

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

الموضوع:

التحفيز ودوره في تفعيل أداء المورد البشري - دراسة حالة مؤسسة نفضال بالبويرة -

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص :إدارة الأعمال الإستراتيجية.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:
- جميل أحمد

- من إعداد الطالبين:
غول مليكة
-مزبود كريمة

لجنة المناقشة

د/ بلقاسم رايح.....رئيسا
د/ جميل أحمد.....مشرفا
أ. بفسود راضية.....مناقشة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

اللهم إنا نسألك أن تلمننا شكر نعمك وتجعل علمنا مخلصا لوجهك

فالحمد والشكر لجلالك ومعظيم سلطانك

" وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب "

قال رسول الله ﷺ:

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفا فكافنوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا له "

"

واقترءاء بهذا الحديث الشريف نوجه شكرنا

إلى الأستاذ المشرف: الدكتور جميل أحمد

" الذي نمرنا بكرمه 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 مؤسسة نضال فرع غاز البترول المميع (GPL) لولاية البويرة

إلى من ساعدونا وأمانونا من قريب أو بعيد ولو

بكلمة، نصيحة، أو دعاء

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

هذه المذكرة والحكم عليهما وإقرارهما بأرائهم السديدة

-كريمة-

-مليكة-

الإهداء

إلى من أروضعتني الحب و الحنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى أجمل و أنصع
وأطيب

قلب في الوجود، إلى المرأة الشاحخة منبع العطف والحنان: جدي أطال الله في عمرها.
إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله لي قدم لي لحظة
سعادة، إلى من حصد الأشواك ليمهد لي طريق العلم: جدي أطال الله في عمره.
إلى من لهم الفضل علي بعد الله ورسوله أبي أمي.

إلى من جمعني معهم ظلمة رحم واحد، وحبهم يجري في عروقي، ويلهج بذكراهم
فؤادي: وليد، طارق والكتكوتة دنيا.

إلى رفيق دربي ومن تحمل الصعاب بجاني زوجي "رابح" وكل أفراد أسرته.
إلى من كانتا ومازالنا سندي وسام عزتي و كبريائي واللتن علمتاني أن النجاح كفاح
قدوتي، وأنه صبر ملهمتي: حميدة، وهيبية دون أن أنسى خالي: أحمد، طاهر.
إلى العائلة الكريمة كبيرهم وصغيرهم، دون أن أنسى جميع الأحبة و الأصدقاء الذين
عشت وتقاسمت معهم المواقف في حياتي، وإلى كل زملائي في العمل.

كريمة

الهداء

إلى اليد التي أحاطتني بالرعاية،
و تعهدتني بالنمو و العطاء ،
و أغنت روحي بدفق عطائها،
و أنارت فكري بكلّ المعاني السامية النبيلة ،
و التي بذكرها يطمئن قلبي ، و من استأثرت على حيي، و دونها لا أ ستطيع أن أكمل
دربي .

إلى أمي

إلى الذي غرس في حب العلم و التّعلم و الدّأب عليهما،
إلى الذي علّمني أنّ الجد و العمل خير سبيل للوصول إلى المجد ،
و أنار قلبي بشعاع الأمل،
فعلمني أنّ العمل خير زاد في الدّنيا و الآخرة ،
و أنّ الحياة بلا علم لاقيمة لها ، و أنّ قيمة الحياة بأهدافها،
و بالسعي الدّءوب لتحقيقها، و أنّ الحياة حب و عمل و عطاء.

إلى أبي

إلى جوهرات العائلة و دورها النفيسة، إلى أخواتي: نادية، حجيّة ، صونية، لامية .
إلى شمسي البيت و نوريتها، إلى أخوي الغالين: صوفيان و عماد .
إلى ورود زرعت بجواري لنمو معا و نعطي أريجا مذهلا و كتلة متلاحمة إلى صديقاتي و
خاصة سعديّة و زوجها حسان و الكتكوتة الصغيرة نادية .
أهدي عملي المتواضع هذا

مليكة

الفهرس

التحفيز و دوره في تفعيل أداء المورد البشري

الفهرس

المقدمة العامة

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز

تمهيد الفصل:

03.....	المبحث الأول: طبيعة التحفيز.....
03.....	المطلب الأول: مفهوم التحفيز.....
.05.....	المطلب الثاني: أسس منح الحوافز.....
10.....	المطلب الثالث: أنواع الحوافز.....
18.....	المطلب الرابع: أهمية التحفيز و أهدافه.....
21.....	المبحث الثاني: مراحل تقييم العملية التحفيزية.....
21.....	المطلب الأول: متطلبات نظام الحوافز.....
22.....	المطلب الثاني: شروط النظام الجيد للحوافز.....
23.....	المطلب الثالث: قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال.....
26.....	المطلب الرابع: مراحل تصميم وتقييم الحوافز.....
29.....	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز.....
31.....	المبحث الثالث: علاقة الدوافع بالحوافز.....
31.....	المطلب الأول: مفهوم الدوافع وأهميتها.....
33.....	المطلب الثاني: الدوافع والسلوك الإنساني.....

- 35.....المطلب الثالث: العلاقة بين الحافز والدافع.
- 37.....المطلب الرابع: العلاقة بين الحافز والحاجات.
- 38.....المطلب الخامس: العلاقة بين الدوافع والحاجات والخوافز.
- خلاصة الفصل
- الفصل الثاني: علاقة التحفيز بالأداء.
- تمهيد الفصل:
- 42.....المبحث الأول: تحليل مفهوم الأداء.
- 42.....المطلب الأول: تعريف الأداء ومحدداته.
- 43.....المطلب الثاني: عناصر الأداء.
- 47.....المطلب الثالث: أنواع الأداء.
- 48.....المطلب الرابع: سبل تحسين الأداء.
- 49.....المبحث الثاني: تفعيل أداء المورد البشري.
- 49.....المطلب الأول: تعريف تقييم أداء الأفراد.
- 50.....المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء.
- 51.....المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم أداء الأفراد.
- 56.....المطلب الرابع: خطوات عملية تقييم الأداء.
- 62.....المطلب الخامس: مشاكل عملية تقييم الأداء وطرق معالجتها.
- 65.....المبحث الثالث: الخوافز وعلاقتها بالأداء.
- 65.....المطلب الأول: نظريات التحفيز.

- 69.....المطلب الثاني: الحوافز وتأثيرها على الأداء.....
- 72.....المطلب الثالث: أهم الطرق لتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل.....
- 73.....المطلب الرابع: تقييم التحفيز من خلال الرضا الوظيفي.....
- 75.....المطلب الخامس: العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي.....
-خلاصة الفصل.....
- المطلب الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع المنتجات النفطية "نפטال"، فرع غاز البترول المميع بالبويرة
- تمهيد الفصل
- 80.....المبحث الأول: تقديم عام لشركة نفطال.....
- 80.....المطلب الأول: لمحة تاريخية عن شركة نفطال وهيكلها التنظيمي.....
- 85.....المطلب الثاني: النشأة التاريخية لمؤسسة نفطال.....
- 86.....المطلب الثالث: التعريف بفرع غاز البترول المميع.....
- 94.....المطلب الرابع: أهداف ومهام فرع غاز البترول المميع.....
- 95.....المبحث الثاني: مساهمة شركة نفطال في تحفيز أفرادها.....
- 95.....المطلب الأول: الحوافز المادية المقدمة للأفراد في شركة نفطال.....
- 106.....المطلب الثاني: الحوافز المعنوية المقدمة للأفراد في شركة نفطال.....
- 111.....المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين في مؤسسة نفطال.....
- 118.....المبحث الثالث: تقييم التحفيز والأداء في شركة نفطال.....
- 118المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة.....
- 119المطلب الثاني: الإستبيان.....

المطلب الثالث: تحليل نتائج الإستهبان 122

المطلب الرابع: إختبار الفرضيات..... 137

خلاصة الفصل

الخاتمة العامة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	عملية التحفيز عند الأفراد	01
11	أنواع الحوافز	02
24	قواعد نظام الحوافز الفعال	03
26	مراحل تصميم نظام الحوافز	04
32	نموذج عملية ظهور الدوافع	05
34	النموذج الأساسي للسلوك	06
35	العلاقة بين الدوافع والسلوك	07
36	العلاقة بين الدافعية والتحفيز	08
37	عملية التحفيز	09
44	محددات أداء العاملين	10
53	إستخدامات عملية تقييم الأداء	11
56	أهداف عملية تقييم الأداء	12
59	الأطراف المسؤولة عن تقييم الأداء	13
64	العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في الأداء	14
66	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	15
67	محتوى نظرية هرزبرغ(للعاملين)	16
68	محتوى جميع النظريات السابقة	17
71	العلاقة بين الحوافز والأداء	18
82	تفسير المخطط البياني	19
84	الهيكل التنظيمي لشركة نفعال الأم	20
86	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال	21
88	الهيكل التنظيمي لمؤسسة GPL	22
123	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	23

قائمة الأشكال

124	توزيع أفراد العينة حسب السن	24
125	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	25
126	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	26
127	توزيع أفراد العينة حسب الأجر	27
128	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	28

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
87	منتجات فرع غاز البترول المميع	01
98	تعويض الخبرة المهنية	02
101	أنواع الميداليات المقدمة للعمال حسب الأقدمية	03
101	قيمة الميداليات المقدمة للعاملين	04
103	التعويض الكيلومتری للعمال	05
113	المعايير الرئيسية المستخدمة في التقييم	06
113	المعايير الجزئية الخاصة بالإطارات	07
114	المعايير الجزئية الخاصة بالعمال المهرة	08
115	المعايير الجزئية الخاصة بالعمال التنفيذيون	09
117	معايير التقييم المستخدمة في كل مركز ودرجاتها	10
119	توزيع أداة الدراسة	11
120	مقياس ليكرت للإجابة على عبارات الإستبيان	12
121	نتائج إختبار ألفاكرونيك	13
123	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	14
124	توزيع أفراد العينة حسب السن	15
125	توزيع أفراد العين حسب المؤهل العلمي	16
126	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	17
127	توزيع أفراد العينة حسب الأجر	18
128	توزيع أفراد العين حسب الحالة الاجتماعية	19
130	الحوافز المادية المقدمة	20
131	الحوافز المعنوية المقدمة	21
133	تقييم الأداء و الحوافز	22
135	فعالية نظام الحوافز	23
136	أثر الحوافز على أداء المورد البشري	24
137	مصفوفة الإرتباط بين أبعاد التحفيز وأبعاد تقييم الأداء	25
138	مصفوفة الإرتباط بين التحفيز وتقييم الأداء	26

المقدمة

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة في الكثير من الأدبيات الاقتصادية على المستويين النظري والتطبيقي وقد اكتسبت مواضيع هذا الجانب الاقتصادي أهميتها، وبالإضافة إلى قوتها العلمية بسبب نموها الكبير في القطاعات الاقتصادية المختلفة والتوسع في عملياتها الإنتاجية وتعدد أنشطتها وازدياد عدد العاملين فيها، وتمثل أنظمة الحوافز أهمية متجددة وبالأخص مع موجة الإصلاح والتحديث في التحديث الاقتصادي في الاقتصاديات الناجحة بما ينعكس في كل المراحل على تطور ونمو القوة الإنتاجية، بما يعزز نمو الدخل القومي والثروة المادية.

وأهمية عملية التحفيز تنبع من أهمية الموارد البشرية في توجيه السلوك الإنساني لذلك قام العديد من الباحثين و المفكرين بعدة دراسات وأبحاث لدراسة العوامل المحفزة التي تؤثر على سلوك الفرد، وكيفية استخدام هذه العوامل لاختلاف روح الإبداع و الابتكار الكامنة فيهم، ومما لا شك فيه أن لنظام الحوافز مجموعة نظم فرعية مختلفة تتميز باختلاف المفهوم، ويظهر بأن الأجر المدفوع للفرد العامل عن قوة عمله هي تطور وتيرة عمل الفرد وحثه لتقديم الأفضل المتاحة كما أن التشجيع بكل أشكاله هي مجموعة حوافز نحو زيادة العطاء الإنتاجي.

حاليا التحفيز يحظى باهتمام كبير واعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته، فتحفيز العاملين يشير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة و الحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن المعاملة والأخذ بمشاعرهم و طموحاتهم ورغباتهم، وهذا بدوره يحفز الفرد على إشباع حاجاته ورغباته وملئ نفوس العاملين بالرضا والطمأنينة، ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم والتعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام الملقاة على عاتقهم وإبعاد مظاهر القلق و التوتر و غيرها.

للحوافز دور مهم في تغيير مستوى أداء الموظف سواء بشكل سلبي أو إيجابي، الأمر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز بشكل عادل و موضوعي، كما يعتبر موضوع الحوافز ضروري جدا في دراسة مشكل تراجع أو تدهور الأداء في المنظمات وذلك من خلال انتهاج نظام تحفيز فعال مرتكز على مبادئ سليمة، تتوافق مع متطلبات العاملين.

والمنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها، فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين، وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أداءهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح و البقاء.

و للتوضيح هذه الإشكالية قمنا بطرح جملة من الأسئلة يتصدرها سؤال رئيسي يتمثل في :

"ما مدى مساهمة التحفيز في تفعيل اداء المورد البشري؟"

و للإجابة على إشكالية البحث قمنا بتقسيمها إلى مجموعة من الاسئلة الفرعية التالية:

1: الأسئلة الفرعية :

- ما مفهوم الحوافز وما أهميتها لدى العاملين؟
- كيف يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين؟
- ما هو واقع التحفيز في المنظمة الجزائرية؟

2. فرضيات البحث:

- الحوافز هي المثيرات التي تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد ممكن سواء كانت هذه المثيرات مادية أو معنوية، و التي بشأنها أن تشعر العمال بدرجة عالية من الرضا كما أنها نظام تعتمد عليها المنظمة لتأطير عمل العمال.
- عندما يكون نظام التحفيز ذو فعالية في المنظمة، يمكن الوصول إلى أداء فعال .
- للتحفيز دور مهم في رفع مستوى الأداء في المنظمات الجزائرية.

3-أهمية البحث:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النشاط الاقتصادي وقد اكتسبت هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق. وهذه الأهمية تتضح من خلال شقين هما :

أ - الأهمية العلمية :

- وتظهر من خلال أهمية موضوع الحوافز لما لها من آثار كبيرة في توجه سلوك الأفراد بالإضافة إلى :
- اهتمام مديري المؤسسات بالعنصر البشري.
- كثرة الدراسات حول موضوع الحوافز.

ب - الأهمية العملية:

يعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع في المنظمات الحديثة، إذ انه يكتسي أهمية كبيرة كونه عاملا مهما في تحديد سلوك الأفراد في العمل وتوجيهه لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يعتبر وسيلة لإثارة سلوك الأفراد بما يحقق الأداء الناجح، بالإضافة إلى كل هذا يعتبر كحل للعديد من المشاكل التي تعاني منها المنظمات الجزائرية كالإهمال والتأخير في العمل، وبهذا فالتحفيز وسيلة حيوية تلعب دور مهم في تحقيق نجاح المنظمة.

4- أهداف البحث :

إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع يتمثل في النقاط الأساسية التالية:

-التعريف بنظام الحوافز المتبع من طرف المؤسسات.

-التعرف على مدى مساهمة الحوافز في تطوير وتنمية الفرد العامل.

-التعرف على خصائص وقواعد نظام الحوافز وكذا شروطه.

-معرفة عملية التحفيز ومختلف أنواعه.

-معرفة ضرورة وجود نظام الحوافز في كل مؤسسة.

5. أسباب اختيار الموضوع:

-الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.

-محاولة التعرف على أسباب انخفاض الأداء والإنتاجية في المؤسسات الجزائرية.

-الرغبة والإرادة و الإحساس للدراسة والبحث في هذا الموضوع .

-الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع.

-معرفة صعوبة تسيير الموارد البشرية ودرجة تعقيدها و احتياجاتها.

-نقص الاهتمام والعناية بالعاملين من خلال عدم التوازن بين الجهود المبذولة والأجور.

6. منهج و وسائل البحث:

-اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي والتحليلي بالنسبة للجانب النظري وذلك لشرح بعض الأفكار، وتأثير التحفيز على مستويات الأداء في المنظمة.

-أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من أجل تقريب وإسقاط الجانب النظري على واقع المنظمة الجزائرية، وبالتحديد في الشركة الوطنية لتوزيع المنتجات النفطية (نفطال).

واعتمدنا في ذلك على مجموعة من الوسائل للحصول على المعلومات وهي:

أ- في الجانب النظري تم الاعتماد على:

-الكتب والمجلات والمذكرات ومختلف المصادر والوثائق التي لها علاقة بالموضوع .

-الانترنت باعتبارها وسيلة مهمة في الحصول على المعلومات.

ب - في الجانب التطبيقي:

-المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين والمسؤولين .

-الاستبيانات التي تمت من خلال طرح جملة من الأسئلة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

-الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

7. حدود الدراسة :

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال الدراسة كما يلي:

أ-الحدود الموضوعية:

نحاول من خلال هذه الدراسة التركيز على أهم الأفكار التي حاولت تحديد مفهوم التحفيز وكيفية تأثيره على دوافع الأفراد، بالإضافة إلى محاولة التعرف على مدى مساهمة التحفيز في تفعيل أداء المورد البشري بشكل ناجح، إضافة إلى ذلك نحاول أن نسقط بعض ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

ب-الحدود المكانية:

سوف يتم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على شركة نפטال فرع غاز البترول المميع بالبويرة.

ت-الحدود الزمنية :

بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج و استنتاجات تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة ارتأينا إلى دراسة وتحليل هذا الموضوع خلال الفترة الزمنية المقدرة بثلاث السنوات الأخيرة من عمر المؤسسة.

8- صعوبات البحث:

لا يمكن إنجاز أي عمل بدون صعوبات وعوائق لذلك يمكن القول أن من خصائص الباحث الجيد أن يتميز بالشجاعة والإرادة والعزيمة وأن يتحدى هذه الصعوبات والمشاكل وتجاوز العقبات ومن أهم الصعوبات والمشاكل التي واجهتنا خلال هذا البحث هي:

-معظم الكتب قديمة لم تتناول الموضوع بالتفصيل .

- صعوبات ومشاكل عويصة في إيجاد مكان للتربص.

- قلة النسخ و انعدامها لبعض المراجع والكتب.

- وجود عراقيل في الدراسة الميدانية من قبل العمال المبحوثين من خلال عدم مبالاتهم باستمارة الاستبيان وكذا عدم إرجاعها إلينا مما اضطرنا إلى إعداد نماذج أخرى وتوزيعها على عمال آخرين.

9- أهمية البحث:

قصد إيجاد حل للإشكالية التي قمنا بطرحها، و لكي نتحقق من الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول أساسية وهي:

الفصل الأول و المعنون بالإطار النظري للتحفيز و هو ينقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث رئيسية المبحث الأول تطرقنا فيه إلى طبيعة التحفيز في المؤسسة من خلال جملة من المفاهيم المرتبطة بالتحفيز وأسس منح الحوافز، و أنواع الحوافز، بالإضافة إلى أهمية و أهداف التحفيز. ثم المبحث الثاني الذي يتضمن مراحل تقييم العملية التحفيزية ومتطلبات نظام الحوافز، شروط النظام الجيد للحوافز، قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال و العوامل المؤثرة على نظام الحوافز، ثم المبحث الثالث الذي تم تخصصه لعلاقة الدوافع بالحوافز من خلال ما يشمله من مفهوم الدوافع وأهميتها، الدوافع والسلوك الإنساني والعلاقة بين الحافز والدافع وكذا العلاقة بين الحافز والحاجة و أخيرا العلاقة بين الدوافع والحاجات و الحوافز.

أما الفصل الثاني المعنون بعلاقة التحفيز بالأداء و هو ينقسم بدوره إلى ثلاثة مباحث رئيسية، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى تحليل مفهوم الأداء من خلال جملة من المفاهيم للأداء ومحدداته وعناصر الأداء وأنواعه، وأخيرا سبل تحسين الأداء، بينما المبحث الثاني خصصناه لتفعيل أداء المورد البشري من خلال تعريف تقييم أداء الأفراد ومعايير تقييم الأداء و كذا أهمية و أهداف تقييم أداء الأفراد بالإضافة إلى خطوات عملية تقييم الأداء و أخيرا مشاكل عملية تقييم الأداء و طرق معالجتها، ولقد قمنا باختيار المبحث الثالث لتوضيح من خلاله العلاقة بين الحوافز والأداء وذلك من خلال نظريات التحفيز والحوافز وتأثيرها على الأداء وكذلك أهم الطرق لتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل، بالإضافة إلى تقييم التحفيز من خلال الرضا الوظيفي، وأخيرا العلاقة بين التحفيز و الولاء التنظيمي.

الفصل الثالث يحتوي على دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع المنتجات النفطية نفطال فرع غاز البترول المميع بالبويرة. وذلك لمعرفة واقع التحفيز فيها، أين تناولنا فيه تقديم عام لمؤسسة نفطال وذلك من خلال النشأة التاريخية للمؤسسة و للمحة التاريخية لها، والتعريف بفرع غاز البترول المميع وأهدافه ومهامه، إضافة إلى دراسة مساهمة شركة نفطال في تحفيز أفرادها، وذلك من خلال الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للأفراد العاملين في المؤسسة، وتقييم أدائهم فيها، لنقوم في الأخير بتقييم التحفيز والأداء في مؤسسة نفطال، وذلك من خلال أدوات جمع البيانات وعينة البحث، وأخيرا تحليل الاستبيان.

الفصل الأول

الاطار النظري للتحفيز

تمهيد:

يعد التحفيز من أهم الممارسات الإدارية لما له من تأثير كبير على مستوى تفعيل العاملين سلبا أو إيجابا، بحيث يعتبر التحفيز محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين سواء الاجتماعيين أو الاقتصاديين أو النفسانيين، وهذا لما له من أهمية بالغة، فالتحفيز مجموعة القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة، كما هو أيضا قوى مؤثرة في سلوك الفرد بطرق و أساليب ووسائل معينة قد تكون مادية أو معنوية بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية وتحقيق الغايات المطلوبة من جهة ومن جهة أخرى فان معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مهم في المنظمة.

فالتحفيز ضروري و مهم لتحقيق الأهداف و توفير الرغبة عند الأفراد في العمل. ويعتبر حاليا الأساس لنشاط المنظمات الناجحة والفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز ومدى قدرتها في إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز التي تتماشى مع طبيعة العمل و العاملين كأفراد أو جماعات.

المبحث الأول: طبيعة التحفيز

يشكل التحفيز دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة، من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم و التزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

التحفيز هو الأساس الذي تقوم عليه المنظمة لضمان تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، بحيث يشكل فن إدارة البشر لبذل كل الطاقات و تقديم كافة خبراتهم لتحقيق هذه الأهداف التي يعملون لتحقيقها وتحقيق أهدافهم الخاصة، ولا يتم ذلك إلا من خلال إتباع وسائل عديدة لتحفيزهم، فالتحفيز يختلف من فرد إلى آخر ومن مستوى إلى آخر في المنظمة.

تعددت التعاريف المقدمة للتحفيز وذلك من اجل التوصل إلى العملية التي تنظمها، ويظهر ذلك كما يلي:

يعتبر التحفيز قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة من اجل تحفيز حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات و الحاجات، وبشكل أكثر تحديداً. كما وصف التحفيز بأنه متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به، لكن يمكن استنتاجه من السلوك، فعن طريق ملاحظة سلوك أو أداء الفرد أثناء قيامه بعمل ما.⁽¹⁾

- يقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد.⁽²⁾

- التحفيز ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات بغرض إشباعها و جعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء و مجهود لتحقيق أهداف المنظمة.⁽³⁾

- وهناك من عرفه على أنه عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل.⁽⁴⁾

¹- هلال محمد عبد الغني، التفكير و التخطيط الإستراتيجي، مركز تطوير الأداء للتنمية و النشر، 2009، ص 49.

⁽²⁾ محمد الصريفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص 403.

⁽³⁾ هداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 151.

⁽⁴⁾ أعمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص 42.

- ويعرف التحفيز أيضا على أنه: فرص ووسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير رغبتهم و تحلق لديهم الدوافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق العمل والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم.⁽¹⁾

- في حين أشير إلى التحفيز على أنه: حصول الأفراد على الحماس و الإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه ودون شكوى أو تدمير وعلى المدير أن يحفز مرؤوسيه وذلك بعمل إجراءات مختلفة لذلك، فكل واحد أو شخص يختلف عن الآخرين وله مفتاح خاص به وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز مرؤوسيه بمعنى مراعاة الفروق الفردية بينهم، فعلى سبيل المثال يوجد موظف يجب أن يعلن مديره أمام الجميع في اجتماع عام ويشيد به وبالأعمال التي أنجزها، وهناك نوعية أخرى من المرؤوسين يريد أن يجلس منفردا مع المدير ويسمع منه بعض كلمات المدح والشكر والعرفان على الجهود الذي يقوم به، وهناك فئة أخرى يمكن أن يتم تحفيزهم بمنحهم مكافئات مالية أو زيادة في رواتبهم.⁽²⁾

- وتعرف كذلك على أنها إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي "الحافز" وتوجهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، وأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو التغيير في السلوك المرغوب.⁽³⁾

- عملية التحفيز هي توجيه سلوك الأفراد وتقويمه ومواصلته في العمل لتحقيق أهداف مشتركة، وذلك باستعمال الحوافز كوسائل للإشباع.⁽⁴⁾

ومن خلال التعارف السابقة يمكن أن نستنتج أن التحفيز هي مجموعة الأعمال التي تقوم بها الإدارة وكل الماديات والمعنويات التي تمنحها للعامل لإشباع حاجاته ورغباته وخلق الدافعية لديه، وتحركه وتوجه سلوكه من أجل القيام بعمله بشكل أفضل وأحسن وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

وبهذا يمكن القول أن الحوافز ما هي إلا مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تثير رغبة الفرد وتدفعه لأداء المهام الموكلة إليه، وبالتالي تظهر أهمية تنظيمية وفق عملية التحفيز.

(1) مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق و النشر و التوزيع، الأردن، ط3، 2005، ص208.

(2) مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية، الإتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص337.

(3) شريف وحيدة التحفيز و طبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أمجد بوكرة، بومرداس، الجزائر، 2009، ص19.

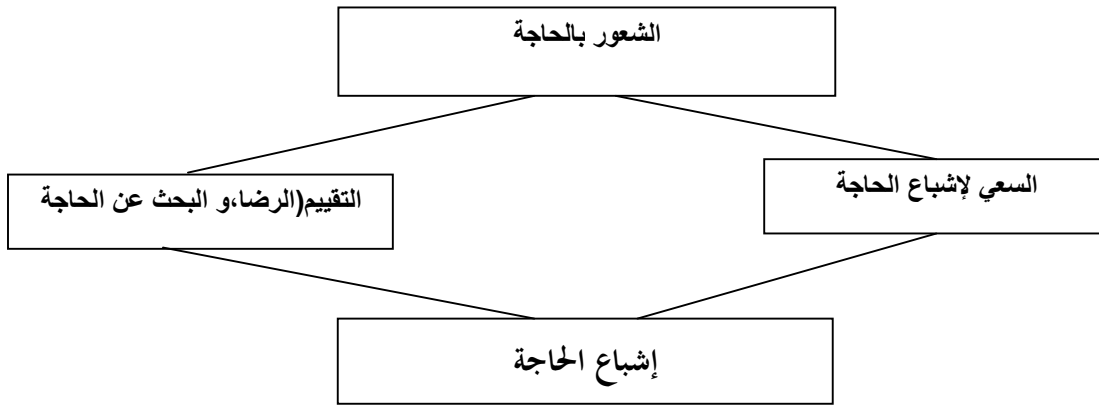
(4) يوسف حجيم الطائي و آخرون، دارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، المؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص404.

عملية التحفيز:

عملية التحفيز تبدأ عندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها، فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة. (1)

كما يظهر في هذا الشكل أنه في حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى. (2)

الشكل رقم (01): عملية التحفيز عند الأفراد



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط3، 2005، ص281.

المطلب الثاني: أسس منح الحوافز

إن نجاح عملية التحفيز تحتاج إلى عمليات إدارية متكاملة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، حيث يهتم جانب التخطيط بتحليل الحاجات وتشخيصها وتحديد الأهداف من عملية التحفيز، بينما التنظيم تظهر عملياته في اختيار أساليب التحفيز المناسبة لخصائص التحفيز، بينما الرقابة تقوم بالتأكد والتحقق من كفاءة وفعالية عملية التحفيز.

(1) كامل مجد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ط3، 2004، ص159.

(2) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص280.

الفرع الأول: كيفية التحفيز.

إن عملية التحفيز عملية معقدة، فليس من السهل تحفيز الأفراد دون معرفة ودراسة سلوكيات وتصرفات وأداء ودوافع العاملين و يمكن إعطاء هذه الكيفيات والنقاط لتحفيزهم كما يلي: (1)

1- إزالة معوقات التحفيز والتي تضع حدا من عزيمة العاملين ونذكر على سبيل المثال: ملئ المنظمة بالسياسات، الأحكام المسبقة على الغير، عدم الثقة، وضع توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين، كثرة القواعد والالتزامات، المنافسة الداخلية بين العاملين، حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم، الخوف أو الرهبة من المنظمة، معاملة العاملين بشكل غير عادل... الخ.

2- تشجيع تحمل المسؤولية وفرص القيادة ضمن المنظمة.

3- تشجيع التعامل بين الموظفين وتكوين فرق العمل بينهم.

4- إظهار الإعجاب بالموظفين .

5- تحفيز الرغبات الطبيعية الموجودة في العاملين لتقديم أقصى مستوى الأداء و الإنتاجية لديهم ومن بين هذه الرغبات نجد: الرغبة في نشاط الملكية، الإنجاز، الاعتراف به، الرغبة في أن يكون لعمله معنى .

6- دفع أجور تنافسية: حيث من الصعب إيجاد الأفراد الأكفاء والمهجرين على كافة المستويات الإدارية وتكلفة تدريبهم.

7- تقييم الأداء بإنصاف وذلك بالقيام بما يلي:

- وضع وصف وظيفي واضح معقول لكل موقع ومنصب في المنظمة.

- الاسترشاد بنموذج تقييم العاملين عند المراجعة السنوية .

- التأكد من أن المراجع قد قام بما يجب عليه.

- توفر البيانات ذات الصلة الوثيقة بالموضوع والحقائق.

- قيام التقييم على تحليل موضوعي للحقائق .

- تطبيق كل النتائج بشكل عادل ومتساوي على الجميع.

- القيام بمراجعات أخرى إن اقتضى الأمر ذلك.

¹ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 95-97.

-توثيق جميع النتائج الإيجابية والسلبية.

8-الإصغاء الفعال: خصوصا في حالة معانات العمال من مشاكل، يجب مناقشة هذه الأمور بشكل معقول و عقلائي، والاستماع بعناية لكل عامل والأخذ بعين الاعتبار كل مقترحاتهم و أداءهم .

9-توضيح التوقعات: مثلا من الممكن أن يؤدي الموظف عملا مميزا أو بارزا ولكنه ليس بصلة للأعمال المطلوبة منه في الوصف الوظيفي لوظيفته.

10-تقديم الأعمال المتميزة: إذا تحلى الموظف بروح المبادرة، وتجاوز التوقعات للأفضل وأدى عملا متميزا أو بارزا يجب أن يعلم بأن مساهمته تؤخذ وتقدر.

11-تقديم الأجور العادلة.

12-تقديم الحوافز العادلة.

13-إشراك العاملين في جميع مراحل العمل.

14-نشر وتبادل المعلومات .

15-الأخلاقيات (الأقوال =الأفعال).

16-مكافئة المتميزين بصورة علنية مما يزيد شعورهم بالإنجاز.

بالإضافة إلى ما سبق من نقاط و كفايات التحفيز هناك وسائل للتحفيز الفعال للعاملين نذكر منها: (1)

1-التناوب في العمل: من أساليب إعادة تصميم العمل وتلطيف جو العمل أو الإنتاج ما يسمى التناوب في العمل ويقصد به أن العامل لا يظل يعمل نفس العمل طوال اليوم، وإنما يقوم بالتناوب مع زملائه، مما يقلل من الروتين والملل والتعب الجسمي، وهذا الأسلوب لا يحتاج تطبيقه إلى اكتساب العامل لمهارات جديدة كما لا يطلب منه تحمل مسؤوليات أعلى جديدة .

2-توسيع العمل أو الوظيفة: بمعنى جعل العمل أو الوظيفة تتضمن مجموعة متنوعة من الواجبات أو المهام من نفس المستوى بدلا من القيام بمجرد جزء من العملية طوال الوقت ويحتاج تطبيق هذا الأسلوب إلى اكتساب العامل أو الموظف مهارات جديدة حتى يستطيع القيام بالأعمال الجديدة.

(1)مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص359-360.

3-إثراء العمل (الإثراء الوظيفي): بمعنى إعطاء العامل درجة كبيرة من الرقابة على عمله بداية من التخطيط و التنظيم حتى التنفيذ وتقييم النتائج، كذلك الإثراء الوظيفي يشير إلى التوسع في تفويض السلطة، بحيث يتيح للعاملين تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم فرص حقيقية لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين، ويتطلب تطبيق هذا الأسلوب من العامل مهارات إضافية ويلقي عليه المزيد من المسؤولية، مما يتطلب معه توفير برامج التدريب المناسبة لهم، وكذلك هذا الأسلوب يحدد قدرات العاملين ويطور مهاراتهم لمقابلة الأعباء والمسؤوليات المطلوبة منهم، كما يتيح لهم ممارسة الإبداع والابتكار و يترتب على ذلك شعور العامل بأهميته وقيمته في المنظمة، ونجاح هذا الأسلوب يتوقف على درجات طموح العاملين وقدراتهم الإبتكارية، إلى جانب استعدادهم للإعطاء وحرصهم على نجاح العمل ورفي مستوياتهم.

4-الإدارة بالأهداف: هي عبارة عن أسلوب عمل يستند إلى سلسلة من الخطوات بحيث تقوم الإدارة والعاملين في تحديد الأهداف بشكل مشترك، وكذلك في تحديد الإنجاز المتوقع ومعايير تقييم الأداء وهي فلسفة إدارية يقصد بها زيادة التحفيز الداخلي عند الأفراد، وتقوم على مبدأ المشاركة بوضع أهداف التنظيم أو جزء منها لتحقيق كفاءة أكثر من خلال تحفيز ودفع الموظفين وتستند نظرية الإدارة بالأهداف بما يلي:

-الهدف موجه للسلوك الإنساني ومحدد.

-الأهداف تشكل معايير يمكن على ضوءها تقييم أداء الفرد.

-الأهداف توصل الأنشطة والمسارات والموارد وتوجه الجهد الجماعي.

-أهداف الفرد في المنظمة تعكس الرغبات والتوقعات لديه.

الفرع الثاني:أسباب التحفيز

يتمثل دور التحفيز في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة لدى الفرد العامل، فالفرد في المنظمة يعمل مقابل أجر أو عائد أو راتب ولكن الأهم هو مستوى أداء الفرد لعمله، فهنا يأتي دور عملية التحفيز لكي تحرك عوامل الفرد الداخلية التي تقود إلى الشعور بأن الإنجاز الأعلى تقابله مكافئة أفضل مادية كانت أو معنوية، فالمنظمة تقوم بالتحفيز من أجل ما يلي: (1)

-زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج و جودة الإنتاج، ومبيعات وأرباح.

-تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثله تخفيض التكاليف، تخفيض كمية الخدمات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى.

