

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج _ البويرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير

الموضوع:

نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء

دراسة حالة مركب المنظفات ENAD بسور الغزلان

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص : إدارة أعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:
جميل أحمد

من إعداد الطالبين:
- حواسين الياس
- صفاح حمزة

أعضاء لجنة المناقشة

أ. بلقاسم رابح رئيسا
أ.د. جميل أحمد مشرفا
أ.عزوز أحمد مناقشا

السنة الجامعية 2015/2014

شكر

اللهم إنا نسألك أن تلمننا شكر نعمك وتجعل علمنا مخلصا لوجهك

فالحمد والشكر لجلالك ومعظيم سلطانك

" وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وإليه أنبنا "

قال رسول الله ﷺ:

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفًا فكافئوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا له "

"

واقترءاء بهذا الحديث الشريف نوجه شكرنا

إلى الأستاذ المشرف : جميل احمد

" الذي عمرني بصره ونصائحه وتوجيهاته، وخاصة دعمه وتفهمه الكبيرين "

إلى كل أساتذتنا الكرام في جامعة البويرة

إلى كل زملائنا وزميلاتنا

في قسم إدارة الأعمال الإستراتيجية

إلى كل عمال وموظفي مركز المنظفات (ENAD) بسور الغزلان

إلى من ساعدنا وأماننا من قريب أو بعيد ولو

بكلمة، نصيحة، أو دعاء

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة

هذه المذكرة والحكم عليها وإقرارها بأرائهم السديدة

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى التي رأني قلبها قبل عينيها ❀ و حضنتني أحشاءها قبل يديها
أهدي سلامي و محبتي إليها ❀ إلى أمي ذلك النبع الصافي
إلى شجرتي التي لا تذبل ❀ إلى الظل الذي آوي إليه في كل حين
أمي... ربما لم ابرك تمام البر ❀ لكنني اعلم أن قلبك اكبر من أي بر
❀ رعاك المولى وجزاك من الثواب الجزاء ❀

إليك أبي الحبيب

إلى قدوتي الأولى ونبراسي الذي ينير دربي ❀ إلى من علمني أن أصمد أمام أمواج البحر الثائرة
إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود ❀ إلى من رفعت رأسي عالياً افتخاراً به
إليك يا من أفديك بروحي أبعث لك باقات حي واحترامي وعبارات نابغة من قلبي
❀ أطال الله عمركما فيما يحب ويرضى ❀

إلى سندي في هذه الحياة إخوتي: فاطمة الزهراء، نور الهدى، محمد أكرم، مهدي، بلال.

إلى جدي وجدتي والى روح جدي رحمه الله، وإلى كل الأقارب

الطيبين: خالاتي وأخوالي، عماتي وأعمامي، وكل عائلاتكم وأبنائكم،

إلى جميع الأصدقاء والزملاء في كل أطوار الدراسة اللذين جمعني بهم الحب في الله.

إلى كل الأساتذة الذين درسوني في الجامعة .، والى كل العاملين بها.

إلى من صبر علي وقاسمني هذا العمل

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكري.

إلى كل من يتصفح المذكرة في هذه اللحظات.

إلى هؤلاء جميعاً أهدي عملي المتواضع.

إبنكم وأخوكم حمزة

الإهداء

الحمد لله فالق الأنوار ، وجاعل الليل والنهار ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد المختار .

إلى روح القلب ونبض الحنان الي من صبرت و كافحت معي في هذه الحياة
الي اعظم انسانة في حياتي الي والدتي الحبيبة
الي من سار معي من بداية الطريق حتي هذه اللحظة وكان دافعا لي
لكل نجاح والدي الحبيب
إلى جدي وجدتي رحمهما الله .

إلى من ترعرعت معهم ونما غصني بينهم ، إخوتي . سليم و عبد النور و
فريد

إلى كل الأهل والأقارب من قريب وبعيد .

الياس

الفهرس

كلمة الشكر

الاهداء

الفهرس

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة عامة.....أ- د

الفصل الأول: أساسيات حول الحوافز والمكافآت

02..... تمهيد

03..... المبحث الأول: ماهية الحوافز

03..... المطلب الأول: مفهوم الحوافز

06..... المطلب الثاني: أنواع ونظريات الحوافز

14..... المطلب الثالث: نظام الحوافز

18..... المطلب الرابع: شروط تقديم الحوافز

20..... المبحث الثاني: ماهية المكافآت

20..... المطلب الأول: مفهوم المكافآت

21..... المطلب الثاني: أنواع المكافآت

22..... المطلب الثالث: إستراتيجيات المكافآت

24..... المبحث الثالث: الدوافع وعلاقتها بالحوافز والمكافآت

24..... المطلب الأول: مفهوم الدوافع

25..... المطلب الثاني: أهمية الدوافع

25..... المطلب الثالث: أنواع الدوافع

26..... المطلب الرابع: علاقة الدوافع بالحوافز والمكافآت

28..... خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: علاقة الحوافز والمكافآت بتحسين الأداء

30..... تمهيد

31..... المبحث الأول: ماهية الأداء

31..... المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته

32..... المطلب الثاني: عناصر الأداء

35..... المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

39.....	المطلب الرابع: سبل تحسين الأداء
41.....	المبحث الثاني: تقييم أداء الأفراد في المؤسسة
41.....	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.....
42.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء.....
45.....	المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم الأداء.....
50.....	المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء وسبل معالجتها.....
52.....	المبحث الثالث: اثر الحوافز والمكافآت على اداء العاملين
52.....	المطلب الأول: أثر الحوافز والمكافآت على الأفراد.....
54.....	المطلب الثاني: دور الحوافز والمكافآت في تحقيق الرضا الوظيفي.....
56.....	المطلب الثالث: علاقة الحوافز والمكافآت بالولاء التنظيمي.....
59.....	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مركب المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف ENAD	
61.....	تمهيد الفصل الثالث
62.....	المبحث الأول: تقديم مركب المنظفات ENAD/ SIDET
62.....	المطلب الأول: لحمة تاريخية عن المركب.....
63.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب.....
67.....	المطلب الثالث: نشاط المركب.....
69.....	المبحث الثاني: أنواع الحوافز والمكافآت ومدى فعاليتها في المركب
70.....	المطلب الأول: الحوافز والمكافآت المتوفرة في المركب.....
70.....	المطلب الثاني: مدى فعالية نظام الحوافز والمكافآت في المركب.....
71.....	المطلب الثالث: الأثر التحفيزي لنظام المنح والتعويضات في المركب.....
74.....	المبحث الثاني: إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها.....
74.....	المطلب الأول: إعداد الاستبيان
75.....	المطلب الثاني: تحليل الاستبيان
94.....	خلاصة الفصل
96.....	خاتمة عامة
100.....	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	أنواع الحوافز	01
10	سلم (هرم) الحاجات عند ماسلو	02
15	مكونات منظومة التحفيز	03
16	مكونات منظومة التحفيز المعدلة	04
17	يوضح قواعد نظام الحوافز	05
23	عملية إدارة المكافآت	06
27	العلاقة بين الحوافز والدوافع	07
35	عناصر الأداء	08
37	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء	09
38	العوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله	10
39	العوامل المؤثرة على أداء العاملين	11
44	استخدامات عملية تقييم الأداء.	12
47	ربط نتائج تقييم الأداء بقرارات الموارد البشرية	13
53	العلاقة بين الحوافز والمكافآت بالأداء	14
54	أثر الحوافز على أداء العاملين	15
57	العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي	16
64	الهيكل التنظيمي الجديد لمركب ENAD (2014)	17
75	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	18
75	توزيع الأفراد حسب العمر	19
76	توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية	20
77	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	21
77	توزيع الأفراد حسب التصنيف المهني	22
78	توزيع الأفراد حسب الأقدمية	23
79	الإجابة على السؤال 01	24
79	الإجابة على السؤال 02	25

قائمة الأشكال

80	الإجابة على السؤال 03	26
80	الإجابة على السؤال 04	27
81	الإجابة على السؤال 05	28
81	الإجابة على السؤال 06	29
82	الإجابة على السؤال 07	30
83	الإجابة على السؤال 08	31
83	الإجابة على السؤال 09	32
84	الإجابة على السؤال 10	33
84	الإجابة على السؤال 11	34
85	الإجابة على السؤال 12	35
86	الإجابة على السؤال 13	36
86	الإجابة على السؤال 14	37
87	الإجابة على السؤال 15	38
88	الإجابة على السؤال 16	39
88	الإجابة على السؤال 17	40
89	الإجابة على السؤال 18	41
89	الإجابة على السؤال 19	42
90	الإجابة على السؤال 20	43
90	الإجابة على السؤال 21	44
91	الإجابة على السؤال 22	45
92	الإجابة على السؤال 23	46
92	الإجابة على السؤال 24	47
93	الإجابة على السؤال 25	48

الصفحة	العنوان	الرقم
47	طرق تقييم أداء العاملين	01
69	قيمة التعويضات	02
70	إنتاجية المؤسسة	03
قائمة الجداول الخاصة بالاستبيان		
75	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
75	توزيع الأفراد حسب العمر	05
76	توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية	06
77	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	07
77	توزيع الأفراد حسب التصنيف المهني	08
78	توزيع الأفراد حسب الأقدمية	09
79	الإجابة على السؤال الأول	10
79	الإجابة على السؤال الثاني	11
80	الإجابة على السؤال الثالث	12
80	الإجابة على السؤال الرابع	13
81	الإجابة على السؤال الخامس	14
81	الإجابة على السؤال السادس	15
82	الإجابة على السؤال الثامن	16
83	الإجابة على السؤال السابع	17
83	الإجابة على السؤال التاسع	18
84	الإجابة على السؤال العاشر	19
84	الإجابة على السؤال (11)	20
85	الإجابة على السؤال (12)	21
86	الإجابة على السؤال (13)	22
86	الإجابة على السؤال (14)	23
87	الإجابة على السؤال (15)	24
88	الإجابة على السؤال (16)	25

88	الإجابة على السؤال (17)	26
89	الإجابة على السؤال (18)	27
89	الإجابة على السؤال (19)	28
90	الإجابة على السؤال (20)	29
90	الإجابة على السؤال (21)	30
91	الإجابة على السؤال (22)	31
92	الإجابة على السؤال (23)	32
92	الإجابة على السؤال (24)	33
93	الإجابة على السؤال (25)	34

مقدمة:

تسعى الإدارة في جميع المؤسسات اليوم الى الاهتمام بالعنصر البشري إذ أنه يعتبر كأحد أهم المؤثرات التي تعطي ميزة تنافسية للمؤسسة خاصة في العشريات الأخيرة، مع تزايد أهمية اقتصاد المعرفة الذي يعتبر أنّ إنتاجية رأس المال البشري هي العنصر الرئيسي في استمرارية وإطالة بقاء أي مؤسسة، إذ أصبحت الموارد البشرية ذات المعرفة والكفاءة والمهارات هي القوى الدافعة لتلك المؤسسات، كما أن رفع أداء العاملين يعتبر من الأولويات في مختلف المؤسسات وهذا بفعل انخفاض إنتاجية العامل الجزائري مما يؤثر بالسلب على قدرة هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها والصمود أمام منافسة المؤسسات الأجنبية، حيث تقدم هذه الأخيرة إنتاجاً أحسن من حيث الكمية والنوعية، وهذا ما أدى بالإداريين وصناع القرار بالبحث عن حلول لهذه المشكلة.

ونظراً لأهمية التحفيز في توجيه السلوك الإنساني، وباعتبار أنّ الحوافز والمكافآت تلعب دوراً هاماً في تغيير مستوى أداء الموظف سواء بشكل إيجابي أو سلبي، الأمر الذي يتطلب الحرص على توزيع تلك الحوافز بشكل عادل وموضوعي.

وباعتبار موضوع الحوافز والمكافآت ضروري جداً في دراسة مشكل تراجع وتدهور الأداء في المؤسسة ظهرت لنا أهمية هذا الموضوع والذي أردناه أن يكون بعنوان: "نظام الحوافز والمكافآت و أثره في تحسين الأداء".

الإشكالية:

من خلال العرض السابق تظهر لنا ملامح إشكالية هذا البحث وهي كالتالي:

ما مدى تأثير نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين؟

ومن أجل تسهيل الدراسة والإجابة على إشكالية البحث قمنا بتقسيمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالحوافز والمكافآت؟ وكيف يتم بناء نظام فعال لها؟
 - ما علاقة الحوافز والمكافآت بالدوافع؟
 - ما هي العلاقة التي تربط الحوافز والمكافآت بأداء العاملين؟
 - ما هو واقع نظام الحوافز والمكافآت في مؤسسة (ENAD)؟ وما تأثيره في تحسين أداء العاملين؟
- وعلى ضوء هذه الإشكالية وبغرض معالجتها نطرح الفرضيات التالية:
- تعتبر الحوافز والمكافآت مثيرات خارجية تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد ممكن، سواء كانت هذه المثيرات مادية أو معنوية.
 - علاقة الحوافز والمكافآت بأداء العاملين هي علاقة طردية موجبة.
 - تعتمد مؤسسة (ENAD) على نظام فعال للحوافز والمكافآت يشجع العاملين في تحسين إنتاجهم، كما توفر لهم المؤسسة جميع الظروف الملائمة للعمل.

أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الحوافز والمكافآت من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي وذلك باعتبار العنصر البشري من المؤثرات القوية التي تعول المؤسسة من خلاله إلى كسب ميزة تنافسية وتحسين أداءها وذلك عن طريق نظام فعال للحوافز والمكافآت بصفة خاصة ونظم التأهيل و التطوير بصفة عامة، كذلك يعتبر التحفيز وسيلة حيوية لما يمكنه أن يلعبه من دور بالغ في تحسين رضا العاملين وولائهم.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التوصل إلى الحقائق التي تهم تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال التعرف على النقاط الأساسية التالية:

- التعريف بنظام الحوافز والمكافآت المتبع من طرف المؤسسات.
- تعريف الأداء والعوامل المؤثرة فيه.
- تبيان الدور الفعال للحوافز والمكافآت في التأثير على أداء العاملين وكسب رضاهم وولائهم.
- تبيان مدى فعالية نظام الحوافز والمكافآت في هذه المؤسسة

أسباب إختيار الموضوع:

- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- إفادة المؤسسات الجزائرية بأهمية الحوافز والمكافآت في رفع وتحسين الأداء، وذلك من خلال العنصر البشري والذي بدونه لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة.
- معانات المؤسسات الجزائرية من تدهور مستويات أداءها وذلك راجع للفجوة الموجودة بين أهداف المؤسسة وطموحاتها وتطلعات العاملين.

منهجية الدراسة:

تضم كلا من منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.

1. المنهج المتبع في الدراسة:

- لمعالجة هذا الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي يسمح لنا بدراسة مختلف المفاهيم الخاصة بالحوافز والمكافآت، وذلك للوقوف على أثار ونتائج نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
- في الجانب التطبيقي استخدمنا آلية اسلوب تدرج ضمن المنهج الوصفي، من أجل التعرف على واقع نظام الحوافز والمكافآت المطبق في المؤسسة محل الدراسة.

2. أدوات جمع البيانات:

- اعتمدنا في الجانب النظري على عدة مصادر وأدوات لجمع البيانات منها: استعمال الكتب التي تناولت الموضوع، المذكرات ...
- أمّا في الجانب التطبيقي فقد تم الرجوع إلى الإستبيان والمقابلات الشخصية ووثائق المؤسسة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع.

حدود الدراسة:

إنّ هذه الدراسة اختصرت على:

- الحدود الزمنية: وتمتد حدود الدراسة الزمنية للجانب التطبيقي من 01 ديسمبر 2014 إلى غاية 31 ماي 2015

- الحدود المكانية: المؤسسة الوطنية للمنظمات (ENAD) بسور الغزلان - البويرة -

صعوبات الدراسة:

- لا يخلو أي عمل من صعوبات وعوائق، ومن أهم هذه الصعوبات التي واجهتنا خلال فترة البحث:
- هناك صعوبات في الموضوع ذاته، حيث يعتبر من المواضيع ذات الطابع الاجتماعي التي تدرس سلوك الفرد، مما يجعل الدراسة معقدة نوعا ما و تحتاج الى دراسة كبيرة.
- التحفظ والحذر الذي واجهنا من بعض المسؤولين لإعطائنا بعض المعلومات والبيانات اللازمة للبحث وذلك رغم بساطتها وعدم سريتها.
- وجود عراقيل في الدراسة الميدانية من قبل بعض العمال من خلال عدم مبالاتهم بالإجابة على أسئلة الإستبيان، مما اضطرنا الى اعداد نماذج أخرى وتوزيعها على عمال آخرين.

هيكلية البحث:

- للإجابة على إشكالية البحث فرضياته تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول سبقتهم مقدمة عامة و تلتهم خاتمة عامة تحوي ملخص حول الدراسة في مضمونه أهم النتائج المتوصل إليها من الجانب النظري و التطبيقي و تقديم بعض التوصيات والإقتراحات لتكون آفاق للموضوع المدروس.
- الفصل الأول بعنوان " أساسيات حول الحوافز والمكافآت": نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم وأنواع ونظريات الحوافز وكذا مراحل تصميم نظام الحوافز وشروط تقديمها، كما تطرقنا الى مفهوم المكافآت وتطورها وأنواعها واستراتيجياتها، وبيّنا علاقة الحوافز والمكافآت بالدوافع بعد التطرق الى مفهوم وأهمية وأنواع الدوافع.
- وجاء الفصل الثاني بعنوان "علاقة الحوافز والمكافآت في تحسين الأداء": حيث تطرقنا في هذا الفصل الى مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه وسبل تحسينه، كما بيّنا مفهوم وأهمية وخطوات تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهه إضافة الى دراسة مساهمة الحوافز والمكافآت في تحسين أداء و تحقيق الرضا والولاء التنظيمي لدى العاملين.

أما الفصل الثالث: فهو عبارة عن دراسة واقع الحوافز والمكافآت في المؤسسة الوطنية للمنظفات (ENAD) بسور الغزلان و تأثيرها في تحسين أداء العاملين.

فبعد تقديمنا للمحة تاريخية عن المركب بالتطرق الى نشأته، مهامه ونشاطه وهيكلته، قمنا بالتطرق الى مختلف الحوافز والمكافآت المتوفرة فيه وأثرها التحفيزي على المؤسسة. ثم قمنا بإعداد استبيان اقتصر على عمال مؤسسة (ENAD)، وتحليله والوقوف على مختلف النتائج المتحصل عليها.

تمهيد:

يعد موضوع الحوافز والمكافآت من الموضوعات التي حظيت ومازالت تحظى باهتمام علماء السلوك الإداري، ولعل السبب هو أن الحوافز تعتبر احد أهم المتغيرات المشغلة للدافعية بانعكاساتها وبعلاقاتها الايجابية على الكفاءة الإنتاجية والنشاط الإداري، ولعل الاهتمام بدراسة حفز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي، ورفع كفاءتهم الإنتاجية، لما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، ولعل رفع كفاءة الأداء الوظيفي أصبحت من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات والمصالح الخاصة والعامّة، وهذا لا يتحقق إلا في إطار نظم من الحوافز والمكافآت المتميزة بكفاءة وكفاية، وهذا ما يجعلنا أمام جملة من التساؤلات حول ماهية الحوافز والمكافآت، نظام الحوافز وكذا استراتيجيات المكافآت، وللإجابة عليها سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- مفهوم الحوافز
- مفهوم المكافآت
- الدوافع وعلاقتها بالحوافز والمكافآت

المبحث الأول: ماهية الحوافز

من المتعارف عليه في كل المؤسسات أن الحوافز تعتبر من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف وذلك من تحقيق الوصول إلى أعلى مستويات من الأداء والرضا الوظيفي للعاملين، وكذا كسب ولائهم وانتمائهم إلى المؤسسة التي يعملون فيها، ومن خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- مفهوم الحوافز
- أنواع ونظريات الحوافز
- نظام الحوافز
- شروط تقديم الحوافز

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف الحوافز، الخصائص والأهمية.

الفرع الأول: تعريف الحوافز

من الناحية الاصطلاحية نجد أن تعريف الحوافز يختلف من باحث لآخر إلا أن البعض يتفق على أن الحوافز هي مجموعة من المؤثرات الخارجية تستغل لإثارة قوى الأفراد ودفعهم نحو زيادة مجهوداتهم في العمل، وسنحاول إعطاء بعض التعاريف المختصرة للحوافز.

تعرف الحوافز من وجهة النظر السلوكية على أنها: "تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع حاجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار".⁽¹⁾

وتعرف أيضا "الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية، وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها، وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته".⁽²⁾

ويمكن تعريف الحوافز أيضا على أنها: تعتبر بمثابة مثيرات خارجية تشمل كل ما يتسلم الفرد من عوائد ومنافع مقابل جهده، ويمكن أن تكون مادية مثل الرواتب والعلاوات، والمكافآت وغيرها أو معنوية مثل زيادة المسؤولية والترقية أو السلطة أو الاعتراف بالإنجاز.⁽³⁾

¹ - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر الجديد، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص207.

² - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص79.

³ - محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص199.

من ناحية المردودية والأداء تعرف الحوافز على أنها: مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالها على نحو أكبر وأفضل، وهذا الشكل الذي يحقق لهم أهدافهم وحجاتهم ورغباتهم.⁽¹⁾

وقد عرفها «برسلونوتسايد» بأنها: شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى أهداف محددة، كما يمكن القول بأنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة.⁽²⁾

التعريف الشامل: من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الحوافز هي مجموعة من العوامل والإمكانات المتاحة والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافع الفرد نحو سلوك معين لأداء نشاط أو مجموعة من الأنشطة وبالشكل والأسلوب المرغوب فيه و الذي يشبع حاجاته ويحقق أهدافه.

تعريف عملية التحفيز:

هي توجيه سلوك الأفراد وتقومه ومواصلته في العمل لتحقيق أهداف مشتركة وذلك باستعمال الحوافز كوسائل للإشباع.⁽³⁾

الفرع الثاني: خصائص الحوافز

تتميز الحوافز بمجموعة من الخصائص التالية:⁽⁴⁾

- التحفيز ينبع من الإنسان الذي يتحكم فيه ويختار بإرادته نوعية العمل المرغوب فيه؛
- إن كل شخص يتميز عن غيره بأسلوبه الخاص به في التحفيز؛
- التحفيز هو عبارة عن دراسة العوامل التي تثير الرغبة في العمل والقوة التي توجد بداخل كل فرد وتدفعه إلى تحقيق ما يرغب فيه؛
- كما أن التحفيز عبارة عن العمل الذي يقوم به الفرد والقوة الداخلية والخارجية اللتان تؤثران في الإنسان وتدفعه لاختيار الحركة التي يقوم بها.

الفرع الثالث: أهمية الحوافز

تنبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري، باعتباره ذلك المورد الذي لا يمكن منافسته بسهولة إذا ما تم استثماره واستثارته على النحو الذي يضمن تحقيق الأهداف.

أولاً: أهمية الحوافز على مستوى الفرد:

¹ - معمر داوود، منظمات الأعمال - الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، ط 1، القاهرة، مصر، 2006، ص 199.

² - علاء خليل محمد لعكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2007، ص 09.

³ - يوسف حجيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 404.

⁴ - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، ط 1، بيروت، لبنان، 2006، ص 37.

تتمثل أهمية الحوافز على مستوى الفرد فيما يلي:

- الحرص على تكوين وتعزيز السلوك الايجابي ومنع السلوك السلبي؛
- تحديد نوعية السلوك وتوجيهه؛
- تحريك دافعية الفرد نحو العمل؛
- تحفيز العاملين ودفعهم وتشجيعهم على تحسين الأداء. (1)
- كما أن الحوافز تستخدم في الكثير من الأعمال بغرض تشجيع العامل على الاقتصاد في التكاليف مما يؤدي إلى خفض تكلفة الإنتاج؛
- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين؛
- تحقيق رضا العامل وإشباع حاجاته الضرورية كتحسين ظروف العمل وخلق الجو المناسب مما يؤدي؛ إلى رفع الروح المعنوية لدى العامل؛
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص التقدير و الاحترام. (2)

ثانيا: أهمية الحوافز بالنسبة للجماعات:

تتمثل أهمية الحوافز على مستوى الجماعة فيمايلي:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة بين أفراد الجماعة إذ يجب إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة؛
- تنمية روح المشاركة والتعاون حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاثف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها؛
- تنمية المهارات بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات العالية مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل. (3)
- الملائمة مع ظروف العمل؛
- تحقيق الارتباط والانسجام و التوافق الاجتماعي؛
- الشعور بالتضامن، العدالة والتكافل الاجتماعي. (4)

ثالثا: أهمية الحوافز على مستوى المنظمة: تتمثل أهمية الحوافز على مستوى المنظمة في: (5)

1 - عامر عوض، السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، الأردن، 2007 ، ص88.
 2 - هيثم العالي، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1 ، 2007 ، ص16.
 3 - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ، ص42.
 4 - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 ، ص78.
 5 - بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص143.

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية؛
- التكافل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها التخطيط، الاستقطاب، والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور؛
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة وتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تهدف الحوافز أيضا ليس فقط في زيادة الإنتاج وسرعته وإنما أيضا تحسين نوع الإنتاج وجودته، تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

المطلب الثاني: أنواع ونظريات الحوافز

الفرع الأول: أنواع الحوافز

هناك نوعين من الحوافز كما يلي: (1)

أولاً: الحوافز الايجابية:

للحوافز الايجابية ثلاث أنواع تتمثل فيما يلي:

أ. الحوافز النقدية:

تعتبر الحوافز النقدية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا في المؤسسة، حيث أن الحاجات الفيزيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل، وعليه فإن النقود تعتبر في هذه الحالة دافعا قويا للسلوك الإنساني إذ أن الأفراد في هذا المستوى التنظيمي يكون دخلهم محدودا وان حاجاتهم للمال تكون من اجل سد احتياجاتهم المعيشية، وتتمثل الحوافز النقدية في: الأجر، الزيادات السنوية، المكافآت والمشاركة في الأرباح.

ب. الحوافز المعنوية:

يقصد بها تلك الحوافز التي تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى لتحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، ومن أهم الحوافز المعنوية نجد: الترقية، تقدير جهود العاملين، اشتراك العاملين في الإدارة، ضمان استقرار العمل، توسيع وإثراء العمل، تحسين ظروف العمل.

ج. حوافز الخدمات الاجتماعية:

يقصد بها تلك الخدمات التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة ترحم مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة وتشمل الحوافز الاجتماعية، خدمات تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل، وأو بمقابل بسيط، ومن أهم الخدمات نجد توفير مستلزمات المعيشة، مساعدة العاملين في إيجاد المسكن الملائم، منح القروض للعمال، تقديم الخدمات الطبية والثقافية... الخ.

¹ - مصطفى نجيب شاوشي، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص- ص: 212 - 213.

ثانيا: الحوافز السلبية:

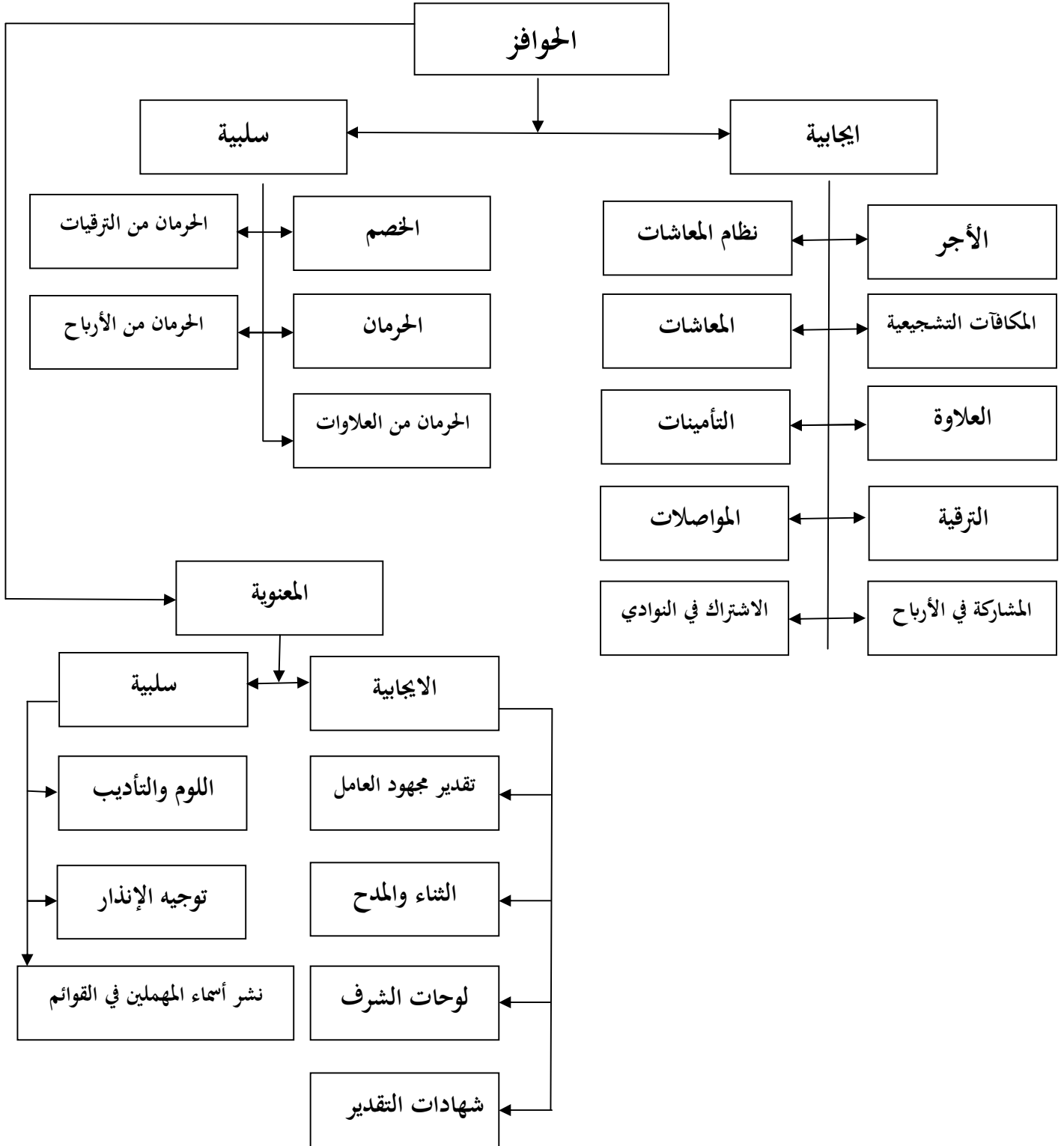
تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد العاملين من خلال العقاب والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر والحرمان من الترقية أو الجزاءات المعنوية التي تتمثل في التأنيب أو الإنذار الشفوي.

