مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية
https://asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/444
المجلد: 09 العدد: 02 (2026) ص 40-51

التحفيز وأثره على إدارة الأداء في المؤسسة

Motivation and its impact on performance management in the enterprise

جريبيع بن حرز الله
جامعة الجلفة (الجزائر)
Djeribiaa harzellah@gmail.com

معلومات المقال

تاريخ الارسال:
2026/04/26
تاريخ القبول:
2026/04/26

الكلمات المفتاحية:
- ✓ إدارة الموارد البشرية
- ✓ سياسة التحفيز
- ✓ الإدارة
- ✓ أداء الإدارة

الملخص:

يعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع التي أخذت هامشا كبيرا من الدراسات نظرا لأهميتها الكبيرة في الإدارة فقد اكتسبت هذه الأهمية في ظل التنافس الكبير بين المؤسسات .
فلذلك أصبحت اغلب جهود إدارة الموارد البشرية تنحصر على المورد البشري و كيفية تحسين أدائه، فهو بمثابة الورقة الرابحة في المؤسسة و ميزة تنافسية للمؤسسة و هذا عن طريق استخدام الإدارة سياسات تحفيز.
إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع يتمثل في النقاط الآتية:
- التعريف بسياسات التحفيز المتبعة من طرف المؤسسات
- تعريف الإدارة و الأداء و العوامل المؤثرة عليه
- اكتشاف دور سياسات التحفيز في أداء العاملين

Article info

Received
26/04/2026
Accepted
26/04/2026

Keywords:
- ✓ *Human resource*
- ✓ *management*
- ✓ *Incentive policy*

Abstract :

The topic of incentives is considered one of the most important subjects that has received considerable scholarly attention due to its significant role in management. This importance has been amplified by the intense competition between organizations.
Therefore, most human resource management efforts are now focused on human capital and how to improve its performance. Human capital is considered the organization's most valuable asset and a competitive advantage, achieved through the use of incentive policies by management.
The objectives of this study are as follows:
- To define the incentive policies used by organizations
- To define management, performance, and the factors that influence it
- To explore the role of incentive policies in employee performance

1. مقدمة:

تمارس المؤسسات الخاصة و العامة أعمالها بواسطة أهم مورد لها و هو المورد البشري، و ذلك لتحقيق أهدافها على المدى البعيد و القريب، و لكي تصل هذه المؤسسات إلى أهدافها المنشودة كان إلزاما عليها إيجاد الكادر الوظيفي القادر إلى إيصالها لهدفها المراد، وعلى هذه المؤسسة القيام أولا بالتحفيز لتشجيع العامل على الاستمرارية و تقديم العمل الجيد والمساعدة الايجابية للمؤسسة فقد حظي التحفيز باهتمام عدد كبير من العلماء لأهميته الواسعة والكبيرة في أداء العمال للمهام فهو من أهم الوسائل التي تساعدهم , و كما يعتبر الأداء هو المحور الأساسي الذي تصب حوله جهود العاملين في المؤسسة كونه يعتبر من الأهداف المسطرة في المؤسسة و لذلك سياسة دراسة الأداء و تقييمه تعتبر من أهم السياسات التي تستعمل من قبل الإدارات لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة و كاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد المؤسسة حتما في اتخاذ قراراتها و إجراءاتها لحلول المشاكل الحاصلة في الإدارة.

فالإدارة الناجحة هي التي تعرف كيف تستغل كفاءة و فعالية عامليها، فقد عمل الباحثون على الحصول على الوصفة المهمة لرفع كفاءة العاملين المهنية و قيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمؤسسة و ربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس بالإيجاب على أدائهم وأداء الإدارة بشكل عام.

من هنا تظهر معالم إشكاليتنا الأساسية من خلال سؤالها الرئيسي الذي يتمثل في :

" ما هو أثر سياسات التحفيز على إدارة الأداء في المؤسسة "

ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى العناصر الآتية :

أولا : ماهية التحفيز

ثانيا : تصنيفات الحوافز

ثالثا : ماهية إدارة الأداء

رابعا: علاقة سياسات التحفيز بإدارة الأداء

أولا : ماهية التحفيز

يمارس الأفراد في حياتهم اليومية سلوكيات متعددة طبقا" لأنماط شخصياتهم ، وقد يكشف تحليل أنماط السلوك و أسباب اندفاعه عن أهداف يسعى الفرد إلى تحقيقها وهذه تسمى القوى الدافعة أو المحفزة.

- **تعريف التحفيز و أهميته**

يعد التحفيز للعمل من ابرز الموضوعات و أهمها للفرد بدرجة أولى و بدرجة ثانية لعلم الإدارة و السلوك التنظيمي .

- **تعريف التحفيز**

اختلفت أراء و مفاهيم الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد له إلا أن جميعها لا يخرج من إطار المفاهيم العامة له حيث تدور كلها حول تعاريف نذكر منها :

عرف التحفيز على أنه: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته .[1]

و جاء في تعريف أخر بأنه: " تشجيع الأفراد و استنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة و تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد لكن نجاحها يتوقف على العوامل الداخلية تتصف بوضعية الفرد النفسية ".[2]

وتعرف على أنها : العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء على أقرانه .[3]

وهناك من يرى أنها تلك المكافئات التي تمنح للفرد إلى جانب أجره الأساسي ، وترتبط عادة بصورة مباشرة بالأداء .[4]

- يعرف العالق التحفيز أبنه "توجيه سلوك العاملين وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة".[5]

- كما يعرفه إميل وآخرون (al & Ameil) على أنه "مجموعة من القوى التي تحرك أفراد لأن يتصرفوا بطرق أو اتجاهات معينة، وهذه القوة تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة [6].-ويضيف الصريفي بأنه "المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات[7]".

