



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم: الإعلام والاتصال

الميدان: علوم إنسانية وإجتماعية

الشعبة: إعلام واتصال

التخصص: إتصال تنظيمي

العنوان:

دور التحفيز المعنوي في الرفع من أداء العاملين بالمؤسسات الجزائرية

دراسة ميدانية: بالمركب الصناعي المطاحن الكبرى - العوينات -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل م د"

دفعــــــــة: 2020

إشراف الأستاذة:

مسعودي بدر الدين

إعداد الطالبة:

1- عبد اللطيف إيمان

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر	أ/ معمر ربوح
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر	د/ مسعودي بدر الدين
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر	أ/ كاف كريمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان:

بسم الله الرحمن الرحيم " قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "صدق الله العظيم"

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الأخوة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلالك .

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

يسعني أن أتقدم بجزيل الشكر لأستاذنا الفاضل " مسعودي بدر الدين " الذي أشرف على مذكرتي

ومنحني الكثير من وقته وجهده ولم يخجل علينا بعلمه ونصائحه السديدة وملاحظاته الرشيدة لإتمام

هذا العمل المتواضع.

اهداء :

الى من تعهداني بالتربية في الصغر وكانا لي نبراسا يضيء فكري بالنصح و التوجيه في الكبر أُمي

حفظهما الله

الى من شملوني بالعطف ، وأمدوني بالعون ، وحفزوني للتقدم اخوتي رعاهم الله .

الى كل من علمني حرفا ، وأخط بيدي في سبيل تحصيل العلم ، والمعرفة . اليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي ، و نتائج بحثي المتواضع و الى جميع أصدقائي .

و الى كل طلبة السنة ماستر دفعة 2020.



الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	كلمة شكر وعرفان
-	اهداء
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	ملخص بالعربية
-	ملخص بالفرنسية
أ - ب	المقدمة
08 - 02	الفصل الأول الاطار المنهجي للدراسة.....
02	01 مقدمة الفصل
03	02 إشكالية الدراسة.....
03	03 أسباب إختيار الموضوع.....
04	04 أهمية الموضوع.....
04	05 الدراسات السابقة.....
06	06 تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة.....
07	07 حدود الدراسة.....
07	08 مجتمع وعينة الدراسة.....
07	09 منهج الدراسة.....
08	10 أدوات جمع البيانات.....
08	11 هيكل الدراسة.....
09	12 خلاصة الفصل.....
50 - 11	الفصل الثاني الاطار النظري للتحفيز والحوافز المعنوية.....
11	تمهيد الفصل الثاني.....
12	المبحث الأول مدخل عام للتحفيز.....
12	المطلب الأول التحفيز والمفاهيم المتعلقة به
13	المطلب الثاني التحفيز من الأهمية إلى الأهداف
15	المطلب الثالث أنواع التحفيز.....
18	المطلب الرابع أساليب وأبعاد التحفيز
21	المبحث الثاني نظريات التحفيز.....
21	المطلب الأول النظريات الكلاسيكية.....
24	المطلب الثاني نظريات العلاقات الإنسانية.....
29	المطلب الثالث نظريات الإتجاهات الحديثة
37	المبحث الثالث نظام الحوافز وفعاليتته

37	المبادئ الأساسية للنظام الجيد للحوافز.....	المطلب الأول
39	أنواع نظم الحوافز.....	المطلب الثاني
40	المنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز.....	المطلب الثالث
42	مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه.....	المطلب الرابع
43	الحوافز المعنوية، نظرياتها، أهميتها، أشكالها.....	المبحث الرابع
43	نظريات الحوافز المعنوية.....	المطلب الأول
45	أهمية الحوافز المعنوية.....	المطلب الثاني
46	أشكال الحوافز المعنوية.....	المطلب الثالث
50	خلاصة الفصل
83 – 52	أداء العاملين.....	الفصل الثالث
53	مقدمة الفصل
54	ماهية الأداء.....	المبحث الأول
54	تعريف الأداء.....	المطلب الأول
55	أهمية الاداء والعوامل المؤثرة فيه.....	المطلب الثاني
58	مستويات ومحددات الاداء.....	المطلب الثالث
59	خطوات قياس الأداء.....	المطلب الرابع
61	أساسيات اداء العاملين.....	المبحث الثاني
61	تعريف اداء العاملين.....	المطلب الأول
62	عناصر اداء العاملين.....	المطلب الثاني
62	أبعاد اداء العاملين.....	المطلب الثالث
63	معايير وطرق تقييم أداء العاملين.....	المبحث الثالث
63	معايير وطرق تقييم أداء العاملين ومتطلبات فعاليتها.....	المطلب الأول
65	الطرق التقليدية والحديثة لتقييم أداء العاملين.....	المطلب الثاني
72	مؤشرات تقييم أداء العاملين.....	المطلب الثالث
72	الصعوبات والمشاكل التي تواجه تقييم أداء العاملين.....	المطلب الرابع
74	دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.....	المبحث الرابع
74	الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين.....	المطلب الأول
77	الأساليب الحديثة في التحفيز لتحسين أداء العاملين.....	المطلب الثاني
80	الحفز الإيجابي المساعد في الرفع من أداء العاملين.....	المطلب الثالث
83	خلاصة الفصل
95 – 85	النتائج العامة للدراسة
97	الخاتمة
-	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
23	الفرق بين نظرية X و Y لدوجلاس ماجريجور	01
68	قوائم المراجعة لأداء الموظفين	02
69	نموذج سجل الأحداث الحرجة لمساعدة مصادر السيطرة على مخاطر العمل	03
71	الفرق بين طرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة	04

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
17	أنواع الحوافز	01
20	نظام الإدراك	02
25	هرم ماسلو للحاجات	03
27	سلم الحاجات عند ألدرفر	04
31	نموذج نظرية التوقع	05
32	نموذج بورتور ولولر في التحفيز	06
33	تشكل إدراكات العدالة	07
42	مراحل تصميم نظام الأداء	08
55	الأداء الوظيفي بين الكفاءة والفعالية	09
58	مستويات الأداء	10
60	خطوات قياس الأداء	11
64	العلاقة بين الشخصية والسلوك النتائج	12
66	مقياس الترتيب	13
68	التدرج البياني للعاملين من الجيد الى الضعيف	14
71	التقييم وفق 360°	15
75	عملية الحفز عند الأفراد	16
82	أثر الحوافز على أداء العاملين	17

الملاحظ

ملخص بالعربية:

في ظل زيادة حدة المنافسة التي مست كافة المؤسسات بما فيها المؤسسات الجزائرية، فتعتبر الكفاءة المورد الأساسي للقدرات الإبداعية والفضل في تميز المؤسسات المعاصرة، وحتى تتمكن المؤسسات الوطنية من مواكبة هذه التطورات يعتمد هذا بدرجة كبيرة على تفاعل عاملين أساسيين، الأول يتمثل في القدرة التي تملكها الكفاءات، أما الثاني فيتمثل في الرغبة التي تتيح عملية التحفيز اثارها عبر توجيه السلوك الإنساني نحو السلوك المرغوب.

ويأتي التحفيز بصفة عامة والتحفيز المعنوي بصفة خاصة كقاعدة متينة وآلية إستجابة لهذا التحدي

وإنطلاقا من الأهمية البالغة للتحفيز المعنوي داخل المؤسسة جاء هذا البحث ليشرح الأشكال المثار في هذا الصدد، الذي يتمحور حول مدى مساهمة التحفيز المعنوي في رفع الأداء بالمؤسسات الجزائرية، وتوضيحه وأهميته من جهة والخوافر بصفة عامة من جهة أخرى ومدى مساهمتها في رفع الأداء والروح المعنوية لدى العاملين.

ومن خلال هذه التساؤلات إنطلق البحث ومر بمراحل كانت أولها، إستعراض المفاهيم النظرية المتعلقة بالتحفيز بصفة عامة والوقوف على الخوافر المعنوية بصفة خاصة، وأداء العاملين وتقييمه

وتليها المرحلة الثانية وهي الدراسة الميدانية التي تم فيها محاولة إسقاط تلك المفاهيم على واقع مؤسسة المركب الصناعي المطاحن الكبرى- العوينات- ولتحقيق الهدف الذي أردنا الوصول إليه إستعملنا المنهج الوصفي وتمثل في مجتمع الدراسة، وإستعملنا أدوات البحث المتمثلة في الملاحظة والمقابلة، وإتباع أسلوب المعاينة القصدية مع الإطارات والعمال الدائمين وبعد تطبيق هذه الأدوات في الميدان تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يساهم التحفيز المعنوي وبشكل كبير في الرفع من أداء العاملين في المؤسسة .
 - يتأثر الأداء بنظام الخوافر ولكن بشكل سلبي في المؤسسة محل الدراسة نتيجة لعدم تنوعه وعدم مشاركتهم في تصميمه.
 - نتائج تقييم الأداء لا تؤخذ بعين الإعتبار في حل السياسات المتعلقة بالأفراد العاملين داخل المؤسسة.
 - عدم تصنيف ومواكبة أسلوب الخوافر بشكل متكامل داخل المؤسسة وهذا ما أدى إلى ضعف أداء العاملين.
- وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها فقد تم تقديم مجموعة من الإقتراحات يرى أنها تساهم في الوضع الحالي بالمؤسسة.

Résumé :

Face à la grande concurrence qu'a comme les entreprises, on considère la compétence est la ressource génératrice de la création qui caractérise les entreprises contemporaines. Pour que l'Algérie soit dans le même rythme du pays développés (mondial) on compte l'importance des interactions entre deux facteurs essentiels:

Le premier est la capacité des compétents et le deuxième est la volonté qui permet à la motivation de diriger le comportement humain vers le comportement sollicité.

La grande importance tenue à la motivation morale dans une entreprise est à l'origine de cette recherche qui a pour but le diagnostic des formes de motivation morale.

Pour répondre à la problématique, notre travail est divisé en deux (02) parties:

- La première est la partie théorique en relation de la motivation en générale et de la morale en particuliers.
- La deuxième est l'étude pratique sur terrain, dans laquelle nous avons essayé d'appliquer les notions de la première partie sur l'entreprise des grandes minobries El Aouinet.

Pour atteindre nos objectifs nous avons utilisé les méthodes descriptives, pour cela nous sommes servis par l'observation et l'intérieur au milieu des minotries et avec les employés. De ce fait nous avons eu les résultats suivants:

- La motivation morale contribue dans l'amélioration du rendement humain dans l'entreprise.
- Le système de motivation influence la performance mais d'une façon négative dans l'entreprise, le milieu de notre recherche, vu qu'il n'est pas varié et que les employés ne participent pas dans son élaboration.
 - Les résultats d'évaluation de rendement ne sont plus pris en considération dans la plus part des politiques concernant les employés à l'intérieur de l'entreprise.

اللقمة

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورات سريعة ومتلاحقة في شتى مجالات الحياة، الإجتماعية والإقتصادية والسياسية...، مما أفرز العديد من محاولات البحث والدراسة من أجل مواكبة هذه التطورات وإستغلالها لمصالح المجتمعات ورفاهيتها، هذه الأخيرة التي هي عبارة عن متكامل ينمو ويتطور في حركة مستمرة مثل الكائن العضوي، مكون من أجزاء متكاملة فيما بينها وظيفيا بنائيا لها أهداف خاصة لكل منها، تصب جميعها في خدمة الهدف الأكبر للبناء الكلي والمؤسسات بإختلاف أشكالها وأهدافها وطبيعتها هي أهم هذه اللبنة المكونة لها، حيث يتصف العصر الحالي بمهيمنة التنظيمات وشموها في شتى مجالات الحياة، بل وتعتبر العصب الحيوي للناس الذي يلي حاجاتهم المختلفة وهي تسعى جاهدة لتحقيق رسالتها ورؤيتها التي أنشئت من أجلها، برفع كفاءتها وفعاليتها من خلال الإدارة والتسيير، حيث تمنح هذه الإدارات العنصر البشري إهتماما كبيرا من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين، وهذا عن طريق توفير العمالة الجيدة والمؤهلة إبتداء من كيفية توظيف العاملين، إعدادهم، وإكسابهم المهارات المختلفة.

حيث تمارس المؤسسات الجزائرية العامة منها والخاصة أعمالها بواسطة المورد البشري الذي يعتبر أهم العناصر التي تعتمد عليه المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، بإعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطور فلا يمكن أن تدير أي مؤسسة بدون أفراد، وهذه حقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي مستخدم فما دام هناك أعمال وأهداف مطلوب إنجازها، فلا بد أن يتم ذلك من خلالهم حتى وإن تمت الأعمال من خلال الأجهزة والآلات فإن الأفراد هم الذين يشغلونها، إلا أن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك واقع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتمثل المقدرة على العمل فيما يملكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الإستعداد الشخصي للفرد وللقدرات التي ينميها التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الإتجاه الذي يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسات.

ولقد تم الإهتمام بالجوانب التحفيزية للعاملين فهي مهمة في مجال إدارة الموارد البشرية للوصول إلى نتائج أفضل، حيث أصبح رفع الأداء في المؤسسات الوطنية من الأولويات وهذا بفعل إنخفاض إنتاجية العامل الجزائري، مما يؤثر سلبا على قدرة هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها والصمود أمام منافسة المؤسسات الأجنبية، فكان لازما على القيادات الإدارية أن تسعى إلى توليد الحماس لدى العاملين، فإذا تحقق هذا كان كفيلا بتحفيزهم على العمل بكل طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة وهذا يتوقف إلى حد كبير على توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد، ووضع نظام فعال للحوافز مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء، بناء على قائمة تبين درجة وأهمية كل حافز ومن بين هذه الحوافز هي الحوافز المعنوية، حيث تعتمد فعاليتها على تشجيع العاملين ودفعهم على إتقان العمل وتحسين أدائهم.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الحوافز بصفة عامة والحوافز المعنوية بصفه خاصة، بإعتبارها إحدى المؤثرات والعوامل الأساسية التي تلعب دورا هاما لدافعية وبفعالية.

لذا جاءت هذه المحاولة والمتمثلة في دراستي لموضوع دور التحفيز المعنوي في الرفع من أداء العاملين بالمؤسسات الجزائرية.

وقد إشمطت الدراسة ثلاثة فصول حيث إحتوى الفصل الأول على الإطار المنهجي للدراسة وفصلين نظريين كانت على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** خصص لعرض الإطار المنهجي للدراسة، وتضمن: إشكالية الدراسة، أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، الدراسات السابقة، تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع الدراسة، هيكل الدراسة
- **الفصل الثاني:** تناول الإطار النظري للتحفيز و الحوافز المعنوية، وتضمن: مدخل عام للتحفيز، ثم نظريات التحفيز، ثم نظام الحوافز وفعاليتها، وفي الأخير الحوافز المعنوية، نظريتها، أهميتها، وأشكالها.
- **الفصل الثالث:** خصص لأداء العاملين وتضمن: ماهية الأداء، ثم أساسيات أداء العاملين، ومعايير وطرق تقييم أداء العاملين، وفي الأخير دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.
- **النتائج العامة للدراسة.**

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

- 1- مقدمة الفصل .
- 2- إشكالية الدراسة.
- 3- أسباب إختيار الموضوع.
- 4- أهمية الموضوع.
- 5- الدراسات السابقة.
- 6- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة.
- 7- حدود الدراسة.
- 8- مجتمع وعينة الدراسة
- 9- منهج الدراسة.
- 10- أدوات جمع البيانات.
- 11- هيكل الدراسة .
- 12- خلاصة الفصل .

مقدمة الفصل:

تعد خطوة إختيار الموضوع من الخطوات الصعبة لأنها تعد الأساس الذي تبنى عليه بقية العناصر والخطوات، كما أنها من أهم مراحل إعداد البحث العلمي، وذلك لما تتوفر عليه من الشروط المنشئة لإختيار موضوع جديد، ومن هذه الشروط توفر عنصر الرغبة والذي من شأنه أن يؤثر على الباحث تأثيراً إيجابياً من ناحية مثابرتة وصره على مهمته الصعبة غير أنه من أجل تحقيق الشرط الأول ألا وهو الإختيار السليم من موضوع، يجب أن يكون لدى الباحث إطلاع واسع.

فإختيار الموضوع من جميع نواحيه يعد أمراً مهماً للغاية، ولهذا تم إختيار موضوع دور التحفيز المعنوي في الرفع من أداء لعاملين بالمؤسسات الجزائرية، التي تم التطرق لعدة مفاهيم متنوعة في مجال البحث والسعي لتحقيق دور التحفيز المعنوي في مؤسسة المركب الصناعي المطاحن الكبرى-العوينات- ومدى مساهمته في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة.

الإشكالية

تعتبر الحوافز المعنوية من أكثر المواضيع الحيوية ، باعتبارها محرك أساسي داخل المؤسسات ، وتمثل في ألها باعثا لتنمية قدرات وتقوية طاقات الأفراد في العمل، وتقوم بالتنشيط الإداري الذي يمارس في إطار مؤسسة معينة ويوجه بالدرجة الأولى للعاملين بها في محاولة للتحكم بسلوكهم، وذلك من خلال إشباع إحتياجاتهم الإنسانية والذاتية المختلفة والمتزايدة باستمرار بهدف إثارة المزيد من الإهتمام بالعمل المكلفين بأدائه، وجعلهم مركزين أكثر على تحقيق أهداف المؤسسة وبلوغ الفعالية التنظيمية. إلا أن هناك كثير من المشكلات التي تواجهها في سعيها نحو تحقيق هذه الأهداف ، مما يستدعي دراسة وتحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم في المؤسسة، بهدف توجيههم للإتجاه المرغوب فيه والذي يتلائم مع مخططاتها وأهدافها ، ويعتبر الأداء المؤشر الذي تبني عليه تحقيقها لأهدافها وتعتمد في ذلك على تأسيس الطاقة الكامنة لدى الموظف أو العامل، لتجسد في ذلك إمكانية العطاء المطلوب وهذا في حدود الحوافز المعنوية والذي يعتبر البحث فيه معقدا وذلك لإرتباطه بمشاعر الإنسان.

وإنطلاقا من الأهمية البالغة للتحفيز المعنوي باعتباره عامل أساسي من العوامل الدافعة إلى الرفع من أداء العاملين في المؤسسات من هنا جاءت مشكلة الدراسة التي تم صياغة السؤال الرئيسي بناءا عليها.

ما مدى مساهمة التحفيز المعنوي في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية؟

ولمعالجة هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى تأثير أداء العاملين بنظام الحوافز؟
 - 2- هل إعتداد الحوافز المعنوية في المؤسسة يساهم في رفع أداء العاملين؟
 - 3- ماهو واقع الحوافز في المؤسسات الجزائرية؟
- من خلال التساؤلات الفرعية يمكن إعطاء الفرضيات التالية:
- 1- أداء العاملين يتأثر بصفة جوهرية بنظام الحوافز.
 - 2- إعتداد الحوافز المعنوية في المؤسسة يساهم في رفع أداء العاملين.
 - 3- السبب وراء عدم قدرة المؤسسات الجزائرية على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال يرجع إلى عدم تصنيف الحوافز بشكل متكامل وبالتالي ضعف أداء العاملين.

أسباب إختيار الموضوع:

أسباب إختيار موضوع تتعلق بدواعي الدراسة من جانب الباحث وهي كالتالي:

✓ الرغبة في معرفة حيثيات موضوع الحوافز لما له من أهمية بالغة وفوائد تعود على العامل والمؤسسة في نفس الوقت.

✓ محاولة التعرف على حقيقة واقع ونظرة مؤسساتنا إلى ظاهرة التحفيز المعنوي والتي تعتبر من المواضيع التي يمكن دراستها ميدانيا وموضوعيا.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

✓ تزايد الإهتمام بالعنصر البشري في الفكر الإداري الحديث وبالتالي الإهتمام بالظروف المساعدة على تحسين أداء العمال

✓ الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث النظرية والميدانية في مجال الحوافز المعنوية

✓ يعتبر موضوع الدراسة من الموضوعات القابلة للدراسة والمعالجة العلمية.

أهمية الموضوع:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها حيث تكمن أهمية البحث في التعرف على دور التحفيز المعنوي، خاصة وأنه يساهم مساهمة فعالة في التأثير على أداء الفرد في المؤسسات وتحقيق أهدافها، كما تكمن أهمية الدراسة في التعرف على سلوك فئة معينة من مجتمع الدراسة تتمثل في العمال ومدى تأثير الحوافز المعنوية على أدائهم بالإضافة إلى ذلك تبرز أهمية الموضوع في ظل الإهتمام البالغ للعنصر البشري الذي يعتبر محور التنمية والتطور في كل المجالات وبالتالي ضرورة الإهتمام به يعتبر من مواضيع البحث الدائمة والمتجددة عبر كل الأزمنة.

أهداف الدراسة:

إن تحديد الهدف أو الأهداف شرط يلزم المهتم عند إقباله على دراسة أي موضوع وذلك بما يوفره هذا التحديد من مزايا منطقية تسهل للدارس مهته وتخدم موضوعه وفق منهج مناسب ويمكن إنجازها فيما يلي:

- 1- محاولة جمع مادة علمية كافية حول الموضوع.
- 2- التعرف على مفهوم وأهمية الحوافز من خلال الأطر النظرية ومساهمتها في تحسين أداء العاملين.
- 3- الكشف عن مختلف أنواع الحوافز التي يرغب فيها العامل والتي تزيد من إهتمامه في مجال عمله.
- 4- التطرق إلى التعرف على الحوافز المعنوية في المؤسسات.
- 5- محاولة تسليط الضوء على مدى أهمية الحوافز المعنوية في الكشف عن دوافع الأفراد العاملين.
- 6- الوقوف على الهدف الرئيسي للحوافز المعنوية.
- 7- تحديد مفهوم الأداء.
- 8- التعرف على أداء العاملين.
- 9- التوصل إلى الآليات والوسائل التي من خلالها نستطيع تطوير وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسات .

الدراسات السابقة:

بومنجل سميحة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة تطبيقية. بمعمل تكرير السكر - مستغام- مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة وإقتصاد المؤسسة جامعة عبد الحميد بن باديس 2015/2014، وتبرز إشكالية البحث في: ماهو أثر الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين على أدائهم؟، وذلك من خلال وجهة نظر العاملين بمعمل تكرير السكر -مستغام- ولقد تطرق في هذا البحث إلى الأداء الوظيفي من جهة وكل

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

ما يتعلق بدور الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي جهة أخرى، وقد توصل إلى أن عند إدخال الحوافز المادية

أو المعنوية على أي مؤسسة سواء كانت إقتصادية أو غير ذلك فإن هذا حتما سيؤثر على أداء العاملين وكفاءتهم ، ولقد توصل إلى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصل عليها وكان أهمها أظهر أن العمال في معمل تكرير السكر بمستغام يقدم حوافز مادية ومعنوية، لكن الحوافز المادية بنسبة كبير في حيث أن الحوافز المعنوية المقدمة للعمال فهي بنسبة ضعيفة ، من مجموع الحوافز ومنه إستنتج ان معمل تكرير السكر يعتمد على الحوافز المادية فقط.

- باجة حميد، **دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة** دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة سنة 2013/2014، وتبرز إشكالية هذا البحث في: ما مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، ولقد تطرق في هذا البحث إلى كل ما تعلق بجانب الحوافز من جهة ورضا الوظيفة من جهة أخرى وكذا العلاقة بينهما ولقد توصل إلى أن الحوافز هي بمثابة المقابل للحصول على أداء متميز، وتتوقف فعالية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته، ولقد توصل إلى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصل عليها وكان أهمها بأن في المؤسسة محل الدراسة توفر حوافز مختلفة مادية ومعنوية إيجابية وسلبية، كل تأثير على مستوى الرضا للأفراد العاملين، فالتحفيز في هذه الشركة، يختلف من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر وهذا حسب الوظيفة والمكانة التي يحتلها شاغلها

-الطاهر الوافي **التحفيز وأداء الممرضين**، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية عالية صالح تبسه، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل جامعة قسنطينة 2012/2013، وتبرز إشكالية هذا البحث فيما العلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين ومستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟ ولقد تطرق في هذا البحث إلى كل ما يتعلق بالحوافز من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى ولقد توصل إلى العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي إلى العديد من النتائج خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصل عليها وكان أهمها عدم فعالية نظام الحوافز في المؤسسة العمومية الإستشفائية وذلك بسبب عدم وجود نظام مرن للأجور و المكافآت إضافة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي محفز يسمح بالمشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات وإقتراحاتهم بعين الاعتبار.

● سليمان حبيبة " نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي "، دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال بسعيدة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل ، جامعة الدكتور مولاي الطاهر -سعيدة- 2017/2018، وتبرز إشكالية هذا البحث في: ما مدى تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي، ولقد تطرق في هذا البحث إلى كل ما تعلق بجانب الحوافز من جهة ورضا الوظيفة من جهة أخرى وكذا تأثير نظام التحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي، وتتوقف فعالية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته، ولقد توصل إلى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصل عليها وكان أهمها بأن في المؤسسة محل الدراسة، أن الحوافز لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، نظام التحفيز في

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المؤسسة متنوع منها المادي والمعنوي، أن الحوافز المادية والمعنوية تقدم بدرجة كبيرة، وكذلك تعمل على تحفيز العاملين.

- زاير شهر زاد، "أثر الحوافز على أداء العاملين" دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند الحاج البويرة سنة 2013/2014، وتبرز إشكالية هذا البحث في: ما مدى مساهمة الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة، ولقد تطرق في هذا البحث إلى كل ما تعلق بجانب الحوافز وعلاقتها بالدوافع وكذا العلاقة التي تربط بين الحوافز وأداء العاملين، ولقد توصلت إلى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصل عليها وكان أهمها بأن في المؤسسة محل الدراسة، تستعمل عدة أنواع من الحوافز منها المادية والمعنوية إلا أن الأساتذة غير راضين عنها، نظام الحوافز المتبع والمطبق غير فعال وغير منصف، وكل هذا يؤثر بشكل سلبي على أدائهم، وبالتالي أداء الجامعة ككل.

تحديد مفاهيم والمصطلحات المفتاحية للدراسة:

- من أجل إزالة أي إلتباس أو غموض في استخدام بعض المصطلحات المهمة في الدراسة، قمنا بتحديدنا وتوضيحها منذ البداية، مع الإشارة إلى المصطلحات التي إستخدمناها بشكل مترادف كما يلي:
- إستخدمنا مصطلحات مثل: المؤسسة، المنظمة، المنشأة فهي تحمل معنى واحد في الدراسة.
- كما لم نفرق بين مصطلحات أخرى مثل: مصطلح الأفراد، الموارد البشرية، الموظفين، والعاملين.
- وفيما يلي توضيح لمعاني بعض المصطلحات الواردة في دراستنا هذه:
- الحوافز: هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة إحتياجاته الإنسانية .
 - التحفيز: هي ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم من أداء لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.
 - نظام الحوافز: هي مختلف الخطط لتقديم الحوافز.
 - الحوافز المعنوية: هي تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل، حيث أنها تساعد على إشباع حاجاتهم الإجتماعية والذاتية.
 - الدوافع: تعني الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى الجهود الممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة قدرته على تلبية إحتياجاته، فهي بالتالي محركات داخلية للسلوك.
 - الدافعية: هي عملية نفسية توجه الأفراد نحو الهدف، يتعين على المدراء فهمها فيما لو أرادوا النجاح في توجيه الأفراد العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- **الأداء:** المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- **أداء العاملين:** القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء.
- **المؤسسة:** هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الجزئية التي يعتمد عليها كل جزء ويبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

حدود الدراسة:

حددنا أبعاد هذه الدراسة لتشمل بشقيها النظري والتطبيقي شهرين ابتداء من 2020/01/10 تاريخ جمع المادة النظرية حول الموضوع الذي إقتصر على دور الحوفاز المعنوية لرفع أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، أما الدراسة الميدانية فكانت حوالي شهر ابتداء 2020/02/01 أما بشأن الحدود المكانية فقد جرت هذه الدراسة في مؤسسة المركب الصناعي المطاحن الكبرى - العيونات -

مجتمع وعينة الدراسة:

بخصوص عينة الدراسة فقد تم إعتداد أسلوب المعاينة القصدية في تحديد عينة الدراسة من المجتمع الذي يمكن التعرف عليه وهو مؤسسة المركب الصناعي المطاحن الكبرى - العيونات - بالتركيز التعامل مع أفراد العمال الدائمين والمعنيين بموضوع البحث وهو التحفيز المعنوي ودوره في رفع أدائهم.

منهج الدراسة: إن المنهج المستخدم الذي تم إتباعه لهذا الموضوع هو المنهج الوصفي، وهي طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وذلك من خلال وصف أهم الحوافز التي تطبق في المؤسسات، لأجل الوصول إلى فهم كيفية، دور التحفيز المعنوي لرفع أداء العاملين في المؤسسات.

أدوات جمع البيانات:

إستعمال الكتب التي تناولت الموضوع، المجلات، الرسائل العلمية ، الندوات ومواقع الأنترنت من أجل بلورة الإطار النظري.

أما الجانب التطبيقي فتم الرجوع إلى الملاحظة والمقابلة من أجل تبيان دور الحوافز المعنوية في المؤسسة المختارة.

هيكل الدراسة:

من حيث المنهجية فقد جاء البحث في ثلاثة فصول فصل منهجي وفصلين نظري، شمل الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة، وتضمن: إشكالية الدراسة، أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، الدراسات السابقة، تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع الدراسة، هيكل الدراسة.

أما الفصل الثاني النظري تضمن الحوافز المعنوية وتم دراسة ذلك من خلال أربعة مباحث يستعرض الأول مدخل العام للتحفيز من مفاهيمه وأهميته وأهدافه وأنواعه، وتناول المبحث الثاني مختلف النظريات المتعلقة بالحوافز، ويليه المبحث الثالث من نفس الفصل ليستعرض نظام الحوافز وفعاليتها، وفي الأخير تم تطرق إلى مبحث الحوافز المعنوية ليشمل نظرياتها وأشكالها وأنواعها.

والفصل الثالث فيلقي الأضواء على مفاهيم نظرية حول أداء العاملين، ويعالج فيه المبحث الأول ماهية الأداء من تعريفه وأهميته والعوامل المؤثرة فيه ومستوياته ومحدداته، وتناول المبحث الثاني ساسيات أداء العاملين، أما المبحث الثالث فقد خصص لمعايير وطرق أداء العاملين، وأخيرا المبحث الرابع من نفس الفصل قد تناول دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.

أما في الأخير تطرقنا للنتائج العامة للدراسة.

صعوبات الدراسة:

تمثل أهم الصعوبات التي تم التعرض لها في:

- صعوبة الموضوع كونه يتناول جانب إنساني يتميز بالحساسية التي يصعب التعامل معها في ضبط المتغيرات التي تحكم سلوك الفرد في العمل.
- صعوبة وجود المراجع والبحوث التي تعالج جوهر الموضوع نظرا لغلاق المكاتب بسبب تفشي وباء كورونا.
- صعوبة إيجاد مؤسسة مستقبلية.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا بعرض منهجية البحث، حيث قمنا في البداية بطرح إشكالية البحث الرئيسية والفرضيات التي تمهد لفهم موضوع الدراسة، حيث يمكن القول أن للحوافز المعنوية أهمية بالغة داخل المؤسسات وتساهم على تشجيع الأفراد العمال لتحسين أدائهم، كما أنها تعمل على رفع الروح المعنوية لهم. ولقد تم تحديد المفاهيم المتعلقة بالأداء ومختلف أبعاده وتقييمه وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة حيث يعتبر أداء العاملين محصلة النتائج لجميع أنشطتها.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: التحفيز المعنوي

- ❖ مقدمة الفصل .
- ❖ **المبحث الأول:** مدخل عام للتحفيز.
- ❖ **المطلب الأول:** التحفيز والمفاهيم المتعلقة به.
- ❖ **المطلب الثاني:** التحفيز من الأهمية إلى الأهداف.
- ❖ **المطلب الثالث:** أنواع التحفيز.
- ❖ **المطلب الرابع:** أساليب وأبعاد التحفيز.
- ❖ **المبحث الثاني:** نظريات التحفيز.
- ❖ **المطلب الأول:** النظريات الكلاسيكية.
- ❖ **المطلب الثاني:** نظريات العلاقات الإنسانية.
- ❖ **المطلب الثالث:** نظريات الإتجاهات الحديثة.
- ❖ **المبحث الثالث:** نظام الحوافز وفعاليتها.
- ❖ **المطلب الأول:** المبادئ الأساسية للنظام الجيد للحوافز.
- ❖ **المطلب الثاني:** أنواع نظم الحوافز.
- ❖ **المطلب الثالث:** المنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز.
- ❖ **المطلب الرابع:** مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه.
- ❖ **المبحث الرابع:** الحوافز المعنوية، نظرياتها، أهميتها، أشكالها.
- ❖ **المطلب الأول:** نظريات الحوافز المعنوية.
- ❖ **المطلب الثاني:** أهمية الحوافز المعنوية.
- ❖ **المطلب الثالث:** أشكال الحوافز المعنوية.
- ❖ خلاصة الفصل .

مقدمة الفصل:

إن موضوع الحوافز حظى بإهتمام الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة وعلم النفس وبأبي ذلك من الآثار الواضحة للحوافز وما تشكله من أهمية كبيرة في رفع أداء العاملين، حيث يؤدي إختيار الحوافز الملائمة إلى تشجيع العاملين بالقيام بما و كلوا إليه على أحسن وجه وعلى مستوى عالي من الكفاءة، إذا فإن معظم المؤسسات تحرص على وضع أسس خاصة وقواعد ثابتة للحوافز بكيفية إستخدامها وتوزيعها بما يحقق الأهداف المرجوة منها على المستوى القريب والبعيد.

والحوافز بصفة عامة تتطلب شروط ومعايير وأسس ومراحل تتبع داخل المؤسسة من أجل إنجاحها، ومن خلال هذه المعطيات سوف يتم التطرق في هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى أربعة مباحث حيث تمت عنونة المبحث الأول بمدخل عام للتحفيز، والمبحث الثاني إلى نظريات التحفيز، والمبحث الثالث إلى نظام الحوافز وفعالياته، ومبحث الرابع بعنوان التحفيز المعنوي.

