



نظام التحفيز والاداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
(دراسة ميدانية في مؤسسة الحجار عنابة)

The system of motivation and job performance of the worker in the Algerian
economic institution (field study at Al-Hadjar Foundation Annaba)

د. صبرينة رماش

جامعة عنابة، الجزائر

sabriranim23@gmail.com

د. ياسمينة منايفي*

جامعة أم البواقي، الجزائر

ymenafi@yahoo.fr

تاريخ التسليم: 2018/08/15، تاريخ المراجعة: 2018/10/20، تاريخ القبول: 2018/10/27

Abstract

This study aimed to shed light on the topic of motivation and job performance in the economic institution, where incentives are considered as developmental methods that help workers to perform their duties. Motivation is to find the means that can raise and promote the human resources to better performance and improve their productive cycle. These methods occupy a prominent place and receive a highly interest by the majority of workers' institutions and take top priority in the managers' thinking in effective institutions. The possession of any human resource base by any institution is a catalyst that makes it a competitive force, distinguished from other similar global institutions.

Keywords: Incentives, Functionality.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول موضوع التحفيز و الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، حيث أن الحوافز تعتبر من الأساليب التنموية التي تساعد العمال على أداء مهامهم، فالتحفيز هو إيجاد الوسائل التي من شأنها أن ترفع بالقوى البشرية إلى مزيد من البذل و العطاء و تحسين دورتهم الإنتاجية و هذه الأساليب تحتل مكانا بارزا و تلقى اهتماما بالغا لدى غالبية مؤسسات العمال و تأخذ أولوية قصوى في تفكير المدراء في المؤسسات الفاعلة و أن امتلاك أي مؤسسة قاعدة من الموارد البشرية محفزة فإنه يجعل منها قوى تنافسية تتميز على مثيلاتها في المؤسسات العالمية

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الأداء الوظيفي.

*المؤلف المراسل: ياسمينة منايفي، ymenafi@yahoo.fr

تحديد مشكلة الدراسة:

تحتل إدارة الموارد البشرية المكانة الأساسية من الاهتمام على مستوى المؤسسات باعتبارها أهم عنصر من عناصر تنميتها حيث تجمع دول العالم المتقدمة و النامية على حد سواء في تركيزها على إعداد برامج شاملة لتنمية البشرية القائمة على أسس علمية مدروسة تنظيمها و حسن استغلالها و صقل قدراتها و رفع مهاراتها له أكبر الأثر في تعظيم استغلال ثرواتها و رفع معيشة الأفراد، فاحتلت تنمية الموارد البشرية في الآونة الأخيرة مكانة بارزة من اهتمامات الباحثين في هذا المجال، باعتبارها أحد المداخل الفعالة لرفع جودة المورد البشري و تحسين مستوى أدائه و ما لذلك من أثر على تطور المؤسسات و زيادة فعاليتها على اعتبار أن المورد البشري هو منتج يجب أن تتوفر له خصائص معينة تجعله يتصف بدرجة من الجودة حيث يدخل في تكوينه و تشكيله العديد من العوامل التي تساهم في تحقيق درجة جودة معين له، و أن جزء من هذه العوامل يتواجد في البيئة الخارجية التي يولد و يعيش و ينمو فيها الفرد و الجزء الآخر في أسلوب إدارته و تنميته داخل المؤسسات (أحمد ، 2009، ص72) . لذلك فإن نجاح أية مؤسسة يتوقف على خيرات العاملين فيها و إمكانياتهم فقد يكون بإمكان تعيين الأفراد ذوي الكفاءات العالية و تطوير و تنمية قدراتهم و قابليتهم إلا أن ذلك لا يضمن قيام هؤلاء بتحقيق مستويات مرضية و مقبولة من الأداء لذلك تتبع المؤسسات بعض البرامج التنموية المتنوعة كنظام التحفيز لتحقيق ذلك.

فقد حظا موضوع الحوافز باهتمام العديد من العلماء و لعل السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر من الأساليب التنموية التي تساعد العمال على أداء مهامهم، فالتحفيز هو إيجاد الوسائل التي من شأنها أن ترفع بالقوى البشرية إلى مزيد من البذل و العطاء و تحسين دورتهم الإنتاجية و هذه الأساليب تحتل مكانا بارزا و تلقى اهتماما بالغا لدى غالبية مؤسسات العمال و تأخذ أولوية قصوى في تفكير المدراء في المؤسسات الفاعلة و أن امتلاك أي مؤسسة قاعدة من الموارد البشرية محفزة فإنه يجعل منها قوى تنافسية تتميز على مثيلاتها في المؤسسات العالمية، فإذا علمنا أن المؤسسات تتغير بسرعة كبيرة الأمر الذي يؤشر ضرورة تغيير البرامج المحفزة لديهم، صحيح بعض المؤسسات لا تستطيع زيادة المرتبات و الأجور إذا تحقق زيادة في أداء العاملين لكن هذا لا يمنعها من استخدام تشكيلة متنوعة من الحوافز المقترنة بالأداء و بشكل يضمن تحقيق كفاءة أعلى من الأداء و فاعلية أكبر لنظام الحوافز، و إذا كان الأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل جانبي المقدر على العمل و الرغبة فيه و الاختيار و التوجيه و التدريب أنشطة ذات علاقة بالمقدرة، فإن التحفيز يمثل أداة الرغبة و الحماس لتوظيف المقدر لتحقيق الأهداف المحددة، أصبح لزاما على القيادات الإدارية أن تسعى إلى توليد