إن هذه الجزاءات أو العقوبات التي تفرض على العاملين باعتبارها حوافز سلبية لا بد أن يتضمنها نظام يسمى نظام العقوبات في المؤسسة والذي يقصد به أن تطبق عقوبات على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل أو السلوك وهذا ما يسمى بالحوافز السلبية.

إذا الهدف من استخدامها هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلكوا سلوكا معينا أو يقوموا بتكراره، أو مخالفة قواعد العمل.

وبالإضافة إلى هذا يمكن إبراز أنواع الحوافز من خلال الشكل التوضيحي التالي:

الشكل رقم 01: أنواع الحوافز



المصدر: أنيس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 181.

الفرع الثاني: نظريات الحوافز

يعتبر موضوع التحفيز محل اهتمام الكثير من الباحثين فكل باحث له فكره وكل مفكر له تياره الخاص ونظرياته الخاصة للتحفيز وهذا انطلاقاً من بداية تنظيم العمل في الحياة الاقتصادية، وخاصة مع تطور وظهور الحاجات والرغبات البشرية، وعليه تعددت النظريات وتنوعت، ونذكر منها:

أولاً: النظرية الكلاسيكية: من أهم مؤسسيها «فيدريك تايلور» سنة 1919 وأطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية، قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:⁽¹⁾

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليس مشكلة العامل؛
 - للعمال انطباق زائف في أنهم إذا أدوا العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين، وبالتالي فإن إطالة مدة الانجاز يعني ضمان عمل لمدة أطول؛
 - من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم؛
 - للعامل ميل طبيعي للعمل بأقل طاقاته؛
 - يجب ربط أداء العاملين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري؛
 - بناء على ما سبق يمكن القول إن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية. فتنظر للعامل كأنه آلة وعنصر من عناصر الإنتاج الأخرى وتجاهلت أيضاً أن الفرد كائن حي لديه أحاسيس ومشاعر.
- ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية:** صاحبها «التون مايو» ظهرت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية، واهتمت بالعنصر البشري، وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعات العمل داخل المؤسسة وتضيف هذه النظرية بان للعامل حاجات جسمية ونفسية واجتماعية، زيادة عن الحاجات المادية، وعليه تؤكد أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر وهذا من خلال التجربة المدروسة باكتشاف اثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية وفترات الراحة والرطوبة والنظافة في المصنع في شركة «جنرال إلكتريك» فهناك مجموعة من الافتراضات الأساسية متعلقة بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه. ويمكن حصرها فيما يلي:⁽²⁾
- إن الأجر وملحقاته لا تمثل وحدها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه؛
 - توجد عوامل معنوية مثل: رغبة العامل في الاستقرار والأمن الوظيفي وإحساسه بأهمية الانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها، وإن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد الجماعة.
- وعليه فإن هذه النظرية اعتبرت الإنسان كائن اجتماعي، وتلعب العلاقات مع الآخرين دوراً هاماً في سلوكه واتجاهاته ونلاحظ أيضاً الأهمية الحيوية للجانب الإنساني التي أظهرتها هذه الهيئة.

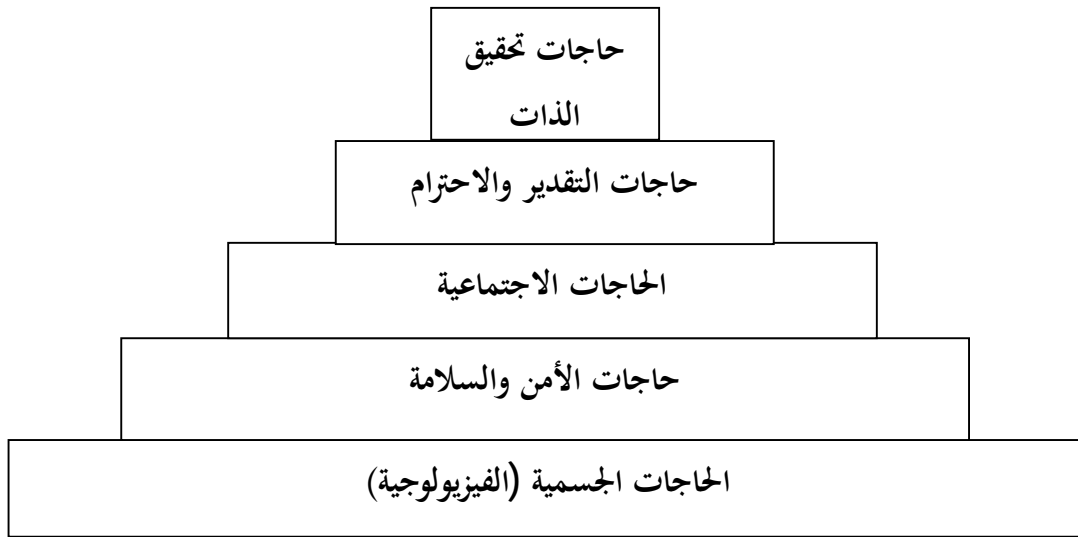
¹ - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 119.

² - المرجع نفسه، ص 120.

ثالثا: نظرية الحاجات الإنسانية «نظرية ماسلو»: هذه النظرية تعتبر من النظريات المهمة في التحفيز، واهم ما جاءت به ما يلي: (1)

تعرف هذه النظرية باسم «نظرية الحاجات لماسلو» والتي طورها في الأربعينات من القرن الماضي معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات، وتضل الحاجات الغير المشبعة هي المتحركة في السلوك، وفي حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما إن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم. تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدتها، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم 02: سلم (هرم) الحاجات عند ماسلو



Source : Jean-pierrehelfer, management stratège et organisation illustre par gvesguezu, 8^{eme} Edition, P358.

رابعا: نظرية X و Y لـ دوغلاس ماك فريثور

قام هذا المفكر بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في مؤسسات إنتاج، وتبين من نتائج تلك الأبحاث أن التحفيز في المؤسسات سلبي وان المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية. أ. نظرية X: واتضح من خلال أبحاثه ما يلي: (2)

- أن العامل أو الإنسان بطبيعته سلبي ولا يجب العمل إذا كان ذلك ممكنا؛
- أن العامل خامل ولا يرغب في تحمل المسؤولية؛
- أن الفرد يفضل أن يعمل بجانب شخص يقوده ويوضح له ماذا يفعل؛

¹ - علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 210 ، 211.

² - عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 42.

- أن العامل أناني ولا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المؤسسة؛
 - انه لابد من فرض رقابة شديدة ومتابعة على كل إنسان في العمل لكي يعمل؛
 - أن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.
- ب. **نظرية Y:** قام **دوقلاس ماك فريثور** بإعادة النظر في استنتاجاته عن سلوك العمال, وقدم نظرية أخرى معدلة اسمها **نظرية Y** وهي تعتبر تصحيحاً للنظرية السابقة حيث أظهرت دراسته المعدلة ما يلي: (1)
- أن العمل شيء طبيعي؛
 - أن الناس ليسوا كسالى بالوراثة وأنهم أصبحوا كسالى نتيجة لنقص التجربة؛
 - أن الناس يتمتعون بضمائر حية وأنهم يحرصون على تحقيق أهدافهم المنشودة؛
 - أن الأفراد يتمتعون بقدرات كبيرة وعندهم استعداد لتحمل المسؤولية؛
 - أن المشكل يكمن في تجاهل المؤسسات التي لا تقوم بتدريب العمال, وإذا قامت المؤسسات بتدريبهم وتأهيلهم سيقومون بأعمال مميزة.

خامساً: نظرية العاملين لـ **فريدريك هيرزبرغ:**

- توصل **هيرزبورغ** إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة, كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله يعود أساساً إلى العمل في حد ذاته, وبناء عليه فقد وجد **هيرزبورغ** إن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل وهما: (2)
- أ. **مجموعة العوامل الوقائية:** وتدعى أحياناً بالعوامل الإشباعية وان عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضا, بينما وجودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد, ويحددها في المجالات التالية مثل سياسة المؤسسة وإدارتها, نمط الإشراف, العلاقات بين الأفراد, ظروف العمل المادية, الراتب والمركز الاجتماعي والأمن الوظيفي.
- ب. **مجموعة العوامل الحافزة:** ويطلق عليها أيضاً اسم العوامل الإشباعية وهي تلك المرتبطة بالعمل وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا والحفز لدى الموارد البشرية, وتتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل, والإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقان العمل, طبيعة الوظيفة ومحتواها, المسؤولية, فرص التقدم والتنمية.

¹ - المرجع السابق, ص 43.

² - علي غربي وآخرون, مرجع سبق ذكره, ص ص 213, 214.

سادسا: نظرية الحاجات الإنسانية: «دافيدماك ليلاند, D.Maclee land»:

وتسمى أيضا بنظرية الانجاز حيث يرى صاحب هذه النظرية أن فهم التحفيز يتوقف على معرفة ثلاث حاجات أساسية وهي: (1)

أ. الحاجة إلى السلطة: حيث أن الأفراد الراغبين بشدة في السلطة يميلون لممارسة التأثير والرقابة والقوة فهم يطمحون للمناصب القيادية.

ب. الحاجة للانجاز: الأشخاص الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يرغبون في النجاح ويخافون من الفشل وهم غالبا يحبون التحدي.

ج. الحاجة للانتماء: الأفراد الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يشعرون بالسرور عند شعورهم بحب الآخرين.

سابعا: نظرية التوقع: لـ «فكتور فروم, V. Vroom»:

تقوم هذه النظرية على افتراض أن سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بفعل، حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع «العوائد» التي تتوقع الحصول عليها من الأداء، ويعتمد تطبيق النظرية على الشروط التالية: (2)

— أن يتوفر لدى الفرد اهتماما بالمحفزات المادية، وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد؛

— اعتماد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي؛

— اعتقاد الفرد بان هناك احتمال قوي وكبير بان الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح.

والملاحظ من محتوى النظرية بأنها الأكثر تركيز على الحوافز المالية وأثرها في الأداء حيث أن تحقق الشروط الوارد

ذكرها يعني الحوافز المالية مسؤولة ومباشرة عن الأداء وعليه فان النظرية توجه المؤسسات إلى الاعتماد على الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء، وان عملية التحفيز لا يمكنها النجاح إذا لم تركز على الجانب المالي في المحفزات.

ثامنا: نظرية المساواة أو العدالة: لـ «ستاسي آدمز, Stacy Adams»:

إن أهم افتراضات وما جاءت به هذه النظرية هي كما يلي: (3)

— تفترض هذه النظرية أن الفرد يحاول أن يحقق حالة توازن بين ما يقدمه للمؤسسة من جهد ووقت وما يحصل عليه من مردودات مالية أو مزايا ومنافع معنوية؛

— يتحقق هذا التوازن حسب رأي النظرية عندما يشعر الفرد بان مردوداته المالية والمعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعاملون معه؛

¹ - Mohedaltrad, ecouter, harmonises, diriger unertainart du management, office de publiction universitaire, alger, 1994,P130.

² - بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، 2008، ص166.

³ - المرجع نفسه، ص168.

وعند شعورهم بالتمايز عنهم فانه يستعين حالة تؤثر تدفعه إلى تغيير إنتاجيته داخل المؤسسة، لهذا تعتمد هذه النظرية المقارنة بين طرفي المعادلة تتحقق فيها المساواة على النحو التالي:

$$\text{عوائد الفرد/جهوده} = \text{عوائد الآخرين/ جهودهم}$$

تاسعا: نظرية الدرر Aldreffer:

تعد هذه النظرية تطورا لنظرية ماسلو في ثلاث مجموعات بدلا من خمس وهذه المجموعات وهي: (1)

– حاجات الوجود؛

– حاجات الانتماء؛

– حاجات النمو.

حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفيزيولوجية في نظرية ماسلو، وتعكس حاجات الانتماء الحاجة إلى التقدير، أما الحاجة إلى النمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات التي عبر عنها ماسلو.

إن استخدام هذه النظرية في تشخيص الدوافع وإيجاد الوسائل للتقليل، دافعية منخفضة وضعيفة لا بد أن يتم من خلال محاولة المديرين الاجابة عن الأسئلة التالية:

– ماهي الحاجة الفعلية للأفراد؟

– ماهي الحاجات المشبعة؟

– كيف يتم إشباعها؟

– أي من الحاجات الغير مشبعة في المستوى الأدنى من السلع؟

– هل هناك حاجات عليا مازالت غير مدركة أو واضحة؟

– كيف يمكن إشباع الحاجات الغير المشبعة؟

عاشرا: نظرية الهدف ل«ادوين لوك, Edwin look»:

في هذه النظرية توجد علاقة بين الأهداف المقصودة لأداء المهام للموظف مع سلوكه في العمل وفيما يلي شرح لهذه النظرية: (2)

إن وجود الأهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك الأفراد لتحقيق هذه الطموحات كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك النهائية المعنية دون غيرها، فالأهداف ما هي إلا طموحات أو النوايا التي يسعى الفرد لتحقيقها، إن أهداف وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات الفرد من ناحية ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى والتأثير الدافعي يزيد عندما:

- تكون الأهداف محددة، تكون الأهداف مقبولة، تكون أهداف ذات نفع وفائدة للفرد، تكون أهداف قابلة للقياس.

¹ - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 291.

² - نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 136.

الحادي عشر: نظرية التعزيز لـ«سكينر, Skinner»:

يشترط صاحب هذه النظرية في استخدامها في مجال التحفيز ما يلي: (1)

- تحديد السلوك المرغوب فيه بشدة؛
- تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب؛
- جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب؛
- اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز؛
- عدم معاقبة الموظف أمام زملائه.

الثاني عشر: نظرية التدعيم:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التعلم وقانون الأثر حيث أن الفرد يتعلم أن قيامه بالسلوك وسيلة لحصوله أو عدم حصوله على التحفيز، وعلى أساس ذلك فإن الفرد قد يكرر نفس السلوك إذا كان قد استفاد من مدعم ايجابي مثل العلاوات أو الترقية، كما يتجنب تكرار ذلك السلوك إذا كان قد مر بذكرى سيئة نتيجة حصوله على مدعم سلبي. وفي هذا الصدد نجد أن نظرية التدعيم تقدم أساليب قوية لتحليل العوامل التي تتحكم وتسيطر وتوجه سلوك الموارد البشرية في المنظمة. (2)

وفي خلاصة هذه النظريات نقول أن الباحثين قد اختلفت وجهاتهم، منهم من يركز ويعتمد على التحفيز المادي كوسيلة لتحفيز الأفراد، ومنهم من يعتمد على التحفيز المعنوي ومنهم من يعتمد على التحفيز الايجابي والسلبي لتحفيز الأفراد، وهذه النظريات قد تنجح على مجموعة من العاملين ولا تنجح مع مجموعة أخرى وهذا راجع لاختلاف العقليات وسلوك تصرفات الأفراد وكذا دوافعهم وذلك لصعوبة تحديد ودراسة سلوك الأفراد.

المطلب الثالث: نظام الحوافز

في هذا المطلب سنحاول التطرق إلى مفهوم نظام الحوافز وخطواته وكذا خصائصه ومختلف المراحل التي يمر بها يعرف نظام الحوافز على أنه تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية. (3)

الفرع الأول: خطوات نظام الحوافز: تتمثل خطوات نظام الحوافز فيما يلي (4)

- التعرف الدقيق على الدوافع والطموحات لكافة أفراد المؤسسة؛
- تحديد أولويات هذه الدوافع من وجهة نظر أفراد التنظيم؛

1- المرجع السابق، ص 137.

2- علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 219.

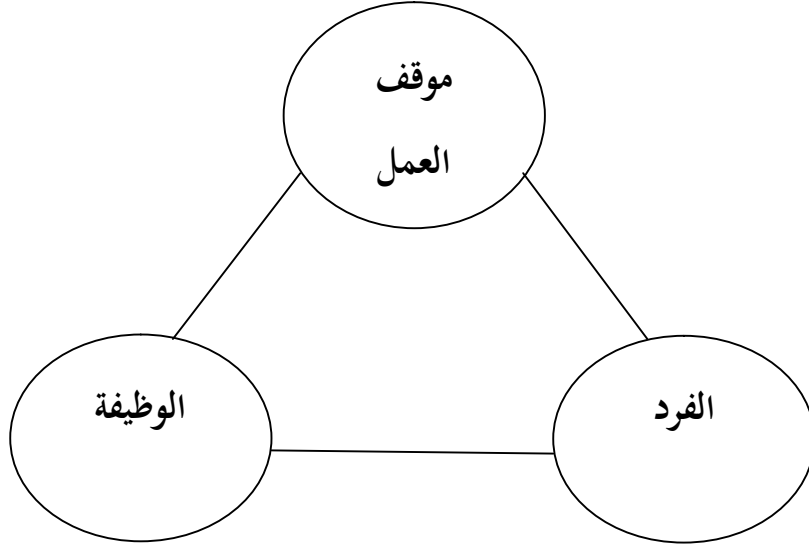
3- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 199.

4- كامل بربر، الاتجاهات الحديثة للإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط 1، بيروت لبنان 2006، ص ص 297- 298.

- اختيار نوع التحفيز الذي يتفق مع الدافع؛
- تحديد معايير بشروط منح الحوافز؛
- تحديد قيمة التحفيز المادي ونوعية التحفيز الوظيفي والمعنوي؛
- مناقشة مشروع نظام التحفيز مع أفراد التنظيم؛
- الإعلان صراحة عن نظام التحفيز لتأمين التأييد له؛
- ضمان السرعة في تقديم التحفيز في أوقات استحقاقه؛
- تقييم نظام التحفيز من حيث أثاره على الدافعية؛
- تعديل نظام التحفيز بحيث يتناسب مع التغيرات المتعلقة بالدافعية.

مكونات منظومة التحفيز:

الشكل رقم 03: مكونات منظومة التحفيز

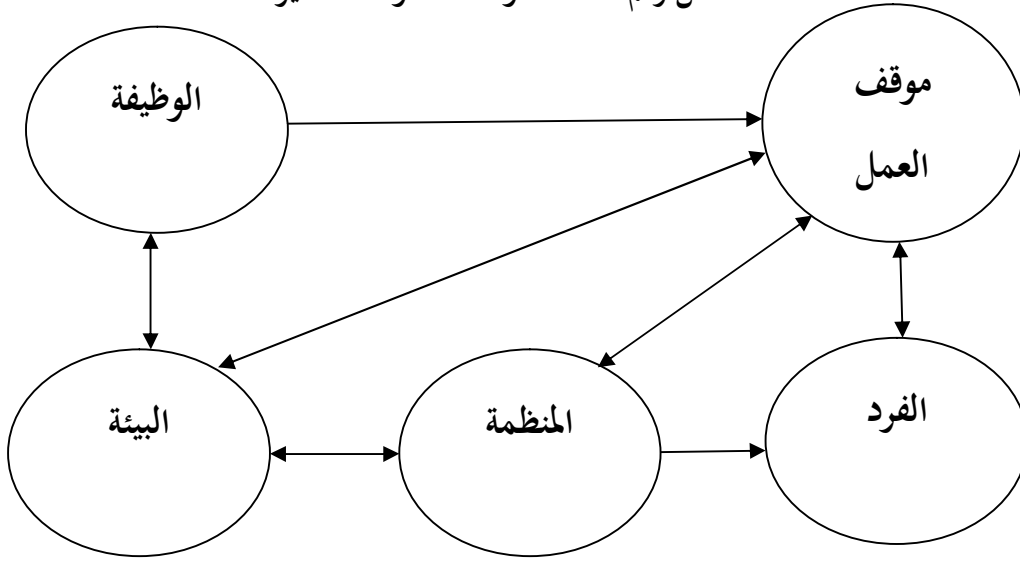


المصدر: خليل مُجد حسن الشماع, مبادئ الإدارة, دار المسيرة للنشر, ط5, عمان الأردن, ص233.

يتضح من خلال هذا الشكل أن منظومة التحفيز تتحدد في ثلاث عناصر هي الفرد, موقف العمل والوظيفة يتم

من خلالها تحديد نتائج الفرد والتحفيز اللازم له.

الشكل رقم 04: مكونات منظومة التحفيز المعدلة



المصدر: بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 161.

من خلال الشكل يتبين لنا انه على الإدارة تحقيق المواءمة مع العناصر الخمسة والتي تشكل منظومة التحفيز المعدلة، حيث تكون في شكل تفاعل ثنائيات، فمثلا يجب أن يمتلك الفرد القدرة والسيطرة على موقف العمل من اجل أداء المهام، كما يجب على المؤسسة أن تتكيف مع البيئة.

الفرع الثاني: خصائص نظام الحوافز الفعال:

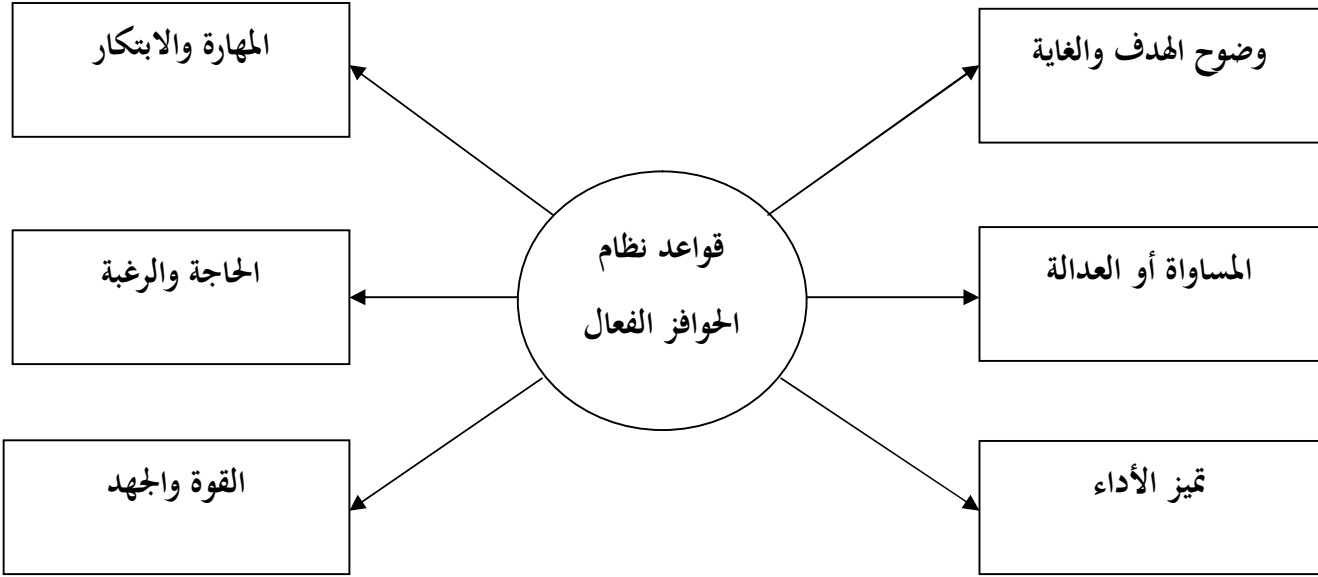
يجب أن يتسم نظام الحوافز الفعال ببعض الخصائص أهمها: (1)

- القابلية للقياس: أن يتم ترجمة السلوكات والانجاز في شكل يمكن تقديره؛
- إمكانية التطبيق: تحري الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز؛
- الوضوح والبساطة: إمكانية فهم نظام الحوافز؛
- التحفيز: إثارة الأفراد وحثهم على العمل وتحقيق الأداء المنشود للحصول على الحوافز؛
- القبول: قبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه؛
- الملائمة: مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية، الحاجات... الخ؛
- المرونة: إمكانية التطوير والتعديل؛
- الجدوى التنظيمية: أي المقارنة بين نتائج نظام الحوافز على مستوى المنظمة قبل وبعد التطبيق.

¹ - عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 56.

قواعد نظام الحوافز: يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد

الشكل رقم 05: يوضح قواعد نظام الحوافز



المصدر: بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص

من خلال الشكل يتضح أن مدى فعالية نظام الحوافز يتوقف على مجموعة من القواعد والتي من أهمها وضوح الهدف والغاية، تميز الأداء حيث لا يمكن الحكم على نظام الحوافز دون مقارنته بالأداء المحقق، والعدالة في منح الحوافز، كما أن النظام أيضا يقوم على مدى تميز الأفراد وتمتعهم بالمهارة، الرغبة، القوة والجهد.

الفرع الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز:

تتمثل مراحل تصميم نظام الحوافز فيما يلي: (1)

أولاً: تحديد هدف النظام: يجب دراسة وترجمة نظام الحوافز وفقاً للأهداف واستراتيجيات المؤسسة

ثانياً: دراسة الأداء: من خلال هذه الخطوة يتم تحديد وتوصيف الأداء المطلوب وتحديد طرق لقياس الأداء الفعلي الذي يستدعي:

- وجود عدد سليم للعاملين؛
- وجود وظائف ذات تصميم سليم؛
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل؛
- وجود ظروف عمل مناسبة؛

ثالثاً: تحديد ميزانية للحوافز: هو ذلك المبلغ المتاح لمدير نظام الحوافز والذي يغطي البنود التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز؛
- التكاليف الإدارية؛

¹ - هيثم الغاني، مرجع سبق ذكره، ص 19، 20.

- تكاليف الترويج.

الفرع الرابع: الخصائص الرئيسية لنظام الحوافز الجيدة:

يمكن تلخيص النقاط الرئيسية لنظام الحوافز الجيدة فيما يلي: (1)

- ينبغي أن تكون الحوافز متناسبة مع مجهود الفرد؛
- يفترض للحوافز أن تعمل على ربط الفرد بالمؤسسة التي تعمل فيها وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء؛
- العمل على إيجاد رغبة جديّة أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز؛ المادية والمعنوية وحسن اختيار أيهما الأفضل للعامل في كل مناسبة؛
- مرونة نظام الحوافز وعدالته حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- أن يحقق نظام الحوافز عائد أكبر أو يساوي ما يكلف المنظمة نظير دفع الحوافز؛
- أن يراعي عند تصميم نظام الحوافز بالمنظمة، نطاق الحوافز الموجود في المنظمات المتشابهة.

المطلب الرابع: شروط تقديم ونجاح نظام الحوافز

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح شروط تقديم ونجاح نظام الحوافز.

الفرع الأول: شروط تقديم الحوافز

نظرا لتداخل وصعوبة دوافع العاملين وتنوع أهداف ومهام العمل، وصعوبة اختيار الحوافز المناسبة لتحريكها تقترح الدراسات الحديثة بعض الشروط والتي منها: (2)

- أن تربط هذه الحوافز بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية؛
- أن يقرر صرفها أو أداءها للموظفين أو العاملين في مواعيد محددة ومتقاربة؛
- أن تركز الحوافز على أسس ومستويات مقبولة؛
- أن تأخذ شكل الاستمرار والانتظام في أدائها؛
- أن ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا برسالة وأهداف المؤسسة؛
- أن ترتبط وتتصل اتصالا مباشرا بدوافع العاملين؛
- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية التي يمر بها البلد والتي تؤثر على سلوك العاملين؛
- أن تتدخل فيها النوازع الشخصية أو العلاقات أو الوساطات والمحسوبيات.

¹ - عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 60، 61.

² - سامر جلدّة، السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 121، 122.

الفرع الثاني: شروط نجاح الحوافز

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من ورائها الحوافز انجاز ونجاح العمل ومنها:⁽¹⁾

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا؛
- أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف؛
- تحديد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز؛
- ضمان استمرارية الحوافز؛
- منحها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة، متتالية ومتناسبة زمنيا مع أداء العامل؛
- ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز؛
- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة؛
- أن يدرك العاملون نظام الحوافز وقواعده وشروطه وأن يتصف بالوضوح والبساطة؛
- أن ترتبط الحوافز ارتباطا قويا مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها؛
- أن تنمي في ذهن الفرد العلاقة بين الأداء الجيد والحصول على الحافز؛
- أن يكون الحافز متناسب مع دوافع الفرد.

¹ - عارف الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف، 2007، ص38.

المبحث الثاني: ماهية المكافآت

تفرد المكافآت الوظيفية بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء، وتعتبر عاملاً هاماً في دفع العاملين للتميز والتميز، ويختلف نظام المكافآت عن الحوافز بان الاختير غالباً ما يكون منصوفاً عليه في القانون، ومنها ما يمنح لكافة العاملين بغض النظر عن أدائهم مثل المزايا الاجتماعية والعلاوات الدورية... الخ. بينما تقوم فكرة منح المكافأة أساساً على تقديم العامل أداء يتخطى المعايير الموضوعية، مثل التفاني والمثابرة في العمل. ومن خلال ما سبق سنتطرق في المبحث إلى:

- مفهوم المكافآت
- تطور نظم المكافآت
- أنواع المكافآت
- استراتيجيات المكافآت

المطلب الأول: مفهوم المكافآت

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تعريف المكافآت وكذا تطور نظمها.

