

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس

الرقم : / 2020

مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس بعنوان :

الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك بولاية المسيلة

تخصص علم النفس العمل و التنظيم

إشراف الأستاذ الدكتور :

مجاهدي الطاهر

من إعداد الطالبتين:

- مجير احلام

- بلاعدة عزيزة

السنة الجامعية : 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس:

الرقم	المحتوى	الصفحة
	اهداء	
	شكر وتقدير	
الفصل الاول : الاطار المنهجي		
1	الإشكالية	6
2	فرضيات الدراسة	7
3	دوافع اختيار الموضوع و أهميته	7
4	أهداف الدراسة	8
5	المصطلحات الاجرائية	8
6	الدراسات السابقة	9
7	خلاصة الدراسات السابقة	10
الفصل الثاني : الحوافز		
تمهيد		
1	تعريف الحوافز	13
2	تطور الحوافز	13
3	خصائص الحوافز	14
4	اهمية الحوافز	15
5	اهداف الحوافز	16
6	انواع الحوافز	17
7	نظريات الحوافز	19
8	شروط نظام الحوافز	23
خلاصة		

الفصل الثالث: الاداء الوظيفي		
تمهيد		
27	مفهوم الاداء الوظيفي	1
28	اهمية الاداء الوظيفي	2
29	انواع الاداء الوظيفي	3
30	العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي	4
32	تقييم الاداء الوظيفي	5
33	اهمية تقييم الاداء الوظيفي	6
35	طرق تقييم الاداء الوظيفي	7
38	معوقات تقييم الاداء الوظيفي	8
39	الحوافز وتأثيرها على الاداء الوظيفي للعاملين	9
خلاصة		
قائمة المراجع		
الملاحق		

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والحمد لله وصلاة وسلام على رسول الله

وعلى اله وصحبه ومن والاه

اهدي عملي هذا او ثمرة جهدي الي من قال فيهما سبحانه وتعالى "وقضي ربك الا
تعبدوا الا اياه و بالوالدين احسانا " وقوله "وحفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل
ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

الى من سهرت الليالي وامتصت العذاب من اجلي .الى من البستني التحدي .الي من
غمرتني وكستني عطفًا . الى من رفقتني دعواتها .الى من رسمت من الابتسامة استراحة
امل تنير طريقي امي الغالية الحبيبة حفظها الله ورعاها وادام عليها الصحة والعافية
والي من عرفت عنه الصبر والمثابر واثقل كاهلي بأفضاله الي من احرق سنين عمره من
اجل ان يضيئ دربي ويراني في درجات العلا والعلم والاخلاق والي من علمني كيف
احب الله ورسوله الكريم الي من هذبني على مكارم الاخلاق وعلمني كيف تسمو الروح
لتظفر بخير الدنيا و الآخرة ابي الحبيب الغالي حفظه الله وادام عليه الصحة والعافية

شكر وتقدير

شكرو الحمد لله على عزو جل

الذي امدنا بالقوة والصبر وانا ر عقولنا وثبت خطانا حتى وصلنا الى
مبتغانا وانجزنا مذكرة تخرجنا وانا ر عقولنا وثبت خطانا حتى وصلنا الى
مبتغانا وانجزنا مذكرة تخرجنا . فالحمد لله كثيرا . اعترافا بالفضل لذويه
وعملا بقول الله "هل جزاء الاحسان الا الاحسان "

يجب علينا ان نسدي الشكر والتقدير الى الاستاذ الفاضل مجاهدي طاهر
الذي سدد خطانا على طريق البحث بتوجيهاته وسديده رايه ونصائحه
العلمية التي لا تقدر بثمن .

كما اتقدم بالشكر الكبير لكل الاساتذة بالجامعة . فنحن مدينون لهم
بالفضل العظيم .

كما اتقدم بأسمى عبارات التقدير والاحترام الى كل من قدم لنا المساعدة
من قريب وبعيد لإنجاز هذا العمل

ونختتم كلامنا هذا بحمد الله الذي منحنا نعمة العلم والبصيرة ونرجو منه
التوفيق في هذا العمل وفي مستقبلنا ان شاء الله .

المقدمة العامة

يعتمد العمل في المنشأة والمؤسسات بشكل رئيسي على العنصر البشري لذلك اصبح لدي الموظفين اهتمام كبير عند المؤسسات والاداريين ويتضمن اهتمام بالموظفين عن طريق الحوافز التي تعزز نشاط الاداء الوظيفي كما تساعد الحوافز في رفع مستوي الاداء

حيث تمارس المؤسسات سواء المؤسسات العام او الخاصة اعمالها اعتماد على عنصر البشري وذلك لتنفيذ اهدافها لتصل الى هدف المؤسسة وهو تحقيق الكفاءة الانتاجية وبداية تحقيق هذه الاهداف يجب التركيز على العوامل التي تنشط العامل من خلال عملية التحفيز الموظف على الاستمرارية والمواصلة لاداء جيد وفعال

لقد حظي موضوع الحوافز اهتمام كبير بين العلماء والفلاسفة وعلماء السلوك الاداري حيث يسعى كل من العلماء لمعرفة دور الحوافز وتأثيرها على الاداء الوظيفي على الاداء الوظيفي ومدي تأثير العامل بالحوافز ولعل اهتمام الفلاسفة بعنصر التحفيز لديه انواع المادية والمعنوية ومن اهم المتغيرات المستقلة الايجابية في دافعية العمل

الفصل الاول: الاطار المنهجي

تحديد الاشكالية

صياغة الفرضيات

دوافع اختيار الموضوع واهميته

اهداف الموضوع

المصطلحات الاجرائية

الدراسات السابقة

خلاصة الدراسات السابقة

إن نجاح أي مؤسسة اقتصادية وتحقيقها لنتائج مذهلة يرجع الفضل في ذلك إلى المجهودات المبذولة من قبل طاقاتها البشرية، باعتبار أن العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، ويعد المحرك الأول لعملية التنمية والإنتاج لما يمتلكه من قدرات ومهارات ومعلومات، و الفرد لا يستطيع أن يعمل بأقصى كفاءة ممكنة إذ لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل لأن المقدرة وحدها غير كافية، كما أن كفاءة الفرد تتحد على عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل، والتي تتحدد بما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات مكتسبة من خلال التعليم، التدريب....والثاني هو الرغبة في العمل والتي تمثلها الحوافز بأنواعها التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتنعكس مباشرة على تعزيز الثقة لدى العمال داخل المؤسسة.

يعد موضوع الحوافز من احد اهم المؤشرات الدالة على طبيعة عمل المنظمات الإدارية، من حيث التقويم والفاعلية خاصة إذا ما ربطت هذه المؤشرات مع الأداء الوظيفي وكيفية إدارتها ضمن بيئة منظمة، كما يلعب التحفيز دوراً أساسياً ومهماً في التأثير على الفرد داخل المنظمة، لأن الحوافز عبارة عن مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيهه نحو الأداء المطلوب عندما تكون هذه الحوافز مهمة بالنسبة للفرد، وهذا ما تبين في العديد من الدراسات السابقة، نذكر منها دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال GPL ط، بولاية سعيدة والتي هدفت إلى التعرف على نظام، التحفيز واثره على الأداء الوظيفي وقد بينت الدراسة أن الحوافز نوعان، حوافز مادية وحوافز معنوية، حوافز مادية والتي تتمثل بالطابع النقدي، وحوافز معنوية وهي التي تساعد الإنسان على إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، وعدم توفر هذه الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للموظف المجتهد قد يؤثر سلباً على أدائه ويفقده الحماس والإحساس بأهمية العمل وتنخفض الروح المعنوية في الأداء وبالتالي تقل فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

يشكل الأداء الوظيفي أداة للتشخيص المحكم والموضوعي للأداء جميع العاملين وهو مفهوم يجمع ويربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات، كما يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية ويؤكد درجة تحقيق واطمام المهام المكونة للوظيفة وهو النشاط الذي يمكن الفرد من القيام بمهمة معينة أو تحقيق الأهداف اللازمة للمنظمة، أي مجموعة النشاطات المرتبطة بالعمل الناتج عن الموظف وطبيعة تنفيذ لهذه النشاطات.

ومن خلال ما سبق يمكننا صياغة السؤال الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة الصناعية ؟

_التساؤلات الفرعية:

هل توجد علاقة بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة الصناعية سوناطراك

بالمسيلة؟

هل توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة الصناعية

سوناطراك بالمسيلة؟

ثانيا: الفرضيات:

_الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة الصناعية سوناطراك بالمسيلة.

_الفرضيات الفرعية:

توجد علاقة بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة الصناعية سوناطراك

بالمسيلة.

توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة الصناعية سوناطراك

بالمسيلة.

