



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم

تقرير البحث الميداني لنيل شهادة الماستر 02

- الحوافز وأثرها على أداء العاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة "ش.ذ.م.م البيرق انجاز"

" وكالة عدل AADL "

تحت إشراف الأستاذ:

بن ترمول عبد العزيز

إعداد الطالب:

❖ بلعيد عبد القادر

اللجنة :

رئيسا ←

مقررا ←

مناقشا ←

السنة الجامعية
2018-2017

الإهداء

من منطلق الوفاء بالعهد والعرفان بالجميل. اهدي أولى ثمرات حصادي العلمي الى منبع فخري واعتزازي. الى من قال فيهما

الله تعالى " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا ".....
أمي و أبي أطال الله في أعمارهما، أوصلاني الى بر الأمان في دراستي وفي رحلتي في هذه الحياة.

الى هدية الرحمان . التي أمر ببرها ووضع الجنة تحت أقدامها. نور عيناى رمز التضحية. التي احبنتى دون مقابل وأفدقت علي بفضلها في الشدة والرخاء. موفرة لي كل شروط الراحة التامة طالبا للعلم .

الى قدوتي في مدرسة الحياة أمي . أمي . أمي هذا نجاحك

الى قدوتي في الاستقامة والاخلاص و اتقان العمل والخلق الكريم أبى العزيز حفظه الله
..... الى قلوب كانت تفرح لفرحتى وتأسى لألمي اخوتي و عائلتي الذين ترقبو
بشوق كبير اتمام هذا العمل

الى كل أصدقائي وزملائي في قسم علم اجتماع العمل والتنظيم والى كل طالب علم اخلص نيته
وتحدى ظروفه لينجح. الى كل عامل أتقن عمله يقينا منه بأن الله وحده هو الحسيب و الرقيب
واليه ترفع الأعمال.....

اليكم اهدي ثمرة جهدي

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله عز وجل " لئن شكرتم لأزيدنكم"

نشكر المولى عز وجل ونحمده حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه. على نعمه الجليلة. أنه تبارك وتعالى أمدنا بالصحة و القوة لإتمام هذا العمل . ونحمد تبارك وتعالى على توفيقه واعانتة لنا ومنحنا الرشد و الثبات..... آمليين أن يتقبله خالصا لوجهه الكريم .

وقال رسول الله "صلي الله عليه وسلم" "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

يطيب لي بكثير من الاحترام أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أستاذة علم إجتماع العمل و التنظيم , الذين بفضل الله و فضل جهودهم و إرشاداتهم و توجيهاتهم ثم إنجاز هذا العمل و كذا كل عمال مكتبة العلوم الإجتماعية فلهم مني كامل الشكر و الوفاء و التقدير.

كما أتقدم بخالص الشكر و الأمانى إلى كل عمال و اطارات مؤسسة: ش ذ م *البيرق إنجاز* و خصوصا الأخت الفاضلة * إيناس* .

و في الأخير نتوجه بخالص شكرنا و أمانينا إلى كل من ساهم معنا في إتمام هذا العمل من بعيد أو من قريب راجين من المولى عزوجل أن يجعل هذا في ميزان حسناتهم .

محتويات البحث

❖ الفصل الأول : تقديم البحث

I	- الإهداء
II	- كلمة شكر و تقدير
III	- الفهرس
	- المقدمة
1	- خطة البحث
2	- إشكالية الدراسة
2	- فرضيات الدراسة
3	- أسباب إختيار الموضوع
3	- أهداف الدراسة
3	- أهمية الدراسة
4	- حدود الدراسة
4	- تحديد الصعوبات البحثية
6-4	- التعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث
	* الفصل الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية
8	- تمهيد
11-8	1- مفهوم تسيير الموارد البشرية
9	- تعريف التسيير
9	- تعريف الموارد البشرية
11	- تعريف تسيير الموارد البشرية

14-12	2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
12	- مرحلة التكوين
13	- مرحلة النمو
14-13	- مرحلة النضج
17-14	3- وظائف و مهام إدارة الموارد البشرية
15	- الإلتقاء و التوظيف
16	- تكوين و تدريب الأفراد
17-16	- تفعيل نظام الحوافز
19-18	4- التحديات التي تواجهها وظيفة تسيير الموارد البشرية
18	- إدارة الجودة الشاملة
18	- العولمة التنافسية و التحديات التكنولوجية
19	- التحديات البيئية
21-20	5- الأشكال التنظيمية لإدارة الموارد البشرية
20	- الشكل القائم على الأقسام
20	- الشكل القائم على المركزية
22	- خلاصة الفصل
	* الفصل الثالث: الإطار النظري لنظام الحوافز
23	- تمهيد
25-24	1- ماهية الحوافز
24	- مفهوم الحوافز
25	- مفهوم التحفيز
27-26	2- أهمية الحوافز
29-28	3- طرق التحفيز
40-30	4- أنواع الحوافز
31-35	- الحوافز من حيث موضوعها { مادية, معنوية }

- 37-36 - الحوافز من حيث أثارها { إيجابية, سلبية }
- 40-38 - الحوافز من حيث أطرافها { فردية, جماعية }
- 50-41 -5- نظريات الحوافز
- 41-42 - النظريات الكلاسيكية {نظرية الإدارة العلمية, مدرسة العلاقات الإنسانية}
- 50-43 - النظريات الحديثة {نظرية ماسلو, نظرية العاملين, نظرية التوقع, نظرية (x) (y) }
- 51-52 -6- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز
- 54-53 -7- شروط نجاح نظام الحوافز
- 55 -8- الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز
- 56 - خلاصة الفصل
- * الفصل الرابع: علاقة وأثر الحوافز على الأداء
- 58 - تمهيد
- 61-59 1 - ماهية الأداء
- 60-59 - تعريف الأداء
- 61-60 - محددات الأداء
- 65-62 2 - العوامل المؤثرة على الأداء
- 62 - العوامل الشخصية
- 63 - عوامل خاصة بالعمل
- 65-64 - العوامل التنظيمية
- 70-66 3- ماهية تقييم الأداء
- 66 - تعريف تقييم الأداء
- 68-67 - أهمية تقييم الأداء
- 70-68 - أهداف عملية تقييم الأداء
- 75-71 4- الطرق الأساسية لعملية تقييم الأداء
- 73-71 - الطرق التقليدية
- 75-73 - الطرق الحديثة

76	5- تصحيح انحرافات الأداء
79-77	6- أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين
81-80	7- خطوات وآليات تحفيز العاملين لتحسين الأداء
82	- خلاصة الفصل
	* الفصل الخامس: الجانب التطبيقي
84	- ملخص الدراسة الميدانية
89-85	1- تقديم مكان البحث
85	- تعريف المؤسسة وتطورها التاريخي
86	- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
87	- النظام الداخلي للمؤسسة
89-88	- نظام الحوافز في المؤسسة
109-89	2- عرض النتائج ومناقشتها
-90	□ - عرض نتائج الاستمارة الخاصة بفئة الأعوان
	102
110-103	□ - عرض نتائج الاستمارة الخاصة بفئة الاطارات
111	- استنتاج عام لفرضية
113-112	- النتائج المتوصل إليها
114	- خلاصة الفصل
115	- توصيات واقتراحات
116	- خاتمة عامة
119-118	- قائمة المراجع
121	- قائمة الملاحق

الفصل الأول

تقديم البحث

❖ : يتناول هذا البحث عملية الحوافز وأثرها على أداء العاملين داخل المنظمة وقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لكشف العلاقة بين الحوافز والأداء الفاعل وقد احتوت هذه الدراسة على خمسة فصول

الفصل الأول يحتوي هذا الفصل على تقديم البحث. وتطرقنا فيه الى تحديد مضمون البحث واشكالياته وفرضياته وأهميته والهدف منه وحدوده الزمنية بالإضافة الى تحديد المفاهيم الاجرائية لبعض المصطلحات المتناولة في الدراسة .

❖ **الفصل الثاني:**

وتطرقنا فيه لتسيير الموارد البشرية، وتضمن هذا الفصل مفهوم التسيير مفهوم الموارد البشرية ومفهوم تسيير الموارد البشرية وتطورها التاريخي، ووظائفها ومهامها والتحديات التي تواجهها، والأشكال التنظيمية التي تتخذها ادارات الموارد البشرية .

❖ **الفصل الثالث:**

ويحتوي هذا الفصل على الإطار النظري لنظام الحوافز، وتطرقنا فيه لماهية الحوافز وأهميتها وأنواعها ومختلف الطرق التحفيزية، وكذا نظريات الحوافز والمرحلة الأساسية بتصميمها وشروط نجاحها والصعوبات التي تعترضها.

❖ **الفصل الرابع:**

ويحتوي هذا الفصل على أثر حوافز على أداء العاملين، وتطرقنا فيه لماهية الأداء ومكوناته ومحتوياته وأهميته والعوامل المؤثرة عليه، وكذا ماهية ماهية تقييم الأداء وخطواته ومجالات استخدام تقييم الأداء واهدافه وآلية الحوافز في تحسين،

❖ **الفصل الخامس:**

ويتعلق بالدراسة الميدانية، وقمنا من خلال هذا الفصل بالإبراز واقع نصاب الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة ويحتوي علي محتويات على دراسة استطلاعية من خلال تصميم استمارة و توزيعها على عينة البحث وتحليلها واعطاء عرف شامل على ماهية الدراسة ومن تم عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها و التعليق على مدى تحقق فرضيات الدراسة و التي من خلالها توصلنا الى استنتاجات وخاتمة للدراسة .

❖ إشكالية الدراسة:

- تسعى ادارة الموارد البشرية للبحث عن مختلف الوسائل والطرق قصد اثاره رغبة الفرد و توجيه سلوكه في الاتجاه الذي يحقق من خلال الأداء المطلوب، وذلك عن طريق استعمال الخطط التشجيعية. ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية :
- ما مدى تأثير التحفيز على توجيه العاملين و دفعهم نحو تحقيق الأداء المطلوب؟
- وكيف يمكن استخدام نضام الحوافز للوصول الى تحقيق أهداف المنظمة ؟

❖ الفرضيات

- من خلال التساؤلات المطروحة مسبقا، قمنا بصياغة فرضيات بهدف طرحها للمناقشة والاختبار وكذا تحديد الإطار الذي يدور فيه موضوع البحث
- 1. يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الانتاج ويتأثر بعدة عوامل سواء بالسلب أو بالإيجاب.
- 2. تدفع الحوافز الأفراد العاملين الى بذل الجهد وتحسين الأداء، مما يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة.
- 3. يساعد نظام الحوافز على استمرار التنظيم ويحافظ على العلاقات الانسانية داخله، وينعكس على انتاجية الأفراد ويرفع درجة انتمائهم للمنظمة.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

- تعتبر دراسة الحوافز و أثرها على أداء العاملين من الموضوعات المهمة، باعتبارها مركز اهتمام الباحثين، لما لهذين المتغيرين من تأثير على السير الحسن للمؤسسة، ومن هنا تولدت الرغبة الذاتية لاختيار هذا الموضوع، فسعينا للبحث و التحري ومحاولة التعرف على مدى نجاح نظام الحوافز في التوفيق بين أهداف المنظمة و أهداف عمالها، وكذا فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية و المعنوية و الفعالية التنظيمية. وكذا التقرب من المؤسسات الناشطة في التراب الوطني و التعرف على نظام الحوافز و بحث الكيفية التي بواسطتها ينظر إلى الحوافز و كيفية استثمارها لتحقيق الأهداف المنشودة من طرف المنظمة .

❖ أهداف الدراسة :

- يؤدي عدم الاهتمام بالعنصر البشري داخل التنظيم و عدم بحث الإدارة عن مختلف الوسائل التي تحقق الرضى الوظيفي لدى الأفراد العاملين إلى خلق صراعات و توترات من شأنها أن تهدد استقرار المنظمة و تضر إنتاجياتها .
- و من أهداف هذه الدراسة هو تقييم أهم هذه الأساليب و المتمثلة في نظم الحوافز المتبعة في المؤسسة, و الوقوف عند أهم تأثيراتها على أداء العاملين و توجيه سلوكهم بما يخدم المنظمة وهذا من خلال:
- إبراز دور إدارة الموارد البشرية و التعرف على المستجدات في هذا المجال و تحسين القائمين عليها بأهمية تحسين الأداء الوظيفي في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة .
- التعرف على أهم الحوافز المادية و المعنوية التي تقدم للعاملين في المنظمة المبحوثة .
- التعرف على مدى أثار هذه الحوافز في تحسين أداء الأفراد العاملين.

❖ أهمية الدراسة:

- تسعى الدراسة لتقييم الجانب الإنساني في أداء العاملين, داخل التنظيم و تحديد مؤثرات و نقاط القوى و الضعف في الأداء الوظيفي, لتجنب نقاط الضعف و معالجتها , و تحديد نقاط القوى و العمل عل تعزيزها عبر الدراسة و تقييم نظام الحوافز في المؤسسة , و ذلك من خلال إبراز دور الحوافز في تحريك عجلة الإنتاجية و دفع

العاملين لتقديم الأداء الذي يسمح المؤسسة بالاستمرارية و التطور , و هذا لا يتحقق إلا بتحسين نظام الحوافز الذي يعتبر أداة مثلى لتفجير طاقات الأفراد العاملين والاستغلال الأمثل للكفاءات البشرية, فنحن بمقتدى ذلك نسلط الضوء على أحد المواضيع المهمة عمليا لما له من آثار كبيرة في توجيه سلوك العاملين و عمليا لما سوف يتوصل إليه البحث من نتائج وإمكانية الاستفادة من ذلك في تعديل نظم الحوافز في المنظمة المبحوثة.

❖ حدود الدراسة:

من أجل حصر إشكالية البحث و بلوغ الأهداف المرجوة, حددنا أبعاد هذه الدراسة و التي تمت بمؤسسة ش ذ م م*البيرق إنجاز* و تحديدا بمشروع 13000/3000 سكن , البيع بالإيجار بالقطب السكني لووكالة {عدل AADL} مسرعين, موقع 03 ولاية وهران.

وقد تمت الدراسة في الحدود 25 يوما, قصد جمع المعلومات و تحليلها .

❖ تحديد الصعوبات البحثية :

- من طبيعة البحث العلمي أن تكتسبه صعوبات مختلفة باختلاف التخصصات, و نلخص الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث.
- عدم توفر المراجع و المصادر المتعلقة بموضوع الحوافز بشكل كافي
- صعوبة تجاوب و تفاعل بعض أفراد العينة على الإجابة على الإستمارات الإحصائية .
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من إدارة المؤسسة.
- صعوبة الإلمام بالموضوع لتعدد العناصر المتعلقة به.

❖ التعاريف الإجرائية لمصطلحات البحث:

I - مفهوم أساسية حول الحوافز:

- الحوافز: نعني بالحوافز في بحثنا : تلك الوسائل المختلفة المادية منها والمعنوية التي توظفها إدارة المؤسسة قصد دفع عمالها وتشجيعهم على زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وخفض تكاليفه بما يشبع حاجة الأفراد العاملين ويحقق أهداف المؤسسة وضمن ولاءهم لها .

- أ- الحوافز المعنوية: هي نوع من أنواع الحوافز غير المادية والمتمثلة في علاقة العامل بالإدارة، دينامية الجماعة، النقابية، بالاتصال للإشراف.
- ب- الحوافز المادية : تلك الحوافز أو البواعث المتمثلة في الأجور العلاوات الترقيات ومنح المرودية.
- ويمكن تقييم بعض المصطلحات التي تتداخل مع مفهوم الحوافز.
- ت- الحاجات: لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها ويعد العمل أكثر مصادر هذا لإشباع.
- ث- الدوافع: الدوافع في الغالب مرتبطة بالأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها أو بالأغراض التي تسببها العديد من العوامل مثل: الجوع، العطش وهي فردية مرتبطة بالحاجيات الفيزيولوجية المعروفة، أما الأخرى كما التنشيط والقلق و الفضولية فهي عامة، وأخرى تحوي مظاهر معروفة مثل مختلف الإنفعالات
- الغرائز: ونعنى بها الميل إلى استقبال بطريقة اختيارية لعدد من المحفزات.
- السلوك الانساني: يعرف بردود فعل الانسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي مكان وزمان كما يعرف أنه مجموعة من التصرفاتي يحقق التكيف و التوفيقين مفهوم وجود الاطار الاجتماعي الذي يعيش فيه.
- ويمكن تحديد عناصر التحفيز من خلال تعريفه، بأنه مجموعة القوة النشيطة و المحركة، التي تنشأ من داخل أو خارج الإنسان ليسلك سلوكا معينين
- المحفز: الرجل الذي بعملية التحفيز ويجب أن يكون عادلا ومطلعا على دوافع الأفراد ويكون لديه الرغبة في القيام بالعملية لتحقيق الأهداف.
- الحافز: هو الوسيلة التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد.
- التغذية العكسية: تبين مدى تجاوب الفرد مع عملية التحفيز

II - مفاهيم أساسية للأداء الوظيفي

- بالرغم من الاستعمال الواسع لكلمة "الأداء" الا أنه لا يوجد تعريف موحد له، وهو يتأثر بجملة من العوامل الداخلية و الخارجية ويصنف إلى أنواع مختلفة، ويربط بعض الباحثين الأداء بالموارد البشري، حيث يعرف بذرة تحقيق و إتمام المهام المكونة

للوظيفة، كما يعرف بأنه نتائج اقتصادية تعبر عن جهد الأفراد. ويحلل الأداء من خلال النتيجة المتحصل عليها من قبل الأفراد في مناصب العمل، ويعرف أيضا بأنه درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة من حيث الجهد والجودة والتنوع المحققة مع العمل من أجل تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة

- وعليه فإن أداء الموارد البشرية جزء لا يتجزء من أداء المؤسسة فالأداء مرتبط بكل من الكفاءة والفعالية، ويقصد بالكفاءة بأنها التحليل العلمي للأداء للمساعدة للوصول إلى المستوى المرغوب، بينما تعرف الفعالية بأنها قياس لأداء مقارنة بالأهداف المراد بلوغها، وبذلك يعرف الأداء بأنه القدرة على الإنتاج بفعالية ويمكن الإعتماد على المعايير المعتمدة لتصنيف الأداء، ونجد منها

أ- معيار الشمولية: يصنف وفقه الأداء إلى جزئي وكلي فالأداء الكلي يتجلى في النتائج التي ساهمة فيها جميع عناصر المؤسسة ووضائفها و أنضمتها التحتية، بينما يعتبر الأداء الجزئي مدى تحقيق الأنظمة التحتية لأهدافها والتي بتحقيقها يتحقق الأداء الكلي فالأهداف جميعا متكاملة و مترابطة.

ب- معيار الطبيعة: يصنف وفقه الأداء إلى إقتصادي، إجتماعي، تكنولوجي، سياسي..... الخ.

حيث يشكل الأداء الإقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة لبلوغها و هو يحقق لها الفوائد الإقتصادية التي تجنيها من وراء تفعيل إحتياجاتها.

ج- معيار المصدر: يصنف من خلاله الأداء إلى داخلي وخارجي حيث يرتب الأداء الداخلي على ما تمتلكه المؤسسة من موارد بشرية تقنية و مالية بينما الأدا الخارجي هو الأداء الناتج على التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي

الفصل الثاني

ماهية تفسير الموارد البشرية

❖ تمهيد:

- يعتبر موضوع إدارة الأفراد من أهم الموضوعات التي إستحوذت على إهتمام وتفكير الكثير من المفكرين في مجال إدارة الأعمال نظرا لحساسية الوظيفة و أهميتها داخل التنظيم بإعتبار أنها تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارات .

ويعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من الميادين التي مرت بالعديد من التجارب المختلفة حتى أصبحت ماهي عليه حاليا فإبتدأ من الأفكار الأولى التي ظهرت من خلال الثورة الصناعية والتي أفادت الجانب التنظيمي لهذا الميدان بأفكار خصبة مهدت لدخول تسيير الموارد البشرية في الطريق العلمي , فبعد أن كان يستغل العمال في المصانع إلى أقصى الحدود تمكنت هذه الأطر من تغليب الجانب الإنساني , و مع مرور الزمن حظيت إدارة الموارد البشرية بإهتمام بالغ نظرا لمساهمتها في تفعيل دور العنصر البشري فهي تهدف إلى تحقيق تنظيم و تنسيق و ربط المورد البشري مع العملية الإنتاجية, فمن إستقطاب المورد البشري إلى تنمية قدراته من خلال التدريب و التكوين الجيد و هذا لضمان فعالية أداءه و توجيه سلوكه نحو تحقيق أهداف التنظيم من خلال تنمية و تسيير مواردها البشرية قصد بلوغ مستويات متصاعدة من الكفاءة و الفعالية التنظيمية.

❖ (1)- مفهوم تسيير الموارد البشرية.

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف الأساسية في سبيل تسيير مواردها البشرية وتفعيل دورها بإعتبارها أصول إستثمارية لا يمكن للمنظمة بلوغ أهدافها الإستراتيجية دون الإهتمام بها وتنمية و ترشيد إستخدام مهاراتها و قدراتها في العمل و تنمية رغباتها فيه .

- و قبل التطرق إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية, فإنه لا بد من تناول مفهوم التسيير و المورد البشري, لننتهي بإعطاء مفهوم شامل لتسيير الموارد البشرية.

➤ (2-1)- تعريف التسيير:

إن التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد الآخرين و من خلالهم بكفاءة, و تشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط و التنظيم و القيادة و التقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف .

و منه فإن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة تتمثل في الأهداف, الموارد والأفراد و كيفية التنسيق المحكم بينهم.

(نوري منير, تسيير الموارد البشرية 2010 ص 35)

كما يعرف أنه "تدبير شؤون الناس و قيادتهم و توجيههم و تنظيمهم بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعية لهم , بهدف المحافظة على كيانهم و إستمرار وجودهم. إذا التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة التخطيط و التنظيم و القيادة و التقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف.

كما عرف "تايلور" التسيير بأنه "علم مبني على قوانين و قواعد و أصول عملية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.

فالتسيير إذا هو عملية تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأفراد حيث أنه عملية منتجة يتم بواسطتها الحصول على السلع و الخدمات و غيرها من المنافع , فالتسيير هو نشاط تقوم به الموارد البشرية من أجل تنظيم و توجيه العمل بالشكل المرغوب في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الوظائف الجوهرية المتمثلة في التخطيط و التنظيم و الإدارة و الرقابة.

(نفس المرجع نوري منير 2010 ص 35-36)

➤ (3-1)- تعريف الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية لإقامة أي تنظيم , و من خلال الإستخدام العقلاني والرشيد لهذا المورد يتم بلوغ المستويات المرغوبة من النجاح و التفوق و التمييز في العمل, فهو أحد المقومات الجوهرية اللازمة لعملية التنمية الإقتصادية و الإجتماعية.

و يؤكد الكاتب "جيفري فيفر" على أهمية الموارد البشرية بقوله أن نجاح المؤسسات و تحقيق كفاءتها التنظيمية يعتمد على طاقتها البشرية و هي مصدر للميزة الإستراتيجية التنافسية في المنظمات الحديثة لهذا يجب الإستثمار في المورد البشري و العناية به. و أكد أن أهمية المورد البشري في تزايد مرتفع لما له من آثار على سيرورة المنظمات وإستمراريتها, و بعد إدراك أرباب الأعمال لأهمية الإستخدام الأمثل لطاقت و قدرات ومهارات وخبرات هذه الموارد لتحقيق الثروة و نواتج العمل المرغوبة, فهي تسعى إلى تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة وفعالة و تنافسية و مؤثرة إيجابيا في عمليات التنمية و التطوير و ذلك من خلال تنمية قدراتها العقلية و الفكرية و مهاراتها التقنية, و يعتبر إصطلاح الموارد البشرية إصطلاحا حديثا, و قد حل محل مصطلح الأفراد أو القوى العاملة سنة 1970, حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية, حتى يكون متماشيا ومتوافقا مع الأدوار الإستراتيجية للمورد البشري داخل النظام (كامل بربر 2002 ص48)

والمورد البشري هو قوة قادرة على توجيه العمل و دفع المنظمة إلى تحقيق ما خطت له من أهداف وإستراتيجيات, و لهذا فإن المنظمات الحديثة ترى أن المورد البشري عنصر واعي و يتميز بالحيوية و النشاط و التحدي يثمنل في كيفية تفجير طاقاته و إستغلال إمكانياته, بإعتباره المحرك الأساسي والمؤثر المباشر على نتائج العملية الإنتاجية داخل التنظيم و هناك من يعرف الموارد البشرية بأنها جميع العاملين في المنظمة وهم المورد الأساسي الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها و الغايات النهائية من وجودها, ولا بد لإدارة الموارد البشرية من دراسة المواصفات الشخصية والسلوكية للعاملين في المنظمة و الوقوف على أهم الإختلافات بينهم, وما هي القيم والإتجاهات التي يحملونها بشأن العمل و المنظمة, بإعتباره العنصر القادر على حسن إستخدام العناصر الإنتاجية المتاحة في المنظمة, وبالتالي فإن كفاءة هذه الموارد البشرية يعكس كفاءة الأداء التنظيمي.

(حامد أحمد رمضان 1994 ص 22)

➤ (4-1)- تعريف تسيير الموارد البشرية:

تهدف المنظمة من خلال تنمية وتسيير مواردها البشرية إلى تعزيز قدراتها التنظيمية, و بلوغ مستويات متصاعدة من الكفاءة و الفعالية التنظيمية, وتعرف تسيير الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأعمال, البرامج الإستراتيجية والقرارات الهادفة إلى تحقيق الإستغلال الأمثل و الممكن للموارد البشرية و التي تساهم في تشكيل الموارد البشرية من جهة العقلنة التي ترقى الأداء الكلي للمنظمة كما تعرف تسيير الموارد البشرية بأنها الوظيفة التي تتمثل في إختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير وتفعيل جهودهم وتوجيه طاقتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم , وتقوية علاقات التعاون بينهم و بين زملائهم ورؤسائهم , وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة, من حيث زيادة الإنتاجية و بلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد, فتسيير الموارد البشرية تهتم بدراسة السياسات المتعلقة بإختيار و تعيين و تدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المنظمة ,وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة و خلق روح تعاونية بينها و ذلك بتحفيزها ماديا و معنويا من أجل الوصول بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية , حيث يتمحور دور إدارة الموارد البشرية في الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها و ترغيبهم في البقاء في خدمتها وجعلهم يبذلون أكبر قدر من طاقتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها .

(كامل مغربي 1995 ص 289)

فتسيير الموارد البشرية هي مجموعة من الإجراءات و القرارات و السياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات و التأهيل و المعارف و القدرات المطلوبة, وتحفيزها و تطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالأنشطة و الوظائف و تحمل المسؤوليات من أجل إستمرار المنظمة و تطويرها

(مصطفى نجيب شاويش 2005 ص 53)

وبالتالي فإن تسيير الموارد البشرية تتمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك و صقل وصيانة وتنمية القدرات و الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية و العملية و الفنية

والسلوكية, فهي بمثابة وسيلة تعليمية تمد الفرد العامل بالمعارف و المعلومات و القيم والمبادئ التي تزيد من طاقته على العمل والإنتاج.

❖ (2)- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

ان ادارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة هذا العصر، إنما هي نتيجة لتراكمات وتطورات عديدة، يعود عهدها الى الثورة الصناعية، ومن الأسباب التي أدت الى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية وإنشاء ادارة مخصصة لها وتكون من الركائز المهمة لقيام التنظيم العصري الذي يتميز بالتوسع الكبير والمجالات التكنولوجية المعاصرة التي لا يمكن أن تتحقق الا بتوفير العنصر البشري بالكم والكيف المناسب، وهذه هي طبيعة ادارة الموارد البشرية المكلفة بالختيار وتعيين وتكوين هذا المورد. وفيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها ادارة الموارد البشرية منذ منتصف القرن التاسع عشر الى وقتنا الحاضر، وسنقوم بتقسيم تاريخ ادارة الموارد البشرية الى ثلاث فترات، مرحلة تكوينها، نموها و نضوجها، وقد جاءت كل مرحلة من مراحل تطورها ببرامج أكثر رقيا وتعديلا وشمولا.