المبحث الأول: مدخل عام للتحفيز:

تدخل الحوافز في صميم أعمال إدارة الموارد البشرية في سعيها إلى إدارة العنصر البشري بما يهدف ضمان بقائه وولائه للمؤسسة، حيث تهدف الحوافز إلى تشجيع العاملين نحو تأدية وظائفهم وعلى الرغم من أن عملية التحفيز تبدأ من خارج الفرد كالحصول على الأجر، و المكافآت إلا أن نتيجتها تتبع داخله على إعتبار أنها عملية تركز على معرفة دوافع السلوك الهادف لإشباع الحاجات البشرية، وسنتطرق في هذا البحث إلى العناصر التالية ألا وهي التحفيز والمفاهيم المتعلقة به، والتحفيز من الأهمية إلى الأهداف، ثم أنواع التحفيز، والوقوف على أساليب وأبعاد التحفيز.

المطلب الأول: التحفيز والمفاهيم المتعلقة به:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم خطوة أساسية لفهم الموضوع محل الدراسة وبمثابة مفتاح الدخول لأي بحث، ولذلك سيتم التطرق إلى بعض التعاريف المتعلقة بالتحفيز حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه. وقد إعتنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز وخصصوا لها جانبا كبيرا للدراسة وإعتبروها المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات الأعمال سواء الخاصة أو العامة منها. وهنا يمكن الرجوع إلى بعض التعاريف للحوافز حيث أعتبرت أنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة،...) ومجموعة إجراءات ونظم ذات طبيعة مادية ومعنوية توفرها إدارة المنظمة وتطبيقها على جماعة العاملين،¹ لثبير رغبتهم و توحيد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع.²

كما يقصد بالتحفيز أيضا توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع.³ كما ينظر إليه بأنه "مختلف المغريات التي تقدمها الإدارة للعاملين لحثهم على أداء عمل معين".⁴

وعرفها عاطف عبيد أنها "تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر"⁵ بينما يرى ديموك **Dimock** الحوافز على أنها العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم"⁶

بالتالي يمكن القول بأن التحفيز هو ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع، والراغبات والحاجات والتمنيات لدى المرؤوسين، لغرض إشباعهم وبلدجات معينة ودفع الأفراد من خلال ذلك الإشباع إلى تحقيق الإنجاز بمستوى أعلى من الأداء.

¹ - عمروصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص304.

² - المرجع نفسه، ص305.

³ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص213.

⁴ - المرجع نفسه، ص214.

⁵ - حامد الحرفة وآخرون، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، المجلد الأول بيروت، لبنان، 1990، ص12.

⁶ - صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص293.

المطلب الثاني: التحفيز من الأهمية إلى الأهداف:

لأي نظام أهمية وأهداف يسعى لتحقيقها، وكذلك الحال لنظام الحوافز، فهو يحتل أهمية كبيرة في المؤسسات، كما تسعى المؤسسات من خلال تطبيقه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إنجازها في ما يلي:

أولاً، أهمية التحفيز:

تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال إستخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتعتبر الحوافز ذات أهمية كبرى ولها تأثير فعال في إدارة العملية الإنتاجية، فإذا ما أستخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية بل سيترتب على ذلك إشباع حاجات العمال المختلفة. ويمكن تخلص هذه الأهمية في ما يلي¹:

- ✓ زيادة كمية الإنتاج وسرعته والحفاظ على جودته وتحسينه، وخفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات والمحافظة على الآلات وصيانتها، ووضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة.
- ✓ تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين، وطاقتهم وإستخدامها أفضل إستخدام. حيث يؤدي هذا إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وتقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة.
- ✓ تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.
- ✓ تقليل تكاليف الإنتاج نتيجة لما تحققه الحوافز المطبقة مع دفع الأفراد بإتجاه الإبتكار، وتطوير أساليب عمل حديثة.
- ✓ تتحقق حالة من الرضى لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز.

وتشير الدراسات إلى أن الإهتمام بموضوع الحوافز بدأ مع بداية الفكر الإداري ممثلاً بحركة الإدارة العلمية كحركة متكاملة، وتطور عبر مراحل الفكر الإقتصادي وقد أصبح أكثر أهمية في الوقت الحالي، لأسباب عدة نذكر منها حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي يتلاءم توظيفها مع التطورات التقنية، خاصة تلك التي تحتم على المنظمات إجتناوب أكبر الكفاءات وتحفيزها حتى تواكب إستخدام الوسائل التقنية المتطورة، أضف إلى ذلك غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز لإرتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية، والتنظيمية المعقدة والمتشابكة، الأمر الذي جعل موضوع التحفيز مجالاً خصباً للعديد من البحوث العلمية، بالإضافة إلى تزايد القيود والتحديات التي توجه المنظمات إلى استخدام الحوافز كوسيلة للحد من تأثير هذه القيود والتحديات، كما أن زيادة حجم المنظمات وإتجاه أنشطتها نحو التدويل، دفعها إلى استخدام الحوافز المادية والمعنوية كأحدى وسائل الإقناع من تحتاجهم للعمل خارج مناطق سكنهم أو دولتهم².

1- فايز الزغي، إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 126.

2- خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 22.

ثانياً، أهداف التحفيز:

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف عامة وإستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يأخذ في هذا الحسبان ويحاول ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، ولتحقيق هذا الهدف العام يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم، وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل داخل كل وحدة تنظيمية¹، وبالتالي فالحوافز تهدف إلى عدة أهداف مختلفة متباينة من حيث أولوياتها إذ يوجد مزيج من الأهداف الإقتصادية والإجتماعية، فهي تهدف إلى تعبئة جهود كل العاملين من أجل الوصول إلى زيادة الإنتاجية، والربح مما يؤدي إلى رفع دخل العامل وتحسين مستوى معيشته. وعليه فإن الهدف الأساسي يتمثل في جعل الفرد يحقق أداء متميزاً. وعموماً فإن أهداف التحفيز تتمثل في²:

1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة الإنتاج، المبيعات والأرباح، بالإضافة إلى تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وكمية الخدمات والفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى كل هذا يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع أي خلق صورة مشرفة لها.

2- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفا ذاتيا إنسانيا مهما في حد ذاته، وغرضاً رئيساً له إنعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد وتعزيز إنتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم وزملائهم.

3- جذب الكفاءات إلى المؤسسة وإشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة ورفع روح الإلتفاء والولاء، والحث على النظام بين الموظفين طالما تمنحهم المؤسسة فرصة التعبير عن آرائهم وفرص الترقى والتسلسل الهرمي الإداري.

4- تنمية الطاقات الإبداعية للمنظمة بما يضمن إزدهار المنظمة وتفوق ذلك أن الحوافز تعد مقوماً أساسياً في المنظمات المبدعة، ويعتبر الإبداع هدفاً متجدداً ومطلوباً ويتأصل من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ وتشرك المنظمات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها: تأصل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركاتهم في النتائج، وإعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز، والمساهمة في إعادة تنظيم منظومة إحتياجات الأفراد والعاملين وتنسيق أولوياتها وتدعيم التناسق بينها بما ينسجم مع أهداف المنظمة وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

5- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها: وهنا تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعاً وأفضل الخدمات لموظفيها المادية والمعنوية أثر طيب على رفع مستوى معيشة العامل ورفع الروح المعنوية لديهم والعمل بإخلاص.

6- ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع: من نتائج استخدام أسلوب الحوافز ودفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه وإنتاج أكبر كمية، وأفضل نوعية من السلع والخدمات وتوفيرها في الزمان والمكان المناسبين. وهذا ينعكس إيجابياً على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي يعمل فيه فيدفعوا أفرادها للتعامل مع المؤسسة وتفضيلها عن غيرها.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 256.

² - عبد المعطي عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص 128، وأيضا

إيهاب صبيح محمد زريق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 37، وأيضا هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 16، وأيضا صالح عودة سعيد، المرجع السابق، ص 122.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز والحوافز المعنوية

وبالتالي عند وضع نظام للحوافز في المؤسسة لابد أن نأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين الاتيين:

أ- **الهدف الإقتصادي:** تعتبر زيادة الإنتاج هي الهدف الرئيسي لنظام الحوافز، وبالتالي فهو يهدف إلى تنويع وتحسين نوعية منتجات وخدمات المؤسسة المطبقة لهذا النظام وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ب- **الهدف المعنوي:** هذا الهدف يتعلق بالعنصر البشري مباشرة، وذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية والمستهدف من وضع نظام الحوافز.

المطلب الثالث: أنواع التحفيز

هناك عدة من التقسيمات للحوافز، وكل تقسيم يستند إلى أساس معين أو يهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة للحوافز وهناك ثلاث تقسيمات هي الأكثر شيوعاً وتناولاً تمثلت في ما يلي:

1- **من حيث المادة:** وتنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية.¹

1-1 **الحوافز المادية:** وهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية أو الأولية مثل المأكل، الملبس، والمسكن وما شابه ذلك ويعتبر الأجر من الحوافز المادية الأساسية ويمثل ركناً هاماً في أي نظام الحوافز المادية ويدخل ضمن هذه الحوافز إضافة إلى حافز الأجر وملحقاته المكافأة والمشاركة في الإنتاج ووضع إستقرار العمل والمزايا الإضافية مثل السكن والنقل المجاني والتغذية والضمان الصحي وغيرها.

1-2 **الحوافز المعنوية:** وهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الإجتماعية و النفسية أو الذاتية ومن ضمن هذه الحوافز الإجتماعية، وفرص الترقية والإحترام والتقدير أو إشعار الأفراد العالمين بأهميتهم والإعتراف بإنجازاتهم، سياسة من الإدارة إتجاه العلاقات الإنسانية الإيجابية، وسمي هذا النوع من الحوافز بالحوافز المعنوية وذلك لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على الحالة المعنوية للإفراد العالمين لذلك سعت بعض الدول النامية ومن بينها الجزائر إلى الإعتماد على نظم الحوافز المعنوية، وذلك لكي تمنح العامل شعوراً بأن ما يقدمه هو موضع تقدير ليس مادياً فحسب بل معنوياً كذلك.²

2- **من حيث التأثير:** وتنقسم إلى حوافز إيجابية وسلبية.

1-2 **الحوافز الإيجابية:** وعرفت على أنها المدعمات التي تمنح للفرد نتيجة قيامه بالسلوك المرغوب فيه³، "ويطلق على الحوافز الإيجابية أحياناً حوافز تخفيض القلق وتهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والإثابة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً ترغبه الإدارة"⁴، وهذه الحوافز يمكن ان تكون مادية او معنوية.

¹ - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، 2004، ص 230.

² - داود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، بحث علمي في الجوانب الإجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص 41.

³ - عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2000، ص 258.

⁴ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص 484.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز والحوافز المعنوية

2-2 الحوافز السلبية: تدفع العاملين لتجنب سلوك معين¹ ويمكن أن تكون مادية أو معنوية، كما عرفت الحوافز السلبية على أنها "حوافز رادعة تجنبنا للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفا من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية وتربوية أكثر منها عدائية وإحباطية وأهم هذه الحوافز: التنبيه الشفهي أو الخطي، الإنذار الشفهي أو الخطي حسب الراتب أو التعويضات جزئيا أو كليا، وقف الترقية، إنزال الرتبة، وقف المكافآت النقدية مؤقتا، الصرف أو التسريح المؤقت أو النهائي".² إلا أن استخدام مثل هذا النوع من أساليب التحفيز يجب أن يخضع إلى عدة اعتبارات هي³:

- ✓ أن يكون الحافز السلبي بحجم الخطأ الذي ارتكبه العامل، فلا يجوز معاقبة العامل بشكل كبير لمجرد ارتكابه خطأ بسيطاً.
 - ✓ لا يجوز معاقبة العامل عن خطأ واحد بأكثر من حافز سلبي واحد، فلا ينبغي إعطاء العامل إنذارا عن خطأ ما والخصم من راتبه في الوقت نفسه عن الخطأ ذاته.
 - ✓ أن يتم إعطاء الحافز السلبي للعامل وقت حدوث الخطأ حتى يكون له أثر فعال عليه وعلى زملائه.
 - ✓ يجب وضع ضوابط للمسؤولين عند استخدام هذا النوع من الحوافز السلبية وعدم منحهم الحرية الكاملة لإستخدامها لأنفه الأسباب، وإلا جاءت النتائج المتوخاة من إستخدامها لا تحقق الهدف الذي وضعت من أجله .
- 3- من حيث المتحصل عليها: وهذا النوع يمكن أن يقدم للفرد أو للجماعة.

3-1 الحوافز الفردية: وتكون الحوافز الفردية موجهة لكل فرد على حدا⁴، وإن نقطة الضعف في الحوافز الفردية أن الأفراد لا يعملون بشكل مستقل بل يرتبط عمل بعضهم بعمل بعضهم الآخر، ويخضع بعضها لإشراف آخرين، الأمر الذي يصعب فيه عزل عامل عن عمل زميله، كما أن هذا النوع من الحوافز قد يتعارض مع حوافز فردية أخرى أكثر أهمية، مثل الرغبة في الراحة، والرغبة في الإنسجام مع الآخرين⁵.

3-2 الحوافز الجماعية: وهي تلك الحوافز التي تكون موجهة لكل الجماعة أو الوحدة التي تقوم بالنشاط، ويمكن أن تكون مادية أو معنوية⁶، ويشجع نظام الجماعة من التعاون بين أفراد الجماعة، كما يشجع هذا النظام من فرض ضغوط من قبل الجماعة على الأفراد ذوي الإتجاهات السلبية، بحيث يستقيم الأمر في عملية الإنتاج، كما تشجع أيضا الحوافز الجماعية الأفراد ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم، والحوافز الجماعية تعاني من مشكلة رئيسية وهي عدم إمكانية تحديد المسؤولية في تحسين أو تردي الإنتاجية، إذ أن السلوك الطاعني على العمل الجماعي بصورة عامة بأن الافراد يدعون مسؤولية الإنجاز إذا كان جيدا و يتصلون عن مسؤولية التردي في الإنجاز اذا كان متدنيا، ولذا يتطلب الأمر أن تتشرف جماعات العمل

¹- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004، ص156.

²- موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ-الوظائف-الممارسة)، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص179.

³- محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص113.

⁴- السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص104.

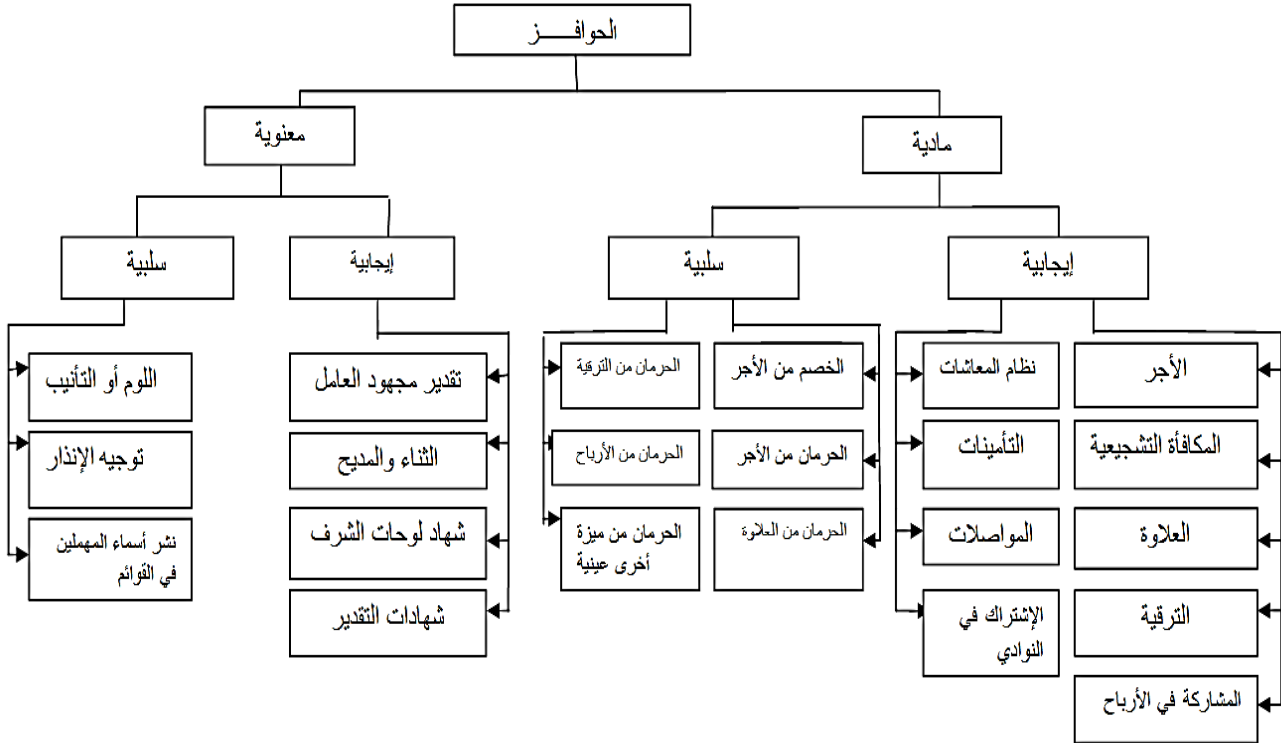
⁵- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص136.

⁶- حمداوي وسيلة، المرجع نفسه، ص157.

الفصل الثاني: الإطار النظري لتحفيز و الحوافز المعنوية

بروح الفريق الواحد والمسؤولية المشتركة إزاء مختلف جوانب الأداء وهذا بطبيعته يرتبط بالقيم الثقافية التي ينبغي أن تسود جماعات أو فرق العمل بشكل خاص.¹ ويمكن إجمال مختلف أنواع الحوافز في الشكل الآتي:

الشكل رقم: (01): أنواع الحوافز



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص 485.

وبصفة عامة وبعد التعرف على أنواع الحوافز المستخدمة في جميع المنظمات، يمكن القول أن هناك طرق لتقسيمها إلا أن تختلف هذه التقسيمات المتعلقة بالحوافز هي إختلافات شكلية، فهي تتكون من نوعين فقط هما الحوافز المادية والمعنوية، التي قد تكون إيجابية أو سلبية، موجهة إلى الفرد أو المجموعة تصدر عن العمل نفسه أو عن مصادر خارج العمل، وعلى أي منظمة أن تختار التوليفة المثلى للحوافز ليكون لها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم المتميز.

¹ خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 190.

المطلب الرابع: أساليب وأبعاد التحفيز

إن الإهتمام بزيادة الإنتاج الكلي، وزيادة مساهمة العاملين في ذلك الإنتاج، دفع كثيرا من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب الجديدة والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوس في إتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها، و فكرة الإدارة بالمشاركة مبنية على الفكرة القائلة بأن الأفراد يميلون عادة إلى دعم القرارات التي يشاركون في وضعها، و سنقوم بشرح هذه الأساليب¹ على النحو التالي :

1- أسلوب توسيع العمل:

يتضمن هذا الأسلوب، إضافة واجبات و مهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري، بدلا من أن يقصر على القيام بعمل محدد متخصص، لأن إضافة الواجبات والمسؤوليات الى العمل الأساسي يزيد من الرغبة في العمل، ويقضي على الملل والروتين فيه، وبالتالي يزيد من تحفيز الأفراد على أداء الأعمال.

2- أسلوب اثراء العمل:

يقصد به إعطاء العاملين فرصا أكثر حرية وأوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم، وهذا يعني إعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه، وبالتالي زيادة المشاركة في إتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي إلى تغيير في محتوى العمل، وهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة إرتباط المرؤوس وولائه للعمل، كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع درجة روحه المعنوية وبالتالي زيادة مستوى أدائه.

3- أسلوب العمل المرن:

يسمح هذا الأسلوب بإختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة، فيستطيع الحضور للعمل خلال ساعات معينة وتركه خلال ساعات معينة، لكن عليه التواجد في ساعات محددة يسمى الوقت الأساسي، خلال ساعات العمل اليومية والتي هي مثلا ثماني ساعات يوميا. ومن فوائد هذا الأسلوب، أنه يسمح بجدولة أوقات دوامه بحيث لا تتضارب مصالحه الشخصية و متطلبات العمل، كما أنه يسمح للفرد بإختيار الوقت الذي يعتقد بأن إنتاجيته فيه أفضل ما يمكن.

4- أسلوب العمل الأسبوعي المكثف:

يتضمن هذا الأسلوب، السماح للعامل بقضاء ساعات العمل الأسبوعية (40 ساعة مثلا) خلال عدد أيام أقل، مثل أربعة أيام بدلا من خمسة، وهذا يسمح للعامل بقضاء وقت أطول للراحة والأعمال الشخصية. وقد نتج عن إستخدام هذا الأسلوب زيادة في الرضا الوظيفي للعاملين، وتقليل معدلات دوران العمل والغياب، وفي المقابل أدى في بعض الحالات إلى تعب العامل وإرهاق، مما أدى الى جودة أقل في المنتجات وفي خدمة الزبائن.

5- أسلوب مجموعات الجودة:

هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا وباستمرار، خلال وقت العمل في المنظمة، لمناقشة وتطوير أفضل الطرق والوسائل التي تستطيع تحسين نوعية وكمية الإنتاج، وقد أعتبر هذا الأسلوب فعلا في تحفيز العاملين.

¹ سنان الموسوي، المرجع السابق، ص 247-252

6- أسلوب الإدارة بالاهداف:

يعتبر من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعاً وإستعمالاً في السنوات الأخيرة، فهو يعتبر أسلوب من أساليب التحفيز، وفي نفس الوقت أسلوب من أساليب تقييم الأداء، وهو يهدف إلى تحفيز الأفراد، من خلال إشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف و زيادة رقابة المرؤوس على عمله. وهذا يعني مشاركة المرؤوس في إتخاذ القرارات، وقد وضع فكرة الإدارة بالأهداف بيتر دراكر Peter Drucker في الخمسينات¹ وقد نتج عنها تحسين مشاركة المرؤوس في المنظمة، وتحسين موقف الأفراد ورفع روحهم المعنوية تجاه المنظمة، وتخفيض القلق وعدم الراحة الناتج عن عدم معرفة موقف الرئيس تجاهه¹.

7 - أسلوب تأهيل العاملين:

يتضمن توجيه وتكليف العاملين الجدد في بداية عملهم لبيئة العمل في المنشأة، من حيث أهدافها، سياساتها، طبيعة العمل بها، التعرف على الزملاء..... إلخ وهذه المرحلة تتضمن جولات لمختلف أقسام المنشأة للتعريف عليها، لخلق جو عمل طبيعي للأفراد الجدد، بشكل يشعرهم من أنهم جزء من المنظمة، كما يتضمن هذا الأسلوب، التدريب لإكتساب مهارات العمل عن طريق وضع برامج تدريبية ملائمة أثناء العمل أو خارجه، ولا يقتصر هذا الأسلوب للعاملين الجدد، بل يتعداه إلى إكتساب العاملين القدامى مهارات جديدة، وهي عملية مستمرة في المنظمات، خاصة الكبيرة منها، وعادة ماتوكل إلى وحدة متخصصة في التنظيم الإداري.

8- أساليب أخرى في التحفيز:

إضافة إلى الأساليب السابقة في التحفيز، هناك أساليب أخرى منها الإهتمام بالروح المعنوية للعاملين عن طريق القيام بـ:

- ✓ مسح إحصائي لمعرفة آراء وإتجاهات العاملين تجاه المنظمة.
- ✓ وضع نظام صندوق الإقتراحات لكي يستطيع الفرد التعبير عن مشاكله وأفكاره.
- ✓ وضع نظام فعال لحل الشكاوى والتراعات داخل المنظمة.
- ✓ سياسة الباب المفتوح من قبل المدير ومرؤوسيه.
- ✓ توفير فرص الإتصال السليم بالمشروع بما يكفل وقوف الإدارة على أهداف وأغراض العاملين، ومشاكلهم.

ثانياً، أبعاد التحفيز

تبرز أبعاد التحفيز محددات السلوك، الذي يهدف المسيرين إلى جعله محفزاً، ويمكن تصنيفها إلى نوعين: أبعاد شخصية وأخرى بيئية.

أ- **البعد الشخصي (الذاتي):** كون العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد ذاتها مستلهمة بجانب مهم من شخصيته، ومفهوم الشخصية متشعب جداً، ونظرياته كثيرة، فيمكن النظر إليها على أنها منبه وإستجابة²، فمن جهة منبه كما عرفها

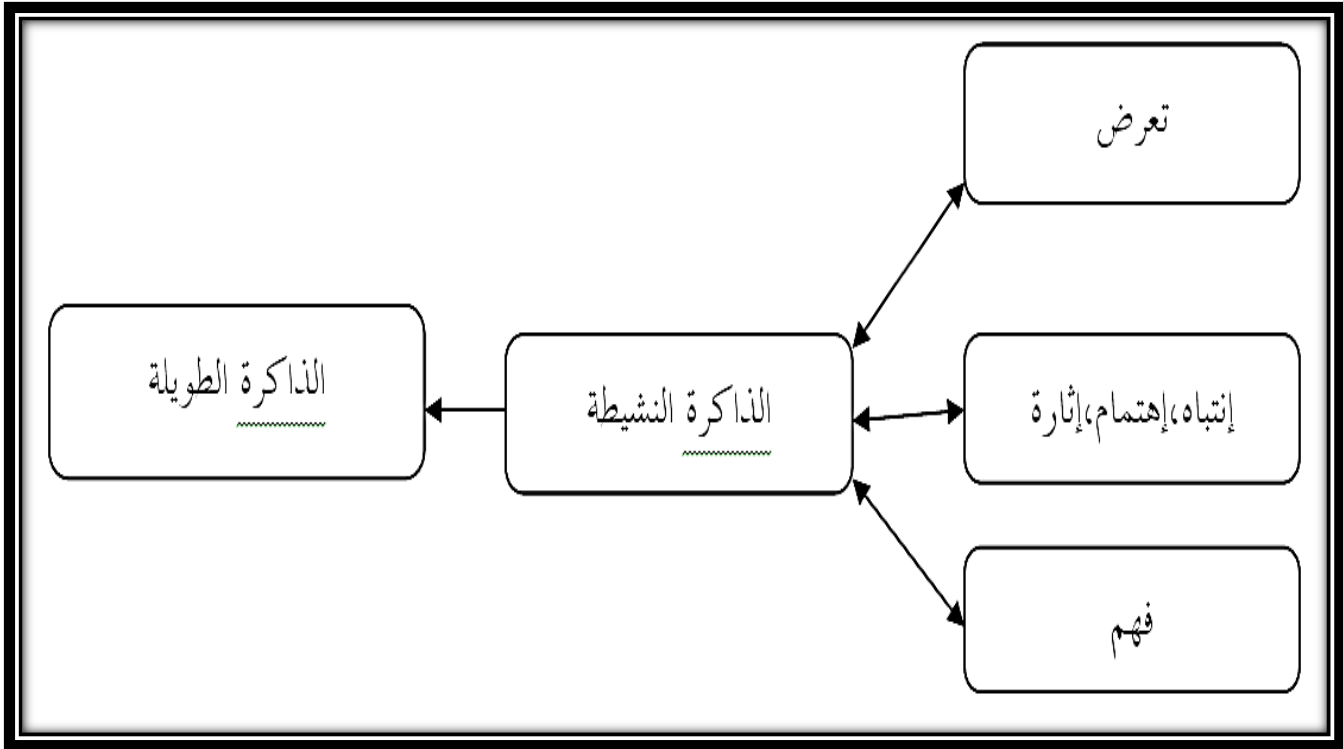
¹ عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص259.

² عبد الحليم محمود السيد وآخرون، علم النفس العام، ط3، مكتبة غريب، القاهرة، 1990، ص420.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز والحوافز المعنوية

ماي، May" الشخصية هي ما يجعل الفرد فعالاً أو مؤثراً في الآخرين"¹. وإستجابة من جهة أخرى كما يعرفها F.Allport "الشخصية هي إستجابات الفرد المميزة على المنبهات الإجتماعية، وأسلوب توافقه مع المظاهر الإجتماعية لبيئته"². في حين يرى Stonger أن الشخصية هي ذلك التنظيم الداخلي للأجهزة الإدراكية والمعرفية والإنفعالية والدافعية للفرد، والذي يحدد إستجابته الفريدة لبيئته. بمعنى أنها " فطرية ومكتسبة أو محددة بالوراثة والمحيط"³. هذا يعني وجود غريزي مثل أن يكون الفرد إجتماعي، وجزء آخر عن طريق التعلم من المحيط. فالفرد يسلك بوحى من حاجاته وإدراكه للمحيط سلوكاً معيناً، يسعى من خلاله إلى الحفاظ على توازن شخصيته. نستطيع الآن تحليل إختلاف إدراك الأفراد لنفس الحافز بنفس الدرجة، لأن الشخص ليس آلة تصوير فهو يتعرف، ويفسر، ثم يفهم، ثم يقيم المعلومة التي تلقاها عن طريق حواسه، ونظام الإدراك هذا يمكن شرحه بالنموذج التالي:

شكل رقم (2): نظام الإدراك



المصدر: Forster D. Mastering Marketing, Mac Millan press, LTD, 1989, p120

فإذا كان الفرد يتلقى معلومات من الخارج عن طريق التعرض، فينبه الذاكرة النشيطة والتي تمثل في غالب الأمر (شخصية فطرية)، مع الإستعانة بالذاكرة طويلة الأمد (شخصية مكتسبة)، هاتان مع بعضهما تهتمان بالمثير فيثار الدافع (الحاجة)، ومن ثم تأتي مرحلة الفهم لترجمتها إلى سلوك.

¹ نفس المرجع، ص420.

^{2,3} نفس المرجع، ص501.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز والحوافز المعنوية

ب- **البعد البيئي**¹: بعد أن يدرك الفرد المعلومة الخارجية ويحاول ترجمتها إلى سلوك، تظهر عوامل تؤثر على هذا السلوك، خارج عن إدارة الفرد. أي تتعلق بالمحيط الخارجي له، سواء في المنظمة أو خارجها، وقد يتوصل الفرد إلى إشباع حاجاته بطريقة يرفضها المجتمع أو الجماعة، إذ أنه يتعامل مع جماعة يربطها تماسك جماعي، ولهم أهداف وحاجات مثل الحاجة إلى الإلتناء إلى جماعة معينة .

إذن لا يستجيب الفرد للبيئة كما هو عليه الواقع، بل كما يتداوله وكما يشعر به في إطار ميوله، ودوافعه، وإتجاهاته في إطار إتجاهات وميول جماعة العمل .

في خلاصة هذا المبحث يمكننا القول بأن التحفيز مهما كانت طبيعته مادي أو معنوي، أو من حيث الاستفادة سواء أكانت فردية أو جماعية، أو من حيث التأثير لا شك بأنه يكون محركا للدوافع وبالتالي يدفع كمثير ومحرك لسلوك الفرد نحو أفضل أداء، وصولا للفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني: نظريات التحفيز

لقد وضعت عدة نظريات إدارية بشكل أو بآخر موضوع الحوافز، وعلى المدراء في منظمات الأعمال أن يسترشدوا بالآراء والأفكار التي تطرحها هذه النظريات، لكي يتمكنوا من فهم سلوك ودوافع الأفراد العاملين، ومعرفة الجوانب التي تحقق التحفيز المناسب لجهودهم.

وقد تم تصنيف هذه النظريات إلى ثلاثة مجموعات وهي: نظريات العلاقات الكلاسيكية، نظريات العلاقات الإنسانية و نظريات الإتجاهات الحديثة.

المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية

إعتبرت هذه النظريات المؤسسة وحدة إقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، وأن الأهداف لتعظيم الأرباح وتعتبر الفرد أداة للإنتاج وجزءا من الآلة التي يعمل عليها، فمحور إهتمام هذه النظريات كانت الإنتاجية وزيادتها بالإضافة إلى ترشيد الأداء²، لذا فقد أخذت الحوافز خلال هذه المرحلة شكلا ماديا تمثل بالأجر وملحقاته. وتتمثل أهم هذه النظريات في:

أولا، نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

يعتبر فريدريك تايلور **Fred Erik Winslow Taylor** الأب الروحي لحركة الإدارة العلمية التي كانت تهدف إلى التعرف على أفضل الطرائق التي يؤدي بها العاملون وظائفهم، كما يعتبر من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز، حيث ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية، وإفترض أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط. وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز إقترح تايلور أن يتم تقسيم العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء في إيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيرا دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال.

¹ مهدي حسن زويلف، علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري، ط2، المؤسسة الصحفيةالأردنية، الأردن، 1990، ص44.

² خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، المرجع السابق، ص257

الفصل الثاني: الإطار النظري لتحفيز والحوافز المعنوية

ولقد لخص تايلور خبراته في كتابه المميز "الإدارة العلمية **scientific management**" الذي أوضح فيه أن هدف الإدارة هو ضمان أقصى رفاهية لأصحاب العمل وأقصى رفاهية للعاملين، أي تحقيق مصلحة الطرفين معا بحيث لا يوجد تعارض بين مصالح كل من العاملين والإدارة بل على العكس من ذلك فإن مصالهما مشتركة وذلك بإعطاء أجور مرتفعة للعمال وتحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال في نفس الوقت، حيث أن الأجور المرتفعة ستدفع الأفراد العاملين إلى بذل المزيد من الجهد للحصول على أعلى أجر مما يزيد الإنتاج ويقلل من تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة، و بغض النظر عن إهتمام حركة الإدارة العلمية بمحاولة رفع كفاءة أداء العمل اليدوي فقد كانت متفردة في عصرها بالتركيز على دور العاملين كأفراد فقدمت فكرتين حديثتين في ذلك الوقت تتمثل الأولى في ضرورة العناية بأعدادهم و تدريبهم على الأعمال التي سيؤدونها، أما الفكرة الثانية فهي إعتقاد تايلور أن زيادة أجر العاملين يزيد دافعيتهم للعمل وإنتاجهم¹.
إلا أن تصور تايلور قوبل بمحوم وإنتقاد كبير تمثل في²:

- ✓ تجاهلت النظرية الناحية الإنسانية للأفراد حيث ساوى تايلور بين البشر والآلات وأهمل العنصر البشري لأن توفر عوامل الإنتاج المادية والفنية الجيدة لا تكفي لوحدها لتحقيق إنتاجية الجيدة إلا أن وجود العنصر البشري الذي يعامل معاملة حسنة يحترم فيها أحاسيسه ومشاعره بإعتباره كائن حيا وليس مجرد آلة.
- ✓ يعمل الإنسان المعاصر لإشباع أكثر من حاجاته وعلى الرغم من أهمية الحافز المادي إلا أنه ليس الدافع الوحيد.
- ✓ إعتبر تايلور أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال وهذا إفتراض غير دقيق، إذ تجاهلت النظرية أثر الحوافز المعنوية في رفع إنتاجية العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي.

