

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي ميلة



معهد العلوم الإقتصادية ، التجارية ، و علوم التسيير

ميدان: علوم الإقتصادية و علوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

التخصص: مالية

التخفيض المادي و دوره في تحسن أداء الموارد البشرية
دراسة ميدانية بالوحدة الإنتاجية و التجارية لمطاحن بني هارون
- القرارم فوفقة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس LMD

تحت إشراف الأستاذ:

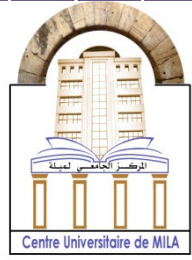
- حمودي حيمر

من إعداد الطالبين :

- ربيعة بن عبد الرحمان.

- ربيعة بن الدعلي.

السنة الدراسية: 2010-2011



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" الله نور السماوات و الأرض مثل نوره كمشكاة فيها مصباح المصباح،
في زجاجة الزجاج كأنها كوكب دري يقود من شجرة مباركة زيتونة لا
شرقية ولا غربية يكاد زيتها يضيء ولو لم تمسسه نار نور على نور
يهدي الله لنوره من يشاء و يضرب الله الأمثال للناس و الله بكل شيء
عليم"

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

" اللهم علمني ماينفعني وانفعني بما علمتني"

قال أحمد الحنبل

" إن العلم بطيء اللزام بعيدا المرام ، لا يدرك بالسهام و لا يرى في
المنام ، ولا يورث عند الآباء و الأعمام ، إنما هو شجرة لا تصلح إلا
بالغرس ، ولا تغرس إلا في النفس ، و لا تسقى إلا بالدرس ، ولا تثبت
إلا بإدمان السهر و قلة النوم وصلة الليل باليوم.

الإهداء

إلى الذي يشواق قلبي ليراه ، إلى الروح الطاهرة * روح أبي *

إلى أجمل وأروع هدية أهداني إياها القدر.....إليك

إلى من قوت بداخلي مؤهلات النجاح ووضعت من الضعف قوة و من المستحيل ممكن.....إليك

إلى التي سهرت لأنام ، تعبت لأرتاح ، جاعت لأكل ، عريت لألبس ، مرضت لأشفى ، بكيت لأحزاني ، فرحت لأفراحي إليك أمي الحبيبة..

إلى التي ساندتني طوال دراستي.....إليك.

إلى التي لم تبخل علي بنصائحها الدائمة.....إليك.

إلى التي لم تستطع أن ترى نجاحي لأن القدر شاء ذلك.....إليك.

إليك أمي الثانية ، إليك خاتي العزيزة * حورية * وليرحمك الله وليدخلك أعلى درجات الجنة.

إلى إخوتي : عمر ، عصام ، موسى.

إلى أخواتي العزيزات : خروفة ، زبيدة ، نزيهة ، عفاف (فيفي).

إلى بلابل المنزل : ميساء ، سامر ، نافع ، شروق.

إلى أشقاء الروح : نصيرة ، فوزية ، آسيا ، (سيسي) ، نجاة .

إلى أعز و أحب صديقاتي أشواق ، لمياء.

إلى رفيتي وصديقتي، في الدرب و مشوار الدراسة و إنجاز هذه المذكرة * ريمة *

إلى جميع أحوالي و خالاتي و كل أعمامي و عماتي.

إلى كل زملائي بمعهد العلوم الإقتصادية * مالية *

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد إلى كل الذين لم أذكر أسمائهم.

ربحجة

الإهداء

إنه لمن الصعب أن تتحول الأحاسيس و المشاعر إلى مجرد قطرات حبر، ومن الصعب أكثر أن أزرع إحساسي على ورقة خرساء ، فالحب الحقيقي للناس في القلب يرسى، لا يكتب على ورقة يقرأ ثم ينسى .

فبعد جهد وكفاح دام ثلاث سنوات من العمل الدؤوب جاء اليوم الذي نجني فيه ثمار العطاء أريدها هدية لكل من هو جزء مني.

إلى: أغلى شيء في الوجود إلى من تعبت لأجل سعادتي و سهرت لأجل راحتني إلى من هي أعز مني على نفسي إلى من جعلتني أرى الدنيا من خلال عينيها إلى من زرعت بذرة الحب فيا وسقتها بعطفها و حنانها.

إلى: التي أعيش من أجل إرضائها أُمي الغالية * سعاد *

إلى: من زرع في قلبي بذور الحب و قيم العمل إلى من هو سندي في الحياة فلم يبخل عليا بمال و لاهمية ولا تشجيع إلى الحبيب العزيز الطيب الذي عرف كيف يربيني إليك يا أغلى الناس أبي العزيز * عزوز *

إلى: من حبهم يسري في عروقي إلى إخوتي: مريم ، حليلة ، مروة ، رؤية ، منار .

إلى: من شاركني حلمي وكان سنداً لي وزرع في قلبي حبه وعلمني الصبر و الرضا ، إلى أجمل إنسان رأته عيني، إلى توأم روحي خطيبي و زوجي المستقبلي * مهدي *

إلى: كل عائلتي المستقبلية كل بإسمه و خاصة منهم بماتبة أما و أبا لي ، أطل الله في عمرهما.

إلى : كل عائلتي وأصدقائي بدون إستثناء.

إلى: صديقتي و زميلتي في الدراسة و كانت شريكتي في لإجاز هذا العمل * ربيحة *

إلى: كل زملائي في معهد العلوم الإقتصادية " مالية"، كل بإسمه.

إلى: كل من لم تسعهم ورقتي هذه لكن سعة قلبي تكفي الكون بكامله،

ريمة

شكر و تقدير

الحمد أولاً وأخيراً إلى صاحب الحمد كله الذي يذكره البصائر و لاتدرکه الأبصار إلى الذي أنار
دربنا و سدد خطانا و أمدنا بالصحة و العزيمة و ساقنا

إلى طريق النجاح.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لا يشكر الله " فشكر كل الشكر إلى الأستاذ
الكریم حيمر حمودي الذي دعمنا بنصائحه و إرشاداته و الذي نكن

له اسمى مشاعر الاحترام و التقدير .

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل موظفي مؤسسة مطاحن بني هارون ببلدية قرارم قوقة، الذين
استقبلونا بصدر رحب ، كل بإسمه جزاهم الله خيرا و جعلهم من عباده الصالحين.

كما نتوجه بأسمى عبارات الشكر و العرفان إلى كل أستاذة معهد العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير
بالمركز الجامعي ميله، الذين سهروا على تدريسنا طوال ثلاث سنوات و دون أن ننسى كل من أمدنا
بالعون سواء من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

فهرس الجدوال

فهرس الجدوال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم 01	يوضح من يقوم بعملية التحفيز	82
الجدول رقم 02	يوضح مضمون أنواع نظرية التعزيز	149

*جدوال خاصة بالجانب التطبيقى.

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم 01	يمثل أنواع الحوافز المادية المطبقة من طرف المؤسسة (مطاحن بني هارون)	160
الجدول رقم 02	يمثل توزيع اليد العاملة على مختلف المصالح	164
الجدول رقم 03	يمثل توزيع اليد العاملة حسب المجموعات	165
الجدول رقم 04	يمثل اليد العاملة حسب السن	165
الجدول رقم 05	يمثل توزيع اليد العاملة حسب الجنس	166

*جدوال خاصة بتحليل الإستبيان.

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم 01	يمثل توزيع العينة حسب الوظيفة	167
الجدول رقم 02	يمثل توزيع العينة حسب السن	167
الجدول رقم 03	يمثل توزيع العينة حسب الجنس	168
الجدول رقم 04	يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	168
الجدول رقم 05	يمثل توزيع العينة حسب الخبرة (الأقدمية)	169
الجدول رقم 06	يوضح آراء أفراد العينة حول الأجر الشهري	169
الجدول رقم 07	يوضح آراء أفراد العينة حول الزيادة التي تلحق بالأجر	170
الجدول رقم 08	يوضح آراء أفراد العينة إن كانت هذه الزيادة مقنعة أم لا	170
الجدول رقم 09	يوضح آراء أفراد العينة حول منح الخاصة ببعض المناسبات	170

171	يوضح آراء أفراد العينة حول مناح الأرباح السنوية	الجدول رقم 10
171	يوضح آراء أفراد العينة حول أسلوب التحفيز الأمثل	الجدول رقم 11
171	يوضح آراء أفراد العينة حول إقتناعهم بعلوة المردودية التي تمنح لهم	الجدول رقم 12
172	يوضح آراء أفراد العينة حول إن خصم جزء من الراتب	الجدول رقم 13
172	يوضح آراء أفراد العينة حول تقييم الأداء	الجدول رقم 14
172	يوضح آراء أفراد العينة إن كان الأجر يتناسب مع الأداء	الجدول رقم 15
173	يوضح آراء أفراد العينة حول صعوبة أداء المهام	الجدول رقم 16
173	يوضح آراء أفراد العينة حول للتحفيز دور إيجابي	الجدول رقم 17
173	يوضح آراء أفراد العينة إن كانت الزيادة في الأجر تؤدي إلى الزيادة في الأداء	الجدول رقم 18
173	يوضح آراء أفراد العينة حول الحوافز تمنح لهم مقابل الأداء	الجدول رقم 19
174	يوضح آراء أفراد العينة حول نوعية العلاوة التي يحصل عليها مقابل تحقيقه نتائج	الجدول رقم 20
174	يوضح آراء أفراد العينة حول العمل ساعات إضافية	الجدول رقم 21

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	يوضح عملية التحفيز	الشكل رقم 01
65	يوضح أنواع الحوافز	الشكل رقم 02
92	يوضح المكونات الأساسية لنظام التحفيز	الشكل رقم 03
121	يوضح مراحل تقييم الأداء	الشكل رقم 04
135	يوضح نظرية x و y	الشكل رقم 05
138	يوضح سلم الحاجات لماسلو	الشكل رقم 06
140	يوضح مضمون نظرية ماسلو للحاجات	الشكل رقم 07
142	يوضح محتوى نظرية هرزبرغ	الشكل رقم 08
145	يوضح مضمون نظرية العدالة	الشكل رقم 09
147	يوضح مضمون نظرية التوقع	الشكل رقم 10
150	يوضح مضمون نظرية التعزيز	الشكل رقم 11

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
180	يمثل الأسئلة المتعلقة بالإستمارة	الملحق رقم 01
181	يمثل تمثّل و وثيقة تبين كشف الراتب للموظف	الملحق رقم 02
182	يمثل كيفية حساب أنظمة الحوافز في المؤسسة	الملحق رقم 03
183	يمثل المنح ذات الصلة بالتحفيز وتحسين النتائج	الملحق رقم 04

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المقدمة

الفصل التمهيدي: نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية.

مقدمة الفصل:	7ص.....
المبحث الأول: المورد البشري وإدارته.....	8ص.....
المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية.....	8ص.....
1- مفهوم المورد البشري.....	ص8 2
2- أهمية المورد البشري.....	ص8
المطلب الثاني: خصائص المورد البشري.....	ص9
المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية.....	ص11
أ: أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية.....	ص11
ب: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	ص12
المطلب الرابع: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....	ص13
المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.....	ص16
المطلب الأول: تخطيط القوى العاملة و تحليل العمل.....	ص16
المطلب الثاني: الإختيار و التعيين.....	ص17
المطلب الثالث: تصميم هيكل الأجور و الحوافز.....	ص19
المطلب الرابع: التدريب و تقييم الأداء.....	ص20
خلاصة الفصل:	ص22

الفصل الأول: التحفيز

- مقدمة الفصل:ص 23
- المبحث الأول: ماهية عملية التحفيز.....ص 24
- المطلب الأول: مفهوم التحفيز و التطور التاريخي له.....ص 25
- أولاً: مفهوم التحفيز.....ص 25
- ثانياً: التطور التاريخي للتحفيز.....ص 25
- المطلب الثاني: أساسيات التحفيز "مداخل التحفيز".....ص 29
- المطلب الثالث: أساليب التحفيز.....ص 32
- أولاً: أساليب الحفز عن طريق المشاركة.....ص 32
- ثانياً: أساليب الحفز عن طريق المكافأة.....ص 33
- المطلب الرابع: أسس منح التحفيز.....ص 34
- المطلب الخامس: الطرق المستخدمة في التحفيز.....ص 36
- أولاً: الطرق المستخدمة في تحفيز العمالة.....ص 36
- ثانياً: الطرق المستخدمة في تحفيز المديرين.....ص 39
- المبحث الثاني: الحوافز و تصنيفاتها.....ص 40
- المطلب الأول: مفهوم الحوافز.....ص 40
- أولاً: مفهوم الحوافز.....ص 40
- ثانياً: أنواع الحوافز.....ص 43
- المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحفيز.....ص 66
- أولاً: أهمية الحوافز.....ص 68
- ثانياً: أهداف الحوافز.....ص 68

المطلب الثالث: أنظمة الحوافز.....	ص71
المطلب الرابع: خطوات تصميم الحوافز.....	ص75
المطلب الخامس: شروط نجاح الحوافز و نتائجها.....	ص83
أولاً: شروط نجاح الحوافز.....	ص83
ثانياً: نتائج تطبيق نظام الحوافز.....	ص87
المبحث الثالث: متطلبات نظام التحفيز الناجح و خصائصه.....	ص89
المطلب الأول: المتطلبات الرئيسية و تنفيذ نظم الحوافز.....	ص89
أولاً: متطلبات البيئة الأساسية لنظام الحوافز.....	ص89
ثانياً: تنفيذ نظام الحوافز.....	ص90
ثالثاً: متطلبات نظام الحوافز.....	ص91
المطلب الثاني: خصائص نظام الحوافز الفعال.....	ص93
المطلب الثالث: كيفية زيادة فعالية نظام التحفيز.....	ص94
المطلب الرابع: معوقات التحفيز.....	ص98
خلاصة الفصل:	ص99
الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية.	
مقدمة الفصل:	ص100
المبحث الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية.....	ص101
المطلب الأول: مفهوم الأداء.....	ص101
المطلب الثاني: مكونات الأداء.....	ص103
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء.....	ص106
المبحث الثاني: تقييم الأداء وأهميته وأهدافه.....	ص108

المطلب الأول: تقييم الأداء.....	ص108
المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء.....	ص112
المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء.....	ص114
المبحث الثالث: معايير تقييم الأداء و خطواته وطرقه.....	ص117
المطلب الأول: تقييم الأداء و خصائصه.....	ص117
المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء.....	ص120
المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء.....	ص124
خلاصة الفصل:.....	ص130

الفصل الثالث: العلاقة بين الأداء و الموارد البشرية

مقدمة الفصل:	ص131
المبحث الأول: النظريات الكلاسيكية.....	ص132
المطلب الأول: النظرية العلمية.....	ص132
المطلب الثاني: نظرية x و y ماك غريغور.....	ص134
المبحث الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية.....	ص136
المطلب الأول: نظرية إلتون مايو.....	ص136
المطلب الثالث: نظرية هرزبرغ (العاملين).....	ص141
المطلب الرابع: نظرية ماكليند الحاجة للإنجاز.....	ص143
المبحث الثالث: نظريات الإتجاهات الحديثة.....	ص144
المطلب الأول: نظرية العدالة و المساواة (الإنصاف).....	ص144
المطلب الثاني: نظرية التوقع.....	ص146
المطلب الثالث: نظرية التعزيز.....	ص148

المطلب الرابع: نظرية Z وليام أوشن.....ص151

خلاصة الفصل:.....ص152

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

مقدمة

الفصل:.....ص153

المبحث الأول: الدراسة الإستطلاعية.....ص154

المطلب الأول: ماهية المؤسسة.....ص154

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسةص159

* فرع01: أهمية المؤسسة.....ص159

* فرع02: أهداف المؤسسة.....ص159

المطلب الثالث: أنواع الحوافز المطبقة بالمؤسسة و كيفية حساب أنظمتها.....ص160

المبحث الثاني: مجالات الدراسة الميدانية و أدوات جمع البيانات.....ص161

المطلب الأول: تحديد مجال الدراسة.....ص161

* فرع01: تحديد المجال الزمني.....ص161

* فرع02: تحديد المجال الزمني.....ص161

* فرع 03: تحديد المنهج المستخدم.....ص161

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات.....ص162

* فرع01: الملاحظة.....ص162

* فرع02: المقابلة.....ص162

* فرع03: الإستمارة.....ص163

* فرع04: الطرق الإحصائية المستخدمة.....ص163

المطلب الثالث: الدراسة البشرية.....	ص164
المبحث الثالث: عرض نتائج الإستمارة الإستمارة و التعليق عليها.....	ص166
المطلب الأول: خصائص ومميزات العينة.....	ص166
المطلب الثاني: تحليل أجوبة الإستبيان.....	ص169
خلاصة الفصل.....	ص175

الخاتمة

المراجع

الملاحق

الشفقة للممة

- تمهيد:

إن منظمة الغد سوف تختلف إلى حد كبير عن منظمة اليوم ففي عالم تسيطر عليه آفاق العولمة و تغلقه التطورات التكنولوجية الهائلة ، فأغلب المنظمات تسعى إلى تحقيق الإستمرار عن طريق الإنصاف بقدرة عالية على التكيف و المرونة من أجل التعامل مع هذه التغيرات ، ففي عالم اليوم فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تمارس دورا فعالا في مواجهة التحديات المعاصرة.

وتأتي في مقدمة هذه التحديات عدم الاستقرار البيئي ، الظروف المحيطة بالمنظمة، عدم رضا العاملين و غيرها ، لذلك فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتسم بمجموعة من الأنظمة التي تسعى من خلالها إلى تحقيق الاستقرار ، المحافظة على مواردها البشرية بتطبيقها عملية التحفيز و هو الموضوع الذي سنتطرق بالدراسة و التحليل.

-أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تعالج إحدى أهم الموضوعات والتي تتمثل في نظام الحوافز والذي نشأ عنه آثار في السلوك الإنساني للفرد كونها عاملا مهما في تحديد مستوى الأداء الفردي في العمل لأن الفرد هو رأس المال الحقيقي وعلى هذا الأساس فإن التغيير في علاقات الإنتاج يجب أن يقابله تغيير في علاقات العمل الأخرى حتى تحافظ على توازن المنظمة واستقرارها.

الأجور بصفة عامة و الحوافز المادية بصفة خاصة هي وسيلة العيش بالنسبة للعمال.

كما يمكن رؤية الأهمية البالغة لهذا الموضوع من خلال الاهتمامات التي تقوم بها المنظمات من خلال دراستها للسلوك الإداري حيث يعتبر أهم المتغيرات المستقلة فهي تعمل على رفع معنويات الأفراد لكي تزيد من رغبتهم في تحسين أدائهم الوظيفي والتحفيز المادي إحدى السبل لبلوغ هذا الهدف.

الأجور و الحوافز بالنسبة للمنظمات هي تكاليف يجب عقلمتها من جهة وكذلك وسائل التحفيز وتشجيع الموارد البشرية على العمل من جهة أخرى.

بقاء المنظمات في ظل المحيط الاقتصادي الحديث وارتفاع حدة المنافسة على المستوى الدولي يتطلب الاهتمام لعوامل إرضاء الموارد البشرية والحفاظ عليها.

-أسباب اختيار البحث:

1- الأسباب الموضوعية:

- معرفة مدى تأثير التحفيز في تحسين أداء المورد البشري.
- الأهمية الكبرى التي يكتسبها موضوع التحفيز بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء.
- التعرف على مدى رضا الموارد البشرية على التحفيزات المقدمة لهم.
- التعرف على وجهات النظر المختلفة حول أنظمة التحفيز لدى المنظمات.

2- الأسباب الذاتية:

- من دواعي اختيارنا لهذا الموضوع أيضا علاقته باختصاصنا فمجال التسيير يقتضي أن نكون على دراية بأمر التسيير والإدارة.
- قلة الدراسات التي عالجت مثل هذا الموضوع وبالتحديد على مستوى جامعتنا كوننا أول دفعة تخرج وكمحاوله للإسهام في تسليط الأضواء على الجانب الحيوي في بلادنا.

- أهداف البحث:

نهدف من خلال هذا البحث إلى ما يلي:

- 1- دراسة واقع مصلحة الوحدة الإنتاجية التجارية لمطاحن بني هارون.
- 2- التعرف على مدى تأثير التحفيز على أداء العاملين بالوحدة.
- 3- التعرف على مدى وجود إدارة قادرة على إحداث التغيير.
- 4- دراسة مدى تأثير والتزام العاملين بالحوافز.
- 5- تسليط الضوء على أهم المشاكل والعوائق التي من الممكن أن تعترض عملية التحفيز.
- 6- التوصل لحلول وتوصيات لجعل عملية التحفيز عملية مقبولة للمديرين.

– الإشكالية:

يشهد البيئة الاقتصادية للمؤسسات حملة من التغيرات خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر وعلى مدى كفاءته وقدراته وخبراته وحماسه للعمل وتتوقف مكانة المنظمة ونجاحها على مدى تحقيق أهدافها.

لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والتحفيز والتقييم وكل ماله صلة بالموارد البشري لذلك فالفرد يختار مهنته وفقا لقدراته وميولاته واهتماماته أو مؤهلاته حتى تضمن المنظمة تقدم الفرد ونجاحه في عمله وتحقيق أهدافها،فتلجأ إلى استعمال العديد من السياسات والتي من بينها تلك التي يطلق عليها اسم حوافز العمل وهي الإجراءات التي تتخذها وظيفة تسيير الموارد البشرية في شكل مادي كالنقود مثلا أو في شكل معنوي كالتقدير أو هما معا بهدف تحفيز العامل ودفعه لزيادة إنتاجيه كما ونوعا و إشباع حاجاته المادية والمعنوية وبالتالي تحقيق رضائه وولائه للمنظمة.

وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال التساؤل التالي:

* ما هو الدور الذي يلعبه التحفيز المادي في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات:

1- هل هناك أسلوب واحد للتحفيز أم هناك أساليب عديدة للتحفيز تضعها المنظمة من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية؟

2- إلى أي مدى يساهم التحفيز المادي في تحقيق حاجات ورغبات الموارد البشرية؟

3- هل الحوافز المادية تؤثر في مستوى أداء الموارد البشرية أم لا؟

4- هل التحفيز المادي أكثر تأثيرا في الموارد البشرية من التحفيز المعنوي أم العكس؟

5- ما هي آراء الموظفين حول التحفيز المادية التي تقدم لهم؟

6- ما هي أولويات حوافز العمل، وما هي المقترحات من وجهة نظر الموظفين حول التحفيزات ؟

I. فرضيات البحث:

1- الفرضية العامة:

التحفيز المادي يحسن ويرفع مستوى أداء الموارد البشرية.

2- الفرضيات الجزئية:

- 1- هناك العديد من الأساليب الممكنة لتحفيز الموارد البشرية.
- 2- التحفيز المادي يزيد في أداء الموارد البشرية.
- 3- التحفيز المادي له دور كبير وفعال في تلبية حاجات ورغبات الموارد البشرية.
- 4- التحفيز المادي أكثر تأثير في أداء الموارد البشرية من التحفيز المعنوي.

- المنهج المستخدم في الدراسة:

مثل منهج البحث تلك الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في دراسته حتى يؤطر بحثه ضمن منهج سليم لتسهيل التحكم في أفكاره ومعلوماته وكذا التجنب لكل التباس قد يعترض عمله. فالمنهج هو مجموعة الإيرادات المتبعة في دراسة الظاهرة أو مشكلة البحث لاكتشاف الحقائق المرتبطة تبعا و للإجابة عن التساؤلات التي أثارها المشكلة وكذا الأساليب المتبعة لأجل تحقيق القروض التي صممت ولهذا من الضروري استخدام المنهج باعتباره الطريقة التي تتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي أثارها الموضوع وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها. واختيار منهج يتماشى وطبعة الموضوع لذلك وجب علينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث حيث يعرف على أنه "دراسة ووصف خصائص وأبعاد ظاهرة من الظواهر في إطار معين يتم من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الظاهرة التي نتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا ويجب أن يتم ذلك في إطار الصدق والموضوعية.

- تبرير الخطة:

ولإثراء جوانب هذا الموضوع بالدراسة و التحليل ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى:

الفصل التمهيدي تناولنا فيه نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية حيث قسمناه إلى مبحثين ، المبحث الأول تضمن المورد البشري و إدارته ، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى دور إدارة الموارد البشرية.

و يليه الفصل الأول تحت عنوان التحفيز الذي ألقينا من خلاله الضوء على مختلف التعاريف لعملية التحفيز وقسم هو الآخر إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول بعنوان ماهية عملية التحفيز ، المبحث الثاني خصص للحوافز و تصنيفاتها أما المبحث الثالث فأشرنا إلى المتطلبات الرئيسية لإعداد و تنفيذ نظم التحفيز .

و الفصل الثاني و الذي كان يحمل عنوان أداء الموارد البشرية فقد قسم هو أيضا إلى ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم الأداء و مكوناته و المبحث الثاني فكان لتقييم الأداء و أهميته و أهدافه ، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه معايير تقييم الأداء و خطواته و طرقه.

أما الفصل الثالث فقد قمنا فيه بتحديد العلاقة بين التحفيز و الأداء فكان مقسم إلى ثلاث مباحث ، المبحث الأول بعنوان النظرية الكلاسيكية ، و المبحث الثاني نظرية العلاقات الإنسانية ، أما المبحث الثالث فكان لنظرية الإتجاهات الحديثة.

أما دراستنا الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة مطاحن بني هارون فقد جسدناها في الفصل الرابع حيث خصصنا المبحث الأول للدراسة الإستطلاعية بتعريف المؤسسة، و هيكلها التنظيمي و أهميتها و أهدافها ، وأنواع الحوافز المطبقة فيها، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة الميدانية و أدوات جمع البيانات ، أما المبحث الثالث خصصناه إلى تحليل النتائج و تفسيرها.

-تحديد المصطلحات:

- ❖ إدارة الموارد البشرية: هي عبارة عن سلسلة من الإجراءات والأسس يهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز المالية والمعنوية.
- ❖ التحفيز: هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بدل مجهودات معينة قصد تحقيق الهدف ويتضمن ثلاث عناصر أساسية:

1- الحافز: هو الدافع الذي يدفع الفرد إلى سلوك أو اتجاه ويشترط فيه أن يكون قادرا على التحفيز.

2- **المحفز:** الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز ويكون مطلعاً على حاجات الأفراد وقادراً على التحفيز ويكون لديه خبرة كافية.

3- **المحفز:** الشخص الذي تم دفعه للقيام بسلوك معين ويشترط فيه:

- القدرة: أي أن يكون قادراً على تحسين أدائه والقيام بالفعل.

- الرغبة: من أجل الوصول للهدف وإدراكه.

❖ **الحوافز:** هي مجموعة الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد.

❖ **الأداء:** يعد مفهوم الأداء على الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

الفصل التمهيدي: نظرة عامة حول إدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل:

- المبحث الأول: المورد البشري و ادارته
 - مطلب الأول: تعريف المورد البشري و أهميته
 - مطلب الثاني: خصائص المورد البشري
 - مطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية و أهميتها
 - مطلب الرابع: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
 - المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية
 - مطلب الأول: تخطيط القوى العاملة و تحليل العمل
 - مطلب الثاني: الاختيار و التعيين
 - مطلب الثالث: تصميم هيكل الاجور و الحوافز
 - مطلب الرابع: التدريب و تقييم الأداء
- خلاصة الفصل

مقدمة الفصل:

مما لا شك فيه أن منظمة الغد سوف تختلف إلى حد كبير عن منظمة اليوم ففي عالم تسيطر عليه آفاق العولمة و تغلقه التطورات التكنولوجية الهائلة فإن المنظمات التي تسعى على تحقيق الاستمرار يجب أن تتصف بقدرة عالية على التكيف و المرونة حتى يمكنها التعامل بفعالية مع التغيرات شبه اليومية في بيئة أعمالها لذلك فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تمارس دورا أكثر فعالية في تنحية أنظمة العمل الفعال وتحقيق الميزة التنافسية التي تركز حولها استراتيجيات المنظمة من أجل تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات و علاقات العمل بالمنظمة المعاصرة و بما يساعدها في النهاية على مواجهة التحديات و استغلال الفرص التي قد تفرزها البيئة المحيطة.

المبحث الأول: المورد البشري وإدارته.**المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية و أهميتها.****1- مفهوم الموارد البشرية :**

الموارد البشرية هي الموارد الكامنة في أي منشأة ومصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد وهي مصدر كل فشل إذا أسيئت إدارتها، وتعني الموارد كل الوسائل المادية والبشرية من المال والألات و المعدات و اليد العاملة أي الأفراد والمورد البشري عنصر هام بالنسبة للمنظمة إذا تم استغلاله وإدارته بنجاح وبشكل جيد نجحت المنظمة، أما إذا أسيء تسييره وإدارته كان سببا في فشل المنظمة (1).

- الموارد البشرية من أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوي المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة، ورسم معالم مستقبلها ، كما أن الموارد البشرية تعتبر بمثابة الضابط لإيقاع لحركية المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول، وتمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسية في ذات الوقت .

2-أهمية الموارد البشرية :

إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات و الاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي والإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتكوينه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلي التدخل التكميلي من المشرف أو الرقابة لضمان أداءه لعمله كما ينبغي (2).

(1): الموسوعة العربية العالمية ، الجزء الخامس ، 1994، ص 49.

(2): جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة أحمد سيد عبد المقال ، دار المريخ للنشر ن الرياض ، 2003 ، ص

إن المورد البشري يزيد عطاءه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة، أي ضمن فريق من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محدد وهو أصل ثابت من أصول المنظمة والمورد الاستراتيجي للعمل والإنتاج، أي انه المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى التي يعمل بها، حيث يسهل على كل المنظمات نسخ وتقليد أساليب العمل واستخدام التقنيات والبرمجيات المعاصرة في الإنتاج والخدمات لكن ذلك لايتطبق على العنصر البشري، الذي هو الأداة الفاعلة في التطوير والتحديث وتحقيق الفعالية ورفع الإنتاجية في عصر التفجر المعرفي والثورة المعلوماتية.(1)

المطلب الثاني : خصائص المورد البشري.(2)

الموارد البشرية تعبير عن الثروة الحقيقية والأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية فلولا الإنسان لما تحققت العملية الإنتاجية، ومن ناحية أخرى فإن رأس المال النقدي والعيني هو من إنتاج الموارد البشرية. ولقد قسم الاقتصاديون الموارد الاقتصادية إلى قسمين: موارد بشرية وموارد غير بشرية (أي طبيعية أو مادية) وتنقسم الموارد البشرية إلى قسمين رئيسيين: موارد بشرية اقتصادية أي القوى البشرية: وهي ذلك الجزء من السكان القادرين على العمل وتسمح لهم الأوضاع الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله. أما الموارد البشرية غير الاقتصادية فهي تضم الأفراد الذين لايقومون بأي نشاط إقتصادي .

(1): جاري ديسلر مرجع سبق ذكره ، ص 35.

(2): بشير غضبان ، تعريف الموارد البشرية – كلية الإقتصاد و التجارة و التسيير - جامعة مسيلة (شبكة النبا المعلوماتية) WWW. anabaa. ory . 09/02/2011 . ص 1-5

وعادة ماتقسم القوى البشرية إلى قسمين رئيسيين هما:

القوى العاملة: وهو ذلك الجزء من القوى البشرية الراغبة في العمل سواء كانوا يعملون عملا في أحد أوجه النشاط الاقتصادي أم مازالوا في مرحلة البحث عن العمل.

القوى غير العاملة: فهي الجزء من القوة البشرية غير الراغبة في العمل سواء كان ذلك راجع إلى كونهم في مرحلة الإعداد للعمل مثل طلبة المدارس والجامعات أو ربات البيوت حيث تحول العادات والتقاليد دون تشغيلهم، أو أي أسباب أخرى.

وتعتبر الموارد البشرية المتاحة في المجتمع من حيث الكم والكيف، أحد دعائم الإنتاج فيه ولكن هذه الموارد ذاتها هي المستهلكة التي يهتم الاقتصاديون بتحقيق أقصى رفاهية اقتصادية لها عن طريق استخدام الموارد المتاحة والمحدودة - في المجتمع - فكل طفل يولد بالنسبة للاقتصادي عبء على الاستهلاك ولكن في ذات الوقت يمثل زيادة في عرض العوامل المنتجة مستقبلا.

إن مستقبل المؤسسات يرتبط مباشرة بالقدرة اللانهائية للعقل البشري، فهو عنصر مميز من عناصر الإنتاج إذ لا يمكن أن تتم عملية الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من وظائف المنظمات دون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة وذلك لأن الإنسان في مؤسسة الأعمال يرغب دائما في المشاركة و تحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة بل يرغب في المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز. ومن ثم فإن الإنسان إذا أحسن اختياره، إعداده، تدريبه وإسناده العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته - لأنه بالدرجة الأولى عبارة عن طاقة ذهنية Brain Power، وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي، ويزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار فريق من مجموعة من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

ومع التأكيد علي أن العنصر البشري أو الموارد البشرية هو العامل الأساسي الهام والأكثر تأثيرا لتمييزه بالطابع الحركي والديناميكي وكونه العنصر المتزايد الأثر، خاصة إذا إعتنى به، وتحفيزه لإعطاء كامل طاقته، فهو المخطط والمنشط والمراقب لكل وظائف المؤسسة.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية.**1-تعريف الموارد البشرية :****أ- أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية:**

تشير إدارة الموارد البشرية إلي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. (1)

وتعرف إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية علي مستويات الكفاءة والفعالية، واتسع نطاق اهتمامات الإدارة ليشمل كافة العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي بحيث تضمن الفرد والوظيفة والمنظمة والبيئة الخارجية . ويقول توماس بيتر thomas Peter في كتابه المشهور النمو في فترات الإضطراب .

إن المدخل الرئيسي لتحقيق الاستمرار والنجاح في ظل بيئة أعمال غير مستقرة، لا يتمثل في الاعتماد علي الأساليب الكمية أو العقلية، بقدر ما يتمثل في عوامل صعبة القياس مثل سلوك العاملين والجودة وخدمة العملاء، وفق ذلك توافر المرونة الكافية للتعامل مع الظروف المتغيرة .(2)

(1): جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية الاسكندرية مصر 2003- ص 17-16.

(2): أحمد مصطفى حاطي ، طريقة تنظيم المجتمع ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، مصر 1979 ص 394

كما أورد الخزامي تعريف لإدارة الموارد البشرية على أنها جذب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة و معقدة .

أما Nigro فيرى: " من إحتداب العاملين و إختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم و تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم و الكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات و تشجيعهم على بدل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء.(1)

ب - مفهوم إدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية هي جزء من الإدارة يعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين و التأهيل و التدريب و التطوير الكفاءات و كذلك وصف أعمالهم. و جذب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة و معقدة، كما أنها اجتذاب العاملين و إختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم، و تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم و الكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات و تشجيعهم علي بدل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء فهي التي تبحث عن الأفراد و تخطط و الاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و تنمية المهارات و تضع هيكل أو نظام للأجور.(2)

و بعد استعراض المفاهيم المتعدد لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات و الأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية و استخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و التقويم و الحوافز المالية و المعنوية.

(1): أحمد مصطفى حاطي ، مرجع سبق ذكره، ص 395

(2): سليمان خليل الفارس و آخرون ، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق سوريا 2000 ، ص 34-35.

المطلب الرابع : التطور التاريخي للإدارة الموارد البشرية (1).

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلي بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلي وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعي شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من الإدارة، ومن هذه الأسباب:

-التوسع والتطور الصناعي في العصر ساعد علي ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلي الحاجة للإدارة متخصصة ترعي وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

-التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلي زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلي وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

-زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلي ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ علي تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

-ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلي أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة وهذه المنظمات. وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:

(1): فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

1_ **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة ، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية من المشاكل الإنسانية حيث:

* نظرت إلى العامل بإعتباره سلعة تباع و تشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

* نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.(1)

كما تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل ، هذا و لو تعمقنا أكثر في هذه المرحلة فسنجد الأنظمة التالية:

أ- **نظام العبودية:** وفيه اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل، يبيعه و يشتريه شأنه شأن كل السلع فلا حقوق قانونية أو إنسانية ، كما أنه لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود لنظام العمالة و كانت السلطة المطلقة بيد المالك وكان العبد أحد الأمتعة التي يمتلكها.

ب- **نظام الصناعة اليدوية:** وفي ظلالة برزت فئة تملك الخبرة و المهارة و بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكاف، يسمح للعامل و عائلته بالكاف.(2)

(1): فيصل حسونة مرجع سبق ذكره ، ص 10.

(2): نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الشلف 2006، ص 47.

ج- نظام الطوائف: وبه شكلت كل صناعة طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخل للمهنة و أجورهم و مستويات إنتاجيتهم ، و يمثل نظام الطوائف احتكار للصناعة أو الحرفة ، وقد رتب التدرج في المهنة فهناك الصبي و العريف و المعلم ، و ينتخب المعلمون شيخا للطائفة فيوقع العقوبات على من يخلف لوائح و تعليمات الطائفة.(1)

2- مرحلة الثورة الصناعية: ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من القرن الإكتشافات و الإختراعات و ظهور القوى المحركة و الآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر حتى واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة و لمواجهة تهيئة الصناعة جديدة عليهم التهيؤ لمتطلباتها و عاداتها ، ولكن بهجة الإنتاج و زهو الصناعة قد ألهاهم عن افهتمام باجنس البشري.(2)

يضاف إلى ذلك أن قوة مساومة العمال كانت ضعيفة في سوق العمل فافتقر العاملون إلى الأمان في ما أصبح لآلة الدور الرئيسي في الإنتاج.

3_ مرحلة الحرب العالمية الأولى و الثانية : شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هاوثون بواسطة التون مايو و أفنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم و توفير الظروف المناسبة للعمل.

ولقد تطلب تضخم الإنتاج أن تتوجه الإدارة لتوفير احتياجاتها من العاملين للوفاء بمتطلبات ذلك التوسع في الإنتاج رغم ظروف الحرب و ما سببته من نقص في عرض القوى العاملة و لذا فقد فكرت الإدارة و بجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة تسيير الموارد البشرية.

كما أفرزت هذه الحرب الثانية نفس إفرزات الحرب العالمية الأولى ، ولكنها ركزت على العناية بالإنسان و الذي هو محور الإنتاج ، و بالتالي أوجبت العناية بتسيير الموارد البشرية.(3)

(1): نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص 47.

(2): زكي هاشم، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، القاهرة ، دار الكتاب الجامعي 1995 ص 62.

(3): محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت ، ص 29-30.

المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

يمكن حصر دور وظيفة إدارة الموارد البشرية في الميادين التالية:

المطلب الأول: تخطيط القوى العاملة و تحليل العمل.

يقصد بتخطيط القوى العاملة بأنه عملية تتطوي على الحصول على الأعداد المطلوبة من الإغفاء ، بشغل الوظائف في الوقت المناسب ، وتتطلب هذه العملية ترجمة خطط و أهداف المنظمة إلى جداول زمنية من المتطلبات من القوى العاملة.(1)

ومن أهم العوامل التي تساعد في تخطيط الموارد البشرية هي: (2)

- إعداد جدول يوضح عدد العمالة الموجودة.
- إعداد جدول يوضح درجة و مهارة كل عامل.

كما يجب الأخذ بعين الإعتبار التغيرات التي تعتمد على حالة سوق العمالة.

أما تحليل العمل فيقصد به مراجعة و دراسة تفاصيل المهام وأخذ العمل للتعرف على مكونات ونحوى العمل و ما يحتويه من واجبات و مسؤوليات و ما يتطلبه من مهارات و خبرات و معرفة علمية ، و تعتبر عملية تحليل العمل الخطوة الأولى و حجر الزاوية لسائر مهام إدارة الموارد البشرية .(3)

(1): حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009، ص 69.

(2): زيد منير سليمان، "إدارة إختيار الموظفين"، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 86.

(3): حنا نصر الله، نفس المرجع السابق ، ص 53.

ويسعى أخصائي الموارد البشرية إلى تجميع نوع أو أكثر من المعلومات بهدف: (1)

- تحديد أنشطة العمل.
- سلوكيات الأفراد.
- الآلات و المعدات و الأدوات ومعينات العمل.
- معايير الأداء.
- البيئة التي تمارس في ضوءها الوظيفة.
- المتطلبات البشرية.