❖ (1-2)- مرحلة التكوين:

ترتبط سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين، فقبل عام 1900م بالرغم من وجود حالات تم فيها الاستعانة بالأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عملية التعيين وتحديد مستويات الأداء الأمن الصناعي والتدريب والنواحي الصحية الا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا ويمكنك القول أن المسؤول على الأفراد كان تطبيق التشريعات وهذا من خلال مهامه و المتمثلة في معالجة المشكلات اليومية ونجد أنه في أواخر القرن التاسع عشر صدرت قوانين وتم تأسيس مؤسسات بدأت تصنع اللبنة الأساسية لتنمية برامج حضيت بقبول عام من طرف أرباب العمل لكن تنفيذ هذه الأنشطة يحدث غالبا بطريقة عشوائية

(على السلمي 1995 ص 39)

❖ (2-2) - مرحلة النمو:

حدثت فترة النمو في التطور النظري والعلمي لإدارة الموارد البشرية في فترة بين عامي 1900 و1946م فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى بالسكرتير الإجتماعي أو أخصائى شؤون المعيشية للأفراد، وتتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف المتزاية بشرعية و ضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد، وأهمية وجودها في كل منظمة حيث أصبحت ادارة الموارد البشرية تتولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية والانسانية في اطار التطور المتوقع للمنظمة مثل سياسة التوظيف، التدريب، الترقية و المكافئات، وأصبح مسؤول الأفراد يأخذ بعين الاعتبار انعكاسات القرارات ذات الطابع التكنولوجي والاقتصادي للأفراد بتحديد هذه السياسات وتطبيقها على أرض الواقع فأصبحت ادارة الموارد البشرية تقوم بدور مساعد للإدارات التنفيذية في المنظمة وتختلف هذه المرحلة عن سابقتها كون تنظيمها لا يختلف إختلافا جوهريا عن الأنشطة الحالية لإدارت المواد البشرية والفرق بينها يكمن أساسا في مدى رقي ودقة هذه الأنظمة وليس في محتواها. فالأنشطة لم تختلف ولكن البرامج تطورت وفقا للتطورات الحاصلة على مستوى المجتمعات والمنظمات

(على السلمي 1995 ص 39)

❖ (3-2) - مرحلة النضج:

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة عام 1946م وأيضا التزام الحكومة الفيدرالية بتطبيق مبادئه، ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات لتفعيل دورها وحفضها لحقوق العاملين وهذه المرحلة لها علاقة بالتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال اليوم، فوظيفة الأفراد تسعى اليوم إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الإختيارات الاقتصادية ومتطلبات التطور للأفراد من خلال حتمية إشباع رغباتهم وتوجيه سلوكهم نحو ما يخدم المنظمة ويحقق أهدافها و بالتالي فدور وظيفة الأفراد اليوم يعنى بتحرير قوة الإبداع والإختراع للأفراد وتحسين مستوى الأداء مما يضمن تقوية المركز التنافسي للمنظمة والقدرة على التكيف لمواجهة التغيرات السريعة للبيئة الخارجية .

وتجدر الإشارة إلى أن التطور لم يشمل الأنشطة و المفهوم فقط ، بل إمتد حتى إلي التسميات التي تطلع على هذه الوظيفة والأفراد الذين يتولون تسييرها. فالتسمية التي كانت شائعة أكثر لهذه الوظيفة هي تسمية رئيس الأفراد وهذه التسمية لازالة مستخدمة إلى الآن على مستوي المنظمة أو على الوحدات التابعة لها ولاكن بمرور الوقت دخلت مصطلحات جديدة في وظيفه الأفراد وهذا ناجم عن تطور هذه الوظيفة وأصبحت مثلها مثل باقي المصالح الأخرى، ومن بين التسميات الأكثر إستعمالا هي: (هي مديرية الأفراد والعلاقات الإنسانية، مديرية الأفراد وعلاقات العمل، مديرية الأفراد والموارد البشرية) والتساؤل الذي يطرح نفسه في ما يخص أو يتعلق بالأفراد الموجودين على مستوى هذه الوظيفة يتمثل في المستويات التأهيلية لشغل هذه المناصب، ففي سنة 1972م أشارت نتيجة الدراسات في فرنسا أن النسبة الكبرى من مسؤولي الأفراد كانت من نصيب خريجي الحقوق، ويأتي في المرتبة الثانية المهندسون ثم خريجي العلوم السياسية ودراس التجارة، ومع مرور الوقت تزايدت التخصصات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية فأصبحة أكثر رقي وتطور وأصبح دورها أكثر فعالية داخل المنظمات (على السلمي 1995 ص 40)

❖ (3)- وظائف و مهام إدارة الموارد البشرية:

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها و ظروفها، أي أنها متميزة. و هناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بدءا من الإختيار والتعيين وصولا إلى التخطيط و التنبؤ. فهناك مهام تقوم بها إدارة الموارد البشرية منفردة مثل التعويضات و المزايا و برامج تحليل العمل و خدمات الأفراد و منها ما تقوم به الإشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل المقابلات الشخصية ببرامج الإنتاجية الدافعية وبرامج التنمية و التدريب و تقييم الأداء فتشير وظائفها لتلك المهام و الواجبات التي تسيير بها المنظمة على إختلاف حجمها ونشاطها و من بين الوظائف الفنية لتسيير الموارد البشرية ما يلي:

❖ (1-3)- الانتقاء و التوظيف:

يعتبر التوظيف عنصرا أساسيا في تسيير الموارد البشرية إذ بواسطته تتحصل المنظمة على الكفاءات اللازمة لأداء أعمالها و تحقيق أهدافها التنظيمية فهو على هذا الأساس تدبير الإحتياجات من الأفراد الذين يحتاج إليهم المشروع فمهمة إدارة الموارد البشرية تكمن في إستقطاب و جذب عناصر ذات مستوى عالي من الكفاءة و الخبرة والمهارة و وضعها في مناصب شاغرة تتناسب و تكوينهم و مستواهم التعليمي و هذا في خضم الإعتماد على أسس و معايير تحقق التوافق بين قدرات و مؤهلات العامل و المتطلبات الوظيفية التي تحدد وضع العامل المناسب في المكان الذي يتلائم و قدراته فالتوظيف الصحيح هو الذي يعتمد على طرق الإختيار اللازمة و المصادر التي توفر القوى العاملة التي تتناسب و الوظائف التي تختارها المؤسسة لهؤلاء الأفراد و تتبع في توظيفهم مسارا صحيحا لضمان نتائج أهدافها و لعل ما يحدد تحقيق هذه الأهداف هو المبادئ التي تركز عليها العملية التوظيفية و التي تتجسد في الخبرة التكوين و التوجيه فخبرة العامل بنوع العمل الذي يمارسه و بكافة متطلباته يجعله يبدع في أعماله بدون أخطاء. كما يقلل من نسبة حوادث العمل, وما يساهم في تدعيم هذه الخبرة و تنميتها هو التدريب الجيد للأفراد وإدخالهم في جو العمل من أجل زيادة الفعالية في الأداء و الإنجاز . أما مبدأ التوجيه فإنه يساعد الفرد على إختيار المهنة التي تتناسب و قدراته وإستعداده و ميوله لهذا فان هذه المبادئ تفقد فعاليتها في الإطار التنظيمي إذا لم تركزها طرق توظيفية علمية اطارها الشهادة والخبرة والتكوين عكس التوظيف بالطرق غير العلمية التي تحددها المحسوبة والمحابة, فيكون بذلك إختيار الأفراد وفق مقاييس بعيدة كل البعد عن المتطلبات الفعلية للمنصب.

(حامد أحمد رمضان 1994 ص 92)

❖ (2-3) - تكوين و تدريب الأفراد:

بمقتضى أهداف العملية التوظيفية التي ترمي إلى إستقطاب و تعيين قوى عاملة كفئة مسيرة للتنظيم, فهناك العملية التدريبية التي تساهم في زيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على الأداء الفعال في إطار تمكينهم على إكتساب الجديد من المعلومات والأساليب المدعمة لفعالية إنجازهم فالتكوين نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من الأدوات والمعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله, وبهذا فعلمية التدريب ترمي إلى تغيير سلوك الفرد وإتجاهاته في إطار تنمية المعارف والمعلومات وكذا تنمية مختلف المهارات الفنية والذهنية وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية لكن لبلوغ أهداف التدريب لا بد من إتباع مجموعة من الأسس والمبادئ التي تحدد فعالية الممارسات التدريبية في نسق تسيير الموارد البشرية ولعل أهم مبدأ يجسد هذه الفعالية هو الهادفية بإعتبار أن التدريب هدفا محدد وموضوعيا قابل للتطبيق في الإطار الشمولي الذي يوجه فيه الممارسات التدريبية للعاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية و الفنية بطريقة تعتمد على مبدأ التدرج في توجيه مختلف الأساليب والمعارف أي أن تنفيذ التكوين يبدأ بمعالجة الموضوعات السهلة ثم يتدرج إلى ما هو أصعب وهكذا يصل إلى معالجة المشكلات المعقدة وبالتالي تحسين وترشيد مستوى الأفراد.

(حامد أحمد رمضان 1994 ص 93)

❖ (3-3) - تفعيل نظام الحوافز :

تشكل الحوافز مجموعة العوامل التي تهيؤها الإدارة للعاملين قصد تحريك قدراتها الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم بأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم فهي العامل المحرك لدافعية وقدرات العاملين نحو الأداء الفعال إذ بدونه تبقى الممارسات التوظيفية والتكوينية بدون جدوى ففي هذا الإطار تعددت المنطلقات والتحديات النظرية التي تبحث عن أهم المعايير المحددة لدافعية الفرد فإتجهت مدرسة الإدارة العلمية إلى وضع مجموعة من الأسس الكفيلة بتحفيز العمال نحو الأداء الفعال في إطار نظام الأجر بالقطعة والذي بموجبه يزداد أجر

العامل كلما زادت إنتاجيته فالعامل إقتصادي بطبعه تحركه الحوافز المادية نحو تحقيق أهدافه التنظيمية ونظرا لقصور هذا المنظور وتجاهله لمشاعر وكيان العامل ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحوافز المعنوية لتحريك قدرات العاملين بالمنظمة فمعايير وقيم الجماعة كانت أهم بكثير من أي دوافع أو حوافز مادية. فإذا كانت الحوافز المادية هي أساس المنظور الكلاسيكي في تحقيق الأهداف التنظيمية فإن الحوافز المعنوية هي المحرك الأساسي للروح المعنوية بدافع الفعالية في الإنجاز فهي مجموعة الحوافز التي تشبع حاجات الأفراد من الناحية المعنوية في إطار إشباع حاجاتهم الإجتماعية والذاتية التي تجذب الأفراد وتدفعهم للعمل فهي من هذا المنطلق كفيلة بإشعار العامل بإنسانيته وكيانه كعضو مهم داخل التنظيم.

(علي محمد عبد الوهاب 1982 ص 66)

❖ (4)- التحديات التي تواجهها وظيفة تسيير الموارد البشرية:

تواجه ادارة اموارد البشرية العديد من التحديات، وخاصة في ظل تطور الأهداف. ففي الأونة الأخيرة تغيرت النظرة الى تسيير الموارد البشرية واعتبرت كاهم الادارات في المؤسسة، فمهمتها تكوين قوة عالية مستقرة وفعالة تسعى الى تحقيق الأهداف العامة للتنظيم، وحسب النظرة الجديدة تغيرت الوظائف المسندة لها، وتغيرت التحديات الموكلة اليها حسب تغير حجم ونشاط المؤسسة، ومن أهم هذه التحديات:

❖ (1-4)- ادارة الجودة الشاملة "total qualitymanajaement"

انتشار تطبيق ادارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان المتقدمة كالولايات المتحدة واليابان وغيرها من الأقطار من خلال التركيز على العنصر البشري، مما ساهم في ظهور مفاهيم جديدة كمساهمة العاملين وتحقيق رضا المستهلكين والوقاية من كل المخاطر والتحسين المستمر.

ومن خلال هذه المنطلقات اعطت المنظمات لادارة الموارد البشرية أدوارا شاملة وواسعة في الإستجابة للمتطلبات التي تشهدها السوق العالمية التي تتميز بالتغير السريع في محتوى ومضمون التبادلات التجارية والتعاملات الإقتصادية المتسارعة.

(نور منير 2010 ص 78)

❖ (2-4)- العولمة التنافسية و التحديات التكنولوجية :

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح العالم قرية صغيرة مما سهل التبادل السلعي في جميع دول العالم، وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية بحيث أن سبل الحصول على المورد البشري وإختياره خضعت للعديد من الإعتبارات التي نصت عليها الإتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة كما أن التنافسية المتخذة من طرف المؤسسات والشركات المتعددة الجنسيات جعلت من سبل اختيار العاملين العديد من الأثار والمتغيرات المختلفة وهنا يكمن تحدي ادارت الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء دورها بفعالية وإحتراف لا بد من أن تجند امكانيات مادية وبشرية من اختصاصيين في الأمور الإدارية والبيكولوجية والاجتماعية، وبالنظر للتحديات التكنولوجية فقد لعبت التطورات والتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دور

بارز في احداث العديد من التطورات على الصعيد الإقتصادي والاجتماعي والحضاري، بحيث أدت هذه التغيرات الملاحظة في التكنولوجيا إلى تغيير جذري في أنواع الأعمال والمهارات التي يحتاج إليها التنظيم، وكذلك أدى هذا التوسع في استخدام الوسائل التكنولوجية الى الاستغناء عن العديد من الوظائف التي كان يشغلها العنصر البشري، وهنا تكمن أهمية تسيير المواد البشرية التي يعود اليها دور ادماج المورد البشري في المكان المناسب وكذا التنسيق بين وظيفته ووظيفة الوسائل التكنولوجية .

(نور منير 2010 ص78.79)

❖ (3-4)-التحديات البيئية :

إن البيئة الخارجية التي تحددت معالمها من خلال المتغيرات المتسارعة التي أفرزت في الواقع العلمي بيئة ديناميكية. أى بنية غير مستقرة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على إعتبار التغير ظاهرة طبيعية أما الثبات أو الإستقرار فهو حالة نادرة. فهذه المتغيرات اثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة ومتطلباتهم الإجتماعية والثقافية. لذا فإن البناء الإستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الواحد والعشرين ركزت على ضرورة الإستجابة النوعية و الشاملة لهذه العملية من خلال التحلي بالمرونة والاستجابة الفعالة للأحداث والمتغيرات وافرازاتها المختلفة. وهذا ما يجب على ادارة تسيير الأفراد في المنظمات التي تسعى للرقى والتقدم أن تأخذ بعين الإعتبار للدخول في السوق العالمية والابتعاد عن العزلة والانفراد السلبي.

(نوري منير 2010 ص 79)

❖ (5)- الأشكال التنظيمية لإدارة المواد البشرية:

❖ (1-5)- الشكل القائم على الأقسام:

يشيع استخدام هذا الشكل في المنظمات الكبيرة التي يتعدد فيها وحدات العمل علاوة على تمتع ادارة الموارد البشرية بجميع الأدوار الإستراتيجية الأستشارية والادارية التشغيلية ذات الطبيعة التنفيذية وفي هذا النوع من المنظمات ترتبط ادارة الموارد البشرية بالادارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية الذي ترتبط به مجموعة من الأقسام في :

أ- **قسم التوظيف:** يتخصص هذا القسم بجميع الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المنظمة، والتي تتضمن الإستقطاب والإختبار و التعيين، فمهمة هذا القسم ليس اتخاذ قرار التوظيف فحسب وانما تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية التي بدورها تحاور المرشحين لأشغال الوظائف الشاغرة.

ب- **قسم التدريب والتطوير:** يركز هذا القسم على النشاطات المتعلقة بنقل المهارات للعاملين أو تطوير المهارات القائمة لغرض اعداد الفرد لمواقع ادارية أعلى، فيعد تحديد الإحتياجات التدريبية من قبل ادارة الموارد البشرية وبالتشاور مع الادارة العليا للمنظمة وبالاعتماد على توجه المنظمة الاستراتيجي ونوع استراتيجية الأعمال فيها، تبدأ أعمال القسم في اختيار اسلوب التدريب المناسب، والذي يمكن أن يكون التكوين داخل العمل أو خارجه. وإن نوع المهارات والمعارف والخبرات المطلوبة في المنظمة تعتبر الدليل العلمي في تحديد نشاطات القسم من حيث الكم و النوع.

ج- **قسم المزايا و المكافآت:** يتسم العمل في هذا القسم بكونه يتعامل مع نشاطات موضوعية لحقل ذاتي، فكما تدل تسمية القسم بالمزايا والمكافئات فإن عمله يتمثل في تحدييد أجور ومكافئات ومزايا العاملين وادارتها، ومثل هذه النشاطات لا تعد سهلة وذلك لأن تحديد الأجر أو مستوى الدفع يعتمد على نتائج تحليل وتقويم العمل، لذا فإن مستوى الدفع يجب أن يكون عادلا ومقبولا وقائما على اساس الفروق الوظيفية بين عمل وعمل آخر وبين وظيفة وأخرى.

د- **قسم العلاقات،** تشتمل نشاطات هذا القسم على نوعية من العلاقات هما:

- علاقات العمل التي تغطي علاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات العمالية و فيها يكون القسم مسؤولا عن تحديد وضع المنظمة امام نقابات العمل ومتابعة النزاعات والشكاوي التي تنتج عن علاقة المنظمة بالنقابة.

- علاقات العاملين وتشتمل نشاطات هذه الشعبة في قسم العلاقات على متابعة حركة العاملين داخل المنظمة، إذ عليها ضمان من أن قنوات الإتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل.

(عبد العزيز على حسن 2008 ص111 ص 112)

❖ (2-5)- الشكل القائم على المركز:

يعتمد اتجاه المنظمة للمركزية أو الامركزية عن فلسفتها وثقافتها وكفاءة النشاطات الوظيفية للاستراتيجية فيها، وفي الشكل القائم على المركزية تكون صناعة القرارات والاستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة ولما كانت قرارات ادارة الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط و التوظيف والتدريب والتحفيز وكل القرارات الاستراتيجية نظرا لما تتضمنه من تكاليف. فإن سلطة اتخاذها تسند الى الادارة العليا للمنظمة وتتوزع باقي القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الادارات الوظيفية الأخرى. شيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال.

(عبد العزيز على حسن 2008 ص 112)

❖ خلاصة الفصل

يعتبر الآن المورد البشري العنصر الواعي الحي الذي يتمحور حوله كل نشاط في المنظمة سواء كانت اقتصادية أو خدمائية وإن أي تصرف أو سلوك لهذا العامل يؤدي الى التأثير على النتائج العامة في مختلف المناصب فيها، وهو ذو أهمية بالغة في حركة المؤسسة واستمرارها المرتكزة على نجاعتها وأدائها العام، الذي يظهر من خلال ادارة وتسيير هذا العامل بطريقة استراتيجية وكذا ربط هذا الدور بالتخطيط الإستراتيجي و النوعي في المؤسسة لأنه يحدد لها اتجاهاتها وأهدافها في مختلف المجالات و الجوانب التقنية بشتى أشكالها فإن نجاح المؤسسة الموارد البشرية يرتبط بصياغة واعداد سياسة تشمل ادارة الموارد البشرية.

فالأمر الملاحظ أن العنصر البشري ضروري لاستمرار التنظيم .فالمورد البشري هو الرأس المال الحقيقي للتنظيم و يرتبط استمراره وازدهاره بمدى قدرة موارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي و التنظيمي للرقى بالمؤسسة .

الفصل الثالث

الإطار النظري لنظام الحوافز

❖ تمهيد

- يعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام الأخصائين والمفكرين وأرباب العمل لما تلعبه من دور ولما لها من تأثير في رفع وتحسين أداء العاملين بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة، وأساس نجاح أي تنظيم مقترن بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، بإعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، لأن الرغبة في العمل تكمن في نفس الفرد، وتصبح مهمة الإدارة هي إثارة تلك الرغبة وتوجيه السلوك المترتب عندها في الإتجاه الذي يخدم المؤسسة ويحقق أهدافها، لذا وجب على إدارة الموارد البشرية البحث عن السبل والأدوات التي يتم من خلالها إثارة القوى والطاقات الكامنة في الأفراد والتي تدفعهم لرفع وتحسين أدائهم، وذلك يتم من خلال اشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم، وهذا ما يؤدي الى حفاظ المؤسسة على ذوي الكفاءات والمهارات، وكل هذا يتحقق بإمتلاك المؤسسة على نظام حوافز فعال يلبي حاجات العامل ويقود سلوكياتهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة فقد ركزت العديد من الإدارات اهتمامها ووقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها العاملين، وذلك يتبنى سياسة تحفيزية مناسبة من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع روح الولاء والانتماء فيهم اتجاه المنظمة.

❖ (1)- ماهية الحوافز

❖ (1-1)- تمهيد:

يحظى موضوع الحوافز باهتمام كبير وهذا من خلال الآثار الواضحة لها وما تشكله من أهمية كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين حيث يؤدي اختيار الحوافز الملائمة بنوعها المادي والمعنوي الى تشجيع العاملين بالقيام بما وكل اليهم من مهام على أحسن وجه وعلى مستوى عالي من الكفاءة فمعظم المنظمات تحرص على وضع أسس خاصة وقواعد ثابتة للحوافز وبكيفية استخدامها وتوزيعها بما يحقق الأهداف المرجو تحقيقها على المستوى القريب والبعيد.

❖ (2-1)- مفهوم الحوافز:

- من الضروري معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة، بحيث أنه يكرس جهده وطاقته لإنجاز عمله مقابل اشباع حاجاته الانسانية لذلك وجب على المؤسسة اقامة ضوابط و محددات

الاشباع وتوجيهه لخدمة مصلحة المنظومة ككل.

وقد نال مفهوم الحوافز الكثير من الإهتمام من قبل الباحثين فقد استخدم بعضهم هذا المفهوم بالمعنى الواسع واستخدمه آخرون بالمعنى الضيق، فأما الحوافز بالمعنى الواسع فهي مرادف لكلمة العوائد (REWARDS) أي تلك المواقف والمثيرات الخارجية التي تشير وتحرك الدوافع (الحاجت و الرغبات) ، فالحوافز هي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدأ سلوك ما أو ايقافه وتشجيعه أو تنشيطه أو توجيهه، أما الحوافز بالمعنى الضيق فترتبط في الغالب بكلمة نظام فيقال نظام الحوافز ونعني به خطط دفع الأجور التي تربط دفع الأجور مباشرة أو غير مباشرة بأنتاجية العاملين وأرباح الشركة

(على محمد عبد الوهاب 1982 ص 43)

كذلك تعرف الحوافز على أنها العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال المناطة به على أكمل وجه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية و المعنوية فالحوافز تصمم وتكيف الفرد نحو أداء الوظيفة المعهودة اليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق

أهداف المنظمة، فالحوافز عبارة عن العوامل التي تهدف الى إثارة القوة المدسوسة في الفرد التي تحدد نمط السلوك والتصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجات الإنسان. فالحوافز هي الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية بهدف اشباع الرغبات الإنسانية من ناحية تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعات الظروف الطبيعية المحيطة.

(حسين ابراهيم بلوط 2002 ص219)

ومما سبق يمكن استنتاج أن الحوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر جهد في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل الحصول على ما يضمن تحقيق رغباته واشباع حاجته، وأنها التعويض الذي يكافئ جهوده.

❖ (3-1)- مفهوم التحفيز:

عملية التحفيز هي توجيه سلوك الأفراد وتقويته للمواصلة في العمل لتحقيق الأهداف المشتركة. وذلك في استعمال الحوافز كوسائل للإشباع، فالتحفيز عملية تقوم بها الإدارة من أجل توفير فرص ووسائل أمام العاملين لتشجيعهم وتخليق لديهم الدافع من أجل السعي لتحقيق أهدافهم وهذا عن طريق الجهد والعمل المنتج و السلوك السليم كما أن التحفيز يعبر عن ما تقوم به الإدارة من أجل توفير مجموعات من الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام العامل وأدائه كما وكيفا، مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج وترتبط كلمة خطط بالنظام، لأن التحفيز يستند على نظام الحوافز الذي ينظم هذه العملية .

فالتحفيز هو العملية التي تأطر منح الحوافز بمعنى أنه النظام الذي تقوم الإدارة بتصميمه بتنظيم عملية منح الحوافز والذي يحوي على مجموعة القرارات والوسائل المادية و المعنوية التي تتلاءم مع تركيبة الأفراد العاملين في المؤسسة وتأثير فيهم فالحوافز هي مثيرات تليها عملية التحفيز التي تدفع بدورها العامل نحو تحقيق الأداء المطلوب.

(على محمد عبد الوهاب 1982ص45)

❖ (2) - أهمية الحوافز

- تلعب الحوافز دورا مهما في دفع العاملين على العمل ورفع الأداء وهناك عاملان أساسيان يجب وجودهما في أي نظام حوافز حتى يحقق أهدافه، وهو أن يكون توافقي بين الحافز ورغبة الفرد وكذلك ارتباط الحافز بالنتيجة ومستوى الأداء المقدم. وتعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء وللحوافز أهمية كبرى في التأثير على مستوى الأداء. حيث تتجلى هذه الأهمية أثناء ظهور الصناعة، حيث اهتم رجال علم النفس الصناعي بإجراء تجارب ودراسات، والتي أسفرت على أنها لا يمكن حث الفرد على العامل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز حي يوقظ الحماس والدافعية والرغبة، مما يعكس إجابا على الأداء كما أن الحوافز تساعد على تحقيق تفاعل بين الفرد ومنظمتها فهي تساهم في التحكم في سلوك الأفراد العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المتبادلة بين العاملين والمنظمات وهذا من خلال تنمية عادات وقيم سلوكية تنافسية وطاقت إبداعية لدى الفرد. بما يضمن إزدهار المنظمات وريادتها على كل الأصعدة. فتكمن أهمية الحوافز في فتح طريق المقترحات الأخلاق التي تعالج جوانب القصور الحاصلة في أي عامل فهي أداة للتغيير والتطوير والتصحيح عبر إدخال عناصر فعالة وجديدة في مواقف العمل باعتبار أنها تؤدي إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بإنسجام وحيوية وتطورية ويحدث رد فعل قوي في بنىات العمل الداخلية والخارجية التي تأثر بفعالية على التنفيذ و المتابعة

(عساف عبد المعطي محمد 1999 ص86)

ومن هنا تبرز أهمية الحوافز لكل من المنظمات وعاملها، فهي تمثل تكلفة المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية وفي نفس الوقت تمثل مصدر هام لإشباع حاجت العاملين المادية و المعنوية. ويمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الاهداف المختلفة التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال تطبيق نظام حوافز فعال، و من بين هذه الأهداف نجد

أ- تحسين أداء العاملين: ويتم ذلك من خلال مكافئة أولئك الأفراد العاملين الذين حققو مستويات عالية من الأداء حيث يؤدي ربط المكافئة بمستويات الأداء

الفعال الي تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات، ومثل هذا النضام يساهم في تحليل و تبرير التفاوت في الأجر بين العاملين فالحوافز الفعالة تخول للإدارات إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات الأفراد لبلوغ الأداء متميز ومشاركتهم في الإنتاج و الإنتاجية

ب-زيادت الإلتناء: حيث تشكل الحوافز بأنواعها المادية و المعنوية أسس العلاقات بين المؤسسات و الأفراد العاملين فيها ففاعلية ربط الحوافز بالأداء والإلتناء تشجيع وتزويد من إدراك العامل لتنفيذ مسؤولياته وتساهم في شعورها بالإلتناء والولاء للمنظمات، وهذا يتطلب مجموعة من المقومات الاسياسية والتي تتمثل في تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين واقناعهم بمزاياه، وكذا التقييم المستمر لهذا النضام بما يضمن تقديم لنفس المستوي من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

ج- توجيه السلوك : أثبتت الأبحاث و النظريات بأن نظم الحوافز و التعويضات الى جانب كونها من أهم مكونات نظام ادارة الموارد البشرية فإنها تعد أداة قوية في صياغت شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف التنظيم، اذ يحقق التحفيز الجيد تحسين الأداء والإحتفاض بالعمال. وكذا جذب الأعداد الكافية و النوعية المناسبة من الكفاءات وفي مرحلة لاحقة المحافظة عليها. فالحوافز تمثل أحد أكثر الروابط المميزة بين العاملين و الإدارة، رغم كون الحوافز و المكافئات تشكل جزءا هاما من التكلفة الكلية

(سعاد نايف برنوطي 2000 ص289)

❖ (3) طرق التحفيز

- ان التشجيع والتحفيز من الأمور الضرورية والمهمة لإنجاز الأعمال والسير قدما ودفع الأفراد العاملين للإستمرار في العطاء، وهنا مجموعة من السلوكيات التي ينبغي على مسيري الموارد البشرية في المنظمات الإتصاف بها و العمل بقواعدها قصد تحفيز المورد البشري وخلق الدافعية لديه، و تنشيطه وتحريكه وتوجيه سلوكه من أجل تأدية عمله بشكل أحسن وأجود. وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة، لذلك لا بد من كشف وتحديد الدوافع الخاصة لكل فرد ودرجة الأهمية بالنسبة له، وهذا بتصميم سياسة تحفيزية تحقق الإشباع لكل العاملين لتحسين المستوى والأداء وتنمية روح الفريق والتعرف عليهم بصفاتهم أفراد لهم شخصيات مختلفة ونقاط قوة ونقاط ضعف تنبئة فيما بينهم، ولكل منهم أعماله وأهدافه الخاصة وله طريقته وأسلوبه في العمل، لذلك فإن التعرف على الأفراد العاملين تعد أول خطوة نحو بناء فريق متحمس للعمل، اضافة لذلك التعرف على إحتياجات كل منهم يعطي فكرة عن مدى فعالية الحافز المقدم له وأهميته بالنسبة له مما يجعل الحوافز تحقق أهدافها المرجوة منها، ومن بين سلوكيات التي تسهل العملية التحفيزية مايلي:

أ- الاستماع الجيد للأفراد: لا بد من التركيز على التواصل مع الأفراد والإحساس بمشاعرهم وتوجيهاتهم وإعانتهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين، ولذلك من المهم التركيز على الإنصات الجيد للأفراد، فحسن الإصغاء يصنع جسر تفاهم وتقارب بين مختلف الفآت العملية، فهو مطلوب لإستمرار العلاقات بشكل ودي وتعاوني، وخاصة بين الرئيس ومروؤوسيه حيث تشكل بوادر التأخي و الترابط، وفي نفس الوقت تضمن إستمرارية العمل بشكل فعال ومتميز وتنمية روح الفريق بما يخدم العاملين أنفسهم وكذا المنظمات على حد سواء، فالإستماع و الإنصات يعد من العوامل و السلوكات التحفيزية الفعالة و الراقية.