ثانيا، نظرية X Y لدوغلاس ماجريجور DOUGLAS MC GREGOR:

يقارن ماجريجور صاحب هذه النظرية بين فرضيات رواد إدارة التقليديين، نظرية X، تجاه الفرد الذي يروونه يميل إلى الكسل وغير خلاق وأنه يحتاج دائما إلى من يحنه على العمل، بفرضيات السلوكيين، نظرية Y، حيث يرون الإنسان خلاق بطبيعته و لا يحتاج إلى من يحنه على العمل ولديه العديد من القدرات الكامنة التي تحقق أهداف المؤسسة إذا أحسنت الإدارة التعامل معها وإستغلالها وتوجيهها³، وتمثل أهم إقتراحات كل من النظريتين X و Y في:

نظرية X تصف النظرة التقليدية المتشائمة للعامل وذلك نتيجة إفتراضاتها عن حقيقة النفس البشرية التي تميز أن الإنسان سلبى وكسول بطبعه ولا يحب العمل، وعليه أن يواجه بنوع من الشدة أو الحزم مع المرؤوسين لإنجاز العمل. بمعنى آخر يعتبر العقاب والتهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان لإنجاز العمل أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب وليس حبا في العمل، كما أن الإنسان يفكر بطريقة إقتصادية رشيدة ويسعى إلى تحقيق أعلى المكاسب وبالتالي بالأجر والمزايا المادية هي أهم

¹- جيرالد جرينبيرج، روبرت براون، إدارة السلوك في المنظمات، ط7، ترجمة محمد رفاعي وإسماعيل بسيوي، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2005، ص29.

²- صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص24، وأيضا سعاد نائف برطوي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص359.

³- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص84.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز والحوافز المعنوية

حافز والدافع الوحيد الذي يحرك الإنسان، الذي يتهرب من المسؤولية. وعلى العكس مما تضمنته نظرية X فإن نظرية Y تفترض بأن الإنسان ليس كسولا بطبعه والعمل وبذل الجهد أمر طبيعي في الإنسان، ويمكن دفعه إلى العمل من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية، كما أن للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات التي يسعى لإشباعها فهي لا تقتصر فقط على الأمن والحاجات الجسمية ولكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والإحترام وإثبات الذات، أضف الى ذلك فالإنسان يسعى إلى المسؤولية ومستعد لتحملها.¹

وسنرى في هذا الجدول الفرق بين نظرية X و Y لدوجلاس ماجريجور.

جدول رقم(1) : الفرق بين نظرية X و Y لدوجلاس ماجريجور

Y	X
1. يجب الفرد العمل.	1. يكره الفرد العمل.
2. يمارس الرقابة الذاتية.	2. هناك ضرورة للرقابة اللصيقة المباشرة.
3. يسعى الفرد إلى تحمل المسؤولية.	3. الفرد يتجنب المسؤولية.
4. يفضل التوجيه الذاتي.	4. يفضل التوجيه عن طريق الآخرين.
5. طموحات عالية ودوافع للإبتكار.	5. لديه طموح قليل.
6. يكون مدفوعا للعمل أساسا نتيجة للحوافز المعنوية..	6. يكون مدفوعا للعمل نتيجة الحوافز المادية
7. يرغب في الإثراء الوظيفي	أو الإقتصادية
	7. يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة.

المصدر: كامل بربر، الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، ط2، دار المهل اللبناني للنشر، لبنان، 2008، ص44

ويظهر أثر هذين النوعين من الإفتراضات حول الطريقة التي تعامل بها المؤسسة عاملها فالإدارة التقليدية التي تؤمن بالنظرة المتشائمة عن الطبيعة البشرية ذهبت إلى الشدة والضغط والرسمية في إلقاء الأوامر و في أحكام الرقابة على مجهودات العاملين، فأستعملت في ذلك الأجور فرفعتها إن زاد العاملون مجهوداتهم وخفضتها إذا قلل هؤلاء إنتاجيتهم كما أستعملت التهديد بالعقاب والحرمان من الأجر والوظيفة، ويرى ماجريجور أن المؤسسة بهذه الطريقة لاتنجي إلى العداة لذلك يؤكد على ضرورة تفهمها من الزاوية المتفائلة، نظرية Y، وإن تحسن المؤسسة قيادتهم بطريقة تساعد على إظهار إمكانيات الإبداع ومقابلة دوافعهم الإجتماعية عن طريق المشاركة الإدارية التي يتم بها توحيد جهود العاملين والمؤسسة وتكامل مصالحها بحيث يحقق العاملون أهدافهم من خلال أهداف المؤسسة.²

¹ - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص85-85، وأيضا محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، ط4، دار الشروق للنشر، عمان، 2003، ص37

² - محمد علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص131.

المطلب الثاني: نظريات العلاقات الانسانية :

إمتازت النظريات بتطور واضح في مجال النظرة إلى الانسان وكيفية التعامل معه، فالمنظمة وفقها تمثل نظام معقد يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها الجزء الإنساني، فالفرد عضو في جماعات رسمية، وغير رسمية داخل المؤسسة وهو نشيط وطموح وتتوقع منه الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل والالتزام بالتعليمات، لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

ثانيا، نظرية العلاقات الانسانية لـ: إلتون مايو Georges Elton Mayo:

في العشرينات من القرن العشرين، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الانسانية، تركز على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل مثل تحسين الإتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء. هذه النظرية وضعها إلتون مايو، على ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسات التي أجريت في مصنع Hawthorne التابعة لشركة Westren Electric في الولايات المتحدة الامريكية والتي دامت خمس سنوات تقريبا "1932-1927"، وقد ظهرت كرد فعل عكسي إتجاه أفكار ومفاهيم الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور. وتم خلال الدراسة عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة حيث قام الباحثون بتقديم واجبات غذاء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر، كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية بجانب هذه التغيرات " المادية " تمت التغيرات في نظام الإدارة، حيث أصبح المشرفون إجتماعيين وأكثر تفهم¹.

ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغيرات وكان الإستنتاج الأولي أن " التغيرات المادية" هي السبب، لكن بعد عمل تغيرات سلبية كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه، كانت الإنتاجية لا تزال في إرتفاع. من ذلك إستنتج الباحثون أن سبب الإنتاجية ليست التغيرات في بيئة العمل وإنما في طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الإجتماعية بين الموظفين زادت إنتاجيتهم².

ويمكن تلخيص أهم نتائج التجارب " إلتون مايو" على النحو التالي³:

- ✓ وجود علاقة مباشرة بين الروح المعنوية وإنتاجية الفرد، إذ كلما كانت الأولى مرتفعة كانت الثانية كذلك.
- ✓ التخصص الزائد في العمل يصيب الفرد بالملل نتيجة أدائه لعمل بسيط و منمط لساعات طويلة.
- ✓ وجود حاجات ذات طبيعة معنوية تختلف عن حاجة الأجر يرغب العامل في إشباعها مثل الحاجة إلى إثبات الذات، الإحترام.
- ✓ للحوافز المعنوية تأثير قوي في زيادة إنتاجية الانسان في العمل وهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية.

¹- المرجع نفسه ص132.

²- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص270.

³- المرجع نفسه، ص271.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز والحوافز المعنوية

✓ لا تعتبر القدرة الجسمية للعامل المحدد الرئيسي للإنتاج، بل هناك محددات إجتماعية تتمثل في إرادة الجماعة التي ينتمي إليها العامل، لخلفيته الإجتماعية، وروحه المعنوية.

✓ التنظيم هو عبارة عن علاقات إنسانية تربط بين العاملين أكثر منها هياكل جامدة تتمثل في الوحدات والأقسام المختلفة.

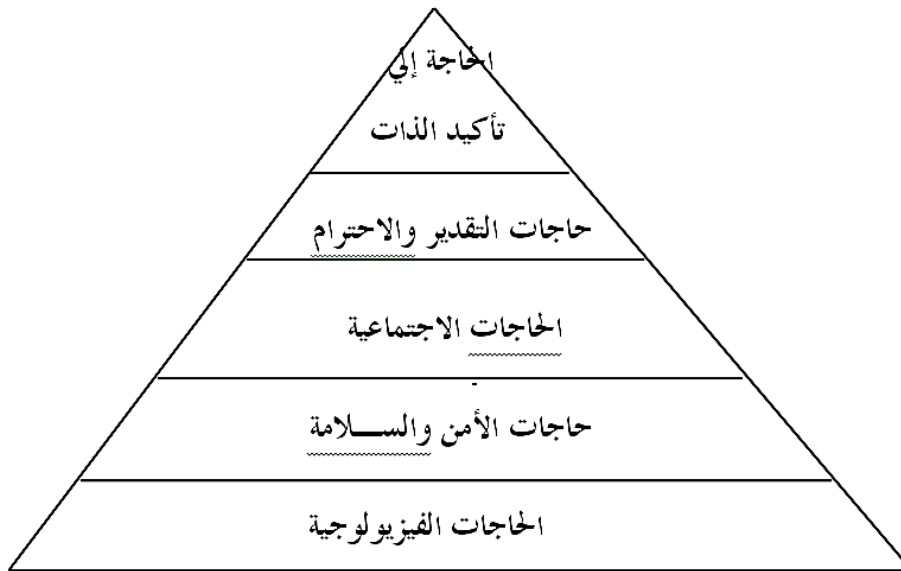
وباختصار فان نظرية مايو تؤكد على أن السلوك الإنساني هو محصلة عوامل نفسية إجتماعية ومادية معقدة وليست إستجابة آلية للحوافز المادية فقط، ومن هنا يجب النظر للعامل بإعتباره كائن إجتماعيا¹.

ثانيا، نظريه "ماسلو" في تدرج الحاجات:

يعتبرها بعض الكتاب من أفضل النظريات في دراسة حاجات الإنسان وقد قدم أبراهام ماسلو A.Maslow هذه النظرية في ضوء ملاحظته للمرضى لفترة طويلة، بإعتباره متخصص في علم النفس التحليلي، والإفتراض الرئيسي لهذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفيا².

وقد قام ماسلو بتصنيف الحاجات الإنسانية ضمن خمس فئات، وإعتبر كل فئة منها درجة وأن مجموع الدرجات تشكل سلم الحاجات الإنسانية، تمثل الدرجة الاولى التي تأخذ الأولوية لدى الإنسان في سعيه لإشباع حاجاته، وبعد أن تتم عملية الإشباع يبدأ بالسعي لإشباع الحاجات في الفئة أو الدرجة الثانية وهكذا فكلما أشبع حاجات و رغبات اتجه لأعلى حتى الدرجة الخامسة لتحقيق الذات³. والشكل التالي يوضح هذه الحاجات:

شكل رقم (3): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: مهدي حسن زويلف، المرجع نفسه، ص167.

¹ محمد قاسم الربوي، المرجع السابق، ص23.

² جيرالد جرينبيرج، روبرت بارون، المرجع السابق، ص35.

³ مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية (مدخل كمي)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2004، ص166.

وفيما يلي الشرح لهذه الحاجات¹:

1- حاجات الفيزيولوجية:

وتتكون من مجموعة الحاجات الأساسية الضرورية لبقاء الإنسان، مثل: الحاجة للطعام والماء ومكان العيش، وتمثل هذه الحاجات داخل المنظمة في الأجور والحوافز المادية بأنواعها .

2- حاجات الأمن والحماية:

وهي المستوى الثاني في مدرج ماسلو و يبرز النوع بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية. وتشير حاجات الأمن إلى حاجة الفرد إلى بيئة عمل خالية من الأضرار المادية والنفسية والتي تشكل خطرا صحيا أو إقتصاديا عليه، باستمرارية عمله، وتشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته، وتستطيع منظمة الأعمال أن تفعل الكثير لإشباع هذه الحاجات مثل: تزويد العاملين بمعدات الوقاية من الأخطار، التأمينات الإجتماعية، الرعاية الصحية، عقود عمل دائمة توفر الأمن النفسي للعاملين والعدالة والمساواة في المعاملة.

3- الحاجات الاجتماعية:

بعد أن يتم إشباع حاجات الأمن إشباعا مناسباً تبرز حينئذ الحاجات الاجتماعية ويستدل على هذه الحاجات من أن الإنسان إجتماعيا بطبيعته، يعيش ويتفاعل في بيئته، وتمثل هذه الحاجات في رغبة الفرد في تكوين الصداقات والقبول الإجتماعي من الآخرين، وتمتد هذه الحاجات في العمل في محاولة الفرد كسب المكانة الإجتماعية من خلال المركز الوظيفي الذي يشغله أو من خلال الهيمنة والنفوذ داخل الجماعة، وتستطيع المنظمات إشباع هذه الحاجات عن طريق المشاركة في الأحداث الإجتماعية، إنشاء النوادي الإجتماعية، عقد المسابقة الرياضية.

4- حاجات التقدير والاحترام :

وتتضمن حاجة الفرد لتنمية إحترام الذات والرغبة في شعور بالأهمية والقدرة على الإنجاز والمكانة والإستقلالية، تحقيق النجاح والحصول على مكانة مرموقة والشهرة بين الناس وتستطيع المنظمات إشباع هذه الحاجات بعدة وسائل منها : تخصيص جوائز للأعمال والإنجازات المتميزة، الحوافز المالية، شهادة التفوق، النشر على قصص النجاح والتميز.

5- الحاجة إلى تأكيد الذات:

وتأتي في قمة هرم الحاجات وهي تنشيط فقط بعد أن يتم إشباع باقي الحاجات الدنيا حيث تعتبر بمثابة الرسالة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته، كأن يكون مديرا المؤسسة مثلا. ويمكن إشباع هذه الحاجات في العمل بتوفير الظروف التي تساعد الفرد على إبراز قدراته على الابتكار والإختراع وأن يعطي أفضل ما عنده حتى يستطيع أن يشعر بكيانه الخاص، وتحقيق أقصى الطموح بالإضافة إلى تمكين الأفراد من الإستفادة من برامج التدريب للحصول على المعلومات الضرورية التي تساعدهم على إستغلال مهاراتهم.

¹ سنان الموسوي، مرجع سابق، ص237-238.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز والحوافز المعنوية

وقد سمي **ماسلو** الحاجات الثلاثة الأولى بأنها حاجات النقص أو القصور. بمعنى إن عدم إشباع هذه الحاجات تؤدي إلى عدم نمو الفرد بشكل صحي بدنيا ونفسيا وأطلق على المجموعتين الأخيرتين اللتين في قمة الهرم حاجات النمو حيث أن إشباعها يساعد في نمو الفرد وبلوغه مستوى الكمال.¹

ويعاب على هذه النظرية في كون ترتيب الهرم للحاجات هو ترتيب إصطناعي إذ أن جميع الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد، كما أن تطبيق نظرية **ماسلو** والإختلاف في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية والإختلافات الثقافية.²

ثالثا، نظرية ألدرفر **Alderfer s E.R.G Theory**:

وهي أبسط من نظرية **ماسلو** حيث تم تصنيف الحاجات في ثلاث مجموعات، ولم تشترط التدرج في إشباع هذه الحاجات وأي حاجة من الممكن أن تنشط في أي وقت. وتشمل المجموعات الثلاثة للحاجات التالية:³

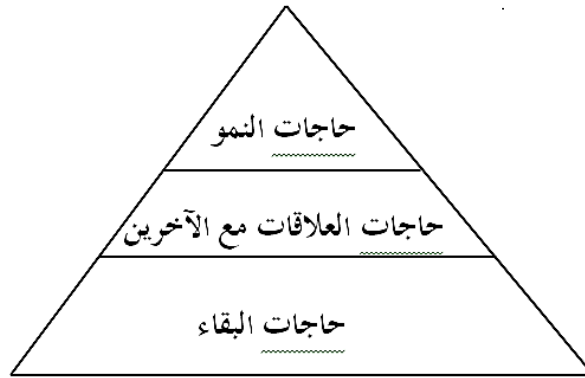
1- حاجات البقاء Existence Needs

2- حاجات العلاقات مع الآخرين Relatedness Needs

3- حاجات النمو Growth Needs

وتقابل حاجات البقاء الحاجات الفيزيولوجية نظرية **ماسلو** أما حاجات العلاقات مع الآخرين فإنها تقابل الحاجات الإجتماعية وأخيرا حاجات نمو فتقابل حاجات التقدير وتأكيد الذات ويمثل الشكل التالي سلم الحاجات عند ألدرفر.

شكل رقم (4) : سلم الحاجات عند ألدرفر



المصدر: سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 241.

رابعا، نظرية ذات العاملين لفريدريك هيرز برغ:

برزت هذه النظرية وتطورت عن دراسة قام بها " فريدريك هيرز برغ" وركزت على معرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مائتي مهندس ومحاسب. وجد هيرز برغ أن نعاسة الفرد و عدم رضائه في معظم الأحيان إنما تنتج عن عدم توافر بيئة العمل

¹- عبدالله الزامل، "نظريات الحوافز وتطبيقاتها في مجال العمل"، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية، معهد الإدارة العامة، 20-23 شعبان، ص 30.

²- محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 127.

³- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ط7، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 149.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز والحوافز المعنوية

المناسبة. وعندما يشعر الفرد بالرضاء عن عمله، فإن هذا الرضا إنما يعود إلى العمل ذاته، وبالتالي فقد رأى هيرز برغ¹ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتوزع تحت مجموعتين هما¹:

1-العوامل الوقائية: يؤدي عدم وجود أو توافر هذه العوامل إلى حالة من عدم الرضا، في حين لا يؤدي وجودها إلى حفز الأفراد، بل تمنع حالة عدم الرضا ويشير هيرز برغ إلى أن هذه العوامل لا تحقق الإشباع لدى العاملين، لذا يدعوها العوامل الإشباعية، والتي تتمثل في الآتي:

أ- سلوكيات الشركة وإدارتها.

ب- نمط الإشراف.

ج- العلاقات بين الأفراد.

د- ظروف العمل المادية.

ن- الراتب والمركز الاجتماعي والأمن الوظيفي.

2-العوامل الحافزة: ثمة عوامل مرتبطة بالعمل تعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضاء والحفز عند الأفراد، وقد أطلق هيرزبرغ على هذه العوامل الحافزة أو الإشباعية، وهي:

أ- الشعور بالإنجاز في العمل.

ب- الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل.

ج- طبيعة الوظيفة ومحتواها.

د- المسؤولية.

هـ- فرص التقدم والتنمية.

ز- نمو الشخصية وتطورها.

والملاحظ أن العوامل الحافزة في نظرية هيرز برغ تركز على محتوى العمل، بمعنى أنها تتعلق بمهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل، والإعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأديته لذلك العمل في حين أن العوامل الوقائية لا تعود إلى محتوى العمل بل تتعلق بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل. إلا أن الأكاديميين ينتقدون نظرية هيرز برغ كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، وأن النظرية إنتشرت إنتشارا كبيرا لأنها أستنتجت من بيئة عمل حقيقية بالإضافة لكونها سهله الفهم².

خامسا، نظرية الدافع للانجاز:

تشير هذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية ذات إستقرار نسبي، حيث الطاقة الداخلية الكامنة في الإنسان تبقى ساكنة إلى حين مجيء عامل ما هو يثيرها، ويعبر عن هذا العمل بالحافز، والذي يعتبر ترجمة لهدف معين، بحيث إذا تحقق من طرف الفرد

¹- ناصر داددي عدون، مرجع سابق، 80.

²- نظمي شحادة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2000، ص37.

فإنه يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثبتت لديه وشكلت دافعيته، ولقد قام صاحب نظرية الدافع للإنجاز " ديفيد ماكيلاند" من خلال تجاربه بالتوصل إلى أن هناك أفراد ذوو ميل ورغبة في إتمام العمل بصورة جيدة خلاف للإفراد العاديين فأطلق عليهم مسمى ذوو الإنجاز العالي¹.

وتوصل أيضا إلى أن سلوك الفرد يكون مستندا لحاجات رئيسية ثلاثة هي²:

1- الإنجاز: الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز يسعون دائما إلى بلوغ النجاح ولتفادي حالات الفشل كما يحددون لأنفسهم أهدافا معتدلة، وينظرون لتحمل المخاطر بواقعية.

2- الانتماء: الأفراد الذين يمتلكون حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالسرور عندما يكونون محبوبين من قبل أشخاص آخرين، ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها.

3- القوة: وتمثل بالحاجة للسيطرة والتحكم في الآخرين، وذلك النوع من الأفراد الذين تتشكل لديهم حاجة كبيرة للقوة، فإنهم يحصلون على الرضا من خلال نفوذهم وتأثيرهم على الآخرين.

حسب ما كيلاند فإن الأفراد الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يبذلون جهدا أكبر من غيرهم، ليس لأن ذلك مطلوب منهم بالضرورة ولكن لأنهم يرون فيه إنجازا خاصا لأنفسهم وإرضاء لذاتيتهم بغض النظر عن ارتباط عملهم المتميز بمكافآت ومنافع مادية³، ويؤكد أيضا على تنمية حاجات الإنجاز لدى العمال بالمؤسسات عن طريق البرامج التدريبية، محاضرات، ندوات، نشر مجلات أو من خلال تقديم النصح والتوجيه لهذه الفئة وبالتالي تحفيزهم للعمل⁴.

المطلب الثالث: نظريات الاتجاهات الحديثة

إستفادت هذه النظريات من تجارب النظريات السابقة في وضع فلسفتها الخاصة بالحوافز حيث إعتبرت المؤسسة وحدة إجتماعية فنية تتكون من أجزاء متفاعلة، يؤثر بعضها على البعض الآخر. وتعيش المؤسسة في مجتمع كبير له ظروفه وبيئته سواء أكانت إقتصادية أو إجتماعية أو تعليمية، وأن هناك تفاعل وتأثير متبادل بين المؤسسة والمجتمع. ولقد قدمت هذه النظرية توليفة من الحوافز، ومن أهمها مايلي:

أولا، نظرية التوقع: **Expectancy theory** وتشمل نظريتين هما:

1- نظرية فروم: **Vroom**

طور فروم نظريته في الدافعية، مفترضا أن دافع الفرد أو سلوكه يتطور بأسلوب محدد وفي وقت معين، يتوقف على ما حدده من هدف أو (عائد)، وإدراكه أن تصرفه سيؤدي لتحقيق ما إستهدفه.

¹ - أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 97.

² - خليل الشماخ، وخيضر حمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1989، ص 286.

³ - القريوني، مرجع سابق، ص 48-50.

⁴ Motivation, research unit, london :Tavistoc n 16, (1984), p472.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز والحوافز المعنوية

بمعنى آخر " أن الجهد الذي يبذله الفرد متوقف على إدراكه لأهمية العائد أو الحافز المطلوب وتوقعه بأن الجهد الذي سيبذله سيؤدي للحصول على هذا العائد أو الحافز، عندئذ سيفضل أن يبذل هذا الجهد، أي أن الدافع على السلوك يجيء محصلة لعنصرين هما: "التوقع والتفضيل"¹

الدافع = التوقع X التفضيل.

إستفهام الذي يترتب على ذلك هو: على أي أساس يتم هذا الإختيار؟ أي كيف يقوم الفرد بالمفاضلة بين البدائل؟ وهذا ما سوف نجيب عليه من خلال توضيح خصائص هذه النظرية.

أ- خصائص النظرية²:

- ✓ يميل الفرد إلى الإختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وإن السلوك الذي يختاره هو الذي يعظم به عوائده.
- ✓ إن دافعية الفرد لأداء معين هي محصلة للآتي: العوائد التي يود الحصول عليها، وشعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك وتوقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء.
- ✓ تعتمد العناصر الموجودة في النقطة السابقة على عملية تقدير الشخصية وليست قياس موضوعي، فما يشعر به الشخص، يختلف تماما عما يشعر به ويدركه شخص آخر.
- ✓ تفترض النظرية أن الفرد قبل قيامه بسلوك معين، سيقوم بالبحث في نفسه وذاته عن العناصر الثلاثة الموجودة في النقاط التالية وعليه وجب الإهتمام بهذه العناصر

ب- عناصر نظرية التوقع³:

- ✓ جاذبية الفوائد: وهي تمثل قيم العوائد التي يود الفرد الحصول عليها، مثل الترقية والأجر والحوافز والتقدير وتحقيق الذات وغيرها، وقيم هذه العوائد قد تختلف من فرد إلى آخر.
- ✓ الوسيلة: وهو مقياس يقيس قوة العلاقة بين الأداء ومحتواه، وإمكانية الحصول على حوافز معينة. فمثلا يعتقد فرد أن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على حوادث أجنبية عالية.
- ✓ التوقع: هو مقياس يمكن الفرد من قياس قوة العلاقة بين المجهود والنشاط الذي سيبذله، وبين مستوى الأداء الذي يمكن التوصل إليه من جراء هذا المجهود والنشاط، وهنا يكون التقدير شخصي، فقد يشعر البعض بأن مجهوده ونشاطه يضيع سدى، وبالتالي فإن العلاقة بين هذين العاملين تكون حقيقية أما إذا شعر الفرد بأن مجهوده سيؤدي بطبيعة الحال إلى أداء مرتفع، فهنا تكون العلاقة قوية بين هذين العاملين.

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، ط3، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص272.

² Koontz H.C; DONNEL O, Management- principes et méthodes de gestion-, Edition Mc Graw Hill, Quebec , 4^{ème} éd, 1980

³ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص109.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز والحوافز المعنوية

خضعت نظرية التوقع إلى الكثير من الدراسات والأبحاث للتأكد من صحتها، وقد أيدت العديد من هذه الدراسات أجزاء مختلفة منها، وقد وجد فعلاً أن التوقع والمنفعة (الجازبية) ترتبط بالجهد والأداء كما أيدت أبحاث إعتقاد النظرية بأن الأفراد لن يرتبطوا أو يحفزوا للقيام بعمل ما إلا إذا¹:

✓ قيموا المكافأة المتوقعة.

✓ إعتقدوا بأن جهدهم سيؤدي إلى الأداء.

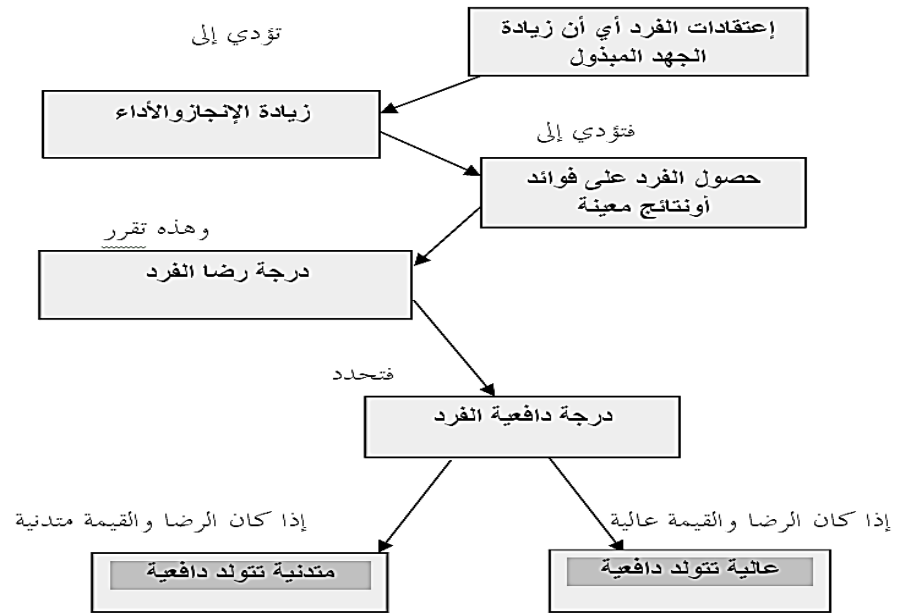
✓ إعتقدوا أيضاً أن أدائهم سيحقق لهم مكافآت مرغوبة.

ولكن مع هذا فهي نظرية تتميز بالتعقيد، مما يصعب إختبارها، فهي تفتقد إلى الصدق التجريبي أيضاً فإن الأفراد نادراً ما يتميرون بالرشد والموضوعية في إختيار السلوك، كما توقعت نظرية التوقع.

كنتيجة لصعوبة وتعاقد نظرية التوقع فإن من الصعب تطبيقها مباشرة في مجال العمل فيحتاج المدير إلى تحديد المكافآت التي يريدها الأفراد والمكافآت التي تمثل قيمته بالنسبة للأفراد وأيضاً يحتاج إلى قياس التوقعات المختلفة، وأخيراً تكيف العلاقات لخلق الدافعية

والشكل التالي يعبر عن نظرية التوقع من حيث تسلسل الأفكار والنتائج التي يتوقعها الفرد في عمله إنتهاء بتولد دافعية معينة لديه.

الشكل رقم (5): نموذج لنظرية التوقع



المصدر: إبراهيم العمري، الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1982، ص 179.

¹ راوية حسن، نفس المرجع، ص 134.

ثانيا، نظرية بورتير و لولر : Porter and lawler

تعد نظرية بورتير و لولر عن توسيع وإكمالاً لنظرية التوقع وقد أشارا إلى أن الجهد (هو قوة التحفيز والطاقة المبذولة) يعتمد على عاملين هما¹:

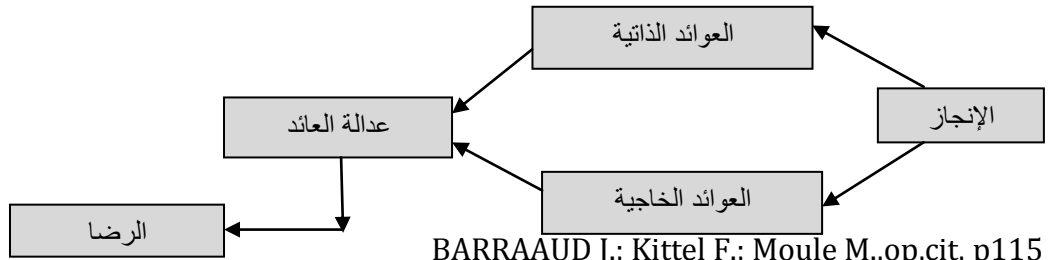
قيمة المكافأة والطاقة المدركة أي التي يعتقد الفرد أنها مطلوبة منه وإحتمال حصوله على المكافأة بالفعل، وتتأثر الطاقة وفيما يلي المدركة وإحتمال الحصول على المكافأة بالأداء المتحقق في الماضي فلو عرف الفرد أنه بإمكانه إنجاز المهمة أو أنه أنجزها في الماضي فإنه يستطيع و لدرجه أكبر تخمين الجهد المطلوب وتقدير احتمال الحصول على المكافأة

إن أهم فرضية تنطلق منها هذه النظرية أن العوائد تسبب الرضا وأن هذه العوائد هي نتيجة الإنتاجية المرتفعة أما مستوى الإنجاز أو الأداء بمعنى²: أن الإنجاز يؤدي ← إلى العوائد ← تسبب الرضا عن العمل.

يفرق بورتير بين العوائد الذاتية والعوائد الخارجية، فأما الأولى فتتمثل في الشعور بالإنجاز وإشباعه للحاجات العليا وهذه يمنحها الفرد لنفسه، والثانية تمنحها المنظمة له لقاء إشباع حاجات الدنيا، وهي الأجر، الترقية، الأمان.... وتضيف هذه النظرية عنصر آخر يرتبط ارتباطاً غير مباشر بالإنتاجية هو مدى إعتقاد الفرد لعدالة العوائد.

على الرغم من أن هذا النموذج هو أعقد من سابقه، فإنه يؤكد على حقيقة كون التحفيز عملية معقدة، وليست مجرد سبب ونتيجة، كما يؤكد على دور المدير في صياغة هيكل المكافأة، وعلى ضرورة تفاعل أداء وظيفة التحفيز مع بقية الوظائف الإدارية (تخطيط، التنظيم، الرقابة) وفيما يلي عرض لنموذج بورتير و لولر في التحفيز:

شكل رقم(6): نموذج بورتير و لولر في التحفيز



المصدر: BARRAUD J.; Kittel F.; Moule M., op,cit, p115

ثانيا: نظرية العدالة: لآدمز Adams

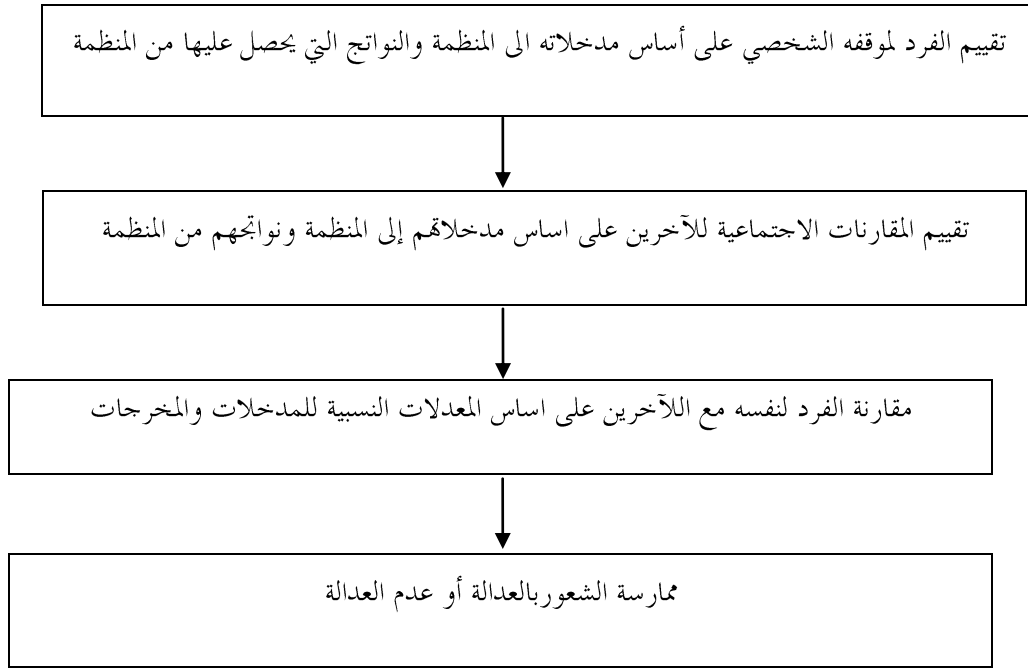
تقوم نظرية العدالة لآدمز، على مسلمة أساسية وبسيطة وهي رغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة وتعرف النظرية العدالة "على أنها إعتقاد الفرد بأ نه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين".

