمها المنظمة بناء على أسس ومعايير لمعايرة الأداء، وغالبا ما تعرف بنموذج تقييم الأداء العاملين، الذي عرف على أنه قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدراته واستعداداته للتقدم كما أن عملية تقييم الأداء تهدف

للتعرف على القيمة العلمية والإنتاجية في المنظمة بناء على ما يشمله العمل من أعباء، ومن المعروف أنه كلما زادت أعباء العمل كلما زاد الفرد من إنتاجيته، وجهده وخبرته، وفي المقابل لا بد من إعطاء الفرد العامل استحقاقاته من الترقية والأجور والحوافز بأشكالها، ومن هذا المفهوم فإن عملية التقييم لفرد ما هي إلا عملية لمراجعة نشاطه وأدائه الإنتاجي، من أجل تقييم مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، وتقييم الأداء نشاط مستمر، يشمل الأفراد بمختلف مستوياتهم ودرجاتهم التنظيمية.

كما انه يمكن النظر لمفهوم الأداء من ناحية رقابية، على أن عملية تقييم الأداء تهدف إلى قياس وتحديد مستويات الأداء ومقارنتها بما هو مخطط، لتحديد نوع وحجم وأسباب الانحرافات إن وجدت، وبذلك تكون عملية تقييم الأداء وسيلة ضرورية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومعالجة العيوب والقصور، وبالمقابل تعتبر أداة تعزيزية وتشجيعية لتطوير وتنمية الأفراد والمنظمة ككل.

ومن المفهوم الرقابي لتقييم الأداء يتضح لنا الطريقة التي يمكن أن تعتمد عليها سياسة الثواب والعقاب في نظم الحوافز بناء على النتائج التي حققها الفرد من خلال تأديته لمهام وظيفته، ومدى مساهمته الفعلية في تحقيق لأهداف المنظمة بكفاءة.

ومن زاوية اقتصادية نجد أن مفهوم تقييم الأداء يتعلق باستخدام الموارد وما ينتج عنها، والربط بين مفهومي الكفاءة والفعالية بنتائج تقييم الأداء، حيث تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، والفاعلية التي تشير إلى الأهداف المنجزة بغض النظر عن التكاليف المستخدمة للوصول للأهداف، ذلك يعني أن تقييم الأداء يوضح مدى كفاءة وفاعلية الفرد والمنظمة معا.

ومن المنظور الاقتصادي لتقييم الأداء نجد أنه يقيس المخرجات التي بالعادة تتمثل بالمرود ومجهودات وأداء العاملين في المنظمة، في مقابل ما دفعته المنظمة من موارد ومنها الأجور والمزايا للعاملين لديهم، والمقارنة بينها، وبذلك يمكن أن تساعد تقييم الأداء في الجدوى من زيادة أو خفض الأجور في سبيل تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.

لا بد من الربط بين نتائج تقييم الأداء كمقياس لمخرجات وجهود الفرد ونظام الحوافز والمكافآت التي يتلقاها الف رد مقابل تميزه وتفانيه في عمله.

وفي أهمية نظام تقييم الأداء نذكر ما يلي: (العكش، 2007، الصفحات 44-45)

1. رفع معنويات العاملين، من خلال توفير بيئة يسودها العلاقات الجيدة بين العاملين والإدارة، عندما يشعر العاملون بأن جهودهم وطاقتهم هي موضع اهتمام وتقدير من الإدارة.
2. تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظام للحوافز والمكافآت وإجراءات التحفيز الوظيفي.
3. تعطي مؤشرا عن مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم.
4. توفر أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم، بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
5. اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية في المنظمة
6. المساعدة في تنظيم وتخطيط القوى البشرية

المطلب الثاني: تأثير الحوافز على تفعيل أداء العاملين وسلوكهم.

إن للحوافز أثر كبير على زيادة الإنتاج وتحسينه كما ونوعا وتعمل على تشجيع الابتكار لدى العمال الممتازين، وكذا تحقيق الرضا النفسي والمعنوي لدى العامل.

فالحوافز تولد شحنة وطاقة إضافية لدى العامل توجه سلوكه نحو زيادة النشاط وتحقيق أداء متميز ومن ثمة فإن توفر المؤسسة على نظام حوافز فعال يكون له آثار إيجابية في دفع العامل إلى الأداء الصحيح والتميز.

ويقوم الاعتقاد بأن الحوافز تدفع للأداء، وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها.

وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من

المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل. تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك، وتقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها حوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئياً على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام للحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر، قد يتغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (يزيد إجمالي دخله)، إذن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم السلوك الوظيفي والأداء وفيما يلي مخطط يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء.

أهم الطرق والأساليب لتحفيز العاملين وتحسين دافعتهم للعمل وتطوير سلوكهم: (بن علي الوابل، الصفحات 83-86)

يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل، وضمان الارتقاء بالإنتاجية، ولكن هناك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق والأساليب التي يجب أن تتبع لتحفيز العاملين وتطوير أدائهم، فالعاملون اليوم يتم تحفيزهم بما هو أكثر من الأجر الجيد، فإشباع حاجات المستوى الأعلى لها نفس الأهمية، والكثير من الشباب اليوم والذين يدخلون سوق العمل ينصب اهتمامهم على تحقيق الذات أكثر من اهتمامهم بتحقيق النجاح المهني حيث أن وقت الفراغ والروابط العائلية وإشباع الحاجات المعنوية لها نفس الأهمية للعمل بالنسبة لهم.

ومن أجل تحفيز العاملين وضمان تحسين وتطوير أدائهم يجب على أصحاب العمل والمديرون أن يذهبوا إلى ما هو أبعد من المحفزات التقليدية، ومن أهم الطرق والأساليب المستخدمة لتحفيز العاملين وتطوير أدائهم ما يلي:

- **المشاركة في العمل** : إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات العلاقة بعمله بالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه وانتمائه والتزاماته، ومن أهم النتائج المترتبة على المشاركة في العمل: ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة تتفق مع الميل النفسي للأفراد ليعملوا من خلال ما يقررنه لأنفسهم، وليس من

خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، وبذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة عالية من الرضا، والالتزام، والفعالية، فإن المشاركة تقلص فرص التنافس غير الشريف وتعمل على إزالة الأحقاد وتنقية صفوف العاملين من هذه الظواهر التي تكون في كثير من نتائجها سببا في تمزيق المنظمة وعدم فعاليتها، وتعزيز هذا الوضع إذا ما كانت المشاركة في الأرباح، وخاصة إذا قامت على قاعدة التساوي بين العاملين في مقدار ما يحصلون عليه من مكافآت طالما أنهم متساوون في عدد ساعات العمل التي يعملونها.

- **تعديل السلوك:** حيث يتم تغيير أفعال العاملين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم الأفعال المرغوبة وتثبيت تلك الأفعال غير المرغوب فيها، ويبدأ المديرون بتحديد أي من الأفعال مرغوبة وأيها في حاجة إلى تغيير ثم يستخدمون الطريقة المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير، ولقد أثبتت الدراسات أن الشئ والتقدير لجهود العاملين يكون أكثر فعالية من استخدام أسلوب العقاب، وتستخدم المنظمات أنواعا عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين وتأخذ هذه المكافآت ربما شكل الهدايا أو الشهادات أو الميداليات أو حفلات العشاء والرحلات أو أشكال أخرى من التقدير.

- **أثر العمل:** ويقصد به توسيع وتنويع مهام الفرد ومسئوليته وزيادة سلطاته وإتاحة مزيد من الفرص للاجتهاد وحرية التصرف والمبادأة.

- ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا، وتشعره بأن عمله يشكل حلقة في سلسلة متكاملة، وأي عطل أو خلل في هذه السلسلة سوف ينعكس على العمل بأكمله، كما أن على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزا.

- **تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيقها سيزيد من دافعية وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة وقابلة للقياس وترضى طموحه، وذات قيمة عالية للفرد.

فتحديد الأهداف بوضوح، يعد عاملاً مساعداً وقوياً في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف وآمال المنظمة من مصالح وأهداف وآمال المنظمة من مصالح وأهداف وآمال العمال فيها. وإما إذا اختفت هذه الأهداف أو كانت غير واضحة فإن المنظمة تتوقف عن الحياة، والإدارة تفقد معناها، فالسلوك دائماً يتجه نحو الأهداف الإيجابية الواضحة ويكون أبعد ما يكون عن الأهداف السلبية. (عبد المعطي، 1999، صفحة 101)

- **التدريب وإعادة التدريب:** يشعر الكثير من الأفراد اليوم بالتهديد من احتمال فقدان وظائفهم وهذا الشعور بعدم الأمان يمكن أي يؤدي إلى تحفيز أقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة، كما يمكن أن يؤدي مخاوف العمل إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل، وإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم أو إتاحة إعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات جديدة تماماً. وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم ومهاراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة وكثيرة من أهم زيادة الولاء للمنظمة، وتحسين الأداء و الإنتاجية، وهنا يجب مراعاة ربط التدريب بالحاجات الخاصة للعاملين، والبحث عن أساليب جديدة في التدريب، وأن يكون التدريب طوعي وليس مفروض على العاملين، والبدء في برنامج التدريب في الوقت المناسب.

- **التحفيز بالتغذية الراجعة:** يقصد بالمعلومات المرتدة، المعرفة التي يحصل عليها الفرد عند نتائج أدائه وإنجازته، وأن تعرف الفرد على مستوى سلوكه وأدائه يوفر له ما يحرك التزامه وحماسه ويعمل على تعزيز الأداء الإيجابي لديه خاصة إذا كانت التغذية المتعلقة بالسلوك أو الإنجاز تشير إلى جوانب إيجابية طيبة.

- أما توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها أخطاء، أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقدم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها فإن كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور، ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري على الأداء، وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها الفرد كتغذية راجعة عن عمله إيجابية وهادفة وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركاً ومحفزاً للفرد .

- العمل الجماعي: إن إنجاز العمل من خلال الجماعات التي تعمل بروح الفريق الواحد المتماسك المتآلف يمكن أن يكون مصدرا لتحريك حماس الأفراد الذين يستشيرههم ويحرك دافعتيهم الشعور بروح الفريق والقيام بمهمة جماعية، والعمل الفرقي يوفر التعاون والتآزر والمساندة والمشاركة والشعور بتلاحم وتماسك الأعضاء، كل ذلك يمكن أن يمثل قوة تحفيز كبيرة إذا أمكن تفجير طاقات الحماس للعمل الجماعي لدى الأفراد .

وعلى الرغم من أهمية التجانس بين الأفراد العاملين في جماعة معينة إلا أن الواقع يثبت أن إمكانية إيجاد هذا التجانس بين أفراد الجماعات، وإحلال هدف تقليص المنازعات بينهم محل ذلك، ويتم ذلك عن طريق التدريب، والتعلم، و التوجيه، وعن طريق عدم التنقل المتواصل بين أعضاء الجماعات أو تحديد معايير واضحة لتحكم عملهم وشؤونهم الوظيفية المختلفة. (عبد المعطي م.،، صفحة 92)

- توفير الحوافز: إن توفير الحوافز مبني على المقدمة المنطقية التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهودا إضافية عند تقديم جائزة رمزية، أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم.

- وبالإضافة إلى الطرق والأساليب السابق ذكرها هناك أساليب أخرى تستخدم لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم منها:

- ✓ إعادة تصميم العمل.
- ✓ الإيديولوجية.
- ✓ السيطرة والرقابة الذاتية.
- ✓ العوائد المادية.
- ✓ الاتصال عن بعد.
- ✓ جدا ول عمل مرنة.
- ✓ استغلال القدرات.
- ✓ المنافسة
- ✓ التقليد.

المطلب الثالث: دور ديناميكية التحفيز على الأداء.

الفرع الأول: الحافز في العمل.