المطلب الثاني: الإختيار و التعيين

الإختيار هو إستعداد و صلاحية الأفراد العاملين في مجال إختيارهم بامشروع المراد تحقيقه ، و إلحاقهم بالأعمال التي تتفق و غستعدادهم و ميولهم و قدراتهم ، و هي الأسس التي تستند إلى المبدأ الموضوعي في الكفاءات و الجدارة بما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في العمل المناسب، وهو أمر له أثره البالغ الأهمية في رفع الكفاءة الإنتاجية في المشروع.(2)

(1): جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 108 - 109.

(2): زيد منير سليمان، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

ويعتبر الهدف الأساسي من عملية الإختيار الوصول إلى تنبؤ دقيق للأداء المستقبلي للمتقدم للعمل إلى جانب التنبؤ بإتجاهاته و سلوكه و فترة بقائه في المنشأة كما أن عملية وضع هذه التنبؤات تتطلب من المنظمة إتباع العدالة في الإختيار و الإقتصاد في التكاليف القرارات التي تتخذها المنظمة توظيف العمالة التي تحتاجها، و تقوم المنظمات بإجراء بحوث حول تطوير عملية التنبؤ للوصول إلى أساليب أكثر دقة في إختيار العاملين.(1)

ويمكن أن نفرض خطوات عملية الإختيار و التعيين فيما يلي:(2)

- الإعلان عن المنتخب الشاغر الموجود لدى المنظمة.
- تلقي الطلبات و السير الذاتية.
- تصفية الطلبات و حجز المناسب منها.
- إجراء مقابلات مبدئية.
- إجراء إختيارات تتفق مع طبيعة العمل.
- إجراء المقابلات الرسمية.
- إجراء المفاضلة بين المستخدمين الذين إختارو المقابلة الشخصية.
- القيام بعملية التوظيف مع فترة التجربة.
- إعداد العاملين (تدريبهم و تعريفهم على العمل و الزملاء)،
- تثبيت الأشخاص الذين إختيار فترة التجربة بنجاح .

(1): حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 121.

(2): فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 67-86.

المطلب الثالث: تصميم هيكل الأجور و الحوافز.

يقصد بتصميم هيكل الأجور السلم الذي سيتم تطبيقه في المنظمة و يتم بناء عليه دفع الأجور و الرواتب للعاملين، و هو الذي يعكس تجميع الوظائف في مجموعات (درجات) مالية بحيث يحدد راتب كل و وظيفة حسب المجموعة التي تنتمي إليها و يتم بناء هيكل الأجور بإتباع الخطوات التالية: (1)

- ✓ تحديد عدد فئات الوظائف.
 - ✓ تحديد محل الأجر المقابل لكل فئة من تلك الفئات .
 - ✓ تعديل هيكل الأجور في شكله النهائي ليتناسب مع سياسة المنظمة.
- أما تصميم هيكل الحوافز فيعني الأجر أو العائد الذي يحصل عليه الموظف كنتيجة للتميز في الأداء . أي أن الحافز يكون في صورة مكافآت مادية تشجيعية ومنح إنتاج يقدم للعامل نظير أدائه المميز غيره.(2)

وبعبارة أخرى فالحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين ، أي أنها تمثل العوائد و التي من خلالها ستثارة الدوافع و تحريكها ، وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة و الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين ، تتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد و حاجته ورغبته.(3)

(1): فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 117.

(2): لو كيا الهاشمي ، السلوك التنظيمي ، دار الهدى للطباعة و النشر ، الجزائر ، ص 146.

(3): فيصل حسونة، نفس المرجع السابق، ص 79.

المطلب الرابع: التدريب و تقييم الأداء.

يشير التدريب إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد و الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء و وظائفهم بنجاح ، ومن ثم فإن التدريب قد يقصد به شرح كيفية قيام أحد الميكانيكيين بوظيفته في تشغيل الآلة الجديدة أو تعريف مندوب البيع الجديد كيفية بيع منتجات شركته أو تبصير المشرف الجديد بأساليب تقييم أداء موظفيه و عقد مقابلات التوظيف معهم.(1)

كما يقصد بالتدريب أيضا أيضا الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات و عمارف معينة و تحسين و تطوير و تنمية مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء و وظائفهم الحالية و المستقبلية ، بفعالية و بالتالي رفع مستوى افنتاج و تحقيق أهداف كل من الموظف و المنظمة.

ومن أهم فوائد التدريب مايلي:

*يكسب المتدرب مهارات و معارف ذات علاقة مباشرة باعمل مما يرفع إنتاجيتهم .

*يكسب الفرد الثقة بنفسه و قدرته على العمل ويرفع روح المعنوية لديه.

*يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الإرتقاء.(2)

(1): جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 264.

(2): فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره، ص 137.

* تحسين الأداء الحالي و المستقبل للفرء و الجماعة.

*يسهل عملية الإشراف و كذلك يقلل من المخاطر.

*يساعد على إستقرار الإنتاج في المنظمة.(1)

أما تقييم الأداء فهو يساعد في إكتشاف جوانب القصور و الضعف في أداء الأفراد العاملين بالمنظمة مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية للقضاء على هذا القصور ، كما قد يدل ذلك على عدم التناسب بين الفرد و المنصب الذي يشغله مما يستدعي نقله إلى منصب آخر يتلائم مع مؤهلاته ، و من جهة أخرى يساعد تقييم الأداء على إكتشاف جوانب ، إيجابية و المتصلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل و بالتالي من هم الأجدر بالترقية و الحصول على مكافآت و علاوات ، كما يمكن للمنظمة من خلال تقييم الأداء الحكم على مدى فعالية عمليات الإختيار و التعيين و كذلك عمليات التطوير و التنمية و حتى أساليب تحفيز رضا العاملين، إذن يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه تلك العملية التي لاتقتصر على إحصاء مقدار ما أسهم به الفرد فعلا في العملية الإنتاجية فحسب وإنما تتعداه على ضرورة معرفة كفاءة الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المعياري الذي يتم تحديده من قبل على ضوء جملة من الإعتبارات و الشروط العملية و الوظيفة كالوقت و الجودة وطرق العمل.(2)

(1): فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره، ص 138.

(2): مقدار شفيقة ، دراسة فعالية أنظمة التقييم و الترقية و التحفيز على أداء الموظفين ،رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، دفعة 1994 ، ص 34.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يتبين لنا أن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة و ذلك لأنها تتوفر بوظائف ومهام تقرر مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تجعلها وسيلة من وسائل البقاء و الديمومة و النجاح.

الفصل الأول:

الفصل الأول:

التحفيز

مقدمة الفصل:

- المبحث الأول: ماهية عملية التحفيز.
- مطلب الأول: مفهوم التحفيز و التطور التاريخي له.
- مطلب الثاني: أساسيات التحفيز (مداخل التحفيز).
- مطلب الثالث: أساليب التحفيز.
- مطلب الرابع: أسس منح الحوافز.
- مطلب الخامس: الطرق المستخدمة في التحفيز.
- المبحث الثاني: الحوافز وتصنيفاتها.
- مطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز وأنواعه.
- مطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز.
- مطلب الثالث: أنظمة الحوافز.
- مطلب الرابع: خطوات تصميم نظام الحوافز.
- مطلب الخامس: شروط نجاح الحوافز ونتائجها.
- المبحث الثالث: متطلبات نظام التحفيز الناجح و خصائصه:
- مطلب الأول: المتطلبات الرئيسية لإعداد و تنفيذ نظم الحوافز.
- مطلب الثاني: قواعد تنمية التحفيز لدى العاملين و متطلباته.
- مطلب الثالث: خصائص نظام الحوافز.
- مطلب الرابع: كيفية زيادة فعالية نظام التحفيز.
- مطلب الخامس معوقات التحفيز.

خلاصة الفصل.

مقدمة الفصل:

هناك حاجات مادية و معنوية توجه سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك نرى أن بعض الأفراد يجذب لهذه الفعاليات معتقدين أنها ستحقق احتياجاتهم. فالفرد يختار مهنته أو تختار لها و فقا لقدراته و اهتماماته أو مؤهلاته العلمية الحاصل عليها ، وبمرور الزمن يتدرج في هذا العمل الذي التحق به من خلال ما يكتسبه من خبرة فيه أو من خلال البرامج التدريبية أو التعليمية التي يتزود بها سواء كان ذلك ضمن المنظمة أو خارجها ، و يحتاج الإنسان في تقدمه ضمن عمله و في مواصلة الحاجة فيه و زيادة مستواه و كمية إنتاجه كما يدفعه لهذا التقدم و النجاح و زيادة الإنتاج تلك التي يطلق عليها الحوافز و هي الإجراءات التي تتخذها إدارة العمل بشكل مادي و الذي يتمثل في النقود أو في شكل معنوي و الذي يتمثل في التقدير أو كلاهما معاً، و هذا ماسوف نتطرق عليه في هذا الفصل بعد عرض مجموعة من الفقرات نبدأ بتوضيح مفهوم عملية التحفيز ، ونستعرض أهم الأنواع و الأساليب و الطرق المستخدمة.

المبحث الأول: ماهية عملية التحفيز.

لقد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة ، و المسؤولين في المنظمات ، نحو الحوافز و درجة أهميتها ، وتأثيرها المباشر و غير المباشر في سلوك الأفراد و عن الحوافز الملائمة لجميع الفئات العاملين، والأسس التي يتم بموجبها ومنح نظم الحوافز و التخطيط لها و كيفية التغلب على معوقات تنفيذ نظم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.

وقبل التطرق إلى عملية التحفيز نقوم أولاً بإعطاء نظرة قصيرة حول الدوافع و الحاجات :

❖ الدوافع مؤثرات داخلية ومحركات خارجية للفرد وإما أن تكون فطرية أو مكتسبة، و لابد أن يكون لكل سلوك دافع .ولا يمكن رؤية الدافع و حيث هو عامل داخلي فلا بد من معرفته و التعامل معه.

و الدافع كحاجة داخلية يوجد نوعان من التوتر وعدم الاتزان ، يدفع الفرد إلى سلوك معين لإشباع الحاجة أو تخفيف حدة الدافع لإعادة الاتزان للفرد.

حاجة ← توتر (عدم اتزان) سلوك ← تحقيق الحاجة - سلوك ايجابي.

حاجة ← توتر (عدم اتزان) سلوك ← حواجز و عوائق - سلوك سلبي.

❖ الحاجة الفسيولوجية والأمنية وسميت حاجة الوجود، و الإجتماعية و سميت الإعتراف و الإنتماء ، وتوجد حاجة النمو وسميت باحترام و تحقيق الذات. وكلها حاجات في الأهمية و يسعى الفرد إلى إشباعها .

(1): عامر عوض ، السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان -الأردن الطبعة 1 ، 2008ص: 87-88.

المطلب الأول : مفهوم التحفيز و التطور التاريخي له.

أولاً: مفهوم التحفيز:

هناك عدة تعاريف للتحفيز نذكر منها مايلي:

- التحفيز هو تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لنيل مستوى معين من المجهود و ذلك لتحقيق هدف أو أهداف ، فهي تعكس درجة الرغبة و التحمس للإنجاز عمل ما، و ينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد.(1)

- التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة.(2)

- التحفيز في ميدان العمل عل أنه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه، و هي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله و تحدد اتجاهه ، وشدته و مدته، و اعتبر البعض التحفيز بمثابة للأداء المتميز، لارتباطه بأداء الفرد لعمله، و على هذا الأساس تم التركيز على نظام تقييم الأداء.(3)

-إن الإهتمام بدراسة تحفيز العامليننفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة و فاعلية و اقتصاد و يمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد و معلوماته و تحفيزه.و يمكن أن تصاغ هذه العلاقة في المعادلة التالية:

الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات).(4)

(1): عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي بالجزائر، 1992، ص 202.

(2): صالح مهدي، محسن العامري، طاهر منصور، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر الطبعة 1، عمان، الأردن 2007، ص 459.

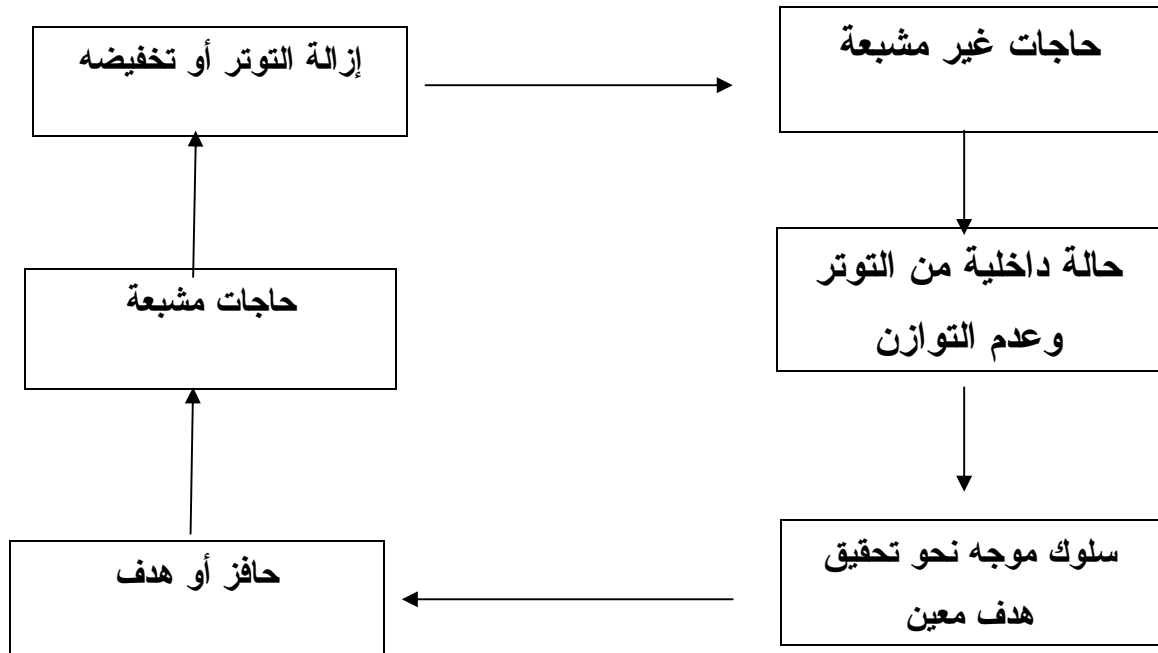
(3): حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية الجهوية بقسنطينة، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر 2004، ص 151.

(4): بشير علاق، الإدارة الحديثة ، نظريات و مفاهيم، ديوان دار النشر و التوزيع القاهرة، ص: 311،

ويعني ذلك أنه مع افتراض توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه عن العمل فإننا لا نضمن مع ذلك أن نحصل على أداء جيد ، إذن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري آخر هو الحافز، والعامل توفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد الفعال ، و لهذا فإن الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المشروع أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للتحفيز المادي و المعنوي للعاملين.(1)

إن ظهور و إلحاح حاجات و رغبات الفرد يخلقان عنده بعض التوتر أو عدم التوازن النفسي، و هذا الإلحاح لهذه الحاجات و الرغبات يرتبط بتوقعات الفرد و اعتقاداته أن قيامه بعمل أو ممارسة نشاط سيقوده فيما إلى خفض هذا التوتر و إعادة التوازن النفسي إليه ، من خلال حصوله على التحفيز بعد تقييم العمل أو النشاط الذي قام به وهذه هي: عملية التحفيز و النموذج الموالي يوضح ذلك (2)

شكل رقم: 01: عملية التحفيز



المصدر: G-1 BERGERON ET AUTRES LES ASPECT

HUMAINS DE LOGANISATION , EDGAETAN MORIN , CANADA 1979 , P 104

(1): بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص 314.

(2): ديب نورة ، التحفيز بوحدة نوميديا التابعة للديوان الشرقي للحليب و مشتقاته مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال ، معهد العلوم الإقتصادية ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 1999، ص11

* إن هذا النموذج غاية في البساطة إذ يمكننا من النظر ، إلى عملية التحفيز عل أساس أنها عملية مرحلية و متعددة ، تمر بعدة خطوات قبل أن تصل إلى عملية الإشباع و الرضا ، حيث تبدأ بظهور الحاجات و الرغبات و درجة إلحاحها الداخلي الذي يتمثل في التوتر و عدم التوازن عند الفرد، و تأتي ثاني مرحلة البحث و الاختيار للإشباع هذه الحاجات ثم ثالث مرحلة الهدف و السلوك، ثم رابع مرحلة المراجعة و التقويم و الربط بين هذه الحاجات ، ثم خامس مرحلة الجزاء أو الثواب وهذا يعتمد على نوعية تقويم الأداء و أخيرا تأتي مرحلة ربط الفرد بين السلوك و الجزاء الذي حصل عليه لإشباع الحاجة الأصلية.(1)

ثانيا: التطور التاريخي للتحفيز.(2)

بدأ العلماء تناول التحفيز في البحوث و الدراسات مع بداية القرن التاسع عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية ، و قد مرت عملية التحفيز بعدة مراحل خلال فترة تطورها في الفكر الإداري و هذه المراحل هي:

* المرحلة الأولى: المرحلة التقليدية

و تتكون هذه المرحلة من النظريات التقليدية في الإدارة، فهي تعتبر المنظمة و حدة إقتصادية مثالية لاعلاقة لها بالبيئة الخارجية، حيث إستندت إلى جانب العمل الفني و نظرت إلى الإنسان على أنه جزء من آلة كبيرة هي المنظمة التي تتكون من أجزاء مترابطة، ويرى "ماكس فيبر" مؤسس النظرية البيروقراطية أن الفرد كسول بطبعه و غير طموح و يسعى دائما إلى إشباع حاجاته المادية و الأمنية، وقد اقتصر التحفيز في هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط.

وكذلك الحال بالنسبة إلى دراسة الإدارة العلمية و معلمها المهندس "فريدريك تايلور" حيث و وضعت سياساتها التحفيزية على الأساس أيضا ، فقد وضع تايلور ثلاثة افتراضات هي:

(1): ديب نورة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

(2) :sekiou lakhdar, gestoin du presonn , les edition dorganisztion, Paris 1986, Pg :170

* إن الإنسان كائن رشيد و عقلائي يسعى دائما إلى زيادة العوائد الإقتصادية.

* أن كل فرد يستجيب إلى الحوافز المادية.

* إن الإنسان آلة يعمل على أساس نمطي و معياري.

* **المرحلة الثانية:** مدرسة العلاقات الإنسانية:

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير و عقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء، أهمها الجانب الإنساني، و بالتالي المنظمة هي و حدة اجتماعية فنية يتم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني و الفني، و هذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتباره أن له مشاعر و أحاسيس و يعمل في داخل جماعات ، لذلك نجد أن هناك تطورا واضحا في النظر على الإنسان و كيفية التعامل معه، فالمنظمة با لإضافة إلى كونها وحدة إقتصادية فهي و حدة إجتماعية أيضا لذلك نجد أن هناك تنوعا عند منح الحوافز في هذه المرحلة، فبالإضافة إلى الحوافز المادية فهناك الحوافز المعنوية مثل منح الفرصة في اتخاذ القرار و التعبير عن الرأي، و كذلك التقدير و الإحترام.

* **المرحلة الثالثة:** المرحلة الحديثة.

وهي متمثلة في النظريات الحديثة في الإدارة مثل: نظريات الإدارة بالأهداف و نظرية النظم، وقد استفادت هذه المدارس من تجارب ماسبقها من نظريات و تجارب، وحاولت تجنب أهم الأخطاء التي وقعت فيها هذه النظريات ، فهي تنظر للنظام على أنه نظام مفتوح، و ليس نظاما كالألة الكبيرة التي كانت تراها المدارس التقليدية.

وقد نادى المدارس الحديثة بربط الحوافز بالنتائج المتحققة ، ودعت إلى اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية ، وذلك حسب مستويات الأداء و النتائج التي يبلغونها، و كذلك دعت إلى ضرورة إشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز من خلال دراسة حاجات الأفراد و كيفية إشباعها.

المطلب الثاني: أساسيات التحفيز: "مداخل التحفيز"

إن إفتراضات المدراء حول تحفيز العاملين واستخدام المكافآت تعتمد على المنظور المستخدم في فهم و انجازات عملية التحفيز، وفي إطار المداخل الإدارية القديمة منها الحديثة فإن هذه الإفتراضات قد تباين وربما يكمل بعضها البعض في أحيان أخرى لذا بينهم استعراضها وفق الآتي: (1)

- المداخل التقليدية:

إن خير من يمثل هذه المداخل التقليدية ما عرضه الإدارة العلمية في أبحاث تايلور الذي وضع نظام الأجور التفاضلية، كما أن تحليل الوظيفة وإعطاء المكافآت المادية تساهم في إرتفاع بمستوى أداء العاملين ، وفي إطار مفهوم الرجل الإقتصادي " الذي يبحث عن أعلى عوائد إقتصادية من خلال الإنجاز فإن هذه المداخل نرى أن الفرد يعمل بجد لغرض الحصول على عائد عالي، لذلك اهتمت هذه المداخل بوضع أنظمة أجور مرتبطة بأداء الفرد من ناحية النوعية و الكمية .

- مدخل العلاقات الإنسانية :

إن مفهوم الرجل الإقتصادي تم إستبداله بمفهوم الرجل الإجتماعي " أو الرجل الإداري" و الذي يرى أن أداء الفرد لا يرتبط فقط بزيادة عوائد المادية بل بتحسين شروط العمل و العلاقات الإنسانية، و قد بدأت هذه الأبحاث بدراسات هوثورن و التي سبق و أن أشرنا إليها و التي أوضحت أن المكافآت الغير الإقتصادية مثل بناء فرق العمل والإهتمام بالعلاقات و الحاجات الإجتماعية هي أكثر أهمية من الأموال كمحفزات للسلوك في العمل.

- مدخل الموارد البشرية:

في سياق هذا المدخل فإن مفهوم الفرد المتكامل أصبح هو السائد بدلا من مفهومي الرجل الإقتصادي أو الرجل الإجتماعي حيث ينظر إلى الفرد على أنه نظام متكامل معقد وأن عملية تحفيزه يجب أن تتم من خلال تعامل شمولي مع كافة أجزاء و مكونات هذا النظام وأن العوامل المؤثرة في تحفيزه هي كثيرة و ليست اقتصادية أو اجتماعية فقط.

(1): صالح مهدي، وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص: 459

- المدخل المعاصر :

إن المداخل الحديثة لتحفيز العاملين و وضعت في إطار ثلاثة أنواع من النظريات الأولى هي نظرية المحتوى والتي تركز على تحليل الحاجات الإنسانية للأفراد وكيفية إشباعها في بيئة العمل مع مساعدة المدراء على فهم طبيعة هذه الحاجات وطرق إشباعها، و الثانية هي نظريات المسار العملية و التي تركز على الأسباب التي تؤدي على أن يختار الفرد سلوكا معيناً و الثالثة فهي نظرية التعزيز التي تركز على التعلم لدى العاملين و الاستفادة من نتائج سلوكهم السابق .(1)

- وهناك مداخل أخرى للتحفيز نبرزها منها مايلي: (2)

* **إقتناع الإدارة بالشخصية الفردية للعاملين:** ويعني ذلك اقتناع الإدارة بأن العاملين تشيرونهم حوافز مختلفة و القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعلم أي من الحوافز يجدر استخدامه بالنسبة لكل فرد في موقف معين إذ أن الحاجات كثيرة و متباينة بين الأفراد، فالذي يحفز مادياً قد لا ينظر إلى الحوافز المعنوية بنوع من الإهتمام و العكس صحيحاً.

* **إشعار المرؤوسين بأهميتهم:** ربما بالكلمة الطيبة (و التي هي صدقة) تستطيع الإدارة أن تحظى باحترام العاملين، ومن الضروري أن تشعر الإدارة المرؤوسين بأهميتهم يتم ذلك من خلال وسائل مختلفة مثل إثارة العمل للإهتمامات الموظف بمعنى أن يكون العمل متفق مع قدراته و ميوله و مهاراته ، حينئذ يشعر الموظف أن عمله مقدر وأن له معنى و هكذا تزداد ثقته بنفسه و بثقة الرؤساء به. أيضاً تساهم عملية تفويض السلطة في تحفيز العاملين وإشعارهم بأهميتهم وأنهم أعضاء فاعلين في التنظيم، كما أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط و السياسات المرتبطة بالعمل يعتبر مدخلاً مهماً للتحفيز المعنوي.

* **توفير الاستقرار للعاملين:** يكفل استقرار العاملين في أعمالهم رفع معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم وتبدأ أهمية المدخل التحفيزي في حالة كون العامل هو المصدر الوحيد لدخل غالبية أفراد القوى العاملة.

(1): صالح مهدي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص459

(2): بشير علاق ، مرجع سبق ذكره، ص: 314.

* توفير الحوافز المعنوية: من صور التحفيز المعنوي توفير فرص الترقيات الإستثنائية و الميداليات و الأوسمة و الإيفادات في بعثات خارجية ، و فرص التدريب و التأهيل لمواقع أعلى.

* من مداخل التحفيز المهمة توفير فرص الإتصال السليم بالمشروع بما يكفل وقوف الإدارة على الأهداف و أغراض العاملين و مشاكلهم و اتجاهاتهم إلى جانب و قوف العاملين على أغراض الإدارة.

* إن توفير فرص المنافسة بين العاملين كأفراد و جماعات ، يعتبر مدخلا مهما من مداخل التحفيز الإيجابي.

* توفير سياسات جيدة للأفراد مبنية على أسس موضوعية و عادلة في مختلف مجالات إدارة الأفراد سواء تعلق ذلك بأنظمة الإختيار أو التدريب أو الترقية أو النقل أو قياس الكفاءة أو غيرها ، كذلك إتاحة الفرصة للعاملين لرفع تظلماتهم من القرارات الإدارية و فحصها بعناية و عدالة.

المطلب الثالث: أساليب التحفيز

أولاً: أساليب التحفيز عن طريق المشاركة.

استخدمت المشاركة كمدخل لتحفيز العاملين، وربطهم بالأداء العالي حيث أن شعور الفرد بأنه يساهم في تخطيط وانجاز العمل بدفعه لمزيد من الولاء و الحماس و يشارك العاملون بـصور مختلفة منها: تحديد الأهداف و صناعة القرارات و حل المشكلات و تصميم و تنفيذ التغييرات التنظيمية .(1)

وتوجد أساليب عديدة لحفز الفرد على الخلق و الإبداع في العمل و تعميق و لائه للمنشأة التي يعمل فيها، ومن هذه الأساليب تلك المتعلقة بمشاركة الفرد في اتخاذ القرارات أو الإضطلاع بأوجه النشاط في المنشأة وهذه الأساليب هي:

1- أسلوب توسيع العمل: بدلا من أن يقتصر عمل الفرد على مجال متخصص أو محدد جدا فإن الفرد يمنح صلاحيات للأداء مهام أخرى على نفس المستوى الإداري إن مثل هذا الأسلوب يفيد أيضا في تمكين الفرد من الإطلاع على اجراءات العمل الكلي في دائرته المختصة مما يجعله في وضع يشعر فيه أنه بالفعل جزء من هذه الدائرة، وهكذا يزداد ارتباط الفرد بالمنشأة، الأمر الذي يحسن معنوياته و يحفزه على المزيد من الخلق و الإبداع.

2- أسلوب إثراء العمل: يقصد بمبدأ إثراء العمل إعطاء العاملين فرصا أكثر وحرية أوسع في تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع الأفقي في الأعمال.

3- أسلوب الإدارة بالأهداف: يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر الأساليب شيوعا واستعمالا في السنوات الأخيرة فبالإضافة إلى أهمية كأسلوب من أساليب التحفيز فإنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء.(2)

(1): صالح مهدي وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 477.

(2): بشير علاق، مرجع سبق ذكره ، ص: 322.

ثانياً: أساليب الحفز عن طريق المكافآت.(1)

إن جميع العاملين بما فيهم أولئك الذين يقومون بأعمال تطوعية أو خيرية يتوقعون مكافآت من نوع ما مقابل مساهمتهم، و المكافآت تعني المقابل أو العائد المادي أو المعنوي للأداء مهمات معينة، وقد وجد المدراء أن الأداء و الرضا يمكن أن يتحسنا بشكل كبير من خلال نظام الحوافز يدار بشكل جيد و فاعل و تتنوع المكافآت من حيث النطاق أو النوع معتمدة على نوع صاحب العمل أو الموقع الجغرافي، و يمكن التمييز بين نوعين من المكافآت:

1- مكافآت داخلية: وتتعلق بمدى الرضا عن العمل و الشعور بالإنجاز و تحقيق الذات، وهي جميعاً عبارة عن إدراك داخلي ذاتي غير مرئي.

2- مكافآت خارجية: فهي عبارة عن مقابل مادي أو معنوي يدفع للفرد من قبل الآخرين، مثل المكافآت المالية و الترقيات و كتب الشكر و التقدير و الإشادة و المديح ، وفي الوظيفة عادة ماتدار و تلاحظ المكافآت الخارجية و الداخلية مع بعضها البعض و بدرجة معينة.

إن مكافآت العاملين المالية تعتبر من أهم التكاليف التي تتحملها منظمات الأعمال حيث تصل في بعضها إلى ما يقارب ثلثي الكلفة الكلية في المنظمة و باعتبار الحوافز الخارجية فإن منظمة الأعمال اجتهدت في أن تجد أساليب و طرق كثيرة يمكن أن تستخدم بعضها وفق موقفها و طبيعتها العاملين.

و هناك أساليب أخرى للتحفيز نذكر منها: (2)

* مشاركة العاملين التي تنتجها الوحدة الاقتصادية .

* التمتع بالخدمات الصحية و الإجتماعية و الترفيهية.

* توفير فرص الترقية و التقدم في العمل.

(1): محسن العامري وآخرون ، مرجع سبق ذكره ص474.

(2): بشير علاق ، مرجع سبق ذكره ص : 325- 326.

- * البعثات الدراسية و التدريبية خارج المنشأة ، و التي تعد بمثابة مكافأة للعاملين المجتهدين.
- * إقتصار عضوية مجالس إدارات الشركات و النقابات و المجالس الشعبي على البارزين من العاملين
- * وضع صناديق للمقترحات و الشكاوي في متناول العاملين ليقدموا ما يريدون من أفكار أو اعتراضات بحرية كاملة.
- * لوحات الشرف التي تعرض داخل المنظمة أو المنشأة و تحمل أسماء العاملين المجدرين وصورهم و الأعمال المتميزة التي قاموا بها.
- * أنواع الجدارة التي تمنحها الدولة للعاملين المتميزين و الجدرين ، أو تلك التي تمنحها المنشآت الإقتصادية لكل من يكون قد حقق ابتكار في مجال عمله.
- * الرحلات و الحفلات الترفيهية التي ترفع من المعنويات العاملين جميعا.
- * مسح إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات العاملين تجاه المنشأة .
- * توفير البيئة بين الإنجاز و المكافأة.(1)

المطلب الرابع: أسس منح الحوافز.(2)

- إن أهم أساس أو معيار على الإطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود ، و الأقدمية.وفيما يلي عرض لبعض الأسس و المعايير المستخدمة:
- 1- الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي ، وربما الأوحد لدى البعض وهو يعني مايزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية ، أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل، أو وفرة في التكاليف، أو وفرة في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي، أو التميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل ، أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

(1): بشير علاق ، مرجع سبق ذكره ، ص: 322.

(2): أحمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات الجامعية الكويت، بدون تاريخ، ص: 237،238.

2- المجهود: يصعب أحيانا ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات ، و الأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء إحتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات ، و بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس النتيجة. وقد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج و الأداء ، ويجب الإعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء أو الناتج النهائي، لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان .

3- الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل ، وهي تشير على حد ما إلى الولاء و الإلتماء ، و الذي يجب مكافأة بشكل ما ، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

4- المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى ، أو أرخص، أو براءات ، أو إجازات ، أو دورات تدريبية، وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدودا جدا ، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

وأخيرا ، لا يبقى إلا أن نركز مرة أخرى على أن أهم المعايير هي الأداء.

المطلب الخامس: الطرق المستخدمة في التحفيز.(1)

من أهم طرق التحفيز المادي (المكافآت، زيادة الرواتب و التدريب و التطوير)، و إعطاء بعض الصلاحيات في العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة على العامل الإنساني وهو مهم جدا في زيادة الرضا الوظيفي للموظف و في وقتنا الحالي فإن الموظفين غالبا مايعبرون عن رضاهم الوظيفي قياسا على الحوافز المادية التي تعطي إليهم، لذلك فإن التحفيز الذي يحث الموظفين على توحيد الأداء هو التحفيز المادي و على هذا الأساس سنقوم بإعطاء بعض المجموعة لأهم الطرق المستخدمة في عملية التحفيز.

أولا: الطرق المستخدمة في تحفيز العمالة الإنتاجية.

تتعدد الطرق التي يمكن الإعتماد عليها في تحفيز العاملين بوظائف الإنتاج و العمليات و من أهم هذه الطرق مايلي:

1- طريقة أجر القطعة: تعد هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في التحفيز و التي تستخدم حتى الآن، فوفقا لهذه الطريقة نجد أن ما يحصل عليه الفرد من عوائد يرتبط بشكل مباشر بمستوى إنتاجه، حيث يتقاضى معدل أجر عن كل قطعة ينتجها، فمثلا لو أن TOM SANITH يتقاضى 40 دولار عن لصق الباب الواحد فإنه سوف يحصل على 40 دولار لو قام بلصق 100 باب أو يحصل على 80 دولار لو قام بلصق 200 باب.....وهكذا.

وتتقسم طريقة أجر القطعة إلى طريقتين هما:

*** طريقة أجر القطعة بدون ضمان حد أدنى للأجر:** والتي بمقتضاها يتوقف مقدار ما يحصل عليه الفرد من أجر على عدد الوحدات التي ينتجها ، فهي لاتضمن حد أدنى من الأجر يحصل عليه الفرد بغض

(1): جاري ديسلر ، مرجع سبق ذكره ص: 423 - 436.

النظر عن إنتاجه ، ولكن بعد صدور قانون معايير العمل العادلة أصبح من الضروري إستحداث طريقة جديدة تضمن حد أدنى من الأجر يحصل عليه العامل حتى ولو يحقق المعيار الموضوع من قبل المنظمة.

* **طريقة أجر القطعة مع ضمان حد أدنى للأجر:** و الذي يحصل في ضوئها العامل على حد أدنى من الأجر بغض النظر عن إنتاجه، ففي حالة نجد أنه سوف يحصل على معدل قدره 15 و 5 دولار في الساعة. و التي تمثل على حافز قدره 40 دولار لكل وحدة زيادة عن الـ: 13 وحدة.

✚ **مزايا وعيوب أجر القطعة:** تتميز أجر القطعة بالعديد من المزايا يمكن إيجازها فيمايلي:

- سهولة الحساب.
- إمكانية فهمها من قبل الموظفين.
- تتسم بالعدالة في المبادئ التي تقوم عليها.
- التأثير المباشر على دافعية الفرد بسبب الإرتباط المباشر بين العوائد التي يحصل عليها وما يبذله من جهد.

وبالرغم من المزايا السابقة إلا أن طريقة أجر القطعة يشوبها بعض العيوب و التي من أهمها:

- أنها لاتحظى بالقبول من قبل بعض الموظفين نظرا لقيام بعض المنظمات برفع معدلات الأداء المعيارية إذا شعرت بأن الفرد يحصل على عوائد مرتفعة.
- زيادة مقاومة العاملين لأية تغييرات قد تطرأ على المعايير الإنتاجية نظرا لأنها ترتبط في أذهان العاملين برغبة المنظمة في تقليل ما يحصل عليه العاملون من عوائد.

2- طريقة الوقت المعياري: تتشابه طريقة الوقت المعياري مع طريقة الأجر بالقطعة ولكن يوجد

إختلاف أساسي يتمثل أنه في ظل أجر القطعة يحصل العامل على معدل أجر كل قطعة يقوم بإنتاجها، أما في ظل طريقة الوقت المعياري يحصل العامل على الحافز عن الساعات التي تزيد عن عدد الساعات المعيارية ، أما إذا انخفضت عدد الساعات الفعلية أقل من عدد الساعات المعيارية.

وبذلك يتضح أن هذه الطريقة تضمن حصول العامل على معدل أجر معين حتى ولو لم يف بالوقت المعياري المطلوب.

هذا و تتميز طريقة الوقت المعياري بنفس كزايا طريقة أجر القطعة ، و التي تتمثل في: سهولة الحساب و الفهم من قبل العاملين، ولكن يعبر عن الحافز في شكل وحدات زمنية بدلا من التعبير عنها في شكل وحدات مالية كما هو الحال في طريقة أجر القطعة.

3- طريقة التحفيز الجماعية: هذه الطريقة على ما يحققه الفريق أو جماعة العمل من نتائج أكثر من اعتمادها على مستوى الأداء الفردي، و يمكن أن تأخذ هذه الطريقة أشكالا عدة تتمثل في :

الأول: يتمثل في وضع معايير أداء لكل عضو بالفريق، ثم يتم وضع الجور لأعضاء الفريق بناء على ثلاث خيارات هي:

✓ إما أن يحصل كل عضو على معدل أجر عن أعلى معدلات الأداء التي حققها أحد الأعضاء الفريق .

✓ أو أن يحصل كل أعضاء الفريق على معدل أجر بناء على أقل معدلات الأداء التي حققها أحد أعضاء الفريق.

✓ أو أن يحصل كل أعضاء الفريق على معدل أجر بناء على متوسط معدلات أداء الفريق ككل.

الثاني: يتمثل في وضع معايير الأداء اعتمادا على الناتج النهائي للجماعة ككل ، ولذلك فسوف يحصل كل أعضاء الجماعة على أجر متساوي بناء على معدل أجر القطعة المحدد للوظيفة التي يقوم بها الجماعة ، وهنا يعتمد تحفيز الجماعة على أساس معدل أجر القطعة أو على الوقت المعياري.

الثالث: يتمثل في اختيار مفهوم قابل للقياس يمكن الإعتماد عليه في قياس أداء المجموعة وهنا يمكن استخدام العديد من المعيير مثل إجمالي ساعات العمل المستنفذة في إنتاج المنتج.

الرابع: وهو المنهج الأكثر شيوعا و الذي يربط بين مستوى أداء المجموعة و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ثانيا : الطرق المستخدمة في تحفيز المديرين:

تعتمد معظم المنظمات في تحفيز المديرين و التنفيذيين على مكافآت القصيرة الأجل و الحوافز الطويلة الأجل نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه المديرين في تحقيق أهداف المنظمة ، ويمكن الإشارة إلى أهم الطرق المستخدمة في تحفيز المديرين و التنفيذيين على النحو التالي:

1- نظم التحفيز قصيرة الأجل: المكافآت السنوية:

تعتمد معظم المنظمات على المكافآت السنوية في تحفيز المديرين و التنفيذيين ، فعلى الرغم من أن المرتبات نادرا ما تتخفض بانخفاض مستويات الأداء ، نجد أن المكافآت قصيرة الأجل قد ينجم عنها زيادة في إجمالي الأجر نسبة لا تقل عن 25% .

2- نظم التحفيز طويلة الأجل:

تستهدف نظم التحفيز الطويل الأجل تحفيز و مكافأة المديرين عما حققوه من معدلات نمو على المدى الطويل بالشركة ، بالشكل الذي يدعم النظرة الطويلة الأجل فيما يتخذه التنفيذيون من قرارات ، نظرا لو أنه تم الإقتصار على نظم التحفيز قصير الأجل فإن المديرين سوف يهتمون بصيانة الآلات و المعدات ومن ثم التأثير على الربحية في الأجل الطويل ، ولكن طرق التحفيز طويل الأجل تستهدف الإبقاء على المديرين بالشركة من خلال خيار طرح الشراء للأسهم بهدف دعم رأسمالها.

ثالثا: الطرق المستخدمة في تحفيز العاملين بوظائف مهنية:

تتمثل أهم الطرق في تحفيز العاملين بوظائف مهنية فيمايلي:

* استخدام أجر الجدارة كحافز: يقصد بأجر الجدارة أو الإستحقاق أية زيادة في المرتب يحصل عليها الموظف بسبب ارتفاع مستوى أدائه ، وهي بذلك تختلف عن مكافأة في أنها تصبح جزء من المرتب للموظف بينما نجد أن المكافأة تدفع مرة واحدة و لاتضاف للمرتب الأساسي.