¹ زيد عبوي، القيادة و دورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون و موزعون، الأردن، 2012، ص162-163.

- إشباع حاجات ومتطلبات العاملين بشتى أنواعها، وخصوصا حاجات التقدير والاحترام و الشعور بالمكانة.

- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .

- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

- تنمية روح التعاون بين العاملين . وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي والتضامن.

- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

الفرع الثالث: أسس منح الحوافز.

وصلنا إلى الشيء المهم في التحفيز ألا وهو أسس أو معايير إعطاء الحوافز، ويعتبر التحفيز في الأداء من أهم الأسس على الإطلاق لمنح التحفيز، واستخدام معايير أخرى مثل: الجهد، الأقدمية وفيما يلي عرض هذه الأسس كما يلي: (1)

أولاً: معايير الأداء

يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز، ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل: كمية العمل، الجودة، أو وفرة في وقت العمل.

ثانياً: معيار المجهود أو الجهد

يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل بفعالية ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه في كثير من الأحيان.

ثالثاً: الأقدمية

وهو معيار شائع الاستخدام ويأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء.

رابعاً: تحقيق الأهداف

وهو معيار يستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

¹ - حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 157-158.

خامسا: المهارة

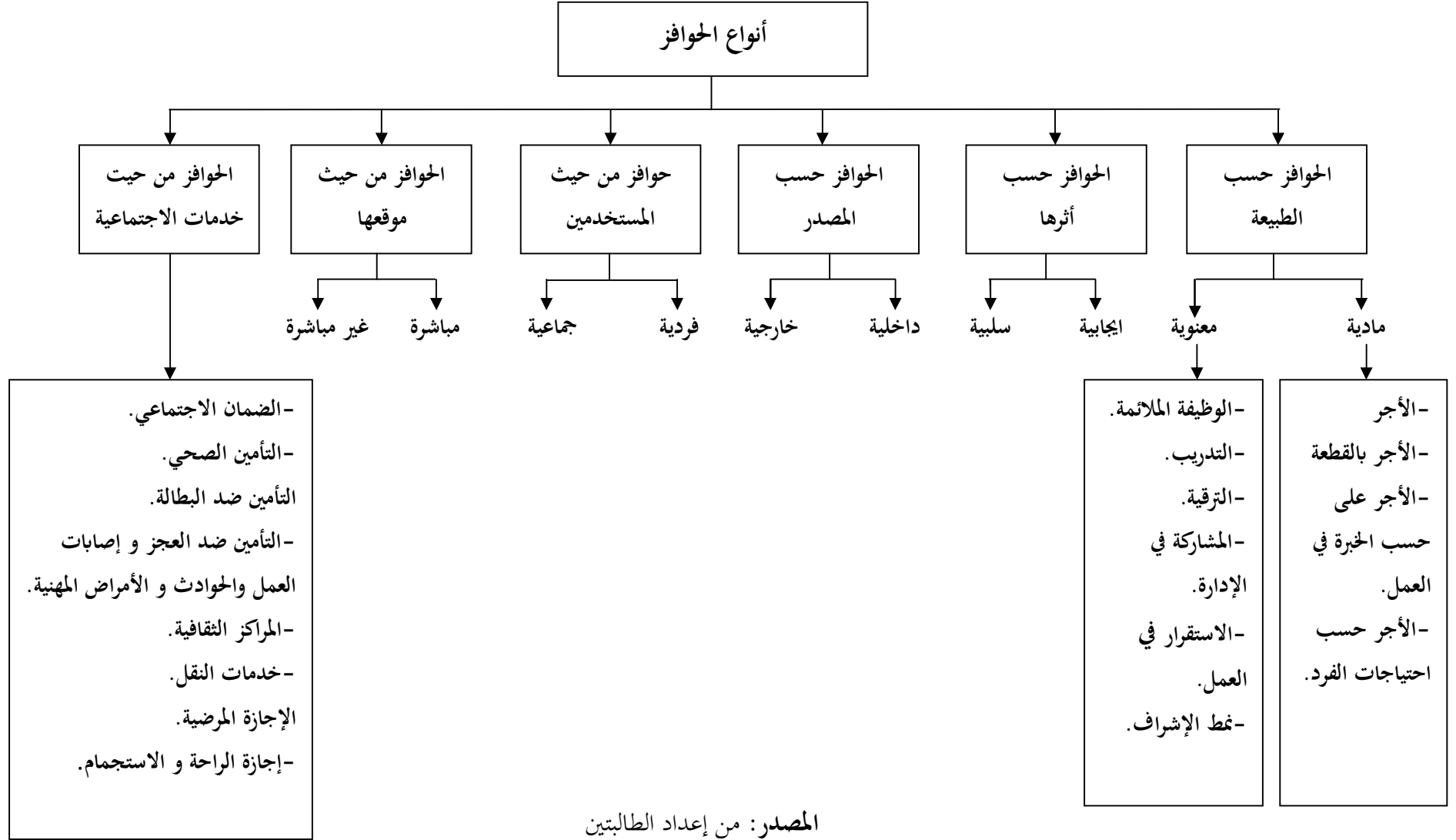
بعض المنظمات تقوم بمنح تعويضات ومكافآت للأفراد بناء على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو إنجازات أو أدوات تدريبية، كما نلاحظ بأن نصيب هذا المعيار محدود جدا و لا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب الحوافز للعاملين رغم أنه من أهم معايير الأداء.

إن إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية في المنظمة يعكس صورة من الانطباع الجيد لدى العمال فيشعر العامل بالولاء والاستقرار والانتماء، ويرتبط هذا بزيادة كفاءة العامل الإنتاجية وزيادة الإنتاج، فهناك علاقة ارتباط بتحقيق الرضا لدى العاملين وبين زيادة معدلات الإنتاج في المنظمة فلا شك أن قدرة العامل على الإنتاج في ظل الرغبات الفردية والاحتياجات المعنوية والمادية وتحقيق الإشباع لهذه الاحتياجات نصل إلى حالة الإرضاء النفسي.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز.

هناك عدة أنواع للتحفيز وعدة تصنيفات وسوف نعتمد في تصنيفنا على معايير وهذا حسب كل نوع ولا يمكن أخذ معيار واحد للتصنيف لأن هذه المعايير تختلف من منظمة إلى أخرى وكذلك باختلاف العنصر البشري.

الشكل رقم (02): أنواع الحوافز



الفرع الأول: تقسيم الحوافز حسب طبيعتها

وفقا لهذا المعيار نجد الحوافز المادية والحوافز المعنوية ويمكن إبرازها وتوضيحها فيما يلي:

أولا: الحوافز المادية

تشير الحوافز المادية إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها. (1) وإلى كل الأموال و المزايا المادية. (2)

ويعتبر هذا النوع من أكثر أنظمة الحوافز شيوعا، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد. (3) وتتعدد الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات استعمالها ونذكر من إشكالها ما يلي:

أ/ الأجر: عرف الأجر على أنه ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للعامل لقاء عمله و جهده الذي يبذله في المنشأة وله وجهان: الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المنشأة وتحصل على مقابل لها على شكل إنتاجية من الفرد والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمنشأة. (4)

ب/ الأجر بالقطعة: يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به، لأنها تغطي فرصته لظهور الفروق الفردية، وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة وبالصحة والحيوية، وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا ازداد فهذا من مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم. (5)

ت/ الأجر حسب الخبرة في العمل: أي كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

ث/ الأجر حسب احتياجات الفرد: أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشارا إلا أن هناك أنواع أخرى مثلا: -العمولات

-العلاوات المستحقة بداية كل عام .

-العلاوات الاستثنائية.

-الاشتراك في الأرباح.

-الأجور التشجيعية.

¹ - عبد الرحيم زاهر، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص151.

² - وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص156.

³ - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص85.

⁴ - أديب ناصر سومر، أنظمة الأجور و أثارها على أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2004، ص10.

⁵ - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص85-88.

-الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية.

ثانيا: الحوافز المعنوية

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها، فالأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلائم مع دوافع الأفراد ورغباتهم، فالحوافز المعنوية تعتبر مكملة ومرافقة للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء.⁽¹⁾ ومن أمثلة هذه الحوافز نجد:

أ/ **الوظيفة الملائمة:** والمقصود بها أن يتناسب أو يتوافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله واهتماماته وطموحاته، ومن شأن هذا التوافق أن يحفز الموظف على الأداء الفاعل فهذا التوافق يخلق لدى الفرد محركا أو دافعا ذاتيا يدفعه ويوجهه للأداء المثمر.⁽²⁾

ب/ **التدريب:** يعتبر التدريب من أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو تقدم المنظمة وازدهارها.⁽³⁾

ت/ **الترقية:** إن وجود فرص الترقية في المنظمة يعد حافزا مهما للعمل وذلك سعيا من العاملين وراء تحقيق مركز وظيفي أعلى وبالتالي مكانة اجتماعية مرموقة بين زملائه والشعور بالإرتياح والرضا.⁽⁴⁾

ث/ **المشاركة في الإدارة:** المقصود بذلك إتاحة الفرصة للمرؤوسين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ووفقا لهذا الأسلوب يشجعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم.⁽⁵⁾

ج / **الاستقرار في العمل:** إن الضمان أو الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزا، له تأثير كبير على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم.⁽⁶⁾

ح/ **نمط الإشراف:** يساهم الإشراف المدروس سواء كان مباشرا أو غير مباشر بتحقيق نتائج إيجابية تنصب في نهايتها لخدمة العمل والعمال، فيعمل على الأهداف بكل فعالية ويساهم في تقليل الأخطاء ويساعد في ضبط أنظمة العمل ويصبح الإشراف حافزا حقيقيا لتحسين أدائهم.⁽⁷⁾

1 - نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 244.

2 - احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، ط2، 2008، ص456.

3 - عفاف أحمد النجار، البرامج التدريبية و أثرها على أداء الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص12.

4 - عبد البارئ إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، منحنى نظامي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2012، ص 236.

5 - نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية و الخاصة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2010، ص403.

6 - نجيب مصطفى شاويش، مرجع سبق ذكره، ص211.

7 - أنس عبد الباسط عباس، سليمان عبد الله حمادي، الحوافز و أثرها على الأداء، دراسة ميدانية، المجلد 21، العدد93، 2009، ص117.

الفرع الثاني: تقسيم الحوافز حسب أثرها

وفقا لهذا المعيار نجد الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية.

أولا: الحوافز الإيجابية

تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي والحوافز المادي والمعنوي المستعمل لتحقيقه. (1)

وهي أشد الدوافع الإيجابية وأكثر تحديا لإدارة المنظمات لإرتباطها بتحسين المستوى المعيشي والحياتي الأساسي وأهم تلك الحوافز نذكر منها: (2)

- الرواتب والأجور وغيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كمشاركة في الأرباح.

- المكافآت النقدية (زيادة ساعات العمل المدفوعة، عمولة على حجم المبيعات... الخ).

- التقديرات الاجتماعية والصحية (طب، منح، تعليم، سكن،...).

- منح تدريب وعطل سنوية.

- تقديرات المحافظة والتنمية البشرية (مكاتب لائقة، تدفئة، مستوصف، تكييف، إنارة مناسبة، نظافة، ملابس،... الخ).

ثانيا: الحوافز السلبية

وهي حوافز ردية تجنبا للأخطاء وتكررها وبالتالي من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية وإحباطية، وفيما يلي سوف نقدم أهم هذه الحوافز: (3)

- التنبيه الشفهي أو الخطي.

- الإنذار الخطي أو الشفهي.

- حسم الرواتب أو التعويضات جزئيا أو كليا.

- الإبتعاد الجغرافي.

¹ - حظير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص186.

² - موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2005، ص178.

³ - المرجع نفسه، ص179.

-وقف المكافآت النقدية مؤقتا.

-الإنصراف أو التسريح المؤقت أو النهائي.

الفرع الثالث: تقسيم الحوافز من حيث المصدر

حسب هذا المعيار تصنف الحوافز إلى حوافز داخلية وحوافز خارجية.⁽¹⁾

أولا: الحوافز الداخلية

هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل: الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل، وتوفير المعلومات المتعلقة بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به.

ثانيا: الحوافز الخارجية

فلا ترتبط بالعمل نفسه، بل ترتبط بمصادر أخرى في المنظمة وتتمثل في:

-الحوافز المالية المتمثلة في الأجر الشهري أو الراتب.

-المزايا الإضافية مثل الإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي، علاوات الوجبات الغذائية

والمكافآت التقديرية.

-تقدير زملاء العمل والمهنة (الإحترام من قبل الزملاء في المهنة).

-الترقيات الوظيفية (مثل الإرتقاء في المناصب وتعيين في وظائف جديدة).

-علاوات الصداقة (حوافز تشمل فرصة الإختلاط والتفاعل مع الآخرين و لعب أدوار قيادية).

-الحصول على راتب بعد تقاعد الشخص عن العمل.

الفرع الرابع: تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين

حسب هذا المعيار تصنف الحوافز إلى حوافز فردية وحوافز جماعية.

¹ - عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص40-41.

أولاً: الحوافز الفردية

هي حوافز موجهة لكل فرد على حدى فهي مرتبطة بالأداء الفردي وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها.⁽¹⁾

ثانياً: الحوافز الجماعية

هي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز روح التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل واحد منهم على أن يتعارض عمله مع زملائه لأن ذلك يحدث ضرراً بالأهداف الرئيسية للعمل.

ويحدد هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة للأحسن إدارة في وزارة أو فرع في شركة أو بنك أو كلية في جامعة، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل حد التنافس أحياناً فيمكن للإدارة من أجل تحقيق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد أن تستعمل الأسلوبين معاً، ولا تقتصر على أسلوب واحد، بحيث تكون حوافز على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل.⁽²⁾

الفرع الخامس: تقسيم الحوافز من حيث موقعها

وفق هذا المعيار نجد أنه تندرج ضمنه الحوافز المباشرة و الغير المباشرة وسنعرضها فيما يلي:⁽³⁾

أولاً: الحوافز المباشرة

هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمنظمة، وتقديم الخدمات الاجتماعية وكذا الحوافز المعنوية مثل: الميداليات، لوحة شرف... الخ.

ثانياً: الحوافز الغير مباشرة

هي الحوافز التي تمس العامل بصفة مباشرة، ومن الأمثلة على ذلك ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض وبالأخرين خصوصاً المسؤولين، التكوين... الخ.

الفرع السادس: تقسيم الحوافز من حيث الخدمات الاجتماعية

يقدم هذا النوع من الحوافز لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم والقصد منها اشباع حاجات ذاتية لدى العاملين و مساعدتهم على حل مشاكلهم الخاصة و يطلق عليهم البعض اسم: التعويضات او الحوافز الغير مباشرة و

¹ - رواية حسن، دارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مصر، ص309.

² - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2004، ص302.

³ - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، 2011، ص145.

تشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط، من أهم هذه الخدمات نجد ما يلي:

أولاً: الضمان الاجتماعي

هو عبارة عن برنامج أو خطة يدفع بموجبها للعاملين مبلغاً من المال شهرياً كأجر عندما يتقاعدون عن العمل، أو يصابون بمرض أو حادث يحول دون مزاولتهم العمل، وتصدر هذه البرامج عادة، وتنظمها قوانين حكومية حيث تساهم المؤسسة بتغطية النسبة الأكبر من قسط الضمان الاجتماعي، في حين يغطي الفرد الجزء المتبقي منه من خلال اقتطاع نسبة مساهمته من أجره الشهري، وتودع هذه الأقساط عادة في مؤسسة تشرف الدولة على أعمالها تدعى بمؤسسات الضمان الاجتماعي.⁽¹⁾

ثانياً: التأمين الصحي

يغطي نفقات العلاج و الاستشفاء كلياً أو جزئياً للشخص العامل أو أفراد أسرته أو يقدم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المؤسسة أو من خلال التقاعد مع بعض المستشفيات.

ثالثاً: التأمين ضد البطالة

هو التأمين الذي يقدم تعويضاً مناسباً للعاملين حين حدوث ظروف ينجم عنها تسريحهم من المنظمة.

رابعاً: التأمين ضد العجز وإصابات العمل والحوادث والأمراض المهنية

والذي يقدم تعويضاً للعاملين في حين عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم جراء إصابات و أمراض تعرضوا لها.

خامساً: المراكز الثقافية

والتي تقدم خدمات الثقافة والمعرفة للعاملين في المنظمة وأفراد أسرهم من كتب ومراجع وصحف وغيرها.

سادساً: خدمات النقل

وهي التي تقدم خدمات النقل للعاملين في المنظمة من المنزل إلى العمل و العكس عبر وسائل نقل تعود ملكيتها للمنظمة أو المستأجرة للغاية نفسها.⁽²⁾

سابعاً: الإجازة المرضية

¹ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول و أسس و مفاهيم، إدارة الزهراء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 1997، ص 529.

² - مرعي مجد مرعي، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع العام العربي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص36-37.

تدفع المؤسسات أجرا كاملا لعمالها خلال فترة مرضهم ولكن في حدود زمنية معينة تختلف من مؤسسة لأخرى ومن بلد لآخر حسب القوانين الحكومية السائدة في ذلك البلد، وإذا ازدادت فترة المرض عن المدة المحدودة تقوم بخصم نسبة من اجر الفرد وكلما ازدادت معها نسبة الخصم.

ثامنا: إجازة الراحة والاستجمام

هي عدد من الأيام السنوية مدفوعة الأجر تقدمها المؤسسة للعاملين لديها من اجل اخذ قسط من الراحة و تجديد النشاط، و تأخذ عدة اعتبارات في تحديد فترة هذه الإجازة نذكر منها: المستوى الإداري، العمر، التشريعات و القوانين الحكومية.(1)

و في الأخير نقول أن هذه الخدمات في الواقع هي حافز للعاملين في العمل و الإنتاج و ذلك عن طريق التأثير على حالتهم المعنوية، وهو الأمر الذي يزيد من حبهم وولائهم و ارتياحهم بالمنشأة و كل ذلك سيؤدي في الأخير إلى الإنتاج الذي يعود بالمنفعة على المنشأة و العاملين.

المطلب الرابع: أهمية التحفيز و أهدافه

يعتبر التحفيز من العوامل الواجب توفرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من الأداء، و هذا ما يؤدي إلى عرض أهمية التحفيز في التأثير على مستوى أداء المنظمة و كذلك الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

الفرع الأول: أهمية التحفيز

للحوافز أهمية كبيرة في تحقيق النجاح و البقاء في السوق و الجوانب التالية توضح أهمية وضع و تصنيف نظام كفي للحوافز و التي نعرضها فيما يلي.(2)

- زيادة شدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي تتواءم مع استخدامات التطوير التقني.
- زيادة القيود و التحديات التي تواجه المنظمات والتي تؤثر على قدرة المنظمة في البقاء و الاستمرار.
- تزايد حجم المنظمة وتنوع نشاطاتها أو ميلها إلى الاتجاه الدولي لممارسة أعمالها.
- للحوافز دور مهم و أساسي و زيادة فاعلية و ضمان استقرار الموارد البشرية في المنظمة.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص524.

² - طاهر محمود الكلالده، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص116-118.

أولاً: أهمية الحوافز على مستوى الجماعات: و تكمن هذه الأهمية فيما يلي: (1)

أ- إثارة حماس الجماعات و تشجيع روح المبادرة و المنافسة بين أفراد الجماعات: يجب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة و التحدي.

ب- تنمية روح المشاركة و التعاون: بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي و تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح بالمشاركة للأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم و تفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

ت- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ثانياً: أهمية الحوافز على مستوى المنظمة

يمكن إبراز أهمية الحوافز على مستوى المنظمة ككل خلال ما يلي:

أ- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تساهم الحوافز في الاستجابة السريعة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

ب- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمنظمة.

ت- تهيئة المناخ المناسب للمنظمة: تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل عند الأفراد يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

وبشكل عام فإن أهمية الحوافز تكمن فيما يلي: (2)

- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية.

- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتهم.

¹ - زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص142-143.

² - عارف بن مائل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2007، ص10.

-المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.

-تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.

-المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم.

الفرع الثاني: أهداف التحفيز

تسعى المنظمة إلى تحفيز عاملها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج التي تتمثل فيما يلي: (1)

-ربط أهداف المنظمة من خلال تحفيز عاملها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج.

-تكييف وتكييف العمال داخل المنظمة.

-تكييف المنظمة والعاملين بها من التطورات والمتغيرات البيئية.

-تحقيق المرونة و الاستجابة السريعة للظروف الخارجية.

-تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.

-تحقيق الرضا للموارد البشرية والأمن والاستقرار الداخلي.

-تحقيق الصراعات والنزاعات بين العاملين وتضارب المصالح.

-الاهتمام بالعاملين وضمان احترامهم والثقة فيهم من خلال إشباع رغباتهم واحتياجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية مما يجعلهم يبذلون جهدهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

-تحسين علاقات العمل وظروف وشروط العمل وبالتالي الحصول على تعاون جميع الأفراد ومساهماتهم في تحقيق النتائج والأهداف.

-المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.

-الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته.

¹ - طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص120-121.

المبحث الثاني: مراحل تقييم العملية التحفيزية

لكي تتمكن الإدارات من تصميم نظام جيد للحوافز، ثم وضع دليلا عمليا للخطوات التي يجب أن نمر بها، وبإمكان الإدارات أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسبا لها.

المطلب الأول: متطلبات نظام الحوافز

تعرف عملية التحفيز بأنها إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثرات الخارجية من ناحية الفرد، وأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى.

وحتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج وتتطلب ما يلي: (1)

1- **ممارسات الإدارية الناضجة:** تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤوليتها وبحيث تمكن الفرد أن يتحكم في عمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

2- **تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها:** أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال فقط، أم للتقدم وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين، وكذلك بمدى وعي ونضج وعلمية الإدارة .

3- **تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها:** بمعنى التي تستطيع توفيرها واختيارها والتي تقرر استخدامها.

4- **تحديد نظريتها لحوافز العمل والدوافع:** أي نظريتها ما يدفع العاملين لديها للانتماء ولأداء النظريات العلمية المتوفرة حاليا و الاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.

5- **وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم أنظمة للحوافز وإدارته:** فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.

6- **القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين:** فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين العاديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.

بالإضافة إلى هذه المتطلبات تجدر الإشارة إلى أن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إلا إذا توفرت المواثبات الآتية والتي يمكن إبرازها كما يلي: (2)

1- **الفرد والوظيفة:** أي تتناسب قدرات ومعارف وقابلية الفرد مع المتطلبات الوظيفية، وهنا يأتي دور وتصميم الوظيفة.

¹ - سعاد نائف برونطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط3، 2007، ص334.

² - خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2005، ص259.

2- **الوظيفة و المنظمة:** أي أن تكون الوظيفة و الهيكل الوظيفي جزء حيوي و جوهري في هيكل المنظمة وليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المنظمة من استخدام وسائل و أساليب التحفيز فإنها لا تنجح إلا إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الفرد.

3- **الفرد و المنظمة:** أي أن تتكامل أهداف الفرد و أهداف المنظمة.

4- **المنظمة و البيئة:** أي أن تتكيف المنظمة لمتطلبات بيئة عملها و منها متطلبات مواردها البشرية.

5- **الفرد و الموقف:** أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل و يستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.

المطلب الثاني: شروط النظام الجيد للحوافز

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من أخذها في عين الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في تحسين الأداء منها الآتي: (1)

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا.

- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز و الهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.

- إختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز و خاصة الحوافز المادية منها.

- ضمان استمرارية الحوافز و إيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقع تلقي الحوافز.

- أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة و المساواة و الكفاءة.

- أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد و الحصول على الحوافز.

- أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد.

- إدراك و معرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم و تمنح الحوافز.

أما في حالة عدم الاهتمام بعمليات التحفيز التي ينجم عنها نقص الحوافز، فان ذلك يؤدي الى مشكلات و مخاطر تؤثر سلبا على أداء الموظفين كالأتي:

- تدني مستوى أداء العاملين.

¹ - غازي حسن عودة الخلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 19-20.

- انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات اقل من الأهداف المحددة.
 - شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
 - القضاء على روح التعاون في إطار العمل و تكريس نزعة المصلحة الذاتية.
 - عدم الاكتراث و الامبالاة و غياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها الموظفون.
 - ارتفاع نسبة دوران العمل، و ترك المؤسسة حين تتوفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
 - ارتفاع نسب التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية، أو ظروف اجتماعية.
 - عدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام و التقدير من العاملين في المؤسسة، و لومها بأنها مقصرة في تلبية حقوقهم و امتيازاتهم.
 - ازدياد حوادث العمل و الأمراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة للأخطاء، و حالات الإهمال عند الممارسة.
 - وهناك مجموعة من الشروط الأخرى التي ذكرها الباحثون الآخرون التي يتطلبها تصميم و تنفيذ نظام الحوافز و هي:
- (1)

- تعريف النظام و الإعلان عنه: بمعنى أن يكون مفهوم من طرف المنفذين المسؤولين و العمال و يعلم الجميع بوجوده.
- تحديد السلوك المنتظر: أن تكون السلوكيات و التصرفات المنتظرة محددة منذ البداية و احتمال تحقيقها واردا.
- إمكانية قياس الأداء و السلوك المرغوب فيه بسهولة: يعني وجود معايير محددة قابلة للقياس و التحقيق.
- ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة و مفهومة: لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء.
- أن يكون النظام عادل و متنوع: يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات.

المطلب الثالث: قواعد و خصائص نظام الحوافز الفعال

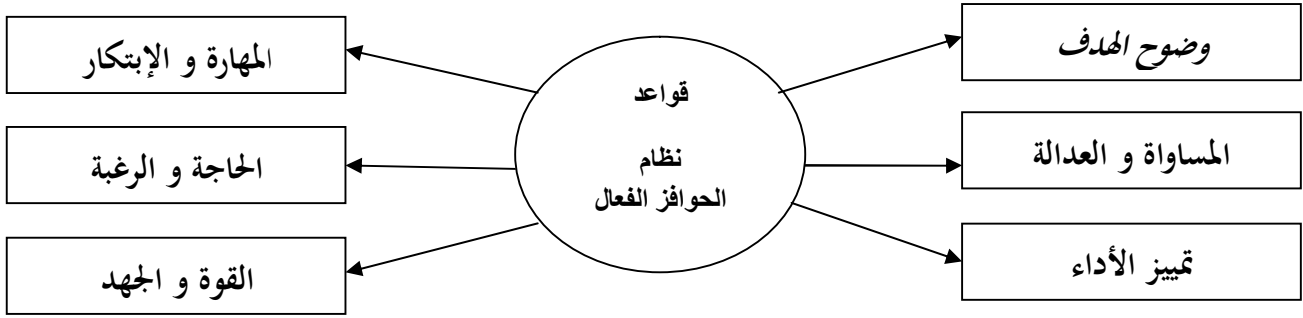
يبني نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها و الاهتمام بها حتى يحقق النظام فاعليته، و هذا يجب أن يتسم ذلك النظام بالعديد من الخصائص و المقومات التي تضمن له النجاح.

الفرع الأول: قواعد نظام الحوافز:

يتبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد يوضحها الشكل التالي:

¹ - عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، ط2، جامعة المنصورة، مصر، 2002، ص335.

الشكل رقم(03): قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر: زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص147.

ومن أهم القواعد التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز ما يلي: (1)

1- وضوح الهدف و الغاية: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير و المدى البعيد، حيث تسعى جميع الأطراف، الفرد الجماعة، المنظمة إلى تحقيقه.

2- المساواة و العدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة، ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس و المعايير المحددة، ويمثل اتفاق المساهمين عن تقييم أرباح المنظمة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم طبقاً لهذه القاعدة، حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح.

3- تمييز الأداء: يعد تمييز الأداء من أهم القواعد الحاتمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء و جودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته، حتى يتم حساب الحوافز.

4- القوة و الجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل و الأسباب و الجهود المبذول.

5- الحاجة و الرغبة: يتم توزيع الحوافز وفق حاجاتهم و رغباتهم، وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.

6- المهارة و الابتكار: تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكار و حلول ابتكارية لمشكلات العمل و الإدارة.

¹ - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري، العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص147-148.

الفرع الثاني: خصائص نظام الحوافز الفعال

يمتاز نظام الحوافز الفعال بخصائص و سمات ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي: (1)

- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.
- إمكانية التطبيق: و يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقه و حسابه.
- التحفيز: يجب أن يتسم إثارة الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تدقيق الأداء المنشود.
- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم و تحمسهم، وزيادة إقناعهم به و الدفاع عنه.
- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة و موضوعية للأداء، و يجب أن يشعر الأفراد بان مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- القبول: يتسم النظام الفعال بقبوله من طرف الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمال السنوية، والحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- المرونة: يجب أن يتسم بالاستقرار و الانتظام، إلا إذا كان لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.
- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون النظام منفعه للمنظمة على شكل زيادة إيراداتها و أرباحها أو نتائج أعمالها و يتم ذلك بمقارنة النتائج قبل و بعد النظام.

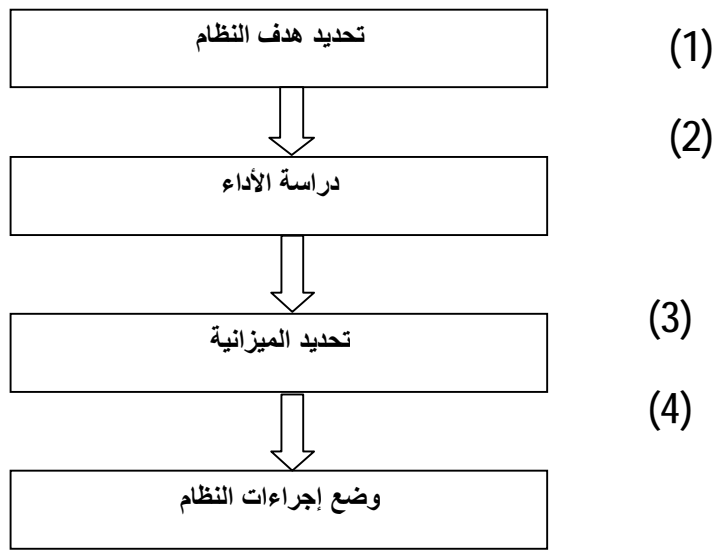
¹ - زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 148-149.

- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، بالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و التصرف.

المطلب الرابع: مراحل تصميم و تقييم الحوافز

إذا أردت أن تصمم نظاما جديدا و لأول مرة للحوافز فإننا نقدم دليلا عمليا للخطوات التي يجب أن نمر بها، و عليك أن تضيف ا وان تعدل هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، و أن هذا الدليل يمكن استخدامه أيضا في تعديل الأنظمة التي تعمل بها، إن كانت غير كافية، وتظهر مراحل تصميم نظام الحوافز كما يلي: (1)

الشكل رقم (04): مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الاول: تحديد أهداف النظام

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

ولتحقيق هذا الهدف العام فيجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، القطاعات، الإدارات، المصانع، المراكز، لفروع، الأقسام)، هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرز أن يكون هناك أهداف خاصة بها.

¹ - احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية الابراهيمية لاسكندرية ،مصر ،2001،ص 251.

ولذلك فان نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنشطة فرعية بداخله، وتقسيم الهدف إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقالات من الإدارات العامة إلى الإدارات السفلى، وصولا حتى المساحة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف.

الفرع الثاني: دراسة الأداء

دراسة هذه الخطوات تؤدي إلى توصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، إن تحديد توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي: (1)

اولا: وجود وظائف ذات تصميم سليم

بها عبئ كامل للعامل. فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب، وأن الوظيفة محددة و واضحة ومفهومة المعالم، وذات بدايات ونهايات معلمة وذات عمليات ونواتج واضحة.

ثانيا: وجود عدد سليم للعاملين

فلا هي أكثر ولا هي أقل مما يجب وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة فهل أعمالهم على سبيل التكامل؟

إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى النظام الجماعي في الحوافز، فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة و متكاملة و بها نوع من الاعتيادية، فيجب أن يكون نظام الحوافز جماعيا.

ثالثا: وجود طرق عمل سليمة

ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساليب للأداء والاتصال، وخطوات للحصول على مدخلات العمل وخطوات للمراحل والعمليات، وأيضا لنواتج العمل.

رابعا: وجود ظروف عمل ملائمة

ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من خلال التجهيزات والأدوات والإضاءة والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها.

خامسا: وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل

فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي السيطرة عليه، أو أن هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويفضل التعبير في الأداء في شكل معدلات أداء ومؤشرات إنجاز.

¹ - المرجع السابق، ص 258.

الفرع الثالث: تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بهذا ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز التالية:

أولاً: قيمة الحوافز والجوائز

حيث تمثل العناية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنود جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، والهدايا وغيرها.

ثانياً: التكاليف الإدارية

وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ بسجلات اجتماعية، وتدريب المديرين على النظام.

ثالثاً: تكاليف الترويج

وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية، والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات.⁽¹⁾

ويمكن التعريف بين نوعين من ميزانيات الحوافز، وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها:⁽²⁾

أ- ميزانية ثابتة: وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً، وذلك وفقاً للخبرة السابقة للمنظمة، وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج، ويمكن تحديد هذه الميزانية باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور.

ب- ميزانية مرنة: ويعني أن تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفاً. وذلك حسب أرقام الأرباح والمبيعات أو الإنتاج، وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير (5% من المبيعات ويتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة، فهي لا تتعدى بدفع مبلغ معين، وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج، وأن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز وبالتالي يمول نفسه بنفسه.

الفرع الرابع: وضع إجراءات النظام

وهنا تتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني الأداء حساباته، نموذج، اجتماعاته، أدوار المشاركين فيه ن أنواع الحوافز، الجوائز، وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:⁽³⁾

¹ - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 102-103.

² - احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2003، ص 371-372.

³ - المرجع السابق، ص 372-373.

أولاً: تحديد الأدوار

وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة كل مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز. استخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع التقارير إلى وجهات محددة (مدير نظام الحوافز) أو مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين.

ثانياً: الاجتماعات

قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين.

ثالثاً: توقيت تقديم الحوافز

هل هي شهرية أو ربع سنوية أم نصف سنوية؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس؟

رابعاً: نوع الحوافز

هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز في احتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

خامساً: النماذج

وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذجه، اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

إن بعض الباحثين يستخدمون تعبير الحوافز بالمعنى الواسع وبعضهم يستخدمه بالمعنى الضيق، أما الحوافز بالمعنى الواسع فهي كتعاريف الحوافز التي تطرقنا إليها في المبحث الأول، أما الحوافز بالمعنى الضيق غالباً بكلمة نظام، فنقول نظام الحوافز أو أنظمة الحوافز.

ويمكن تعريف نظام الحوافز كما يلي: هو خطط دفع الأجور، والتي تربط دفع الأجور المباشرة أو الغير مباشرة، بإنتاجية العاملين أو بأرباح الشركة.⁽¹⁾

وهناك جملة من العوامل التي يجب التطرق إليها والتي تؤثر على نظام الحوافز وهي كما يلي:

¹ - مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 208.

الفرع الاول: على مستوى الدولة.

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين أولهما: سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية، التي تمثلها القوانين التي تطبقها قوانين المنشآت أو المؤسسات المختلفة. وثانيها: القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به المجتمع، ويحدد رغبتهم واحتياجاتهم وأولويتهم.