يختار الفرد مهنته أو يختار لها وفقاً بقدراته وميوله واهتماماته ولؤهلاته العلمية الحاصل عليها ومرور الزمن يتدرج في هذا العمل الذي التحق به من خلال ما يكسبه من خبرة فيه أو من خلال البرامج التدريبية أو التعليمية التي يتزود بها سواء كان ذلك ضمن المؤسسة أو خارجها ويحتاج الإنسان في تقدمه ضمن عمله وفي مواصلة الحاجة فيه وزيادة مستواه وكمية إنتاجه كما تدفعه لهذا التقدم والنجاح وزيادة إنتاج تلك التي يطبق عليها حوافز العمل وهي الإجراءات التي تتخذها إدارة العمل بشكل مادي و الذي يتمثل في النقود أو في التقدير أو كلاهما بهدف حفز العامل ودفعه لزيادة إنتاجه كما ونوعاً لإشباع حاجاته ومن الناحية التاريخية كان هناك تياران سائدان بالنسبة لزيادة الحوافز في الشركات والمؤسسات الصناعية تمثل التيار الأول في بداية الثورة الصناعية بأوروبا حيث رأى أصحاب هذه المصانع والمديرين المهنيون على وضع سياساتها بأن العامل (كسلان بطبعه) وبناء على ذلك فإن ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطاً سلبياً مع مستوى الأجر إنه في نهاية الأمر كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل وبالعكس وقد بنوا رأيهم هذا على أساس إن العلاقة بين الأجر والجهد المبذول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج على حد معين يرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الدخل تعادل ما يبذله من جهد في الساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد والمقصود بذلك أنه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر والجهد الذي يبذله العامل علاقة سلبية ومعنى ذلك أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصحب زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول. (العاني، 2007، الصفحات 23-25)

أما التيار الثاني الذي جاء بعد التيار السابق فقد نظر إلى العمل على أساس أنه مخلوق اقتصادي وحدود العلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الجهد المبذول وكان على رأس المؤيدين لذلك آدم سميت وفي ذلك يقول الأجر تشجيع للحافز على العمال الذي يقوم بنسبة التشجيع التي يتلقاها ومن الواضح أن كلا وجهتي النظر قد ركزت على الحوافز المادية وأهملت الحوافز المعنوية وإن علم النفس يتبع أساليب مبتدأ بأسلوب تحليل العمل أي المعرفة الدقيقة التفصيلية بخطوات العمل وظروفه والوجبات التي يقوم بها العامل حتى يتم أداءه لعمله.

الفرع الثاني : أهداف تحليل العمل بالنسبة لأداء الأفراد

يرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلا أنه عن طريق المال تشيع ضرورات الحياة من مآكل تحديد القدرات العقلية التفكير أتذكر فهم القدرات الإدراكية من تمييز لأطول، الأحجام والألوان والقدرات الحركية والمهارات.

إعداد برامج تدريب العمال فمن خلال معرفة خطوات العمل والآلات ويمكن إعداد المواد البرامج النظرية العلمية التي من شأنها رفع مستوى مهارة العامل.

تقوم الوظائف أي تحديد الأجر المناسب إذا أنه من خلال تحليل العمل الذي يبدأ يأتي من خلاله ملاحظة خطوات العمل ومعايشة الباحث الظروف ومخاطر العمل.

الاهتمام بدراسة مشاكل العمال إعداد الغياب التمارض لمعرفة العوامل النفسية من ذكاء وسميات شخصية تمهيدا لعلاجها مع إدارة العمل كما يتركز على المشرف والمدير بتحديد الخصائص النفسية من ذكاء شخصية والتي يجب أن يتوافر فيها النجاح داخل البناء الاجتماعي لجماعة العمل .

الفرع الثالث: التحفيز الإيجابي وأثره بارتقاء أداء المؤسسة.

تنجح بعض المؤسسات أو المنظمات في كسب ولاء وإخلاص العاملين بها، وتعتمد هذه المؤسسات على ولاء منسوبها باعتبارها دعامة رئيسية لإستراتيجيتها والتي تمكنها في ظل توافر الإمكانيات والتكنولوجيا المتاحة مثلا للالتزام بمعدلات عالية من جودة وتقديم خدمة تنافسية في سوق العمل تضمن لها الاحتفاظ بعملاء ها واستقطاب أكبر عدد من العملاء الجدد ولذلك فإن العمالة المحفزة ذات معدل الإنجاز المرتفع تعتبر من نقاط القوة والنجاح في وظيفة التحفيز يتحقق إذا توافرت في العاملين نقاط القوة الآتية:

وجود روح معنوية مرتفعة تكلف إرضاء بالمؤسسة.

وجود مشاركة واهتمام من العاملين بتقديم مقترحات وأفكار جديدة لحل المشكلات التي تواجه المنظمة أو المؤسسة.

- وجود عدد معقول من الأفكار الجيدة الصالحة للتطبيق و وجود رغبة الابتكار والإبداع.
- وجود معدل مرتفع للالتزام بوقت العمل والحرص عليه وانخفاض معدل الغياب.

- وجود تكتلات وجماعات غير رسمية معروفة لدى الإدارة وتعمل لصالح المنظمة.
- وجود اقتناع من العاملين بحكمة وقدرة القائد وخبرته .

المبحث الثالث : المتغيرات المرتبطة بالأداء والتحفيز.

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسة دائما هو الوصول إلى كل غاياتها المسطرة، وبما أن العنصر البشري هو من أهم مواردها فإنها تسعى دائما إلى تحسين أدائه وذلك بدعمه وتحفيزه وبالتالي التحقق من كسب ولاءه وأيضا ضمان رضاه عن العمل، وتحقيق معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلاله، ونظرا لأهمية هذه العناصر لتحقيق أهداف المؤسسة، قمنا من خلال مبحثنا دراسة علاقتها (الولاء، الرضا، والكفاءة الإنتاجية) مع الأداء والتحفيز وذلك كالآتي:

المطلب الأول : الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء والتحفيز.

أولا: تقييم التحفيز من خلال الرضا الوظيفي.

يعتبر رضا الأفراد العاملين أحد المعايير الهامة لمعرفة مدى فعالية أنظمة التحفيز، ومدى تناسب الحافز مع الأداء (المجدوب، 2000، صفحة 349)، ويمكن إظهار ذلك من خلال توضيح علاقة الرضا بالتحفيز، وتوضيح مظاهر الرضا للحكم على أنظمة التحفيز في المنظمة.

1/ علاقة التحفيز بالرضا:

جاء تعريف الرضا الوظيفي أنه عبارة عن شعور الفرد بالقناعة من خلال عمله، التي تعتبر مصلحة العلاقة بين ما يتوقعه الموظف من عمله وبين ما يحصل عليه (القبلان، 1991، صفحة 103)، وبالتالي هو إشباع حاجات الأفراد من أجل أن تتحقق لديهم القناعة والاطمئنان، ويكون الشخص الذي يتوفر لديه هذا الرضا ثقة كبيرة بالمنظمة ويفخر بانتمائه إليها ويعتبر أن أهدافه جزء من أهداف المنظمة، ويحقق ذلك المزيد من الولاء لها مقابل دوران أقل و التزام بالدوام أكثر، إضافة إلى المعنويات العالية وعلاقات العمل الجيدة، وهي أمور تساهم كلها في الرفع من الأداء (مقدود، 2007، صفحة 110).

فوجود الشخص في الوظيفة التي يفضلها، ومع الزملاء المناسبين من حيث انسجامهم في الميول وتقاربهم في المؤهلات، وكذلك جودة ظروف العمل كالإضاءة، التهوية وغيرها، وإجراءات الأمن والمكافآت المادية والمعنوية ومزايا الخدمات التي يحصل عليها، والنمط القيادي الذي يتبعه، هو ما يشعر الفرد بالرضا.

وبهذا يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد في العمل وما يحيط به، وبما أن رغبات الأفراد مختلفة، فإن هناك تبايناً في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة إليهم، فالبعض يعطي قيمة أكبر للأجور قياساً بالعوامل الأخرى، في حين يعطي البعض الآخر أهمية أكبر للاستقرار الوظيفي وغير ذلك، ومن أجل ذلك فإن الرضا الوظيفي هو التعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية، وهذا يعني أن الفرد يحصل على الرضا عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له، فتحقيق الرضا الوظيفي يكون بفضل عملية التحفيز.

في المنظمة التي تضع عدداً من العوامل للتأثير على درجة تحققه لدى الفرد، بالإضافة إلى أن أسباب الرضا تختلف من فرد لآخر (محمد عباس، 2002، الصفحات 175-178).

وعليه التحفيز الفعال يضمن ارتفاع الرضا الوظيفي، ويمكن أن تحكم المنظمة على نظام تحفيزها من خلال الرضا، وذلك بالحكم على بعض المظاهر في المنظمة، ويمكن إظهارها في العنوان الموالي.

2/ مظاهر الرضا للحكم على التحفيز:

على الرغم من أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى تشجيع الأداء الناجع، إلا أن له عدداً من الإيجابيات الأخرى التي يحققها، فالإتجاهات الإيجابية للأفراد ترتبط بانخفاض الانسحاب الوظيفي، والذي نقصد به مجموعة من السلوكيات المؤدية إلى عدم رضا الأفراد والمتمثلة في درجة دوران العمل، نسبة التغيب، معدلات الشكاوي وغيرها، وبهذا يمكن قياس فاعلية التحفيز من خلال مظاهر الانسحاب الوظيفي أي قياسه بمعايير عدم الرضا لمعرفة قوته وضعفه، ويمكن إظهار ذلك من خلال ما يلي:

- **معدلات الشكاوي والصراعات** (مقدود، 2007، صفحة 110): يمكن التعرف على درجة الرضا لدى الأفراد، وبالتالي إمكانية الحكم على عملية التحفيز، من خلال مراجعة الشكاوي والتنظيمات والنزاعات الرسمية وغير الرسمية التي تحدث في المنظمة، وذلك في محاولة للفرد لتغيير الظروف المؤدية إلى عدم الرضا، وهذا ما يتسبب

بوجود صراعات ومواجهات، لتتطور إلى شكاوي وتظلمات للمسؤولين الإداريين أو النقابات والاتحادات المهنية التي ينضم إليها العامل.

- **معدلات دوران العمل:** يشكل دوران العمل ظاهرة مكلفة ومشكلة كبيرة بالنسبة لأي منظمة، لأنها تريك جداول العمل، وبالتالي تؤدي لتخفيض الإنتاجية، وتدل الإحصائيات في بعض الدول المتطورة كالولايات المتحدة الأمريكية، على أن تبديل عامل بعامل آخر يكلف مبلغا من المال يساوي قيمة أجر العامل الجديد خلال عام كامل، ذلك لأن هناك تكاليف الاستقطاب وتكاليف لجان الاختيار والتوظيف والأعباء التي تنجم عن دمج العامل لعمله، حتى ولو كان مؤهلا ومكونا من قبل، بسبب اختلاف البيئة والظروف السائدة، كما تدخل ضمن هذه الأعباء قيمة الوقت الضائع في تقديم البيانات والمعلومات أو في انشغاله في تلقي المعلومات واستيعابها، كل ذلك إضافية إلى نقص الإنتاج عند توظيفه، وبهذا فإن أي موظف يعمل في المنظمة يمثل استثمارا لها، لأنها تكلف من أجل إبعاله إلى مستواه مبالغ كبيرة من خلال تكوينه ودجمه في أهداف المنظمة و اطلاعه على ظروفها وأحوالها، وبالتالي فدوران العمل يكلف المنظمة ماديا ويجعلها تفقد عناصرها الجيدة، بالإضافة إلى سيادة جو القلق بين العاملين الآخرين نظرا لنقص الثقة بالمنظمة، وهو ما يخلق أثارا سلبية في الأداء.