يوضح الشكل الموالي عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وهي عملية تتكون من أربع خطوات:

¹- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص283.

²BARRAUD J ; Kittel F ; Moule M., La fonction ressources humaines, Dunod , paris, 2000, p120.

شكل رقم (7): تشكل إدراكات العدالة



المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص127

- ✓ يقيم الفرد طريقة معاملة المنظمة له.
 - ✓ يقيم الفرد كيفية معاملة المنظمة لمجموعة مقارنة، ويمكن أن تكون هذه المجموعة الأخرى المقارنة فرد في جماعة العمل، أو فرد آخر من المنظمة، قد يكون أفراد آخرين موجودين في أماكن متفرقة عبر المنظمة.
 - ✓ بعد تقييم معاملة الفرد لنفسه ومعاملة الآخرين، يقوم الفرد بمقارنة موقفه بموقف الآخرين.
 - ✓ كنتيجة للمقارنة السابقة، يميل الفرد إلى إدراك العدالة أو عدم العدالة.
- وقد وصف آدمز عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات، تمثل مدخلات إسهامات الفرد للمنظمة، مثل، التعليم، الخبرة، الجهود والولاء، أما النواتج فهي تمثل ما يحصل عليه الفرد في مقابل ما قدمه من مداخلات مثل: الأجور، تقدير الآخرين، العلاقات الإجتماعية.
- لكن لماذا يحس العامل بعدم العدالة؟
- قال آدمز أن هناك عدة طرق يستخدمها الفرد لتخفيض الشعور بعدم العدالة، ومنها¹:
- ✓ تغيير مداخلاتهم مثلاً لا يبذل جهد كبير.
 - ✓ تغيير مخرجاتهم (مثل الأفراد الذين يستلمون أجورهم اعتماداً على عدد القطع المنتجة يمكنهم زيادة أجورهم عن طريق إنتاج عدد أكبر من الوحدات و بنوعية أقل)

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص126.

✓ ترك المجال مثل الإستقالة من العمل.

تقييم نظرية العدالة:

خضعت نظرية العدالة للآدمز إلى كثير من البحث، والدراسة وقد ركزت معظم هذه الدراسات على جانب ضيق فقط من جوانب النظرية وهو الأجور. وقد وفرت نظرية العدالة أو الإنصاف، على الأقل ثلاثة مؤشرات للمديرين ليضعوها في الإعتبار:

✓ التركيز على المكافآت للموظفين.

✓ إن القرار المتعلق بالإنصاف لا يتخذ شكل شخصي، بل يمكن أن يدخل فيه عنصر المقارنة مع الآخرين داخل وخارج المنظمة.

✓ قد يأخذ رد فعل الفرد تجاه عدم المساواة صورا عديدة ومختلفة، فقد يتضمن السلوك المدفوع لتخفيف حالة عدم اللامساواة تغيرات في المداخلات والنتائج.

ثالثا: نظرية تحديد الهدف: Edion lock

. في هذه النظرية يرى روادها ومن أشهرهم أدوين لوك Edion Lock إن وجود أهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك، كما أن وجود أهداف يمكن أن يكون دافعا للفرد لتحقيقها، على إعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها، وفيما يلي شرح لهذه النظرية¹:

✓ إن وجود الأهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء و هي تنشط وتوجه سلوك هؤلاء لتحقيق هذه الطموحات.

✓ إن الأهداف وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة للقيام ومعتقدات الفرد من ناحية، ورغباتها و عواطفه من ناحية أخرى.

✓ إن تأثير الدافع للأهداف يزيد عندما تكون الأهداف محددة مقبولة، ذات نفع وفائدة للفرد، صعبة لأنها ستؤدي إلى بذل أقصى جهد وأخيرا أن تكون قابلة للقياس.

يستطيع المدير أو المشرف أن يطبق هذه النظرية عندما يقوم بوضع الأهداف الخاصة بالعمل بالإتفاق مع مرؤوسيه. فإذا إستطاع أن يقوم بهذا فقد نجح في التفاوض مع مرؤوسيه في وضع الأهداف بشكل محدد، وعليه أن يقنعهم بقبول هذه الأهداف وأن تكون هذه الأهداف وتحقيقها نافع ومفيد للأفراد، وتكون هذه الأهداف صعبة بالقدر الذي تكون به متحديا لقدرات المرؤوسين فإن هذه الأهداف يمكنها أن تكون دافعة لسلوك المرؤوسين إلى أداء الأعمال.

تشبه نظرية تحديد الهدف نظرية الإدارة بالأهداف، لأن أسلوب الإدارة بالأهداف هو التطبيق العملي والنظري لتحديد الهدف، فوفقا لنظام الإدارة بالأهداف، يتم تحديث الأهداف وفقا لإمكانيات المنظمة، وبمشاركة الأفراد الذين يقومون بتحقيق هذه الأهداف، ثم يحدد خطط وبرامج لتنفيذ هذه الأهداف كما تحدد طرق قياس نتائج تحقيق الأهداف ثم يتم وضع نظام

¹- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، المرجع السابق، ص153-154.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز والحوافز المعنوية

للحوافز على أساس الإستحقاق أي أن كل فرد يحصل على الحوافز وفق لما حققه من أداء ويسمح هذا النظام بتعريف الفرد لنتائج أدائه مع تصحيح الأخطاء التي وقع فيها الفرد حتى يعالجها المستقبل.

رابعاً: نظرية تعديل السلوك: التدعيم أو التعزيز Skinner

يرى سكينر " أن الحوافز يحددها المحيط الخارجي، ومحور هذه النظرية أنه يكفي أن يكون الدافع الخارجي في البداية قوي ليحدث التجاوب وتحقق النتيجة المنتظرة".¹

ويرى أيضاً بأن تعديل سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي، وترى هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك الحايدي أو السلبي ولا يميل إلى التعزيز السلبي (العقوبة) كونها تخفض من الروح المعنوية، ويشترط Skinner لإستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز ما يأتي²:

- ✓ تحديد السلوك المرغوب بدقة.
 - ✓ تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.
 - ✓ إختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز.
 - ✓ عدم معاقبة الموظف أمام زملائه.
 - ✓ إختبار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها.
- تقوم نظرية التدعيم على مفاهيم التعلم، أي أن الفرد يتعلم وأن قيامه أو عدم قيامه بالسلوك هو وسيلة حصوله أو عدم حصوله على الحوافز.

هناك على الأقل أربعة أنواع للتعزيز بالنسبة للمدير لإجراء تعديل في دافعية العامل وهي :

التعزيز الايجابي ، العقاب، التعزيز السلبي أو تعلم التحنب او الإلتفاء.

سوف نوضحها بنوع من التفصيل كالأتي³.

أ- التعزيز الايجابي:

يزيد تطبيق هذا النوع من التعزيز لإستجابة أو سلوك محدد من إحتمال تكرار نمط السلوك المعين من قبل الفرد، فعلى سبيل المثال يعهد إلى أحد المهندسين مهمة التصميم معدات جديدة (مثير)، ويبدل هذا المهندس قدرا كبيرا من الجهد لإنجاز المشروع في موعده (إستجابة) يراجع الرئيس المباشر العمل ولا يكتفي فقط بالثناء على المهندس لعمله، بل يوصي مثلا بزيادة في مرتبه لأدائه المتفوق (تعزيز إيجابي).

ب-العقاب:

¹ - جاك دنكان، ترجمة محمد الخديدي، أفكار عظيمة في الإدارة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1999، ص217.

² - خالد عبدالرحمن الهيتي، مرجع سابق، ص262.

³ - صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، المرجع السابق، ص128-129.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز والحوافز المعنوية

يستخدم العقاب لتقليل احتمال تكرار سلوك، أو إستجابة غير مرغوب فيها من جانب الفرد، ومثلما يقوي التعزيز الإيجابي سلوكا بعينة يضعف العقاب ذلك السلوك.

ج- التعزيز السلبي أو التجنب:

هو نوع من أنواع التعزيز الذي يستخدمه المديرون لتقوية السلوك المطلوب، كما هو الحال مع التعزيز الإيجابي وعندما يمنع نوعا معين من أنواع التعزيز حدوث مثير غير مرغوب فيه يطلق عليه مصطلح: تعلم التجنب.

د- الإنهاء أو التوقف:

بينما يستخدم التعزيز الإيجابي وتعلم التجنب لتقوية الإستجابات أو السلوك المطلوب من جانب الفرد، من الممكن إستخدام العقاب والإنهاء كأساليب التعزيز، للتقليل أو إزالة السلوك المرغوب، فالإنهاء أو التوقف هو يحث التعزيز الإيجابي عن إستجابة أو سلوك كان مقبولا في السابق، و بإستمرار عدم التعزيز لفترة من الزمن، ستختفي الإستجابة أو السلوك تلقائيا في النهاية.

إن الهدف من كل أنواع التعزيز الأربعة يعدل سلوك الفرد بحيث يعود بالفائدة للمنظمة، ينتج عن التعزيز إما تكتيف السلوك المرغوب أو إضعاف قوة السلوك غير المطلوب، ويعتمد ذلك على حاجات المنظمة والسلوك الحالي السائد لدى الأفراد فيها.

بالرغم من الانتقادات التي وجهت إلى النظرية في أنها لا تهتم بإرادة الفرد وإنما تعمل على أساس أن السلوك الدافعي يفرض على الفرد وأنها لا تهتم بالحاجات الدفاعية للفرد بقدر ما تهتم بالحوافز الخارجية، كذا الحال يشير إلى البعض إلا أن هذه النظرية إعتمدت على تجارب يصعب تطبيقها في الواقع العملي للمنظمات.

" وبالرغم من هذه الانتقادات إلا أن تطبيقاتها العملية سهلة وواضحة ومكمنة، فمثلا لا بد من قيام المنظمة بربط أنظمة الحوافز والأجور بالأداء، كم الحال لا بد من إعطاء المدعمات والحوافز بصورة فورية وأيضا لا بد من الإستخدام المثالي لكل من الحوافز الإيجابية والسلبية بالصورة السليمة، وإستخدامها وإدارتها بالأسلوب المناسب حتى يمكن أخذ تأثير قوي على إكتساب أو إطفاء السلوك، وأيضا لا بد من إستخدام التدعيم بالشكل المناسب"¹.

بعد التطرق لمختلف النظريات المتعلقة بالتحفيز من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الحوافز المادية والمتمثلة في الأجر وإرتباطه المباشر بالإنتاج وكميته، كما تبنت كذلك بالإكراه والمثل في التهديد وتخويف العامل تحقيق المستوى المطلوب من الإنجاز، بداية الثلاثينات بدأ ظهور الإتجاهات الإنسانية التي تهتم بالعامل وأحواله وظروف العمل حيث إعتبرت هذه الأمور حافزا كافيا لزيادة الإنتاجية، أما مع بداية الخمسينيات وحتى نهاية الستينيات بدأت مراسيم تؤكد على حقوق العمال وتعتزف بحاجياتهم وظروف البيئة الداخلية والخارجية، إذ ركزت الإتجاهات الحديثة على ضرورة وجود نظم حوافز متعددة مادية ومعنوية حتى يصبح بالإمكان مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي ومختلف ظروف الحياة. وسيتم التطرق إلى نظام هذه الحوافز وفعاليتها بشيء من التفصيل في المبحث الموالي.

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، مرجع سابق، ص 153-154.

المبحث الثالث: نظام الحوافز وفعاليتها.

نظام الحوافز نظام مثله مثل أي نظام تتميز به المنظمة وتعتمد عليه في القيام بمهامها الوظيفية ولكي يكون هذا نظام فعال في أدائه وكفاءته في إنتاجياته يجب أن يتميز بجملة من المعايير الهادفة إلى أن يكون هذا النظام سليم بالإضافة إلى تأثيره على الأفراد بالشكل الإيجابي وهذا لخدمة أهداف الأفراد بصفة خاصة وأهداف المنظمة بصفة عامة. وستتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية بداية بالمبادئ الأساسية للنظام الجيد وخصائصه، ثم أنواع نظم الحوافز، والمنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز، مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه.

المطلب الأول: المبادئ الأساسية للنظام الجيد للحوافز وخصائصه.

لكي يكون نظام الحوافز فعال وذو نتائج إيجابية يجب أن يعتمد على جملة من الركائز والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أولاً، المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال:

لقد تحدد عدد من المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال تمثلت في ما يلي¹:

1- مبدأ التبعية: ونقصد به أن الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب. بمعنى أن الموظف الذي يكون أدائه متميز وفق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه. وهنا أقول أن الحافز "الزيادة في الراتب أو الأجر تتبع السلوك وذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فإن الثواب هنا لعلاقة له ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوى الأداء. أي أن التنفيذ مبدأ إتباع الثواب والعقاب بسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يعرفون مسبقا أنه مجزئ لهم.

2 - مبدأ الإدراك: نقصد بذلك أنه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك لا بد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ، ففي المثال السابق إذا لم يعرف الموظف مسبقا أن زيادة راتبه ستنتج ارتفاع مستوى أدائه فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجود، ومن هذا يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم علاقة تبعية بين الحوافز والسلوك المرغوب ينبغي أن ينقل هذا المبدأ إلى

الموظفين وإلا فأفهم لن يتعرفوا على هذا المبدأ.

3- مبدأ التوقيت: فالحافز أو الثبات الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بعد فتره طويلة من حدوثه، لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد أن الموظف قام بسلوك مرغوب وأداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز والسلوك.

4 - مبدأ الحجم: ويتعلق هذا المبدأ بكبير أو صغر الحافز نفسه، فالحافز الكبير سيكون له أثر أكبر من الحافز الصغير.

¹- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2000، ص 137-174.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز والحوافز المعنوية

5 - مبدأ النوع: ويتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقط تكون حوافز مادية كالمال والجوائز و الترفيات والعطلات وقد تكون حوافز غير مادية كالترقية والتقدير والرضا الوظيفي والغرور والإستحسان من المشرف. ويختلف الأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلونها ويمكن للمشرف من خلال المواقف المختلفة التي يوجهها مع المرؤوسين ومن خلال تعاملهم معهم

أن يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه أن يحقق علاقة التبعية بين الثواب (الحافز) والسلوك المؤدي من كل منه.

6 - مبدأ الثبات: ونقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد. بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل من المرؤوسين لنفس الشيء (حتى وأن اختلفت الحوافز حسب درجة التفضيل كل منهم لأنواع المختلفة للحوافز). وينبغي أن تقدم المكافأة على نفس الاشياء. مثال ذلك لوأن أحد المرؤوسين كان أداءه جيد ونال تقديرا من المشرف فإن المرؤوسين الآخرين يجب أن ينالوا تقديرا مماثلا في حالة الأداء الجيد وهكذا.

7 - مبدأ التحكم: ويتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف، فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كأن يكون ملتزما بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والإنصراف)، فإن تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن تؤثر على السلوك، أما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارج عن إدارته، مثال ذلك عدم قدرة الموظف على القيام بعمله بالجودة أو المستوى المطلوب بسبب مانع صادر من قسم آخر فإن إستخدام الحوافز هنا يخلق له نوع من الإحباط.

ثانيا، خصائص نظام التحفيز الجيد:

يتميز التحفيز بمجموعة من الخصائص ومن أهم هذه الخصائص ما يلي¹:

- ✓ الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظام عامل و موضوعي للتحفيز.
- ✓ الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.
- ✓ الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظام واضح و مفهوم للحوافز يسهل حسابه من قبل العاملين.
- ✓ الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها. بمعنى أن يكون الحافز سواء إيجابيا أو سلبيا معاصر للواقعة التي تقتضي الحافز حتى الفرد بناتج جهده أو خطأه.
- ✓ ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين بمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والإبتكار.
- ✓ ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، ولضمان جدية العاملين والحفاظة الادارة على هياتها... وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
- ✓ لا بد ان يحقق نظام الحوافز الجيد عائدا أكبر أو مساويا بالمقارنة بما تتكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.
- ✓ نية: بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحافز الذي أعطى للموظف، للعامل او لمجموعة من العاملين سواء إيجابيا أو سلبيا حتى يكون فيه تحفيز لهم يبذل جهد أكبر أو الإمتناع عن سلوك مسلك معين.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز والحوافز المعنوية

- ✓ أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.
- ✓ لا بد أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوعاً من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم.

المطلب الثاني: أنواع نظام الحوافز: يوجد لنظام الحوافز عدة أنواع منها مايلي¹:

1- حوافز على مستوى الفرد تتضمن:

أولاً ، حوافز العمال وتشمل:

- الحوافز بالقطعة: وهي حوافز تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معاً، وفي هذه الطريقة يتحدد الحفظ الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة.

- حوافز الوقت: في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد نمطي أو معياري. وبكفاءة على مقدار الوفر في هذا الوقت، أو يكافأه على إستغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

ثانياً، حوافز المتخصصين والإداريين وتشمل:

- العولمة: ويتبع مثل هذا النظام مع وظائف البيعية والمحصلية، حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، ويحسن البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفات والمبيعات التي يحققها.

- العلاوة: ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات ومن أهمها:

✓ علاوة الكفاءة.

✓ علاوة الأقدمية.

✓ علاوة الإستثنائية.

أولاً، علاوة الكفاءة:

وهي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا، وحيث يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

ثانياً، علاوة الأقدمية:

وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيراً في إخلاصه لمدة عام.

ثالثاً، علاوة الإستثنائية:

وهي تمنح بسبب وجود أداء مجهول مميز يستلزم التعويض الإستثنائي. وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حيث يحصل عليها الفرد تصبح حقاً مكتسباً له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل.

2- حوافز على مستوى المنظمة ككل وتتضمن²:

¹ هيثم العاني، مرجع سبق، ص17.

² - هيثم العاني، المرجع نفسه، ص18.

الفصل الثاني: الإطار النظري لتحفيز والحوافز المعنوية

– المشاركة في الأرباح: ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة وهي عبارة عن إستقطاع نسبة ولتكن 10% من أرباح الشركة ثم توزعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء أو أكثر من أساس واحد. ويتم التوزيع نقدا، ولمرة واحدة أو تقسيمها على عدة مرات في السنة.

– خطط الإقتراحات:

ويطلق عليها أيضا توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع إقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج، وأن الوفر في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا مكافأة لحساب بتقديم هذه الإقتراحات.

– ملكية العاملين لأسهم الشركة:

يمكن إعتبار العاملين لأسهم الشركة أكثر الطرق المالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، وفي هذه الطريقة من حق العاملين إمتلاك شركتهم بنسبة محدودة.

المطلب الثالث: المنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز

لابد للمنهج المطلوب لرسم نظام الحوافز في المنظمات أن يعكس الصورة الحقيقية لرغبات الأفراد العاملين فيها دون مراعاة لأية إعتبار داخلية كما يعكس بالتبعية حاجاتهم وحقيقة دوافعهم¹، وهنا نوضح الدور الذي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعبه في رسم سياسة إيجابية وفعالة للحوافز، وحلها لمشكلة التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم حتى تكون أساسا لإختيار أنواع الحوافز الملائمة، ويتم التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم بطرق مختلفة، فقد يتم توزيع قوائم للإستقصاء على العاملين ويطلب منهم تحديد وجهات نظرهم فيما يتعلق ببعض الأمور التي ترغب الإدارة في التعرف على آرائهم فيها، أو قد يتم الإتصال بالعاملين في مقابلات شخصية وندوات أو مؤتمرات تتم فيها مناقشة مشاكل العمل، وتبادل الآراء والأفكار بين ممثلي الإدارة وبين العاملين وأسلوب ثالث للتعرف على وجهات نظر، ورغبات العاملين وهو إستخدام صناديق الشكاوى والإقتراحات كوسيلة يعبر بها الأفراد عن آرائهم وأخيرا قد تعتمد إدارة الموارد البشرية على المشرفين والرؤساء في التعرف على مشاكل ورغبات العاملين.

وهناك بعض المؤشرات التي توضح لإدارة الموارد البشرية أن الوقت مناسب لإجراء تلك الدراسات مثلا:

- ✓ معدلات الغياب وترك العمل.
- ✓ معدلات الحوادث والإصابات.
- ✓ معدلات التخلف في تحقيق الأهداف.
- ✓ معدلات الشكاوى والمنازعات.
- ✓ مستويات جودة الإنتاج².

¹ - كمال بربر، مرجع سابق، ص112.

² - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، دار غريب، القاهرة، 1985، ص316-317.

إن وضوح النظام وعدالته هو المعيار الذي يرسم العلاقات بين المنظمة وكافة الأفراد العاملين بها، لأن المبدأ الأساسي الذي يحكم تصرفات الفرد هو محاولة تحقيق توازن دائم ومستمر بين:

1- ما يقدمه الفرد للمنظمة من جهد.

2- المقابل النقدي والمعنوي الذي يحصل عليه.

وبناء على هذا التوازن يتحدد المناخ العام للمنظمة التي يترجم الظواهر التالية:

أ- الحاجة المعنوية لأفراد التنظيم.

ب- درجة الرضاء عن العمل.

ج- الكفاءة الإنتاجية.

د- كفاءة الأداء التنظيمي.

لذا فالمنهج السليم لوضع نظام فعال للحوافز لابد وأن يستند على المقومات التالية:

1- تحديد الإحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية لأفراد التنظيم.

2- تحديد أولويات الإحتياجات لضمان فعالية أداء الأفراد والأداء التنظيمي.

3- تحديد إختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع إحتياجات الأفراد وأهميتها النسبية.

4- تحديد القيمة المادية والمعنوية للحوافز.

5- الإعلان عن نظام الحوافز لكافة أفراد التنظيم والتأكد من فلسفته.

6- متابعة تطبيقه للتأكد من كفاءته.

7- تعديل النظام بما يتناسب مع التغيرات والمواقف الجديدة سواء المتعلقة بالأفراد أو ظروف المنظمة.

من جهة ثانية يجب الإعتراف بإحدى المسلمات الأساسية وهي إمكانية عزل نظام الحوافز أيا كان هذا النظام عن ضغوط المناخ السائد في المنظمة، فإن تطبيق أفضل نظام الحوافز في مناخ تنظيمي قائم على الصراع على الخوف والشكاوي لن يؤدي إلى تحقيق النتائج الإيجابية المطلوب أن يحققها، لأن في مثل هذا المناخ السائد فإن العيب ليس في نظام الحوافز بقدر ما يمكن العيب في المناخ الذي يحيط بتطبيقه، فلا يمكن أن نطالب بتغيير نظام الحوافز بمعزل عن الضغوط القائمة في الموقف التي قد تعطل نقاط القوة في هذا النظام، أوقد تزيد من وضوح نقاط الضعف فيه، لابد في نظرنا إلى النظام المتكامل للحوافز أن ندخل في حسابنا ضغوط الموقف وكيف تؤثر على هذا النظام.

لذا يتوجب على إدارة الموارد البشرية إدراكا منها لضمان قوة النظام أن تتابعها باستمرار دراسة الظواهر الناتجة عن سلوك الافراد وتصرفاتهم بعد تطبيق النظام بهدف وضع اليد على كافة المؤشرات التي تساعد على تفعيل النظام بالإتجاه الذي يضمن التأثير الإيجابي على سلوك أفراد التنظيم ويضمن بالتالي تحقيق الكفاءة الإنتاجية للأداء التنظيمي¹.

¹ كمال بربر، مرجع سابق، ص112-113.

المطلب الرابع: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه:

لكل مؤسسة أساسيات ومراحل لتصميم نظامها وكيفية تنظيمها:

1- **مرحلة تحديد هدف النظام:** تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة وإستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف هذا النظام تعظيم الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تشجيع الأفكار الجديدة أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بمعنى ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية إنتقالا من الإدارات العامة إلى الأقسام وصولا حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف¹.

2- **مرحلة دراسة الأداء:** وتسمى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وإن تحديد وتوصيف الأداء يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم وأن تكون الوظيفة واضحة ومفهومة المعالم وذات عمليات ونواتج واضحة.
- وجود عدد سليم من العاملين: فلا تكون الأعداد أكثر ولا أقل مما يجب في المؤسسة.
- وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساليب للأداء والإتصال.
- وجود ظروف عمل ملائمة والذي يعني أن مكان العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة وغيرها.

3- **مرحلة تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام.

ويمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر الى حجم الحوافز ذاتها:

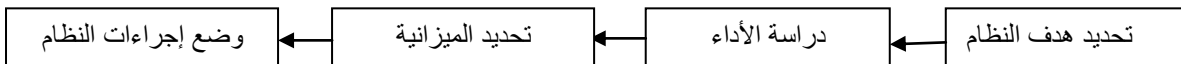
1.3. **ميزانية ثابتة:** وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا، وهي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمؤسسة وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.

2.3. **ميزانية مرنة:** وفيها تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفا. وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا

فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير.

4. **وضع إجراءات النظام:** وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز، والشكل المولي يوضح مراحل وخطوات تصميم نظام الحوافز:

الشكل رقم (8): مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 256.

¹ - بوزورين فيروز، دو إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010/2009، ص 81.

ثانياً، تقييم نظام الحوافز:

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، والتي يجب أن تغطي بالعناية الفائقة وأن تأخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها ما يلي¹:

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

2. مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: فيقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق إستقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفاء.

3. رضا العاملين: تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم و مصاغ بأسلوب علمي ما دام غير مرغوب فيه من طرف العاملين، لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقبول والقبول بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.

ما يمكن قوله لكي يكون نظام الحوافز فعالاً يجب إتباع الخطوات المتبعة قبل وأثناء وبعد وضع المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال وخصائصه، وأنواعه وكذلك مناهجه العلمية ثم مراحلها فكلما زادت الحوافز تحسن أداء العامل مما يؤدي مباشرة إلى تحسين المؤسسة.

المبحث الرابع: الحوافز المعنوية، نظرياتها، أشكالها، أهمياتها

الحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد ولا تعتمد على المال في تحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام العنصر البشري في أحاسيسه، وأماله وتطلعاته الإجتماعية التي يسعى إلى تحقيقها من خلال المنشأة التي يجب إحترامها، كذلك يتم تقديمها إلى المرؤوس والتي تعبر عن التقدير المعنوي له من قبل مديره عما بذله من جهد يستحق المكافأة عليه ولها أثر بالغ، ومؤثر في نفسية هذا المرؤوس، لأنه يشعر بالجهد الذي يقوم به، وكذلك إبداعه الشخصي في العمل، ويتم تقديره ومتابعته من قبل رئيسه، وبالتالي يحفز هذا التقدير المرؤوس في عمله، ويجعله متفانياً في أدائه.

المطلب الأول: نظريات الحوافز المعنوية

لقد وضعت عدة نظريات إدارية بشكل أو بآخر موضوع الحوافز على المديرين في منظمات الأعمال، وما عليهم إلا أن يسترشدوا بالأراء، والأفكار التي تطرحها هذه النظريات، لكي يتمكنوا من فهم سلوك ودوافع الأفراد، ومعرفة الجوانب التي تحقق التحفيز المناسب لجهودهم، بما يضمن توجيه هذه الجهود لمصلحة المنظمة.

¹ بومنجل سميحة، الحوافز المادية و المعنوية وآثارها على الأداء الوظيفي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2015/2014، ص 31.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز والحوافز المعنوية

نظرا لأهمية هذه النظريات التي سنتناولها، وقد تصدرتها نظرية الإدارة بالأهداف ثم نظرية الإدارة اليابانية، ثم نظرية التحفيز الإنجازي وأخيرا نظرية العلاقات الإنسانية والتي تم التطرق إليهما في نظريات التحفيز ولا بأس أن نضيف بعض الأمور المتعلقة بهذه النظرية.

أولا، نظرية الإدارة بالأهداف:

تعتبر هذه النظرية التطبيق العلمي لنظرية تحديد الهدف، وقد إتمدت أسلوب الإدارة بالمشاركة والديمقراطية وحسن العلاقات بين المدير والمنفذين على أساس مشاركة الموظفين في أخذ القرار، ما أمكن ذلك من زيادة حوافزهم من خلال إشراكهم في الأمور الإدارية مما يؤدي إلى رفع كفاءة أدائهم و بالتالي تحقيق الأهداف المشتركة بين الطرفين، حيث يتفق الطرفان على الهدف ونتائجه المتوقعة التي يلتزم بها الفرد.

يقيم المدير الإيجابيات والسلبيات، ويجري لقاء لتقييم مدى الإلتزام بالأهداف ومن ثم تشخيص أسباب العقاب وطرق علاجها.

هذه النظرية جاءت بإيجابيات منها تحسين علاقة الإتصال، والفهم، وتحقيق العدالة¹.

هناك مجموعة عوامل تساهم في نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف منها²:

دعم وإلتزام ومشاركة الإدارة العليا أمر ضروري للاستفادة من برنامج الإدارة بالأهداف، ويجب أن يتكامل برنامج الإدارة بالأهداف مع النشاطات الإدارية اليومية، كما يجب التركيز على الأهداف التي تعود بالفائدة على المنظمة والمدير، كما يجب أن تخصص كل الموارد للأعمال الأولية المتعلقة بالتشخيص والتدريب، وأخيرا يجب أن لا ينتج عن هذا النظام قدر كبير من المذكرات والتقارير وخلافها.

ثانيا: نظرية التحفيز الإيجازي: لـ مارك ليلاند

ركز مارك ليلاند على ثلاث حاجات وهي: الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الإلتزام. وإذا نظرنا إليها من منظار الحافز الإنجازي نجد أن³:

- ✓ الدافع للإنجاز مهم جدا بالنسبة لأصحاب المشاريع، ولكل أولئك الذين يعتمدون على مجهوداتهم الشخصية فقط من أجل النجاح.
- ✓ القوة مهمة بالنسبة للمسير باعتباره مسؤولا عن توجيه وتطوير قدرات مرؤوسيه.
- ✓ الحاجة للإلتزام مهمة بالنسبة للأشخاص الموظفين العاديين من غير أصحاب المناصب التسييرية خاصة

¹- سعاد نائف يرطوني، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص351.

²- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك في المنظمات، المرجع السابق، ص137-138.

³- محمد رفيق الطيب، مدخل تسيير (أساسيات، ووظائف وتقنيات)، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص60.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز والحوافز المعنوية

ما يمكن قوله بالنسبة لهذه النظرية أن الحاجات الثلاث تكون شدتها حسب الأحوال والظروف المحيطة بالفرد، وكسب مكانة مهمة في سلم السلطة، وكسب مكانته ودوره في المنظمة، ففي الحين الذي يكون فيه بعض الموظفين في أشد الحاجة للإلتزام فإن البعض من المشرفين قد يكونون بحاجة ماسة إلى السلطة وغير ذلك.

ثالثا: نظرية الإدارة اليابانية

تعتبر من النظريات الحديثة التي إعتمدت أسلوب المشاركة والديمقراطية في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات للوصول إلى نتائج متوقعة.

يعتبر مفهوم المشاركة مستمد من المجتمع الياباني وثقافته، حيث أن الإحترام الكبير لرب الأسرة وطاعت أوامره واجبة لأنه المسؤول عنهم، ويشاركهم في إتخاذ القرار، وقد إنعكس على العمل داخل المنظمات، حيث يعتبر المدراء والموظفون كأسرة واحدة مما إنعكس على كفاءة أدائهم، إخلاصهم لمنظمتهم¹.

رابعا: نظرية العلاقات الإنسانية

من أبرز المساهمات التي أدت إلى بلورة هذه النظرية أبحاث وتجارب إلتون مايو في مصانع هاوثورن وجاءت تكملة للثغرة التي حدثت نتيجة تطبيق الإدارة العلمية، وقد ركزت على ما يلي²:

- ✓ ركزت على إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد كوسيلة لتحسين الإنتاجية، فقد أثبتت أن هناك حاجات غير إقتصادية يرغب الفرد في إشباعها إلى جانب الحاجات الإقتصادية.
- ✓ أكدت على ضرورة تشجيع تكوين الجماعات في موقع العمل، وإعطاء الفرصة للمشاركة وتنمية الإتصالات بين الإدارة والجماعات.
- ✓ تؤكد أن الحوافز غير المادية أو المعنوية أهما تلعب دورا هاما في الدافعية، والروح المعنوية المؤدية لرفع الإنتاجية، وذلك عكس النظرية العلمية التي ترى أن الأجر والمكافآت المادية هي الحافز الوحيد للعمل.
- ✓ كشفت عن أهمية الجماعات في تحديد السلوك.
- ✓ إكتشف مايو، بأن الحافز المادي ليس الحافز الوحيد الذي يستجيب له العمال، ووضح أن إنتاج العامل مرتبط بإنتاج زملائه.

إذن ترى هذه النظرية ضرورة الإهتمام بالفرد، والتركيز على ضرورة خلق أجواء التعاون، والتفاهم، والإنسجام بين الموظفين والإدارة. وهذا يتطلب من الإدارة جهود لمعرفة رغبات الأفراد، ودوافع سلوكهم، ومشاكلهم، والعمل على حلها.

المطلب الثاني: أهمية الحوافز المعنوية:

إن للحوافز بصفة عامة والمعنوية منها بصفة خاصة أهمية بالغة وتأثير فعال في أداء الأفراد الموظفين بشرط أن تستخدم إستخداما حسنا وبالوقت المناسب دون إفراط، ويمكننا أن نحدد هذه الأهمية في النقاط التالية:

¹- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص157.

² LORRIAUX J.P., Economie d'entreprise, Dunod, Paris, 2^{ème} éd, 2000 ,p78.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز والحوافز المعنوية

- ✓ تحقق نظم الحوافز الكفؤة زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فاختيار الحافز المعنوي المناسب يدفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
 - ✓ تساهم في تفجير قدرات العاملين لطاقتهم، وإستخدامها أفضل إستخدام ويؤدي هذا إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة.
 - ✓ تحسین الوضع النفسي والإجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظّمته.
 - ✓ تحقق حالة الرضا لدى الأفراد العاملين، وهذا يؤدي بدوره إلى حل الكثير من المشاكل التي تواجه المنظمة مثل المعدلات العالية لدوران العمل، والتراعات العملية... إلخ¹
 - ✓ تحسین ظروف العمل وخلق الجو المناسب للعمل يؤدي إلى التفاعل البناء بدل التنافس الهدام كما تشجع المواهب، و تحسن من القدرات الفردية للعامل، وتنمي مهاراته، ذلك يشعره بأهميته وبالتالي يترجم كل هذا بأداء أكثر مردودية إضافة إلى تحقيق الأهداف بدرجة كبيرة.
 - ✓ إن الحوافز المعنوية من أهم المتغيرات المستقلة الدافعة بإنعكاساتها وبالعلاقتها الإيجابية على كفاءة الأداء على النشاط التنظيمي كافة.
 - ✓ الحوافز المعنوية تكشف عن دوافع الفرد التي توجهه من أجل إستخدام طاقاته، رغبة في تقدير المجتمع له.
- يمكننا القول بأن توافر الجو المناسب للعمل وتحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين، وخلق نوع من التفاهم المشترك، كل ذلك له أثر غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، وإعتبار ذلك من طرق الحفز غير المباشر لكي يؤدي الموظفون عملهم في جو من الإستقرار والطمأنينة.