المبحث الثاني: الحوافز و تصنيفاتها

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت وما تزال تحظى باهتمام السلوك الإداري، حيث تعتبر من أهم المتغيرات المستقلة فهي تعمل على رفع معنويات الأفراد و بالتالي تأتي عملية فرض الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءتهم الإنتاجية و هي أهم العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمات، وهذا لا يتحقق إلا في إطار توافر نظم الحوافز المادية و المعنوية و المتميزة بالكفاءة و الكفاية و لهذا خصصنا هذا المبحث لإعطاء مفهوم الحوافز وأهميتها وكذلك توضيح شروط نجاحها وأنواعها وطرق منحها.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأنواعه

أولاً: مفهوم الحوافز.

لتقديم مفهوم شامل يضم كل جوانب الحوافز نقوم بتقديم بعض التعاريف لعدد من الباحثين أهمها:

- الحوافز هي: " مجموعة المثيرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد حيث أنها مؤشرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي واتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها.(1)
- كما أنها مجموعة العوامل و المؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل أكبر جهد لإقبال على التنفيذ المهام بجد و كفاءة.(2)
- يرى العلي السلمي أن الحوافز هي: " الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص و التي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته.(3)

(1): خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن، ط1، 2002، ص: 62.

(2): عادل جودة ، الحوافز ، جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية دون تاريخ، ص: 15.

(3): علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية دار المعارف القاهرة 1997، ص 214.

وهذا التعريف يشبه في مضمونه ما ذهب إليه محمد عبد الفتاح ياغي حين يعرف الحوافز بأنها " كل الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان و التي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه وتوقعاته وتحقيق أهدافه.(1)

ويعرف أحمد ماهر بقوله: " إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل المادي الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها ، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء.(2)، أي أن الحافز في صورة مكافآت مادية تشجيعية، ومنح إنتاجه تقدم للعامل نظير أدائه المتميز عن غيره.(3) و الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد و التي يتم من خلالها استشارة الدوافع و تحريكها.(4)

وعرفها صالح الشنواني هي: " مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين و التي تشبع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين.(5) ، أي أن الحوافز تكون في صور متنوعة مادية أو معنوية ، وتعطي لعمال قطاع معين للإشباع حاجتهم بما فيها النفسية ، وذلك لتوجيه سلوكهم على الأهداف التي تنشدها المنظمة.

يعرفها ديفير كيت بأنها: " عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية، من بيئة العمل أو المجتمع، و التي تستخدم من قبل المنظمة، في محاولة للتأثير على الرغبات و الإحتياجات.(6)

(1): محمد عبد الفتاح ياغي، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1986، ص: 21.

(2): أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة للنشر و التوزيع القاهرة، ط2 ، ص: 235.

(3): لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي ، الجزء الثاني 2006، ص: 146.

(4): فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

(5): صالح الشنواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية لبنان، 1970، ص: 420.

(6): لوكيا الهاشمي مرجع سبق ذكره، ص: 146.

ويعرف عبد الوهاب الحوافز بأنها: " تعبر عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الإدارة التي تقدم للإشباع المطلوب بدرجة متفاوتة لحاجاته الناقصة.(1)

ويرى مهنا أن الحوافز هي: كل الوسائل و العوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين ز العمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص و تشجيعهم على بدل أكبر جهد و عناية في أداء هذه الواجبات.(2)

ويرى مرسى: " أن موضوع الحوافز يرتبط بدوافع العاملين ، أي لماذا يعمل الإنسان ؟ وما الذي يدفعه و يحفزه على العمل ؟.(3)

الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد و المحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تتبع من داخل الفرد ، فإن الحوافز هي عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه أي بمعنى آخر فإن الحوافز هي: " مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته . " وبناء على ذلك نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد مايلي:

-الحالة المعنوية. - درجة رضا الفرد عن عمله. - استقرار الفرد في المنظمة .

- جودة أداء الفرد وإنتاجيته. - كفاءة الأداء التنظيمي.(4)

(1): عبد الوهاب علي، الحوافز نظرة متكاملة، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الثامن العددان ،3،4 ص: 17.

(2): مهنا محمد فؤاد، سياسة الوظائف العامة و تطبيقاتها دار المعارف 1976، ص: 13.

(3): مرسى محمد منير، الإدارة العلمية أصولها و تصنيفاتها، علم الكتب ، القاهرة 1997، ص: 178.

(4): نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص: 284- 285.

ثانياً: أنواع الحوافز.

توجد تصنيفات متعددة و متنوعة للحوافز، ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل أو أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، و أهمها هذه التقسيمات:

1- من حيث طبيعتها أو قيمتها:

1-1: الحوافز المادية:

تتعدد أشكال هذه الحوافز و تختلف صورها من منظمة إلى أخرى و تتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، و يعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه ، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً وهي حقيقية واقعة وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة.(1)

وبالإضافة لذلك فإن النقود تتسق مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل كنشاط يقدمه العمال وغيرهم لقاء وسائل كالنقود وهذه الوسائل تهيبء وبالتالي أن يشبعو حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم ، يعطي هارولد ليافيت النقود أهمية كبيرة ويعطيها كذلك هذه المنزلة.(2)

كما تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور و المرتبات أي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات يقصدبها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، مثل الأجر الإضافي و العلاوات الدورية و الإستثنائية و المنح بأنواعها و المكافآت التشجيعية.(3)

(1): ديب نورة مرجع سبق ذكره، ص: 43.

(2): لوكيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره ،ص: 148.

(3): شفيق رضوان، السلوكية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ص:33.

ويأخذ هذا النوع من الحوافز صور كثيرة ، ابتداء من المكافآت المالية و المشاركة في الأرباح إلى مختلف أنواع الإستفادة من التقاعد، و التأمين و العطل المدفوعة الأجر.(1)

ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه ضروري للصحة و التعليم بالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة و المركز الإجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير.(2)

ويعتبر المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مما يقوم من عمل و يوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى، صحيح أن الأجر شيء مهم في حياة العامل و لا يجب إغفاله أو التقليل من شأنه، و صحيح كذلك أن تأثير الأجر لا يقتصر على الجانب المادي لحياة العامل أو الموظف فقط و إنما يمتد ليشمل الجوانب النفسية الإجتماعية أيضا، و قد وجد ألو ليو libow Elloit في دراسة له (1967) على العمال السود في مدينة واشنطن أن ضئيلة الأجر الذي يتقاضاه هؤلاء العمال تسبب في مشاكل نفسية معقدة للإعتقاد العامل بعدم نفعه للأفراد أسرته، و عدم قدرته على الوفاء بمطالبهم و العناية بأموالهم ، و ذلك يؤدي إلى مشاكل إجتماعية عديدة كالطلاق، و التشرذم ، و الإدمان على المخدرات و ارتكاب الجرائم.(3)

- الحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت و المساعدات أو إعطاء إعطاء العلاوات و قد تكون سلبية كالحرمات من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب و تكون الحوافز المادية مقسمة إلى:

* الأجر: و يعد من الحاجات مما يعطي رضا وظيفيا كبيرا و تلعب الأجر دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي، باعتبارها وسيلة للإشباع الفرد لحاجاته الأساسية ، و باعتبارها مقابلا لسلوك الفرد في المنظمة فهي تؤثر في رغبة الفرد في الأداء، و هذا بدوره ينعكس على فاعلية أداء المنظمة ككل.(4)

(1): نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص: 285.

(2): فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

(3): علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد : منهج تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع ، القاهرة 1975، ص: 68-69.

(4): ديب نورة ، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

ويعرف الأجر على " أنه الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل، أي أنه الدخل الذي يحصل عليه العامل ، نتيجة الجهد المبذول أثناء تأديته الوظيفة التي يشغلها مهما طبيعة العمل الذي يقوم به .(1)

ويتم توزيع الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى و لكل طريقة من هذه الطرق أثرها في حفزه على العمل ومن هذه الطرق: (2)

✚ **الأجر باليوم:** يوجه لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لاتعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة و الأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر باليوم أو الساعة أو بالأسبوع أو الشهر تعطي الفرصة للعمال ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

✚ **الأجر بالقطعة:** يرتبط العامل في هذه الطريقة لكمية الإنتاج الذي يقوم بها لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر و الصحة و الحيوية، وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم.

✚ **الأجر حسب الخبرة في العمل:** أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة ، كلما كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

✚ **الأجر حسب احتياجات الفرد:** أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته .

(1): ديب نورة، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

(2): شفيق رضوان مرجع سبق ذكره، ص: 35.

*ملحقات الأجر: (1) توجد ملحقات مالية وأخرى عينية وهي كما يلي:

- **الملحقات المالية النقدية:** وتتمثل فيمايلي:
- ❖ **المكافآت التشجيعية:** تعتبر من أهم الحوافز المالية وهي تمنح للعمال وللموظفين الممتازين و الذي إنتاجهم عن المستوى المحدد ، ومن بين شروط منحها مايلي:
 - ✓ الحضور المبكر إلى العمل وعدم التأخر .
 - ✓ التواجد في العمل وعدم الإنصراف خلال الدوام الرسمي.
 - ✓ عدم التغيب عن العمل إلا في الإجازات السنوية على النحو المخطط لها.
 - ✓ عدم الخروج للإجازات المرضية أكثر من ثلاث مرات خلال سنة كاملة.
 - ✓ تمنح المكافآت في حدود 2% من القوى العاملة في كل جهة حكومية وبمعدل واحد من كل إدارة.
- ❖ **العلاوات:** ويجب التفريق بين عدة أنواع من العلاوات من أهمها:
 - 1- **علاوات الكفاءة:** هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح فترة عام تقريبا ، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.
 - 2- **علاوات الأقدمية:** هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة ، وتعبير عن إخلاصه لمدة عام.
 - 3- **العلاوات الإستثنائية:** تمنح بسبب وجود أداء و مجهود مميز يستلزم التعويض الإستثنائي.

وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي ، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقا مكتسبا له، وتضاف في الأمد إلى عوائد المستقبل.

(1): ديب نورة ، مرجع سبق ذكره، ص: 50-55.

❖ **العمولة:** ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية و المحصلية ، حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها ، ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات و المبيعات التي يحققها.

❖ **المشاركة في الأرباح:** ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة ، وهي عبارة عن استقطاع نسبة (10%) من أرباح الشركة ، ثم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء أو الأكثر من أساس واحد.

وهي عبارة عن استقطاع جزء من أرباح المؤسسة وتوزيعها على العاملين، يتم التوزيع حسب الأجر، أو الدرجة أو المستوى التنظيمي، أو الأداء الجيد ، أو أكثر من اعتبار واحد ، وهذا ما يحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق إنتاجية أعلى وبالتالي ضمان الحصول على حصة كبيرة من الأرباح.

ويتم التوزيع نقدا مرة واحدة أو تقسيمها على عدة دورات في السنة، ويعيب على استخدام هذا النظام وجود علاقة واهية بين أداء كل فرد منفردا وبين الأداء الكلي أي الأرباح الخاصة بالمنظمة، فلا يعني أن المنظمة قد ربحت كثيرا ، أن كل فرد قد أدى دوره بشكل المرسوم له ، ومما يزيد الأمر سوءا أن كثيرا من نظم المشاركة في الأرباح يساوي بين العاملين في المستوى التنظيمي الواحد ، في حجم الأرباح التي يحصلون عليها وذلك بالرغم من اختلاف كفاءة أدائهم أما مزايا هذا النظام فهو ينمي مشاعر الإلتزام و العضوية للمنظمة كما قد يرفع من الإحساس بأهمية التعاون و المشاركة.

• **الملحقات العينية:** تتمثل في كل من المزايا و الخدمات الإجتماعية التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة ، ولقد عرف القانون الأساسي العام للعامل الجزائري الخدمات الإجتماعية العمالية بأنها " جميع الأعمال التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة العاملين و العائلات التي تكون في كفاتهم ماديا و معنويا عن طريق تكملة أجر العامل على شكل خدمات في مجالات الصحة ، والسكن و الثقافة و الترويح"

ونكتسي هذه الخدمات أهمية كبرى في مجالات الصناعة و العمل بشرط استخدامها إستخداما حسنا و في الوقت المناسب حيث إن توفير الخدمات الإجتماعية للعامل واستفادته منها مجانا أو بأسعار رمزية توفر له نفقات كثيرة قد ينفقها في مجالات أخرى من حياته أو يوفرها ، وبذلك يتحسن مستواه المادي

مما يمنحه شعورا بالاعتزاز و الإنتماء للمؤسسة مكان عمله، وتؤدي الخدمات الإجتماعية أيضا إلى جلب العمال للعمل وبقائهم في خدمة المؤسسة، إذ قد يقع إختيارهم للعمل في المؤسسة بعينها لتوفير الخدمات الإجتماعية فيها.

وتتخذ الخدمات الاجتماعية العمالية مظاهر متعددة ، ومستويات مختلفة تتوفر على عدة عوامل منها:

حجم المؤسسة، ونوع الصناعة وعدد العاملين وثقافتهم ومن مظاهرها :

- خدمة التغذية عن طريق المطعم.

- خدمة النقل.

- خدمة التعاونية الإستهلاكية.

- الخدمات الطبية.

- الخدمات الرياضية و الترفيهية.

- النشاطات الثقافية.

وبالرغم من اختلاف الخدمات السابقة الذكر إلا أنها تشترك في خاصية أساسية وهي المقدره على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الفرد ، وهي بذلك تهدف على تحفيز الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو بدل جهد أكبر ورفع كفاءتهم الإنتاجية ، مما ينعكس إيجابا على أدائهم لعملهم.

✚ مزايا وعيوب الحافز المادي: (1)

من مزايا الحافز المادي:

- السرعة الفورية و الأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده.
- تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم.

أما عيوبه فتكمن في: أنها تدفع العمال إلى العمل الشاق الذي غالبا ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلا.

إن هذا السلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساسيا لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل أعمال الخدمات و الإشراف وكذلك أعمال البحث العلمي.

✚ أسس تحديد نظام الحوافز المادية: (1)

يرى البعض إن من الضروري عند تطبيق نظم الحوافز المادية وضع النواحي التالية في الحسبان:

- قياس الأداء: أي يوضع كل مجموعة متشابهة معا ليسهل قياسا الأداء بالنسبة لكل مجموعة مهنية على حدى حتى يمكن معرفة عدد الوحدات التي يمكن انجازها في زمن معين وطبيعة الحال فإن لكل عمل سواء كان بسيطا أو معقدا طريقة أحسن للإدائه يمكن التوصل إليها باستخدام أسلوب دراسة الوقت و الحركة والذي يؤدي إلى الحركات العاملة و إلغاء الحركات الطائشة التي لالزوم لها.

- قياس النتائج و معرفتها باستمرار: يجب على المؤسسة التي تضع لنفسها هدفا معينيا يستحق بعده العمال الأجور التشجيعية أن تداوم على جمع البيانات الخاصة بالإنتاج والمتعلقة بذلك حتى يمكن للعمال معرفة نتائج جهودهم أولا بأول وإجراء المقارنات بين كل القسم ليزيد ذلك من إنتاجهم وحثهم على العمل.

(1): فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوافز المادية: (1)

تواجه الحوافز المادية الكثير من العقوبات و الصعوبات ومن أهمها:

- إن المنظمة تحتاج إلى الكثير من المراقبين و المفتشين لمراقبة إنتاج العمال كما و كيفا لنتمكن من حساب كمية الإنتاج التي تستحق أجور حافزة عليها ، ومن ناحية ثانية فغن المنظمة تحتاج إلى هذا العدد من المراقبين و المفتشين لوقف نسبة التدهور التي يؤول إليها الإنتاج من جراء استخدام هذه الحوافز.
- إن تأثير الحوافز المادية يقتصر على مدى حاجة الأفراد إلى النقود وبهذا يرتبط بأعبائهم العائلية فعندما يغطي جزءا من العمل الذي يقوم به الفرد و يسد احتياجاته بعد ذلك تقل.
- يختلف أثر الحافز النقدي من مهنة لخرى ففي حالة الأعمال اليدوية فالعمال لاينظرون كثيرا للترقية بل ينظرون أكثر إلى المال، أما ذوو المهن ورجال الإدارة فيختارون الشهرة و الترقية وتحقيق الذات عن الحوافز المادية النقدية نسبيا.
- إن الحوافز المادية أو النقدية وخاصة الفردية تنفي دور الجماعة وتأثيرها الذي قد يصل إلى الطرد منها.

(1): لوكيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص: 152 - 153.

1-2- الحوافز المعنوية.

إن حاجات الإنسان متعددة، وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة ، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا و البعض الآخر يشبع معنويا، إذا هناك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.(1)

هي التي في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية وأمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها العمل المتناوب و المشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف ، مناخ الجماعة، صور المنظمة ، طبيعة العمل، فلسفة المنظمة تجاه أفراد التنظيم ، و التدريب و المهارات وجداول العمل المرنة و القيادة الفعالة للأفراد.

الحوافز المعنوية هي كل المحفزات ذات الجانب المعنوي انطلاقا من الترقية و المساهمة في التسيير أو اتخاذ القرارات بواسطة طرق مختلفة ، منها المشاركة في الحوار في إعداد الخطط و البرامج ، وهي أكثر الطرق التي تتجه إليها المؤسسات منذ وقت ، لضمان انضمام العمال إلى الأهداف العامة للمؤسسة.(2)

- من الممكن استخدام الحوافز المعنوية بفعالية ، إذا أن بعض الأفراد قد تكون لديهم رغبات قوية بما يوفره لهم العمل من حوافز مالية أو غير مادية، هذه الحوافز تتضمن الدعم والإسناد من قبل الإدارة ومن أمثلة هذه الحوافز المواقع الوظيفية الأعلى و العناوين التشريفية وتوسيع الصلاحيات الوظيفية.(3)

(1): علي محمد عبد الوهاب ، إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز ، الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة 2000، ص: 54.

(2): ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

(3): سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجية ، دار وائل للنشر ، ط2 عمان الأردن، 2006، ص: 243.

إن هذه الحوافز المعنوية ذات أهمية حتى مع وجود التحفيز المادي ، فالتحفيز المعنوي يلقي استجابة كبيرة من قبل الكثير من العاملين ذوي الأداء العالي.

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية ، بل إن المادي منها لا يتحقق مال يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المنظمة ، لهذا فإن لها أن تختار بين الحوافز المعنوية ما يلائم ظروفها و الحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل، كالحاجة للتقدير أو القبول الاجتماعي.(1)

فالحوافز المعنوية تحرص على أن يعامل العمال بعضهم البعض معاملة إنسانية تسودها روح التعاون والإخاء مما يزيد في حب العمل وبذلك الزيادة في الإنتاج ومن أهم الحوافز المعنوية نجد: (2)

- **تقدير زملاء العمل و المهنة:** إشباع الحاجة للإحترام من قبل الزملاء في مجال المهنة أو العمل بسبب إنجازات الفرد.
- **المستقبل الوظيفي و الترقيات:** المسار الوظيفي الذي يؤدي إلى سلسلة من الترقيات ويشمل الوظائف الجديدة في المنظمة، وقد تم الكشف عن الكثير حول تأثير الدافعية المرتبطة بالمستقبل الوظيفي على العاملين حيث أوضح أحد المختصين في هذا المجال أن الدافعية المرتبطة بالمستقبل الوظيفي تتضمن تحديد ماهية الوظيفة ومدركاتها (الإدراك الحقيق للشخص و المنظمة ذات العلاقة بالأهداف المهنية).

(1): سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص:243.

(2): أندرو سيزلاقي وماك و لاس، السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة جعفر أبوقاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 1991، ص: 419.

و التكيف المهني (مقاومة العوامل التي تعوق التقدم في المهنة أو الوظيفة) كما بدأ بعض الباحثين عن وظائف بديلة وهنية أخرى، إلى جانب التغييرات التي تحدث في المستقبل الوظيفي للفرد.

- **الإشراف:** ويتعلق الحافز الإيجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيرة أو جلية، ويعد هذا الحافز دافعا للعاملين لإبراز قدراتهم وذلك بالتقدير و الإحترام.
- **علاقات الصداقة:** وهي عضوية الجماعات غير الرسمية حيث توفر نشاطات الجماعة الغير الرسمية حوافز تشمل فرصة الإحتفاظ و التفاعل مع الآخرين ، وقيادة الآخرين على نحو غير رسمي ، وتبادل المعلومات حول العمل مع الآخرين ، والحماية من تغول الإدارة و الأفراد الآخرين من خارج المجموعة.
- **التعويضات المؤجلة:** وهي ما يدفع للأفراد في وقت معين في المستقبل (غالبا ماتكون بعد تفاعل الشخص عن العمل). فمعاشات التقاعد تضمن للعاملين الحصول على دخل يقل معدل الضريبة عليه عما كان أثناء الخدمة ، كما تتوفر للأفراد فرصة شراء أسهم في الشركة بسعر محدد على مدى فترة من الزمن فإذا ارتفعت قيمة السهم خلال هذه الفترة، فيمكن للشخص ممارسة حقه وشراء أسهم بالسعر الثابت وتوفير الزائد عن سعر الشراء.
- **الحوافز غير التقليدية:** بما أن حاجات العاملين تغيرت، فقد بدأ أصحاب الأعمال في التحول لحوافز خاجية لم تكن مألوفة حتى وقت قريب، فق بدأت بعض الشركات ، مثلا في إتباع حافز نظام الدوام المرن.فالدوام المرن (flexi- time) هو نظام للعمل يسمح للعامل باختيار ساعات عمله المقررة بنفسه في حدود أوقات معينة، وعلى ذلك قد تسمح الشركة للعاملين فيها بالحضور للعمل ما بين الساعة صباحا و العاشرة صباحا أو أقل من أربعين ساعة في الأسبوع ، وحافز غير تقليدي آخر بدأ ينتشر بشكل متزايد يتمثل في مساعدة الأفراد في تحديد مسارهم المهني ، وتركز هذه الخطة على مساعدة الأفراد على تنمية تلك المهارات و المعارف التي تؤدي إلى التوجيه و التطوير الفعال لمجال العمل أو المهنة.(1)

(1): أندرو سيزلاق وماك ولاس المرجع نفسه، ص: 419.

- **المركز الإجتماعي:** فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزا إجتماعيا مرموقا تعد حافزا إيجابيا وتتمثل إشباعا لحاجات الإنسان و المركز الإجتماعي من الأمور التي يسعى الفرد إكتسابها و الحفاظ عليها.
 - **المشاركة في اتخاذ القرارات :** ويعني إشراك العاملين عند إتخاذ القرارات التي لها بأعمال العاملين.)
 - **الترقية:** تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل إذا ربطت بالكفاءة و الإنتاج ، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي تحقيقا لنزعة أو حاجة لديهم وتحقيق المكانة الوظيفية، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج،(1)
 - **ظروف العمل المناسبة:** (2) إن توفير ظروف عمل مادية ملائمة يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد المطلوب وكذلك يساعدهم على السرعة في الإنتاج وتحسينه، كما تعمل ظروف العمل الملائمة على تخفيف التعب و الإرهاق و الملل لدى العاملين وتقلل من نسبة ترك العمال للأعمالهم ، كما تخفض من نسبة التغيب و المرض و التمارض. وتشمل ظروف العمل نواحي متعددة مثل الإضاءة و عدد ساعات العمل و فترات الراحة ودرجة الحرارة داخل المصنع، كما تشمل الإحتياجات لحماية الأفراد من الأخطار الحريق و حوادث العمل.
- ونتناول فيمايلي بعض من هذه الجوانب المتعددة لظروف العمل:

(1): فيصل حسونة مرجع سبق ذكره، ص: 88.

(2): ديب نورة مرجع سبق ذكره، ص: 58.

*الإضاءة (الإارة): تعتبر الإضاءة عاملا للرؤية الجيدة وضعها عن المستوى المطلوب أو زيادة عن ذلك المستوى بسبب 'جهاد للعيون مما يضر بالعامل ويؤدي به إلى التقليل من إنتاجيته أو تعرضه إلى حوادث العمل، ولضمان الإضاءة الجيدة لابد من تزويد المساحة بكمية الضوء المناسبة و بالتوزيع المطلوب.

* **ضمان درجة حرارة ورطوبة:** لكي يساعد العامل على أداء مهامه بشكل جيد ويجب أن تكون درجة الحرارة في الحد المطلوب لتسهيل تكيف العامل مع وجود العمل و بالتالي الرفع من الإنتاج. وتختلف درجة الحرارة الملائمة باختلاف العمل الإنتاجي و المواسم المناخية ولهذا على المؤسسة أن تختار المتبقيات الهوائية والأجهزة الملائمة التي تعمل على الحفاظ على درجة حرارة عند الحد المطلوب.(1)

- **الضمان الوظيفي:** ونعني به بقاء العامل في منصبه و ثباته في العمل الذي يقوم به، وعندما يتوفر هذا الإستقرار يشعر العامل بالأمان و الإنتماء إلى المنظمة التي يعمل بها ومن ثم يبذل كل مافي وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه ليضمن وقتا مناسب له ويساهم في تحقيق أرباح ما في وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه ليضمن دخلا مناسباً له ويساهم في تحقيق الأرباح المنظمة التي يعمل بها.
- **الإعتراف بأهمية العامل:** وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على إعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته وكلما زاد حرص الإدارة على الإعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود للوصول على تحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت تحقق رضا العاملين.(2)

(1): ديب نورة ، مرجع سبق ذكره ص: 58.

(2): علي السلمي، مرجع سبق ذكره ،ص: 228.

ويتخذ هذا الإهتمام عدة مظاهر من بينها: (1)

- الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.

- تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسة أو في سجلات خاصة.

- تسليم درجات التقدير و الكفاءة و كؤوس الإنتاج والميداليات للعاملين الذين يقدمون إبتكارات في مجال عملهم.

- **توسيع العمل:** أصبح يحتل مكانة هامة ضمن قائمة الحوافز المعنوية ويقصد به إضافة مهام أخرى إلى جانب المهمة الأصل في نفس المستوى الإداري وهذا يزيد من خبرة وإمكانات المورد البشري ويمنحه المزيد من الثقة و القضاء على الروتين.
- **إغناء وإثراء المهام:** هو تقريبا له نفس خصائص توسيع العمل ولكن يكمن هدفه الرئيسي في تكوين وتأهيل المورد البشري لشغل مناصب أخرى غير منصبه تكون أكثر أهمية وأعلى مرتبة ويعتبر من الحوافز المعنوية الأكثر أهمية في تحفيز العمال للعمل أكثر.

(1): علي السلمي ، نفس المرجع السابق، ص: 228.

2- من حيث أثرها أو فاعليتها إلى: (1)

2-1- حوافز إيجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين و التي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج و تحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز إلى تحسين الأداء في العمل من خلال تشجيع سلوك ما يؤدي إلى ذلك .

و الحوافز الإيجابية هي التي تعتمد على تقدير العامل من أجل دفعه للعطاء أكثر فأكثر، وهي الحوافز التي تركز على مدخل التشجيع بحث العاملين على إحداث السلوك المرغوب، كما تعتمد على الإتجاه الإيجابي الذي يرضي العاملين ويعمل لصالحهم وليس ضدهم ونجد للحوافز الإيجابية صوراً عديدة منها:

- توفير الظروف المادية الحسنة وثبات العامل واستقراره في عمله.
- عدالة الأجور الأساسية لكل عامل.
- وضع مكافآت جيدة لتحسين المردودية.
- وضع شهادات التقدير من أجل الإفتخار.
- أخذ آراء العمال بعين الإعتبار، و العمل بها وإشعارهم بذلك.
- العدالة عندما تكون هناك ترقيات.

وكل هذه الحوافز يعمل بها من أجل خلق جو مناسب للعمل و لتحقيق الرضا في نفسية العامل .
ومن أجل تحقيق ذلك يجب البحث عن الوسائل التي تهيء الجو الملائم للعمل السليم دون معوقات، وكذا البحث عن الوسائل التي تشجع العامل على الزيادة في الإنتاج وبلوغ الأهداف المرجوة.

(1): زكي محمود الهاشم، الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات الجامعية، ط3 1981، ص: 279.

2-2- الحوافز السلبية: (1)

قد لا تنتج الحوافز الإيجابية في بعض الأحيان فتلجأ المؤسسة إلى وضع حوافز سلبية، وهي عبارة عن مجموعة القواعد التي تضعها المنظمة للضبط و الرقابة على الأخطاء التي تقع نتيجة عدم إتزام العمال بالنظام الداخلي . وهي توضع كذلك لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار و الحد منه.

ويتمثل ذلك في التكاثر و التساهل و الإهمال و عدم الشعور بالمسؤولية، بالإضافة إلى عدم الإنصاف للتوجيهات والأوامر و التعليمات وهذا يقتضي ويدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، و التي تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء و الوصول به إلى الهدف المنشود و المرغوب به، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة.

2-2- تقسيمات الحوافز السلبية: يمكن تقسيم الحوافز السلبية أو الجزاءات السلبية إلى:

- * **جزاءات معنوية:** تتمثل في التأديب، لفت النظر، أو الإنذار الشفهي، و الشيء الملفت في هذا النوع من الجزاءات أنها توجه شفويا من الرئيس المباشر إلى العامل المحالف.
- * **جزاءات كتابية:** وتتمثل في الجزاءات المشار إليها في البند السابق كتابته ، حيث يوجه إلى العمل مثلا إنذار كتابي عن مخالفته، وقد يصل الإنذار عن تكرار المخالفة إلى حد الإنذار بالفصل ، أو حتى الإنذار بالفصل دون تعويض.
- * **جزاءات مالية:** وتتمثل في إقتطاع جزء من أجر العامل ، أو راتبه باعتبار أن هذا افقتطاع أو الحسم عقوبة للعامل على مخالفة التي ارتكبها.
- * **جزاءات أدبية:** وتتمثل في الوقف عن العمل لمدة محددة، أو النقل إلى قسم آخر، أو خفض الراتب ، أو خفض الدرجة ،أو الحرمان من العلاوة ، أو التأجيل استحقاقها، أو الفصل من المنظمة.

(1): ديب نورة مرجع سبق ذكره، ص: 70.

ويلاحظ أن بعض الجزاءات الأدبية تتضمن أمور مالية إلا أن تأثيرها يكون على الناحية الأدبية المتعلقة بالمركز أو السمعة.

وتجدر الإشارة إلى أن استخدام الحوافز السلبية ليس هدفا بحد ذاته إنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي منع حدوث السلوك المعيب أو منع تكرار هذا السلوك وذلك من خلال الفهم و التقدير السليم ، لذلك يجب على المنظمات المختلفة أن تستخدم الحوافز بمنطق وحكمة لأن المغالاة في استخدامها سيؤدي إلى:

* إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين ، فيصبحوا غير قادرين على الإستجابة للسلوك الإيجابي.

* شعور العامل بالعقاب قد يخلق لديه حالة نفسية عدائية للإدارة .

* إيقاف همة ونشاط الفرد المعاقب خاصة إذا اتضح له أن العقاب غير عادل.

3- من حيث ارتباطها: وينقسم هذا النوع من الحوافز إلى: (1)

3-1- حوافز فردية :

بالرغم من اختلاف أنواع الحوافز الفردية ، إلا أن جميعها يرتبط بأداء الفرد بطريقة أو بأخرى ، فعلى المستوى غير الإداري في المنظمة ، تعتمد الحوافز الفردية على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة، ومع ذلك فإنه على المستوى الإداري تعدد الحوافز الفردية غالبا على أداء وحدة العمل التي يرأسها المدير .

ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء و المكافأة على العكس من هذا فإن هذه العلاقة تكون غير واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المنظمة ، ولهذا السبب فإن نظام الحوافز الفردية هو من أكثر أنواع الحوافز إستخداما ، وفي نفس الوقت فإن الحوافز الفردية تشوبها بعض المشاكل فقد تؤدي المنافسة بين الأفراد إلى التسبب في بعض النتائج السلبية ، فمثلا قد لا يشارك الفرد بأفكاه في العمل خوفا من أن زميله يتفوق عليه ويحصل على مكافآت أكبر ، أيضا فإنه أحيانا يسعى الفرد لتحقيق مستوى إنتاج كبير يؤهل للحصول على مكافأة قد يكون هذا إلى حساب جودتها.

3-2- حوافز جماعية:

تهدف إلى تشجيع روح الفريق و تعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن يتعارض عمله مع زملاءه ، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل ، ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة للأحسن إدارة في وزارة ، أو فروع في شركة أو بنك أو كلية في جامعة وهكذا فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق، وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا.

(1): خالد عبد الرحيم الهيبي، اثر القيادة على أداء الموارد البشرية بالمنظمة ، دار وائل للنشر و التوزيع، الإسكندرية 1998، ص: 315، 316.

فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد، ان تستعمل الأسلوبين معا ولا تقتصر على أسلوب واحد بحيث تكون حوافز على مستوى الفرد وحوافز على مستوى جماعة العمل وحوافز على مستوى المنظمة ككل.

وعندما يكون هناك تداخل في العمل فإنه من الصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي ، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام الحوافز على الأساس الجماعي فمثلا العامل على خط تجميع مضطر للعمل بالسرعة التي يعمل بها الآخرون ومن ثم فإن عمله يعتمد على عمل الآخرين ، ووفق للحوافز الجماعية يحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل ، وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على عوامل مثل: الأرباح ، أو تخفيض تكلفة التشغيل.

وقد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة لتحقيق أداء أفضل وأسرع ، فمثلا إذا تباطأ أحد الأفراد المجموعة ، أو كان أدائه غير جيد ، فإن هذا سيؤثر على مستوى أداء المجموعة ، ولذلك ستدفعه المجموعة إلى تحسين أدائه.

ولكن يشوب خطط الحوافز الجماعية عيب أساسي وهو عدم إدراك الأفراد لوجود علاقة مباشرة بين أدائهم الفردي و الأداء الجماعي ، أيضا قد تترجم ومدى تماسك المجموعة على هذه العلاقة ، وعادة كلما صغر حجم الجماعة ، عيب آخر تتطوي ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز نذكر مايلي:

* خطط معدل القطعة: تعد خطط معدل القطعة من أقدم وأسهل خطط الحوافز وأكثرها شيوعا واستخداما ، ففي ظل هذه الخطط ، يتم وضع مقدار معين من الحافز وفقا لكل وحدة ينتجها الفرد بمعنى آخر فإن أجر الفرد يتحدد بهذه الصورة ، (عدد الوحدات المنتجة مضروبا في معدل الدفع للوحدة). (1)

(1): خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره ، ص: 318-319.

* **خطط تعتمد على الوفرة في الوقت:** تعطي خطط الحوافز المبنية على أساس الوفرة الفرصة للحصول على علاوة إذا قام الفرد بإنتاج المستوى المطلوب من الإنتاج في وقت قبل الوقت المعياري أو المحدد.

* **خطط على أساس العمولات:** عادة تكبق الخطط السابقة مناقشتها على عمال الإنتاج ، ولكن يوجد بعض خطط الحوافز التي يمكن تطبيقها على أنواع أو مجموعات أخرى من العاملين ، ومن هذه الخطط ما يتم فيها الحصول على الحوافز وفقا لنظام العمولات . وعادة ما يطبق نظام أو خطط الحوافز بالعمولات على مندوبي البيع أو التأمين . وبالرغم من تنوع هذه الخطط إلا انها تعتمد على حجم المبيعات ، ولو بصورة جزئية.

* **الأداء طويل الأجل:** قامت بعض المنظمات حديثا بتبني خطط حوافز إدارية تعتمد على تحقيق هدف طويل الأجل للأداء ، وهذا على عكس خطط العلاوات الدورية العادية ، وعادة ما تسمى هذه الخطط بالمشاركة في الأداء أو خطط الوحدة وتقوم هذه الخطط بمكافأة المديرين التنفيذيين في المستويات العليا بمنحهم بعض وحدات الأداء في بداية فترة الأداء ، ثم تحدد القيمة الفعلية لهذه الوحدة وفقا للأداء الفعلي للمنظمة خلال هذه الفترة و التي تتراوح عادة ما بين 3- 5 سنوات.

* **خطط المشاركة في الأرباح:** تقوم خطط المشاركة في الأرباح بتقسيم نسبة ثابتة من صافي الأرباح على الأفراد ، وتختلف نسبة الأرباح الموزعة من منظمة إلى أخرى ولكن تعد نسبة 20 أو 30 % نسبة شائعة في الدول المتقدمة ، وتعتمد هذه الأرباح على المرتب الأساسي للفرد، ومستوى الوظيفة ولكن قد توجد أشكال أخرى مختلفة لهذه الخطط على أسس مختلفة فمثلا قد تمنح الخطط كل الأفراد نفس المقدار ، أو قد تعطي الأرباح على أساس الأقدمية ، أو قد تمنح على أساس الأداء الفردي و يتمثل العيب المحتمل لخطط المشاركة في الأرباح في أن العامل المتوسط قد لا يدرك العلاقة المباشرة بين الإنتاج الفردي والأداء على مستوى المنظمة.

* **خطط ملكية الأفراد للأسهم الشركة:** تعد خطة ملكية الأفراد لأسهم الشركة شكل من أشكال إختيارات الأسهم ، ويتم من خلاله تقديم المنظمة الفرصة لأفراد شراء أسهمها بسعر محدد لفترة زمنية محددة،

وتعتمد هذه الخطة على كل من طول مدة خدمة الفرد، والمرتب وأرباح المنظمة ، وتدفع هذه الخطة الأفراد للإهتمام بزيادة نجاح المنظمة،

وزيادة معدلات نموها ولكن من ناحية أخرى قد لا تؤثر هذه الخطة كحافز على الأفراد عندما يشتري الأفراد أسهم محددة. كذلك فإن قيمة الأسهم قد تنخفض مما يجعل الفرد ينظر إليها كميزة تقدمها المنظمة بدلا من كونها حافز من الحوافز.

3-3- الحوافز التنظيمية:

يعتمد تطبيق الحوافز التنظيمية على خلق علاقات التعاون بين الأفراد على جميع المستويات، ومن أشهر الخطط التنظيمية: خطة لينكولن LINCON فبالإضافة إلى تقديم عدد من المزايا الأخرى تنادي هذه الخطة بتقديم علاوة نهاية السنة للأفراد ، وتعتمد هذه العلاوة على أرباح الشركة وهكذا فإن هذه الخطة تشجع الفراد على الإتحاد و التعاون مع الإدارة لتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج حتى يتسنى للمنظمة زيادة الجزء المستخدم لتمويل هذه العلاوات.(1)

(1): خالد عبد الرحيم ، المرجع نفسه، ص: 319.