فكل تلك التكاليف التي قد تخسرهما المنظمة، يمكن تجنبها بتخفيض درجة دوران العمل، وذلك بتوفير الظروف الملائمة والحوافز اللازمة التي ستشعر الأفراد بالرضا، وهو ما يؤثر على قرارهم بالاستمرارية في المنظمة، وبهذا يمكن الحكم على فاعلية التحفيز من خلال دراسة معدلات دوران العمل في المنظمة، والتي تعتبر كمؤشر لتحديد نجاح أو فشل عملية التحفيز، حيث أنه إذا كانت هذه المعدلات مرتفعة يمكن الحكم على نظام التحفيز بالفشل، أما إذا انخفضت فهذا يدل على كفاءته ونجاعته.

- **معدلات التغيب:** تعتبر ظاهرة التغيب مثل دوران العمل مكلفة جدا للمنظمة وتحدث خلا في الأداء، تبدأ نتيجة عدم رضا الأفراد الذي يظهر من خلال تغيير السلوك وذلك بانخفاض مستوى الأداء، وبعدها يبدأ العامل في التأخر عن العمل، وبعد ذلك يحدث التغيب ليوم أو لأيام، وقد ينتهي الأمر باتخاذ قرار ترك العمل نهائيا، لكن قبل الوصول إلى ذلك يمكن للإدارة توفير تطبيقات تعيد من خلالها ثقة الأفراد بالمنظمة، وبالتالي تخفيض معدلات الغياب، ويمكن القول أن أغلب قرارات الفرد للتغيب ليست تلقائية، بل تنتج عن تراكم الشعور

بعدم الرضا اتجاه الوظائف والحوافز المقدمة، وبهذا يمكن الحكم على فاعلية التحفيز في المنظمة من خلال معدلات الغياب فإذا كانت منخفضة يمكن أن نقول عليه أنه ذات فعالية والعكس صحيح.

- الانسحاب النفسي ودرجة التوتر في العمل (محمد عباس، مرجع سابق، الصفحات 178-180):
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، بإضافة 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 التنظيمي 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 مرض مع عدم إمكانيته في تغييره، وبهذا يمكن الحكم على التحفيز في المنظمة من خلال التأكد من وجود أو عدم وجود التوترات في العمل الناتجة عن عدم رضي العاملين .

ثانيا: الرضا الوظيفي والأداء:

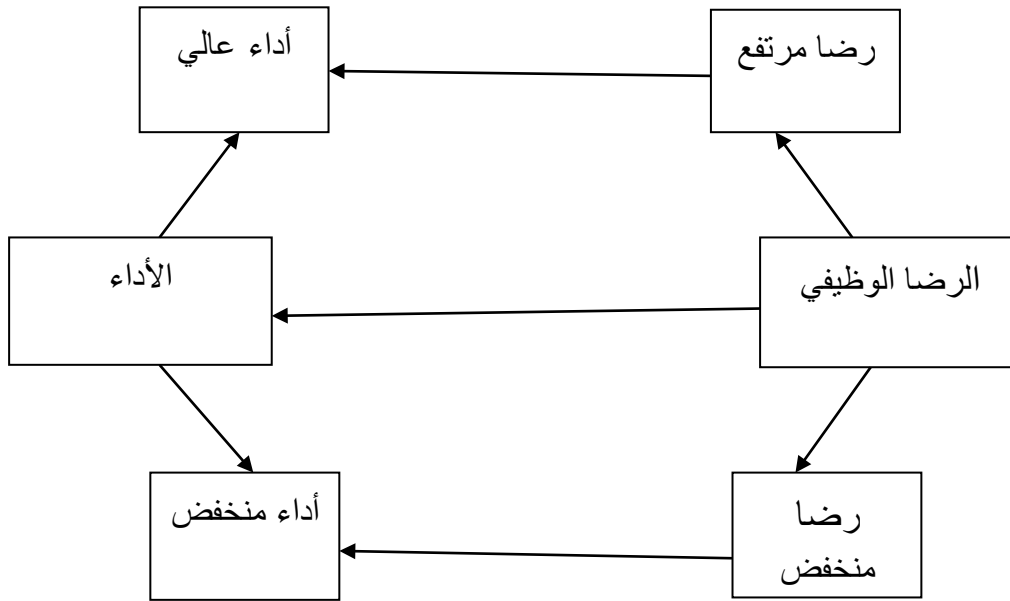
لقد توصل الفكر الحديث إلى أن هناك ثلاث اتجاهات أساسية تكون العلاقة بين الرضا عن العمل والأداء وهي:
(سرار، 2004، صفحة 164)

- ✓ الاتجاه الأول: يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.
- ✓ الاتجاه الثاني: يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا.
- ✓ الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي بدورها تتطلب القيام بأداء معين للحصول عليها.

1. الاتجاه الأول: الرضا سبب الأداء:

ينظر إلى الرضا الوظيفي أنه متغير مستقل يمارس تأثيره على الأداء كمتغير تابع، ويستند مؤيدي هذا الاتجاه إلى أن الحالة النفسية الخاصة بالفرد تأثيرها قوي على أدائه، وبالتالي تأخذ العلاقة بين هذين المتغيرين الشكل الطردي التالي:

الشكل : رقم 07 : أثر الرضا الوظيفي على الأداء.



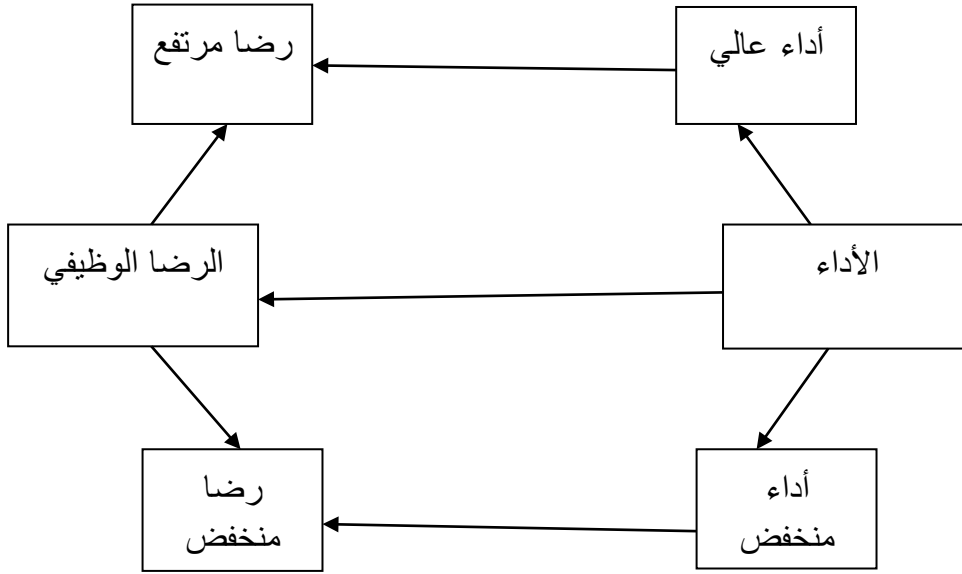
المصدر: عزوين زاهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، سكيكدة، ص 133.

فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيع للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي.

2. الاتجاه الثاني: الأداء يسبب الرضا

اما الاتجاه الثاني ف يرى الصورة المعاكسة بحيث يبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه ماديا ومعنويا، ومن ثمة القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن العمل، ونوضح ذلك في المخطط التالي:

الشكل : رقم 08 : أثر الأداء على الرضا الوظيفي.



المصدر: عزوين زاهية، مرجع سابق، ص 133.

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

3. الاتجاه الثالث: الرضا و الأداء يرتبطان بعوامل وسيطة

يفترض هذا الاتجاه أن العلاقة بين الرضا والأداء مرهونة بعوامل وسيطة بينهما، هذا ما يجعل الرضا أحيانا متغيرا مستقلا يؤثر في أداء العامل وقد يكون تابعا أحيانا أخرى للأداء، أما تلك العوامل الوسيطة التي تحكم العلاقة فهي (ميغرش، 2011، صفحة 53):

- ✓ الصفات الذاتية للعامل كالجنس والعمر ومستوى التعليم والخبرة والسمات الشخصية.
- ✓ صفات المؤسسة: تتضمن ظروف العمل المادية، أساليب وإجراءات العمل، التكنولوجيا المستخدمة، ونمط الإشراف.
- ✓ الصفات البيئية: تتضمن نظرة المجتمع للموظف والوظيفة التي يشغلها، المعايير الثقافية للمجتمع، الانتماء الديموغرافي وغيرها.

لذلك فالتغيير في الرضا أو الأداء لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير مماثل أو معاكس في الآخر، أي أنه لا توجد أصلاً علاقة ثابتة تحكم المتغيرين (الأداء و الرضا)، وعلى ذلك فإنه ليس من الضروري أن يكون العامل الراضي عن عمله ذو أداء مرتفع والعكس صحيح.

وتشير دراسة : مارش وسيمون أن الأفراد لا يربطون مباشرة بين المكافآت التي يحصلون عليها والأداء الذي يقدمونه بل يعتبرون أنه توجد عوامل أخرى على أساسها تتم المكافئة، لذا يسعى العامل لاكتشاف هذه العوامل ومن ثم تبنيها باعتبارها تساهم في رفع مكافآته ومن ثم رضاه، ومن تحليل مارش وسيمون نستنتج أن الأداء المرتفع لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا الوظيفي-والعكس صحيح- لأن هذا الأخير يتوقف على عوامل أخرى تتمثل في المكافآت الفعلية التي يحصل عليها ومدى تحقيقها لطموحاته وتوقعاته، فكلما كانت المكافآت قريبة من مستوى توقعاته كلما زاد رضاه، أما إذا كان الفرق شاسعاً فإن الرضا لن يتحقق حتى وإن كان الأداء مرتفعاً (النجار، 1995، الصفحات 139-140).

نلاحظ إذا أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء أكثر عمقا وتعقيدا مما هي ظاهرة عليه.

المطلب الثاني : الولاء وعلاقته بالأداء والتحفيز.

أولاً: العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي: تعد العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء من الموضوعات المهمة في إدارة الموارد البشرية لأثر ذلك في الأداء والإنتاجية وسوف نوضح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

1. تعريف الولاء: يعتبر بورتير وستيرز ومودي من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء وماهيته وقد عرفوا الولاء بأنه: " مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها". وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به، يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها.

2. العلاقة بين التحفيز والولاء: يتحقق الولاء باستخدام المحفزات على مراحل يصعب الفصل بينها بفواصل زمنية، فالولاء يبدأ أولاً من خلال خبرات الفرد السابقة، وقبل الالتحاق بالعمل، عن سمعة المنظمة وبيئة العمل بها، إذ عندما يدخل الفرد إلى العمل في المنظمة يكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء (تطبيع السلوك المسبق)، وبعد انخراطه في جو العمل يصبح لديه فرصة التأكيد -أو عدم التأكيد- من أفكاره

وقناعاته السابقة، لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة مايسمى بمرحلة النضج في الولاء عندما يرى الفرد أن هناك توازنا بين الجهود المبذولة والخوافز أو المكافآت المقدمة له.

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

إن الأداء المحقق ما هو إلا نتاج رضا وولاء عالين، حيث توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين مدخلات تنظيمية معينة ومنها نظام الخوافز والولاء، فإن ما توافرت هذه المدخلات فإن هذا سيدفع الأفراد تلقائيا للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي المتمثلة في: سلوك إيجابي تجاه التنظيم وتدني سلوك التردد والغياب والاستقرار الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية ومعدلات الأداء. (الناعي، 2010، صفحة 27)

ثانيا: العلاقة بين الأداء والولاء التنظيمي:

من العوامل الرئيسة لنجاح وفعالية اي تنظيم هو وجود الطاقات الإبداعية من الأفراد العاملين فيه، حيث يعتمد نجاح وفعالية وكفاءة هذه التنظيمات على مدى استعداد هؤلاء الأفراد للعمل بكفاءة ودقة وتفان من أجل نجاح هذا التنظيم، لهذا فإن فاعلية الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد والتدريب والتطوير بل بقدر ما تعتمد على درجة ومستوى ولاء ورضا هؤلاء الأفراد للتنظيمات التي يعملون بها.