- ويرى الهيتي بأن التحفيز هو "القدرة على إدراك واستقبال للمؤثرات الخارجية وتوجيهها نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، وإنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب فيه إلى الأفضل[8]. "

من خلال التعارف السابقة، يمكن أن نعرف عملية التحفيز على أنها مجموعة من الجهود التي تقوم بها الإدارة، والتي تمنحها للعامل سواء كانت ايجابية أو سلبية، لإشباع حاجاته وخلق الدافعية لديه بهدف تنشيطه وتحريكه وتوجيه سلوكه من أجل تأدية عمله بشكل أحسن، وبجودة عالية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- **نشأة وتطور التحفيز**

التطور التاريخي للتحفيز

مع بداية القرن الثامن عشر، حين برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراستهم بموضوع التحفيز ويمكن التحفيز بين ثلاث مراحل منها:

– **المرحلة التقليدية:** تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذ يسعى دائما إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت على الإدارية العلمية بقيادة فريديك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساسي المادي.

_ **مدرسة العلاقات الإنسانية:** لقد أشير إلى وجهة نظر هذه المدرسة، إذ أشير إلى أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني، وبالتالي فالمنظمة تعتبر وحدة اجتماعية فنية تم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والجانب الفني، وتنظر إلى الفرد على أنه يمتلك مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات

– **المرحلة الحديثة** : تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم. حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا، كما أشارت إليه المدارس التقليدية،[9]

حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز،ومن هنا بدأ ظهور عملية التحفيز في المؤسسات واستعماله كأداة من أجل النهوض بالإنتاج وتحقيق أداء أفضل للعاملين[10].

- **أهمية وأهداف التحفيز**
- **أهمية التحفيز :**

إن عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة، فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات العمال المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في ما يلي[11]:

زيادة كمية الإنتاج وسرعته.

خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات.

المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه.

وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة.

مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.

– و يؤكد المختصون والقادة الإداريون على أهمية التحفيز في مسار العمل لأنه يعتبر السبيل إلى المبادرة ، والإبداع والتجدد . أنه الطريق إلى المقترحات الخلاقة التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل. يعتبر التحفيز أداة تبعث التطور و التصحيح عبر إدخال عناصر فعالة وجديدة في مواقف العمل تزيد من حيويتها. يؤدي إلى تحقيق التوازن الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بالانسجام وحيوية تطورية. يحدث فعل قوي في بيئة العمل الداخلية والخارجية ويؤثر بفعالية على التنفيذ والمتابعة وغالبا لا يمكن فهم أهمية نظام التحفيز في المؤسسة و الإدارات قبل أن يتم فهم منظومة المؤسسة ومسار تطويرها الذي تتكامل فيه الأعمال والنشاطات التطويرية التي تخص البنية والهياكل التنظيمية والأنظمة وإجراءات العمل وتعليماته وتنمية الموارد البشرية بغية تحقيق الأهداف المحددة موكل ذلك وسط بيئة محيطة تؤثر وتتأثر بها وتتواصل مع بعضها بعض بطريقة شبكية وفعالة خلال ممارسة العمليات الإدارية لإنتاجية المتنوعة ،[12]

كما يمكن القول أن التحضير له أهمية في نجاح الوظائف الإدارية والعملية فقد استخدم تايلور الحوافز المادية عندما ربط الأجر بعدد الوحدات المنتجة وكذلك هنري الذي استخدام المكافئات الإضافية على كل زيادة في الجهد العمالي كما هو مخطط وطبق هنري فايول الزيادة في الأجور بنسبة 150 شرط أن ينفق العامل هذه الزيادة على غذائه وظروف حياته ورفاهيته[13].

و يمكن توضيح أهمية الحوافز في النقاط التالية: [14]

– تحقق نظام الحوافز الكفؤة زيادة في العوائد المحققة للمنظمة، من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين بشرط الاختيار الصحيح والدقيق للحافز.

– تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتحقق عملية الربط بين المصالح الذاتية للأفراد العاملين ومصالح المنظمة.

– تساهم في الرفع من مستوى الإنتاجية ذات الجودة مع خفض التكاليف والذي يقابله ارتفاع نسبة المبيعات، أضف إلى ذلك الاهتمام بالعمال حسب مقدرتهم وجهودهم، كما أن للحوافز تأثيرات على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للدولة فتؤدي بدورها إلى تشجيع المنافسة هذه الأخيرة تساهم في الزيادة الإنتاجية والتي تنعكس على الرفع من الدخل الفردي للعامل الذي يسمح له بتلبية حاجياته المختلفة والتطلع لإشباع الجديد منها[15]

للحوافز المادية أهمية كبيرة فهي تعتبر بمثابة الدافع الغالب لدى الأفراد العاملين الذين يسعون لزيادة دخلهم المادي، وأي فشل في استخدامه قد يؤثر على الأداء و إنتاجية العمال وكذا المنظمة .