المطلب الثالث: أشكال الحوافز المعنوية

هي مجموعة الحوافز التي تشبع حاجات الأفراد الإجتماعية و الذاتية أي هي تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدفعهم إلى العمل.

وأهم هذه الحوافز المعنوية هي:

أولاً، ضمان العمل وإستقراره:

"إن أسلوب العمل مدى الحياة يعتبر أحد الأساليب الفعالة في المؤسسات اليابانية من جهة للقضاء على عدم الإستقرار لدى العامل، ومن جهة أخرى المحافظة على العناصر الكفؤة"².

تستخدم كذلك المنافسة بين العمال بغرض الحصول على مراكز من خلال المباريات بينهم في بذل مجهود أعلى و طاقات قصوى في العمل، وهذا يعطي فرصاً أكثر لذوي الأسبقية في العمل، وعلى المدى الطويل تكون الفرص أكثر للوصول إلى

¹ BERGERON J.L. et autre, les aspects humains de l'organisation, canada, Goetin Morin, Canada, 1982, p82.

² MEYER J., Economie d'entreprise, Dunod, Paris, 2^{ème} ed, 1990, p242.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز والحوافز المعنوية

المراكز العليا لأن المدير في اليابان يكون دائما من داخل المنظمة. ومنه فإن ضمان منصب العمل يجعل العامل مطمئنا، ومستعد لبذل جهود أعلى للبقاء في منصبه، أو الترقية إلى مناصب الأعلى.

ثانيا، المشاركة في الإدارة :

تختلف أشكال مشاركة العمال في الإدارة، قد تكون بصورة جماعية أو فردية، ومن أهم الأساليب الجماعية نظام حلقات النوعية حيث طبق لأول مرة في اليابان، وأثبت فعالياته في تحفيز الأفراد ورفع إنتاجيتهم، وهدف هذا النظام تحسين النوعية، والتخفيض في الإنتاج المعيب، وتخفيض التكاليف.

فما هي حلقات النوعية؟ حسب J.Meyer "هي مجموعة صغيرة من العمال المتطوعين في نفس المكان، يلتقون في فترات منتظمة تحت قيادة المشرف المباشر لهم، ومهمتهم التعرف وتحليل مشاكل الإنتاج والنوعية وظروف العمل، ومن ثم فهم المكلفين بوضع حلول ومتابعة نتائجها"¹.

عندما ينجحون في مقترحاتهم، تمنحهم المنظمة مكافآت تشجيعية تكون بمثابة دعم لهم لمواصلة البحث للمشاكل التي تواجههم.

لا بد أن التغيير الذي تسببوا فيه، يزيدهم ثقة وإصرار، حيث خرجوا من إطار إعتبارهم مجرد منفذين، لأنهم ساهموا بشكل أو بآخر في تقرير مصير المنظمة، كما أن عضوية العمال في مجلس الإدارة له تأثير كبير على سلوك الأفراد خاصة أن ممثلين العمال من أهم وسائل الإتصال بين الإدارة والعمال.

إذن لهذه المشاركة بالغ الأثر على نفسية ومعنويات العمال لأنها سوف تؤدي به إلى الشعور بالأهمية.

ثالثا، التوافق الإجتماعي:

إن ظروف العمل لها تأثير مباشر على رفع معنويات العمال، وبالتالي رفع كفاءاتهم الإنتاجية، هذا الأسلوب ليس جديد ويرجع الفضل فيه للعالم "إلتون مايو" حيث أكد ضرورة الإهتمام بجماعة العمل غير الرسمية، لأن إشباع حاجات التنظيم غير الرسمي وتحقيق أهدافه يؤدي تلقائيا إلى تحقيق أهداف الجماعة (التنظيم) الرسمية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة فالفرد لا ينظر إليه من خلال مفهوم "الرجل الإقتصادي فقط الذي سعى للحصول على أعلى عائد مادي، بل يجب النظر إليه من خلال الرجل الإجتماعي الذي يسعى إلى إشباع حاجاته الإجتماعية، حتى ولو كان ذلك على حساب حاجاته المادية"².

رابعا، الترقية:

يعتبر الحافز المعنوي جذاب بالنسبة للأفراد الذين يأملون في المناصب العليا، والذين يتصفون بحب السلطة، وحب المسؤولية، لأن في ذلك إشباعا بحاجاتهم المتمثلة في حب الذات، وتحقيق الذات وارتفاع في الأجر، لكن شعور الفرد بأهميته، وحاجاته لإثبات وجوده تفوق حاجاته المادية، فالفرد لا يهتم أن يرافق الترقية عائد مادي بقدر ما يرافقها إتساع في النفوذ والسلطة.

¹ MEYER J., Op. cit, p242.

² BARRAUD J. ; KITTEL F. ; MOUL M., op. cit, p120.

خامسا، نظم الاقتراحات:

تختلف هذه الأخيرة عن المشاركة في الإدارة، بل هي تخص الاقتراحات الفردية للعمال مساهمة منهم في تحسين العملية الإنتاجية، من المتوقع أن لا تتضمن جميع المقترحات فوائد معينة لكن من المؤكد لبعضها مفيد، ويمكن تطبيقه عمليا، بحيث يأخذها الفنيون إلى مختبراتهم لوضعها تحت الإختبارات للتأكد من صلاحيتها وتطويرها.

وفي بعض المنظمات يوجد نظام خاص بالإستماع إلى مقترحات العمال، والإستفادة منها، وإذا كانت جيدة يستفيد أصحاب الاقتراح من مكافأة، وجوائز تقديرية للأفكار الجيدة، أما الأفكار الأخرى تقدم شروحات لعدم منفعتها.

وأحسن طريقة لتشجيع الإبتكارات والإبداعات لدى الفرد هي تركه يعمل من منطلق الإبداع، أي كما يرى هو طريقة العمل منطلقا من رغبته الخاصة ولا يعمل كما يقال له.

سادسا، أسلوب الإشراف والقيادة:

تعرف القيادة على أنها "فن إستمالة الأفراد للتعاون في تحقيق هدف مشترك".¹

كما يمكن تعريفها على أنها "عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف"² وتختلف أشكال القيادة بين قيادة مهملة وبيروقراطية.... الخ وإتباع أي شكل له تأشيرته الخاصة على سلوك الفرد، ومن ثم كفاءاتهم الإنتاجية.

وعلى جميع المديرين أن يسعوا ويكافحوا ليصبحوا قادة أكفاء، وعلى القادة أن يضعوا أهدافا تمنحهم القوة، وتكون واضحة ومحددة، ومقدمة وجذابة، بالإضافة إلى صفات شخصية خارجية مرتبطة بالعلاقات الإنسانية، وإذا إجمعت هذه الصفات معا، أدى هنا إلى تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم.

سابعا، العمل المناسب:

" والمقصود بذلك أن يتناسب أو يتوافق عمل الفرد مع قدراته ومهاراته وميوله وإهتماماته، وطموحه، ومن شأني هذا التوافق أن يحفز الموظف أو الموظفة على الأداء الفعال"³، فهذا التوافق يخلق لدى الفرد محركا أو دافعا ذاتيا يدفعه ويوجهه للأداء المثمر.

ثامنا، التصميم المحفز للعمل:

المقصود بذلك أن يكون تصميم العمل في حد ذاته محفزا للفرد على الأداء الفعال، ويتضمن تصميم العمل أو خصائصه: درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء، درجة التنوع، متطلبات الأداء من حيث السلطة والمسؤولية.

تاسعا، الشعور بالرضا الناتج عن تقدير العمل الكفء:

يعمل الأفراد أساسا للحصول على دخل، ولكن الكثير منهم يهدفون إلى تكوين مركز أدبي لهم بين زملائهم للحصول على تقدير الإدارة لهم، وهو ما يجعلهم يتفانون في القيام بأعمالهم، ويجب من ناحية أخرى أن تقدر الإدارة العمل الكفء ولا تكون

¹ - نادر أبو شيخة، الكفاية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة، ط4، مطابع الدستور التجارية، الأردن، 1999، ص71.

² - نعيم نصير، القيادة في الإدارة العربية ومواقفها من النظريات المعاصرة والتراث العربي الإسلامي، ط3، مطابع الدستور التجارية، الأردن، 1998، ص11.

³ - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط3، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص25-26.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتحفيز والحوافز المعنوية

سياستها مبنية على التغاضي عن العمل الجيد، والبحث فقط عن الأخطاء، بل يجب عقاب المقصرين والمهملين في أداء الاعمال.

عاشرا، التقدير والثناء للأداء الكفاء:

عملية الأداء للفرد والثناء عليه أمام الآخرين أحد المحفزات الهامة، التي يمكن أن تعتمد عليها الإدارة لإستنهاض همم الموظفين، وحسب دراسة أجريت على طلبة المدارس العليا العالي وسيلة هامة لخلق الدافع لهم على بذل جهد كبير، وتحقيق نتائج أكبر.

الحادي عشر، تحديد المسؤولية بدقة:

التنظيم الدقيق للأعمال في المنظمة هو الذي سعى إلى تحديد مسؤوليات كل فرد بدقة، ولأجل ذلك تحدد أهداف موضوعية وواقعية يسعى الأفراد إلى بلوغها، حيث يتحفز الأفراد على بلوغها، وتحقيقها، وإثبات كفاءتهم، وقدرتهم للحصول على تقييم إيجابي من رؤسائهم، بحيث أن تحديد المسؤولية يجب أن يكون واضحا ودقيقا لأن هذا التحديد الدقيق يجعل الفرد أكثر تحفيزا على تحسين وزيادة أدائه¹.

الثاني عشر، المنافسة:

تبقى المنافسة تشمل محفزات أخرى لإشباع حاجات تحقيق الذات، وهي تعتبر حافزا مهما لدفع الأفراد على تقديم ما لديهم من الطاقات لتحقيق الفوز والتفوق، وهي كذلك تؤدي إلى تعزيز الروح المعنوية وتترك أثارا سلبية في نفس الخاسر، فهي سلاح ذو حدين وبذلك على الإدارة أن تراعي هذه الناحية، وأن تقلل من الأثار السلبية الناتجة عنها بحيث لا تجعلها تؤثر على العلاقات الإنسانية بين الموظفين في المنظمة².

يمكن أن نستنتج في الأخير، أن الحوافز المعنوية تتعدد وتنوع حسب وظائف التنظيم، كذلك العلاقات في الإنسانية، ونمط التسيير في المنظمات .

¹ صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص

² نفس المرجع، ص 290-291.

خلاصة الفصل:

من خلال عرض المفاهيم حول نظام التحفيز، وكيف يمكن له أن يؤدي الدور الذي وضع من أجله فيمكن القول بأن التحفيز المعنوي وكذلك المادي يجب أن يكون ضمن خطة مبرمجة تكفل إنصاف كل من العامل والمؤسسة، وتشجع على إستمرار الجهود المتناسقة من جانب العاملين والمديرين، وتكون واضحة لا لبس فيها وأن يستفيد من هذه الخطة عدد كبير من الموظفين دون أن تجير لمصلحة البعض فحسب، كما أن الامر يتوقف في تطبيق هذه الخطة على حسن الإدارة وحكمة المديرين. إضافة إلى ذلك فإن نظام التحفيز وخاصة التحفيز المعنوي فإنه يوفر الطمأنينة للعاملين ويحافظ على معنوياتهم ويمنحهم الإحساس بالإعتزاز بالعمل والشعور بالرضا، ويساعدهم على التخلص من متاعبهم الشخصية والتي قد يكون مصدرها حياتهم الخاصة، وتزيد ثقتهم بأنفسهم ورغبتهم بزيادة مهاراتهم والنمو داخل المنظمة.

وبالتالي فإن نجاح رفع الأداء لدى العاملين يتوقف على مدى الفهم العلمي لهذه العملية لدى المستويات الإدارية المختلفة وعلى مدى فهم الفرد العامل لدوره في العمل ومحاسبته لنفسه، كما أن نجاح هذه الوظيفة يتوقف أيضا على مدى ربط نظام التحفيز مع إحتياجات الأفراد بهدف وضع اليد على كافة المؤثرات التي تساعد على التفعيل الإيجابي، لرفع أداء العاملين في المؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: أداء العاملين

- ❖ مقدمة الفصل
- ❖ **المبحث الأول:** ماهية الأداء.
- ❖ **المطلب الأول:** تعريف الأداء.
- ❖ **المطلب الثاني:** أهمية الأداء والعوامل المؤثرة فيه.
- ❖ **المطلب الثالث:** مستويات وحددات الاداء.
- ❖ **المطلب الرابع:** خطوات قياس الأداء.
- ❖ **المبحث الثاني:** أساسيات أداء العاملين.
- ❖ **المطلب الأول:** تعريف أداء العاملين.
- ❖ **المطلب الثاني:** عناصر أداء العاملين.
- ❖ **المطلب الثالث:** أبعاد أداء العاملين.
- ❖ **المبحث الثالث:** معايير وطرق تقييم أداء العاملين.
- ❖ **المطلب الأول:** معايير وطرق تقييم أداء العاملين ومتطلبات فعاليتها.
- ❖ **المطلب الثاني:** الطرق التقليدية والحديثة لتقييم أداء العاملين.
- ❖ **المطلب الثالث:** مؤشرات تقييم أداء العاملين.
- ❖ **المطلب الرابع:** الصعوبات والمشاكل التي تواجه تقييم أداء العاملين.
- ❖ **المبحث الرابع:** دور الحوافز في تحسين أداء العاملين
- ❖ **المطلب الأول:** الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين
- ❖ **المطلب الثاني:** الأساليب الحديثة في التحفيز لتحسين أداء العاملين
- ❖ **المطلب الثالث:** الحفز الإيجابي المساعد في الرفع من أداء العاملين.

مقدمة الفصل

أبرزت التحولات العالمية توجهات جديد مست كافة المؤسسات وغيرت من طرائق الإدارة، ولتتمكن المؤسسات من المضي قدما ومواكبة التحديات العالمية، يستوجب منها أن تقدم مستويات عالية في الأداء وتدرج نظام التحفيز يشجع على الإبداع ويتيح الفرصة للعنصر البشري بالمؤسسة ليفجر طاقاته، وكل ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة على مستويات الأداء التي يجب أن يتمتع بها الأفراد العاملين، إن الفارق الرئيسي بين الأداء الجيد والضعيف يكمن في حدود طاقم العاملين بالمؤسسة. ومن هنا وجب التركيز على البحث على حقيقة رفع أداء العاملين، حتى يمكن معرفة الخلل في الأداء والعمل على تصحيحه مما يساعد على تحقيق مستوياته المطلوبة.

وما دام موضوع البحث يعالج دور التحفيز المعنوي في الرفع من أداء العاملين في المؤسسات، فإنه من المهم التعرف، على طبيعة أداء العاملين في المؤسسات، من خلال تحديد، ماهية الأداء ومن ثم أساسيات أداء العاملين والوقوف على معايير وطرق أداء العاملين ودور الحوافز في تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً هاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، لأنه يساهم في تطورها ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريفه وأهميته، كذلك العوامل المؤثرة فيه ومستوياته ومحدداته، بالإضافة إلى خطوات قياسه.

المطلب الأول: تعريف الأداء

يعود أصل كلمة الأداء إلى الكلمة الإنجليزية (PERFORMANCE)، والتي كانت تعني وضعية الحصان في السباق، وبعدها ترجمت إلى اللغة الفرنسية وأخذت حقلاً واسعاً للتطبيق فأصبحت أيضاً تعني إتمام العمل أو شغل ما أو العقد¹.

تعريف الأداء: وفيما يلي نورد بعض المفاهيم.

يعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة²، ويشير أيضاً على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد، متطلبات الوظيفة³، وهو كذلك السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة، بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب⁴، ويمكن أن نعرف الأداء على أنه: قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدرته وإستعداده للتقدم كما انه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب⁵، و يقصد به أيضاً الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه المنظمة لتحقيقها⁶.

¹ K.hem, Le Dinarique du Contrôle de GESTION, Dunod, paris, 1986, p130.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004، ص123.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2003، ص209.

⁴ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، "الملتقى العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص10.

⁵ عبد الرحمان توفيق، منهج النظم والأساليب (نظم تقييم الأداء)، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003، ص19-20.

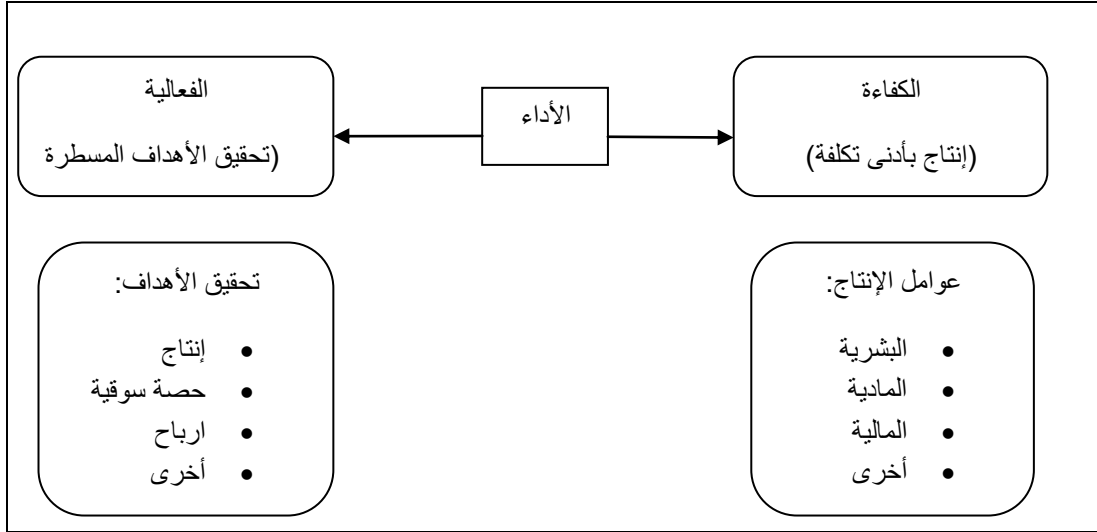
⁶ نذير بوسهوة، علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد7، جامعة الوادي،

2014، ص157.

الفصل الثالث: أداء العاملين في المؤسسات

وعليه فإن الأداء يشمل مفهومين هما الكفاءة والفعالية وهذا ما نبينه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (9): الأداء بين الكفاءة والفعالية.



المصدر: مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية،

مذكرة

تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010-2011، ص30.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إستنتاج التعريف التالي للأداء: الأداء هو عبارة عن المخرجات التي تحصل عليها المنظمة إستغلال جميع مواردها ساعيا منها لتحقيق أهدافها المسطرة من خلال الوظائف التي تؤدي بها للحصول على أداء جيد وكفاءة وفعالية.

المطلب الثاني: أهمية الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

أولا، أهمية الأداء:

تكمن أهمية الأداء بالنسبة للفرد والمؤسسة من خلال العناصر التالية:

1- بالنسبة للعاملين: يعد الأداء للفرد في مختلف المستويات والتنظيمات، إنعكاس لأداء المؤسسة التي يتبعها، كما أن للعاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المؤسسة التي يعملون بها حيث أن إهتمام الفرد بمستوى أدائه وينعكس عليه إيجابا على النحو التالي¹:

✓ يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما إرتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة الأداء فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية

¹-بو قطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص60، بحث منشور على الموقع الإلكتروني:

يوم 2 فيفري 2020 على الساعة 14:30 <http://thesis.univ-biskra.dz>

الفصل الثالث: أداء العاملين في المؤسسات

التي تبني عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترفيه والتكوين والانتداب لمناصب عليا، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه إهتماما خاصا لأدائه في العمل لإرتباطه بمستقبله الوظيفي.

✓ يجب على كل فرد الإهتمام بأدائه لعمله نظرا لإرتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة بين الحوافز والأداء.

✓ يرتبط الأداء من وجهة نظر بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة على الإستقرار في عمله وإثبات ذاته. ويمكن القول أن إهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتمثل في الأهداف الإقتصادية والإجتماعية والنفسية.

2- بالنسبة للمؤسسة: يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها ويمكن إيجاز أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة في النقاط الآتية¹:

✓ للأداء أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم بإعتبار الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة وإستقرارها وفعاليتها، وتكون أكثر إستقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا .

✓ كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى إرتباطها بدورة حياتها في مراحلها المختلفة إذ أن قدرة المؤسسة على تحطيم مرحلة من مراحل النمو الدخول في مرحلة أكثر تقدما، إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

نرى بشكل عام أن إهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة إهتمام العاملين بها وعليه فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد إنعكاسات لقدرات ودوافع الرؤوسين فحسب، بل هو إنعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

ثانيا، العوامل المؤثرة في الأداء:

توجد عدة عوامل متنوعة تؤثر على أداء المؤسسات، بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى من الصعب حصرها.

1-2 العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية . ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي²:

¹ - نفس المرجع، ص 63.

² - بريش السعيد، يجاوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011، ص 298.

2-2 العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتمثل في:

✓ نوع التكنولوجيا سواء مستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة على عدد العمال.

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقييم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية ويبيّن سلطات ومسؤوليات لكل منهم وكيفية التنسيق بين أقسامهم.

2-3 الموارد البشرية: وتمثل في مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على إستخدام المورد البشري في المؤسسة تضم على الخصوص: هيكل القوى العاملة، نظام الإختيار والتعيين، التدريب والتأهيل والتنمية والنظام و الأجر والمكافآت، نظام وتقييم الأداء.

2- العوامل الخارجية:

نقصد بها مجموعة من التغيرات والقيود، والمواقف التي تؤثر على المنظمة وبالتالي فهي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطتها وقراراتها، ومن بين هذه العوامل الخارجية وهي تتمثل كالآتي¹:

2-1 العوامل السياسية: إن علاقة المنظمات بالتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، والخطر على نشاط بعض المنظمات، والإنقلابات كلها عوامل تؤثر على أداء المنظمة.

2-2 العوامل الاقتصادية: تشمل كل معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، إتجاهات الأجر، توفر الطاقة وتكلفتها.

2-3 العوامل الاجتماعية: تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الإستهلاكية، مستوى التعليم.

2-4 العوامل التكنولوجية: تشمل معدلات الإتفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الإتصالات وأنظمة المعلومات والإختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

2-5 العوامل البيئية والتشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقات المنظمة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والحفاظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المنظمة منها: العملاء، أو المستفيدين من مخرجات المنظمة، النقابات، المنظمات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمنظمة.

¹ - عمر تيمحفين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص52-53، نقلا عن الموقع الإلكتروني [http:// :tnesis. Univ](http://tnesis.univ). يوم 5 فيفري 2020 على الساعة 15:30.

الفصل الثالث: أداء العاملين في المؤسسات

المطلب الثالث: مستويات ومحددات الأداء:

أولاً، مستويات الأداء: توجد مجموعة من المستويات يمكن للمؤسسة، من خلالها التعرف على مستوى أدائها، وتمثل هذه المستويات في¹:

1- **الأداء الإستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المرهبة، وكذا الإلتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وإزدهار الوضع المالي للمؤسسة.

2- **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، إمتلاك إطارات ذات كفاءة، إمتلاك مركز وضع مالي متميز.

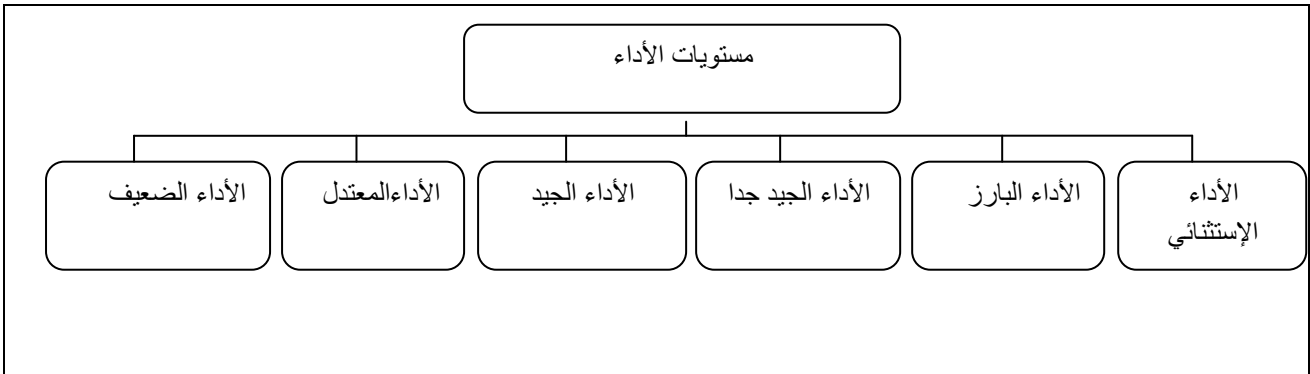
3- **الأداء الجيد جداً:** يبين مدى صلاحية الأداء، وإتباع الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

4- **الأداء الجيد:** يكون التميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع إمتلاك وضع مالي مستقر.

5- **الأداء المعتدل:** يمثل سيورة الأداء دون المعدل، وتعلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع الصعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

6- **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في إستقطاب الإطارات المؤهلة مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية. والشكل التالي: يبين مستويات الأداء المختلفة التي تمكن المؤسسة من التعرف على مستوى أدائها.

الشكل رقم (10): مستويات الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة

¹ - بوبكر محمد حسن، دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 33-34.

ثانياً، محددات الأداء:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، فهذا يعني أن الأداء هو ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من¹:

1- الجهد.

2- القدرات.

3- إدراك الدور (المهام).

فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك، أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الإتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه، ولكي يحقق الفرد مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

المطلب الرابع: خطوات قياس الأداء:

هناك عدة خطوات يراعى إتباعها عند تقييم الأداء، ولذلك حتى يتم تحقيق الهدف المنشود منه، ونظراً لأن هذه العملية صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها لذلك يجب على القائمين على عملية التقييم أن يخططوا لها ويقوم بإتباع الخطوات السليمة والواضحة وهي كالتالي:

1- **تحديد معيار الأداء:** يقصد بمعيار تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم في ما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أداؤها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة².

2- **توقعات الأداء للأفراد:** عند تحديد المعايير للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد كي يعملوا ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الإتصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى المدراء.

3- **الأداء الفعلي للأفراد العاملين:** يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقاً لأهل مصادر المعلومات وهي:

الملاحظة (ملاحظة الأفراد العاملين)، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، والتقارير المكتوبة³.

4- **مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل

¹ الطاهر الرافي، التحفيز وأداء المرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2012-2013، ص45.

² عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص409.

³ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص143.

الفصل الثالث: أداء العاملين في المؤسسات

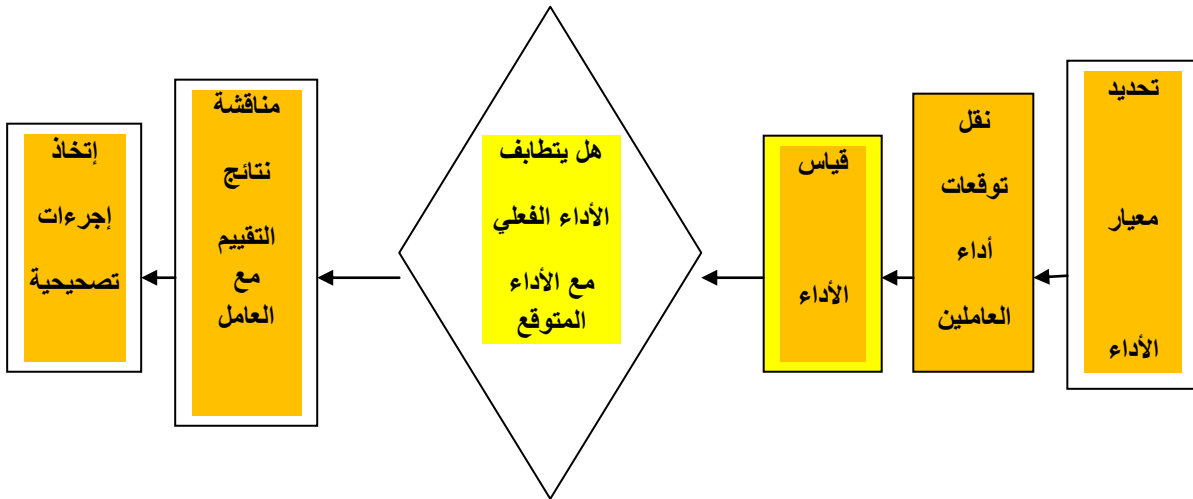
مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ أن نتائج التقويم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء.

5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد 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 أول المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة التأثير الناتج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم السابق كما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

6- الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الإنحرافات 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 أسبابه وكيفية حصول الإنحرافات، بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء

ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل، والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة¹.

الشكل رقم (11): خطوات قياس الأداء



المصدر: توماس أي هايتر، دافيد هنجر، ترجمة محمود موسى، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص37.

¹ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2005، ص20.

نستنتج في نهاية هذا البحث وبعد إستعراض ماهية الأداء، نجد أن محتوياته تتصف بالدينامكية نظرا لتغير وتطور المرافق والظروف فهو يعبر عن مدى الكفاءة أو بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

البحث الثاني: أساسيات أداء العاملين

عند تحديد مصادر الأداء في المؤسسة بصفة عامة نجد أن العنصر البشري هو أهمها، ذلك أن الفرد هو أحد أهم مواردها على الإطلاق، ذلك لأن له أهمية كبيرة في تسيير كافة الموارد الأخرى سواء كانت مالية، تكنولوجية، أو تنظيمية، سواء على المستوى الإداري أو التنفيذي، وإنطلاقا من أهمية تحليل أداء العاملين سوف نتطرق في هذا البحث إلى العناصر التالية وهي تعريف أداء العاملين ومن ثم عناصر أداء العاملين وكذلك أبعاد أداء العاملين.

المطلب الأول: تعريف أداء العاملين.

لغة: يرتبط مفهوم أداء العاملين بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانه خاصة داخل أي مؤسسة بإعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة بها وذلك والفرد والمؤسسة والدولة.

إصطلاحا: عرف أداء العاملين في معجم المصطلحات الإداري بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب"¹.

كما عرفه " هايتز" بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال."²

كما يشمل أداء العاملين " سلسلة من السلوكيات الموجهة نحو تحقيق هدف محدد".³

وقد عرف أداء العاملين بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"⁴.

كما يشير "bovelols" لأداء العاملين بأنه " ينطوي على واجبات ومسؤوليات يجب تحقيقها، وهو إنعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أي كانت طبيعة هذا العمل".

ومن خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل لأداء العاملين حيث يعرف بأنه، سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. ومنه نستنتج أن لأداء العاملين جانبين سلوكي وآخر مادي:

¹ - خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، الأردن، العدد الأول + الثاني، 2011، ص 607

² - أمينة بنت ستهيل بن سعيد مشرح الشحري، الامن النفسي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى إختصاص قواعد البيانات في مدارس محافظة الطائف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التربية والدراسات الإنسانية، جامعة نزوى، 2013، ص 34

³ - فيدرما مايك، فن ومنهج القيادة الإستراتيجية، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 230.

⁴ - أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 33.

الفصل الثالث: أداء العاملين في المؤسسات

- أ- **الجانِب السلوكي:** ونقصد به صفات الفرد الشخصية الذهنية والفنية، وبعبارة أخرى كل تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كالسرعة، و الدقة في الإنجاز، بالإضافة إلى إمكانيات العمل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة.
- ب- **الجانِب المادي:** ويتمثل في حركات العامل، وتصرفاته التي يمكن ملاحظتها وقياسها، وتمثل أساسا في مردودية العامل من الناحية الكمية والنوعية.

المطلب الثاني: عناصر أداء العاملين

لأداء العاملين عناصر أو مكونات أساسية منها مايلي:

- **كفاءات الموظف:** وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات وإتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.
- **متطلبات العمل (الوظيف):** وهذه تشمل المهام والمؤسسات، أو الأدوات والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو الوظيفة من الوظائف.
- **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم هيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال وهي: العوامل الإقتصادية والإجتماعية، التكنولوجية، السياسية والقانونية.
- ويضيف بعض الكتاب إلى أن هناك عناصر أخرى لأداء العاملين تتمثل فيما يلي¹:
- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** ويشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يملكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **المتابعة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدره الموظف على تحمل المسؤولية والعمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

المطلب الثالث: أبعاد أداء العاملين

- تعني بأداء الفرد العامل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد يمكن تلخيصها فيما يلي²:
- 1- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- 2- **الجهد المبذول:** فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا وبسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس والتي تقيس درجة الإبداع والإبتكار في الأداء.

¹ - أحمد السيد كردي، كلية التجارة، جامعة الأزهر. [http : //kneana online. Com/users/ ahmed kordy](http://kneana online. Com/users/ ahmed kordy)

² - فريد قواسمية، زياد محمد معمر، **أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء الوظيفي**، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التجارة، جامعة حرار أربد، الأردن، 2012، ص41.

الفصل الثالث: أداء العاملين في المؤسسات

3- **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات وأنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار للمشكلة المعنية أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

ويمكن القول هنا أنه غالبا ما يحدث تداخل بين الجهد والأداء، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا قد يبذل جهدا كبيرا في الإستعداد للإمتحان ولكنه يحصل على درجة منخفضة، وفي هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما يكون الأداء منخفضا.