الفرع الأول: تعريف المكافآت

هناك عدة تعريفات للمكافآت نذكر منها ما يلي: (1)

المكافأة مبلغ من النقود يدفعه صاحب العمل إلى بعض أجراءه للإعجاب عن رضاه عن سلوكهم في العمل في فترات معينة أو مناسبات سعيدة كالزواج أو الأعياد، مضاعفة راتب... الخ وتعرف أيضاً بأنها مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة أو المهارة، أو كحافز عن زيادة بذل جهد في سبيل تحقيق نتائج أحسن، وهي تختلف عن التعويضات الأخرى في كونها غير مرتبطة بصفة مباشرة بشروط أو ظروف أو متطلبات العمل، وإنما هي مرتبطة بصفة مباشرة بشروط خاصة نوعية وكمية العمل ونتائجه من الناحية الكمية والنوعية.

الفرع الثاني: تطور نظم المكافآت

قد مرت نظم الأجور والمكافآت بالعديد من المراحل، وكانت تتأثر في تشكيلها بطبيعة عمل المنظمة خاصة أو عامة أو خيرية... الخ، وكذلك بيئة العمل المحيطة والقوانين والتشريعات التي تتدخل أحياناً لتنظيم معدلات الأجور والمزايا الإضافية، ولكن ما يهم أن هناك بعض المعايير التي يتم التركيز عليها مثل الجدارة أو الأقدمية... الخ، ونذكر بعض النظم المبتكرة للمكافآت مثل: (2)

¹ - معمر داود، مرجع سبق ذكره، ص 94.

² - كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 160.

أولاً: الدفع على أساس المهارة: ووفقاً لهذا النظام يتم دفع الأجور والمكافآت على أساس ما يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية ومفيدة للعمل ويساعد هذا النظام على تنمية المهارات الضرورية لنجاح المنظمة كما أن التنوع في المهارات المطلوبة من الموظف تؤدي لتقوية دوافعه للعمل.

ثانياً: الدفع على أساس جماعي: الفكرة الأساسية لهذا النظام، تقوم بربط الأجور والمكافآت بإنجاز الفريق، أي الأداء الجماعي وليس الأداء الفردي، ومن مزاياه أنه يوصل ويعزز انتماء الفرد للجماعة ويعمل على توفير العمل بروح الفريق الواحد.

المطلب الثاني: أنواع المكافآت

لتحقق المكافآت أهدافها وغايتها، يجب أن تتكامل بأشكالها المختلفة المادي والمعنوي، بان لا تقدم المكافأة النقدية بطريقة مجردة تخلو من أية إضافات، ويقصد بالإضافات إضافة شيء من الثناء والمدح متلقي المكافأة كان تقدم المكافأة أثناء حفل تكريم خاص للمبدعين، حيث يتخلل ذلك أخذ صورة تذكارية يتم تعميمها على العاملين من خلال مجلة داخلية أو أنظمة الاتصال الأخرى، فإن التجربة ستكون ذكرى جميلة، وتشجع العامل على المشاركة بشكل أكبر في العمل ويكون لها وقع أكبر في نفوس العاملين الآخرين. وهنا لابد من ذكر نوعين من المكافآت وهي: (1)

أولاً: مكافآت رسمية: وهي المكافآت التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيها عن المشاركة والنجاح لفترة طويلة من المثابرة والعمل المتواصل، وهذا النوع من المكافآت يكون من خلال التطبيق لأنظمة المكافآت المتبع في المؤسسة وهنا يجب مراعاة التالي:

- تحديد أسس وأهداف المكافأة، ومن هو الشخص المستحق للمكافأة وما هي المكافأة ومتى وأين ستمنح؟
- أن تكون المكافآت ذات معنى لمتلقيها، مع الأخذ بعين الاعتبار نوع النجاح والإنجاز وتناسبه مع المكافأة؛
- إشراك الفائز في اختيار المكافأة، حيث يجب إشراك الأشخاص المتوقعين لاستلام المكافأة أو الأشخاص الذين هم في لجان التحكيم لاختيار المكافأة؛
- البيان الواضح لكيفية الحصول على مكافأة، وذلك من خلال وسائل النشر والاتصال المتعددة في المؤسسة؛
- من المفضل أن تقدم المكافأة أمام الآخرين لتحفيزهم وإعطاء أهمية للمكافأة والشخص الفائز واستمرارية منح المكافآت بشكل دائم دون انقطاع، وذلك لإعطاء مصداقية لما تقوم به المنظمة.

ثانياً: مكافآت غير رسمية: وهي تمنح بشكل تلقائي بدون تخطيط أو جهد يذكر، وتكون هذه المكافآت حالاً وقت إنجاز متميز أو تأدية أعمال ناجحة، وهنا يجب مراعاة ما يلي:

- أن تتوافق وتتواءم المكافأة مع رغبة العامل أو الموظف بان تعرف ما يرغب به العامل أو الموظف وتختار له المكافأة التي ترضي رغباته؛

¹ - المرجع السابق، ص 166.

- توافق المكافأة مع العمل الذي تم إنجازه، يجب الأخذ بعين الاعتبار أهمية العمل الذي أنجز وتكون المكافأة متناسبة مع الانجاز؛
- أن تكون المكافأة أنية، بمعنى أن تقدم المكافأة مباشرة بعد إتمام العمل فلو تأخرت المكافأة فإنها تفقد بريقها وبهجتها؛
- ومن المهم أيضا التوازن باستخدام كل من المكافآت المادية والمعنوية، وكيفية استخدامها والعناية والتركيز على المكافآت المعنوية، المتمثلة بالشكر والتقدير والمدح والثناء... الخ، إذ أن لها في الكثير من الأحيان المردود الايجابي في القيمة المتحققة التي تتفوق في كثير من المواقف على المكافآت المادية أو المالية، ويكون ذلك من الدلالات التالية: (1)
- أن المكافأة المالية يكون مردودها قصير الأمد حيث أن قيمتها قد تكون ليوم أو شهر أو أكثر وتفقد بريقها بانتهاء مفعول قيمتها بشراء حاجة أو سلعة معينة؛
- أن المكافأة المالية لا تحقق الفعل المؤثر في سجلك الوظيفي، ولا تعني أكثر من تسلع مبلغ من المال لتحقيق انتعاش مالي لفترة وجيزة؛
- أن شهادات الشكر والتقدير والثناء تؤثر إيجابا في السجل الوظيفي للعامل، كما أنه يعول عليها عند إجراء التقييمات السنوية أو الترقية الوظيفية؛
- أن الشكر والتقدير يبرز قدراتك وتطلعاتك في المسيرة الوظيفية ويعتبر أفضل أنواع المعايير المعتمدة في تقييم مستوى الأداء عند مقارنتك مع الآخرين.
- فيما سبق ذكره عن أنواع المكافآت، وما تسعى لتحقيقه من أهداف الاستمرارية والحفاظة على دافعية الأفراد المتميزين في العمل، تبرز أهمية استخدام أساليب المكافآت كركن أساسي في نظم التحفيز، وأهمية أن تراعي منظمات الأعمال أن يكون لديها نظام للمكافآت يساعد في تحقيق أهدافها، والتي لا يمكن أن تنجز بكفاءة إلا إذا كان لديها برامج مزايا ومكافآت يشبع رغبات وحاجات الموظفين لديها.

المطلب الثالث: استراتيجيات المكافآت

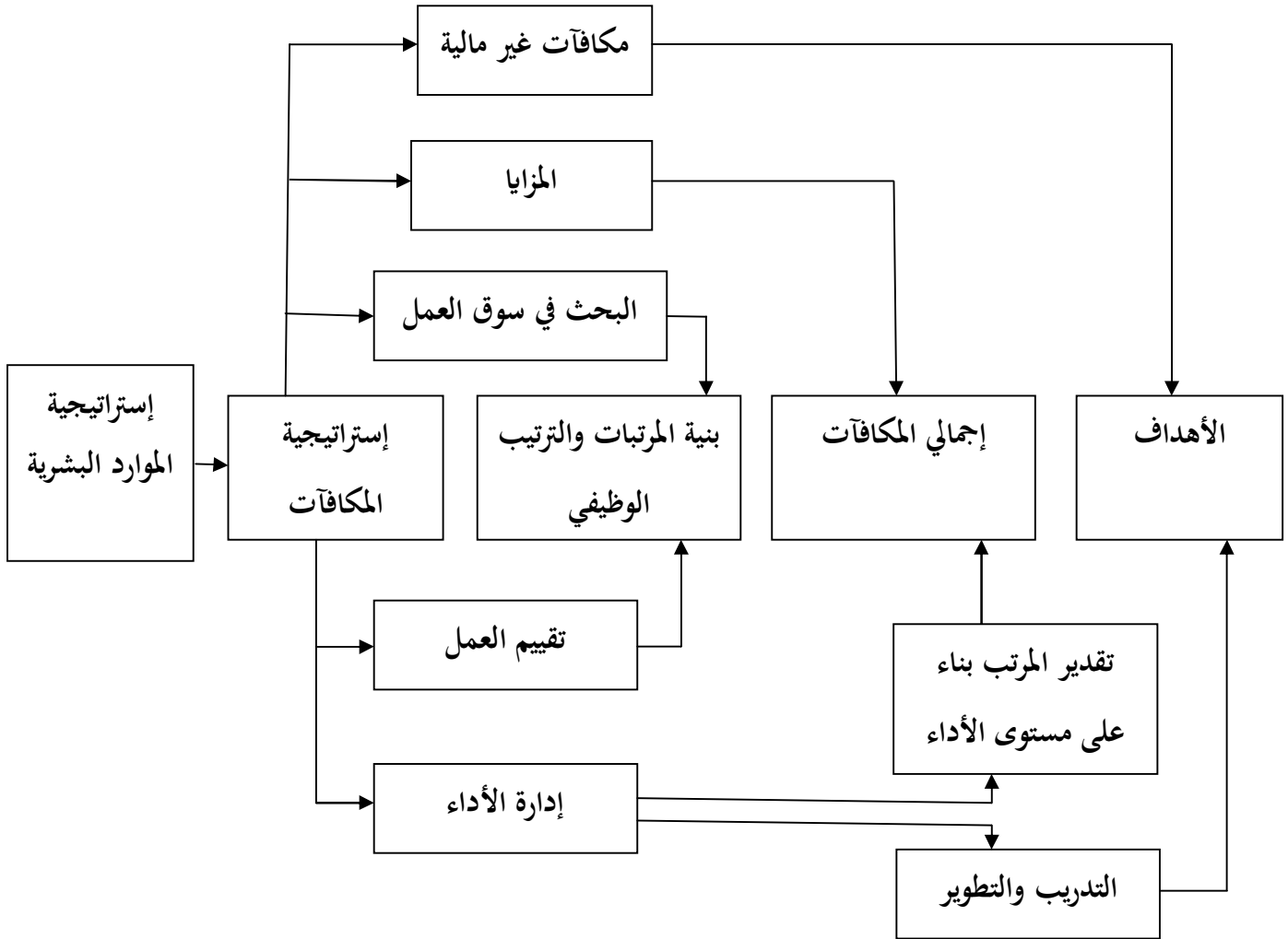
- ليكون للمكافآت بعدا أثرا على من يتلقاها، نظير عمل أو تنفيذ مهام معينة، ومن ثم تنعكس فوائدها إيجابا على الأداء العام للمؤسسة ويذكر بان استراتيجيات المكافأة يجب أن تكون: (2)
- متناسبة مع النمط الإداري المطلوب؛
- أن يتم ربطها بمستوى أداء المؤسسة؛
- تقود وتدعم السلوك المطلوب على كل المستويات؛
- أن توفر التنافس المطلوب لجذب والحفاظ على المستوى العالي من المهارات التي تحتاجها المؤسسة؛
- أن يكون برنامج المكافآت مرتبطا بأهداف المؤسسة؛

¹ - معمر داود، مرجع سبق ذكره، ص 98.

² - كشواي باري، مرجع سبق ذكره، ص ص 168، 170.

- أن يكون برنامج المكافآت داعماً لثقافة العمل

الشكل رقم 06: عملية إدارة المكافآت



المصدر: كشواي باري، مرجع سبق ذكره، ص 164.

المبحث الثالث: الدوافع وعلاقتها بالحوافز والمكافآت

تعتبر الدوافع والحوافز والمكافآت محورا رئيسيا في عالم الإدارة والعمل، لأنه يمس صميم العامل البشري وهو من المؤثرات التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد. ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لدى الأفراد في الأداء ولتحقيق أهداف المؤسسة يجب توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام للحوافز والمكافآت يكون فعال لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وزيادة معدلات الأداء.

فبعد تطرقنا في المبحث الأول والثاني إلى الحوافز والمكافآت سنتطرق إلى العناصر التالية:

مفهوم الدوافع، أهمية الدوافع، أنواع الدوافع، علاقة الدوافع بالحوافز والمكافآت.

المطلب الأول: مفهوم الدوافع وخصائصها

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الدوافع وخصائصها

الفرع الأول: تعريف الدوافع: هناك عدة تعاريف للدوافع إذ نجد عدد من الباحثين قد ميز بين تعريف الدافع والدافعية وسنحاول من خلال التعاريف التالية توضيح بعض منها:

الدافعية: هو كل ما يفعله الإنسان وما يلاحظه وما يشعر به وما يفكر فيه بصورة متكاملة.⁽¹⁾

الدوافع: هي عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجات معينة يشعر الفرد بعدم إشباعها،

هذه الحاجة تولد نوعا من التوتر Tension يدفع الفرد إلى سلوك معين لشد هذا النقص.⁽²⁾

كما تعرف الدوافع بأنها: حالة داخلية تشحن، تنشط أو تحرك أو تقود وتوجه السلوك نحو أهداف، هذه القوة

الداخلية المحركة هي دافع.⁽³⁾

الفرع الثاني: خصائص الدوافع

للدوافع عدة خصائص ومنها ما يلي:⁽⁴⁾

أولا: للدوافع وجوه ومظاهر عدة: حيث أن الباحثين حللوا أوجهها ومظاهرها المختلفة فمنهم من بحث عن كيفية

تحريكها وتوريثها، وآخرون تناولوا كيفية توجيهها وجهة معينة وفريق ثالث تناول العوامل التي تؤثر على ديمومتها أو

كيفية إيقافها، ومن هنا نرى للدوافع وجوها ومظاهر متعددة.

ثانيا: الدافعية: ظاهرة متميزة وفريدة لكل إنسان خصائص تميزه عن غيره، وأي ما دامت الدافعية تمثل قوى داخلية

تحرك السلوك وتوجهه والإنسان يمتلك خصائص تميزه عن الآخرين فبالتالي الدافعية ظاهرة متميزة.

¹ - مجّد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص 208.

² - عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 38.

³ - المرجع نفسه، المكان نفسه.

⁴ - شرياف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أمّجد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، 2010، ص 17.

ثالثا: الدافعية ذات توجه قصدي: بمعنى أن دوافع الفرد تمثل خياره للسلوك الذي سيسلكه من بين عدد من الخيارات السلوكية المتاحة وبالتالي فالدوافع تكون عن قصد مسبق.

رابعا: الدافعية عملية معقدة التركيب: ولذلك لا يمكن رؤية الدافع للعمل وإنما يمكن استنباطه إضافة إلى أن الإنسان له حاجات وتوقعات متعددة تتغير باستمرار وقد تتضارب معا، وكذلك الأفراد يشبعون حاجاتهم بطرق مختلفة، مما يزيد العملية تعقيدا، وأن إشباع حاجات الإنسان قد تؤدي إلى زيادة قوة تلك الحاجة، وليس إلى إطفائها، ومن النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة بل كثيرا ما تكون مجموعة دوافع متداخلة إضافة إلى أن السلوك الهادف لا يشبع في جميع الأحوال حاجات الإنسان، فكثيرا ما تحدث تحولات وعقبات، مما يؤدي إلى حدوث السلوك الاشباعي للحاجات.

المطلب الثاني: أهمية الدوافع

تحتل الدوافع أهمية بالغة بالنسبة للإدارة في المؤسسة حيث يمكن اعتبار: (1)

- أن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد؛
- تؤدي الدوافع الايجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة؛
- تساعد الدوافع الايجابية في زيادة التعاون بين الأفراد؛
- يساعد تشخيص الدوافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها؛
- تساعد الدوافع الايجابية في التقليل من الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة؛
- دوافع الفرد تحدد على أساسها شدة السلوك وفعاليتها، فعندما تكون دوافع الفرد ملحة مثل الاحترام فان هذا المستوى من الدوافع يحدد مستوى شدة سلوك هذا الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع.

المطلب الثالث: أنواع الدوافع

هناك عدة تصنيفات للدوافع ومن أهم هذه التصنيفات نجد: (2)

أولا: الدوافع الأولية: على الرغم من عدم وجود اتفاق شامل بين علماء النفس في تقسيم موحد للدوافع، إلا أنهم لم يختلفوا من حيث وجود دوافع غير مكتسبة تفرزها طبيعة التفاعلات والتي سميت بالدوافع الفيزيولوجية أو البيولوجية، أو الفطرية أو الأولية وغالبا ما تكون هذه في مركز الصدارة من حيث أهميتها، كما وردت في نظرية ماسلو للحاجات، وكذلك لدى العديد من النظريات الدوافع الأخرى. ومن أكثر هذه الدوافع شيوعا، الجوع، العطش والحاجة إلى الحفاظ على النوع والجنس والأمومة... الخ.

ثانيا: الدوافع العامة: تعد هذه الدوافع بمثابة الوسيط بين كل من الدوافع الأولية والثانوية، وقد تجاهلت نظريات الدوافع في الماضي أهميتها، غير أنها أصبحت الآن في ظل المفاهيم الحديثة الدوافع الأولية والثانوية، وهي تشمل دوافع

¹ - منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 269.

² - خليل مجيد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 217.

عديدة، مثل دوافع الجدارة، وحب الاستطلاع، والعاطفة والنشاط، وقد احتلت حديثاً أهمية في دراسة السلوك الإنساني في المؤسسة.

ثالثاً: الدوافع الثانوية: هي من الدوافع المؤثرة في دراسة السلوك الإنساني في المجتمع الحديث، لأن الدوافع الأولية لا تحرك سلوك الأفراد لوحدها في المجتمعات المختلفة، وإنما تلعب الدوافع الثانوية كذلك دوراً كبيراً في هذا الخصوص، وعلى سبيل التمييز بين الدوافع الأولية والثانوية، فإنه لا بد لكي يكون الدافع ثانوياً أن يكون مكتسباً من خلال التفاعلات البيئية التي أفرز تأثيره في توجيه سلوك الفرد ومن هذه الدوافع، دافع الانتماء ودافع القوة والسلطة ودافع المركز الاجتماعي ودافع الذات.

وهناك تصنيف آخر للدوافع وهو كما يلي: (1)

أولاً: دوافع أولية غير متعلمة: وهي دوافع لا يتعلمها الإنسان لكونها فطرية أو غريزية، المجموعة الأكبر من هذه الدوافع هي "دوافع البقاء" وذلك لأن إشباعها ضروري لبقاء الكائن الحي، وتمثل الحاجة للطعام والماء الحاجة إلى التخلص من التعب.

ثانياً: دوافع ثانوية متعلمة أو مكتسبة: وهي دوافع يتعلمها الإنسان ويكتسبها من البيئة التي ينشأ فيها ولهذا نسميها أيضاً بدوافع متعلمة، وهذه تختلف باختلاف الأفراد كما تتغير بالنسبة للفرد الواحد.

ثالثاً: دوافع مركبة: وهي دوافع تشترك خصائص متعلمة أي لها خصائص أولية وخصائص ثانوية، ويختلف العلماء على قائمة الدوافع المتعلمة والمركبة وما هو متعلم أو مركب لذلك سنتعامل معها هنا كمجموعة واحدة.

المطلب الرابع: علاقة الدوافع بالحوافز والمكافآت

إن الصلة بين الدافع والحوافز صلة وثيقة جداً، كالصلة التي تربط بين المثبر والاستجابة له، وعند ذكر الحوافز نحن

نعني بها المكافآت أيضاً، باعتبار المكافآت أحد عناصر التحفيز

وبالتالي ونظراً لأهمية الحوافز في المؤسسة فمن الضروري عدم الخلط بين مفهوم الدوافع ومفهوم الحوافز لأنهما لا

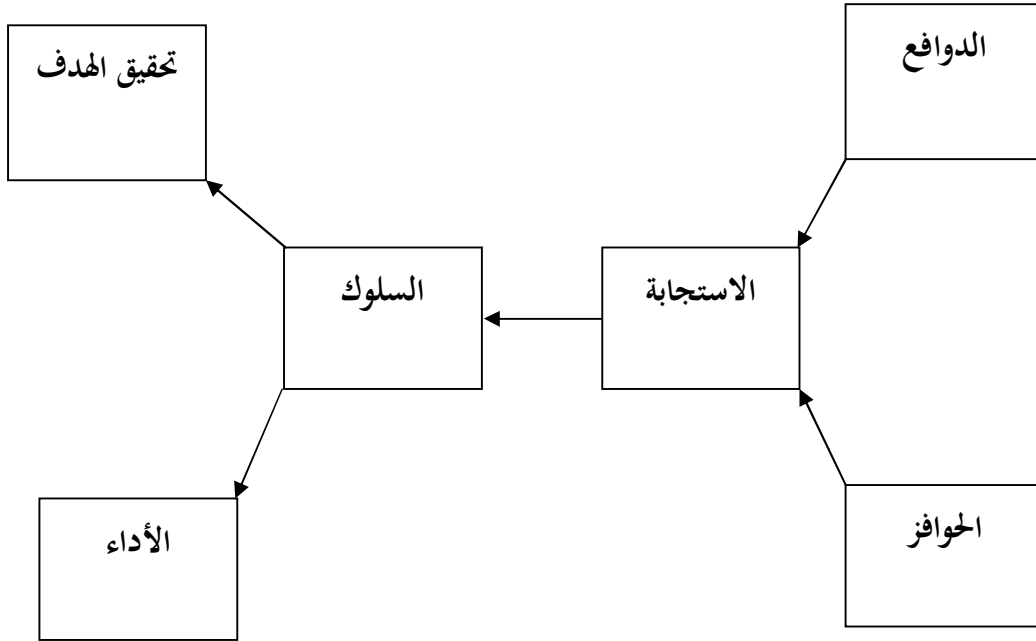
يكتسبان نفس المعنى، ولكن يصبان في نفس الوعاء وهو العمل. إذ تعبر الدوافع عن حاجة الإنسان وتظهر على شكل وتصرف موجه نحو تحقيق طموحاته، أما الحوافز فهي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع حاجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار. (2)

ويمكن توضيح العلاقة بين الحوافز والدوافع من خلال الشكل التالي:

¹ - المرجع السابق، ص 273.

² - علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 207.

الشكل رقم 07: العلاقة بين الحوافز والدوافع



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2008، ص 412.

من خلال الشكل يتضح لنا أن هناك دوافع هي عبارة عن عوامل داخلية في الفرد، ومثيرات هي الحوافز والتي تعتبر عوامل خارجية، وهي التي تحرك الفرد فيستجيب، فتدفعه لتوجيه السلوك من أجل تحسين أدائه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الحوافز و المكافآت و علاقتها بالدوافع إذ تطرقنا في الجزء الأول إلي مفهوم الحوافز و كذا أهميتها و أنواعها و أهم النظريات التي جاء بها الباحثون عنها و كيفية وضع نظام فعال لتحقيق الأهداف المسطرة.

و قد بينا في الجزء الثاني مفهوم المكافآت كأحد أهم العناصر المستخدمة في العملية التحفيزية و كذا تطور و الأنواع و الاستراتيجيات المستخدمة فيها أما في الجزء الثالث و الأخير من الفصل الأول فقد أوضحنا العلاقة الموجودة بين الحوافز و المكافآت والدوافع.

إذ أن الاهتمام بدراسة التحفيز وما له من تأثير على الدوافع الإنسانية تفرضه الرغبة في تحسين أداء العاملين في المنظمة. ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة ، وهذا ما سنتطرق إليه بشيء من التفصيل في الفصل الثاني.

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل السابق إلى دراسة الحوافز والمكافآت وعلاقتها بالدوافع ، إلا أنها لن يكون لها معنى إذا لم تحقق وتساهم في تحسين الأداء وتطويره من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وبالتالي كان من الضروري على المؤسسة تقديم الحوافز والمكافآت من منطلق أنها تعتبر العامل والمؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين، لتثير رغبتهم ،ولالإحاطة أكثر بمفهوم أداء العاملين وتقييم أداء العاملين في المؤسسة، ومدى تأثير الحوافز والمكافآت عليها، سنتطرق في هذا الفصل إلى مايلي:

- مفهوم أداء العاملين في المؤسسة.
- تقييم أداء العاملين.
- مدى تأثير الحوافز والمكافآت في تحسين الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء عامل الحكم على الجهد المبذول من قبل العاملين في المؤسسة، ويعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه ومتطلبات الوظيفة، ومن هنا كان لزاما على إدارة الأفراد أن تعمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم. لذا سنحاول في هذا المبحث تحديد مفهوم الأداء وأهميته وأهدافه وكذا سبل تحسينه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته

إن مفهوم الأداء من الموضوعات الرئيسية في نظريات التنظيم الإداري لذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضا وإثارة للجدل خاصة فيما يتعلق بتعريفه، لذا سنحاول توضيح مفهوم الأداء ومحدداته.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

إن أصل كلمة الأداء اللغوي في الإنجليزية تعني الانجاز، التأدية، أو إتمام شيء ما، عمل، نشاط، تنفيذ مهمة.⁽¹⁾ وكلمة الأداء تطلق على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام موظف بواجبات وظيفية والمهام المسندة إليه من خلال قيامه بالمهام المتعلقة بوظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية، التزامه بأخلاقيات وسلوكيات المؤسسة التي يعمل بها.⁽²⁾ وبالتالي فهناك العديد من التعاريف لمفهوم الأداء منها:

عرفه هايينز: الأداء هو الناتج الذي يحققه الموظف نتيجة قيامه بأي عمل من الأعمال.⁽³⁾

وعرف الأداء بأنه العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له.⁽⁴⁾

ويمكن القول أن الأداء هو: " المخرجات المقدره بساعة عمل واحدة ويتوقف استخدام هذا التعريف على عاملين أساسيين:⁽⁵⁾

– يجب أن يكون الأداء من النوع الذي يمكن قياسه كميا وإرجاعه إلى ساعات عمل محددة أي بمعنى آخر يمكن تسجيله وحسابه في فترة زمنية محددة.

– يجب أن يكون الأداء منفصل عن أداء الآخرين الذين يعملون معه، ومنه فإن أداء الفرد هو انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق أساسيات وظيفته، ويشير الأداء إلى درجة إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما نجد هناك لبس وتداخل بين الأداء الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

¹ - الصالح جليج، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص126.

² - المرجع نفسه، ص127.

³ - المرجع نفسه، المكان نفسه.

⁴ - سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي، ملتقى البحث العلمي، جامعة عبد المالك عبد العزيز، السعودية، 2009، ص18.

⁵ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص215.

وبما أن الأداء هو قيام الفرد بأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله، فمن خلال ذلك يمكننا التمييز بين ثلاثة مكونات يقاس أداء الفرد على أساسها وهي: (1)

أولاً: كمية الجهد: وهو مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في الوظيفة خلال فترة زمنية معينة.
ثانياً: نوعية الجهد: ونقصد بها مستوى الدقة والجودة أي مدى مطابقتها للإنجاز للمقاييس والمواصفات المطلوبة ففي كثير من الأحيان لا نولي أهمية لسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهمننا نوعية وجودة الجهود المبذولة.
ثالثاً: نمط الانجاز: ويقصد بها الطريقة أو الأسلوب التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الانجاز يمكن مثلاً: قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة في حالة ما إذا كان العمل جسدياً كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى قرار أو حل قضية أو الأسلوب الذي يتبعه في إجراء بحث أو دراسة إذا كان العمل ذو طابع ذهني.

الفرع الثاني: محددات الأداء

تتمثل محددات الأداء فيما يلي: (2)

أولاً: الدافعية الفردية: يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفاً.
ثانياً: القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن تتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.
ثالثاً: إدراك الدور والمكانة: يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المؤسسة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهوداً فائقة ويكون مقبولاً.

المطلب الثاني: عناصر الأداء

للأداء عناصر ومكونات أساسية ورئيسية لا يمكن بدونها قياس وتحديد مستوى أداء العاملين. لذلك سنحاول تحديد عناصر الأداء في النقاط التالية:

أولاً: أنشطة العمل والجوانب المتغيرة والثابتة فيها

إن عملية تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها وأهميتها من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل، وقد حاولت دراسات كثيرة العمل على تحديد المكونات الغير متغيرة (المستقرة) نسبياً في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي بها العمل أو الأفراد الذين يقومون به، أو الظروف المحيطة به وذلك على النحو التالي: (3)

¹ - المرجع السابق، ص 216.

² - المرجع نفسه، ص 218.

³ - عدنان الجعبري، دور الإبداع التكنولوجي في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل بفلسطين، 2009، ص 39-40.

أ: الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن:

وهي الأنشطة التي تتسم بتغيرها مع مرور الزمن وذلك بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي به العمل مثل تغير مهام الموظف في نهاية الزمن نتيجة زيادة خبرة الموظف من ممارسته للعمل.

ب: الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يقومون بالعمل:

وذلك نتيجة تفاوت الطريقة التي يؤدي بها الموظف هذا العمل عن الموظف الآخر من خلال ما يمتلكه من خصائص وخبرات خاصة في أدائه تميزه عن غيره من الموظفين وهذا الاختلاف في الأداء نابع من افتراض أن الكثير من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لإنجازها والوصول إلى أهدافها، إضافة إلى أن الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة للأداء الملائم له.