الفرع الثاني: على مستوى المؤسسة.

يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل هما:

- نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه .
- نوع العاملين بالمؤسسة ومدى تأهيلهم ومهارتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي.
- حجم المؤسسة ونوع نشاطها وفعاليتها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني ونضيف إلى هذه العوامل ما يلي: (1)

أولاً: الأسلوب الإشرافي

إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيهه، يؤثر تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز، فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير على سلوك العاملين. وحثهم على أداء العاملين وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح، وليس من خوف ومن عقاب.

ثانياً: الاتصال المباشر

لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاماً مناسباً من الاتصالات.

ثالثاً: ظروف العمل

للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل: تحسين الإضاءة والتهوية، والنظافة والتحكم في الضوضاء. فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزاً للعامل نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

رابعاً: الجوانب التنظيمية

يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل بها العامل، ويشمل ذلك سياسة الأجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته وهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتدور الحوافز التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية

1- عارف بن ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره ، ص08.

للفرد، والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية، وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي.

المبحث الثالث: علاقة الدوافع بالحوافز

لكي يكون هناك أثر للحوافز على الفرد يجب أن تخاطب دوافع الفرد أو أحدها على الأقل لكي يتحقق الهدف من الحافز والذي بدوره يحتاج إلى القياس، فإذا كان الحافز لا يحقق الهدف الذي وضع من أجله فإن الحافز هنا لا قيمة له ويدخل من باب تضييع الوقت والجهد وإضافة للمال.

المطلب الأول: مفهوم الدوافع وأهميتها.

لقد حاز موضوع الدوافع على كثير من الاهتمام من قبل الباحثين في عدة مجالات باعتباره القاعدة المتينة لإرساء نظم سليمة للحوافز.

الفرع الأول: مفهوم الدوافع.

رغم وجود الأبحاث والدراسات الهائلة حول الدوافع والدافعية إلا أنه لم يتم التوصل أو الاتفاق على تعريف واحد ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أولاً: تعريف الدوافع: يمكن حصر أهم هذه التعاريف فيما يلي:

- يعرف الدافع على أنه حاجة غير مشبعة أو حاجة داخلية تنبع من داخل الفرد وتحدث نوعاً من عدم التوازن والتوتر وهذه الحاجة الغير مشبعة تدفع الفرد لاتخاذ سلوك اتجه هدف محدد.⁽¹⁾

- وهناك من عرفها: أنها عبارة عن محركات داخلية توجه سلوك الفرد نحو الوصول لهدف معين.⁽²⁾

- وتعرف الدوافع أيضاً أنها: تمثل القوة التي تحرك الفرد لكي يؤدي العمل، والتي تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة مثابته واستمراره في الأداء لتقديم أفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل والذي ينعكس على دافعيته نحو العمل.⁽³⁾

- وجاء في تعريف آخر أنه: القوة التي تضبط على الفرد وتقوده إلى التصرف بطريقة توجهه إلى هدف معين.⁽⁴⁾

¹ - عون مفيد عبد الله، الدوافع النفسية و الحوافز و علاقتها باداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة: قسم إدارة الأعمال، 2013، ص4.

² - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص79.

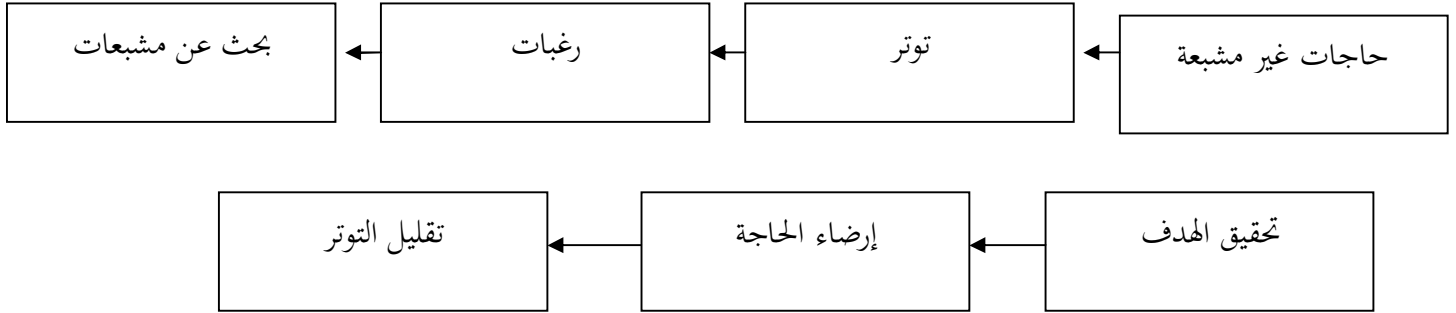
³ -Fredirique Alexander Bailly, Denis Borgoris, op- cit, p131.

⁴ - Don Hellriegel, John W. Solcum, **management des organisation**, édition horizons, 2^{ème} édition, France, 2006, p164.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الدوافع تعني رغبة الأفراد في بذل أكبر جهد ممكن لتحقيق الأهداف أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة.

ويمكن إظهار عملية ظهور الدافع في الشكل التالي:

الشكل رقم(05): نموذج عملية ظهور الدوافع



المصدر: منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، وقف القانون العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر 2011، ص: 283 .

ثانيا: خصائص الدوافع: للدوافع خصائص منها: (1)

أ- الدافعية عملية معقدة وذلك للأسباب التالية:

- لا يمكن رؤية الدافع للعمل بل يمكن استنباطه استنباطا.
 - للإنسان حاجات أو توقعات متعددة، تتغير باستمرار وقد تتضارب معا.
 - يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة، مما يزيد العملية تعقيدا.
 - إن إشباع حاجة الإنسان ما قد يؤدي إلى ازدياد في قوة تلك الحاجة وليس إطفائها .
 - من النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة، بل كثيرا ما يكون مجموعة دوافع وحاجات.
- إن السلوك الهادف لا يشبع في جميع الأحوال حاجات الإنسان، ف كثيرا ما تحدث تحولات وعقبات ما يؤدي إلى حدوث سلوك آخر غير السلوك الإشباعي للحاجات.

ب - الدافعية ظاهرة متميزة: ما دامت الدافعية تمثل قوة داخلية تحرك السلوك وتوجهه عند الفرد، وما دام كل إنسان يمتلك خصائص تميزه عن غيره، فإن الدافعية تغدو ظاهرة متميزة.

¹ - مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 47- 48.

ت - الدافعية ذات توجه قصدي: والمقصود بذلك إن كل إنسان أو عامل أو مؤسسة عندما يقوم بعمل ما فإنه يقوم بذلك باختياره، ومن ثم تكون الدوافع التي دفعته ذات طابع قصدي.

ث - الدوافع هي التي تسبب السلوك وتحثه: فإذا عرفنا الأسباب فإننا نعرف المسبب والسلوك.

الفرع الثاني: أهمية الدوافع .

إن دراسة و تشخيص الدوافع ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين و المنظمة، وأن أهم القواعد المترتبة على ذلك ما يلي: (1)

- أن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد: لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إتباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة .

- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم و بين الأفراد و الإدارة، كما تساعد على تقليل الصراعات بين الأفراد داخل المنظمة.

- يساعد تشخيص الدافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد و تصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع و تنميتها

المطلب الثاني: الدوافع و السلوك الإنساني

من خلال هذا المطلب سنقوم بتوضيح العلاقة الموجودة بين الدوافع و السلوك الإنساني.

الفرع الأول: السلوك الإنساني

السلوك الإنساني هو مجموعة من التصرفات و التغييرات الداخلية و الخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد أن يحقق عملية التكيف، و التوفيق بين مقومات وجوده و مقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله. (2)

ويتميز السلوك الإنساني بثلاثة مبادئ و هي: (3)

أولاً: مبدأ السببية: يعني أن هناك سببا لنشأة السلوك، فالسلوك الإنساني لا ينشأ من العدم .

ثانياً: مبدأ الدافعية: يعني أن ما دام للسلوك الإنساني سبب يؤدي إلى نشأته، فإنه له دافع يؤدي إلى تحديد اتجاهه و درجة الإصرار عليه.

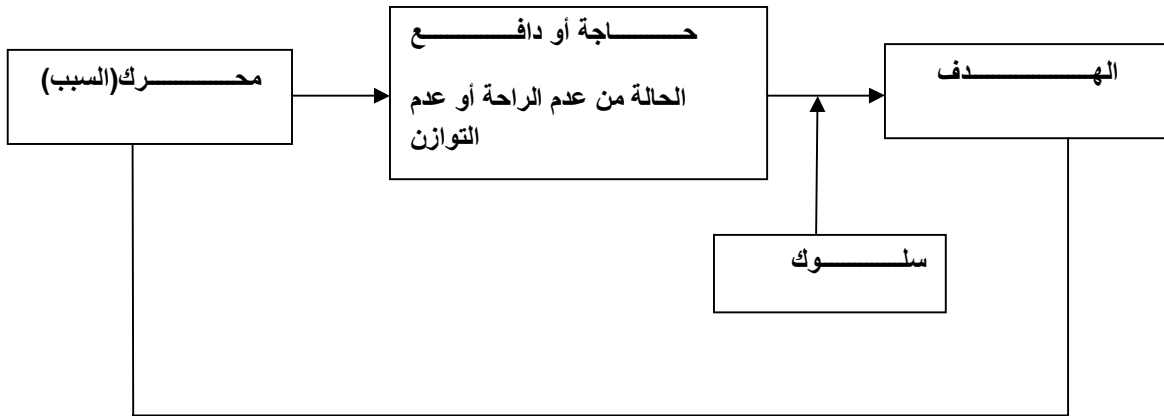
¹ - منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، وفق القانون العام للتوظيف العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2011، ص 81-82.

² - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 135.

³ - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 207-208.

ثالثاً: مبدأ الهادفية: يعني أن السلوك الإنساني يوجه لتحقيق غرض أو غاية معينة لذا السلوك الإنساني سلوك هادف. ومن خلال ما سبق يمكن القول أن ليس هناك سلوك بدون دافع لكي يحدث السلوك لابد من وجود دافع له. وهذا الشكل يمثل النموذج الأساسي للسلوك.

الشكل رقم(06): يمثل النموذج الأساسي للسلوك



المصدر: زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 58.

يتضح من خلال الشكل أن الدافع يستخدم بمفهوم الحاجة التي تدفعه إلى القيام بسلوك معين يسعى إلى تحقيق هدف معين يساهم في إشباع هذه الحاجة و ينتقل الفرد من حالة عدم التوازن التي يشعر بها إلى حالة من التوازن مرة أخرى.

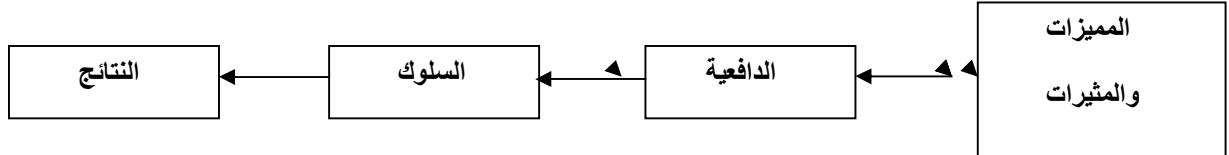
الفرع الثاني: علاقة الدافعية بالسلوك الإنساني

إن الرغبة الصادقة من جميع العاملين بالمشروع نحو الإسهام بالجهد في تنفيذ ما هو منوط بهم، من واجبات تعتبر من أهم الركائز التي يقوم عليها نجاح العمل الإداري وعلى ذلك فإنه إذا كان من الضروري أن تتواجد عند كل فرد في المشروع رغبة أصلية في تأدية واجباته بكفاءة عالية فإن الدافعية تقوم بدور أساسي في دعم هذه الرغبة وتنميتها بحيث تنطلق إلى أبعد الآفاق ومهما بلغت التوجهات الإدارية من وضوح ودقة في الصياغة ، فإن ذلك يعني بالضرورة ضمان العمل أو تنفيذها من قبل العاملين، فالملاحظة أن للعاملين منطقية قبول أي دائرة محددة لما يقبلونه من أوامر وتوجهات، ومن هنا اهتمامات الإدارة توسع منطقة القبول عند العاملين عن طريق الأساليب الفعالة للدافعية، ويتوقف نجاح رئيس العمل في تأمين أقصى درجة ممكنة من الدافعية بين مرؤوسيه على قوة إدراكه وعمق فهمه للسلوك الإنساني مستعينا بذلك بمزيد من المعرفة في مجال العلوم السلوكية وخاصة فيما يتعلق بأساسيات السلوك الإنساني وبطبيعة الحوافز التي يمكن الاعتماد عليها في مواقف معينة من أجل تحقيق الأداء المنشود إذا اعتبرنا الدافعية على أنها تلك القوة الداخلي التي تحرك الإنسان فالإنسان يملك سمة مهمة هي قوة داخلية متحركة وتدفعه وتمكن من إشباع حاجاته للبقاء والتكيف والنمو في هذه القوة

هي ما يميز الكائن الحي فالكائن الحي يملك هذه القوة الدافعية الداخلية والغريزية التي توجه سلوكه نحو ما هو ضروري للبقاء وكذلك للنمو والتغير فمتى توقفت هذه القوة عن التحرك يعتبر الكائن ميتا غير حي.⁽¹⁾

وتظهر علاقة الدافع والسلوك الإنساني في الشكل الآتي:

الشكل (07): العلاقة بين الدوافع والسلوك.



المصدر: طاهر محمود الكلالده، مرجع سبق ذكره، ص 119.

المطلب الثالث: العلاقة بين الحافز و الدافع

يظهر من خلال التعاريف السابقة للحوافز و الدوافع بأنه يوجد فرق بينهما ولكنهما مفهومان مرتبطان، ذلك لأنه يمكن تحديد مفهوم الحوافز على أنها مجموعة المؤشرات التي تستعمل في إثارة دافعية الفرد، حيث أنها مؤشرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها.⁽²⁾

فالدافع يعتبر كامن في الفرد، ناتج عن الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها، أما الحافز هو الذي يقدم لإشباع هذه الحاجة، وبهذا نقول أن الدافع داخلي يشعر به الفرد ويشكل سلوكه والحافز خارجي يخاطب الدافع ويوجه السلوك على إتجاه معين، فهو ينبع من البيئة ومحيط العمل إتجاه العاملين لإثارة حاجاتهم ودوافعهم التي تحث الفرد للعمل والسلوك المرغوب فيه من قبل الإدارة للحصول على الحافز المتاح، وبالتالي إشباع حاجاتهم.⁽³⁾

فالدوافع إذا هي المسببات الداخلية للسلوك التي تتضمن قيام فرد ما بعمل معين، وبالتالي فهي محركات داخلية للسلوك تختلف عن الحوافز التي تعتبر عوامل خارجية، وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من أدائه للعمل والتي يمكن أن تكون حوافز مادية أو معنوية. فالدوافع تنبع من داخل الفرد بينما الحافز شيء خارجي يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه.⁽⁴⁾

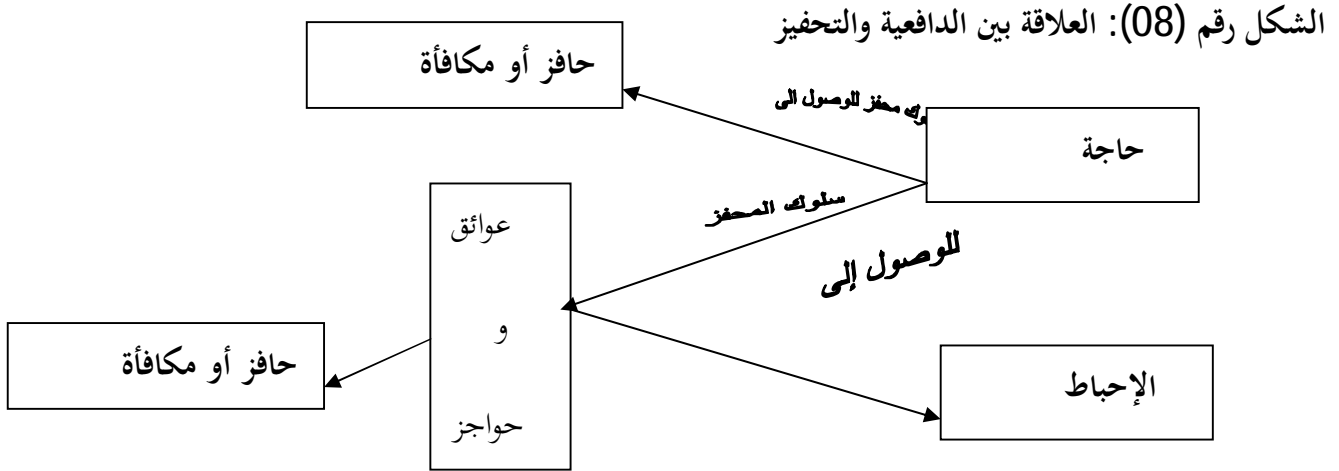
¹ - سعاد نائق البرنوطو، أساسيات إدارة الأعمال وفصل الدوافع والتحفيز، جامعة كالفورنيا، لوس أنجلوس، ص: 401-402.

² - خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ط1، 2002، ص66.

³ - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص201-202.

⁴ - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، دار المذهل اللبناني، لبنان، 2008، ص102.

وهنا نشير إلى أن هناك علاقة بين الدافع والحافز، حيث أن الحافز هو المحرك والمسبب الخارجي الذي يحرك سلوك الفرد، بينما الدافع هو المسبب والقوة الداخلية التي تحرك سلوك الفرد نحو الحافز. والعلاقة بين الدافعية والتحفيز تظهر من خلال الشكل التالي :



المصدر: علي مُجَّد منصور، مبادئ الإدارة ، ولد سنة 1841، وتوفي سنة 1925 وهو أول من تكلم عن الإدارة الوظيفية و حدد وظائف و أنشطة الإدارة، بالإضافة إلى المبادئ الإدارية، ص 202.

و يتجلى من خلال ما سبق، أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين دوافع العمل و المتمثلة أساسا في تلك الرغبات الإنسانية و في الاستجابة لرسالة المؤسسة، و أهدافها من جهة، و بين الوسائل المتبعة من قبل المؤسسة لمواردها البشرية، بهدف المحافظة على الأكفاء منهم، وكسب ولائهم وتفانيهم في تحقيق الإنتاجية العالية، ومما لا شك فيه أن التوافق بين الحاجات و الدوافع التي تحرك الفرد، و بين الوسائل المتاحة لإشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد: (1)

- الحاجة المعنوية للموارد البشرية .
- درجة الرضا عن العمل.
- الإستقرار في المؤسسة.
- كفاءة الأداء التنظيمي .
- تحسين الأداء و تجويد الإنتاجية.

¹ - علي غربي، بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص207-208.

المطلب الرابع: العلاقة بين الحافز و الحاجة

تتمثل العلاقة بين الحافز والحاجة فيما يلي: (1)

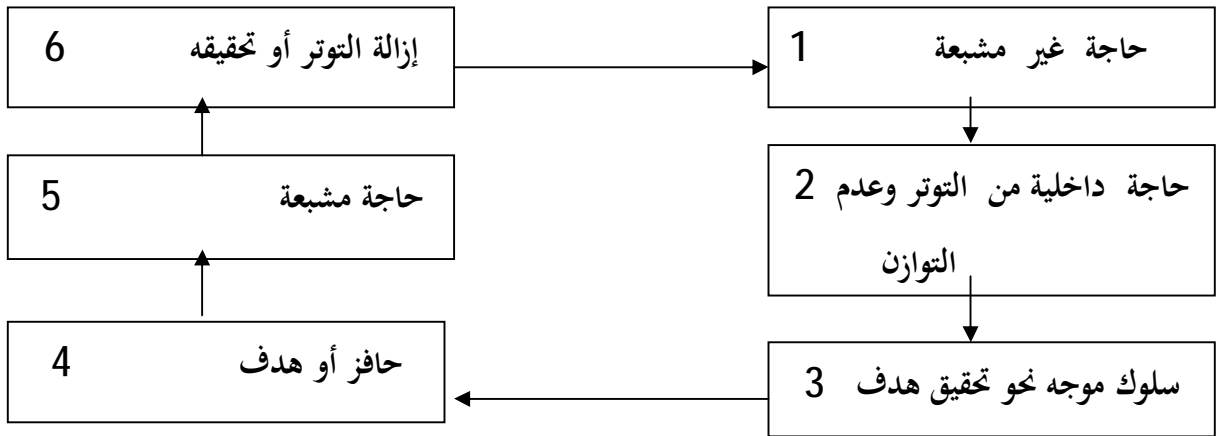
إن دوافع السلوك ما هي إلا قوى تؤثر في تفكير الفرد و إدراكه الأمور و الأشياء كما أنها توجه سلوك الإنسان نحو الهدف الذي يشبع حاجاته و رغباته.

و الحاجة تؤدي إلى استشارة الدافع، و الدوافع في هذه الحالة تعتبر بمثابة حالة تؤدي إلى عدم استقرار الكائن الحي، فيقوم بنشاط تأهبي.

فالحافز يتميز بأنه يشبع الحاجة و يحقق من الدافع عندما يتم الحصول عليه، فمثلا تناول الطعام يزيل حالة الجوع، و شرب الماء يبدد الإحساس بالعطش، وكذلك نجد أن الحاجات المكتسبة تشبع عن طريق الحصول على أشياء معينة فالموظف أو العامل قد يطمئن عندما يحصل على الترقية التي ينتظرها.

ونستخلص من ذلك أن الحوافز هي مشبعات لحاجات الإنسان، سواء الضرورية الأولية منها كالجوع و العطش أو المكتسبة الثانوية كالتقدير و الأمن.

الشكل رقم(09): عملية التحفيز



المصدر: صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 12.

إن هذا النموذج غاية من البساطة، إذ يمكننا من النظر إلى عملية التحفيز على أساس أنها عملية مرحلية متعددة تمر بعدة خطوات قبل أن تصل إلى عملية الإشباع و الرضا حيث يبدأ بظهور الحاجات و الرغبات ودرجة إلحاحها الداخلي الذي يتمثل في التوتر و عدم التوازن عند الفرد، و يأتي ثانيا مرحلة البحث و الاختيار لإشباع هذه الحاجات، ثم ثالثا مرحلة الهدف و السلوك، ثم رابعا المراجعة و التقويم و الربط بين هذه الحاجات، ثم خامسا مرحلة الجزاء و الثواب و هذا يعتمد على نوعية تقويم الأداء، و أخيرا تأتي مرحلة ربط الفرد بين السلوك و الجزاء الذي حصل عليه لإشباع الحاجة الأصلية،

¹ علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص 215.

فإذا كانت دورة الدوافع هذه قد أشبعت فالنتيجة تكون توازنا و رضا، أما إذا بقيت الحاجة غير مشبعة فإن دورة الدوافع تعيد نفسها مع احتمال اختيار سلوك مختلف.

المطلب الخامس: العلاقة بين الدوافع و الحاجات و الحوافز

-الوسيلة الرئيسية للإدارة للتأثير في العاملين هي تحفيزهم.

-والحوافز هي وسائل إشباع يعرضها طرف خارجي، فإذا اعترفت الإدارة ما هي حاجات فرد ما وما يشبعها، يمكنها أن تضع هذه الأشياء أمامه حيث تريده أن يكون، فمثلا إذا أرادته أن يبذل جهدا كبيرا في تنفيذ عمل محدد يمكنها أن تعرض عليه شيء يشبع حاجة مهمة له إذا فعل ذلك، وإذا أرادته تجنب سلوك معين، ويمكنها أن تضع أمامه بشيء مؤلم تحتاج أن يتجنبه لتضمن تجنبه هذا السلوك.

في هذه الحالة نسمي هذا الشيء حافز "incentive" أي أن الحافز هو وسيلة إشباع يعرض طرف ثاني فالطعام هو وسيلة إشباع للحاجة إلى الغذاء، ولكي إذا وضع أحدنا صحن من الطعام في زاوية ما يريد من شخص آخر أن يتجه إليها نسمي هذا الصحن "حافز" لذلك إذا أرادت الإدارة أن يقوم شخص ما بعمل معين يمكنها أن تحقق ذلك بأن توفر له حوافز تدفعه للقيام بهذا العمل.

والحافز يمكن أن إيجابيا أو سلبيا فحاجة مهمة لكل إنسان هي " الخلو من الألم" لذلك إذا أردت أن يتجنب شخص معين سلوك ما يمكن أن يحدد عقوبة لمن يصدر عنه هذا السلوك، فتصبح العقوبة حافز سلبيا أي حافز لتجنب سلوك معين.

كما يمكن أن تكون الحوافز مادية أو معنوية، فحاجات الإنسان لا تشمل فقط حاجات نفسية ومعنوية كالتعلم والتقدير والنجاح وتجنب الإهانة والتقليل من الذات ويمكن للإدارة أن تعرض حوافز لإشباع كل هذه الحاجات .⁽¹⁾

¹ - سعاد نائف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 405-406.

خلاصة الفصل:

تمثل عملية التحفيز بصفة عامة ممارسة المنظمة التأثير في مجموعة الدوافع التي تعتبر أنها القوى أو الطاقات النفسية التي توجه تصرفات الفرد، وهذا لتحقيق أهداف مشتركة بينهما.

كما أنها تكتسي أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة، فمن الواجب على المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذه بعين الاعتبار في كل سياساتهم وبرامجهم واستراتيجياتهم فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة والرضا عن عمله، مما يجعله مستقرا في وظيفته وبذله أقصى الجهود الممكنة وشعوره بالسعادة والاطمئنان بينما على مستوى الجماعة يقوم بتنمية روح الفريق في العمل الجماعي والتعاون والتماسك والانسجام والابتعاد عن الصراعات والنزاعات في حين على مستوى المنظمة فيقوم على مستوى الأرباح وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات البيئية وتخفيض التكاليف والاستقلال الأمثل للموارد المتاحة .

وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في الإدارة، ومنح التحفيز والمكافآت وأن تكون الثقافية والموضوعية والعدالة في إعطاء الحوافز.

الفصل الثاني

علاقة التحفيز بالأداء

تمهيد:

إن عملية تقييم الأداء يعتبر أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد وذلك من أجل تحديد نظام لمنح الحوافز من خلال معرفة مستوى الإنجاز الذي يقوم به العاملون، ومحاولة تطوير وتنمية قدراتهم للقيام بأعمالهم من خلال تدريبهم وذلك في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

لقد شهدت حقبة الثمانينات بحثا متواصلا عن حلول للمشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي مثل البحث عن قيادات جديدة لإعادة تصميم هيكلها التنظيمية، إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، خلق حوافز جديدة وعدة أساليب التي تؤدي إلى تحسين معدلات الأداء. فالحوافز تلعب دورا هاما وحيويا في التأثير على سلوك الأفراد ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء.

ومن أجل الإلمام بهذا الموضوع والتعرف عليه فقد تم الاعتماد على خطة تتضمن ثلاثة مباحث، حيث سنتعرض من خلال المبحث الأول إلى تحليل مفهوم الأداء الذي يتضمن تعريف الأداء. عناصره ثم طرف قياس الأداء ومكوناته، أما المبحث الثاني فيتم التطرق إلى تقييم الأداء، معايير، أهميته وأهدافه وأخيرا خطوات تقييم الأداء. والمبحث الثالث يتناول الحوافز وعلاقتها بالأداء الذي يحتوي على نظريات التحفيز وتأثير الحوافز على الأداء وأهم طرق لتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم للعمل، وتقييم التحفيز من خلال الرضا الوظيفي والعلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي.

المبحث الأول: تحليل مفهوم الأداء

يشغل موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين و الممارسين سواء على المستوى الكلي (القطاعات الاقتصادية و الدول) و على المستوى الجزئي (المنظمات) و هذا يرجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، ورغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد، و لذلك سنحاول في هذا المبحث تحديد مفهوم الأداء و طرق قياسه.

المطلب الأول: تعريف الأداء و محدداته

يعتبر الأداء معامل الحكم على الجهد المبذول من قبل العامل في المؤسسة و يعكس كيفية قيام الفرد بإنجاز مهامه و متطلبات الوظيفة، و من هنا كان لزاما على إدارة الأفراد أن تعمل على تحسين أداء الأفراد على اختلاف مستوياتهم.

الفرع الأول: تعريف الأداء

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها ما يلي:

- إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية To perform و تعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما، عمل، نشاط، تنفيذ مهمة. (1)

- و عرف الأداء بأنه العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره و اختصاصه، ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له. (2)

- و عرف الأداء أيضا: على أنه الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها أو النتائج المتحصل عليها. (3)

- و كلمة الأداء تطلق على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظفين بواجبات وظيفية و المهام المسند إليه، من خلال قيامه بالمهام المتعلقة بوظيفته، و تحمله للأعباء و المسؤوليات الوظيفية، التزامه بأخلاقيات و سلوكيات المنظمة التي يعمل بها. (4)

- الأداء هو عملية قياس أداء و سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة و دورية، و تحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، و يتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، و

¹ - الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير في لإدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص 126.

² - سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي، ملتقى البحث العلمي، جامعة عبد الملك عبد العزيز، السعودية، 2009، ص 18.

³ - عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، العدد: 01، 2011، ص 87.

⁴ - حسن جمعان الزهراني، خصائص الوظيفة و أثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية: العلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص 264.

يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظفين من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله، و في أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.⁽¹⁾

و يتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك و الإنجاز و الأداء، ويرون أن السلوك: هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز: هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء: هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي أنه يعبر عن مجموعة من الأعمال و النتائج معا.⁽²⁾

ومن خلال ما سبق نستنتج أنه من الصعب إعطاء تعريف موحد للأداء و ذلك لتعدد التعاريف المتعلقة به من خلال الباحثين الذين تناولوا كل من زاويته و رؤيته و اهتماماته الخاصة.

لذلك نقترح التعريف التالي للأداء الوظيفي: هو المهام و الأنشطة الموكلة للموظف في المنظمة، والنواتج المحققة من خلال قدراته و مهاراته و التي تنعكس بشكل واضح على تحسين الأداء الشامل للمنظمة.

ويقصد بالأداء أيضا أنه كل ما يقدمه العامل و يضيفه، وطبيعة علاقته بالآخرين و مدى احترامه و انضباطه بالأوامر و التعليمات و التزامه به.

الفرع الثاني: محددات الأداء

الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، و لكن نتيجة لعملية التفاعل و التوافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به.

و قد إتفق إدود لولير (LAWLER) و بوتر (PORTER) على وضع نموذج نظري يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي.⁽³⁾

تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:⁽⁴⁾

أولا: الجهد المبذول

و هو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

¹ - فيصل حسونه، مرجع سبق ذكره، ص 147.

² - فادي جعفر دياب الجندي، تقنيات الإتصال الإداري و دورها في تطوير الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل بفلسطين، 2010، ص 48.

³ - عبد الفتاح بوخمحم، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإقتصاد و المجتمع، جامعة منتوري بقسنطينة، العدد: 06، 2010، ص 57.

⁴ - أمينة الشحري، الأمن النفسي وعلاقته بكفاءة الأداء، رسالة الماجستير في التربية، جامعة نزوي بفلسطين، 2013، ص 34.

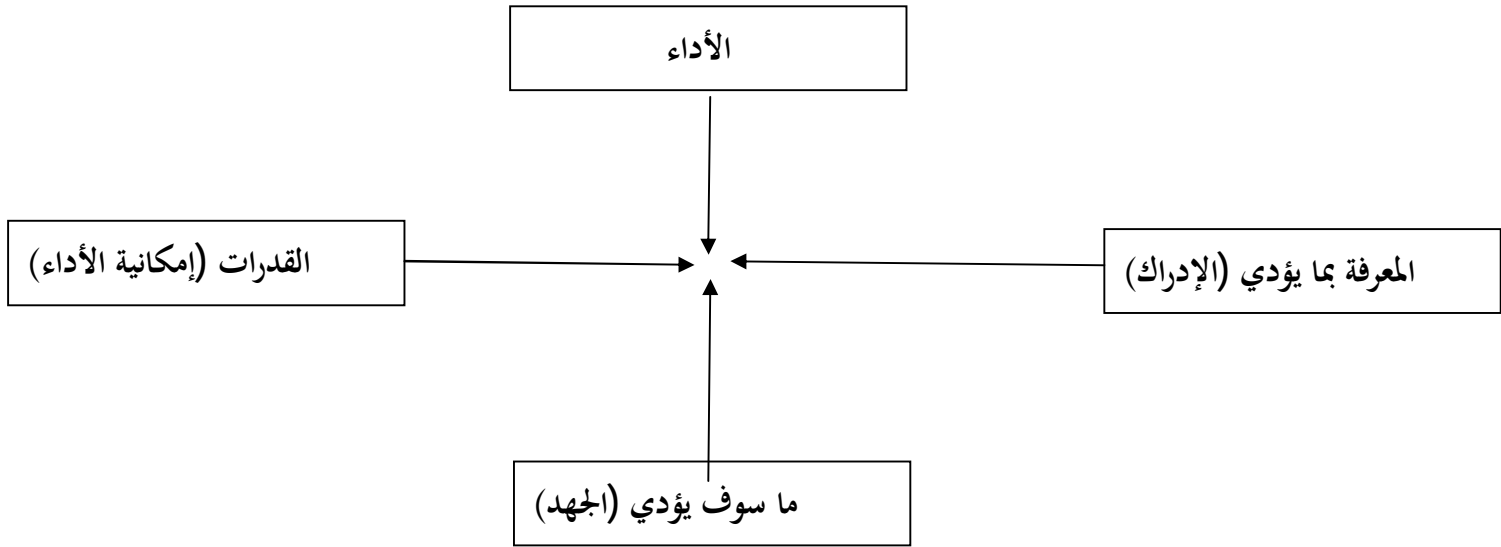
ثانيا: القدرات و الخصائص الفردية

تمثل قدرات الفرد و خبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

ثالثا: إدراك الفرد لوظيفته

يعني تصورات و انطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة، و الشكل التالي يوضح هذه المحددات

الشكل رقم(10): محددات أداء العامل



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 1986، ص 120.

و يمكن توضيح الشكل التالي في شكل معادلة للأداء من خلال العوامل الثلاثة و تفاعلها فيما يلي:

$$\text{الأداء} = \text{القدرات} \times \text{الدافعية} \times \text{إدراك الدور الوظيفي}$$

المصدر: المرجع السابق، ص 121

المطلب الثاني: عناصر الأداء

للأداء عناصر و مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث على مستوى وجود أداء فعال، و ذلك يعود لأهميته في قياس و تحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، و قد إتجه الباحثون للتعرف على عناصر و مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم و تنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، و من هذه المساهمات ما ذكر في إبراز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

الفرع الأول: أنشطة العمل و الجوانب المتغيرة و الثابتة فيها

إن عملية تحديد أنشطة العمل و الأهداف التي تخدمها، و أهميتها من حيث الوقت الذي يستغرقه، و الآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل، و قد حاولت دراسات كثيرة العمل على تحديد المكونات المستقرة (غير متغيرة) نسبيا في أداء العمل، إضافة إلى تحديد الأنشطة و المهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي به العمل أو الأفراد الذين يقومون به أو الظروف المحيطة به و ذلك على النحو التالي:⁽¹⁾

أولاً: الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن

و هي الأنشطة التي تتسم بتغيرها مع مرور الزمن، و ذلك بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي به العمل مثل تغير مهام موظف في نهاية الزمن نتيجة زيادة خبرة الموظف من ممارسته للعمل، فيقول مثل درجة اعتماده على رئيسه في الحصول على المشورة و المساعدة.