ب- التركيز على الأعمال التي يأديها الأفراد بشكل جيد: فالكثير من القادة يعتقدون أن التركيز علي الأخطاء يأدي إلى تحسين الأداء، إلى أن ذلك من الأعراض الخاطئة، فقد أثبتت الأبحاث أن التركيز على الإجابيات و الأعمال الجيدة يزيد

من الإنتاج و الفعالية لدى الأفراد اكثر من التركيز على السلبيات، كما ينبغي على المسيرين و المراقبين مواجهة الأخطاء التي يقوم بها العاملين بأسلوب لا يركز علي الألوم فر بما يكون الفرض بحاجة إلي توجيه أو تخيير أسلوب التوجيه بما يساعد بتخطي تلك الأخطاء بدون تعنيف.

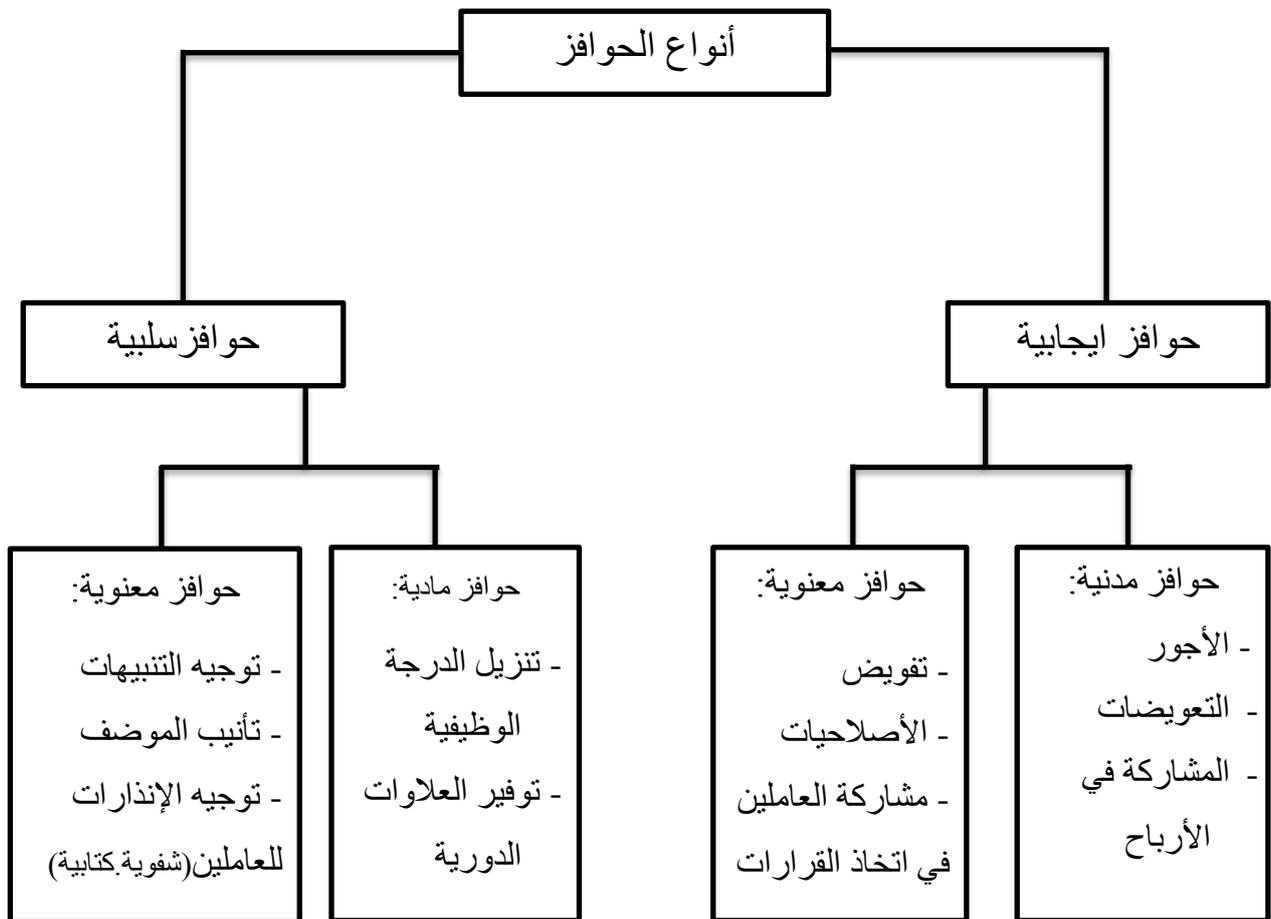
ج- تنمية الجوانب غير ضاهرة من إمكانيات و مواهب الفرد: فعلى مسيرى الموارد البشرية داخل التنظيم البحث على مصادر القوة التي تكشف المواهب و الكفاءات الموجودة والإمكانيات التي يمكن أن تبرز من الأفراد و العمل على دفع وتشجيع الأفراد بإتجاه تنمية هذه القرارات والجوانب الكامنة لديه و التي قد لا تكون ضاهرة حتي للفرد نفسه فإثارة حماس وطاقات الأفراد يساعد على التواسل بين القادة و الأفراد ويحثهم بشكل دائم على التعاون المتبادل مما يساهم في بناء فريق عمل ناجح، فالمشاركة و التعاون وتكامل الأدوار والثقة يشعر الأفراد بالاستقرار والانتماء للمنظمة.

(حسين ابراهيم بلوط. مرجع سبق ذكره 2002 ص235)

❖ (4) - أنواع الحوافز

- توجد تقسيمات متعددة ومتنوعة، متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت أنواع التصنيفات من قبل الباحثين في مجال الحوافز الوسائل والأساليب يمكن للإدارات إستخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة للأداء الأنساني للعاملين.
- وهناك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز كما يذكرها المخطط ويوضحها في الأسكال التالية:

- أنواع وتقسيمات الحوافز



(مهدي حسن زويلف 1994 ص32)

- وكل تقسيم للحوافز يستند إلى أساس معين، أو يهدف إلى إبراز جانب معين من أنواع الحوافز المختلفة ، فيمكن تقسيمها من حيث موضوعها ومن حيث آثارها و من حيث أطرافها:

❖ (1-4)- الحوافز من حيث موضوعها:

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين، مادية ومعنوية

أ- الحوافز المادية: وهى ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل دفعهم لزيادة معدلات إنتاجهم، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركات في الأرباح وتأمين الوظيفي و الإجتماعي كلها حوافز مادية، وقد يتم مثلا منح الحوافز المادية للأفراد في المنظمة على شكل ريادة دورية بقصد تحسين مستوى المعيشة، أو منح نسبة من الأرباح المحققة تقديرا منها لجهودهم المبذولة في تحقيق الإنتاج وتتمثل الحوافز المادية في ما يلي :

- حافز الأجر: تمثل الأجور أهم الحوافز في المجتمعات المختلفة، وتختلف أنظمة دفع الأجور باختلاف المؤسسات، كما تختلف في المؤسسة الواحدة باختلاف المستويات الوظيفية والإدارية، وكلما كان الأجر مرتفع تحسن أداء العاملين و زاد رضاهم عن العمل، فالأجر عامل أساسي ومهم لستمر العامل في العطاء، بإعتباره مصدر إشباع لحاجاته الفطرية خارج نطاق العمل، المتمثلة في المأكل و المسكن، كما أنه ضروري للصحة و التعليم بالإضافة إلى توفره لكمابيات الحياة ومساهمته في بناء مركز إجتماعي للفرد، فالأجر يقوم على أساس إشباع الحاجات الفسيولوجية الرئيسية للأفراد، ويشجعهم على بضل أقصى جهد ممكن

- العمولات: ويتمثل هذا النظام في وضائف البيعية و المحصلية، وخصوصا محصلية الديون، حيث يحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من السفقات و المبيعات التي بحققها، أو يحصل على نسبة من الديون التي يحصلها، وأحيانا يحصل العاملين على عمولات من الصفقات التي يعقدونها معى المتعاملين أو الشركات الأخرى .

- الخدمات الاجتماعية : تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسات من حيث النوع و المستوي، ولكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصيةها الأساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد، وهتهدف إلى دفعهم لبذل مجهود أكثر و رفع كفاءاتهم الإنتاجية، وتختلف فعاليات الأنواع المختلفة من الخدمات لتحقيق الأهداف، وأثرها يكون بطريقة مباشرة على العاملين، الأمر الذي يزيد من مقدرتهم و رغبتهم في العمل، وتختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع ولكنها تصب كلها في مسلحة العامل ومنها خدمات الاسكان، الخدمات الصحية خدمات النقل و خدمات غذائية ولا شك أن هذه الخدمات تساهم بشكل إيجابي تساعد في رفع المستوى المعيشي للعامل وزيادت رفاهيته المادية و المعنوية، وهي بمثابة تكملة الأجر على شكل خدمات مختلفة.

- ظروف وامكانية العمل المادية : تشكل الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل : الألات والمعدات مكان العمل الإنارة نظام المكان ونظافته عاملا مؤثرا على كفاءة المكان الأفراد في العمل ورغبتهم فيه الى مدى كبير فيجب مراعاة حسنتهيئة ظروف العمل ومحيطه بمالها من أثلا ايجابي على أداء العمالي

- المكافئات والعلاوات: تعتبر المكافئات حافزا مهما لكل الفئات الإدارية وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة ويقاس هذا الأداء العام بالأرباح أو بكميات الإنتاج والمبيعات المحققة، ويتدخل المسؤول الإداري في تحديد حجم المكافئة، والعلاوات هي قيمة مالية متغيرة تحدد بنسبت الأجر القاعدي، وقد تندرج في الراتب مباشرة أو تدفع للموظف بشكل مستقل وهي تمنح في حالة تحقيق انجاز أفضل من الطبيعي

(ايهاب صبيح محمد. 2001 ص 59،ص60)

ب- الحوافز المعنوية:

هي أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة للعاملين وأكثرها شيوعا هي فرص التقدم و التعلم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء الى الجماعات المتميزة والى غير ذلك من المحفزات غير الملموسة ولكنها مهمة وضرورية ويجب توفيرها لخلق جو العمل المناسب

الذي يسهل على العاملين القيام بمهامهم بارتياحية فهم بحاجة لها لدفع قدراتهم نحو الابداع و التحسين المستمر لأدائهم، وهي الحوافز التي تتكفل بإشباع الحاجات المعنوية للأفراد، بحيث ان الحوافز المادية لا تكفي وحدها لتحفيز العاملين وكسب رضاهم، بحيث يجب اشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية بشكل متكامل، فللحوافز المعنوية اثار واضحة واهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل عن الاهمية والاثار التي تحققها الحوافز المادية، وحين تستخدم الحوافز المادية والمعنوية معا في تنظيم ما سيتيح لها فرصة لتحقيق الاهداف المسطرة لكل كفاءة ونجاعة، وسنقدم بعض الحوافز المعنوية التي يجب توفيرها في المنظمة لضمان ولاء العاملين وتفجير طاقاتهم :

- التوافق المهني: وهو قدرة الفرد على ان يتكيف تكيفا سليما وان يتلائم مع بيئته المهنية والاجتماعية، فعملية التوافق هي محاولة الفرد في ان تكون له القدرة على استجابات متنوعة تلائم المواقف المختلفة وتنجح في تحقيق دوافعه، ويقصد بذلك ان يتناسب عمل الفرد مع معارفه وقدراته وهاراته، فالفرد يستطيع ان يبلغ مستويات عالية من الاداء، اذا كان قادرا على اداء العمل وراغبا في القيام به، فان الملائمة الوظيفية من حيث مركزها في الهيكل التنظيمي وكذا علاقتها مع الوظائف الاخرى تلعب دورا هاما في تحديد مستوى دافعية العمل للانجاز.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: ان ضرورة مشاركة الافراد والمجموعات في عملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها العديد من النتائج والاثار الايجابية فهي تؤدي الى زيادة الانتاج وتحسين الاداء وزيادة الرضا الوظيفي وتقدير الذات وخلق روح التعاون وتعزيز الالتزام باهداف المؤسسة وتقليص دوران العمل والتغيب وتحسين الاتصالات الفعالة، فالمشاركة في اتخاذ القرارات تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والرضا الوطني كما انه اصبح ينظر الى المشاركة على انها مسالة اخلاقية اذا ان عدم المشاركة الكثيرين تؤدي الى الحاق اضرار نفسية جسيمة وفي ضوء ذلك كله، فان المدبرين مدعوون لايجاد ظروف عمل تسمح للعاملين بمزيد من الاستقلالية في العمل .

- الترقية:تعرف الترقية بانها عملية اعادة تخصيص الفرد ذات مستوى اعلى، وعادة ما تنطوي مثل هاذة الوظيفة على واجبات ومسؤوليات وسلطات اكبر واكثر صعوبة من مسؤولياته ومهامه وسلطاته في الوظيفة السابقة، كما ان الترقية ترتبط بزيادة الراتب بحكم زيادة المهام، ويمكن اعتبار الترقية كحافز معنوي لدى الفرد اذا ربطت بالكفاءة والاداء باعتبارها عاملا مشجعا لتحقيق التدرج الوظيفي وبلوغ المستويات المرتفعة والمناصب العالية، وهناك عدة اسس للترقية منها الترقية على اساس الاقدمية، ويقصد بها مرور فترة زمنية معينة على تولي الموظف مهام وظيفته، ليصبح بعدها مرشحا للصعود الى وظيفة اخرى اعلى منها، وبمقتضى هذا العيار يكون للموظف الاقدم الاولوية في الترقية بغض النظر عن مستويات الجدارة والكفاءة ونتائج التقارير السنوية لتقديم الاداء، كما ان هناك على اساس معيار الكفاءة والجدارة ويؤخذ هذا المعيار الصفات والمؤهلات والقدرات الشخصية للموظف، اضافة الى انجازاته الفنية والادارية في مجال وظيفته فالموظف الكفئ بموجب هذا المعيار هو الجدير بالترقية بغض النظر عن سنوات الخدمة التي قضاها، وكفاءة الموظف تقاس عادة بطرق متعددة تبعا لطبيعة الوظيفة الحالية والمراد ترقيته لها، وهناك ترقية على اساس الكفاءة والاقدمية معا ان المجز بين هذين الاساسيين يكون هو الاساس السليم الذي تقوم عليه الترقيات لكن يجب اخذ بعض الاعتبارات في المناصب العليا يجب ان تركز الترقية على أساس الكفاءة وحدها، أما المستويات الوظيفية الأدنى يفضل فيها المزج بين عاملي الكفاءة والاقدمية، وذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة ونسبة أخرى للترقية على أساس الاقدمية، وعموما فإن المبدأ الأساسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف إستخدامها كحافز لزيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الأداء، هو أن يرتبط حصول الفرد على الترقية بتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة مرتفعة حيث تزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في مختلف المستويات.

- التدريب: ان استمرارية البقاء و النمو والتطور وتحقيق الانتاجية العالية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية للمؤسسات بما يتلاءم والتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، مرتبط باستمرارية التعليم والتدريب والتوجيه، فالتدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على موازنة عمله، فالتدريب أو التكوين يعد حافزا معنويا مهما يدفع الفرد الى تفجير طاقته واستخدام كامل امكانياته بما يخدم المنظمة ويحقق أهدافها.

- توفير الصحة و السلامة المهنية: وتعرف الصحة المهنية على أنها خلو العاملين من الأمراض البدنية و النفسية ذات صلة بعملهم وهذا أمر جد ضروري توفره في بيئة العمل، فعندما يحس العاملين بالسلامة و الأمان أثناء تأدية مهامهم فإنهم يبذلون قصار جهدهم لتفعيل دورهم داخل التنظيم، وبهذا فالسلامة المهنية عنصر محفز للعمل وغيابه أو عدم توفره بالشكل الكافي يمكن أن يعيق السير الحسن للإنتاجية داخل التنظيم.

وإضافتا إلى هذه المعطيات لابد على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يمكن أن تفيد التنظيم، وهذا ما يعرف بسياسة الباب المفتوح، إضافة إلى تقدير العاملين الذين يحققون ابتكارات والاعتراف بجهودهم كمنحهم شهادات التقدير والأوسمة ونشر خطابات الشكر و المدح وتعليق أسماء الأفراد الأكفاء ونشرها في مجلة المنظمة

(ايهاب صبيح محمد . 2001 . ص 61 . ص 62 . ص 63)

❖ (2-4) - الحوافز من حيث الآثار:

بموجب هذا التقسيم فان الحوافز تنقسم الى نوعين الحوافز السلبية والايجابية :

أ- الحوافز الايجابية : وهي تلك الحوافز التي تنمي روح الابداع والتجديد في العمل، ومن امثلة الحوافز الايجابية التي استخدمت على نطاق واسع نجد في المؤسسات
نجد:

- الحوافز النقدية: تستخدم النقود كحافز اساسي يدفع الفرد الى المزيد من الانجازات.
- الامن والاستقرار في العمل.
- المدح والثناء والتقدير.
- المنافسة.
- المعرفة والابلاغ بالنتائج.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.

(مهدي حسن زويلف 1994 ص 76)

- ومن بين اهم الحوافز الايجابية المستخدمة في المنظمات نجد الحوافز المادية والاستقرار الوظيفي حيث انهما يشكلان ما يتوقعه الفرد من العمل، ولكن الحوافز الغير المالية كالثناء والمدح والتقدير والعرفة او الاخبار بالنتائج والمشاركة في اتخاذ القرارات لا ترقى الى مستوى الحوافز المالية كالاجر والمكافآت المالية المختلفة، ولكنها تستخدم بفاعلية كحوافز ودوافع مكملة للحوافز المالية لتوجيه السلوك في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الاهداف سواء بنسبة لفت الادارة او العاملين، فالحوافز الايجابية مرتبطة بتقديمات مادية وعنوية يدخل فيها كافة المغريات، وعتبر افضل الاساليب في تحريك الافراد في معظم الحالات لانها تتبع مناخا صحيا مناسبا لظروف العمل المحيطة، فهي تنمي روح الابداع والتجديد، باعتبار ان لها اثر في تقوية الدافع والاداء، فالحوافز الايجابية لها قوة التأثير على الفرد من حيث تحقيق مستوى الداء المطلوب فهي تثير الاندفاع نحو الافضل وتحقق لديهم الشعور الفخر والانتماء للتنظيم فهي تشجع العاملين على السرعة في الانجاز ودقة العمل وادائه في بالصورة التي تحقق الاهداف
المرسومة

(صلاح البيومي .1982 ص28)

ب-الحوافز السلبية: وهي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة، وهذا لضمان السير الحسن للإنتاج وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي تسلط على العاملين الذين يؤدون أعمالهم بمستوي أقل مما هو مقدر أو متوقع منه فالحوافز السلبية هي تلك الحوافز التي لا يرغب الفرد في الحصول عليها فهي بمثابة العقوبة: ويمكن ذكر الحوافز السلبية في النقاط التالية :

- الخصم من الرتب أو خفضه.
 - تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.
 - توجيه الإنذار أو التوبيخ أو القسوة من طرف المسؤولين.
 - الحرمان من الإمتيازات التي تمنح للعاملين.
 - الحرمان من النشاط الإجتماعي أو الإقتصادي.
- وحتى يؤدي الحافز السلبي دوره لابد من توفر الشروط التالية:
- أن يكون الحافز مسلوبا للخطأ المرتكب، بحيث لا يكون أكبر من الخطأ المرتكب فيصبح وكأنه إنتقام من مرتكبه .
 - أن يكون متزامنا من حيث وقوع السلوك الغير المرغوب فيه لكي لا يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من قبل الآخرين أو تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ .
 - أن يكون بمثابة ضمان لجودة العمل وحماية للعاملين من العبث

(عبد الغفار حنفي 1993 ص 367)

ومما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، لهذا تستخدم الحوافز الإيجابية في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب، ولكن بالرغم من ذلك فهي لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المنظمة، ولا بد من استخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام في ضمان تأدية العمال لمهامهم على أحسن وجه واستجابتهم للأوامر والتعليمات لآكن يجب عدم المبالغة في الحوافز السلبية لأنها تؤدي إلى إحباط العمال، فإن التحديد بالعقاب

يسبب خوف وقلق العامل فيصبح غير قادر على أن يستجيب للسلوك الإيجابي، وعلى هذا يجب أن تطبق الحوافز السلبية بصفة عامة في حدود معقولة حتي لا تتأثر على الاتجاه العام للمؤسسة.

(على محمد عبد الوهاب 1982 ص 58)

❖ (3-4)-الحوافز من حيث اطرافها:

- بموجب هذا التقسيم فان الحوافز تنقسم الى نوعين هما: الحوافز الفردية والحوافز الجماعية

ت- الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي تركز على ايجاد روح التنافس الفردي وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الاداء، او كمكافئته على انتاجه المتميز ويؤدي هذا الى خلق جو من التنافس بين الافراد، فهي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة انجاز معين، ومن امثالها الترقيات او العلاوات التشجيعية فالحوافز الفردية تخص افراد محددين في المؤسسة، ومثال على ذلك تقديم مكافئة لأفضل موظف خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي او موظف الشهر او رجل العام، ومن اهم الحوافز الفردية ان الفرد يمكن ان يلمس العلاقة بين الاداء والمكافئة على عكس من هذا فان هذه العلاقة واضحة في حالة المكافئات على مستوى الجماعة، وهذا النوع من الحوافز يكون ناجحا في الحالات التي يتمتع بها الفرد باستقلال في الاداء على الاخرين والتي يمكن قياس مساهمته الفردية المباشرة.

(جاب الله محمود فؤاد 1997 ص 55)

الحوافز الفردية توجه للفرد بغية مكافئته على مجهوداته و سلوكياته الجديدة لإنجاز العمل، ويطبق هذا النوع من الحوافز بزيادة معدلات الانتاج وخاصة اذا كان نظام العمل اخذ الشكل اقسام بالمؤسسة، ولا يعتمد بصورة مباشرة على قسم واحد، حيث يكون لها تأثير عندما يستطيع العمال ان يعملوا في استقلال عن بعضهم البعض، ومن امثلة هذه الحوافز ربط الاجر بالانتاج: حيث يكون المردود الفردي مقياسا لكمية العمل وجودته حسب القواعد او حسب البرامج المحددة، فالمرودود هو كمية العمل المنتج حسب القواعد المعمول بها في المنظمة والتي تتحداها اللوائح الرسمية ولهذا فان العامل يحصل على مكافئات كلما زاد

مردوده وبناء على ذلك كل مؤسسة تنشأ نظاما يقدر المردود الفردي لكل عامل على اساس عادل وموضوعي، فان طريقة الحافز الفردي تمتاز بكونها حافزا ودافعا لزيادة انتاجية العامل اذ على قدر انتاجيته تتحد مكافئته وانسب انظمة الحوافز التي تقدم للعامل هي كالتالي :

الحوافز بالوقت: وهذه الحوافز تتم على أساس أن يدفع للعامل مكافئة أو نسبة معينة بالإضافة إلى أخره الأساسي، وهذا إذا زاد انتاجه عن الانتاج العادي أي إذا أنتج الحد المقرر من الوحدات في أقل من الوقت المحدد لإنتاجها، وهذه الطريقة تعتبر حافز قوي للعمل على السرعة في انجاز العمل المطلوب منه حتى يحصل على مكافئة، وهذا يتطلب تحدي الوقت المقرر بدقة وعناية.

- الحوافز بالقطعة: تعني هذه الطريقة أن الحافز الذي يحصل عليه العامل يتحدد بحساب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة، ومن عيوب هذه الطريقة صعوبت تحديد حجم الانتاج النمطي، كما تحتاج هذه الطريقة الى قياس مستمر للكمية المنتوجة من العمل، ويتخذ الحافز الذي يحصل عليه العامل من خلال طريقة الحوافز بالقطعة عدة طرق، منها حالة اجر القطعة الموحدة، وفي هذا النظام يتم دفع الأجر للفرد عا كل قطعة ينتجها، وهذا بعد حصر انتاج العامل وذلك في نهاية اليوم أو الأسبوع أو الشهر.

(أحمد ماهر 2001 ص 219 ص 220)

ب-الحوافز الجماعية: هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثالها المزايا العينية و الرعاية الصحية و الرعاية الإجتماعية التي قد توجه الى مجموعات نت الأفراد العاملين في وحدة ادارية، أو قسم واحد أو ادرة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الادارة والانتاجية، فقد تصرف المكافئة التشجيعية لفؤيق من العاملين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشتركة، وهنا توزع المكافئة عليهم بنسبة معينة طبقا لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف،فهي تهدف حفز و تشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة الانتاج و مستوي كفاءة أداء العاملين كمجموعة.

وتتميز الحوافز الجماعية بما يلي:

-ادماج كل فرد في هدف المنظمة المشترك بدلا من أن يركز حول هدفه الفردي.

-لا تحمل كل فرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية عنها

- تعمل علي غرس القيم الروحية و تشجيع الاتصال المباشر و المستمر و تدفع الي التعاون بين الأفراد

- اشباع حاجة الانتماء و الولاء

-تقوية اثاره المنافسة و الرغبة في تحقيق المصلحة العامة

- تقريب التنظيم غير الرسمي من الادارة

(أحمد عادل 1981 ص 306)

❖ (5)- نظريات الحوافز

- هناك العديد من النظريات التي قدمت لتفسير نظم الحوافز و أسس التحفيز علي طول الفكر الاداري منها ما تمت الاستفادة منه بشكل محدود ومنها ما يستعمل الي اليوم في تسيير الموارد البشرية و سنتطرق الي مختلف النظريات التي اهتمت بالحوافز و تناوله بشكل علمي:

❖ (1-5)- النظريات الكلاسيكية:

أ- نظرية الادارة العلمية: من أهم رواد و مؤسسي النظرية فريد يريك تايلور federick taylor سنة 1911م قام بدراسة و تصميم طرق العمل بطريقة علمية حيث كان يعمل في شركة أمريكية للحديد و الصلب في أواخر القرن التاسع عشر و لاحظ خلال سنوات عمله في الشركة و غيرها أن بعض الممارسات تتسم بعدم الكفاءة نتيجة لاهدار الجهد و الوقت في عمليات و حركات لا حاجة لها و دفعه هذا الي دراسة المهام الفردية للعمل،وقام بتحديد ما كان يعتقد بأنه الإظل و أحسن طريقة حركة بحركة لاداء هذا العمل ، و قد اهتم أيضا نتيجة لذلك باعادة تصميم العديد من الوظائف لكي تأدى بأقصى كفاءة ممكنة،وقام على أثر دراسته و تجاربه بنشر كتاب أحدث دويا هائلا في ذلك الوقت أسماه"الادارة العلمية"

فقد كان ينتظر رواد المدرسة العلمية و علي رأسهم تايلور الي العامل علي اعتباره اداة من أدوات الانتاج ، و أن الاجر هو الحافز الوحيد لمقدار ما يبذله من جهد في تأدية عمله فنظرية الادارة العلمية تري في الحوافز المادية أنها اساس دفع العاملين لزيادة رفع أدائهم و تحسين مستواهم و تتلخص فلسفتهم في أن لا يوجد تعارض بين مصالح العاملين والادارة،وذلك باعطاء أجور مرتفعة للعاملين و تحقيق أرباح عالية لاصحاب رأس المال وأرباب العمل في نفس الوقت ،حبث أن الأجور المرتفعة ستدفع العمال الي بذل المزيد من الجهد، مما يزيد الانتاج و يقلل من تكاليف انتاج الوحدة حيث أن الحوافز كانت تهدف الي وضع نظام الاجور التشجيعية اذا نري نظرية الادارة العلمية أن كل زيادة في الاجر تتبعها زيادة في الانتاجية بمعنى أن الانتاج الأعلى يقابله الاجر العالي حيث

ركزت النظرية علي الحوافز المالية لرفع الكفاءة والانتاج وأن كل العمال يمكن حفزهم و دفعهم بأعطائهم فرصة مناسبة للحصول علي مزايا نقدية

(علي الرزاف جبلي 2003 ص 25،26)

❖ مدرسة العلاقات الانسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل معاكس لنظرية الادارة العلمية حيث انتقدت مبادئها واسسها النظرية، فقد وجدت هذه النظرية اهتمامها، للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعات العمل داخل المنظمة وتري هذه النظرية أن الفرد العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات المادية، ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين، أهمها احترام النفس وتأكيد الذات والاحساس بالاحترام والتقدير فهي تدعو مسيري العنصر البشري في المنظمات الى الأخذ بعين الاعتبار الجانب البسيكولوجي والنفسي للعاملين ومحاولة تحسينه وذلك بالاعتماد على الحوافز والدوافع المعنوية التي توفر للعاملين جو مثالي بهدف تفجير طاقة ودفعه للعاملين بجهد أكبر، ويعد آلتون مايو ELTON MAYO رائد حركة العلاقات الإنسانية باعتبار أنها ظهرت نتيجة بدراسات والتجارب التي تمت تحت اشرافه في مصانع "هاوثورن" بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث بدأ تجاربه بقصد التعرف على الآثار المترتبة عن تغير الشروط المادية أو الفيزيقية للعمل كالإضاءة و التهوية، وكانت النتيجة أنه اكتشف أن الانتاج لا يرجع الى الظروف والدوافع الخارجية بقدر ما يرجع الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين فمن وجهة المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين ويتركب من أجر متباين في الأداء أهمها الجانب الانساني، وبالتالي فالمنظمة هي وحدة اجتماعية يتم فيداخلها التفاعل بين الجانب الانساني و الجانب الفني، فيجب مراعات أن الفرد العامل له مشاعر وأحاسيس لذلك على مسيري المنظمات دفعه للعمل عن طريق الحوافز المادية وعدم اهمال الحوافز المعنوية التي تعد جد ضرورية لتفجير طاقاته ومن أهمها اشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين

(علي عبد الرزاق جبلي 2003 ص 27)

❖ (2-5) النظريات الحديثة:

أ- نظرية ماسلو الحاجات: وتعد من تحاليل رائدة والبداية العلمية لدراسة الحوافز، صاحب نظرية تدرج الحاجات هو الباحث "إبراهيم ماسلو ABRAHEM MASLOI" والتي يركز فيها على مفهوم الحوافز وكيفية تحديدها، فالحوافز حسب هذه النظرية تحدد من الدافعية وهذه الأخيرة هي عبارة عن قوة داخلية مركبة تدفع الفرد لأن يسلك تصرفا محددا وهافا، فهي التي تمكنه من الانتقال من حالة اللاتوازن الى حالة التوازن بتحقيق الأهداف، وفي هذا الصدد قسم "ماسلو" الحاجات الانسانية الى خمس مجموعات رتبت في هرم وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم، وهي الأكثر إلحاحا، الى حاجت تحقيق الذات في قمة الهرم وهي الأقل إلحاحا، ويقوم التحليل على النحو التالي:

- الحاجة الفسيولوجية: تكمن هذه الحاجات أساسا على الفرد والمحافظة على نوعه، وهي تمثل حد الكفاءة بالنسبة الانسانية وتتمثل هذه الحاجات في الطعام والشرب، المسكن، الراحة، والنوم وغيرها من مستلزمات الفيزيائية، وعند اشباعها يصل الفرد الى حد الرضا.