بالإضافة إلى هذه الأنواع من الحوافز هناك نوع آخر يتمثل فيمايلي:

- حوافز داخلية وخارجية: (1)

يمكن تعريف المحفز على أنه القوة أو الدوافع التي تحفزنا و توجهنا لنتصرف بشكل طبيعي ، وهناك محفزات أولية تولد مع الإنسان ، مثل الجوع و العطش و الخوف فالرابط الحميم بين افسان و الطعام مثلا: هو محفز طبيعي نتعلمه بالنمو و الرغبة في العيش ، وتأتي من أعمال الفرد أو من مؤثرات خارجية، وتصرفات، وقيم ، واحتياج، وعوامل شخصية بحثة وهذا يركز على العوامل الداخلية و التي يمكن تسميتها بالطرق المعرفية للمحفزات و التي تتعلق بالصفات الداخلية الفريدة التي توجه قراراتنا،

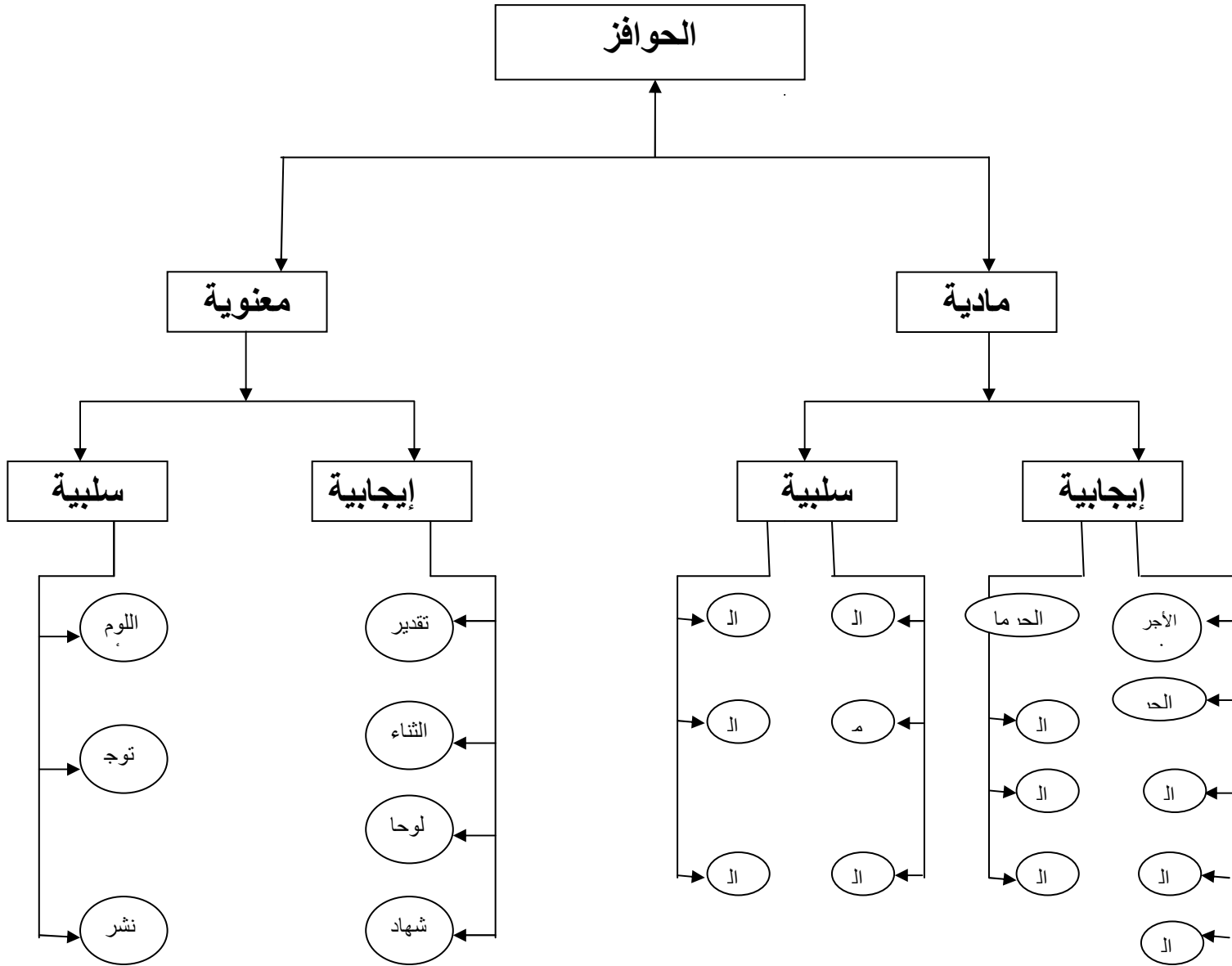
وعلى العكس فالمحفزات الثانوية (الخارجية) تكون أصلا خارج حدود الفرد و تتعلق بالأمور الخارجية ، وعوامل البيئة التي تساعد على تكوين سلوكيات الأفراد.

وتستنتج مما سبق أن استخدام أي نوع من هذه الحوافز يعود على ظروف العاملين ودوافعهم و متطلبات العمل ، وأن استخدام الحافز الملائم يمثل مؤشر النجاح الإدارة كما أن عملية استخدام الحافز المناسب تقع على عاتق اقدارة كذلك ، ويوضح الشكل التالي رقم: (02) بالتفصيل أنواع الحوافز السابق الإشارة إليها:

(1): خولة فاضل الزبيدي ، أساليب التعليم و التعلم الحديثة ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العاملة، المملكة العربية السعودية 2003، ص: 217- 272.

(2): سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره ص: 486.

شكل رقم : (02) : أنواع الحوافز



المصدر: سنان الموسوي ، ص: 486.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز.

أولاً: أهمية الحوافز:

ظهر الإهتمام بموضوع الحوافز منذ إهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب أو الدراسات التي أسفرت عن أنه لايمكن حث الفرد على العمل بكفاءة و فاعلية ما لايمكن هناك حافز على ذلك ، فالخطط الجيدة و التنظيم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال على خير وجه وبكفاءة نجعل الأفراد يعملون برغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز .

ويمكن القول أن أداء المنظمات يعتمد على الجهود المتعددة التي يبذلها الأفراد و الجماعات لذلك فإن حث الفرد و تحفيزه للأداء ما يناط به من أعمال يعد في غاية الأهمية لكل المنظمات ، وبشكل أكثر تحديدا فإن العامل يجب أن يحفز للأسباب التالية:

* لكي ينظم إلى المنظمات.

* لكي يؤدي مهامه على أحسن وجه.(1)

* لكي يمارس مهاراته الإبتكارية و الإبداعية في العمل رفع الكفاءة و فاعلية أداء المنظمة.

وتعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية في أي منظمة حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم ، ونحو المنظمة طموحاتها ونحو الإنتاجية وعملياتها ومن أهم مايمكن أن تقوم به الحوافز: (2)

* المساهمة في إثباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية الأمر الذي ينعكس على زيادة إنتاجيتهم وتغريب انتمائهم و عيقاتهم مع المنظمة و إدارتها ومع أنفسهم.

(1): لوكيا الهاشمي مرجع سبق ذكره، ص: 155 .

(2): عبد المعطي محمد عسان ، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان دار زهران 1999 ، ص: 85- 86.

- * المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين و تنسيق أولوياتها ، وتعزيز التناسق بينها ، بما ينسجم وأهداف المنظمة و تطلعاتها و قدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافها .
 - * المساهم في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه.
 - * تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
 - * المساهم في تعزيز العاملين للأهداف المنظمة أو سياستها و تعزيز قدراتهم وميولهم التكيفية معها.
 - * تنمية الطاقات الإبداعية و الابتكارية لدى العاملين ، بما يضمن بالنتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها.
- وللحوافز أهمية كبيرة في تحقيق النجاح و البقاء في السوق و الجوانب التالية و توضح أهمية وضع و تطبيق نظام كفاء للحوافز: (1)
- 1: تحقيق نظام الحوافز الفعال للزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين ، فالختيار الصحيح و الدقيق للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.
 - 2: تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة ، ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى المنظمات الأخرى التي قد تعاني من نقص حجم القوى العاملة.
 - 3: تحسين الوضع المادي و الإجتماعي و النفسي للفرد و تحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته .

(1): عادل جودة ، مرجع سبق ذكره ،ص: 19-21.

4: تقليل كلفة الإنتاج نتيجة لما تحقّقه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين بإتجاه إبتكار و تطوير وإعتتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت و المواد الأولية المصروفة في الإنتاج .

5: تحقيق حالة من الرضى لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإنخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف و المعدلات العالية لدوران العمل و النزعات العمالية و غيرها.

ثانيا: أهداف الحوافز .

أثناء وضع نظام الحوافز تأخذ المنظمة بعين الاعتبار هدفين رئيسيين هما:

أ: الهدف الإقتصادي :

حيث أن وضع نظام للحوافز في المنظمة مايجب أن يعود بالفائدة على المنظمة و العاملين بها حيث أنها تسعى من خلال هذا النظام إلى ااستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية و تحسين الإنتاج أو الخدمات مع تحسين نوعيتها و التي تعود بالفائدة على المنظمة و العاملين فيها.

ب: الهدف المعنوي: ويخص العامل مباشرة ، ويعتبر من أهم عناصر الإنتاج و التحكم في العملية الإنتاجية وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز، ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض من رغباته و مشاعره و احتياجاته التي يتطلب فهمها للتعامل معها .

و للحوافز عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها يمكن تقسيمها على النحو التالي:

1: أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

- * الإعتراف بقيمة ماينجزه الفرد و إشباع حاجاته للتقدير ، طالما أن العمل السيء سريعا ماينال صاحبه الجزاء من التأديب و التوبيخ و الفصل أحيانا من العمل.
- * يجب الإعتراف بحق من بذل الجهد و اتقان الأداء و الإخلاص في العمل بتشجيعه و حثه على الإستمرار بما يمكنه من الإبداع و الحرص على دوام التقدم و النمو.
- * أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير إتجاهها ، إستجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات و المعلومات عن أدائهم و إشباعا لغرائزهم في حب الإستطلاع.
- * الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتوزيع المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.
- * تحمل المسؤولية : تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الثر الكبير في إنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف فالإلتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية و الأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية و الدور الفعال و الإحساس بالفخر و كلها متغيرة لا تبدوا واضحة دون تحمل المسؤولية.

2: أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

- * إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يحب الأفراد إثبات ذاتهم ويحدث التنافس إذا ماتوفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة و التحدي .
- * تنمية روح المشاركة و التعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم و تفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية للإقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

* تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل.

3: أهداف الحوافز على مستوى المنظمة:

* التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية: تسهم الحوافز في الإستجابة لتأثير

الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الإقتصادية و الإجتماعية و التكنولوجية و الحكومية مما، يتطلب من المنظمة إبتكار الطرق و الوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها و الحفاظ على مكانتها هذا سيستدعي بدوره الإستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة.

* التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط

الموارد البشرية ، تحليل الوظائف و الإستقطاب و الإختيار و التعيين و التدريب و التنمية و تقييم الأداء و الأجور و الخدمات و الترقيات ، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

* تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضى عن العمل لدى

الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة و السعي لزيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة.

ولعل الشيء المهم في تقسيم الحوافز و ترتيبها ، هو البحث عن أحسنها ملائمة و استجابة

لطبيعة الأفراد في المؤسسة ، واستعملها في الوقت المناسب ، كما تجدر الإشارة هنا إلى

الفهم الجيد و الكافي لمختلف هذه المحفزات و كيفية تطبيقها و الأهداف المرجوة منها فالحوافز

الجماعية مثلا تعمل على تحقيق عدة أهداف منها:

* الإرتباط و الإنسجام ، والتوافق الإجتماعي.

* الملائمة مع ظروف العمل.

* الشعور بالتضامن ، والتكافل الجماعي.

المطلب الثالث: أنظمة الحوافز. (1)

1- فاعلية نظام الدفع على أساس الأداء (الحوافز):

لزيادة فاعلية و نجاح أنظمة الدفع على أساس الأداء لابد من اتخاذ الإجراءات التالية:

- الإعتماد على أنظمة مناسبة لربط الأجر أو الراتب بالأداء كنظام الأجر بالقطعة التي جاء به تايلر مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية سيطرة العاملين على كل من سرعة الأداء ونوعيته.
- بناء الثقة لدى العاملين: لابد من إيجاد العلاقات الإنسانية السليمة بين الإدارة و العاملين لبناء ثقة في أية سياسات تضعها المنظمة.
- يعتمد بناء الثقة على الوضوح بين الإدارة و العاملين و العدالة في تحديد المقابل للجهود المبذولة .
- استخدام أنظمة تحفيزية متعددة.
- نظرا إلى أن معظم أنظمة الحوافز تتضمن جوانب إيجابية وسلبية في آن واحد ، فمن الضروري توفير أنظمة متعددة للتحفيز الفردي وكذلك تدعم الروح الجماعية و العمل الجماعي باعتمادها على أنظمة التحفيز الجماعية فاستخدام أنظمة متعددة يسمى بأنظمة الدفع المرنة.
- استخدام الحوافز المعنوية:

من الممكن استخدام الحوافز المعنوية بفاعلية ، إذا أن بعض الأفراد قد تكون لديهم رغبات قوية بما يوفره لهم العمل من حوافز غير مالية أو غير مادية ، هذه الحوافز تتضمن الدعم والإسناد من قبل الإدارة ومن أمثلة هذه الحوافز المواقع الوظيفية الأعلى و العناوين التشريفية وتوسيع الصلاحيات الوظيفية إن هذه الحوافز المعنوية ذات أهمية حتى مع وجود التحفيز المادي ، فالتحفيز المعنوي قد يلقى استجابة كبيرة من قبل الكثير من العاملين ذوي الأداء العالي.

(1): سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص-ص 242- 247

2- أنظمة الحوافز الفعالة:

سبق أوضحنا بأن هنالك العديد من أنظمة الدفع المعتمدة على الأداء (أنظمة الحوافز) ، وما على المنظمة إلا أن تختار من بين هذه الأنظمة تلك التي تتوافق مع طبيعة عملها و خصائص العاملين فيها، و في الغالب لابد من التنوع في هذه الأنظمة لمعالجة جوانب النقص في بعضها و الإستفادة من مزايا الأنظمة .

ومن الممكن تقسيم أنظمة الحوافز إلى ثلاث مجموعات :

* أنظمة الحوافز الفردية.

* أنظمة الحوافز التنظيمية.

* أنظمة الحوافز الجماعية.

3- أنظمة الحوافز الفردية:

تحدد أنظمة الحوافز الفردية نسبة مساهمة كل فرد في عملية الأداء الإجمالي ومن بين أكثر الأنظمة التحفيزية استخدام مايلي:

أ: نظام الإستحقاق:

يضمن هذا النظام للعاملين زيادة سنوية في الرواتب و الجور المستلمة من قبلهم على ضوء نتائج تقويم الأداء ، إذ يتم تصنيف العاملين إلى ثلاثة مستويات، المستوى الأدنى (أقل من الأداء المعياري) ، و المستوى المتوقع (المعياري) ، و المستوى الأعلى (أكثر من الأداء المعياري).

ووفق هذا النظام فإن المستوى الأدنى للأداء لايتضمن حوافز ، أي أن العاملين الذين ينجزون بأقل من الأداء المعياري لا يستحقون حافزا، أما المستوى الثاني و الثالث فيتم تحديد نسب تصاعديّة للحوافز فنسبة الحافز للمستوى الثاني (الأداء المعياري) تتراوح عادة ما بين 3% و 5% من الأجر و الراتب، أما الأداء الأعلى فتتراوح نسبة الحافز بين 6% و 10% ومن الملاحظ أنه عندما يكتسب الفرد أيًا من هذه النسب للمرة الأولى ، فإنها تبقى معه كجزء من راتبه الأساسي لبقية حياته مع المنظمة.

ب: برامج العلاوات:

وهو برنامج للحوافز المالية يمنح للعاملين على شكل مبلغ مقطوع و بدفعه واحدة غالبا ما يكون كبير قياسا بنسبة الإستحقاق أعلاه ، وفي حالة تعرض المنظمة للمخاطرة ، فإنها غير ملزمة باستمرارية الدفع ، و بالإمكان استخدام هذه الحوافز للعاملين الذين ينجزون إنجازات غير المتبادلة (خارج مسؤوليتهم المحددة) أو العاملين في المشاريع الخارجية المرتبطة بالمنظمة ، إن نسبة كبيرة من المنظمات المعاصرة تدفع هذا النوع من الحوافز وبصورة خاصة للأفراد العاملين الذين وصلت رواتبهم إلى المستويات العليا من سلم الرواتب.

ج- الجوائز:

تمنح هذه الحوافز بشكل مادي وليس نقديا ، وهي تتشابه مع النوع السابق (الإضافات إلا أنها تدفع مرة واحدة، مثال على هذه الحوافز إهداء المنظمة للأفراد المبدعين أثاث منزلي أو سيارة أو معدات كهربائية أو تراخيص الدخول إلى السينما أو المسرح لمدة سنة أو السفرات السياحية المدفوعة...إلخ.

3- أنظمة الحوافز الجماعية:

نظرا للتغيرات الحاصلة في تشكيلة القوى العاملة ومدى تجانسها و التعقيد في إجراءات تنفيذ الأعمال المختلفة و اتجاه الإدارات الحالية نحو الأنظمة و الأساليب الإدارية التي تؤكد على عمل الفريق كاسلوب إدارة الجودة الشاملة ، كل هذه الظروف و المتغيرات أبرزت الحاجة إلى الحوافز الجماعية التي توفر الدعم المتكامل للإجراءات عمل الفريق.

تمنح الحوافز الجماعية عادة لكل أعضاء العمل وبالتساوي اعتمادا على أداء الفريق الذي يقاس عادة بشكل موضوعي وليس اعتمادا على أحكام المشرفين فقط ، فقد يتم حساب و تحديد الأداء الإجمالي للفريق كإنجاز مشروع ضمن الوقت المحدد أو يتم الإعتماد على التقييمات الذاتية ولكن من قبل مجموعة من المديرين المفوضين.

4- أنظمة الحوافز التنظيمية:

تمنح هذه لجميع العاملين في المنظمة اعتمادا على أداء المنظمة ، فالبرامج التي تعتمد على الأداء التنظيمي في منح الحوافز تسمى المشاركة بالمكسب ومن أهم هذه الأنظمة مايلي:

- خطة سكانلون.
- خطة روكر.
- خطة أمبروشير.

✚ خطة سكانلون:

يحدد الحافز وفق هذه الخطة من قبل كل من العاملين وقادة النقابات ومديري الإدارات العليا، حيث تتم مناقشة الأساليب المناسبة لتوفير العمل من قبل اللجنة أو اللجان. وبعد تنفيذ الأعمال وانتهاء السنة عادة يتم احتساب الكلف الحقيقية ومقارنتها بالكلف المتوقعة فإذا أشارت الفروقات إلى الناحية الإيجابية أي أن هناك توفيراً في الكلف، فإن التوفير يوزع على العاملين بنسبة 75% و إن 25% من الكلف التي تم توفيرها توزع على الإدارة.

✚ خطة روكر:

إن الاختلاف بين هذه الخطة و خطة سكانلون فقط في احتسابها الإجمالي التكاليف ويضمنها تكاليف العمليات الإنتاجية، أي ليس فقط التركيز على تكاليف العمل. إن التوفير في إجمالي التكاليف يوزع على العاملين و الإدارة ، وفي الغالب بنفس النسبة الواردة في خطة سكانلون.

✚ خطة إمبروشير:

وهي من الخطط الحديثة قياسا بالخطتين السابقتين ، إن تعتمد على معايير محددة من قبل فرق من المهندسين الصناعيين الذين يحددون ساعات العمل المتوقعة الإنتاج . مستوى معين من المخرجات وأن أي توفير في الإنتاج قياسا بالمخطط أو أي تخفيض في الساعات اللازمة للإنتاج المستوى المخطط سيؤدي إلى إنتاجية أعلى ، لذلك يتم احتساب التوفير و توزيعه مناصفة بين المنظمة و العاملين فيها .

ويلاحظ من الخطط أعلاه أنها استخدمت في المنظمات الصناعية في بداية المر، ونظرا لأهميتها فإن المنظمات الخدمية أخذت تسعى إلى إيجاد الآليات المناسبة لتطبيقها ومن بين المنظمات الخدمية في أوروبا و أمريكا التي أخذت تطبيق هذه الخطط و المستشفيات و الفنادق و شركات التأمين.

إضافة إلى الأنظمة التحفيزية سابقة الذكر ، هناك أنظمة أخرى كالمشاركة بالأرباح و الأسهم ، إذ يتم توزيع جزء من الأرباح أو قيمة أسهم المنظمة حسب أسعار السوق إلى العاملين بغض النظر عن إنتاجيتهم ، وفي الغالب يتم إضافة هذه الحوافز إلى الراتب التقاعدي.(1)

المطلب الرابع: خطوات تصميم نظام الحوافز. (2)

للإعداد نظام الحوافز وخاصة منها المادية يجب إتباع الخطوات التالية:

1- دراسة واقع المنظمة: وذلك بجمع المعطيات عن:

- **الإنتاج:** يجب التعرف على عدد العمال و فئاتهم و تكلفة أجورهم و كذلك مهاراتهم وأنواع التدريب الذي حصلوا عليه، وأخيرا تطور العمالة خلال عدة سنوات سابقة و معدلات دوران العمال ، كما يجب معرفة نوع العمال ، هل هو عمل يدوي أو آلي أو تجميعي بالإضافة إلى طبيعة العمل.
- **التسويق:** يجب معرفة اسعار البيع و كمية المبيعات وكذلك مناطق البيع و كمية العمولات و مصاريف الإعلان و التخزين.
- **الظروف والإمكانيات المتاحة:** يجب التعرف على الطاقة الإنتاجية العاطلة و المباني غير المستعملة و العمالة ، وكذلك الأماكن و المعدات.
- **نظام العمل:** القيام بحصر و تجميع القرارات المنظمة للعمل و جداول الحضور و الإنصراف و جداول الغياب على اختلاف أنواعه ، وكذلك الإجازات المرضية.
- **التكاليف:** دراستها و تحليله وانعكاساتها على مجمل نشاطات المنظمة.

(1): سهيلة محمد، مرجع سبق ذكره ص: 247.

(2): عادل جودة ، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

وهناك أنظمة متعددة للحوافز و المقصود بهذه الأنظمة هي الطرق المحددة و المدروسة لإرساء نظام الحوافز داخل المنظمة و نتعرض هنا للمراحل المتبعة لتصميم هذه النظم داخل المؤسسة. ويجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز (سواء مستشار خارجي، أو مدير الموارد البشرية، أو لجنة من المديرين) ، أن يأخذ في حسبانته شروط النظام الجيد للحوافز ، وذلك كنوع من إستعمال الأسس السليمة لوضع و تصميم نظام الحوافز.

2- تحديد هدف النظام:

تسعى المؤسسات إلى اهداف عامة و استراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح ، أو رفع المبيعات و الإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف ، أو التشجيع على الأفكار الجديدة ، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة ، أو غيرها من الأهداف.

ولتحقيق الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز) ، فغنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة ، القطاعات ، الإدارات، المصانع، المراكز، الفروع، الأقسام)، وكما ترى فإن هذا الإختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها ، والأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس و تترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز .

ولذلك فإن نظام الحوافز ، الشامل الكامل ، يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله. فهذا نظام جزئي لرجال البيع، وذلك لرجال الإدارة العليا، وآخر لمكافأة الأعمال المكتبية... إلخ..، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات ، وكل الوحدات بقدر الإمكان وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى وذلك داخل كل وحدة أسفل وذلك داخل كل وحدة تنظيمية.(1)

(1): أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ص-ص: 256- 261.

3- دراسة الأداء: وتوسعى هذه الخطوات إلى تحديد ، وتوصيف الأداء المطلوب ، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ، ويستدعي هذا مايلي:

- وجود وظائف ذات تصميم ، فلا تكون المهام أكثر و لا تقل مما يجب ، و الوظيفة محددة وواضحة و مفهومة المعالم ، وذات بيانات ونهايات معلومة ، وكذلك ذات عمليات ونواتج واضحة.
- وجود عدد سليم للعاملين، فلا تكون الأعداد أكثر ولأقل مما يجب ، إذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة ، فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التابع أو التكامل؟. إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز ، فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف ممتابعة و متكاملة وبها نوع من الإعتمادية ، فيجب أن يكون النظام جماعي و ذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة و المنفصلة (كالإنتاج) ، والتي قد تقترح نظاما فرديا للحوافز .
- وجود ظروف عمل سليمة ، ويعني هذا لوائح وخطوات كاملة للعمل ، وأساليب للإداء و للاتصال ، وخطوات للحصول على مدخلات العمل، و خطوات للمراحل و العمليات وأيضا لنواتج العمل.
- وجود ظروف عمل ملائمة، ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء ، وذلك من حيث التجهيزات ، الأدوات ، الإضاءة، الحرارة، التهوية، المواصلات وغيرها.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل، فلا يمكن محاسبة الفرد على العمل ليس أي سيطرة عليه، أو أن هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء ، أو مؤشرات إنجاز، وهي قد تأخذ الشكل التالي:

* **التدرج و الترتيب:** ويقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري و حكمي (مثل: جيد جدا، مقبول، وضعيف) ، أما الترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم، فهذا هو الأول، ثم الثاني، فالثالث.....فالأخير).

ينتقل الأمر في هذه المرحلة إلى خطوة أخرى هي تحديد كيف يتم القياس الفعلي للأداء و يتحدد ذلك بوضع نماذج وسجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب ثم تحدد فيها أماكن التسجيل اليومي، أو الأسبوعي، أو الشهري، أو السنوي (أوفقا للظروف الأخرى) وذلك للأداء كما يحدث فعلا ، إن القياس السليم للأداء الفعلي يمكن أن يضمن الصدق (أي القدرة على التعبير عن الأداء الفعلي) ويضمن الثبات (اي عدم القياس تحت إي ظروف).

3- تحديد ميزانية الحوافز:

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

✓ **قيمة الحوافز و الجوائز:** وتمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت و العلاوات و الرحلات و الهدايا وغيرها.

✓ **تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنودا مثل: النشرات ، و الكتيبات التعريفية، و الملصقات الدعائية، والمراسلات و خطابات الشكر و الحفلات.

ولكن كيف يتم تحديد حجم ميزانية الحوافز؟

يمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها:

- **ميزانية ثابتة:** وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا وتحدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة وحجم ميزانية الأجور ومدى كفاية الأجور وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.
- **ميزانية مرنة:** ويعني أن تكون الميزانية متغيرة وغيرها محددة سلفا وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج، و تتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء و نواتج وهذه الأخيرة هي التي تمول ميزانية الحوافز و بالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه.

4- وضع إجراءات النظام:

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة تعني بتسجيل الأداء و حساباته و نماذجه و اجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز و الجوائز وفيمايلي شرح لأهم الإجراءات:

- **تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل رئيسي في ملاحظة سلوك مرؤوسيه و تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز ، ورفع التقارير إلى جهات محددة (مثل مدير نظام الحوافز أو مدير الموارد البشرية ، أو الرؤساء المباشرين) للاعتماد أو إقرار ، أو الموافقة على الإقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينة.
- وتتضمن هذه الخطوات أدوار الرئيس الأعلى ومدير نظام الحوافز ومدير إدارة الموارد البشرية وذلك من حيث الإعتماد ، الموافقة، التعديل ، أو المناقشة.
- **الإجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد إجتماعات خاصة للجنة الحوافز أو قسم الحوافز وغيره من المديرين.
- **توقيت تقديم الحوافز:** هل هي شهرية، أم ربع سنوية، أم نصف سنوية أم تعطي بعد الأداء المتغير مباشرة ؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد و الدخول المدرسي؟....
- **نوع الحوافز:** هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء ، كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على إحتياج من يتلقاه ، و القاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.
- **النماذج:** وتشمل سجلات قياس الأداء الفعلي و نماذج إقتراح صرف و تقديم حوافز معينة.(1)

(1): أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ص: 261.

5-تقييم نظام الحوافز:

يعتبر نظام الحوافز من أقل أنواع الأنظمة استقراراً، حيث يقتضي الحال إعادة النظر فيه بين كل فترة و أخرى لكي يبقى النظام منسجماً مع الظروف المتطورة التي تحيط به ، وقد يكون إستقرار النظام راجعاً لتعرضه لبعض المشاكل التي قد تؤثر في فاعلته.

ويعتبر مشكل عدم وجود تناسق بين العمل المقدم و الحوافز المعطاة ، أساس كل مشاكل نظام الحوافز فهو يؤدي إلى شعور العامل بعدم وجود عدالة في إعطاء الحوافز نتيجة تقديم هذه الحوافز لعمل لايسحقها مثلاً أو إعطائها للجميع دون الأخذ بعين الاعتبار الإنجازات الفردية كعامل مهم وكذلك المؤهل الدراسي و الجهد وجميع المعايير الأخرى التي تمنح على أساس الحوافز.(1)

كما يمكن تقديم مجموعة من الملاحظات حول تقييم نظام الحوافز نوجزها فيمايلي: (2)

قد تنعدم الدقة في تقييم أداء العاملين وذلك لإعتماد الإدارة في تقييم أداء العامل على المزاجية و المعرفة الشخصية في كثير من الأحيان ، و يترتب على مثل هذه السياسات ضعف الدوافع للعمل عند الممتازين من الأفراد حيث يتساوون مع من هم أقل كفاءة ، كما أن هذه السياسة تشجع غير الممتازين على الإهمال و التهاون حيث يتحصلون على حوافز مقابل تقريباً.

كما أن عدم تحقيق الأهداف المرجوة من تحسين للإنتاج و تخفيض للتكاليف ، بحيث تكون النتيجة عكس ما ينادي به المنطق الإقتصادي ، وهو أن يكون العائد من تطبيق نظام الحوافز أعلى من تكلفته وإلا لما كان هناك معنى لبذل الجهد و التكلفة في مجال غير منتج.

وتجدر الإشارة هنا إلى مشكل شائع الظهور في أنظمة الحوافز و هو اعتبار الحافز في كثير من الأحيان بمثابة الحق المكتسب للعمال ، مما يؤدي بالإدارات إلى منح الحوافز رغم أن ظروفها المالية لاتسمح بتقديم حوافز ، وتدعو إلى الإقتصاد و التوفير في تكاليف المشروع ككل ، كما يؤدي إلى فقدان الحوافز لمعناها بالنسبة لكثير من العاملين حيث أصبحت تمثل لهم جزءاً من أجرهم العادي ومن ثم فلم يعد بالإمكان تحقيق النتائج المرجوة من منح الحوافز .

ولتفادي الوقوع في المشاكل السالفة الذكر يجب على الإدارة الواضحة لنظام الحوافز مراعاة الشروط الضرورية لوضع نظام فعال وكذلك احترام المعايير التي تمنح على أساسها الحوافز وكل ذلك يمكن أن يتجسد بوضع نظام مكتوب للحوافز يتضمن معايير واضحة و دقيقة لفعطاء الحوافز كالموضوعية مثلا: بحيث لا تمنح الحوافز إلا لما زاد من الإنتاج على مستوى الأداء الطبيعي الذي يحصل العامل على أجره العادي لقاء به.

كما يجب الفصل تماما بين الحافز كأداة لدفع العاملين إلى بذل مزيد من الجهد المطلوب و تحسين الإنتاجية إلى مستويات أعلى مرغوب فيها من ناحية ، وبين النظر إلى الحافز باعتباره وسيلة لتعويض الأفراد عن انخفاض مستويات الأجر الأصلية أو لرفع مستوى معيشتهم ففي هذه الحالة الأخيرة لم يعد الحافز إلا شكلا من أشكال الرعاية الاقتصادية للعاملين لا ينبغي أن تتوقع الإدارة في مقابلها أي عطاء من جانبهم.

ويلعب كل من مدير إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في المنظمة أدوارا مختلفة ، بالنسبة لكل من نظام الحوافز و نظام الحوافز ونظام المزايا و الخدمات ، ولو نظرنا على الجدول التالي سنجد أن مدير إدارة الموارد البشرية ، يلعب الدور الأساسي و الهام في كل من تصميم تلك الأنظمة ، و حساب المستحقات منها للعاملين ، وإدارتها و التنسيق بين كافة الجهات ، لضمان إدارة سليمة لهذه الأنظمة .

أما المديرين التنفيذيين ، فإن مهمتهم هي المساعدة في تصميم هذه الأنظمة ، و المساعدة في الحفاظ عليها ، و الرد على استفسارات العاملين ينشأها.

جدول رقم 01: يوضح من يقوم بعملية التحفيز.

المديرون التنفيذيون	مدير الموارد البشرية
1- المساعدة في تصميم أنظمة الحوافز و المزايا و الخدمات.	1- تصميم أنظمة الحوافز ، ومزايا وخدمات العاملين.
2- الإحتفاظ ببعض السجلات التي تحدد أحقية العاملين في الحوافز و المزايا و الخدمات.	2- حساب مستحقات العاملين من الحوافز و المزايا و الخدمات .
3- تجميع العاملين للحصول للحصول على مزيد من الحوافز .	3- مساعدة العاملين في تقديم المزايا و الخدمات إليهم.
4- المساعدة في الرد على بعض التساؤلات في الحوافز و المزايا و الخدمات.	4- الرد على تساؤلات العاملين فيما يمس الحوافز و المزايا و الخدمات .
5- التعاون مع الإدارة أفراد استمدها بالمعلومات اللازمة لإدارة أنظمة الحوافز و المزايا و الخدمات.	5- التنسيق بين كافة الجهات ، لضمان إدارة سليمة الأنظمة الحوافز و المزايا و الخدمات .

المصدر: أحمد ماهر ، ص: 261.

المطلب الخامس: شروط نجاح الحوافز ونتائجها.

أولاً: شروط نجاح الحوافز.(1)

نظراً لتداخل وصعوبة دوافع العاملين وتنوع أهداف ومهام العمل في ظل متغيرات العصر السريعة ، فإن اختيار الحوافز المناسبة لتحريك الموظفين بالشكل الذي يحقق أهدافهم وأهداف منظماتهم تعترع بعض الصعوبات ، غير أن الأبحاث و الدراسات الحديثة تقترح بعض الشروط لتقديم الحوافز و كفايتها من بينها:

- * سهولة فهم السياسات و الإجراءات التي تقررها المنظمة أثناء تقرير النظام .
- * أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء .
- * أن يقرر صرفها أو تقديمها للموظفين أو العاملين في المواعيد المحددة و المتقاربة.
- * أن يقرر صرفها أو تقديمها للموظفين أو العاملين في المواعيد المحددة و المتقاربة.
- * أن تركز هذه الحوافز على أسس ومستويات مقبولة .
- * أن تأخذ شكل الإستمرار أو الإنتظام في التقديم .
- * أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً مباشراً برسالة لو أهداف المنظمة.
- * أن ترتبط وتتصل اتصالاً مباشراً بدوافع العاملين.
- * أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الإقتصادية و الإجتماعية و النفسية و الحضارية التي تمر بها لبلاد ، و التي تؤثر على سلوك العاملين ورغباتهم و توقعاتهم .

(1): حامد حرفة ، موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز ، الدار العربية للموسوعات الأولى،الأردن 1980، ص:

* أن لا تتدخل فيها المنازعات الشخصية أو العلاقات أو السلطات و المحتويات .

وتوجد شروط اساسية لابد للإدارات من أخذها بعين الإعتبار إن أرادت الإستفادة من الحوافز في إنجازها في إنجاز العمل بالشكل الذي تريده وترغبه ، وقبل أن تتعرض لهذه الشروط نقوم أولاً باستعراض المشكلات التي تواجه عملية تحفيز العاملين باعتبار أن القضاء على هذه المشكلات و الصعوبات يمثل مدخلات لضمان نجاح في تحقيق أهدافها وهذا الصعوبات بعضها فني وبعضها مادي ومعظمها إنساني وهي مايلي:

* عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز، وذلك بانسبة للأفراد و المستفيدين منها و كذلك أعضاء الإدارة من المديرين و المشرفين المسؤولين عن تطبيقها.

* تطبيق نظم واحدة أو نمطية في عدد كبير من المنظمات بغض النظر عن الخصائص و الظروف التي تميز كل منظمة عن غيرها من حيث طبيعة النشاط و الهيكل التنظيمي، وترتيب القوى العاملة ، وإمكانيات المتوفرة بالمنظمة.

* غياب الدراسات و البحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم ، و العوامل التنظيمية و الفنية و المادية للمنظمة ، و الظروف البيئية المحيطة (الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية) وذلك على مستوى المنظمة الواحدة أو المجموعات المتشابهة من الأجهزة .

* عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها ، حيث نجد أن أعداد كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة بالرغم من وجود فروق في مهارات هؤلاء العاملين ومستويات أدائهم .

* عدم دقة تقويم أداء الأفراد ووجود أخطاء كثيرة في التقارير الدورية من حيث عدم دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية ، أو عدم تمثيلها للواقع العملي للعمل الذي يؤديه الفرد، أو عدم شمولها ، أو طول هذه البنود وازدواجها ، أو من حيث سوء فهم المدير أو الرئيس لهذه التقارير ، أو عدم قدرته على الحكم الموضوعي ، أو تدخل العوامل الشخصية في التقويم ، الأمر الذي قد يترتب عليه ذهاب الحوافز لغير مستحقيها وحرمان المستحقين منها.

- * غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز ، أو ميلها للتعميم ، أو الأهم من ذلك اختلاف تفسير الجهات المعنية لها.
- * سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين ، فقد يستعملها البعض أداة للإخافة العاملين ، كما أن بعضهم يحاول إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسهم ظنا منهم أن ذلك سيدفع العاملين للعمل الجاد ويدل مجهود أكبر ، لأن عدم عملهم بالمعايير يجعلهم يظنون أن رؤسائهم يضعون مستويات عالية للأداء ، وهذه طبعا نظرة خاطئة تصيب العاملين بالحيرة و التوتر ثم سوء الظن و العدائية فيلجئون إلى الإهمال و يتعمدون عدم تحقيق النتائج المطلوبة.
- * ارتفاع تكاليف الحوافز دون أن يقابل ذلك تحسن ملموس في الإنتاج أو الخدمات المقدمة للجمهور.
- * عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة و العائد من الحوافز ، وغياب التقويم الموضوعي للنتائج الملموسة و غير الملموسة التي تحققها الحوافز .
- * قصور المتابعة و الرقابة على الحوافز وذلك من حيث فعاليتها و الأثر الذي تتركه على الأفراد و العائد المحقق منها و التغييرات التي توجد فيها ، و النواحي التي تتطلب تعديلا و علاجا و غياب الإحصاءات الدالة على ذلك.
- * فقدان مفهوم الأخذ و العطاء في الحوافز ، وتحول كثير منها إلى حق مكتسب ، أو إلى جزء من الراتب ، أو افضافة مضمونة إليه، ومن ثم فقدان الصفة التحفيزية وهي دفع الأفراد لمزيد من العمل و الجهد لنيل الحوافز المقررة.
- * نقص المهارة لدى المديرين أو الرؤساء في تطبيق الحوافز، أو تمييز البعض ، أو تدخل العوامل الشخصية في تقرير الحوافز ، أو عدم قدرة البعض على تقويم جهودات مرؤوسهم أو إغفالها . وعدم تنبه البعض للمشكلات التي تصاحب تطبيق نظام الحوافز، وإهمال اقتراحات العاملين بهذا الشأن.
- وما لاشك فيه أن دراسة المشكلات و الصعوبات السابقة التي تواجه الإدارات عند وضع أو تطبيق نظام الحوافز داخل منظماتهم سوف يساعد على ضمان نجاح الحوافز في القيام بدورها على اكمل وجه وبما يخدم كلا من العاملين و المنظمات في نفس الوقت.

بالإضافة بالإضافة إلى أنه لابد من مراعاة شروط إذا أرادت الإدارة الإستفادة من الحوافز في نجاح العمل ، وهذه الشروط هي:

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف كلا من العاملين و المنظمة.
- أن تكون هناك صلة وثيقة بين الحافز و الهدف ، لأن الحوافز هي التي تحرك دوافع الإنسان وتدفعه لتحقيق رغباته.
- أن يتم استخدام الحوافز من قبل المنظمة في الوقت الملائم و خاصة الحوافز المادية .
- أن تحرص المنظمة على إستمرارية الحوافز لكي يكون لدى الفرد الطمأنينة على إستمرار تلك الحوافز في المستقبل.
- أن تتناسب الحوافز تناسب طرديا و ملحوظا مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد و تقديم المزيد من الجهود و تشجيع العاملين على الإبداع و الابتكار.
- أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد و الحصول على الحافز .
- أن تحقق المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز .
- أن يدرك الأفراد السياسة التي تنظم الحوافز ، وأن هذه السياسة تتصف بالعدالة و المساواة و الكفاءة.
- أن تستخدم الإدارة أكبر قدر ممكن من أنواع الحوافز المتنوعة لمقابلة حاجات ورغبات وأهداف العاملين المتنوعة و المتعددة أيضا.

ثانيا: نتائج تطبيق نظام الحوافز

يترتب على تطبيق نظام الحوافز عدة نتائج أهمها: : (1)

النتيجة الأولى:

إن توفير الحوافز المناسبة المتعلقة بالمكانة و المنصب يؤدي إلى إتجاه المنظمة نحو النمو للتوسع وربما كانت الحوافز هي الأساس أو المبرر لتضخم المنظمات الصناعية كانت أم حكومية أم سياسية فالنمو يعني فرصا أكبر لتوفير معظم أنواع الحوافز، ولذا ينظر إلى كبر حجم المنظمة على أنه يتيح فرصة أوسع للحوافز ، ويلاحظ أنه مالم تكن المنظمة ناجحة فإن نموها يؤدي إلى القضاء عليها.