الحماس لدى أفرادها من خلال تقديم الحوافز لهم على سبيل تحقيق الأهداف المؤسسة و هذا يتوقف على وضع نظام حوافز فعال، و تتمثل عملية التحفيز في عوامل المؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، حيث أشير إلى أساليب التحفيز بأنها متعددة و متنوعة فيمكن أن تكون إيجابية أو سلبية و يمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي و معنوي و على هذا الأساس تمثل الحوافز المادية أحد الأساليب الهامة في التأثير على الأداء الوظيفي ضمن مجموعة كبيرة من أنواع الحوافز الإيجابية الأخرى حيث تقديم الأجر أو الراتب يمثل الكيان الأساسي للحوافز في معظم الوظائف و يقدر الأجر بناء على طبيعة العمل المؤدي و أهمية و طبيعة سوق العمالة و مدى حداثة أو أقدمية من يستحقه و القواعد القانونية و اللوائح المؤسسة، و نجد كذلك علاوات دورية أو استثنائية و المكافآت التشجيعية أو اقتطاع نسبة من الأرباح السنوية و منحها للفرد تعبيراً عن الجهد المقدم الذي يعطى على مستوى الأداء العادي الأمر لا يتبع من فراغ و لا يتجه إلى فراغ بل هي ضرورة حتمية تستدعي انتهاجا بغرض تعزيز الشعور بالاستقرار بما ينعكس على التزامه بالمهام و الاجتهاد في تقديم إسهامات فاعلة تخدم حاجة المؤسسة إليها.

و بطبيعة الحال لا تقتصر تطلعات الفرد العامل إلى تأمين الجانب المادي فحسب على الرغم من أهميته فيما يوفره من نمط عيش كريم بل هناك بعض الحاجات التي لا تقتصر بالمادة و إنما هي مجردة ترتبط بالذات الإنسانية يأمل الفرد في تحقيقها، و منه تلعب الحوافز المعنوية الدور المهم في محاولة تدعيم اعتقاد الفرد بأنه من العناصر المهمة التي لا يمكن الاستغناء عنها، و لذلك فالعمل على تعبئة من خلال إرضاء طموح ترقية أو تنمية بإثراء معارفه و مدركاته بواسطة التدريب، إنما يبقى الهدف من تلبيتها هو الحصول على تغذية عكسية منها في شكل معنويات عالية تؤدي إلى المبادرة في العمل و تحسين الأداء الوظيفي. و في السياق الذي تشهده المؤسسة الجزائرية ألا و هي تحديد أهم الحوافز (الحافز المادي، التشجيع، المشاركة في اتخاذ القرار) أنها تتولى اهتماماً أكبر للموارد المادية فهي أكثر استخداماً للحافز المادي على الحافز المعنوي فإنها تضع في اعتبارها العلاقات التبادلية بين أجزاء المؤسسة و كذلك التأثيرات المتبادلة بينها و بين البيئة الخارجية.

و بناء على ما سبق تعتبر الحوافز مقابل الأداء سواء من حيث الكمية أو النوعية و باعتبارها المحرك الرئيسي لنطاقات و رغبات الأفراد في العمل و لذلك فإن غيابها أو عدم فعالية نظامها ينعكس سلباً على أداء العاملين و يظهر ذلك في انخفاض مستوى الأداء و قلة الإنتاج، و الغيابات، مما يؤثر سلباً على فاعلية المؤسسة ككل و في هذا الإطار يمكن صياغة الإشكالية التالية:

- ماهو تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

- مفهوم الحوافز وتعرف على أنها: هي مجموعة العوامل و الأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر و العمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من الكفاءة اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها (معمر ، 2006، ص29-30) .

* و يتبين في هذا التعريف أن الحوافز مجموعة من العوامل التي تهيؤها الإدارة للعاملين بتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم و بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم و أهداف و غاياتهم و بما يحقق أهداف المؤسسة الجيد.

و تعرف الحوافز بأنها فرص أو وسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم و تخلف لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد و العمل المنتج و السلوك السليم، و ذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون و يشعرون بها و التي تحتاج إلى إشباع كما تعريفها بصورة أبسط أنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل (عبد الباقي ، 2011، ص158) .

* و يتبين في هذا المفهوم أن التحفيز هو العملية التي تشجع و توجه سلوك الفرد من أجل تحسين أدائه الجيد.

* و يعرف التحفيز بأنه مجموعة السياسات و الوسائل التي تصمم و تكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليها بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق الأهداف الشخصية و إشباع حاجاتهم إلى المستوى المرغوب.

* يقصد هنا أن التحفيز عملية تنشيط الموظف بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج و تحسين الأداء.

و تعرف الحوافز في معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية على أنها الأساليب الحقيقية للسلوك الإنساني التي توجه سلوك الناس و تحديد اتجاهاتهم، و تختلف الحوافز شدة أو ضعفاً، شمولاً أو حصراً، وجوداً أو عدماً باختلاف السن و الجنس و التربية و المزاج و المكانة الاجتماعية بل نوع الحضارة التي شب فيها الفرد. (بوالشرش، 2016، ص18)

* و يتضح من خلال هذا التعريف أن الحوافز تعد السبب الرئيسي و الموجه لسلوك الناس نحو إشباع حاجاتهم و اختلافها حسب المكانة الاجتماعية.