- **أهداف التحفيز :**

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها يمكن تقسيمها على النحو التالي:[16]

✓ –أهداف الحوافز على المستوى الفردي:

– الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير : طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل، يجب الاعتراف بحق من يبذل الجهد ويتقن الأداء ويتميز بالإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

– أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لحاجتهم لحب الاستطلاع.

– الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لبعض الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد على إشباع حاجاتهم المادية.

– تحمل المسؤولية: تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرة لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

✓ أهداف الحوافز على مستوى الجماعات:

• إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيم بين أفراد الجماعة: يحب الأفراد إثبات ذاتهم، ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرصة المناسبة للمنافسة والتحدي.

• تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوب الحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم و تفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم .

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

✓ أهداف الحوافز عل مستوى المؤسسة:

• التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية : تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوطات المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية، مما يلزم المنظمة على ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة .

• التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التنمية وتقييم الأداء، الأجور والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

• تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز إلى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم على الحرص عن المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.[17]

كذلك هناك من قسمها إلى نوعين: [18]

1هدف اقتصادي : حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة للاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها.

●هدف معنوي: وهو متعلق بالعامل مباشرة وهو المساهمة في إشباع رغباته وأحاسيسه واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه لأنها تعتبر العنصر الأهم للزيادة في الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية.

ثانيا : تصنيفات الحوافز

تشمل الحوافز كل الأساليب المستخدمة لحثّ العاملين على العمل المثمر، وأداء واجباتهم بجد وإخلاص، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على بذل جهد زائد عن المعدل المتوقع للعمل، في سبيل زيادة الإنتاجية.

ويتم تصنيف الحوافز الى :

1– من حيث هدفها : تقسم إلى قسمين: [19]

– الأداء الجيّد: حيث تُعطى الحوافز هنا مقابل الأداء العادي أو الجيّد، وهو ما كانت تشترطه النظريّات الكلاسيكيّة في الإدارة؛ حيث كان المتوقع من الفرد أن يزيد من الأداء العادي أو الجيّد، وإذا انخفضت مستويات الأداء بمرور الوقت لتصل إلى الحد الأدنى للأداء وهو الذي يحفظ للفرد وظيفته فيتقاضى راتبه ويحصل على الحوافز المقررة. أي أنّ العامل قد يستمر في وظيفته نتيجة أدائه الحدّ الأدنى الّذي يضمن عدم طرده من عمله، وكذلك الحال في

المنظّمات البيروقراطية فإنّ حوافز الأداء الجيّد مثل التّرقية، والتّقدير والعلاوات. وغيرها تقرّر في الغالب بناءً على مدى التزام الفرد بالأداء المقرّر، ولا يتوقّع منه أن يزيد عليه أو يطوّره أو يجدّد فيه.

– الأداء الممتاز: حيث تقدّم الحوافز هنا للشّخص صاحب الأداء الممتاز، والّذي يتضمّن قدراً من الابتكار والتّجديد، وهذا ما تسعى إليه الاتّجاهات الحديثة بالإدارة مثل: منهج الإدارة بالأهداف مثلاً، فإنّها تتضمّن حوافز تقدّمها الإدارة مقابل الأداء الممتاز المبتكر الّذي يضيف العامل من خلاله للعمل شيئاً جديداً، كأن يتوصّل إلى طريقة جديدة للأداء توفّر بعض الوقت أو الجهد، أو تبسّط الإجراءات، وتختصر خطوات العمل، أو تتمكّن من تحقيق اقتصاد في التّكاليف، أو تقدّم للإدارة اقتراحاتٍ نافعة، وتختلف نواحي الإبداع بالطّبع من منظّمة لأخرى، ومن وظيفة لأخرى، ومن مهنة لأخرى، وتقوم الإدارة بتحديد نواحي الإبداع والتميّز والتّجديد في ضوء مجالها الخاص وبيئتها المحيطة التي تقدّم عنها حوافز خاصة.

2- الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها :

وفيما يلي يأتي تفصيل موجز لهذه الأنواع من الحوافز: [20]

الحوافز الماديّة : تتعدّد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثّل هذه الحوافز في المكافآت الماديّة، ويعتبر الحافز النّقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت؛ وذلك لأنّ النقود تشبع كلّ حاجات الإنسان تقريباً، وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى.بالإضافة لذلك فإنّ الحوافز الماديّة تتناسب مع مفهوم النّاس في الظّروف الرّاهنة عن العمل؛ حيث إنّه عن طريق المال تستطيع إشباع ضروريّات الحياة من مأكل ومسكن، كما أنّ المال يعتبر ضروريّاً للصحّة والتّعليم، بالإضافة إلى قدرته على توفير كماليّات الحياة والمركز الاجتماعي. كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير. ويتمثّل المال في الأجر الّذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، ويوزّع هذا الأجر على العامل أو الموظّف بطرق شتّى، وهي تختلف من منظّمة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجور المتّبع داخل كل منظّمة، ونجد أنّ كلّ طريقةٍ من هذه الطّرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل.