ثالثا: دوافع اختيار الموضوع وأهميته

- هذه الدراسة لها أهمية كبيرة ضمن دراسات علم النفس التنظيم والعمل.
- وضع نظام تحفيز فعال يساعد ويساهم في جعل العمال يقومون ويقدمون كل طاقاتهم وقدراتهم لتحقيق هدف المؤسسة.
- تبرز هذه الدراسة مدى أهمية التحفيز في تحقيق الأداء الوظيفي.

الأسباب الذاتية

1 - معرفة واقع الحوافز المستعملة في مؤسسة سوناطراك

2- معرفة مدى تطبيق نظام الحوافز في الشركة

3- معرفة مدى تأثير العمال بالحوافز على مستوى الأداء

الأسباب الموضوعية

- 1- التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين مثل الأجور المكافآت
- 2- معرفة السياسات المستعملة داخل المؤسسة لرفع معنويات الأداء الوظيفي
- 3- معرفة نوع الحوافز التي تحفز العاملين

رابعاً : أهداف الموضوع

- معرفة مدى فعالية الحوافز في أداء الموظفين.
- معرفة اثر الحوافز على أداء العاملين.
- معرفة مدى علاقة الحافز بأداء العمل.
- معرفة نظام التحفيز الذي تطبقه شركة سوناطراك بالمسيلة.
- معرفة الحواجز التي تواجه الموظفين وتمنعهم من تقديم احسن ما عندهم.

خامساً: المصطلحات الاجرائية

تعريف الحوافز:

وهو عبارة عن مكافآت سواء كانت مادية او معنوية تقدم من طرف الإدارة إلى العاملين قصد تحقيق المنفعة للمؤسسة وتحقيق استمرارية الإنتاج

تعريف التحفيز

وهو عبارة عن عملية تشجيع العاملين وضبط سلوكهم

سادسا: الدراسات السابقة

من المهم جدا لأي باحث أن يطلع على الدراسات السابقة أو البحوث التي سبقت بحثه لأنها تعد بمثابة إطار أو مرجع نظري يعود إليه الباحث فالاطلاع على ما سبق يجنب التكرار ويمكن من تفادي أخطاء الآخرين ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحسبان والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية الأخرى كما يسمح بفهم موضوع البحث أكثر واختيار الطرق والإجراءات المنهجية الملائمة لدراسة المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها

لذلك حاولنا قدر الإمكان الحصول على الدراسات سابقة أو مشابهة لهذه الدراسة ولقد أسفر جهدنا هذا على الحصول على الدراسات التالية

الدراسة الأولى :

دراسة أبو شرح بعنوان تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات

2010

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية وقد استخدمت الدراسة اداء الاستبيان لجمع المعلومات وتحليل توصلت إلى أهم النتائج

- 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام وأداء الموظفين
- 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين
- 3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنصاف في منح الحوافز وأداء الموظفين
- 4- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا عن الحوافز المقدمة وأداء الموظفين

الدراسة الثانية :

دراسة فطيمة زعزع اثر التحفيز الأداء الوظيفي في المؤسسات 2016

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز اثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات بمؤسسة الاتصالات وكالة باتنة –الجزائر وتشير نتائج هذه الدراسة إلى:

1- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر التحفيز في وكالة موبيليس إجمالاً على تحسين الأداء الوظيفي بها

2- يوجد تأثير دلالة إحصائية للحوافز المادية والمعنوية في وكالة موبيليس للاتصالات بباتنة

3- وأيضا تشير انه لا يوجد اختلافات في اهتمام وكالة موبيليس بالتحفيز من حيث التأثير على

الأداء باختلاف نوع الموظفين

الدراسة الثالثة

دراسة عباس احمد طاهر عباس بعنوان اثر الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي 2017
قد افترضت هذه الدراسة على وجود علاقة دلالة إحصائية بين أنواع الحوافز والرضا والأداء
الوظيفي للعاملين وكانت أهم النتائج هي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والتأكد على وجود
سياسات واضحة للحوافز في شركة سكر وعدم الكفاية المالية بالنسبة لطبيعة وحجم العاملين
بالشركة خاصة الراتب الشهري وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة زيادة الراتب الشهري بدل
طبيعة العاملين حتى يتناسب مع الجهد المبذول وضرورة تقديم مزيد من الحوافز المعنوية للعاملين
بالشركة

سابعاً: خلاصة الدراسات السابقة

بعد إن تم عرض الدراسات السابقة وفق الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث والتي قد
استخدمت فيها مداخل بحثية مختلفة كما طبقت علي قطاعات متنوعة واتضح لنا مايلي :
الأهداف معرفة العلاقة التي تجمع بين الحوافز والأداء الوظيفي وأيضا معرفة مدي تأثير الحوافز
في نشاط العاملين وأيضا معرفة اهتمام المؤسسات بسياسة التحفيز العاملين
العينات اختلفت الدراسة من حيث العينة حيث إن في دراسة الأولى أبو شرح عينة مكونة
220 مفردة ام الدراسة الثانية فطيمة زعزع عينة عشوائية منتظمة ب 32 عامل أم الدراسة الثالثة
40 عاملا

الأدوات المستعملة الاستبيان لجمع المعلومات أساليب إحصائية الوصفية والاستدلالية لتفسير
البيانات

المنهج : المنهج الوصفي

وعليه يمكن القول إن الدراسات السابقة إفادتنا في بيان أهمية الدراسة وتصميم وإعدادها
بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية لاستخلاص النتائج والإجابة عم لتساؤلاتها وكذا مراجعها وتختلف
هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الموضوع والمجتمع وزمن التطبيق وكذا أهداف الدراسة
ونوعية الاتصال المراد دراسته

الفصل الثاني : الحوافز

تمهيد

تعريف الحوافز

تطور الحوافز

خصائص الحوافز

اهمية الحوافز

اهداف الحوافز

انواع الحوافز

نظريات الحوافز

شروط نظام الحوافز

خلاصة

تمهيد :

ان للتحفيز دور هام في المؤسسة انطلاقا من اساليب والمكافئات مستعملة داخل المؤسسة العاملين فيها, ويلعب دورا هاما في تحقيق التفاعل بين المؤسسة من ناحية وبين العاملين من ناحية أخرى, مما يترتب عليه تكوين شعور متبادل من الولاء والانتماء بين العاملين ومؤسستهم وترتبط عملية تحفيز العاملين أساسا بأدائهم الوظيفي الذي يمثل المتغير الرئيسي يقاس عليه رضائهم واستقرارهم في العمل وتعد وظيفة تقييم أداء العاملين من وظائف الإدارة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة, ومنه تحقيق استقرار المنظمة والعاملين بها, إذ يعتبر التحفيز واحدا من أهم متغيرات العمل, إذ تهتم المؤسسات بمتابعته ومراقبته وقياسه أكثر من أي متغير آخر, وهذه المسألة منطقية, لأن نجاح أو فشل أية مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على العاملين فالأداء الجيد للعامل يؤدي لا نتاج جيد وتحقيق المنفعة للمؤسسة

يعتبر العنصر البشري أحد أهم الموارد التي ينبغي الاستثمار فيها, كونه القادر على التكيف مع باقي الأصول الأخرى إذا, ما تم التعرف على دوافعه وتحفيزه ومن ثم توجيهه نحو سلوك معين يهدف إلى التميز في الأداء وتعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد, ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء ومن هنا يمكن سنحاول توضيح فكر الحوافز داخل اطار المؤسسة من خلال معرفة مفهوم التحفيز واهدافه وأهميته

اولا: تعريف الحوافز:

يمكن تعريف التحفيز على انه اعطاء الفرد جائزة مقابل العمل الذي انجزه او هو ما ينشط السلوك وبمهيئه للعمل هو تحفيز وتنشيط الفرد بطريقة ميكانيكية لتحقيق هدف معين (1) وايضا هو ممارسة ادارية للمدير لتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم اكثر استعدادا لتقديم افضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية في الاداء والانجاز في المنظمة (2)

ويعرف التحفيز بانه «المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر انه الاجر القادم على الوفاء بالغرض وانه الاداء الذي يستحق الحافز وهو الاداء غير عادي والمقصود من هذا ان الافراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتقاضون اجر (3) زائد عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم

كما تعرف الحوافز بانها محركات الخارجية للفرد تعمل على اثارة الحاجة وتقوية شدة الحاحها وقد تكون الحوافز مادية كالمكافئات وزيادة الراتب والمنافع المادية الاخرى او تكون معنوية كزيادة السلطة او الحصول على لقب المكتب فحم وغيرها من الامور الهامة التي لا تقاس بمعايير مادية (4)

فيعرفه على انه المقابل للأداء المتميز ويفترض ان الاجور او الراتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفية وبالتبعية القادرة على الوفاء بالمتطلبات الاساسية للحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب كما يفترض هذا التعريف مكافاة العاملين