ثانياً: الأنشطة التي تتغير أو تفاوت الأفراد الذين يقومون بالعمل

و هذا يحدث نتيجة تفاوت الطريقة التي يؤدي بها الموظف العمل عن الموظف الأخر من خلال ما يمتلكه من خصائص و خبرات خاصة في أداءه تميزه عن غيره من الموظفين، و هذا الاختلاف في الأداء نابع من افتراض أن الكثير من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لإنجازها و الوصول إلى أهدافها، إضافة إلى الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له.

فهناك أعمال تتيح للفرد الحرية في اختيار الطريقة الملائمة لأدائها بما يتناسب مع خصائص الفرد مثل أعمال البحوث و التدريس و الإدارة و هناك أعمال أخرى لا تتيح للفرد هذه الحرية بحكم طبيعتها مثل أعمال المحاسبة.

ثالثاً: الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء

وهي التغيرات الناتجة من طبيعة البيئة التي تؤدي فيها الأعمال، حيث أن هذه البيئة لها أثرها الواضح على الأنشطة و الأعمال المختلفة مثل التوقف المفاجئ لأحدى آلات الإنتاج مما يتطلب توقف العاملين عن عملية الإنتاج لحين الانتهاء من أعمال الصيانة الخاصة بتلك الآلة، و ما يواجه المدير من أزمات العمل اليومية التي تجعله يضطر إلى التحول من عمله في التخطيط و رسم السياسيات إلى أعمال مواجهة هذه الأزمات و إيجاد الحلول لها، و هناك عوامل متعددة لهذه الظروف و المواقف التي تسهم في تغيير الأداء .

¹ - عدنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل بفلسطين، 2009، ص 39-40.

رابعاً: متغيرات تتعلق بالبيئة المادية

مثل الإضاءة و التهوية للعمل مثل المشرفين و العمال و جماعات العمل من خلال خصائص هؤلاء العمال أو المشرفين و اتجاهاتهم و ثقافتهم ونمط علاقاتهم و تفاعلهم مع بعضهم البعض.

خامساً: متغيرات تاريخية

مثل تلك المتغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي و حالات النجاح و الفشل السابقة في الأداء و متغيرات كيفية و التي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمة المختلفة، و طبيعة ضغوط العمل و الأزمات التي تكشف الأداء.

الفرع الثاني: العلاقة بين أنشطة و مهام العمل و التصميم المناسب للعمل

إن أنشطة العمل تتم من خلال تجميع الأنشطة إلى مهام و المهام إلى أعمال بحيث تكون على أساس التجانس و التكامل بين هذه الأنشطة ليس فقط على الأنشطة و المهام التي تنتمي إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة و معرفة العلاقات الداخلية و الخارجية بين الأنشطة مما يترتب على ذلك إعادة تصميم الأنشطة أو حتى العمل أحيانا و إمكانية إعادة تصميم التنظيم ككل.

الفرع الثالث: المواصفات و الخصائص المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل

يعتبر هذا العنصر الأساسي في عملية الربط بين تحليل الأداء و مكوناته و اختباره . فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة و المتغيرة يمكن تحديد المواصفات التي يجب توفرها في الفرد القائم بأداء هذه الأنشطة، و هذه المواصفات تعتبر أساس الاختيار و التي يجب أن تقوم على دراسة شاملة لمختلف جوانب الأداء و ربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء و المواصفات الفردية.⁽¹⁾

و يرى باحثون آخرون أن عناصر الأداء يمكن تلخيصها في النقاط التالية:⁽²⁾

أولاً: المعرفة بمتطلبات الوظيفة

و تشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

ثانياً: نوعية العمل

تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة و مهارات و براعة، و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

¹ - فاطمة الزهراء رزقي، فاطمة الزهراء رحمان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة البويرة، 2012، ص 134-135.

² - غازي حسن عودة الحلابية، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

ثالثا: كمية العمل المنجز

يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، و مقدار سرعة هذا الإنجاز.

رابعا: المثابرة

ويشمل الجدية في العمل و التفادي في العمل، و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز العمل في أوقاتها المحددة و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين.

المطلب الثالث: أنواع الأداء

بعدما تعرفنا على الأداء و محدداته و عناصره، سنتطرق إلى أنواع الأداء التي من خلالها يمكن للعاملين تحقيق الأداء المتميز، و هي ثلاثة أنواع كالأتي: (1)

الفرع الأول: أداء المهام

يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للخدمات و الخدمات، و البيع، و مجرد المخزون و كل أداء بينهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع، إلى جو تنافسي كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن مجهود تحفيزية لأداء المهام.

الفرع الثاني: الأداء الضرفي

يشير الأداء الضرفي إلى السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل و معالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، و هذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة و المناخ التنظيمي، و الأداء ليست دورا إضافيا في طبيعته، و إنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، و يعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، فمن الممكن أن يكون موجها نحو الزملاء و يساعدهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، و كذلك إتباع اللوائح التنظيمية و الإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

الفرع الثالث: الأداء المعاكس

يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين، حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، و قد يشمل سلوكيات مثل الانحراف، العدوان، و سوء الاستخدام والعنف، وروح الانتقام و المهاجمة.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 25

المطلب الرابع: سبل تحسين الأداء

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

1-الترتيب: فنقص المهارات، المعرفة، السلوك السليبي لدى الموظف يمثل حاجة تدريبية، تتطلب توفير التدريب المناسب لتحسين المهارة أو المعرفة أو تعديل السلوك.

2-إستخدام الآلات المعاونة: إن استخدام الآلات يرفع عن الموظف أعباء كثيرة، كما أنها تقلل من نسبة الخطأ و فضلا عن ذلك فإن استخدام الآلات يوفرها الوقت و الجهد و يؤدي إلى السرعة اللازمة لإنجاز الأعمال، و بطبيعة الحال فإن الآلات المعاونة تختلف باختلاف العمل.

3-التنظيم الفني: يحتاج التنظيم الفني إلى أن يكون متقنا و مبنيًا على دراسات علمية حتى تؤدي إلى رفع كفاءات العاملين، لأنه في هذه الحالة سوف يؤدي إلى تلاقي الكثير من الأخطاء و الإجراءات التي لا داعي لها و ذلك على خلاف ما يحدث من التنظيمات البدائية الغير مدروسة، و التي تسير فيها العمليات بصورة متداخلة و متقابلة تؤدي إلى الاضطراب و التأخير و الأخطاء، و تستنفذ من العاملين جهود مضاعفة لتأديتها.

4-التنظيم الإداري: إذا كانت الأوضاع الإدارية سليمة من حيث وضوح الاختصاصات و تحديد المسؤوليات و تقسيم الأعمال بصورة منطقية، فإن ذلك من شأن أن يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى العاملين.

5-الحوافز: تؤدي الحوافز إلى رفع معدلات أداء العاملين سواء كانت الحوافز مادية، معنوية، أو مختلفة تقوم إلى مزج بين التقدير المعنوي و المادي، هذه الحوافز لا تقتصر أثرها على الشخص المقصود بها وحده بل إنها تؤدي إلى تحفيز الآخرين حتى يقتدون به من أجل الحصول على الحوافز.

6-وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: فليس من شك أن الناس تختلفون في قدراتهم و ميولاتهم و إمكانياتهم وكذلك تختلف الأعمال من حيث حاجاتهم إلى قدراتهم و إمكانات معينة، لذلك من اللازم أن يوضع الشخص المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكانياتها، وقدراته و ميوله ومواهبه، و بمقدار نجاح الإدارة في تطبيق هذا المبدأ يكون نجاحها في الحصول على أكبر عائد ممكن من العاملين لديها، و يكون تحقيقها لأعلى معدلات الأداء الممكنة.

7-البعثات الداخلية و الخارجية: تمثل وسيلة هامة لرفع كفاءة الأداء لدى العاملين لأنها تؤدي إلى زيادة أو إثراء المعرفة في مجال العمل، حيث أن هذه البعثات بنوعيتها تؤدي إلى تبادل الخبرات و المهارات و كل ذلك ينعكس على الأداء، فإذا اقترنت البعثات بحسن الاختيار و أسلوب متابعة جيد، كأن يلتزم المتدرب بوضع تقدير عن بعثته وما استفاد منها و ما

¹ - رابح بخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2007، ص15-16.

يراه من اقتراحات لتحسين العمل في مجال تخصصه. وهذا من شأنه أن يجعل أسلوب البعثات عاملاً من العوامل الإنسانية في رفع الأداء.

8- الإرشاد لتحسين الأداء: يقصد بالإرشاد هنا العمل على حل المشكلات التي تؤثر على أداء العامل إما في الأجل القريب أو البعيد.

هكذا يحتل الاهتمام بالعنصر البشري في أي مؤسسة لأهميته القصوى فالإدارة الجديدة تعتبر إدارة الإنسان و للإنسان، و بالتالي فإن أي إصلاح لا بد أن يركز أولاً على حسن استخدام الطاقات البشرية المتاحة على كفاءة المستويات و من هنا لزم تطبيق سياسات إدارية متطورة تستند إلى أساليب عملية تتعامل مع العنصر البشري بمعايير موضوعية توازن بين الجهد المبذول و العائد المادي و المعنوي لقاء عمله، لذلك لزم:⁽¹⁾

- إعداد تخطيط دقيق للقوى العاملة و ربط ذلك بسياسة التعلم على كافة المستويات.

- توزيع العمالة حسب حجم العمل الفعلي و حسب معدلات الأداء المحددة لكل وظيفة.

- تصميم نظاماً عادلاً للتقييم يراعي فيه فورية العقوبة ليشعر العامل بأثر العقاب، الحق في التنظيم لإعادة العدالة في حالة ثبوت عكسه، و متابعة سلوك الفرد بعد توقيع العقوبة عليه لمعرفة ما إذا كان الجزاء قد أحدث التقويم المرغوب فيه أم لا، بحيث يقيم أداء الفرد على أساس ما يتحقق فعلاً من نتائج، و الابتعاد عن عوامل التحيز و المحاباة، مع مراعاة تحليل نتائج تقارير الكفاءة على مدى فترة زمنية معينة، ولتكن ثلاث سنوات متتالية لاستنتاج المؤشرات الأساسية التي تتخذ كأساس لترشيح سياسات الأفراد.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

إن تحديد مفهوم الأداء من خلال التركيز على مكوناته قد يفقد أهميته إذا كان لا يهدف أساساً إلى معرفة كيفية تقييمه، و من هنا سنتطرق إلى تعريف تقييم أداء الأفراد. و معايير تقييمه وأهميته و أهداف التقييم و خطوات تقييم الأداء و العوامل المؤثرة في تقييم الأداء .

المطلب الأول: تعريف تقييم أداء الأفراد

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء الأفراد و ذلك سنحاول إظهاره من خلال ما يلي:

¹ - مُجّد حسن راوية، مرجع سبق ذكره، ص65.

- يقصد بتعريف أداء الأفراد: دراسة و تحليل أداء الأفراد لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانية النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحملهم لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى ذات شأن و مسؤوليات أكبر.⁽¹⁾

- كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أداءه، و تنفيذ العملية لتحديد ما إذا كان الأداء جيدا أو لا في أية مجالات، حيث يشتمل هذا الأداء على تنفيذ الأداء المستند للفرد و جهوده أو سلوكه.⁽²⁾

- وبعبارة أخرى هناك من يحرص الأداء في أحد بعديه، يجعله مرادفا للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى أن مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، و على هذا الأساس فقد عرف على أنه علاقة بين الموارد المخصصة و النتائج المحققة، أو على عكس الذين ركزوا على الفاعلية فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة حيث عرفها على أنها الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها أو النتائج المتحصل عليها.⁽³⁾

- وهناك من يرى أن تقييم أداء الأفراد هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مساهماتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم أو المحتملة أن توكل إليهم في المستقبل. وكذلك سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في محيط العمل أو المتعلقة به، وكذلك قدراتهم و إمكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية.⁽⁴⁾

و مما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل لتقييم الأداء، فكل مفهوم له غرض ما و بالتالي نستنتج من خلال كل التعاريف السابقة تعريفا شاملا لتقييم الأداء و هو:

- هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه و بطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكياته و تصرفاته أثناء العمل، و على المعاملة لزملائه و مرؤوسيه.

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء

ستتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم معايير تقييم الأداء وهي:

لقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف.⁽⁵⁾

1- انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص181.

2- سعاد نائف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص287.

3- عبد المالك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص87.

4- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، عمان، ط1، 2010، ص188-189.

5- محفوظ جودة، منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص176.

الفرع الأول: الجانب الموضوعي:

وعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل تلك المقومات في الآتي:

- المعرفة بالعمل و مطالبه و يقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل و إجراءات العمل و كيفية أداءه.

- كمية الإنتاج و تشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج، وهنا يتم الأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل المتاحة

- جودة الإنتاج و هنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله و مدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي و ظروف العمل و الإمكانيات المتاحة.

الفرع الثاني: الجانب السلوكي:

وهو يكشف عن صفات الفرد الشخصية و يتمثل في: (1)

- التعاون حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل و المتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.

- درجة الاعتماد عليه و يقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات و المعدات و استخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

- المواظبة و يقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور و الانصراف.

- استعمال وقت العمل و يقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله و مدى تخصص هذا الوقت للأداء.

- السلوك الشخصي و يقيم ذلك العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط، إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقويم.

- الحرص على الآلات و الأدوات و المواد و تقييم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات و المعدات و استخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم أداء الأفراد

يمكن تبيان أهمية تقييم أداء العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها تقييم الأداء و التي يمكن تلخيصها

فيما يلي: (1)

¹ - مُجَدِّ الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص422.

الفرع الأول: أهمية و استخدامات عملية تقييم أداء العاملين

تمثل أهمية تقييم أداء العاملين و بالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.

-إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور إذ أن تقييم الأداء بينهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب و أجور العاملين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام الحوافز لهم.

-اعتباره مقياس أو معيار مقبول في تقييم سياسيات و تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، و التحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة.

-ويعتبر تقييم الأداء حافزا للتطوير الشخصي و مقياسا له بالإضافة إلى تمكين المؤسسة من: (2)

-أن تحدد الإدارة المتميزين من الموظفين و تضعهم في الصورة أمام المسؤولين و الزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم إلى مناصب عليا.

-التأكد أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة و أن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيته أو إنهاء خدماته.

-إن من شأن الحوار بين العامل و رئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن يظهر أيضا جوانب النقص في سياسيات المؤسسة و أنظمتها.

و يمكن حصر عدة استخدامات ترتبط بالتقييم الموضوعي للأداء تلخص فيما يلي: (3)

-يساعد النظام الموضوعي في تقييم الأداء على خلق و استمرار الدافع على العامل لدى العاملين.

-يؤدي لنضام الموضوعي تقييم الأداء إلى القضاء على التحفيز الشخصي عند التقييم.

-يرتبط النظام الموضوعي لتقييم الأداء بأنظمة الترقى 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.

¹ - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص87.

² - مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص103.

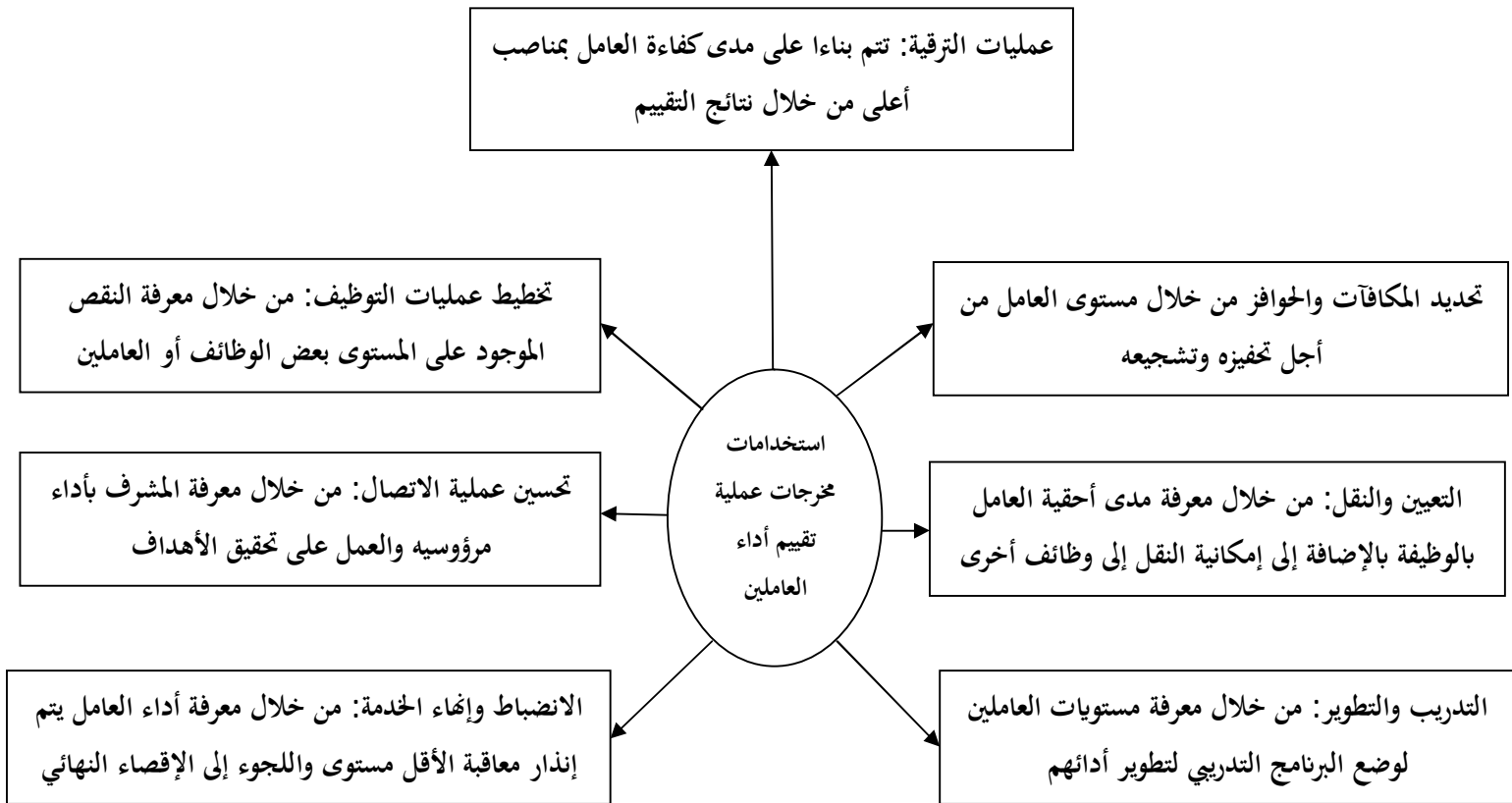
³ - زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009، ص58.

- كذلك يرتبط تقييم الأداء بأنظمة الحوافز المادية ارتباطا وثيقا فكما سبق واشرنا فان وضع أي نظام للحوافز موضع التطبيق العلمي يتطلب ضرورة تقييم الأداء النمطي و كذلك الأداء الفعلي لكل فرد داخل المنظمة ومقارنة كل منهما بالآخر.

- لا يرتبط فقط الأداء بالأداء الفردي و لكن يرتبط أيضا بالأداء الإجمالي.

- كذلك يرتبط تقييم الأداء بالنشاط الخاص باختبار العاملين في المنظمة مستقب

الشكل رقم(11): استخدامات عملية تقييم الأداء.



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

الفرع الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين

و من أهم أهداف تقييم أداء العاملين نجد ما يلي: (1)

-يعتبر مقياس مقدرة الأفراد.

¹ - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص259.

- يساعد الإدارة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلاءم مع صفاته ومؤهلاته.
 - يستخدم برامج تقييم أداء الأفراد أساسا في توجيه الأفراد وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم.
 - برنامج تقييم أداء الأفراد تعتبر وسيلة للحد من سياسة التخمين في الحكم على مقدرتهم وكفاءتهم.
 - يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى إنجازاتهم الشخصية.
 - يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.
 - يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة ورؤسائهم من جهة أخرى و قد يساعد في تحسين او المساعدة على الفهم المشترك بين الطرفين
 - يسهل تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو تخفيض بل و يمكن اقتراح نظام الحوافز لديهم.
 - كشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين اقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.⁽¹⁾
- إن عملية تقييم الأداء تهدف لثلاثة غايات تقع على ثلاث مستويات هي: المنظمة، المديرين والعاملين وهي كالتالي:
- أولاً: أهداف عملية تقييم الأداء على مستوى المنظمة :** وتتمثل في:⁽²⁾
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة
 - رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعد على التقدم والتطور
 - مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معياري دقيقة ' تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة
 - تقييم برامج وسياسيات إدارة الموارد البشرية، نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات على دقة هذه السياسيات.
- ثانياً: أهداف عملية تقييم الأداء على مستوى المديرين:** و تتمثل في:⁽³⁾
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل.

¹ - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص259.

² - خالد عبد الرحمان الهيني؛ مرجع سبق ذكره، ص200-201.

³ - محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص209.

- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم من التوصل إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تامين مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم.

ثالثاً: أهداف عملية تقييم الأداء على مستوى العاملين: و تتمثل في: (1)

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة هي تحت عملية التقييم مما يحفزهم لنيل المكافآت وتجنب العقوبات .

- تساهم عملية تقييم أداء العاملين في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية.

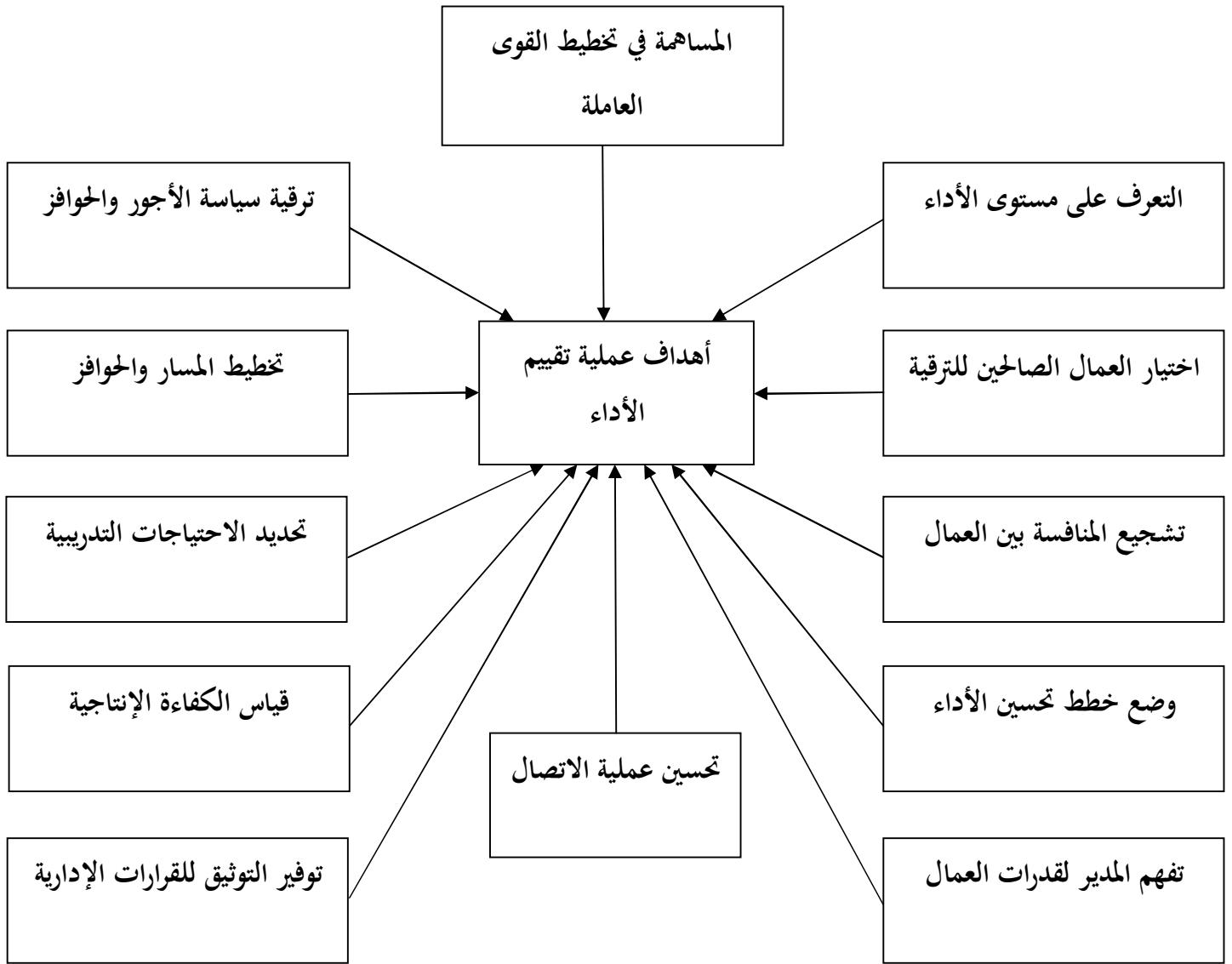
- تسيير وتطوير قدراتهم و مهاراتهم حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، خاصة وان مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر خلق القيمة في المنظمات مما يجعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها.

- إمدادهم بتغذية مرتدة على أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

والشكل التالي يوضح أهداف عملية تقييم الأداء:

¹ - مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص105.

الشكل رقم(12): أهداف عملية تقييم الأداء



المصدر: رابح يخلف، مرجع سبق ذكره، ص16.

المطلب الرابع: خطوات عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم أداء العاملين و النتائج المترتبة عليها تبرز الجهد و الوقت الذي ينفق في الإعداد لها ووضع الخطط و البرامج التي تكفل تحقيق الأهداف الموجودة منها، و نشير إليها بإيجاز كما يلي:

الفرع الأول: المسؤول على تقييم الأداء

بمعنى من يقوم بتقييم الأداء فقد يكون الرئيس المباشر أو تقييم ذاتي و النظراء في العمل أو المرؤوسين أو تقييم اللجان أو التقييم من قبل الخبراء أو التقييم من قبل الزبائن وهي كالأتي: (1)

أولاً: الرئيس المباشر

يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه و ذلك لعدة إعتبارات منها: أن الرئيس المباشر هو الذي يحدد أهداف إدارته أو قسمه و هو الذي يحدد المسؤوليات و الواجبات، يوجه المرؤوسين، و أخيراً مراقبة التنفيذ لأعمالهم، كذلك يكون الرئيس المباشر على صلة مستمرة و متواجداً بمعظم الوقت مع مرؤوسيه و بالتالي يستطيع أن يتعرف على نقاط القوة و الضعف فيهم، و يكون أقدر الأشخاص على تقدير أداء المرؤوسين على أساس واقعي. (2)

ثانياً: التقييم الذاتي

يرى الكثير من الكتاب بأن العامل هو أفضل من يحدد طرق عمله و نتائجه، و أن التقييم الذاتي هو أفضل أداة للتطور الشخصي و تحفيز و تحمل المسؤوليات و يقلل المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل موضع التقييم و يسهل التعامل في المؤسسة. لكن هذه الطريقة غير علمية لأن الأفراد يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون. (3)

ثالثاً: النظراء في العمل

يقصد بالنظير هنا الزميل في نفس العمل و المستوى و المجموعة الذين يعمل معهم الفرد الذي يتم تقييمه و قياس أداءه، و يرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل، لأن لديهم معلومات كافية من سلوك و أداء و إنجاز الفرد، النتيجة احتكاكهم المستمر به، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم، تؤدي إلى نهاية الأمر إلى أن تكون هناك نتائج القياس غير موضوعية، لذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء إرشادياً، يساعد المقيم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعد في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أداءه.

رابعاً: المرؤوسون

و المقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس و تقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه و المعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه و أدائه في العمل، و ذلك نتيجة الاحتكاك اليومي و المستمر بينهم ليتم التقييم و الحكم على مدى أو مستوى كفاءة و إنجاز في العمل، إلا أن الاعتماد الكلي على معلومات و آراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير

¹ - محمد عبد العليم صابر، خالد عبد الحميد ثعلب، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص206.

² - صلاح عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص372.

³ - منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص81-82.

مناسب و ذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس و بعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس و التقييم غير موضوعية و في المقابل تفيد نتائج المرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه و رأي مرؤوسيه فيه. (1)

خامسا: تقييم اللجان

قد تشكل لجنة خاصة مكونة من رؤساء أقسام لهم صلة ومعرفة مسبقه بالعمال قبل فترة التقييم، حيث تقوم اللجنة بدراسة التقرير الذي يقدمه الرئيس المباشر و من ثم يتم إقراره أو تعديله أو إجراء مقابلة مع المستخدم و المطلوب تقييمه، و الهدف من اعتماد هذا الأسلوب هو تجنب التحيز و الابتعاد عن التسلط و الحكم الشخصي الغير موضوعي. (2)

سادسا: التقييم من طرف الخبراء

في بعض الأحيان يتم الاستعانة بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المؤسسة من أجل مساعدة القائمين على التقييم، ولكن يشترط أن يكون الخبراء على معرفة بطبيعة الوظيفة المطلوبة تقييم إنجاز القائم عليها. (3)

سابعا: التقييم من قبل الزبائن

تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم. (4)

و الشكل التالي يوضح الأطراف المسؤولة عن تقييم الأداء.

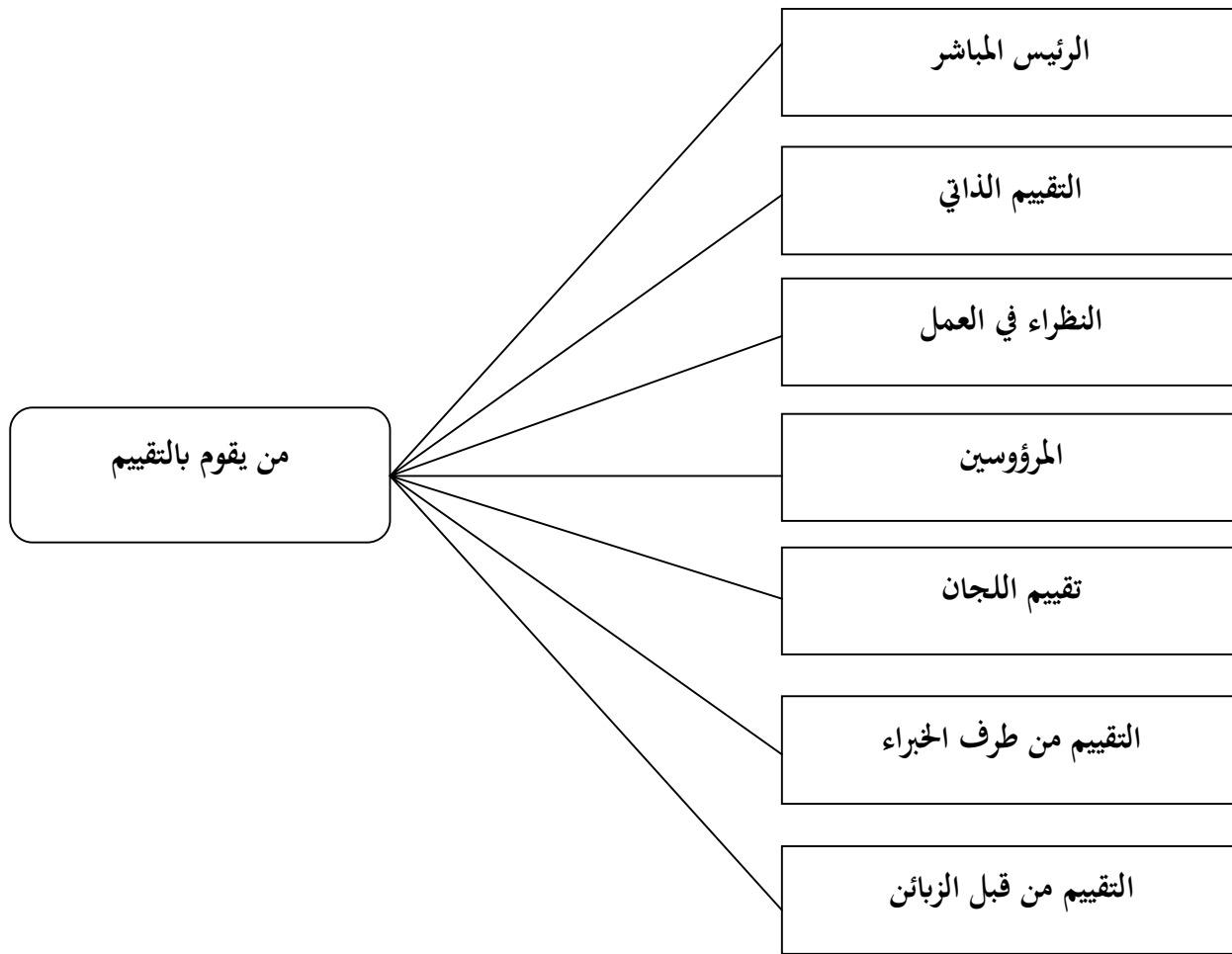
¹ - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص104-105.

² - صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص384.

³ - زهيد ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن الواحد و العشرون: كيف يتم تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء، القاهرة، 2001، ص92.

⁴ - صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص92.

الشكل رقم(13): الأطراف المسؤولة عن تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: طريقة و أسلوب تقييم الأداء

و هي قد تكون المقارنة بين العاملين أو ترتيبهم أو وجود قائمة لترتيب العاملين أو الإدارة بالأهداف، التوزيع الإجباري .
.. الخ، إلا أن مختلف الدراسات تجمع على أن هناك طرق تقليدية و أخرى حديثة لتقييم الأداء و هي كالتالي:

أولاً: الطرق التقليدية

و تعتمد هذه الطريقة على الحكم الشخصي الرؤساء على المرؤوسين و من أهمها:

أ . طريقة الترتيب: يكون الرئيس فكرة عامة عن أفراد، و بالتالي يمكن أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، تطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة و البساطة، لكنها تفتقد

للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الأداء الشخصي، كما أنها صعبة عن وجود عدد كبير من الأشخاص.⁽¹⁾

ب . **طريقة التوزيع الإجباري:** تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بالتوزيع لمؤوسيه حسب قدراتهم و كفاءتهم على شكل منحني طبيعي حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة، ثم تندرج التوزيع بنسب أقل بالتساوي على طرفي المنحنى، و هكذا تنطلق هذه الطريقة من افتراض مؤداه أن غالبية الموظفين يكونون عادة من ذوي الكفاءات المتوسطة، فحين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءات المرتفعة و تقابلها نفس النسبة تقريبا من ذوي الكفاءة الضعيفة، و يعاب على هذه الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقية لتقييم أداء العاملين.⁽²⁾

ت . **طريقة التدرج البياني:** وتعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء و تقوم على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة و المصادقية، ثم تحديد مدى تقييم كل خاصية بدءا من غير مرضية و غير فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في جميع الخصائص.⁽³⁾

ثانيا: الطريقة الحديثة

وجهت انتقادات كثيرة إلى طرق التقييم التقليدية لاعتمادها على السمات الشخصية للمؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء. كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء و بالتالي بدأ التفكير في تطوير الطرق التقليدية و من بين تلك الطرق الحديثة نجد ما يلي:

أ . **طريقة الوقائع الحرجة:** تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق تقييم الأداء، إذ يتم بموجبها جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف، و يطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء مؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أيا من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم لواجبات و مسؤوليات و وظائفهم، و بعد انتهاء من ذلك تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظف، وذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه.⁽⁴⁾

ب . **طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد هذه الطريقة على اشتراك الرؤساء و المؤوسين معا في تحديد أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة بشرط قابلية تلك الأهداف للقياس و في نهاية فترة زمنية محددة يتم تقييم الأداء و يهيئ الفرصة للمشاركة

¹ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004، ص226.

² - محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006، ص49.

³ - جاري ديستلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتحال، دارالمريخ للنشر، الرياض، 2007، ص324.

⁴ - خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين وسبل علاجها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006، ص49.

الإيجابية للعاملين و تحسين الاتصال بين الرئيس و المرؤوس و يعاب على هذه الطريقة على أنها من الصعب تطبيقها على جميع أنواع الوظائف و تتطلب الكثير من الوقت و الجهد و الخبرة في تطبيقها.(1)

ت . طريقة الاختيار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على تحديد العوامل المختلفة المتعلقة بالعمل نفسه و ليس التركيز على السمات الشخصية لشاغل الوظيفة، و تطبيقها يستلزم وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء الفرد في شكل ثنائيات (واحد تعبر عن الصفات المرغوبة و الأخرى تعبر عن الصفات الغير مرغوبة في أدائه)، وعلى القائم بالتقييم أن يختار في كل زوج من العبارات تلك العبارات الأكثر انطباقا على أداء الفرد محل التقييم، ثم ترجمة هذه العبارات إلى أوزان كمية طريق مفتاح أو شفرة سرية ليس بمعرفة القائم بالتقييم.(2)

الفرع الثالث: تحديد طريقة أختيار المرؤوس بنتائج التقييم

هناك جدل كبير في سرية تقارير الأداء (عدم إخبار الشخص بنتائج التقييم) و علنية التقارير(إخبار الشخص بالتقرير الذي حصل عليه بينما البعض يعارض ذلك بحجة أن ذلك قد يخلق مشاكل كثيرة في العلاقات و في الحقيقة الفائدة من وضع تقرير عن كفاءة الموظف نفسه بدرجة التقدير وضعتها عنه جهة الإدارة أن كل موظف في حاجة إلى معرفة ماذا تتوقع منه الإدارة، ثم ما حققه فعلا ن وما هو رأي رئيسه في عمله؟ وما هي نقاط ضعفه أو تفوقه؟ فالموظف الكفاء في حاجة إلى أن تجربه الإدارة بذلك و هذا يجد ذاته حافزا هام له للمحافظة على مستوى كفاءته و تفوقه.

أما الموظف الذي حصل على تقدير منخفض عند تقييم أدائه فهو في حاجة إلى الوقوف على جوانب الضعف في أدائه، و معنى ذلك أن هناك ضرورة لن تكون تقارير الأداء علنية فصفة العلانية تفيد في خلق جو التعاون بين الرئيس و مرؤوسيه إزالة أوجه الخلاف بينهم و ثقة المرؤوسين في عدالة نظام التقييم، و يجب أن يتولى الرئيس المباشر إخبار مرؤوسيه بمستوى أدائه يوجه له النصح و الإرشاد.

الفرع الرابع: اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم

ينبغي على إدارة الأفراد في المنشأة دراسة و تحليل نتائج التقييم، و أخذ الإجراءات المناسبة حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءات العاملين وسياسات العاملين، و يلاحظ أن ذلك لا يحدث في الحياة العملية و يكفي بحفظ التقارير للأداء في ملفات العاملين دون دراسة أو تحليل و من الضروري الاهتمام بنتائج التقييم تؤثر على الفرد وعلى المنشأة في نفس الوقت من ناحية الفرد، يؤثر التقييم على تغيير مراكز العاملين في المنشأة مثل نقلهم أو ترقيةهم أو تخفيض دخلهم.

و يجب على إدارة المنشأة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية أما بالنسبة للعاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة فيقتضي الأمر توقيع عقوبات عليهم مثل حرمانهم من الترقية و العلاوات الدورية أو نقلهم إلى وظيفة أخرى.

1- محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص188-189.

2- محمود الخطيب، إدارة الموارد البشرية في عصر الاقتصاد الإلكتروني، مكتبة عين شمس، مصر، ط1، 2002، ص417.

أما من ناحية أثر التقييم بالنسبة للمنشأة فإن التقييم يمكن أن يساعد على تحسين برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية، ويعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة الأفراد في سياستها المختلفة.⁽¹⁾

المطلب الخامس: مشاكل عملية تقييم الأداء وطرق معالجتها

إن ممارسة عملية تقييم الأداء في أغلب المنظمات تصاحبها مشاكل معقدة و تواجهها صعوبات، سندرج بعض هذه المشاكل و طرق معالجتها.

الفرع الأول: مشاكل عملية تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء تواجه عدة مشاكل تفقدها أهدافها وهي:⁽²⁾

أولاً: عدم وجود معايير و مستويات واضحة للأداء

يعتبر وجود معايير سلوكية و إنتاجية أمراً ضروريا حتى تستقيم عملية تقييم الأداء، ففي ظل عدم وجود معايير واضحة تصبح عملية تقييم عملية مزاجية و شخصية و إلى جانب المعايير لا بد من وجود مستويات مقارنة لتقييم المعايير.

ثانياً: تأثير العمالة

يشير هذا المفهوم إلى تأثير من يقومون بعملية التقييم، بخصائص الشخص الذي يتم تقييمه حيث يمكن للشخص الذي يقوم بعملية التقييم أن يتأثر بانطباعاته الشخصية حول هذا الشخص و هي عملية غير دقيقة.

ثالثاً: الميل نحو الوسط في التقييم

يلجأ بعض من يقومون بالتقييم إلى إعطاء تقييمات تكرر حول الوسط تجنباً للمشاكل التي تتمثل باعتراضات يخشى المقيمون من إثارتها من قبل الموظفين.

رابعاً: التسهيل أو التشدد الغير المبرر في عملية التقييم

يميل بعض من يقومون بالتقييم إلى التشدد و المبالغة في تقييم الموظفين أو التساهل و التهاون مما يفقد التقييم قيمته و أهدافه.

خامساً: المحاباة و التحيز

يلجأ بعض من يقومون بالتقييم إلى التعامل مع عملية التقييم من منظور شخصي ووسيلة للمحاباة أو الانتقام من بعض الأسباب الشخصية الغير موضوعية، مما يخرج عملية التقييم عن الأهداف المطلوبة منها تحقيقها.

¹ - صلاح الدين مُجّد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص373.

² - مُجّد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص210.

و يمكن القول أن هناك مشكلات سلوكية متعلقة بالمشرف المقيم، و مشكلات سلوكية متعلقة بالمرؤوس الذي يتم قياس أدائه.

أ- المشكلات المتعلقة بالمشرف المقيم: و تتمثل فيما يلي: (1)

إن المشرفين لا يعرفون جيدا ما يقوم به العاملون، ومن ثم 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.

- إن هناك بعض المشرفين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين لا سيما إذا كانت تقييماتهم سلبية.

- وقوع المشرفون أثناء تقييمهم في أخطاء مثل: الميل نحو الوسط أو الميل إلى خطأ التقييم العشوائي... الخ

ب- المشكلات المتعلقة بالمرؤوسين الذين يتم قياس أدائهم: و تتمثل فيما يلي:

-عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه.

-عدم القدرة على أداء ما هو مطلوب منه.

-عدم فهم العامل لنظام التقييم.

-شعور العامل بالظلم و عدم الأمان.

-ميل العامل للكسل و عدم اهتمامه بنتائج التقييم.

الفرع الثاني: طرق معالجة المشاكل التي تواجه تقييم الأداء

تشير المشاكل السابقة إلى ضرورة البحث في الحد من تأثيرها، وذلك بتوفير عدة طرق منها: (2)

-تدريب المشرفين و القائمين على عملية التقييم بحيث يدركون مفهوم التقييم و أهدافه والقرارات التي تترتب عليه بحيث يركزون على الموضوعية و الدقة في عملية التقييم، كما أن من الضروري وضع معايير واضحة ومفهومة لتقييم الأداء مع طبيعة الوظائف و المستويات الإدارية المختلفة.

-التأكد من فهم المشكلات. (3)

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

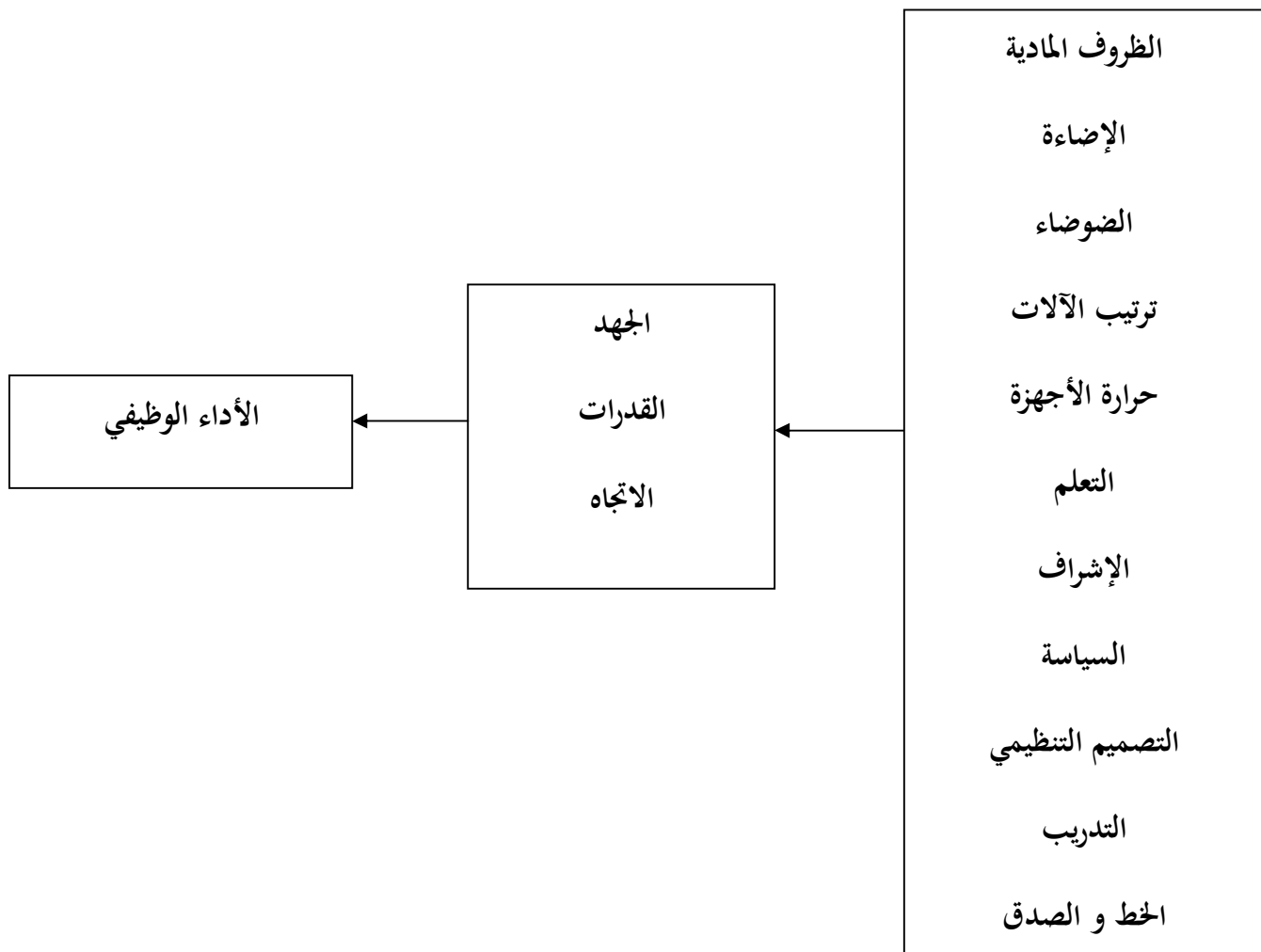
2- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 109-110.

3- محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 211 ج.د.

- اختيار الطريقة الصحيحة للتقييم مثل المقياس البياني ومميزات و عيوب كل طريقة.
- تدريب المراقبين و المشرفين على التخلص من عيوب أو خطأ التقييم التي ذكرت من قبل من خلال شرائط الفيديو.
- قياس مدى مساهمة الفرد في أداء الجماعة.(1)
- قياس أداء جماعة أو فريق العمل ككل.

والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في الأداء

الشكل رقم(14): العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في الأداء



المصدر: حسن راوية، مرجع سبق ذكره، ص213.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص257.

المبحث الثالث: الحوافز و علاقتها بالأداء

تعددت وجهات النظر حول موضوع التحفيز، حيث تعتبر الدراسات الكلاسيكية من الدعائم الأساسية في هذا المجال لأي دراسة حديثة، ومن خلال هذا سنتطرق إلى أهم هذه النظريات التي تعرضت لها هذه المدرسة.

المطلب الأول: نظريات التحفيز

هناك الكثير من النظريات صيغت لتفسير عملية التحفيز و الحوافز، وستتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم نظريات التحفيز المتمثلة فيما يلي:

الفرع الأول: نظرية العلاقة بين الرضا و الدافعية

تناولت هذه النظرية تفسير العلاقة بين الرضا عن العمل و الدافعية على اعتبار أن الرضا هو المحرك الأساسي للدافعية، ومن أبرز هذه النظريات نجد: (1)

أولاً: نظرية ماسلو (هرمية الحاجات)

تعتبر نظرية إبراهيم ماسلو من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان و كيفية إشباع حاجاته، و في إطار سلم الحاجات التي رتبها فإن حاجات المستوى الأدنى تتمثل في الحاجات الفيزيولوجية و السلامة و الأمان و الحاجات الاجتماعية، في حين أن حاجات المستوى الأعلى تشتمل على حاجات التقدير و الاحترام و تحقيق الذات.

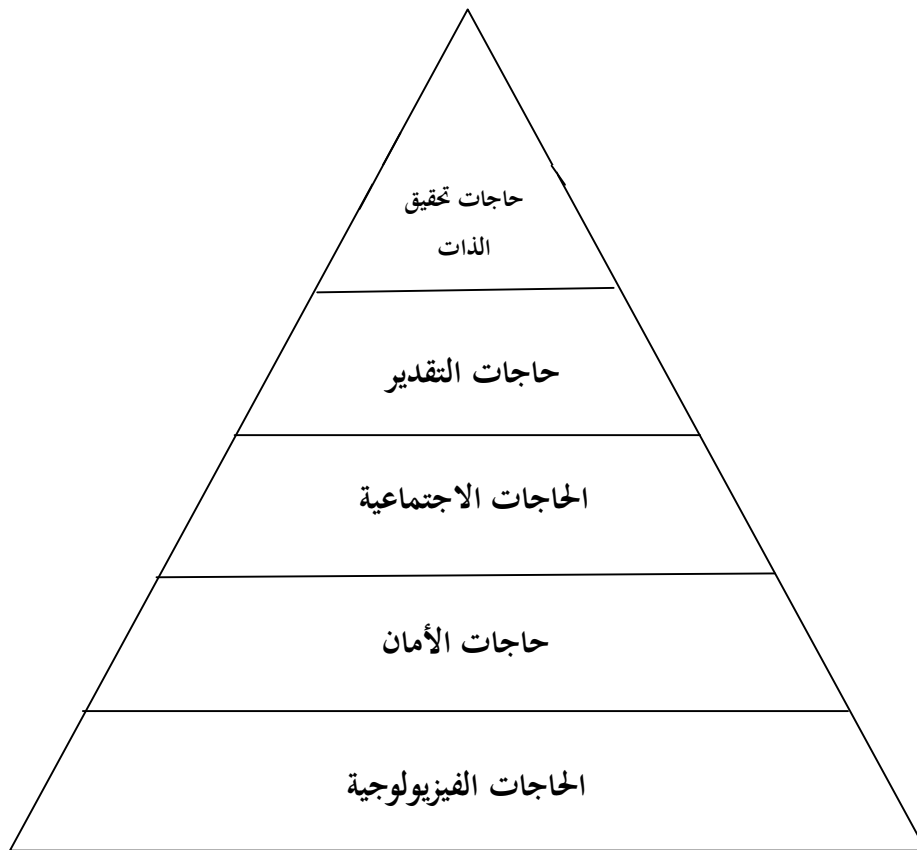
إن حاجات المستوى الأدنى هي مادية و اجتماعية بطبيعتها، في حين أن حاجات المستوى الأعلى هي حاجات للنمو و التطور و الجوانب النفسية، و يمكن تفسير هذه النظرية وفق مبدئين:

أ- المبدأ الأول: العوز: الذي ينص على أن الحاجات المشبعة هي ليست محفزة للسلوك و هذا يعني أن الحاجات الغير المشبعة هي التي تحفز سلوك الفرد.

ب- المبدأ الثاني: فهو الارتقاء أو التقدم: والذي يقوم على أساس أن الحاجة في مستوى معين لا تكون فاعلة و ناشطة إلا إذا أشبعت حاجات المستوى الأدنى منها و الشكل التالي يوضح مضمون هذه النظرية أو الحاجات الإنسانية لماسلو:

¹ - صالح مهدي محسن العامري، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ب ط، ص 461-462.

الشكل رقم(15): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص318.

وطبقا لهذه النظرية يتم تحفيز الأفراد من خلال الحاجات التي لم تشبع بعد.

ثانيا: نظرية هرزبرغ (العاملين)

صاغ هرزبرغ نظريته هذه بناء على مقابلات أجراها مع 200 محاسب و مهندس سألهم حول المناسبات التي كانوا فيها راضين و محفزين و المناسبات التي كانوا فيها متذمرين و محبطين، ومن خلال نتائج هذه المقابلات وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين:

أ-الأولى: سماها العوامل الدافعة أو المحفزة للأداء.

ب-الثانية: عوامل صحية أو مطهرة، و مهمتها الحيلولة دون حصول حالة تدمر أو شكوى في بيئة العمل، و على الإدارة أن تهتم بكلى المجموعتين، وتدرك التأثير المختل لكل منهما على الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي، في حين أن العوامل الدافعة إذا ما توفرت تكون هي السبب المؤدي إلى إنجاز عالي.

و الشكل التالي يوضح محتوى هذه النظرية:

الشكل رقم(16): يوضح محتوى نظرية هرزبورغ (للعاملين)



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ب ط، ص464.

ثالثا: نظرية ماكيلند (الحاجات المكتسبة)

وتعرف أيضا بالنظرية الثلاثية للحاجات وهي نظرية وضعها david mekllind لفهم التحفيز الإنساني و التأثير على دوافعه، كما تشير إلى أن الحاجات الإنسانية تنمو وتتطور و تكتسب مع الوقت، وقد اقترح ماكيلند أن هناك ثلاث حاجات رئيسية في المواقف المختلفة داخل المؤسسة و هي:

- أ-الدافع إلى الإنجاز: وهي الرغبة في الامتياز و النجاح في أداء العمل.
- ب-الدافع إلى الانتماء: وهي الرغبة في تكوين مجموع صداقات مع الآخرين.
- ج-الدافع إلى النفوذ و القوة: وهي الرغبة في التحكم و السيطرة و التأثير على الآخرين.(1)

رابعا: نظرية الديرفر

تعد هذه النظرية تطور نظرية ماسلو، إذ تضع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاثة مجموعات بدلا من خمسة، وهي تتمثل فيما يلي:(2)

-حاجات الوجود: حيث تعبر هذه النظرية عن الحاجات الفيزيولوجية.

¹- كمال بربر، مرجع سبق ذكره، ص220.

²- زاهد مجد الديري، مرجع سبق ذكره، ص300.

- حاجات الانتماء: وهي تعكس الحاجات بالتقدير.

- حاجات النمو: وهي تقابل الحاجات إلى تحقيق الذات.

ويمكن أن نعبر على محتوى جميع النظريات السابقة فيما ي

الشكل رقم(17): يوضح محتوى جميع النظريات السابقة

ماسلو	ألدرفر	هرزبرغ	ماكليلند
تحقيق الذات	النمو	العوامل الدفاعية	الانجاز
التقدير			
الحاجات الاجتماعية	الانتماء	العوامل الصحية (المطهرة)	القوة
الأمان			
الحاجات الفيزيولوجية	الوجود		الانتماء

المصدر: صالح مهدي، مرجع سبق ذكره، ص465.

الفرع الثاني: النظريات العلمية

ومن أهم هذه النظريات نجد:

أولاً: نظرية العدالة لآدمز: **Adam's* Theory**

توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد و شعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء و يميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء و الحافز الذي يستلمه و الحافز الذي يستلمه زملائه، فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته والعكس يحصل عادة عندما يكون هناك عدم عدالة، كما أن نظرية العدالة توجه الإدارة عند وضع الأنظمة العادلة للحوافز و الأجور لتحقيق و تأثر عالية من الدوافع والأداء.

* آدم سميث، فيلسوف أخلاقي من رواد الإقتصاد، وهو يعتبر أب الإقتصاد الحديث.

ثانيا: نظرية التوقع و التفضيل: لفكتور فروم*

تبنى هذه النظرية على عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الفرد في مواقف العمل أهمها:

أ-الأول: أن الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين أن يعود عليه بنتائج أكبر

ب-الثاني: يجب الأخذ في الحسبان أمرين هما: الغايات و الرغبات التي تهدف إلى تحقيقها. فإن كانت النقود تمثل الهدف الذي يرمي إليه الفرد واعتقد أن زيادة الإنتاج هي الوسيلة لتحقيقها فإن زيادة الأجر تبعاً لإنتاجيته سوف تلعب الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة زادت درجة اعتقاد الفرد بأن زيادة الإنتاج هي الوسيلة للحصول على الزيادة في الأجر و الحوافز.

ثالثا: النظرية الكلاسيكية لفردريك تايلور

تقول هذه النظرية بأن تطبيق الحافز النقدي يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن قليلين، وأن الحوافز المادية هي الأساس لتحفيز الأفراد و زيادة الإنتاج، وقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج و التحكم به من خلال نظام الأجر، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عنها.⁽¹⁾

الفرع الثالث: نظرية التعزيز

تقوم نظرية التعزيز على أن العوامل البيئية و الظروف المحيطة بالعمل هي التي تحدد السلوك وليست التوقعات و الحاجات وفقا لنتائج النظريات السابقة ارتكزت هذه النظرية على تأثير التعزيز على الاستجابة.

كما حددت هذه النظرية كيفية تعامل المديرين مع أنماط السلوك السابق من خلال تعزيز السلوك الإيجابي و تقويته لضمان تكراره، أو إضعاف السلوك الغير المرغوب به أو استخدام أساليب محفزة لتركه نهائيا.⁽²⁾

المطلب الثاني: الحوافز و تأثيرها على الأداء

تعتمد المؤسسة على الأداء كمعيار أساسي لتقييم فاعلية أنظمة التحفيز، حيث يقصد به الرغبة في العمل و القدرة عليه مع إتاحة الفرصة أمام الفرد، حيث أن ما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من الحوافز، فالمؤسسة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد، عن طريق إرضاء حاجاته ولكن تعجز في بعض الأحيان الحاجة المشبعة من أن تكون الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني، و من ثم المؤشر الفعال على الكفاءة الإنتاجية و الأداء، لذلك تسعى الإدارات الحديثة إلى تنمية رغبات الأفراد ومعرفتها بملائمة نوع العمل لميول العاملين و اتجاهاتهم.⁽³⁾

* فكتور فروم، أستاذ علوم تجارية في جامعة الإدارة، وهو صاحب نظرية التوقع من الدافع.

1- زاهد مجد الديري، مرجع سبق ذكره، ص 304.

2- صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 469.

3- شرياف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص 94-95.

وإن 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 للتدريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية و إن المناخ التنظيمي في حد ذاته عنصر من العناصر التي تؤثر في عملية التحفيز، فالعامل الذي سعى 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 المنظمة لنظام الحوافز و المكافآت عادل يشبع الأفراد و المؤهلين للالتحاق بها، كما يدفع الأداء الجيد و يرغبهم ويشجعهم على الاستمرار بها، لذلك إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية و المعنوية و العمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فاعلية و إنتاجية المنظمة.⁽²⁾

إن الاهتمام بتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أداءهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية و اقتصاد، و يمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد و معلوماته و تحفيزه، و يمكن صياغة المعادلة التالية:

الحافز و العامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على أداءه الجيد الفعال، ولهذا على الإدارة الحرص على تحقيق أهداف المنظمة أن تسعى جاهزة لاتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية و المعنوية للعاملين.⁽³⁾

إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد على مختلف صور الثواب و العقاب فإنه يشجع الأفراد غالباً على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، إذ أن المكافأة في ضوء الإنجاز و الإبداع في الأداء فإنها تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه و رؤسائه بالعمل، مما يساهم باستمرار تكريس النجاح و تدعيم فاعلية الولاء و الانتماء أما إذا لعبت أساليب أخرى شخصية أو غير موضوعية في الترقية أو التقييم أو المكافأة، فإن هذا يعكس أثره في زيادة دوران العمل ولا مبالاة والتغيب من الأبعاد السلبية في الأداء الوظيفي.⁽⁴⁾

ويعتمد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات، ويتضح ذلك من دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل، والحد من الغياب و المساهمة في جذب العناصر الفاعلة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك.

¹ - محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص49.

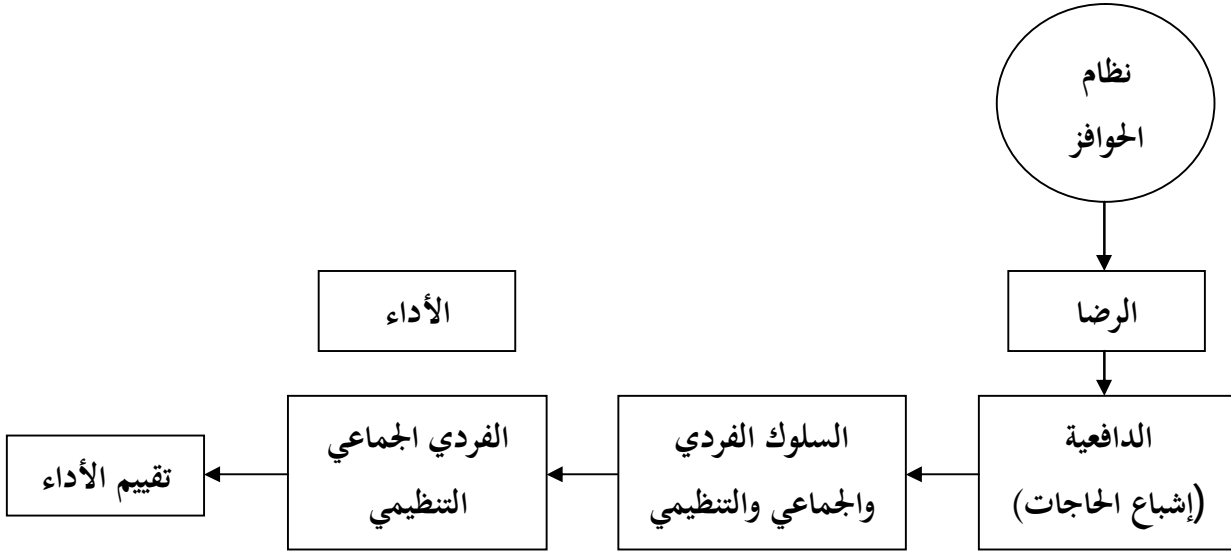
² - البدر إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص36

³ - بشير العلق، مبادئ الإدارة، دار البيازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص201.

⁴ - خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص168.

و الشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز و الأداء

الشكل رقم(18): العلاقة بين الحوافز و الأداء



المصدر: عبد الرحيم زاهد، مرجع سبق ذكره، ص150.

يجب أن يتم الوسيط مباشرة بين الحوافز، المكافآت و السلوك و الأداء، وفي حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء، وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية، وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ و الأسس من بينها: المساواة، القوة، نوع الحاجة، عدالة التوزيع في أعمال و أنشطة المنظمة، و يتجلى ذلك من استقرار دورها في:

- جذب العمالة الناهرة واستقطابها للعمل في المنظمة.

-الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك و الأداء.

-الحد من الغياب و التأخر عن مواعيد العمل، والاحتفاظ بالعاملين بالمهارة.⁽¹⁾

ونستخلص من كل هذا أنه يمكن الحكم على فاعلية التحفيز من خلال الأداء، ويتم ذلك عن طريق معدلات الإنتاجية أي الكميات المنتجة و ذلك باعتماد على معايير معينة، حيث كما زادت الحوافز المقدمة تزداد الكميات المنتجة، كما يتم الحكم عليه عن طريق جودة المنتجات، وذلك من خلال عدد الوحدات المعيبة أو الأخطاء المرتكبة أو من خلال قياس التكاليف الوحودية، فكلما قام العامل بأداء مهامه بتكاليف أقل كلما عملت المنظمة على مكافأته.⁽²⁾

¹ - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2009، ص373-374.

² - مغدود وهبية، التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أمّجد بوقرة، بومرداس، 2008، ص143.

و بوجه عام فالعلاقة بين الأداء و الحوافز (الدافعية تميل إلى أن تكون علاقة منحنية: أي أنه كلما ارتفعت دافعية الفرد إرتفع أدائه إلى أن يصل إلى أقصى مستوى بعدها، أي زيادة في الدافعية ستؤثر سلبا على الأداء.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أهم الطرق لتحفيز العاملين وتحسين دافعتهم للعمل .

تستخدم الإدارة عدة أساليب وطرق في المؤسسة تحث العاملين على العمل المثمر ومن أنسب هذه الطرق والأساليب نجد:⁽²⁾

الفرع الاول: استخدام الإدارات لسلطتها في العقاب

تستخدم الإدارة سلطتها في فرض العقوبات التي تنص عليها لائحة الإجراءات الموجودة بالشركة والتي تخول لها لفت النظر للموظف، إيقافه عن العمل لفترة، خصم جزء من مرتبه أو فصله حسب المخالفة التي يرتكبها وتسعى المؤسسة من وراء ذلك إلى تحقيق هدفين أولهما، أن يتلقى الموظف درسا يمنع من تكرار المخالفة مرة أخرى، وثانيهما أن يكون ذلك بمثابة إنذار لكل من تراوده نفسه من الموظفين الآخرين أن يرتكب أي مخالفة لنظام العمل.

الفرع الثاني: إغراء العاملين عن طريق المزيد من الخدمات:

قد تسعى الإدارة إلى حث العاملين على تقديم المزيد من الجهود وبالتالي زيادة الإنتاج عن طريق التوسع في الخدمات التي تقدم لهم. ويقصد بالخدمات هنا كل ما يقدم للعاملين من مزايا عينية، وتنقسم هذه حسب العرض الذي تحققه إلى ثلاثة أقسام وهي:

- خدمات تسعى بطريقة غير مباشرة إلى زيادة دخل العامل، وسائل النقل، وجبات الطعام... الخ.

- خدمات تهدف إلى تأمين مستقبل العاملين مثل التأمينات ضد الحوادث.

- خدمات تسعى إلى توفير ظروف أفضل للعمل وتشمل برامج الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية.

الفرع الثالث: خلق جو من المنافسة بين العاملين:

قد تسعى الإدارات لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، إلى خلق جو من المنافسة بين العاملين في قسم معين للحصول على زيادات في الأجر أو الترقية إلى وظائف أعلى، بأن تجعل كل زيادة في الأجر أو الترقية إلى وظائف أعلى في المركز ومقرريها مرتب أكبر مشروطة بوجود ما يثبتته أن المرشحين للترقية قد ساهموا أكثر من زملائهم في زيادة الإنتاج.

¹ - http : // www. Startimes. com/ F. aSPX ?t= 32004554. لاقاة

² - رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال، مؤسسة طيبة للنشر، مصر، 2009، ص 142-143.

الفرع الرابع: إشراك العاملين في الأرباح:

يقصد بالمشاركة في الأرباح أن تدفع المؤسسة للعاملين فيها جزئاً من الأرباح الصافية بمجرد إعلانها تقديراً منها للجهود التي يبذلها هؤلاء في تحقيق هذه، حيث تسعى إلى تحقيق عدة أهداف أهمها: (1)

- تنمية الوعي للعمال.
- يحسب نصيب العاملين في الأرباح على أساس نسبة مؤوية معينة.
- يدفع لكل عامل نصيبه من الأرباح إما في شكل نقدي أو بشكل أسهم.

الفرع الخامس: تهيئة الظروف الملائمة للعمل:

ويقصد بها أن نجد مع العامل الطريقة التي يؤدي بها الواجبات التي تفرطها عليه وظيفة بشكل يستبعد معه أي احتمال للشعور بالملل أثناء هذه الواجبات إذ أن هذا الشعور يؤثر بالضرورة على إنتاجيته.

الفرع السادس: إشراك العاملين في الإدارة:

تعتمد المنشآت في حثها للعاملين على بذل جهود أكبر على إشراكهم في الإدارة الفعلية لكل أوجه النشاط معتمدة في ذلك على المنطق القائل بأن إشراك ممثلين من الذين يتولون عملية التنفيذ في إعداد البرامج ووضع السياسات ومتابعة التنفيذ يضمن إقامة هذه البرامج على أساس دراية كاملة برغبات وإمكانيات العمل كما يسهل من عملية التطبيق إذ يضمن ارتباط العاملين بجهود معينة لا بد أن تبذل لتنفيذ هذه البرامج.

المطلب الرابع: تقييم التحفيز من خلال الرضا الوظيفي.

يعتبر رضا الأفراد العاملين أحد المعايير الهامة لمعرفة مدى فاعلية نظام التحفيز، ومدى تناسب الحافز مع الأداء، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي هو الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته، وعادة ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، ويكون الفرد راضياً بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل: العمل ذاته، الأجور، الترتيبات، ظروف وشروط العمل، وسياسات المنظمة. (2)

¹ - نفس المرجع السابق، ص 144.

² - أحمد بن سعيد بن سالم ملكيان المشيخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية و التعليم ، رسالة ماجستير في التربية، جامعة نازولي بفلسطين، 2012، ص 48.

الفرع الثاني: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي:

لقد أكدت الدراسات والبحوث أن الدخل المالي، إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد به فرص للتقدم بالوظيفة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على النشاط التي يمارسها الفرد.

وقد حدد كيث ديفز (1962) عدة عوامل هامة للرضا هي:

كفاية الإشراف المباشر، الرضا عن العمل نفسه، الاندماج مع الزملاء في العمل، عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها، الحالة الصحية والبدنية والذهنية.⁽¹⁾

وبهذا يمكن القول أن كلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل، وقدم له مزيج الحوافز المناسبة، أسهم ذلك في إرضائه وساعد على إثارة دافعيته، أي حثه وحفزته نحو الأداء الفعال.

حيث يعد الرضا عن العمل محصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها.⁽²⁾

وعليه فإن التحفيز الفعال يضمن ارتفاعاً في الرضا الوظيفي ويمكن أن تحكم المنظمة على نظام تحفيزها من خلال الرضا الوظيفي وذلك بالحكم على بعض المظاهر في المنظمة ويمكن إظهارها من خلال العنوان الموالي:

الفرع الثالث: مظاهر الرضا للحكم على التحفيز

يؤدي الرضا الوظيفي إلى تشجيع الأداء الناجح، كما له عدد من الإيجابيات للأفراد ترتبط بانخفاض الانسحاب الوظيفي والذي نقصد به مجموعة من السلوكيات المؤدية إلى عدم رضا الأفراد والمتمثلة في درجة دوران العمل، نسبة التغيب، معدلات الشكاوي وغيرها، وبهذا يمكن قياس التحفيز من خلال معايير عدم الرضا لمعرفة نقاط قوته وضعفه، ويمكن إظهار ذلك من خلال ما يلي:

أولاً: معدلات الشكاوي والصراعات

يمكن التعرف على درجة الرضا لدى الأفراد، وبالتالي إمكانية الحكم على عملية التحفيز، ومن خلال مراجعة الشكاوي والتظلمات والنزاعات الرسمية وغير الرسمية التي تحدث في المنظمة، وذلك في محاولة الفرد لتغيير الظروف المؤدية إلى عدم الرضا وهذا ما يتسبب بوجود صراعات ومراجعات لتطور شكاوي وتظلمات للمسؤولين الإداريين أو النقابات والاتحادات المهنية التي ينظم إليها العامل.⁽³⁾

¹ - عارف بن ماطل، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 740.