و يقصد بكلمة الحافز في علم النفس الباعث أو المنبه للسلوك أي أن كل منبه أو منعكس خارجي له تأثير على سلوك يعد حافزاً.

* والمقصود هنا أنها مجموعة المؤثرات التي تدفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهد في أداء العمل.

فالحوافز تعبر في أبسط معانيها عما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها، ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه في قيمة تصوره لحوافز التي تحصل عليها منها. (عدون، 2003، ص70)

* يقصد هنا أن الحوافز عبارة عن امتيازات التي يحصل عليها الفرد مقابل أداء عمله في المؤسسة.

و يعرف الحافز بأنه الشعور الخارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة، و قد يعرف بأنه أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين، مما ينعكس إيجابيا على الكفاية الإنتاجية لهم كما و نوعا، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف العاملين فيها، فقد تكون لدى الفرد العامل قدرة على العمل لكنه تنقصه الرغبة في الأداء.

2 *أنواع التحفيز:

2-1- الحوافز السلبية:

إن وجود نظام تأديبي (حوافز سلبية) في المنظمة أمر ضروري الغرض منه هو تنظيم سير العمل بالمنظمة والمحافظة على ممتلكات المنظمة و التأثير على سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب و الردع، و يتضمن نظام الحوافز السلبية المخالفات التي يجب على العاملين عدم ارتكابها و العقوبات الواجبة لها.

و تتمثل أهم أنواع الجزاءات أو الحوافز السلبية في:

- أ- جزاءات مادية: أهمها اقتطاع جزء من أجر العامل أو راتبه، الحرمان من العلاوة.
- ب- جزاءات معنوية أهمها التأديب أو لفت النظر، أو الإنذار الشفهي.
- ج- جزاءات أدبية: أهمها الوقف عن العمل لمدة محددة، أو النقل إلى قسم آخر.

و قد دلت التجارب العلمية على أن الحوافز السلبية قد تؤدي إلى التزام و زيادة إنتاجية العاملين على المدى القصير، إلا أنه يصاحبها انخفاض الروح المعنوية للعاملين و تأثير ذلك في سلوكياتهم مثل ارتفاع معدل الغياب و دوران العاملين، و سيطرة حالة من الإحباط على علاقات العمل، يعكس الحوافز الإيجابية التي توفر روحا معنويا أعلى و إنتاجية أفضل. إلا أن الواقع العملي يشير إلى ضرورة الأخذ بالنظامين معا مع التركيز الأكبر على الحوافز الإيجابية و التي سنتعرض لها تفصيلا في الجزء التالي:

2-1- الحوافز الإيجابية: يمكن تقسيم الحوافز الإيجابية إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي كالتالي: (سامح أحمد رفعت عبد الباقي، 2011، ص171، 167)

أ- **الحوافز المادية:** هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة، كالأجر و العلاوات السنوية و المشاركة في الأرباح و المكافآت و الأجر التشجيعية و ضمان استقرار العمل، و ظروف و إمكانيات العمل المادية...و تعتبر الحوافز المادية من أهم أنواع الحوافز حيث أنها القادرة على الوفاء بالحاجات الأساسية للفرد، و حيث تكون النقود دافعا قويا للسلوك الإنساني و من أهم الحوافز المادية ما يلي:

1- **الأجر:** تختلف الآراء حول ما إذا كان الأجر حافزا أم لا، فهناك فريق يرى أنه حافز لأنه يتيح للفرد إشباع الكثير من حاجاته الأولية كالمأكل والمسكن والمشرب... وغيرها من الاحتياجات، بينما يرى فريق آخر أن الأجر باعتباره مقابل أداء عمل معين لا يكون حافزا، و أن الحوافز هي ما يزيد عن الأجر بغرض الحفز على تحسين الأداء، و يتفق الباحث مع الرأي الأول حيث أن الأجر و إن كان مقابلا لأداء عمل معين إلا أنه حافزا في حد ذاته على إتقان العمل.

2- **الأجر التشجيعية:** هي الأجر التي تدفع للعاملين لتشجيعهم على زيادة إنتاجيتهم عن معدلات الأداء المعتادة، و تسمى أحيانا حوافز الإنتاج، و هناك عادة نظامين لتحديدها (الأول) وهو الأجر التشجيعي على أساس الإنتاج الفردي، (الثاني) و هو الأجر التشجيعي على أساس الإنتاج الجماعي.

3- **العلاوات :** هناك عدة أنواع من العلاوات أهمها (علاوة الكفاءة، و هي زيادة من الأجر أو الراتب على أداء الفرد في عمله، و علاوة الأقدمية، و هي تعويض عن عضوية الفرد بالمنظمة لفترة زمنية معينة، و العلاوات الاستثنائية، تمنح لوجود أداء متميز جدا من الفرد يستلزم تعويضه، و عادة ما تتميز العلاوة بتأثيرها التراكمي و تستمر مستقبلا، و يعتمد نظام العلاوات و خاصة علاوات الكفاءة على عملية تقييم الأداء و تقارير الكفاءة، و هو ما يتطلب أن تكون عملية التقييم عادلة بعيدا عن الميول الشخصية للمديرين.