ثانيا: تطور التحفيز:

ان اهتمام بالحوافز ليس حديث العهد فقد اهتمت الادارة العلمية بموضوع الحوافز اهتماما كبيرا ففي اواخر القرن 19 وضع نظام جديد لرفع الاجور على اساس قطعة منتجة من طرف مهندس الامريكي فريديك تايلور وبالتالي نظام القطعة من اقدم النظم الحوافز هذا النظام يقترح وجود معدلين من الاجور الانتاج بالقطعة الاول مرتفع اذا تمكنا العامل من انهاء العمل في الوقت المحدد وبالتالي ففكرة جنات احد تلاميذ تايلور استبدل معدل منخفض لأجر القطعة بالأجر مضمون العامل حتى ولم يستطيع العامل تحقيق الانتاج المطلوب فانه يتحصل على الاجر مضمون (5) منخفض اذا كان الانتاج اطول من الوقت محدد له

(1) مدحت محمد ابو النصر. الادارة بالحوافز واساليب التحفيز الوظيفي. المجموعة العربية لتدريب والنشر مصر الطبعة الأولى 2020

(2) صالح مهدي محسن العمري و طاهر منصور الغالي الادارة والاعمال دار وائل للنشر طبعة الاولى عمان الاردن 207 ص 459

(3) احمد ماهر ادارة الموارد البشرية دار الجامعية لطباعة والنشر والتوزيع الاسكندرية مصر 1995 ص 22

(4) العاني هيثم الادارة الحوافز عمان دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع

(5) Yves Duron et Zwi Segal : La motivation, une compétence qui se développe , Edition Pearson, France,.,2015, P39

اما اميريون فقد وضع نظام على اساس يحدد اجر العاملين على حسب كفيته الانتاجية التي يتم حسابها أسبوعا مما لاشك فيه هو اعتماد تايلور وتلاميذه في وضع نظام الاجور والمكافآت على اساس الانتاج شرط الا يكون على حساب الجودة والكفاية وتعبيها على المعدل وهذا لا يعني انه لا يوجد نظام اخر للحوافز فنجد نظام اخر اساسه الوقت الذي يوفره العامل خلال قيامه بعملية انتاجية (1)

ف نجد فريديك هالس من خلال نظامه حاول اغراقه العامل ماديا على انتاج الوقت المقرر لإنتاجها (2)

والملاحظ حاليا أن فكرة الحوافز لم تعد مقتصرة على تطبيق النظامين السابقين فحسب، فقد تعددت واختلفت أنواع الحوافز وذلك لاختلاف أهداف المؤسسة وتنوع وتعدد الحاجات للموارد البشرية

ثالثا : خصائص الحوافز :

لكي تحقق المنظمة اهدافها ولكي يكون لها تأثير على العاملين فيها من خلال تحفيزهم في بذل جهود اضافية لابد من توافر بعض الخصائص والصفات الحوافز القابلية للقياس : يجب ان تترجم السلوكيات والتصرفات وإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس ابعاده امكانية التطبيق ويشير هذا الى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات او الاوقاتالخ الوضوح والبساطة : لابد من وضع نظام الحوافز وامكانية فهمه واستيعاب اسلوبه ولاستفادة منه وذلك من حيث اجراءات تطبيقية

التحفيز يجب ان يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الافراد وحثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة اقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الاداء المنشود

المشاركة : يفضل ان يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق مما يؤدي زيادة اقناعهم به والدفاع عنه تحديد معدلات الاداء يعتمد نظام الحوافز بصور جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء

القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الافراد المستفيدين منه والا فقد اهميته وتأثيره لتحقيق اهدافه المرجوة

(1) عاشور أحمد صقر "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1979 ص 10

(2) نفس مرجع ص 15

الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها اذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها اذا يجب ان تعتمد في مدخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الادارية ولأعمار السنية والحاجات الانسانية والكميات ولأرقام

المرونة: يجب ان يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام الا ان ذلك لا ينفي امكانية تطوير وتعديل بعض معاييرها اذا استدعى الامر

الجدوى التنظيمية يجب ان يكون لنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة انتاجيتها وارباحتها (1)
رابعا : أهمية الحوافز :

يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لأن هنالك فارقا كبيرا بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزا فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية, فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل سيقترن على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة. إذن فعملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة الى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة, ومن جهة أخرى يهدف الى إشباع حاجات الفرد المختلفة بوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الاتي :

- (1) زيادة الانتاج كما وكيفا
- (2) تحقيق رضا العاملين واشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية ورفع روحهم المعنوية
- (3) المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعزيزه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين
- (4) المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وقدرتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقتهم الإبداعية بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها
- (5) تلعب الحوافز دوراً اقتصادياً واجتماعياً في نفس الوقت فتؤدي لزيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة والرفاهية (2)

(1) عبد الحميد عبد الفتاح "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية" المكتبة العصرية، 2007 ص 372

(2) الزعبي فايز وعبيدا محمد ابراهيم 1997اساسيات الادارة الحديثة دارالمستقبل عمان الاردن

خامسا : أهداف نظام الحوافز:

عملية تحفيز العاملين أهداف لأبد من مراعاتها من قبل ادارة المؤسسة:

- (1) رفع الروح المعنوية للعاملين
- (2) الاحتفاظ بالعاملين المميزين
- (3) تشجيع الإبداع والابتكار الجديد
- (4) الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء
- (5) الاقتصادية التي من خلال زيادة إنتاجيتها واستخدام لعناصر الإنتاج بأفضل استخدام
- تحقيق الاهداف تعود على المنظمة والعاملين بالفائدة
- (6) زيادة اهتمام العاملين بالآلة والمعدات والتجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها وزيادة عمرها(1)
- (7) تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاج

(1)غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة مقدمة لنيل

شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013 ص 148.

سادسا: انواع الحوافز :

من حيث أثرها أو فاعليتها: وتنقسم الى حوافز ايجابية وسلبية :

الحوافز الإيجابية :

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين، والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم الأفكار والمقترحات البناء وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك

الحوافز السلبية :

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويم والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به.

أنواع الحوافز من حيث شمولها: وتتمثل في حوافز فردية واخرى جماعية

الحوافز الفردية :

هي تلك الحوافز التي يقصد تشجيع أو تحفيز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، بتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل مدير، أو إعطاء هدية للفرد الأول في القسم أو في المشروع، كل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية، فهذه الأخيرة توجه للفرد وليس للجماعة

الحوافز الجماعية :

هي الحوافز التي تهدف إلى تحفيز العمال كمجموعة متكاملة، وقد تشمل هذه كامل عمال المشروع سواء كانوا عمال الإنتاج او عمالا إداريين أو فنيين، كما يمكن أن تقتصر على مجموعة إنتاج فئة معينة من العمال يعملون مع بعضهم البعض في عملية إنتاجية مستقلة (1)

حسب طبيعة الحافز:

ينظر هذا التقسيم إلى الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي تدفع الحوافز المادية: وهي التي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين من شكل نقدي أو، عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح، كلها حوافز مادية، ويمثل الأجر أهم حافز مادي وتزداد أهميته في الدول النامية.

الحوافز المعنوية :

هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية والاجتماعية الذاتية، والتي ترتبط بالحالة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف دفع معنويات العاملين وتحسين الجو المحيط بالعمل، ولقد أبرزت الكثير من الدراسات والابحاث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية ومن هذه الحوافز كما يلي : المدح والتأنيب الشكر والتقدير المشاركة في الإدارة التسهيل الاجتماعي حسب موقع الحافز: يظهر هذا التقسيم الحوافز من حيث اعتبارها حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة

الحوافز المباشرة :

وهي التي يشعر الإنسان مباشرة، وتتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل، ويمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا هي: حوافز مالية، حوافز عينية، حوافز معنوية، كما تأخذ الحوافز المباشرة صفة السلبية للتأثير على العمال وتحسين مستوى أدائهم الحوافز غير المباشرة: تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم المؤسسة لصالح العاملين، لتحفيزهم (1) على الإلتقان في العمل وتوفير لهم الاطمئنان والاستقرار

(1) بدور راني التحفيز مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة الاعمال جامعة دمشق 2009 ص 68

سادسا: نظريات الحوافز

نظرية تدرج الحاجات لأبرهام ما سلو: وتلخص فروض هذه النظرية في الخطوات التالية العامل كإنسان يشعر باحتياج لأشياء معينة، ويؤثر هذا الأخير على سلوكياته فالحاجة الغير مشبعة تسبب توتر، لذا يتبع العامل سلوك ما للبحث عن وسيلة إشباع وعدم إشباع هذه الحاجة قد يؤدي إلى إحباط أو يسبب آلام نفسية

وتختلف هذه الحاجات من المستوى العالي إلى الأدنى لذا رتب ما سلو الحاجات الإنسانية كما يلي :

1- الحاجات الفيزيولوجية : وتتضمن هذه المجموعة الحاجات الأولية المتمثلة في الطعام، الماء، الهواء، النوم وهي المتطلبات الأساسية للحفاظ على الجسم في حالة التوازن سواء من الناحية البدنية أو النفسية أي الحاجة للحماية من الأخطار الخارجية.