- الحاجة الى الأمن: اذا بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية ينتقل الى حاجات السلامة والأمان، والتي تتمثل في تأمين الفرد وحماية من أي خطر أو حوادث تعرض حياته للخطر، حيث يفضل الإنسان العمل في بيئة مستقرة، أي أنها تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الفرار المادي أو المعنوي، ومن بينها حماية حاجاته الفسيولوجية، مما يولد لديه شعور بالاستقرار والطمئينة.

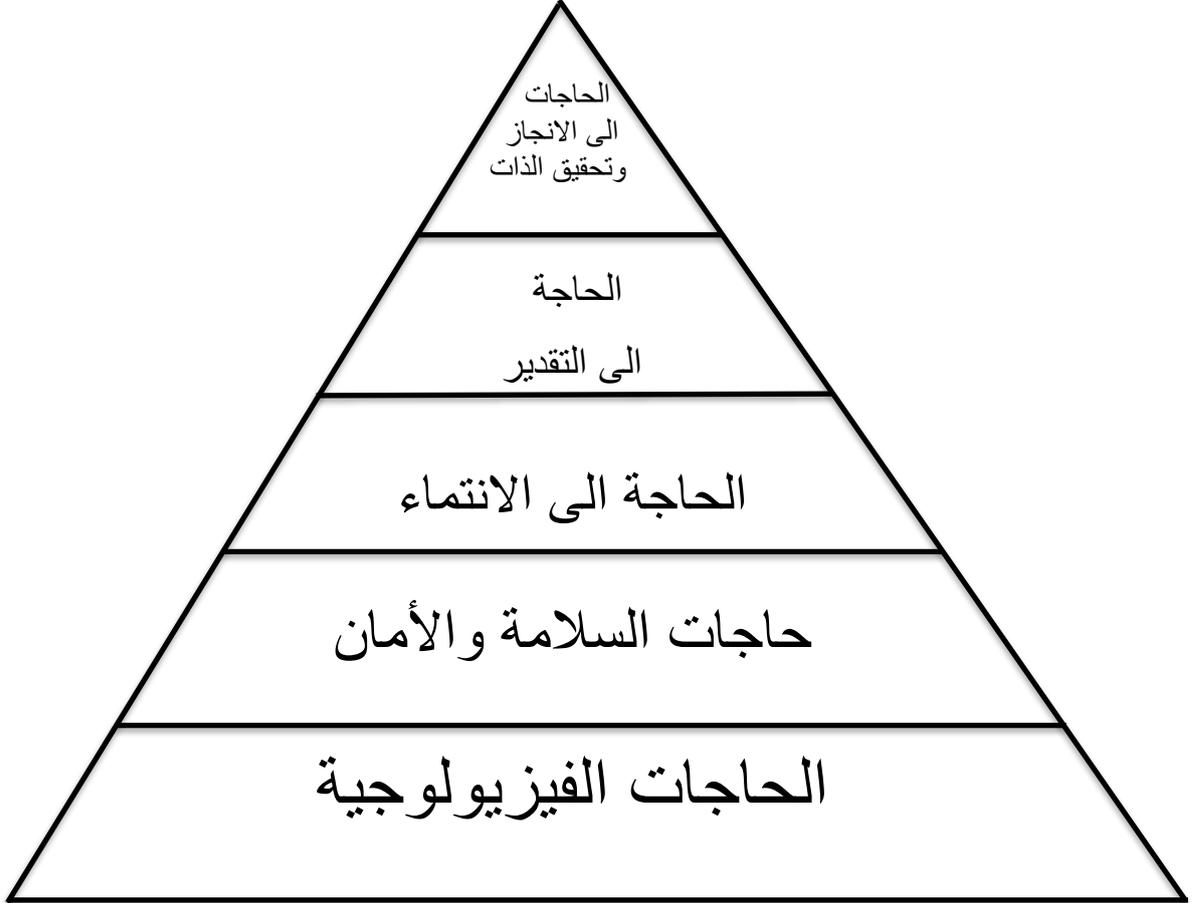
- الحاجة الي الانتماء: عندما يتم اشباع الحاجات سابقة الذكر، تبرز الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثر على السلوك الانساني وتزداد أهميته كدافع على هذا السلوك وتتمثل حاجات الانتماء في رغبة الفرد في حصوله على مكانه بين الآخرين، ورغبته في اقامة علاقات يحسبها الود والاحترام والتعزيز، فالحاجة للانتماء تتمثل في كسب الفرد المزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز الموفود داخل الجماعة التي ينتمي إليها.

- الحاجة الى التقدير: التركيز على حاجة الفرد الى إقتران الآخرين له، واحساسه بالثقة بالنفس والقوة والمقدرة والكفاءة، ويمكن أن تلعب الجوائز و الترقيات والألقاب دورا هاما في إشباع حاجات التقدير.

- الحاجة الى تحقيق الذات: اذا توفرة للفرد فرص لاشباع الحاجات فانه قد لا يكون راضي بشكل كامل، فقد تضره عليه حالات توتر نفسي وعدم ارتياح، ويرجع هذا لعدم قيام الفرد أعمال تناسب استعداداته وميوله الشخصي في أن كان الفرد صاحب موهبة فينبغي أن يمارسها، فتتضمن هذه الحاجات سعى الفرد الى تحقيق أهدافه لكي يحس بالرضا عن نفسه ويحقق ذاته.

(خالد عبد الرحيم الهيتي 2003 ص 260.259)

- الشكل التالي يبرز التدرج الهرمي للحاجات الانسانية عند ماسلو:



(نفس المرجع، خالد الرحيم الهيثي:ص261)

ب-نظرية العاملين ل"فريدريك هرزبرغ":

يعتبر هرزبرغ من أهم علماء الاجتماع الذين تطرقوا لدراسة حافز العمال فقد قدم هذا الباحث سنة 1959 تحليلاً لمفهوم الدافعية، وذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس و محاسب في مجموعة من المنظمات ، وقد وجه الباحث الى أفراد العينة سؤالين ، الاول يطلب فيه ذكر العوامل التي تجعل الفرد يشعر بحالة الرضا في العمل، و الثانية يطلب فيها ذكر العوامل التي تجعل الفرد لا يشعر بحالة الرضا عن العمل، و كانت مفاجئة "هرزبرغ" عندما اكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين و مختلفتين تماما، ترتبطان بنوعيين من المشاعر في العمل(مشاعر الرضا و عدم الرضا) و صنف نتائج الدراسة في مجموعتين : مجموعة العوامل الوقائية (الصحية) و مجموعة العوامل الدافعة، فالعوامل الوقائية تشمل كل من: سياسة المنظمة العلاقة بين الفرد و الرؤساء في العمل ، العلاقة بين الفرد و زملائه، الاجر، تأمين الوظيفة، الحياة الشخصية للفرد، الظروف المادية للعمل، نمط القيادة و الاشراف و عليه فالتحقيق و استغلال الامثلة للعنصر البشري و بالتالي لعوامل الانتاج الاخرى، فان المنظمة مطالبة بتلبية العوامل الصحية الي درجة التي يصبح فيها الشعور بعلامة الرضا مساويا للصفح ، و عند هذا المستوى يتوقف المسير عن زيادة اشباع هذه العوامل لان العلاقة بين الاشباع و حالة عدم الرضا تصبح بعد ذلك خطية، أي أن الانفاق على العوامل الوقائية أو بدل مجهود لزيادة اشباع هذه العوامل لدي المرؤوسين ينتج عنده تبذير موارد المؤسسة، و هذا لان الشعور بحالة عدم الرضا وصلت لدرجة الصفر، وأن العوامل المؤدية للشعور بعد الرضا ، العوامل الدافعة،للشيء الذي يحتم على المسيرين تركيز اهتمامهم على هذه العوامل .

و تتمثل العوامل الدافعة في :

القدرة علي انجاز العمل ،وضوح مسؤولية الفرد عند العمل الذي يقوم به، حصول الفرد علي تقدير الاخرين،فرص النمو و التقدم في العمل ، أداء عمل ذو قيمة للمنظمة ، و تعتبر هذه العوامل الدافعة هي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا عن

العمل و بالتالي هي التي تولد الدافع الي العمل، و العوامل الدافعة علي عكس العوامل الوقائية غير قابلة للإشباع و عليه فكلما زادت درجة المنظمة في النفقات عليها زادت درجة الرضا و بالتالي زيادة انتاجية الفرد و جوهر نظرية العوامل المزدوجة يستند الي حتمية اشباع العوامل الوقائية و بعدها تنتقل المنظمة الي تركيز علي اشباع العوامل الدافعة و التي تمتاز لقابليتها الي عدم الاشباع كما سلف الذكر، فنظرية العوامل المزدوجة تجدها عبارة عن اعادة الهيكلة لنظرية تدرج الحاجات "لماسلو"، ذلك بان "هرزبرغ" قابل بين العوامل الوقائية التي ربطها بين مستويات الثلاثة، الأولى من الحاجات (الحاجات الفسيولوجية، حاجات الامن، حاجات اجتماعية) و العوامل الدافعة التي ربطها بالمستويات العليا لهمر ماسلوو هي (حاجات تحقيق الذات ،حاجات التقدير) فمحتوي النظريتين يصب في نفس المطاف مع اختلاف طريقة الهيكلة.

(صالح عودة سعيد 1994، ص302.301)

- الشكل التالي يوضح نظرية "هرزبيرغ"

نظرية "فريدريك هرزبرغ"	
العوامل الدافعة	الاعتراف، الانجاز، النمو الوظيفي، المسؤولية، العمل، التقدم، المركز.....
العوامل الوقائية	سياسة المنظمة، طبيعة الاشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل، الاجر، علامة المشرف بالأفراد

(المرجع نفسه، ص304)

ج- نظرية التوقع:

مؤسسها هو "فيكتور فرام" وترتكز نظريته على عمل التوقع كأسس في حاجات ودافع الفرد، بالإضافة الى العوامل الداخلة و الخارجية كمحرك للسلوك الانساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الانسان الى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه، فإذا توقع الانيان أنه سيحصل على اشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيضلل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما اذا لم يتوقع الاشباع المطلوب من هذا السلوم لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به الى الغاء هذا السلوك والتوقف عنه وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مئشيرا على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله الى الأهداف و النتائج في المستقبل، فهي عملية توقعيه بأن السلوك الحالي سيؤدي به الى نتيجة معينة في المستقبل، ويقوم هذا النموذج على مسلمة هي أن رغبة الفرد في الأداء في أي وقت محدد تعتمد على أهدافه الخاصة وعلى ادراكه لقيمته النسبية للأداء كوسيلة أو طريقة لتحقيق هذه الأهداف، فتتص النظرية على حتمية الأخذ في الحسبان أرين كانت النقود تمثل الهدف واعتقد أن زيادة الانتاج هي الوسيلة لتحقيقها فإن زيادة الأجر تبعا لإنتاجيته سوف تلعب الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يجب على المنظمة أن تأخذ بهذا الحافز الرئيسي لتشجيع الفرد على تحقيق أهدافها وبالتالي فإن النظرية تري أن العمل يتوقف علي افاعل أربعة عناصر هي:

- ❖ جهد الفرد
- ❖ انجاز الفرد
- ❖ الحوافز
- ❖ تحقيق أهداف

(عقيلي عمرو صفي 1996 ص218،217)

د- نظرية (X) و (Y) :

صاحب النظرية هو عالم النهس المهني "دوغلاس مالك جريجور" "DOUGLOS MC GREGOR" وقد لاحظ من خلال دراساته

وملاحظاته واتصالاته بالعديد من المديرين والمسيرين أن هناك فئتين منهم

❖ الفئة الأولى من المديرين تطبق عليها نظرية (X) وتنظر هذه الفئة الى

الفرد العادي أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل الا قليلا، لا طموح له ويكره المسؤولية ، أي لا تهمة أهداف المنظمة بل تهمة ذاته فقط، كذلك هو شخص غير قابل للتغير بطبيعته وهه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من جانب الادارة لتوجيهطاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما توافق وحاجات المنظمة والا فإن الأفراد سوف تسودهم من التراخي ، وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوي أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد وأدوات الادارة في هذا السبيل الاشراف والقبابة المباشرة وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي فلسفة العصى و الجزرة التي قامت عليها النظرية التقليدية في الادارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور و المرتبات وظروف العمل المادي الأخرى، وهي جميعها لا تخرج عن كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أداء عمله، وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل على عصا يمكن للإدارة استخذاها للضغط على الأفراد ودفعتهم لتحسين مستواهم.

❖ الفئة الثانية من المديرين (Y) إن الفرد وفقا لهذه النظرية هو بطبيعته

انسان فعال قادر على العمل وراغب فيه، قادر على تحميل المسؤول ومستعد لتنمية و تحقيق أهداف المنظمة، متحمس للقيادة وعلى الادارة خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته لذلك فهم محررون من الرقابة المباشرة ولهم الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمل مسؤولياتهم ولإشباع

حاجاتهم لإنجاز والاحترام وتحقيق الذات، وعلى الإدارة تفويض سلطاتها للأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الادارية .

(عبد الغفار حنفي 1993 ص 288)

نظرية Y	نظرية X
<ul style="list-style-type: none"> - الفرد يحب العمل - ممارسة الرقابة الذاتية - يسعى الفرد الى تحمل المسؤولية - يفضل التوجيه الذاتي - طموحات عالية ودوافع لابتكار - يكون مدفوعا للعمل أساسا نتيجة للحوافز المعنوية - يساهم في الاثراء الوظيفي 	<ul style="list-style-type: none"> - الفرد يكره العمل - هناك ضرورة للرقابة المباشرة والصليقة - الفرد يتجنب المسؤولية - يفضل التوجه عن طريق الآخرين - لديه طموح قليل - يكون مدفوعا للعمل نتيجة للحوافز المادية والاقتصادية - يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة

(نفس المرجع عبد الغفار حنفي ص 288)

❖ (6)- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جديد للحوافز هناك دليل علمي للخطوات والمراحل التي يجب أن تمر بها، وبإمكان الإدارة أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، وتأتي هذه الخطوات كالتالي:

❖ (6-1)- مرحلة الدراسة و الإعداد :

حيث تقوم إدارة المواد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الانسانية والادارية والاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوة العاملة ودوافع وحاجات الافراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، الى جانب دراسة سياسات الافراد الاخرى كما يستلزم الوقوف عند القيم الاساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الافراد ونظرتهم الى الحوافز وكذا مفهوم الحقوق التي لهم والواجبات التي عليهم.

❖ (6-2)-مرحلة وضع الخطة:

تقوم ادارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي جمعت لديها لدى المرحلة الاولى بقصد استيعاب دلالاتها وابعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب ان تسيروحسب الخطوات التالية :

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين .
 - تحديد الحد الادنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب و الاجور المعمول في المنظمة.
 - تحديد معدلات الاداء للوظيفة على اساس فردي او جماعي.
 - تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.
 - تحديد اطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.
- ولابد ان تكون خطة نظام واضحة وشاملة ومرنة لمواجهة التغيرات المستقبلية.

❖ (6-3)-مرحلة تجريب الخطة:

قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد ان تقوم ادارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كان تعقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من اجل شرح الخطة لهم ومدى اهميتها وموضوعيتها والادارة ملزمة بضرورة تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق للتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق في المنظمة ويفضل اختيار احد اقسام المنظمة او

مجموعة صغيرة من الموظفين من اجل التعرف على ردة افعالهم اتجاه الخطة ومدى استجابتهم لها .

❖ (4-6)-مرحلة التنفيذ والمتابعة:

وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، تقوم الادارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة او على السياسات الاخرى بما بضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل كامل وشامل ويجب ان تتابع الادارة عملية تنفيذ خطة الحافز للوقوف على مدى نجاحها او تعثرها واسباب ذلك، لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن استمرارها مستقبلا

(علي محمد عبد الوهاب.1982ص66. 67)

❖ (7) - شروط نجاح نظام الحوافز:

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد على مسيري المورد البشري في المنظمات اخذها بعين الاعتبار لنجاح نظام الحوافز وتحقيقه لأهدافه الرامية لرفع كفاءة العاملين وتحسين ادائهم لبلوغ وتحقيق الاهداف المسطرة من طرف التنظيم، ومن هذه الشروط ما يلي:

- ان ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والادارة معا، حيث يجب ان تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس ابعاده بالشكل الذي يخدم الافراد العاملين ويشبع حاجاتهم بما يتوافق مع اهداف التنظيم.
- لا بد من روح نظام الحوافز وامكانية فهمه واستيعاب اسلوبه والاستفادة منه، وذلك من حيث اجراءات تطبيقه.
- يجب ان يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الافراد ودفعهم للعمل بجهد واخلاص، بالتأثير على دوافعهم لزيادة اقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الاداء المنشود.
- يشترط ان يواجه نظام الحوافز بالقبول من طرف المستفيدين منه، حيث يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب العاملين والافقد اهميته وتأثيره لتحقيق اهدافه المنشودة.
- تفقد الحوافز اهميتها اذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، اذ اشترط ان تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الادارية والاعمار السنوية والحاجات الانسانية، والكميات والارقام والجودة.
- يجب ان يتسم نظام الحوافز بالمرونة والاستقرار والانتظام، الا ان ذلك لا ينفي امكانية تطويره او تعديل بعض معاييرها اذا استدعى الامر ذلك.
- يشترط ان يكون نظام الحوافز قابلا للتطبيق، ويشير هذا الى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات، وكذا يجب التقيد بالوقت المناسب لمنح الحوافز، ففاعلية تقديم الحوافز تتعلق بالتوقيت، لان الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة افضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل او التصرف.

- يفضل ان يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يادي الى تحمسهم وزيادة اقتناءهم به والدفاع عنه والقبول به، فالحوافز وسيلة للترغيب وتحسين الاداء، ونجاحها يتوقف على ادارتها وطريقة تنفيذها باتباع اسلوب علمي وعملي ليكفل الربط بين الجزاء والعمل.
- يشترط تحديد الهدف من نظام الحوافز، وان يكون موجها لتنشيط دوافع الافراد للعمل الممتاز وازكاء روح المنافسة بينهم وتكثيف الفرص امامهم لإشباع بعض الحاجات المادية والمعنوية بحيث يكون الهدف موضوع في صورة كمية وزمنية ونوعية، ويكون واضحا ومتفقا عليه.

(حنفي عبد الغفار. 1993، ص، 44)

❖ (8)-الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز:

هناك بعض المشكلات و الصعوبات التي يمكن ان تشكل عوائق وعقبات امام تحقيق الهدف

المسطر والمنشود من الحوافز، ويمكن تلخيص هذه الاسباب في التالي:

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز بالنسبة للمدراء والعاملين.
- قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم والعوامل التنظيمية والنفسية والمادية للمنظمة والظروف المحيطة بها.
- عدم تحقيق معدلات الاداء التي تمنح الحوافز بناء عليها، فقد يحصل عدد كبير من العاملين على نفس الحوافز رغم اختلاف المهارات ومستويات الاداء.
- عدم دقة تقييم اداء الافراد، والمحسوبية في تقديم الحوافز او سوء استخدامها، كاستخدامها في التخويف، او اخفائها مما يؤدي الى اصابة العاملين بالتوتر مما ينتج عنه سوء الاداء وعدم تحقيق النتائج المرجوة.
- قصور المتابعة التي تتطلب تعديلا وعلاجاً، وعدم التحديد الدقيق لمعدلات الاداء التي تمنح الحوافز في صوتها.
- سوء استخدام الحوافز من بعض المديرين.
- ارتفاع تكاليف الحوافز، مما يثقل كاهل المنظمة ويأثر على ارباحها.
- فقدان مفهوم الاخذ والعطاء في الحوافز، حيث يجب على العاملين استيعاب ان الحوافز مصدر قوة والهام لدفعهم نحو تحسين ادائهم قصد تحقيق اهداف التنظيم، واي تقصير منهم سيثقل عملية الانتاج والانتاجية.
- عدم تكامل سياسة الحوافز مع سياسات الافراد العاملين، وهذا راجع لعدم دراسة القوانين واللوائح المتعلقة بنظام الحوافز المتوفر داخل المنظمة.
- اعتماد المنظمة على الحوافز المادية وتهميش الحوافز المعنوية التي لها تأثير كبير على اداء الافراد العاملين واشباع حاجاتهم.
- عدم تدريب المنظمة للأفراد العاملين على زيادة قدراتهم ومعلوماتهم وكفاءاتهم عن طريق الحوافز.

(صالح عودة سعيد، 1994، ص72، 73)

❖ خلاصة الفصل:

- ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل بان الحوافز هي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع الافراد والتأثير في سلوكياتهم، مما يدفعهم الى بذل الجهد وتحسين الاداء مما يحقق اهدافهم الشخصية واهداف المنظمة ككل، وتشير النظريات بان الحوافز لها الدور البالغ والاهمية الكبيرة في تقويم سلوك وتوجيه سلوكه في الاتجاه المرغوب فيه، باعتبار أنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وفي نفس الوقت تعتبر الأداة المثلى لتحقيق أهداف التنظيم، ولكي يكون نظام الحوافز فعالا يجب اتباع الخطوات المتبعة قبل وأثناء وبعد وضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعده وخصائصه، ومن ثما تقييمه وهيكلته وادراك النقائص والثغرات الموجودة فيه، وبناء على ذلك تعتبر الحوافز احدى مقومات العمل الفعال والمثالي، وتمكن الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الفعالة التي يمكن استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد والمجتمع ككل، وحتى تكون العملية التحفيزية مجدية يجب على مسيري العنصر البشري بالمنظمة تحديد مقومات الأداء الجيد الذي يحقق النجاحة والكفاءة المطلوبة التي تؤدي الى تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة.

الفصل الرابع

علاقة و أثر الحوافز على أداء العاملين

❖ التمهيد

- يعتبر الأداء المحور الأساسي الذي تنصب حوله الجهود، كونه يشكل أهم مقومات المؤسسة الحديثة ، حيث تتوقف فعالية ونجاعة أي منظمة على كفاءة وقدرات موردها البشري، الذي يتحتم عليه تأدية المهام و الوظائف المسندة إليه بكل فعالية، ويعد الأداء من المفاهيم التي لها النصيب الأوفر من الاهتماموالتحريض والتحليل، وهذا نظرا لأهمية الموضوع مستوي الفرد والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم و الاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى فهو يشكل المحور الأساسي الذي تنصب حول جهود المدراء كافة، بغية إحداث تغييرات وتأثيرات على أداء العاملين، فمستوى فعالية الأداء يقف على مدى استيعاب الأفراد لمهامهم ووظائفهم ومدى مساهمة المؤسسة في رفعه وتحسينه، ونظرا لأهمية الأداء في رفع انتاجية المؤسسات لابد من القياس ومعرفة المستوي وطريقة أداء العاملين وجل تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء تأديتهم للمهام الموكلة اليهم، فعملية تقييم الأداء تعد أحد المهام الرئيسية لإدارة الأفراد، ويتم منح الحوافز من خلال معرفة مستوا الانجاز الذي يقوم به العاملون، ومحاولة تطوير وتنمية قدراتهم من خلال تدريب الفعال و المتابعة المستمرة، وهذا كله يأتي من خلال وضع مخطط يتم وقف طرق منهجية بهدف تحقيق النجاعة والارتقاء بالمؤسسة.

❖ (1)- ماهية الأداء:

- يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وهو الأساس الذي يتم من خلاله الحكم على فاعلية الأفراد والجماعات داخل المنظمة، فدافعية الفرد لأداء العمل تتمثل في رؤيته للمنظمة باعتبار مصدر للعوائد التي ينتظرها من وراء ما بذله من جهد، فالأداء يشغل مكانة أساسية في ميكانيزمات الرقابة التنظيمية خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية، فالأداء هو انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة في استخدامها لمواردها المادية والبشرية المتاحة، قصد تحقيق أهدافها أي أن الأداء هو مرآة المنظمة في تحقيق الإنتاجية العالية.

❖ (1-1)- تعريف الأداء:

- يعبر الأداء على مستوى الذي المستوي الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله بحيث كمية وجودة العمل المقدمة من طرفه، والأداء هو كل مجهود يبذله كل عامل في المؤسسة، ويشير أيضاً على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، ويمكن القول أنه أداة أساسية ذات صلة لجميع المستويات حيث توفر رسالة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال الربط وتوفيق بين الأفراد والأهداف والنتائج كما توفر وسيلة للتعرف على كفاءة الأداء وإدارته نحو المرغوب، وهو كذلك السلوك الذي يساهم الفرد من خلاله في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة، كما يقصد به الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي هو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه المنظمة إلى تحقيقها فالأداء هو القيام بالمهام والواجبات الوظيفية وفق المعدل المطلوب من الفرد، ويرتبط الأداء الوظيفي بعدة عوامل تكون أحياناً تحت سيطرة العامل وأحياناً خارج سيطرته، تتمثل هذه العوامل في:

- الموظف : بما يمتلكه من مهارات ودوافع للعمل .
- الموظف : بما تتصف به من متطلبات وتحديات وماتقدمه من فرص
- البيئة : وهي المناخ المحيط بالموظف والوظيفة من كل ما فيها من موارد وأنظمة.

(حسن بلوط 2005 . ص 37)

وعرف "نيكولاس" الاداء بأنه نتاج السلوك، فالسلوك هو نشاط يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك، فهو القيام بالمهام والواجبات و اتمام الأعمال وهو يمثل التنفيذ الفعلي لمراحل العمل، ويعني أيضا بمستوى أداء المهارة والجهد المبذول في العمل والنتائج عن سلوك الفرد.

أما "توماس جلبرت" قد عرفه على أنه التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس وهو انجاز هدف أو أهداف معينة وخلال فترة أو فترات معينة.

أما تعريفه من الناحية الادارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من الفرد العامل، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه وانشاء علاقة عادلة بينهما وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء ويعتمد فيه ذلك على تقارير الأداء أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم وتقييم الأداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محددة.

(سناء، عبد الكريم الخناق، 2005 ص 46)

❖ (2-1)- محددات الأداء :

كما ذكر سابقا أن الاداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو ايجابا، ويطلق على هذه العناصر بالمحددات وهي :

- أ- الجهد : وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التحفيز الى الطاقات العقلية والجسمية التي يبذلها الأداء مهمته وهنا نقف على أنواع تعتمد على الجهد:
- أعمال ونشاطات تعتمد على الجهد العضلي أو الجسماني يمكن تقييمها من حيث الكم على حسب نشاط الفرد في المنظمة.
- أعمال تعتمد على الجهد الذهني و الفكري ويصعب قياسها كأعمال التخطيط والبحوث و التنظيم والاشراف .

ب- القدرات: وهى تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وهى تضم ما بإمكان الفرد تقديمه وتحقيق الأهداف المرسومة يكمن في إدراك الدور أو المهمة أو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوكيات الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف ادراك الدور، وهناك من يضيف نوعية القدرات والتي تختلف باختلاف الأفراد وذلك بحساب مستوى الدقة و الجودة وكذا القدرة على تحمل المسؤوليات و اتمام المهام.

ج- الكفاءة: ويقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد في الموارد المتاحة تحت تصرف الفرد سواء كانت هذه الموارد مادية أو معلوماتية لذلك فإن العامل الكفاء المتميز هو من يتجنب المواقف التي تؤدي الى ضياع موارد المؤسسة بمختلف أنواعها فالمدير الكفاء هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسته بسياسة الحكمة و الحزم في التعامل حيث تشترط الرشادة في الانفاق و التسيير وابتكار خطط عمل تجعل العاملين موزعين بشكل مناسب ليتقن كن عمل عمله ليساهم في تطوير المنظمة.