فمثلا أكدت إحدى الدراسات في دراسة على العاملين اليابانيين والكوريين والأمريكان أن هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي أي أن الأداء الجيد يرتبط بالولاء المرتفع وأن سبب الاختلاف في زيادة أداء العاملين اليابانيين يعود على الأقل إلى أنهم يتمتعون بمستويات عالية من الولاء لمنظمتهم أكثر من العاملين الأمريكان.

ويؤكد الواقع والدراسات ذات الصلة والخبرات العملية أن شعور الفرد بالارتياح تجاه واقعة الوظيفي يعزز شعوره بالرضا الوظيفي والولاء الذي يعكس إيجابية في العطاء والأداء ونوعية في الإنتاج. حيث يعتبر وجود

مستوى عال من الولاء من أهم العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وكذلك يعد مطلباً أساسياً للكثير من المنظمات الحديثة، لأن المنظمات التي يتميز موظفوها بدرجة عالية من الولاء التنظيمي هي منظمات ذات فعالية عالية وبالتالي تتحقق الإنتاجية العالية والأداء العالي من قبل موظفيها، وولاء العاملين في أي منظمة يعد من العناصر الرئيسة والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق التنظيم لأهدافه، حيث يرتبط مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بعلاقة إيجابية مع درجة الإنجاز فيها. والأداء الوظيفي يرتبط - بشكل أساسي - بإنتاجية العمل والأداء الوظيفي والسلوك الاجتماعي داخل المنظمة والاتجاهات الإيجابية نحوها مما يؤثر على المبادرة والإبداع. وتعود فائدة ال ولاء الوظيفي على المجتمع بشكل عام، وذلك لأن انخفاض الغياب وارتفاع جودة العمل ربما يزيدان من الإنتاجية القومية الكلية للدولة، أي سوف يصب ذلك في المصلحة العامة للدولة.

والعلاقة بين الولاء والأداء هي علاقة سببية بين الولاء كمتغير سببي، والأداء كمتغير الأثر والنتيجة وتبرير هذه العلاقة السببية يقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع ولائه لمنظمته يرتفع أداءه لكونه يمتاز بقيم أخلاقية واجتماعية تجعله يزيد من أداءه.

ويذهب البعض الآخر إلى القول أن مشاعر الولاء والدافعية للأداء وبذل الجهد في العمل لا يمكن دمجها بمفهوم واحد فزيادة الولاء لا تعني الدافعية والعكس صحيح (بنت صالح الهذلول، 2014، صفحة 56).

فيما أكد (حرحوش) أن الأداء الوظيفي يعد من المخرجات المهمة للولاء التنظيمي. ذلك لأنه علاقة بالأداء أخذت تأخذ اهتماماً واسعاً في الدراسات الحديثة، خصوصاً الدراسات المقارنة، فيرى أن الموظف الذي يتمتع بمستوى عالي من الولاء يزداد حماسه للعمل وإقباله عليه، كما يزداد إخلاصه لمنظمته، وكمحصلة تزداد إنتاجيته، ذلك لأن أحد المرتكزات الأساسية للولاء التنظيمي هي القيم الاعتبارية، والاجتماعية التي ترتبط الفرد بالمنظمة، وأن ترسيخ هذه والتأكيد عليها يؤدي إلى زيادة الأداء.

ويعد الولاء التنظيمي المؤشر المهم لفحص مدى انسجام العاملين ومؤسساتهم، فالعاملين ذوي الولاء والانتماء المرتفع تجاه مؤسساتهم لديهم الاستعداد لبذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح، ومن المسلم به أن نجاح العمل أياً كان نوعه يتطلب تحقيق درجة عالية من الرضا والارتياح في هذا العمل حيث توصلت معظم الدراسات أن العاملين الأكثر رضا وقناعة يحققون مستويات مرتفعة من الإنتاجية ويتوقع منهم العمل بفاعلية أكثر (بنت صالح الهذلول، مرجع سابق، صفحة 57).

المطلب الثالث: الكفاءة الإنتاجية وعلاقتها بالأداء والتحفيز.

قبل التحدث عن العلاقة بين الأداء والتحفيز وجدنا أنه من الضروري توضيح الفرق بين الإنتاجية و الإنتاج هذا الأخير الذي يعني: عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة . أما الإنتاجية فهي العلاقة بين المدخلات والمخرجات خلال فترة زمنية معينة.

رغم تعدد العناصر ذات الأهمية في الإنتاجية، إلا أن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي لها، فتكليف عامل غير مؤهل لتشغيل آلة غالية الثمن ربما يتسبب في إتلافها و تخفيض معدل كفاءتها، كما أن العامل الذي لا يشعر برغبة في العمل أو لديه شعور صادق في تحسين عمله، لا يمكن أن نتوقع منه مستوى كفاءة عالي.

إن أهمية العنصر البشري و اعتباره الدعامة الرئيسية لنجاح المؤسسات و تحقيق أهدافها يوجب الاهتمام به و استخدامه الاستخدام الفعال، كأن يعطى وظيفة يرغبها و يعامل معاملة تشعره بأهميته في منصب عمله.

وتهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين مستوى الأداء، فهو "المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة "

من جهة أخرى، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم للألات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، و بالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، و كذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة.

وتعتبر الرغبة في العمل والقدرة عليه من العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء أو على الكفاءة، فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية.

وما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية وعلى هذا الأساس تبنى العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز والدوافع وهو أمر تجاهلته الإدارة في وقت سابق باعتبارها اهتمت فقط بتوفير القدرة على العمل التي تتمثل في التعليم والتدريب، فالخبرة المكتسبة في أداء العمل بالإضافة إلى القدرات الطبيعية التي يمتلكها الفرد في العمل بثلاث عناصر أساسية (علي ، صفحة 255).

1-ظروف العمل المادية:

يقصد بها تلك الأشياء التي تشكل جو العمل، وتؤثر عليه مثل الإضاءة، فترات الراحة، التدفئة... الخ وبصفة عامة ساد الإدارة في وقت ما اهتمام كبير بالظروف المادية للعمل باعتقادهم أنها المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية ولكن الدراسات والتجارب العلمية التي أجريت في المصانع الأمريكية و الإنجليزية أثبتت أن هذه الظروف ليست المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية. وهذا لا يعني أن الإدارة تمهل الظروف المادية لكي يؤدي الفرد عمله بكفاءة، وتحسين الظروف المادية للعمل لا يعني بالضرورة ارتفاع الكفاءة الإنتاجية، وإنما قد يؤدي إلى تفادي تدهور هذه الكفاءة الإنتاجية نتيجة سوء الظروف المادية للعمل.

2-ظروف العمل الاجتماعية:

لقد أدركت الإدارة أهمية ظروف العمل الاجتماعية كمحدد لكفاءة الأفراد الإنتاجية وكان ذلك نتيجة لسلسلة التجارب الهامة التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1930.

العمال، القادة والمشرفون، والتنظيم غير الرسمي يقصد به تشكيلات العمال وتجمعاتهم التي تساعد الأفراد على تحقيق بعض أنواع الحاجات التي يشعرون بها، وخاصة الحاجات الاجتماعية كالانتماء إلى جماعة والشعور بالأمن والحاجة إلى تبادل الصداقات وتختلف الجماعات العمالية التي يشترك فيها الفرد حسب نوع العمل الذي يؤديه أو الأصدقاء الذين يفضلهم وتظهر أهمية جماعة العمل كمحدد للكفاءة الإنتاجية من خلال تقاليد وأعراف يلتزم بها الأعضاء، وللجماعة القدرة على الضغط على أعضائها للالتزام بتلك التقاليد. وجماعة العمال غير الرسمية تعتبر وحدة متكاملة لها سيطرة تحكم على إنتاج أفرادها، وتحدد عبد المستوى الذي تتفق عليه الجماعة، وتستمد الجماعة هذه السيطرة رغبة الأفراد في الانتماء إليها.

وتأثير الجماعة على الكفاءة الإنتاجية يتوقف على ثلاثة عناصر أساسية تشمل حجم الجماعة، تماسك الجماعة قوي كلما كان تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية قوي، كما أن التوافق والتعارض بين أهداف الجماعة وأهداف المشروع أو تتعارض معه.

والقيادة أيضا لها أثر واضح في توجيه العاملين نحو أنجع طرق الأداء، ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

3- حاجات الأفراد:

تعتبر الحاجات عنصرا أساسيا في التأثير على الكفاءة الإنتاجية، ويمكننا أن نميز منها ما يلي (علي، مرجع سابق، صفحة 158):

أ- حاجات أولية: وهي الحاجات البيولوجية الأساسية مثل الغذاء والمأوى...، ويعتبر الأجر هو المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات، ومن خلال الأجر يحصل الفرد على ضروريات بقائه، بالإضافة إلى استقرار العمل الذي يضمن بدوره الأجر.

ب- حاجات اجتماعية: وهي حاجات يتم إشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين مثل الحاجة إلى الصداقة والانتماء إلى الجماعة، ويعتبر جو العمل المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات باعتباره يشمل علاقات العمل مع الزملاء وجماعة العمال غير الرسمية.

خلاصة الفصل الثالث :

لقد استعرضنا من خلال هذا الفصل العلاقة التي تربط بين الأداء والتحفيز وكذلك تحدثنا عن أهم المتغيرات التي ترتبط بهم من رضا وظيفي وولاء وكذا كفاءة إنتاجية ، فتطرقنا إلى ارتباط التحفيز و تابعيته وتناسبه مع الأداء وكذلك تحدثنا عن خطوات التي تساعد على التحفيز العاملين لتحسين أدائهم، تم انتقلنا لتحدث عن أثر التحفيز على تقييم و تفعيل أداء العاملين وسلوكهم ، ودوره الديناميكي على الأداء. وفي ختام الفصل تحدثنا عن المتغيرات الثالثة (الرضا الوظيفي، والولاء ، والكفاءة الإنتاجية) التي لها تأثير وتأثر بالتحفيز والأداء.

ولقد خالصنا إلى أن كل من التحفيز والأداء له تأثير على الآخر بحيث أن الأداء الجيد يقود إلى حصول العامل على التحفيز وأن المؤسسة من خلال وضعها واهتمامها لنظام تحفيز جيد فهي تهدف إلى تحقيق الأداء المتميز وفيما يخص علاقة الأداء والتحفيز بالرضا و الولاء والكفاءة الإنتاجية فلقد استنتجنا أنها علاقة متكاملة بشكل حلقة دائرية كل متغير يتأثر ويؤثر في الآخر في الآخر بغض النظر عن بعض العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على إحدى تلك المتغيرات.

وفي الأخير يبقى التحفيز كنظام فعال، والأداء المتميز كأداة، سر نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها.

الفصل الرابع

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين
بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

تمهيد

يعتبر مصنع أولاد نايل للأجر الأحمر من المؤسسات الخاصة الاقتصادية الرائدة المتخصصة في صناعة المواد الحمراء. نظرا لكون سوق المواد الحمراء سوق مزدهرة وجد الجذابة، ي طرح سؤال عن تلك الجهود التي تبذلها الإطارات المسيرة للمجمع والعاملين سواء على المستوى التسييري او النشاط العلمي ، وخاصة في مجال إستقطاب الكفاءات المدربة والمؤهلة باعتبارها العمود الفقري لاي نشاط ، كما يقود ذلك الى السؤال عن تلك القرارات والإنجازات الحاسمة التي إتخذتها الإدارة في مجال تحفيز العاملين بالمؤسسة وهذا ما يقودنا إلى بحث النوضوع من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول التعريف بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث الميداني

المبحث الثالث : تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات.