4- **العمولات:** عادة ما يتبع هذا النظام مع الوظائف البيعية، حيث يحصل القائمين على عملية المبيعات على نسبة مئوية من إجمالي المبيعات أو الصفقات التي يحققونها، بالتالي فإن الدفع يرتبط بالأداء، ويفضل دائما أن يكون هناك مرتب ثابت إلى جانب العمولة ليضمن دخل آمن للفرد يستطيع معه الوفاء بالأعباء الأساسية لمعيشته.

- 5- **المكافآت:** وتتمثل في المقابل المادي الذي يحصل عليه العامل أو الموظف نظير قيامه بعمل متميز أو جهد إضافي، أو تحمله لظروف عمل استثنائية.
- 6- **المشاركة في الأرباح:** وهي نسبة مئوية من الأرباح السنوية التي تحققها المنظمة يتم توزيعها على العاملين بها، وتعتبر المشاركة في الأرباح حافزا ماديا للعاملين على زيادة إنتاجهم و رقي أدائهم و زيادة الأرباح، و بالتالي زيادة حصصهم منها، و يعتمد هذا النظام على مفهوم أن العاملين حققوا بجهودهم هذه الأرباح إيمانا منهم بأهداف المنظمة بالتالي يجب أن يكون لهم نصيبا منها، و أن هذا الحافز لن يقدم إلا إذا أحدثت بالفعل زيادة في الأرباح المحققة.
- 7- **شراء أسهم المنظمة:** يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم المنظمة هي أكثر الطرق مثالية تحقيقا للمشاركة في الأرباح و الأداء الإجمالي للمنظمة، حيث يكون من حق العاملين امتلاك نسبة من أسهم شركتهم، و قد تتيح المنظمة للعاملين الاختيار ما بين الحصول على نصيبهم من الأرباح أو العلاوات أو المكافآت و بين شراء أسهم في رأس مال المنظمة و في بعض الأحيان تعد هذه الطريقة مبتكرة لتمويل المنظمة و حل مشاكلها المالية أو وسيلة لخصخصة الشركة و تحويلها من الملكية العامة إلى خاصة، أو وسيلة لإعادة الهيكلة المالية للمنظمة.
- ب- الحوافز المعنوية:** هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري، الذي هو كائن حي له أحاسيس و تطلعات أدبية و اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله بالمؤسسة، و من أهم هذه الحوافز ما يلي (عبد الباقي، 2011، ص 167-171):

- 1- **الثناء و التقدير:** يحتاج الإنسان للشعور بالثناء في العمل خاصة عند النجاح و الأداء المتميز، و عكس ما يعتقد بعض المديرين بل الثناء و التقدير للعاملين قد يعطي انطباعا عن عدم الجدية، فإن التقدير يعكس فكرة أننا جميعا شركاء نحو هدف محدد، و يمثل اتجاهها إيجابيا يعزز من الأداء المتميز، و يزيد من إحساس الفرد بالرضا عن نفسه، و للتقدير و الثناء أشكال عديدة أهمها كتابة خطابات أو بطاقات الشكر للعاملين المذكورا بها الجهد أو الإنجاز الذي حققه أحد زملائهم، كذلك شهادات التقدير و التذكارات التي يحتفظ بها العامل كرمز للتكريم و التقدير الذي حصل عليه، و أيضا هناك التقدير من خلال ما يعرف بسجلات النجاح أو لوحة الشرف التي يذكر فيها اسم العامل و العمل الذي أنجزه و جهوده المستمرة مع المنظمة و صورته، كذلك يمكن عمل مسابقات تحفيزية على رقي الأداء مثل اختيار الموظف المثالي كل شهر، و يشيع استخدام هذا الأسلوب التحفيزي كثيرا في مجال الفنادق حيث يقوم كل قسم بترشيح أحد أفراده و تقوم لجنة متخصصة من إدارة الموارد

البشرية باختيار الفائز و عادة يتسلم مكافأة مالية بجانب شهادة التقدير و كتابة اسمه في لوحة الشرف أو التقدير .

2- **توسيع و إثراء العمل:** يقصد بتوسيع العمل أو إثرائه إضافة واجبات و مهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد في مجال تخصصه، كفرصة المشاركة في اتخاذ بعض القرارات، الأمر الذي أثبت فعالية كبيرة في مجال الحوافز المعنوية للعاملين و زيادة رغبتهم في العمل و تحسين الأداء.

3- **تحسين ظروف و مناخ العمل:** لا شك أن توافر المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة، التهوية المناسبة... الخ يؤثر إيجابيا في مساعدة العاملين على الأداء الجيد، و يعكس مدى اهتمام إدارة المنظمة بتوفير أفضل ظروف العمل للعاملين، و هو ما له أثر كبير في نفوس و معنويات العاملين و بالتالي تأثيره على حفز الأفراد و رقي أدائهم و إنتاجيتهم و ولائهم و انتمائهم للمنظمة.