2- حاجات الأمن والاستقرار: تشمل هذه المجموعة على حاجة الفرد للأمن والأمان فمثلا نجد معظم العاملون يرغبون في أداء أعمال خالية من الأخطار التي تهدد البدن أو النفس وتحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي هذه الفئة حيث يرغب الفرد في إجراء المزيد من العلاقات مع الأفراد بصفة عامة.

3- الحاجات الاجتماعية: تعتبر الحاجة للنشاط الاجتماعي وحب الانتباه أهم حاجات مع رغبته في احتلال مركز مرموق داخل الفئة التي ينتمي إليها (1)

4- حاجات تقدير الذات: وتتمثل هذه الحاجات في احترام الذات من الناحية المقدر والإنجاز والدقة، الإخلاص، الكفاءة الثقة في كل من حوله واستقلالية وحسن التصرف

5- حاجات تحقيق الذات: بمعنى أن يكون له اسم معروف وأن يفعل كل شيء يحقق له ما يأمل به (2)

(1) احمد ماهر ادارة الموارد البشرية الدار الجامعية القاهرة 2000 ص145

(2) عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية. 1996 ص 448.449



الشكل يمثل سلم الحاجات ماسلو

نظرية العلاقات الانسانية :

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الافراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة، وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية (1)

نظرية العاملين:

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلي " فريدريك هيرزبيرج " وزملاءه حيث توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحه ومناسبة للعمل كما توصلوا إلى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل ويرى " فريدريك " أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية وهذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي الانجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسئوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزياد نشاطهم وتحقيق أداء جيد مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله

(1) عبد الله بن سليمان الجبي، تقييم نظم حوافز العمل في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 1998 ص16

وان هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي، ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلباً على رضا الفرد وسميت هذه بالعوامل الدافعة، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة العوامل الدافعة (الأولى) مرتبطة بطبيعة العمل نفسه أما مجموعة العوامل الوقائية (الثانية) مرتبطة ببيئة العمل، فبطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين (1)

وهناك بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية مثل

1/ أنها أدت إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم

2/ ان الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا لأن إشباع الحاجات الفردية سواء العوامل الدافعة أو الوقائية يؤدي إلى الرضا إلا أن عدم إشباعها يؤدي إلى عدم الرضا

نظرية التكافؤ:

تتلخص هذه النظرية في ماهية أهمية أو قيمة المكافئة لها تأثير نسبي على الأفراد حسب تحليله وتحليله لطبيعة المكافئة الممنوحة لهذا السبب فإنه من الخطأ أن تعتمد المؤسسة على أسلوب واحد في نظام الحوافز، لأنه كل ما كانت متنوعة غطت مساحة كبيرة من حاجات الفرد العامل (2)

النظرية الكلاسيكية :

نبعت هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى به "فريدريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وركز هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره (3) وتعتبر نظرية " تايلور " بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقه نحو مزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة

(1) عبد الغني الطجم و السواط طلق بن عوض، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيق * دار النشر للنشر والتوزيع، جدة، 1415هـ، ص 102

(2) طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن 1997 ص 229

(3) (درهوم بن عايض، الحارثي رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية جامعة

الرياض السعودية 1999 ص 21

نظرية التوقع

مؤسسها هو " فيكتور فروم " وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال الفترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعيه بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل (2)

ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات مكانية التاكيد من ثبوت " فروم " لعدة محاولات صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لازالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد وتعقد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم فيها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الانسانية بطريقة واضحة ومحددة (3)

(1) سعود بن محمد النمر وآخرون الإدارة العامة: الأسس والوظائف ط2 مطابع لفرزدق التجارية الرياض 1991ص46

(2) نبيل الحسني النجار ومحدث مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة 1992ص49

(3) نفس المرجع ص50

سابعاً: شروط النظام الحوافز:

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لابد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في تحسين الأداء، منها الآتي:

- (1) أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا
- (2) إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته
- (3) اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها
- (4) ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الفرد، بتوقع انتظام تلقى الحوافز
- (5) ان تتصف السياسية التي تنظم بالعدالة والمساواة والكفاءة
- (6) ان تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز
- (7) ان يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد
- (8) ادراك ومعرفة الأفراد للسياسية التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز

(1) امين عزري دراسة أثر الحوافز المادية على رضا العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار، مذكرة ماجستير تخصص ادارة اعمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2003 ص 142

خلاصة

من خلال ما تم عرضه نلاحظ ان لتحفيز دور فعال وايجابي للعاملين فهو عملية تنشيطية فعال في المؤسسة يترك روح ايجابية لدى المؤسسة والعاملين مما لاشك ان موضوع الحوافز ليس بالموضوع الهين لذا يجب على كل مؤسسة عدم تهاون على موضوع الحوافز فهو عملية اساسية في التطور والنجاح المؤسسة يلعب التحفيز دورا مهما في رفع الأداء ويتحكم في الحوافز عدة خصائص وشروط تضمن نجاحه

الفصل الثالث : الاداء الوظيفي

تمهيد

مفهوم الاداء الوظيفي

اهمية الاداء الوظيفي

انواع الاداء الوظيفي

العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي

تقييم الاداء الوظيفي

اهمية الاداء الوظيفي

طرق الاداء الوظيفي

معوقات الاداء الوظيفي

الحوافز وتأثيرها على الاداء الوظيفي للعاملين

خلاصة

تمهيد :

إن نجاح أي مؤسسة لا يكون إلا بالاستغلال الجيد لمواردها البشرية والمادية، ووضع الخطط والبرامج السليمة التي يجب أن يتبعها التنظيم قصد أهدافه المسطرة ومن بينها رفع مستويات الأداء للحصول على الكفاية الإنتاجية، لهذا كان الاهتمام بأداء العمال داخل المؤسسات أمر ضروري لأبد منه.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

يتفق جل الباحثين في مجال إدارة الأفراد على أن الأداء هو المخرجات الخاصة بالعمل الفردي مقدرة ساعة واحدة.

ونعني أداء العامل للعمل "قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملة". (أحمد صقر عاشور: 1989، ص50).

ويعرفه أحمد زكي بدوي أنه "تأدية" العمل تبعاً لتوجيهات وإشراف صاحب العمل، وفقاً لأحكام القانون وأنظمة العمل. (أحمد زكي بدوي: 1985، ص101)

ويعرف الأداء الوظيفي، على أنه "الأثر الصافي لمجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد". (أسعد أحمد محمد عكاشة: 2008، ص33).

كما يعرف محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان الأداء الإنساني "من خلال مستوى الدافعية **Motivation** والقدرة **Ability** وتفاعلهما معاً، يتضح من هذا التعريف أنه لو استطاعت المنظمة الحصول على أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أدائهم سيكون ملائماً أو مناسباً، ولهذا فإن وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل على سبيل تنشيط أو تحضير قوى العمل، والتي يشار إليها بالدافعية". (محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان: 2000، ص205).

ويعرف راندل **Randell 1974** بأنه: "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب لمعرفة إنجاز العمال ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى معين من الكفاءة والقدرة والإنجاز والجودة في العمل وإعطاء التقدير أو المرتبة اللازمة". (طاهر محمد الكلالده: 2008، ص184).

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي:

يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداءً من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة.

وفيما يلي تستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين، والمنظمة، حيث يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها (إبراهيم محمد المحاسنة، 2013، ص85).

أ - بالنسبة للعاملين:

العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها حيث ان اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابيا على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فان الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين، والانتداب لمناصب عليا، ومن خلال ذلك المنطق يجب على كل فرد ان يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات مقابل هذا الأداء وذلك بشرط ان تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الايجابية بين التحفيز والأداء.

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الإنسانية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى ان اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته، وسوف يمكنه من تحقيق عدد الأهداف المرتبطة به وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

ب- بالنسبة للمنظمة:

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها.

نجد ان جميع المسؤولين على التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لان الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.

كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي محصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام العاملين

بها ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جن منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

ثالثا: أنواع الأداء الوظيفي:

هناك عدة أنواع للأداء الوظيفي الذي تقسيمه حسب معيار المصدر إضافة إلى معيار الشمولية وهي:

1-3: حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

أ. الأداء الداخلي:

يطلق على هذا النوع اسم أداء الوحدة؛ أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري:

يقصد به أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد هام لصنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية.