³ - مغلود وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

ثانياً: معدلات التغيب

يعد الغياب سلوك مكلف بالنسبة للمنظمة وبهذا يرجع إلى عدم الرضا الذي يدفع الفرد إلى التغيب عن العمل.⁽¹⁾ والذي يظهر من خلال تغيير السلوك وذلك بانخفاض مستوى الأداء، وبعدها يبدأ العامل في التأخر عن العمل وقبل أن تصبح نتائج الغياب وخيمة على المؤسسة وجب على إدارتها تطبيق نظام حوافز فعال لكي تعيد للعامل الثقة في المؤسسة وبالتالي تعيد له الرضا الوظيفي.⁽²⁾

ثالثاً: معدل دوران العمل

يقود التفكير المنطقي إلى أن افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، واحتمال تركه بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختيار صحة هذا الرضا، وقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك "علاقة عكسية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل، يميل دوران العمل إلى الانخفاض".⁽³⁾

رابعاً: الانسحاب النفسي ودرجة التوتر في العمل

تظهر نجاعة عملية التحفيز من خلال درجة الانسحاب النفسي للعامل، والتي تظهر من خلال درجة الاندماج الوظيفي للأفراد الذي يحصل عندما يعتبر العامل عمله ذات أهمية في حياته ويشعر بالفخر نتيجة أدائه بالإضافة إلى معاملاته التي تعبر عن اندماجه بين العاملين في المنظمة، كما يمكن اعتبار الالتزام التنظيمي من بين مظاهر الانسحاب النفسي والذي يستعمل كمقياس للحكم على نظام التحفيز، فكل من الإدماج الوظيفي والالتزام الوظيفي للفرد يعبران عن رضا الأفراد حول الحوافز المقدمة من طرف المنظمة. بالإضافة إلى الانسحاب الوظيفي، يمكن الاعتماد للحكم على مدى نجاح التحفيز على بعض المشاكل النفسية من بينها القلق والتوتر في العمل، والذي يحصل بسبب وجود الفرد في موقف غير مرضي مع عدم إمكانيته في تغييره، عدم وجود التوترات في العمل الناتجة عن عدم رضا العاملين.⁽⁴⁾

المطلب الخامس: العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي

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

¹ - مروان أحمد حويحي، أثر العوامل المسببة للرضى الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص 23.

² - شريف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

³ - مروان أحمد حويحي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

⁴ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1، 2004، ص 178-180.

الفرع الأول: تعريف الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي هو ذلك الشعور الوجداني ويتحقق عندما يؤمن العمال بأهداف المؤسسة ويسعون لتحقيقها كأهدافهم، حيث أنه عندما يتخذ العامل أي قرار فهو يفكر في نتائجه على نفسه وعلى المؤسسة أيضا.⁽¹⁾

الولاء التنظيمي هو مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها "و أوضحوا أن الفرد الذي يملك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها."⁽²⁾

الفرع الثاني: العلاقة بين التحفيز والولاء.

يتحقق الولاء التنظيمي باستخدام المحفزات على مراحل يصعب الفصل بينهما بفواصل زمنية، فالولاء يبدأ أولاً من خلال خبرات الفرد السابقة والاتحاق بالعمل وعن سمعة المنظمة وبيئة العمل بها، إذ عندما يدخل الفرد إلى العمل في المنظمة يكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء (تطبيع السلوك المسبق) وبعد الانخراط في جو العمل يصبح لديه فرصة التأكد من أفكاره وقناعاته السابقة، لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما يسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازن بين الجهود المبذولة والحوافز أو المكافآت المقدمة له.

فقد تناولت أدبيات الإدارة دراسة كل من سياسيات التحفيز والولاء التنظيمي، ففيما يتعلق بالسياسيات التحفيزية فغالبا ما تمت دراستها في كل من المواقف الخاصة بالعمل (الرضا، الولاء، المشاركة، الاتزان) وفي نتائجها السلبية (الغياب، ترك العمل... الخ)، فإذا اتسمت هذه السياسات بالفعالية العالية فإن ذلك يؤثر إيجابيا في بيئة العمل، وقد توصلت الدراسات فيما يخص سياسيات التحفيز وبعض المتغيرات التنظيمية من بينها الولاء التنظيمي إلا أن العلاقة بين التحفيز والرضا والولاء ليست مباشرة وإنما من خلال متغيرات تنظيمية وشخصية وبيئة وسيطة، كما أشاروا إلى أن الولاء التنظيمي ليس متغيرا جامدا ويتأثر بصفة تلقائية بالتحفيز ويتأثر أيضا بتأثير متغيرات بيئية وسلوكية أخرى.

إن الأداء المحقق ما هو إلا إنتاج رضا وولاء عالين، حيث توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين مدخلات تنظيمية معينة ومنها نظام الحوافز والولاء، فإن ما توافرت هذه المدخلات فإن هذا سيدفع الأفراد تلقائيا للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي المتمثلة في: سلوك إيجابي تجاه التنظيم وتدني سلوك الترك والغياب والاستقرار الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية ومعدلات الأداء.⁽³⁾

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الرضا الوظيفي أساس للتحفيز، حيث أن المزيد من الرضا عن العمل يقود إلى بذل الجهد بشكل أكبر تكون محصلتها أداء وإنتاجية أفضل وولاء أعلى.

¹ - مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2013، ص 241.

² - ناصر بن حمدان بن سعيد الناعي، الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا، رسالة ماجستير في التربية، جامعة نوري بفلسطين، 2010، ص 27.

³ - سليمان الفرس، أثر التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد: 27، العدد: 01،

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل نستنتج أن المورد البشري هو المحرك الأساسي للمؤسسة وحتى يتسنى لنا معرفة قدرات ومهارات الأفراد العاملين لا بد من تقييم أدائه لأنه من خلال عملية تقييم الأداء نستطيع أن نحدد بدقة مستوى العامل من كل الجوانب ومنه فإن التحفيز والأداء يشكلان لنا تشكيلة لأن تقييم الأداء يحدد لنا بالضبط ما هو نوع التحفيز الذي يحتاجه الفرد العامل بدقة.

إن تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين يوضح للمنظمة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية، لقد تناولنا في مبحث كامل عملية تقييم الأداء الوظيفي تطرقنا من خلاله إلى تعريفه، أهميته، أهدافه، خطوات تقييم الأداء وكذا الصعوبات التي تواجه عملية التقييم وطرق معالجتها.

إن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل النفسية والمادية وهذا ما استعرضناه في المبحث الثالث من خلال دراسة نظريات التحفيز والحوافز وتأثيرها على الأداء وطرق تحفيز العاملين والرضا والولاء وتبين أن كل متغير من هذه المتغيرات تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

الفصل الثالث

دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع المنتجات

النفطية نفاطال

تمهيد:

بعد العرض النظري الذي قمنا به في الفصول السابقة قصد التعرف على جوانب البحث، من خلال عرض المفاهيم التي تطرقنا إليها فيما سبق، فإننا سنتطرق إلى الجانب التطبيقي في محاولة هدفها هو إبراز مدى مطابقة موضوع فبحثنا مع الواقع، وذلك من خلال قيامنا بالتربص في إحدى أهم المنظمات في الساحة الوطنية باعتبارها من أكبرها في الجزائر والتي لها وزن كبير على الاقتصاد الجزائري "مؤسسة نفطال".

ويمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه نظريا في الفصلين السابقين، وبين ما سوف نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات البحث للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة للتحفيز ودوره في تفعيل أداء المورد البشري، وحتى يتسنى لنا معرفة أكثر لنشاط المؤسسة و تسليط الضوء على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث يتضمن المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة نفطال بالإضافة إلى التعريف بالفروع وأهدافه ومهامه، ثم في المبحث الثاني نتطرق إلى الحوافز المقدمة في شركة نفطال وتقييم أداء العاملين والعلاقة بين الحوافز والأداء ورضا الأفراد على الحوافز المقدمة لهم.

المبحث الأول: تقديم عام لشركة نفطال

تعد مؤسسة نفطال من المؤسسات كبيرة الأهمية في الجزائر لدورها الفعال في النهوض بالاقتصاد الوطني، وفيما يلي سنحاول التعريف بهذه المؤسسة. وهذا في ثلاثة مطالب، فالمطلب الأول يتضمن لمحة تاريخية عن شركة نفطال، والمطلب الثاني يتطرق إلى التعريف بشركة نفطال فرع GPL، أما المطلب الثالث يوضح أهداف ومهام شركة نفطال لفرع غاز البترول المميع.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن شركة نفطال وهيكلها التنظيمي

كان قطاع المحروقات في الجزائر محتكرا من طرف الشركات المتعددة الجنسيات مثل: SHELL، PRITISHPETROLEUM، ESSO... الخ. ولكن بعد الاستقلال عملت الجزائر على وضع قاعدة اقتصادية مبنية أساسا على هذا القطاع، بموجه مرسوم رقم 63-419 الصادر في 1963/12/31 إذ تقرر إنشاء شركة سونا طراك، التي وضعت تحت وصاية وزارة الصناعات و الطاقة آنذاك والتي أسندت لها المهام التالية:⁽¹⁾

- البحث، الاكتشاف والتنقيب، الإنتاج، الاستغلال، النقل، التكرير، والتوزيع الداخلي والخارجي، المنتجات البترولية.

- في جويلية 1955 تم إمضاء اتفاق الشراكة جزائري فرنسي والذي يسمح لسونا طراك بإنتاج المحروقات.

- في 1966 أصبحت سونا طراك عون في النشاطات البترولية والغازية.

- في 1968 إقتنت الجزائر وسائل التسويق المحلي (التوزيع، التخزين، النقل).

- في 24 فيفري 1971 تم تأميم المحروقات وأصبحت سونا طراك تساهم بالأغلبية في كل آبار البترول والغاز.

- وفي 22 ديسمبر 1976 بموجب قرار 96-269 أصبحت مكلفة بالبحث، الإنتاج، النقل وكذا التسويق الداخلي والخارجي.

وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات وبموجب المرسوم 80-101 المؤرخ في 6 أفريل 1980 تم إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ERDP التي مهمتها:

- تكرير البترول الخام وتمييع الغاز الطبيعي.

- توزيع المنتجات البترولية.

وهكذا تفرعت سونا طراك لمهمة تسويق المنتجات.

¹ www. Naftal. Dz. 19/03/2015. 10:30.

- في 01 جانفي 1982 دخلت مؤسسة نفطال المجال المهني، العلمي، تليها سنة 1983 التي تم فيها إدماج الغاز المميع GPL والوقود CBR لشركة سونا طراك إلى الشركة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية.

- وفي عام 1984:

- إنشاء مقاطعة للوقود، زيت، تشحيم و المطاط 17 GPL.

- إنشاء أربعة مقاطعات للصيانة UNM.

- جمع وتنظيم نشاطات العبور في أربعة وحدات للموانئ UNP.

وأنتهت EROP بموجب مرسوم رقم 87-189 المؤرخ في أوت 1987 فتشكلت مؤسستان وطنيتان هما:

- نفتاك NAFTAC مهمتها تكرير المواد البترولية.

- نفطال AFTAC مهمتها توزيع وتسويق المنتجات البترولية داخليا، والتموين الوطني بالطاقة.

ويرجع أصل كلمة نفطال إلى:

NAFT: مصطلح علمي يقصد به البترول.

AL: اختصار الجزائر، وبه تعني الكلمة كلها نفط الجزائر.

- وفي سنة 1989 تم إلغاء مركزية أشغال نفطال الاجتماعية والثقافية وتم تغيير القانون التأسيسي.

- في سنة 1997 تم إنشاء إدارة حماية الأملاك وكذلك هياكل الحماية الداخلية ومستوى الوحدات.

- وفي سنة 1998 تم إنشاء الحماية الصناعية وإدارة مناهج الاتصال، وابتداء من هذه السنة تحولت الشركة لتوزيع وتسويق المواد البترولية NAFTAL إلى شركة مساهمة SPA مملوئة 100% للشركة الأم سونا طراك برأس مال يقدر بـ 12650 مليون وهذا قصد مساندة التطورات الاقتصادية العالمية.

الفرع الأول: المخطط البياني

الشكل رقم (19): تفسير المخطط البياني



المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

1- حرفين بالعربية: م ن

مؤسسة

نفط

2- الملصق: نفطال بالعربية و NAFT Algérie بالفرنسية.

3- الخمس خطوط: يمثلون الخمس فروع المتمثلة في: الوقود، غاز البترول المميع، التشحيم، الزيت، العجلات.

4- اللونين

- الأزرق: لكل الحرفين وملصق NAFTAL، نفطال مرادف (عرض الأفق).

- الأصفر: من أجل عمق الشعار رمز الجديدة.

الفرع الثاني: المنتجات النفطية: نفطال تسوق خمس منتجات.

أولا: الوقود: يوجد ثلاثة أنواع من الوقود:

أ: الأراضي: يوجد أربعة أنواع وقود أراضي مسوقة لمحركات بنزين ومازوت (بنزين عادي، بنزين ممتاز، بنزين بدون رصاص، غاز، وقود)

ب: الجوي: نوع الوقود المخصص للطائرات يسمى JETAL-FQRJOS.

ت: البحري: FUELBUNKERC .

ثانيا: التشحيم: نفطال تمتلك مجموعة كاملة من الشحوم المكيفة في تعبئات متنوعة والتي تغطي أغلبية تطبيقات قطاع السيارات والقطاع الصناعي من خلال مختلف شبكات التوزيع الموسعة على كافة التراب الوطني.

ثالثا: العجلات: نفطال تسوق عجلات لمختلف أنواع وأصناف السيارات. السياحية، الشاحنات، الوزن الثقيل، والصناعية منها... الخ.

الشركة توفر لزبائننا ضمانا للعجلات بـ 18 شهر إضافة إلى متابعة تقنية.

رابعا: الزيت: تنتج شركة نفطال أربعة أنواع من الزيت:

أ- الزيت الخام: يستعمل في الطرق من إنجاز وصيانة الحافلات، بالإضافة إلى كونه مادة أولية قاعدية لمختلف الأنواع الأخرى للزيت.

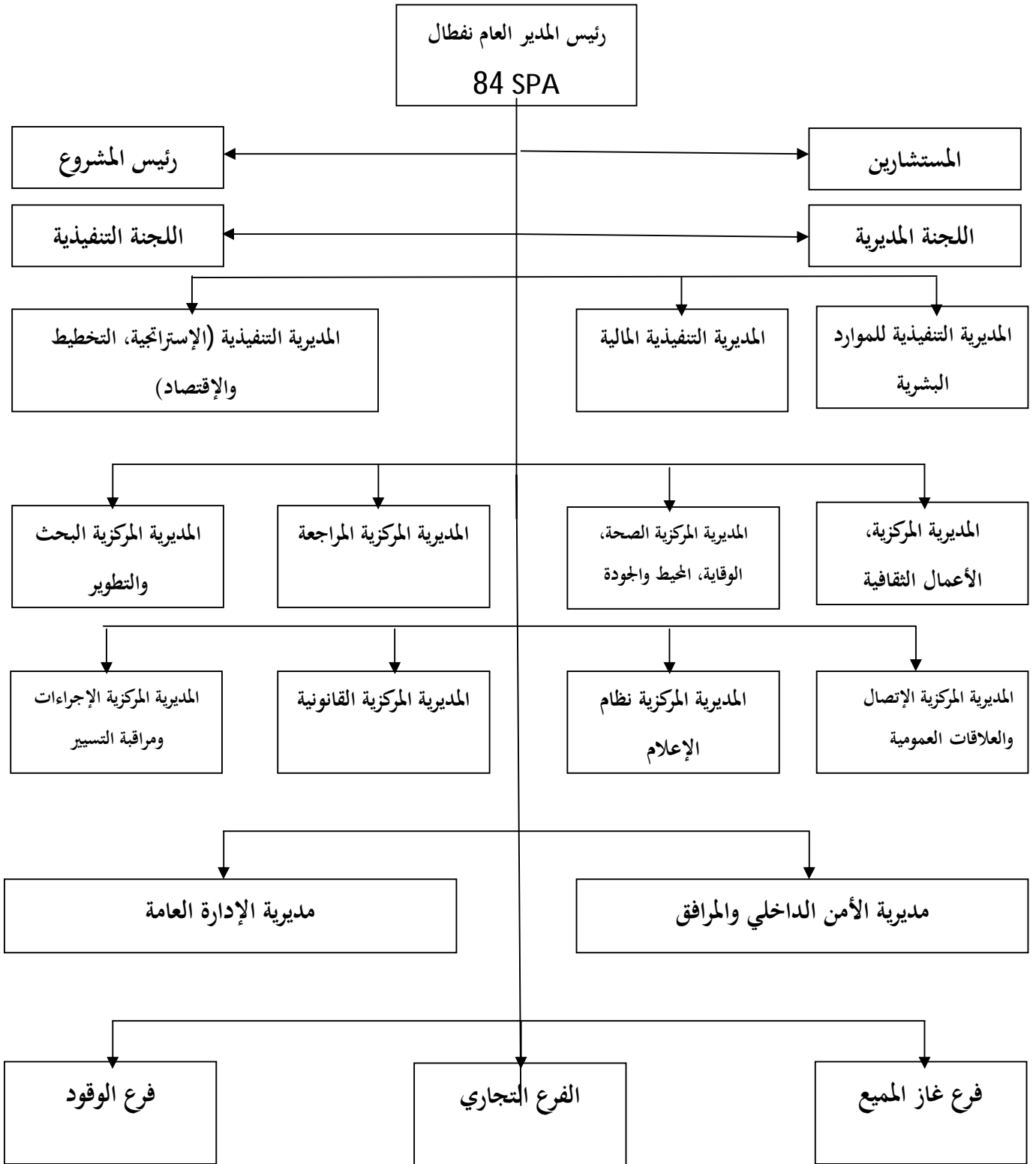
ب- الزيت المؤكسد: يستعمل لختم متعددة الطبقات، العزل الحراري والصوتي، ويستعمل أيضا لحماية الأعمال الأثرية من الصدئ وهو مسوق في أكياس مكيفة على نوعين: جاف وفي براميل.

ت- الزيت CUT-BACKS: يستعمل في طلاء سطحية للحافلات لصياغة أطراف الطرق، ومستحلبات الزيت.

ث- مستحلبات الزيت: يوجد مستحلبات لإنجاز أصبغة سطحية في الطلاء الإجمالي، لمعالجة التربة والأنقاض.

5- غاز البترول المميع (GPL): يوجد ثلاثة أنواع رئيسية مسوقة: بوتان تجاري، بروبان تجاري، سير غاز GPL.

الشكل رقم (20): الهيكل التنظيمي لشركة نفطال الأم



المصدر: www.naftal.dz، 2015/03/20، 11:00.

المطلب الثاني: النشأة التاريخية لمؤسسة نفطال

نشأت شركة سونا طراك طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 63/491 المؤرخ 1963/12/31 والتي تمثلت في مهمتها الأساسية في تأمين، نقل وتسويق المحروقات، بعدها توسع نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم رقم 66-296 في 1966/09/22 وذلك في مجال البحث، الإنتاج، وتحويل المحروقات.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 80-101 أنشأت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (ERDP)* التاريخ الصادر في 1980/04/06 بعد هيكلة مؤسسة سونا طراك ودخلت حيز التنفيذ في الفاتح من جانفي 1982، حيث أصبحت مستقلة تماما ولها كامل الصلاحيات في تسيير شؤونها.⁽¹⁾

أما في سنة 1987 إنحلت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية وتم إنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87-189 شركتان وطنيتان هما:

- مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نفطاك **Naftec**

- مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة "نفطال" وعرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية يتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال من:

Naft- مصطلح عربي ويعني النفط.

al- اختصار لكلمة الجزائر (Algérie)

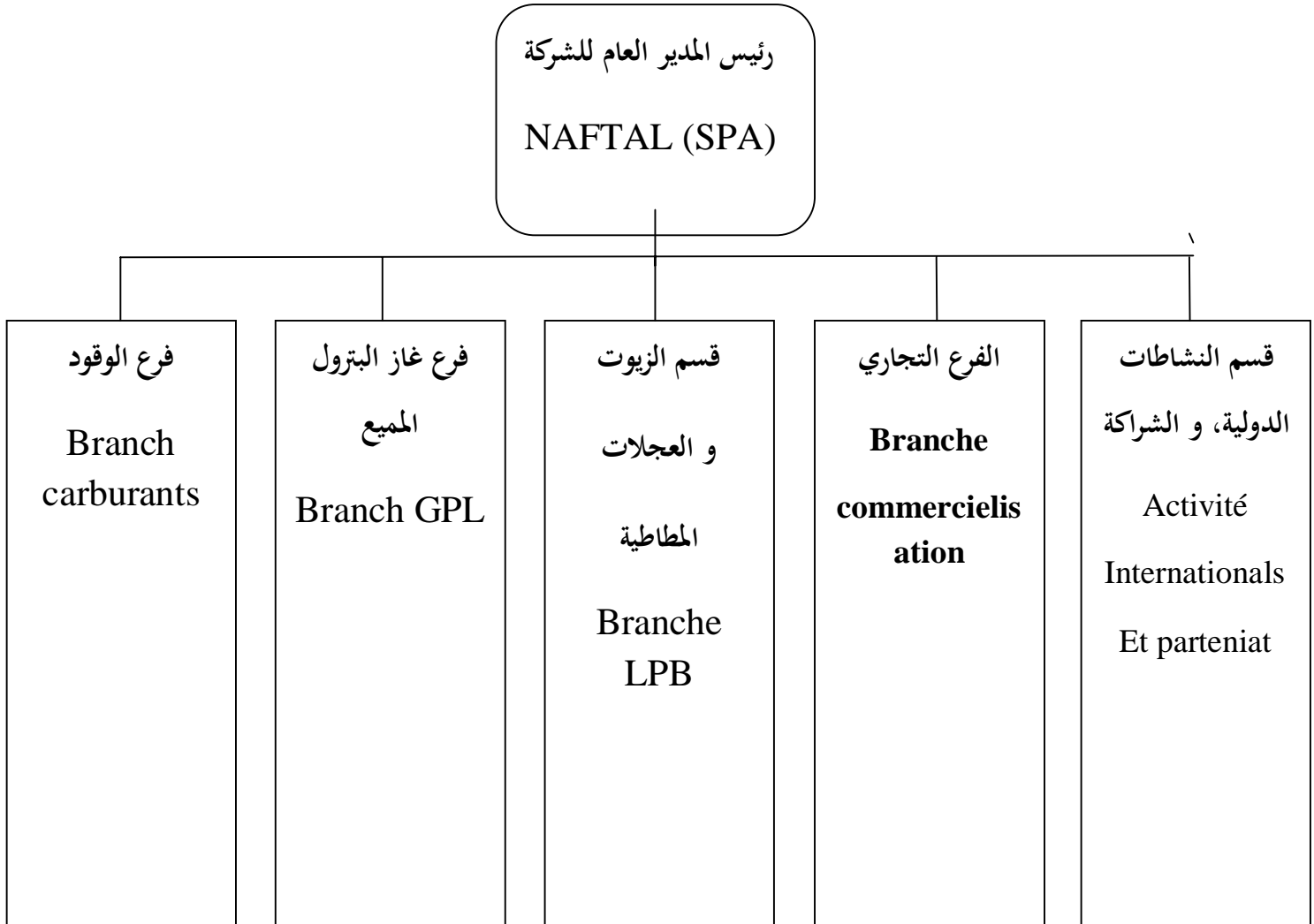
وبداية من 1998 أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة (spa) برأس مال مقدر ب: 15650 مليون دينار جزائري مقسمة إلى 665 سسهم أي بقيمة 10 ملايين دينار جزائري لكل سهم تابعة وأصبحت فرع تابع 100% لسونا طراك.

يقع الفرع الرئيسي لمؤسسة في الشارقة الجزائر العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط تمثل فروع المؤسسة "نفطال" وهي فرع الوقود، فرع الغاز المميع، فرع الزيوت، فرع الزيت والعجلات، وأخيرا فرع الشراكة والنشاطات الدولية من خلال ما سبق يمثل الهيكل التنظيمي لشركة في الشكل التالي

* entreprise national de raffinage et de distribution des produits pétroliers

¹ - بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (21): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: التعريف بفرع غاز البترول المميع لشركة نفطال بالبويرة

يتضمن هذا المطلب تعريف مفصل لفرع غاز البترول المميع، وهذا الهيكل التنظيمي الخاص به.

الفرع الأول: التعريف بفرع غاز البترول المميع:

في سنة 1998 انقسمت نفطال إلى خمسة وحدات مكلفة بتوزيع مختلف المنتجات البترولية (البترول، البوتان، الوقود، الزفت... الخ).

واستمر هذا الأسلوب التنظيمي إلى غاية 2001، حيث أنشأت مركزية جديدة خلقت أسلوبا آخر للمؤسسة يتمثل في إدارة أفضل المنتجات عن بعد، للوصول إلى الزبائن وعلى هذا الأساس ظهرت مناطق الإنتاج في معظم الولايات

بما في ذلك ولاية البويرة، هذه الوحدة المتخصصة في توزيع و تسويق غاز البترول المميع (البترو، البوتان، السيرغاز)، والذي يحوي بدوره مراكز التعبئة التي تستلم منتجات بعد تكريرها وتعبئتها في قارورات وتنقلها إلى مستودعات ونقاط البيع والتوزيع، وتتمثل منتجات فرع غاز البترول المميع في الجدول التالي:

الجدول رقم(01):منتجات فرع غاز الترو المميع.

غاز البوتان	-غاز البروبان
B13- قارورة بوتان بسعة 13كلغ غاز.	- P35 قارورة بروبان بسعة 35كلغ.
B06- قارورة بوتان بسعة 06كلغ.	- P11- قارورة بروبان بسعة 11كلغ.
- B03 قارورة بوتان بسعة 03 كلغ.	Propane Vrac-
Butane Vrac-	.

المصدر: بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

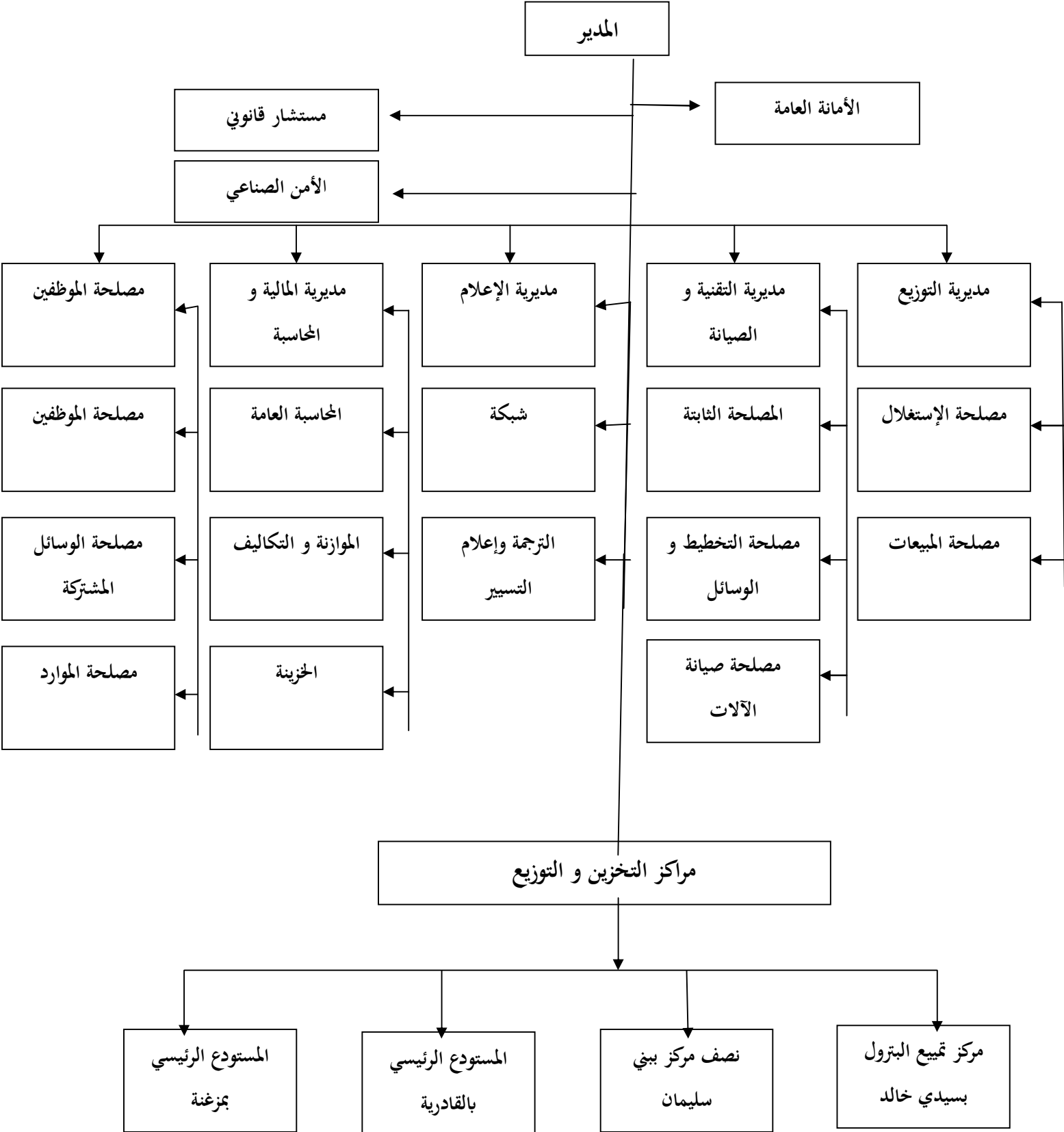
- سير غاز: (GPL/C) وهو عبارة عن مزيج من غاز البروبان والبوتان.

وتقع وحدة الغاز المميع وسط مدينة البويرة حيث تبعد عن مقر الولاية بحوالي 100 م، أما على مستوى الوطني فتقع شرق الجزائر العاصمة. وتحتوي وحدة غاز البترول المميع لولاية البويرة على مقر مركزي للمتابعة والتسيير والذي يشمل خمس مديريات مقسمة على مقرين، حركات، وحي 130 مسكن بالإضافة إلى مراكز التخزين والتعبئة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لفرع غاز البترول المميع لشركة نפטال

لدى شركة نפטال هيكل تنظيمي عام يشمل جميع فروعها متخصصة في منتج معين وفيما يلي الهيكل التنظيمي لمؤسسة الغاز و البترول المميع بالبويرة. وفيما يلي الهيكل التنظيمي لفرع غاز البترول المميع لشركة نפטال:

الشكل رقم (22): الهيكل التنظيمي لمؤسسة GPL



المصدر: من وثائق المؤسسة.

من خلال الهيكل نلاحظ أن لوحدة GPL مستودعين: المراكز التشغيلية ومستوي مراكز الدعم المتمثلة في المصالح الإدارية.

أولاً: مراكز الدعم: هي المديرية الخاصة بوحدة غاز البترول المميع التي تراقب النشاطات التشغيلية التابعة لها وتتوزع على مقرين هما:

أ-المقر الأول: يوجد على مستوى كل من:

1- المدير: وهو المسؤول عن الوحدة وعن اتخاذ القرارات وهو معين من طرف المديرية العامة لمؤسسة نفطال ومعتزف به أمام الوالي ومن بين مهامه:

-تسيير جميع المديرية في الوحدة.

- تنفيذ القرارات الصادرة عن المديرية العامة.

-تحقيق السياسة الإستراتيجية الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف المسطرة.

2- مسؤول الأمن الصناعي: نظرا لكون منتجات الوحدة جد خطيرة، يجب على الوحدة الإستعانة بمصلحة الأمن الصناعي ومن بين مهامه:

-التدخل عند حدوث كوارث مثل الحرائق.

-السهر على أمن الوحدة كالسرقة، الصراعات.

-القيام بتحقيقات في ما يخص حوادث العمل.

3- الخامي: مكلف ب:

-الشؤون القانونية للوحدة.

-رفع استقبال، ومتابعة دعاوي المؤسسة.

4-مديرية الموظفين: مديريةية الموارد البشرية تهتم بالموارد البشري وتعمل على تنمية مهارته وتنقسم إلى ثلاث مصالح:

أ-مصلحة الموظفين: نجد فيها:

-قسم تسيير الموظفين: يقوم مسؤول هذا القسم بعدة مهام:

-تحرير عقد العمل.

إرسال قرار التوظيف إلى المديرية العامة.

-إعداد القرار النهائي للتوظيف وشهادة العمل.

-قسم الأجور: يقوم بـ:

-إعداد دفاتر الأجور وورقة الحضور.

-استلام أوراق التنظيم والتقييم.

-قسم التعويضات الاجتماعية: المكلفة بـ:

-تقديم إعانات مالية لظحايا حوادث العمل.

-إعلان وتسجيل الموظفين الجدد.

ب- مصلحة الموارد البشرية: تتمثل مصلحة الموارد البشرية في كل من مدير المصلحة المسؤول عن التوظيف وكذلك إطار سامي مكلف بالتكوين في الوحدة.

ج- مصلحة الوسائل المشتركة: تتضمن قسمين هما:

-قسم المقتصدية: يقوم بشراء جميع الوسائل الخاصة بالوحدة وكذلك تخزين المواد المشتراة في المخزون واستعمالها عند الحاجة .

-قسم الوسائل العامة: يتضمن كل من:

عاملة التنظيف، ساعي البريد، سائق السيارة الخاصة. كما يقوم باستقبال الزوار العاملين الذين أتوا في مهمة عمل.

ب:المقر الثاني: ويضم كل من:

1- مديرية المالية والمحاسبة: هي المديرية التي تهتم بالجانب المالي للمؤسسة (جميع مدخلات ومخرجات المؤسسة). وبكل ما يتعلق بالمحاسبة العامة و التحليلية للمؤسسة، وتظم المصالح الآتية:

أ- مصلحة المحاسبة العامة: من بين وظائفها:

-حساب مدخلات ومخرجات الوحدة.

-وضع ميزانية نهاية السنة.

-تسديد المصاريف المتعلقة بالوحدة.

ب - مصلحة الموازنة والتكاليف: من بين وظائفها:

-اعداد وتصنيف تكاليف المنتج.

-وضع الميزانية التقديرية للسنة المقبلة.

ج-مصلحة الخزينة: (تملك ما يقدر بـ50000دينار جزائري)كل شهر وتسجل عمليات الشراء التي لا تتجاوز 10000دج، ومن بين وظائفها:

-إعداد قائمة تسليم الشيكات لكل البنوك المتعاملة معها.

-مكلفة بتحويل أجور العاملين

2- مديرية الإعلام: تتضمن قسمين:

قسم الشبكية، قسم الترجمة وإعلام التسيير اللذين يتوليان المهام التالية:

-وضع نظام معلومات التسيير.

-استقبال وتثبيت البرامج الحديثة .

-استخراج المعلومات التي تصل عبر البريد الإلكتروني من المديرية العامة.