النتيجة الثانية:

إن المنظمات الضخمة تنمو فيها إتجاهات تسليطية تركز على الإنتاج و تنفيذ العمليات الضرورية المحددة سلفا، وهي بذلك تساعد على تنمية إتجاهات التجديد و الابتكار، ونزيد من قوة هذه الحقيقة إن الإنتاج الضخم و بالجملة قائم على أساس تكرار عمليات نمطية في إطار تنظيم محكم و طرق رسمية مقرررة و هذا يعيق تنمية المهارات الفنية و الإدارات و بذلك تتضاءل فرص الأشخاص اللذين ليهم إستعداد و طموح ، ويصبح أمر تشجيعهم مرتبطا بمدى تذليل العقبات المشار إليها .

النتيجة الثالثة:

إنه ينبغي على النظام الإختيار الأصح للتعيين و الترقى و المكافأة ، إن توزع الحوافز على أساس قيمة الفرد في الإنتاج ومدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة ، وهذا هو أساس قيمة إهتمام المنظمات بالحوافز المادية و غير المادية ، على أنه ينبغي على المنظمات التي تعتمد على الحافز المادي كأساس لرفع العمل و إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين.

(1): سنان الموسوي، مرجع سبق ، ذكره، ص: 230.

النتيجة الرابعة:

إنه بينما تبدو أهمية الحافز المادي في إشباع الحاجات البيولوجية للفرد ، فإن هذا الحافز يمكن أن يعمل على إشباع بعض الحاجات الإجتماعية لديه وثال ذلك حصول الشخص على مكافأة تشجيعية ، فالدخل المادي من المكافأة ليس أداة إشباع للحاجات المادية فحسب ، وإنما يصبح له مدلوله الإجتماعي كمكافأة عن الإمتياز و التفوق و دليل على تقدير الإدارة للعامل المجد.

النتيجة الخامسة:

إن هناك إعتقاد له مبرارته بأن معظم نظم الحوافز تؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاج و هذا يحتم من الناحية الإقتصادية إن توفر إلى جانب الحوافز نوعا من الرقابة يمكن من احتفاظ افنتاج بمستوى الجودة المقررة ، فبهذه الطريقة يحقق الإنتاج العائد المناسب الذي يساعد بدوره في منح المزايا الإضافية.

المبحث الثالث: متطلبات نظام التحفيز الناجح و خصائصه.

المطلب الأول: المتطلبات الرئيسية و تنفيذ نظم التحفيز.(1)

هناك العديد من العوامل التي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار حين إصدار القرار بإقرار نظام الحوافز و من هذه العوامل:

- يتطلب نظام الحوافز السليم ضرورة أن تكون هناك علاقة واضحة بين نوع المبادلات و الجهد المبذول السليم ضرورة أن تكون هناك علاقة واضحة بين نوع المبادلات و الجهد المبذول من ناحية ، و بين الأداء و الإنتاج من ناحية أخرى .
- يجب أن تكون النتائج النهائية للأداء سواء على المستوى الفردي أو الجماعي قابلا للتنميط و القياس الكمي.
- يجب أن يكون نظام الحوافز مقبولا من وجهة نظر الأفراد حتى يكون فعالا.
- يجب أن يكون نظام الحوافز هادفا أي تحقق المؤسسة من ورائه أرباحا و تقلل من تكاليفها.
- وحتى تصبح نظم الحوافز مقبولة من طرف الجميع فإن الأمر يتطلب إشراك الكل في تحديد نظام الحوافز و تطبيقه.
- و تتمثل أهم المتطلبات الرئيسية للإعداد و تصميم الحوافز في ثلاثة جوانب هي: (2)

أولا: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز:

تتمثل البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية و التي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز وهي:

- **الهيكل التنظيمي و هيكل العمال:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية و الأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف و مستوى التفاعل بين العاملين ، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي و التعرف على الخصائص النوعية للعاملين و تأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.

(1): إيهاب صبيح رزيق، العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية، للنشر و التوزيع القاهرة، 2001، ص38.

(2): سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص: 486.

- نظام الأجور و المرتبات : و المقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف ، ويعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة و كذلك التفاعل بين العرض و الطلب في سوق العمل.
- نظام تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد و سلوكه الوظيفي ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري ، و تستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية و النقل و التحفيز المادي.
- وصف الوظائف: يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي و التي تحدد واجبات شاغل الوظيفة ، والظروف التي تمارس فيها وظيفته و المؤهلات و الخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة ، معايير أداء الوظيفة ، وظروف العمل.
- النظام الفني: يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة ، والذي يفيد في التعرف على طرق و إجراءات العمل ، و تدفق العمليات من خلال دراسة الزمن الحركة ، حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.

ثانيا: متطلبات تنفيذ نظام الحوافز.

يتطلب تنفيذ نظام الحوافز عدة عناصر هي:

- القواعد: و التي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة ومن هذه القواعد على سبيل المثال:
 - ✓ تحديد المبلغ الكلي للحوافز على مستوى المنظمة.
 - ✓ التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام و الأفراد.
 - ✓ تحديد نصيب الأفراد من الحوافز.
- النتائج: و تشمل مجموعة من السجلات و النماذج المتعلقة بأداء العاملين و معدلات الأداء المخططة.

- الإجراءات: و تتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية و المتتابعة و الخاصة بحساب و صرف الحوافز للأفراد.

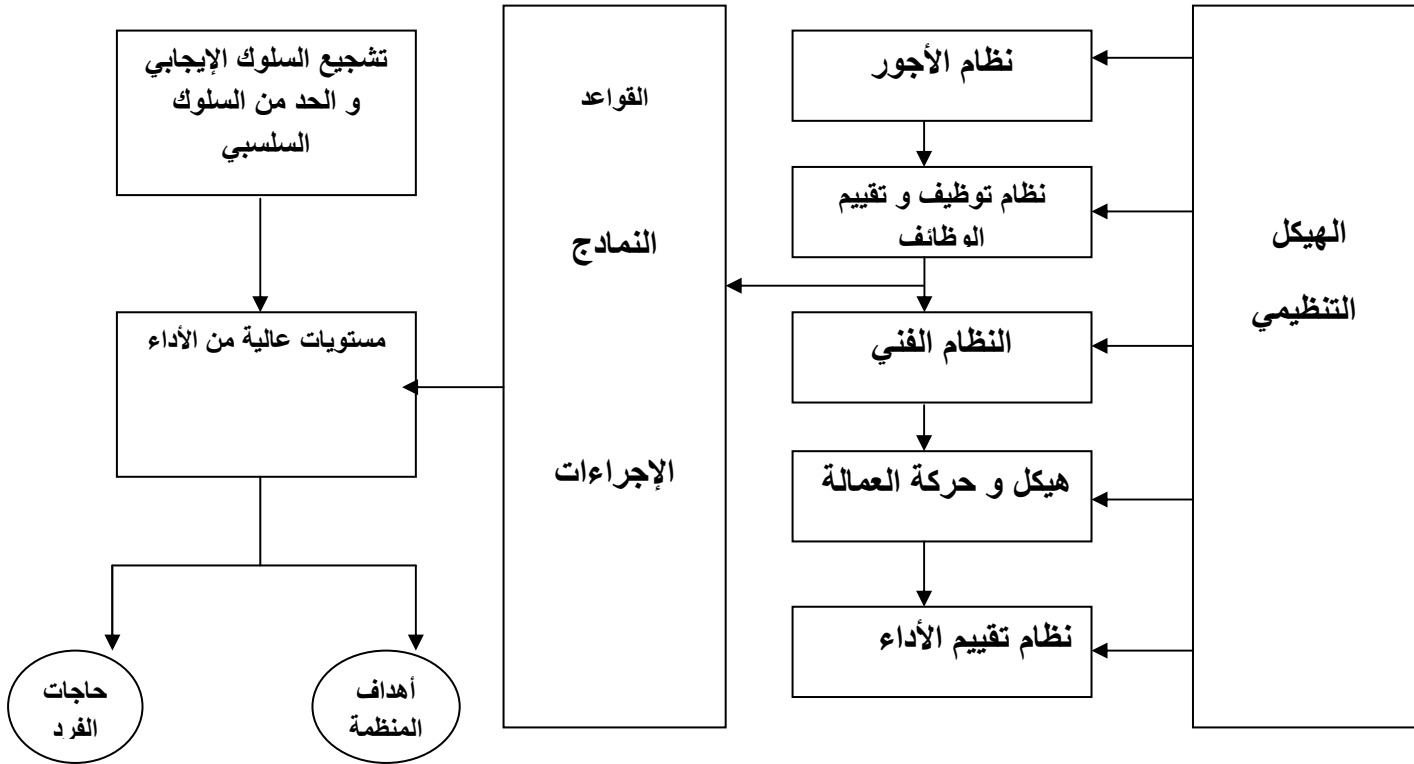
ثالثا: متطلبات نظام الحوافز. (1)

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

- وجود مناخ ملائم للعلاقات بين الإدارة و العاملين.
- عدالة الحافز و كفايته.
- سهولة فهم السياسة التي تحدها المنظمة في تقريرها للحوافز.
- ارتباطها إرتباطا و ثقيا و مباشرا باجهد الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.
- إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة و متفقاربة.
- إرتكاز الحوافز على أساس أو مستويات مقبولة.
- أن ترتبط ارتباطا مباشرا و وثيقا برسالة وأهداف المنظمة.
- ارتباطها ، واتصالها اتصالا مباشرا بدوافع العامل و بواعثه.

وفي النهاية يمكن القول بأن نظام الحوافز ما هو إلا نظام يتكون من ثلاثة عناصر يمثل العنصر الأول مدخلات النظام (الهيكل التنظيمي، نظام الأجور ، نظام التوظيف.....إلخ) وعمليات تشغيل النظام (القواع ، النمادج ، الإجراءات) ثم مخرجات النظام متمثلة في مستويات الأداء ، ويوضح الشكل التالي: المكونات الأساسية لنظام الحوافز.

شكل رقم: (04) : المكونات الأساسية لنظام الحوافز.



المصدر: سنان الموسوي ، مرجع سبق ذكره ص: 488.

المطلب الثاني: خصائص نظام الحوافز الفعال. (1)

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض من أهمها:

- ✓ القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الإنجاز الذي سيتم تحفيزه، في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.
- ✓ إمكانية التطبيق: و يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقديرات الكميات أو الأوقات
- ✓ الوضوح و البساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستبعاد أسلوبه و الاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية.
- ✓ لتحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود.
- ✓ المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم و تحسمهم، وزيادة إقناعهم به و الدفاع عنه.
- ✓ تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة و موضوعية للأداء .
- ✓ القبول: يتسم نظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.
- ✓ الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها و طرقها ، على مراعاة الإختلافات في المستويات الإدارية و الأعمال السنية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة وغيرها..... من معايير تحديد مقدار الحوافز .
- ✓ المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالإستقرار و الإنتظام إلا أن ذلك لاينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معايير إذا استدعى الأمر.

(1): عبد الحميد عبد الفتاح ، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسة إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية2007، ص: 372.

- ✓ الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها أو نتائج أعماله و ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام.
- ✓ التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقدير الحوافز بالتوقيت ، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل.

المطلب الثالث: كيفية زيادة فعالية نظام التحفيز. (1)

بداية ما الذي يجب أن تفعله المنظمات لجعل نظام التحفيز أكثر فعالية؟

وللإجابة على هذا التساؤل سوف نركز على قضيتين أساسيتين وهما: متى تستخدم هذه النظم؟ و كيف يمكن تنفيذها؟

ونستعرض كل قضية بشيء من التفصيل على النحو التالي:

1: متى تستخدم نظم التحفيز:

إن أول شيء يجب أن نضعه في أذهاننا هو أن هناك بعض الحالات التي يفضل فيها دفع الأجر على أساس زمني و ليس كحافز ، ومن أهم تلك الحالات مايلي:

- عندما يصعب على الفرد التحكم في حجم الإنتاج ، مثلما هو الحال في خطوط التجميع ، عندئذ يكون الدفع على أساس زمني هو الأفضل.
- في حالة حدوث أعطال متكررة في العمل تخرج عن نطاق تحكم الفرد، عندئذ يكون من غير العملي ربط أجره بإنتاجيته.
- عندما تركز المنظمة على جودة الإنتاج أكثر من تركيزها على كميته.

وبناء عليه ، فإن نظم التحفيز تستخدم في الحالات التالية:

* وجود علاقة واضحة بين ما يبذله الفرد من جهد و ما يحققه من إنتاج سواء من حيث الكم أو الكيف.

* إذا كان العمل نمطياً و تقل فيه فرص حدوث الأعطال.

* في حالة الإهتمام بحجم الإنتاج أكثر من الإهتمام بجودته.

2: كيف يمكن تنفيذ نظم التحفيز:

يتم تنفيذ نظم الأجور المحفزة على النحو التالي:

- ربط الحافز بإستراتيجية الشركة ، فعليك أن تعرف كيف يمكن استخدام الحافز في تنفيذ استراتيجية الشركة و في تحقيق أهداف النشاط بها.
- تأكد من وجود علاقة ارتباط بين الجهد و العائد ، فالفرد يجب أن يشير بأن مايحص عليه يتناسب مع مايبذله من جهد ، و في نفس الوقت تتوافر لديه القدرة على تحقيق المعايير الموضوعية ، وفي هذا الصدد أن تمده المنظمة بما يلزمه من آلات و معدات و برامج تدريبية.
- أن يكون النظام مفهوما و يسهل حسابه من قبل العاملين ، فالعاملين يجب أن يكونوا قادرين على أن يحسبوا و بسهولة ما يحصلون عليه من عوائد في حالة تحقيق معدلات الأداء المعيارية.
- وضع معيير عادلة ، فالمعايير الموضوعية يجب أن تشعر العامل بالعدالة حيث يجب الا تكون أعلى من اللازم أو أقل من اللازم بحيث تضمن نسبة نجاح تتراوح بين 60 و 70% ويشترط في الهدف أن يكون محددا.
- النظر إلى المعيار الموضوع على أنه بمثابة تعاقد مع العاملين ، فلا يجب تخفيض الحافز الذي سبق وأن اتفق عليه الطرفان في حالة تحقيق المعيار.
- ضمان حد أدنى من الأجر عن تشغيل الآلات و المعدات و التي قد تتعطل لأسباب ليس للعامل دخل فيها.
- توفير الدعم و التأييد للنظام وبصف خاصة من أعضاء جماعة العمل ، حتى لاتحدث معوقات أثناء التنفيذ.
- وجود نظام جيد للقياس ، فهناك بعض أنواع الحوافز التي تستدعي ضرورة وجود نظام واضح للقياس مثل: عدد الوحدات المنتجة أو المباعية.

على أية حال ، فهناك نظم التحفيز التي تنتظر إلى أهمية وجود نظام جيد للقياس على اعتبار أنها تساوي في الأهمية مع تصميم النظام نفسه مثل نظام الدفع على أساس الكفاءة و الذي في ظله لابد من توافر نظام عادل لتقييم الأداء.

- التأكيد على أهمية تحقيق النجاح في الأجل الطويل ، وفي نفس الوقت في الأجل القصير ، فمثلا: إن مجرد مكافأة الأفراد على ما حققوه من زيادة في الإنتاج يعد نجاحا في الأجل القصير ، فإن الأمر يستلزم التركيز على أهمية مقترحات العاملين بشأن زيادة قيمة الشركة على الأجل الطويل.
- أخذ ثقافة الشركة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز ، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوع من التوافق بين ثقافة الشركة و بين نظام التحفيز المستخدم.

3: لماذا تفشل نظم التحفيز:

لقد كان بعض الخبراء قلقين بشأن الأنواع المختلفة من نظم التحفيز ، وكانت أسباب هذا القلق تنحصر فيمايلي:

- الأجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة ، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها تحفزه على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المتهم في كل الأحوال فقد تكون هناك أسباب أخرى الإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف ، عدم العناية بسياسات الإختبار و التدريب.
- التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله ، حيث يشير علماء النفس بأن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافئوا عليها ، ولكن هذه الجهود غالبا ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى، فلو أن الحافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد الإنتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.
- أن الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس Fredrick Herzberg إن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد و سرعان ما يزول تأثير هذا الحافز ، ولذلك فهو يرى أن تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد، ولذلك يقترح أن تقدم المنظمة قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المالية مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز و تحقيق النجاح النفسي في وظيفته.

- مكافأة المخطيء ، فالبعض ينظر إلى المكافأة و العقاب على أنهما و جهان لعملة واحدة، و لذلك فإن العبارة: " افعل هذا وسوف تحصل على تلك " لا تختلف كثيرا عن عبارة: " افعل هذا أو لماذل لم تحصل على تلك".
- إن المكافأة قد تمزق العلاقات بين الأفراد و لذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب: تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.
- قد يؤدي منح المكافآت إلى إعاقة الأداء ، حيث يشير أحد الخبراء إلى أن تحقيق التميز قد يسير في احد الإتجاهات و المكافآت تسير في اتجاه آخر ، حيث يتم إخبار الأفراد ، بأن دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية أو نتائج تقييم الأداء ومن ثم فهم يركزون على زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر عن المستوى الجودة ، وقد سيكون سلوكا لا أخلاقيا في سبيل تحقيق المعايير الموضوعية.
- قد تقلل المكافأة من درجة استجابة الأفراد ، نظرا لأن التركيز الأساسي لديهم فإن حدوث أية تغييرات يعني صعوبة تحقيق هذا الهدف و بالتالي يلعب الحافز دورا وسيطا بين حدوث التغيير و درجة استجابة العاملين.
- قد تقلل المكافآت الحافز الداخلي الفرد، ونظرا لأنها تشعره بأنه لا يستطيع الأداء الجيد لواجبات وظيفته اختياريا .
- إن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية باضافة إلى الحوافز المادية ، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله و أن يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته ، ولذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمنظمة.

المطلب الرابع: معوقات التحفيز.

فيمايلي قائمة بالممارسات التي تثبط من عزيمة الموظفين هذه الأمور تشكل قوى مثبطة في العمل يجب تفادها :

- ملء جو الشركة بالسياسات .
- تكون توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين.
- وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على الموظفين إتباعها.
- تحديد اجتماعات غير مفيدة على الموظفين حضورها.
- تشجيع المنافسة الداخلية بين الموظفين.
- حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم.
- تقديم النقد بدلا من التعليقات البناءة.
- قبول مستوى الأداء المنخفض ، وبالتالي سيشعر الموظفون ذو الأداء العالي بأنهم قد استغلوا.
- معاملة الموظفين بشكل عادل.
- الإستفادة من الحد الأدنى من طاقة الموظفين.

(1): فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

خلاصة الفصل:

من خلال ماتقدم فإن الحوافز من العوامل المساعدة في الوصول إلى هدف المنظمة و تحقيق أكبر كفاءة إنتاجية ممكنة و ذلك بتنشيط المحرك الأساسي ألا وهو العامل (المورد البشري) من خلال دراسة متطلباته و تلبية حاجاته و سد النقائص التي يشعر بها سواء كانت مادية أو معنوية وذلك لإفساح المجال للعمل و إظهار المهارات و إخراج القدرات الباطنية أي التفاني و الإخلاص في العمل ، ولهذا على المؤسسة وضع نظام محكم للحوافز و حسن إستعماله في الوقت و الزمن المناسبين من أجل أن يشعر العمل بها و يعرف الهدف منها وبذلك يسعى للحصول عليها.

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية أداء الموارد البشرية

مقدمة الفصل:

- ✚ المبحث الأول: مفهوم الأداء و مكوناته.
- ✚ مطلب الأول: مفهوم الأداء.
- ✚ مطلب الثاني: مكونات الأداء.
- ✚ مطلب الثالث: العوامل المتحكمة في الأداء.
- ✚ المبحث الثاني: تقييم الأداء و أهميته و أهدافه.
- ✚ مطلب الأول: تقييم الأداء.
- ✚ مطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء.
- ✚ مطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء.
- ✚ المبحث الثالث: معايير تقييم الأداء و خطواته و طرقه.
- ✚ مطلب الأول: معايير تقييم الأداء و خصائصها.
- ✚ مطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء.
- ✚ مطلب الثالث: طرق تقييم الأداء.

خلاصة الفصل.

مقدمة الفصل:

يجب أن تتوفر لدى المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق إستغلال مواردها البشرية القدرة على إدارة تصرفات و أداء أفرادها ، وتمثل هذا الجانب أهم التحديات التي تواجهها المنظمات ، حيث تتسم جوانب عملية إدارة و تقييم الأداء يتعدد العوامل المؤثرة وصعوبة الإعتماد على مدخل موحد عند القيام بها.

ويعطي مفهوم الأداء أهمية كبرى في تسيير المؤسسات لذا نال و لايزال ينال لاهتمام المتزايد من طرف الباحثين و المفكرين في مجال الادارة و التسيير وهذا من منطلق أن الأداء يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة على إنتاجية المنظمات على اختلافها ، و كذلك يمثل أداء الموارد البشرية المحدد الرئيسي لمدى تحقيق أهداف المنظمات وكذا موقعها التنافسي في ظل اقتصاد المعرفة و العولمة التي تمثل السمة الغالبة على الاقتصاد الحديث.

المبحث الأول: مفهوم الأداء ومكوناته

المطلب الأول: مفهوم الأداء.(1)

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الادارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد و المنظمة و لتداخل المؤشرات التي تؤثر على الأداء و تنوعها لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليطها الضوء على أهم التعريفات التي قدمت لمفهوم الأداء على الساحة الإدارية.

ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي انه مفهوم يربط أوجه النشاط و يبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات .

ويعرف أيضا بأنه النتائج العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدرته على الاستجابة للخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

يعرف الأداء كذلك على انه النتائج الفعلية للعمل ، أي الفعاليات و الإنجازات ، أو مايقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة.

وعرف الأداء بأنه المسؤوليات و الواجبات و الأنشطة و المهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في معدلات و في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها.

وعرف أندروود (Andreued) الأداء بأنه تفاعل السلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد و قدرات الموظف في المنظمة و يعرف كذلك بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات لمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة.

كما عرفت هاينز (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.

كما يعرفه بأنه قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها بالمنظمة.

ويشير توماس جيلبرت (Thomas gilibert) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لايجوز الخلط بين السلوك و بين الإنجاز و الأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي انه مخرج أو نتاج (نتاج) . أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا.

يعدّ مصطلح الأداء مصطلحا متعدد الجوانب والأبعاد لاقتترانه، وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له كالمردودية والإنتاجية والنتيجة وحتى التنافسية، رغم أنه يختلف عن هذه المفاهيم اختلافا كليا. وهذا ما يفسر اختلاف الباحثين في تحديد مفهومه، فيعتبره البعض القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتيجة معينة، أي النظر للأداء من جانب بعدي الكفاءة والفعالية، ويقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف أي العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المنتظرة، أما الفعالية فهي العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة، وتجدر الإشارة إلى أن العديد من الباحثين يعكسون مدلول المصطلحين.

ويعتبر الأداء بمنظور الكفاءة والفعالية قصير ومتوسط المدى، أما الأداء طويل المدى فيتمثل في تطوير طاقة دائمة كإنشاء ممارسات وقيم، والتوصل إلى الليونة لمواجهة التغيرات.

المطلب الثاني: مكونات الأداء(1)

يتكون الأداء من مكونين رئيسين هما الفعالية و الكفاءة أي أن الحديث عن الأداء بالمنظمة يقود إلى الحديث عن عاملي الكفاءة و الفعالية في تسييرها و عليه سنقوم بتحليل و تفصيل هذين العاملين:

1- الفعالية(1): ينظر الباحثين في علوم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة و تجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد إعتبر المفكرين الكلاسيك فعالية بمثابة الأرباح المحققة ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة ويعرفها **vincent plauchet** أنها ” القدرة على تحقيق النشاط المرتقب و الوصول إلى النتائج المرتقبة”.

كما يعرفها **Walkeret Ruibert** بأنها >> قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات و تعظيم السوقية مقارنة بالمنافسة.

إذن نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني تحقيق الأهداف المرجوة كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية لمخرجات المؤسسة حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة و عليه

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100.$$

قيمة المخرجات المتوقعة

(1)- الشيخ الداوي: ،تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء جامعة الجزائر ص 220، ص221 rcuebluedld.net

2- الكفاءة:(1) يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية و الإجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب و الباحثين حول تعريفه.

فهناك حالة التقاطع بين هذا المصطلح و المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية، الأمثلية.....إلخ.

تعرف الكفاءة حسب (Wellfer et Ruekerlsz) على أنها ” قدرة مردودية المؤسسة” بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية .

تعرف الكفاءة حسب (Vincent Plauchet) بأنها ” القدرة على القيام باعمل المطلوب بتقليل من الإمكانيات و النشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة”.

كما تعرف الكفاءة على أنها : ” الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر”.

وهناك تعريف آخر ينظر إلى الكفاءة على أنها: ” الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل أي بقاء التكلفة في حدودها الدنيا و الأرباح في حدودها القصوى وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى لعنصر التكلفة و العلاقة بين المدخلات و المخرجات”

ويتضح لنا من التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة المدخلات من الموارد مقارنة لمخرجاتها حيث ينبغي أن تكون هناك إستغلال عقلائي و رشيد أي القيام بعملية مزج عوامل الانتاج بأقل تكلفة ممكنة.

(1): المرجع نفسه الشيخ الداوي ص 221.

كما نستنتج مما سبق أن : الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج و تدنية التكاليف وبمعنى آخر تمثل الكفاءة بمعادلة أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محددة و معينة بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة و عليه:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المدخلات}}{\text{المخرجات}}$$

المخرجات

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء.(1)

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء مايلي:

- 1- **مدى تحديد الأهداف:** فالمنظمة التي لاتملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها و معدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج و الأداء الجيد مع الموظف دو الأداء الضعيف.
- 2- **المشاركة في الأداء:** عدم مشارك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية و الموظفين في المؤسسات الدنيا و بالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة ، و هذا سيؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركو في وضع الأهداف المطلوب إنجازها ، أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشون في المنظمة.
- 3- **المقابل الذي يحصل عليه العامل:**من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء و المردود المادي و المعنوي الذي يحصلون عليه فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترتيبات و العلاوات و الحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين وهذا يتطلب نظام متميز لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي و الموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط و الموظف الكسول و الموظف غير المنتج.
- 4- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين ، فعدم الرضا الوظيفي و انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و إنتاجية أقل

(1): أحمد السيد كردي ، مرجع سبق ذكره ص: 120.

و الرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية و الشخصية للموظف مثل :
العوامل الاجتماعية كالسن و المؤهل التعليمي و الجنس و العادات و التقاليد و العوامل
التنظيمية كالمسؤوليات و الواجبات و نظام الترقية و الحوافز في المنظمة.

5- التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور
غير منتجة بل قد تكون بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين و قد نشأ التسبب
الإداري نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

المبحث الثاني: تقييم الأداء وأهميته و أهدافه.

المطلب الأول: تقييم الأداء.

بعد أن تعرفنا على مفهوم الأداء ، فإنه من الضروري أن نتعرض إلى مايسمى ” تقييم الأداء ” ولقد وردت عدة تعاريف بشأنه.

1- مفهوم تقييم الأداء: هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية و تحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان و يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.(1)

كما يعرف تقييم الأداء على أنه : ” الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه في مدة زمنية محددة و تقدير مدى كفاءته الفنية و العملية للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بصلة الحاضر و المستقبل ”.

وهذا يتطلب تحليل وفهم و تقويم القدرات الانسانية في تحليل وظائف في المستقبل ذات مستوى أعلى من المسؤوليات و الواجبات الحالية لفتح مجالات التقويم الوظيفي واستخدام الطاقات البشرية بالشكل أو الأسلوب الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال تحقيق رغبات الانسان العامل.(2)

كما ذهب البعض إلى عدها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين و في تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا.(3).

(1): فيصل حسونة مرجع سبق ذكره ، ص 147

(2):سان الموسوي، ترجمة أحمد عن المقال، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر المملكة السعودية ، ط8،2000م ص 322.

(3): خالد عبد الرحيم مطر الهيثي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي دار وائل للنشر 2005 ص 199.

وتقييم الأداء يتم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين ، فالمدير يقوم بتقييم أداء مرعوسيه وفقا للنظام الرسمي الذي صممه إدارة الموارد البشرية و نتائج التقييم التي يتم التوصل إليها ترسل إلى إدارة الموارد البشرية التي تتولى عملية مراجعة دقتها و تصحيحها إن تطلب الأمر و الإحتفاظ بتلك النتائج لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات(1).

يعرف ” بيش ” ” BEACH ” تقييم الأداء بأنه التقييم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل و كرامته في التطور . أما ” فيلدمان وأرنولد ” ” FIELDMAN&ARNOLD ” فيعرفان تقييم الأداء بأنه عملية قياس و تقويم مستوى أداء أعضاء المنظمة.

أما ” سزلاشي ” ” SZELACHI ” فيرى أن تقييم الأداء هو العملية التي تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيها.(2)

كما وضعها آخرون كونها : نظام رسمي لقياس و تقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية و السلوكية ومحاولة التعرف على إحتمالية تكرار نفس الأداء و السلوك في المستقبل لأفادة و المنظمة و المجتمع، و يرى آخرون إلى الوصف التحليلي للعملية بتعريفها على أنها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل مايتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل .(3)

(1): ناصر محمد العدلي ، السلوك الإنساني و التنظيمي، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1995، ص 499

(2): عبد الفتاح بوخمخم أستاذ مساعد مكلف بالدروس كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري – قسنطينة-2001 ، ص 102..

(3): خالد عبد الرحيم مرجع سبق ذكره ص 199.

وتتضمن عملية التقييم : تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات محددة مايلي:

- وضع وإعداد معدلات للعمل.
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا لهذه المعدلات .
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.(1)

و التعاريف السابقة لتقييم الأداء تشير إلى المفهوم العام دون التعرض إلى العناصر الأساسية التي يتكون منها تقييم الأداء و على هذا الأساس يمكن إعطاء تعريف أكثر وضوحا وأكثر تفصيلا لتقييم الأداء.

وعليه يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام الأساليب المناسبة لتحديد مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء ، بحيث يكون تقييم الأداء دوري ومنتظم، تستخدم بياناته في عملية اتخاذ القرارات.

من التعريف السابق يمكن استخراج العناصر التالية:

- ❖ تقييم الأداء عملية شاملة تخص كل الأفراد الموجودين بالمنظمة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي ومهما كانت اختصاصاتهم وهذا حتى يشعر الجميع بالعدالة وأن تقدم أي فرد في السلم الوظيفي مرهون بمدى قدرته على تحقيق مستوى الأداء الجيد دون خضوعه لاعتبارات أخرى.(2)

(1):جاري ديسلر ، مرجع سبق ذكره ص: 322.

(2):عبد الفتاح بوخمخم مرجع سبق ذكره ص 102.

يتطلب تقييم الأداء وجود معايير الأداء ، و المعايير هي المقاييس التي يتم على أساسها عملية المقارنة أي مقارنة الأداء الفعلي للفرد بالمعيار المحدد للحكم على مستوى أدائه .فبدون وجود معايير أداء محددة مسبقا لايمكن لعملية تقييم الأداء أن تكون فعالة . وتحديد معايير الأداء إن كان يتصف بالسهولة في الأعمال الإنتاجية فإنه يتصف بالتعقيد في الأعمال الإدارية ، ففي الأعمال الإنتاجية يمكن لمعيير الأداء أن تكون كمية كإنتاج كمية معينة أو بلوغ درجة محددة أو التقليل في التكاليفإلخ.

❖ تقييم الأداء دوري و منتظم أي أن تقييم الأداء عملية ملازمة للحياة المهنية للفرد و يتم بشكل مستمر .

❖ تستخدم بيانات تقييم الأداء في الأغراض الإدارية ن فنتيجة التقييم تشكل مرجعا مهما لاتخاذ قرارات التحويل ، والترقية وتقدير المكافآت و تحديد احتياجات التدريب في حالة وجود قصور في الأداء.

كما أن الفرد يجب أن يكون عل علم بنتيجة التقييم أي نقاط الضعف و بنقاط القوة لديه وإذا كان الأداء قد أعد بشكل جيد فإن الفرد بإمكانه ان يتخذ الإجراءات الضرورية لتحسين مستوى أدائه.(1)

(1): ناصر العدلي مرجع سبق ذكره، ص 499- 507.

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء.

يعد تقييم الأداء من الأمور الهامة على إختلاف أنواعها وتبرز أهميته فيمايلي:(1).

- ✚ تزويد المدراء ومتخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين في المنظمة
- ✚ يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
- ✚ إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبيل الإدارة وأن عملية الترقية و النقل و العلاوات لاتتم عن طريق ذلك و تزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.
- ✚ تقييم أداء الموظفين يساعد المدراء على إتخاذ القرارات بشأن تحسين و تطوير أداء الموظفين واقتراح المكافئات المالية بناء على مستوى الأداء و تميزه هما يساعد على رفع الروح المعنوية و تقليل معدل دوران العمل.
- ✚ يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك.

(1): فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره، ص 147.

كما أن تقييم الأداء عملية مهمة سواء بالنسبة للمنظمة أو العاملين على حد سواء: فمن خلال عملية تقييم الأداء تستطيع المنظمة أن تعيد النظر في سياستها وبرامجها إجراءاتها وعلى الأخص في مجالات الاختيار و التدريب و الاشراف فتستطيع الإدارة أن تحكم من خلال تقييم الأداء ، على مدى نجاح الاختيار لأن التقييم لكشف عما إذا كان الفرد المناسب مكافأ بالوظيفة التي تتفق مع قدراته وميوله ومؤهلاته كذلك تستطيع الإدارة عن

طريق تقييم الأداء أن تحكم على مدى سلامة الاعتبارات التي تجربها للعاملين و تتمكن من أن تقوم وظيفه التدريب ومدى نجاح برامجه في تنمية وتطوير العاملين كما يفصح التقييم عن فترة المشرفين على قيادة مرؤوسهم و توجيههم.

أما بخصوص أهمية التقييم للعاملين فإن العاملين يعطون أهمية كبيرة لمعرفة الراتب أو الأجر الأساسي الذي يحصلون عليه و الزيادة المتوقعة عليه من خلال مدة الخدمة و تحدد هذه الزيادات على أساس الخبرة و الأعباء الإجتماعية و كفاءة الشخص أثناء أدائه للأعمال الموكلة إليه ويحرص العاملون على معرفة مدى نجاحهم في تأدية الأعمال ووجهه نظر رؤسائهم عنهم . كذلك يهتم كل رئيس أن يتعرف بشكل مستمر على مقدار التقدم الذي طرأ على أداء كل من المرؤوسين وبالإمكان الوصول إلى ذلك عن طريق وضع نظام فعال وكفؤ لتقويم الأداء.

وبناء على ذلك ما تقدم فإن من الضرورة للمنظمة و للعامل أن يتفقا على أساس عادل و موضوعي لقياس الأداء من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة و العاملين في آن واحد.(1)

(1):سان الموسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 163 - 164.

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء.

هناك عدة تقسيمات لأهداف تقييم الأداء نذكر منها:

✚ **التقييم الأول:** (1) هناك ثلاث اهداف لتقييم الأداء:

❖ **أهداف إستراتيجية:**

يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام أنظمة الإدارة بالأهداف في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين و الأهداف أو الغايات التنظيمية ويستند التقيد الفعال لاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك و نوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ ثم تطوير أنظمة القياس وإسترجاع المعلومات و التي سوف تدعم من ' استخدام العاملين لقدراتهم و تطوير أنماطهم السلوكية ، للوصول للنتائج المحددة و لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي فإن النتائج وأنماط السلوك و القدرات المطلوبة تتغير بالضرورة .

❖ **أهداف إدارية:**

تعتمد المنظمات على معلومات إدارية الأداء ، خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها : إدارة المرتبات و الأجور ، الترقيات ، التسريح المؤقت من العمل ، الاستغناءات عن العاملين تقدير الداء الفردي و على الرغم من أهمية القرارات فإن العديد من المدربين يرون تقييم الأداء للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين و عرض نتائج التقييم على العاملين و من ثم جانبهم يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

(1): جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد للبشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن

21 الدار الجامعية ، 2003 ، ص 407-408.

❖ أهداف تنموية :

يتمثل هذا الجانب من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل ، عندما لا يؤدي الموظف عمله على النمو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية لأدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء و التي تعكس نواحي الضعف في الأداء ومن الناحية العملية فإن أنظمة تقييم الأداء لا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء و لكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل.....الخ.(1)

✚ **التقييم الثاني:** حسب هذا التقييم فإن هناك نوعين من الأهداف: (2)

1- في المجال الإداري:

- يتم تقييم الأداء بهدف ترقية الموظفين
- نقل الموظفين إلى وظائف أكثر ملائمة لهم.
- تهدف إلى تحديد المكافآت التشجيعية و العلاوات.
- تحديد العقوبات التأديبية و الفصل.
- الكشف عن الإحتياجات التدريبية و كوسيلة لتطوير الأداء.

2- في مجال تطوير المنظمة و الفرد:

يسعى تقييم الأداء على تحقيق بعض الأهداف التي تسهم في آن واحد بتطوير أداء الفرد و المنظمة ككل من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف و العمل على تدريبه من أجل رفع إنتاجيته و بالتالي إنتاجية المنظمة من خلال جهود العاملين ومن هذه الأهداف:

أ- **تطوير الأداء الذاتي:** من خلال قياس الأداء يستطيع الشخص معرفة جوانب القوة و تعزيزها ومعرفة جوانب القصور و العمل على تفاديها و تطوير نفسه.

(1):جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 408.

(2): فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره،ص 148.

- ب- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء: من خلال ملاحظة أداء مرؤوسهم و سلوكهم أثناء العمل ومن ثم القيام بتحليل ذلك ليكونوا قادرين على التقييم و القيادة الرشيدة و الفعالة.
- ج- الكشف عن الاحتياجات التدريبية: أي الكشف عن نقاط الضعف و القوة عند الموظف وبالتالي إقتراح البرنامج التدريبي المناسب للموظف.(1)
- 🚩 **التقييم الثالث:** بناء على هذا التقييم فإن أهداف تقييم الأداء يقع على ثلاث مستويات هي المنظمة ، المدير ، الفرد العامل .وتتمثل هذه الأهداف في: (2)

1- على مستوى المنظمة: تتمثل في:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد إحتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانيتهم مما يساعد على التقدم و التطور.
- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات .
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2- على مستوى المديرين:

فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على لآدائه لاتعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانيتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعدهم ، وهذا مايدفع بإتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

(1): فيصل حسونة ، نفس المرجع السابق، ص 148.

(2): خالد عبد الرحيم مطر ، مرجع سبق ذكره ، ص 200- 201.

3- على مستوى الفرد العامل:

فزيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعور بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل بإجتهد وحدثه وإخلاص ليرقبو فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً و مكافئتهم مالياً. (1)

المبحث الثالث: معايير تقييم الأداء وخطواته وطرقه.

المطلب الأول: تقييم الأداء وخصائصه.

أولاً: معايير تقييم الأداء: (2)

يقصد بمقاييس الأداء تلك العوامل و المقاييس التي بموجبها قياس أداء العاملين ويجب أن يتم تحديد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد وتنقسم معايير الأداء إلى قسمين هما:

- 1- **العناصر:** تمثل العناصر مجموعة من الصفات و المميزات التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يكون قادراً على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال و تقسم هذه العناصر إلى عناصر ملموسة و غير ملموسة و تعتبر العناصر غير الملموسة أصعب في عملية القياس و من أمثلة العناصر الملموسة الأمانة و الصدق و الانتهاء و عبر ذلك.
- 2- **المعدلات:** عبارة عن ميزان يمكن من خلاله قياس إنتاجية الموظف من حيث ثلاثة جوانب:
 - **معدلات كمية:** وهي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة محددة .
 - **معدلات نوعية:** تعني وجوب وصول أداء الشخص على مستوى معين من الجودة و الدقة و الإتقان .

(1): خالد عبد الرحيم مطر نفس المرجع السابق، ص 201.

(2): فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره، ص 149.