4- **المساندة الإيجابية:** بدلا من اعتماد المديرين دائما على نبرة النقد للعاملين، و البحث دائما عن نواقص الأداء و ما يعيه و التأثير المعنوي السيئ لذلك و شعورهم الدائم بالضعف و الاستياء، فإن هناك اتجاه آخر أكثر إيجابية من خلال التركيز على الجوانب الإيجابية في الأداء، و مساندة الأعمال الجيدة لما لذلك من دور كبير في تعزيز رغبة العاملين في العمل و رفع روحهم المعنوية (عبد الباقي، 2011، ص167-171).

5- **إبداء الاهتمام :** كما أن العمل جزء من حياة الأفراد فإن لكل عضو من أعضاء مجموعة العمل حياته الخاصة خارج نطاق العمل، و التي تمثل له أهمية ربما تكون أكبر من العمل، و هنا لابد للمديرين من إبداء الاهتمام الصادق بشخصية و حياة كل عضو في المجموعة، و هناك أمثلة بسيطة على هذا من واقع الحياة العملية مثل الترحيب بالعاملين بعد التغيب عن العمل لفترة من الوقت سواء للإجازة أو للمرض.

3* أهمية التحفيز:

أ- أهمية التحفيز على مستوى الجماعات:

1- إثارة حماس الجماعات و تشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب على الأفراد إثبات ذاتهم و من هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة و التحدي.

2- تنمية روح المشاركة و التعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم و تفاعلهم لتنفيذها و شعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم و وجهات نظرهم.

- 3- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجيع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل.
- ب- أهمية التحفيز على مستوى المنظمة:
- 1- التكليف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق و الوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها و الحفاظ على مكانتهما، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة (الوليد، ص143،142).
- 2- التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد البشرية المختلفة، و منها تخطيط الموارد البشرية، و تحليل الوظائف و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و التنمية و تقييم الأداء والأجور، و المنافع والخدمات والترقيات و تؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.
- 3- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تسمح الحوافز بتحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة و السعي لزيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة.
- * طرق التحفيز: تلخص فيما يلي (العزاوي، جواد، 2010، ص 348):

أولاً: الاعتراف و التقدير:

- التأكيد من أن تم إنجازهم يتم تقديره بشكل ملائم.
- مساعدة الأفراد على رؤية مدى تكامل و أهمية عملهم من حيث النتائج التنظيمية.
- الإشادة بتحسينات الأداء مهمات كانت ضئيلة.
- إظهار الثقة بالعاملين.
- إظهار مدى ما اكتسبه العاملون من خبرة في الأداء.
- إظهار الاهتمام و المعرفة بكل فرد يخضع لإشرافك.

ثانياً: إرجاع الأثر:

- تقديم إرجاع أثر فوري و ملائم يساعد العاملين على تحسين أدائهم في المستقبل.
- توضيح توقعاتك و التأكيد من فهم العاملين لها.
- الاستماع الجيد و المعالجة الفعالة لشكاوي العاملين.
- إظهار واقعتك الخاصة من خلال السلوك أو الاتجاه.
- انتقاد السلوك لا الأشخاص.

- القلق عنصر هام التحفيز فلا تتخلص منه تماما.
- لا تعتقد أن "الحب" يرتبط دائما بالأداء الإيجابي.

ثالثا: المساعدة على الأداء:

- تقديم الدعم عند الحاجة إليه.
- التأكد من إدراك العاملين لمدى ارتباط مهامهم بالأهداف الشخصية و التنظيمية.
- تصميم المهام و البيئات التي تتسق مع العمل.
- مراعاة أن يكون الإشراف ذو طابع فردي.
- العمل على التخلص من عوائق الإنجاز الفردي.
- خلق مناخ من الثقة و الاتصالات المفتوحة.
- اهتم بالتحفيز قصير و طويل الأجل.
- تزويد العاملين بالمرونة و حرية الاختيار.
- تشجيع العاملين على وضع أهدافهم الخاصة.
- تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
- تشجيع العاملين على الانغماس في أنشطة جديدة و إذكاء روح التحدي.

رابعا: التوازن و العقاب:

- استخدام طرق مناسبة للتشجيع و التعزيز.
- التقليل من استخدام القوى المخولة قانونا لأدنى حد ممكن.
- إلغاء التهديد و العقاب غير الضروري.
- تقديم مزيح ملائم من المكافأة و الرضا.

خامسا: المسؤولية و المسائلة:

- تحميل العاملين المسؤولية و محاسبتهم عليها.
- التأكد من أن الجهد يسهم في تحقيق النتائج.

4* أهداف التحفيز :

لاستخدام نظام الحوافز في المؤسسات، المادية منها و المعنوية و الإيجابية أو السلبية أهداف تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، أهمها ما يلي:

1- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها:

فبينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل الإنتاج كما و نوعا و تقديم أفضل الخدمات لموظفيها فإن للحوافز المادية الإيجابية أثرا طيبا على رفع مستوى معيشة العامل و زيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و دفعهم للعمل بإخلاص، و التفاني في خدمة المؤسسة.

2- ربط أهداف المؤسسة و العاملين فيها بأهداف المجتمع:

فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل و ترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية و أفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات و توفيرها لأفراد المجتمع في الزمان و المكان المناسبين. هذا بدوره ينعكس إيجابيا على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المؤسسة و تفضيلها على غيرها.