ج: الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأفراد:

وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة التي تؤدي فيها الأعمال، حيث أن هذه البيئة لها أثرها الواضح على الأنشطة والأعمال المختلفة مثل التوقف المفاجئ لإحدى آلات الإنتاج. بما يتطلبه توقف العاملين عن عملية الإنتاج لحين الانتهاء من أعمال الصيانة المختصة بتلك الآلة، وهناك عوامل متعددة لهذه الظروف والمواقف التي تسهم في تغيير الأداء منها: متغيرات تتعلق بالبيئة المادية مثل الإضاءة والتهوية للعمل مثل العمال والمشرفين من خلال خصائصهم واتجاهاتهم وثقافتهم ونمط علاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، ومتغيرات تاريخية مثل تلك المتغيرات التي تعرض لها العامل في الماضي وحالات النجاح والفشل السابقة في الأداء، ومتغيرات كيفية والتي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، وطبيعة ضغوط العمل والأزمات التي تكشف الأداء.

ثانيا: العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب له.

إن أنشطة العمل تتم من خلال تجميع الأنشطة والمهام إلى أعمال بحيث تكون على أساس التجانس والتكامل بين هذه الأنشطة، والمهام التي تنتمي إلى عمل معين مما يترتب أحيانا إعادة تصميم الأنشطة وحتى العمل مع إمكانية إعادة تصميم التنظيم ككل.

ثالثا: المواصفات والخصائص المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل

يعتبر هذا العنصر الأساسي في عملية الربط بين تحليل الأداء ومكوناته واختباره فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات التي يجب توفرها في الفرد القائم بأداء هذه الأنشطة. وهذه المواصفات تعتبر أساس الاختيار والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء والمواصفات الفردية.⁽¹⁾

¹ - سعاد نائف البرنوطي، ادارة المواد البشرية، ادارة الأفراد، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص215.

إلا أن هناك عناصر أخرى للأداء تعد بمثابة الأساس الذي يجب على المسؤول المباشر تنفيذها عند تقييم أداء مرؤوسيه ومن خلال هذه الدراسات يتبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها. ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين هما: (1)

- القدرة على الأداء؛

- الرغبة في الأداء؛

كما هو موضع في العلاقة التالية:

$$\text{مستوى أداء الموظف} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

أ. القدرة على الأداء:

تعرف على أنها إمكانيات الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعلم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب وبالتالي فالقدرة هي محصلة لعنصرين أساسيين هما: المعرفة والمهارة أي أن:

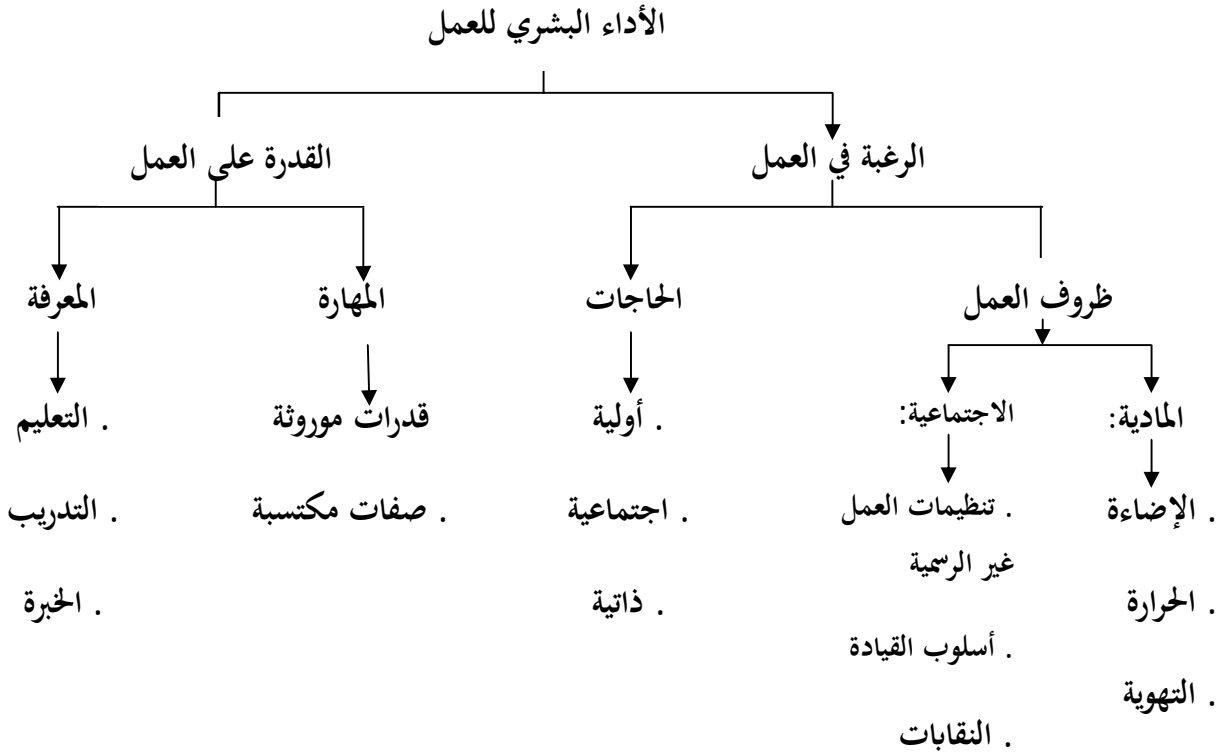
$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل اتجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية انجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف عنها مثلا نوعها، تركيبها، كيفية تشغيلها... الخ أما المهارة فهي مستوى الكفاءة والإتقان التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه عن طريقها.

ب. الرغبة في الأداء: الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاث عناصر أساسية هي: ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية، حاجات ورغبات الموظف. ويمكن توضيح عناصر الأداء في الشكل التالي:

¹ - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 137.

الشكل رقم (08) عناصر الأداء



المصدر: على السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، 2003، ص 39.

فمن خلال هذا الشكل يتبين لنا أن أداء الموظف هو تكامل العنصرين، الرغبة في العمل والقدرة على العمل. الرغبة في العمل تتأثر بدورها بظروف العمل المادية مثل: الرطوبة، الحرارة، التهوية، الإضاءة... الخ. كما تتأثر أيضا بمدى تحقق العمل المنجز لحاجات الموظف التي يطمح لتحقيقها من خلاله سواء كانت حاجات أولية (الحاجات اللازمة للبقاء واستمرارية الموظف، الأكل، المأوى، الراحة).

الحاجات الاجتماعية مثل: الاتصال والتعامل مع الآخرين، أو الحاجات الذاتية مثل: تحقيق ذات الموظف حسب رغبته وذلك من خلال قيام العامل بأداء عمله يتناسب وقدراته المتاحة ويشعر بأهميته في المؤسسة هذا فيما يخص الرغبة في العمل، أما القدرة على العمل فتظهر من خلال المهارة التي يمتلكها العامل سواء اكتسبها أو كانت موروثه، وكذا المستوى المعرفي الذي يتمتع به من خلال التعليم أو المستوى التعليمي الذي أهله للعمل أو التدريب الذي يقوم به بمراجعة بعض النقائص التي اكتسبها من جراء تجارب العمل التي سبق وأن قام بها.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابهة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل فتكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء.

والى جانب تعدد واختلاف المؤثر على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما: (1)

أولاً: عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

أ. **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، ومدى العناية التي تعطيتها لتنمية وتطوير ملكياتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل ومنه:

الأداء = القدرة × البيئة × الدافعية

ب. **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

ج. **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلاً للتغير وفق المستجدات الراهنة.

د. **بيئة العمل:** تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

هـ. **طبيعة العمل:** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

و. **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

ثانياً: عوامل خارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل هي:

أ. **البيئة الاجتماعية والثقافية:**

- العادات والتقاليد الموروثة؛

- العرف وأمر الدين؛

- المستوى التعليمي بنسبة الأمية؛

- النظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه؛

¹ - سالم عواد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 42.

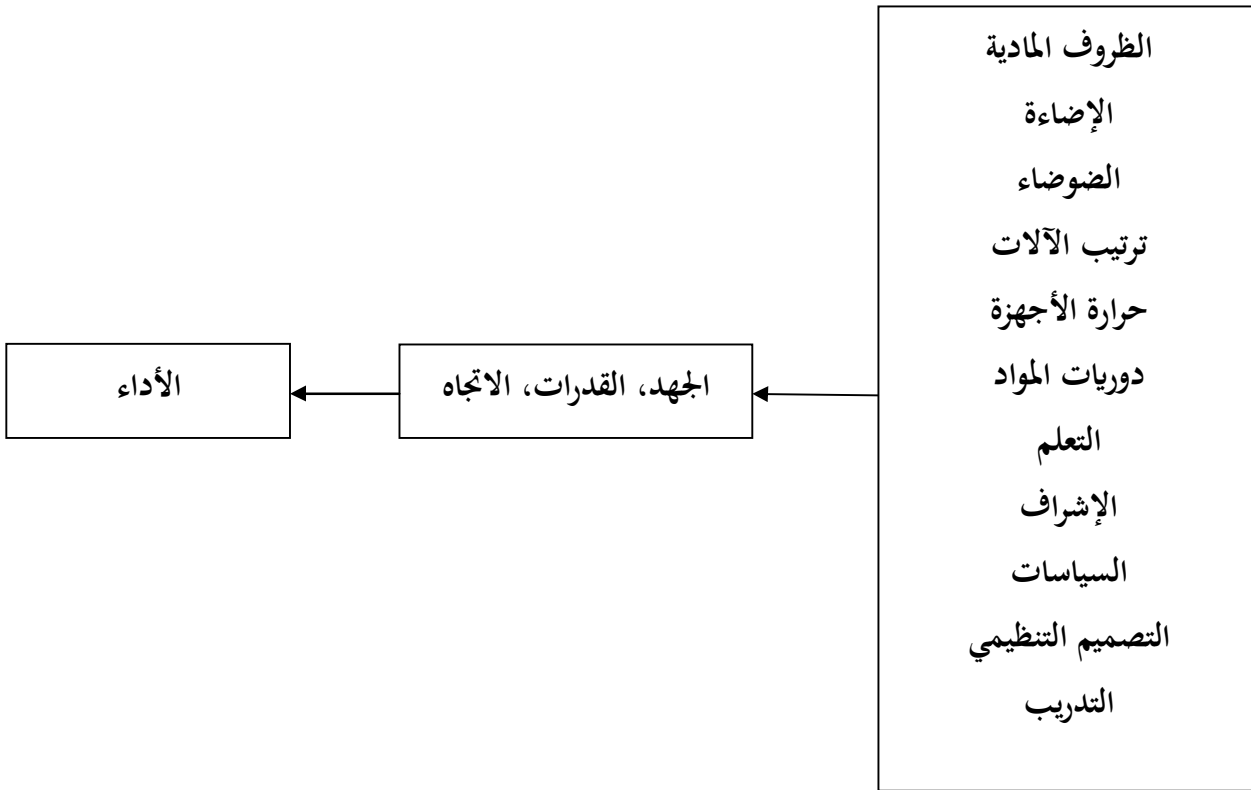
- التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.
- ب. البيئة السياسية والقانونية:
 - طبيعة النظام السياسي؛
 - مدى الاستقرار السياسي؛
 - مرونة القوانين والتشريعات؛
 - السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

ج. البيئة الاقتصادية:

- الإطار العام لاقتصاد الدولة (اقتصاد حر أو موجه)؛
- الاستقرار الاقتصادي.
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك؛
- الأسواق المالية ومدى جودة أسواق الأسهم والسندات؛
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

ويمكن توضيح بعض العوامل الأخرى التي تؤثر على الأداء فمنها ما هي متعلقة بالبيئة وأخرى متعلقة بالرضا عن العمل في الشكل كالأتي:

الشكل رقم(09): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء

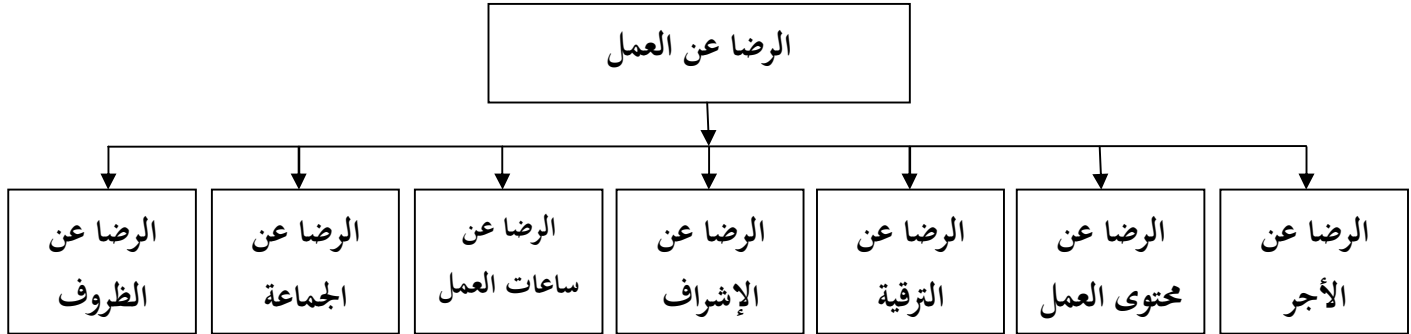


المصدر: راوية محمد حسين، مرجع سابق ذكره، ص 212.

يتضح لنا حسب الشكل السابق أنه يوجد عوامل بيئية عديدة وتتحكم في أداء الموظف في المؤسسة، من بينها الظروف المادية إذا كانت جيدة فهي تساهم في مساعدة الموظف على القيام بعمله بشكل جيد، كما أن التدريب والتعليم هما عاملان يزيدان من مؤهلات وقدرات الموظف للعمل على أكمل وجه وكل عامل من هذه العوامل يؤثر بشكل مباشر ويسفر على مستوى أداء الموظف في المؤسسة.

أما بالنسبة للعوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): العوامل التي تتحكم في رضا الموظف عن عمله



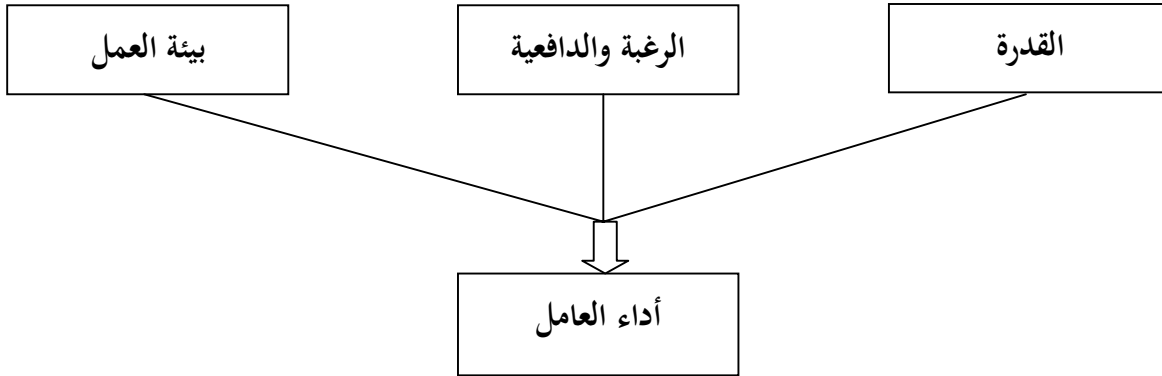
المصدر: راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 214.

ما يلاحظ من هذا الشكل أنه يكون الموظف راض عن عمله عندما تتحقق مجموعة من العوامل التي تتمثل في الأجر محتوى العمل، الترقية، الإشراف، ساعات العمل، جماعة العمل، وكل هذه العوامل تساعد في تحسين الأداء. ويرى باحثون آخرون أن أداء العاملين يتأثر بجملة من العوامل الأخرى وهي كمايلي: (1)

- **العوامل الفنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، كما أن هذه الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المؤسسة والأفراد، فنوعية الآلات وكمياتها والطرق والأساليب العلمية المستخدمة في العمل، جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.
- **العوامل الإنسانية:** وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارات والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.

¹ - سالم عواد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الشكل رقم (11): العوامل المؤثرة على أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

يتضح لنا من خلال هذا الشكل أن أداء العاملين يتأثر بعدة عوامل منها القدرة على الأداء والرغبة وبنية العمل، كلها عوامل تساهم في رفع أو تقليل أداء العامل في المؤسسة.

المطلب الرابع: سبل تحسين الأداء

قد يكون من المناسب هنا أن نتعرض لسبل الارتقاء بالأداء بصفة عامة وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى الوسائل التي تستخدمها الإدارة لرفع معدلات الأداء ومن هذه الوسائل ما يلي: (1)

أولاً: التدريب: فنقص المهارات، المعرفة، السلوك السليبي لدى الفرد يمثل حاجة تدريبية، تتطلب توفير التدريب المناسب لتحسين المهارة أو المعرفة أو تعديل السلوك.

ثانياً: استخدام الآلات المعاونة: إن استخدام الآلات يرفع عن الموظف أعباء كثيرة، كما أنها تقلل من نسبة الخطأ، وفضلاً عن ذلك فإن استخدام الآلات يوفرها الوقت والجهد ويؤدي إلى السرعة اللازمة لإنجاز الأعمال، وبطبيعة الحال فإن الآلات المعاونة تختلف باختلاف العمل.

ثالثاً: التنظيم الفني: يحتاج التنظيم الفني إلى أن يكون متقناً ومبنياً على دراسات علمية حتى يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين، لأنه في هذه الحالة سوف تؤدي إلى تلاقي البدائية غير المدروسة، والتي تسير فيها العمليات بصورة متداخلة ومتقابلة تؤدي إلى الاضطراب والتأخير والأخطاء وستستنفذ من العاملين جهوداً مضاعفة لتأديتها.

رابعاً: التنظيم الإداري: إذا كانت الأوضاع الإدارية سليمة من حيث وضوح الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتقسيم الأعمال بصورة منطقية، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى العاملين.

خامساً: الحوافز: تؤدي الحوافز إلى رفع معدلات أداء العاملين سواء كانت الحوافز مادية، معنوية أو مختلفة تقوم على مزيج بين التقدير المعنوي والمادي، هذه الحوافز لا يقتصر أثرها على الشخص المقصود بها وحده بل إنها تؤدي إلى تحفيز الآخرين حتى يقتدون به من أجل الحصول على هذه الحوافز.

¹ - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2008، ص 128.

سادسا: وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: فليس هناك أي شك أن الناس يختلفون في قدراتهم وميولاتهم وإمكانيتهم وكذلك تختلف الأعمال من حيث حاجتها إلى قدرات وإمكانيات معينة لذلك من اللازم أن يوضع الشخص المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكانياته وقدراته، وميوله ومواهبه، وبمقدار نجاح الإدارة في تطبيق هذا المبدأ يكون نجاحها في الحصول على أكبر عائد ممكن من العاملين لديها، ويكون تحقيقها لأعلى معدلات أداء ممكنة.

سابعا: البعثات الداخلية والخارجية: تمثل وسيلة هامة لرفع كفاءة الأداء لدى العاملين لأنها تؤدي إلى زيادة أو إثراء المعرفة في مجال العمل، حيث أن هذه البعثات بنوعها تؤدي إلى تبادل الخبرات والمهارات وكل ذلك ينعكس على الأداء، فإذا ما اقترنت البعثات بحسن الاختيار وأسلوب متابعة جيد، كأن يلتزم المتدرب بوضع تقرير عن بعثته وما استفاد منها وما يراه من اقتراحات لتحسين العمل في مجال تخصصه، فإن ذلك من شأنه أن يجعل أسلوب البعثات عاملا من العوامل الأساسية في رفع كفاءة الأداء.

ثامنا: الإرشاد لتحسين الأداء: يقصد بالإرشاد هنا العمل على حل مشكلات الموظف بشتى الوسائل الممكنة والتي منها الإرشاد والتوجيه، ذلك أن المشكلات تؤثر على أداء العامل إما في الأجل القريب أو البعيد،

هكذا يحتل الاهتمام بالعنصر البشري في أي مؤسسة الأهمية القصوى في الإدارة، فالإدارة الجيدة تعتبر إدارة بالإنسان وللإنسان، وبالتالي فإن أي إصلاح لا بد أن يركز أولا على حسن استخدام الطاقات البشرية المتاحة على كافة المستويات، ومن هنا لزم تطبيق سياسات إدارية متطورة تستند إلى أساليب علمية تتعامل مع العنصر البشري بمعايير موضوعية توازن بين الجهد المبذول والعائد المادي والمعنوي لقاء عمله لذلك لزم:⁽¹⁾

- إعداد تخطيط دقيق للقوى العاملة وربط ذلك بسياسة التعليم على كافة المستويات؛
- توزيع العمالة حسب حجم العمل الفعلي وحسب معدلات الأداء المحددة لكل وظيفة؛
- تصميم نظام عادل يراعي فيه فورية العقوبة ليشعر العامل بأثر العقاب، الحق في التنظيم لإعادة العدالة في حالة ثبوت عكسه؛
- متابعة سلوك الفرد على أساس ما يتحقق فعلا من نتائج والابتعاد عن عوامل التحيز والمحابات، مع مراعاة تحليل نتائج تقارير الكفاءة على مدى فترة زمنية معينة ولتكن ثلاث سنوات متتالية لاستنتاج المؤشرات الأساسية التي تتخذ كأساس لترشيح سياسات الأفراد.

¹ - محمد حسن راوية، مرجع سبق ذكره، ص 65.

المبحث الثاني: تقييم أداء الأفراد في المؤسسة

إن تحديد مفهوم الأداء من خلال التركيز على مكوناته قد يفقد أهميته إذا كان لا يهدف أساساً إلى معرفة كيفية تقييمه، ومن هنا فإن هدفاً من هذا المبحث هو إلقاء الضوء على المقصود بتقييم الأداء وأهميته وأهدافه وكذا خطوات تقييمه والصعوبات التي تواجهه.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

تظهر أهمية تقييم الأداء من تعدد عبارات الكتاب والإداريين في تحديد مفهومه والمبادئ التي تقوم عليها، وذلك ما سنتطرق إليه فيما يلي:

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

لقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف تقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر وهذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشاراً لهذا المفهوم.

- يرى البعض أن تقييم أداء العاملين هو تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة الوصول إلى تحديد مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتمل أن توكل إليهم في المستقبل، وكذا سلوك وتصرفات العاملين في محيط العمل أو المتعلقة به وكذلك قدراتهم وإمكاناتهم الذاتية خلال فترة زمنية.⁽¹⁾

- كما عرف أيضاً على أنه عملية قياس موضوعية ومستوى ما تم إنتاجه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه، كما ونوعاً، على شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب.⁽²⁾

- ويعرف الدكتور كمال بربر تقييم الأداء بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.⁽³⁾

- وربط البعض بين الأداء والحوافز، فعرف تقييم الأداء على أنه عملية تقييم جهود العاملين بشكل منطقي وعادل لمكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون استناداً إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل.⁽⁴⁾

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء، فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه، وبالتالي نستنتج من هذه التعاريف تعريفاً شاملاً لتقييم الأداء.

1- محمد أحمد عبد الغني، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان الأردن، 2010، ص ص 188، 189.

2- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2000، ص 284.

3- منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص 164.

4- المرجع نفسه، ص 165.

تعريف شامل: تقييم الأداء هو عملية إصدار الحكم على النشاطات التي يتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمؤسسة، ويعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي غير محتجز على أداء الفرد.

الفرع الثاني: مبادئ التقييم

هناك مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها عند القيام بالتقييم تتمثل في: (1)

أولاً: تحديد الهدف من عملية التقييم: هو الهدف الذي يسعى إليه المدراء وموظفي البرنامج بتأكد الجهد المحقق والأسلوب والاستفادة من النتائج لتحسين مختلف البرامج المستقبلية.

ثانياً: أهلية وكفاءة المشرف على التقييم: عملية التقييم تحتاج إلى إمكانيات مادية وعملية يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بها، إضافة إلى توفر المعرفة الكافية بتصميم البحوث فيما يتعلق بجمع البيانات، تحليلها وتفسيرها، وأن يتسم بالموضوعية العلمية في وضعه للتوصيات وتنفيذها.

ثالثاً: الأخذ في الاعتبار حاجات ومتطلبات الخاضعين للتقييم ومدى تعاونهم: فغالبية البحوث التقييمية تعتمد على التعاون الطوعي للأفراد باعتبارهم موضوع الدراسة، فمن غير الممكن إجبارهم على المشاركة في الدراسة التقييمية.

رابعاً: البحث التقييمي: هو بحث تطبيقي ميداني له إمكانية التطبيق في ظروف طبيعية، فالتقييم يجب أن يركز على منطوق الظروف العلمية وأن يستفيد من أي أساليب بحثية ممكنة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

يمكن تبيان أهمية تقييم أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها تقييم الأداء ويمكن تلخيصها فيما يلي:

يلي:

الفرع الأول: أهمية عملية تقييم أداء العاملين

تتمثل أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي: (2)

- يكشف عن قدرات العاملين بالتالي يتم ترفيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته؛
- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور إذ أن تقييم الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام الحوافز لهم؛
- اعتباره مقياس أو معيار مقبول في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد، والتحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة.

¹ - عيد مطر العتيبي، تقييم الأداء الأمني في البنوك التجارية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص 12.

² - مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 87.

ويعتبر تقييم الأداء حافزا للتطوير الشخصي ومقياسا له بالإضافة إلى تمكين المؤسسة من: (1)

- التأكد أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيته أو إنهاء خدماته؛
- أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم إلى مناصب عليا؛
- إن من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن يظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها.

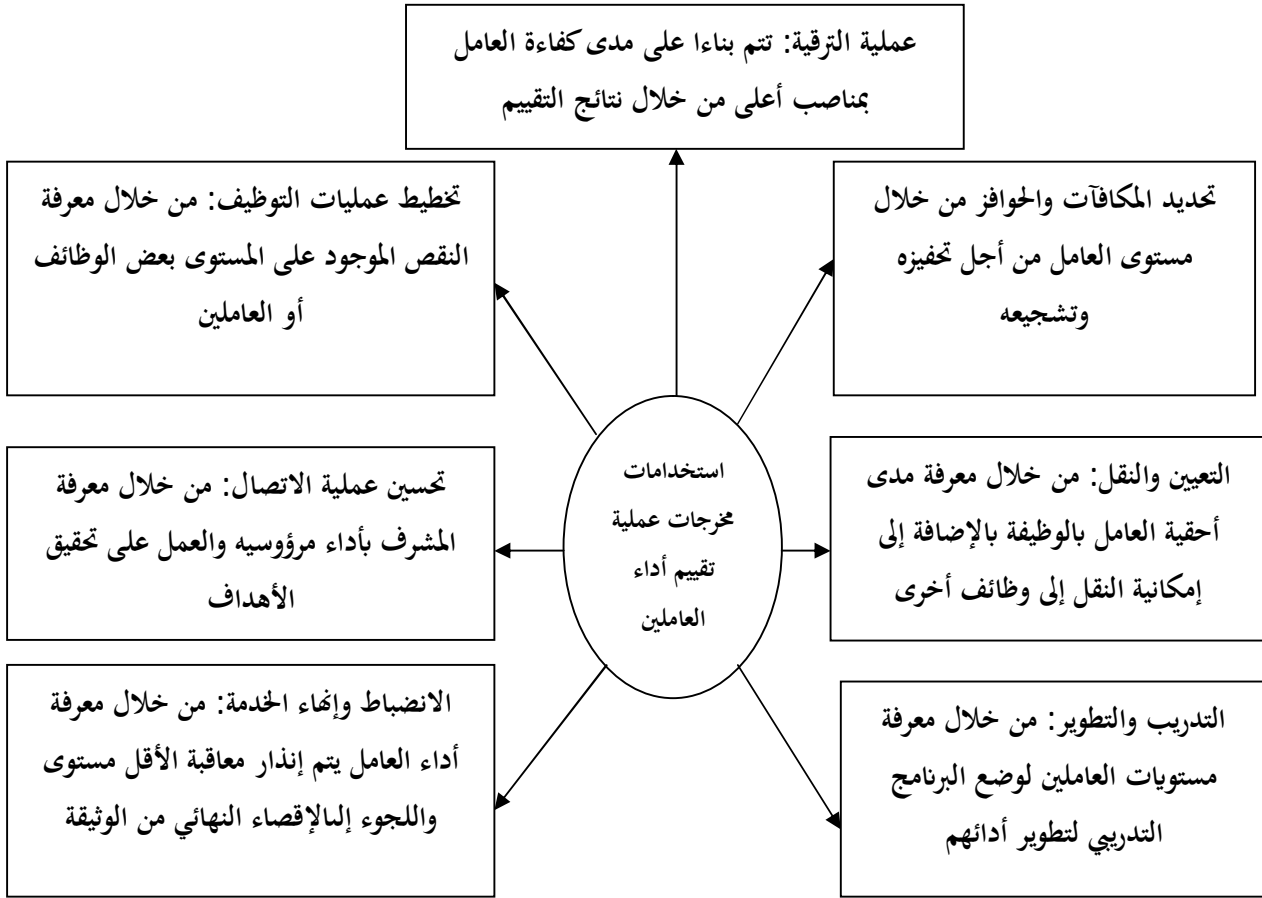
ويمكن حصر عدة استخدامات ترتبط بالتقييم الموضوعي للأداء تتلخص فيما يلي: (2)

- يساعد النظام الموضوعي في تقييم الأداء على خلق واستمرار الدافع على العامل لدى العاملين؛
- يؤدي النظام الموضوعي لتقييم الأداء إلى القضاء على التحفيز الشخصي عند التقييم؛
- يرتبط النظام الموضوعي لتقييم الأداء بأنظمة الترقية ارتباطا وثيقا؛
- يرتبط تقييم الأداء بالنشاط التدريبي ارتباطا كبيرا حيث أن الخطوة الأولى من خطوات أي برنامج تدريبي تتطلب ضرورة وضع أهداف برنامج التدريب ذاته أولا؛
- كذلك يرتبط الأداء بأنظمة الحوافز المادية ارتباطا وثيقا فكما سبق أنأشرنا فان وضع أي نظام للحوافز موضع التطبيق العلمي يتطلب ضرورة تقييم الأداء النمطي وكذلك الأداء الفعلي لكل فرد داخل المؤسسة ومقارنة كل منهما بالآخر؛
- لا يرتبط فقط بالأداء الفردي ولكن يرتبط أيضا بالأداء الإجمالي؛
- يرتبط أيضا بتقييم الأداء بالنشاط الخاص باختبار العاملين في المؤسسة مستقبلا.