المبحث الثالث: معايير وطرق تقييم أداء العاملين

تسعى أي مؤسسة سواء كانت ضمن القطاع العام أو الخاص، لتحقيق أهداف محددة من خلال أداء عناصر الإنتاج المختلفة (الأفراد، رأس المال، العمليات، التكنولوجيات والمعلومات) وتعني بتقييم الأداء معرفة المدى الذي يتم فيه تحديد مستوى كل عنصر من عناصر الإنتاج، ويمكن القول أن أهم عنصر من هذه العناصر الذي يجب تقييمه هو تقييم أداء العنصر البشري رغم صعوبته، لذا سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى معايير تقييم أداء العاملين ومتطلبات فعاليتها وكذلك الطرق التقليدية والحديثة لتقييم أداء العاملين إضافة إلى مؤشرات تقييم أداء العاملين، وفي الأخير الصعوبات والمشاكل التي تواجه تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: معايير تقييم أداء العاملين ومتطلبات فعاليتها

توجد معايير عدة لقياس كفاءة أداء الفرد ونذكر منها ما يلي:

أولا: معايير الأداء

فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم في ما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا¹، ويتمثل تقييم الأداء في معايير نواتج الأداء، معايير وسلوك الأداء، معايير صفات شخصية².

1-معايير نواتج الأداء:

✓ كمية الأداء.

✓ جودة الأداء.

2- **معايير سلوك الأداء:** ويكون الإعتبار الأساسي وفقا لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج الذي يقدمه،

ومن هذه المعايير ما يلي:

✓ معالجة شكاوى العملاء.

✓ كتابة التقارير.

✓ المواظبة في العمل.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص405.

² أحمد ماهر، الإختبارات وإستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003، ص373.

✓ التعاون مع الزملاء.

✓ قيادة المرؤوسين.

3- **معايير صفات شخصية:** يكون الإعتبار الأساسي وفقا هذه المعايير للصفات الشخصية للفرد وليس لإنتاجه أو سلوكه،

ومن هذه المعايير:

✓ المبادرة.

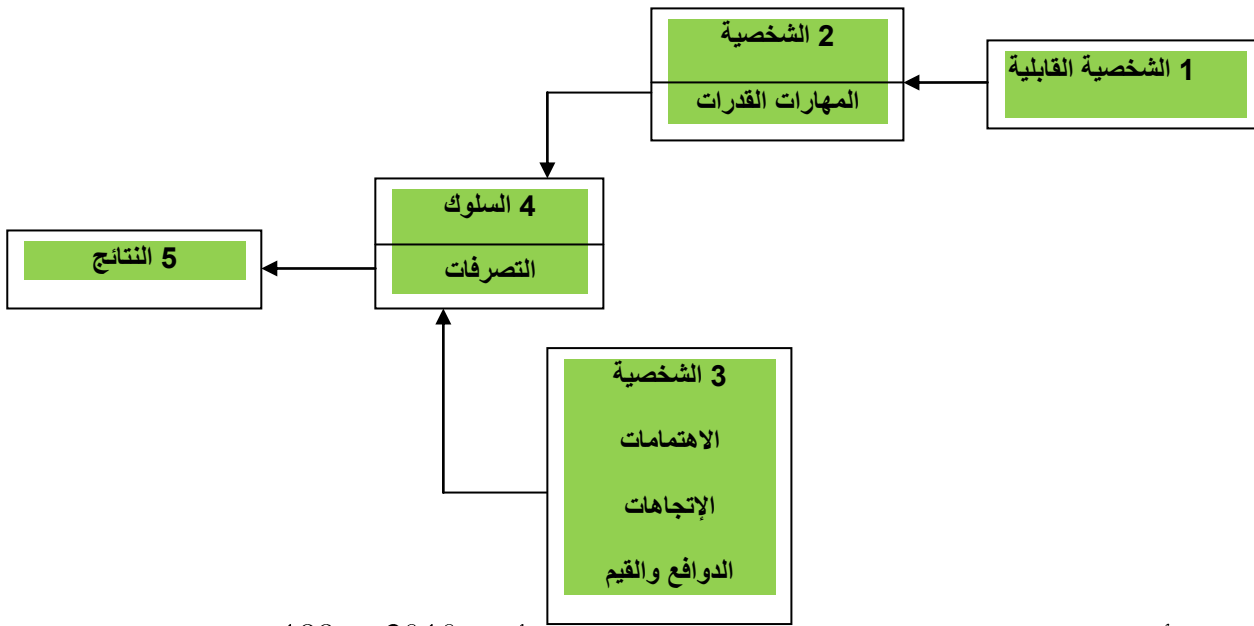
✓ الإنتباه.

✓ الإلتزان والإنفعال.

✓ الدافعية العالية.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين الشخصية والسلوك الناتج

الشكل رقم (12):العلاقة بين الشخصية والسلوك الناتج



المصدر: محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون موزعون، الأردن، 2010، ص 199.

ثانيا، متطلبات فعاليتها:

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفعالية لا بد أن تتوفر على جملة من الشروط:

1- **الصدق:** يجب على القائمين بتصميم المقاييس، أن يتحقق من أن الجوانب التي يحتويها المقياس، ذات أهمية إرتباط بالفعالية والكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل¹.

¹- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص 334.

الفصل الثالث: أداء العاملين في المؤسسات

2- **الثبات:** يقصد بالثبات الإستقرار 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 لآخر¹.

3- **التمييز:** المقصود بالتمييز المقياس هنا وهو 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 وكفاءاتهم².

4- **القبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ويحدد أما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنحزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسة 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 المباعة³.

من خلال ما سبق يتضح إلينا أن وجود هذه المعايير أمرا ضروريا وحتما في كل عملية تقييم، لتعتمد عليها هذه الأخيرة في برامج التقييم المختلفة، ويتم التعرف من خلالها على جوانب القصور في عمليه التقييم.

المطلب الثاني: الطرق التقليدية والحديثة لتقييم أداء العاملين

طرق تقييم الأداء:

يقصد بطرق تقييم الأداء التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه⁴.

وهناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد إلا أنه يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية، حديثة).

أ- **الطرق التقليدية:** ونذكر من بين هذه الطرق ما يلي:

1- **طريقة الترتيب البسيط:** تتم هذه الطريقة كما يلي⁵:

يتم تقييم الأداء بموجها عن طريق ترتيب المقيم لأداء الأفراد الخاضعين للتقييم تنازليا أو تصاعديا حسب مستويات كفاءتهم، أي من الأحسن إلى الأسوء أو العكس، بعد قيامه بمقارنة أداء كل فرد مع أداء الآخرين، للإنتقاء أما الأفضل أو الأسوء، وتكون المقارنة ليس حسب صفة أو خاصية معينة، بل حسب الأداء العام (الجهد، السلوك، النتائج).

وقد ينفذ هذا الأسلوب بطريقة أخرى تدعى بطريقة "الترتيب البديل" حيث يقوم المقيم من خلالها بعد خطوات تبدأ بأن يختار أفضل فرد من الأفراد الخاضعين للتقييم ويضعه في الترتيب الأول (في أعلى قائمة ترتيب الأفضلية في ما يخص الأداء والإنجاز الكلي للفرد) وأضعف أو أسوء فرد ويضع في أسفل قائمة الترتيب.

¹ - سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص143.

² - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، إدارة الأعمال، المسيلة، 2006، ص58.

³ - سهيلة محمد عباس، المرجع سابق، ص145، 144.

⁴ - جمال الدين محمد المرسي، المرجع سابق، ص444.

⁵ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص415.

الفصل الثالث: أداء العاملين في المؤسسات

بعد هذه الخطوة يبدأ بالخطوات اللاحقة، حيث يقوم باختيار أفضل وأساء فردين من الأفراد الذين تبقوا بعض مقارنة إنجازهم مع باقي أفراد المجموعة التي تخضع للتقييم، وهكذا يكرر المقيم المقارنة من أجل إختيار فردي أفضل وأساء حتى ينتهي تقييم جميع الأفراد الذين جرى تقييمهم.

شكل رقم (13): مقياس الترتيب

بالنسبة للخاصية التي تقوم بقياسها، أذكر جميع الموظفين الذين تريد تصنيفهم وضع إسم الموظف ذو الرتبة الأعلى على السطر (1) والأقل رتبة على السطر (20) ثم نضع الرتبة الثانية على السطر (2) والأقل من الثانية على السطر (19)..... وهكذا

الموظفين الأعلى رتبة.

-11	-1
-12	-2
-13	-3
-14	-4
-15	-5
-16	-6
-17	-7
-18	-8
-19	-9
-20	-10

الموظفين الأدنى رتبة

المصدر: جاري ديلسر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المعتال، وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2003، ص 329.

من أهم مميزات هذه الطريقة بساطتها و سهولة التطبيق، أما عيوبها: فتمثل في كونها طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية، كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية ويمكن إستخدام هذه الطريقة مع المجموعات الصغيرة فقط، فكلما زادت عدد أفراد المجموعة زادت صعوبة القيام بالترتيب.

4- طريقة المقارنة الثنائية

تقوم هذه الطريقة على ترتيب العاملين اعتماداً على المقارنات الثنائية بين كل عامل وباقي العاملين للوصول إلى أفضل عامل بالنسبة لكل خاصية مع باقي أفراد المجموعة، ثم حساب عدد المرات التي يكون فيها هذا العامل هو الأفضل، ويحسب عدد المجموعات الثنائية باستخدام المعادلة التالية¹:

$$\text{عدد المجموعات الممكنة} = \frac{n(n-1)}{2} \quad \text{حيث } n: \text{ عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.}$$

تميز هذه الطريقة بالموضوعية مقارنة بالطريقة السابقة لأنها تقارن شخصاً مع جميع أفراد المجموعة لكل صفة على حدا. أما ما يعاب عليها هو:

- 1- صعوبة التطبيق عندما يكون حجم المجموعة المراد تقييمها كبيراً جداً .
- 2- لا تظهر كفاءة العامل بوضوح، حيث تكفي بإظهار أن فرد معين آخر.
- 3- تركز على التقييم الإجمالي وليس التفصيلي لأداء الفرد².

طريقة التوزيع الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة، وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناءً على إنجازهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط³. فعلى سبيل المثال من الممكن توزيع الموظفين على النحو التالي⁴:

- 15% ذوي معدلات أدائهم مرتفعة.
- 20% معدلات أدائهم فوق المتوسط.
- 30% معدلات أدائهم متوسط.
- 20% معدلات أدائهم أقل من المتوسط.
- 15% ذوي معدلات أداء منخفضة.

4- التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد وفقاً لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء⁵. والشكل التالي يوضح ذلك:

¹- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص144.

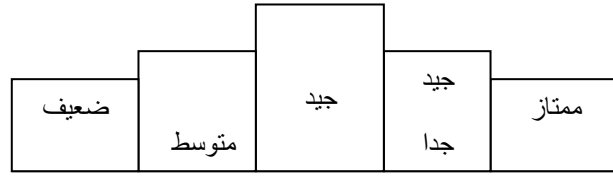
²- زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص201.

³- كمال بربر، المرجع السابق، ص133.

⁴- جاري ديسلر، المرجع السابق، ص320.

⁵ حمداوي، وسيلة مرجع السابق، ص237-238.

الشكل رقم: (14) التدرج البياني للعاملين من الجيد إلى الضعيف



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 301.

5- طريقة قوائم المراجعة: يدرس هذا الأسلوب كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المؤسسة، حيث يستخدم الصفات والمواصفات المطلوبة في العمل ويقوم المقيم بإختيار الصفة التي توضع على أداء الأفراد العاملين و الجدول التالي يوضح مثال بسيط عن قوائم المراجعة لأداء أحد الموظفين في وظيفة كتابية.

جدول رقم (2): قوائم المراجعة لأداء الموظفين

نعم	لا	الأسئلة
		هل يعمل بولاء المؤسسة
		هل يتطوع لمساعدة زملائه
		هل يحرف عمله ومايراد منه
		هل يرتكب أخطاء في عمله

المصدر: معين أمين سيد، المرجع السابق، ص 325.

ب- الطرق الحديثة

لقد أصبحت طرق التقليدية غير كافية لتقييم أداء العاملين داخل المنظمات، لتركيزها الكبير على الجوانب الكمية و المعايير ومؤشرات مالية، إلى جانب إهتمامها بالأداء الفردي، بينما تعتمد الطرق الحديثة على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية، حيث يكون نظام تقييم الأداء مركزا على الأداء الجماعي، لذا و لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية ظهرت الطرق الحديثة ونذكر منها ما يلي:

1- طريقة الإختيار الإجباري:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة تقييم الأداء، ما بموجبها يتم جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفته وتنقسم إلى مجموعات، تضم كل مجموعة ثنائيتين وكل ثنائية فيها عبارتين الأولى تصف نواحي الحسنة في الموظف، والأخرى تصف النواحي السيئة فيه¹، ولا يعلم المقيم (العامل) الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمتها وكل ما عليه هو الإختيار بموضوعية إحدى الإجابتين :

¹ نادر أحمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص 237-238.

الفصل الثالث: أداء العاملين في المؤسسات

تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم، كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الفرد بشكل دقيق وإجراء أحكام تحليلية للعبارة، لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك وصفات الفرد، إلا أنه يأخذ عليها كونها صعبة الفهم بسبب تعقدها وحاجتها إلى مهارة وخبرة في تصميم الثنائيات.

2- طريقة الأحداث الحرجة:

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، بحيث يتم إستبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال.

ومن عيوب هذه الطريقة أنها تستهلك وقتاً كبيراً، كما أن مفهوم (الحدث الحرج) قد لا يكون متجانساً بين كل المقيمين كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفاً أيضاً¹.

جدول رقم (3): نموذج سجل الأحداث الحرجة لمساعدة مختبر - معيار السيطرة على مخاطر العمل.

التاريخ	السلوك الإيجابي	التاريخ	السلوك السلبي
10/01	يعلم المسؤولين بأن أحد السلاالم غير صالحة	10/11	يترك إحدى النوافذ في مختبر المواد الكيماوية مفتوحة
12/02	ينظف الأماكن من النفايات المحترقة لتقليل التلوث داخل موقع العمل	11/12	يدخن في مخازن المواد الكيماوية.

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص. 151

3- طريقة الإدارة بالأهداف:

انتشر حديثاً استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص بعد أثر العيوب والانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم آنفة الذكر، وهي من بين إحدى الطرق التي تحاول التغلب على تقليل نتائج التقييمات، وهي فلسفة لإدارة إقترحها العالم الأمريكي المشهور دراكر (Drucker Peter) في سنة 1957م.

وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها " عملية إجتماع الرئيس مع رؤوسه في بداية المشروع أو فترة العمل والإتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تنبثق الأهداف من معدلات الأداء"².

ويقوم هذا الأسلوب على العناصر التالية:

- ✓ تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.
- ✓ إشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها.
- ✓ وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
- ✓ تحديد معايير قياس الأداء المناسبة.

¹ -كمال بربر، المرجع السابق، ص133.

² - يوسف حجيم الطائي وآخرون، المرجع السابق، ص250.

وتتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا يذكر منها¹:

- ✓ توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا ومحدد مبنيا على خصائص وظيفية وطبيعتها وأهدافها.
- ✓ توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظيم العمل وتنسيق بين الجهود.
- ✓ تحويل تركيز الرئيس من نقد للمرؤوس إلى الإهتمام بكيفية مساعدته لتحسين نتائجه في المستقبل .
- ✓ من خلال التغذية المرتدة يتم تقوية وتنمية القدرة التعليمية للفرد.

ومما يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- ✓ عدم الإتفاق في وضع الأهداف بين الرئيس والمرؤوس حيث يحاول الرئيس وضع أهداف نوعية بينما يلجأ المرؤوس دوما إلى وضع أهداف كمية سهلة القياس والتحقق.
- ✓ التأكيد على نتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج.
- ✓ من الصعوبة مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيق الأهداف المحددة².
- ✓ يفترض بيتر دركر أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة وهو أمر يصعب تحقيقه.
- ✓ يفترض دركر أن كل من الرئيس والمرؤوس لديهم الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقه تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة³.
- ✓ تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط، بمعنى أنها تعجز عن إعطاء مؤشر لنجاحه في وظائف أخرى مستقبلا.
- ✓ تتطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي⁴.

- طريقة التقييم وفق 360°: (L'evaluation 360°)

وقد جاءت طريقة 360° لضمان صحة وموضوعية أكثر للتقييم، حيث ظهرت هذه الطريقة عند الأمريكيين وطبقت من طرف عدد مهم من أكبر المنظمات هناك، وتعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذا يقيم الفرد من طرف زملائه، الزبائن الخارجيين، الزبائن الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين بالإضافة إلى تقييمه لذاته، وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد وإختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم، وتعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء، مما يشعرهم بالأهمية والإعتبار⁵. وتشكل هذه الطريقة في التقييم معيار للتوظيف والتكوين وتحديد المهارات اللازمة لتعدد أساس تطوير المهارات البشرية، مع عيبتها الأساسي

¹-زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 125-126.

²-يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص245.

³-علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص144.

⁴-عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، ط2، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،

الأردن، 2006، ص118.

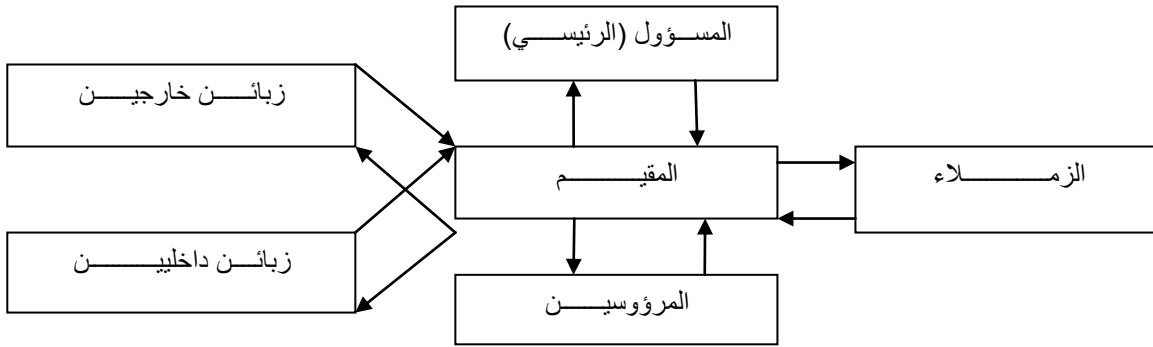
⁵جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص433.

الفصل الثالث: أداء العاملين في المؤسسات

هو إعتراض البعض عليها، على الأخص إعتراض الرؤساء إذ يتم تقييمهم بواسطة مرؤوسيه، كما يعاب عليها أنها تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب إنتاجية العمل¹.

ويوضح الشكل التالي مختلف الأضرار المساهمة في هذه الطريقة:

شكل رقم 15: التقييم وفق 360°



والجدول التالي يوضح مختلف الفروقات بين التقييم وفق الطرق التقليدية والتقييم وفق الطرق الحديثة :

جدول رقم (4): الفروقات بين طرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة

تقييم تقليدي	تقييم متوافق مع مقارنة الجودة الشاملة
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تركيز على الفرد ✓ تركيز على الكم المالي ومراقبة الميزانية. ✓ يكون التقييم صادرا من المساهمين والمسؤول الإداري 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تركيز على الجماعة ✓ تركيز على النوع وعلى تنمية الموارد البشرية ✓ - يكون التقييم صادرا من المحيط (العملاء، المسيرين،...)

Source :Robert Le Duff,ibid, p895. Robert Le Duff ,Encyclopédie du gestion et .de management, paris ,édition Dalloz, 1999, p896.

وهناك أخطاء شائعة ومشاكل قد تبرز عند عملية تقييم الأداء وتجعل منه قاصرا عن تحقيق الهدف المرجو منه ولعل أبرز هذه الأخطاء:

- 1- تمييز المقيم: حيث أن الخبرة السابقة والحيادية ضرورية جدا في تقييم الأداء وتحديد من يقوم به، فإذا ما إنحاز المقيم لأي سبب كان أصبحت عملية التقييم غير صحيحة وغير عادلة .
- 2- التساهل: يميل بعض المقيمين الى التساهل والرفق بالعاملين مما يجعل عملية التقييم غير فاعلة .
- 3- تأثير الهالة: حيث يتأثر المقيم بصفة واحدة سلبا أو إيجابا تؤثر على باقي خصائص التقييم .

¹- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص428.

4- **الوسيطية في التقييم:** حيث يميل المقيم إلى تقدير علامات لجميع العاملين تتركز في وسط سلم التقييم، وبالتالي تفقد الخصائص المميزة لدى البعض من أهميتها في العمل.

5- **التأثر:** بالأحداث القريبة سلبية كانت أو إيجابية وإهمال بقية الأداء خلال الفترة.

6- **التشدد:** حيث يتشدد المقيم بإعطاء علامات أو تقديرات جيدة للعاملين.

وكذلك توجد مجموعة من المشاكل الموضوعية المرتبطة بعدم وضوح أهداف التقييم وسياساته وعدم إختبار الوقت الملائم لإجراء التقييم أو سوء إختيار معايير التقييم¹.

وفي الأخير يمكن القول إن عجزت طرق التقييم التقليدية التي تواجدت في بيئة تتميز بالثبات والنمو الخطي البطيء في التكيف مع بيئة تتميز بالنمو السريع والتنافس الشديد والتغيير المفاجيء أدى إلى البحث عن طرق جديدة تتناسب وهذه الظروف، غير أن استعمال الطرق الحديثة لا يعني القضاء على الأولى على العكس فهي تكمل بعضها البعض.

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم أداء العاملين

مؤشرات تقييم أداء العاملين:

عملية تقييم الأداء مجموعة من المؤشرات والمقاييس تعكس واقع الأداء بالمؤسسة والأفراد العاملين بها ومن ضمنها مايلي:
إن مفهوم المؤشرات يدعى كذلك بالمقاييس، وتركز معظم التعاريف الخاصة بمؤشرات الأداء على الجانب الكمي، إلا أن بعض التعاريف بينت أنه ليس شرطاً ضرورياً أن يكون مؤشر الأداء مقاساً بل قد تكون المعلومة في شكل بياني أو رمز، ويمكن تعريف مؤشر الأداء البشري على أنه: " معلومة كمية تقيس كفاءة وفعالية جزء من عملية أو نظام الموارد البشرية بالنسبة لمعيار أو خطة أو هدف محدد ومقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة"². ولوضع مؤشرات تعكس واقع الأداء بالمؤسسة يجب أن تصنف بالخصائص التالية³: أن تكون بسيطة وسهلة للتطبيق، واقعية وتحدد مسؤولية كل الأفراد بالمؤسسة، ثم تشخيص الأنشطة الحاسمة، وتحليل الأداء ومن ثم تحديد خطط العمل ووضع نظام مؤشرات، وفي الأخير إعلان المؤشرات.

المطلب الرابع: الصعوبات والمشاكل التي تواجه تقييم أداء العاملين

يتضح حسب ما تم التطرق إليه سابقاً أن عملية تقييم الأداء سهلة - نظرياً - فهي مرحلة من مراحل عملية الرقابة لكنها من الناحية التطبيقية ما تزال تطرح إشكاليات معقدة فقياس كفاءة الأداء للأفراد والحكم عليهم موضوع حساس، كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيساً أو مرؤوساً، حيث أنها تتضمن الحكم على شخص آخر مما يجعل هذا القرار غير موضوعي، وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى الأداء للأفراد، ومن أهم الصعوبات التي تواجه المسير عند قيامه بعمله تقييم الأداء:

¹ - أحمد ماهر: نفس المرجع، ص 429.

² - بجاوي نعيمة، بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر العدد 18، جوان 2008، ص 23.

³ بجاوي نعيمة، نفس المرجع، ص 24.

أولاً، صعوبات تتعلق بنظام التقييم:

وتتعلق هذه الصعوبات بنظام التقييم يمكن إنجازها في النقاط التالية¹:

- عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم، فقد تخطئ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم بالتالي تصبح العملية هضرة للوقت والمال، لذلك على المنظمة أن ترجع العملية لهدف محدد كان يكون القياس أو المقارنة أو تقويم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، أضف إلى ذلك عدم دقة معايير التقييم وسوء إختيارها، وتظهر هذه المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة على فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي ومثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم.
- وجود عدة عناصر غير قابلة للقياس مما يؤدي إلى صعوبة قياس أدائه، وفي هذا الإتجاه ينظر إلى الأداء على أنه " مفهوم مجرد اجتماعياً يتكون في أذهان الباحثين"، مما جعل إسقاطه على واقع المؤسسات وتحويله إلى مفهوم ملموس أمراً صعباً خاصة إذا تعلق الأمر بقياسه.
- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف النظام المطبق.
- تطبيق نموذج موحد لكل المستويات يتنافى مع نظام تصنيف الوظائف، الذي يقوم على تنوع الواجبات وتفاوت مسؤولياتها، الأمر الذي يتطلب ضرورة تنوع نماذج تقارير التقييم.

ثانياً، الصعوبات المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم:

- تتعلق هذه الصعوبات بالقائمين بعملية التقييم وبصورة أدق بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم وبشكل مباشر أو غير مباشر، فإذا كان القائمون بالتقييم حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري، فقد يميلون إلى القسوة والصرامة على عكس ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي. وقد يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى الرفق بالآخرين والتساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي ويفقد العملية الهدف الأساسي منها، كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقومين. وكثيراً ما يحدث أن يجمع المشرفون المعلومات والدلائل والمؤشرات التي توضح تميزاً في أدائهم الشخصي دون الإهتمام بالأداء الفعلي للعامل، لشعور هؤلاء المشرفين بالسعادة والرضا عند الثناء عليهم من قبل الإدارة العليا.

ثالثاً، صعوبات تتعلق بالعامل الخاضع للتقييم:

- من الصعوبات التي تؤثر على عملية التقييم في المؤسسة، وجود صراعات بين العمال أنفسهم أو بين الرؤساء والمؤوسين من العمال، وعادة ما ينشأ مثل هذا الصراع عندما يكون العامل على علم ودراية بالوظيفة التي يشغلها أكثر من رئيسه، من حيث النواحي الفنية والمهارات العالية في هذه الوظيفة. كما يمكن أن يكون الصراع لأسباب أخرى، يتمثل في مجموعة من الأخطاء أو المشاكل التي ترتبط بالعامل الخاضع لعملية التقييم، وتؤثر على كفاءة وفعالية العملية في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وبين قدرات وطاقات العمال².

¹ - خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص213.

² - نور الدين شوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2005، ص38-39.

الفصل الثالث: أداء العاملين في المؤسسات

مختلف هذه الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء كلها تحول دون الوصول إلى النتائج المرجوة والأهداف المرسومة من قبل المؤسسة، إلا أن ذلك لا يحول دون تحقيقها فهناك العديد من السبل للتغلب على هذه الصعوبات أو على الأقل التقليل منها، مما يسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها بنسبة كبيرة.

يمكننا أن نقول لما تم تطرق إليه في هذا البحث بأن هناك علاقة موجبة بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقييم الأداء والأداء وهذا أمر منطقي، ذلك أن نظام التقييم الذي يتسم بفعالية يساهم في كشف أوجه القوة أو الضعف في أداء العاملين، ومن ثم ينمي ويدعم أوجه القوة ويعالج أوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء.

البحث الرابع: دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.

إن التحفز في العمل، هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية إلتزام أشخاص بعملهم وإضطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف شخصية، حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين، و سنحاول في هذا البحث التطرق إلى الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين والأساليب الحديثة في تحسين أداء العاملين كذلك خطوات الحفز الإيجابي المساعدة في الرفع من أداء العاملين.

المطلب الأول: الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين

تعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد وغيرها من وقت لآخر، و إستحالة قيام أي مؤسسة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها، ومن جهة أخرى نجد أن للمؤسسة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا ما يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمؤسسة.

أولاً، أثر الحوافز على سلوكيات وطرق عمل الأفراد¹:

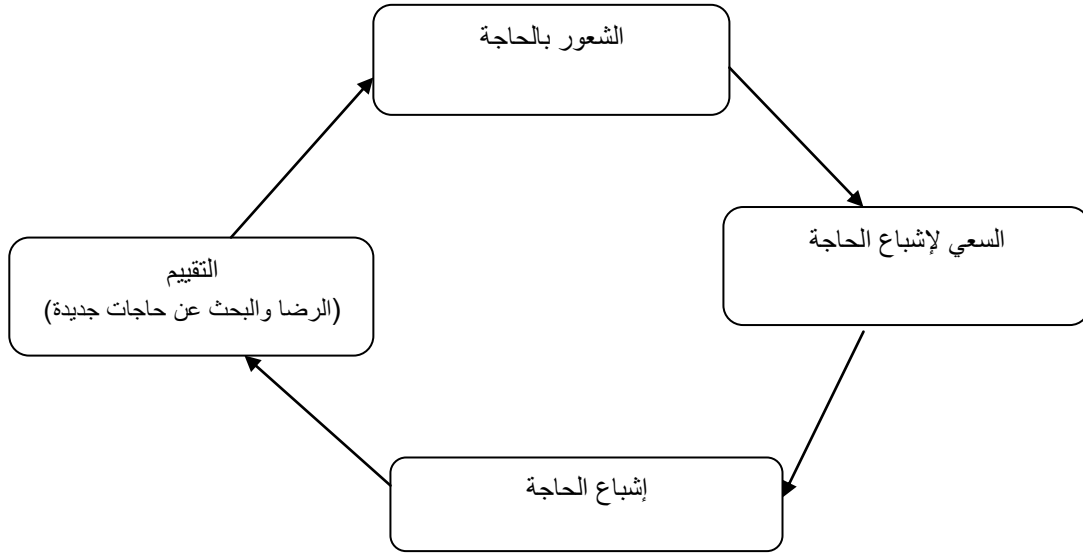
الحفز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها، فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر، وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى، أو تغيير مسار الجهد المبذول أو إستبدال الحاجة بأخرى.

مثال ذلك: إذا لم يستطع الفرد إشباع حاجاته بالحصول على الترقية في وظيفته، فإنه إما أن يستمر في مواصلة الجهد والمثابرة، أو إغتنام فرصة ساحة، أو تغيير المسار السلوكي كإتباع سلوك عدواني لتحقيق الهدف بدلا من الجهد والمثابرة، أو تغيير الهدف نفسه.

والشكل الموالي يبين عملية الحفز عند الأفراد.

¹- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص280.

الشكل رقم (16) : عملية الحفز عند الأفراد



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المرجع السابق، ص 181.

ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{إنجاز الفرد} = \text{الحفز} \times \text{قدرات الفرد}$$

وفي هذا المجال ضرورة مراعاة المؤسسة شروط فعالية الحوافز كما يلي:

- ✓ إرتباطها المباشر والواضح مع الأداء.
- ✓ إرتباطها المباشر مع حاجات الأفراد.
- ✓ سرعة الحصول عليها بعد الأداء مباشرة.
- ✓ وضوح أسس وقواعد الحصول عليها.

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

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

وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء، ودرجة غالبية في تحفيز المرؤوسين بواسطة المدير لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء والإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه بحيث يمكن إستخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب.

وتعتبر دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم بها تحقيق إشباع حاجات العاملين، فإذا كان الدافع عنصرا داخليا في تكوين الفرد، فإن الحافز عنصرا خارجيا يخاطب الدافع ويوجه صاحبه بإتجاه سلوك معين، فإذا أرادت القيادة أن تزيد من

الفصل الثالث: أداء العاملين في المؤسسات

إنتاجية وكفاءة العاملين لديها ، عليه التعرف عليها التعرف على دوافعهم وتلمس إحتياجاتهم حتى تقدم لهم الحوافز المناسبة التي تشبع رغباتهم ، وبالتالي تدفع وتحفز الفرد لإتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه.

أما اذا لم يحصل الفرد العامل على الإشباع المناسب لحاجاته بسبب العوائق المتمثلة في تأجيل الحافز أو عدم مناسبة أو لتحيز في منح الحافز مما يفقد الإنصاف، فإن النتائج سوف تكون سلبية، ويؤدي الحرمان من إشباع الحاجات إلى الإحباط والذي يؤدي بدوره إلى إنتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه، مثلا إنخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب، عدم العمل، وعدم الولاء للمؤسسة.

وهنا يبدو دور القيادة الوعية التي تستطيع أن توأم ما بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين لديها، وأهداف المؤسسة، وأن تعمل على أن يكون إرضاء العاملين و بالتالي تحفيزهم سبيلا إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وأهمها تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

إن إدارة الأداء تعني أن الأداء المتميز المحقق للغرض، يتطلب أن يكون العمل والوظائف صممت بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوب وطرق قياسه، والنتائج المتوقعة، ومعدلات التعويض عن أجور، وحوافز، ومكافآت، وفق نتائج التقييم، وتوفر مستلزمات الأداء المادية والتقنية وهيئة الظروف المناسبة. يمكن العمل، وتوفر الأفراد المؤهلين بالقيام بالوظائف. من المنظور للإقتصادي لتقييم الأداء، نجد أنه يقيس المخرجات التي بالعادة تتمثل بالمرودود ومجهودات أداء العاملين في المؤسسة في مقابل ما تدفعه المؤسسة، من موارد و منها الأجور، والمزايا للعاملين لديها، والمقارنة بينهما، وبذلك يمكن تقييم الأداء في الجدوى من زيادة أو خفض الأجور والحوافز في سبيل تحسين وتطوير أداء العاملين.

ثانيا، شروط تحسين أداء العاملين

يتضح لنا أن الحوافز تلعب دورا هاما في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين أداء العاملين وزيادة انتاجيتهم يتوقف على مدى توافر الشروط التالية¹:

- ✓ مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.
- ✓ وجود حافز عند العامل يحفزه على العمل والنشاط.
- ✓ عدم ظهور التعب على العامل والذي من شأنه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته.
- ✓ تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته.
- وكي نعطي الحوافز النتيجة المرجوة منها وتؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع مستواه لابد من²:
- ✓ أن يكون العامل راضيا عن عمله.
- ✓ أن يكون العامل راضيا عن الأجور التي يتقاضاها.
- ✓ أن تعترف الإدارة بمجهود العامل وتشيد به.

¹- عبد الرحمان بن علي الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، 2005، ص70.

²- عبد الرحمان بن علي الوابل، نفس المرجع، ص71.

- ✓ أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
 - ✓ أن تعمل على إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من حوافز لا تبلغ الوصول إلى الهدف.
 - ✓ تحديد الوقت الملائم الذي يستخدم فيه الحوافز.
 - ✓ ضمان إستمرارية عملية التحفيز لخلق شعور الإطمئنان عند العاملين.
 - ✓ أن تحقق المؤسسة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها " الحوافز".
 - ✓ أن يدرك الأفراد العاملين، السياسة التي تنظم الحوافز وإن هذه السياسة تتصف بالعدالة والإنصاف والكفاءة.
 - ✓ أن تتناسب الحوافز طرديا مع الجهود المبذول وتتناسب مع دوافعه.
 - ✓ رسم علاقة واضحة ومحددة في ذهن العمال بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز.
- يمكننا القول أن الهدف الأساسي للحفز وزيادة الإنجاز عند الأفراد يتحقق عن طريق تفاعل بين الحفز وقدرات الفرد.