- الأداء التقني:

يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- الأداء المالي:

يقصد به الوسائل المالية المتاحة.

ب. الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة وتسبب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع يظهر بصفة عامة في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة مثل ارتفاع سعر البيع، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالسلب أو الإيجاب.

2-3: حسب معيار الشمولية:

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما: الأداء الكلي والأداء الجزئي:

أ- الأداء الكلي:

وهو يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والربح والنمو.

ب- الأداء الجزئي:

هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم هذا النوع إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

لقد كان الاتجاه السائد في فترة من الزمن أن الظروف المادية للعمل (الإضاءة، الحرارة، وسائل الأمن...) أو الظروف الفيزيائية هي المحدد الإنساني لمدى تقبل العامل وبالتالي لمستوى إنتاجيته، وأدائه ولكن نتائج البحث في هذا الميدان أثبتت أنه توجد عوامل أخرى غير الظروف الفيزيائية التي لها أثر كبير على أداء العامل وإنتاجه، ونتيجة للدراسات، والبحوث أمكن فصل مجموعة من العوامل تعتبر بمثابة أسس ومحددات تؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى العامل يمكن تلخيصها في موقف العامل من وظيفته ويتمثل في الظروف المادية للعمل ودرجة سهولة أو تعقيد الوظيفة والأجرومدى التجاوب مع محتوى العمل.

وموقف العامل من الإدارة، ويشمل العلاقات بين المستويات الإشراقية للسلم الهرمي للتنظيم الصناعي بمعنى نوعية العلاقات الإنسانية بين مختلف أطراف العملية الإنتاجية من حيث إيجابيتها وسلبيتها.

وموقف العامل من جماعة العمل، ويتمثل في مدى اندماج العامل داخل التنظيم الصناعي ومدى التماسك بين أفراد الجماعة ونوعية العلاقات الإنسانية التي تربطهم وسنحاول التركيز على بعض هذه العوامل (إبراهيم محمد المحاسنة، 2013، ص 88-90).

أ- الإشراف:

يعتبر الإشراف من أبرز العمليات الرئيسية التي تحرص من خلاله المؤسسة على تحقيق أكبر مستوى من الفعالية في الأداء للوصول إلى درجة عالية من الكفاية الإنتاجية، وهكذا ما دعمته الكثير من التجارب فالممارسة اليومية لمشرفين تؤثر بشكل كبير على إنتاجية المؤسسة سلباً أو إيجاباً، حيث أن توفير المشرف لمحيط ملائم على طريق تحفيز العامل، تنظيم العمل، وبث روح العمل الجماعي والتعاون الذي من شأنه أن يرفع الروح المعنوية للعامل، ويخفض من معدل دوران العمال والغياب وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية، ولا أحد يستطيع أن ينكر أو ينفي أهمية الإشراف من خلال أنماطه على تحسين أداء العمال في المنظمة وقد قام العدد من الباحثين والعلماء بعدد هائل من التجارب والبحوث ليبرزوا أثر اندماج الإشراف في مسائل الإنتاج، والأداء، والرضا فمن بين هذه البحوث نجد ما أسفرت عليه تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية فقد وجد Moyo مايو في مصنع الهاوثورن أن نوعية الإشراف الذي اتبعه المشرف مع العاملات أدت إلى رفع أداء العاملين ومن ثم رفع الإنتاج.

ب- الحوافز:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة ومن أجل كفاءة هذا العنصر لابد من تحفيز الأفراد بكفاءة وفعالية ودفع لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فتحفيز الفرد يهدف إلى التأثير في سلوكه وتوجيهه التوجيه المرغوب فيه بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، فجعل الأفراد يعملون برغبة ويؤدون أداء جيد يعتبر من المشاكل التي تعاني منها الإدارة في المؤسسة.

ج- ظروف العمل المادية:

لقد أشارت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الظروف الفيزيائية والمادية للعمل وانعكاساتها على العامل أثناء تؤدي لعمله والأمراض المهنية المتصلة بأداء العامل، واستخلصت أن درجة سوء أو مناسبة تلك الظروف يؤثر على قوة الجذب التي يمارسها محيط العمل على العامل وقوة ارتباطه بالعمل وبالتالي على درجة رضا وعلى أدائه لعمله.

إضافة إلى هذه العوامل نجد عمال جماعة العمل، التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على أداء العامل فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد الجماعة يتحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت الجماعة مقصورة للرضا الوظيفي للفرد وبالتالي الأداء الحسن، فالإنسان بطبعه اجتماعي يميل إلى تشكيل علاقات اجتماعية وتفاعل اجتماعي مستمر تعيق طبيعة العمل إمكانية التفاعل بين الفرد وعناصر

الجماعة فإنه يشعر بالاستياء فينعكس على أدائه، كما أنه في حالة الجماعات التي تمثل مصدر استياء وإحباط العامل نتيجة العلاقة المتوترة بين العمال فيما بينهم يؤثر سلباً على أداء العامل. كما نجد الترقية تمثل عامل أساسي في التأثير على أداء العامل. (رضا قجة: 2003، ص ص

(82/71

د- ضغوط العمل:

يعتمد مقدار تأثير ضغوط العمل على الأداء على مدى إدراك وشعور وتفسير الفرد لهذه الضغوط إلا أن الثابت هو أن وجود مقدار معقول ومناسب من الضغوط يجعل الأفراد يشعرون بالتوتر، الأمر الذي يدفعهم ويحمسهم لكي يسيطروا على ويتحكموا في هذا التوتر، كما أن بعض التوتر الناتج عن صعوبة العمل يمثل مقداراً من التحدي لقدرات العاملين، مما يزيد الرغبة في الإنجاز ومقدار مناسب من ضغوط العمل يمثل ذلك الجزء من الإثارة لحياة العمل كي يشعر الفرد بالتسلية، والتجديد والمتعة، والتغير والتحدي وأكثر من هذا وجود مقدار معقول من ضغوط العمل يجعل إفراز مادة "الأدرينالين" اللازمة لنشاط وحيوية الجسم في أنسب صورة، بالشكل الذي يزيد عن أداء العاملين، وبالإضافة إلى هذا فإن وجود مشاكل في العمل قد تكون مثيرة لخيالات وقدرات العاملين في ابتكار حلول لهذه المشاكل واتخاذ قرارات عملية. (عويد سلطان المشعان: 1994، ص315)

هـ- الثقافة التنظيمية للمؤسسة:

إن الثقافة الإيجابية تساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة السلوك الوظيفية، الذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية التنظيمية، والعكس صحيح، حيث أن الثقافة التنظيمية السلبية تؤدي إلى انخفاض إنتاجية الفرد بشكل مباشر. وبالإضافة إلى ما سبق يتأثر السلوك الوظيفي بالظروف الخارجية مثل الركود الاقتصادي، ففي مثل هذه الظروف الاقتصادية غير المناسبة لن يتحقق مستوى الأداء الأمثل حتى لو امتلك الموظف المهارات الوظيفية المطلوبة. (عادل محمد زايد: 2003، ص335).

خامساً: تقييم الأداء الوظيفي:

تعد عملية تقييم أداء العاملين من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية، فهو يعرف على أنه "نظام يتم من خلال تحديد كفاءة العاملين وسلوكهم ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف الموضوعية لهم."

كما يعني "الحصول على حقائق أو بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وتقييم لمسلكه، وتقدير مدى كفاءته بعمله وماهيته العلمية والنهوض بالواجبات والمسؤوليات المناطة إليه حاضرا ومستقبلا." (طاهر محمود الكلالده: 2008، 183)

وهي بذلك عملية مستمرة وشاملة تهدف الكشف نقاط القوة والضعف في أداء العاملين في المنظمة.

الهدف من عملية تقييم الأداء:

- بإمكان المنظمة أن تحقق الأهداف التالية من إجراء قيامها لعملية تقييم الأداء:
 - تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين ومدى حاجتهم إلى التدريب مثلا وفي أي المجالات تحديدا، وفترة التدريب وكذلك الجهة التي تقوم بعملية التدريب، وهل يتم التدريب داخل المنظمة أو خارجها.
 - توفير أساس لتوزيع المكافآت متضمنة العلاوات والترقيات والتحويلات والتسريح المؤقت للعمال وما إلى ذلك.
 - تثبيت فاعلية إجراءات اختيار الموظفين.
 - تطوير طرق التغلب على المعوقات وعوائق الأداء.
 - إضافة إلى ذلك فإن الهدف الأساسي من التقييم، هو توفير المعلومات عن أداء العمل. (عادل بن صلاح عمر عبد الجبار: 2007، ص92)
- هذه المعلومات يتم على أساسها وضع خطط جدولة الأعمال والموازنة وتخطيط القوى البشرية.