د- الاهداف : وهى حالات نهائية تسعى المؤسسة وكذا الأفراد العاملين لتحقيقها، فيجب رسم خطة ناجت وفعالة قصد تحقيق الأهداف كما يشترط تفعيل دور وأداء جميع المستويات المشكلة للمنظمة قصد تحقيق الأهداف المرسومة، وهذا يكمل في أداء الأعمال بطريقة سليمة وصحيحة، وهذا يشمل تحديد الخصائص الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لأن تكونها وذلك يبدئ بتحسين الأداء اليومي للتنظيم مرورا بالتخطيط المحكم وادارة الوقت بطرق سليمة سعيا لتحقيق الفعالية التي تشير الى مدا تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد المتاحة وادارتها بشكل جيد فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو مشروع فعال ومنتج

(أحمد صقر عاشور 1986 ص50 . 51)

❖ (2)- العوامل المؤثرة على الأداء:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين، وهذه العوامل تختلف من حيث المصدر وكذا التأثير فهناك عوامل لها تأثير كبير على العامل في حين هناك عوامل تأثيرها لحيضي فهناك تفاوت في مدا تأثير العوامل فمنها ما يعود العامل وأخرى للعمل ومحيطه وثالثة خاصة التنظيم ومنها:

❖ (1-2)- العوامل الشخصية :

عند اندراج الفرد ضمن المنظمة يكون لهو معايير تصف خصائصه الشخصية والتي تختلف باختلاف الأفراد، وحين تكون المزايا الشخصية للفرد إيجابية وتتميز بالمواطبة والاخلاص فسينعكس هذا على أدائه بشكل إيجابي حيث تساعد الأخلاق الحميدة الفرد على رفع أدائه وتفعيل دوره داخل التنظيم، وهذا سيؤدي حتما الى تحقيق الأهداف المرجوة، وحين يتسم الفرد بالمزايا الشخصية السلبية والمتمردة فسيأثر ذلك سلبا على مردوده حيث سيتقلص هذا على نجاعة دوره ومستوى أدائه مما يعود بالضرر على السيرورة والانتاجية للمؤسسة فالأبحاث تشير أن لشخصية الفرد أثر بالغ على نوعية أدائه وكميته، لهذا يتوجب تحقيق التوافق بين الأفراد والمهام الموكلة إليهم لضمان قابليتهم للعمل ورضاهم به فشخصية الفرد تتميز بخصائص معينة تختلف من شخص إلى آخر، وتتمحور هذه الخصائص حول الحاجات والتوقعات والاهتمامات والقيم والقدرات فلا بد على مسيري المورد البشري أخذه بعين الاعتبار لتوجيه سلوكيات الأفراد بما يحقق أهداف المنظمة ومن أبرز العوامل الشخصية والمصاحبة للأفراد العاملين نجد:

- الدوافع : وهي عوامل داخلية تؤثر في الأفعال والسلوك فدوافع الأفراد هي التي تحدد سلوكياتهم داخل المنظمة والدوافع عبارة عن تصرفات نفسية مكتسبة وغير مكتسبة تؤثر على سلوك الفرد استجابة لظروف معينة في محيط العمل، تتفاوت درجة اشباع الدوافع المصاحبة لشخصية الأفراد حسب تغير الحاجات التي يسعى الفرد الى تحقيقها
- درجت الانتماء : ويعتبر الانتماء أساس العلاقة بين المنظمة والافراد العاملين حيث يدفع الانتماء الموظف لتفعيل دوره وتحسين أدائه ويزيد من قابلية ادراكه للمهام والأعمال الموكلة إليه وكل هذا يتوقف على مدى توافق ظروف العمل وانسجامها مع المتطلبات الفرد والرغبات التي يسعى لتحقيقها

- القابلية: والمقصود بالقابلية هي طاقة الفرد التي يبذلها أثناء تأديته مهامه ومدى قبوله ببذل جهد لإتمام الأعمال الملقاة على عاتقه ودرجة انجازها وهنا يتحتم على الإدارة توجيه سلوك عاملها بما يزيد من قابليتهم وادراكهم لحتمية رفع أدائهم وتحسينه قصد المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية

(محمد سعيد سلطان، 2002 ص223)

❖ (2-2)- عوامل خاصة بالعمل:

إضافة للعوامل الشخصية هناك عوامل خاصة بالعمل من شأنها أن تؤثر على الأداء فتجعل منه مرتفعا أو منخفضا وتكمن هذه العوامل في ما يلي:

- الرضا عن العمل: نظرا لأهمية العامل الرضا عن العمل وتأثيره على أداء العاملين أجريت العديد من الأبحاث و الدراسات حوله وقد أوضحت النتائج أن لعدم الرضا تأثير كبير على معدلات دوران العمل وظاهرة التغيب، فكلما كان الفرد غير راضي عن عمله كرم ارتفعت نسبة تغيبه وزادت قابلية تركه للمنظمة وكلما تراكمت وقويت المشاعر المتعلقة بالرضا كلما تحسن أداء الفرد وزاد عطائه وارتفعت إنتاجيته وقل تغيبه عن العمل، فكثير من المنظمات تستخدم هذه المؤشرات كمقياس يعكس مشاعر كلية للأفراد اتجاه العمل وعن مدى رضاهم به، فالموظف الراضي عن عمله أكثر ارتباطا به وأكثر حرصا على التواجد فيه

- ضغوط العمل: هناك العديد من الدراسات والتحليل التي حاولت اكتشاف العلاقة بين الضغوطات والأداء وأشارت معظمها الى مستويات الضغط المنخفضة والمتوسطة تمنح الفرد العامل ارتياحا نسبيا مما يخوله للعمل بكل حرية وهذا ينعكس ايجابا على أدائه فيرتقي هذا الأخير الى المستوى المطلوب ولكن يشكل مستوى الضغط المرتفع ارتباكا و ارهاقا فكريا وجسمانيا للأفراد، مما يؤدي الى انخفاض الأداء وتراجع مستوى كفاءته كما أن مستويات المتوسطة من الضغوطات قد يكون لها تأثيرات سلبية على الأداء في المدى البعيد حيث أن استمرار الضغط يؤثر على مصادر الطاقة مما يؤدي الى انخفاض الأداء

- الاشراف :

يعد الاشراف عملية مهمة تهدف في أساسها الى مساعدة العاملين على استيعاب طبيعة المهام الموكلة اليهم وكذا دمجهم مع المناخ العمل اليومي و البيئة السائدة داخل المنظمة وهذا قصد ممارسة الأفراد لسياسة التنفيذ بفعالية و النجاح، فعلى المشرفين امداد العمال بالمعلومات اللازمة لإتمام الاعمال بكفاءة وفعالية، ولجو الاشراف تأثير كبير على أداء العاملين بحكم أن الانصار الجيد بين المشرف و أفراد العاملين يخلق لهم جوا من الرضا والارتياح في محيط العمل، مما يساهم في رفع الكمية و الجودة والانتاج

(طارق طه 2005 ص 44-45)

❖ (2-3)- العوامل التنظيمية :

- وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- القيادة: ان لقادة المنظمات تأثير بالغ على العاملين و مستوى أدائهم، خاصة حين يتحلى القائد بصفات و ميزات تعطي للعمال الرغبة و القابلية في تحسين الأداء و رفع الإنتاجية فخلق بيئة ايجابية للمرؤوسين تحفزهم و تدفعهم لبلوغ المستويات المطلوبة، والتي تحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة فنمط القيادة له تأثير كبيرا على أداء العاملين و أداء المنظمة ككل، وهذا ما يدعو لحتمية تحلي القادة بالإيجابية و مشاركة جميع المستويات الإدارية في عمليات اتخاذ القرار، فمستوى إنتاجية المؤسسة و نجاعتها تختلف باختلاف نمط القيادة، لذلك يتوجب البحث عن أنجع الأنماط التي تخلق روح المعنوية العالية عند كافة المستويات الإدارية.

- فعالية نظام الحوافز: يعد تفعيل دور الأفراد و كسب ولائهم من التحديات الأساسية التي تواجهها المنظمة، و هذا لا يتحقق إلا بإشباع حاجاتهم و رفع روحهم المعنوية و هذا باعتماد نظام حوافز فعال يساهم في رفع الأداء، حيث يعد ربط المكافآت بالإداء مسلمة أساسية في دفع الإنتاجية، فالحوافز هي الطريقة التي تعبر المؤسسة من خلالها للأفراد عن مدى تقديرها للأداء المتميز و المتقن، وكذا حرصها على استمراره، ولا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة و فعالية مالم يكن حافز على

ذلك، فالحوافز توظف الحماس و الدافعية و الرغبة في العمل لدى الفرد مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام و زيادة الإنتاجية، فهي تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد و المنظمة مما يساهم في تحقيق الأهداف المرسومة، و بالتالي تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في توجيه سلوك الأفراد، و من خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في تحسين الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق استراتيجياتها و أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من دافعية لدى الأفراد. و وضع نظام فعال للحوافز قصد إثارة الدوافع وتحقيق الرضا عن العمل.

- المواطنة التنظيمية: و تتمثل في السلوك غير الاعتيادي، و لا يعتبر جزءاً من متطلبات العمل الرسمية، ولكنه يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة التي هي بحاجة إلى الموظفين الذين يتمتعون بالمواطنة داخلها، حيث يؤديون أعمالاً أكثر مما طلب منهم و إنجاز أعلى من المتوقع، و من مظاهر المواطنة التنظيمية التي لها تأثير إيجابي على المؤسسة نجد:

- تقديم تقارير بناءة حول عمل الجماعة و المنظمة و مساعدة الأعضاء الآخرين

- تجنب الصراعات غير الضرورية و تحمل ضوضاء العمل

- التطوع للقيام بأعمال إضافية و إنجازها بكفاءة

- الاهتمام بممتلكات المنظمة و السعي الدائم للمحافظة عليها

(طارق طه ، 2005 ص 49.48)

❖ (3)- ماهية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد ومن الأهم الخطوات الواجب الاعتماد عليها من أجل التحقق من مدى كفاءة الأفراد وفاعلية أدوارهم داخل التنظيم وهذا لضمان تحقيقهم لأهداف المرسومة بما يتناسب مع الأهداف فعلية تقييم الأداء تعد وظيفة مهمة ومعقدة، ويشرف عليها عادة اختصاصيون ومدربون لهذا الغرض، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي، وهي وظيفة تتوسط وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لإتمام الأدوار في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة عموماً.

❖ (1-3)- تعريف تقييم الأداء:

تعددت السمات التي أطلقها الكتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي بتقييم الأداء وسمي أيضاً بقياس الكفاءة أو تقييمها كما تعددت تعاريفه، وسنذكر منها أن تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين ملاحظة سلوكهم وشتى تصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوي كفاءتهم في القيام بالأعمال الموكلة اليهم، والحكم على امكانيات النمو والتقدم في المستقبل وهذا بتفعيل العامل الترقية كتحفيز لرفع وتحسين الأداء، فعلمية تقييم الأداء تنفذ لتحديد مدي ادراك الأفراد للمهام المسندة اليهم فهو بمثابة عملية دورية تجمع رؤساء بمرؤوسيههم، حيث يتم استعراض ومناقشة وتقييم النتائج المحققة اضافة الى التحاور حول التنمية الفردية والوظيفة لشاغل الوظيفة، ويعرف أيضاً على أنه نظام رسمي تصممه ادارة الموارد البشرية ويشمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجرائيات التي تتم عملية تقييم الأداء لمختلف المستويات الادارية، بحيث يقوم كل مستوي اداري بتقييم المستو الأدنى منه من أعلي الهرم الى قاعدته، وهذا قصد التأكد من مدي كون الأفراد العاملين يؤدون أعمالهم بالوجه الذي يخدم المنظمة ويحقق أهدافهم

(عساف عبد المعطي محمد 1999 ص 202)

وبناء على التعاريف السابقة يمكن القول عملية تقييم الأداء هي عملية ادارية المنظمة ومستمرة لقياس واصدار الأحكام وتقييم نتائج أداء وسلوك الأفراد العاملين كما تحدد المواهب والقدرات الكاملة لدي كل فرد بهدف ارتقائه في سلم والتدرج الوظيفي .

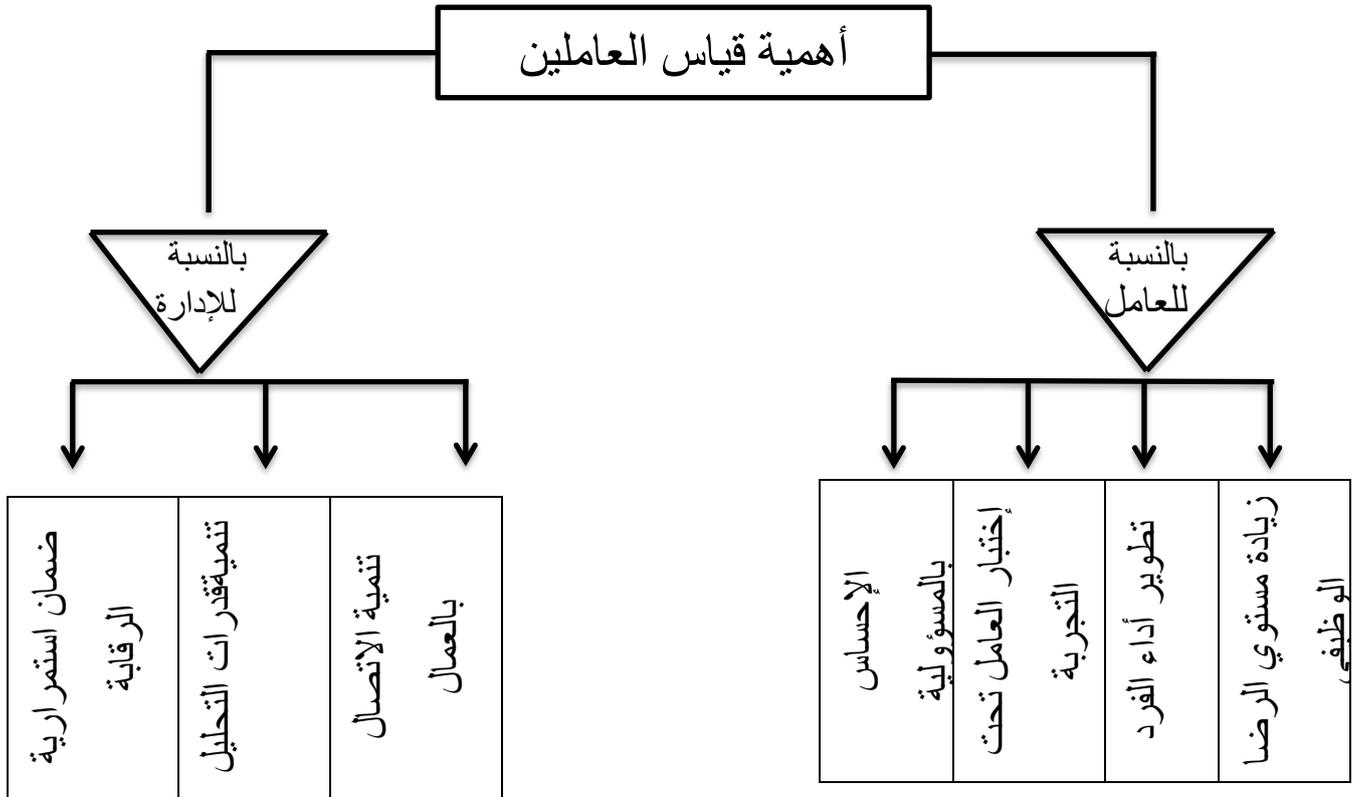
❖ (2-3) - أهمية تقييم الأداء:

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المؤسسة في التعرف على مستوى أداء العاملين، بما يمكنها من التخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

- رفع معنويات العاملين: ان جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين و الادارة عندما يشعر كل موظف أن جهوده وطاقاته التي بذلها موضع تقدير من الادارة، وأن الهدف الأساسي من تقييم هو معالجة معالجة نقاط الضعف في الاداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياته خاصة أن نتائج تقييم الأداء يمكن أن تؤدي إلى إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور
- دعم اجراءات الترقية: حيث أن عملية تقييم الأداء تثبت عدالة الترقية حيث تصيب أصحاب الكفاءات العالية والأداء الفعال فتقييم الأداء وسيلة فعالة لنقل الأفراد للوظائف التي تتناسب مع قدراتهم وتوجهاتهم، فهي توفر أسس علمية لترقية الأفراد وكذا منحهم مكافئات ومختلف أنواع الحوافز التي من شأنها أن ترفع من مستواهم وتحسن نوعية أدائهم
- استمرارية الرقابة و الاشراف: ان تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد و مواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع انجازات العاملين وتقديم تقارير حول كفاءة أدائهم وتحليل مستوى انتاجيتهم ونوعيتها، والاحتفاظ بسجلات لتدوين مختلف ملاحظات ونتائج التقييم كوثائق للحكم على صحة العملية تقييمية وبذلك تضمن المؤسسة استمرارية الرقابة والاشراف مما يساهم في خفض معدل الدوران الوظيفي واهمال المهام والتغيب وغيرها من السلبيات
- يزود تقييم الأداء ادارة الافراد بالمعلومات اللازمة عن أوضاع العاملين مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين وتحل مشاكلهم وتطرح آراءهم، فهو يفيد في تأطير وتوجيه القوى البشرية إذ يكشف نقاط القوى و الضعف في مختلف الوظائف الإدارية و إمكانية إجراء تغييرات وتدارك الأخطاء بالكيفية التي تضمن استمرارية النجاعة الإنتاجية.

- يعتبر تقييم أداء من العوامل الأساسية في الكشف عن حاجات تدريبية بمعنى تحديد أنواع برامج التدريب وهذا بإعداد دورات تكوينية تتماشى مع متطلبات السيرورة الانتاجية ووسيلة لتقويم نقاط ضعف العاملين، حيث يشكل فرصة للأفراد في تدارك أخطائهم و تنمية مهاراتهم.

(شحادهنضي 2000 ص 75)



(نفس المرجع ص 76)

❖ (3-3) - أهداف عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تستهدف عدة غايات على مستويات مختلفة في المؤسسة، فهي تهدف الى تشجيع الأداء الجيد و علاج الأداء السيئ و من المتوقع أن ينال الأفراد ذوي الأداء الجيد عوائد و حوافز كالاعتراف و التقدير و الترقية و التدرج الوظيفي، اما الافراد ذوي الأداء

المنخفض فيحتاجون إلى مزيد من التوجيهات و التعليمات التي من شأنها أن ترفع مستوى أدائهم في المستقبل و عليه تتمثل أهداف تقييم الأداء فيما يلي:

❖ على مستوى المنظمة

- ايجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي بين الأفراد و الإدارة .
- رفع مستوى أداء العاملين بالاستثمار في قدراتهم و إمكانياتهم و البحث عن سبل تنميتها و تطويرها.
- تقويم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعد عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على سلامة نجاح الطرق المستخدمة في الإدارة .
- تهدف إلى الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية و النشاطات العاملين، و خصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية و المتمثلة في المخرجات المحددة مسبقا، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء يتسم بالمرونة و يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة.
- تحديد تكاليف العمل البشري، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف، عن طريق الربط بين العائد و التكلفة، و هذا من خلال وضع معدلات موضوعية لأداء العمل.

(كامل بربر 1997 ص 125)

❖ على مستوى المديرين:

تعد عملية التقييم الأداء من قبل المديرين ضرورية لتمكين مختلف المستويات الإدارية من تفعيل أدوارها و رفع أدائها قصد زيادة النجاعة الإنتاجية للمنظمة، و عليه تتمثل أهداف التقييم على هذا المستوى في:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات و توزيع الأدوار بالشكل الذي يضمن استمرارية النجاعة و الإنتاجية من خلال تفعيل أداء العاملين و توجيه سلوكياتهم لاتجاه المرغوب.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، و تقوية عملية الاتصال بينهم، مما يساهم في توطيد العلاقات بين مختلف المستويات و تمحيص أدوارهم ، مما يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية من جهة و تنمية قدرات الأفراد من جهة أخرى.

(كامل بربر 1997 ص 126)

❖ على مستوى العاملين:

تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين وذلك من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أي الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليحصلوا على المكافئات و يجتنبوا العقوبات، مما يدفعهم للعمل بجدية و إخلاص حتى بلوغ الأهداف، كما تساهم عملية تقييم الأداء في تنمية شعور العاملين بالعدالة و أن جهودهم تأخذ بعين الاعتبار، مما يولد عندهم الحماس و الرغبة في العمل، و يرفع نسبة المنافسة بينهم حتى يستفيدوا من فرص التقييم المفتوحة أمامهم، و كذا التعرف على نقاط القوة و الضعف في أداء العاملين لإعداد برامج التدريب و التكوين لرفع مستوى الأداء و تدارك النقائص و تنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من المكافئات تشجيعية، بالإضافة الى تفادي المحسوبية عن طريق توحيد المعايير التي تتم على اساسها الترقيّة أو زيادة الأجور، مما يبعث بالاطمئنان والرضا لكافة الأفراد العاملين.

(أحمد صقر عاشور 1986 ص 48)

❖ (4) الطرق الأساسية لعملية تقييم الأداء:

هناك عدة أساليب لقياس أداء العاملين في المنظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمتية، و قد استخدمت عدة معايير في تحديد و تمييز هذه الطرق، و يمكن تقسيم هذه الأساليب إلى تقليدية و أخرى حديثة وهي كالتالي:

❖ (1-4) الطرق التقليدية:

أ- طريقة التدرج البياني: "Graphic Rating Scale"

تقوم هذه على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس بتقدير منخفض و ينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كلا من هذه الخصائص فيه، و التي يعبر عنها بأرقام أو نقاط ثم يتم جمع تلك التقديرات و يصبح المجموع ممثلاً للمستوي الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرض، فمثلاً قد تكون الصفات موضع الدراسة كما هي في الجدول التالي والتي يعبر عن تقدير كل منها برقم من 1 إلى 5 .

الموظف ج	الموظف ب	الموظف أ	الصفات
5	3	2	التعاون مع الزملاء
3	2	3	العلاقة مع المرؤوسين
1	5	4	العلاقة مع الرؤساء
1	4	4	الدقة في المواعيد
2	3	2	السرعة في انجاز العمل
3	1	2	القدرة على التفاهم
15	18	17	المجموع

وعلى هذا الأساس فقد يحصل الأفراد ب.ج على التقديرات المبينة في الجدول والتي تمثل الكفاية النسبية لكل منكم وكمثال على هذه الطريقة نجد التقرير السنوي الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومية وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة وعادة يتم قياس الأفراد بموجب هذه الطريقة من قبل رئيس المباشر، إلا أن لهذه الطريقة عدد من العيوب منها:

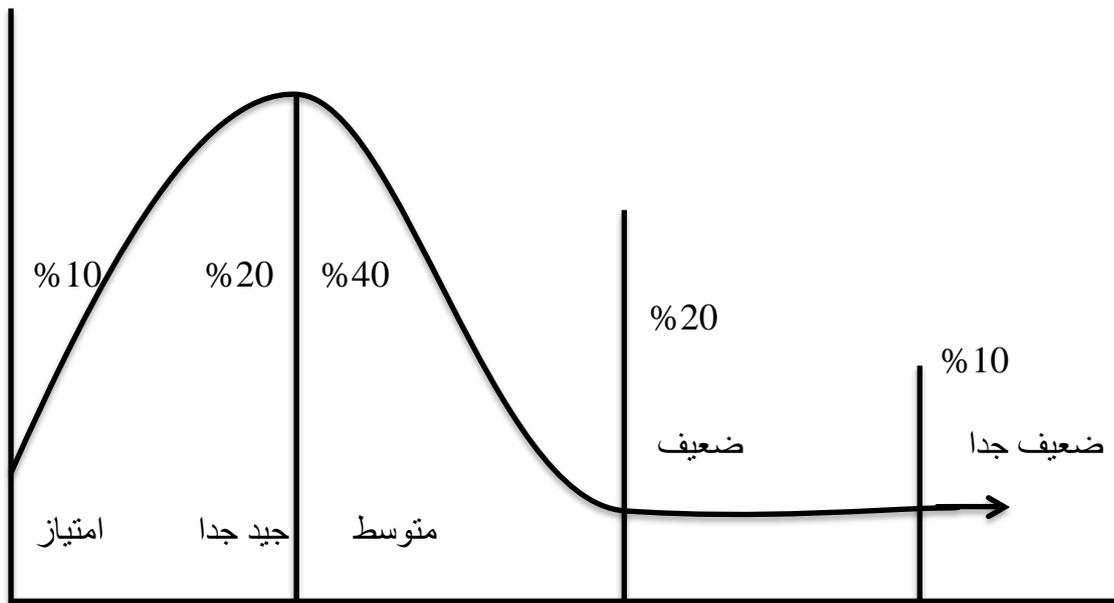
- احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو خصائص نتيجة لتفوقه في خاصية

واحدة، مثال على ذلك أن يعتقد الرئيس أن شخصا معيناً يتميز في درجة المواظبة على الحضور في مواعيد العمل وبالتالي يقوم بإعطائه تقديراً مرتفعاً في باقي الخصائص أو من ذلك قد يكون فرد ضعيفاً من ناحية من النواحي فيؤدي ذلك أن يعطيه الرئيس تقديراً منخفضاً في جميع الصفات، بمعنى آخر يميل الرئيس إلى الحكم على شخص من خلا معرفته بناحية معينة من النواحي الضعف أو القوة فيه ويطلق على الاتجاه اسم " Hals Effect " أي أثر الهالة وعلى ذلك نجد أن التقديرات التي يعطيها الرئيس لعدد من الصفات إنما هي في الواقع تكرار لنفس التقدير الذي حصل عليه الشخص بالنسبة للصفة أو الشخصية المعينة

- أما العيب الثاني لهذه الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عنها اعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهلاً أو يعطي تقديرات أقل من الباقي لكل من يقوم بتقييمه إذا كان متشدداً في تقييمه

(مصطفى نجيب شاوش 2004 ص 89، 91)

ب- طريقة التوزيع الاجباري: تقوم هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي والذي يوحي بأن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول الصحة المتوسطة لها ويقل تركزها عند الطرفية كالشكل التالي



وطبقا لهذه الطريقة يتولى رئيس مشرف التقييم رؤوسيه بمجموعات على نحو يماثل طريقة الترتيب العام فيختار الـ 10% التي تمثل الصفوف المنتقاة، في المقابل الـ 10% التي تمثل المستوى الضعيف ثم يختار من الباقين الـ 20% أعلى من المتوسط و 20% أخرى دون المتوسط ويبقى 40% تعتبر المستوي المتوسط.

منه مزايا هذه الطريقة أنها تتميز بما يلي:

- تقوم بدراسة وتحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق بعد التمكن من توزيعهم على شكل فئات بوضوح.

- أن هذه الطريقة تتفادى التركيز على التقديرات المتوسطة أو التقديرات المتطرفة سواء بالزيادة أو النقصان بالنسبة للفرد الخاضع لعملية التقييم.

ومن عيوب هذه الطريقة نجد:

- أنها لا توضح نواحي القوة و الضعف في أداء العاملين.
- أنها تفترض تساوي مختلف المنظمات في نسبة الأفراد الممتازين ونسبة الأفراد الضعفاء بـ 10% لكل فرد، بينما الواقع يشير الى تفاوت هذه النسبة من المنظمة لأخرى، بالإضافة الى عدم سلامة الأخذ بها بالنسبة للوحدات التي لا تضم سوى عدد محدود من الموظفين.
- ما يأخذ على هذه الطريقة كذلك، أنها معقدة النتائج التقييمية وهذا بحكم أنها لا توفر موضوعية مطلقة

(عبد المحسن توفيق محمد، 1988 ص 63)

❖ (2-4)- الطرق الحديثة :

ان طرق قياس الأداء التقليدية كانت تستخدم الى حد كبير في بداية القرن العشرين وبسبب القصور الذي يطغى على مضامينها، بدأ البحث عن طرق أكثر موضوعية لهذا الغرض ومن بينها ما يلي:

أ- تقييم على أساس النتائج Appraisal By Results تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ نتائج أو ما أحرزه الفرد من مردود كأساس لتقييم الأداء، وقد احتوت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر الموضوعية في التقدير وتنمي نوعا من روح التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين بالشكل الذي يلي رغبات كامل الأفراد ويحقق أهداف المؤسسة وقد دلت التجارب العلمية على نجاح هذا الأسلوب في بعض المنشآت في الدول المتقدمة وأحرزت نتائج مثمرة.

وفيما يلي أهم خصائص هذه الطريقة:

- على الرئيس المباشر أن يصل المرؤوس لاتفاق بشأن العناصر التي يتم استخدامها أساسا في تقييم وقياس الأداء وهذا بتحديد الأهداف المسطرة والتي يقع عاتق تحقيقها

على فرد المراد قياس أداءهم وكذا تحديد المدة التي يجب أن تتم فيها جميع المهام وهذا بتوجيه وإرشاد من الرئيس الذي يتمحور دوره حول رفع وتحسين أداء المرؤوس من خلال تقييمه وتنميته وإدراك جميع النقائص والهبوات الكامنة في أدائه - من خلال المدة المتفق عليها وعلى قياس الأداء عند انتهائه يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في فترة دورية لدراسة مشاكل الاداء والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف لمحالة تذليل كل عقبة أو القضاء على كل مشكلة وعند انتهاء المدة المتفق عليها وحلول ميعاد المقياس أداء العامل فإن دور رئيس في التقييم يجب أن يتركز أساسا على قدرته وكفاءته في المساعدة العامل وارشاده نحو تحقيق الأداء الأمثل لإحراز النتائج المطلوبة ومعنى ذلك أن مسؤولية تحقيق الأهداف تتركز على مشاركة في دور الذي يقوم به كلن من الرئيس ومرؤوسيه وتدل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة من شأنها أن تخلق جوا مناسبا من التعاون قصد رفع الأداء وتحسينه وكذا مشاركة كل الأفراد في مسؤولية اتخاذالقرارات وتسيير العمل وتحريك الدوافع الانسانية الى مجالات ايجابية مثمرة ومن ناحية أخرى تشبع هذه الطريقة روح الطمأنينة و الأمانفي نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابتا لعملية قياس الأداء.