¹ - المرجع السابق، ص 88.

² - المرجع نفسه، ص 89.

الشكل رقم(12): استخدامات عملية تقييم الأداء.



المصدر: خالد رجم، أثر النظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بوقرلة، 2011، ص18.

وعموما يمكن أن نحصّر استخدام معلومات ضمنية تقييم الأداء في اتجاهين هما: الأول يتعلق بالأفراد العاملين ويشمل تطويرهم ورفع دوافع العمل لديهم، أما الثاني يتعلق بالمؤسسة ويشمل إعادة النظر في سياسات المؤسسة وربما إعادة النظر في أهدافها أيضا.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

ومن هنا يمكن القول أن برنامج تقييم أداء العاملين يقوم بتحقيق هدفين هما:⁽¹⁾

- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء؛
 - هدف تطوري: وذلك عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب على نقاط الضعف، بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم؛
- وفي الواقع أن معظم المؤسسات تدعي أن برنامج التقييم لديها قد وضع لتحقيق هذين الهدفين معا. لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى وعموما فإن تقييم أداء العاملين يهدف إلى مالي:

¹ - نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص164.

- العدالة والدقة في المكافآت؛
- تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم؛
- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- المساعدة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي؛
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء؛
- تقييم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم؛
- المساعدة في التخطيط للمسار الوظيفي؛
- المساعدة في تخطيط القوة البشرية؛
- تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين ومدى حاجتهم إلى التدريب مثلا وفي أي المجالات تحديدا، وفترة التدريب وكذلك الجهة التي تقوم بعملية التدريب داخل المؤسسة أو خارجها؛
- تحديد إلى أي مدى تناسب الوظيفة التي يشغلها الفرد حاليا مع إمكانياته ومدى إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى؛
- تحديد الأفراد الذين يستطيعون تنفيذ مهام معينة المؤسسة في حاجة إليها مستقبلا (مثل النقل إلى فروع الخارج أو إرسالهم لفتح أسواق تصدير أو التعاقد)؛
- تحديد مدى إمكانية ترقية الأفراد إلى درجة وظيفية أعلى في حالة كفاءة الأداء والسلوك معا؛
- وضع العامل نفسه أمام تقييم رؤسائه قد ساعد على بيان نقاط الضعف وأهمية بذل المزيد من الجهد أو التغيير للسلوك الأفضل؛
- ربط السلوك بالمكافآت يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد للحصول على تلك المكافآت أو الحوافز... الخ.

ومن البديهي أن تحديد الأهداف يعتبر من الأمور الهامة، ولقد أثبتت الكثير من الدراسات أن أسباب فشل الكثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقا أو عدم الدقة والوضوح.

المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم الأداء

بعدها تطرقنا في المطلب السابق إلى تعريف تقييم أداء العاملين في المؤسسة ومختلف أهدافه وتحديد أهميته، سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف خطوات تقييم أداء العاملين وطرقه كما يلي:

الفرع الأول: خطوات تقييم أداء العاملين

نظرا إلى تعدد الكتابات حول مراحل وخطوات تقييم الأداء إلا أنها تنتهي إلى نفس الطريقة، وسنتطرق فيما يلي إلى خطوات تقييم أداء العاملين:⁽¹⁾

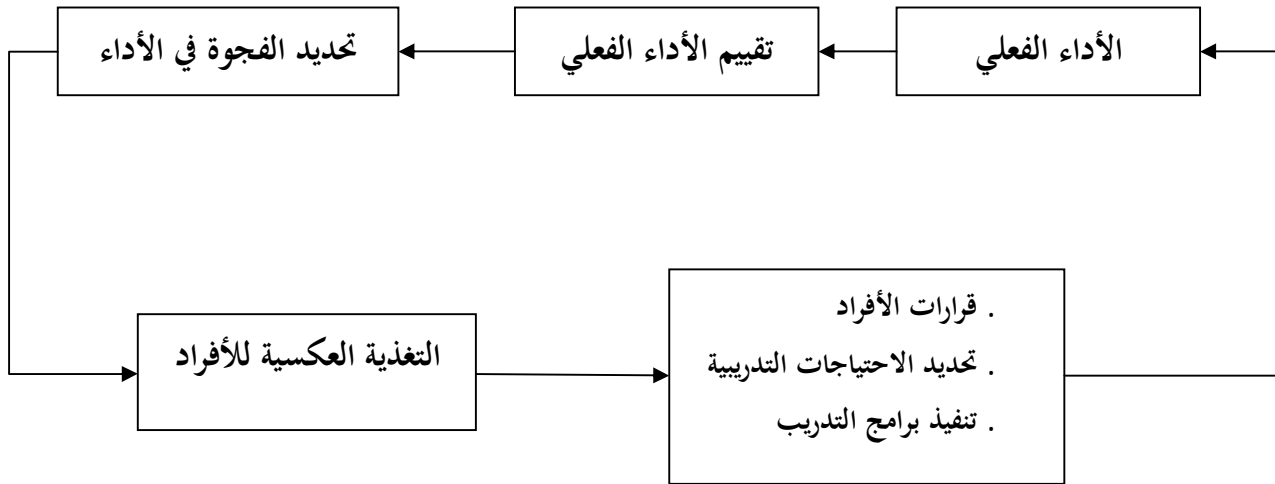
¹ - علي غربي وآخرون مرجع سبق ذكره، ص140.

- تحديد معايير الأداء: من خلال المتغيرات نقيس على ضوءها معدلات الأداء، مثل السرعة، الكمية، الإنتاج، النوعية، القدرة على التحكم في انجاز العمل في مواعده، التقيد بأوقات الدوام الرسمي، حسن السلوك في العمل، العلاقة مع الرؤساء... الخ. موضوعي ويعبر عن المقومات الأساسية للعمل، ذاتي سلوكي يكشف عن الصفات الشخصية للفرد؛
- شرح وتوضيح هذه المعايير للأفراد المعنيين؛
- قياس الأداء من خلال الملاحظة، التقارير الإحصائية، والشفوية، والمكتوبة؛
- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين؛
- الإجراءات التصحيحية.
- وتأسيسا عما سبق يبدو واضحا أن تقييم الأداء هو قياس مدى: (1)
- قياس الأفراد بالوظائف المسندة إليهم؛
- تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم؛
- مدى تقدمهم في العمل؛
- قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.
- وهذا القياس يسمح باتخاذ قرارات موضوعية في مجال تنمية وتسيير الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الترقية، الأجور، التدريب... الخ)، وكذلك توفير المعلومات للعاملين، مما يساعد على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
- ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي: (2)
- التركيز على تدعيم الإيجابيات: وتعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم الإيجابية.
- تقييم المعلومات المرتدة عن الأداء: يجب أن تكون مرتبطة بالواقع الفعلي.
- تشجيع وتدعيم الابتكار: يعني فسخ المجال للعمال لتحرير القدرات الخلاقة.
- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة: لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على التقييم الفعال للأداء.

¹ - المرجع السابق، ص 141.

² - وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004، ص 123.

الشكل رقم (13): ربط نتائج تقييم الأداء بقرارات الموارد البشرية



المصدر: مُجد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 194.

من خلال الشكل نلاحظ أنه يتم تقييم الأداء الفعلي للعاملين، ومن خلال هذا التقييم يتم تحديد الفجوة في الأداء، وبعدها يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال تحديد احتياجات الأفراد من تدريب من أجل سد الفجوة وبالتالي تحسين أداء العاملين.

الفرع الثاني: طرق تقييم أداء العاملين

نظرا لوجود العديد من طرق تقييم أداء العاملين بعضها معروفة وتقليدية وشائعة الاستخدام، والبعض الآخر حديثة ومتطورة، وقد ارتأينا تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): طرق تقييم أداء العاملين:

الطريقة	الكيفية	المزايا	العيوب
الترتيب العام	يتم ترتيب كل العاملين وفق أدائهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه وهكذا.	سهلة وبسيطة لأنها تعتمد على الأداء العام فقط. مفيدة للمؤسسات الصغيرة	تفتقر للدقة لأنها لا تعتمد على التقييم التفصيلي لأداء كل عامل. لا تمكن من التمييز بين أداء عاملين متقاربين.
المقياس المتدرج	قائمة تتضمن خصائص الأداء المطلوبة وفق خمس درجات: ممتاز (5)، جيد جدا (4)، جيد (3)، مقبول (2)، ضعيف (1)، بأوزان نسبية لكل منها حسب دورها في الأداء، وقيمة الأداء تساوي مجموع	سهلة، قابلة للتطوير والتكيف حسب طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم.	غياب الموضوعية (إمكانية تحيز المشرف). الخصائص قد تكون غير دقيقة.

		ضرب الأوزان في درجة التقييم المناسب لكل خاصية.	
عاجزة عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين، ولا تصلح لتقييم أداء القيادات العليا، كما لا توفر معلومات عن القدرات والصفات الشخصية.	بسيطة وسهلة التطبيق	يتم المقارنة بين أداء العاملين مثني، ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية، وتجميع المقارنات يسمح بترتيب العاملين حسب الأداء.	المقارنة الثنائية
تحتكمية (تفرض توزيع مسبق للأداء)، غير واقعية. تقتل روح التنافس بين العاملين. تناسب المؤسسات الكبيرة.	تحد التحيز (منح العاملين أقل أو أعلى أداء). تقلل من التساهل والتشدد في الحكم على التقييم. سهلة التطبيق وبسيطة النتائج قريبة من الموضوعية	توزيع العاملين إلى فئات حسب الأداء (عالي، متوسط، ضعيف)	التوزيع الإجباري
المشرف لا يقدم تغذية عكسية للعامل، صعوبة تصميم الاستمارات (العبارات، الأوزان)، تتطلب السرية (العبارات، الأوزان).	يجنب التحيز والتعميم (إخفاء معايير الأداء الفعلية عن المشرف)	قائمة معايير كل منها تتضمن 4 عبارات موزعة في ثنائيتين، إحداهما تمثل صفتين مرغوبتين والأخرى تمثل صفتين غير مرغوبتين في الأداء، المقيم مجبر على اختيار ثنائية واحدة في كل معيار.	الاختيار الإجباري
- تتطلب القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمتابعة المستمرة لتسجيل الأحداث. - تجعل دور المشرف رقابي: ضجر العمال، تمسكهم الحرفي بقواعد العمل.	- موضوعية (تقييم السلوك الفعلي) - تعتمد أحداث واقعية - توفر معلومات مرتدة تفيد العاملين - تبرز نقاط قوة وضعف الأداء.	تسجل الأحداث الهامة التي ساهمت ايجابيا أو سلبيا في أداء العامل وتكرارها، يعطي لكل حادث وزن حسب أهميتها.	الأحداث الحرجة

<p>- تتطلب الوقت والجهد والخبرة لإعدادها وتحليلها</p> <p>- تتطلب معرفة دقيقة لانتقاء الأسئلة الدالة على الأداء.</p>	<p>- موضوعية (ترتكز على سلوك العامل)</p> <p>- قليلة الأخطاء (الإجابة بنعم، لا)</p> <p>- لا يوجد تحيز (المشرف لا يعلم الأوزان)</p>	<p>قائمة أسئلة بأوزان نسبية حول سلوك العامل تتطلب الإجابة بنعم أولاً، يملأها المشرف ويحللها خبير.</p>	<p>قوائم المراجعة</p>
<p>- إمكانية تحيز المشرف</p> <p>- الوقوع في الأخطاء (تعميم، تساهل)</p> <p>- قد يسبب استياء العاملين</p> <p>- عيب المهالة</p>	<p>- تمزج بين الصفات الكمية والكيفية</p> <p>- الشفافية والدقة</p> <p>- يمكن للعامل مناقشة نتائج التقييم (المشاركة)</p> <p>- تحسين العلاقة بين العاملين والمشرفين</p> <p>- ترتيب العاملين على أساس درجات فعلية</p>	<p>- تضم معايير عن صفات وسلوك العامل المرتبطة بالأداء،</p> <p>- يتم جمع المعلومات عن أداء العامل لملء الاستمارة</p> <p>- تعطي للمعايير درجات</p>	<p>تقارير الكفاءة</p>
<p>- تتطلب خبرة ودراية عن العاملين والعمل</p> <p>- تتطلب أهداف محددة</p> <p>- صعوبة المقارنة بين العاملين</p>	<p>الحوار بين المشرف والعامل لاختيار المعايير بفعل المشاركة في إعدادها</p>	<p>يتم تحديد مستويات متوقعة الأداء ثم يقارن أداء كل عامل "بعد قيامه" بهذا المعيار.</p>	<p>معايير العمل</p>
<p>- صعوبة المقارنة بين العاملين (لكل منهم أهداف مختلفة)</p> <p>- تركيز على النتائج وليس تحسين الأداء مستقبلاً</p> <p>- لا تستطيع التنبؤ بنجاح العامل في وظيفة أخرى</p> <p>- تعتمد على التقييم الكمي</p>	<p>- توفر للعاملين مقياس خاص محدد لأدائه قائم على متطلبات الوظيفة</p> <p>- تعطي الفرصة للعامل ليقوم نفسه</p> <p>- يلعب المشرف دور مساعد وشريك</p> <p>- تنمية مستوى العامل (تغذية مرتدة)</p> <p>- تشجع على الإبداع</p>	<p>وضع أهداف لكل عامل وبالمقارنة بينها وبين النتائج يتم تقييم الأداء.</p>	<p>الإدارة بالأهداف</p>

	(العامل يقرر كيفية تحقيق أهدافه)	
--	----------------------------------	--

المصدر: الصالح جليح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 150 - 160.

يتضح من الجدول السابق أن هناك أساليب كثيرة ومتنوعة لتقييم أداء العاملين، كما أن لكل مزاياها وعيوبها مما يتطلب من القائمين على تقييم الأداء الحذر في استعمالها، فالأفضل هو محاولة استعمال أكثر من طريقة ثم المقارنة بين نتائج التقييم مما يجعلها أكثر موضوعية وفائدة، وإن كنا نعتبر أن الإدارة بالأهداف هي أفضل هذه الطرق باعتبارها تركز على معايير أداء محددة مسبقاً لكل عامل وعلى أساسها يتم تقييم أدائه كما توفر تغذية مرتدة للعامل بما يسمح بتحسين مستواه.

المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء وسبل معالجتها

سبق وأن أشرنا إلى خطوات وطرق تقييم الأداء الفعلية، ولتطبيق هذه الخطوات والطرق في أغلب المؤسسات تصاحبها مشاكل معقدة وصعوبات تواجهها وفي نفس الوقت هناك سبل لمعالجتها.

الفرع الأول: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء

هناك مشكلات سلوكية متعلقة بالمشرف المقيم، ومشكلات سلوكية متعلقة بالمرؤوس الذي يتم قياس أداءه: (1)

أولاً: المشكلات التي تتعلق بالمقيم: ويمكن إيجازها فيما يلي:

- إن المشرفين لا يعرفون جيداً ما يقوم به العاملون، وبالتالي لا يستطيعون أن يقوموا بأدائهم بشكل موضوعي؛
- قد لا تكون لديهم معايير واضحة لقياس أداء العاملين مما يؤدي إلى تقييمات غير سليمة نتيجة لاختلاف وتنوع المعايير؛
- هناك بعض المشرفين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين لاسيما إذا كانت تقييماتهم سلبية؛
- وقوع المشرفون أثناء تقييمهم في أخطاء مثل: الميل نحو الوسط في التقييم، والميل إلى اللين أو التشدد في التقييم، الوقوع في التحيزات الشخصية، والميل إلى خطأ التقييم العشوائي.

ثانياً: المشكلات المتعلقة بالمرؤوسين الذين يتم قياس أدائهم: ويمكن حصرها فيما يلي:

- عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه؛
- عدم القدرة على أداء ما هو مطلوب منه؛
- عدم فهم العامل لنظام التقييم؛
- شعور العامل بالحيث والظلم وعدم الأمان؛
- ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.

¹ -مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 109-110.

الفرع الثاني: سبل معالجة الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء
هناك على الأقل أربع طرق للحد من تأثير هذه المشكلات:⁽¹⁾

- التأكد من فهم المشكلات؛
- اختيار الطريقة الصحيحة للتقييم مثل المقياس البياني... الخ؛
- تدريب المراقبين والمشرفين على التخلص من عيوب أو خطأ التقييم التي ذكرت آنفاً؛
- إعداد سجل يومي يساوي أو يعادل المجهود عن طريق جمع الأحداث في ملف يومي يستخدم كمرجع لتقييم أداء المرؤوسين، وذلك لدعم أهمية التقارير الوصفية المكتوبة والتي تساعد في تجنب الإثارة العكسية بتدوين كل الفعاليات الايجابية والسلبية التي تحدث أثناء عملية التقييم ويعتبر هذا النظام هو الأفضل بالاعتماد على الذاكرة خاصة على المدى البعيد.

¹ - المرجع السابق، ص112.

المبحث الثالث: أثر الحوافز والمكافآت على أداء العاملين

إن للحوافز والمكافآت أثر كبير على أداء العاملين وزيادة الإنتاج وتحسينه، "كما ونوعاً"، وتعمل على تشجيع الابتكار وكذا تحقيق الرضا النفسي والمعنوي.

لذا سنحاول من خلال هذا المبحث دراسة علاقة الحوافز والمكافآت بالأداء والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كما يلي:

المطلب الأول: أثر الحوافز والمكافآت على الأفراد

إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة و الانتماء لعملهم، ويشجع الجهود المبذولة، و يحد من السلوكيات السلبية، و يشجع كذلك على تحمل المسؤولية، و حفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف، فالعامل الذي يسعى لأداء عمله بكفاءة وفاعلية للحصول على حافز مادي أو معنوي يتأثر بما يسود بيئة العمل من دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول في الأداء.⁽¹⁾

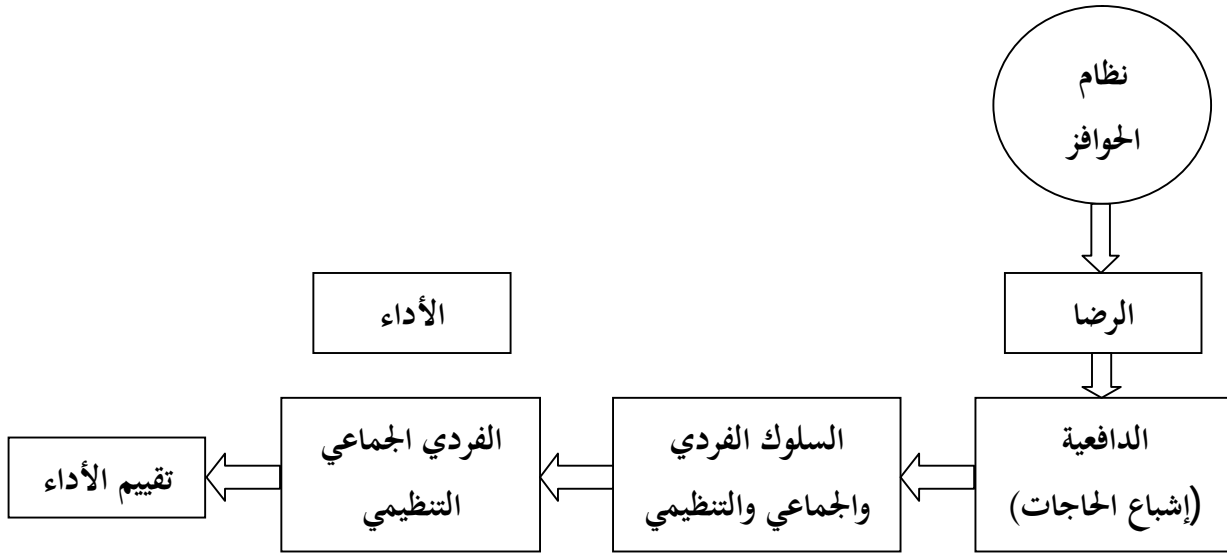
كما تؤدي الكثير من البحوث و الدراسات أن تبني المؤسسة لنظام حوافز و مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها، كما يدفع للأداء الجيد و يرغبهم ويشجعهم على الاستمرار بها، لذلك إدراك المؤسسة الحوافز المادية و المعنوية و العمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فاعلية و إنتاجية المؤسسة.⁽²⁾

ويعتمد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمؤسسات، ويتضح ذلك من دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل، والحد من الغياب والمساهمة في جذب العناصر الفاعلة للالتحاق بالمنظمة. والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء.

¹ - شريف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص94

² - البدر إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006،

الشكل رقم (14): العلاقة بين الحوافز والمكافآت بالأداء



المصدر: عبد الرحيم زاهد، مناهج جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص150.

من خلال الشكل تتضح العلاقة بين الحوافز والمكافآت في تحقيق الرضا وبالتالي دفع العمال من خلال إشباع حاجاتهم إلى التأثير على سلوكياتهم بشكل إيجابي يعود على الأداء بالنفع عن طريق تحسينه وتطويره والتميز فيه. وللحوافز والمكافآت أثر على سلوكيات وطرق عمل الأفراد، فالحفز هو عبارة عن قوة وشعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة.

فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها. وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية. فهناك شروط يجب مراعاتها في العاملين لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم من حيث النوعية والكمية. وهذه الشروط هي كما يلي: (1)

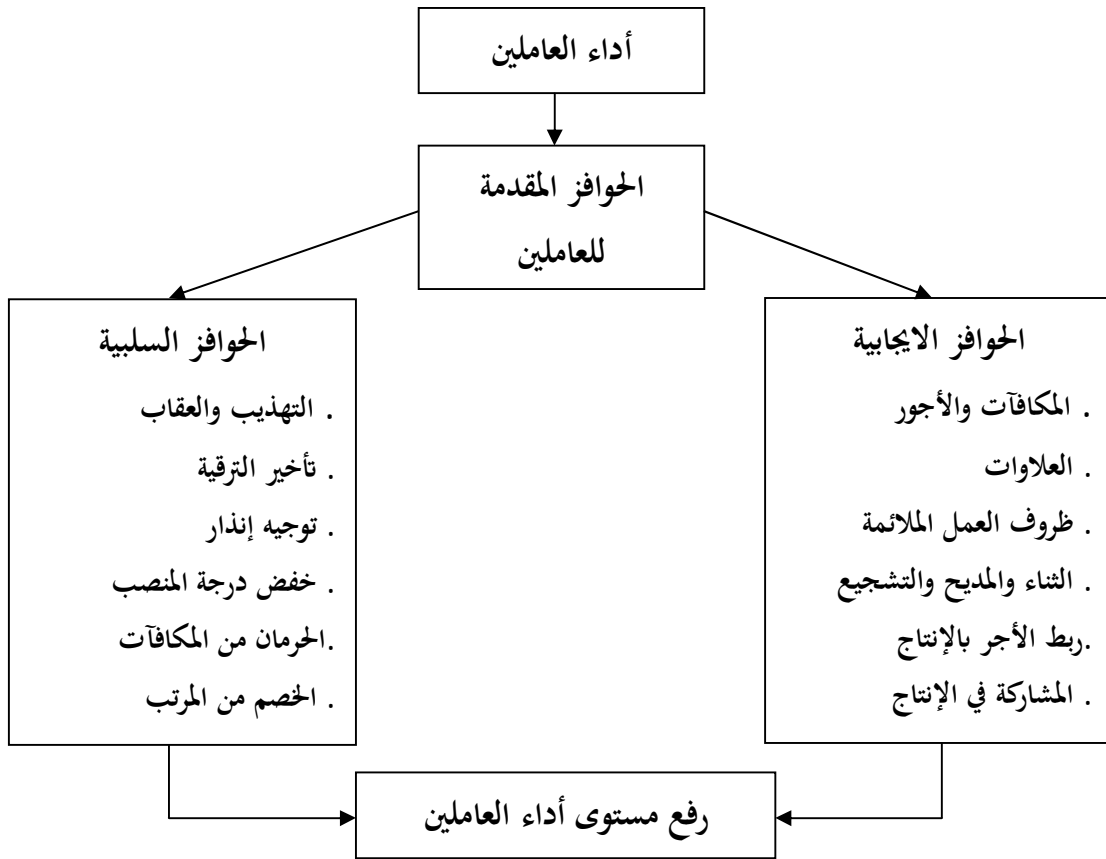
- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته؛
 - وجود حافز عند العامل يحفزه على العمل والنشاط؛
 - عدم ظهور التعب على العامل والذي من شأنه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته؛
 - تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته.
- وكي تعطي الحوافز والمكافآت النتيجة المرجوة منها وتؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع مستواه لا بد من: (2)
- أن يكون العامل راضيا عن عمله؛

¹ - عبد الرحمان بن علي الواجل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية، 2005، ص70.

² - عبد الرحمان بن علي الواجل، مرجع سبق ذكره، ص70.

- أن يكون العامل راضيا عن الأجر الذي يتقاضاه؛
 - أن تعترف الإدارة بمجهود العاملين والإدارة معا؛
 - أن تعمل على إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من حوافز لا تبلغ أهداف؛
 - تحديد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز والمكافآت؛
 - ضمان استمرارية عملية التحفيز لخلق شعور الاطمئنان عند العاملين؛
 - أن يدرك الأفراد العاملين السياسة التي تنظم الحوافز وأن هذه السياسة تتصف بالعدالة والإنصاف والمكافأة.
- والشكل التالي يلخص أثر الحوافز على أداء العاملين

شكل رقم (15): أثر الحوافز على أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: دور الحوافز والمكافآت في تحقيق الرضا الوظيفي

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

يعتبر رضا الأفراد العاملين من بين أهم المعايير الهامة لمعرفة مدى فاعلية نظام التحفيز، ومدى تناسب الحافز مع الأداء، ويمكن توضيح ذلك من خلال تعريف الرضا الوظيفي وأثر الحوافز والمكافآت عليه.

يعرف الرضا الوظيفي على أنه "الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته، وعادة ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، ويكون الفرد راضيا بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل: العمل بذاته، الأجور، الترقيات، ظروف وشروط العمل، وسياسات المؤسسة".⁽¹⁾

ثانيا: أثر الحوافز والمكافآت في تحقيق الرضا الوظيفي

تؤثر الحوافز والمكافآت على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، لذا يأخذ بعين الاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل للوصول إليه، والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية، ولا يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل توفره المؤسسة، يقود إلى أن يتقبل الفرد أو الموظف محيط عمله والوصول إلى الرضا الوظيفي.⁽²⁾

وإذا أرادت مؤسسات الأعمال تخفيض حالات الغياب ودوران العمل، لا يكون ذلك الا بالتأكد من أن العاملين راضون عن التعويضات والرواتب التي يتلقونها، وذلك من خلال نظام الرواتب والحوافز الذي تقدمه المؤسسة.⁽³⁾ ولتحقيق الرضا الوظيفي هناك مجموعة من العناصر يجب الحرص عليها وهي كالآتي:⁽⁴⁾

- الحرص على وجود نظام حوافز متكامل بنوعيه المادي والمعنوي، على اعتبار أن الفرد العامل هو مزيج مادة وروح، وتطبيق نظم الحوافز الايجابية والسلبية؛
- الربط بين برامج الأفراد التي تعنى بالتوظيف والتدريب والحوافز والترقيات... الخ، وإحداث موائمة بين احتياجاتها البشرية من جهة وتطلعات العاملين من جهة أخرى؛
- دراسة دوافع الأفراد العاملين والعوامل المؤثرة فيها بشكل دوري ومستمر؛
- دعم وتقوية المدخل السلوكي الإنساني باعتباره أحد الحوافز الدافعة للبقاء أو التحرك في المؤسسات؛
- الاهتمام بالعوامل البيئية المحيطة في مكان العمل كالإضاءة والتدفئة، وسائل الإنتاج المختلفة، لأثرها الكبير في رضا العامل وتحسين أدائه.

كما تجدر الإشارة إلى تعدد المجالات التي تكون موضوعا لرضا الفرد في العمل أو عدم رضائه، وتشمل هذه المجالات ما يدركه الفرد من:⁽⁵⁾

- العمل نفسه: من حيث مدى تناسبه مع الميول والقدرات، ومدى وضوح الدور المطلوب من الموظف؛
- مسمي الوظيفة: فهذا أيضا بدوره قد يكون باعثا على الرضا ومسهما فيه أو العكس من ذلك؛

¹ - أحمد بن سعيد بن سالم ملكيان المشيخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير في التربية، جامعة نازوي بفلسطين، 2012، ص 48.

² - علاء خليل، مرجع سبق ذكره، ص 83- 84.

³ - المرجع نفسه، ص 84.

⁴ - معزز حياة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستير، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال الإستراتيجية، البويرة، الجزائر، 2012-2013، ص 82.

⁵ - المرجع نفسه، ص 84.

- فرص التدريب والتطوير؛
- فرص الترقية؛
- نمط الإشراف؛
- ظروف العمل المادية: مثل الإضاءة والنظافة وساعات العمل وفترات الراحة؛
- الأجر وملحقاته: مثل المكافئة والحوافز.