المطلب الثاني : الأساليب الحديثة في التحفيز لتحسين أداء العاملين

هناك العديد من الأساليب الجديدة المتبعة بهدف زيادة دافعية الفرد وحفزه على العمل ويمكن تقسيم هذه الأساليب إلى أربعة مجموعات¹ :

أولا، الأساليب المتعلقة بتصميم لعمل:

وهناك مجموعة من الأساليب تتمثل فيما يلي:

1-التدوير الوظيفي:

يقترح أسلوب التدوير الوظيفي زيادة تنوع المهام و الواجبات التي يؤديها الموظف وذلك من خلال تنقل الموظف من عمل إلى آخر سواء في نفس الدائرة أو من دائرة أخرى، في نفس الفرع أو من فرع إلى آخر، إن الهدف من هذا الأسلوب تخفيض حالات الشعور بالضجر والروتين، إلا أنه لا يحقق الهدف منه في حالات كثيرة، وخاصة إذا كان التنقل ضمن مجموعة من نفس الأعمال الروتينية، حيث يستمر الموظف في معاناته إذا لم يجرى التغيير في جوهر مهام العمل.

2- توسيع العمل:

تتم عملية توسيع العمل من خلال إضافة بعض الواجبات أو المهام الوظيفية إلى وظيفة معينة، ويسمى هذا الأسلوب بالتوسع الأفقي، فالتغيير الأساس هو أن العامل أصبح مسؤولا عن أداء مهام أكثر من ذي قبل حيث أن الإضافة تمت في أعمال من نفس المستوى والأهمية للوظيفة الحالية، ولذلك فمن المتوقع أن يستمر شعور الموظف بالإرهاق والملل والضجر مما لا يوفر له مناخا مشجعا على الإبتكار والإبداع.

3- إثراء العمل:

يركز هذا الأسلوب على إثراء العمل من خلال تصميم الوظيفة، لكي تتضمن إضافة واجبات أخرى من مستوى أعلى بحيث تتطلب معرفة أكثر ومهارات أدق، حيث يمكن مثلا إضافة مهام تتعلق بالتخطيط والتقييم كأن يؤديها المشرف الإداري

¹- عبد الباري إبراهيم درة، أساسيات الإدارة المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2012، ص248-251.

إلى وظيفة أخرى أقل في المستوى الإداري، أي أن التوسع في هذه الحالة يكون عموديا وليس أفقيا، وهذا المدخل من المفترض أن يوفر مناخ عمل أفضل للموظف يحفز به على الأداء الأفضل.

ثانيا، الأساليب المتعلقة بإندماج وتمكين العاملين:

وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي¹:

1- إندماج العاملين:

إن من الضروري توفير المناخ المناسب للعاملين، بحيث يكون لديهم تأثير في عملية إتخاذ القرار، فإندماج العاملين ليس هدفا بحد ذاته بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كافة الأمور الإدارية بالمؤسسة، وتذهب إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام مصطلح إندماج العاملين في كافة الأمور الإدارية بالمؤسسة، وتذهب إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام مصطلح إندماج العاملين بدلا من المصطلح الذي كان يستخدم سابقا مشاركة العاملين، حيث أن كلمة الإندماج أكثر عمقا وشمولية من مجرد المشاركة، وتكمن مهمة إدارة المؤسسة في هذا المجال، بتشجيع العاملين بهذا المعنى أحد أساليب الحفز لهؤلاء العاملين، بحيث يؤدي إلى رفع المعنوية حيث يدركون مدى أهميتهم في المؤسسة ومدى إحترام الإدارة لأرائهم، وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة الإندماج لابد لها من أن تعامل الموظف بإحترام وأن تستمع إلى رأيه وتزبل معوقات الإتصالات بين المدراء والمرؤوسين، بالإضافة إلى الإعتماد على الإدارة الإشرافية بشكل أكثر في إتخاذ القرارات.

2- تمكين العاملين:

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعمق مفهوم منح المرؤوس حرية أكثر في أداء العمل وتزيد من طاقات الفرد وقدراته حتى يستطيع القيام بهذه المهام وبوعي أكبر وثقة أعلى، والمقصود بتمكين الموظف هو رفع قدرته على إتخاذ القرارات بنفسه و بدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، أن مفهوم التمكين يتضمن عملية إتخاذ القرار بدون الرجوع الى المستويات الإدارية الأعلى، فهو أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية ليس فقط من الأعمال التي يؤديها، بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن كل ما يتعلق بوظيفته، مما يجعل المؤسسة تحقق أهدافها بكل أفضل.

ثالثا، الأساليب المتعلقة بتصميم العمل الجماعي²:

لقد إزداد في الثلاثة عقود استخدام فرق العمل في منظمات الأعمال في العالم، وذلك بسبب فعالية هذه الفرق على مختلف أشكالها، في تحقيق الأهداف التي وظفت لأجلها، وفي هذا المجال أن هناك عدة أسباب للتوسع في استخدام فرق العمل في منظمات الأعمال بالولايات المتحدة، حيث يرجع ذلك إلى حد كبير إلى إنجازات الإقتصاد الياباني وإلى حقيقة الإعتقاد بأن فرق العمل كان لها مساهمتها في تحقيق هذه الإنجازات، وهذا يدل على أهمية طرق العمل في هذه المجالات ومن بين أساليب تصميم العمل على أساس العمل الجماعي:

¹ زاير شهرزاد، أثر الحوافز على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة أكلي محمد الحاج،

البويرة، الجزائر، 2013-2014، ص98

² زاير شهرزاد، نفس المرجع، ص99.

1- فرق حل المشكلات

قد تشكل فرق بهدف حل مشكلات معينة تتعلق بوظائف المؤسسة، وبالتالي فهذه الفرق تركز على حل المشكلات ولا يتعلق عملها بالنظم والسياسات والإجراءات.

2- الفرق الوظيفية المتعددة:

تتألف الفرق الوظيفية المتعددة من عدة أعضاء من دوائر وظيفية مختلفة كالحاسبة والهندسة والإنتاج، حيث يكون الهدف من هذا الفريق التوجه نحو موضوع معين، فقد يتم إعداد فريق عمل مكون من ممثلين عن الإنتاج والحاسبة والتسويق والموازنة وذلك لأجل النظر في تسعير منتج جديد.

3- الفرق الافتراضية:

مجموعة من الأعضاء موجودين في مناطق جغرافية ولديهم ثقافات مختلفة يعقدون إجتماعاتهم وجلساتهم من خلال وسائل التكنولوجيا التفاعلية كالبريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو والبريد الإلكتروني.

4- فرق العمل المسيرة ذاتيا:

يتم في كثير من الأحيان تشكيل فرق عمل ذات تسيير ذاتي حيث تقوم هذه الفرق على أساس يومي حيث تتخذ القرارات وتنفذها باستقلاليتها تامة عن إدارة الدوائر أو الأقسام الموجودة فيها، وذكر " رو وبازر" ان الفكرة الأساسية وراء تشكيل فرق العمل المسيرة ذاتيا تكمن في تحفيز العاملين من خلال جعلهم يشاركون في اتخاذ القرارات التي تؤثر على اعمالهم. ومن أهم صفقات فرق العمل المنتجة:

- الإلتزام بالمهمة: يعتمد أساس عمل الفريق على الإلتزام العام، وبدون ذلك تصبح الفرق وكأنها تعمل كأشخاص.
- أهداف أداء محددة: تقوم فرق المنتجة بترجمة الأهداف العامة (مثل بناء سيارة علمية عالية الجودة) إلى أن أهداف أداء محددة (مثل تخفيض عدد العيوب إلى صفر في السيارة الواحدة).
- حجم الفريق الصحيح، وتكوينه: بغض النظر عن العدد المثالي لأعضاء الفريق، الا أنه يجب أن يكون فعالا، كما ينبغي أن يكون أعضاء الفريق مؤهلين ومتجانسين في مهاراتهم، وبالتالي فإن تحقيق الهدف يحتاج إلى أعضاء لديهم خبرة فنية وخبرات إدارية في حل المشكلات وإتخاذ القرارات والعلاقات مع الآخرين.
- الإلتفاق على مدخل مشترك: يجب أن يتفق أعضاء الفريق على العمل مع بعضهم لإنجاز مهامهم، كالإتفاق مثلا على من يؤدي عمل محدد، أو كيف يضعون الجداول وكيف يتابعونها، وكيف يتم تطوير مهارات أعضاء الفريق .
- المسؤولية المشتركة: يشعر أعضاء الفريق المنتج بالمسؤولية عن أداء المهام المطلوبة ، مما يساعد الفريق على الوصول لأهدافه وتحقيقها.

إن هذه الفرق لها دور هام في تنمية الأفراد وتطوير قدراتهم في حل المشكلات وإتخاذ القرارات، كما إنها تؤدي إلى بناء جسور الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وتحسين العلاقات بين أعضائها.

الفصل الثالث: أداء العاملين في المؤسسات

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن اهم الطرق والأساليب لتحفيز العاملين على العمل وتحسين دافعيتهم وتطوير سلوكهم يثمن في مساعدة العاملين على التوسع ووضع مستويات وقياسات واضحة للعمل وتعيين حجم المسؤولية لهم والتوثيق بينهم وبين المدير على ما إتفقوا عليه ومساعدتهم على إكتساب أعلى للأداء.

المطلب الثالث: خطوات الحفز الايجابي المساعدة في الرفع من أداء العاملين .

عندما تتبنى الإدارة في مؤسسة معينة منهج أو برنامج التحفيز الإيجابي، يمكن عرض خطوات أو مراحل التطبيق كما يلي¹:
أولا، تحديد أهداف ومعايير الأداء الجيد:

والمقصود هنا معايير وسمات جودة الأداء ووقته وتكلفته، فضلا عن معايير السلوك الشخصي للموظف أو العامل أو المدير، ويتعين عند لقاء أو أكثر لشرح وتقديم أهداف أو معايير الأداء والتأكيد على أن السلوك المتكامل الجيد سيؤدي لإعتماد مكافأة مناسبة.

ثانيا، إعتداد المحفزات:

وحيث تتنوع هذه المحفزات (الحوافز) بين مالية ومعنوية، وتشمل المعنوية حوافز متعددة مثل تقدير الإدارة لجهد الموظف، ووضع إسمه في لوحه شرف، أو تحديد نقاط للسلوك ينال صاحبها يوم إجازة مدفوعة الأجر.

ثالثا، قياس الأداء وتهيئة معلومات مرتدة: من خلال متابعة أداء الفرد يمكن قياس هذا الأداء ضمن إطار شامل لسلوك الفرد، ويمكن أن يشترك الموظف أو العامل في قياس أدائه، ويتعين أن يكون القياس سليما وموضوعيا وأن تتاح معلومات مرتدة كافية ودقيقة (للإدارة والموظف) عن نتائج الأداء الدوري يومي أو اسبوعي أو شهري، وفقا لطبيعة العمل.

رابعا، توزيع المكافآت:

فبدون توزيع المكافآت يقوم على أهداف ومعايير الأداء الجيد، يصبح برنامج الحفز الإيجابي مجرد برنامج للأهداف، ويتعين أن تتسجم المكافآت مع قدر وجودة وتوقيت الأداء، مثل ذلك تحديد نسبة المكالمات التي يتلقاها موظف الحجز في شركة الطيران من طلاب الخدمة خلالها في ان يجعل العميل يحجز مقعدا، أو نسبة المقابلات البيعية الناجحة التي أجرها مندوب مبيعات وأبرم فيها عقود إلى إجمالي المقابلات التي أجزاها، ويتعين أن تفتقرن المكافآت المالية بتشجيع معنوي، إذا لوحظ تطبيق البرنامج في شركة الطيران أدى لزيادة نسبة المبيعات إلى إجمالي المكالمات التليفونية، من حجز مقعد لكل من اربعة مكالمات إلى مقعد لكل مكالمتين يحسن أن لا تكون المكافأة مالية فقط بل معنوية أيضا.

خامسا، متابعة نتائج البرنامج

فإذا أسفر التطبيق عن شكوى نسبة كبيرة من العاملين من زيادة مفرطة في الإجراءات والأوراق والنماذج المطلوبة لتسجيل وإعتداد الأداء، يتعين تبسيط هذه الإجراءات، وإن أسفر في شركة أخرى عن فقد الإطراء أو المديح لفعاليتها لدى بعض العاملين لإستخدامه بشكل زائد عن حده، يتعين تقديم محفزات أخرى مثل تسجيل إسم الموظف المتميز في المتابعة عن ان معايير الأداء كانت عالية جدا أو منخفضة جدا، أو أن المعلومات المرتدة للإدارة أو للعاملين عن نتائج أداء محدودة أو غير دقيقة، وهنا يجب تصحيح الأمر فورا.

¹ نبيل حامد المرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2010، ص381-385.

سادسا، قواعد الحفز الإيجابي

يمكن إنجاز هذه القواعد في إطار موجز بحيث يستفيد منه المديرون في سعيهم لتعزيز الإيجابي لسلوك العاملين وذلك كما يلي:

1- تصميم مزيجا مناسباً للحوافز:

لن يحقق برنامج التحفيز الإيجابي أهدافه دون البدء بتحديد الحوافز المناسبة للعاملين، ويتعين إستطلاع آراء العاملين الثانويين أو كل سنتين بشأن أي الحوافز يرونها فاعلة في هذا الصدد، هذا إلى جانب ملاحظة السلوك الضمني يرونها، فقط تستجيب موظفة بشكل خاص للمديح والإطراء لما أجزته حتى وإن لم تعبر لفظيا عن حاجتها لهذا النوع من الحفز.

2-عدم مكافأة الأفراد بقدر واحد:

يفشل كثير من المديرين في توزيع مكافآتهم مع تنوع شخصيات المرؤوسين وحاجاتهم وتوقعاتهم وطبائع أدائهم، وهم بذلك يشجعون الأداء المتوسط، بفرض مثلا أن موظفا بإدارة المبيعات حقق تحسن بنسبة 30% في نسبة لمبيعات من خلال مقابلات بيعية مع العملاء، فيجب أن يلقي تقديرا أكبر من زميله الذي حقق تحسنا بنسبة 5% فقط.

3-جدول المكافأة بحيث تكون متقطعة وليس مستمرة:

وضحت خبرة سنوات عديدة لتطبيق الحفز الإيجابي أن الناس يجب أن يكافئوا على إتباع السلوك المرغوب من وقت لآخر وليس دائما، فإن كانت المكافآت دائمة فقد لا تخلق دافعا مستمرا للأداء المتمر، إنما عندما لا يعرف الفرد متى سيكافأ لكنه يطمئن لوجود مكافآت قادمة، سيظل مدفوعا بدرجة معينة للأداء المتمر.

4-يجب مكافئة العامل فور ظهور السلوك الجيد:

يفترض أن حافزا ماليا دفعك لأداء طيب في العمل، فإنك ستميل لأن تبقى على جهدك إن أدى الأداء الجاد إلى حافز مالي سريع، فمثلا: سيميل مندوب المبيعات للإستمرار في جهوده المتميزه إذا تلقى عمولته في ظرف شهر على الأكثر وليس في ستة أشهر.

5-أخبار العامل عن أخطائه:

بصبر وحكمة، يجب إخبار المرؤوسين بما يفعل فيه من أخطاء، وهكذا سيعرفون ما يحتاجون لتغيير سلوكهم، ومن ثم يحصلون على حافز، لأنه من المحبط تماما أن يفشل الإنسان في تلقي حافز أو مكافأة رغم أنه يبذل جهده بامانه، لكنه لا يعرف ما اذا كان قد أخطأ أم لا، او مدى إنحراف أدائه عن المعيار المحدد.

6-عدم إنفعال المكافآت اللفظية:

إتفاقا مع فلسفة الحفز الإيجابي، يجب عدم إنفعال أهمية المكافآت اللفظية أي المعنوية، فعندما يؤدي مرؤوس عملا بطريقة صحيحة، فإن تعبيراً بسيطاً عن التقدير أو الإعجاب يعد مفضلاً و مؤثراً مثل "عمل جيد يا فلان"، أو "أحسننت يا فلان أو يا فلانة".

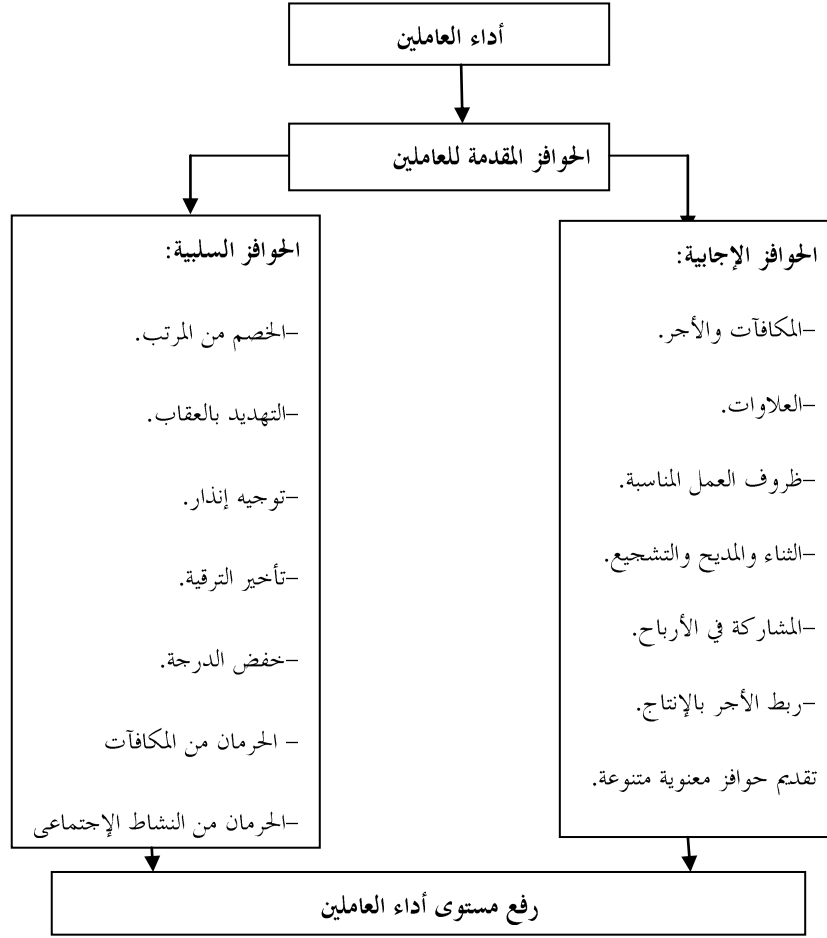
7-تغيير المكافأة من وقت إلى آخر:

إن أي مكافأة محددة قد تفقد خصائصها الدافعة لدى العاملين لتكرار تقديمها، وقد أوضحت تجارب بعض الشركات أن تكرار تقديم نفس العدد المحدود من الحوافز بعينها قد أفقدها قيمتها الحافزة، وفي شركة أخرى واجهت نفس الأمر، ثم وضع

الفصل الثالث: أداء العاملين في المؤسسات

نظام بديل هذا النظام يحقق للعاملين الذين يحضرون للعمل دون غياب لمدة 30 يوماً متعاقبة أن توضع أسمائهم في قائمة، ويتم كل شهر سحب أو إختيار الإسم المحفوظ من بين هذه الاسماء ليحصل على مكافأة، لاحظ أن هذه المكافأة نفسها قد تفقد قيمتها بحافز. بمرور بعض الوقت.

الشكل رقم (17): أثر الحوافز على أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال ما سبق في هذا المبحث يمكننا القول أن مساهمات الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة، حيث توجد هناك علاقة إيجابية بين الحوافز والمؤسسات المتميزة والرائدة في الأداء، وأداء العاملين بصفة خاصة، ذلك لأن الحوافز هي الوسيلة لترغيب الأفراد في العمل ودفعهم إلى بذل المزيد من الجهود التي يبذلها العامل الذي يتلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وترجم من خلال تقييم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع كفاءة العامل، وبالتالي تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة معا.

خلاصة الفصل:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد إستعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالأداء ، أنه من المواضيع الهامة التي حظي بقدر كبير من الإهتمام كونه مفهوم واسع ومتطور، كما أن محتوياته تتصف بالديناميكية نظرا لتغيير وتطور المرافق والظروف، وبإعتباره هو اللبنة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات من خلال الأداء الفعال الذي يرمي الى تحقيق أهداف هذه الأخيره، فأداء العاملين يعبر عن مدى كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في هذا العمل ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. حتى تضمن المنظمات ذلك تقوم بعملية تقييم أداء العاملين، حيث أن هذه الأخيرة ذو أثر كبير في تعديل مسار المنظمة ومعرفة مدى تحقيقها لأهدافها، بإعتمادها على عدة معايير وطرق ومؤشرات كل واحد منها يركز على جانب معين يتأثر به أداء العاملين أو يكون ناتج لأدائهم. وبعد تطرقنا إلى دور الحوافز في رفع أداء العاملين ثبت لنا بشكل واضح بأن تحفيز العاملين هو أساس الدفع بمردودياتهم وتحسين أدائهم، فله أثر إيجابي وهو أهم آلية لتأطير العاملين وإشراكهم في تسيير المؤسسة.

النتائج العامة

للدراصة

النتائج العامة للدراسة:

دراسة تحليلية في ضوء الدراسات السابقة:

تناولنا في الجانب النظري من الدراسة الراهنة التي تمثلت في موضوع التحفيز المعنوي ودوره في الرفع من أداء العاملين وسنحاول من خلال هذه الدراسة، أن نقارن ماتوصلنا إليه مع بعض النتائج الميدانية للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوافز أو بعض الجوانب منها، للإقتراب من واقع هذه الدراسة ومحاولة الوصول إلى مدى تطابقها مع واقع التحفيز في المؤسسات الجزائرية.

بالنسبة لدراسة (بومنجل سميحة 2014/2015): "التي جاءت تحت عنوان الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي"، دراسة حالة تطبيقية بمعمل تكرير السكر -مستغانم- توصلت في دراستها التطبيقية أن الحوافز المعمول بها ميدانيا في المؤسسة محل الدراسة، أنها تقدم حوافز مادية ومعنوية ولكن الحوافز المادية بنسبه كبيرة وتصل نسبتها إلى ما يقارب 56%، في حين أن الحوافز المعنوية المقدمة للعمال تصل نسبتها ما يقارب 14% من مجموع الحوافز ومنه تم التوصل إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الحوافز المادية فقط.

أما من الجانب النظري إستنتجنا أنه عند إستخدام المؤسسة لنظام الحوافز بمعنى تقديم حوافز مادية ومعنوية للعمال بما يخدموا إحتياجاتهم اليومية الخاصة، هذا سيؤدي بالعمال إلى زيادة الرغبة في العمل من خلال بذل جهد أكبر وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي وهذا بغية الحصول على تلك الحوافز ويؤدي ذلك إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة و الرفع في مستوى الأداء، ومنه تحقيق أهداف العاملين بصفة خاصة وتحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة.

وبإسقاط هذه النتائج الميدانية التي أجريت على دراستنا النظرية إتضح لنا أن المؤسسة محل الدراسة تتعارض معها لأنها لا تستخدم التحفيز بالشكل المطلوب الذي يرغب فيه العمال والذي يؤدي بهم إلى بذل أقصى جهد أكبر وذلك لتحسين ورفع مستوى أدائهم ، ولا تعطي أيه أهمية لنظام الحوافز وخاصة المعنوية، وتأثيراته على أداء العمال والمؤسسة ككل.

وفيما يخص وضع نظام جيد للحوافز داخل المؤسسة الذي يعمل على تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فقد تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية أن أغلبية أفراد العينة أكدوا أن نظام الحوافز المعمول به داخل المؤسسة، لا يعتمد على معايير ثابتة لتقييم الأداء وقد بلغت نسبتها ما يفوق 70% من مجموع العمال بالإضافة إلى عدم مصداقية هذه المعايير وكفاياتها وعدالتها، في حين يرى 30% من أفراد العينة وهي نسبة قليلة أن المؤسسة تقوم بربط الحوافز الإنتاجية وتوصل في الاخير أن نظام الحوافز غير فعال ولا يساعد على تحسين الرضا الوظيفي، ومعظم العمال لا يعملون بمعايير نظام الحوافز ومعايير تقييم الأداء.

ومن الجانب النظري فقد إرتأينا أنه عند وضع نظام جيد للحوافز داخل المؤسسة فإنه يساعد على تحقيق أهدافها وأهداف العاملين وإحتياجاتهم ويزيد من كفاءة وأداء الموظفين وهذا من خلال تميز النظام المعمول به بالموضوعية والمصداقية،

والمرونة والوضوح في المعايير المبنية على أساسه وفي عملية تقييم الأداء بالإضافة إلى وجود التميز في الأداء. بمعنى جودة العمل المؤدي وكميته وتميز الأداء ببذل الجهد والمهارة كما يجب أن يتميز نظام الحوافز بالبساطة والعدالة والكفاءة ، وأن تكون مشاركته لجميع العمال بمختلف مستوياتهم.

وبإسقاط هذه النتائج الميدانية التي أجريت على دراسنا النظرية تبين لنا أنها تتعارض معها لأن المؤسسة لا تتصف بالمواصفات التي تجعل من هذا النظام ذا كفاءة وفعالية.

وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة لا تتوفر على نظام للحوافز والذي من خلاله يمكنها تحسين مستوى أداء عمالها، إذن فهي بعيدة عن دراستنا النظرية التي أكدت أنه عند وضع نظام جيد للحوافز داخل المؤسسة فإنها تستطيع أن تحقق أهدافها وأهداف العاملين ويساهم في الرفع من الأداء.

وعن دراسة (باجة حميد 2013/2014): والتي جاءت تحت عنوان " دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة"، دراسة حالة شركة الكهرباء والتوزيع والغاز للوسط -البويرة- حيث توصلت دراسته التطبيقية ، أن التحفيز المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة هي تحفيزات مادية ومعنوية منها الإيجابية والسلبية وتمثلت التحفيزات المادية في التعويضات المباشرة، المكافآت التشجيعية، دفع الإجازات والعطل، درجة المكافئة المالية للعاملين وفق الإستحقاق نسبية، أما بالنسبة للحوافز المعنوية فتمثلت في الهدايا والترقية حسب الأقدمية والكفاءة ، خطابات الشكر والتقدير والإعتراف بإنجازات الغير، ومساهمة العمال في قرارات المؤسسة، الشركة تقوم بتوزيع الأرباح بين العاملين وهذا ما يحفزهم معنويا، وأن جو العمل في الشركة مملوء بالثقة والإحترام، أما فيما يخص التحفيزات السلبية فالمؤسسة فإعتمدت على أسلوب العقاب، والتأديب وهذه التحفيزات السلبية، تطبق على الأشخاص المهملين والمتهاونين في تأديبه مهامهم وواجباتهم.

ومن الجانب النظري فقد إستنتجنا أن الحوافز المستخدمة في جميع المؤسسات هي نوعين فقط وهما: الحوافز المادية و المعنوية، والتي تكون إيجابية أو سلبية، وعلى أي مؤسسة أن تختار التوليفة المثلى للحوافز لكي يكون لها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم للمتميز.

وبإسقاط هذه النتائج الميدانية التي أجريت، على دراستنا النظرية تبين لنا أن المؤسسة محل الدراسة تتفق مع دراستنا لأنها تستخدم نظام حوافز مادي ومعنوي جيد ومتنوع، يساهم في الرفع من أداء العاملين وإنتاج المؤسسة.

وفيما يخص ممارسة التحفيز التي تثير دوافع الفرد و تولد الرغبة والحماس له لإشباع مختلف حاجاته ورغباته، فقد توصل أن (68.75%)، من الموظفين ينظرون أو يفهمون معنى التحفيز على أنه إثارة الدوافع والحماس وتوليد الرغبة لدى العامل لبذل أقصى جهد وهذا معناه أن التحفيز أثر عليهم، في حين (23.75%)، ينظرون إليه على أنه زيادة في الأجر وملحقاته وعلاوات ومكافآت، ومنح وتعويضات وغيرها، وعليه فالتحفيز يختلف من شخص إلى آخر وتم الإستنتاج نظريا أن

التحفيز يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس للقيام بتصرفات وسلوكات معينة، فهو الوسيلة أو الاسلوب الذي يقدم، الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة وهذا من خلال تحريك الطاقات والقوى الكامنة للفرد.

وعند إسقاط هذه النتائج الميدانية التي أجريت، أتضح لنا أنها تنفق مع دراستنا النظرية لأن المؤسسة محل دراسة تستخدم التحفيز لممارسة إثارة ودوافع الأفراد وتوليد الرغبة والحماس لإشباع مختلف حاجاتهم ورغباتهم، لكن هذا التحفيز يختلف من شخص إلى آخر

وتبين مدى تطبيق الإدارة لنظام التحفيز العادل وإتضح أن (60%) من إجابات أفراد العينة كانت بلا وهذا معناه أن الإدارة لا تطبق نظاما عادلا وموضوعيا وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الرضا والتوتر، في حين سجل نسبة (40%) من أفراد العينة بإجابات نعم أي تطبيق نظام عادل وموضوعي للتحفيز.

وكان إستنتاجنا في الجانب النظري أن وضوح النظام وعدالته هو المعيار الذي يرسم العلاقة بين المنظمة وكافة الأفراد العاملين بها، لأن المبدأ الأساسي الذي يحكم تصرفات الفرد هو محاولة تحقيق توازن دائم ومستمر.

وعند اسقاط هذه النتائج الميدانية على دراستنا النظرية نجد أنها تتعارض معها لأن المؤسسة محل الدراسة لا تعمل بمبدأ الإنصاف في التحفيز الذي يزيد من شعور العامل بالرضا، فبين أن هناك نقص في الإهتمام بهذا المبدأ في المؤسسة مما جعل مستوى الرضا الوظيفي متوسط لدى أغلب العمال.

وفي الأخير يمكننا القول أنه تبين نقص في فعالية التحفيز المقدم للعالمين، وهذا بعيد نوع ما عن دراستنا النظرية التي أكدت أنه لتحسين الأداء يجب الإنصاف في إعطاء الحوافز، وتطبيق نظام حوافز فعال ومناسب وملائم.

وفيما يخص (دراسة الظاهر الوافي) التي جاءت تحت عنوان "التحفيز وأداء المرضين"، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية عالية صالح -تبسة-، لقد توصل في دراسته التطبيقية في ما يتعلق بالحوافز المادية وأثبت من خلال تحليل البيانات الخاصة بالأجر والمكافآت والخدمات الإجتماعية أن لهذه الحوافز المادية علاقة كبيرة بأداء المرضين، في إنخفاض الأجر في المؤسسة الصحية العمومية وعدم فعالية نظام المكافآت والذي لا يستجيب لتطلعات المرضين، هذه الوضعية أدت إلى إنخفاض دافعيتهم للعمل وكثرة التغيبات والإحتجاجات وأحيانا الإضرابات، مما إنعكس سلبا على أدائهم للعمل، وأما بالنسبة للحوافز المعنوية فقد تبين من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بكل من المشاركة في إتخاذ القرار والتدريب، إن الإختلال في نظام الترقية وأسس تطبيقها أدى إلى الشعور بالاحباط، كما أن عدم إهتمام المؤسسة الصحية بعملية التدريب أثر بدوره على كفاءة العاملين، بالتالي إنعكس سلبا على مردوديتهم في العمل وإستقرارهم فيه، كما هو الشأن بالنسبة للمشاركة في إتخاذ القرار، حيث تبين أن مركزية القرار تؤثر بصفة سلبية على أداء المرضين وتحد من طموحهم في الوصول إلى مستويات متميزة من الأداء.

وإرتأينا نظريا في الدراسة التاريخية التي أجراها فريدريك تايلور حول أهمية الحوافز المادية وتحسين معدلات الإنتاج ، والتي توصل من خلالها إلى إبراز أهمية الحوافز المادية في تحسين معدل الإنتاج ، وهي تتفق مع دراستنا فإن النتائج الراهنة أكدت ذاتها فقد عبر 92.30% من أفراد العينة أن الزيادة في الأجر يساهم في رفع مستوى الأداء.

كما أن نتائج هذه الدراسة تتطابق مع دراسنا النظرية بأن هناك علاقة بين الخدمات الإجتماعية التي توفرها المؤسسة والمثابرة في العمل، وقد تطابقت أيضا نتائج هذه الدراسة في كون أن التدريب والتكوين والترقية تلعب دورا هاما في رضا العامل وبالتالي إستقراره. يمكن عمله ، وهو ما تبينه الشواهد البيانية، حيث عبر 87.17% من المبحوثين عن وجود علاقة بين الترقية في المؤسسة والرضا الوظيفي لديهم، وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن أهمية هذه الحوافز، بالإضافة إلى ما يحتاج العامل من شعور بالأهمية وإشباع الحاجات النفسية والمعنوية وتحقيق الذات من خلال العمل، الأمر الذي يجعله يعمل بكل نشاط ومثابرة ويتبنى أهداف مؤسسته ويبدل كل ما لديه من جهد لتحقيقها.

يمكننا القول أن أغلبية المرضين في المؤسسة محل الدراسة لا يستفدون بشكل كبير وفعال من فرص التدريب والتكوين والتطوير ، الأمر الذي ينعكس سلبا على أدائهم الوظيفي وبالتالي على نوعية الخدمة المقدمة، وهي تبعد عن دراستنا النظرية التي أكدت على أنه يجب تحديد أنواع الحوافز المثلى لخلق مستويات مقبولة من الأداء الوظيفي في ظل نظام تحفيزي فعال يستجيب لأهداف المؤسسة.