الفصل الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

المبحث الأول التعريف بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر

يعتبر مصنع أولاد نايل للأجر الأحمر من المؤسسات الخاصة الاقتصادية الرائدة المتخصصة في صناعة المواد الحمراء .

المطلب الأول تعريف مصنع أولاد نايل للأجر الأحمر

يعد مصنع أولاد نايل للأجر الأحمر -الوطاية - من الوحدات الإنتاجية في الجمع في مجال المواد الحمراء ، حيث إنبثقت عن العقد التأسيسي بتاريخ 19 ماي 2005 ، ذات طيعة قانونية : مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (S.A.R.L) تعود للسيد زياني محمد موسى ، انشأت برأس مال قدره.

1.000.000.00 د.ج ثم تم توسيعه وغنشاء خط ثاني في ماي 2008

الجدول رقم 02 توزيع العاملين في مصنع أولاد نايل للأجر الأحمر -الوطاية -

العدد	المستوى الوظيفي
16	الإطارات
08	أعوان التحكم
95	أعوان التنفيذ
119	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات ممنوحة من طرف المؤسسة محل الدراسة

ينشط المصنع في قطاع مواد البناء و ينتج بالضبط الأجر الأحمر بمختلف أنواعه وقياساته كما هو:

مبين في الجدول الموالي:

الفصل الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

الجدول رقم (03) : أنواع المنتجات بالمصنع

نوع المنتج	الأبعاد (سم)	الوزن (كغ)
آجر 4 ثقب	30x20x5	3
آجر 8 ثقب	30x20x10	5
آجر 12 ثقباً	30x20x15	6
الأوردي	30x33x16	7.5

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معلومات ممنوحة من طرف المؤسسة محل

الدراسة.

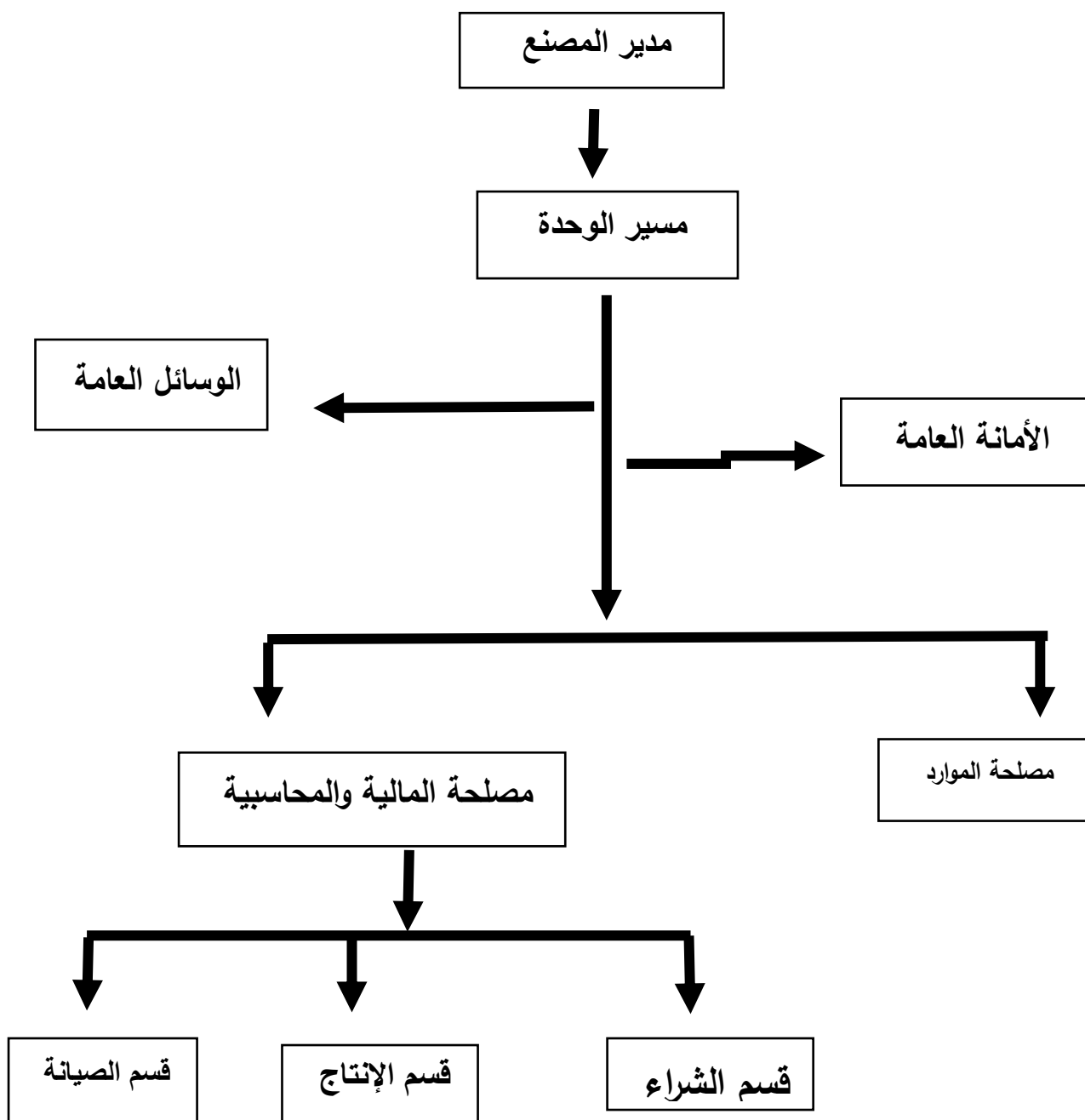
وعلى الرغم من تنوع تشكيلة منتجات المصنع من الآجر الأحمر، إلا أن كثرة الطلب على الآجر من نوع 8 ثقب، و12 ثقب جعل المصنع يركز إنتاجه على هذين النوعين بالذات؛ حيث أن ما يحكم إنتاجه هو الطلب. كما قام المصنع بتخصيص كل مجموعة بتشكيلات معينة حتى يكون هناك توازن الإنتاج، وتغطية للطلب، كما أن التخصص يوفر للمجموعة الوقت والجهد وكذلك تصبح أكثر دقة، معرفة وخبرة في مجال التخصص مجال التخصص، مع التركيز على الآجر من نوع 8 ثقب و 12 ثقب وفيما يلي الهيكل التنظيمي كما مبين في الشكل رقم (01) لمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر -الوطاية -

الفصل الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر

يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (09) : الهيكل التنظيمي لمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على معلومات ممنوحة من طرف المؤسسة محل الدراسة

إنطلاقاً من الشكل السابق يمكن تحديد المهام الرئيسية لكل المستويات التنظيمية للوحدة كما يلي :

الفصل الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

أولا : مدير المصنع

السيد زباني محمد موسى ، يتكفل بوضع إستراتيجيات المجمع وتمثيله مع الأطراف الخارجية وكذلك إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتحقيق التناسق، والتكامل بين مختلف الوحدات

ثانيا. مسير الوحدة.

ويتواجد على رأس الوحدة مهمته القيادة والإشراف. والتنسيق بين مختلف أقسام الوحدة» ويتكفل

بتقديم تقارير مفصلة ودقيقة حول مختلف أوضاعها إلى المدير. قصد إتخاذ القرارات المناسبة.

ثالثا: الأمانة العامة.

مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بمسير الوحدة؛ واستقبال المكالمات الهاتفية: وتحويلها بين المصالح. وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح .

رابعا: الوسائل العامة.

وتتولى كل من:

1/ الوقاية والأمن:

يسعى المكلف بالأمن بالوحدة للحفاظ على الأمن والاستقرار داخل الوحدة؛ ويتكفل بأجهزة فرعية على مراقبة أجهزة الدخول؛ والخروج كما يعمل على المحافظة على أجهزة وممتلكات الوحدة.

2/ دائرة النقل:

تتم هذه الدائرة بمختلف عمليات النقل من وإلى الوحدة . فهي تقوم بإيصال وحدة الموا الأولية الى الوحدة

خامسا: مصلحة إدارة الموارد البشرية.

هذه المصلحة مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية» وتحديد السياسات والأساليب

المتبعة في الأجور. وترقية العمال . وكل ما يتعلق بمسيرة العمال.

الفصل الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

كما تهتم بتدريب وتأهيل العمال. الإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات الوحدة وتتلخص مهامها في ما يلي:

- المساهمة في تحديد سياسات الوحدة داخليا وخارجيا.
- العمل على توفير الوسائل الضرورية لسير سياسة الوحدة.
- التوجيه والتنسيق. والسهر على تسيير العاملين في الوحدة.
- مراقبة حركات العاملين في الوحدات.
- ضمان الجو الاجتماعي الجيد والتحفيز والترايط بين العاملين . وروح التضامن التي بينهم.
- العمل على خلق جو مناسب ومحفز للعمل وهذا بتحفيز العمال . وتوفيرها لهم للضروريات. :

سادسا : مصلحة المالية والمحاسبة

تضم هذه المصلحة الوظائف التالية:

قسم الشراء:

وتتمثل مهمة هذا القسم في تمويل الوحدة بالمواد الأولية، وتحقيق هذه المشتريات بالشروط الحسنة والموضوعية للأسعار .

لنوعية والكمية وبالإضافة إلى دور قسم الشراء في ضمان التدفق المنتظم؛ والجيد للمواد الأولية، الغبار الموجهة للإنتاج، كي لا يتوقف أو يضطرب، وهي أيضا تهتم بالأنشطة التالية:

*تسيير مخزون المواد الأولية الموجهة لعمليات الإنتاج.

*تسيير مخزون قطع الخيار الخاص بالات الإنتاج.

2/ قسم الإنتاج.

يتكفل ب:

- مراقبة ومتابعة العملية الإنتاجية كما ونوعا والوقت المحدد.

الفصل الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

-تحديد موعد إنهاء الطلبية وموعد تسليمها للعميل.

-تقدير كمية المواد الأولية والمدة اللازمة لتوفيرها.

3/قسم الصيانة .

ويتفرغ إلى:

أ: مصلحة المنهجية والتنسيق . :

تقوم هذه المصلحة بالتنسيق بين فرق العمل التي بعمليات التدخل على مستوى ورشات العمل حيث تقوم هذه المصلحة و بناء على الطلب من الورشات بإصدار أمر القيام بمهمة التدخل الى كل الأقسام المعنية بعدا التدخل (أيات ، كهرباء ، ميكانيك) ، حيث يتم تشكيل فريق عمل حسب إختصاصه ويقوم بالتنقل الى مكان العمل لإجراء مختلف التعديلات والإصلاحات اللازمة فإن المهمة الأساسية لهذه المصلحة هي متابعة مراحل العمل المختلفة قبل . أثناء . وبعد الانتهاء . حيث تقوم لتأكد من كل ظروف العمل ملائمة للتنفيذ . وذلك بالتأكد من توفر قطع الغيار . الكفاءات البشرية لمعينة بعملية التدخل . توفر العتاد ووسائل النقل... إلخ . كما تقوم هذه المصلحة بالإشراف على انطلاق الأشغال ومتابعتها وفق الفترات الزمنية المحددة لها و نسب الإنجاز من فترة لأخرى .

ب. مصلحة الصيانة الصناعية :

تتكفل بصيانة جميع عتاد الوحدة سواء كان عتاد صناعي للإنتاج أو وسائل نقل كالسيارات

والشاحنات . فهي تشرف على أربع خلايا :

1 - خلية الصيانة .

- خلية الصيانة الميكانيكية .

1 - خلية الصيانة الكهربائية .

- خلية عتاد النقل .