- **معدلات كمية ونوعية:** هذا النوع مزيج من الكم و النوع فوجوب إنتاج عدد معين من الوحدات يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة الدقة و الإتقان. كما يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي تقارن به الحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا و مرضيا ، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بها طلب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أو تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

وبصورة عامة فإن هذه المعايير يؤكد على جانبين أساسين هما:

- 1- **موضوعي:** يعبر عن المقومات الأساسية التي يستلزمها طبيعة العمل مثل : كمية الانتاج، النوعية ، السرعة و تحقيق الأهداف
- 2- **ذاتي أو سلوكي:** يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية و السرعة في التعلم و الإستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه و علاقته مع الرؤساء و المديرين.

ثانيا: خصائص معايير الأداء: يمكن التمييز بين الخصائص التالية:

- **الصدق: ValidityM.**

أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقا.(1)

- ✓ في حالة عدم إحتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس.
- ✓ في حالة إحتواء المقياس على مؤشرات خارجة عن إدارة الفرد ، وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.
- كما يقصد أيضا بالصدق هنا أن المقياس يقيس ما صمم لقياسه بمعنى يجب أن نتأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها و التي صمم المقياس من أجلها.

• الثبات : Reliability.

- يعني الوصول إلى نفس النتائج في حالة إستخدام المقاييس لنفس الحالة ولمزات متكررة.(1)
- ويقصد بالثبات أيضا : أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ، ثابتة عندما يكون أداءه ثابتا. أما عندما تختلف نتائج القياس بإختلاف درجات أو مستويات أداءه وإن ذلك ليس عيبا فيه وإنما حالة طبيعية .

• التمييز : Discrimination.

- يعني بها درجة حساسيته المقياس بإظهار الإختلافات في مستويات الأداء مهما بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.(2)
- كما نعني به تعريف المقاييس وشرح معنى كل منها وماذا تهدف بحيث يتم فيها بشكل واضح يمنع التداخل في معانيها ويمكن التمييز بينها وفهما .(3)

• سهولة إستخدام المقاييس : Easiness

- نعني بها وضوح المقاييس وإمكانية إستخدامه من قبل الرؤساء في العمل.(4).

(1):فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره،ص 149-150.

(2):خالد عبد الرحيم ، مرجع سبق ذكره.ص 204

(3): نفس المرجع رقم(1) ص 150.

(4): نفس المرجع رقم (2) ص 204.

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء.

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشئها المنظمة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك الخطوات على النحو التالي :

حسب هذا التقييم توجد 6 خطوات رئيسية وهي: (1)

1-وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون بين المنظمة و العاملين على وضع توقعات الأداء و بالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها.

2-مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل و قياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا من خلال ذلك يمكن اتخاذ الاجراءات التصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل و إمكانية تنفيذه بشكل أفضل ، أي سيتم هنا تحديد إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة يتيح عنها لزوم المراقبة كما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل و بالتالي تفادي الوقوع في نثر تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا.

3-تقييم الأداء : بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة و التعرف على مستويات الأداء و التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

4-التغذية العكسية : يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله و بلوغه المعايير المطلوب بلوغها ، وإن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية لأدائه المستقبلي و لكي تكون التغذية العكسية نافعة و مفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

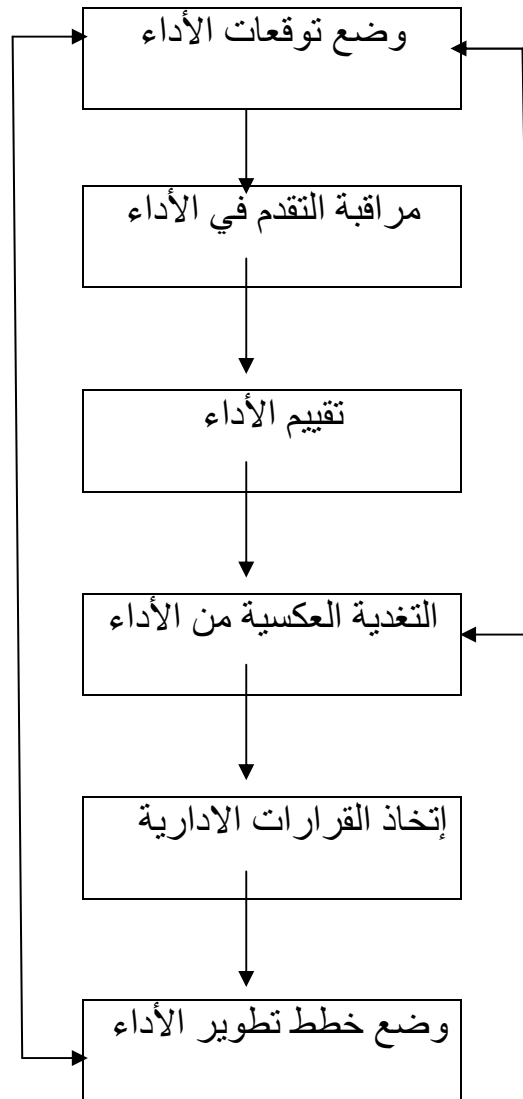
(1): خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 205.

5- إتخاذ القرارات الإدارية: و القرارات الإدارية كثيرة و متعددة فمنها ما يرتبط بالترقية و النقل و التعيين و الفصل.....إلخ.

6- وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أو تنعكس وبشكل إيجابي عل تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات و القدرات و القابليات و المعارف و القيم التي يحملها الفرد العمل.

و الشكل التالي يوضح مراحل عملية تقويم الأداء كمايلي:

شكل رقم: 03. مراحل تقويم الأداء



المصدر: (عادل حرموش و مؤيد السالم)، 1991، ص127.

حسب هذا التقييم تقسم خطوات تقييم الأداء إلى 8 خطوات وهي: (1).

1- تحديد معايير التقييم: يجب أن يتم وضع معايير مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المرجع الذي يتم المقارنة به.

2- إختيار طريقة التقييم : هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.

3- تحديد دورية التقييم: و المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم ، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل ستة أشهر و يختلف ذلك من منظمة لى أخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة و غير ذلك من العوامل.

4- تحديد المقيم: من المعلوم أن الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية و الدقيقة عن مستوى أداء الموظف و سلوكه ويمكن القول أن الرئيس المباشر هو الأنسب لتقييم الموظف مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية و الصدق في عملية التقييم و البعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر على ذلك.

5- تدريب المقيم: التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم و تزويد المقيمين بالإرشادات الواجب إتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

6- علنية نتائج التقييم: مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه و الغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة و تعزيزها و جوانب الضعف و تفادي حصول ذلك في المستقبل.

7- التظلم من نتائج التقييم: هو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم غير مرضي له مما يدفع المقيمين إلى أحد عملية التقييم على مجمل الجد وإعطائها أكثر أهمية.

(1): فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره، ص 150 - 151.

8-تصميم إستمارة التقييم: المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم وأن يكون سهل الاستخدام و الفهم وأن يتم وضع إستثمارات مناسبة للفئات الوظيفية المختلفة.

وذهب آخرون إلى تقسيم خطوات تقييم الأداء إلى: (1)

- تحديد متطلبات التقييم أي تحديد ما تتوقعه المنظمة من أعمالها و توظيفها أثناء قيامهم بواجباتهم أي بعبارة أخرى تحديد المعايير أو المقاييس و المتطلبات الأخرى التي تتطلبها عملية التقييم و التي لها مساس مباشر لمصالح المنظمة.
- مناقشة متطلبات التقييم مع الأفراد في المنظمة و تغيير المتطلبات عند الحاجة لإرضاء كلا الطرفين.
- مراقبة و ملاحظة كيفية أداء الموظف أو العامل واجبه المناط به.
- تقييم أداء العامل أو الموظف طبقا للمتطلبات التي تم الاتفاق عليها في النقطتين الأولى و الثانية.
- مناقشة التقييم مع العامل أو الموظف.
- اتخاذ القرار ، حيث تركز على نقطة مهمة وهي وجود متطلبات للتقييم يتم الاتفاق عليها بين المنظمة و العاملين فيها ويتم على ضوءها التقييم من قبل المنظمة.

(1):سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره ،ص 166،167.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء.

تورد العديد من الدراسات تصنيفات عديدة لأساليب تقييم الأداء العاملين ويمكن إجمال هذه الأساليب بأسلوبين رئيسيين اتفق عليه الباحثين وهما: الطرق التقليدية و الطرق الحديثة وسوف نحاول التعرض للبعض منها بإيجاز :

1-الطرق التقليدية: هي أساليب شائعة الاستخدام من قبل مختلف المنظمات حيث حاولت قياس تصرفات الأفراد كما وفق قياسات تضعها المنظمة ولهذا فقد فسر المدراء هذه المواصفات و المعايير حسب فهمهم لها مما سبب إرباكا في عملية التقويم ولهذا السبب حاول الخبراء أنداك وضع طرق وأسس جديدة ومنظورة نذكر منها مايلي:

❖ **طريقة الترتيب:** يقوم المقيم بترتيب الأفراد الخاضعين لعملية التقييم تنازليا أو تصاعديا حسب مستوى الكفاءة و مقارنة سلوك كل شخص بالآخرين.(1)
وبمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوء بناء على مجموعة من السمات أو الخصائص.(2)

وتمتاز هذه الطريقة بسهولةها ، إلا أن من عيوبها أنها لاتعطي أكثر من قائمة بترتيب الأفراد في جماعة معينة و لاتوضح طبيعة و مقدار الفروق بين أفراد الجماعة كما أنها لاتحدد نقاط الضعف لدى الأفراد ، إذ لاتوجد للنتائج أية فائدة شخصية و لاتقدم أي مقترحات لتطوير الأداء حتى يركز عليها الأفراد ويحصل كل منهم على ترتيب أعلى فإنها لاتحقق الفوائد المرجوة من عملية التقويم بالإضافة إلى ما يقدم فإن عملية الترتيب تزداد في صعودتها بزيادة عدد أفراد المجموعة موضوع التقويم.(3)

(1):فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره، ص 151.

(2):جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 328.

(3):سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 173.

❖ طريقة المقارنة الزوجية (الثنائية): تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل فرد و باقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين و تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة حيث يتم مقارنة كل فرد بانسبة لكل خاصية بباقي الأفراد. (1)

ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة استخدامها في حالة تقويم مجموعة كبيرة من الأفراد إضافة إلى أن هذه الطريقة تعاني على نفس عيوب الطريقة السابقة. (2)

❖ طريقة التوزيع الإجباري: تسند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحنى الطبيعي ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم لإعطاء مجموعة الممتازين. (3)

وفقا لهذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من النسب المئوية للتقديرات التي سوف يحصل عليها العاملين فعلى سبيل المثال يمكن توزيع الموظفين على النحو التالي: (4)

➤ 15%: ذوي معدلات أداء مرتفعة.

➤ 20%: ذوي معدلات فوق المتوسط.

➤ 30%: ذوي معدلات متوسطة.

➤ 20%: ذوي معدلات أقل من المتوسطة.

➤ 15%: ذوي معدلات أداء منخفضة.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تمنع المقوم من التساهل و التشديد و التعميم في تقدير أداء العاملين و تتميز بالبساطة أيضا إلا أنها تفترض أن كل مجموعة الأفراد العاملين تنقسم إلى:

(1):جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص 328.

(2):سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره ، ص 175.

(3):فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 152.

(4):سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

ممتاز ومتوسط ورتديء وهذا إفتراض مشكوك فيه ، نجد مجموعة من الفنيين العاملين في قسم الإنتاج مثلا : تصف موظفهم بحسن الأداء في العمل و سلوكهم جيد فليس من العدل إذن أن نجبر المقوم على تصنيفه إلى مستويات تنحصر بين الممتاز و الرديء الأمر الذي يؤدي إلى قتل روح المنافسة بين الأفراد العاملين.(1)

❖ طريقة الحوادث:(الأحداث الهامة).

يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر و دقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل و بعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم مستوى الأداء على ذلك حيث يقوم المراقب أو المشرف بعمل سجل لأمتثلة من الفعاليات و الأحداث المرغوبة و اللامرغوبة لسلوك مرؤوسه في العمل لذا لكل 6 أشهر أو يزيد يلتقي المشرف و المرؤوس و يناقشها أداء الأخير بإستخدام أحداث معينة كأمتثلة.(2)

ولهذا النظام مزايا متعددة ، حيث يزودك بأمتثلة للأداء الجيد و السيء و التي شرح التقييم و يحفزك على تقييم مرؤوسك خلال السنة فعند ما تتراكم الأحداث بصعب التقييم بدقة ، كما أنه يقدم أمتثلة ملموسة وحية لما يمكن لمرؤوسك عمله لتفادي عيوب الداء ، إلا أن هذا النظام قد لا يكون مجديا في حد ذاته لمقارنة الموظفين من أجل إتخاذ القرارات الخاصة بالأجور و المرتبات.(3)

(1):سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص177.

(2):فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص230.

(3):جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص330.

4- الطرق الحديثة:

ظهرت هذه الطريقة نتيجة للقصور الواضح في كل طريقة من الطرق التقليدية لتقويم أداء العاملين فقد بدأت البحث عن طرق أجدى أكثر دقة و موضوعية لقياس كفاية أداء العاملين و حسب سلوكهم هذا بالإضافة إلى كون هذه الأساليب تستخدم لفرض تنمية وتطوير قدرات و طاقات أفرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة ومن أبرز هذه الطرق:

❖ **الإدارة بالأهداف:** تقوم هذه الطريقة على فرض أساس هو ميل العاملين إلى معرفة وإدراك الأمور إلى ينبغي منهم القيام بها و الرغبة في مشاركة الإدارة في عملية إتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم بالإضافة إلى رغبة العاملين المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم.(1)

كما أن هذه الطريقة تسعى إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعية للفرد مع ما تم إنجازه منها فعلياً ، حيث يتم وضع الهدف ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية معينة ثم يتم بعد ذلك عملية المقارنة بعد ذلك يتم تقرير الأهداف وخطط مستقبلية للفرد، وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي و الإدارة بالأهداف حيث في الطريقة التقليدية يتم التركيز على الماضي بينما في الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل و تقديم النصح و الإرشاد و المشاركة في التقييم بهدف التعليم.(2)

(1):خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 208

(2):فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 15

ولهذه الطريقة مزايا عديدة منها تولى أهمية كبيرة بالأداء المستقبلي للأفراد وتهدف إلى تنمية قابليتهم على تحديد أهدافهم و تحديد ميل تحقيقها و تحليل قدراتهم و الحكم على أدائهم بأنفسهم و با لإضافة إلى هذا فإن عملية التقييم حسب هذه الطريقة تركز على انجازات أو جوانب سلوك محددة في أداء الفرد ولا تعتمد بشكل كلي قياس سمات أو صفات الفرد أو تقييم الحكم على أدائه هذا بخصوص المرؤوسين.(1) .

أما بخصوص الرؤساء فإن هذه الطريقة يقوم الرئيس في نفس الوقت الذي يقوم فيه المرؤوسين ، كما أنها تعتبر تدربا للرئيس و تنمية لمهاراته.(2)

إلا أن هذه الطريقة تعترضها بعض المشكلات و تتمثل في: (3)

- وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها.
- أن هذه الطريق تستهلك الكثير من الوقت و الجهد بسبب ما تأخذه من وقت في وضع الأهداف و مناقشتها مع المرؤوسين و تقييم مدى تقدمهم نحو تلك الأهداف بالاضافة إلى الوقت المستغرق في توفير المعلومات عن مستويات أداء المرؤوسين.
- قد تتحول عملية وضع الأهداف على صراع بين الرئيس و المرؤوسين بالرئيس يرغب في تحديد أهداف طموحة أما المرؤوسين يرغبون في تحديد أهداف متواضعة و بسيطة.
- ❖ **طريقة قوائم السلوك المتدرجة:** تكمل هذه الطريقة مدخل " الإدارة بالأهداف " لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء و تركز هذه الطريقة على أهمية الأهداف التطويرية و تحديد السلوك الذي يتم تقييمه ويمكن ملاحظته وقياسه وكذلك فإن هذه الطريقة تفرق بين السلوك و الأداء و الناتج.(3)

(1):سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره،ص، 185.

(2):جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص، 335

(3):فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص،153.

كما أنه هذه الطريقة تقوم على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك العامل لصفة معينة مثل: الكفاءة، أو الفاعلية ومثل ذلك تقسيم أداء الفرد سلسلة من الأداءات :
أداء ضعيف ← متوسط ← جيد ← ممتاز .
ومن المشاكل التي ترافق تنفيذ هذا الأسلوب هو ضعف قدرة المقيمين على تقييم الصفات التي تعتبر لدى الفرد العامل و موضوعية في عملية التقييم.(1)

3- طريقة الملاحظة السلوكية: المعنى المقصود هنا وجود قائمة خاصة يتم تسجيل كافة ، الملاحظات الخاصة بأداء المرؤوسين وذلك لضمان نقطته فترة التقييم بأكملها.(2)

حيث يتم بمقتضى هذا الأسلوب بتقييم أداء العاملين و التعرف على تصرفاتهم و سلوكياتهم أثناء العمل و هل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم؟ وهل هي نفس الأوقات؟

وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات ويعتمد اختيار هذا الأسلوب في التقييم على مجموعة من الاعتبارات تتمثل فيما يلي:(3) .

- الهدف من استخدام الطريقة فإذا كان الهدف هو الوصول على مستويات الأداء فقط فإن الطريقة الذاتية تعتبر المفضلة كونها تأخذ خصائص أداء الفرد يتجدد ودون الرجوع إلى التقييم، أما إذا كان الهدف تحديد مستويات الأداء ومن ثم إجراء عملية التقييم فيفضل الاعتماد على الطريقة الموضوعية.

- المعايير التي تستخدم في القياس و التقييم فإذا كانت المعايير المستهدفة مركبة (الكمية، الجودة، الوقت، الكلفة) . فيفضل استخدام الطرائف الموضوعية أما إذا كانت المعايير ترتيبية من الأحسن إلى الأسوأ فيقترح استخدام احدى الطرق الذاتية.

- مدى سهولة استخدام الطريقة من قبل المنظمة.

(1): خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 208-209.

(2): فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 154.

(3): خالد عبد الرحيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 209.

خلاصة الفصل:

قد يحتاج معظم المرؤوسين لأمتثلة توضيحية لأدائهم ثم لجمع سجلات مكتوبة بالسلبيات و الإيجابيات وهي هامة لعملية التقييم ، و لهذا يجب أن يشعر المرؤوس بأن التقييم عادل ، و على هذا الأساس يجب أن يلعب التقييم دوره الهام في إدارة الأداء ويوضع أساس دقيق لتحليل أداء الموظف في العمل و استخدام الأساليب الفعالة للإنجاز من خلال الحوافز .

مقدمة الفصل:

إن موضوع تحفيز الأفراد وأثره على أداء العامل شغل الكثير من الباحثين منذ بداية العمل المنظم في الحياة الاقتصادية حيث بذلت العديد من الجهود في هذا المجال، خلال العقود الماضية وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تغيير وسائل تحفيز الأفراد وفي منتصف القرن 19 بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحثه على الزيادة في مستوى أدائه، وفي بداية القرن 20 بدأت تبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديدا ووضوحا وذلك في صورة نظريات الحوافز ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد وضعت مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكار ترتكز على تأملات فكرية وفروض عملية ونتائج نجحت عندما وضعت محل التجربة وسوف نتعرض لأهم النظريات التي ربطت بين التحفيز والأداء من أجل توضيح بينهما في هذا الفصل.

المبحث الأول: النظريات الكلاسيكية

إن مضمون هذه النظريات يقوم على وضع نظام الأجور التفاضلية كما أنه يقوم على تحليل الوظيفة وإعطاء المكافآت المادية لأنها تساهم في الارتقاء لمستوى أداء العاملين وفي إطار مفهوم "الرجل الاقتصادي" الذي يبحث عن أعلى عوائد اقتصادية من خلال الإنجاز فإن هذه المداخل ترى أن الفرد يعمل بجد لفرص الحصول على عائد عالي لذلك اهتمت هذه النظرية بوضع أنظمة أجور مرتبطة بأداء الفرد من الناحية النوعية والكمية. (1)

المطلب الأول: النظرية العلمية "تايلور"

يعتبر فريديريك تايلور من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز، وكان ذلك في عام 1911 عندما ركز على أهمية الحوافز المادية، وافترض تايلور أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المادية فقط، وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن تم دراسة هذه الأجزاء مرة ثانية بشكل فعال وهذه العملية كانت تسمى دراسة الحركة والوقت. (2)

(1): صالح مهدي، طاهر محسن، مرجع سبق ذكره، ص460.

(2): زيد منير سلمان، مرجع سبق ذكره، ص114.

إن تطبيق الحافز النقدي يؤدي إلى زيادة الإنتاج وإن الحوافز المادية هي الأساس في تحفيز الأفراد وزيادة الإنتاج وقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجرا أعلى وهكذا ولا يمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها أما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجيته إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.(1)

ومن أهم الانتقادات التي واجهت هذه النظرية ما يلي:(2)

- مساواة تايلور بين البشر والآلات.
- افتراض تايلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال" غير دقيق.
- افتراض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقياً دائماً.
- من خلال دراستنا لهذه النظرية يتبين لنا أن تايلور حاول وضع نظام إداري علمي يحقق أعلى قدر من الكفاية الإنتاجية وقدر على أن الأفراد يميلون للكسل لذلك لا بد من تحريكهم بالمال بمعنى تقديم حوافز مادية (زيادة في الأجر، علاوة تشجيعية، أرباح نهاية السنة... إلخ).

(1): نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص299.

(2): هيثم الفقهاء أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية <http://masteridara.forummaroe.net> 22/02/2011

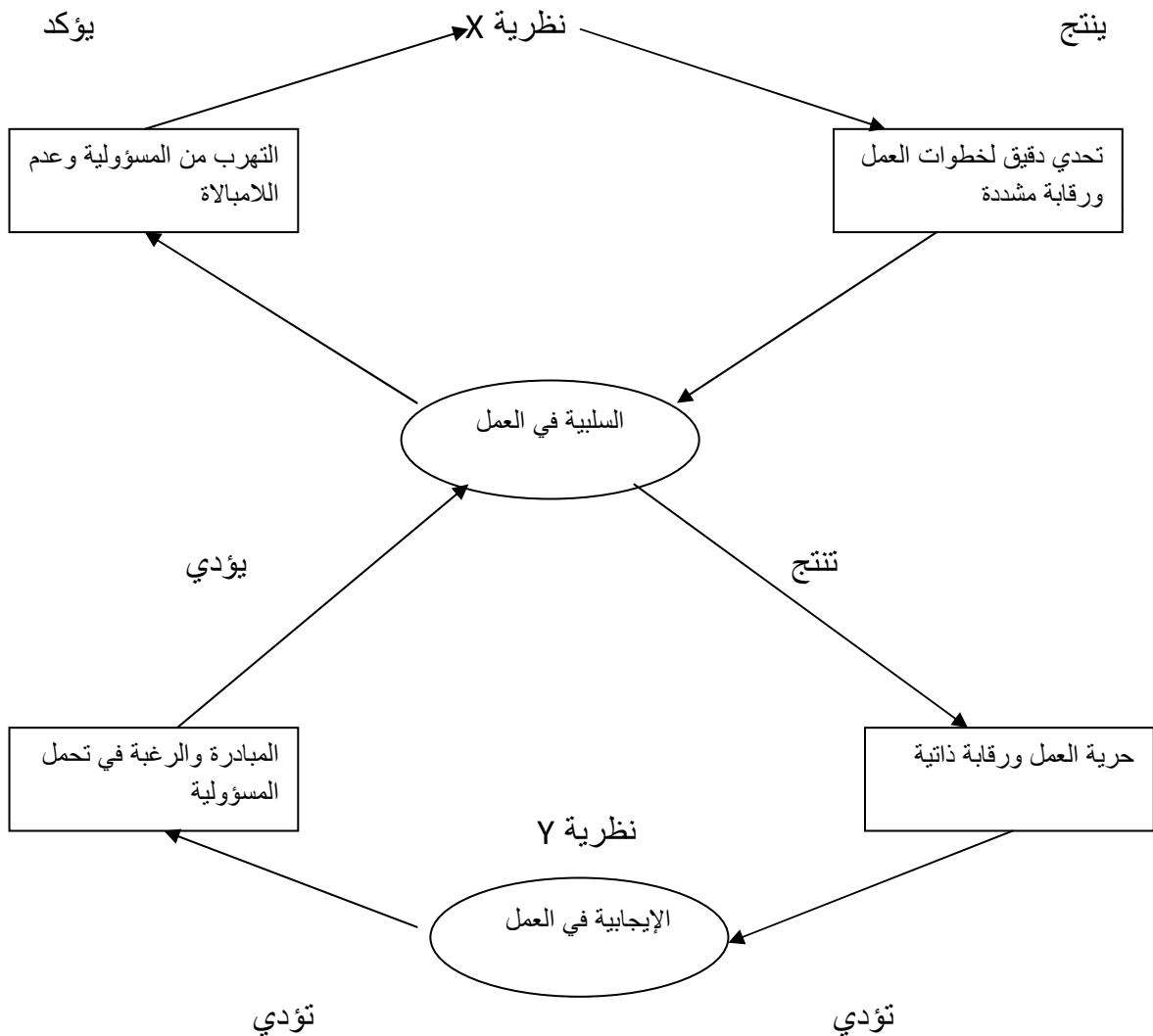
المطلب الثاني: نظرية X و Y لدوجلاس ماك غريغور:

- لاحظ ماك جريغور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم: (1)
- الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X وتتنظر هذه الفئة من المديرين إلى الفرد العادي أنه بطبيعته كسول لا يود العمل و لا يعمل إلا قليلا، ولا طموح له ويكره المسؤولية، أي أنه يفضل أن يقاد بذل أن يقود أضف إلى ذلك أنه إنسان منغلق داخليا أي أنه لا يهتم أهداف المنظمة وكل ما يهتم هو ذاته فقط، وكذلك فهو شخص غير قابل للتغيير بطبيعته.
 - وهذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وحاجات المنظمة وإلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي، إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي ذلك على العنف أو تهديد مستمر، وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المستمرة والمباشرة وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X.
 - الفئة الثانية من المديرين تطبق نظرية Y، إن الفرد وفقا لهذه النظرية هو بطبيعته إنسان قادر على العمل وراغب فيه، وقادر على تحمل المسؤولية والاستعداد لتنمية أهداف المنظمة، متحمس للقيادة وعلى الإدارة خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته ولتحقيق أهدافه، لذلك فهم محررون من الرقابة المباشرة ولهم الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمل مسؤولياتهم ولإشباع حاجاتهم للإنجاز والاحترام وتحقيق الذات وعلى الإدارة تعويض سلطاتها للأفراد ومشاركتهم في إنجاز القرارات.

(1): نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 299، 300.

- مما سبق يمكن أن يتضح لنا أن نظرية Y هي تعبير عن مفهوم الإدارة بالأهداف أما نظرية X فهي تعتمد على الرقابة الداخلية لسلوك الأفراد، في حين تفضل نظرية Y الأخذ بالرقابة والتوجيه الذاتي وعليه نخلص إلى القول أن عامل الثقة هو أول ما اعتمد عليه "دوجلاس" في نظرية Y لأن المدير في هذه النظرية يعمل ويعتقد أن العامل يرغب دائما في تقديم عمل جيد لذلك ينفي الثقة في أدائه أما نظرية X فتفترض أن الأفراد لا يحبون العمل وإنما يجب أن يجبروا عليه وفق نظام رقابي شديد من أجل تحقيق الأداء المطلوب إن النظرية X اعتمدت على الحوافز السلبية من أجل منع سلوك السلبي ونظرية Y اعتمدت على الحوافز الإيجابية لتعزيز سلوك إيجابي وإجمالا يمكن تلخيص النظرية بالمخطط التالي:

الشكل رقم 04: يوضح مضمون نظرية x و y



المصدر: بوخمخ عبد الفتاح "واقع الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي"، مجلة العلوم

الأساسية العدد 15، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2001، ص 144.

المبحث الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية :

ظهرت هذه النظرية إنطلاقاً من النقد الموجه للنظرية العلمية (التاييلورية) مثل : انخفاض الطاقة الإنسانية ، هبوط نوعية العمل الفوضي الإجتماعية المتنامية فإنه تم مواصلة مجهود العقلية الذي لم يتقطع ذلك أنه يعد شرطاً أساسياً للتقدم الصناعي من جهة أخرى توجه رد الفعل هذا ضد تجاوزات تقييم العمل وضد لأولئك الذين لهم نظرة مبسطة لدور و مكانة الفرد في العمل و الذي هزئت به التاييلورية و كانت هذه أبرز العوامل التي ساعدت و مهدت لظهور نظرية العلاقات الإنسانية.(1)

المطلب الأول: نظرية إلتون مايو.(2)

ظهرت هذه النظرية في العشرينات من القرن الماضي بقيادة إلتون مايو تركز على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل مثل تحسين الإتصال بين الموظفين و المشرفين عليهم و إتاحة مجال أكبر للتداول و إبداء الآراء هذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت زيادة بمقدار 30% في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة و كانت دراسة هاوثون إحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب ففي عام 1924. وفي مصنع هاوثون التابع لشركة والسون إلكتريك ثم عزل مجموعة من النساء و عمل الباحثون بتقديم واجبات عدائية مجانية و ساعات عمل أقل و فترات راحة أكثر كما تم السماح لهن بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية إلى جانب تغييرات في نظام افدارة حيث أصبح المشرفون إجتماعيين أكثر تفهماً، ولاحظ الدراسون أن الإنتاجية وقد زادت بعد هذه التغييرات وكان الإستنتاج الأول أن " التغييرات المالية" هي السبب لكن بعد عمل تغييرات سلبية لتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه كانت الإنتاجية لاتزال في الإرتفاع من ذلك ، إستنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل و إنما في طريقة إدارة العاملين فكلما زادت الروح الإجتماعية بين الموظفين زادت إنتاجيتهم.

(1): شايينية سعد، ندوة المؤسسة الإقتصادية و المجتمع ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ط2004، ص: 58.

(2): زيد منير سليمان ، مرجع سبق ذكره، ص: 115- 116.

ومن أهم أفكار هذه النظرية هي أن السلوك الفردي للعمل إنما هو تعبير وانعكاس الأفكار الجماعية واتجاهاتها ورغباتها و لا يمكن إعتبار العمال أفرادا منعزلين كما فعلت النظرية الكلاسيكية بل يجب إعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد و عرف يلتزم الأفراد بها ، لأن تلك التقاليد تؤثر في السلوك الفردي للعمل و تحركه، وقد أدت نتائج أبحاث هذه النظرية إلى إكتشاف وجود التنظيم غير الرسمي بين جماعات العمل و اتضحت أهمية هذا التنظيم وأثره على السياسات الرسمية للإدارة أي أن التنظيم غير الرسمي قد يخدم أغراض الإدارة ويساعدها في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، وفي هذا الصدد يرى مايو أن الأجر ليس هو كل ما يريد العمل أن يحصل عليه بل هناك حاجات أخرى يريد العامل تحقيقها.(1)

ومن أبرز الدراسات في هذا المجال أيضا التي قام بها رامسيد ديكرت و انتهت إلى الأهمية الحيوية للجانب الإنساني يخلق البيئة الصالحة و العادلة و الإيجابية و التي تقع مسؤولياته الأولى على الإدارة لتوفير التفاهم المتبادل و التعاون و المشاركة الإيجابية من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.(2)

* من خلال هذه النظرية نخلص أنها ركزت على أهمية العامل النفسي و العوامل الإجتماعية في العمل و اعتبر أن العمال النفسي أكثر أهمية وتأثير على الإنتاج من العوامل الغير نفسية (الإضاءة، التهوية ، فترات الراحة.....إلخ) بمعنى أن الحوافز الجماعية و الفردية تزيد في أداء العامل.

المطلب الثاني: نظرية الحاجات لماسلو .(3)

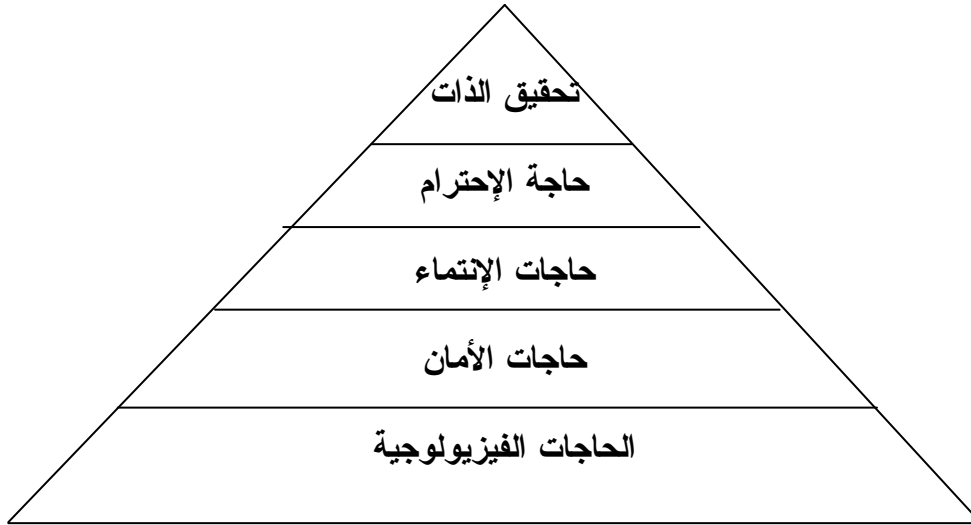
قبل خمس و أربعين سنة لاحظ عالم النفس أبراهام ماسلو أن الناس يحاولون إشباع بعض أنواع الحاجات فقط عندما يكونا قد أشبعوا حاجات أساسية فوضع ماسلو هرما للحاجات على أساس تقسيم هذه الحاجات الأساسية إلى خمس فئات رئيسية تدرج في خمس مستويات كما هو في الشكل التالي:

(1): شايينة سعد، مرجع سبق ذكره ، ص: 87-88.

(2): نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص: 295.

(3): بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص: 323.

شكل رقم: 05: سلم الحاجات لماسلو:



المصدر: بشير علاق المرجع سبق ذكره ص324.

وتتدرج الحاجات من الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم لى حاجات تحقيق الذات في قيمة الهرم، وكلما تم إشباع الحاجات في مستوى معين كلما قل ضغطها و إلحاحها فإذا تم إشباع حاجة فيزيولوجية معينة تبرز حاجة فيزيولوجية أخرى تود الإشباع بالإضافة إلى إمكان بروز حاجات أخرى في المستويين الثاني و الثالث تود الإشباع وهكذا حتى المستوى الأخير من هرم الحاجات المشار إليها في الهرم.

ومن خلال التحليل لهذه النظرية يمكن ملاحظة أن لدى الفرد العديد من الحاجات و لكن الحاجة الأكثر إلحاحا هي التي ستعرض نفسها على سلوكه الحالي ، كما أن الإنسان يبحث دائما وبطبيعته عن ا استمرار في إشباع حاجاته و بمجرد إشباعه لإحدى حاجاته بشكل مناسب فإن ذلك يؤدي إلى التأثير على سلوكه ومن ثم لن ندفعه أو نحفزّه فيتحول الإتساع المطلوب إلى حاجة أخرى في مستوى أعلى من الإلحاح عن السابق ساعيا لإشباعها. (1)

(1): بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص: 323.

وقد اعتقد ماسلو أنه عن إشباع أي مستوى من الحاجات لا يعود هذا المستوى محفز للفرد، وستطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى سيظل الأفراد محفزين دائما ، طالما يتم إشباع رغباتهم في المستوى تلو الآخر حتى يصلو للمستوى الأخير " تحقيق الذات" لذلك حتى يتمكن من تحفيز موظفيهم يجب عليهم أولا أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد من ثم إشباعه و الإرتقاء حتى الوصول لآخر مستوى. (1)

لذلك يمكن إستخلاص المفاهيم الساسية لنظرية ماسلو و هي: (2)

- 1- وجوب إشباع الحاجات الدنيا أولا قبل الحاجات العليا.
- 2- إذا أشبعت حاجة ما فهي لاتعود دافعا للسلوك.
- 3- هناك شبكة من الحاجات المتتالية و تؤثر في سلوك الفرد.
- 4- إن سبيل إشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية.

وأهم الإنتقادات الموجهة لنظرية ماسلو فهي إفتراضها بأن الدوافع عبر سلم الحاجات هي واحدة للجميع بمعنى أن الحاجات الإنسانية تبدأ بالفيزيولوجية وتندرج إلى تحقيق الذات لكنها لاتفسر سلوك بعض الأفراد الذين يعرضون و جودهم للخطر (حاجاتهم الفيزيولوجية) لإشباع الذات كذلك تفترض تسلسل إشباع الحاجات فكلما أشبعت حاجة إنتقل الفرد لإشباع الحاجة التالية لكنها لاتفسر المبالغة في إشباع بعض الحاجات مثل زيادة الثروة على حساب العلاقات الإجتماعية أو الصداقة. (3)

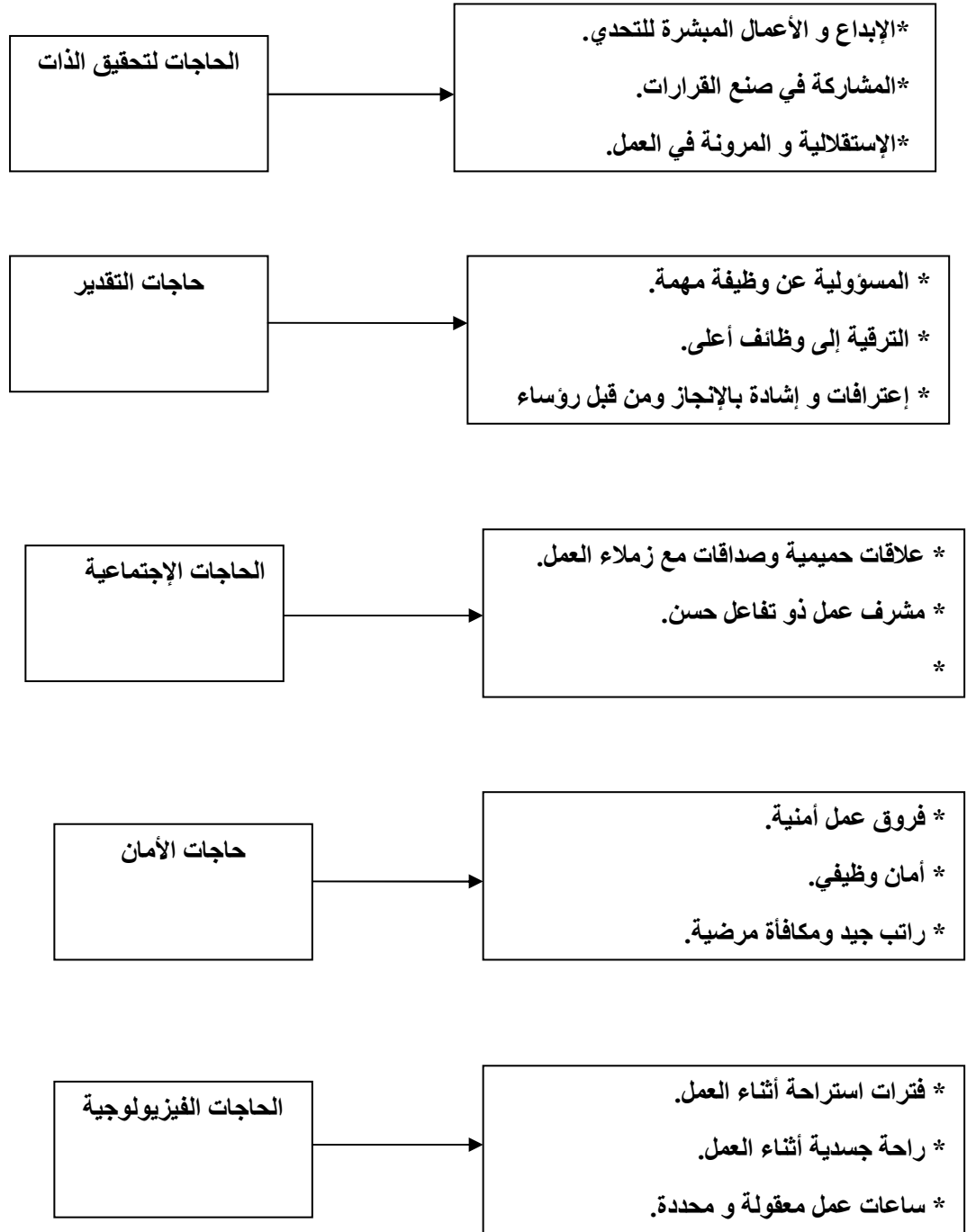
ويمكن تلخيص محتوى نظرية ماسلو في الشكل التالي:

(1): نوري منير ، مرجع سبق ذكره، ص: 288.