سادسا: أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

- بإمكان عملية تقييم الأداء أن تحقق لنا الفوائد التالية:
- الكشف عن المهارات التي يحتاجها الموظفين والمهارات والخبرات التي يفتقرون لها.
- تعتبر عملية التقييم وسيلة لصحة التعيين يوضع الموظف في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته وخبراته.
- عملية تقييم الأداء ستساعد على تحديد مطالب التأهيل اللازمة للموظفين الجدد لاختيار الأكثر كفاءة لشغل الوظائف الشاغرة الجديدة.
- عملية تقييم الأداء من فوائدها أن تساعد على إجراء تعديلات على سلم الرواتب بحيث يعطي كل فرد حسب التقييم الحقيقي لقدراته ومؤهلاته وكفاءته.

- تتم العدالة في الرواتب والعلاوات من خلال عملية التقييم.
- تساهم عملية تقييم الأداء في تغيير وتعديل سلوك الموظفين بما يتناسب وطبيعة وظائفهم وبما يتناسب أيضا مصلحة الموطن إذا كان العمل مباشر مع الجمهور.
- عملية تقييم الأداء تضع المسؤول في صورة سير العمل بالاتجاه الصحيح وبالتالي أي خلل يفشل عمل المنظمة ولا يحقق أهدافها.
- عملية تقييم الأداء ترسم الصورة أمام الرئيس في تحديد نوع البرامج التدريبية الضرورية والتي يمكن من خلالها أن تسد الخلل والنقص في قدرات الكوادر المتوفرة.
- تساعد في الكشف عن أفضل طرق الحوافز التشجيعية للموظفين بحيث يحدد بموجها نوع الحوافز الفعالة التي يستجيب لها الموظفون.
- تكشف للرئيس قدرات مواهب وإمكانيات الموظفين. (إبراهيم محمد المحاسنة، 2013، ص108).

سابعا: طرق تقييم الأداء الوظيفي:

عند قيامنا بعملية تقييم الأداء علينا أن نتبع أحد الطرق التالية:

أ- طريقة قائمة معايير التقييم:

ويتم من خلالها وضع قائمة بالمعايير التي يتم تقييم الأفراد على أساسها وإعطاء درجة لكل عامل مقابل كل معيار ومن خلال تجميع الدرجات يمكن تقييم أداء العامل بشكل عام وهذه القائمة يجب أن تشمل المعايير الموضوعية والمعايير السلوكية في الأداء.

نموذج لقائمة معايير التقييم:

أقل من متوسط	متوسط	جيد	ممتاز	الدرجة العضوية	عناصر التقييم (المعايير)
					<u>أداء العمل من حيث:</u>
1	4	7	10	10	كمية العمل (مثل الحجم في الظروف العادية)
1.5	6	10.5	15	15	جودة العمل (درجة إتقان)
1.5	6	10.0	15	15	توقيت أداء العمل
					<u>القدرات الإدارية:</u>
1	4	7	10	10	التعاون مع الزملاء
1	4	7	10	10	التوجيه والمتابعة
1	4	7	10	10	تحمل المسؤولية
1	4	7	10	10	الابتكار والمبادرة
					<u>السلوكيات:</u>
1	4	7	10	10	العلاقة مع الزملاء
1	4	7	10	10	مدى الاقتصاد
				100	المجموع

ب- طريقة المقارنة:

ويتم في هذه الطريقة بمقارنة كل عامل مع زملاءه في نفس المستوى الوظيفي وبطبيعة الحال تصعب عملية المقارنة كلما زاد عدد العاملين في ذات المستوى الإداري حيث تستخدم المعالجة التالية للمقارنة: عدد المقارنات ن(ن-1)/2

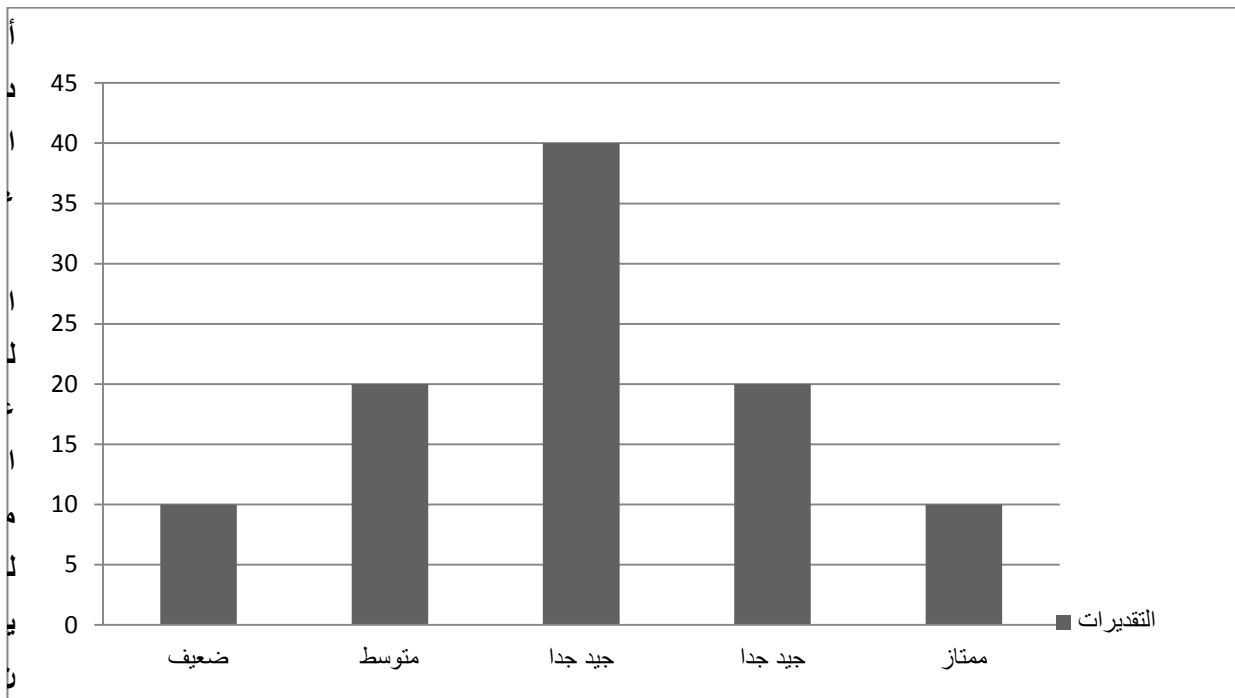
حيث "ن" عدد العاملين لقسم مثلاً.

ج- طريقة الترتيب البسيط:

وفي هذه الطريقة يقوم من يتولى عملية التقييم بالترتيب التنازلي لمرؤوسيه من الأفضل للأسوأ وهكذا، ولا يحفى عيب هذه الطريقة إنها تقييم الأداء كلك حتى في حالة الحياد الكامل للرئيس لا تراعي المعايير الموضوعية والسلوكية للتقييم والجوانب الخاصة بتلك المعايير. (إبراهيم محمد المحاسنة، 2013، ص116).

ز- طريقة التوزيع الإجباري:

وهذه الطريقة تجبر من يقوم بالتقييم على تقييم العاملين (محل التقييم) إلى الدرجات التي تحددها المنظمة للتقييم حيث تستند إلى التوزيع وترتكز تقديرات الأداء حول الوسط الحسابي. ويوضح الشكل البياني التالي طريقة التوزيع الإجباري للمعالين بالمنظمة.



وتهدف هذه الطريقة التغلب على التشدد أو التساهل في التقييم من جانب الرؤساء حال تقييمهم للمرؤوسين.

هـ- طريقة قوائم المراجعة:

في هذه الطريقة يتم وضع قوائم يحتوي على عبارات تصف أداء العاملين وسلوكهم ومستوى هذا الأداء أو السلوك ويطلب من الرئيس وضع علامة ✓ أو X أمام كل عبارة حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع أوزان نمطية لكل إجابة ومن خلال تجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد يمكن تقييمه عند مقارنتها بالأوزان النمطية الموجودة من جانب المنظمة والتي سبق الاتفاق عليها لتقييم أداء العاملين بها.

(طاهر محمود الكلالده: 2008، 183)

و- طريقة الإدارة بالأهداف:

وهي تعد من الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين ويمكن تحديد خطوات تقييم أداء المرؤوسين وفقا لهذه الطريقة كما يلي:

- تحديد الأهداف التي يتعين تحقيقها خلال فترة معينة والتي سوف يقارن الأداء الفعلي والتقييم من خلالها ويجب تحديد تلك الأهداف كميا وزمنيا.
- تحديد الوسائل المستخدمة في تحقيق تلك الأهداف.
- يتم إعادة مناقشة ومراجعة تلك الأهداف كل فترة خلال أوقات التنفيذ بين الرئيس والمرؤوسين وكما يمكن للرئيس مساعدة مرؤوسيه على تحقيقها بالتوجيه.
- يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعية في نهاية الفترة وتحديد الانحراف سواء إيجابيا أو سلبيا.

- وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية والبعد عن الأهواء الشخصية للرئيس لكن يعاب عليها تركيز على الجانب الكمي في أداء العمل مع إهمال الجانب السلوكي. (القياس، ص 207-213)

ك- طريقة الأحداث الراجعة أو الجوهرية:

حيث يقوم الشخص المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الجوهرية سواء كانت سلبية أو إيجابية، ويتم تسجيل الواقعة أو الحادثة والسلوك الذي قام به العامل ف هذه الواقعة والتاريخ ومن أمثلة الأحداث الجوهرية السلبية، رفض العامل القيام بواجب عليه القيام به، ومن أمثلة الأحداث الجوهرية الإيجابية، قيام العامل بمساعدة أحد زملائه في العمل في وقت إضافي دون مقابل. (بسيوني محمد البرادعي: 2005، ص 36)

ثامنا: معوقات تقييم الأداء الوظيفي:

قد تعترض عملية تقييم الأداء الوظيفي مجموعة من العراقيل نذكر أهمها فيما يلي:

ضيق الأفق:

إن عملية التقييم التقليدية تركز على متطلبات الوظيفة وتتجاهل مشاركة الموظفين في المؤسسة وتعاونهم مع أعضاء فريق العمل مما يدفع الموظفين للتركيز على إرضاء الرئيس بدلا من تحقيق أهداف المؤسسة.

اعتبار عمليات التقييم نقدا:

إن التعرض لشخصية الموظف عند التقييم يقلل من روح التعاون عنده ويؤدي إلى تدمير العلاقة بين الموظف والقائم بعملية التقييم (...) وعليه يفضل أن تركز عملية التقييم على الأفعال والسلوكيات والنتائج المترتبة عنها.

الاتصال من جانب واحد:

بعض المؤسسات لا تحاور موظفيها فيما يخص تقييم أدائهم ولا تتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم بشأن تقييمهم مما يخلق لديهم تدمرا من هذه العملية. عدم وجود الثقة:

إن عدم وجود الثقة بين الموظفين والقائمين بعملية التقييم يؤدي إلى الاعتقاد وجود بعدم عدالة عملية التقييم وبالتالي مقاومتها.

نقص العلاقة بين عمليات التقييم والمكافآت:

إذ أن الموظفين إذا شعروا أن عمليات التقييم لا علاقة لها بالمكافآت والحوافز فلن يأخذوا تلك العملية بجدية. (...) (بسيوني محمد البرادعي: 2005، ص 40)

عدم الخبرة في عمليات التقييم:

أي توضيح المقياس المستخدم في عمليات التقييم والمعلومات التي تتم على أساسها تلك العمليات فبدون تلك المعلومات سيشعر الموظف بالخوف من تلك العملية ولن يشارك فيها. النماذج والإجراءات ليس لها معني:

إذ تصر بعض المؤسسات على التزام مدراءها بمجموعة من مع كافة المواقف والأوضاع وقد لا تطلب مشورهم فيما يجدونه مفيدا، والمدير إذا النماذج لا تتناس كان لا يدرك القصد من ذلك الإجراء فمن الصعب أن يحفز نفسه للقيام بذلك العمل.

الخشية من المواجهة:

كثير من المدراء يظهرون قلقهم حول مدى صعوبة تناول مشكلات الأداء، إن هذا يحدث أحيانا لكن إذا كانت عملية يشعرون أن الموظفين سيدافعون عن أنفسهم الأداء لا تتعلق بمناقشة الأداء الهزيل فقط بل بالإنجازات والنجاحات والتحسين فإن ذلك سيحد من المواجهة.

تاسعا: الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين

احتل موضوع حوافز العمل مكانا بارزا منذ بدء الاهتمام بحث الأفراد على العمل بكفاءة بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة.

ماهية الحوافز

من البديهي أن السلوك الإنساني تحدده عوامل ثلاث، سبب منشئ للسلوك، هدف يسعى الفرد إلى بلوغه وهو يسلك سلوكا معيناً وقوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره وتسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف، وما الحوافز إلا كونها وسائل الإشباع المتاحة أو الأدوات التي يتم بموجبها الإشباع. لقد اختلفت آراء الباحثين في ماهية الحوافز فهناك من يعبر عنها بما يحصل عليه العامل مقابل ما يؤدي .

وفي تعريف آخر: " تعتبر الحوافز بمثابة مثيرات خارجية تشمل كل ما يتسلم الفرد من عوائد ومنافع مقابل جهده ويمكن أن تكون مادية مثل الرواتب، العلاوات، المكافآت وغيرها أو معنوية مثل زيادة المسؤولية، الترقية، السلطة والاعتراف بالإنجاز."

يمكن القول أن الدوافع هي محركات داخلية للسلوك تدفع الفرد بوعي أو بدون وعي للقيام بعمل معين أما الحوافز هي عوامل خارجية مادية أو معنوية تؤثر في سلوك الفرد.

هناك زوايا متعددة يمكن أن نصنف بموجبها الحوافز سننتطرق إلى البعض منها فيما يلي:

أ- الحوافز المادية والحوافز المعنوية:

فالحوافز المادية هي الراتب والمكافآت والمميزات المادية الأخرى، أما الحوافز المعنوية فهي فرص الترقية والإعتراف والتقدير للجهـد والأداء ومسؤوليات الوظيفة وفرص النمو الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص التعبير عن الذات وإيداء الرأي والاقتراحات ...

ب- الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

فالحوافز الإيجابية هي التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل، أما السلبية فتتمثل في خوف العاملين من العقاب والتهديد.

فالمكافأة التي تعطى للموظف تعتبر حافز مادي إيجابي بينما منع هذه المكافأة يعتبر حافز مادي سلبي. كما أن خطاب الشكر يعتبر حافز معنوي إيجابي بينما التهديد بفقدان الوظيفة يعتبر حافز معنوي سلبي.

من حوافز للأفراد العاملين

ج- الحوافز الفردية والجماعية:

تمثل الحوافز الفردية ما نقدمه المنظمة بها بصورة تعتمد على الأداء الفردي بصرف النظر عن النتائج التي حققوها كجماعة، أما الحوافز الجماعية فتهم بجماعة العمل لتحقيق الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي وتنمية الشعور الجماعي بالمسؤولية.

وترى بعض الدراسات المعاصرة أنه يجب توفر شروط معينة في تقرير الحوافز وتنظيم

إجراءاتها وهي كالتالي:

- عدالة الحافز وكفاءته؛
- سهولة فهم السياسة التي تقررها المصلحة للحوافز؛
- علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين؛
- ارتباطها ارتباطا وثيقا ومباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية؛
- إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة؛
- ارتباطها واتصالها اتصالا مباشرا بدوافع العمل وبواعثه؛
- ألا تتدخل فيها النوازع الشخصية أو العلاقات والمحسوبيات؛
- ارتباطها ارتباطا وثيقا بأهداف المنظمة.

تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي

تبرز أهمية الحوافز من النتائج الإيجابية التالية:

- تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.
- تمثل الحوافز بالنسبة للموظف العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.

- المنظمة نظام حوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد

- تؤكد الكثير من البحوث والدراسات أن تبني المؤهلين للالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار بها.

إن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة.

إن الاهتمام بتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية واقتصاد، ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه، ويمكن صياغة المعادلة التالية: الأداء التحفيز (القدرة المعلومات).

وهذا يعني أنه مع افتراض توفر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل فهذا لا يضمن الحصول على أداء جيد، إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري آخر هو الحافز (Incentive))، والعامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد الفعال، ولهذا فعلى الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المنظمة نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين).

خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وعناصر تكوينه وأهم المحددات والمؤشرات الدالة عليه، كما سلط الضوء على بعض العوامل التي بإمكانها أن تؤثر في نجاح العملية الأدائية وأهم العراقيل والصعوبات التي من المفترض تجنبها كما تم التعرض إلى عنصر آخر ضروري في هذه العملية وهو التقييم، فقد تم عرض أهمية والهدف منه وكذا الأسس والمعايير التي بإمكان المقيم أخذها بعين الاعتبار وفي الأخير تم التعرف على أهم الطرق المتبعة في تقييم أداء العاملين.