-مساعدة عمال الهياكل في ما يخص ص الإعلام الآلي .

-تنقيط قسط المردودية الجماعية والفردية.

3- مديرية التقنية والصيانة: يتمثل دورها في:

-مشاركة عمال المراكز التشغيلية في عملهم في مجال التخطيط والصيانة.

-الاهتمام بكل الأعمال التقنية في الوحدة.

وتنقسم هذه المديرية إلى ثلاث مصالح هي:

أ-مصلحة الاستثمار الثابتة: ومن بين مهامها:

- شراء القطع الخاصة بالاستثمارات الثابتة المعطلة.
- مراقبة جميع الوسائل الموجودة في مراكز الإنتاج.
- ب- **مصلحة التخطيط والوسائل**: يتمثل دورها في:
 - مشاركة المصلحتين السابقتين في عملهما .
 - إعداد الميزانية العامة سواءا تعلق الأمر بصيانة أو شراء قطع الغني
 - ضمان السير الحسن للعمل في المراكز وتوفير وسائل جديدة للإنتاج.
 - إعداد ومتابعة مخططات المنشآت الجديدة في المقر والمراكز .
- ج- **مصلحة صيانة الآلات**: يتمثل دورها في:
 - صيانة ومراقبة وسائل النقل
 - توفير قطع الغيار المناسبة والقيام بالإصلاحات اللازمة .
- 4- **مديرية التوزيع**: تظم هذه المديرية تسعة عاملين وتتكون من مصلحتين هما: مصلحة المبيعات والاستغلال
 - أ- **مصلحة الاستغلال**: يتمثل نشاطها في ما يلي:
 - التنسيق بين وسائل الإنتاج والاستغلال الأمثل لها .
 - الاستغلال الأمثل لوسائل النقل.
 - وفيما يلي شرح مفصل لهاتين المهمتين:
 - **قسم الاستغلال**: يتمثل دوره في:
 - استقبال المعلومات الخاصة بمراكز الإنتاج فيما يخص الكمية المشتراة المنتجة المخزنة،الموزعة من جميع أنواع المنتجات وهذا يوميا.
 - التأكد من توفير قارورات الغاز الفارغة والقابلة للاستعمال.
 - مراقبة الكميات المطلوبة من الإنتاج .

- إعداد التقارير اليومية، الشهرية، السنوية، وإرسالها إلى المديرية العامة.
 - حساب معدل الإنتاج الذي تم إنجازه مقارنة مع ما تم تقديره .
 - **قسم النقل:** ويتمثل دوره في:
 - توفير وسائل النقل والتموين والتوزيع للمراكز حسب احتياجاتها .
 - القيام بالإصلاحات اللازمة لوسائل النقل .
 - ب- **مصلحة المبيعات:** يتمثل نشاطها في ما يلي:
 - تهتم مصلحة المبيعات في المعاملات التجارية مع الزبائن والتأكد من الحسابات الجارية.
 - إعداد ملفات الزبائن وإرسالها إلى المديرية العامة لتشغيل كل زبون .
 - إعداد الطلبية وإرسالها للمراكز .
 - متابعة التوزيع، وتزويد الزبائن بالمواد البترولية.
 - التأكد من وصول وصل التسليم وفواتير الزبائن ذوي الآجال الطويلة إلى المصلحة وإدخالها إلى الحاسوب ليتم معالجتها.
 - تحضير الموازنة السنوية للمبيعات المقبلة اعتمادا على ما تم تحقيقه في السنوات السابقة .
 - تحضير التقارير اليومية، الأسبوعية والشهرية الخاصة بالبيع.
 - التأكد من تسليم المنتجات بنقاط البيع **PVO**، نقاط بيع عادية **GD**، خدمات بإدارة مباشرة، **GL** محطات خدمات بإدارة حرة، **PVA** نقاط بيع متعددة .
 - استقبال شكاوي الزبائن والاهتمام بتسوية وضعيتهم.
 - تسوية الصكوك المرفوضة من قبل البنوك وحساب الفوائد الناتجة عن تأخير الدفع.
- ثانيا: المراكز التشغيلية:** وهي مراكز التعبئة أي المكلفة بجلب المواد الخام، وكذا الإنتاج والتوزيع، وتمثل الصلة المباشرة بين المؤسسة والزبائن، وهي مكلفة أيضا بإعداد وصلوات الاستلام وإعداد الجدول الذي يحدد الكميات المنتجة، الموزعة، المخزنة، وإرسالها إلى مديرية التوزيع.
- وتتمثل المراكز التشغيلية فيما يلي:

أ- مراكز التجميع بسيدي خالد: وهو الوحدة الإنتاجية الرئيسية على مستوى الفرع حيث يقوم بإنتاج وتوزيع البوتان، البروبان، وسري غاز. تم إنشائه في أبريل 1987 في جنوب ولاية البويرة، ببلدية واد البردي ورمزه التسلسلي هو 102. وتتخصص نشاطاته اليومية فيما يلي:

- نقل البروبان والبوتان من سيدي رزين بالحراش إلى مراكز التجميع بسيدي خالد.

- ملئ غاز البترول المميع في قارورات البوتان و البروبان.

- توزيع سرغاز بمحطة مؤسسة نفطال وبيع البروبان الخام.

- المزج بين البوتان والبروبان على مستوى البويرة.

- تموين المستودع الرئيسي بالقادرية.

ب- مراكز التجميع بني سليمان: يقع غرب ولاية البويرة تابع لولاية المدية على مستوى دائرة بني سليمان. تموين البوتان الخام وملئ قارورات B13 وتوزيعها على البلديات المجاورة، ورمزه التسلسلي 262 .

ج- المستودع الرئيسي بالقادرية: يربط بين المركزين السابقين، ورمزه التسلسلي هو 103 يتواجد شمال ولاية البويرة بالقادرية، حيث يمتلك قدرة تخزين عالية تتلخص وظيفته في استقبال قارورات البوتان من كل المركزين، جزء يخزن وجزء آخر يوزع على مستوى كل من الأخرضية، قرومة، القادرية...

د- المستودع الرئيسي بمزغنة: وهو عبارة عن نقطة بيع حديثة النشأة 2012/12/20، ورمزه التسلسلي 263، يقع غرب ولاية البويرة (تابلاط)، تتمثل وظيفته في بيع قارورات غاز البوتان B13 المستقبلية من طرف المركزين سيدي خالد وبني سليمان.

المطلب الرابع: أهداف ومهام غاز البترول المميع

يكمن الدور الأساسي لمؤسسة نفطال في توزيع المواد البترولية على مستوى السوق الوطنية، من خلال تنظيم وتسيير شبكات التوزيع عبر كامل التراب الوطني، وبناء على هذا فإن مهامها تتمثل فيما يلي: (1)

الفرع الأول: أهداف وحدة GPL : تتمثل في:

- متابعة مهمتها في تسويق منتجاتها البترولية.

¹ - مقابلة مع اطار تسيير الموارد البشرية، قسم الموارد البشرية 2015/04/09.

-تحسين نوعية الخدمات:

-تغطية السوق بمختلف منتجاتها.

-تجديد وتحديث مرافق التخزين.

الفرع الثاني: مهام وحدة GPL : تتمثل في:

-تنظيم وتطوير نشاطي تسويق وتوزيع غاز البترول المميع.

-تخزين ونقل جميع المواد البترولية المسوقة داخل الولاية.

-تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان أفضل تغطية لاحتياجات السوق.

- تلبية احتياجات الزبائن من غاز البترول المميع.

- السهر على تطبيق احترام معايير المرتبطة بالأمن الصناعي، ومعرفة كيفية الحفاظ على المحيط.

- الحرص على تطبيق القواعد ومراقبة نوعية المنتجات.

- تحسين صورة ونوعية منتجات المؤسسة.

-العمل على توسيع النقل خصوصا عن طريق الأنايب

- القيام بدراسة السوق حول استعمال واستهلاك المواد البترولية.

المبحث الثاني: مساهمة شركة نفطال في تحفيز أفرادها

تقوم مؤسسة نفطال بمنح مجموعة من الحوافز المتنوعة، مادية منها أو معنوية والتي تدفع الأفراد لأداء ناتج يقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها ويمكن إظهار مختلف هذه الحوافز فيما يلي:⁽¹⁾

المطلب الأول: الحوافز المادية المقدمة للأفراد في شركة نفطال.

تقدم شركة نفطال حوافز مادية مختلفة، تظهر من الأجر والخدمات الاجتماعية، بالإضافة إلى الحوافز الأخرى، يمكن إبرازها فيما يلي:

¹ - مقابلة مع إطار تسيير الموارد البشرية ، قسم الموارد البشرية، 06 أبريل 2015.

الفرع الأول: الأجر و ملحقاته

تقوم شركة نفطال بدفع أجور العمال، وهو يمثل أول وأكبر حافز للعمال، حيث تمثل الكتلة الأجيعة شبه كبيرة من رقم الأعمال في شركة نفطال وتتكون هذه الكتلة من:

أولاً: مكونات المرتب

للعامل الحق في اجر مقابل العمل المؤدى بموجبه مرتبا والشركة تقوم بدفع الأجر لكل عامل بانتظام بحلول أجل استحقاقه ويمكن توضيحه فيما يلي:

- الأجر القاعدي المحدد بشبكة الرواتب للشركة.
- التقدم في الدرجة.
- التعويض التكميلي للمدخل (ICR)
- الزيادات المتعلقة بالمجاهد والشهيد.
- التعويض المرتبط بالأقدمية والخبرة المهنية (IEP)
- الزيادة من أجل الساعات الإضافية.
- التعويض الجزائي للخدمة الدائمة .
- التعويض عن العمل التناوبي.
- التعويض عن الضرر.
- تعويض التبعية الخاصة لسلك الأمن الداخلي (ISS)
- التعويض عن الخطر والتجنيد الخاص بسلك الأمن الداخلي (IRAP)
- منحة المسؤولية والتبعية (إطار PRS)
- منحة التبعية الخاصة (إطار سامي PSP)
- تعويض المسؤولية (إطار سامي IR)
- منحة نوعية الإنتاج (سلك طبي PSR)

- تعويض خاص باضرار الممارسين الطبيين (سلك طبي ISP)
 - منحة الإنتاج الفردي والجماعي.
 - المشاركة في نتائج العمل.
 - المكافئة من أجل الاستحقاق أو النتائج الاستثنائية.
 - منحة الصندوق، التعويض عن المنطقة و ظروف المعيشة (IZCV)
 - التعويض عن التكوين (IHVF)
 - التعويض عن العطلة السنوية (ICA)
- وسيستفيد العامل بسبب الضرورات الخاصة المفروضة من طرف الشركة وفق شروط هذه الاتفاقية من:
- التعويضات مقابل المصاريف المنفقة خلال مهمة مأمور بها.
 - التعويض الجزائي لامتلاك السيارات.
 - التعويض الكيلو متري.
 - منحة النقل .
 - منحة القفة .
 - تعويض الغداء.
 - التعويض عن النقل.

ثانيا: الأجر القاعدي

يحدد الأجر القاعدي أو المقابل المالي لوقت العمل في الشهر، ويظهر بمعدل (173,33سا) التي تقابل 22 يوم مفتوح من العمل خلال شهر، ويمنح وفق الرتبة الوظيفية، يكون بالتعليل وفق طريقة التصنيف المطبقة من طرف الديوان بعد وصف المهام والوظائف.

ثالثا: شبكة الرواتب

تتكون شبكة الرواتب، لكل مستوى تصنيف من راتب قاعدي وراتب بالدرجة يقسم كل مستوى تصنيف على ستة عشر (16) درجة وتخصص للتقدم في الدرجة.

رابعاً: التقدم في الدرجة

ويكون التقدم في الدرجة بصورة آلية كل سنتين بالنسبة لكل عمال الشركة.

خامساً: التعويض التكميلي عن الدخل

يمنح لمجموع العمال ، مهما كانت الطبيعة القانونية لعلاقة العمل ، تعويض يسمى تعويض تكميلي عن الدخل ICR يساوي 500 دج شهريا.

سادساً: الزيادات لفائدة المجاهد والشهيد

يمنح للعمال الذين لهم صفة المجاهد، أرمل، وأرمل، وأبناء الشهداء مهما كانت الصفة الاجتماعية المهنية التابعين لها، من زيادة خاصة طبقاً للأحكام المعمول بها .

سابعاً: التعويض عن الخبرة المهنية

تمنح شركة نفطال التعويض عن الخبرة المهنية في شكل نسبة مئوية تحسب على أساس الراتب القاعدي الذي يقدر أقصاه ب: 64 بالمائة مقابل مدة عمل تقدر بخمسة وثلاثون (35) سنة.

يستفيد العامل بعنوان خبرته، من تعويض خبرة مهنية على أساس النسب المحددة أدناه.

الجدول رقم (02): يبين تعويض الخبرة المهنية

النسبة.	سنوات النشاط.
02 %	-السنوات الستة(6) الأولى (من السنة الأولى إلى نهاية السنة السادسة).
1,80 %	- الخمس (5) سنوات الموالية (من السنة 07 إلى نهاية السنة 11).
1,50 %	- العشر (10) سنوات الأخرى (من السنة 12 إلى نهاية السنة 21).
04 %	- الأربع عشر (14) الأخيرة(من السنة 22 إلى غاية السنة 35).

المصدر : بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

بحيث يؤخذ بعين الاعتبار من أجل تحديد نسبة الخبرة المهنية :

-فترات العمل المؤداة.

-فترات العطلة السنوية.

-فترات الغيابات الخاصة المدفوعة الأجر.

- فترات الراحة القانونية.
 - العطل دون أجر في حدود شهر واحد في السنة.
 - فترات الانتداب من اجل ممارسة الحق النقابي.
 - الفترات المؤداة في الخدمة الوطنية بعد التوظيف أو الإبقاء أو إعادة الاستدعاء في إطار الاحتياط.
 - فترات المشاركة في حرب التحرير الوطنية.
 - فترات العمل المؤدى خارج الشركة .
 - فترات الانتداب من أجل ممارسة مهمة عمومية انتخابية.
 - فترات الانتداب لدى فروع الشركة والمؤسسات التابعة لمجموعة سوناطراك.
 - فترات الانتداب لدى وكالات قطاع المحروقات ، فترات الانتداب لدى مصالح وزارة الطاقة والمناجم ومديريات الطاقة والمناجم على مستوى الولايات.
- وتحسب سنوات المشاركة في حرب التحرير الوطنية مضاعفة في تحديد الخبرة المهنية (IEP) ويتم تعويض الخبرة المهنية في شهر جانفي من كل سنة .

ثامنا: التعويضات الخاصة بسلك الأمن الداخلي

- يمنح لفائدة الأعوان والإطارات المكلفة بتدعيم جهاز الأمن الداخلي في مجال الوقاية والمراقبة.
 - تعويض التعبئة الخاصة بنسبة 35% تحسب على أساس الراتب القاعدي.
 - تعويض الخطر والتجنيد بنسبة 20% تحسب على أساس الراتب القاعدي .
- تعتبر هذه التعويضات مانعة لأي تعويض آخر من نفس الطبيعة ولا يمكن جمعها مع التعويضات الخاصة بالخدمة الدائمة و بالعمل التناوبي وبالتعويض عن الضرر.

تاسعا: المسؤولية

تعطى منحة المسؤولية والتبعية إلى خمسة نسب مختلفة تحدد على التوالي:

30% - 25% - 20% - 15% - 10% من الراتب القاعدي.

وهذه النسب بالنظر إلى الفئة الاجتماعية المهنية للانتماء أو على أساس طبيعة التكاليف ودرجة المسؤولية الخاصة بكل منصب عمل.

بحيث أن منحة المسؤولية والتبعية غير قابلة للجمع مع التعويضات أو المنح مقابل الساعات الإضافية والخدمة الدائمة والعمل التناوبي والأضرار والإلزامية والتبعية الخاصة.

ويمنح لفائدة الإطارات السامية.

*منحة التبعية الخاصة تحسب بنسبة 35% من الراتب القاعدي.

*تعويض المسؤولية تحسب بنسبة 25% من الراتب القاعدي.

تحدد مبالغ وشروط وكذا كفاءات منح المنحة للتعبئة الخاصة والتعويض عن المسؤولية من قبل الأطراف عند التفاوض.

عاشرا: التعويض الساعي عن الاستخدام المؤقت في التكوين:

يستفيد العمال المدعويين للضمان وأشغال التكوين داخل المؤسسة من تعويض يحدد عن طريق تنظيم داخلي في المؤسسة.

حادي عشر: تعويض العطلة السنوية

عند الذهاب في عطلة سنوية يدفع تعويض يتعلق بالعطلة السنوية يساوي واحد من اثني عشر (12/1) من الأجرة الكلية المقبوضة من طرف العامل خلال السنة المرجعية للعطلة أو بعنوان السنة السابقة للعطلة تحدد كيفية التطبيق من طرف الأفراد عند التفاوض.

الفرع الثاني: المكافآت.

تعتبر المكافآت أيضا حافز من الحوافز التي تقدمها شركة نفطال لعمالها من أجل الاجتهاد في العمل ويمكن إظهارها فيما يلي:

أولا: الأجر الوحيد : يستفيد كل عامل متزوج لا يمارس زوجه نشاط مأجور من تعويض شهري عن الاجر الوحيد يحدد ب 500 دج .

ثانيا: ميداليات العمل: تخصص ميداليات العمل لمكافأة إخلاص العامل للشركة وهي أربعة (04)

مستويات حسب الاقدمية في الشركة وتظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يبين أنواع الميداليات المقدمة للعمال حسب الأقدمية.

الميداليات	السنة
ميدالية برونزية	15 سنة أقدمية
ميدالية فضية	20 سنة أقدمية
ميدالية ذهبية	25 سنة أقدمية
ميدالية فضية ذهبية	30 سنة أقدمية

المصدر: الاعتماد على وثائق المؤسسة.

تحدد الفترات التي تأخذ بعين الاعتبار في حسابان سنوات الإخلاص (الوفاء) من طرف الشركة بعد أخذ رأي ممثلي العمال.

بحيث يرافق توزيع الميداليات تقديم لقب تشريفي وتحفيزي ، ويحدد المبلغ الصافي للتحفيز كما يلي:

الجدول رقم(04): يبين قيمة الميداليات المقدمة للعمالين.

المبلغ الصافي	الميدالية	السنة
1500 دج	برونزية	❖ 15 سنة أقدمية
2000 دج	فضية	❖ 20 سنة أقدمية
25000 دج	ذهبية	❖ 25 سنة أقدمية
30000 دج	فضية مذهبة	❖ 30 سنة أقدمية

المصدر: الإيعتماد على وثائق المؤسسة.

ثالثا: منحة نهاية المسار المهني: في حالة انتهاء علاقة عامل بالعمل بسبب التقاعد أو الوفاة أو الفقدان الغير إرادي للشغل أو بسبب مرض غير مهني أدى إلى عجز كلي عن العمل أو بسبب حادث عمل أو مرض مهني يدفع لفائدة العامل أو لذوي حقوقه منحة نهاية المسار المهني وهذه المنحة تحدد على أساس سبب انتهاء علاقة العمل وسنوات الأقدمية في الشركة.

تؤخذ بعين الاعتبار من أجل حساب منحة نهاية المسار المهني كفترات مماثلة:

- فترات العطلة السنوية.

- فترات الغيابات المأجورة.

- العطل دون أجر في حدود شهر واحد في السنة.
- فترات الغياب من أجل عطلة أمومة ، مرض مهني، مرضية أو حادث عمل.
- فترات الغيابات من أجل عطلة مرضية طويلة وعجز.
- فترة المشاركة في ثورة التحرير الوطني (تحسب السنة مضاعفة).
- فترات الانتداب : بعد التوظيف من أجل تأدية الخدمة الوطنية أو الإبقاء في الجيش أو إعادة التجنيد في إطار الاحتياط.
- فترات الانتداب لدى فروع الشركة ولدى مؤسسات تجمع سوناطراك.
- فترات الانتداب لدى وكالات قطاع المحروقات.
- فترات الانتداب لدى مصالح وزارة الطاقة والمناجم ومديريات الطاقة والمناجم في الولايات.
- فترات الانتداب من أجل نشاطات نقابية طبقا للقواعد المعمول بها .
- الفترات التكوينية مع المحافظة الكلية أو الجزئية للأجر.
- فترات النشاط المؤداة بصفة مؤقتة في حالة التثبيت .
- فترات الانتداب قانونا من أجل ممارسة تكييف عمومي انتخابي .

لا تؤخذ في الحساب السنوات المشتغل فيها بعد سن الستين (60) في حساب منحة نهاية المسار المهني.

رابعا: القرض من أجل اقتناء سيارة

يستطيع العمال الذين يستفيدون من التعويض الجزائي عن الامتلاك أن يطلبوا قرضا موجه لاقتناء سيارة سياحية. يحدد مبلغ القرض الممنوح بما يأتي وخمسين ألف دينار(250000دج)كما تحدد أجال التسديد وكذا شروط وكيفيات المنح والتسيير والتنظيم الداخلي.

خامسا: تعويض النقل

في غياب ضمان النقل من طرف الشركة ، يتقاضى العامل تعويض النقل تحدد شروط وكيفيات المنح وكذا مبالغ تعويض النقل من قبل الأطراف عند التفاوض.

لا يمكن للعامل الذي لا يستعمل وسائل النقل الموضوعة تحت التصرف من طرف الشركة المطالبة لأي سبب كان بالاستفادة من تعويض النقل.

سادسا: التعويض الكيلو متري

العمال الذين يستعملون سياراتهم الشخصية لأغراض الخدمة أو في إطار مأمورية تعويضا كيلو متريا حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم(05): التعويض الكيلومتري

المناصب المتنقلة	مهمة مأمور بها	مأمورية غير مستفيدة	مصاريف طريق الجنوب
2,50 دج	3,00 دج	4,50 دج	2,50 دج

المصدر: بالإعتماد على وثائق المؤسسة

تعد قائمة مناصب العمل التي تمنح هذا الحق وتراجع دوريا من قبل الأطراف عند التفاوض.

كما تحدد شروط وكيفيات المنح والتسيير عن طريق التنظيم الداخلي.

سابعا: منحة القفة

للعامل الذي يشغل وفق نظام الحصة المتواصلة الحق في منحة القفة التي تحدد شروطها وكيفيات سيرها عن طريق التنظيم الداخلي ويحدد مبلغ هذه المنحة من قبل الأطراف عند التفاوض.

ثامنا: تعويض الإطعام

للعامل الذي يشغل وفق نظام الحصة المتواصلة الحق في تعويض عن الإطعام في حالة عدم وضع الشركة تحت تصرفه وجبة غير أن هذا التعويض لا يستحق العمال عند ما يغلق مطعم الوحدة يطلب منهم ، لا يجمع تعويض الإطعام مع منحة القفة.

ويحدد مبلغ تعويض الإطعام ب (175 دج)

تاسعا: تعويض التنقل

يحق للمستخدمين المدعويين بالنظر إلى طبيعة نشاطاتهم إلى التنقل حيث يتجاوز شعاع التنقل خمسين (50) كيلومتر تقاضي تعويض النقل.

لا يجمع تعويض النقل مع تعويض الإطعام ومنحة القفة ومصاريف الإطعام المسددة في إطار المهام المأمور بها.

ويحدد مبلغ تعويض النقل بمائتي وخمسين دينارا (250 دج).

الفرع الثالث: الحماية الاجتماعية والخدمات الاجتماعية

وتتمثل فيما يلي:

أولاً: طب العمل

يعتبر طب العمل واجبا يقع على عاتق الشركة حيث يتمثل في مهمة مزدوجة وقائية أساسا وعلاجية بالدرجة الثانية ويهدف طب العمل إلى:

- ترقية سلامة العمال الجسمية والعقلية على أعلى درجة والمحافظة عليها .
- وقاية العمال وحمايتهم من المخاطر التي من شأنها أن تؤدي إلى حوادث وأمراض اجتماعية مهنية ومن كل ضرر يلحق بصحتهم.
- تشخيص ومراقبة كل العوامل التي من شأنها أن تضر بصحة العمال وذلك قصد التقليل منها أو استئصالها في أماكن العمل.
- تنصيب العمال والإبقاء عليهم في شغل مناسب لكفاءاتهم الجسدية والسيكولوجية (النفسية).
- تخفيض حالات الأمراض والأمراض المهنية وحوادث العمل والعجز.
- تقييم مستوى صحة العمال في وسط العمل.
- تنظيم العلاج الإستعجالي والإسعافات الأولية.
- المساهمة في حماية البيئة.

تكلف مصالح طب العمل:

- زيارات طبية إلزامية قصد التوظيف.
- زيارات دورية إلزامية يخضع لها عمال الشركة مرة واحدة (1) في السنة على الأقل.
- زيارات وفحوص خاصة لفائدة العمال المعرضين للمخاطر الاجتماعية المهنية، والنساء الحوامل وأمهات الأطفال التي تقل أعمالها عن سنتين (2) والمعوقين، والذين يعانون من أمراض مزمنة، و العمال الذين تقل أعمارهم عن ثمانية عشر (18) سنة، وأولئك الذين يتجاوزون الخمس وخمسين (55) سنة.
- زيارات وفحوصات طبية إلزامية على إثر غياب بسبب مرض مهني أو حادث عمل أو بعد عطلة أمومة أو غياب لا يقل عن واحد وعشرون (21) يوما بسبب مرض أو حادث غير مهني أو في حالة الغياب المتكررة بسبب أمراض غير مهنية في هذه الحالة الطبيب غير مؤهل للتأكيد من صحة أسباب الغيابات من أجل المرض أو الحادث.

وتكلف مصالح طب العمل أيضا ب:

- زيارات تفتيش الوقاية الصحية في أماكن العمل، وفي قواعد الحياة ، ومصالح الإطعام.
- مراقبة توازن الإطعام .
- إجراء اقتطاعات من اجل التحاليل والفحوص التي تبدو ضرورية.
- تحليل المخاطر المهنية واقتراح تحسينات ظروف الحياة.

ثانيا: الوقاية الصحية والأمن

يتعين للشركة ضمان الوقاية الصحية والأمن للعمال في أماكن العمل طبقا للتشريع والتنظيم المعمول به والنظام الداخلي.

المجالات المخصصة للعمل وأماكن العمل وبيئتها، وكذا ملحقاتها وتوابعها بما في ذلك المنشآت مهما كانت طبيعتها الموضوعية تحت تصرف العمال، يجب المحافظة عليها باستمرار في حالة نظافة ضرورة لصحتهم يجب أن تصمم المؤسسات و المجالات المخصصة للعمال وكذا ملحقاتها وتوابعها، وتهيأ وتصان على نحو يضمن أمن العمال.

تنشأ لجان متساوية الأعضاء خاصة بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل طبقا للتشريع المعمول به على مستوى كل هيكل عمل وعلى مستوى الشركة.

يجب أن تسهر اللجان المتساوية الأعضاء الخاصة بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل والتي يختار أعضائها على أساس معارفهم وكفاءتهم ، على حماية صحية وأمن عمال الشركة وتحسين ظروف العمل وحماية البيئة كما تكلف أيضا بمهمة السهر على مراعاة التعليمات التشريعية والتنظيمية في مجال الوقاية الصحية وظروف العمل.

أما فيما يخص الخدمات الاجتماعية تحاول شركة نفطال من خلال تقديم الخدمات الاجتماعية إلى توفير الراحة والرفاهية للعاملين، بحيث يعتبر كخدمة اجتماعية كل عمل أو إنجاز يهدف إلى المساهمة في ترقية الحالة المادية والمعنوية للعمال في شكل خدمات في مجال الصحة والسكن والثقافة والتسلية، وبصفة عامة كل إجراء ذو طابع اجتماعي يهدف إلى تسهيل الحياة اليومية للعامل وعائلته.

يستفيد من الخدمات الاجتماعية عمال و متقاعدوا الشركة، وكذا أفراد عائلاتهم الموجودين تحت تكفلهم تواصل العائلات التي كانت تحت تكفل العمال المتوفين من الاستفادة من نفس الامتيازات.

تتولى هياكل الخدمات الاجتماعية مهمة إنشاء وتسيير وتطوير :

- المساعدة الاجتماعية.
- الخدمات في مجال الصحة.
- روضات وحدائق الأطفال.

- الرياضة الجماهيرية.
- نشاطات الثقافة والتسلية.
- السياحة الشعبية ، رحلات ، مراكز ، العطل، مراكز الراحة، المخيمات، خرجات على الطبيعة.
- تعاونيات الاستهلاك.
- الأعمال الهادفة إلى إنشاء تعاونيات العقارية وإلى مساعدة الحصول أو شراء أو بناء مسكن.

ويزود صندوق الخدمات الاجتماعية من خلال :

- المساهمة السنوية للشركة التي تحسب على أساس نسبة 3% من كتلة الأجور الخام : المنح والتعويضات المختلفة كما يبرز من السنة المحاسبية للسنة المنصرمة .
- الموارد المحصلة مقابل أداء الخدمات.
- الموارد الآتية من التظاهرات الرياضية والثقافية.
- المساعدات والهبات والودائع.

المطلب الثاني: الحوافز المعنوية المقدمة للأفراد في شركة نفطال.

تقوم شركة نفطال بتوفير الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية يشجع من خلالها الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف الشركة وتظهر هذه الحوافز كما يلي:

الفرع الأول: تسيير المسارات المهنية في الدرجة والترقية:

يحدد تنفيذ النظام العام لتسيير المسارات المهنية والذي سيتم إعداده باتفاق جماعي، والكيفيات المتعلقة به ويندرج ضمن تحقيق الأهداف المحددة من طرف الشركة مع مراعاة التقدم في الدرجة المستحقة بعنوان تسيير المسارات، وتم الترقية المتعلقة بالتقدم في سلم المؤهلات أو في السلم التدريجي المهني حسب مناصب العمل المتوفرة في الهيكل التنظيمي وحسب كفاءة واستحقاق العامل .

تشغل المناصب الشاغرة بصفة أولوية من طرف العمال المثبتين للشركة والتابعين لنفس مستوى التصنيف أو إلى مستوى التصنيف الأدنى مباشرة .

-تكون مناصب العمل الشاغرة محل إشهار داخلي.

-تتوج الترقية بإصدار مقرر تنظيمي موقع عليه من طرف السلطة المؤهلة بعد أخذ رأي لجنة المستخدمين.

بالنسبة للمناصب الهيكلية الشاغرة الخاصة بوظيفة الإطار أو الإطار السامي يخضع العامل المعين لفترة تقييم تحدد مدتها كالتالي:

- ستة أشهر (6) عندما لا يكون المنصب الذي سوف يقلد منصبها عاليا .
- إثني عشر (12) شهرا عندما يكون المنصب الذي سوف يقلد منصبها عاليا.

كما يجب أن يتم التقييم قبل الآجال المحددة أعلاه.

في حالة ما إذا كانت النتائج أثناء فترة مرضية، يثبت العامل في وظائفه الجديدة.

في حالة العكس ، يعاد إدماج العامل في منصب عمله الأصلي أو يعاد تحويله إلى منصب ذو التصنيف المعادل لهذا الأخير عند انتهاء هذه الآجال ، يكون التثبيت مكتسبا.

الفرع الثاني: التكوين المهني

يشكل التكوين المهني أداة إستراتيجية لتطور الشركة، حيث تساهم أهدافه في إنجاز مهامه الاقتصادية ورفع كفاءات المستخدمين.

بهذه الصفة يتمثل دور مصالح التكوين المهني التابعة للشركة في ضمان توفير احتياجات الشركة باليد العاملة المؤهلة الضرورية لتسييرها وتطويرها من أجل تجسيد أهدافها، توفر الشركة الوسائل الضرورية قصد ضمان:

- أعمال التكوين المهني المتخصص لمصالح العمال المثبتين قصد اكتساب تأهل وكفاءة ضرورية لشغل منصب عمل والتحكم في وظيفة.
- أعمال تحسين المستوى المهني التي من شأنها أن تسمح بتأقلم دائم لعامل مع منصبه بالنظر إلى المتطلبات التي يملئها تطور تقنيات التسيير.
- أعمال مهنية تسمح بالالتحاق بمنصب عمل تكون مختلف عن تلك الخاصة بالمنصب الأصلي لكن بنفس مستوى التأهيل.
- كما تباشر الشركة أيضا أعمال التكوين الهادفة لتسوية مستويات تأهيل العمال بالنظر إلى متطلبات الالتحاق بالمنصب المشغول.
- على الشركة أيضا في إطار التشريع المعمول به: تنظيم أعمال التمهين للسماح للشباب باكتساب المعارف التطبيقية الضرورية لممارسة حرفة.
- تعرض مخططات التمهين مسبقا للجنة المستخدمين قصد اخذ رأيها.
- يجب على كل عامل متابعة دروس و دورات أعمال التكوين أو تحسين المستوى، المنظمة من طرف الشركة قصد تحسين وتعميق وتنمية معارفه العامة و المهنية والتكنولوجية.
- تفرض الشركة على العمال الذين تسمح لهم مؤهلاتهم وكفاءتهم بالمساهمة الفعلية في أعمال التكوين وتحسين المستوى الذي تنظمه.
- يمكن للشركة أن تسمح بالتغيب دون دفع أجر لعامل مدعو بأعمال التكوين خارج الشركة مراعية في ذلك ضرورات الخدمة.

- مجمّل أعمال التكوّين يتعيّن التكلّف بها بصفة أولوية داخل مراكز تكوّين الشركة ومواقع العمل وكذا عند الاقتضاء لدى مؤسسات التكوّين الخارجية.
- تقوم الشركة على رصد ميزانية تناسب احتياجات إنجاز أعمال التكوّين المبرمجة بعنوان مخططات التكوّين وتحسين المستوى والتمهين حيث يتم مسبقا استشارة الشريك الاجتماعي بشأنها لأخذ رأيه.
- يستفيد العامل المثبت الحاصل على أقدمية لا تقل عن سنة ومسجل لمتابعة أعمال التكوّين المهني وتحسين المستوى التي بادرت بها الشركة خلال هذه الفترة من الأجرة الخاصة بمنصب عمله كاملة باستثناء المنح والتعويضات ذات الطابع التعويضي، إلا إذا لم يتم التكلّف به.
- تعتبر هذه الفترة كوقت عمل مؤدى وتؤخذ بعين الاعتبار في حساب الخبرة المهنية والتقدم في الدرجة إلى جانب ميداليات الاستحقاق ومنحة نهاية المسار المهني.

الفرع الثالث: الراحة القانونية

- يحق لكل عامل في الراحة يوم كامل في الأسبوع يحدد القانون أيضا للعمال أيام الأعياد والعطل المدفوعة الأجر.
- يعتبر يوم الراحة الأسبوعي وأيام الأعياد والعطل المدفوعة الأجر أيام راحة قانونية.
- يحق للعامل الذي يشتغل في يوم الراحة القانونية التمتع براحة تعويضية ماثلة لها ويتنفع بالحق في زيادة ساعات إضافية.
- خلال الأعياد المدفوعة الأجر، يجب على العمال الخاضعين للعمل ألتناوبي أن يضمّنوا الخدمة، في هذه الحالة يحق لهم سواء:

- تسديد الساعات الإضافية وفق النسبة العادية (X) عدد الساعات المؤداة .
- عطلة استرجاع متساوية المدة.

يطبق هذا الإجراء الأخير أيضا على الإطارات الذين يشتغلون في يوم الراحة الأسبوعي وفي يوم العيد المدفوع الأجر أو ليلا.

الفرع الرابع: العطلة السنوية

- لكل عامل الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر ويعد كل تنازل من العامل عن عطلته أو عن بعضها باطلا وعدميم الأثر.

-الفترة المرجعية احتساب الحق في العطلة السنوية تمتد من 01 جويلية للسنة السابقة للعطلة إلى غاية 30 جوان

من سنة العطلة.