الفصل الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

كما تتكفل هذه المصلحة بتجميع العمليات المالية والمحاسبية وتقوم كذلك بوضع الميزانية وتسيير الحسابات ومراقبتها. كما تقوم بحساب الجرد السنوي وإعداد التنبؤات والتقديرات حسب نتائج الماضية، كما تقوم بعملية التدقيق ومراجعة الحسابات المختلف للوحدة وتسهر أيضا على

- تصحيح أسعار البيع المتعلقة بالكلفة الحقيقية المقترحة من طرف الوحدة . .
- على مراقبة الحالة المالية والنتائج المتحصل عليها من النشاطاته,
- تقوم بوضع تقديرات الميزانية المقبلة
- تسيير الموجودات المالية للوحدة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث الميداني

سنتطرق في هذا المبحث على مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية، ومصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، وصدق وثبات أدوات البحث.

المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي في الدراسة النظرية والمنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية، حيث يستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة المصنع أولاد نايل للأجر الأحمر حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.v24 الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
2. **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

الفصل الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

1. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين المصنع أولاد نايل للأجر الأحمر ، حيث أن مجتمع البحث قد بلغ (...) عامل، وتمثلت عينة البحث في إطارات المؤسسة، حيث تم توزيع 30 استبيان على بعض موظفي البنك وذلك عبر زيارات ميدانية وقد تم استرجاع ما مجمله 30 إستبانه، وقد تم استفتاءها شروط القبول ليصبح عدد الاستبانات المقبولة (30) استبانه قابلة للتحليل الإحصائي.

2. الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية و الوظيفية فيما يلي

سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغيرات الشخصية والوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20
	أنثى	10
المجموع	30	100%
العمر	من 20 أقل 30 سنة	5
	من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة	09
	من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة	13
	أكثر من 50 سنة	3
المجموع	30	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فما أقل	15
		50.0%

الفصل الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

33.3%	10	جامعي	
16.7%	5	دراسات عليا) (الماستر)	
00%	00	اخرى	
100%	30	المجموع	
23.3%	7	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
26.7%	8	من 5 إلى 10 سنوات	
10.0%	03	من 10 إلى اقل من 15 سنة	
40.0%	12	من 15 سنة فما فوق	
100%	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 24.

يظهر من خلال الجدول رقم (4) أن غالبية الباحثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (66.6%)، في حين بلغت نسبة الإناث (33.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وقد يكون السبب في ذلك راجع إلى طبيعة مصنع الاجر ما يجعل جنس الإناث يتجنب العمل به، وقد ترجع كذلك لطبيعة الأعمال الخاصة بالمصنع في تنقلات الموظفين خارج مقر الولاية لاشرفهم على عملية سير المؤسسة. وبالنسبة للعمر فيتضح من الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (40 سنة وأقل من 50 سنة)، وذلك بنسبة (43.3%)، في حين أن نسبة (30%) أعمارهم (من 30 اقل من 40)، ونجد أن نسبة (16.7%) تتراوح أعمارهم بين (20 إلى اقل 30 سنة)، ونسبة (3%) كانت أعمارهم أكثر من 50 سنة، مما يدل على أن المصنع يهتم بالكفاءات الشابة والخبرة.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للباحثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الثانوي فما اقل بحوالي 50% اعلى نسبة وهذا ما يناسب طبيعة العمال بالمؤسسة، بحيث بلغت نسبة الجامعيين (33.3%)، ونسبة الحاصلين على دراسات عليا (6.7%)

الفصل الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

وعند التدقيق في الخبرة المهنية لدى المبحوثين (23.3%) تقع خبرتهم في المجال من إلى أقل من 05 سنوات، و 26.7% تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، و، في حين نجد أن أقل نسبة (10.0%) من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، في حين نجد من 15 سنة فما فوق أنهم (40.0%) من مجموع أفراد عينة البحث، ويعود ذلك لطبيعة عمل مصنع الاجر، وهي لا تعتمد على متغير السن.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

في هذا الجزء سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة.

1- اختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض اختبار كولجروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وهذا الاختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي. فإننا نقبل الفرضية α (أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha = 0.05$)، و عليه فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أن بيانات الظاهرة تتبع التوزيع الطبيعي.

المتغيرات	قيمة z	مستوى الدلالة sig
التحفيز	0.700	0.710
التحفيز المادي	0.789	0.564
التحفيز المعنوي	0.583	0.886
الأداء الوظيفي	0.456	0.986
المهام والأهداف	0.688	0.738
تقييم الأداء	0.919	0.368
تحسين الأداء	0.689	0.730

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 24.

الفصل الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومن ثم نستطيع إجراء اختبار الفرضيات.

المبحث الثالث : تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات.

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان للإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لتحليل إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في التحفيز، والأداء الوظيفي للعاملين وقد تقرر أن يكن الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-2.5) دال على مستوى "منخفض"، ومن (2.5-3.5) دال على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دال على مستوى "مرتفع".

الفصل الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

المطلب الأول: تحليل المحور الأول: دور التحفيز

يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول

المحور الأول: التحفيز					
رقم العبارة	أبعاد التحفيز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
البعد الأول: التحفيز المادي					
أولاً: الراتب					
1	التحقت بالمؤسسة بسبب الراتب الجيد	2.87	1.801	4	متوسط
2	تراعي المؤسسة العدالة في الرواتب لمن يشغلون الوظيفة نفسها	1.10	1.899	5	منخفض
3	يتناسب راتي مع الجهد المبذول الذي أقوم به	2.07	1.782	6	منخفض
4	أنا راض عن مستوى راتي	2.30	1.943	5	منخفض
ثانياً: الزيادات والمكافآت					
5	أحصل على مكافآت مالية مقابل العمل الإضافي	1.49	1.230	4	منخفض
6	تقدم المؤسسة مكافآت عند انتهاء علاقة العمل	2.39	1.121	5	منخفض
7	تمنح المكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين	2.41	1.090	5	منخفض
ثالثاً: المنح والبدلات					
8	نستفيد من بدل للسكن تقدمه المؤسسة	3.10	1.223	4	متوسط
9	نستفيد من بدل تعليم للأبناء تقدمه المؤسسة	2.37	1.457	5	منخفض

الفصل الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

متوسط	5	1.381	2.54	التأمين الصحي مناسب للعاملين في المؤسسة	10
منخفض	6	1.845	1.63	تدفع المؤسسة اشتراكات في النوادي الرياضية	11
رابعا: القروض والمزايا المادية					
متوسط	4	1.211	3.48	تمنح المؤسسة قروضا لشراء سيارة	12
متوسط	5	1.141	3.39	توفر المؤسسة قروضا من مبالغ نهاية الخدمة	13
منخفض	4	1.247	1.10	تدعم المؤسسة أسعار الوجبات المقدمة للموظفين	14
خامسا: الترقية					
منخفض	5	1.325	2.45	فرص الترقية متاحة بالمؤسسة	15
متوسط	5	1.547	2.51	سبق وأن تمت ترقيتي في وظيفتي	16
متوسط	4	1.057	2.64	تربط المؤسسة بين الترقية والزيادات المالية	17
متوسط	5	1.401	2.74	تمنح المؤسسة الترقية على أساس الكفاءة	18
متوسط	5	1.203	3.15	تمنح المؤسسة الترقية على أساس الأقدمية	19
منخفض	4	1.214	2.18	الترقيات تتم وفق أسس عادلة	20
البعد الثاني: التحفيز المعنوي					
أولاً: التقدير					
متوسط	5	1.247	2.65	أشعر أن هناك تقديرا عملي	21
متوسط	4	1.254	3.10	أتلقي تشجيعا من المسؤولين	22
متوسط	4	1.258	3.41	تكرم المؤسسة الموظفين بشكل دوري	23
مرتفع	3	0.875	3.52	أتلقي الشناء الشفهي من المسؤولين	24
ثانيا: الاستقرار الوظيفي					
مرتفع	2	0.712	3.89	أشعر بالاطمئنان على وظيفتي	25

الفصل الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

مرتفع	3	0.915	4.21	اخطط للبقاء مدة طويلة بالمؤسسة	26
مرتفع	2	0.845	3.98	وظيفتي تناسب طموحي	27
مرتفع	2	0.885	4.27	يساعدني مناخ العمل على الشعور بالراحة	28
ثالثا: التدريب					
مرتفع	3	0.874	3.87	استفدت من دورات تدريبية بالمؤسسة	29
مرتفع	2	0.974	4.12	التدريب حسن من مهاراتي الوظيفية	30
مرتفع	2	0.785	4.57	وجهت لدورات تدريبية مناسبة	31
مرتفع	3	0.854	3.84	دورات التدريب تمنح شفافية للموظفين	32
مرتفع	3	0.958	3.57	التدريب يمنح فرصا للترقية	33
رابعا: علاقات العمل					
مرتفع	2	0.875	4.11	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي	34
مرتفع	3	0.987	3.98	المنافسة شريفة بين العاملين في المؤسسة	35
مرتفع	2	0.977	3.87	توجد آلية لتقديم الاقتراحات للمسؤولين	36
مرتفع	3	0.896	4.21	المسؤولون يأخذون المقترحات بعين الاعتبار	37
خامسا: ظروف العمل					
مرتفع	3	0.865	3.84	وفرت المؤسسة الإمكانيات اللازمة للعمل	38
مرتفع	3	0.985	3.97	العطل الممنوحة كافية	39
مرتفع	2	0.869	4.10	هيكل العمل في المؤسسة مناسب لوظيفتي	40

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 24.

يتضح من خلال الجدول أن:

1- الحوافز المادية:

جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث. ووفقا لمقياس

الدراسة فإن إجابات المبحوثين تشير إلى إلى نسبة قبول منخفضة، فنلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث

الفصل الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

على عبارات بعد الحوافز المادية أنها تشكل قبول منخفض الى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين 2.54 و 3.48 و بالتالي يتضح أن الحوافز المادية لدى العاملين تراوحت بين المنخفضة إلى المتوسطة كما أن مكافئة نهاية الخدمة تعد مقبولة من الأغلبية وبالتالي فهي تشجع على بذل مزيد من العمل للحصول عليها.

2- الحوافز المعنوية:

جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 4.57 و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الحوافز المعنوية تشكل قبول متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين 2.65 و 3.41 مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة توفر كل متطلبات العمل (إضاءة، حرارة، تهوية وغيرها) في حين أنها تقدم الدعم الكافي والمساعدة عند الحاجة لذلك و تمنح الفرص للمشاركة في الدورات التدريبية.

الفصل الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

المطلب الثاني: تحليل المحور الثاني: الأداء الوظيفي

يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول

المحور الثاني: الأداء الوظيفي					
الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً: المهام والأهداف					
1	مهام عملي مطابقة للوصف الوظيفي	3.30	1.001	2	متوسط
2	أبذل الجهد الكاف لإنجاز مهامي في الوقت المحدد	3.57	0.946	1	مرتفع
3	أحقق الأهداف المطلوب إنجازها	2.98	1.063	4	متوسط
4	أنجز وظيفتي وفق معايير الجودة المطلوبة	2.98	1.057	5	متوسط
5	الترم بساعات العمل المطلوبة	3.30	1.056	3	متوسط
6	مستعد للعمل خارج الأوقات الرسمية لإنجاز المطلوب	2.94	1.110	3	متوسط
ثانياً: تقييم الأداء					
7	معايير تقييم الأداء واضحة	2.61	1.189	4	متوسط
8	تقييم أداء الموظفين يتم بطريقة عادلة	3.65	0.864	1	مرتفع
9	تقدم المؤسسة على أساس نتائج التقييم مكافآت مالية	3.51	0.734	2	مرتفع
10	تحدد المؤسسة برامج تدريبية على أساس نتائج التقييم	2.93	1.113	3	متوسط
ثالثاً: تحسين الأداء					
11	تساهم المؤسسة في تطوير مهارات العاملين	3.59	0.921	1	مرتفع

الفصل الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

				بها	
متوسط	2	1.062	3.35	تستعين المؤسسة بخبراء ومتخصصين لتطوير قدرات أفرادها	12
متوسط	3	1.141	3.00	تعتمد المؤسسة على أسلوب عمل يساعد العاملين في تحسين مخرجاتهم	13
متوسط	2	1.002	3.33	البرامج التدريبية المعتمدة تساعد على تحسين أداء العاملين	14
مرتفع	1	0.945	3.58	تشخص المؤسسة نقاط القوة والضعف في بيئة العمل وتعالجها	15
مرتفع	2	0.971	3.94	تعتمد المؤسسة إلى تطوير أساليب العمل في سعيها لتحسين الأداء	16
مرتفع	1	0.854	3.81	تساهم عمليات البحث والتطوير في زيادة التحسين في المؤسسة	17

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 24.