من خلال ما سبق نستنتج أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد، بينما تلعب الحاجات المادية في المستويات الوظيفية الدنيا دوراً أكبر أهمية في تحديد دور الرضا الوظيفي، وأن هناك علاقة طردية بين الحوافز والرضا الوظيفي، كما أن الرضا الوظيفي يزيد بارتفاع مستوى المؤهل العلمي وذلك بسبب ارتفاع الرضا عن الحوافز الممنوحة من أمن وظيفي، اتصالات، سياسات التدريب، المزايا العينية، والحوافز المادية، ظروف العمل المادية، الأجر، وجماعات العمل، كما يجدر بالذكر أنه قد تكون هناك رغبة لدى بعض العاملين في ترك العمل أو قد يفكرون في ذلك، وقد لا يعود لسبب عدم رضاه عن الحوافز الممنوحة له.

وقد يكون الرضا الوظيفي مرتفعاً ولا يعكس الأداء الجيد أو المرتقب في العمل وإنما يعود إلى مزايا العمل المختلفة منها الحوافز، ولكن ليس من الضروري أن يكون في أفضل مستوياته، وهذا يعكس خلال داخل المؤسسة، وأن هناك هدراً لبعض مواردها، كما أن الرضا عن العمل لوحده لا يعني بالضرورة تحسين الأداء، فالرضا الوظيفي المرتبط بالحوافز المختلفة، ومستوى الأداء قد يعكس حالة جيدة داخل المؤسسة، وكلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل، وقدم له مزيج الحوافز المناسب، أسهم ذلك في رضائه وساعد على إثارة دافعيته، أي حثه وحفزته نحو أداء فعال، وحيث يعد الرضا عن العمل محصلة لقيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها.

المطلب الثالث: علاقة الحوافز والمكافآت بالولاء التنظيمي

تعد العلاقة بين سياسة التحفيز والولاء من الموضوعات المهمة في إدارة الموارد البشرية لأثر ذلك في الأداء والإنتاجية وسنوضح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

أولاً: تعريف الولاء التنظيمي

يعرف الولاء التنظيمي على أنه: "مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المؤسسة التي يعمل بها، وأن الفرد الذي يملك انتماءاً للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها".⁽¹⁾

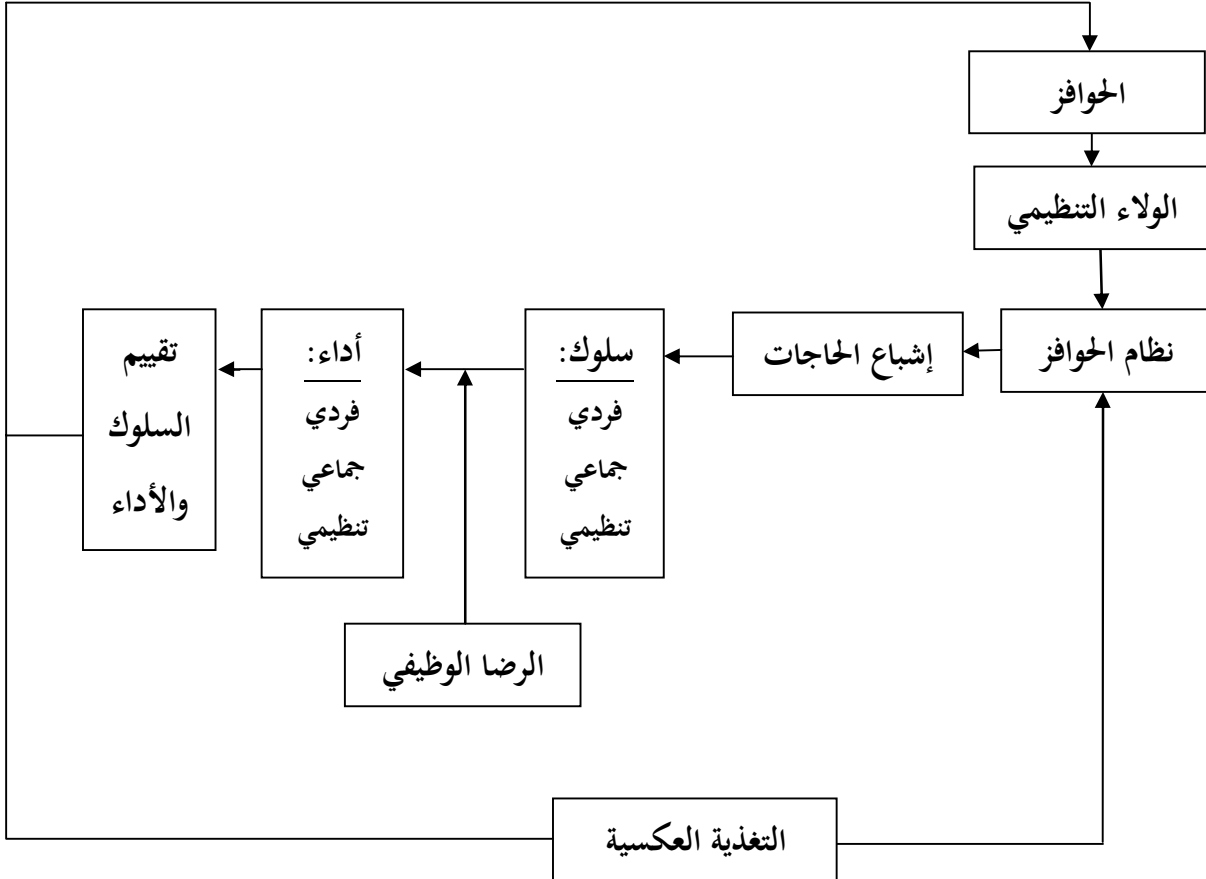
ثانياً: العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي

يشير التحفيز إلى مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر جهد في عمله والابتعاد عن ارتكاب أخطاء لا يحمد عقباها، مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة والوصول إلى

¹ - سليمان الفارس، أثر سياسة التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول،

التطلعات التي يسعى لبلوغها من خلال عمله، وضمان بقاء العمال في المؤسسة وخلق روح الانتماء والولاء في تقسيمهم من أجل كسب العامل بوجه خاص واستمرارية العمل بوجه عام.⁽¹⁾ والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي.

الشكل رقم (16): العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي:



المصدر: سليمان الفارس، المرجع السابق، ص 81.

من خلال الشكل نلاحظ أن نظام الحوافز والمكافآت المناسب يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وهذا بدوره يؤدي إلى سلوكيات الأفراد التي تسهم في تحسين أدائهم، حيث تقوم المؤسسة بتقييم أداء عاملها من أجل التأكد من نجاح نظام الحوافز والسياسات المتبعة من خلال التغذية العكسية ويتحقق الولاء التنظيمي باستخدام الحوافز على أساس عدة مراحل يصعب الفصل فيما بينها بفواصل زمنية، فالولاء يبدأ أولاً من خلال خبرات الفرد فعندما يدخل لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء، وبعد انخراطه في جو العمل يصبح لديه فرصة للتأكد أو عدم التأكد من أفكاره وقناعاته السابقة، لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما تسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازناً بين الجهود المبذولة والحوافز والمكافآت المقدمة له.

لقد وجد "باكر" أن العلاقة بين الحوافز والرضا والولاء ليست مباشرة، وإنما متغيرات تنظيمية وشخصية وبيئية، كما أشار إلى أن الولاء التنظيمي ليس جامداً بل يتأثر بصورة تلقائية بالحوافز، ويتأثر أيضاً بتأثر متغيرات بيئية وسلوكية

¹ - المرجع السابق، ص 75.

أخرى مثل: الموقف، نمط شخصية الفرد، مستوى إدراكه، قيمة اتجاهاته والسياسات التنظيمية المستخدمة في العمل، كما أن هناك بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة بين مدخلات تنظيمية معينة ومنها نظام الحوافز والولاء التنظيمي، فإذا توفرت هذه المدخلات فإن هذا سيدفع الأفراد تلقائياً للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي و المتمثلة في: (1)

- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات التنظيمية؛
- سلوك ايجابي اتجاه التنظيم؛
- تدني نسب التترك والغياب؛
- زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي؛
- ارتفاع الروح المعنوية؛
- ارتفاع معدلات الأداء.

¹ - المرجع السابق ، ص 82.

الخلاصة:

بعد مناقشتنا في هذا الفصل للأداء الوظيفي في المبحث الأول حيث تطرقنا إلى مفهومه وبعض المفاهيم المرتبطة به، عناصره، محدداته، العوامل المؤثرة فيه، وسبل تحسينه. باعتباره عنصر أساسي له أهمية بالغة للمؤسسة. ولذا كان من الضروري متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة وذلك للحكم على الفرد بموضوعية لتبيان كفاءته ومدى تأثيره من خلال أدائه. فكان لزاما علينا تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين فتناولنا في مبحث كامل بعض المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء بتطرقنا لمفهومه وأهميته وأهدافه وكذا خطوات تقييم أداء العاملين وصعوبات التي تواجه التقييم وسبل معالجتها.

ولأن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل النفسية والمادية فقد استعرضنا في المبحث الثالث لتأثير بعض المتغيرات التنظيمية كالتحفيز والولاء والرضا، وتبين أن كل هذه المتغيرات تؤثر على أداء العاملين.

وسنحاول إسقاط هذا المفهوم على الواقع العملي والذي سنتطرق إليه في الفصل الثالث والأخير.

تمهيد:

يعد التربص الميداني حلقة الوصل لما جاء في الفصل الأول والثاني بعدما تم توضيح أهمية نظام الحوافز والمكافآت وتأثيره على كل من الأداء والرضا والولاء للموظفين.

ولان الجانب النظري لهذا النوع من الدراسات لوحده لا يكفي، إذ لابد من القيام بإسقاط الجانب النظري على واقع العمل الميداني وذلك من أجل الاستفادة قدر الإمكان من البحث نظريا وتطبيقيا، ونستهل دراستنا ببطاقة تعريفية لمركب المنظفات بسور الغزلان، ونظرا لتوسع نطاق الدراسة ارتأينا أن نعتمد في الجانب التحليلي على استمارة الأسئلة كأداة لجمع البيانات.

المبحث الأول: تقديم مركب المنظفات ENAD/ SIDET

سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة من خلال التعرض إلى نشأتها، هيكلها التنظيمي وكذا أهم نشاطاتها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المركب

تعتبر الشركة الوطنية للمنظفات تيكجدة ENAD/ SIDET إحدى المؤسسات الاقتصادية الوطنية التي كانت تسمى بـ SNIC حيث أنشأت بمقتضى أمر 273/67 الصادر يوم 1967/11/14، ووضعت تحت الرعاية السامية لوزارة الصناعات الخفيفة، وكان الهدف من إنشائها هو إنتاج:

- المواد البلاستيكية.
- الآليات التركيبية.
- المنظفات ومواد الصيانة.
- مواد كيميائية أخرى.

بعد ذلك ولغرض تحسين الإنتاج وتحقيق حاجيات الوطن والمساهمة في الاقتصاد الوطني، قامت الحكومة بإعادة هيكلية الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية* SNIC، وذلك بتقسيمها إلى 06 مؤسسات وهي:

- المؤسسة الوطنية للدهن "ENAP" الأخضرية.
- المؤسسة الوطنية للخزف "CERAMIC".
- مؤسسة تطوير الصناعات الكيماوية "EXIC".
- المؤسسة الوطنية لتموين وتوزيع المواد الكيماوية "DIPROCNI MI".
- المؤسسة الوطنية للزجاج "ENAUUA" وهران.
- المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة "ENAD" سور الغزلان.⁽¹⁾

تم إنشاء مركب المنظفات بسور الغزلان لتلبية حاجيات المنطقة الوسطى من المنظفات ومواد الصيانة وقد كان أول إنتاج حققه المركب في شهر ديسمبر 1986 بعد المرور بعدة مراحل من عملية إنجازه.

وفي 12 نوفمبر 1975 تم الإمضاء على ثلاثة عقود لانجاز ثلاث مركبات للمنظفات ومواد الصيانة الأول "بشलगوم العيد" والثاني "بعين تيموشنت"، أما الثالث فهو بسور الغزلان بمبلغ إجمالي قدره 1355 مليون دج، ذلك ومع شركة ايطالية، وكان الدخول في حيز التطبيق في 12 جويلية 1976 أما في 30 أكتوبر 1977 فقد قدمت الشركة الإيطالية عرضة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية سميت "بعريضة إعادة التقدير" طلبت فيها الشركة الإيطالية مبلغ قدره 130

*SNIC: Société national des industrie chimique

¹ - وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة، تابعة للمؤسسة الوطنية الكيماوية.

مليون دج، يدفع بالعملة الصعبة تعويضاً عن التأخيرات، بعدها عرفت الشركة الإيطالية صعوبات مالية الشيء الذي جعلها تنسحب من هذه المشاريع في 1981/08/01.

وفي ديسمبر 1983 اتفقت الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية مع الشركة الإيطالية على فسخ العقد المبرم بينهما بطريقة ودية وعلى اثر ذلك تمت مفاوضات حول إسناد هذه المشاريع لشركة إيطالية أخرى، "ITALIPLANT"، وقد أدت هذه المفاوضات إلى إبرام وإمضاء عقود مرة ثانية في مارس 1984 وهكذا بدأ الاستغلال في المركب في ديسمبر 1986.

يضم المركب حالياً 272 عاملاً يوزعون كالتالي:

- إطار: 92.

- متحكمين: 136.

- المنفذين: 44.

الموقع الجغرافي والمساحة:

يقع مركب المنظفات ENAD/ SIDET على ارتفاع قدره 904 متر فوق سطح البحر على الحافة الشمالية للطريق الولائي رقم 127 الذي يربط بين ولاية البويرة وبلدية سور الغزلان، في مكان يدعى "برج منحس" على بعد 08 كيلومتر من بلدية سور الغزلان في الجهة الشمالية الشرقية يحده من الشرق دائرة الهاشمية، ومن الجنوب وحدة صناعة الاسمنت. خصصت للمركب مساحة إجمالية قدرت بـ 200.000 متر مربع "20 هكتار منها:

- 13,5 هكتار مهئية ومرتبة للاستغلال.

- 6,5 هكتار مغطاة تحتوي على جميع بنايات ومحتويات المركب.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركب

يعتبر التنظيم عنصر مهم في المؤسسات الاقتصادية لدفع موظفيها إلى تحقيق الأهداف المسطرة وضمان السير الحسن لمختلف نشاطاتها لهذا لجأ مركب المنظفات ENAD/ SIDET بسور الغزلان إلى وضع هيكل تنظيمي يسهل الاتصال بين مديرياتها وأجهزتها ويضمن الأداء الحسن للمهام والوظائف، والشكل التالي يوضح الدوائر والمصالح لهذا المركب.

يتضح من الشكل أن الهيكل التنظيمي لمركب المنظفات ENAD/ SIDET يتكون من تسعة دوائر مختلفة يرأسها مدير عام وفيما يلي شرح مختصر لهذا الشكل:

أولاً: مدير المركب: يتمثل دور المدير العام للمركب في تنظيم، تسيير ومراقبة مواد ووسائل المركب، وذلك من أجل التطبيق الحسن للسياسة الإنتاجية للمركب بأقل التكاليف وأحسن المستويات، وتحقيق أكبر عائد.

ثانياً: أمانة المدير: نرى أنها تحتل المرتبة الثانية حسب الهيكل التنظيمي أي تأتي مباشرة بعد مدير المركب ويتمثل دورها في التطبيق والحرص على سلامة سجلات ومشاريع المركب.

ثالثاً: مساعدة تعميم استعمال اللغة العربية: يتمثل دوره في السعي إلى نشر اللغة العربية وتوسيع نطاق العارفين بها في المركب.

رابعاً: دائرة الأمن الصناعي: يتمثل دورها في تحقيق الأمن والسلامة الصناعية في المؤسسة، وتتكون من مصلحتين.

- مصلحة التدخل.
- مصلحة الوقاية

خامساً: دائرة التخطيط والتنظيم والمراقبة: يتمثل دور هذه الدائرة في وضع جهاز فعال يسمح بمراقبة نشاطات المركب والتأكد من حسن التسيير الصناعي والتجاري، وذلك حسب الإطار العام للتسيير المبرمج مسبقاً.

سادساً: مهندس الاستغلال: هو الذي يقوم بالإشراف على الاستثمارات المختلفة للمركب ومدى استغلالها.

سابعاً: دائرة مراقبة الجودة والبحث: يتمثل دور هذه الدوائر في البحث عن الأفضل والعمل به والسعي للحصول على جودة مالية في المنتج لنيل رضا الزبون وتتكون من أربع مصالح:

- مصلحة مراقبة النوعية.
- مصلحة مراقبة التلوث.
- مصلحة البحث والتطوير.
- مصلحة التصوير الفوتوغرافي.

ثامناً: دائرة المحاسبة والمالية: تعمل هذه الدائرة على التسيير المالي والمحاسبي لنشاط المركب تبعاً للسياسة المالية والمحاسبية المطبقة وحسب أهداف وتعليمات المديرية المالية والمركزية، فهي تقوم بوضع نظام المحاسبة، وتسيير خزانة المركب، وتقوم بتحضير المخطط المحاسبي المالي، كما أنها تقدم للمديرية المركزية المالية والمحاسبة ملفات المحاسبة والمالية الضرورية لاحتياجات التسيير بالتعاون مع المديرية المركزية التي تستقبل التعليمات لتسيير الخزانة، تحضير الميزانيات وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هم كالتالي:

- مصلحة المحاسبة العامة.
- مصلحة المالية والميزانية.
- مصلحة المحاسبة التحليلية.

تاسعا: دائرة التموين: إن مهمة هذه الدائرة تتمثل في وضع مخططات التموين، الشراء... الخ، حيث تضمن تطبيقهم في إطار السياسة التجارية للمركب، وتحتوي هذه الدائرة على خمسة مصالح هي:

- مصلحة الشراء.
- مصلحة النقل.
- مصلحة صيانة وسائل النقل.
- مصلحة التسيير للمخزونات.

عاشرا: دائرة المبيعات: تضمن مصلحة المبيعات وتتمثل أهميتها في تسويق وبيع المواد النهائية وتحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات.

الحادي عشر: دائرة الموارد البشرية: تلعب هذه الدائرة دورا ذو أهمية بالغة في التسيير الحسن للمركب لأنها مكلفة بتسيير الموارد البشرية والوسائل العامة، وتتكون هذه الدائرة من أربعة مصالح هي:

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة التكوين.
- مصلحة الوسائل العامة.
- مصلحة الخدمة الاجتماعية.

الثاني عشر: دائرة الصيانة: تسهر هذه الدائرة على سير أقصى حد من تركيبات الإنتاجية وملحقاتها وذلك بأقل التكاليف وتتكون هذه الدائرة من خمس مصالح وهي:

- مصلحة الميكانيك.
- مصلحة الكهرباء والقياسات.
- مصلحة الأثقال المختلفة.
- مكتب الدراسات.
- مصلحة تسيير المناطق.

الثالث عشر: دائرة الإنتاج: تعتبر هذه الدائرة من أهم الدوائر باعتبار المؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى، وتمثل مهمتها في صناعة مختلف المنظفات ومواد الصيانة انطلاقاً من المواد الأولية، ثم تتبعها بتغليف هذه المنتجات وتكون من أربع مصالح وهي:

- مصلحة المواد الفعالة.
- مصلحة التصنيع.
- مصلحة الطباعة.
- مصلحة التعبئة.

المطلب الثالث: نشاط المركب

يعتبر مركب المنظفات قائد للنظافة والتنظيف وبتكويناته المعقدة ذات الجودة العالية ولهذا فالنشاط الرئيسي للمركب هو النشاط الإنتاجي، إذ يمتلك المركب طاقة إنتاجية تتكون من خمسة مركبات، الإنتاج للمنظفات ومواد الصيانة كامل يقوم بالنشاطات الاجتماعية كتنظيم دورات للطلبة الثانويين لتحسيسهم بطرق العملية الإنتاجية ومخاطر المواد الكيماوية، أما بالنسبة للمنظفات التي ينتجها المركب هي:

- نور (سائل، غبرة) (Poudre, Liquide) noor.
- ثلج (سائل، غبرة) (Poudre, Liquide) teldj.
- ندى NADA
- المنتجات التقنية
- مادة فعالة جد مركزة.

كما يحتوي المركب على 23 وحدة يمكن تقسيمها إلى 03 وحدات رئيسية وهي: وحدات الإنتاج، وحدات التموين ووحدات خدماتية.

أولاً: وحدات الإنتاج: وتتكون من الوحدات التالية:

- الوحدة 100: صناعة المادة الفعالة.
- الوحدة 200: تجفيف المادة الفعالة والكحول الدسمة.
- الوحدة 300: إنتاج وتعبئة المنظفات السائلة.
- الوحدة 400: إنتاج وتعبئة المنظفات المسحوقة.
- الوحدة 500: إنتاج وتعبئة المنظفات الأخرى.
- الوحدة 2100: المخبر.

ثانياً: وحدات التموين: كانت كما يلي:

- الوحدة 700: ورشة التخزين وصهر الكبريت.

- الوحدة 800: ورشة التخزين وصهر السيليكات.
- الوحدة 900: نقل المادة الأولية.
- الوحدة 1100: تخزين المادة الأولية والمنتج الوسيط السائل (النصف مصنع).
- الوحدة 1300: توزيع الكهرباء وإنتاج المواد المضغوطة + البخار.
- الوحدة 2500: مخزون قطع الغيار.
- الوحدة 3100: مخزون منتجات تامة الصنع.
- الوحدة 3200: مخزون المواد الأولية.

المبحث الثاني: أنواع الحوافز والمكافآت ومدى فعاليتها في المركب

يعتمد مركب المنظفات بسور الغزلان إلى تحقيق أهدافه عن طريق فاعلية استخدامه لموارده، خاصة البشرية، لهذا نجده قد وضع نظاما للحوافز يضم معظم التقسيمات الشائعة، وهذا ما نحاول إبرازه في هذا المبحث.

المطلب الأول: الحوافز والمكافآت المتوفرة في المركب

يتمثل نظام الحوافز في المركب كما يلي:

أولاً: الأجر: كل عامل في المركب يحصل على مقابل نقدي معين مقابل مجهوده، حيث يعمل المركب على توزيعه وفق القانون الداخلي له الخاص بالتصنيفات والمسؤوليات من خلال ترتيب مناصب العمل، بالإضافة إلى ذلك مراعاة قيمة الحد الأدنى للأجر المتعمد من طرف الدولة، فالمركب يعي جيدا أن الأجر هو أكثر ما يطمح إليه العامل من أجل إشباع حاجاته اليومية.

ثانياً: العلاوات الفردية: هذه العلاوات اعتمد عليها المركب إلى غاية سنة 2003م، والتي كانت تمنح كجزء على النتائج الفردية وتقدر بـ 10٪ كحد أقصى من الأجر القاعدي، ويتم ذلك من خلال تقييم عملية الأداء، والتي تتم على مستوى كل مصلحة، وعليه فهذه النسبة تختلف من عامل لآخر، حسب الاتفاق العام، وابتداء من سنة 2004م لم يعد المركب يمنح هذه العلاوات نتيجة الوضعية المتدهورة التي صار يعيشها.

ثالثاً: العلاوات الجماعية: هي الأخرى عمل المركب بها إلى غاية سنة 2003م وكانت تمنح نتيجة لما يحققه العمال في عملهم الجماعي وذلك حسب الأهداف المسطرة من طرف الإدارة، والتي تتخذ إجراءات سير هذه العملية بصفة دورية، والحد الأقصى لهذه العلاوات هو 30٪ من الأجر القاعدي، حيث يأخذ العمال علاوة تقدر بـ 80٪ فما فوق من أهدافها المسطرة.

رابعاً: علاوة التقاعد: وهي خاصة بكل عامل قدم استقالته بعد إرضائه أكثر من 25 سنة في المركب، دون وصوله إلى سن التقاعد وذلك من أجل إفساح المجال للكفاءات الشابة، وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يبين قيمة التعويضات.

الوظيفة الاجتماعية	الدرجة	نوع التعويض	المنحة
المنفذون	09	تعويض خاص بالدرجة 14	بالإضافة إلى منحة
المتحكمون	10	تعويض خاص بالدرجة 14	تشجيعية كل تسعة
الإطارات	15	تعويض خاص بالدرجة 18	(09) سنوات
	18	+ قيمة مالية (1500)	تعادل أجرة شهر
	19	+ قيمة مالية (2000)	كامل.
	29	+ قيمة مالية (2500)	

المصدر: مصلحة الشؤون الاجتماعية

ملاحظة: للعلم أنه عدد المتقاعدين في المركب منذ نشأته حوالي 204 متقاعد.

خامسا: الترقية: منذ بدأ المركب نشاطه يتم منح أحسن عامل لوحة شرفية بالإضافة إلى ترقيته إلى منصب أعلى.

المطلب الثاني: مدى فعالية نظام الحوافز والمكافآت في المركب

ظهرت فعالية الحوافز في المركب منذ نشاطه، وذلك من خلال ارتفاع حجم الإنتاج من سنة إلى أخرى، مما رفع حصته التسويقية إذ أنه كان يصدر منتوجاته إلى الخارج وله حصة سوقية معتبرة داخل الوطن، لكن منذ بداية سنة 2003م وبعد فتح المجال أمام القطاع الخاص، بدأت وضعية المركب في التأزم نتيجة المنافسة غير العادلة مما أثر سلبا وبنسبة كبيرة على نظام الحوافز، فبدأ بإلغاء بعض العلاوات والمكافآت تدريجيا.

وكل هذه العوامل والظروف دفعت العمال إلى التراجع عن الإنتاج، حيث انخفضت إنتاجية العمل وذلك بسبب انشغالهم بمشاكلهم الخاصة، عوضا عن تركيز قدراتهم على مواجهة المنافسة وهذا ما يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم (03): إنتاجية المؤسسة.

السنوات	الإنتاج الكلي	عدد العمال
2011	2235	357
2012	2219	332
2013	1324	309
2014	1002	272

الوحدة: طن.

المصدر: مديرية الإنتاج.

نلاحظ انخفاض عدد العمال من سنة إلى لأخرى ابتداء من سنة 2011، وهذا نتيجتا للسياسة المتبعة من طرف المركب القاضية بعدم تعويض أي عامل يحال إلى التقاعد أو أي عامل يقدم استقالته بعامل جديد، وإنما يتم تعويضه بعامل من داخل المركب حتى ولم تتوفر فيه الشروط اللازمة لشغل المنصب الشاغر.

وهذا كله نتيجة إهمال الجوانب التحفيزية المادية والمعنوية داخل المركب الذي كان له تأثير سلبي وواضح على إنتاجية العامل خاصة، كما يبينه الجدول السابق.

المطلب الثالث: الأثر التحفيزي لنظام المنح والتعويضات في المركب

عمل المركب من أجل تحسين أداء العاملين على تخصيص مجموعة من المنح والتعويضات، نبرز أهمها في ما يلي:

الفرع الأول: المنح

أولاً: منحة المنتوج نور: العامل يأخذ منحة "نور" كل 03 أشهر وكل 06 أشهر يعني أن العامل داخل المركب يأخذ هذه المنحة 06 مرات في السنة، حيث تكون على شكل علب بوزن كلي في كل مرة 9,600 كلغ، إما 24 علبة من وزن 400 غ أو 16 علبة من وزن 600 غ.

أما المتقاعدين أو المتوفين يأخذون نفس الكمية لكن 04 مرات في السنة فقط.

ثانياً: منحة الحليب: تمنح للعامل 05 علب من الحليب (لحظة) في الشهر وهذا في القانون الداخلي للمركب للمحافظة على صحة العمال من أمراض الصدر التي قد تنجم من المواد المستعملة أثناء العمل.

ثالثاً: منحة الوفاء: تمنح للعامل نتيجة بقاءه في المركب وهي تقدر بـ 0,5% من الأجر القاعدي للعامل لكل 05 سنوات، وأقصى نقطة ممكنة يصل إليها العامل هي 2,5% والمركب يسعى من خلالها إلى الحفاظ على عماله والحيلولة دون ذهابهم اتجاه مؤسسات أخرى منافسة وهي تحسب كما يلي:

حالة إطار:

	الأجر القاعدي
21508,00	
+	منحة الوفاء (0,5%)
107,54	
<hr/>	
21615,54	

رابعاً: منحة المسؤولية: تمنح للعامل الذي في منصب إطار كل حسب مسؤوليته، وهي تتراوح بين 2000 دج و7000 دج شهرياً.

خامساً: منحة الإحصاء: في نهاية كل سنة يقوم المركب بإجراء عملية إحصاء شاملة لكل الموجودات والمدخولات للمركب ومن الأرباح، ومن يقوم بمنح العاملين على هذه العملية منحة تتراوح بين 1000 دج و1500 دج، وذلك من أجل إنهاء عملهم في الوقت المحدد.

سادساً: منحة الميزانية: وهي منحة خاصة بقسم المحاسبة، حيث تمنح لهم من أجل تحفيزهم على إتمام إعداد كافة الميزانيات قبل 31 مارس، من أجل تسليمها للوزارة المعنية، وهي تتراوح بين 4000 دج و15000 دج.

سابعاً: **منحة التجربة المهنية:** هذا النوع من المنح مخصصين للتجربة والإخلاص المهنيين، وتقدر بـ2,5٪ من الأجر القاعدي لكل سنة.

ثامناً: **منحة العمل التناوبي:** تهدف إلى تعويض إزامات الخدمة المستمرة جزائياً:

- تغطية أوقات نقل الصلاحيات.
- العمل الليلي.
- العمل خلال يوم الراحة.
- العمل خلال أيام العطلة.

تاسعاً: **منحة الضرر:** هذه المنحة يمنحها المركب وهي خاصة بالعمال الذين يشتغلون في مناصب عمل تتميز ظروفه بدرجة عالية من الصعوبة، الأوساخ والخطورة، والتي لم تأخذ بعين الاعتبار أو تتجاوز استثنائياً الحد المعبر في تقييم المنصب نفسه.