5* شروط نجاح نظام الحوافز :

هناك العديد من الشروط التي تضمن مراعاتها نجاح نظام التحفيز و من أهمها:

1. البساطة و الوضوح في نظام التحفيز، و أن يكون واضحا و معلنا و مفهوما للعاملين في كل بنوده و صياغته و حساباته.
2. تحديد أنواع السلوك التي سيتم تحفيزها فلا يكفي أن نقول "ينتج أكثر"، أو تخفيض التكاليف، فيجب أن يكون الأمر أكثر وضوحا و شرح تفصيلي في نماذج الأداء و السلوك المطلوبة.
3. أن تكون التصرفات و السلوكيات المطلوب إنجازها واقعية و يمكن تحقيقها و التوصل إليها من جانب العاملين، و يمكن قياسها بدقة و هو ما يتطلب وضع معايير محددة للأداء.
4. أن تكون هناك صلة وثيقة بين الحوافز و أهداف المنظمة.
5. ضرورة تحديد الوقت المناسب لاستخدام الحوافز و خاصة الحوافز المادية.
6. استمرارية الحوافز يخلق الشعور لدى الأفراد بالطمأنينة و يتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع حاجاتهم و ضمان مستقبلهم.

7. أهم شروط نجاح نظام التحفيز على الإطلاق هو ضرورة أن تكون هناك علاقة واضحة بين الحوافز و بين الأداء أو الجهد المبذول من الأفراد، و أن يشعروا أن ما يحصل عليه من حوافز هو

نتاج أدائهم كنظام له مدخلات و مخرجات حتى يكون ذلك دافعا لاستمرار الجهود و رقي الأداء لدرجة الإبداع و الابتكار و أن يشمل نظام الحوافز كافة أنواع الإجابة في الأداء سواء زيادة الكمية، الجودة، تخفيض التكاليف، عقد صفقات، تقديم أفكار جديدة...و غيرها من أنواع الأداء، و بالتالي تحقيق العدالة بنجاح برامج التحفيز .

6* علاقة التحفيز بالأداء:

يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الأفراد، بالمنظمات، و يتضح ذلك من دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل، و الحد من الغياب و المساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات و أهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك. و يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز و المكافآت و السلوك و الأداء، فالدفع على أساس العمولة يجعل الارتباط بين الدخل و كمية المبيعات واضحا، فكلما زادت المبيعات التي يحققها رجل البيع زاد دخله، و في حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء و على ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية (جوادي، ص 49-50) .

و حتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ و الأسس من بينها: المساواة و القوة، و نوع الحاجة، و عدالة التوزيع، و يمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا و خارجيا في أعمال و أنشطة المنظمة و يتجلى ذلك من استقراء دورها في:

- جذب العمالة الماهرة و استقطابهم للعمل بالمنظمة.
 - الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك و الأداء.
 - الحد من الغياب و التأخر عن مواعيد العمل.
 - الاحتفاظ بالعاملين المهرة.
- و أن التحفيز في العمل هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم بكل جد و همة و نشاط، و بالتالي تحقيق مآربهم، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غيرها من أهداف العاملين.
- و تعتبر عملية التحفيز من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد و تغييرها من وقت لآخر، و استحالة قيام أي منظمة بإشباع حاجات العاملين فيها، و من جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، و هذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد و المنظمة.

و بالإضافة إلى أهـمـي إشبـاع حاجـات الأفراد العـاملين لضمـان حفـزهم لأداء أعمالهم بطريـقة أكثر كفاءـة و فعـالـية هـنـاك جانـب آخـر هـام و هـو التـأكـد من وـجـود الرغـبة لـديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء و الرغبة فيه.

أداء مرتفع = القدرة على الأداء + الرغبة في الأداء.

و بدون وجود رغبة في الأداء و درجة عالية في التحفيز لا يمكن ضمان مستوى عال من الأداء و الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري تفهم كيفية تحفيز العاملين بحيث يمكن استخراج أفضل ما لديهم من طاقات و مواهب و علاوة على ما سبق فإن أثر هذه الحوافز يتعدى إلى الموظفين الآخرين محاولة منهم للتنافس عليها و هذا سيؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل أي زيادة الأداء و تحقيق إنتاج أفضل، أما الآثار الاجتماعية و الاقتصادية التي تحققها الحوافز غالباً ما تساهم في حل المشكلات المادية له و لأسرته، فتكون الحوافز وفرت المنتفس الذي ساهم بحل المشكلات الأمر الذي سيولد لدى العامل الشعور بالانتماء إلى هذه المؤسسة. و كذلك الشعور بحب العمل و الإقبال عليه بنشاط و حيوية.

و بهذا يتضح لنا أن الحوافز تلعب دوراً هاماً في تحسين و زيادة الإنتاج من حيث النوعية و الكمية، و هذا يتوقف على مدى توفير هذه الشروط. (جوادى، ص 49-50)

- مستوى قدرة العامل على العمل و كفاءته.
- وجود حافز عند العامل يحفزه على العمل و النشاط.
- تدريب العامل لزيادة قدرته و معلوماته و كفاءته.

و بالمقابل يجب:

- أن يكون العامل راضياً عن عمله و عن الأجر الذي يتقاضاه.
- و أن تعترف الإدارة بمجهود العامل و تشيد به.