(مصطفى نجيب شاوش، مرجع السابق ص96)

ب- طريقة الوقائع (الأداءات) ذات الأهمية القصوى Critical Incidents تتمثل هذا الطريقة في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية حيث يسلط الضوء على أعمال التي قام بها خلاف فترات تقييم أداءه، سواء كان مردود هذه الأعمال ممتازا أو ضعيف وهذا باستخدام طريقة تدوين نتائج العمل من طرف الرئيس المباشر الذي يقوم بتسجيل وقائع تلك الأعمال في سجل خاص بكل موظف وبذلك وفقا لتواريخ حدوثها حيث يقع احتكاك وإشراف مباشر من طرف الرئيس على المرؤوسين وقد ينعكس هذا الإشراف على العامل ليتحلى بالانضباط والصرامة على اعتبار أن كل حركة من العامل سيتم تدوينها في سجل سلك العمال الذي يحمل جميع تصرفاتهم وتجد الإشارة هنا الى أن الوقائع أو الاعمال المدونة تحمل علامات مختلفة من الممتازة الى الرديئة فكل التصرفات تحمل بموضع الجد سوءا كانت تصرفات مفيدة للإنتاجية أو ضارة بها فهي تضم الوقائع العالية والاعمال الطبيعية وجل التصرفات الروتينية التي يقوم بأدائها، وهذا بالتركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعية للفرد معا ما تم انجازه منها فعليا حيث يتم الأهداف ليتم انجازها خلال

فترة محددة ثم يتم بعد ذلك عملية المقارنة ثم يلي ذلك عمل تقرير لأهداف و خطط مستقبلية للفرد

(مصطفى نجيب شاوش ص 97).

ج- طريقة البحث الميداني:

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل ادارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المنظمة، ويتم الحصول على بيانات عادة شفهيًا ودون استعمال أي نماذج أو التأشير على قوائم محددة وبذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الاجابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق فتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثلين عن ادارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على تفسيرات بخصوص كل فرد يعمل تحت اشراف هذا الرئيس، وبعد عودة ممثل الادارة الى المكتب يقوم بصياغة هذه الاجابات بشكل وصفي مكتوب حيث يتم ارسال نسخة منها في شكلها الأولي، ويتم مراجعتها وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي، وعندئذ يتم ترتيب الأفراد الذين يتم قياس أدائهم على أساس أحد التقديرات: ممتاز. جيد. مقبول. غير مرض. وميزات هذه الطريقة تكمن في حقيقة أن الاجراء الشفهي الذي يتم فيه الحصول على البيانات يؤدي الى امتلاك معلومات أوفر على الأفراد ومستوى أدائهم، كذلك ممثل الادارة يعطي انطباعا لكل مشرف أن عملية التقييم تعتبر عامة ومفيدة، اضافة الى أن هذه الطريقة تمكن ممثل ادارة الأفراد من استعمال معايير مماثلة للتقييم عند القيام بإجراء عدد كبير من المقابلات مما يعني أن باستطاعته تكوين مجموعة من القواعد الأساسية الثابتة التي يمكن أن تستعمل في تقييم جميع العاملين مع استخدام الروط المناسبة عند المقارنة الفعلية بين عمليات التقييم المختلفة، الا أنه يعاب على هذه الطريقة أنها مكلفة وتستغرق الكثير من الوقت، كما أن قياس أداء العامل يتم دون حضوره، وهذا قد يآثر على سلامة النتائج وموضوعيتها.

(مصطفى نجيب شاوش ص 99).

❖ (5) - تصحيح انحرافات الأداء:

تمر عملية تصحيح انحرافات الاداء بثلاث مراحل، وتتمثل في مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار، ثم مناقشة نتائج التقويم مع العاملين، وأخيرا القيام بإجراءات تصحيحية متمثلة في اجراءات التغذية العكسية وسنتطرف الى هذه المراحل كالتالي:

- 1) مقارنة الأداء الفعلي المعيار: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة الأداء الفعلي والكشف عنها ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي امكانية المقيم في الحصول على نتيجة حقيقية وصادقة، وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العاملين بهذه النتيجة إذ أن نتائج التقويم تأثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية التواصل المستقبلي في الاداء .

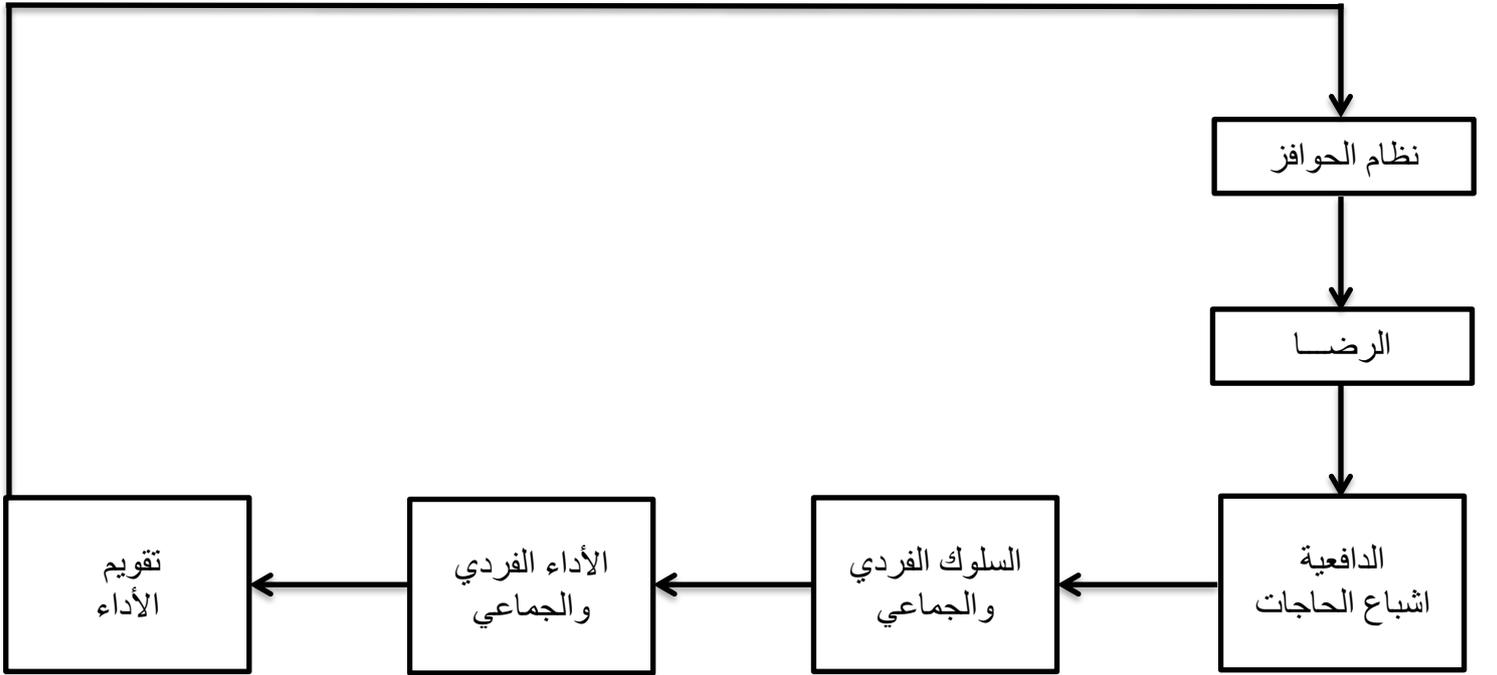
- 2) مناقشة وتحليل نتائج التقويم مع العاملين: وتعتبر هذه الخطوة من أهم خطوات التقويم وقياس الأداء، ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين تجاه تقارير كفاءة أدائهم، كما أن هذه الخطوات تبرز أن التقويم الموضوعي لكفاءة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات المهمة التي تحدد جوانب القوة والضعف في الاداء والتحليل الموضوعي للبيانات فتمكن الإدارة من أن تتخذ قرارها على أسس موضوعية وأن تتحسس المهارات الواجب تنميتها وترقيتها لدي العاملين.

- 3) إجراءات التغذية العكسية : حالم يتم تحديد الأداء المتوقع وقياسه من الضروري ارجاع المعلومات الخاصة بأداء العاملين قصد مساعدتهم في اصلاح جوانب النقص، وعملية التغذية العكسية ليست بالبسيطة نظرا لتأثيرها على مشاعر العاملين، منها اعطاء المعلومات حول الأداء بشكل مستمر ومطالبة العاملين بترتيب درجات لأدائهم قبل عملية المقابلة أو الجلسة الخاصة بإعطائهم المعلومات، وهذا يهدف لتشخيص العاملين لنقاط ضعفهم فعندما يكون أداء العامل أقل من المعدلات القياسية، فإدارة الأفراد تعمل على السيطرة على سلوكه وانفعالاته، وللعمل على تقليل أخطائه.

(مصطفى نجيب شاوش، 101)

❖ (6)- أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين:

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع الاداء الفعال وتقلل من معد دوران العمل والغياب وتتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكن القول بوجه عام أن الأفراد يتوجهون الى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن أن يكون توقع المكافئات حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع الى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فالحوافز أهمية بالغة بالنسبة للأفراد بحكم أنها تسد حاجات تتعلق بالعمل، فالحوافز تنشيط كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات والتي تؤدي تعلم أنماط جديدة من السلوك، والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والاداء:



(عبد الحميد عبد الفتاح 2007، ص373)

فمن خلال ذلك يساهم دور وأثر الحوافز فيما يلي:

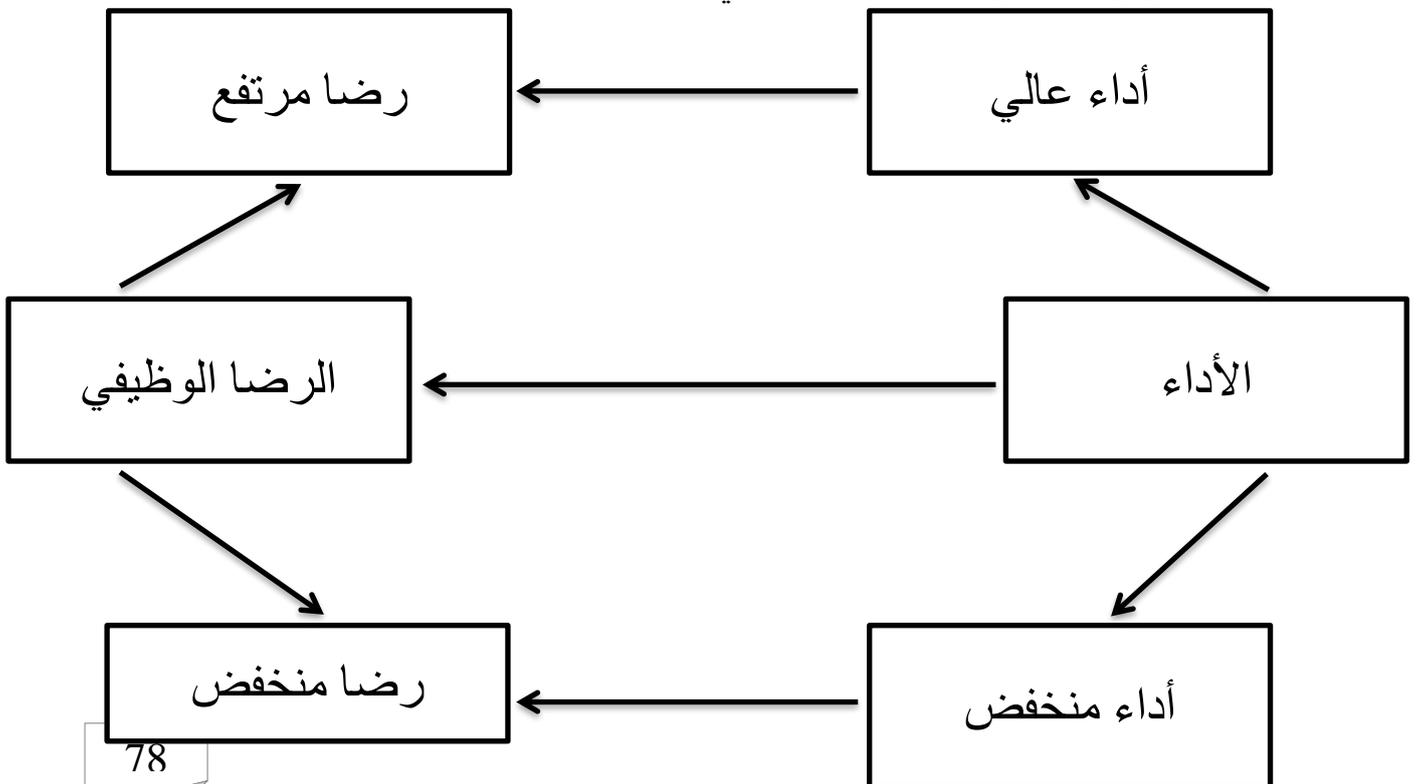
- رفع الروح المعنوية: وهي تعتبر مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي

تساهم وتحقق الشعور العام للرضا الوظيفي، وتربط الروح المعنوية بخمسة عوامل:

- ثقة أعضاء الفريق في الهدف المتمثل في استراتيجية التنظيم .
- زيادة ثقة الفريق في بعضهم البعض.
- الكفاءة التنظيمية للفريق وزيادة النجاعة الانتاجية .
- الرضا عن العمل في جماعة وتحقيق روح الفريق.
- رفع الأداء والعمل على تحسينه وزيادة كفاءته.

- تحقيق الولاء التنظيمي: وهو يشير إلى درجة تطابق الفرد مع منظمته ومدى ارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذا التنظيم، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية فالعلاقة طبقاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وديناميكية وتقوم على الاقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من منافع ومزايا مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل و الاستمرار فيه.

- الرضا عن العمل: تسعى المؤسسات الى ايجاد العوامل الدافعة المؤدية الى اثاره الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، اذا توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي الى توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق الرضا الوظيفي، ويخلق لهم جو مليء بالحيوية والنشاط أثناء تأديتهم لمهامهم، فالرضا الوظيفي مرادف للروح المعنوية العالية، ومفهوم هذا الأخيرة يتمثل في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل وبيئة فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي الى تشجيعه للبدل والعطاء وذلك بعد تحقيقه للتوازن النفسي واكتسابه للثقة التي تدفعه لرفع إنتاجيته وتحسين أدائه وتفعيل دوره بالاتجاه الذي يحقق به أهدافه الشخصية بالتماشي والحرص علي اتمام وتحقيق أهداف المنظمة، وتدر الإشارة الى أن الرضا الوظيفي يؤثر كذلك بنوعية الأداء وبما يملكه الفرد من امكانيات ومواهب وخبرات، وهذا كون الأداء المتميز من جانب الفرد يساهم في تحفيزه ودفعه نحو الانجاز وهذا ما يوضحه المخطط التالي:



فالأداء المرتفع يضمن انتاج وفير ، ومن ثمة عوائد مادية مرتفعة تساهم في اشباع الحاجات المطلوبة اذا تم توزيعها بشعل سليم، وبالتالي ضمان تحقيق الرضا لدي الفرد العامل

(مصطفى محمود أبو بكر 2003 ص 122 121)

❖ (7) - خطوات وآليات تحفيز العاملين لتحسين الأداء:

هناك مجموعة من الخطوات والآليات التي تساعد ادارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم ورفع أدائهم للمستوي المطلوب، وهذا يربطهم لمصالحهم وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه، وهي تتمثل فيما يلي:

- تحديد مستوي العمل: وهذا يتمثل في وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل بالتماشي مع المخرجات التي تميز الأداء، وما اذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع الي آرائهم، وتشجيعهم على حتمية ادراك أن دورهم ضروري ومهم لاستمرارية التنظيم ونجاعة انتاجيته، وهذا يكمن بتفعيل أدوارهم ورفع كفاءتهم أدائهم وهذا باستخدام الحوافز كوسيلة لإثارة الرغبة وزيادة الاندفاع نحو العمل بجد وتطوير الأداء.

- تحديد مهام العاملين: من أهم العوامل التي تضعف تحفز العاملين هو عدم الوضوح لماهوا متوقع منهم انجازه، فمعرفة كل فرد بكيفية التصرف مع الوظيفة المنوط بها يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيز الارتقاء بأدائه الى المستوى المطلوب فإشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات تعد بحد ذاتها ركنا أساسيا من أركان نظام حوافز فعال وله تأثير على انتاجية الأفراد، فالعاملين عموما لديهم الرغبة في التطور والتحسن، ولكنهم يحجمون عن ذلك اذا كان مفروضا عليهم من أعلى الهرم، فلا بد على مسيري العناصر البشرية دفع العمال نحو تفجير الطاقات واستغلال كل المواهب الكامنة فيهم، ولتفعيل العملية لابد من اعتماد جل الحوافز والدوافع التي من شأنها أن توجه سلوكهم لاتجاه الذي يحقق أهداف التنظيم.

- التخطيط ووضع الأهداف: ان مشاركة الفرد في وضع الأهداف والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته، وخاصة اذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحدودة وقابلة للقياس، وترضي طموح وتشبع رغباته، فتحديد الأهداف يعد عاملا قويا يساعد في رفع الروح المعنوية للأفراد، خاصة اذا مانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها وانجازها بكفاءة، فهذا يعد محفزا معنويا مهما من شأنه رفع وتنمية الأداء، وهنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح وأهداف المؤسسة مع مصالح وأهداف العاملين.

- التحفيز بالتغذية الراجعة : وتوفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها القصور وتدخلها النقائص فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة المعمولة بها، فإن مانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من خلاله معرفة أسباب القصور ومن تم تصحيحها واعادة هيكلتها، فهذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء، وبذلك يجب أنتكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على التعرف على أسباب القصور وسبل معالجتها،حتي توفر محفزا يدفع بأهمية ما يقوم به مهما كان بسيطاً، وكذا اعطاءه صورته أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص وهذا قصد دفعه لتأديته بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أهدافه.

(محمد سعيد سلطان 2002، ص 1993)

وفي الأخير نجر الإشارة الى ضرورة استخدام اسلوب واضح في المكافئات، وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع هذه المكافئات ما بين حوافز مادية كالعلاوات، والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز ومنحه التقدير على جهوده المتميزة.

❖ خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرفنا له في هذا الفصل نستنتج أن المورد البشري هو المحرك الأساسي للمنظمة، وإن دافعية الفرد التي تقوده لأداء مهامه واتمامها تتمثل في رؤيته للمنظمة باعتبارها مصدرا لعوائد ومنافع يتوقعها وينتظرها الفرد وهي التي تتمثل في الحوافز والمزايا التي تشبع رغباته وتوجه سلوكه نحو حتمية رفع وتحسين الأداء والرقى به، فعلى مسيري العنصر البشري أن يدركوا أهمية تفعيل أدوار الأفراد العاملين باعتبارهم أهم مصادر الأداء والنجاحة والانتاجية، لأن المؤسسة تسعى للوصول الى الأداء المتميز الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية، كما يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة، فبعضها يؤدي الى رفع الأداء في حين البعض الآخر يؤدي الى خفضه، وهنا نشير الى أن لنظام الحوافز الفعال أثر ايجابي على أداء العامل ورفع روحه المعنوية، كما أن له أثر ملحوظ على زيادة انتاجية المنظمة ككل لذا أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود وازن بين رغبات العامل وأهداف المنظمة، فالتحفيز جزء أساسي في عملية تطوير وتنمية قدرات وكفاءات العاملين ومن الضروري أن تعطي ادارة أي منظمة هذا الموضوع أهمية قصوى لضمان استمرارها ومواكبتها لمتطلبات العصر، وحتى يتسنى لمسيري الأفراد معرفة قدرات ومهارات الأفراد لا بد من اخضاع أدائهم للتقييم وتعريضه للقياس، وهذا قصد تحديد مستوى العامل من كل جانب، اضافة الى أنها عملية تساهم في تنمية هذا الأداء وتطويره.

الفصل الخامس الجانب التطبيقي

❖ ملخص الدراسة الميدانية :

بعد التفرغ من الجانب النظري والذي رسم لنا الطريق لمعرفة أهم المفاهيم النظرية للحوافز وأثرها على أداء العاملين، سنحاول في هذا الفصل اسقاط هذه المفاهيم واختبارها على أرض الواقع، وهذا من خلال اجراء دراسة ميدانية في مؤسسة "البيرق انجاز" وتحديد موقع 13000/3000 سكن البيع بالإيجار، بالقطب السكني لوكالة "عدل" مسرغين موقع 03، وهران.

وشمل البحث عينة مقصودة حجمها (40) مبحوثا، وزعت عليهم استمارة أسئلة تختلف حسب درجة المنصب، (30) منها خصصت لفئة أعوان التحكم والتنفيذ، و(10) خصصت لفئة الاطارات وفي نفس السياق سلطنا الضوء على مختلف خصائص مكان البحث، حيث تطرفنا لتعريف المؤسسة وتطورها التاريخي وهيكلها التنظيمي وكذا نظامها الداخلي اضافة لنظام الحوافز المطبق بها.

❖ (01)- تقديم مكان البحث:

❖ (1-1)- تعريف المؤسسة وتطورها التاريخي:

تأسست الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) والتي تحمل اسم " البيرق انجاز " من طرف مجموعة من الفنيين ورجال الأعمال (بشراكة جزائرية سورية) بتاريخ 2009/04/06، وهي تنشط في السوق الوطنية منذ ذلك الحين.

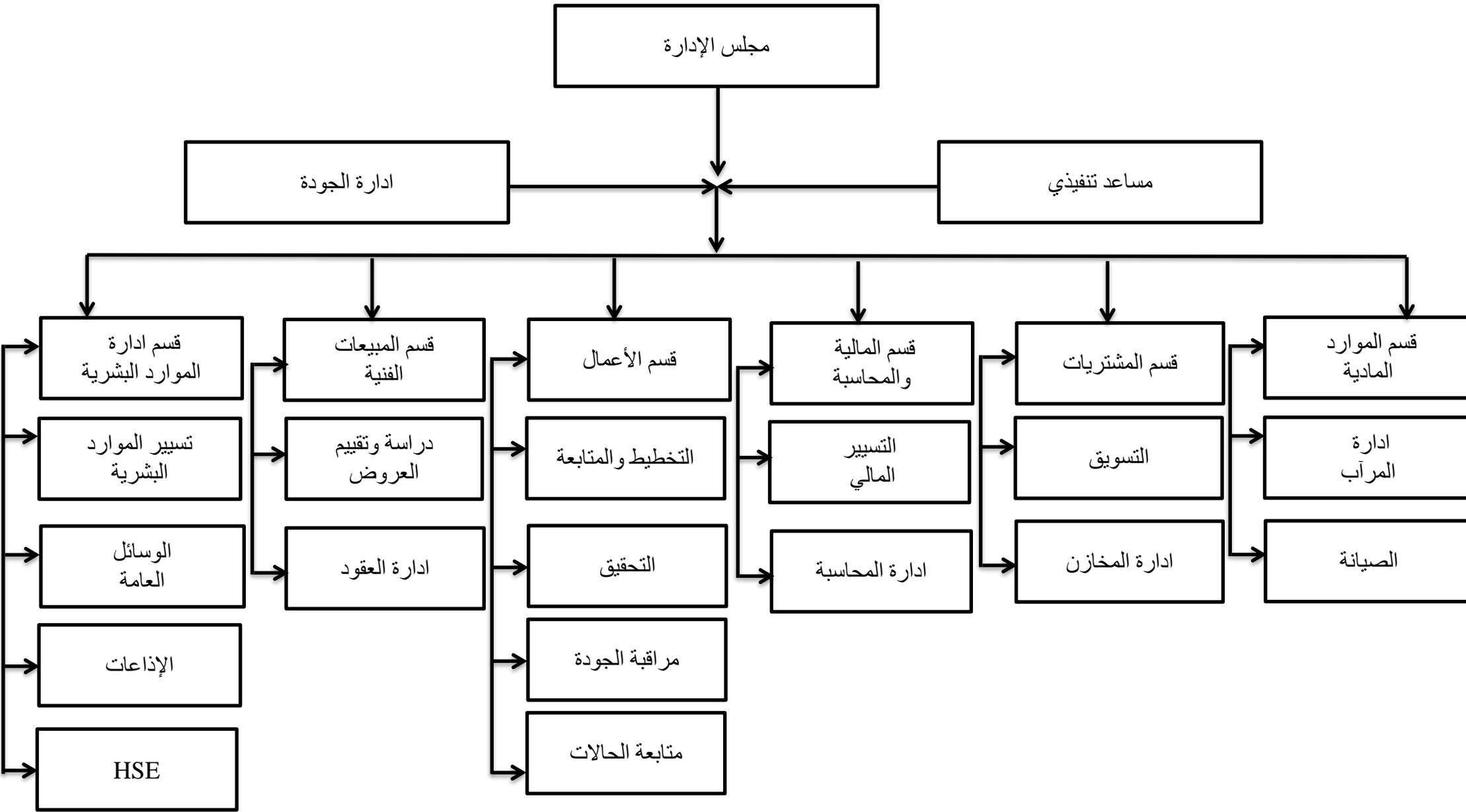
ويقدر رأس مال الشركة ب 138000.000.00 دج، ويقع مقرها الاجتماعي بمنطقة الاسكان الحضري 111(ZHNU) تعاونية البستان رقم 8 طريق وهران مستغانم .

والواضح من خلال السيرورة التاريخية للمؤسسة أنها عرفت عدة تطورات وتوسعات على مستوى المهام والنشاطات، حيث كان يتمحور موضوعها حال التأسيس حول تهيئة المساحات المسقية وتصريف المياه والأشغال الغابية، الأشغال العمومية الكبرى والري أشغال الطرقات والمطارات ووضع القنوات الطويلة المسافة، لكن ومع مرور الوقت لوحظ توسع واضح في نشاطات الشركة حيث وفي سنة 2014 تم تغيير موضوع مهام الشركة بالإضافة عدة نشاطات، ومنها استيراد وتصدير كل معدات الأشغال العمومية والعربات وعتاد النقل، استيراد التجهيزات والمواد المرتبطة بقطاع البناء بما في ذلك قطع الغيار واللواحق، ممارسة أشغال السكك الحديدية، تركيب وتصليح المعدات والتجهيزات المرتبطة بميدان الطاقة الشمسية والكهربائية..... والى غير ذلك من النشاطات التي سيتم التطرف إليها بالتفصيل في المطلب القادم.

ونتيجة لتوسع مجالها الاستثماري، شهدت المؤسسة ارتفاعا لافتا في رأس المال، فقد عرف هذا الأخير نموا سريعا، حيث حدد رأس مال الشركة عند تأسيسها بمبلغ قدره (3000.000.00 دج) أما اليوم وبعد 09 سنوات وصل رأس المال الي مبلغ قدره (138000.000.00 دج) وهنا نلاحظ أن التسيير على مستوى الإدارة العليا يدار بفعالية وكفاءة عالية بحكم الأرباح التي حققتها الشركة، وحسب رأينا هذا نتاج العمل الدؤوب والحرص الدائم على بلوغ وتحقيق الأهداف.

❖ (2-1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يتشكل الهيكل التنظيمي كما هو مبين في المخطط أدناه من 06 أقسام تعمل على الربط والتنسيق بين المستويات الأعلى والأدنى في هرم السلطة، وهو كالتالي:



❖ 3-1 النظام الداخلي للمؤسسة:

- يحكم المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة "البيرق انجاز" نظام داخلي يحتوي على 104 مادة قانونية، تمت المصادقة عليها طبقا لأحكام المادة 79 من القانون 90/11 المؤرخ في 1990/04/21 المتعلق بقانون العمل المعدل والمتمم.

وقد وزعت هذه المواد على خمسة أبواب، كل باب يضم مجموعة من المواد القانونية، وهي كالتالي:

- الباب الأول: "أحكام عامة"

ويضم هذا الباب ثلاث مواد متعلقة بالأحكام والتشريعات المتبناة في المؤسسة، ويكمن مضمون هذه المواد أن الأحكام المشكلة للنظام الداخلي للمؤسسة يمشي طبقا لأحكام القانون 90-11 المتعلقة بعلاقات العمل المعدل والمتمم لاسيما مواد 75 و76.

كما يوضح هذا الباب أن هذا النظام تم اعداده طبقا للقانون ووفقا للقواعد التي تنص على كل التنظيمات الداخلية، التقنية والصحية

- الباب الثاني: "المبادئ العامة"

ويضم هذا الباب 59 مادة موزعة على تسعة فصول، تهتم معظمها بالتنظيم التقني للعمل، حيث تهدف هذه المواد الى ارساء عدد من القواعد والتعليمات المؤدية بكافة العمل مهما كنت رتبهم الى حسن أداء مهامهم وضرورة الحرص على تحقيق الأهداف، كما يوضح هذا الباب أنه يتعين على كل عامل أن يخضع للسلطة التي تفرض عليه وفق الترتيب السلمي الإداري، كما يتعين عليه الوفاء في الاداء والتزامه بالمحافظة على وسائل الانتاج.

كما تضمنت مواد هذا الباب المدة القانونية وأوقات العمل وكذلك تحديد أيام العمال والساعات الإضافية و العمل بالورديات والمداومة اضافة الى السلوك العام في أماكن العمل والحالات التي يكون فيها الغياب غير قانوني، كما ضم هذا الفصل التكوين ومبادئه التي يسير عليها، اضافة الى تعديل وتعليق وانهاء علاقة العمل.