الحوافز المعنويّة[21]:

تعتبر الحوافز المعنويّة أحد الرّكائز ذات الأهميّة القصوى في منظومة الحوافز الّتي تضعها المؤسّسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل، وتزيد من الأداء داخل المؤسّسة؛ وذلك لأنّ الإنسان اجتماعيٌّ بفطرته وبطبعه، ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له.

كما أنّ للموظّف العديد من المطالب غير الماديّة، وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر، ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء، والمكانة الاجتماعيّة، والعلاقات الطيّبة برؤسائه، وزملائه أيضاً في حاجتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له؛ وذلك حتّى يتكوّن لديه الإحساس بالثّقة والمقدرة والكفاءة، وعلى النّقيض فإنّ نقص هذه الحاجات قد يولّد فيه الإحساس بالضّعف والعجز والإحباط.

وتعتبر الحوافز المعنويّة والّتي تتجاوز النّواحي الماديّة مهمّة أيضاً في تحفيز العاملين، ومن الأمثلة على الحوافز المعنويّة:

– إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظّمات الّتي يعملون فيها،

– الاعتراف بجهد العاملين

–المدح والتأنيب

– التّيسير الاجتماعي: يوجد التّنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد، أو في مجموعات، ويجب أن يتوافر جوّ للمنافسة داخل المؤسسة ولكن بصورة شرعيّة وتسمّى بالمنافسة الإيجابية.

– دوافع العمل النفسية: وهو شعور الموظّف بالاطمئنان على صحّته وعمله ومستقبله وأولاده، بعيداً عن الخوف

ومحاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعيّة ضدّ حوادث العمل، وأمراض المهنة والشيخوخة والبطالة والوفاة، وهذا له دور كبير؛ حيث ينعكس ذلك إيجابيّاً على أداء العامل؛ لأنّ الشّعور بالأمان شرط ضروريّ من شروط الصحّة النفسيّة السليمة، وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النّفسي، فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي، وقد أشارت البحوث إلى علاقة الحوافز الماديّة والمعنويّة بصحّة العامل النفسيّة، وزيادة إنتاجه وهي علاقة لها صور إيجابيّة.

دوافع العمل الاجتماعيّة: أن يكون الفرد موضع تقدير واحترام من الآخرين، وأن تكون له مكانته الاجتماعية وبمنأى عن نبذ المجتمع، أي يتوفّر لدى الفرد الشعور بأنّ له أهميّة اجتماعيّة، وأنّ وجوده وجهوده لها قيمة وتأثير على الآخرين؛ ذلك لأنّ التّقدير الاجتماعي يعزّز الشّعور بالأمن، ويزيد من الرّغبة في العمل الجماعي.

العمل والحاجة إلى التّقدير: يطلق عليها حاجات الإنجاز؛ لأنّها تتضمّن تكوين علاقات مع الآخرين، وتشمل: الحب، الرّضا، القبول، الصحّة، الصّحبة، المكانة الاجتماعية.

العمل والحاجة إلى تحقيق الذّات: والمقصود بها أنّ الإنسان يوجّه كلّ إمكاناته وطاقاته، ويسعى لاستغلالها داخل العمل، وذلك للوصول بها لطموحاته وأهدافه المنشودة، أي يضعها موضع الإنجاز، وتعتبر هذه الحاجة هي الّتي تدفع الفرد للتّعبير عن ذاته، وإثبات شخصيّته، وأن يقوم بأعمال نافعة ذات قيمة للآخرين من خلال القيام بعمله الموكّل إليه.

دوافع الإنجاز: وتتمثّل بشعور العامل بأنّ لديه الرّغبة ليؤكّد ذاته في عمله من خلال ما يقدّمه من تحسينات وابتكارات، واختراعات للعمل؛ أي إحساسه وشعوره بأنّ ما يقوم به من عمل يتوافق مع الأهداف المنشودة لوطنه والّتي تسعى المؤسّسة لتحقيقها.

دوافع الاستقرار: أي حاجة العمّال الصناعيين إلى شعورهم بالاستقرار بالعمل، وأنّ هناك عدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث الترقية، أو استحقاق العلاوة، وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة حدوث إصابة عمل، أو في حالة الإصابة بأي مرض.

3-الحوافز من حيث الأطراف المستفيدين:

و تنقسم الى : [22]

الحوافز الفرديّة :

وهي الحوافز الّتي تركّز على إيجاد روح التّنافس الفردي، وهي الّتي تمنح لفرد معيّن لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة له على إنتاجه المتميّز، ويؤدّي هذا إلى خلق جوٍّ من التنافس بين الأفراد، فالحوافز الفرديّة هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معيّن، ومن أمثلتها: الترقيات، المكافآت، والعلاوات التشجيعية.

والحوافز الفرديّة قد تكون إيجابيّة أو سلبيّة، مادية أو معنوية، فيأخذ العامل مكافأة تشجيعيّة نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر، أو اشتراك في اتّخاذ قرار، أو حل مشكلة معيّنة، وتوجد الحوافز الفرديّة لإشباع مجموعة من الحاجات عند الأفراد سواء كانت نفسيّة أو اجتماعيّة أو ماديّة.

الحوافز الجماعيّة:

وهذه الحوافز تركّز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينيّة والرعاية الصحيّة، والرعاية الاجتماعيّة، التي قد توجّه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعيّة إيجابية أو سلبيّة، مادية أو معنوية.