(2): زيد منير ، مرجع سبق ذكره ص: 116-117.

(3): فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

الشكل رقم 06 مضمون نظرية ماسلو لهرمية الحاجات.(1)



المصدر: صالح مهدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 463.

❖ نخلص من خلال نظرية ماسلو إلى أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات يصبح هذا المستوى غير محفز للفرد وسيطلب إشباع الحاجات في المستوى العلى و بالتالي سيظل الأفراد محفز يزيد دائما طالما يتم إشباع رغباتهم في المستوى تلو الآخر حتى يصلوا للمستوى الأخير لإدراك الذات لذلك و حسب هذه النظرية و حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد ومن ثم إشباعه و الإرتقاء حتى الوصول لأخر مستوى.

المطلب الثالث: نظرية هرزبرغ (العاملين).

صاغ هرزبرغ نظريته هذه بناء على مقابلات أجراها مع 200 محاسب و مهندسين سألهم حول المناسبات التي كانوا فيها راضيين و محفزين و المناسبات التي كانوا فيها متدمرين و محبطين ومن خلال نتائج هذه المقابلات وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين الأولى سماها العوامل الدافعة أو المحفزة للأداء و الثانية عوامل صحية أو مظهر.(1)

فالعوامل المحفزة تساهم في التقدم نحو تحقيق الذات ومن أمثلتها طبيعة العمل ذاته ، الاعتراف بالأهمية و الشعور بالإنجاز وإمكانية النمو وفرص الترقية و التقدم و الشعور بالمسؤولية و مواجهة التحديات، أما العوامل الصحية تعني بها عوامل المحافظة على معنوية العاملين ومن أمثلتها الأجر و ملحقاته و العلاقات الشخصية و اشراف و سياسة المشروع و أسلوبه في الإدارة وظروف العمل و الأمن الوظيفي.(2)

وباستمرار نوعين من العوامل تسهل عملية تحفيز الفرد و تحقيق رضا أعلى وهو ما يؤثر إيجاباً على عمله و يرى هرزبرغ أن إذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل من المسؤولية و فرض الترقية و الإنجاز و غيرها فإن العامل سيؤدي نشاطاته بشكل أفضل و بالتالي أكثر مردودية.(3)

(1): المرجع نفسه: ص: 64،63.

(2): بشير علاق، مرجع سبق ذكره ص: 223.

(3): ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص: 81،80.

لقد أوضحت هذه النظرية بأن إشباع الحاجات المرتبطة بمحتوى العمل تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في حين أن العوامل تمنع عدم الرضا.(1)

إلا أن الأكاديميين ينقدون نظرية هرزبرغ كونه لم يحاول معرفة تقييم العلاقة بين الرضى الوظيفي و الأداء أن هذه النظرية إنتشرت كثيرا لأنها إستنتجت من بيئة عمل حقيقية بالإضافة لكونها سهلة الفهم.

ويمكن تلخيص محتوى نظرية هرزبرغ (العاملين) في الشكل التالي:

شكل رقم 07: محتوى نظرية هرزبرغ:



المصدر: صالح مهدي ، ظاهر محسن، 464.

❖ حسب هذه النظرية فإن عملية التحفيز تتم وفق عاملين أساسيين العوامل الدافع أو المحفزة و التي تضم الشعور في الإنجاز الإعتراف ، زيادة المسؤوليات ، الترقية و غيرها، و العامل الثاني هو العوامل الوقائية أو الصحية و التالي تضم الأجر، العلاقات الشخصية ، السياسات ، الأمن و غيرها... وعليه نخلص إلى أن هذه النظرية تعتمد على نوعين من الحوافز ، الحوافز المادية (الأجر، العلاوة...) و الحوافز المعنوية(مهام ومسؤوليات ، شهادات التقدير....)

المطلب الرابع: نظرية ما كليند ، الحاجة للإنجاز.

صاغ الباحث ماكليند دافيد بطريقته بناء على مقياس لتحديد الحاجات الإنسانية أطلق عليه إسم

. thematic Appreption test (tat) بعد أن عرض مجموعة من الصور والرسوم غير واضحة المعالم على مجاميع كبيرة من الأفراد وكان يعتقد أن هؤلاء الأفراد سيقطعون حاجاتهم المهمة و الأساس وهم يقدمون بتفسير هذه الصور و قد إستنتج أن هناك ثلاثة حاجات أساسية في قوتها و أهميتها لدى الأفراد وهي الحاجة للإنجاز ، الحاجة للسلطة، الحاجة للإنتماء .(1)

فالحاجة للإنجاز هي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤديه وكفائته فيه إضافة إلى بحثه المستمر عن المهام المتحدية و الصعبة، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هذه الحاجة يمكن تمييزها من خلال البرامج التدريبية و تشير الحاجة للإنتماء إلى رغبة الفرد في غقامة علاقات و تفاعلات إجتماعية حيث أن الفرد يبحث عن الوظائف المتضمنة هذه العلاقات ، أما الحاجة إلى السلطة فتشير إلى رغبة الفرد في السيطرة و التحكم بالآخرين و تحمل المسؤوليات و المهام إي الفرد يمتلك القدرة على قيادة الآخرين و السيطرة عليهم. (2)

❖ يرى مؤسس هذه النظرية أنه لكل فرد ثلاث حاجات أساسية لكل فرد الحاجة للإنجاز بمعنى أنهم يظهرون حاجة قوية في العمل ، و الحاجة للإنتماء فالفرد يبحث عن الوظائف التي يكون تفيها العلاقات الإجتماعية مع الآخرين وأخيرا الحاجة إلى السلطة فالأفراد دوما يميلون إلى ممارسة التأثير و الرقابة للحصول على مناصب قيادية فهذه النظرية إذن تدعو إلى استخدام الحوافز الفردية (مثل تعزيز التنافس الفردي).ونظرية الحاجة للإنجاز تقوم على أساس حب التحدي الذي يخلق دافع الإنجاز بالإضافة إلى ما ذكر سابقا.

(1): صالح مهدي ، طاهر محسن، مرجع سبق ذكره، ص: 464.

(2): نوري منير ، مرجع سبق ذكره، ص: 293.

المبحث الثالث: نظرية الإتجاهات الحديثة.

تنقسم نظرية الإتجاهات الحديثة إلى مايلي:

المطلب الأول: نظرية العدالة و المساواة (الإنصاف).

تقوم هذه النظرية التي صاغها آدمز على أساس إدراك الفرد وما إذا كان يعامل معاملته بعدالة أم قياسا بالآخرين و يشعر الفرد وما إذا كان يعامل معاملته بعدالة أم لا قياسا بالآخرين و شعر الفرد بعدم العدالة في المكاملة عندما يقارن نفسه بالآخرين ويسعى لإزالة هذا الشعور بوسائل مختلفة لتحقيق الشعور بالعدالة و المثال الشائع هنا هو الأجور و المرتبات التي يحصل عليها الفرد قياسا بزملائه في منظمة الأعمال فعندما يدرك الفرد أن ما قدمه من عمل يستحق مكافأة أكبر مما إستلم فعلا مقارنة بالعمالين الآخرين و أدائهم فإنه يشعر بعدم العدالة و تبني أساليب مختلفة مدفوعا بهذا الشعور لتحقيق العدالة و المساواة لبذل جهد أقل في أداء عمله أو ترك الوظيفة،(1)

عندما تطبق هذه النظرية يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين فالنوع الأول هم الموظفين الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف و بالتالي فهم متحفزون للعمل و الصنف الثاني هم الذين يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون و بالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول و صنف ثالث يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون و بالتالي يشعرون بالذنب و يزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور لكن ليس الكل يشعر دائما بالذنب و لايقوم الكل بزيادة جهده عادة حتى وإن كانوا يحصلون على أكثر مما يستحقون ، فمن السهل أن يبقى الشخص على أداءه بنفس المستوى و يقارن نفسه مع موظف آخر يحصل على نفس الرتب أو المكافأة.(2)

وعموما فإن نظرية العدالة توجه الإدارة عند وضع الأنظمة العادلة للحوافز و الأجور لتحقيق ركائز عالية من الدوافع و الأداء و لتحقيق العدالة لابد للمدير من الإجابة على مجموعة من التساؤلات مثل: ماهي مساهمات و مدخلات الأفراد؟ ماهو مستوى تعليم الفرد و خبرته؟ و ماهي الفوائد المستلمة من قبله وتفصيلاته لهذه القوائد؟.....(3)

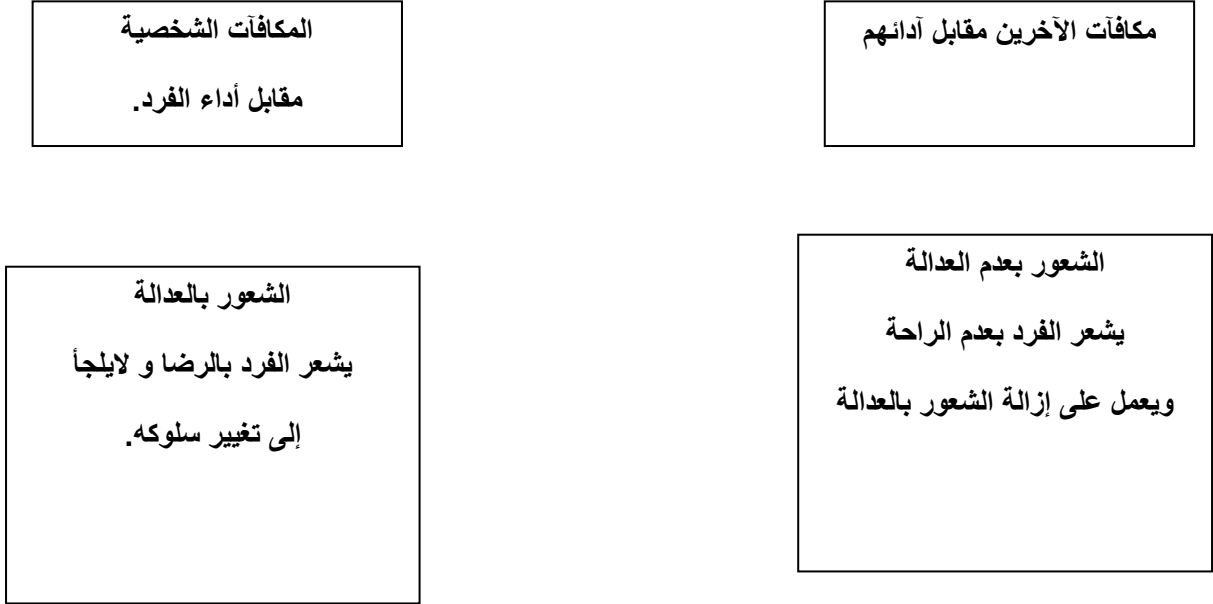
(1): صالح مهدي، مرجع سبق ذكره، ص: 466.

(2): زيد منير سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 118.

(3):نوري منير ، مرجع سبق ذكره، ص: 296.

ويمكن توضيح مضمون نظرية العدالة في الشكل التالي:

شكل رقم 08: مضمون نظرية العدالة.



المصدر: صالح مهدي، طاهر محسن، ص: 466.

❖ هذه النظرية تدعو إلى العدل و التوازن بين مايقدمه الفرد للمنظمة و مايحصل عليه منها فالفرد عندما شعر بالعدالة و الرضا لايلجأ إلى تغيير سلوكه و يستمر في أداء عمله ، و على المنظمة دائما تقديم مكافآت شخصية مقابل أداء الفرد إذن هذه النظرية تدعو إلى تقديم الحوافز المادية التي تضمن تحقيق الرضاء لدى العمال وشعورهم بالعدالة مما يشجعهم على تحسين أدائهم في المستقبل لأنهم على يقين من أنهم سيحصلون على المقابل الذي يستحقونه.

المطلب الثاني: نظرية التوقع.

في عام 1964 تقدم فيكتور فروم بنظريته لتفسير التحفيز جوهرًا أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معروفة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف تتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في قبول تلك النتائج.(1)

و تعتبر هذه النظرية الصيغة الصحيحة و التكوين السليم للدافعية التي تأخذ في إعتبارها الفروقات الفردية فهي النظرية التي قدمها فيكتور التي تركز على الافتراض بأن الدافعية تبدأ برغبة الفرد للحصول على شيء ما سواء كان ماديا أو معنويا ، و افنسان عند إلتحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على إيراد مادي أو معنوي يشبع حاجاته مقابل ما يقدمه للمؤسسة و ما يطلب منه من جهود لإنجاز عمله فيها و يرى أن العلاقة بين أهداف الفرد و أهداف المؤسسة علاقة تكامل .(2)

ونتخلص إفتراضات نظرية فروم كالآتي: (3)

- التوقع: يقصد بها نتائج مرغوبة عندما يبذل الفرد جهدا مثابرا و مجددا مكافئا ويسمى هذا (توقع الجهد ، الأداء) .
 - المنافع: وهي إعتقاد الأفراد بأن الأداء الناجح يتبعه مكافأة مناسبة و تسمى هذه الحالة (توقع الأداء، المنافع).
 - القيمة: وتمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقع حصولها على إنجاز العمل أو المهمة.
- إن هذه العناصر الثلاثة هي المحدد الرئيسي لتحفيز الفرد واندفاعه نحو الإنجاز و العمل بأفضل ما عنده .

ولقد واجهت هذه النظرية عدة إنتقادات حيث وضعت إفتراضات فروم لعدة محاولات لفحصها و إمكانية التأكد من ثبوت صحتها و قد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لازالت تواجه بعض المشكلات في صعوبة قياس التوقع و المنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد و تعقد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها و التحكم بها و معرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات و تداخلها مع بعضها البعض مما يصبح الصعوبات حول نفس الدوافع الأساسية بطريقة واضحة ومحددة .(4)

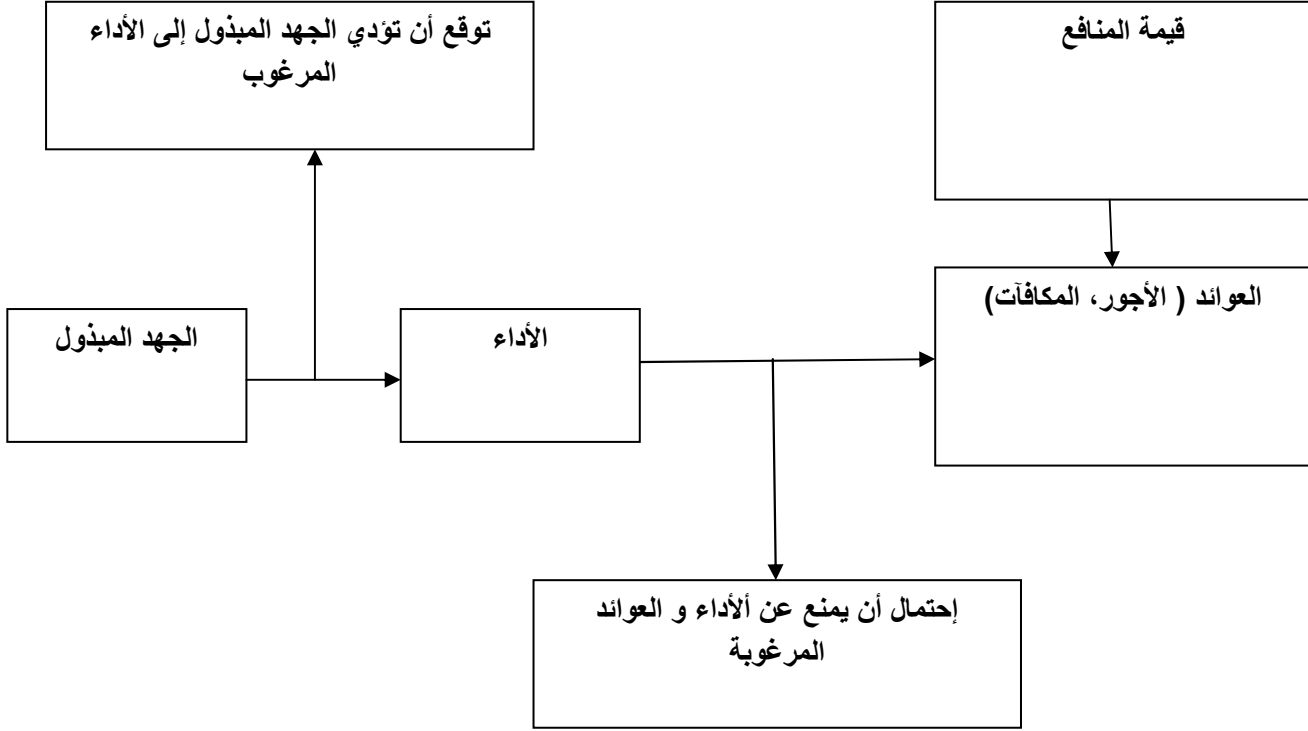
(1): بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص: 319.

(2): ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

(3): صالح مهدي ، محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 467.

ويمكن توضيح مضمون النظرية في الشكل التالي:

شكل رقم 09: مضمون نظرية التوقع.



المصدر: صالح مهدي ، طاهر محسن ، ص: 468.

- ❖ هذه النظرية تدعو المنظمات إلى تعديم الحوافز المادية و المعنوية لأنها تركز اساسا على الإفتراض لأن الفرد عند إلتحاقه بالوظيفة يتوقع الحصول على الأجر و المكافأة كما أنه يطمح إلى أداء وظائف و مهام جديدة لأن العديد من الدراسات وضحت استجابة الأفراد للمحفزات عند قيامهم بالأعمال سواء لأول مرة أو لعدة مرات.

المطلب الثالث: نظرية التعزيز.

إن نظرية التعزيز تركز على البيئة الخارجية و النتائج أو العواقب الناجمة عن هذه البيئة وأثرها على الفرد و لعل أهم افتراض تقوم عليه هذه هو ما يسمى بقانون الأثر و الذي ينص على أن السلوك الذي تعقبه نتائج سارة سوف يتكرر و التعزيز يعني حالة تتسبب في تكرار حصول السلوك مرة أخرى أو عدم حصول ذلك.

1: التعزيز الإيجابي:

إن زيادة أو تقوية احتمال تكرار السلوك ايجابي المرغوب به يكون عن طريق تقديم مكافأة مناسبة سارة للعامل مثال ذلك الإشادة بالعامل أو الموظف الذي يصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد دائماً. (1)

2: التعزيز السلبي: و يقصد به معاقبة السلوك أو عدم إعطاء مكافأة (التعزيز) او تجاهل السلوك في الحالات التي لايقدم الفرد السلوك المطلوب. (2)

3: العقوبة: و تعني العمل على عدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة التي يترتب عليها نتائج أو عواقب غي سارة بشكل عقوبات من أجل تكرار هذا السلوك.

4: الإزالة: يقصد بها إزالة السلوكيات غير المرغوبة عن طريق عدم تشجيعها أو العمل على ترويجها و عدم دعمها عن طريق تقديم العواقب السارة لها مثال ذلك عندما يحاول أحد المدراء إيقاف سلوك معين من أحد العاملين عن طريق اللقاء بزملائه و نصحهم عدم تشجيعهم على هذا السلوك.

❖ توقيت أو جدولة التعزيز:

يقصد بجدولة التعزيز تكرار عملية التعزيز و العوامل الزمنية بينها، و لهذا الأمر تأثير كبير على سرعة تعلم العامل و تحقيق الأهداف المرجوة من عمليات التعزيز سواء كان سلبيا أ و ايجابيا أو إزالة أو عقوبة. (3)

(1): مهدي صالح، طاهر محسن، مرجع سبق ذكره ، ص: 469.

(2): فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص: 83.

(3): مهدي صالح المرجع نفسه، ص: 469، 470.

و هنا يمكن ملاحظة أن العمليات الجدولة تستهدف تشكيل السلوك للعاملين بالطريقة التي تراها الإدارة مناسبة و يمكن أن نميز بين نوعين من التعزيز الأول . تعزيز مستمر و الثاني جزئي فالتعزيز المستمر هو تقوية للسلوك المرغوب عند حدوثه و يكون هذا النمط فاعلا خاصة في بداية تعلم سلوكيات جديدة تتطلب تعزيزا مستمرا، أما التعزيز الجزئي فيعني إنتقاء للسلوكيات الصحيحة التي يراها يعززها من بين عدد كبير من السلوكيات الصحيحة ، أيضا و التي تصبح حالة تعزيزها بالفواصل الثابتة ، التعزيز بالنسبة الثابتة و التعزيز بالفواصل الزمنية المتغيرة و التعزيز بالنسبة المتغيرة و لمعرفة مضمون كل من هذه الأنواع نستعين بالجدول التالي: (1)

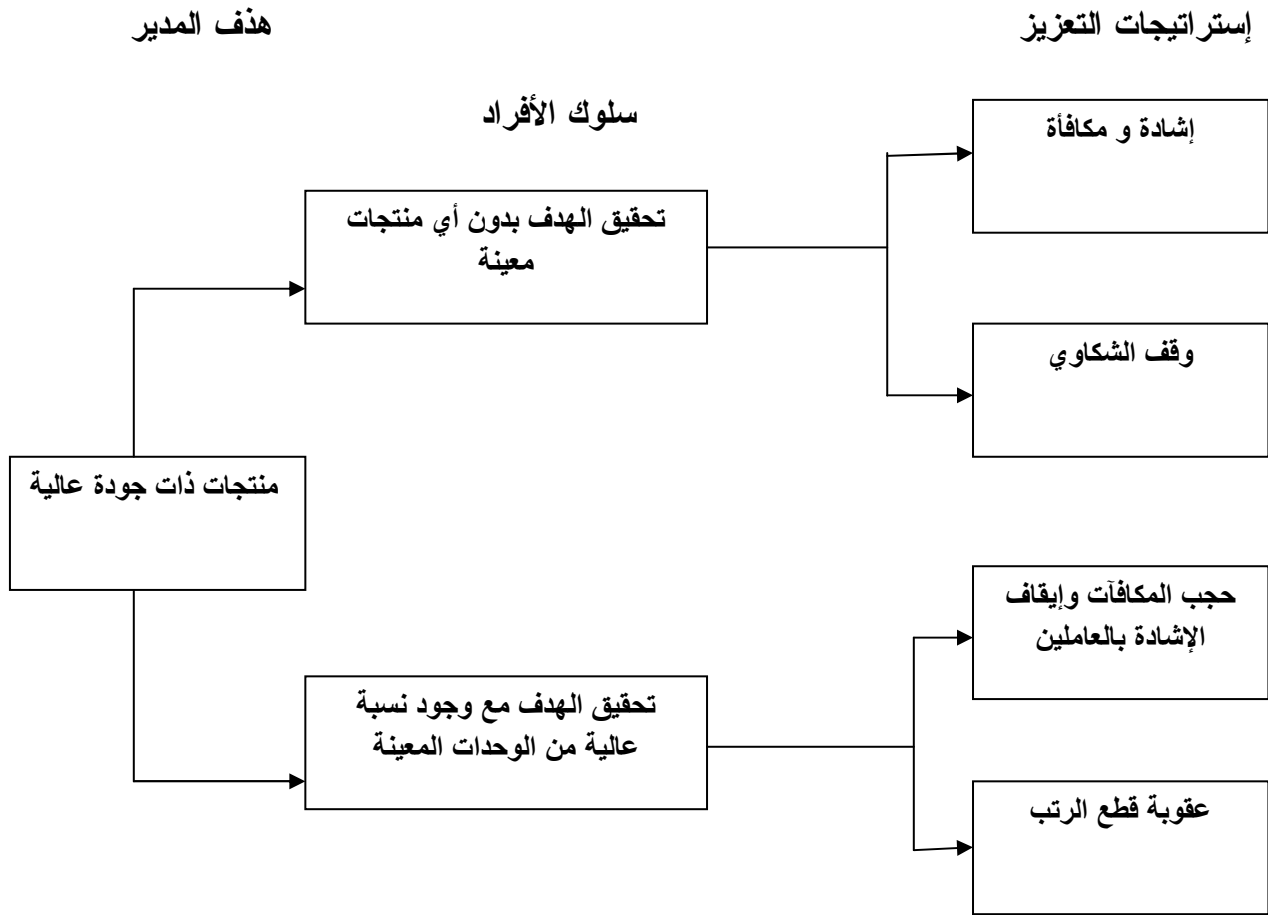
جدول 02: مضمون أنواع نظرية التعزيز.

نوع التعزيز	صعب التعزيز	تأثيره السلوك عند استخدامه	تأثيره على السوك عند إيقافه	مثال
التعزيز المستمر	تعطي مكافأة بعد كل سلوك مرغوب	ساعد على التعلم السريع للسلوك الجديد	إزالة سريعة	المدح و الإشادة
التعزيز بالفواصل الزمنية	تعطي المكافآت بفواصل زمنية ثابتة	يقود إلى أداء غير اعتيادي أو متوسط	إزالة سريعة	دفع مكافآت شهرية للعاملين لوصولهم المنتظم للعمل يوميا
التعزيز بالنسبة الثابتة	تعطي المكافآت بناء على عمليات محددة من الإنتاج	يقود سرعة أداء عالي و مستمر	إزالة سريعة	نظام الدفع للأجور على أساس القطعة
التعزيز بالفواصل الزمنية المتغيرة	تعطي المكافآت على أساس فواصل زمنية مختلفة	يقود إلى أداء عالي نسبيا	إزالة بطيئة	تقييم أداء و مكافآت تعطى بشكل عشوائي خلال الشهر
التعزيز بالنسبة المتغيرة	تعطي المكافآت على أسس كميات مختلفة أو متغيرة من الإنتاج	يقود إلى أداء عالي جدا	إزالة بطيئة	مكافآت إضافية لمندوبي البيع بناء على تدقيق عشوائي لعدد المكالمات المستلمة من الزبائن

المصدر: صالح مهدي، ظاهر محسن، مرجع سبق ذكره، ص: 470.

ويمكن توضيح مضمون نظرية التعزيز في الشكل التالي :

شكل رقم 10: مضمون نظرية التعزيز.



المصدر: مهدي صالح، ظاهر محسن، مرجع سبق ذكره، ص: 470.

المطلب الرابع: نظرية Z وليام أوشن.(1)

قام وليام بتطوير منظور آخر للتحفيز و يفترض نظرية Z الإدارة الجيدة هي التي تحتوي و تختص العاملين في كل المستويات و تتعامل معهم لو كانوا أسرة واحدة ، و ندعوا هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم ماسلو من خلال الإهتمام برفاهية العامل كما أنها لا يؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في إتخاذ القرار ، بالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحميل المسؤولية الفردية، و يعتقد المديرون الذين ينتمون إلى النظرية (Z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات و الشعور بالإنتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم كما أنهم يحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر.

(1): هيثم الفقهاء، أثر الحوافز في تعزيز القيم <http://masteridara.forummaroc.net> 04.03.2011

خلاصة الفصل:

هذه النظريات مع إختلافها أوضحت لنا أموراً مهمة تساعدنا على تحفيز العاملين خاصة إذا تمكنا من دمج هذه النظريات حيث يمكننا من تقديم الحافز الذي يلبي الاحتياجات الأساسية و في نفس الوقت يكون مرتبطاً بهدف محدد مسبقاً و تحقيق كذلك نوع من التقدير للعامل كما أنه من خلال دراستنا لهذه النظريات يمكننا ملاحظة أن أغلبها قد تبنت على تقييم عادل يشعر العاملين بالعدالة فيما بينهم وأن العامل عند تحديد أهدافه يوفر له قدرة من التحدي بعض فرصته لتلبية إحتياجات تحقيق الذات التقدير وأن هذه النظريات توضح لنا أن تحفيز العمال عن طريق التحفيز المادي أمر ممكن و يؤدي إلى تحسين أدائهم ، ورغم إختلاف درجاته باختلاف الأشخاص و الوظائف التي يشغلونها.

الفصل الرابع:

الفصل الرابع: يقي الجانب التطبيقي

مقدمة الفصل:

- المبحث الأول: الدراسة الإستطلاعية.
- مطلب الأول: ماهية المؤسسة.
- مطلب الثاني: أنواع الحوافز المطبقة بالمؤسسة وكيفية حساب أنظمتها .
- مطلب الثالث: أهمية وأهداف المؤسسة.
- المبحث الثاني: مجالات الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات،
- مطلب الأول: تحديد مجال الدراسة.
- مطلب الثاني: أدوات البحث.
- مطلب الثالث: الطرق الإحصائية المستعملة.
- المبحث الثالث: تحليل النتائج وتفسيرها.
- مطلب الأول: خصائص ومميزات العينة.
- مطلب الثاني: تحليل أجوبة الإستبيان.

خلاصة الفصل.

مقدمة الفصل:

تعتبر نظم الحوافز من الأمور التي تحتاج إلى تنسيق و مقارنة مع آراء الموظفين و لهذا قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن بني هارون بغرض معرفة العلاقة بين الحوافز المادية و أداء الموارد البشرية بهذه المؤسسة و كذلك آراء العمال بمختلف المستويات الوظيفة حول هذا الموضوع.

المبحث الأول: الدراسة الإستطلاعية.

المطلب الأول: ماهية المؤسسة:

*- لمحة تاريخية عن مؤسسة الرياض :

تأسست المؤسسة الأم SEMPAC لأول مرة في 22 ماي 1956 حيث كان مقرها في الجزائر العاصمة أين كانت تعتمد على مركزية القرارات.

وفي سنة 1982 وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية أنشأت فروع وهذا نظرا للدور الكبير الذي تلعبه هذه المؤسسة في تطوير الاقتصاد الوطني وتمويل خزينته وهذه الفروع هي:

. الرياض الجزائر.

. الرياض سطيف.

. الرياض سيدي بلعباس.

. الرياض تيارت.

. الرياض قسنطينة.

وهذه الأخيرة يشمل 11 ولاية إدارية وهي:

- قسنطينة - خنشلة - تبسة.

- سكيكدة. - سوق هراس.

- عنابة. - باتنة.

- الطارف . - ميلة.

- أم البواقي. - قالمة.

فالنسبة لمؤسسة الرياض قسنطينة التي أطلق عليها مؤخرا اسم مؤسسة سميد وقدر رأس مالها

الإجمالي 1700.000 00 دج وفي نهاية التسعينيات حولت إلي شركة بالأسهم حيث تم إنشاء وحدات

إنتاج تابعة للخواص بشكل مكثف تماشيا مع المعطيات الجديدة.

وفي إطار المخطط المعد من طرف الدولة الذي يرمي إلي إحداث تغيير جذري وهيكلتي في

الاقتصاد، تم تنظيم المؤسسات الوطنية على شكل شركات تجارية، وهذه بإحداث شركات فرعية مستقلة

على مستوي الوحدات، ومن هنا كان تقسيم مؤسسة الرياض قسنطينة إلي شركات فرعية وهي:

الشركة الفرعية لصناعة الخمائر (بوشقوف قالمة)

الشركة الفرعية للتحاليل الخاصة بالنوعية (المخبر المركزي)

الشركة الفرعية لمطاحن سيبوس عنابة.

الشركة الفرعية لمطاحن الساحل بسكيكدة.

الشركة الفرعية لمطاحن مرمرورة بقالمة.

الشركة الفرعية لمطاحن سيدي راشد بقسنطينة.

الشركة الفرعية لمطاحن لعوينات بتبسة.

الشركة الفرعية لمطاحن سيدي غريس بأم البواقي.

الشركة الفرعية لمطاحن الأوراس بباتنة.

الشركة الفرعية لمطاحن الحروش بسكيكدة.

الشركة الفرعية لمطاحن بني هارون بميلة.

ومن بين الشركات التابعة لمجمع سميد بقسنطينة الشركة الفرعية لمطاحن بني هارون

المتواجد مقرها بالقرارم قوقة ولاية ميلة، التي تتكون من:

1. مقر المؤسسة (المديرية العامة) .
2. المركب الإنتاجي والتجاري (فرجيوه) .
3. الوحدة الإنتاجية والتجارية (القرارم قوقة) .

هذه الأخيرة التي نحن بصدد دراستها.

*تعريف الوحدة الإنتاجية والتجارية القرارم قوقة:

1- الموقع والمساحة:

تقع الوحدة الإنتاجية التجارية لدائرة القرارم قوقة ولاية ميلة علي الطريق

الوطني رقم 27 الرابط بين ولايتي قسنطينة وجيجل، تتربع علي مساحة قدرها 7 هكتارات، 2 منها مغطاة تشكل سكنات الموظفين.

تحمل هذه الوحدة الرقم التسلسلي التالي: 431281 بمعني:

43 يشير إلي الرقم الولائي.

12 يشير إلي الشهر الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطها.

81 يشير إلي السنة التي انطلقت فيها العملية الإنتاجية.

وقد بدأت أشغال هذا المشروع في نوفمبر 1977 وانتهت في نفس الشهر من السنة 1983 من طرف شركة وطنية SONATIBA وشركة مجرية BUDAPEST COMPLEXE وكان ذلك علي مراحل:

تحويل الجانب التكنولوجي في 1976/04/01.

بداية التركيب في 1976/04/14.

نهاية الإنجاز في 1976/04/14.

نظرا لتأخر أجهزة المطحنة تم تأجيل العملية الإنتاجية إلي غاية 1983/11/05 مع أنه كان من المفروض أن تبدأ نشاطها في سنة 1981.

2- بطاقة فنية عن الوحدة:

بالنسبة لطاققتها الإنتاجية والتخزين فهي كالتالي:

أ-الطاقة الإنتاجية:تقدر ب:1600 قنطار يوميا أي ما يعادل 66 قنطار في الساعة من المادة الأولية (القمح اللين) منها:

- 1200 قنطار فرينة (دقيق الخبز) .

- 400 قنطار نخالة.

ب-طاقة التخزين:125000 قنطار فرينة من المادة الأولية (القمح اللين)

- 9000 قنطار فرينة.

- 3000 قنطار نخالة.

يقدر عدد عمالها ب:108 عامل بالإضافة إلي وجود عدد من المتمهين في مختلف الاختصاصات مرسلين من طرف مركز التكوين المهني بالقرارم قوقة وكذاك من طرف المعهد الوطني المتخصص بميلة.

يسهر علي تنظيم وتسيير الوحدة 09 مصالح:

01-الأمانة.

02-مصلحة الإدارة والمالية.

03-مصلحة الإنتاج.

04-مصلحة المشتريات.

05-مصلحة الصيانة الميكانيكية.

06-مصلحة الكهرباء.

07-مصلحة الأمن الوقائي.

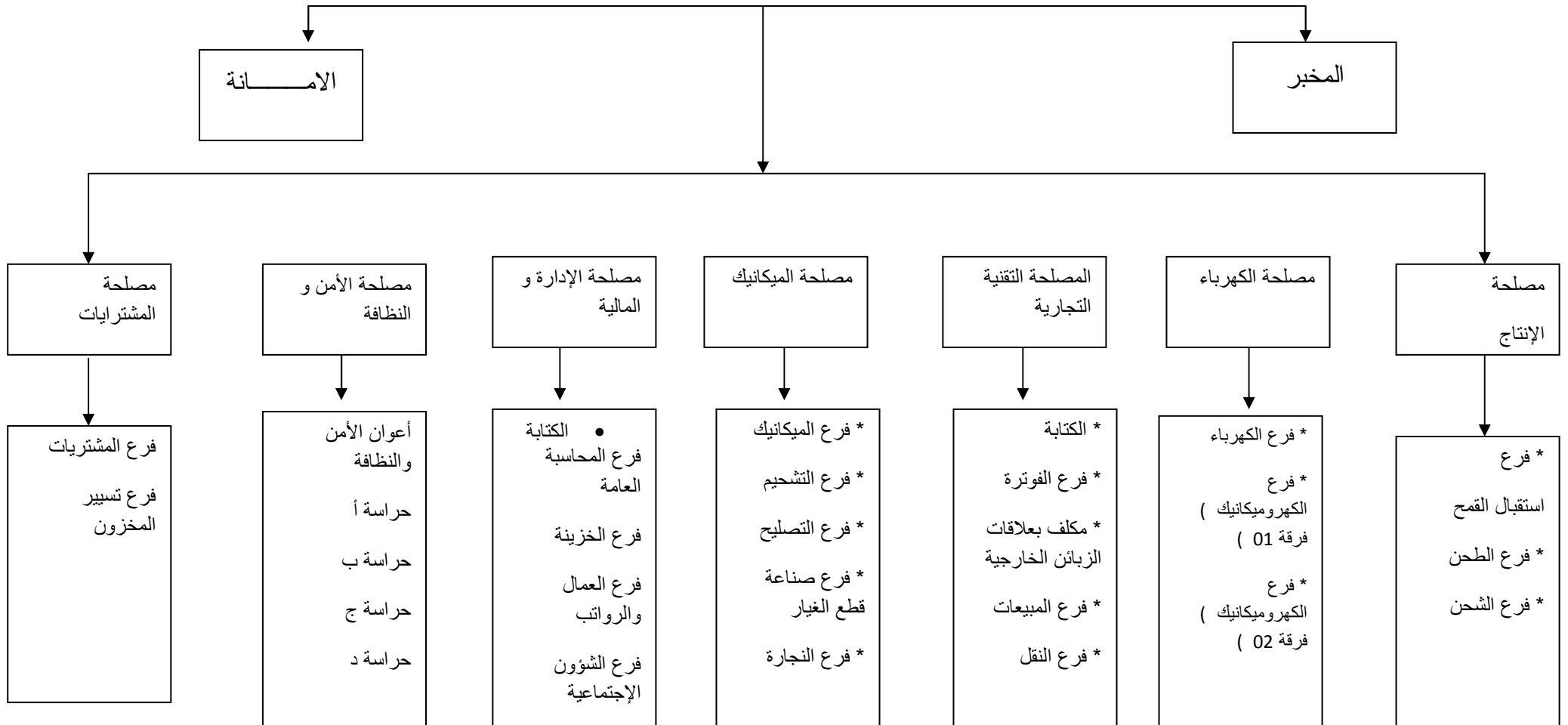
08-المصلحة التقنية التجارية.

09-المخبر.

وهذا ما سوف يوضحه الهيكل التنظيمي التالي:

الهيكل التنظيمي لوحدة القرارم قوفا * الوحدة الإنتاجية و التجارية

مدير الوحدة



المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة

* فرع 01 : أهمية المؤسسة:

لكل مؤسسة من مؤسساتنا أهمية وجدت من أخلها فأهمية مؤسسة أو وحدة الرياض تظهر في استعمال الفريضة في صناعة الخبز الذي يعتبر مادة غذائية أساسية والذي يعتبر من حاجات الإنسان الضرورية طوال السنة، وكذلك استعمالها من طرف محلات الحلويات والعجائن، إضافة إلي البقايا أي ما يعرف بالنخالة والتي تعد نتيجة لعملية الطحن والغرلة للقمح اللين فهي تستعمل كغذاء أو علف للحيوانات والدواجن.

وتوطين هذا النوع من المشاريع يرجع إلي:

✚ كثرة الطلب على هذا النوع من المنتجات فكان غرض المركب تغطية حاجيات السوق وكذا الوصول إلي تحقيق الاكتفاء الذاتي من مادة الفريضة.

✚ نظرا لإتاحة الظروف المناخية من درجة الحرارة والرطوبة وكذا الموقع الإستراتيجي لمزاولة مثل هذا النشاط الاقتصادي، فالوحدة تقع بمحاذاة الطريق الوطني رقم 27 مما يسهل عملية التموين وكذا تسويق المنتج النهائي.

* فرع 02: أهداف المؤسسة:

إن كل مؤسسة تسعى عند تكوينها إلي تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها وتحقيق المكانة والوصول إلي أعلى المراتب وتحقيق الهدف بأقل فاقد ممكن وهذا لضمان بقائها فسوق ضمن ما يعرف بالمنافسة، ومن بين ما تسعى هاته المؤسسة إلي تحقيق مايلي:

✚ إدخال بعض الطرق التقنية والتكنولوجية الحديثة.

✚ العمل علي إنشاء وحدة إنتاجية تختص بإنتاج العجائن.

✚ إتباع إستراتيجية خاصة وفعالة.

✚ إعادة هيكلة هيكله المصنع واستقلاليتها.