قائمة المراجع

- 1- درهوم بن عايض، الحارثي رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية جامعة الرياض السعودية 1999
- 2- طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن 1997
- 3- عبد الغني الطجم و السواط طلق بن عوض، السلوك التنظيمي المفاهيم النظريات التطبيق* دار النشر للنشر والتوزيع، جدة، 1415هـ،
- 4- عبد الله بن سليمان الجهني، تقييم نظم حوافز العمل في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 1998
- 5- عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 6- بدور راني التحفيز مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة الاعمال جامعة دمشق 2009
- 7- عبد الحميد عبد الفتاح "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية" المكتبة العصرية، 2007 .
- 8- أحمد صقر عاشور السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية- المكتبة الإدارية- بيروت- (1989).
- 9- أحمد زكي بدوي: علاقة العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- 10- أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر منشورة، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
- 11- محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 12- طاهر محمود الكلالدة: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة، الأردن، 2000.
- 13- رضا قجة: أداء العامل في التنظيم الصناعي الجزائري، شركة باثنت، باتنة، الجزائر، ط1، 2003.
- 14- بيوني محمد البرادعي: مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك، مصر، ط 1، 2005.

- 15- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط 1، عمان، الأردن، دار جرير النشر والتوزيع، 2013.
- 16- عادل بن صلاح، بن عمر عبد الجبار محمد بن مترك القحطاني: علم النفس التنظيمي، مكتبة فهد، الرياض، ط1، 2007.
- 17- نبيل الحسيني النجار و مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة 1992
- 18- سعود بن محمد النمر و آخرون الإدارة العامة: الأسس و الوظائف ط2 مطابع لفرزدق التجارية الرياض 1991
- 19- احمد ماهر ادارة الموارد البشرية دار الجامعية لطباعة والنشر والتوزيع الاسكندرية مصر 1995
- 20- الزعبي فايز وعبيدا محمد ابراهيم 1997 اساسيات الادارة الحديثة دار المستقبل عمان الاردن
- 21- صالح مهدي محسن العمري و طاهر منصور الغالي الادارة والاعمال دار وائل للنشر طبعة الاولى عمان الاردن 2007
- 22- عاشور أحمد صقر "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1979
- 23- العاني هيثم الادارة الحوافز عمان دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع
- 24- مدحت محمد ابو النصر. الادارة بالحوافز واساليب التحفيز الوظيفي. المجموعة العربية لتدريب والنشر مصر الطبعة الأولى 2020
- 25- Yves Duron et Zwi Segal : La motivation, une compétence qui se développe , Edition Pearson, France,, 2015,

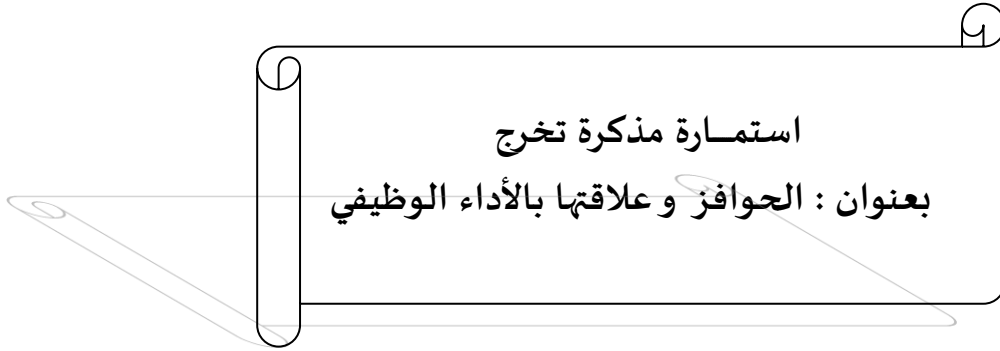
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته



في اطار البحث التطبيقي الذي نقوم به تحت عنوان الحوافز و علاقتها بالأداء الوظيفي ،
واستكمالا للدراسة النظرية نرجوان تضع علامة (x) في الخانة المناسبة و كل المعلومات المدلى بها
تبقى في اطار البحث العلمي .
نشكركم على تعاونكم

اشراف :

ا.د / مجاهدي الطاهر

من اعداد الطالبتين :

- مجير احلام

- بلاعدة عزيزة

المحور الاول : الحوافز

- الحوافز المادية

الرقم	المعلومات	نعم	لا
1	القيمة المالية محفز فعال		
2	تؤدي الحوافز المادية الى انجاز العمل بكفاءة عالية		
3	تعمل الحوافز المادية على خفض درجة الصراع في العمل		
4	تعمل الحوافز المالية على تكامل دور العاملين في العمل		
5	تعمل الحوافز المادية على تقوية علاقات العمل		
6	تحقق الحوافز المعنوية الوصول الى بيئة تنظيمية ناجحة		
7	تسهم الحوافز المعنوية في زيادة شعور العاملين بأهميتهم		
8	تحقق الحوافز المادية القوة ونشاط في الاداء الوظيفي		
9	تسهم الحوافز المادية في تعزيز سلوك العاملين		
10	تعزز الحوافز المادية بذل مزيد من الجهد لارتقاء بأداء العمل		
11	تتيح الحوافز المادية فرصة التنافس داخل المؤسسة		
12	تشجع الحوافز المادية العاملين على تحمل مسؤولية		
13	تشجع الحوافز المادية على العمل بكفاءة		
14	تحث الحوافز المادية على سرعة الانجاز في الاعمال المطلوبة		
15	تحث الحوافز المادية على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي		
16	للحوافز المادية اثر على تطور مستوي ادائك		
17	تشجعك الحوافز المادية على القيام بجهد متميز		
18	يرفع مستوي ادائك بارتفاع قيمة المكافآت المالية		
19	تعتبر الكفاءات المادية فرصة للحصول على نشاط اكبر		
20	القيمة المالية اساس العمل الناجح		
21	الحوافز المادية مطبقة بشكل عادل بين العاملين		

- الحوافز المعنوية :

لا	نعم	المعلومات	لرقم
		الترقية في العمل تعتبر محفز فعال	1
		تؤدي الحوافز المعنوية الى انجاز العمل بكفاءة عالية	2
		تعمل الحوافز المعنوية على خفض درجة الصراع في العمل	3
		تعمل الحوافز المعنوية على تكامل دور العاملين في العمل	4
		تعمل الحوافز المعنوية على تقوية علاقات العمل	5
		تحقق الحوافز المعنوية الوصول الى بيئة تنظيمية ناجحة	6
		تسهم الحوافز المعنوية في زيادة شعور العاملين بأهميتهم	7
		تحقق الحوافز المعنوية القوة ونشاط في الاداء الوظيفي	8
		تسهم الحوافز المعنوية في تعزيز سلوك العاملين	9
		تعزز الحوافز المعنوية بذل مزيد من الجهد لارتقاء بأداء العمل	10
		تتيح الحوافز المعنوية فرصة التنافس داخل المؤسسة	11
		تشجع الحوافز المعنوية العاملين على تحمل مسؤولية	12
		تشجع الحوافز المعنوية على العمل بكفاءة	13
		تحت الحوافز المعنوية على سرعة الانجاز في الاعمال المطلوبة	14
		تحت الحوافز المعنوية على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	15
		للحوافز المعنوية اثر على تطور مستوي اداؤك	16
		تشجعك الحوافز المعنوية على القيام بجهد متميز	17
		تقدير رئيسك لجهودك يرفع مستوي ادائك	18
		يرفع مستوي ادائك بارتفاع قيمة ترقية في العمل	19
		الشكر وتقدير محفز جيد للعمل	20
		تعزز الحوافز المعنوية روح تعاون مع زملاء العمل	21
		تعتبر الكفاءات المعنوية فرصة للحصول على نشاط اكبر	22

المحور الاول : الاداء الوظيفي:

الرقم	المعلومات	نعم	لا
1	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة		
2	يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين في العمل		
3	العلاقة بين الحوافز والجهود المبذولة		
4	يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل		
5	تميز العلاقة بين العمال بالتعاون والإيجابية		
6	وجود التعاون بين العامل والإدارة		
7	العلاقة مع المرؤوسين والإداريين تتميز بالفهم والاحتواء		
8	مدى تطبيق الإدارة لنظام عادل وموضوعي للتحفيز		
9	يطور العاملون أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر		
10	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة		
11	يمتاز العاملون بسرعة الملاحظة والفهم		
12	تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة في للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من اجل سرعة إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم		
13	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العمال		
14	تعمل إدارة المؤسسة باستمرار من أجل تحديث وتطوير نظام الأداء المستوي للإسهام في تحفيز العاملين		
15	يتم تقييم الأداء على أسس علمية ومعايير واضحة		
16	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشاكل العمل		
17	يحسن العاملون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة		
18	يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية		

لن نتمكن من انجاز الجانب التطبيقي تعذرا بسبب الفيروس

كرونا وعدم تمكننا من المواصلة البحث في مؤسسة

سوناطراك