وتهدف الحوافز الجماعيّة إلى إشباع حاجات نفسيّة واجتماعيّة وماديّة لدى أعضاء الجماعة الواحدة؛ مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتسهم الحوافز الجماعيّة في زيادة التّعاون بين الأفراد، وتقوية الرّوابط، وإثارة التّنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامّة

والأهداف المشتركة، وتحتاج الحوافز الجماعيّة إلى حرص عند تطبيقها يتمثّل في تحديد المعايير الّتي توزّع الحوافز على الأفراد بناءً عليها، فكلّما كانت هذه المعايير عادلة زاد إقبال الأعضاء على العمل للحصول على الحوافز المتاحة، أمّا إذا لمسو أنّها غير عادلة أو تشوبها المحاباة، أو التفضيل الشخصي فإنّهم يشعرون بالغبن وبأن جهودهم تضيع وسط الجماعة، فتظلّ حاجتهم للاحترام والتقدير وإثبات الذات ناقصة أو محبطة، الأمر الذي يؤدي إلى إحباطهم وانصرافهم عن الإسهام في الجهد الجماعي.

4- الحوافز من حيث أثرها :

تنقسم الى :[23]

حوافز إيجابيّة:

وهي ما تحمل من مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب، وتقدم له عطاء ملموساً أو غير ملموس، وتعتمد على التّرغيب والأمل والتفاؤل. وهذه الحوافز تدخل فيها كافّة المغريات الماديّة والمعنويّة عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات؛ لأنها تشيع مناخاً صحيّاً مناسباً في ظروف العمل المحيطة، ولتنوعها لتشمل أكبر شريحة من العاملين.

والحوافز الإيجابية تنمّي روح الإبداع والتّجديد في العمل لدى العاملين، لأنها تتلاءم ورغبات العامل بحيث تترك بعض النّتائج الإيجابيّة على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النّقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

حوافز سلبيّة :

وهي الّتي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثّل في جزاءات ماديّة؛ كالخصم من الأجر، أو الحرمان من العلاوة والترقية.

فالحافز السّلبي يتضمّن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتّى يتجنّب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن النّاحية العمليّة فإنّ الحافز السلبي لا يحفّز العامل على العمل وإنّما هو يحذّره، ولا يدفع للتعاون ولا يعلّم الأداء، وإنما يعلّم كيف عليه أن يتجنّب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل؛ فالخوف من الفصل مثلاً، وسيلة رقابة وتحكّم غير سلبيّة من النّاحية السيكولوجيّة، ولا تؤدّي بذلك إلى أقصى الطّاقات لدى الفرد الذي عادةً ما يؤدّي العمل بالدرجة التي لا تعرّضه للفصل.

إنّ الحوافز السلبيّة تتمثّل بالدرجة الأساسيّة في التخويف، أو التهديد بالعقاب، أو غير ذلك من العوامل ذات الصفة الإلزامية أو الإيجابيّة التي تحاول إجبار الأفراد على التصرّف بصورة معيّنة، وإلّا فإنّهم سيخضعون لعقوبة، ومن أبرز صور هذه العقوبة: التّهديد بالفصل، أو تخفيض الرّاتب، أو الحرمان من الإجازة، أو النقل لمكان بعيد وغير مرغوب.

ويرى كثير من المديرين بأنّ العقاب أو التّهديد أداة فعّالة لتحقيق الطّاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل، وحافزاً قويّاً لتقويم الفرد لسلوكه، ولكن قد يكون العقاب أو التّهديد به سبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة إيجابيّة للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتّجاهات غير ملائمة عن العمل.

يؤخذ بالتّخويف والعقاب الّذي تتضمّنه الحوافز السلبيّة لإجبار الأفراد على الامتناع عن سلوك غير مرغوب، وليس بهدف التّرغيب على عمل معين، وقد يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجيّة، إلا أنه قد يترك آثاراً سلبيّة في نفوس العاملين ممّا يولّد لديهم شعوراً بالإحباط تجاه العمل؛ ولهذا يجب على المرؤوسين أن يأخذوا في عين الاعتبار حجم العقاب، وأن يكون العقاب متكافئاً مع السّلوك الّذي أحدثه.

والحوافز السلبية تحدث توازناً في عمليّة التحفيز،[24] فهي تذكّر العاملين بأنّهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضّعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جديّة العاملين. كما قد يؤدّي تجنّب العاملين للعقاب إلى اكتساب الطرق السليمة للسلوك الوظيفي والأداء، إلا أنّها قد تحدث بعض الآثار السلبيّة وخاصة إذا لم تحسن الإدارة استخدام الحوافز السلبيّة، أو إذا أسرف الرؤساء في استخدامها، لذلك فإنّ الإدارة الجيّدة هي التي تعطي الأولويّة للحوافز الإيجابيّة وتوسّع مجالات استخدامها، وتحدّد بوضوح

السّلوك اللازم للحصول عليها، وتقدّمها للعاملين في حينها أي عندما يقومون بهذا السّلوك المطلوب.

ثالثا : ماهية إدارة الأداء

اذا نظرنا لإدارة الاداء كعملية في شكل نشاط انساني فإنها تتضمن مجموعة من الجهود المتواصلة بين المديرين و الموظفين لتخطيط و تنظيم و توجيه الاداء الفردي و الجماعي ووضع معايير و مقاييس واضحة و مقبولة كهدف اساسي يسعى الجميع لبلوغها [25].