- الباب الرابع : "الانضباط العام"

ويضم هذا الباب 16 مادة، التي تضمن وتسير الانضباط العام داخل المؤسسة، حيث تشير الى أن تنظيم وتطبيق الانضباط من صلاحية الادارة العليا بمقتضى القانون، وتضم بعض هذه المواد النظام التأديبي والعقوبات في حق المتجاوزين كما ينص عليها التشريع الجزائي، وتوضح جدول العقوبات والتي تختلف درجاتها حسب المخالفة المرتكبة فهناك عقوبات من الدرجة الأولى كالإنذار الكتابي والتوبيخ والايقاف عن العمل لمدة 03 أيام، عقوبات من الدرجة الثانية ويتم بموجبها الايقاف عن العمل من 04 الى 08 أيام وعقوبات من الدرجة الثالثة وتحتوي على التخفيض من الرتبة أو الفصل النهائي.

- الباب الخامس : "حكام نهائية"

ويحتوي هذا الباب على 05 مواد تضم أسس النظام الداخلي للمؤسسة، حيث تنص أن كل تعديل أو تكييف لهذا النظام الداخلي يجب أن يتم في نفس الأشكال التي تم بموجبها اعداده، وتبين كذلك أن هذا النظام تم ايداعه لدى مفتشية العمل المختصة اقليميا من اجل المصادقة والتأشير عليه طبقا للقانون الساري المفعول.
المصدر: النظام الداخلي للمؤسسة.

❖ (4-1)- نظام الحوافز في المؤسسة:

بالتطرق الى موضوع نظام الحوافز في مؤسسة " البيرق انجاز" والتي تسند مهمتها لمصلحة ادارة الموارد البشرية التابعة لإدارة الشركة، نجد بعض الابهام والتعقيد، وهذا بحكم أن هناك فعلا نظام للحوافز كما أقرت المصلحة المذكورة أعلاه، لكن أغلب الأفراد العاملين لا يدركون أسسه ومبادئه، وهذا دليل على أن معظمهم لا يستفيدون منه، ويفند هذا الانطباع أجوبة المبحوثين في الاستمارة وكذا بعض المقابلات الودية مع العاملين أثناء تواجدهم بالمؤسسة.

لكن وبعيدا عن ذلك تحصلنا على مبعض المعلومات التي تخص المنهج المتبنى من طرف مصلحة ادارة الموارد البشرية لتسيير نظام الحوافز، وهو كالتالي:

1. - مكافئات المرودية: يتم منحها في المؤسسة حسب درجة أو مستوى الوظيفة، وقد تكون جماعية أو فردية.

2. - العلاوات: وهي قيمة مالية متغيرة، تستخدمها المؤسسة في حالة تحقيق الموظف أداء عالي من الانتاج، وتحدد بنسب الأجر القاعدي، وقد يتم إدراجها في الراتب أو تمنح بشكل مستقل.

3. -الساعات الاضافية: حيث ينص القانون الداخلي للمؤسسة أن الساعات الاضافية يمنح عليها زيادات محددة حسب اختلاف المستوي الوظيفي واختلاف حجم الساعات الاضافية، كما يخصص للعمل بالتناوب تعويضا، حيث ينص القانون الداخلي أن العامل الذي يؤدي العمل التناوبي يتقاضى تعويضا مناسباً، واذا قام العامل بنظام التناوب مرتين متواصلتين تحسب المناوبة الثانية ساعات اضافية.

4. - العطل: تعتمد المؤسسة في منحها للعمل على المبادئ والاسس المعمول بها في غالبية المنضقات، وهي كالتالي:

أ- العطلة السنوية: تعطي المؤسسة الحق لكل عامل في الاستفادة من عطلة مدتها 30 يوما سنويا لكن لامسنا من العاملين أن معظمهم لم يتحصلوا على عطلتهم متتابعة، بل

قسمت لهم على أجزاء، وخاصة هؤلاء الذين يشغلون مناصب حساسة ولا يمكن أن يذوم غيابهم عن المؤسسة فترة طويلة، بحكم الفراغ الذي حتما سيأثر على الانتاج.

ب- عطل الأمومة: وتمنح هذه العطل للمرأة العاملة بالمؤسسة، وتحدد مدتها 90 يوما قابلة للتمديد.

ج- العطل الاستثنائية: وتتمثل في عطلة الزواج والمقدرة ب3 أيام، عطل الوفاة والمقدرة أيضا ب3 أيام، وكذا عطل الختان أو حالات استثنائية يمكن بسببها منح العامل عطلة أو إجازة

5. – الترقية: وهي تدرج الموظف من مرتبة الى مرتبة أعلى حسب السلم الإداري، وتعتبر المؤسسة بأن الترقية حق لكل موظف، وهذا وفقا لنظام التقسيط السنوي الذي تعده الإدارة والذي يحدد مدى اكتساب الموظف للتجربة والخبرة والكفاءة المهنية لتسمح له بالمرور الى درجة وظيفية أعلى، وحتما يرافق الترقية زيادة في الأجر بحكم زيادة المهام والواجبات، وتضم الترقية في المؤسسة كل من الأقدمية والكفاءة كمياري لمنحها.

6. – التكوين: تعتبر المؤسسة التكوينية "حق من الحقوق الأساسية للعامل وهو في نفس الوقت واجب عليه" المادة 58 من النظام الداخلي للمؤسسة فالمؤسسة توفر فرصا لعاملها من أجل التكوين قصد التدرج في السلم الوظيفي واكتساب معارف جديدة، فالمؤسسة تعتبر أن العامل المستفيد من التكوين يحق له في الترقية، وفق السلم الإداري، لكن رغم ذلك لاحظنا أن معظم أعوان التنفيذ والتحكم الذين تم استجوابهم لم يستفيدوا من أي دورات تكوينية منذ التحاقهم بالمؤسسة، رغم أن حوالي 50% من فئة الاطارات قد استفادوا من التكوين.

(المصدر: من مقالة أجريت مع مسؤولة بمصلحة إدارة الموارد البشرية)

❖ (02) - عرض النتائج ومناقشتها:

- تمهيد

يتكون مجتمع البحث من عينة مقصودة حجمها 40 فردا شملت فئتين، فئة الاطارات ووزعت عليها 10 استمارات استقصائية وفئة أعوان التنفيذ والتحكم، ووزعت عليها 30 استمارة.

تم تفريغ أجوبة الأسئلة التي وضعناها في الاستمارة التي لها علاقة بفرضيات البحث المنجز عن طريقة جداول توضح عدد التكرارات والنسب المؤوية التي تعبر عنها الأجوبة المختارة من طرف المبحوثين بالإضافة الى تقديم تحليل ووصف شامل لمضامينها.

❖ □ - عرض نتائج الاستمارة الخاصة بفئة أعوان التحكم والتنفيذ:

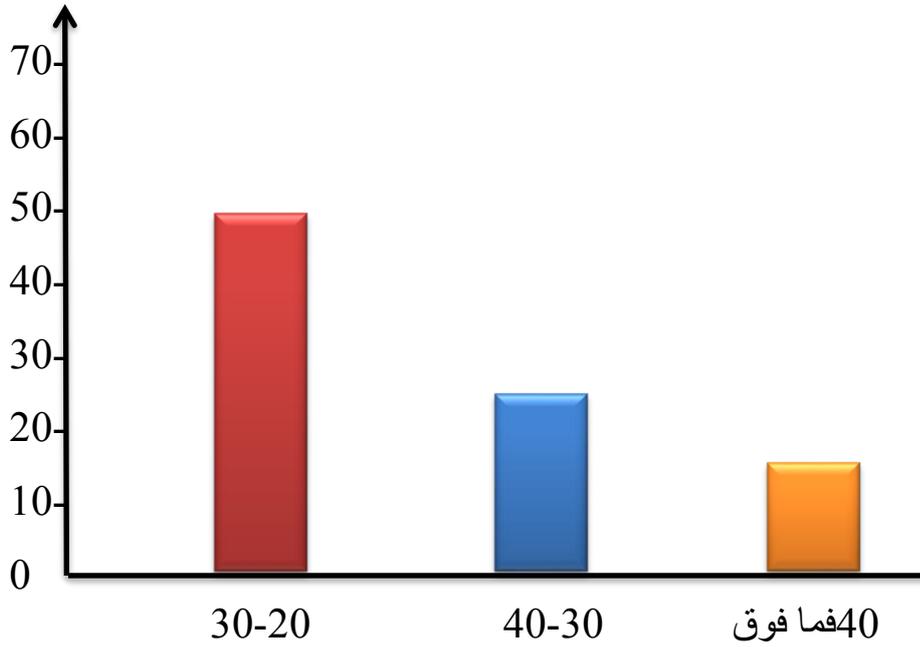
1. - الجانب البييلوغرافي:

أ- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس: تتكون عينة الدراسة الخاصة بفئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ من 30 فردا، منهم 22 ذكرا و 8 اناث كما يوضح الجدول ادناه.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	22	73%
اناث	8	27%
المجموع	30	100%

ب- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن: نلاحظ من خلال الجدول أدناه أن هناك تباين في أعمار المبحوثين، وان الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي الفئة العمرية (20-30) تليها الفئة العمرية (30-40) ثم تأتي فئة 40 فما فوق.

السن	التكرار	النسبة
30-20 سنة	17	56.68%
40-30 سنة	8	26.66%
40 سنة فما فوق	5	16.66%

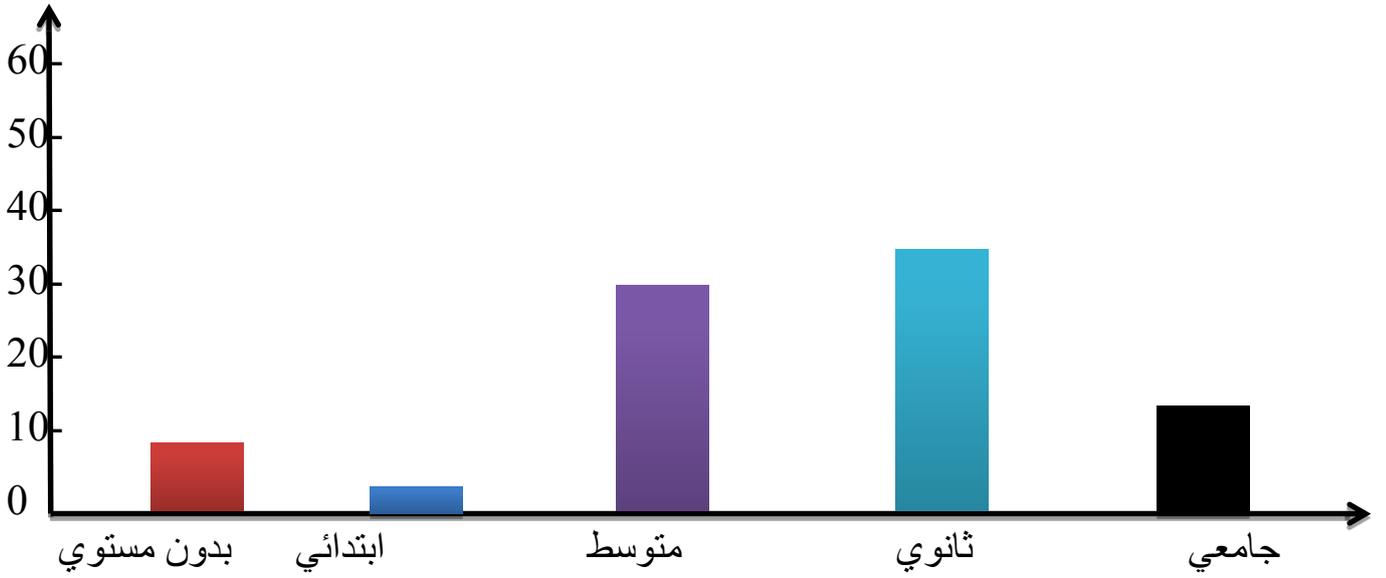


(من اعداد الطالب حسب نتائج الاستمارة)

ج- توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى التعليمي:

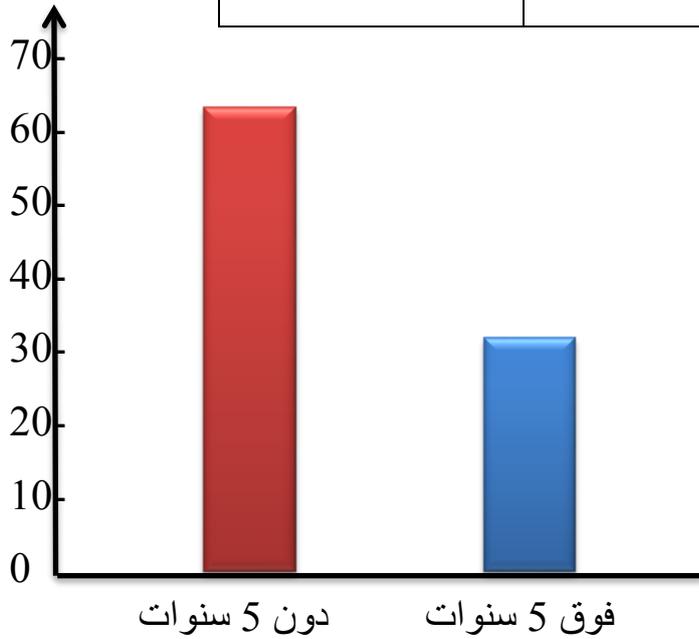
نلاحظ من خلال الجدول أدناه، أن أغلبية المبحوثين من مستوى ثانوي بـ12 تكراراً، ثم يليه المستوى المتوسط بـ10 تكرارات والمستوى الجامعي بـ4 تكرارات، وأخيراً بدون مستوى بـ3 تكرارات

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%10	03	بدون مستوى
%03.33	01	ابتدائي
%33.33	10	متوسط
%40	12	ثانوي
%13.33	04	جامعي



د- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة نلاحظ من خلال الجدول أدناه، أن أغلبية المبحوثين دون الخمس سنوات كأقدمية في المؤسسة بـ 20 تكراراً، وفوق 5 سنوات كأقدمية بـ 10 تكرارات.

الأقدمية	التكرار	النسبة
دون 5 سنوات	20	67%
فوق 5 سنوات	10	33%



2. - تفرغ الأجوبة الخامة بفعالية الحوافز المادية والمعنوية:

❖ تفرغ السؤال "هل ما تحصل عليه من أجر يكفي جميع حاجياتك؟"

هل الأجر يكفي جميع الحاجيات	التكرار	النسبة
نعم	09	%30
لا	21	%70

- نلاحظ من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول أن 70% من المبحوثين يرون أن ما يتحصلون عليه من أجر لا يكفي لسداد جميع حاجياتهم، بينما يري 30% أن الأجر فعلا يكفي جميع حاجياتهم.

- تفرغ السؤال: هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد؟

هل يتناسب الأجر مع الجهد المبذول	التكرار	النسبة
نعم	07	%23
لا	23	%77

- نلاحظ من خلال النتائج أن 77% من المبحوثين لا يتناسب أجرهم مع ما يبذلونه من جهد، ويرى 23% نت المبحوثين عكس ذلك، أي أن أجرهم يتناسب مع ما يبذلونه من جهد.

- تفرغ السؤال: "هل يتناسب منصبك مع مستواك الدراسي والتكويني"

تناسب الأجر مع المستوى الدراسي والتكويني	التكرار	النسبة
نعم	11	%37
لا	09	%63

- نلاحظ أن 63% من المبحوثين يرون أن مناصبهم لا تتناسب مع مستوياتهم التعليمية والتكوينية، بينما يري 37% أن مناصبهم تتناسب مع مستوياتهم التعليمية والتكوينية.

- تفريغ السؤال: "هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمؤسسة؟"

النسبة	التكرار	هل زاد الاجر منذ الالتحاق بالمؤسسة
40%	12	نعم
60%	18	لا

- نلاحظ من خلال النتائج الواردة أن 60% من المبحوثين لم يتحصلوا على أي زيادة في الأجر منذ التحاقهم بالمؤسسة، بينما هناك 40% من المبحوثين قد استفادوا من زيادة في الأجر.

- تفريغ السؤال: "هل تدفعك الزيادة في الأجر الى العمل بجهد أكبر؟".

النسبة	التكرار	هل تدفعك الزيادة في الأجر الى العمل بجهد أكبر
100%	30	نعم
0%	0	لا

- نلاحظ أن هناك اجماع من طرف كل المستجوبين بأن الزيادة في الأجر تدفع الى العمل بجهد أكبر، وهذا بنسبة 100%.

- تفريغ السؤال: "هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعاملين؟".

النسبة	التكرار	هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعاملين
23%	7	نعم
77%	23	لا

- نلاحظ أن 77% من المبحوثين يرون أن المؤسسة لا تقبل أي خدمات اجتماعية للعاملين، بينما يرى 23% أن المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية للعاملين.

- تفرغ السؤال: "أي نوع من الحوافز أكثر ميولا وتحييدا بالنسبة للعامل؟".

النسبة	التكرار	الحوافز أكثر ميولا وتحييدا بالنسبة للعامل
94%	28	الحوافز المادية
06%	02	الحوافز المعنوية

- نلاحظ أن اجابات المستجوبين تمثل بالأغلبية الى أن الحوافز المادية الأكثر ميولا وتحييدا بالنسبة للفرد العامل وهذا بنسبة 94% بينما رأى 06% أن الحوافز المعنوية أكثر تحييدا لهم.

- تفرغ السؤال: "هل ترى أن العمل ضمن مجموعة محفز للعمل؟".

النسبة	التكرار	العمل ضمن مجموعة محفز للعمل
40%	12	دائما
57%	17	أحيانا
03%	01	مطلقا

- نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة على الجدول أن 40% من المبحوثين يرون أن العمل ضمن مجموعة دائما ما يكون محفز جيد للعمل، بينما رأى 57% أن العمل ضمن مجموعة أحيانا ما يكون محفز جيد للعمل ورأى 03% أن العمل ضمن مجموعة لا يكون اطلاقا محفز جيد للعمل.

- تفرغ السؤال: "هل تمنح العلاوات والمكافئات في المؤسسة لكل العاملين أم للأكفاء فقط؟".

النسبة	التكرار	لمن تمنح العلاوات والمكافئات في المؤسسة
30%	09	لكل العاملين
70%	21	للأكفاء فقط

- من خلال النتائج الواردة نلاحظ أن 70% من المبحوثين يرون أن العلاوات والمكافئات في المؤسسة يتم منحها للأفراد ذوي الكفاءة، بينما يرى 30% أن العلاوات والمكافئات تمنح لكافة العاملين.
- تفريغ السؤال: "هل عملية الاتصال بالمسؤولين في الإدارة العليا سهلة وممكنة؟".

النسبة	التكرار	هل عملية الاتصال بالمسؤولين في الإدارة العليا تسهله وممكنة
37%	11	دائما
50%	15	أحيانا
13%	04	نادرا

- نلاحظ من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول، أن 50% من المبحوثين أن عملية الاتصال بالمسؤولين في الإدارة العليا أحيانا ما يكون سهلا وممكنا ، بينما ترى نسبة 13% "أنه نادرا ما يكون الاتصال ممكنا مع المسؤولين في الإدارة العليا
- تفريغ السؤال: "هل تكفيك أوقات الراحة وتساعدك على استعادة نشاطك؟"

النسبة	التكرار	هل تكفي أوقات الراحة على استعادة النشاط
23%	07	نعم
77%	23	لا

- نلاحظ أن نسبة 77% من المبحوثين يرون أن أوقات الراحة لا تكفيهم ولا تساعدهم على استعادة نشاطهم، بينما يرى 23% من المبحوثين أن أوقات الراحة تكفيهم وتساعدهم على استعادة نشاطهم.
- تفريغ السؤال: "هل يهتم المسؤولون بالانشغالاتك الشخصية؟".

النسبة	التكرار	هل يهتم المسؤولون بالانشغالات الشخصية
63%	19	نعم
37%	11	لا

- نلاحظ أن 63% من المبحوثين يجدون اهتماما بانشغالاتهم الشخصية من طرف المسؤولين، بينما يرى 37% أنهم لا يجدون اهتماما بانشغالاتهم الشخصية من طرف المسؤولين

- تفرغ السؤال: "هل يعتبر اصحاب المناصب العليا في المؤسسة كنماذج يفندى بهم؟".

هل يعتبر اصحاب المناصب العليا كنماذج يفندى بهم	التكرار	النسبة
نعم	22	73%
لا	08	27%

- نلاحظ من خلال النتائج في الجدول أن 73% من المبحوثين يعتبرون أصحاب المناصب العليا في المؤسسة كنماذج يفندى بهم، بينما يرى 27% من المبحوثين العكس من ذلك.

- تفرغ السؤال: "في حال قيامك بعمل جيد هل تنال الشكر والثناء من المسؤولين؟".

هل تنال الشكر والثناء من المسؤولين	التكرار	النسبة
دائما	07	23%
أحيانا	20	67%
نادرا	03	10%

- نلاحظ أن 67% من المبحوثين أحيانا ما يتلقون الشكر والثناء من المسؤولين في حالة قيامه بعمل جيد، بينما يرى 23% من المبحوثين أنهم دائما ما ينالون الشكر والثناء في حالة قيامهم بعمل جيد، ويرى 10% من المبحوثين أنهم نادرا ما ينالون من المسؤولين الشكر والثناء.

- تفرغ السؤال: "هل ترى أن المؤسسة تسعى لتحسين أداء عاملها من خلال اعداد برامج تكوينية ودورات تدريبية

النسبة	التكرار	هل تسعى المؤسسة بتحسين أداء عاملها من خلال اعداد برامج تكوينية
50%	15	نعم
50%	15	لا

- نلاحظ أن آراء المبحوثين انقسمت بين مؤيد لفكرة أن المؤسسة تسعى لتحسين أداء عاملها من خلال اعداد برامج تكوينية ودورات تدريبية بنسبة 50%، بينما عارضها 50% من المبحوثين حيث يرون عكس ذلك.

- تفرغ السؤال: "هل استقدت شخصيا من دورة تكوينية منذ التحاقك بالمؤسسة؟".

النسبة	التكرار	هل استقدت من دورة تكوينية منذ التحاقك بالمؤسسة
13%	04	نعم
87%	26	لا

- نلاحظ أن أغلبية المبحوثين لم يستفيدوا من دورات تكوينية منذ التحاقهم بالمؤسسة وهذا بنسبة 87% بينما استفاد من دورات تكوينية 13% من المبحوثين.

- تفرغ السؤال: "هل تحصلت على ترقية من قبل؟".

النسبة	التكرار	هل تحصلت على ترقية من قبل
30%	09	مرة واحدة
23%	07	أكثر من مرة
47%	14	لا لم أتحصل

- نلاحظ من خلال النتائج أن 47% من المبحوثين لم يتحصلوا على ترقية منذ شغلهم لمناصبهم في مؤسسة، بينما تحصل على الترقية مرت واحدة 30% من المبحوثين، وتحصل عليها أكثر من مرة 23% من المبحوثين.

❖ 3- محور الأسئلة المتعلق بأداء العاملين ومدى مشاركتهم في انجاز القرارات:

- تفريغ السؤال: "هل تساهم المؤسسة في تدريب العامل على تحمل المسؤولية؟".

النسبة	التكرار	هل تساهم المؤسسة في تدريب العمل على تحمل المسؤولية
30%	09	دائما
50%	15	أحيانا
20%	06	مطلقا

- نلاحظ من خلال النتائج في الجدول أن 50% من المبحوثين يرون أن المؤسسة أحيانا ما تساهم في تدريب العامل على تحمل المسؤولية بينما يرى 30% بأن المؤسسة دائما ما تساهم في تدريب عمالها على تحمل المسؤولية، ويرى 20% أن المؤسسة لا تساهم اطلاقا في ذلك .

- تفريغ السؤال: "هل يعترف المسؤولون بقدراتك في العمل؟".

النسبة	التكرار	هل يعترف المسؤولون بقدراتك
70%	21	نعم
30%	09	لا

- نلاحظ من خلال النتائج أن 70% المبحوثين يرون أن مسؤوليهم يعترفون بقدراتهم في العمل، بينما يرى 30% من المبحوثين أن مسؤوليهم لا يعترفون بقدراتهم في العمل.

- تفريغ السؤال: "هل تشعر أنك تستطيع حل المشكلات التي تواجهك أثناء تأديتك لمهامك؟".

النسبة	التكرار	هل تستطيع حل المشكلات التي تواجهك في العمل
93%	28	دائما
07%	02	أحيانا
0%	0	مطلقا

نلاحظ أن 93% من المبحوثين يرون أنهم يستطيعون دائما حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأديتهم لمهامهم، بينما يرى 07% من المبحوثين أنهم أحيانا ما يقدرون على ذلك.

- تفرغ السؤال : "هل تشعر بالرضى عن نفسك اتجاه ما تقدمه من عمل؟".

النسبة	التكرار	هل تشعر بالرضى عن نفسك اتجاه ما تقدمه من عمل
84%	25	نعم
16%	05	لا

نلاحظ أن نسبة 84% من المبحوثين يشعرون بالرضى اتجاه ما يقدمونه من عمل، بينما يرى 16% أنهم غير راضون اتجاه ما يقدمونه من عمل .

- تفرغ السؤال : "هل تشعر بالانتماء للمؤسسة؟".

النسبة	التكرار	هل تشعر بالانتماء للمؤسسة
73%	22	نعم
27%	08	لا

- نلاحظ من خلال النتائج في الجدول أن 73% من المبحوثين يشعرون بالانتماء للمؤسسة، بينما يرى 27% أنهم لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة.

- تفرغ السؤال : "هل تواظب على مواعيد العمل؟".

النسبة	التكرار	هل تواظب على مواعيد العمل
07%	02	دائما
53%	16	أحيانا
40%	12	نادرا

- نلاحظ من خلال النتائج في الجدول أن 07% من المبحوثين دائما ما يواظبون على مواعيد العمل، ونسبة 53% من المبحوثين أحيانا ما يواظبون على مواعيدهم، بينما 40% من المبحوثين نادرا ما يواظبون على المواعيد.

- تفرغ السؤال: "هل زملائك في العمل متعاونون مع بعضهم؟".

النسبة	التكرار	هل زملائك في العمل متعاونون مع بعضهم
30%	09	نعم
70%	21	لا

- نلاحظ أن نسبة 70% من المبحوثين يرون أنه ليس هناك تعاون بين الزملاء، بينما رأى 30% من المبحوثين أنه هناك تعاون بين الزملاء.

- تفرغ السؤال: "هل ترى أن زملائك ملتزمون بأوامر الإدارة؟"

- نلاحظ أن 53% من المبحوثين يرون أنه دائماً ما يلتزم الزملاء بتنفيذ أوامر الإدارة، بينما يرى 37% من المبحوثين أن الزملاء أحياناً ما يلتزمون بأوامر الإدارة، ويرى 10% من المبحوثين أنه نادراً ما يلتزم الزملاء لذلك.

- تفرغ السؤال: "هل تتشارك مع المسؤولين في اتخاذ القرارات؟".

النسبة	التكرار	هل تتشارك مع المسؤولين في اتخاذ القرارات
53%	16	دائماً
37%	11	أحياناً
10%	03	مطلقاً

- نلاحظ من خلال النتائج أن 53% من المبحوثين دائماً يتشاركون مع المسؤولين في عملية اتخاذ القرار، بينما يرى 37% من المبحوثين أنه أحياناً ما يتشاركون في عملية اتخاذ القرار، ويرى 10% أنه نادراً ما يشاركون في العملية.

- تفرغ السؤال: "اذا تم تكليفك بمهمة خارج اطار صلاحيتك هل تنفذها ؟".

النسبة	التكرار	اذا تم تكليفك بمهمة خارج اطار صلاحيتك هل تنفذها
70%	21	نعم
30%	09	لا

- نلاحظ أن 70% من المبحوثين ينفذون مهمة خارج اطار صلاحيتهم اذا تم تكليفهم

بها، بينما يرى 30% أنه لا ينفذون مهام خارج اطار صلاحيتهم.

- تفرغ السؤال: " هل تأخذ اقتراحاتك التي تطرحها بعين الاعتبار من طرف المسؤولين

النسبة	التكرار	هل تأخذ اقتراحاتك التي تطرحها بعين الاعتبار من طرف المسؤولين
30%	09	دائما
60%	18	أحيانا
10%	03	مطلقا

- نلاحظ أن 30% من المبحوثين يرون أنه دائما ما يتم أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار

من طرف المسؤولين، ويرى 60% أنه أحيانا ما يتم أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار

من طرف المسؤولين، بينما يرى 10% أنه نادرا ما يتم ذلك.

❖ □ - عرض نتائج الاستمارة الخاصة بفئة الاطارات:

1. الجانب البيبلوغرافي:

- الجنس : تتكون العينة الدراسة الخاصة بفئة الاطارات 10 أفراد، 7 ذكور و 3 اناث.