يتضح من خلال الجدول أن:

1- المهام والأهداف:

جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.57 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المهام والأهداف أنها تشكل قبول متوسط إلى مرتفع، وهذا ما يدل على أن المهام والأهداف في المؤسسة محل الدراسة تحظى بقبول ينحصر بين المتوسط للمرتفع من طرف عمالها.

2- تقييم الأداء:

جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.65 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، فنلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تقييم الأداء ودورها في الدافعية أنها تشكل قبول تراوح بين المتوسط والمرفع، وبالتالي يتضح أن العاملين يعملون على جعل أداء التزاماتهم المهنية من بين أحد اهتماماتهم كما يهتم معظمهم بمساعدة رؤسائهم في إنجاز العمل في حين أن عملية تقييم أداء العاملين تتأثر بالعلاقات الشخصية مع رؤسائهم.

3- تحسين الأداء:

جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.94 ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط أفراد عينة البحث على عبارات بعد تحسين الأداء في العمل أنها تشكل قبول متوسط إلى مرتفع، وهذا ما يدل على الاهتمام الواضح للعمال في تأدية العمل بدقة واثقان وعن وجود توافق نسبي بين العمل المطلوب من العامل وقدرته على إنجازها حيث أن المؤسسة تمنح الفرصة للعاملين للتدريب واكتساب الخبرة الكافية لتأدية العمل.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات البحث

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتغير التحفيز بأبعاده المختلفة على أداء العاملين لمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه Analyse of variance تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار 6) (يبين ذلك. - الفرضية و الجدول)

الفصل الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.438	1	0.438	1.996	0.176
الخطأ	10.522	47	0.219		
المجموع الكلي	10.96	49			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 24.

$$0.40 = R^2 \text{ معامل الارتباط}$$

$$0.200 = R \text{ معامل الارتباط}$$

من خلال النتائج المبينة في الجدول يبين لنا عدم صحة ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

الرئيسية حيث بلغت قيمة $F = 1.996$, بقيمة احتمالية 0.176 وهي أكبر من مستوى الدلالة

$\alpha=0.05$ ، مما يدل على انه لا توجد دور علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز بأبعاده أوداء

العاملين في مصنع الأجور الأحمر بسكرة

الفصل الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر التحفيز محل الدراسة على مستوى أداء العاملين لدى

المبحوثين.

مصدر التباين	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	-0.132	0.159	-0.146	-0.837	0.419
الحوافز المعنوية	0.185	0.096	0.402	1.892	0.621
التحفيز (بشكل عام)	0.153	0.108	0.200	1.418	0.162

ذات دلالة أكبر $\alpha \geq$

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v24

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا

التحليل الوارد في الجدول

1- عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل المتمثل في

التحفيز المتمثل كمجموعة على مستوى اء العاملين لدى افراد عينة البحث حيث بلغت قيمة T المحسوبة (

1.418) بمستوى معنوية 0.162

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية و نرفض بديلتها.

الفصل الرابع: دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة

2- عند بحث دور كل بعد من أبعاد التحفيز محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى أداء العاملين

لدى أفراد عينة البحث يتبين ما يلي:

- عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية لبعء التحفيز المعنوي في مستوى أداء العاملين ولذلك نقبل

الفرضية الفرعية الأولى ونرفض بديلتها.

- عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية لبعء التحفيز المادي في مستوى أداء العاملين ولذلك نقبل

الفرضية الفرعية الثانية ونرفض بديلتها

خلاصة الفصل الرابع :

في هذا الفصل لقد تم دراسة دور التحفيز وابعاده المختلفة في تحسين أداء العاملين بمصنع الأجر الأحمر بسكرة ، حيث تم التعرف إلى المؤسسة وهيكلها التنظيمي ونشاطها ، ووزعت الاستبانة على العاملين من أجل الإجابة عن الإشكالية المطلوبة "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين" بعدها تم تفرغ الاستبانة ومعالجتها

خاتمة عامة

إن الاهتمام بالموارد البشرية وإدارتها أصبح ضرورة حتمية لا يمكن لأي مؤسسة تسعى إلى الإستمرار وتحقيق أهدافها أن تتجاوزها، وهذا ما يحتم وجود إدارة أو جهاز متخصص في كل المؤسسات يباشر كل الوظائف المتعلقة بإدارة العنصر البشري. و من أهم وظائف هذه الإدارة تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي ومستمر يساعد في تنميتهم وتطويرهم و يتم الاعتماد على نتائجه في العديد من المجالات كإعداد سياسات جيدة للترقية من خلال اختيار أنسب الأشخاص، ترشيد سياسة الاختيار والتعيين بالمؤسسة، بالإضافة إلى إعداد سياسات جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم وتحفيزهم، دون أن ننسى تحسين عملية الرقابة بالمؤسسة وتحسين علاقات العمل واحترام نظام العمل وقوانينه.

• نتائج الدراسة

وبعد وقوفنا على حقيقة عملية تقييم أداء العاملين وأهميتها في إدارة الموارد البشرية من الناحية النظرية؛ تبين لنا من الناحية الواقعية أن تنظيم الموارد البشرية ككل بالمؤسسة محل الدراسة بعيد كل البعد عن الأسس العلمية، وأن المصلحة المسؤولة عن العنصر البشري، لا تؤدي الدور الموكل إليها على أكمل وجه. وإن عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة كذلك لا تقوم على أي أسس وقواعد علمية رشيدة من شأنها أن تحسن من أداء الفرد في المؤسسة، فاستخدام نظام لتقييم أداء العاملين من خلال نماذج للتقييم يظل محدودا ويتسم باستخدام طرق بسيطة لا تأخذ بعين الاعتبار المعايير المؤثرة في أداء العامل فعلا، وبالتالي فإنها لا تعكس الأداء الفعلي للعاملين. كما أن التقييم المستخدم يتم بصورة نمطية والنتائج الشائعة له هي حصول أكبر عدد من العاملين على نفس التقدير(عادة العلامة الكاملة)، ولا يتعلق التقييم المستخدم بالنتائج الفعلية التي يحققها كل عامل في عمله.

وإن تقييم الأداء بالمؤسسة إن وجد؛ فإن نتائجه لا تستخدم في إعداد مختلف السياسات والممارسات المتعلقة بإدارة العنصر البشري، مما قد يترتب عليه ظلم العمال في مجالات مختلفة كالمكافآت والترقية (التحفيز)، أو في تسليط العقوبات غير العادلة. ورغم أننا لمسنا أن لدى رؤساء المؤسسة نظرة إيجابية ومؤيدة لعملية التقييم والإعتماد على نتائجه في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، إلا أنهم لم يعملوا على تحسين أو إدخال نماذج وطرق جديدة للتقييم بالرغم من تدمرهم من النظام المتبع والنماذج المستخدمة.

وعليه فإن كلا من وظائف التدريب، الترقية، النقل، الفصل من العمل وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية التي اعتبرناها كمؤشر حاولنا ربطه بمؤشر الأداء وتقييمه؛ تبقى بعيدة في تحديدها لكفاءة عملية التقييم ومدى

استخدام نتائجه طالما أن المؤسسة لا تولي أي اهتمام لعملية التقييم ولا تستخدم نتائجه في مختلف هذه المجالات، والذي يعتبر الهدف الأساسي لعملية التقييم.

وبناء على كل ماسبق حول تقييم أداء العاملين وأهميته في إدارة الموارد البشرية، وواقع عملية التقييم بالمؤسسة محل الدراسة كنموذج عن المؤسسات الجزائرية؛ فإن أجابتنا عن السؤال العام للدراسة هي:

أن كل من عملية ونظام تقييم أداء العاملين ونسق إدارة الموارد البشرية ككل بالمؤسسة محل الدراسة بعيدان كل البعد عن المعايير والأسس العلمية والموضوعية التي من شأنها أن تعمل على تفعيل دور الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك راجع لكون المصلحة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية لا تتجاوز كونها مصلحة عادية من المصالح الإدارية الأخرى، فتفتقد إلى أغلب معايير التخصص الوظيفي، مما يبرر عدم كفاءة عملية تقييم أداء العاملين كإحدى وظائف هذه المصلحة بالمؤسسة وعدم إقرارها أي اهتمام يذكر، وبالتالي عدم اعتماد نظام فعال وموضوعي لتقييم الأداء يتم الاعتماد على نتائجه في مختلف الوظائف المتعلقة بإدارة العنصر البشري وفقا للأسس والقواعد العلمية والرشيده والتي أشرنا إليها في الجزء النظري من هذه الدراسة.

• الاقتراحات

وانطلاقا مما سبق نحاول فيما يلي تكميل موضوعنا ببعض الاقتراحات التي نراها كفيلة بخلق نوع من الفعالية بالمؤسسة من خلال تحسين عملية تقييم أداء العاملين والإهتمام بها كوظيفة يمكن الاعتماد عليها في تحديد العديد من السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

- يجب الاهتمام بجهاز متخصص لإدارة الموارد البشرية لديه كل الصلاحيات ومبني على أسس علمية ورشيده، يمكن الاهتمام من خلاله بالعنصر البشري وإدارته على أكمل وجه.
- إعادة النظر في عملية تقييم الأداء بالمؤسسة والنماذج المستخدمة فيها، والعمل على تدريب القائمين بعملية التقييم على كيفية إعداد التقارير واستيفائها، وكيفية الحكم على أداء العاملين.

- لا بد أن ينصب تقييم أداء الفرد على نتائج أعماله وتحفيزه من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
- يجب اعتماد أكثر من معيار للتقييم لكي يغطي الجوانب المختلفة لأداء الفرد، ويجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان وأن تعطى أوزاناً مختلفة لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها بالأداء.
- لا يجب النظر لعملية تقييم الأداء كوسيلة لمنح العلاوات أو تصيد أخطاء العمال فقط، بل على أنها عملية استراتيجية لها علاقة بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة وإعداد مختلف السياسات المتعلقة بهذه الموارد. وأنها وظيفة تسعى بالدرجة الأولى إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- لا بد أن تكون فترات التقييم أكثر ملاءمة، ويستحسن أن تكون مرة أو مرتين في السنة.
- يجب التزام معدي تقارير التقييم باستيفائها في مواعيدها حتى لا تفقد أهميتها.
- لا بد من المتابعة المستمرة لنظام التقييم بالمؤسسة.

قائمة المصادر و المراجع

1. بربر ,ك .إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي .(éd. الطبعة الثانية .(لبنان :المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع.
2. دادي عدون , ن .(2004). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية .الجزائر :دار المحمدية العامة.
3. شاويش ,م .(2004). إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد .(éd.)" الطبعة الثالثة .(الاردن :دار الشروق للنشر والتوزيع.
4. لعويسات ,ج .(2002). السلوك التنظيمي و التطور الإداري .دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع.
5. نائف برونوطي ,س .(2007). إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد .(éd.) الطبعة الثالثة .(الاردن :دار وائل للنشر والتوزيع.
6. Meignant, A. (2000). *Ressources humains, Déployer la stratégie* (éd. édition liaisons). Paris.
7. ابراهيم ظاهر ,ن .(2009). تنمية الموارد البشرية .الاردن :عالم الكتاب الحديث لنشر والتوزيع.
8. الجساسي ,ع .(2010). اثر المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم .عمان :الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
9. العاني ,ه .(2007). الإدارة بالحوافز(التحفيز والمكافآت .(éd.) الطبعة الاولى .(عمان :دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
10. القربوتي ,م .(2009). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال .(éd.) الطبعة الخامسة .(عمان :دار وائل للنشر والتوزيع،.
11. الكلالده ,ط .(2011). الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية .عمان :دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
12. باجة ,ح .(2013). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، دراسة حالة ، مذكره ماجستير .البويرة ،شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط بالبويرة.
13. بربر ,ك .(2008). الإتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين .(éd.) الطبعة الثانية .(دار المنهل اللبناني).