فهي بذلك تقوم على عدة عمليات تتمثل في تخطيط الأداء، تنظيم الأداء الوظيفي، توجيه الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء الوظيفي بشكل عام وأنه إذا تم التعرف على ما تعنيه هذه العمليات والغاية التي يتم استخدام إدارة الأداء لأجلها، وكيف يمكن لها أن تعالج المشكلات المواجهة في العمل فحينها يمكن المؤسسة جني ثمارها.

وتعرف إدارة الأداء على أنها عملية إدارية لضمان تركيز الموظفين جهود عملهم بما يتلاءم وتحقيق رسالة المنظمة، وتتضمن ثلاثة مراحل: (أ) تحديد الأداء المطلوب من الموظفين (ب) التواصل الدائم بين المشرف والموظف للمحافظة على الأداء في المسار المسطر له (ج) تقييم الأداء الذي أحرزه الموظف نحو الأهداف المسطرة [26].

_ يتضح من خلال هذا التعريف أن دورة إدارة الأداء تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتقييم، وأن ما يحدد مدى فاعليتها هو ما يجري بينهما وهي مرحلة التواصل الدائم.

كما تعرف أيضا على أنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة.[27]

فهي بذلك تعتبر عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب إنجازها بخصوص :[28]

_ واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها.

_ كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة.

_ ماذا يعني إتقان العمل" بعبارات محددة.

_ كيف سيعمل الموظف والمشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه والبناء عليه.

_ كيف سيجرى تقييم أداء العمل.

_ ما هي العقبات التي تعترض الأداء، وكيفية التغلب عليها.

نستنتج أن إدارة الأداء تنفذ مع الموظف انطلاقا من أنها تعود بالفائدة عليه وعلى المدير وعلى المؤسسة وهي عملية تواصل مستمرة بين أشخاص يشرفون وآخرون يعملون للحد من الأداء الهزيل. فهي وسيلة جيدة للاستفادة من المعارف والمهارات والخبرة المتوفرة لدى الموظفين، مثلما يؤكد على ذلك جيفري أيه – كرامز عن أسلوب القائد الثامن لجنرال إلكتريك السيد ويلش " طريقة الاستفادة من هؤلاء الموظفين ليست بحمايتهم .... وإنما بجعلهم هادئين مسترخين، وإزاحة طبقات الإدارة عن كواهلهم، ونزع أغلال البيروقراطية من أقدامهم وإبعاد العقبات الوظيفية عن طريقهم.[29]

و يوصي في هذا الشأن روبرت باكال في كتابه بعنوان " كيف تدير الأداء " ضرورة تفهم شيئان، الأول هو ما لا يجب أن تكون عليه إدارة الأداء، والثاني ما يجب أن تكون عليه إدارة الأداء، وهذان الشيئان ليس مبنيان على أس نظرية فقط، ولكنهما مبنيان على ملاحظات مستقاة من أماكن العمل الفعلية حول الأساليب الناجحة والفاشلة :

ان إدارة الأداء ليست وسيلة لتهديد الموظفين أو مداهنتهم، أو إرهابهم من أجل الوصول إلى إنتاجية أعلى إنها ليست وسيلة لتوجيه اللوم للموظفين أو البحث عن أخطائهم، وهي كذلك ليست وسيلة لمهاجمة شخص الموظف أو مواقفه إنها مجموعة واسعة من الأدوات المستخدمة لتحقيق أفضل مستوى من النجاح لكل موظف، ولكل وحدة عمل، والمدير. وللشركة بأكملها. وإذا كنت تسعى لتحقيق هذا النجاح بالفعل، فعليك كمدير أن تتحلى بتوجه عقلي متفتح وحديث .[30] كما Baron & Armstrong على أنها مدخل متكامل يهدف إلى تعزيز الفعالية بتحسين أداء العاملين، وكذلك من خلال تطوير الأفراد وقدرات الفريق.[31] وهي بذلك تتعامل مع مفهوم الأداء بمنطق الشمولية، قصد

الجمع بين عناصره المادية والبشرية والتنظيمية في إطار متكامل. ونفهم من كل هذا أن ما تبحث عنه إدارة الأداء هو قادة في كل مستويات المنظمة يستطيعون التحفيز والتشجيع والإلهام، وليس النقد، والكبت، والسيطرة.

ويتبين أن إدارة الأداء تعتبر عملية معقدة وأن جزءا من هذا التعقيد يتمثل في الأنشطة نفسها التي تتضمنها، لما تتطلبه من العلم والمعرفة والمهارات اللازمة للممارسة، ولكن يجب أن نفهم بأنها استثمار مستقبلي يعود على المؤسسة بالأداء المطلوب، وهذه قد تعكس ما يقوله روبرت باكال : أن إدارة الأداء هي استثمار مستقبلي، بحيث يمكنك بعده أن تترك الموظفين يقومون بعملهم فهم يعرفون ما تتوقعه منهم، ويعرفون القرارات التي يمكنهم أن يتخذوها بأنفسهم، ويعرفون المستوى المطلوب منهم الوصول إليه في أدائهم لعملهم، ويعرفون متى يلجئون إليك ويطلبون تدخلك .[32]

رابعا: علاقة سياسات التحفيز بإدارة الأداء :[33]

1- علاقة سياسات التحفيز بسلوك و أداء العاملين :

سياسات الحوافز تدفع للأداء، وتقلل من معدل دوران العمل والنيابي وتجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها. وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان العمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل. يعمل الحوافز عوامل تحزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك، وتقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها حوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل، ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي، فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل، فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها، ففي ظل نظام للحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله (يزيد إجمالي دخله، إذن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك سياسات الحوافز عامل أساسي وهام لفهم السلوك الوظيفي والأداء .