الفرع الثاني: التعويضات

أولاً: **تعويضات العمل أيام الراحة:** وذلك عن اللجوء إلى استخدام العمال في أيام الراحة القانونية وأيام العطل، يمنح العامل الذي اشتغل في يوم عطلة القانونية، يحق له التمتع بالراحة، ويتنفع بالحق في الزيادة بالساعات الإضافية.

ثانياً: **تعويض السلة:** يحق للعامل بنظام الدوائر المستمر، الحق في تعويض السلة، الذي يعادل قيمة وجبة غذائية يدفع القسم الاجتماعي نتيجة عدم توفر المركب لوجبة غذائية داخله وتقدر قيمة بـ100 دج لكل يوم عمل.

ثالثاً: **التعويض الجغرافي للانتقال:** وهو تعويض عن المصاريف التي أنفقها العامل من أجل تنقله إلى العمل، وذلك نتيجة عدم توفير المركب للنقل.

رابعاً: **تعويض مصاريف المهمة والانتقال:** يتقاضى العامل الذي يرسل إلى مهمة داخل الوطن تعويضاً عن المصاريف التي من المفروض أن يصرفها ويغطي هذا التعويض.

- مصاريف التغذية.
- مصاريف الإيواء.
- مصاريف النقل.

خامساً: **التعويض الجغرافي لاستعمال السيرة الشخصية:** يعوض العامل الذي يستعمل سيارته الشخصية لقضاء حاجاته في خدمة المركب وتقدر قيمة التعويض بـ04 دج/كلم.

سادسا: التعويض الكيلومتري: يغطي هذا التعويض جغرافيا لمصاريف النقل عند استعمال بصفة استثنائية، وعلى مسافة 50 كلم فما فوق ذهابا وإيابا لسيارة شخصية في إطار مهمة مأمورة.

المبحث الثالث: إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها

سنحاول من خلال هذا المبحث شرح وتحديد أهداف الاستبيان وكذا مجتمع وعينة الدراسة وأساليب جمع البيانات كالاتي.

المطلب الأول: إعداد الاستبيان

لقد تم الاعتماد على الاستبيان كطريقة علمية لجمع المعلومات المراد الحصول عليها من المصادر الأولية لها، وذلك عن طريق اختيار عمل المؤسسة للاستمارات التي قمنا بإعدادها.

أولاً: تحديد أهداف الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى:

- معرفة مدى فاعلية نظام الحوافز والمكافآت في المركب.
- ومدى مساهمة في تحسين الأداء وأثره على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

ثانياً: مجتمع البحث وتحديد العينة

وقع اختيارنا على مؤسسة (ENAD) للمنظفات بسور الغزلان كنموذج لأنها تخدم موضوع الدراسة، وقد تم تحديد عمال هذا المركب البالغ عددهم 272 عامل، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية من مجموع العمال والمقدرة بـ 40 عامل ووزعنا عليهم استمارات الاستبيان.

ثالثاً: تحديد أساليب جمع البيانات

من أجل الحصول على البيانات الضرورية لإجراء البحث الميداني تم اختيار الأساليب التالية:

- الاستبيان: تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة بحث أساسية، لأنها الأنسب لجمع البيانات النوعية التي تسمح بالكشف عن بعض جوانب نظام الحوافز والمكافآت المتبع في المؤسسة.
- المقابلة: تم الاعتماد على المقابلة بهدف استكمال بعض البيانات، وذلك من خلال طرح بعض الأسئلة على رئيس مصلحة الموارد البشرية، حيث دارت الأسئلة حول نظام الحوافز والمكافآت المطبق في المؤسسة، وكذا وظيفة الموارد البشرية في إطار الحوافز.

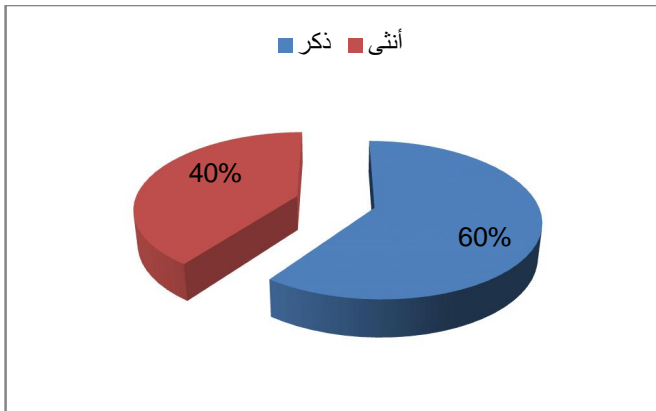
المطلب الثاني: تحليل الاستبيان

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة وسنوضح أهم النتائج المتوصل إليها.

أولاً: المعلومات الشخصية

1. الجنس: أجاب على هذا السؤال جميع أفراد العينة وظهرت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	60%
أنثى	16	40%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

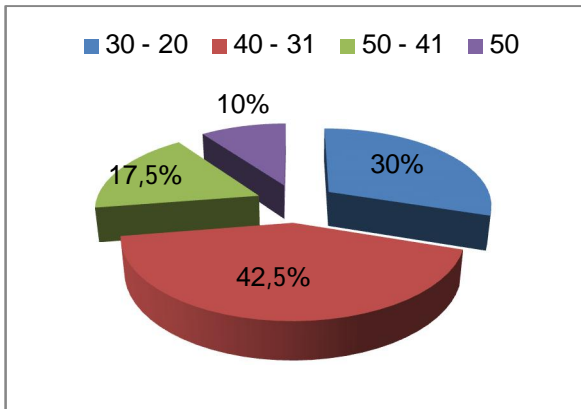
المصدر: بالاعتماد على الاستبيان.

نلاحظ من خلال البيانات التي يقدمها الجدول أن نسبة الذكور تمثل 60% من مجموع العينة، وهي أكبر من نسبة الإناث التي تمثل 40%.

2. السن:

الشكل رقم (19): توزيع الأفراد حسب العمر

الجدول رقم (05): توزيع الأفراد حسب العمر



فئات العمر	التكرار	النسبة
20 - 30	12	30%
31 - 40	17	42,5%
41 - 50	7	17,5%
أكثر من 50	4	10%
المجموع	40	100%

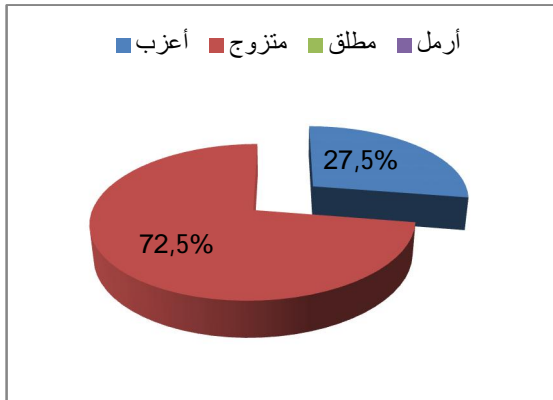
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

نلاحظ من خلال البيانات التي يقدمها الجدول أن 30% من عينة الدراسة اقل من 30 سنة و 42% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 31 - 40 سنة نسبة العمال أكبر من 41 سنة، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على اليد العاملة الشابة بكثرة.

3. الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (06): توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية الشكل رقم (20): توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: بالاعتماد على نتائج الجدول

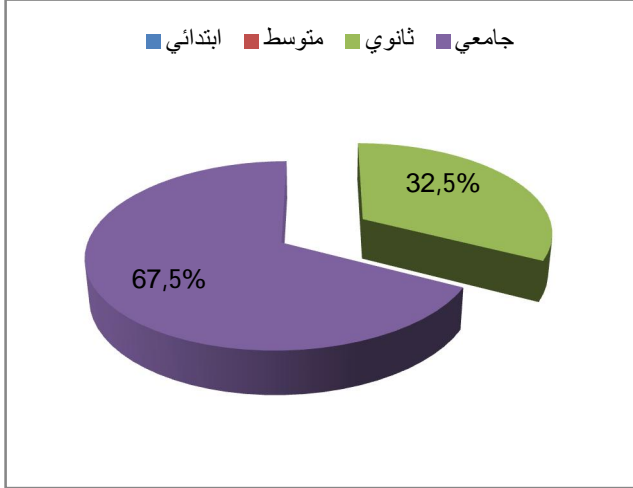
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	11	27,5%
متزوج	29	72,5%
مطلق	/	/
أرمل	/	/
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن 72% من أفراد العينة متزوجين بالمقابل 27% منهم هم من العزاب، وهذا راجع إلى أن نسبة أفراد العينة الأكبر هم فوق 30 سنة، وبعد التعمق في نتائج الاستبيان تبين لنا نسبة العزاب الأكبر هم تحت سن 30 سنة وهذا راجع إلى عدم الاستقرار الوظيفي وبداية المشوار المهني.

4. المستوى التعليمي

الشكل رقم (21): توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي



الجدول رقم (07): توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	/	
متوسط	/	
ثانوي	13	32,5%
جامعي	17	67,5%
المجموع	40	100%

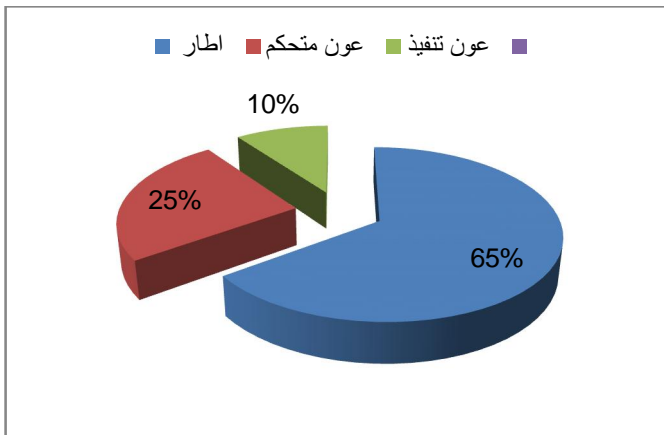
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

نلاحظ من خلال البيانات التي يقدمها الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة وتقدر بـ 67% هم من المتحصلين على الشهادات الجامعية، والبقية نسبتهم 32% هم من العمال الذين لديهم مستوى ثانوي، وهذا يفسر بأن المؤسسة تعتمد على أصحاب الكفاءة وذوي المستوى التعليمي العالي.

5. التصنيف المهني

الشكل رقم (22): توزيع الأفراد حسب التصنيف المهني



الجدول رقم (08): توزيع الأفراد حسب التصنيف المهني

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
إطار	26	65%
عون متحكم	10	25%
عون تنفيذ	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

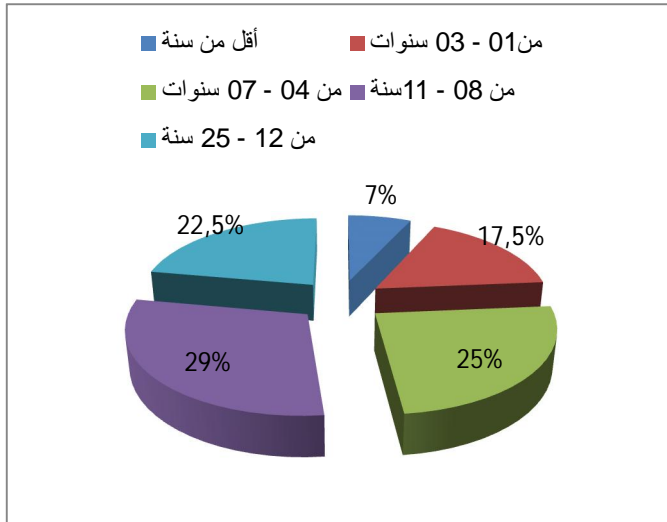
نلاحظ من خلال الجدول أن 65% من العينة المدروسة يستغلون منصب اطار 25% يشغلون منصب عون متحكم و20% هم أعوان تنفيذ.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن أغلب العينة المدروسة، وتجدر الإشارة أن هذه الوظائف هي القاعدة التي تسيير المؤسسة.

6. الأقدمية

الجدول رقم (23): توزيع الأفراد حسب الأقدمية

الجدول رقم (09): توزيع الأفراد حسب الأقدمية



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	2	5%
من 01 - 03 سنوات	7	17,5%
من 04 - 07 سنوات	10	25%
من 08 - 11 سنة	12	30%
من 12 - 25 سنة	09	22,5%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

يبين الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة التي تقدر بـ30% أقدميتهم تتراوح ما بين 8 إلى 11 سنة وهي نسبة أقدمية لا بأس بها تسمح لهؤلاء الأفراد بالقيام بأعمالهم المطلوبة على أكمل وجه.

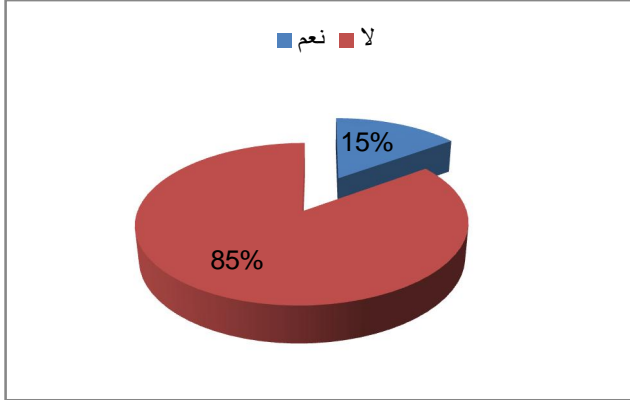
ثانيا: الحوافز والمكافآت

نظهر من خلال هذا الجزء هل هناك حوافز مقدمة مكافآت مقدمة، ويظهر ذلك كما يلي:

1. رضی الأفراد عن الراتب

الجدول رقم (10): الإجابة على السؤال الأول

الشكل رقم (24): الإجابة على السؤال الأول



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	15%
لا	34	85%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

نلاحظ من خلال البيانات التي يقدمها الجدول أن نسبة عدم رضا الأفراد عن راتبهم وأنه لا يحفزهم وصلت إلى 85% من أفراد العينة مقارنة بنسبة 15% الذين قالوا إنهم راضون وهذا راجع إلى تدني أجور العمال والبطن في تسديديها وأن نسبة 15% الراضون يشغلون مناصب قيادية عالية.

2. رضا الأفراد عن المنح والتعويضات التي يحصلون عليها

الجدول رقم (11): الإجابة على السؤال الثاني

الشكل رقم (25): الإجابة على السؤال الثاني



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	04	10%
لا	36	90%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

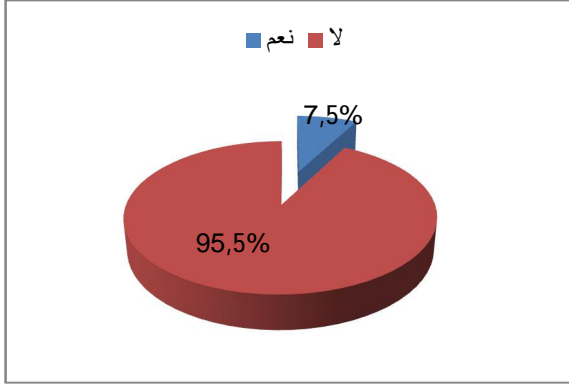
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

نلاحظ من خلال البيانات التي يقدمها الجدول أن نسبة عدم رضا الأفراد عن المنح والتعويضات التي يحصلون عليها قاربت 90% من أفراد العينة بالمقابل نسبة الرضا وصلت 10% وهذه النسبة تدعم النسبة المتحصل عليها في السؤال الأول وذلك راجع إلى نفس الأسباب المذكورة وكذا تدني الوضعية المالية للمؤسسة.

3. توفير المؤسسة كل الوسائل المهمة والكافية للقيام بالعمل

الشكل رقم (26): الإجابة على السؤال الثالث

الجدول رقم (12): الإجابة على السؤال الثالث



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	03	7,5%
لا	37	92,5%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

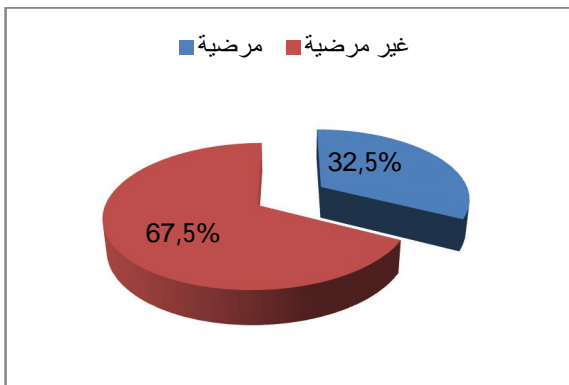
المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

نلاحظ من خلال البيانات التي يقدمها الجدول أن نسبة 92% من أفراد العينة أجابوا أن المؤسسة لا توفر الوسائل الكافية للقيام بالعمل بالمقابل 7% فقط قالوا إن المؤسسة توفر، وهذا يبين أن المؤسسة ما زالت تعتمد على الوسائل القديمة وعدم التجديد. وهذا راجع إلى الحالة المالية الصعبة التي تمر بها المؤسسة، مما يجعلها تستغني عن توفير الوسائل لأنها مكلفة ونحتاج إلى سيولة.

4. نظام الخدمات الاجتماعية في المؤسسة

الشكل رقم (27): الإجابة على السؤال الرابع

الجدول رقم (13): الإجابة على السؤال الرابع



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
مرضية	13	32,5%
غير مرضية	27	67,5%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

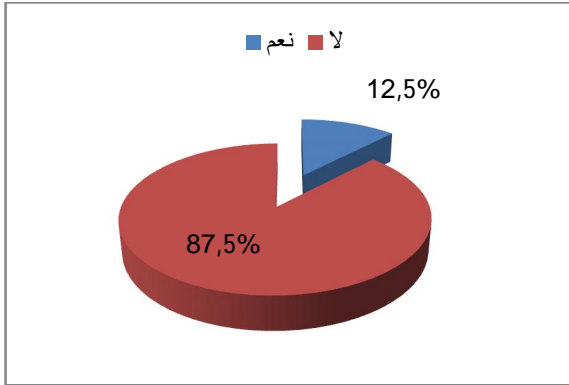
نلاحظ من خلال البيانات التي يقدمها الجدول أن نسبة 67% من أفراد العينة أجابوا بأن نظام الخدمات الاجتماعية غير مرضي، بالمقابل 32% أجابوا بأنه مرضي.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن نظام الخدمات الاجتماعية في المؤسسة رديء لا يوفر احتياجات العمال من هذا الجانب.

5. تلقي المكافآت على الأداء المتميز

الجدول رقم (14): الإجابة على السؤال الخامس

الشكل رقم (28): الإجابة على السؤال الخامس



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	12,5%
لا	35	87,5%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

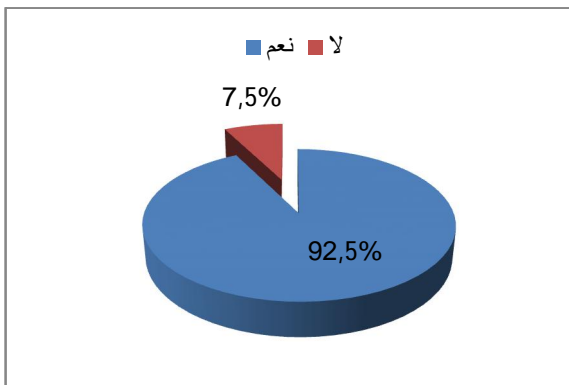
نلاحظ من خلال البيانات التي يقدمها الجدول أن نسبة 87% من أفراد العينة أجابوا أنهم لم يتلقوا مكافأة على أداء متميز، بالمقابل 12% أجابوا أنهم تلقوا.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن المؤسسة لا تستخدم نظام المكافآت من أجل تحسين أدائها وتطويره.

6. نظام المكافآت يشجع على تحسين الأداء الوظيفي

الجدول رقم (15): الإجابة على السؤال السادس

الشكل رقم (29): الإجابة على السؤال السادس



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	92,5%
لا	03	07,5%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

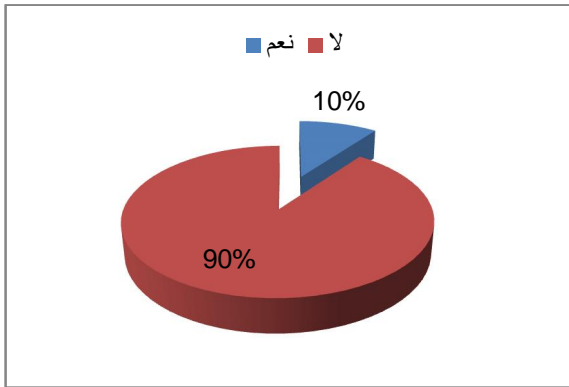
نلاحظ من خلال البيانات التي يقدمها الجدول أن نسبة 92% من أفراد العينة أجابوا بأن نظام المكافآت يشجع على تحسين الأداء الوظيفي وهي النسبة السابقة.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن أغلبية العمال يطمحون لتفعيل نظام المكافآت في المؤسسة من أجل الاستفادة منه والاستفادة المؤسسة من خلال تحسين أدائها.

7. توزيع المكافآت على من يستحقها

الجدول رقم (16): الإجابة على السؤال السابع

الشكل رقم (30): الإجابة على السؤال السابع



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	04	10%
لا	30	90%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

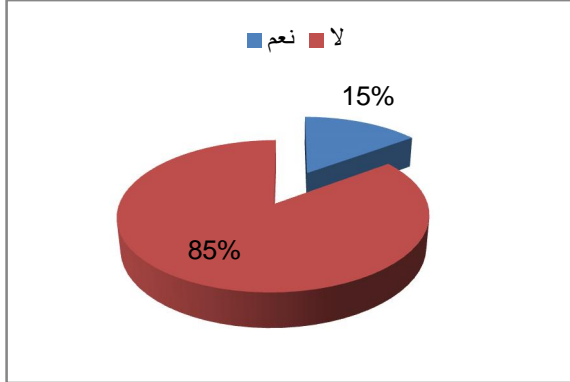
نلاحظ من خلال البيانات التي يقدمها الجدول أن نسبة 90% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة لا توزع المكافآت على من يستحقها بالمقابل 10% أجابوا بنعم.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أنه ليس هناك نظام عادل في توزيع المكافآت.

8. يستخدم مسؤولك الأول أسلوب الخصم من راتبك في حال وقوعك في الخطأ

الشكل رقم (31): الإجابة على السؤال الثامن

الجدول رقم (17): الإجابة على السؤال الثامن



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	15%
لا	34	85%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

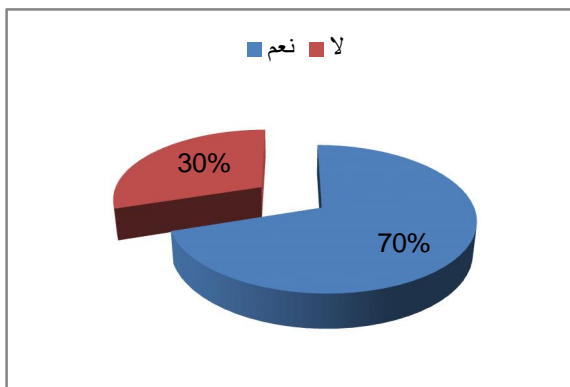
نلاحظ من خلال البيانات التي يقدمها الجدول أن نسبة 85% من أفراد العينة المدروسة أجابوا بأن المسؤول المباشر لا يستخدم أسلوب الخصم من الراتب في حالة الخطأ بالمقابل 15% أجابوا بنعم.

وهذا يبين أن هناك علاقة جيدة بين المسؤولين والعمال، وأن المؤسسة لا تستخدم الحوافز السلبية بكثرة في سياستها التحفيزية.

9. التحصل على فرصة الترقية

الشكل رقم (32): الإجابة على السؤال التاسع

الجدول رقم (18): الإجابة على السؤال التاسع



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	70%
لا	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

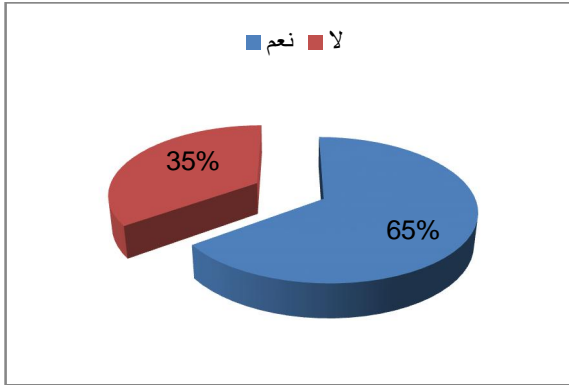
نلاحظ من خلال البيانات التي يقدمها الجدول أن نسبة 70% من أفراد العينة أجابوا بأنهم تحصلوا على فرصة ترقية بالمقابل 30% أجابوا بلا.

وهذا راجع إلى خبرة وأقدمية النسبة الكبيرة من أفراد العينة، وهذا يبين أن هناك نظام ترقية يستخدم بانتظام داخل المؤسسة.

10. تحصل على الثناء والتقدير من مسؤولك المباشر نتيجة عملك

الشكل رقم (33): الإجابة على السؤال العاشر

الجدول رقم (19): الإجابة على السؤال العاشر



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	65%
لا	14	35%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

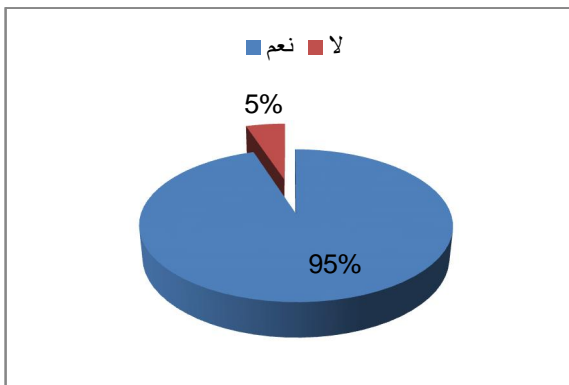
نلاحظ من خلال البيانات التي يقدمها الجدول أن نسبة 65% من أفراد العينة أجابوا بأنهم يحصلون على الثناء والتقدير من المسؤول المباشر نتيجة عملهم بالمقابل 35% أجابوا بلا.

وهذا يبين ويدعم السؤال الثاني، وذلك راجع إلى العلاقة الجيدة في محيط العمل.

11. الحوافز التي تميل إليها أكثر

الشكل رقم (34): الإجابة على السؤال (11)

الجدول رقم (20): الإجابة على السؤال (11)



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
حوافز مادية	38	95%
حوافز معنوية	02	05%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

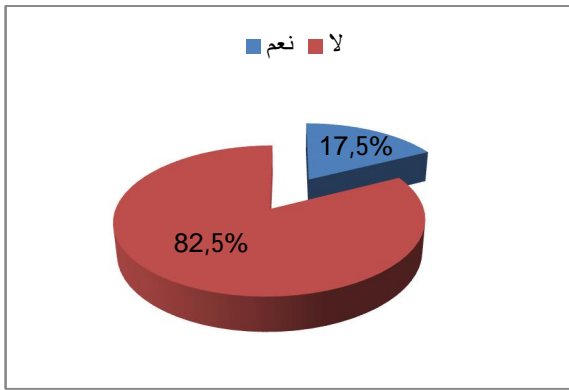
المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

نلاحظ من خلال البيانات التي يقدمها الجدول أن أغلبية أفراد العينة المقدرين بـ 95% أجابوا بأنهم يفضلون الحوافز المادية على الحوافز المعنوية.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن أغلبية العمال يفضلون الحوافز المادية لأنهم بحاجة أكثر إليها.

12. وصف نظام الحوافز المطبق في المؤسسة

الشكل رقم (35): الإجابة على السؤال (12)



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

الجدول رقم (21): الإجابة على السؤال (12)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نظام حوافز جيد	07	17,5%
نظام حوافز سيء	33	82,5%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

نلاحظ من خلال البيانات المتحصل عليها من الجدول تبين لنا أن أغلبية الإجابات كانت بوصفهم لنظام الحوافز المطبق في المؤسسة على أنه سيء وبلغت هذه النسبة حوالي 82% فيها أجاب والباقيون يقدرين بـ 17% أن نظام الحوافز جيد.

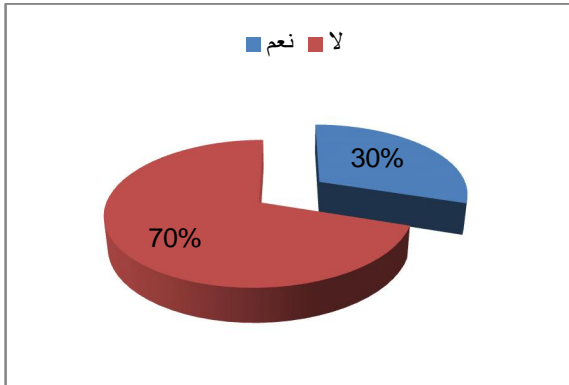
ونستنتج أن هناك خلل واضح في نظام الحوافز في المؤسسة وأنه يحتاج إلى تحسينه أكثر.

ثالثا: الأداء

13. الارتباط بين الترقية والأداء

الشكل رقم (36): الإجابة على السؤال (13)

الجدول رقم (22): الإجابة على السؤال (13)



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	30%
لا	28	70%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

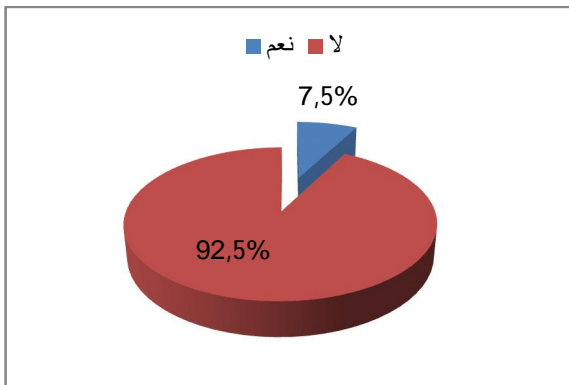
نلاحظ من خلال البيانات التي يقدمها الجدول أن نسبة 70% ليس هناك ارتباط بين الترقية والأداء بالمقابل 30% أجابوا بأن هناك ارتباط.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا نظام الترقية على أساس الأداء بل على أساس خبرة العمال وأقدميتهم وهذا تبين لنا من خلال السؤال رقم (09).