14. بوعناني، ف &، احسان، ا. (2015-2016). دور التحفيز في تحسين اداء العاملين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر. تلمسان، جامعة ابي بكر بلقايد.
15. جاد الله، م. (1997). أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، التنمية الإدارية (éd. العدد. 56).
16. جاد، ف. (2002). الإدارة العامة - العملية الإدارية - الوظيفة و الإصطلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية. بيروت.
17. جوادى، ع. (2011). التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية دراسة ميدانية لنوادي القسم الممتاز، مذكرة الماجستير. سوق اهراس.
18. جودة، ع &، عبد الحميد، ع. (2002). إدارة الموارد البشرية (éd. الطبعة الثانية). (جامعة المنصورة، مصر).
19. حسونة، ف. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
20. حمداوي، و. (2004). إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر لجامعة قلمة.
21. حنفي، ع. (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة للنشر بالإسكندرية.
22. دباش، م. (2013). دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة ديوان و الترقية OPIG لولاية البويرة، مذكرة ماجستير. البويرة.
23. شنوفي، م. (1992). فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية مع حالة خاصة: لسائقي المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة الجزائر و ضواحيها رسالة ماجستير. الجزائر.
24. عباس، ا. (éd. الطبعة الاولى). (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة).
25. غربي، ع &، و. اخرون. (2007). تنمية الموارد البشرية. مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع.
26. ماهر، ا. (2011). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية الابراهيمية، مصر.
27. العرب، م. (2009). استراتيجيات تطوير وتحسين الداء الطر المنهجية والتطبيقات العملية. جامعة قناة السويس.
28. المحاسنة، إ. (2013-1434). ادارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. دار جرير.
29. بنوناس، ص. (2015). تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة. بسكرة.

30. تيمجغدين ، ع . (2012-2013). دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كنادور برج بوغريريج، رسالة ماجستير غير منشورة . بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
31. ماضي، ص . (2011-1432). اتجاهات المدارء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة . غزة ، الجامعة الإسلامية.
32. الاميري ، و . تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين . دار اليازوري.
33. الشمري ، ع . (2014). العوامل المؤثرة في نظام تقييم أداء العاملين دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع العام في السعودية . كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.
34. بعجي ، س . (2006). تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نفعال، رسالة ماجستير غير منشورة . المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف.
35. بن عيشي ، ع . (2006-2005). دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف.
36. بوعافية ، ع . (2016-2017). هيكل الصناعة و اثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال ،رسالة الماجستير غير منشورة . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
37. ترشة ، س . (2015-2014). دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، شهادة ماستر غير منشورة . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر.
38. جبين ، ع . (2009). تقييم الداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه غير منشورة . جامعة سانت كليمنتس العالمية.
39. زرقون ، م & .، عارية ، ا ، (2014). ديسمبر . (اثر إدارة المعرفة على الداء في المؤسسة الاقتصادية .المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية . 125. p ,

40. سالم، ا. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف.
41. عمر عبد الرحمان، س. (2015). الإدارة بالداء كمدخل لتقييم العاملين. الدار الجزائرية.
42. عوبي اللبدي، ن. (2015). تنمية الداء الوظيفي والإداري. المملكة الأردنية: دار الدجلة.
43. فراونة، ح.، سلامة الديب، س. & مرابط، س. (2016). أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة. كلية فلسطين: دير البلح.
44. قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الداء المؤسسي. (2009). المنظمة العربية للتنمية الإدارية اعمال المؤتمرات , p. 121.
45. محمود، ع. (2006-1427). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال.
46. مدثر حماد، ا. (2015). أثر الدوافع على أداء العاملين. الدار الجزائرية.
47. مغريش، ع. (2011-2012). دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، د ارسه حالة بنك الج ازر الخارجي، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة.
48. هيش، س. (2015-2016). دور تقييم المهارات في تهمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، د ارسه حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الحافة عمر البرناوي بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة تخصص. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
49. يوسف، ع. (2013-2014). تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمانية، دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، شهادة ماستر غير منشورة. ام البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي.

50. Truchan saport, M., Egel, Hellri, slow, & J.W. *Management des organisations*. Bruxelles.

51. Bratton, J., & Gold, J. *Human Resource Management :Theory and Practice* (éd. (2nd ed)). Great Britain.

52. العاني, هـ. (2007). *الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت* (éd. الطبعة الاولى). عمان: دار كنواز المعرفة للنشر والتوزيع.

53. العكش, ع. (2007). *نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرّة الماجستير*.

54. العميان, م. (2004). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (éd. ط. 2). دار للنشر والتوزيع.

55. القبلان, ي. (1991). *مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري* (éd. ط. 2). الرياض: شركة العبيكان للطباعة والنشر.

56. المجذوب, ط. (2000). *الإدارة العامة*. بيروت: الدار الجامعية.

57. الناعبي, ب. (2010). *الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا*. جامعة نزوى بفلسطين.

58. النجار, م. (1995). *إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي*. جامعة سوريا, سوريا.

59. بن عبي الوابل, ع. (2005). *دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من جهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة الماجستير*. الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (قسم العلوم الإدارية، السعودية).

60. بنت صالح الهذلول, ذ. (2014). *الولاء التنظيمي وعلاقته بمستويات أداء الإداريات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مذكرّة ماجستير*. الرياض.

61. حجيم الطائي, ي. & ., اخرون. (2006). *إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي متكامل* (éd. الطبعة الاولى). عمان: مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع.

62. سرار, ع. (2004). *الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير*. معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.

63. عبد الباسط عباس, ا. (éd. الطبعة الأولى). *إدارة الموارد البشرية* (éd. الطبعة الأولى). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

64. عبد الرحمان, ت. (1998). *الدافعية وحوافز العمل*. الرياض، مركز الخبرات للإدارة.

65. عبد المعطي, ع. (1999). *السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة*. دار زهران.

66. عبد الوهاب , ع .(2001). العلاقات الإنسانية ي الإنتاج والخدمات . القاهرة , مكتبة عين شمس .
67. علي , س .إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية .(éd. الطبعة الاولى .(مصر :دار المعارف .
68. محمد عباس , س .(2002). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي . عمان :دار وائل للإنتاج والتوزيع .
69. مقدود , و .(2007). التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة ،مأذرة ماجستير .بومرداس ,شركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء .
70. مقدود , و .(2007). التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، دراسة حالة ، شركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء،مأذرة ماجستير . بومرداس .
71. ميغرش , ع .(2011). دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،دراسة بنك الجزائر الخارجي، مأذرة الماجستير .قسطنطينة .

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	شكر وعرهان
/	الإهداء
/	ملخص
/	قائمة الأشكال و الجداول
أ-هـ	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز
7	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية التحفيز
8	المطلب الأول: مفهوم التحفيز و أهميته
10	المطلب الثاني : أهداف و أنواع التحفيز
17	المبحث الثاني: أسس التحفيز نظرياته وأنواعه
17	المطلب الأول: أسس التحفيز
18	المطلب الثاني: نظريات التحفيز
26	المبحث الثاني : نظام التحفيز.
26	المطلب الأول: متطلبات إعداد وتنفيذ نظام التحفيز
29	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام التحفيز
31	المطلب الثالث: شروط النظام الجيد للحوافز والعوامل المؤثرة فيه.
36	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

38	تمهيد
39	المبحث الأول : ماهية أداء العاملين
39	المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين و محدداته
43	المطلب الثاني : مراحل قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه
47	المطلب الثالث: معايير الداء ومتطلبات فعاليتها
49	المبحث الثاني : مفهوم تقييم الأداء
49	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء
52	المطلب الثاني : طرق وأنواع تقييم الأداء
56	المطلب الثالث : خطوات تقييم الأداء
59	المبحث الثالث :مجالات تقييم الأداء و معيقاته
59	المطلب الأول: مجالات وأهداف تقييم الأداء
63	المطلب الثاني: المعوقات التي تواجه عملية تقييم الأداء
67	المطلب الثالث: سبل معالجة معوقات تقييم الأداء
68	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : التحفيز ودوره في تحسين أداء العاملين
70	تمهيد
71	المبحث الأول: علاقة التحفيز بالأداء
71	المطلب الأول: التحفيز وارتباطه بالأداء.
74	المطلب الثاني : تابعة وتناسب الحوافز للأداء.
75	المطلب الثالث: الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الأداء
77	المبحث الثاني: تأثير التحفيز على الأداء
77	المطلب الأول: أثر الحوافز على تقييم الأداء

79	المطلب الثاني: تأثير الحوافز على تفعيل أداء العاملين وسلوكهم
83	المطلب الثالث: دور ديناميكية التحفيز على الأداء
85	المبحث الثالث : المتغيرات المرتبطة بالأداء والتحفيز.
85	المطلب الأول : الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء والتحفيز
91	المطلب الثاني : الولاء وعلاقته بالأداء والتحفيز
94	المطلب الثالث: الكفاءة الإنتاجية وعلاقتها بالأداء والتحفيز
97	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع : دراسة حالة مصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة - الوطاية-
99	المبحث الأول المصنع أولاد نايل للأجر الأحمر
99	المطلب الأول : تقديم المصنع أولاد نايل للأجر الأحمر
101	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر
105	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للمبحث الميداني
105	المطلب الأول: منهج البحث
106	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية والوظيفية
108	المطلب الثالث : اختبار التوزيع الطبيعي
109	المبحث الثالث : تحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات
109	المطلب الأول: تحليل المحور الأول: دور التحفيز
112	المطلب الثاني: تحليل المحور الثاني: الأداء الوظيفي
115	المطلب الثالث: اختبار فرضيات البحث
118	خلاصة الفصل الرابع
120	الخاتمة
124	فهرس المحتويات

128	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق

ملخص :

تكمن أهمية التحفيز في تأثيرها على السلوك الإنساني، حيث يعتبر عاملا مهما في تحسين أداء العاملين، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز التي تؤثر في تحسين أداء العاملين بمصنع أولاد نايل للأجر الأحمر بسكرة - الوطاية- ، حيث صممنا استبيان الذي اشتمل على العديد من الأسئلة المتعلقة بالتحفيز الإيجابي والتحفيز السلبي والأداء التي لها علاقة بموضوع الدراسة في الجانب التطبيقي، بينما اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وبذلك حاولنا الإجابة على الإشكالية التالية:

" إلى أي مدى يمكن ان تسهم الحوافز في تحسين أداء العاملين ؟ "

الكلمات المفتاحية: التحفيز، التحفيز الايجابي، التحفيز السلبي، الحوافز، الأداء، تحسين أداء العاملين.

:Summary

The importance of motivation lies in its impact on human behavior, as it is considered an important factor in improving the performance of workers, and this study aims to identify the most important incentives that affect the improvement of the performance of workers at the Awlad Nile Red Wage Factory in biskra - Al-Wattaya. Questions related to positive motivation, negative motivation and performance that are related to the subject of the study in the practical side, while we relied on the descriptive analytical approach in the theoretical side, and thus we tried to answer the following problem:

To what extent can incentives contribute to improving the performance of employees?

Keywords: motivation, positive motivation, negative motivation, incentives, performance, improving the performance of employees.