2- الكفاءة الانتاجية و علاقتها بالحوافز:

تعتبر الرغبة في العمل والقدرة عليه من العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء أو على الكفاءة، فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية. وما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية وعلى هذا الأساس تبنى العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز والدوافع وهو أمر تجاهلته الإدارة في وقت سابق باعتبارها اهتمت فضل بتوفير القدرة على العمل التي تتمثل في التعليم والتدريب، فالخبرة المكتسبة في أداء العمل بالإضافة إلى القدرات الطبيعية التي يمتلكها الفرد في العمل بثلاث عناصر أساسية :

- **ظروف العمل العادية :**

يقصد بها تلك الأشياء التي تشكل جو العمل، وتؤثر عليه مثل الإضاءة، فترات الراحة، التدفئة ...الخ وبصفة عامة ساد الإدارة في وقت ما اهتمام كبير بالظروف المادية للعمل باعتقادهم أنها المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية ولكن الدراسات والتجارب العلمية التي أجريت في المصانع الأمريكية والانجليزية أثبتت أن هذه الظروف ليست المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية. وهذا لا يعني أن الإدارة تهمل الظروف المادية للعمل باعتبارها غير هامة، ولكن عليها أن تنظر إليها على أن هناك مستوى لتلك الظروف. المادية لكي يؤدي الفرد عمله بكفاءة، وتحسين الظروف المادية للعمل لا يعني بالضرورة ارتفاع الكفاءة الإنتاجية، وإنما قد تؤدي إلى تفادي تدهور هذه الكفاءة الإنتاجية نتيجة سوء الظروف المادية

للعمل .

– ظروف العمل الاجتماعية:

لقد أدركت الإدارة أهمية ظروف العمل الاجتماعية كمحدد لكفاءة الأفراد الإنتاجية، وكان ذلك نتيجة السلسلة التجارب الهامة التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1930.

وقد تبين أن أهم هذه المؤثرات الاجتماعية على الكفاءة الإنتاجية هي التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمال القادة والمشرفون، والتنظيم غير الرسمي يقصد به تشكيلات العمال وتجمعاتهم التي تساعد الأفراد على تحقيق بعض أنواع الحاجات التي يشعرون بها، وخاصة الحاجات الاجتماعية كالانتماء إلى جماعة والشعور بالأمن والحاجة إلى تبادل الصداقات وتختلف الجماعات العمالية التي يشترك فيها الفرد حسب نوع العمل الذي يؤديه أو الأصدقاء الذين يفضلهم وتظهر أهمية جماعة العمل محدد للكفاءة الإنتاجية من خلال تقاليد وأعراف يلتزم بها الأعضاء، وللجماعة القدرة على الضغط على أعضائها للالتزام بتلك التقاليد . وجماعة العمال غير الرسمية تعتبر وحدة متكاملة لها سيطرة تحكم على إنتاج أفرادها، وتحدد عند المستوى الذي تتفق عليه الجماعة، وتستمد الجماعة هذه السيطرة من رغبة الأفراد في الانتماء إليها.

وتأثير الجماعة على الكفاءة الإنتاجية يتوقف على ثلاثة عناصر أساسية تشمل حجم الجماعة درجة تمسكها، وأهدافها، فكلما كانت الجماعة صغيرة كانت سلطتها قوية والعكس كذلك كلما كان تماسك الجماعة قوي كلما كان تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية قوي، كما أن التوافق والتعارض بين أهداف الجماعة وأهداف المشروع أو تتعارض معه.

والقيادة أيضا لها أثر واضح في توجيه العاملين نحو أنجع طرق الأداء، ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

– حاجات الأفراد :[34]

تعتبر الحاجات عنصرا أساسيا في التأثير على الكفاءة الإنتاجية، ويمكننا أن نميز :

- حاجات أولية :

وهي الحاجات البيولوجية الأساسية مثل الغذاء والمأوى.... ويعتبر الأجر هو المصدر الأساسي

الإشباع هذه الحاجات، ومن خلال الأجر يحصل الفرد على ضروريات بقائه، بالإضافة إلى استقرار العمل الذي يضمن بدوره الأجر

- حاجات اجتماعية:

وهي حاجات يتم إشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين مثل الحاجة إلى الصداقة والإنتماء إلى الجماعة ، ويعتبر جو العمل المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات باعتباره يشمل علاقات العمل مع الزملاء وجماعة العمال غير الرسمية.

- حاجات ذاتية:

وهي تلك الحجات التي يريد الفرد تحقيقها مستقبلا، وذلك باعتبار أن كل شخص رسم لنفسه صورة في ذهنه يسعى إلى تجسيدها على أرض الواقع، ويدخل في ذلك الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الأهداف واكتساب احترام الآخرين وتقديرهم، ومصادر إشباع هذه الحاجات هي فرص الترقية السلطة الممنوحة للفرد في أداء عمله.