7* أثر التحفيز على تقييم الأداء:

كل إنسان عندما يقوم بعمل ناجح يتوقع المدح من رئيسه أو رب عمله و يقدر له عمله اداءه، فيلحق مقابل ذلك حوافز مادية او معنوية تتمثل في المدح و الثناء و الأجر، حيث انه يقع على عاتق كل المدراء و الرؤساء و المشرفين مسؤولية مضمـنية تتـعلق بالاعتراف بالأداء الجـيد و تدعيمه، و مقاومة الأداء الضعيف و تحسينه، و لا يتحقق ذلك إلا من خلال نظم تقييم أداء تصممها المنظمة بناء على أسس و معايير لمعايرة الأداء، و غالباً ما تعرف بنموذج تقييم الأداء و الذي عرف على أنه قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما، و الحكم على قدراته و استعداداته للتقدم.

و من زاوية اقتصادية نجد أن مفهوم تقييم الاداء يتعلق باستخدام الموارد و ما ينتج عنها و الربط بين مفهومي الكفاءة و الفعالية بنتائج تقييم الأداء حيث تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات و المخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى و الفاعلية التي تسير إلى الأهداف المتميزة بغض النظر عن التكاليف المستخدمة للوصول إلى الأهداف، و ذلك يعني أن تقييم الاداء يوضح مدى كفاءة و فاعلية الفرد و المنظمة معا. و عليه لابد من الربط بين نتائج تقييم الأداء كمقياس لمخرجات و جهود الأفراد و نظام الحوافز و المكافآت التي يتلقاها الفرد مقابل تميزه و تفانيه في العمل

الاجراءات المنهجية للدراسة. انطلاقا من المعطيات السابقة تم تطبيق استمارة استبيان على حوالي 50 عامل بمؤسسة الحجار في عنابة - وتم التوصل الى ما يلي.

*نتائج الدراسة حسب الفرضيات:

- نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الرئيسية: التحفيز له تأثير على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

وعلى العموم تأكد من خلال الدراسة التي أجريتها في المؤسسة و نجد أن التحفيز له تأثير كبير على أداء العامل في المؤسسة، كذلك له أهمية بالغة و هو من الأساسيات و المبادئ التي يقوم عليها أي عمل لكي يحقق أداء قويا و فعالا، فالمؤسسة تقوم بمنحه للعامل مقابل المجهود الذي يقدمه لأن التحفيز لدى العامل هام حيث هذا الأخير يسعى وراء تحقيق أهدافه و طموحاته التي لا تتحقق إلا من خلال التحفيز سواء كان تحفيز مادي أو معنوي

و هذا ما أكده أفراد عينة البحث أن الحوافز المادية و المعنوية لها تأثير على أدائهم فكلما تلقى العمال تحفيزا كلما كان أدائهم جيدا و بالتالي تحقق المؤسسة أهدافها، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة غازي حسن عودة حلايبي و هنا يمكن القول أن الفرضية محققة.

- نتائج الدراسة الخاصة بالفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى: كلما زاد التحفيز المعنوي كلما زاد الأداء الوظيفي للعمال.

يتضح من خلال الدراسة الميدانية و بعد الاطلاع على أجوبة المبحوثين في الاستمارة يتضح أن الحوافز المعنوية من الترقية و المشاركة في اتخاذ القرار و منح التشجيع التي تقدمها المؤسسة تلعب دورا هاما في زيادة مستوى الأداء فكلما تحصل العامل على هذه الحوافز المعنوية كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر في العمل مما يدفعه لزيادة الإنتاجية و تحسين أدائه و هذا ما تؤكد نسبة 58% من المبحوثين فيحول المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، فكلما كانت المشاركة في المستوى الذي يقتنع به العمال بقدر ما زاد انضباطه في العمل، و بالتالي يرتفع مستوى أدائه، كما أن

للترقية أهمية بالغة لدى العمال لأنها حافز قوي يساهم في إبراز قدراتهم و كفاءاتهم و يشبع حاجاتهم المادية و المعنوية، و هذا ما صرحت به نسبة 60% ، و يرون في ذات الوقت ضرورة تطبيق أسس عادلة و موضوعية لتقييم العمال، و يرجعون ذلك إلى أن أساس الأقدمية من طرف المؤسسة في ترقية العاملين على أنه غير عادل، حيث عبرت نسبة 46% من المبحوثين على أن أساس الأقدمية هو الأكثر اعتمادا في عملية الترقية، و هنا يمكن القول أن الفرضية محققة أي كلما زادت المؤسسة التحفيز المعنوي كلما زاد الأداء الوظيفي للعمال.