النسبة	التكرار	الجنس
70%	07	ذكور
30%	03	اناث

- السن :

النسبة	التكرار	السن
20%	02	30-20 سنة
50%	05	40-30 سنة
30%	03	40 فما فوق

- المستوى التعليمي :

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
10%	01	ثانوي
90%	09	جامعي

2. الأقدمية في المؤسسة:

النسبة	التكرار	الأقدمية
50%	5	دون 5 سنوات
50%	5	فوق 5 سنوات

الوظيفة المهنية :

(نائب رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية , رئيس فرع المستخدمين , إطار مكلف بالتسيير , مساعد أساسي (إطار))

- تفرغ السؤال: "هل تعتقد أن التحفيز الجيد يدفع الأفراد المرؤوسين لبذل الجهد و تحسين الأداء؟"

النسبة	التكرار	هل التحفيز الجيد يدفع الأفراد المرؤوسين لبذل الجهد
100%	10	نعم
0%	0	لا

- نلاحظ من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول أن هناك إجماع من طرف المستجوبين أن التحفيز الجيد يدفع الأفراد المرؤوسين لبذل الجهد و تحسين الأداء , وهذا بنسبة 100%

- تفرغ السؤال : هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب ما تبذل له من جهد ؟

النسبة	التكرار	هل يتناسب الأجر مع الجهد
40%	4	نعم
60%	6	لا

- نلاحظ من خلال النتائج أن 40% من المبحوثين يرون أن أجرهم يتناسب مع ما يبذلونه من جهد بينما يرى 60% أن أجرهم لا يتناسب مع ما يبذلونه من جهد

- تفرغ السؤال : هل زاد أجرك من التحاقك بالمؤسسة؟

النسبة	التكرار	هل زاد الأجر منذ التحاقك بالمؤسسة
40%	4	نعم
60%	6	لا

- نلاحظ إن 40% من المبحوثين تحصلوا على زيادة في أجرهم منذ التحاقهم بالمؤسسة بينما لم يحصل 60% من المبحوثين على أي زيادة منذ التحاقهم بالمؤسسة.

- تفرغ السؤال : هل تسعى لتحفيز الفريق الذي يعمل تحت إمرتك؟

النسبة	التكرار	هل تحفز فريق عملك
90%	9	دائما
1%	1	أحيانا
0%	0	ناذرا

- نلاحظ من خلال النتائج أن 90% من المستجوبين دائما ما يقومون بتحفيز فريق العمل الذي تحت إمرتهم بينما يرى 10% أنه أحيانا يقومون بتحفيز فريق عملهم

- تفرغ السؤال : هل استفدت من دورة تكوينية منذ التحاقك بالمؤسسة؟

النسبة	التكرار	هل استفدت من دورة تكوينية
20%	2	نعم
80%	8	لا

- نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول أن 20% من المبحوثين قد استفادة من دورة تكوينية منذ التحاقهم بالمؤسسة, بينما يرى 80% أنهم يستفيدون من التكوين منذ إلحاقهم بالمؤسسة.

- تفرغ السؤال : " هل تحصلت على ترقية من قبل؟"

النسبة	التكرار	هل تحصلت على ترقية
30%	3	مرة واحدة

أكثر من مرة	2	20%
لم أتحصل	5	50%

- نلاحظ أن 30% من المستجوبين تحصلوا على ترقية مرة واحدة بينما تحصل عليها أكثر من مرة 20% من المبحوثين و لم يتحصل على أي ترقية 50% من المبحوثين.

- تفرغ السؤال : ما هي العبارة التي تبدو لك صحيحة؟ (واحدة من 3 عبارات)

النسبة	التكرار	عبارة تبدو لك صحيحة
0%	0	لا يمكن تحفيز الأشخاص
40%	4	من الصعب تحفيز الأشخاص
60%	6	يمكن دائما تحفيز الأشخاص

- نلاحظ من خلال النتائج أن 40% من المبحوثين يرون أن من الصعب تحفيز الأفراد, بينما 60% من المبحوثين أنه يمكن دائما تحفيز الأفراد.

- تفرغ السؤال : عند وصول الشكاوي من العمال الذين تشرف عليهم هل تقوم؟

النسبة	التكرار	عند وصول الشكاوي من العمال هل تقوم ب:
30%	3	حلها مباشرة
70%	7	التقصي على الحقيقة
0%	0	اللامبالاة

- نلاحظ من خلال النتائج الواردة أن 30% من المبحوثين عند وصول الشكاوي من العمال الذين يشرفون بحلها مباشرة, بينما يرى 70% أنهم يتقصون على الحقيقة في حال وصول شكاوي من العمال.

- تفرغ السؤال : هل تشارك في الاجتماعات التي تعقدتها الإدارة؟

النسبة	التكرار	هل تشارك في الاجتماعات التي تعقدتها الإدارة
%50	5	دائما
%40	4	أحيانا
%10	1	نادرا

- نلاحظ من خلال النتائج أن 50% من المبحوثين دائما ما يشاركون في الاجتماعات التي تعقدتها الإدارة بينما يرى 40% من المبحوثين أحيانا ما يشاركون في هذه الاجتماعات و يرى 10% أنهم نادرا ما يشاركون.

- تفرغ السؤال : "في المؤسسة أحسن القرارات هي التي تتخذ من طرف"

النسبة	التكرار	في المؤسسة أحسن القرارات هي التي تتخذ من طرف
%20	2	مسئول واحد بعد استشارة العمال
%40	4	مجموعة العمل
%40	4	مسئول واحد له كفاءة عالية

- نلاحظ أن 20% من المبحوثين يرون أن أحسن القرارات هي التي تتخذ من طرف مسئول واحد بعد استشارة العمال و يرى 40% أن أحسن القرارات تتخذ من طرف مجموعة العمل و يرى 40% أن أحسن القرارات تتخذ من طرف مسئول واحد له كفاءة عالية.

- تفريغ السؤال : هل تسمح لك المؤسسة بالتصرف بمفردك أثناء تأدية مهامك؟

النسبة	التكرار	هل تسمح لك المؤسسة بالتصرف بمفردك أثناء تأدية مهامك
60%	6	دائما
40%	4	أحيانا
0%	0	نادرا

- نلاحظ من خلال النتائج أن 60% من المبحوثين دائما ما تسمح لهم المؤسسة بالتصرف بمفردهم بينما يرى 40% من المبحوثين أنه أحيانا ما تسمح لهم المؤسسة بالتصرف بمفردهم

- تفريغ السؤال : في منصب عملك هل تفوض لبعض أتباعك القيام بمهمة باسمك؟

النسبة	التكرار	هل تفوض لأتباعك القيام بمهمة باسمك
10%	1	دائما
20%	2	أحيانا
70%	7	نادرا

- نلاحظ أن 10% من المبحوثين دائما ما يفوضون لأتباعهم القيام باسمهم بينما 20% أنه أحيانا ما يفوضون لأتباعهم القيام بذلك و يرى 70% من المبحوثين أنه نادرا ما يفوضون هذا الأمر لأتباعهم.

- تفريغ السؤال : هل يلتقي العمال الذين تشرف عليهم رقابة و إشراف مباشر من طرفك؟

النسبة	التكرار	هل يلتقي العمال الذين تشرف عليهم رقابة و إشراف مباشر
70%	7	نعم
30%	3	لا

- نلاحظ إن 70% من المستجوبين يرون أن العمال الذين يشرفون عليهم يتلقون رقابة و إشراف مباشر من طرفهم بينما 30% أن العمال الذين يشرفون عليهم لا يلتقون رقابة و إشراف من طرفهم
- تفرغ السؤال : إذا تعارضت سياستك مع سياسة المؤسسة في تطبيق بعض القرارات بماذا تقوم؟

النسبة	التكرار	إذا تعارضت سياستك مع سياسة المؤسسة
10%	1	تطبيق سياستك
80%	8	محاولة التوفيق بين السياستين
10%	1	تطبيق سياسة المؤسسة

- نلاحظ أن 10% من المبحوثين إذا تعارضت سياستهم مع سياسة المؤسسة في تطبيق بعض القرارات يقومون بتطبيق سياستهم بينما يرى 80% من المبحوثين أنهم يحاولون التوفيق بين السياستين و يرى 10% أنهم يطبقون سياسة المؤسسة.
- تفرغ السؤال : كيف يتم نشر المعلومة داخل المؤسسة؟

النسبة	التكرار	كيف يتم نشر المعلومة داخل المؤسسة
80%	8	رسمية كتابية
20%	2	شفهية

- نلاحظ أن 80% من المستجوبين يرون أن المعلومة يتم نشرها في المؤسسة بطريقة رسمية كتابية بينما يرى 20% أنه يتم نشرها بطريقة شفوية.
- تفرغ السؤال : هل يتم تقييم و قياس أداء العاملين داخل المؤسسة؟

النسبة	التكرار	هل يتم تقييم و قياس أداء العاملين
50%	5	نعم
50%	5	لا

- نلاحظ 50% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تقوم بتقييم و قياس أداء العاملين بينما 50% من المبحوثين أن المؤسسة لا تقوم بذلك.

- تفرغ السؤال : هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء؟

النسبة	التكرار	هل تتوفر وظيفتك على الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء
%70	7	نعم
%30	3	لا

- نلاحظ أن %70 من المبحوثين يرون أن الوظيفة التي يمارسونها تتوفر على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء بينما يرى %30 عكس ذلك.

❖ استنتاج عام للفرضيات :

نستنتج أن الفرضيات التي قمنا بصياغتها معقولة و منطقية و هذا من خلال الاستنتاجات المستخلصة من إجابات الفئات المبحوثة و كذا من خلال الفترة التي عايشنا فيها مناخ المؤسسة بالاستناد على الدراسة الاستطلاعية و بتوظيف عنصر الملاحظة.

يظهر جليا دور المورد البشري في تحريك عجلة الإنتاجية في المؤسسة. و هذا من خلال الأدوار الفعالة التي تمارسها الطاقات البشرية قصد تحقيق أهداف الشركة و الحفاظ على استمرارها و الرقي بها، فكما هو معلوم يتأثر العنصر البشري بعدة عوامل تؤثر في محيط عمله و قد يكون تأثيرها سببا أو إيجابيا.

و من هذا المنطق نجد أن هذا الاستنتاج يتوافق مع الفرضية الأولى و التي عبرنا من خلالها أن العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج و يتأثر بعدة عوامل سواء بالسلب أو الإيجاب.

أما بخصوص الفرضية الثانية التي اقترحناها و التي عبرنا من خلالها أن الحوافز تدفع الأفراد العاملين إلى بذل الجهد و تحسين الأداء مما يعود بالفائدة على الفرد و المؤسسة فهي صحيحة و هذا بحكم إجابات فئتي الأعوان و الإطارات (بصيغة مختلفة) حول علاقة الحوافز بتحسين أداء العاملين و دفعهم إلى بذل الجهد مما يقود الفرد إلى تحقيق أهدافه الشخصية و أهداف المنظمة على حد سواء, حيث أن هناك إجماع من العاملين على أن الحوافز تساعدهم في رفع كفاءتهم المهنية

أما بخصوص الفرضية الثالثة و التي عبرنا فيها أن نظام الحوافز يساعد على استمرار التنظيم و يحافظ على العلاقات الإنسانية داخله و ينعكس على إنتاجية الأفراد و انتمائهم للمنظمة فهي فرضية سليمة بحيث لاحظنا أننا للحوافز المادية و المعنوية فضلا كبيرا في استمرارية التنظيم و الحفاظ على العلاقات الإنسانية داخله و يزيد من إنتاجية الأفراد و يحقق انتمائهم للمؤسسة, و هذا من خلال بعض أجوبة المبحوثين التي تتوافق مع ما جاءت به هذه الفرضية.

❖ النتائج المتوصل إليها :

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا إلى استخلاص بعض النتائج لواقع نظام الحوافز للمؤسسة و هي كالتالي :

هناك تحيز في منح الحوافز و هذا يظهر من خلال عدم وعي الكثير من الأفراد العاملين بأسس هذا النظام و عدم إدراكهم لماهيته و ربما يعود السبب لعدم تطلعهم لمحتوى القانون الداخلي للمؤسسة.

كما أن معظم الموظفين غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه بحكم أن 77% من المبحوثين يرون أن ما يتحصلون عليه من أجر لا يلبي رغباتهم بالإضافة من المبحوثين يرون أن ما يتحصلون عليه من أجر لا يلبي رغباتهم بالإضافة إلى عدم استفادة أغليبيتهم من زيادات في الأجر منذ التحاقهم بالمؤسسة و هذا بنسبة وصلت إلى 60% و زيادة على ذلك تبين أن معظم العاملين لم يتحصلوا على أي ترقية أو تدرج وظيفي.

كما لاحظنا من خلال النتائج أن أغلبية المبحوثين يرون أن أجرهم لا يتناسب مع ما يبذلونه من جهد إضافة إلى ذلك أن معظمهم لا يتناسب مستواهم الدراسي و التكويني مع مناصبهم بنسبة وصلت إلى 60% وهذا يدل على وجود بعض الخلل في قسم التشغيل التابع لإدارة الموارد البشرية التي لا بد عليها تعيين الأفراد في المناصب التي تتناسب و مستواهم العلمي كما علا مسيري المورد البشري في المؤسسة التركيز على تحفيز العاملين ماديا عن طريق زيادات في الأجر فقد أجمع كل المبحوثين بأن الزيادة في الأجر تدفعهم للعمل بجهد أكبر فيجب استثمار هذه النقطة لرفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد و دفعهم نحو تحقيق المستوى المطلوب.

كما لاحظنا أن الخدمات الاجتماعية لا تمس إلا فئة صغيرة حيث أن 77% من المبحوثين لا يستفيدون من هذه الخدمات كما لاحظنا أن عملية الاتصال بالمسؤولين في الإدارة العليا ليست بفعالية كبيرة كما أنتقد العمال أوقات الراحة حيث عبر 77% من المبحوثين أنها لا تكفيهم لاستعادة نشاطهم.

و النقطة السلبية في أداء العاملين أنهم غير متعاونين فيما بينهم بدليل أن 70% من المبحوثين يرون أن زملائهم غير متعاونون و كذا عدم اطلاعهم على محتوى القانون الداخلي بحكم أن هذا الأخير يمكنهم من التمتع بجميع حقوقهم.

و ما يثنى على العاملين فيه هو مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات كما ينال ثناء المسؤولين الذين يشاركونهم في هذه العملية حيث عبر معظم الإطارات أنهم يشاركون رؤوسهم في عملية اتخاذ القرارات و هذا يظهر جليا في اهتمامهم بانشغالات رؤوسهم الشخصية إضافة إلى اعتبار الرؤوسين أصحاب المناصب العليا كنماذج يقتدى بهم و هذا بنسبة 73%.
و في الأخير نستنتج أن هناك تقصيرا في تفعيل بعض الحوافز المادية التي تكاد ميزتها تنعدم عند فئة كبيرة من العاملين كما يمكن القول أن هناك بعض الحوافز المعنوية و التي تظهر في شاكلة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

❖ خلاصة الفصل:

لقد كشف هذا الفصل عن جميع المناهج المتبعة لدراسة موضوع البحث و الذي شمل المنهج التحليلي بالاعتماد على أداة الاستمارة و توظيف عنصر الملاحظة. فمن خلال الدراسة التطبيقية حاولنا التعرف على نقطة مهمة و حساسة في كافة المنظمات على اختلاف نشاطاتها و المتمثلة في الحوافز و أثرها على أداء العاملين و من أجل تحليل البيانات قمنا بالاستعانة بمختلف الأساليب و الطرق لغرض معرفة نظام الحوافز المطبق في المؤسسة محل الدراسة و مدى الاهتمام به من طرف الإدارة و مدى وعي العمال بأسسه و هذا من خلال معرفة اتجاهات و آراء كافة شرائح عمال المؤسسة من أعوان و إطارات قصد الوقوف على الظروف التي تحيط بتطبيق هذا النظام كما كشف هذا الفصل عن التعريف بعدة جوانب تتعلق بميدان الدراسة كنشأتها التاريخية و مختلف مهماتها و دورها الاقتصادي و نظامها الداخلي و نظام الحوافز داخليها.

❖ التوصيات و الاقتراحات:

من خلال دراستنا لموضوع الحوافز و أثرها على أداء العاملين نقدم بعض الاقتراحات و التوصيات من أجل رسم سياسة للنهوض بالعنصر البشري باعتباره أساس الإبداع و التطور لجميع الأصول الأخرى للمنظمة.

- ومن هذه التوصيات :

يجب أن يحظى نظام الحوافز بأهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمائية على العمال في مختلف المستويات الإدارية إدراك أسس منح الحوافز و الوعي التام بها لزيادة الرضا الوظيفي للأفراد العاملين لابد من خلق جو مناسب يدفع للعطاء من خلال منحهم فرص لإثبات وجودهم و إشراكهم في اتخاذ القرارات.

يجب أن تمنح الحوافز على أساس المساواة و على أسس عملية واضحة.

على المؤسسة الاعتماد على الحوافز المادية و المعنوية قصد الحفاظ على عمالها و تطوير قدراتهم و زيادة ولائهم.

❖ خاتمة عامة :

سعيًا من خلال هذه الدراسة إلى أن نناقش موضوع الحوافز و أثرها على أداء العاملين بداية بالإطار النظري للدراسة و الذي تناولنا فيه الخطوط العريضة و المنهجية التي سار العمل على ضوءها و هذا من خلال ارتكازنا على مختلف الدراسات و النظريات ذات الصلة قصد تناول متغيرات البحث لتمهيد الطريق نحو التعرف على واقع نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة و التي يتعين عليها أن تبني سياسة تحفيزية فعالة من أجل إدماج العاملين في جو العمل و تحقيق التكامل بين أهدافهم و أهدافها فالعنصر البشري يعتبر من أهم العوامل المحددة للكفاءة و الإنتاجية و هنا ينبغي على الإدارة العمل على خلق سياسات تحفيزية هادفة للرفع من أداء الأفراد و تشجيعهم و تنمية مهاراتهم للقيام بمبادرات أكبر و المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة و هذا من خلال تبني نظرة حديثة تجعل المنظمة أكثر قدرة على توجيه أداء الأفراد و التأثير على سلوكياتهم باعتبار أن أداء الفرد هو المحدد الأساسي لنجاح المنظمة و هذا يمكن في تكتيف العمليات التنفيذية المتعلقة بتحفيز و التكوين و التوظيف على أسس علمية قصد خلق أطر عقلانية كفيلة بالحد من مظاهر دوران العمل و التغيب و ذلك بانتهاج أساليب تنموية تستطيع من خلالها المؤسسة الاستفادة قوة العمل المتوفرة.

فلا تَمُتْهُمُ اللَّهُمَّ إِلَّا بِحُجَّتِهِمْ

❖ قائمة المراجع :

- حامد أحمد رمضان بدر, إدارة الموارد البشرية, دار النهضة العربية القاهرة, ط 2, 1994.
- كامل بربر, إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي, دار المستقبل للنشر و التوزيع, بيروت 1976.
- محمد سعيد سلطان, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية للطباعة و النشر, بيروت ط 1, 1993.
- علي محمد عبد الوهاب, استراتيجيات التحفيز الفعال, نحو أداء بشري متميز, دار التوزيع و النشر الإسلامية, 1982.
- حسين إبراهيم بلوط, إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي, ط 1 دار النهضة العربية, بيروت 2002.
- عساف عبد المعطي محمد, السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة, دار زهران عمان 1999.
- سعدان نايف برنوطي, "الإدارة" أساسيات إدارة الأعمال, ط 1, دار وائل للنشر و التوزيع, عمان 2000.
- زوليف مهدي, إدارة الأفراد في منظور كمي, ط 1, عمان دار مجد لاوي للطباعة, 1994.
- صلاح البيومي, حوافز الإنتاج في الصناعة, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر 1928.
- عبد الغفار حنفي, السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد, المكتب العربي الحديث, الإسكندرية 1993.
- جانب الله محمود فؤاد, أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين, مجلة التنمية الإدارية, العدد 56, 1997.
- أحمد ماهر, إدارة الموارد البشرية, ط 5 الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع, الإسكندرية, 2001.
- أحمد عادل راشد, مذكرات في إدارة الأفراد, دار النهضة العربية للنشر, بيروت, 1981.
- عبد الرزاق جلبي, علم الاجتماع الصناعي, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية, 2003.
- خالد عبد الرحيم الهيتمي, إدارة الموارد البشرية, ط 1, الأردن, دار وائل للنشر 2003.

صالح عودة سعيد, إدارة الأفراد, ط2, الجامعة المفتوحة, طرابلس, 1994.

عقيلي عمرو صفي, غدارة القوى العامة, دار زهران, عمان 1996.

حسن بلوط, المبتدئ و الاتجاهات في إدارة المؤسسات دار النهضة العربية, بيروت 2005.

سناء عبد الكريم الخناق, مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية, مطبوعات الملتقى العلمي الدولي كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية الجزائر, 2005.

أحمد صقر عاشور, إدارة القوى العاملة, الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي, الدار الجامعية, الإسكندرية 1986.

طارق طه, إدارة الموارد البشرية, ط1, دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع, عمان 2000.

كامل بربر, إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي المؤسسة الجامعية, للدراسات والنشر والتوزيع 1997.

مصطفى نجيب شاوش, إدارة الموارد البشرية, إدارة الأفراد, الشروق النشر, الأردن 2004.

مصطفى محمود أبو بكر, التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة, القاهرة 2003.

عبد الحميد عبد الفتاح, الاتجاهات الحديثة ودراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية, المكتبة المصرية 2007.

فائمه الملاحظ

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران

احمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

استمارة بحث موجهة لفئة أعوان التنفيذ و أعوان التحكم

موضوع البحث

الحوافز و أثرها على أداء العاملين

الاستمارة رقم

مكان البحث : مؤسسة "البيرق إنجاز"

أخي الموظف/أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد.....يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تم تصميمها لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة تخرج "ماستر2" قسم علم اجتماع العمل و تنظيم.

نرجو منكم التلطف بتعبئة هذه الاستمارة بكل صدق و موضوعية و ذلك بقراءة كل عبارة بدقة ثم الإجابة بوضع العلامة () أمام كل بند و نعلمكم أن المعلومات المقدمة ستكون موضوع السرية التامة و لن نستخدمها إلا لأغراض علمية.

و شكرا على تعاونكم

1-البيانات الشخصية :

- 1-الجنس : ذكر أنثى
- 2-السن : 20-30 30-40 40 فما فوق
- 3-المستوى التعليمي : بدون مستوى ابتدائي متوسط
- ثانوي جامعي
- 4-الوظيفة المهنية :
- 5-الأقدمية في المؤسسة : دون 5 سنوات فوق 5 سنوات

2- فعالية الحوافز المادية والمعنوية :

- 1-هل ما تحصل عليه من أجر يكفي جميع حاجياتك؟ نعم لا
- 2-هل ما تحصل عليه من اجر يتناسب مع ما تبذله من جهد؟ نعم لا
- 3-هل يتناسب منصبك مع مستواك الدراسي والتكويني ؟ نعم لا
- 4-هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمؤسسة؟ نعم لا
- 5-هل تدفعك الزيادة في لأجر إلى العمل بجهد أكبر ؟ نعم لا
- 6-هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعاملين ؟ نعم لا
- 7-هل تعتقد أن التحضير الجيد يدفع الفرد لرفع كفاءته المهنية ؟ نعم لا
- 8-حسب رأيك أي نوع من الحوافز أكثر ميولا وتحييدا بالنسبة للفرد العامل ؟ الحوافز المادية
- الحوافز المعنوية

- 9-هل ترى أن العمل ضمن مجموعة محفز جيد للعمل ؟ دائما أحيانا إطلاقا
- 10-هل تمنح العلاوات والمكافئات في المؤسسة : لكل العاملين للأكفاء فقط
- 11-هل عملية الاتصال بالمسؤولين في الإدارة العليا سهلة وممكنة ؟ دائما أحيانا
- نادرا
- 12-هت تشعر بالاحترام والتقدير في عملك ؟ نعم لا
- 13-هل تكفيك أوقات الراحة وتساعدك على استعادة نشاطك ؟ نعم لا
- 14-هل توفر المؤسسة وسائل النقل للعاملين ؟ نعم لا
-

15- هل يهتم المسؤولون بانشغالاتك الشخصية ؟ نعم لا

16- هل يعتبر أصحاب المناصب العليا في المؤسسة كنماذج يقتدى بهم ؟ نعم لا

17- في حالة قيامك بعمل جيد هل تنال الشكر والثناء من المسؤولين ؟ دائما أحيانا

نادرا

18- هل استفدت من دورة تكوينية منذ التحاقك بالمؤسسة ؟ نعم لا

19- هل ترى أن المؤسسة تسعى لتحسين أداء عاملها من خلال إعداد برامج تكوينية ودورات تدريبية ؟

20- هل تحصلت على ترقية من قبل ؟ مرة واحدة أكثر من مرة لا لم أحصل

3- تقييم أداء العاملين ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات :

1- هل تساهم المؤسسة في تدريب العمال على تحمل المسؤولية ؟ نعم لا

2- هل يتعرف المسؤولون بقدراتك في العمل ؟ نعم لا

3- هل تواظب على مواعيد العمل ؟ نعم لا

4- هل تشعر أنك تستطيع حل المشكلات التي تواجهك أثناء العمل على تحمل تأديتك لمهامك ؟

نعم لا

5- هل تشعر بالرضا عن نفسك اتجاه ما تقدمه من عمل ؟ نعم لا

6- هل تشعر بالانتماء والارتباط بالمؤسسة ؟ نعم لا

7- هل زملائك في العمل متعاونون فيما بينهم ؟ نعم لا

8- إذا أتاحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى هل تغادر مؤسستك الحالية ؟ نعم لا

9- هل أنت مطلع على محتوى القانون الداخلي ؟ نعم لا

10- هل ترى أن زملائك في العمل ملتزمون بأوامر الإدارة ؟ نعم لا

11- هل يشارك العمال في اتخاذ القرارات ؟ نعم لا

12- هل تتشارك أنت مع المسؤولين في اتخاذ القرارات ؟ نعم لا

13- في ماذا تكمن أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات ؟

الشعور بالانتماء إلى المؤسسة الشعور بالرضا والاستقرار

13- في ماذا تكمن أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات ؟

الشعور بالانتماء للمؤسسة

الشعور بالرضا والاستقرار

14- هل يتلقى العمال مراقبة مباشرة و لصيقة من طرف المسؤولين؟

دائماً أحيانا نادراً

15- هل تأخذ اقتراحاتك التي تطرحها بعين الاعتبار من طرف الإدارة؟

دائماً أحيانا نادراً

16- هل تشجعك المؤسسة على :

- إعطاء اقتراحات ومساهمات تخص منصب عملك

- المساهمة بالخبرة في إثراء العمل

- لا تأخذ المؤسسة اقتراحات الموظفين

17- هل سبق أن تعرضت لعقوبات منذ التحاقك بالمؤسسة ؟

مرة واحدة عدة مرات لا لم أتعرض

18- إذا تم تكليفك بمهمة خارج إطار صلاحيتك هل تقوم بتنفيذها ؟

نعم لا

- استمارة خاصة بفئة الإطارات :

1- البيانات الشخصية :

الجنس : ذم إناث

السن : 3 4 40 م

المستوى التعليمي : ائي سط ثانوي

جامعي

4- الوظيفة المهنية

5- الاقدمية في المؤسسة :

دون 5 سنوات

فوق سنوات

6- ما هي الصلاحيات التي تتمتع بها كإطار داخل المؤسسة ؟

-

-

-
-
7- هل تعتقد أن التحفيز الجيد يدفع الأفراد المؤسسين علة بذل الجهد وتحسين الأداء ؟

نعم لا

8- هل تحافظ على علاقات جيدة مع مرؤوسيك ؟

نعم لا

9- هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد ؟

نعم لا

10- هل زاد أجرك عند الالتحاق بالمؤسسة ؟

نعم لا

11- ها تسعى لتحفيز فريق العمل الذي تحت إمرتك ؟

دائما أحيانا نادرا

12- هل استفدت من الدورة التكوينية من التحاقك بالمؤسسة ؟

نعم لا

13- هل تتاح لكافة العاملين فرص التكوين وتحسين الأداء ؟

نعم لا

14- هل حصلت على ترقية من قبل ؟

مرة واحدة أكثر من مرة لا لم أحصل

15- هل تشارك في الاجتماعات التي تعقدها الإدارة ؟

دائما أحيانا نادرا

17- هل تأخذ اقتراحاتك التي تطرحها بعين الاعتبار من طرف الإدارة ؟

دائما أحيانا نادرا

18- في منصب العمل، هل تعزز المؤسسة فيك :

-تحمل المسؤولية ومواجهة الصعوبات

-الخوف من تحمل المسؤولية

-الرجوع دائما لمن هو أعلى منك

19- في منصب عملك، هل تفوض لبعض من أتبعك القيام بمهمة باسمك ؟

لا

20- هل تسمح لك المؤسسة بالتصرف بمفردك ؟

لا

21- إذا سمحت لك الفرصة بالعمل في مؤسسة أخرى هل تغادر مؤسستك

الحالية ؟

لا

نعم

22- إذا تعارضت سياستك مع سياسة المؤسسة في تطبيق لعض القرارات ، هل

تقوم بـ :

- تطبيق سياستك

- محاولة التوفيق بين السياسات

-تطبيق سياسة المؤسسة

23- هل تشعر بالارتباط و الانتماء للمؤسسة ؟

لا

24- هل يتلقى العمال الذين تشرف عليهم رقابة وإشراف مباشر من طرفك ؟

لا

25- كيف يتم نشر المعلومة في المؤسسة ؟

رسمية كتابية شفوية

26- عند وصول الشكاوى من العمال الذين تشرف عليهم عل تقوم بـ :

- حلها مباشرة

- التقصي على الحقيقة

- اللامبالاة

27- ما هي العبارة التي تبدو لك صحيحة؟

- لا يمكن تحفيز الأشخاص

- من الصعب تحفيز الأشخاص

- يمكن دائما تحفيز الأشخاص

28- في المؤسسة أحسن القرارات هي التي تتخذ من طرف؟

- مسئول واحد بعد استشارة العمال

- مجموعة العمل

- مسئول واحد له كفاءة عالية

29- هل يتم تقييم وقياس العاملين داخل المؤسسة؟

نعم لا

30- هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل

أداء؟ نعم لا