✚ إدخال أساليب وطرق تقنية جديدة، آلات حديثة مما يؤدي إلي زيادة الطاقة الإنتاجية للمصنع

من 1600 ق في اليوم إلي 4000 ق في اليوم بسبب ارتفاع معدل استهلاك الفريضة وزيادة الطلب عليها بالمقارنة مع السميد والذي مرجعه إلي عامل السعر.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز المطبق بالمؤسسة وكيفية حساب أنظمتها.

تقوم المؤسسة بتطبيق الحوافز التالية:

1- حوافز مادية إيجابية:

الجدول رقم: 01: يمثل الحوافز المادية الإيجابية المطبقة من قبل المؤسسة:

الحافز الممنوح	المبلغ أو كيفية منحه
الأجر القاعدي	- يمنح على شكل عادي لكل العمال
منحة المردود الفردي	- تمنح شهريا و تنقط من طرف رئيس المصلحة بالنسبة للمنفذين و المهرة. - بالنسبة للإطارات تنقط من طرف مدير الوحدة.
منحة المردود الجماعي	- حسب منتج المؤسسة و المبيعات.
السلة	- تمنح 2000 دج لكل عامل يوميا.
منحة الأقدمية	- كل سنة يحصل العامل على 3.25 نقاط و تقدم له 3.25 % من الأجر.
تعويض الضرر	- خاصة بالشركة و خاص بالإدارة بين و تقدر بـ: 5%.
منحة المسؤولية	- تعطى من طرف المؤسسة و تقدر بـ: 300000 دج.
منحة المرأة الغير العاملة	- تمنح 100000 دج للمرأة غير العاملة.
علاوة النقل	- تمنح للعمال الذين يقيمون على مسافة تزيد عن 2 كلم و تقدر بـ: 150000 دج.
حمل السلاح	- يمنح لحاملي الأسلحة تقدر بـ: 2% .
منح خاصة ببعض المناسبات	- تكون على شكل سلفة تقتطع فيما بعد من الأجر.
المشاركة في الأرباح	- تمنح حسب نتائج المؤسسة المحققة في حالة ما إذا لم تكن هناك أرباح تمنح لهم منحة تدعى بمنحة التشجيع.
بعثات ومنح و اجازات دراسية	- بعثات تربية و تكوينية إلى المعاهد بالجزائر العاصمة.

المصدر: مصلحة المستخدمين.

2- كيفية حساب أنظمة الحوافز بالمؤسسة: (أنظر إلى الملحق رقم 03)

المبحث الثاني: مجالات الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات.

المطلب الأول: تحديد مجال الدراسة.

* فرع 01: تحديد المجال المكاني.

أجريت هذه الدراسة الميدانية في مطاحن بني هارون ببلدية القرارم قوقة ولاية ميله ، و جب اختيار المكان الأكثر تناسب مع معطيات البحث حيث تسمح خصائص و مواصفات هذا المكان من تطبيق موضوع الدراسة و قد أجريت هذه الدراسة في مصلحة المستخدمين.

* فرع 02: تحديد المجال الزمني.

يمثل المجال الزمني المدة التي إستغرقتها الدراسة أو البحث وذلك خلال الفترة الممتدة بين 23-4 أبريل 2011م في مطاحن بني هارون المتواجدة ببلدية القرارم قوقة، حيث قمنا بدراستنا بعد أخذ تصريح من قبل مدير المعهد وبعد إتمام الإجراءات الإدارية بدأنا الإتصال المباشر بمختلف المصالح خاصة مصلحة المستخدمين و كان هذا خلال الأيام الأولى من التربص و بعد الزيارات و الاستفسارات التي قمنا بها تمكنا من جمع البيانات و مقابلة أفراد العينة و توزيع إستمارات البحث عليها.

* فرع 03: تحديد المنهج المستخدم.

على الباحث أن يؤطر بحثه ضمن منهج سليم لتسهيل التحكم في أفكاره و معلوماته و كذا التجنب لك التباس قد يعترض عمله.

فالمنهج هو مجموعة الإجراءات المتبعة في دراسة الظاهرة أو مشكلة البحث لاكتشاف الحقائق المرتبطة تبعا وللإجابة عن التساؤلات التي أثارته المشكلة وكذا الأساليب المتبعة لأجل تحقيق الفروض التي صممت ولهذا من الضروري استخدام المنهج باعتباره الطريقة التي تتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي أثارها الموضوع وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلي تلك الحقائق وطرق اكتشافها.

ويعرف أيضا بفن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون 2 .

واختيار المنهج يتماشي و طبيعة الموضوع لذلك وجب علينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث حيث يعرف على أنه دراسة ووصف خصائص وأبعاد ظاهرة من الظواهر في إطار معين يتم من خلاله جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الظاهرة المعلومات التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا ويجب أن يتم ذلك في إطار الصدق والموضوعية 3.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

* فرع 01: الملاحظة.

تعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية في البحث الرئيسية في البحث الإجتماعي فيمكن القول أن كل بحث إجتماعي سيستخدم الملاحظة فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يرجع إليها للتحقق من صحة النتائج التي التي نتوصل إليها وبالتالي تصبح مصدرا رئيسيا لجمع البيانات ، فبواسطتها يمكننا أخذ صورة واضحة عن الظاهرة فهي تكون مباشرة ، حيث لاحظنا الظروف الداخلية للمؤسسة مباشرة كظروف العمل ، سلوك العمال ، طريقة تعامل الرؤساء مع المرؤوسيين و العكس ، ولقد اعتمدنا عليها نتيجة لعلاقتها بالمنهج المستخدم.

* فرع 02: المقابلة:

تعتبر المقابلة كذلك من أدوات جمع البيانات وأكثرها استعمالا فهي كما يقال تبادل لفظي يتم وجها لوجه بين القائم بالبحث و بين شخص آخر وأشخاص آخرين فلقد كانت الإجابات المقدمة من قبل المبحوثين نوعا ما منطقية وهذا لأنها تمت وجها لوجه بيننا ، الباحثين و بين المبحوثين ولقد أعطيت الإجابات مباشرة دون أية وساطة و قدمت بكل حرية لأنها تمت على إنفراد وفي المكاتب الشخصية نظرا لحساسية الموضوع.

* فرع 03: الإستمارة:

لقد كانت الإستمارة الوسيلة أو الأداة الرئيسية أو الأساسية في دراستنا الميدانية وارتأينا استعمالها لأنها تسهل علينا تفريغ البيانات و تحليلها فيما بعد وقد كان بها 26 سؤال منها المغلقة ومنها المفتوحة وهذا التنوع راجع لإعطاء فرصة للتعبير عن تصوراتنا هذا بالنسبة للأسئلة المفتوحة عل غرار الأسئلة المغلقة التي تكون إجابتها محددة وواضحة من طرف المبحوثين ولقد قسمت الإستمارة بناء على الفرضيات والإشكالية المطروحة مسبقا إلى:

- بيانات شخصية.
- بيانات حول الحوافز المطبقة.
- بيانات حول تقييم الأداء .
- بيانات حول العلاقة بين الأداء و الحوافز.

* فرع 04: الطرق الإحصائية المستخدمة.

نظرا لطبيعة الموضوع الذي تناولناه فإننا إقتصرنا على استخدام النسبة المئوية المعرفة بنسبة إختيار أفراد العينة لكل درجة في بنود المقياس: وقد تم حساب النسبة وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{النسبة المئوية} = (\text{تكرار الدرجة في كل بند} \times 100) / \text{عدد الأفراد.}$$

المطلب الثالث: الدراسة البشرية.

1- توزيع العمال على مختلف المصالح:

يقدر عدد عمال الوحدة الاجمالي بـ : 79 عاملا في سنة 2011 موزعين على الشكل التالي:

الجدول رقم 02: يمثل اليد العاملة على مختلف المصالح:

اسم المصلحة	العدد	النسبة
الأمانة و المدير	01	%1.26
رؤساء المصالح	09	%11.39
مصلحة الانتاج	16	%20.25
مصلحة التجارة	10	%12.65
مصلحة الصيانة الميكانيكية	09	%11.39
مصلحة الكهرباء	02	% 2,59
مصلحة الأمن الوقائي	21	%26.58
المجموع	79	%100

المصدر: مصلحة المستخدمين.

• التعليق على الجدول رقم 02:

من الجدول رقم 01 الخاص بتوزيع اليد العاملة على مختلف المصالح بالوحدة يتبين لنا أن مصلحة الأمن تمثل النسبة الأكبر من حيث عدد الأفراد العاملين بالوحدة و هذا من اجل السهر على أمن و سلامة العمال بداخل المؤسسة و السهر على راحتهم يليها مصلحة الإنتاج كونها المحرك الأساسي للوحدة و العنصر المنتج بها.

2- توزيع العمال حسب المجموعات.

يتوزع العمال بالمؤسسة حسب المجموعات بحسب الجدول التالي:

الجدول رقم 03: يمثل توزيع اليد العاملة حسب المجموعات:

المجموعات	العدد	النسبة
المنفذين	30	37.97%
المهرة	26	32.91%
الإطار التقني	22	27.84%
إطار سامي	01	1.26%
المجموع العام	79	100%

المصدر: مصلحة المستخدمين.

3- توزيع العمال حسب السن:

يتوزع العمال بالمؤسسة حسب السن بحسب الجدول التالي:

الجدول رقم 03: يمثل اليد العاملة حسب السن:

الفئة	العدد	النسبة
أقل من 25 سنة	لا يوجد	/
25 و أقل من 35 سنة	13	16.45%
40 و أقل من 45 سنة	09	11.39%
45 و أقل من 50 سنة	22	27.84%
55 سنة فأكثر	35	44.30%
المجموع العام	79	100%

المصدر: مصلحة المستخدمين.

التعليق على الجدول رقم 04:

من الجدول رقم الخاص بتوزيع اليد العاملة بحسب السن نلاحظ أن العمال تجاوزو مرحلة الشباب أغليبتهم و هذا لأن أغلبية العمال إنضموا للمؤسسة منذ بداية نشاطها الفعلي بالتقريب و لايزالون يمارسون نشاطها بها لحد الآن و الإستفادة منهم .

4-توزيع العمال حسب الجنس.

يتوزع العمال حسب الجنس الجدول التالي:

الجنس	العدد	النسبة
أنثى	05	% 6.32
ذكر	74	%93.67
المجموع العام	79	% 100

المصدر: مصلحة المستخدمين.

من الجدول رقم 04 الخاص بتوزيع اليد العاملة علي حساب الجنس يتبين لنا أن نسبة 96.10% المتمثلة في نسبة الذكور الغالبة وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة كونها ذات طابع إنتاجي يحتاج ليد عاملة ذات طاقات كبيرة من أمن ومنتجين وهذا ما تمثله هذه النسبة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الاستمارة و التعليق عليها.

المطلب الأول: خصائص و مميزات العينة:

* فرع 01: تحديد العينة.

مرحلة تحديد العينة تتطلب من الباحث دقة كبيرة حيث تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات المنهجية لأي دراسة أو بحث علمي و عليها يتوقف كفاءة و صدق النتائج كما أن العينة من أهم المشاكل التي تواجه الباحث الاجتماعي لأنه يتطلب تمثيل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه فالعينة لا يتم إختيارها بطريقة عشوائية .

وقد قمنا بتحديد عينة الدراسة و التي كانت تقدر بـ: 40 عاملا بمساعدة رئيس مصلحة المستخدمين.و التي كانت موزعة كما في الجدول التالي:

جدول رقم 01: خاص بالوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار سامي	01	%2.5
إطار تقني	10	%25
منفذ	25	%62.5
مهرة	04	%10
المجموع	40	% 100

التعليق:

من خلال دراستنا الأفراد العينة نلاحظ من خلال الجدول أننا قد وفينا جميع مستويات التوظيف مع شمول أغلب أسلاك الموجودة في المؤسسات .

جدول رقم 02: خاص بالسن.

السن	التكرار	النسبة %
25 وأقل من 35	06	%15
35 وأقل من 45	08	%20
45 وأقل من 55	10	%25
أكثر من 55	16	%40
المجموع العام	40	%100

التعليق:

من خلال الجدول تبين لنا أن العينة لا تحتوي على فئة الشباب فالمتوسط العمر محصور بين 40 إلى 50 سنة فما فوق و هذا راجع للتوظيف المبكر للموارد البشرية المؤسسة ما تزال تستفيد من خبراتهم لحد الساعة و بالتالي قلة مناصب الشغل الجديدة أو خلق مناصب أخرى

جدول رقم 03: خاص بالجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
87.5%	35	ذكر
12.5%	05	أنثى
100%	40	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس يتبين لنا أن نسبة 87.5% من العمال تمثلها فئة الرجال على حساب فئة النساء و هذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة كما ذكرنا سابقا حيث يصلح عنصر الرجال لهذا النشاط أكثر من نظيره النساء كونها ذات طابع إنتاجي يحتاج ليد عاملة ذات طاقات كبيرة.

جدول رقم 04: جدول خاص بالمستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
20%	08	ابتدائي
45%	18	متوسط
10%	04	ثانوي
25%	10	جامعي
100%	40	المجموع

التعليق: من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي يتبين لنا أن نسبة 40% و المتمثلة في نسبة العمال ذوي التعليم المتوسط هي النسبة الأكثر شيوعا مقارنة بباقي النسب و يرجع هذا إلى أن المؤسسة تقريبا عند بداية تشغيلها كانت بحاجة لتشغيل يد عاملة كبيرة العدد و توفير مورد بشري لبساطة العمل فكانت لفئة التعليم المتوسط النسبة الكبيرة من الوظائف .

جدول 5: خاص بالخبرة (الأقدمية)

النسبة %	التكرار	الخبرة
9,53 %	02	10-05 سنوات
25 %	10	15-10
25 %	10	20-15
45 %	18	20 فما فوق
100 %	40	المجموع

التعليق: من خلال الجدول الخاص بالخبرة (الأقدمية) لدى أفراد العينة المختارة يتبين لنا أن نسبة 45 % و التي تمثل مستوى الخبرة لـ 20 سنة فما فوق و هذا راجع إلى كون المؤسسة ما تزال تستفيد من خبرات العمال و مهاراتهم .

المطلب الثاني:تحليل أجوبة الإستبيان.

جدول 06: يوضح آراء أفراد العينة حول الأجر الشهري.

النسبة %	التكرار	الإجابة
42.5 %	17	نعم
57.5 %	23	لا
100 %	40	المجموع

التعليق: تبين النتائج على السؤال الأول أن نسبة 57.5 % من أفراد العينة يؤكدون على عدم كفاية الأجر الشهري المقدم لهم باختلاف مناصبهم سواء عمال التنفيذ أو التحكم أو إطارات و يعود السبب إلى أن مجمل العمال لا يقنعون بالأجر الشهري.

جدول رقم 07: يوضح آراء أفراد العينة حول الزيادة التي تلحق بالأجر الشهري.

النسبة %	التكرار	الإجابة
100%	40	نعم
00%	00	لا
100 %	40	المجموع

التعليق: توضح نتائج الإجابة على السؤال الثاني أن نسبة 100% من أفراد العينة يؤكدون على زيادة إضافية في الأجر و تمنح لهم كل حسب استحقاقه.

جدول رقم 08: يوضح آراء أفراد العينة إذا كانت زيادة في الأجر مقنعة أم لا.

النسبة %	التكرار	الإجابة
40%	16	نعم
60%	24	لا
100 %	40	المجموع

التعليق: بينت الإجابة على السؤال الثالث أن نسبة 60% من أفراد العينة يرون أن هذه الزيادة غير مقنعة مقابل 40% من أفراد العينة يقولون العكس.

جدول رقم 09: يوضح آراء أفراد العينة حول المنح الخاصة ببعض المناسبات.

النسبة %	التكرار	الإجابة
32.5%	13	نعم
67.5%	27	لا
100 %	40	المجموع

التعليق: توضح نتائج المحصل عليها في السؤال الرابع أن نسبة 67.5% من أفراد العينة غير راضيين على هذه المنح و ذلك راجع إلى طريقة تسديدها ستؤثر فيما بعد على الدخل الشهري لأنها تستحق أو تسترد على فترة قصيرة مثلا على مرحلتين أو ثلاث.

جدول رقم 10: يوضح آراء أفراد العينة حول منح الأرباح السنوية.

النسبة %	التكرار	الإجابة
100%	40	نعم
00%	00	لا
100 %	40	المجموع

التعليق: أفصحت النتائج المحصل عليها في السؤال الخامس أن نسبة 100% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تمنح لهم نسبة من الأرباح كل نهاية سنة ، إذا ما حققت هي الأخرى أرباحاً أما في حالة عدم الوصول إلى هذا الهدف فتقوم بدفع علاوة تدعى بعلاوة أو منحة التشجيع لهم.

جدول رقم 11: يوضح آراء أفراد العينة حول أسلوب التحفيز الأمثل.

النسبة %	التكرار	الإجابة
62.5%	25	مادي
05%	02	معنوي
7.5 %	03	معا
100%	40	المجموع

التعليق: تبين نتائج الإجابة على السؤال السادس أن نسبة 62.5% من أفراد العينة يرون أن التحفيز المادي هو الأفضل لهم مقارنة بالنسبة 5% أكدوا أن التحفيز المعنوي هو الأنسب حسب رأيهم أما نسبة 7.5% الباقية فأكدوا على أن التحفيز المعنوي و المادي معا يجعلهم يؤديون مهامهم جيداً.

جدول رقم 12: يوضح آراء أفراد العينة حول إقتناعهم بعلاوة المردودية التي تمنح لهم.

النسبة %	التكرار	الإجابة
37.5%	15	نعم
50%	20	لا
12.5 %	05	نوعاً ما
100%	40	المجموع

التعليق: أوضحت نتائج الإجابة على السؤال السابع أن نسبة 50% من أفراد العينة أكدوا على عدم إقتناعهم بالمردودية الممنوحة لهم مقابل نسبة 37.5% كانوا مقتنعون و 5% الباقية أكدوا على أنها غير كافية.

جدول رقم 13: يوضح آراء أفراد العينة حول خصم جزء من الراتب.

النسبة %	التكرار	الإجابة
00%	00	نعم
100%	40	لا
100 %	40	المجموع

التعليق: تبين نتائج الإجابة على السؤال الثامن أن نسبة 100% من أفراد العينة أكدوا على عدم خصم جزء من الراتب وعدم حرمانهم من المكافأة.

جدول رقم 14: يوضح آراء أفراد العينة حول تقييم الأداء.

النسبة %	التكرار	الإجابة
87.5%	35	نعم
12.5%	05	لا
100 %	40	المجموع

التعليق: أفرزت نتائج المحصل عليها في السؤال التاسع أن نسبة 87.5% من أفراد العينة أكدوا على أنه يوجد عملية تقييم الأداء في مؤسستهم وأنها تتم على أساس الإنضباط ، الحضور المستمر ، المرود الفردي أما نسبة 12.5% الباقية فترجع إلى العمال بوحدة الإنتاج.

جدول رقم 15: يوضح آراء أفراد العينة حول إن كان الأجر يتناسب مع الأداء.

النسبة %	التكرار	الإجابة
90%	36	نعم
10%	04	لا
100 %	40	المجموع

التعليق: بينت نتائج المحصل عليها في السؤال العاشر أن نسبة 90% من أفراد العينة أكدوا على أن الأجر يتناسب مع الأداء وأن المؤسسة تعمل وفقاً لمنهج واحد عادل بالنسبة لكل العمال، أما النسبة الباقية و المقدرة بـ: 10% أقرروا أنه لا توجد عدالة و هذا يؤثر على نسبة أجرهم و الحوافز أو المكافآت المقدمة لهم.

جدول رقم 16: يوضح أفراد العينة حول صعوبة أداء المهام.

النسبة %	التكرار	الإجابة
00%	00	نعم
100%	40	لا
100 %	40	المجموع

التعليق: أوضحت نتائج الإجابة على السؤال الحادي عشر أن نسبة 100 % من أفراد العينة أوضحوا أنهم قادرون على أداء مهامهم و هذا راجع إلى الخبرة (الأقدمية) و القدرة على أداء المهام.

جدول رقم 17: يوضح آراء أفراد العينة حول للتحفيز المادي دور إيجابي.

النسبة %	التكرار	الإجابة
100%	40	نعم
00%	00	لا
100 %	40	المجموع

التعليق: بينت نتائج البند 12 أن نسبة 100% من أفراد العينة بأن التحفيز المادي له دور إيجابي في أداء مهامهم و هذا راجع إلى أن النقود لها دور مهم في حياة الفرد.

جدول رقم 18: يوضح آراء أفراد العينة إن كان الزيادة في الأجر تؤدي إلى الزيادة في الأداء.

النسبة %	التكرار	الإجابة
100%	40	نعم
00%	00	لا
100 %	40	المجموع

التعليق: بينت نتائج الإجابة على السؤال 13 أن نسبة 100% من أفراد العينة أكدوا على الزيادة في الأجر تجعلهم يقدمون أداء جيد.

جدول رقم 19: يوضح آراء أفراد العينة حول الحوافز التي تمنح لهم مقابل الأداء:

النسبة %	التكرار	الإجابة
7.5%	03	مناسبة
50%	20	غير مناسبة
17.5 %	07	قليلا
100%	40	المجموع

التعليق: تظهر لنا النسبة 50% من أفراد العينة أن الحوافز التي تمنح لهم مقابل أدائهم غير مناسبة ، مقابل نسبة 7.5% أنها مناسبة و النسبة الباقية بـ: 17.5% يرون أنها قليلة و هذا راجع إلى شخصية العامل و قناعته.

جدول رقم 20: يوضح آراء أفراد العينة حول نوعية العلاوة التي يحصل عليها في حالة تحقيقه نتائج.

النسبة %	التكرار	الإجابة
80%	32	علاوة إضافية
15%	06	تشجيع معنوي
5%	02	كلاهما معا
100%	40	المجموع

التعليق: ترى نسبة 80% من أفراد العينة أن العلاوة الإضافية هي الأفضل في نظرهم و هذا على أساس أنها تضاف إلى الأجر الشهري، أما نسبة 15% و التي أقرروا فيها حصولهم على تشجيع معنوي أحسن ، و النسبة الباقية المقدرة بـ: 5% فقد أكدوا على كلاهما معا.

جدول 21: يوضح آراء أفراد العينة حول العمل ساعات إضافية مقابل الأجر.

النسبة %	التكرار	الإجابة
22.5%	09	نعم
77.5%	31	لا
100%	40	المجموع

التعليق: تبين لنا الإجابة على هذا السؤال أن نسبة 77.5% من أفراد العينة أكدوا على عدم عملهم ساعات إضافية مقابل الأجر و هذا راجع إلى طبيعة عملهم خلال اليوم ، مقابل نسبة 22.5% من العمال أقرروا على عملهم نتيجة تلقائهم أجر إضافي وهذا راجع إلى احتياجهم إليه.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل و التطرق فيه إلى دراسة ميدانية بالوحدة الإنتاجية بالقرارم قوقة لمطاحن بني هارون ومن خلال إستعراضنا للنتائج المتحصل من خلال الأسئلة الموجهة للعاملين تبين لنا أن للتحفيز المادي دور إيجابي في تحسين أداء مهام المورد البشري. وانطلاقا من هذه الأسئلة نكون قد أجبنا على الفرضيات المطروحة سابقا:

- للتحفيز المادي يحسن ويرفع مستوى أداء الموارد البشرية.
- هناك العديد من الأساليب الممكنة لتحفيز الموارد البشرية.
- التحفيز المادي يزيد في أداء الموارد البشرية.
- التحفيز المادي له دور كبير وفعال في تلبية حاجات ورغبات الموارد البشرية.

الخدمة
الجميلة

الخاتمة

اتضح لنا من خلال دراستنا لموضوع التحفيز و التطرق إلى الكثير من النقاط المتعلقة به ، من تعاريف ، أنواع ، نظريات ، أن التحفيز من أهم الأساليب المساعدة على زيادة المردود داخل أي مؤسسة كانت سواء إقتصادية أو إجتماعية ، وذلك من خلال تأثيرها على أداء الموارد البشرية في الإتجاه الإيجابي في أغلب الأحيان ، فإذا ما اهتمت المؤسسة بالحوافز و طبقت نظاما سليما لمنحها بالطريقة العادلة و السليمة سيؤدي هذا حتما إلى تقدمها و ازدهارها و تحقيقها لأهدافها المسطرة و المرجوة من جهة ، و احتفاظها و جلبها لليد العاملة النشطة و المؤهلة من جهة أخرى ، لأن الحوافز سواء المادية منها أو المعنوية ستكون سببا في زيادة أداء العمال و تحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي يؤدونها ، هذا بالنسبة للمؤسسة، كما تحسن من ظروف معيشتهم و تساعدهم في حياتهم (ولو بقدر صغير) مما يجعلهم يجتهدون للتمسك بمناصبهم ويجدون للحفاظ عليها ، وكل ماسبق ذكره يمثل إيجابيات للحوافز لكن هذا لاينفي وجود سلبيات أو تاثيرات سلبية كما رأينا من خلال الدراسة و يعود ذلك سواء لعدم إتباع المؤسسة لنظام سليم لمنح الحوافز ، أو عدم وجود عدل في طريقة منحها ، أو تدخل بعض العوامل الأخرى مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المؤسسة، وهذه الآثار سواء الإيجابية منها أو السلبية تتعلق بجميع أنواع الحوافز سواء مادية أو معنوية .

إن الحديث عن الحوافز المادية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية من جانب النظري يعكس في معظم الأوقات واقعها داخل المؤسسة الجزائرية العمومية منها و الخاصة حيث وجدنا مؤسسة مطاحن بني هارون بالقرارم كمثال عن المؤسسة الجزائرية عمومية تجارية تطبق بعض أنواع الحوافز سواء مادية أو معنوية لكن ما لايعكسه الجانب التطبيقي في أغلب المؤسسات الجزائرية إن لم تكن كلها إذ تمنح الحوافز دون مراعاة المعايير وطرق دقيقة لتقييم الأداء .

ومن هنا نخلص إلى تقديم بعض النتائج والإقتراحات التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لموضوع الحوافز المادية ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة و التي تتمثل فيما يلي:

النتائج:

- عدم كفاية المرتب الشهري لأعباء المعيشة باعتباره لا يتناسب مع الظروف الإجتماعية للموظف.
- تعتبر المنح المقدمة غير مناسبة و لا تكفي لسد حاجيات الموظفين.
- الظروف المادية المحيطة بالموظفين غير مناسبة للعمل و هذا ملاحظناه عند أغلب الموظفين.
- تتخذ القرارات من طرف المديرين مع مراعاة اقتراحات الإطارات فقط دون الأخذ بآراء المنفذين بعين الإعتبار.
- هناك إتصال جيد بين مختلف الموظفين خاصة الإتصال الأفقي.
- لاتستعمل الحوافز المعنوية من تكريم و شكر و غيرها مما ينقص من عزيمة الموظفين.
- إن الحوافز السلبية لا تحدث فقد علمنا أن التوقف عن العمل والخصم من المرتب لم يحدث أبدا لكن لاحظنا أن الإنذارات الكتابية و الشفهية تحدث عند الإخلال بالنظام الداخلي من التأخرات و الغيابات المتكررة.
- بالنسبة لتقييم الأداء يعتبر عادلا يقوم على أساس الإنضباط و الحضور و المردود الفردي.
- يعتبر نظام الحوافز المستعمل في المؤسسة (مطاحن بني هارون) جيد بإعتباره محيط بجميع جوانب الموظف رغم النقص في بعض الحوافز.
- إن عدم دراية معظم الموظفين بمفهوم الحوافز وأنواعها سواء المقدمة أو غير المقدمة حتما إلى عدم الرضا.
- إن الحوافز تقدم من خلال عملية تقييم الأداء أي أن كل موظف يحفز من خلال العمل الذي يقوم به فلا يمكن وضع نظام للحوافز المادية إلا بعد تقييم محكم للأداء .
- تتفق أفراد العينة على مراجعة الأجر الأساسي ومنحة المردود بالمؤسسات الأخرى بالنسبة للموظف.
- المنظمة لا تقوم بتبليغ أو عرض نتائج تقييم الأداء على موظفيها.

الإقتراحات:

تعتبر الحوافز بمثابة المحرك الأساسي للموظف داخل المؤسسة مهما كانت ظروفه سواء المادية منها أو النفسية و لذلك توصلن من خلال دراستنا و التقرب من الموظفين إلى مجموعة من الإقتراحات:

- الإهتمام بالموظف من خلال توفير الجو المناسب للعمل يشعر بالراحة أثناء تأدية مهامه.
- التقرب أكثر من الموظف و التحدث إليه في مختلف الأمور الشخصية من أجل معرفة حالته النفسية و النقائص التي يشعر بها من أجل محاولة تغطيتها و فسح المجال للعمل.
- إقامة حفلات ورحلات من أجل الترويح عن النفس و تقارب الموظفين فيما بينهم .
- الإهتمام بالإتصال داخل المؤسسة ة محاولة تطويره خاصة الإتصال العمودي، من أجل توصيل القرارات بصفة مباشرة لتقبل بسهولة و بصورة مبسطة و بذلك الرفع من الروح المعنوية للموظفين.
- إشراك الموظفين التنفيذيين في اتخاذ القرارات ليشعرون بالثقة في النفس و بذلك تشجيع تبادل الأفكار .
- مكافأة الإقتراحات الجيدة و الإثراء عليها من أجل خلق جو من المنافسة الإيجابية.
- تحسين الخدمات من نقل ، إطعام وصحة من اجل ضمان سلامة الموظفين.
- تعريف الموظف بعمله و جميع ما يتعلق به من حوافز من أجل تشجيعه للحصول عليها بتحسين عمله وبذلك الزيادة في الإنتاج.
- تغيير الأجهزة و صياغتها دوريا و توفير الأجهزة الحديثة من أجل مواكبة التطور التكنولوجي و تحسين الإنتاج.
- تحسين مستوى المعرفي للإطارات عن طريق المساعدة على لإكمال الدراسة .
- تحسين الأجر ومنح الأرباح.
- الزيادة في اليد العاملة في الإدارات وتقديم الإمكانيات .

وفي الأخير نشير إلى ضرورة وضع نظام عام للحوافز قائم على أسس وقواعد، وعلى كل مؤسسة تريد الوصول إلى غايتها و تحقيق هدفها أن تتبعه وتأخذ بعين الاعتبار المعايير الصحيحة و العادلة لمنح الحوافز حتى تكون لديها مكانة و تستمر من جهة و تحافظ على المردود البشري للعامل من جهة

أخرى ، وعلى هذا الأساس لابد أن يتمشى نظام التحفيز مع أهداف المنظمة و يضمن تحسين أداء مواردها البشرية.

وفي الختام يبقى هذا العمل كمنطلق لدراسات أخرى حول جوانب هامة تتعلق بموضوع التحفيز كالإجابة على التساؤل التالي:

ماهو النظام الأنسب الذي يجب على المؤسسة إتباعه من أجل تحسين أداء الموارد البشرية؟
نأمل أن يتم التطرق إلى هذا الموضوع من قبل طلاب آخرين في المستقبل من أجل إثراء البحث العلمي و المساهمة في توسيع مجال المعرفة.

وفي الأخير نحمد الله و نشكره على توفيقنا في إنجاز هذا العمل.

المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

- 1- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، القاهرة بدون تاريخ.
- 2- أحمد مصطفى خاطر ، طريقة تنظيم المجتمع ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، مصر ، 1997.
- 3- أنرو سيزلاقي و ماك و لاس السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة السعودية ، 1991.
- 4- إيهاب صبيح رزيق العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين ، إدارة الكتب العلمية للنشر و التوزيع 2001.
- 5- بشير علاق ، الإدارة الحديثة ، نظريات و مفاهيم
- 6- بشاينية سعد ، ندوة المؤسسة الإقتصادية و المجتمع، منشورات منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004.
- 7- جاري ديسلر، ترجمة أحمد عبد العقال ، إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر ، السعودية، 2008.
- 8- حامد حرفة ، موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز ، الدار العربية للنشر الطبعة الأولى 1980.
- 9- حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ط 2009.
- 10- خالد عبد الرحيم الهيثي ، أثر القيادة على أداء الموارد البشرية بالمنظمة، الإسكندرية، 1998.
- 11- خضر كاظم محمود ، السلوك التنظيمي ، دار النشر و التوزيع الأردن. ط 2001.
- 12- خولة فاضل الزبيدي ، أساليب التعليم و التعلم الحديثة ، مركز البحوث السعودية ، 2003.
- 13- زكي محمود الهاشم ، الإدارة العلمية ، وكالة المطبوعات الكويت، 1981.
- 14- زيد منير سليمان ، إدارة إختيار الموظفين ، الموظف المناسب في المكان المناسب، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ط 2008.

- 15- سان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار محدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان 2004.
- 16- سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد) ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا 2000.
- 17- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر عمان 2006.
- 18- صالح مهدي ، محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغلبي ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر عمان ، ط2007.
- 19- عادل حمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، دار النشر و التوزيع، عمان ، ط2008.
- 20- عامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ن دار أسامة للنشر ، عمان 2008.
- 21- عبد الحفيظ مقدم ، الثقافة و التسيير ، أعمال الملتقى الدولي بالجزائر 1992.
- 22- عبد الفتاح ياغي ، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان 1986.
- 23- عبد المعطي حمد عسان ، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران للنشر ، عمان 1999.
- 24- علي السلمي ، إدارة الأفراد الكفاءة الإنتاجية دار المعارف للنشر القاهرة 1997.
- 25- علي محمود عبد الوهاب ، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري ، الأمل للتجهيزات الفنية ، القاهرة 2000.
- 26- فؤاد مهني محمود ، سياسة الوظائف العامة و تطبيقاتها ، دار المعارف للنشر ، القاهرة 1976.
- 27- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان 2007.
- 28- كمال بربور ، إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية ، للنشر و التوزيع ، بيروت 1997.
- 29- لوكيا الهاشمي ، السلوك التنظيمي ، دار الهدى للنشر و التوزيع الجزائر ط 2006 .
- 30- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، 2003.

31- مرسى محمد منير ، الإدارة العلمية و أصولها ، علم الكتب القاهرة 1997.

32- مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية 2004.

33- ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية للنشر ، الجزائر 2004.

34- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجماعية الجهوية قسنطينة ومديرية النشر بجامعة قالمة، الجزائر 2004.

المذكرات:

35- شفيقة مقداد ، دراسة فعالية أنظمة التقييم و التحفيز على أداء الموظفين ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر 1994.

36- نجاه بودي ، عادات و أنماط مشاهدة الأولياء لبرامج التلفزيون ، ماجستير علم الاجتماع ، قسنطينة ، الجزائر 1998.

37- نورة ديب ، التحفيز بوحدة نوميديا التابعة للديوان الشرقي للحليب و مشتقاته مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، معهد العلوم الإقتصادية ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر 1999.

الأنترنت:

38- أحمد السيد الكردي ، تنمية الأداء و التنمية الإدارية 06/02/2011 www.kenanaonlin.com

39- الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، جامعة الجزائر. www.rcueblued.net.

40- الموسوعة العربية العالمية (الجزء الخامس) ، 1994.

<http://www.Hrdission.net.22/01/2011>

41- بشير غضبان ، تعريف الموارد البشرية، جامعة المسيلة، شبكة النبا المعلوماتية www.Anabaa . Ony . 09/02/2011

42- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية المتخصصة تقييم أداء و نظم الحوافز و المكافآت etudianetd. Net/ ub/ tu9812. Ht m 28/02/2011

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي - ميله-

استمارة بحث خاصة: بالتحفيز المادي ودوره في تحسين أداء الموارد

البشرية.

* أخي العامل إن هذه الإستمارة التي أمامك تهدف إلى معرفة علاقة التحفيز المادي بأدائك البشري. وهذا من خلال إجابتك الواضحة و الدقيقة على بنود الاستمارة وتؤكد أن المعلومات التي تدلون بها في خدمة البحث العلمي و ستحاط بالسرية التامة وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

أعضاء فرقة البحث:

1 - بن عبد الرحمن ريمة.

2- بن الدعلي ربيحة.

*بيانات عامة:

1-الجنس: ذكر : - أنثى:

2-السن:.....

4- المستوى التعليمي: - ابتدائي - متوسط - ثانوي - جامعي

6- المستوى المهني : منفذ - مهرة - إطار

7- الأقدمية في المؤسسة:.....

8- الأقدمية في المنصب الحالي:.....

9- نوع العمل الذي تمارسه: عمل إداري - عمل تقني - عمل إشرافي

- عمل مباشر للعملية الإنتاجية

*بيانات حول الحوافز المادية المطبقة:

10-هل أنت مقتنع بأجرك الشهري؟ - نعم - لا

- 11- هل تحصل على زيادة إضافية إلى أجرك الأساسي؟ - نعم - لا
- 12- إذا كان جوابك بنعم فهل هذه الزيادة مقنعة بالنسبة إليك؟ نعم لا
- 13- مارأيك في المنح الخاصة ببعض المناسبات؟ كافية - غير كافية
- 14- هل تمنح لكم نسبة الأرباح في كل نهاية سنة؟ نعم - لا
- 15- ماهو أسلوب التحفيز الأمثل حسب رأيك؟ مادي - معنوي
- 16- هل أنت مقتنع بعلاوة المردودية التي تمنح لكم : نعم - لا نوعا ما
- 17- هل خصم جزء من مرتبك أو حرمت من مكافأة؟ - نعم - لا
- 18- إن كان جوابك بنعم فهل تقبل التوبيخ بدلا من خصم الراتب؟ نعم لا

***بيانات حول عملية الأداء:**

- 19- هل يتم تقييم أدائك باستمرار؟ - نعم - لا
- 20- هل ترى هذا التقييم عادل؟ - نعم - لا
- 21- هل الأجر الذي تحصل عليه يتناسب مع مستوى أدائك؟ نعم لا
- 22- هل تجد صعوبة في أداء مهامك الحالية؟ - نعم - لا
- 23- هل ترى أن ظروف العمل المحيطة بك تؤثر على أدائك؟ نعم - لا
- 24- هل للتحفيز دور إيجابي في أدائك؟ - نعم - لا

***بيانات حول العلاقة بين التحفيز المادي و الأداء:**

- 25- هل لديك استعداد لرفع مستوى أدائك مقابل الحصول على زيادة في الأجر؟
- نعم - لا
- 26- ماهو رأيك حول الحوافز التي تمنح لكم مقابل أداء مهامكم؟
- مناسبة - غير مناسبة - قليلا

- 27- في حالة تحقيقك نتائج جيدة هل تفضل الحصول على:
علاوة إضافية - تشجيع معنوي - كلاهما معا
- 28- هل بإمكانك العمل ساعات إضافية مقابل أجر أكبر؟ - نعم - لا
- 29- إن كانت لديك بعض النقاط تريد الإشارة إليها ولم تتضمنها الأسئلة يمكنك ذلك:.....



المخلص المخلص

يدور موضوع هذه المذكرة حول عملية التحفيز و دوره في تحسين أداء الموارد البشرية و التي تهدف للتوصل إلى مدى تأثير هذه العملية على المورد البشري و يتمثل الهدف الأساسي في تحفيز العاملين على زيادة الإنتاج كما و نوعا و دفعهم و تشجيعهم في تحسين الأداء عن طريق حوافز مادية و تتمثل في: الأجر ، العلاوات المكافآت ، أرباح نهاية السنة و غيرها ، و حوافز معنوية مثل مهام و مسؤوليات جديدة ، ترقية ، شهادات التقديرإلخ و هناك حوافز إيجابية تعزز سلوكهم و تحقق استقرارهم أو حوافز سلبية من أجل منع العاملين من أداء سلوكيات غير مرغوب فيها .

توصلنا من خلال دراستنا لنظريات التحفيز أن هناك إرتباط و ثيق بين أداء العامل و الحافز الذي يتلقاه.

ومن خلال قيامنا بالدراسة الميدانية و التي كانت بالوحدة الإنتاجية و التجارية لمطاحن بني هارون بالقرام قوقة ، تبين لنا أن نظام التحفيز المطبق لا يحقق الغرض الذي وجد من أجله ، لأنه لم يصل بعد إلى المستوى الذي يدفع العمال إلى تحقيق الفعالية و الدينامكية في الأداء و بالتالي زيادة الإنتاجية مع العلم أن البعض من العمال أكدوا على أن التحفيز المادي دور إيجابي في زيادة فعالية الأداء و تحسين نشاطهم و على هذا الأساس نخلص من هذا الموضوع أن للتحفيز المادي دور في تحسين أداء الموارد البشرية.