أما دراسة (زاير شهر زاداد)، التي تعنونت ب "أثر الحوافز على أداء العاملين"، دراسة حالة جامعة -البويرة- فقد توصلت في دراستها الميدانية حول الجزء الذي يتناول الحوافز المادية، فإنه يرى معظم أفراد العينة أن مختلف التعويضات التي يحصلون عليها من راتب وعلاوات، لا تتناسب مع واقعهم المعيشي وبتالي فهي غير كافية وتحتاج إلى تعديلات، وهذا ما يدفعهم للإهمال والإحباط وعدم شعورهم بالإنصاف، ذلك لأن الراتب والعلاوات يعتبر من أهم الحوافز المادية، بالإضافة إلى مختلف الرواتب التي تحصل عليها أفراد العينة كانت غير مرضية بالنسبة إليهم، وبالتالي فهي غير محفزة، ذلك لأنها لا تحرك دوافعهم الداخلية وبالتالي لا تدفعهم إلى الجد والعمل بحب وتقديم أفضل لما لديهم، كما أظهرت النتائج أن هناك إنقسام في مختلف الآراء التي صرحت بها أفراد العينة المدروسة، حيث أن جزء يرى أن نظام الخدمات الإجتماعية من علاج وتأمينات مقبول إلى حد ما، في حين أن الجزء الآخر يرى أن نظام الخدمات الإجتماعية من علاج وتأمينات سيئ، وبالتالي هذا ما يؤثر على درجة رضاهم ذلك لأنهم لا يحسون بإهتمام المؤسسة بهم وهذا ما يؤثر على درجة تحفيزهم على العمل، وفيما يخص نتائج الحوافز المعنوية والتي لها أهمية كبيرة، حيث توصلت أن أغلبية الأساتذة لا يشعرون بأنهم يشاركون في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتهم إلا في أحيانا قليلة، وبتالي فهم لا يهتمون بتحقيق الأهداف المسطرة، وعبر أغلبية الأساتذة عن رضاهم عن الفرص المتقدمة من قبل الجامعة، لمنحها لهم فرص التكوين وذلك للزيادة من قدراتهم وتجديد معلوماتهم، في حين أن آخرون عبروا عن إحباطهم وإستياءهم وذلك لعدم شعورهم بإهتمام الجامعة بتطوير قدراتهم، وترى أغلبية أفراد العينة المدروسة يشعرون بالرضاعن مسؤولهم المباشر، وهذا ما يدل على أنه يصغي لإنشغالهم ويساعدهم في حل مشاكلهم وبتالي فهم يشعرون

بالتقدير والعرفان من قبله، بإعتبار أن مهنة التعليم مهنة سامية ومحترمة، ومن المنطق أن يكون هناك إحترام متبادل بين الأستاذ والمسؤول المباشر.

وإستنتجنا نظريا ان الحوافز المادية والمعنوية هي التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية الذاتية والإجتماعية، وعلى أي مؤسسة أن تختار التوليفة المثلى للحوافز لكي يكون لها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم للمتميز.

ولما نسقط هذه النتائج نجد أن المؤسسة محل الدراسة تستعمل عدة أنواع من الحوافز المادية منها والمعنوية، وبالرغم من وجود أنواع من الحوافز الممنوحة ألا أن العاملين غير راضين عنها بالإستثناء العلاقات مع المرؤوسين المباشرين، ولقد أكدوا أن نظام الحوافز المتبع غير فعال وغير منصف، وهذا يتعارض مع دراستنا النظرية لأنه يؤثر بشكل سلبى على أدائهم وبالتالي على أداء الجامعة ككل.

وقد بينت النتائج أن أثر الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة بتعبير معظم أفراد العينة على الراتب الذي يتحصلون عليه لا يتناسب والجهد المبذول وبتالي فهو لا يعكس أداءهم في العمل، وهذا ما يفسر عدم رضاهم، ذلك لأنهم يبحثون عن تلبية حاجاتهم الأساسية، وتبين أن معظم أفراد العينة يشعرون بالولاء والإلتناء للجامعة ولهذا فهم يسعون لتحقيق أهدافها، لكن على المؤسسة الإهتمام بهم أكثر من خلال الحوافز التي ستمنحها لهم ولو بتقديم الشكر والإمتنان من أجل تنمية وتقوية هذا الإحساس لديهم وذلك لعظمة مهنة التدريس، كذلك توصلت أن أفراد من العينة يرون أن عملية تقديم الحوافز لا تتم على أساس الجهد المبذول أو الكفاءة بصفة فردية، وإنما فهي مركزية من الوزارة، وتكون في شكل قوانين وإجراءات، في حين أن مجموعة أخرى ترى أن سبب نظام الحوافز السيئ هو البيروقراطية الإدارية، في حين آخرون يرون أن نظام الحوافز سيء لأنه لا يستجيب لتطلعات البحث العلمي ويبعد عن المعايير المعتمدة في الجامعات الدولية، بينما أجاب آخرون من أفراد العينة المدروسة أن سبب نظام الحوافز السيئ يعود إلى ضعف الحوافز المادية والمعنوية المقدمه له.

حيث إرتأينا نظريا أن الحوافز هي مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، في تحديد محتوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرص أمامه لاشباع الحاجات التي تحرك دوافعه.

وعندما نقوم بإسقاط هذه النتائج نجدها تتعارض مع دراستنا النظرية، لأن نظام الحوافز المتبع والمطبق في المؤسسة محل الدراسة غير فعال وغير منصف ذلك لأنه لا يعمل على تحسين أداء العاملين وبالذات الأساتذة بإعتبارهم أهم العاملين في الجامعة ومهمتهم تقديم تعليم فعال بإعتباره هدف الاساتذة الأول بصفة خاصة، وهدف الجامعة بصفة عامة.

من خلال هذه النتائج وبناء على هذه النقاخص التي إلتمسناها يمكننا القول أن هناك مستوى بعدي عن دراستنا النظرية التي حثت على أن أهم سبل نجاح أي مؤسسة، لا بد من وجود توليفة من الحوافز قادرة على رفع أداء العاملين، بإعتبارها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات.

أما بالنسبة لدراسة (سليمان حبيبة)، المعنونة بـ " نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال --سعيدة- فقد توصلت في دراستها التطبيقية أن نظام التحفيز المادي يؤثر على الأداء الوظيفي، وقد بلغت نسبة 47.46% من افراد العينة غير راضين عن الأجر بسبب غلاء المعيشة وإرتفاع الأسعار وهذا يعني عدم توازن في الأجر، في حين نجد أن اغلبه عمال المؤسسة اكدوا على أن أجورهم في زيادة مستمرة منذ إلتحاقهم بالمؤسسة وهو إتجاه يشير إلى أن الحوافز المالية تقدم بدرجة كبيرة وتؤكد على ذلك نسبة أفراد عينة البحث والتي تقدر بـ (98.31%) أما فيما يخص الخدمات الإجتماعية المقدمة للعمال من طرف المؤسسة فقد لوحظ أن نسبة كبيرة من العمال أكدوا على أن المؤسسة تقدم لهم خدمات إجتماعية كالنقل والعلاوات والمنح والرحلات، وهذا يدل على أنهم راضين بالخدمات الإجتماعية المقدمة لهم والتي تساهم في ربطهم بالمؤسسة والعمل على بذل جهد أكبر في تحقيق أهدافها.

ونظريا فقد إستنتجنا أن الحوافز المادية هي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية، و يعتبر الأجر من الحوافز المادية و يمثل ركنا هاما في نظام الحوافز إضافة إلى حافز الأجر وملحقاته، والمكافآت والمشاركة في الإنتاج ووضع إستقرار العمل والمزايا الإضافية كالنقل والضمان الصحي وغيرها.

وعند إسقاط هذه النتائج نجدها تتفق مع دراستنا النظرية لأن المؤسسة محل الدراسة تقدم حوافز مادية كيفية بشكل نسبي وهذا يؤثر على الأداء الوظيفي.

كذلك يوجد تأثير نظام التحفيز المعنوي على الأداء الوظيفي، فقد تبين فيما يتعلق بالترقية أن هناك فرص كبيرة وهذا ما تؤكد عليه نسبة 78.88% من أفراد العينة أكدوا على أن الترقية ترفع معنويات العامل وتساعد على تبسيط إجراءات التوظيف، كما وجد أن الترقية داخل هذه المؤسسة تتم وفق معيار الكفاءة وتبين ذلك من خلال النسبة المقدرة بـ 49.18% لأن الإلتجاء إلى معيار الكفاءة هو وسيلة للقضاء على الإعتبارات الشخصية والمحسوبة، وفيما يخص عبارات الشكر والثناء وإقامة حفلات التكريم خاصة بالمتميزين والمتقاعدين لهما نفس النسبة 76.27% وهي نسبة كبيرة من أفراد عينة البحث، كذلك جل الأفراد العاملين أن المؤسسة محل دراسة توجة العاملين بلطف وإحترام، وإن جو العمل في الشركة مملوء بالثقة والإحترام والتقدير، كذلك يتم مشاركتهم في إتخاذ القرار وهو من أهم الحوافز المعنوية التي تساهم في تحفيزهم وزيادة الإنتاجية، ومن جهة أخرى عبر افراد العينة أن المؤسسة تولى إهتماما كبيرا في تدريب عمالها داخليا وخارجيا، وهو يعتبر الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية العاملين وتحسين أداءهم الوظيفي.

وما تم إستنتاجه نظريا فإن الحوافز المعنوية هي الحوافز التي تشبه حاجات الإنسان الإجتماعية والنفسية أو الذاتية ومن ضمن هذه الحوافز الإجتماعية، فرص الترقية والإحترام والتقدير أو إشعار الأفراد العاملين بأهميتهم والإعتراف بإنجازاتهم، السياسة من الإدارة تجاه العلاقات الإنسانية الإيجابية، وسمي هذا النوع من الحواس المعنوية وذلك لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على الحالة المعنوية للأفراد العاملين.

وعند اسقاط هذه النتائج نجدها تتفق مع دراستنا النظرية إذ يتضح لنا أن الحوافز المعنوية تقدم بدرجة كبيرة داخل المؤسسة محل الدراسة ، وهذا ما يؤدي إلى تحفيز العمال وبالتالي زيادة في ادايتهم من الوظيفي.

يمكن القول بعد مقارنة هذه النتائج حيث تم التصول أن المؤسسة تعمل بنظام تحفيز متنوعة ،مادية ومعنوية مقدمة بدرجة كبيرة، وتأثر إيجابيا على أداء العاملين، وهذا مطابق بمستوى قريب من دراستنا النظرية التي أكدت أنه عند وضع نظام جيد للتحفيز، لاشك بأنه يكون محركا للدوافع وبالتالي يدفع كمثير ومحرك لسلوك الفرد نحو أفضل أداء، وصولا للفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

بعد أن إنتهينا من تحليل الدراسات السابقة وقمن بمقرنتها بدراستنا النظرية يمكننا أن نستنتج مايلي:

عند إطلاعنا على الدراسات النظرية إرتأينا إلى أنها أعطت أهمية قصوى لجانب التحفيز بصفة عامة والتحفيز المعنوي بصفة خاصة والدور الذي يلعبه في الرفع من أداء العاملين داخل المؤسسات، حيث تبين لنا أن المؤسسة عندما تعتمد على نظام الحوافز المادية والمعنوية، بما يخدم حاجات العمال والموظفين اليومية، هذا ما يؤدي إلى رغبتهم في العمل وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي، بغية الحصول على تلك الحوافز هذا بدوره يؤدي إلى زيادة إنتاج المؤسسة ومنه تحقيق أهدافها المرجوة.

إتضح لنا أيضا أن التحفيز يثير الرغبة والحماس عند الفرد ويدفعانه للقيام بسلوكات وأفعال عادة ماتكون إيجابية يتولد عنها منفعة عامة أو خاصة، وذلك لأن التحفيز بنوعيه سواء كان مادي أو معنوي يعتبر أسلوب يشبع العامل من خلال رغباته وحاجاته وذلك من خلا تحريك الطاقات والقوى الكامنة لديه هذا من جهة ومن جهة أخرى يتوجب على المؤسسة أن تضع نظام حوافز فعال والتوليفة المثلى لإشباع حاجات العاملين، ذلك نظرا لإختلاف حاجات العمال والموظفين، لأن الحوافز المادية تشبع الحاجات الأساسية للعامل، أما بالنسبة للحوافز المعنوية فهي تلبى الحاجات الإجتماعية والذاتية.

وعند إطلاعنا على الواقع الميداني داخل المؤسسات الجزائرية إتضح لنا أن هناك من المؤسسات الجزائرية من تقوم بتقييم العاملين وتعتمد على نظام حوافز فعال بالشكل المطلوب الذي يدفع العامل إلى رفع أدائه والقيام بعمله بأكمل وجه مما ينعكس بالإيجاب على المؤسسة ومن ثم تحقيق أهدافها المنشودة، إلا أن هناك مؤسسات أخرى تعتمد في نظامها التحفيزي على الحوافز المادية فقط، في حين توجد أخرى تعتمد على الحوافز المعنوية وإهمال الجانب المادي، ومنها من تعتمد على التحفيز المادي والمعنوي لا لكنها لا تلبى حاجات ورغبات العمال بالشكل المطلوب، بالإضافة إلى ذلك غياب لعنصر العدالة والإنصاف في تقديم الحوافز للعمال وهكذا سيؤثر سلبا عليهم ، وهذا ما أكدت عليه دراستنا النظرية أن وضوح نظام الحوافز وعدالته هو المعيار الذي يرسم العلاقة بين المنظمة والعاملين بينها.

وعليه يمكن القول أن نظام الحوافز بصفة عامة والحوافز المعنوية بصفة خاصة في المؤسسات الجزائرية متدني ووردي ، ذلك لأنه لايتماشى مع حاجات العمال والموظفين، ولا يلبى إشباعاتهم النفسية والإجتماعية، وهذا طبعا سينعكس على سلبا على أدائهم الوظيفي وهذا مايجول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها المسبقة.

يمكن توضيح النتائج العامة التي تم التواصل إليها من خلال هذه الدراسة كما يلي:

النتائج النظرية:

- التحفيز هو مختلف المعريات التي تقوم بها المنظمات من أجل دفعهم لبذل أقصى جهد.
- التحفيز مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات تقوم به المؤسسات لغرض إشباع العاملين من أجل إنجاز مستوى أعلى من الأداء.
- يعتمد التحفيز على أساليب عديدة ومتنوعة.
- الحوافز المعنوية هي وسائل أساسها احترام العنصر البشري في أحاسيسه تقوم المؤسسة بتقديمها للعاملين عما بذلوه من جهد يستحقون المكافأة عليه.
- الحوافز المعنوية لها أهمية كبيرة فهي تكشف عن دوافع الأفراد من أجل إستخدام طاقاتهم وزيادة الثقة بأنفسهم ورغبتهم بزيادة مهاراتهم والنمو داخل المؤسسة.
- الهدف الرئيسي للحوافز المعنوية هو وضع اليد على كافة المؤثرات التي تساعد على التفعيل الإيجابي لرفع من أداء العاملين في المنظمة.
- أداء العاملين هو مجمل السلوكيات المتعلقة بالعمل يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى إليها المنظمة.
- يتأثر أداء العاملين بعوامل عدة.
- إن إرتفاع كفاءة أداء العاملين يرتبط بتوفير عوامل وظروف عدة للعاملين.
- يلعب التحفيز عامة والتحفيز المعنوي خاصة دورا مهما في زيادة الإنجاز عند الأفراد العاملين.

النتائج الميدانية:

إستخلاص النتائج الميدانية :

- خلصت نتائج البحث الميداني حول موضوع دور التحفيز المعنوي في الرفع من أداء العاملين بالمؤسسات الجزائرية إلى ما يلي:
- إتضح أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في سياستها على نظام الحوافز الضعيف حسب آراء أفراد العينة المدروسة.
 - مستوى الأجر الذي يتلقاه العمال بالمؤسسة غير مناسب حيث وجد أن إجابات أفراد العينة في المتوسط أقل بكثير من المستوى المناسب والمرغوب فيه.
 - أوضحت الدراسة الميدانية حقيقة أنه لا يتم مشاركة الأفراد العمال في تصميم نظام الحوافز، حيث كان متوسط إجابات أفراد العينة أقل بكثير من المستوى المرغوب فيه، مما يؤثر سلبا على العمال ويشعرهم بنوع من التهميش من طرف الإدارة وعدم الأخذ بأرائهم في مجال الحوافز التي يرغبون بها.
 - كما أوضحت الدراسة أن معظم أفراد العينة يجمعون على أن الحوافز المقدمة للعاملين تساهم في زيادة أداءهم بمتوسط حسابي كبير يفوق المتوسط الطبيعي للدراسة، قناعة منهم بأن تقديم الحوافز للعمال كفيل يجعلهم أكثر فعالية، ويحرك قدراتهم نحو القيام بالعمل على أكمل وجه للوصول إلى الأداء المرغوب .

- كما وجد أن المؤسسة محل الدراسة لاتقوم بتقديم حوافز خاصة لذوي الأداء المتميز والمبدعين في مجال عملهم عن بقية زملائهم، مما يولد نوع من الإحباط والتراجع في الأداء نتيجة الإحساس بعدم التقدير من طرف الإدارة للفوارق بين القدرات العاملين .
 - تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلا أن أفراد العينة في الإجمالي غير راضين عن الحوافز المقدمة، لعدم كفايتها وقلة تنوعها، وإرضاء رغباتهم وحاجاتهم المادية والمعنوية.
 - أبرزت الدراسة حقيقة مهمة مفادها أن معظم الأفراد يرون أن زيادة الحوافز المقدمة للعاملين سوف تعمل على إستقرارهم وعدم مغادرتهم المؤسسة بحثا عن حوافز أخرى.
 - وجد من خلال الدراسة و الملاحظة أنه لا يوجد إهتمام لنظام التقييم، وعدم منح درجات أكبر حسب قيام الأفراد العاملين بالأداء.
 - لوحظ عدم إتخاذ نتائج التقييم كأساس لإتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين، وعزل هذا النظام في إدارة الموارد البشرية.
 - كما تم التوصل إلى أن أفراد العمال بالمؤسسة محل الدراسة غير راضين على نظام التقييم والنتائج التقييمية لهم، لعدم توفر الموضوعية في التقييم.
 - أفاد جل الأفراد رضاهم نوعا ما عن عملهم ووضعهم الحالي بالمؤسسة، نتيجة وضعهم في مناصب عمل يحبونها ويرغبون بها.
 - كما بينت نتائج الدراسة أن الحوافز المعنوية بالمؤسسة قليلة وليست متنوعة كما أنها تتوفر للإداريين أكثر منها للفنيين.
 - تبين أن الأفراد الذين تحصلوا على الحوافز المعنوية قليلة أما بقية الأفراد قالوا إننا لم نتحصل على حوافز معنوية.
 - أبرزت الدراسة أن الحوافز المعنوية في المؤسسة محل الدراسة تؤثر فعلا في الرفع من الأداء حيث أكد العمال على ضرورة توفر نظام الحوافز المعنوية القائم على الموضوعية يجعلهم يحسنون أدائهم طمعا في الحصول على حوافز معنوية متنوعة ومتعددة.
 - إتضح أن أغلب الأفراد العاملين بالمؤسسة غير راضين عن عدم موضوعية وعدالة تطبيق منح الحوافز المعنوية ، التي يرونها عند تقديمها تزيدهم دفاعية لإتقان العمل وتحسين الاداء.
 - كما تبين أن الإدارة محل الدراسة لا تواكب التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال وبالتالي لا تشجع على الجهد في العمل ذلك لأنها لا تعتمد على أسلوب الإنصاف في منح الحوافز وبالتالي ضعف أداء العاملين.
- عرض النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

تحدد الفرضية الأساسية الأولى من الدراسة في " أداء العاملين يتأثر بصفة جوهرية بنظام الحوافز" فبخصوص هذه النقطة تؤكد الدراسة قبول هذه الفرضية حيث تبين من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية أن نظام الحوافز له تأثير جوهري وبشكل إيجابي على أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تبين أن الأجر الذي يتقاضاه العمال غير مناسب ولا يحقق إشباع الحاجات والرغبات لديهم، مع عدم تقديم المؤسسة حوافز مميزة لأصحاب الأداء المميز، كما أنها

لا تشارك جل العمال في تصميم نظام الحوافز ، مما ولد لديهم الإحساس بعدم الولاء، وهو ما طبع صرف نظرهم عن إنتظار الشكر والتقدير في حالة إتقان العمل، وأظهر بصفة عامة أن مستوى الرضا لديهم عن نظام الحوافز المطبق أقل من المستوى الطبيعي لحالة الرضاء عن الحوافز مما إنعكس سلبا على أداء العاملين بالمؤسسة.

أما فيما يخص رغبات العمال نحو نظام الحوافز فهم يفضلون الحوافز المادية إلى جانب الحوافز المعنوية، وهذه قناعة منهم بأن كلا النوعين من الحوافز له تأثير مباشر في تحقيق جميع الحاجات والوصول إلى حالة الرضا المؤدي إلى رفع وتحسين الأداء. و هذا يثبت صحة هذه الفرضية.

الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من الدراسة على " إعتقاد الحوافز المعنوية في المؤسسة يساهم في الرفع من أداء العاملين" فيما يتعلق بهذه الفرضية التي نصت على أن الحوافز المعنوية في المؤسسة تساهم في رفع وتحسين أداء العاملين، تؤكدها النتائج المتوصل إليها، حيث بعد القيام بالإستطلاع والملاحظة على واقع الحوافز المعنوية بالمؤسسة محل الدراسة، وتسجيل إفادات وأراء العمال وجد أن هناك نسبة معينة ضعيفة من إجمالي أفراد عينة الدراسة تحصل على حوافز معنوية نتيجة الكفاءة والجهد المبذول من جهة، ومن جهة أخرى أجمع جل أفراد العينة على أن إتباع أسلوب الحوافز المعنوية المتنوعة يؤثر فعلا في تحسين أدائهم و

يمكن القول أنه لكي تلعب الحوافز المعنوية دورا مهما في المؤسسة وتساهم في الرفع من أداء العاملين يتطلب الأمر تطبيقها بصفة موضوعية دائمة ومستمرة. من خلال هذا نثبت صحة هذه الفرضية.

الفرضية الثالثة: والتي محتواها " السبب وراء عدم قدرة المؤسسات الجزائرية على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال يرجع إلى عدم تصنيف الحوافز بشكل متكامل وبالتالي ضعف أداء العاملين."

من خلال دراستنا المؤسسة من مؤسسات الجزائر تبين لنا أن معظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية اليوم تعود في جزء كبير منها إلى عدم الإعتناء بالأفراد العاملين وبتطوير قدراتهم ومهاراتهم خيرا، من خلال منحهم حوافز لا تتلائم مع متطلباتهم وإحتياجاتهم، حيث أن القوانين الخاصة بالحوافز المطبقة في الإدارة الجزائرية فقيرة، إذ لا تعتمد على مخططات ناجحة وفعالة في مجال تسيير الموارد البشرية ولا إنسجام في الأجور، كما أن الترقية تتم على أسس ذاتية، في حين أن وضع أهم المحفزات المعنوية بالنسبة للفرد لازالت لم تأخذ الحجم ولا المكانة ولا الأهمية التي هي أهل لها في عملية تطوير وتممين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية. وتوضح أن الإدارة لا تواكب التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال والسبب الرئيسي يعود إلى عدم تصنيف الحوافز من قبل الوزارة، وبالتالي فهو لا يشجع على الجد في العمل ذلك لأنه لا يعتمد على أسلوب منح حوافز بشكل متكامل وبالتالي أدى ذلك إلى ضعف أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية. وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

الإقتراحات:

من خلال النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة وبناء على النقائص التي لمسناها، إرتأينا أن نقدم بعض الإقتراحات التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، ومؤسسة المطاحن الكبرى - العوينات - بصفة خاصة:

- على المؤسسات الجزائرية أن تعمل على التغيير في الأنماط السلوكية والقيادة للإدارة عن طريق :
- توفير ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسات الجزائرية وهذه الثقافة هي عبارة عن مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين.
- العمل على تحفيز عوامل الدافعية والإبتكار لدى العاملين
- ربط أهداف الإدارة بأهداف العاملين.
- خلق فرص التكوين والتدريب من أجل تطوير مهارات وقدرات وخبرات العاملين.
- على مؤسسة المركب الصناعي المطاحن الكبرى بالعوينات والمؤسسات الجزائرية أن تعمل على إيجاد نظام حوافز متكامل الذي يتوافق ويخدم سوق العمل، ويساعد على تحريك دوافع العاملين الداخلية وتوجيه سلوكهم من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، لذا يجب على المسؤولين والقيادات الإدارية إتخاذ عدد من الخطوات تتمثل فيما يلي:
- مشاركة الأفراد في وضع تصميم نظام الحوافز.
- ضرورة مراجعة نتائج التقييم منطرف الإدارة العليا، وعدم الإقتصار على المشرف المباشر.
- يجب أن يحضى نظام التقييم بالمزيد من الإهتمام خاصة المستويات العليا لتزداد مصداقية وفعالية.
- العمل على تعزيز العلاقات الإنسانية وتقوية الروابط الإجتماعية في بيئة العمل خاصة تلك التي بين الإدارة والعمال.
- ضرورة الإهتمام بالحوافز المعنوية وتبني الإجراءات المساعدة في رفع أداء العاملين.
- تقديم حوافز خاصة لذوي الأداء المميز والمبدعين في مجال عملهم.
- وضع حوافز متنوعة ومحاوله خلق الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة من أجل تحقيق رضا العاملين وولائهم وبالتالي تحسين أدائهم في العمل.

الخطقة

الخاتمة:

إن تحقيق المؤسسات لدرجة عالية من الأداء والإنتاجية، وبالتالي القدرة على المنافسة و النجاح يفرض عليها إلى جانب تطوير الإمكانيات المادية من هياكل وآلات، تكوين قاعدة صلبة من الأفراد المحفزين الذين يملكون درجة كبيرة من الولاء للمؤسسة، الشيء الذي تفقده مؤسساتنا الاقتصادية، ولهذا فنجاح المؤسسات اليوم يتوقف على خلق بيئة محفزة وطرق ووسائل من شأنها رفع روح الولاء و مايتبعه ذلك من إرتفاع مستوى الأداء و الإنتاجية و الأرباح.

وتلعب الحوافز دورا بالغ الأهمية و تؤثر تأثيرا كبيرا وفعالا في تغيير سلوك الفرد ورفع أداء العامل، ولذلك أصبح من الضروري إيجاد نظام للحوافز من أجل تشجيع الفرد على أداء عمله بفاعلية وكفاءة، علاوة على ذلك فإن إمتلاك المنظمة لعاملين محفزين يكسبها ميزة تنافسية عن تلك المنظمات التي لا تملك مثل هذه الميزة، ويمكن أن يكون نظام الحوافز أكثر فعالية فحال قيام المنظمات بالإهتمام بهذا الجانب خاصة الحوافز المعنوية منها التي من شأنها أن تدفع العامل إلى الابداع والإبتكار كل في مجاله وبالتالي يصبح المورد البشري نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة و لهذا فان الحوافز المعنوية ضرورية جدا وذات أهمية مستمرة ومتجددة إذ تتمثل في توفير الإمكانيات والظروف والإجراءات اللازمة للأفراد من قبل المؤسسة بهدف الرفع من دافعتهم للعمل كما ونوعا .

ومن أجل الوصول إلى أفضل النتائج في هذا المجال يجب دراسة أهم العوامل المؤثرة فيه ومن ثم التحكم فيها وتوجيهها لصالح المؤسسة ومن أهم هذه العوامل مراعاة الطبيعة البشرية والإنسانية للعاملين وتحفيزهم معنويا، باعتبار أن الحوافز المعنوية للعاملين تساهم وتؤثر بشكل كبير في رفع الأداء حيث بينت نتائج الدراسة بأنه توجد علاقة كبيرة بين الحوافز المعنوية و أداء العاملين بطريقة طردية، حيث كلما زادت الأولى زاد الثاني والعكس صحيح، وفي دراستنا الميدانية بالمؤسسة محل الدراسة إستحصلنا على أنها تعتمد أسلوب التحفيز المعنوي بنظام ضعيف حسب آراء العينة المدروسة مما يجعل نقص في الأداء والإنتاج.

ومن خلال الدراسة الراهنة توصلنا إلى أن العمال غير راضيين عن السياسة الراهنة التحفيزية المتبعة داخل مؤسستهم بالرغم من أن هذه الأخيرة قد ترفع من الإنتاج والأرباح لصالح المؤسسة .

وفي الأخير نستطيع الإقرار بأن النتيجة المتوصل إليها ليست بالنتيجة النهائية والقطعية، فهي تعتبر نقطة فاصلة لبداية بحث جديد و إستكمالا للنقص الموجود وتوسيعه، لأن بلوغ الحقيقة سوف يكون إلا عن طريق التراكم المعرفي المستمر .

قائمة المصادر

والمراجع

- 1- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 2- نعيم نصير، القيادة في الإدارة العربية ومواقفها من النظريات المعاصرة والتراث العربي الإسلامي، ط3، مطابع الدستور التجارية، الأردن، 1998.
- 3- نظمي شحادة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2000.
- 4- نبيل حامد المرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2010.
- 5- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار الحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 6- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 7- نادر أبو شيخة، الكفاية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة، ط4، مطابع الدستور التجارية، الأردن، 1999.
- 8- موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ-الوظائف-الممارسة)، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
- 9- مهدي حسن زويلف، علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري، ط2، المؤسسة الصحفية الأردنية، الأردن، 1990.
- 10- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية (مدخل كمي)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
- 11- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الإقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، بدون بلد النشر، 2010.
- 12- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2000.
- 13- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، دار غريب، القاهرة، 1985.
- 14- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 15- محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، ط4، دار الشروق للنشر، عمان، 2003.
- 16- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 17- محمد علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975.
- 18- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، ط3، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

- 19- محمد رفيق الطيب، مدخل تسيير (أساسيات ، ووظائف وتقنيات)، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997.
- 19- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون موزعون، الأردن، 2010.
- 20- كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، ط2، دار المهل اللبناني للنشر، لبنان، 2008.
- 21- فدرما مايك، فن ومنهج القيادة الإستراتيجية، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 22- فايز الزغبي، إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 23- عمرو وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
- 24- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 25- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 26- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 27- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 28- عبد المعطي عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999.
- 29- عبد الغفار حنفي، حسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 30- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2000.
- 31- عبد الرحمان توفيق، منهج النظم والأساليب (نظم تقييم الأداء)، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003.
- 32- عبد الحلیم محمود السيد وآخرون، علم النفس العام، ط3، مكتبة غريب، القاهرة، 1990.
- 33- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، ط2، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006. عبد البارئ إبراهيم درة، أساسيات الإدارة المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2012.
- 34- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط3، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.
- 35- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 36- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 37- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
- 38- السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 39- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.

- 40- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، 2004.
- 41- سعاد نائف برطوني، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 42- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- 43- زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 44- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 45- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2003.
- 46- داود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006.
- 47- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- 48- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 49- خليل الشماع، وخضير محمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1989.
- 50- خالد عبد الرحيم مطر الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 51- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004.
- 52- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004.
- 53- حامد الحرفة وآخرون، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، المجلد الأول بيروت، لبنان، 1990.
- 54- جيرالد جرينبيرج، روبرت براون، إدارة السلوك في المنظمات، ط7، ترجمة محمد رفاعي وإسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2005.
- 55- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 56- جاك دنكان، ترجمة محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1999.
- 57- جاري ديلسر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المعتال، وعبد المحسن حودة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2003.
- 58- توماس أي هايتر، دافيد هنجر، ترجمة محمود موسى، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.

59- إيهاب صبيح محمد زريق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

60- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ط7، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.

61- أحمد ماهر، الإختبارات وإستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، مصر، 2003.

62- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

63- أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.

64- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1979.

65- إبراهيم الغمري، الإدارة (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1982.

المنتقيات والندوات:

1- عبدالله الزامل، "نظريات الحوافز وتطبيقاتها في مجال العمل"، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية، معهد الإدارة

العامة، 20-23 شعبان.

2- سناء عبد الكريم الحناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، "الملتقى العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات

والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005

3- بربش السعيد، يحيوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة

مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23
نوفمبر 2011.

المجلات:

1- نذير بوسهورة، علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، العدد7،

جامعة الوادي، 2014.

2- خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء

الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، الأردن، العدد الأول + الثاني، 2011.

3- يحيوي نعيمة، بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة للتقييم في المؤسسة، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة

، الجزائر العدد18، جوان 2008.

الأطروحات والمذكرات العلمية:

1- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر

2005.

- 2- مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010-2011.
- في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2013/2014.
- 3- فريد قواسمية، زياد محمد معمري، أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التجارة، جامعة حرار أربد، الأردن، 2012.
- 4- عمر تيمجفدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص52-53، نقلا عن الموقع الإلكتروني. [http:// : tnesis. Univ](http://tnesis.univ). يوم 5 فيفري 2020 على الساعة 15:30.
- 5- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة المسيلة، 2005.
- 6- عبد الرحمان بن علي الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، 2005.
- 7- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2012-2013.
- 8- زاير شهرزاد، أثر الحوافز على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة أكلي محمد الحاج، البويرة، الجزائر، 2013-2014.
- 9- بومنجل سميحة ، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة المستار في علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2014/2015.
- 10- بوزورين فيروز، دو إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2009/2010.
- 11- بوبكر محمد حسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
- 12- بو قطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، بحث منشور على الموقع الإلكتروني: <http://:thesis univ-biskra>. يوم 2 فيفري 2020 على الساعة 14:30.
- 13- باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة المستار

14-أمينة بنت ستهيل بن سعيد مشرح الشحري،الامن النفسي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى إختصاص قواعد البيانات في مدارس محافظة الظفار ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التربية والدراسات الإنسانية، جامعة نزوى، 2013.

15-إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، إدارة الأعمال، المسيلة، 2006.

16-أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

ثانيا، المراجع باللغة الأجنبية:

1-Robert Le Duff ,Encyclopédie du gestion et de management, paris ,édition Dalloz, 1999.

2-Motivation ,research unit ,london :Tavistoc n 16, (1984).

3-MEYER J., Economie d'entreprise, Dunod, Paris, 2^{ème} Ed, 1990.

4-LORRIAUX J.P., Economie d'entreprise, Dunod, Paris, 2^{ème} éd, 2000.

5-Koontz H.C; DONNEL O, Management- Principes et méthodes degestion- , Edition Mc Graw Hill, Quebec, 4^{ème} éd, 1980.

6-K.hem, Le Dinarique du Contrôle de GESTION, Dunod, paris, 1986.

7-Forster D.Mastering Marketing, Mac Millan press, LTD, 1989.

8- BERGERON J.L. et autre, lesaspects humains de l'organisation, canada, Goetin Morin, Canada, 1982.

9-BARRAUD J ; Kittel F ; Moule M., La fonction ressources humaines, Dunod, Paris, 2000.