• **الفرضية الثانية:** هناك تأثير سلبي للتحفيز المادي على الأداء الوظيفي للعامل، يتضح من خلال الدراسة التي أجريناها في المؤسسة أن الحوافز المادية تعتبر حجر الأساس في المؤسسات التي تسعى إلى التميز و الوصول إلى العالمية أو المحافظة على مكانتها المرموقة، حيث يعتبر الأجر الحافز الرئيسي للعامل، فانخفاض أجورهم و عدم كفايتها لمتطلباتهم و عدم تناسب أجر العامل مع الجهد المبذول فهذا يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم و هذا ما تؤكد نسبة 46% من المبحوثين أن الأجر له تأثير سلبي على أداء العمال فكلما يزيد أجر العامل كلما يزيد مستوى أدائه، كما أن نظام المكافآت غير فعال و لا يستجيب إلى متطلبات العاملين حيث عبرت نسبة 38% من المبحوثين، عن ضعف هذا النظام و يرجعون ذلك إلى الأسس المطبقة في مكافأة العمال بالمؤسسة لا تعتمد على مبدأ الكفاءة فهذا يؤثر سلبا على أدائهم إضافة إلى أنه كلما كانت المكافآت موضوعية زادت ثقة العمال بمؤسستهم و ساهمت بشكل مباشر في مضاعفة مجهوداتهم و بالتالي رفع مستوى أدائهم في العمل، حيث أكد 80% من المبحوثين أن المكافآت تساهم في زيادة واقعية العمال نحو بذل جهود أكبر في العمل و هنا يمكن القول أن الفرضية محققة، و أن هناك تأثير سلبي للتحفيز المادي على الأداء الوظيفي.

• **الفرضية الثالثة:** يعتبر التحفيز المعنوي أكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي للعمال من التحفيز المادي.

1- من خلال الدراسة التي أجريناها يتضح أن كل عامل يبحث بشكل أساسي لإشباع حاجاته المادية و راحته المعنوية، فالشوق المادي هام للغاية لأي عامل، فالحوافز المادية بجميع أشكالها و أنواعها ذات أهمية كبيرة لتتمكن إدارة المؤسسة من إتمام و إنجاز مهامهم بالشكل و الصورة المطلوبة و صولا لتحقيق أهداف المؤسسة ككل، فالمكافآت و المردودية و العلاوات و بشقها المادي تجذب الموظفين إلى تحقيق أكبر قدر من الدقة و الإنجاز المثالي في عملهم، و تجعلهم أكثر تقيدا بالتعليمات

و أكثر سعياً لتحقيق الأهداف التي تضعها الإدارة العليا للمؤسسة، و أما الجانب المعنوي للمكافآت و العلاوات الذي يشعر الموظف بقيمته و مكانته لدى المؤسسة التي يعمل بها، فهو يحفز للعمل الجاد و المثالي و التمسك بمنظمتها، فالحافز المعنوي لدى الموظف هام جداً شأنه شأن الحافز المادي و عند اتفاق الجانب المعنوي مع الجانب المادي نجد في معظم الأحيان الإبداع، أي معظم العمال يفضلون التحفيز المادي و التحفيز المعنوي و بالأخص التحفيز المادي و هذا ما تبينه النسبة 38% و 36%. و هنا يمكن القول أن الفرضية غير متحققة فهناك توافق بين التحفيز المادي و التحفيز المعنوي.

الخاتمة/بعد استعراض نتائج الدراسة لابد ان نضع بعض التوصيات و الاقتراحات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف و الخلل، و تعزيز نقاط القوة، و ذلك على النحو التالي:

- لعل أهم الاقتراحات التي نراها أكثر تأثيراً تتمثل في ضرورة إعطاء العامل مكانته الحقيقية و الاهتمام به من جميع الجوانب و النظر على أنه العامل الأول و الأساسي لرفع مستوى الأداء.
- العمل على وضع نظام حوافز مادية و معنوية قوي و مؤثر و شفاف يؤدي إلى الارتقاء بأداء العاملين.

- الاهتمام أكثر بالحوافز المادية و إدخال تغييرات عليها حتى لا تكون مجرد أمر مادي فقط.
- العمل على تعزيز الناحية الإيجابية للحفز المعنوي.
- ضرورة الاهتمام بإشراك العمال في اتخاذ القرارات.
- ضرورة إعلام كافة العمال بنظام الحوافز و نشره في المؤسسة.

يجب على المؤسسة أن تقوم بالفصل بين الأجر المقدم و مختلف المكافآت التي تقدمها المؤسسة كحوافز.

قائمة المراجع :

1. لحسن، إحسان محمد و آخرون.(2005). **البحث العلمي**. دار وائل للنشر.
2. الوليد، بشار يزيد .(2011)،**الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الاردن: دار حامد للنشر و التوزيع،**
3. بو الشرش، نور الدين.(2016). **الحوافز و الأداء العاملين في المؤسسات**. الطبعة العربية. الاردن: دار الأيام للنشر و التوزيع.
4. السويدي، حامدي. (1993). **دليل الباحثين في الإدارة و التنظيم**.السعودية: دار المريخ للنشر و التوزيع.

5. محمد حسن راوية.(1999). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: المكتب الجامعي .
6. داود، معمر (2006) ، منظمات الأعمال، الحوافز و المكافآت، ط1، القاهرة: دار الكتاب الحديث.
7. عبد الباقي، سماح أحمد رفعت.(2011). إدارة الموارد البشرية في المجال السياسي، دراسة حالة على شركات السياحة المصرية، مصر: دار شتات للنشر و البرمجيات.
8. طلعت إبراهيم لطفى(1992) علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1992.
9. رضوان،فوقيه حسن.(2007). منهجية البحث العلمي و تنظيمه. ط1. دار الكتاب الحديث للنشر و التوزيع.
- 10- أحمد محمد سمير.(2009). الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، ط الأولى، الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- 11- Pierrette masse : méthode de collecte et d'analyse de données en communication , presse de l'université de chebec