خاتمة :

يعتبر رأس المال البشري العامل الحاسم و القوي في الصراعات التنافسية بين المؤسسات المتنافسة، وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها اليوم في وقتنا الحالي ، سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسة.

وعلى هذا الأساس كان هدف بحثنا هذا اكتشاف دور سياسات التحفيز في التأثير على إدارة الأداء كما أنه لا يختلف اثنان على أن الاستثمار الموجه لإدارة الموارد البشرية هو ركيزة للتطور و التنمية ، فالإنسان هو ثروة الأمم ومحور تحقيق معدلات متزايدة للتنمية الشاملة.

لذلك من المهم أن تسعى المؤسسات إلى جذب واستقطاب الكفاءات والعمل على إرضائها عن طريق تقديم حوافز مادية ومعنوية و وضع سياسات تحفيزية وفق برنامج محكم، لعلها تساهم في كسب رضا هذه العمالة بصفة عامة من اجل التطور في أدائها الإداري واستقراره.

الهوامش والمراجع :

[1] عبد الرزاق حواس، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة،2005-2006 ، ص 3.

[2] الشيخ الداوي " تحليل أثار التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية" مجلة الباحث ،العدد6 ،2008 الجزائر ، ص13

[3] – محمد حافظ حجازي ،" إدارة الموارد البشرية "، دار الوفاء لدينا الطابعة والنشر الإسكندرية ، ط1 2007 ، ص 212

[4] – راوية حسن ،" إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية" ، الدار الجامعية للطابعة والنشر والتوزيع الإسكندرية 2000 ، ص256

[5] – بشري العالق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 8002 ،ص 413.

[6]– michel ameil et francis bonnet et joseph jacobs, management de l administration, 2eme edition, bruxelles, de boeck, lacier sa 1998, p 61.

[7] – سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة، جملة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية)المجلد 02 ،العدد 10 ،0100(، ص20.

[8] – خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 8002 ،ص822.

[9] [9] غازي حسن عودة الحلايبة – اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام – مذكرة ماجستير – جامعة شرق الأوسط – عمان – 2013 ص 10

[10] غازي حسن عودة الحلايبة – مرجع سبق ذكره ص 11

[11] – إبراهيم بلقايد وشوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، العدد 17، 2017، ص257.

[12] محمد مرعي مرعي – التحفيز و كيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي – منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية – القاهرة 2003 – ص7

[13] موسى خليل – الإدارة المعاصرة المبادئ و الوظائف الممارسة – المؤسسة الجامعية للدراسات النشر والتوزيع – طبعة الأولى – 2005 – ص 12

[14] – لويزة فرحاتي،– الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية – دراسة حالة: مطاحن الاوراس باتنة"، – رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر بباتنة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير – 2008/2007 ،ص66.

[15] صالح محرز، "فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية –دراسة حالة: شركة إسمنت تبسة "–مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة يحي فارس بالمدية 2 ،مج 2 ،جوان 1122 ،ص2

[16] طاهر محمود كلالة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية – دار عالم الثقافة – الطبعة الأولى – الأردن– 2008 – ص 221

[17] جمال الدين محمد المرسى – الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرون– ،ط2– القاهرة: الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع– 2006 ،ص482.

[18] عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان – مذكرة دكتوراه– ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011/2010 . ص 29–30

[19] سمية ترشة– دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية – دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي– شهادة ماستر –، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير– جامعة الشهيد حمه لخضر، 2015/2014 – ص 18

[20] محمد بن سعد أبوحيمد – "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين – المجلة العربية للنشر العلمي– جامعة الملك عبد العزيز – العدد 21 – ص 637

[21] مرجع سبق ذكره– بن سعد ابو حيمد– ص 638

[22] جاد الله محمود فؤاد– أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين – مجلة التنمية الإدارية – العدد 56 – مصر– 1997 – ص55

[23] مرجع سبق ذكره – ترشه سمية – ص 20

[24] صلاح الدين عبد الباقي– الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية – دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية – الطبعة الأولى – 2002 ، ص 324

[25] اندري اي شوارتز _ ادارة الاداء _ مكتبة جرير الطبعة الاولى 2001 _ ص 4

[26] – http: // w.w.w.osp.state . Us manual 99 pms pdf . performance Management p 1 فحص بتاريخ 20/03/2010

[27] الشيخ الداوي _ مرجع سابق ذكره _ ص222

[28] اشرف علي _ نقله للعربية يوسف يونس _ تقييم الاداء _ بيت الأفكار الدولية _ عمان _ الأردن _ 1999 _ ص 26

[29] جيفري ايه كارمز _ اسلوب السيد ويلش _ ترجمة مكتب جرير المملكة العربية السعودية _ الطبعة الاولى 2008 ص7

[30] روبيرت باكال _ كيف تدير الاداء _ ترجمة مكتب جرير _ المملكة العربية السعودية _ الطبعة الاولى 2008 ص 6

[31] روبيرت باكال _ مرجع سابق _ ص 1

[32] روبيرت باكال _ مرجع سابق _ ص 2

[33] علي سلمى _ ادارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية _ الطبعة الاولى _ دار المعارف _ مصر ص 255

[34] علي سلمى _ نفس المرجع السابق _ ص 158