1. الحرص على تحسين مستوى الأداء

الشكل رقم (37): الإجابة على السؤال (14)

الجدول رقم (23): الإجابة على السؤال (14)



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	7,5%
لا	03	92,5%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

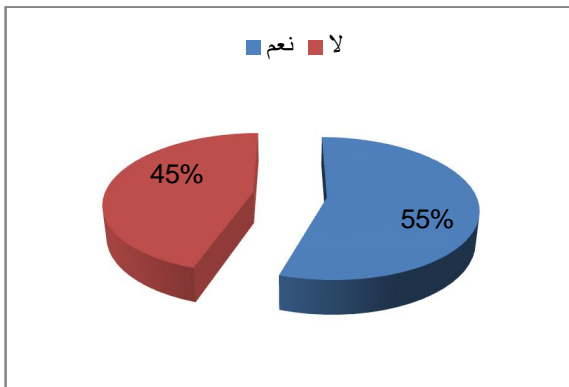
من خلال البيانات المتحصل عليها من الجدول تبين لنا أن أغلب أفراد العينة المقدرة نسبتهم 92% لا يحرصون على تحسين مستوى أدائهم في مقابل 8% فقط أجابوا بنعم..

نستنتج أن أغلبية العمال لا يهتمون بتحسين أدائهم وهذا راجع الى كون المؤسسة لا تعتمد على ربط الأداء بالحوافز من أجل تحسينه.

2. يتم اشراكك في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتك

الشكل رقم (38): الإجابة على السؤال (15)

الجدول رقم (24): الإجابة على السؤال (15)



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	55%
لا	18	45%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

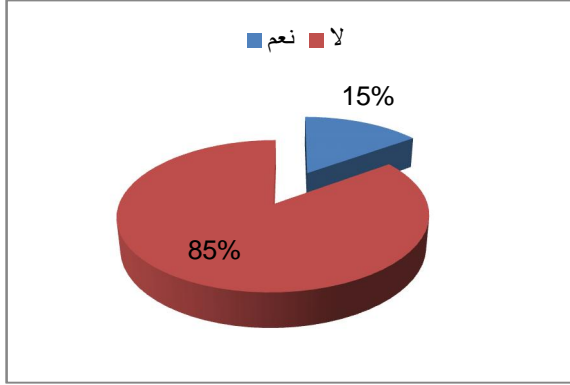
من خلال البيانات المتحصل عليها من الجدول تبين لنا أن 55% من أفراد العينة المدروسة أجابوا بأنهم يشاركون في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتهم فيما أجاب 45% بأنهم لم يتم إشراكهم.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن هناك تقارب بين الإجابتين، وأن نسبة 45% الذين أجابوا بـ (لا) هي نسبة معتبرة تبين أن هناك الكيل.... في السؤال في إشراك العمال في مختلف القرارات.

3. تساهم القوانين والأنظمة واللوائح المعتمدة في تطوير أدائك

الشكل رقم (39): الإجابة على السؤال (16)

الجدول رقم (25): الإجابة على السؤال (16)



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	%15
لا	34	%85
المجموع	40	%100

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

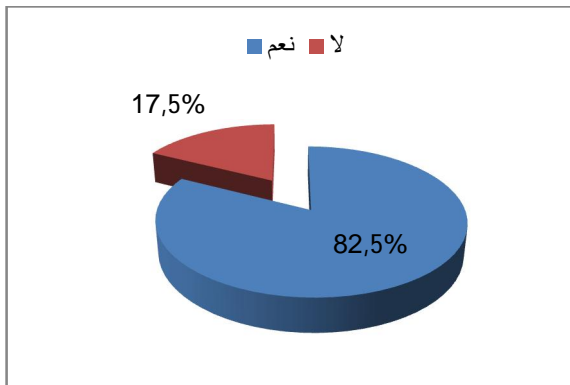
نلاحظ من خلال البيانات المتحصل عليها من الجدول أن نسبة 85% من أفراد العينة يعتقدون أن القوانين والأنظمة واللوائح المعتمدة لا تساهم في تطوير أدائهم بالمقابل 15% أجابوا بنعم.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أنه ليس هناك قوانين وأنظمة فعالة في المؤسسة تساعد على تطوير أداء العاملين.

4. تركز مؤسستك على أدائك بدل الأخطاء التي ترتكبها

الشكل رقم (40): الإجابة على السؤال (17)

الجدول رقم (26): الإجابة على السؤال (17)



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	%82,5
لا	07	%17,5
المجموع	40	%100

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

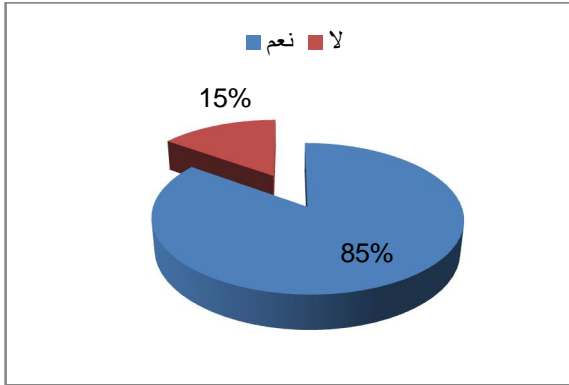
نلاحظ من خلال البيانات المتحصل عليها من الجدول أن نسبة 82% من أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة تركز على الأداء بدل الخطأ التي يرتكبونها بالمقابل 17% أجابوا بـ (لا).

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن المؤسسة لا تركز على أخطاء العاملين وهذا ما تبين لنا من خلال الإجابة على السؤال (8)، أي ان المؤسسة لا تستخدم الحوافز السلبية بكثرة.

5. يساعد اطلاعك على نتائج تقييم الأداء في تطوير أدائك وتحسنه

الشكل رقم (41): الإجابة على السؤال (18)

الجدول رقم (27): الإجابة على السؤال (18)



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	85%
لا	6	15%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

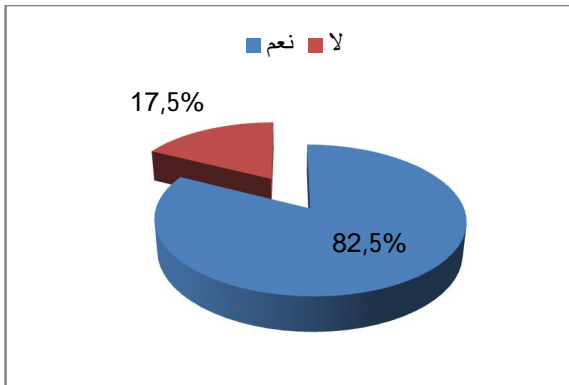
من خلال البيانات المتحصل عليها من الجدول تبين لنا أن نسبة 85% من أفراد العينة المدروسة يعتقدون بأن الاطلاع على نتائج تقييم الأداء يساعد في تطوير أدائهم بالمقابل أجاب 15% ب لا.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن شفافية الاطلاع على نتائج تقييم الأداء يحفز العاملين ويساعدهم على تطوير أدائهم.

6. الرضا على المسؤول المباشر

الشكل رقم (42): الإجابة على السؤال (19)

الجدول رقم (28): الإجابة على السؤال (19)



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	82,5%
لا	07	17,5%
المجموع	40	100%

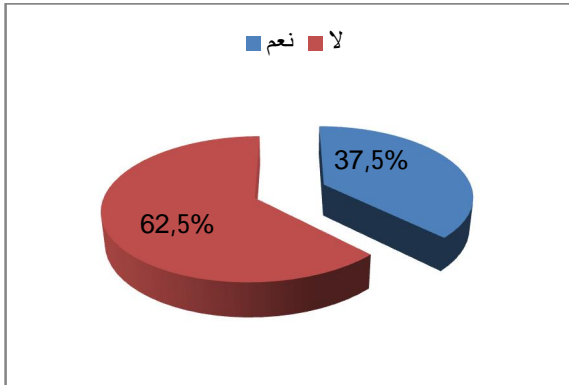
المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

من خلال البيانات المتحصل عليها من الجدول تبين لنا أن 72% من أفراد العينة المدروسة أجابوا بأنهم راضون عن مسؤولهم المباشر بالمقابل 27% أجابوا بـ لا. وهذه النسبة تدعم النسبة المتحصل عليها في السؤال (10) لأن هناك رضا وتقدير واحترام بين المسؤول والعامل

7. الأجر يعكس حقيقة الأداء

الشكل رقم (43): الإجابة على السؤال (20)



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

الجدول رقم (29): الإجابة على السؤال (20)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	37,5%
لا	25	62,5%
المجموع	40	100%

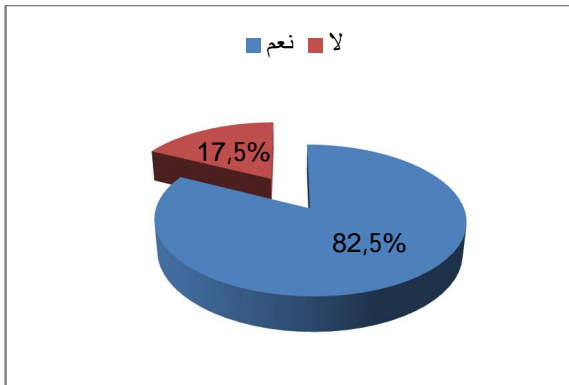
المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

من خلال البيانات المتحصل عليها من الجدول تبين لنا أن 62% من أفراد العينة المدروسة أجابوا بأن أجرهم لا يعكس حقيقة أدائهم بالمقابل 37% أجابوا بنعم.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن نسبة كبيرة من أفراد العينة غير راضون عن أجرهم مقارنة بالأداء الذي يقدمونه.

8. المكافآت تزيد نتيجة النشاط في العمل

الشكل رقم (44): الإجابة على السؤال (21)



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

الجدول رقم (30): الإجابة على السؤال (21)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	82,5%
لا	07	17,5%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

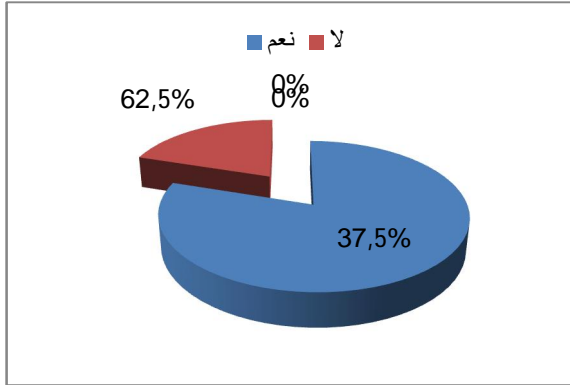
من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول تبين لنا أن 82% من أفراد العينة أجابوا بأن المكافأة تزيد من نشاطهم في العمل، بالمقابل 17% أجابوا بـ لا.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أنه عند ربط المكافأة بالأداء يزيد نشاط العمال في العمل وهذا ما بينه السؤال رقم (06) المتعلق بنظام المكافآت.

9. محيط العمل يسوده التعاون وروح الفريق الواحد

الشكل رقم (45): الإجابة على السؤال (22)

الجدول رقم (31): الإجابة على السؤال (22)



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	37,5%
لا	25	62,5%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل

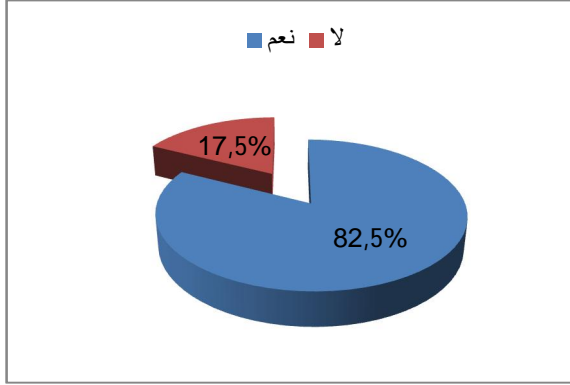
المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول تبين لنا أن 80% من أفراد العينة المدروسة أجابوا بأن محيط العمل يسوده روح الفريق الواحد بمقابل 20% أجابوا بـ لا.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن هناك احترام متبادل وتعاون بين أفراد المؤسسة.

10. توجد علاقة تقدير واحترام أثناء العمل

الشكل رقم (46): الإجابة على السؤال (23)



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

الجدول رقم (32): الإجابة على السؤال (23)

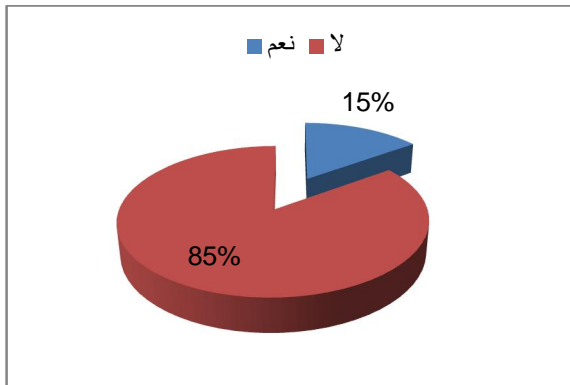
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	82,5%
لا	07	17,5%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول تبين لنا أن 82% من أفراد العينة أجابوا بأن هناك علاقة تقدير واحترام أثناء العمل بالمقابل 17% أجابوا بـ لا وهذه النسبة المتحصل عليها في السؤال (22) أي أن هناك علاقة ود واحترام متبادل بين العمال.

11. دخلك يشعر بالفخر ويجعلك تتقن عملك

الشكل رقم (47): الإجابة على السؤال (24)



المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

الجدول رقم (33): الإجابة على السؤال (24)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	15%
لا	34	85%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات.

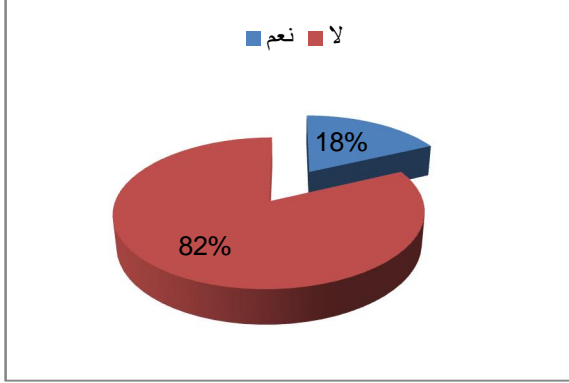
نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أن نسبة 85% من أفراد العينة أجابوا بأن دخلهم لا يشعرهم بالفخر ويجعلهم يتقنون عملهم، بالمقابل 15% أجابوا بنعم.

وهذه النسبة ندعم النسبة المتحصل عليها في السؤال الأول، أي أن هناك ندني في أجور العمال وهناك نماطل في تسديدها لهم، مما يؤثر بالسلب على تأدية مهامهم وإتقان عملهم.

12. تشعر بالولاء للمؤسسة التي تعمل فيها

الشكل رقم (48): الإجابة على السؤال (25)

الجدول رقم (34): الإجابة على السؤال (25)



الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	18%
لا	33	82%
المجموع	40	100%

المصدر: بالاعتماد على الجدول المقابل.

المصدر: بالاعتماد على الاستبيانات

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أن نسبة 82% من أفراد العينة أجابوا بأنهم لا يشعرون بالولاء اتجاه المؤسسة.

وهذا يدل على عدم رضا العاملين على الأجر والحوافز المقدمة لهم، ويدل أيضا على عدم توفير المؤسسة للظروف الملائمة للعمل التي تجعل العامل يحرص على البقاء.

نستنتج أن أغلبية العمال قد يغادرون العمل في المؤسسة في أول فرصة تتاح لهم

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قدمنا بها بمؤسسة المنظفات (ENAD) والتي كان الهدف منها التعرف على نظام الحوافز والمكافآت المطبق في المؤسسة و مدى تأثيره على أداء العاملين وقد تأكدنا من خلال الدراسة أن المورد البشري هو المورد الأساسي و لا يمكن لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها أن تستغني عن تحفيز أفرادها ، ولكن لا تنجح كل المنظمات في ذلك إلا إذا استخدمت أساليب فعالة في ذلك.

وبالرغم من وجود بعض الحوافز والمكافآت في المؤسسة نجد أفرادها غير راضين عنها ، باستثناء البعض منهم مؤكدين على أن الأساليب المتبعة في منح الحوافز غير فعالة ، و نتيجة لعدم رضاهم عن الحوافز المقدمة لهم فان ذلك ينعكس سلبا على ولائهم للمؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها و هذا ما لمسناه من طرفهم.

ومنه فالتحفيز إلى حد الآن يعتبر غير فعال في مؤسسة (ENAD) وهو ما يعتبر من أكبر المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسة والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة.

خاتمة عامة

نظرا لأهمية العنصر البشري والذي من خلاله يتم تفعيل نشاط المؤسسة، تسعى هذه الأخيرة الى تحقيق أهدافها المنشودة وذلك عن طريق استشارة دوافع الأفراد ورغباتهم من خلال وضع نظام فعال للحوافز والمكافآت باعتباره يشغل موضعا هاما في تسيير الموارد البشرية من منطلق أن الانسان بحاجة الى محرك للدفع من أجل اثبات ذاته بين الأفراد في التنظيم وبناء عليه فانه في حاجة الى محفز خارجي يحثه على القيام بعمله على أكمل وجه.

ولأهمية منح العديد من الحوافز والمكافآت للأفراد وما يمكن أن يحمله من منافع للمؤسسة نجدها محل بحث ودراسة العديد من علماء الادارة ولهذا ظهرت عدة نظريات تتناول موضوع الحوافز، وهذا للتعرف على الأسباب التي تتحكم في سلوك البشر وصولا الى تحقيق المزيد من الأداء الناجع وقد أدت محاولاتهم الى بروز العديد من النظريات الفكرية التي تتيح للمؤسسات استخدامها في تحقيق الأهداف المرجوة وفقا للظروف التي تتناسب مع الأوضاع ومواقف القوى الوظيفية والمؤسسة التي يعملون بها.

وبالطبع ينجم عن تطبيق نظام الحوافز والمكافآت الفعال نتائج ايجابية عديدة أهمها كسب رضا وولاء المورد البشري الذي يعتبر القوة الرئيسية لنجاح أي مؤسسة ويعتبر التحفيز في المؤسسات الجزائرية غير مرضى بالنسبة للأفراد خاصة الحوافز المادية التي يعتبرها أغلبهم أنها أهم الحوافز التي تدفع للعمل وهذا ما التمسناه خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة المنظفات "ENAD"

اختبار الفرضيات

تم اثبات صحة الفرضية الاولى والتي تنص على أن الحوافز والمكافآت عبارة عن مؤثرات خارجية تؤثر على الفرد من خلال تحريك دوافعه الداخلية عن طريق الحوافز المادية والمعنوية وذلك باستخدام تلك الامكانيات بالشكل الأمثل في المكان والزمان المناسبين من أجل تحقيق أفضل النتائج مما يعود ذلك بالإيجاب على المؤسسة والفرد على حد سواء.

كما تم اثبات صحة الفرضية الثانية والتي تعتبر أنه توجد علاقة طردية بين الحوافز والأداء وذلك عن طريق تقييم أداء العاملين، الذي من خلاله يتم تحديد نوع الحوافز والمكافآت التي تناسب العمال وذلك حسب امكانياتهم والجهد المبذول.

أما فيما يخص الفرضية الثالثة فقد تم نفيها والتي تنص على أن مؤسسة "ENAD" تعتمد على نظام للحوافز والمكافآت يشجع العاملين على أداء أعمالهم، كما توفر لهم جميع الظروف الملائمة للعمل.

فقد تبين لنا من خلال النتائج المتحصل عليها من الاستبيان أن المؤسسة تهمل العنصر البشري وخاصة العوامل المؤثرة فيه كالتحفيز وظروف العمل الملائمة.

نتائج الدراسة

تم التوصل في الجانب النظري للنتائج التالية:

- الحوافز والمكافآت هي مؤثرات خارجية تسعى لإثارة الدوافع الكامنة داخل الإنسان من أجل تحفيزه على بذل أكبر جهد ممكن.
- ينبغي على نظام الحوافز أن يتمتع بالعدالة.
- الابتعاد عن سياسة تنميط الحوافز (المرونة والتنوع).
- يجب أن تكون معايير الأداء موضوعية وقابلة للقياس ويشمل تقييم أداء العمال.
- هناك علاقة طردية بين التحفيز والأداء.
- الحوافز والمكافآت هي المحددات الأساسية لتحقيق رضا العمال وولائهم.

أما الجانب التطبيقي فسمحت لنا الدراسة والاستبيانات الموزعة على الافراد الذين تم اختيارهم في العينة استنتاج مجموعة من النقاط المتعلقة بمؤسسة المنظفات "ENAD" بسور الغزلان ما يلي:

- نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة غير فعال ولا يساعد على تحسين أداء العمال وهذا يعود الى اهمال العنصر البشري في المؤسسة وكذا الوضعية المالية الصعبة التي تمر بها، وتبين لنا ذلك من خلال طرح بعض الأسئلة حول الأجر والمنح والتعويضات.
- تعتمد المؤسسة على وسائل ومعدات غير حديثة لا تساهم في تحسين الانتاج ولا تساعد العمال على أداء أعمالهم بأكمل وجه بالإضافة الى تدني نظام الخدمات الاجتماعية.
- تفعيل نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة يساهم في تحسين أداء العمال وتطويره وهذا حسب نتائج اجابات العمال حول نظام الحوافز والمكافآت.
- توفر المؤسسة بعض الحوافز المعنوية من خلال التقدير والثناء.
- الترقية في المؤسسة تكون على أساس الأقدمية والخبرة لا على أداء العاملين واجتهاداتهم وهذا ما يقتل روح الابداع والمنافسة
- لا يشعر العمال بالرضا عن عملهم وذلك راجع لعدة أسباب من أهمها نقص الحوافز والمكافآت وتدني نظام الخدمات الاجتماعية وعدم توفير المؤسسة للوسائل والمعدات اللازمة في العمل.
- يسود محيط العمل روح التعاون والفريق الواحد بين العمال رغم السلبيات الموجودة.
- معظم عمال المؤسسة لا يشعرون بالولاء اتجاه المؤسسة وهذا راجع الى نقص المحفزات وظروف العمل الملائمة التي تساعد على بقاء العمال واستمرارهم.

التوصيات:

بعد استعراض نتائج الدراسة لا بد من أن نضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة والتقليل من نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة من جهة والعمال من جهة أخرى وذلك على النحو التالي:

- على المؤسسة أن تعيد النظر في دراسة الأجر الذي يتقاضاه الموظف إذا ما كان يراعي كافة ظروف وتكاليف الحياة، لان الموظف لا بد وأنه سيقوم بأداء عمله بأكمله وجهه ما دام يشعر بالرضا عن الأجر وهذا ما يحقق المنفعة للعامل وأهداف المؤسسة وتطلعاتها في نفس الوقت.
- على المؤسسة إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت المطبق ومعالجته وتطويره وربطه بأداء العاملين لتعزيز روح المنافسة والإبداع.
- تحديث المعدات والوسائل اللازمة للعمل من أجل توفير بيئة ملائمة للعمال مما يساعدهم على تحسين إنتاجهم والاستفادة من طاقات المورد البشري في المؤسسة لأنها السبيل الوحيد لإخراج المؤسسة من أزمتها.

آفاق البحث:

أثار انتباهنا ونحن نختتم هذا البحث عدة مواضيع أخرى للدراسة في هذا المجال حيث يمكنها ان تكون كإشكاليات قابلة للطرح والدراسة في المستقبل نذكر منها:

- التحفيز ودوره في تحريك ديناميكية الأفراد.
- تقييم الأداء في منح الحوافز.
- التحفيز وأثره في زيادة الإنتاجية.
- أثر النمط القيادي في تحفيز الأفراد داخل المؤسسة.

قائمة المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. أحمد بن سعيد بن سالم ملكيان المشيخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير في التربية، جامعة نازولي بفلسطين، 2012.
2. البدر إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
3. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
4. خالد رجم، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2011.
5. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، ط5، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
6. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
7. سامر جلدة، السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. سعاد نائف البرنوطي، إدارة المواد البشرية، إدارة الأفراد، ط3، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2007.
9. شريف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة أمجد بوثرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، 2010.
10. الصالح جليج، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006.
11. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
12. عارف الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف، 2007.
13. عامر عوض، السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
14. عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
15. عبد الرحمان بن علي الواجل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2005.
16. عبد الرحيم زاهد، مناهج جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

17. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2008.
18. عدنان الجعبري، دور الإبداع التكنولوجي في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل بفلسطين، 2009.
19. علاء خليل مُجد لعكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2007.
20. علي سلمى، ادارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية، دار المعارف، القاهرة، 2008.
21. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر الجديد، ط1، القاهرة، مصر، 2007.
22. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، ط1، بيروت، لبنان، 2006.
23. عيد مطر العتيبي، تقييم الأداء الأمني في البنوك التجارية، رسالو ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.
24. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
25. كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاء الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2000.
26. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة للإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت لبنان، 2006.
27. كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
28. مُجد أحمد عبد الغني، ادارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان الأردن، 2010.
29. مُجد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.

ب. المذكرات والرسائل الجامعية:

1. مصطفى نجيب شاوشي، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
2. معزوز حياة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال الإستراتيجية، البويرة، الجزائر، 2012-2013.
3. معمر داوود، منظمات الأعمال - الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، مصر، 2006.
4. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

5. نور الدين حاروش, إدارة الموارد البشرية, دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع, الجزائر, 2004.
6. نوري منير, تسيير الموارد البشرية, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2010.
7. هيثم العالي, الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت), دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع, ط 1, 2007.
8. وسيلة حمداوي, ادارة الموارد البشرية, مديرية النشر الجامعية, قالمة, الجزائر, 2004.
9. يوسف حجيم وآخرون, إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع, عمان, 2006.

ج. الملتقيات:

1. سالم عواد الشمري, الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي, ملتقى البحث العلمي, جامعة عبد الملك عبد العزيز, السعودية, 2009.

د. المجالات:

1. سليمان الفارس, أثر سياسة التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, المجلد 27, العدد الأول, 2011.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Jean-pierre helfer ,management stratège et organisation illustre par gves guezou8 ,^{eme} Edition.
2. Mohed altrad, ecouter, harmonises, diriger unertainart du management, office de publiction universitaire, alger, 1994.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

أخي الكريم.....أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

الإستراتيجية حول "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء".

نرجو منكم مساعدتنا في انجاز البحث العلمي من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة بكل صراحة

وموضوعية. بعد قراءتها بشكل جيد، بعد قراءتها بشكل جيد، وذلك بوضع علامة (×) في الخانة التي

لمثل وجهة نظرك.

وأنا نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا، ونحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض

البحث العلمي مع المحافظة على سريتها.

معلومات شخصية:

1- الجنس؟

ذكر • أنثى •

2- السن؟

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي • ثانوي •
 متوسط • جامعي •

4- الحالة الاجتماعية:

أعزب • مطلق •
 متزوج • أرمل •

5- التصنيف المهني

إطار • عون متحكم • عون تنفيذ •

6- الأقدمية:

أقل من سنة • من 04 إلى 07 سنوات •
 من 01 إلى 03 سنوات • من 08 إلى 11 سنة •
 من 12 إلى 25 سنة •

المحور الثاني: الحوافز والمكافآت

1- هل تعتقد أن راتبك مرض ويحفزك على العمل؟

نعم لا

2- هل أنت راض عن المنح والتعويضات التي تحصل عليها؟

نعم لا

3- هل توفر مؤسستك كل الوسائل المهمة والكافية للقيام بعملك؟

نعم لا

4- ماذا تقول عن نظام الخدمات الاجتماعية في مؤسستك (علاج، امن، نقل، تقاعد)؟
 مرضية غير مرضية

5- هل سبق لك أن تلقيت مكافأة على أداء متميز؟

نعم لا

6- هل تعتقد أن نظام المكافآت يشجع على تحسين الأداء الوظيفي؟

نعم لا

7- غالبا ما توزع المكافآت على من يستحقها؟

نعم لا

8- هل يستخدم مسؤولك الأول أسلوب الخصم من راتبك في حال وقوعك في الخطأ؟

نعم لا

9- سبق لك وأن تحصلت على فرصة ترقية؟

نعم لا

10- هل تحصل على الثناء والتقدير من مسؤولك المباشر نتيجة عملك؟

نعم لا

11- أي الحوافز تميل لها أكثر؟

الحوافز المادية الحوافز المعنوية

12- كيف تصف نظام الحوافز المطبق في مؤسستك؟

نظام حوافز جيد نظام حوافز سيء

المحور الثالث: الأداء

13- هل يوجد ارتباط واضح بين الترقية والأداء؟

نعم لا

14- هل تحرص على تحسين مستوى أدائك؟

نعم لا

15- هل يتم إشراكك في مختلف القرارات المتعلقة بوظيفتك؟

نعم لا

16- هل تساهم القوانين والأنظمة واللوائح المعتمدة في المؤسسة في تطوير أدائك؟

نعم لا

17- هل تركز المؤسسة على أدائك وتحسينه ؟

نعم لا

18- يساعد اطلاعك على نتائج تقييم الأداء في تطوير أدائك وتحسينه ؟

نعم لا

19- هل أنت راض عن مسؤولك المباشر؟

نعم لا

20- أجرك يعكس فعليا حقيقة أدائك؟

نعم لا

21- تزيد المكافأة من نشاطك في العمل؟

نعم لا

22- يسود محيط العمل في مؤسستك التعاون وروح الفريق الواحد؟

نعم لا

23- توجد علاقات التقدير والاحترام أثناء العمل ؟

نعم لا

24- هل دخلك يشعرك بالفخر ويجعلك تتقن العمل؟

نعم لا

25- هل تشعر بالولاء للمؤسسة التي تعمل فيها؟

نعم لا