- تحسب العطلة السنوية على أساس يومين ونصف (2،5) من كل شهر عمل دون أن يتعدى المدة الإجمالية ثلاثين (30) يوم تقويميا عن سنة العمل الواحدة.

- خلال الشهر الأول من العمل كل فترة تتجاوز (15) يوما تعادل شهرا واحدا (01) من العمل لحساب العطلة السنوية.

- تمنح الفترة الأدنى من خمسة عشر (15) يوم والأكثر من ثمانية (08) أيام الحق في يوم واحد من العطلة السنوية.

- تعتبر فترات عمل لتحديد مدة العطلة السنوية:

- فترات العمل المؤدى.

- فترات العطل السنوية والاسترجاع.

- فترات الغيابات الخاصة المدفوعة الأجر والتي ترخص بها الشركة .

- فترات الراحة القانونية.

- فترات الغيابات بسبب الأمومة أو المرض أو حوادث العمل.

- فترات الإبقاء في الجيش أو إعادة التجنيد.

- تؤخذ العطلة السنوية بين 01 جويلية و 31 ديسمبر من السنة الجارية يمنع التأجيل من سنة إلى أخرى باستثناء في حالة الحاجيات المطلقة للخدمة، كما يمكن تجزئة العطلة السنوية على مرتين دون أن يقل الجزء الأول عن خمسة عشر (15) يوم عمل.

- تمنح عطلة إضافية لمدة (10) أيام وخمسة عشر (15) يوما ، حسب الحالة للعامل الذي يشتغل في ولايات الجنوب تحدد قائمة الأماكن ومدة العطل الإضافية من قبل الأطراف عند التفاوض.

- يمكن الزيادة في مدة العطلة السنوية بالنسبة للعامل الذين يتولون أشغال مرهقة أو خطيرة ، تحدد قائمة مناصب العمل المعنية والمدة الإضافية من قبل الأطراف عند التفاوض.

- يمكن أن يستدعي العامل الموجود في عطلة لضرورة ملحة تقتضيها الخدمة يتعين على هذا العامل الاستجابة في حالة القوة القاهرة الثابتة قانونا.

- يرخص للعامل الحق بتوقيف العطلة السنوية إثر وقوع مرض ليستفيد من العطلة المرضية والحقوق المرتبطة.

الفرع الخامس: تنظيم ساعات العمل

أوقات العمل محدودة من طرف الشركة وينبغي على عمال شركة نفطال بالبويرة، باحترام هذه الأوقات والالتزام بمنصب العمل عند الوقت المحدد لبداية العمل والبقاء فيه إلى غاية ساعة الدوام.

و أوقات العمل محددة بـ 08 ونصف ساعة يوميا أي من الساعة 08:00 إلى 16:30 بينهما فترة راحة مقدرة بساعة مدفوعة الأجر بالنسبة للإدارة تكون ما بين 12:00 و 13:00 زوالا.

الفرع السادس: ضمان واستقرار الوظيفة

يظهر لنا من خلال المبحث السابق أن عدد الأفراد المداومين أي الذين تربطهم علاقة غير محددة المدة أكثر من الأفراد المتعاقدين وهذا ما يدفعنا للقول أن الأفراد العاملين لهم نوع من الاستقرار النفسي الذي ينبع من ضمان واستقرار الوظيفة.

إضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية هناك مجموعة من الحوافز السلبية التي تضيفها مؤسسة نفطال نذكر منها:

أولا: العقوبة من الدرجة الأولى

تصنف الأخطاء من الدرجة الأولى كما يلي:

إنذار كتابي توبيخ الخصم من الراتب من 6 إلى 10 أيام تأخر في تقديم الميداليات لمدة سنة.

ثانيا: العقوبة من الدرجة الثانية

تصنف الأخطاء من الدرجة الثانية كما يلي:

- التنزيل في المرتبة.

- طرد من الوظيفة.

- تأخر تقديم الميداليات لمدة سنة أو سنتين أو ثلاث سنوات.

و بهذا يمكن القول أن مؤسسة نفطال تستعمل حوافز إيجابية و سلبية متنوعة، إذ تعتمد على الحوافز الإيجابية بشكل أكبر من الحوافز السلبية.

و من خلال استعراض هذه الحوافز التي تمارسها مؤسسة نفطال بحثنا عن أسس إعطائها و منحها فوجدنا من خلال نفس المقابلات مع العاملين أنها تمنح حسب الأقدمية و الكفاءة و الجهد المبذول، أي الأداء فهناك ربط بين المكافآت و الأداء.

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين في مؤسسة نفطال

إن تقييم الأداء المطبق في مؤسسة نفطال بصفة عامة ونפטال البويرة GPL على وجه خاص هو نظام التقييم - التنقيط *systeme d'appréciation - notation* سواءا تعلق الأمر بالأداء الفردي أو الأداء الجماعي.

الفرع الأول: نظام التقييم -التنقيط المتعلق بالأداء الفردي(المردودية الفردية)

حدد المنشور *la circulaire* رقم 88/06 الصادر بتاريخ 30-04-1988 عن المديرية المركزية لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال-الشرافة- و المتعلق بعلاوة المردودية الفردية (PRI) كل ما يتعلق بنظام تقييم -تنقيط أداء العاملين في مؤسسة نفطال، مجال تطبيقه، أهدافه، مكوناته... الخ، وهو لا يزال جاري التطبيق في المؤسسة إلى يومنا هذا.

أولاً: مجال تطبيق نظام التقييم -التنقيط

يتعلق نظام التقييم -التنقيط المعمول به في مؤسسة نفطال بجمع العاملين في المؤسسة دائمين كانوا أو مؤقتين، حتى العاملين حديثي التعيين، كما يخص كذلك جميع الفئات السوسيو مهنية الموجودة في المؤسسة(الإطارات العليا، الإطارات، عمال التنفيذ، عمال مهرة).

ثانياً: أهدافه

يهدف نظام التقييم المطبق في مؤسسة نفطال، وحسب نفس المنشور المذكور سابقاً إلى:

- إقامة علاقة مباشرة و متبادلة بين معدل علاوة المردودية الفردية و بين الدرجة التقييمية المحصل عليها نتيجة تقييم أداء العامل، و بالتالي تجنب التقدير الجزافي لهذه العلاوة، حيث يسمح نظام التنقيط بوضع أسس عادلة لحساب هذه العلاوة.

- إدخال ميكانزمات تقييم صحيحة لكل عامل في وظيفته، حسب معايير وظيفية تخص كل وظيفة.

محاولة إحداث تطابق و تلائم بين حصص الأرباح الموزعة، و بين مشاركة العامل في تحقيق هذه النتائج.

- وضع أسس عقلانية وعادلة لمجموعة القرارات التي يتخذها الرؤساء و المتعلقة بشؤون العاملين، تقوم بالأساس على نتائج التقييم، أهم هذه القرارات: التقدم والترقية، التدريب و التحسين، إعادة التعيين، تنزيل الرتبة، الفصل.

ثالثاً: مكوناته

أ- بطاقة التقييم - التنقيط *fiche de notation* نميز ثلاث أنواع من إستمارات التقييم:

التنقيط الأول خاصة بالإطارات و الثانية خاصة بالعمال المهرة، و الثالثة خاصة بالعمال التنفيذيون، وهي بطاقات لها نفس الشكل إنما تختلف فقط من حيث اللون و معايير التقييم الخاصة بكل فئة مهنية التي تشملها، وهي تحتوي على أربعة محاور(أنظر الملحق رقم 03-02-01).

-**المحور الأول:** الجزء الأول منه يضم التعريف بالوحدة، القسم، الفوج الذي ينتمي إليه الخاضع للتقييم، أما الجزء الثاني فيضم المعلومات الشخصية للعامل: الإسم، اللقب، السن، الرقم التسلسلي للعامل، تاريخ الميلاد، تاريخ إلتحاقه بالمؤسسة، الوظيفة التي يشغلها.

-**المحور الثاني:** يضم المعايير الرئيسية من حجم العمل، كمية العمل، الانضباط في مواعيد العمل الرسمية، حيث يتم تسجيل عدد التأخرات، و عدد غيابات نصف يوم عمل، وهذا في كل شهر، كما يتم تسجيل نوعية العقوبة التي قد يتعرض لها العامل خلال الشهر، هذا إضافة إلى المعايير الجزئية التي تندرج تحتها، و هي تختلف على حسب الشخص الخاضع للتقييم، ما إذا كان إطار، عامل ماهر، عامل تحكم، إضافة إلى درجات هذه المعايير.

-**المحور الثالث:** يضم أشهر السنة الميلادية، حيث تسجل النقطة التي يتحصل عليها الخاضع للتقييم مقابل كل شهر، إضافة إلى توقيع القائم بعملية التقييم في أسفل الخانة المقابل لكل شهر.

-**المحور الرابع:** يتعلق بالتقييم السنوي الخاضع للتقييم، حيث يتم تسجيل النقطة المتوسطة المتحصل عليها خلال السنة، كما يضم جزء خاص بالقائم بالتنقيط، و آخر خاص بالعامل الخاضع للتقييم، لتقديم توضيحات، كما تسجل في هذا المحور رأي إدارة المستخدمين و قرار المشرف.

ب- معايير التقييم الرئيسية و الجزئية

-**المعايير الرئيسية:** تقييم جميع الفئات السوسيو-مهنية الموجودة في المؤسسة، وفق ثلاثة معايير رئيسية و مشتركة هي في الأساس: حجم العمل، نوعية العمل، الارتباط، و الجدول التالي يوضح معايير التقييم الرئيسية و أوزانها النسبية لكل فئة السوسيو-مهنية.

الجدول رقم (06): المعايير الرئيسية المستخدمة في التقييم

المجموع	الإرتباط	نوعية العمل	حجم العمل	الفتنة
100	20	50	30	الإطارات
100	20	40	40	عمال مهرة
100	20	20	60	عمال التنفيذ

المصدر: بالإعتماد على وثائق المؤسسة

-المعايير الجزئية: هناك معايير جزئية **Sous critères** مرتبطة أساسا بطبيعة و متطلبات العمل، و تظهر في بطاقة التقييم-التنقيط الخاصة بكل فئة، و الجداول الثلاثة الآتية تبرز هذه المعايير:

الجدول رقم(07): المعايير الجزئية الخاصة بالإطارات

الدرجات	المعايير الجزئية	المعايير
68	- كمية العمل المقدمة	حجم العمل (30)
08	-المعرفة بالعمل وتخطيط المهام	
08	-القدرة على التكيف مع الوظيفة	
06	-روح المبادرة والمسؤولية	
25	- كفاءة التنفيذ	جودة العمل
15	-القيادة	
05	-الإجتهد في العمل	
05	-البحث عن المعلومات وطرق العمل	
05	الإستعداد والقدرة على إقامة علاقة إنسانية	

المصدر: استمارة التنقيط الخاصة بالإطارات(أنظر الملحق رقم 01)

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن درجة معيار جودة العمل أكبر من درجة معيار حجم العمل في حالة الإطارات، حيث يمثل معيار كفاءة تنفيذ المهام المعيار الأهم من بين المعايير، و معظم هذه المعايير هي عبارة عن عناصر تتعلق بسلوك الإطار المتعلق بأداء الوظيفة: كالقيادة، الاجتهاد في العمل. إضافة إلى عناصر تتعلق بشخصية الإطار كالاستعداد و القدرة على إقامة علاقات إنسانية، وهي عناصر صعبة القياس و التقييم، لأنها صفات غير ملموسة، أما معدلات الأداء و التي تتعلق بالنتائج المحققة من طرف الإطار، فهي ممثلة في كمية العمل المقدم و جودة هذا العمل

الجدول رقم (08): المعايير الجزئية الخاصة بالعمال المهرة

المعايير	المعايير الجزئية	الدرجات
حجم العمل (40)	- كمية العمل المبذول	20
	- إستيعاب تعليمات العمل	10
	- القدرة على التنبؤ	05
	- إحترام القواعد وتعليمات العمل	05
جودة العمل (40)	- كفاءة التنفيذ	20
	- المعرفة بالعمل	10
	- القيادة أو روح الفريق	06
	- قدرة المحافظة على أدوات العمل	04

المصدر: استمارة التقييم الخاصة بالعمال المهرة (أنظر الملحق رقم 02)

على عكس الإطارات تساوي درجات حجم العمل مع جودة العمل المقدم من طرف العمال المهرة، تتمثل هذه المعايير في معايير تتعلق بالسلوك مثل: احترام القواعد و التعليمات، القدرة على التنبؤ و تنظيم العمل، أما معدلات الأداء فتتمثل في كمية العمل المبذول فقط، جودة هذا العمل (كفاءة التنفيذ وهما بنفس الأهم.

الجدول رقم(09): المعايير الجزئية بالعمال التنفيذيون

المعايير	المعايير الجزئية	الدرجات
حجم العمل (60)	- كمية العمل المبذول	30
	- استيعاب تعليمات العمل	20
	- مراعاة تعليمات الأمن	05
	- القدرة على التكيف مع الوظيفة	05
جودة العمل (20)	- كفاءة التنفيذ	08
	- المعرفة بالعمل	06
	- روح الفريق	03
	- العناية بأدوات وتجهيزات العمل	03

المصدر: استمارة التقيط الخاصة بالعمال التنفيذيون (أنظر الملحق رقم03)

الملاحظ من الجدول رقم (09) أن العمال التنفيذيون يقيمون وفق مجموعة من المعايير هي في الأساس: معايير تتعلق بالسلوك، وأخرى بالنتائج. تتعلق المعايير المتعلقة بالنتائج أساسا في كمية العمل المبذول فقط، دون التركيز على عنصر الزمن أو التكلفة لإنجاز هذا العمل، أما جودة العمل فهي ليست بنفس الدرجة المعطاة لمعيار كمية العمل.

ت - طريقة وضع النقطة التقييمية

- دورية التقيط: يسمح نظام التقييم- التقيط بتحديد علاوة أو عقوبة المردودية الفردية المسجلة في كل شهر.
- تعيين القائم بالتقيط- التقييم في المؤسسة محل الدراسة: رؤساء، مصالح و مراكز. حيث يتولى رؤساء المصالح تقييم العاملين تحت إشرافهم، أما رؤساء المصالح فيتولى تقييم رؤسائهم المباشرين، على سبيل المثال: رؤساء المصالح التابعة للفرع التجاري يتولى تقييمهم مدير الفرع، أما بالنسبة للعاملين في مركز توزيع و تخزين الوقود فيتولى تقييمهم رئيس المركز، و كذا بالنسبة لرئيس مركز الزيوت و العجلات المطاطية.

- مراحل وضع الدرجة التقييمية

- يقوم القائم بعملية التقييم- التقيط بتقييم العامل/الموظف تبعا للمعايير المتعلقة بحجم العمل، و جودة العمل المذكورة سابقا، وهذا طبعا حسب الفئة السوسيو- مهنية، و ينتج عن هذا درجة تقييمية لا تتجاوز 80 درجة، وهي تمثل مجموع أولى يساوي (حجم العمل+ كمية العمل).

- من جهة أخرى تقوم إدارة المستخدمين بتسجيل الغيابات و التأخرات الغير مبررة التي يقوم بها العامل/الموظف خلال الشهر، حيث يؤدي أي تأخر غير مبرر إلى تخفيض عدد الدرجات الخاصة بالانضباط و المقدرة ب20 درجة

ب3 درجات، في حين يؤدي تغيب نصف يوم غير مبرر كذلك إلى تخفيض درجات الانضباط المحصل عليها ب5 درجات، و هذا كله يسمح بتكوين مجموع جزئي ثاني يساوي (الإنضباط_التأخر+الغيابات).
- أما بالنسبة للعقوبات، فتقوم مصلحة المستخدمين دائما بتسجيل الأخطاء المهنية التي يمكن أن يرتكبها العامل/ الموظف خلال الشهر، وفرض العقوبة المناسبة للخطأ المرتكب، وتتنوع هذه العقوبات من الإنذار الكتابي أو الشفهي، التي تكون للتوقيف المؤقت لمدة 03 أيام، أو لمدة 04-08 أيام مع تنزيل الرتبة، و يسمح هذا بإعطاء مجموع جزئي ثالث، و بناء على هذا فإن الدرجة التقييمية التي يتحصل عليها العامل/الموظف هي:

الدرجة التقييمية = (المجموع الجزئي الأول+المجموع الجزئي الثاني)-الجزئي الثالث.

لكن في السنوات الأخيرة تم إدخال وثيقة تتمثل في ورقة الحضور **Feuille de presence** يتم تسجيل فيها جميع ساعات العمل الحقيقية المسجلة في الشهر، إضافة إلى التعويضات التي تمنحها المؤسسة، كما تسجل الدرجة التقييمية في أسفل هذه الصفحة انظر الملحق رقم (04).

الفرع الثاني: تقييم الأداء الجماعي للعاملين (المردودية الجماعية)

يخضع الأداء الجماعي للعاملين هو الآخر للتقييم، وذلك في إطار حساب ما يسمى بعلاوة المردودية الجماعية **PRC**، حيث حددت هذه العلاوة بالمرسوم **48/80** المؤرخ في **1980/03/03**. وهو يسري على جميع المؤسسات العمومية، كان يهدف إلى ربط جزء من دخل العامل بالإنتاج المحقق، ثم تلاه منشور وزاري توضيحي يحث على التطبيق التدريجي و المنهجي لها مع توافر الشروط مسبقا حتى يتسنى تحقيق أهدافها لكن التطبيق الفعلي لهذه العلاوة كان مع بداية **1982**. كما حدد القانون صرف هذه العلاوة شهريا من أجر العامل.

وكما هو الحال بالنسبة لمؤسسة نפטال التي شرعت في تطبيق هذه العلاوة منذ إنطلاق نشاطها سنة **1982**. حيث حددتها ونظمتها مجموعة من المناشير الصادرة عن المديرية المركزية لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة نפטال، ومنها المنشور رقم **90/19** الصادر بتاريخ **1991**، و المنشور رقم **93/06** الصادر بتاريخ **1993/04/11** في ميدان الدراسة-نפטال البويرة **GPL**، يتم تقييم المردود الجماعي لأداء العمال من خلال تقييم أداء ذلك مركزين أساسيين و هما:

- مركز تخزين و توزيع الوقود **CBR**.
- مركز الزيوت و العجلات المطاطية **CMP**.

أولا: معايير التقييم المستخدمة في كل مركز

يتم تقييم المركزين السابقين وفق المعايير التي بينها الجدول رقم (09) مع درجة كل معيار، حيث يبلغ كل مجموع ا

لدرجات 100 درجة وهذا بالنسبة لكل مركز.

الجدول رقم (10): يوضح معايير التقييم المستخدمة في كل مركز و درجاتها

الدرجات	المعايير	المراكز
10	-الأمن والسلامة	مركز تخزين
60	-المخرجات من الوقود	وتوزيع الوقود
30	-وسائل نقل الوقود	CBR
10	-الأمن والسلامة	مركز الزيوت
70	-مبيعات الزيوت	والعجلات المطاطية
20	-الزيوت المستعملة	CMP

المصدر : بالإعتماد على وثائق المؤسسة

إن الملاحظ من الجدول رقم (10) أن المعيار المشترك في تقييم المركزين هو معيار الأمن و السلامة، و هذا المعيار تندرج تحته مجموعة من المعايير الجزئية.

ثانيا: طريقة حساب المردودية الجماعية للعاملين في كل مركز

يتم حساب معدل المردودية الجماعية PRC عبر خطوتين:

أ- يتم حساب نسبة المردودية الجماعية %RENCOLL للمركزين السابقين، وذلك بحساب نسبة النتائج المحققة إلى التنبؤات، ثم مقارنة تلك النسبة بالدرجة القصوى لكل معيار، ماعدا معيار الأمن و السلامة.

ب- يتم حساب معدل المردودية الجماعية TAUX PRC لكل مركز، وذلك حسب معيار خاص Un barème، وهو معدل لا يتجاوز 30% من الأجر القاعدي.

أما معدل المردودية الجماعية بالنسبة للعاملين في الفرع التجاري هي متوسط المعدلات المحققة في المركزين السابقين (CBR-CMP).

بعد حساب المعدل المردودية الجماعية المحقق شهريا لكل مركز، يتم حساب قيمة المردودية الجماعية لكل عامل في هذه المراكز، وذلك يضرب المعدل المحصل عليه في كل المركز في الأجر القاعدي للعامل.

المبحث الثالث: تقييم التحفيز و الأداء في شركة نفطال

بعد عملية التحفيز للموظفين تأتي مرحلة مهمة جدا، ألا وهي تقييم عملية هذا التحفيز من خلال تقييم أداء الأفراد عن هذا التحفيز و الذي يعتبر نتيجة أخيرة بالنسبة لكل موظف أو عامل وهذا ما نتطرق إليه في العنصر الموالي، وهذا من خلال الأدوات المستعملة لجميع المعلومات وعينة الدراسة و تحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

يتوقف تقدم أي علم من العلوم على وجود منهج محدود واضح المعالم للبحث، يساعد في التوصل إلى معرفة المنظمة لجوانب الواقع.

الفرع الأول : منهج الدراسة

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه، ومن خلال هذا المنطق نرى بأن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إختيار هذا المنهج دون غيره لأنه يتناسب مع موضوع الدراسة، كذلك بغية وصف وتحليل واقع التحفيز وأثره على تقييم أداء العاملين قصد الوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع وتحسينه، وعليه تم الإعتماد على نوعين من أنواع البحث الوصفي وهما:

أولاً: أسلوب البحث الوصفي المسحي

هدفه هو تحديد التحفيز السائد من جهة ومستوى تقييم أداء العاملين من جهة أخرى.

ثانياً: أسلوب البحث الوصفي الإرتباطي

هدفه هو تحديد تأثير التحفيز على تقييم أداء العاملين وتوضيح العلاقة بينهما.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

نقصد بها إختيار جزء من مجموعة معينة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن تخضع كل وحدات و أقسام وفروع مؤسسة نفطال بالبويرة لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال: ضيق الوقت، إمكانية البحث و التكلفة و كذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة وتباين لمواقع الأنشطة و الوظائف التي تتواجد فيها من جهة أخرى وعليه فإن مجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في مؤسسة نفطال بالبويرة..

لذا تحتم علينا الأمر اختيار عينة عشوائية مكونة من (40) عاملا من فئة العمال الذي يقدر عددهم الإجمالي ب (60) عامل موزعين على مختلف إدارات المؤسسة أي ما يعادل 66.66%، و تم توزيع 40 قائمة إستبيان عليهم تم إسترجاع 33 منها أي ما يعادل 82.5% و ألغيت 07 منها لعدم الإجابة عليها. كما يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11): توزيع أداة الدراسة

عدد الإستبيان	التوزيع	العائد	الملغى	النهائي
المجموع	40	33	07	33
النسب	100%	82.5%	17.5%	82.5%

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الإستبيان

و تمت توزيع قوائم الإستبيان بشكل شخصي مع تقديم بعض الإيضاحات في بعض الأحيان عن هدف الدراسة و طريقة الإجابة .

المطلب الثاني: الاستبيان

الإستبيان هو الأداة الأكثر إستخداما في البحوث العلمية، وهو يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال إحتوائه على مجموعة من الأسئلة والعبارات الطلب من المستجوب الإجابة عليها، ويعتبر أنسب الأدوات إستعمالا في دراسة العينات الكبيرة والمتوسطة.

الفرع الأول: تقديم الإستبيان

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان بها مجموعة من الأسئلة و ذلك بغرض جمع البيانات اللازمة وهذا لاختيار فرضيات البحث و المساعدة في تقييم التحفيز و تفعيل أداء المورد البشري في مؤسسة نفطال بالبويرة.

ولقد تم تصميم هذه الإستبانة وفق الطريقة المبينة في الملاحق (أنظر الملحق رقم 05)

أولا: موضوع الاستبيان: و الذي تم توضيحه في مقدمة الاستبيان.

ثانيا: غرض الاستبيان: و الموضح كذلك من خلال المقدمة المدرجة فيه.

ثالثا: شرح طريقة الإجابة: وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب و الملائم.

رابعا: نوع الأسئلة: اعتمدنا في الاستبيان على أسئلة من النوع المغلق بطريقة منهجية ليتلائم مع احتياجات الدراسة و قد إعتد في تصميمه على مقياس "ليكرت الخماسي likert scale" حيث يطلب فيه على المبحوث أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة على النحو التالي:

جدول رقم (12): مقياس ليكرت likert scale للإجابة على عبارات الإستبيان

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج spss

الفرع الثاني: مكونات الاستبيان:

يتكون الاستبيان من ستة محاور وهي: (انظر الملحق رقم).

أولاً: المحور الأول وهو محور خاص بالمعلومات الشخصية المدروسة مثل: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية الأجر، الحالة الاجتماعية.

ثانياً: المحور الثاني يتضمن معلومات واقع الحوافز في المؤسسة و هو بدوره يشمل :

أ: بعد الحوافز المادية يتضمن هذا البعد 11 عبارة من (1-11).

ب: بعد الحوافز المعنوية يتضمن هذا البعد 7 عبارات من (12-18).

ثالثاً: المحور الثالث يتضمن معلومات حول علاقة الأداء بالحوافز.

أ: بعد تقييم الاداء: يتضمن هذا البعد 9 عبارات من (19-27).

ب: بعد فعالية نظام الحوافز على الأداء: يتضمن هذا البعد 8 عبارات من (28-35).

- بعد اثر الحوافز على أداء المورد البشري: يتضمن هذا البعد 4 عبارات من (36-39).

الفرع الثالث: صدق وثبات الإستبيان

قبل أن تخرج قائمة الإستبيان في شكلها النهائي، مرت بعدة مراحل لإختيار صدقها وثباتها، بدءا بعملية التحقيق من صدق الأداة، حيث تم عرض قائمة أولية للأسئلة على الأستاذ المشرف، وتم تزويده بأهداف البحث للتأكد من مدى صدقها وتحقيقها لأغراض وأهداف البحث.

وقد أبدى رأيه واقتراحاته والتي على أساسها تم تعديل القائمة، ثم تم توزيع قائمة الإستبيان على (10) مفردة من عينة الدراسة للتحقيق من مدى فهم الأسئلة وعدم وجود أي غموض فيها. وقد تم حصر الأسئلة الغير المفهومة والغامضة وإعادة صيانتها، وعلى أساس المراحل والملاحظات السابقة تمت إعادة صياغة أسئلة الإستبيان من جديد حتى أصبحت في شكلها النهائي والذي تم توزيعه على العينة المستقصاة.

وقد تم التحقيق من ثبات الإستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباك "coefficient Alpha Cronbach". حيث يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبيان يعني الإستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيها لو تم إعادة توزيعها على أطراف العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد كانت نتائج حساب معامل ألفا كرونباك كما هي موضحة في الشكل التالي:

الجدول رقم (13) : نتائج إختبار ألفا كرونباك لقياس ثبات الإستبيان

الرقم	المحور	معامل ألفا كرونباك
01	الحوافز المادية	0.753
02	الحوافز المعنوية	0.788
03	تقييم الأداء	0.773
04	فعالية نظام الحوافز على تقييم الأداء	0.789
	جميع المحاور	0.902

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلا نتائج الجدول رقم (13) يتضح أن قيمة المعامل ألفا كرونباك جيدة لكل مجال وقيمة ألفا لجميع المحاور وكانت 0.902 وكون هذه القيمة أعلى من القيمة التي نقبل عندها درجة الإعتماذية البالغة 0.60 فإن معامل الثبات مرتفع وبنسبة مقبولة.

الفرع الرابع: أدوات المعالجة الإحصائية

يعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من الباحثين يتم تحليله وهناك عدة برامج لتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع، تم استخدام برنامج SPSS وهو إختصار لعبارة «statistical packgefor the social sciences» الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية (الصفات الشخصية)
- المتوسط الحسابي يصلح للبيانات الكمية فقط وهو وحيد ويتأثر بالقيم استخدمناها لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة.
- الانحراف المعياري استخدم للتعرف على مدى إجابات أفراد العينة عن المتوسط لكل عبارة ولكل بعد.
- وتم استخدام معاملات الارتباط لتحديد مدى ارتباط قيم العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه من جهة وتحديد مدى ارتباط أبعاد التحفيز وأبعاد تقييم أداء العاملين من جهة أخرى.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

تعد عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في العاملين بشركة نفطال بالبويرة، نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المحصلة في جداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء لها معنى وقيمة. ولذلك نقوم بعملية تحليل الاستبيان من خلال ما يلي:

الفرع الأول: بعد البيانات الشخصية

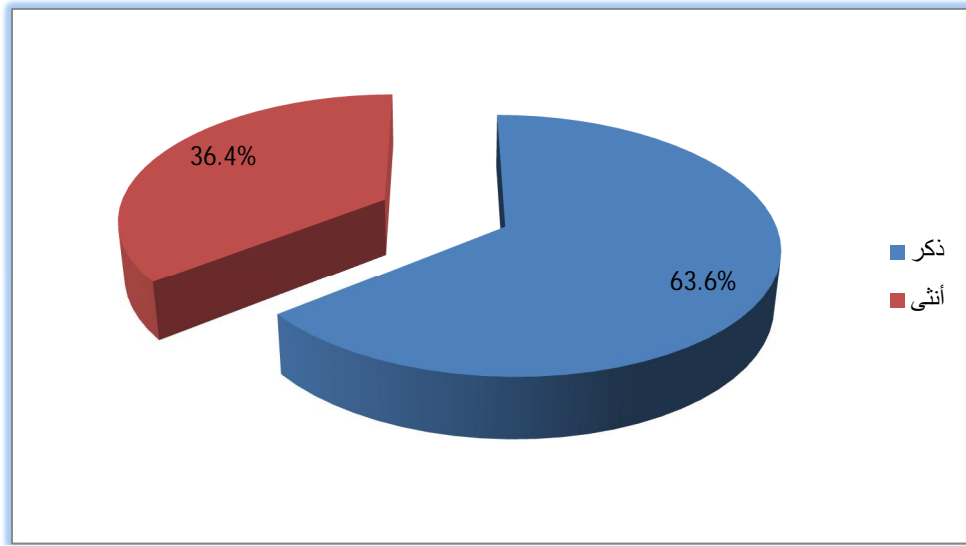
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
63.6	21	ذكر
36.4	12	أنثى
100,0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (14) نلاحظ:

انه من خلال التوزيع العينة وفقا للجنس والذين بلغ عددهم (40) مبحوث، أن الغالبية العظمى منها الذكور يفوق عدد الإناث بحيث بلغت نسبة الإناث 36.4% بينما بلغت نسبة الذكور 63.6% ، ويمكن تفسير ذلك بالدرجة الأولى إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يحتاج إلى عدد كبير وشاق ويكون خارج مقر المؤسسة وهم الفئة الأكثر طلبا للعمل والتكفل الاجتماعي، كما نلاحظ محدودية مشاركة المرأة في هذا المجال نظرا لعدم توافق الخصائص الفيزيولوجيا للإناث في هذا المجال، ولا ينفي وجود البعض منهن في مناصب الإدارة ولذا من الطبيعي أن تكون نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث.

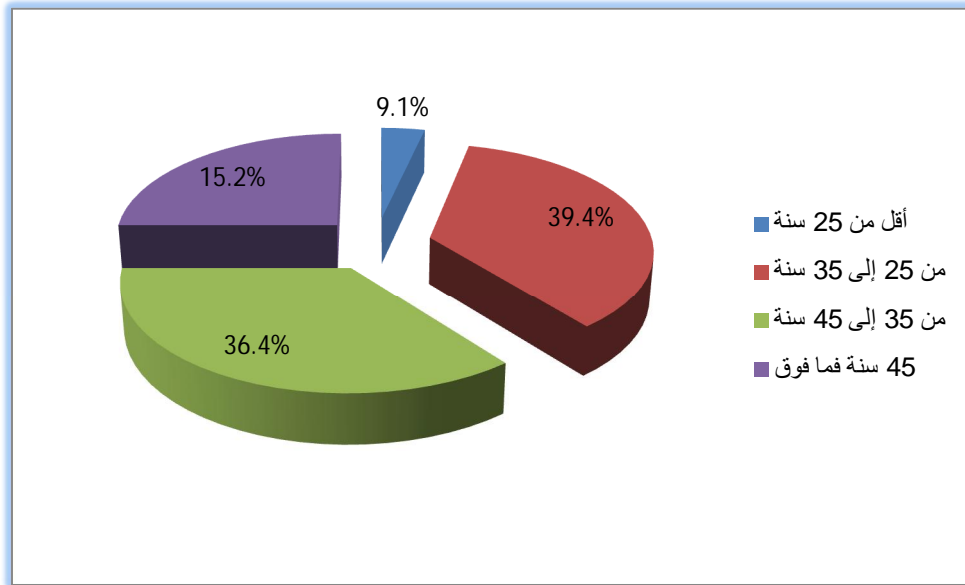
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	
9.1	3	أقل من 25 سنة
39.4	13	من 25 إلى 35 سنة
36.4	12	من 35 إلى 45 سنة
15.2	5	45 سنة فما فوق
100,0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن 13 من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة 39.4% أعمارهم تتراوح في الفئة العمرية من 25 سنة إلى 35 سنة ، ثم تليها الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة بنسبة 36.4% ثم تأتي الفئة العمرية 45 سنة فما فوق بنسبة تقدر بـ 15.2% ، وأخيرا الفئة الأقل من 25 سنة بنسبة 9.1%.

ومن خلال المعطيات يظهر متغير السن على التنوع العمري لأفراد عينة الدراسة، وهذا ما يفسره مدى اعتماد المؤسسة على فئة متوسط السن، الذي يكون الفرد فيها يمتلك عنصر الخبرة الذي يحتاجه للعمل في المؤسسة والذي يعود عليها بالنفع.

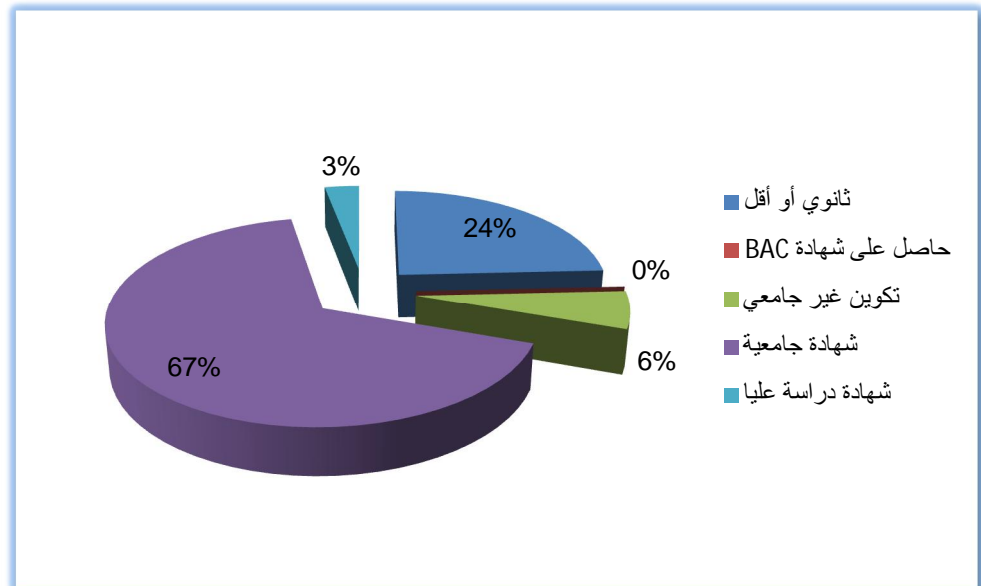
ثالثاً: توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (16): توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	
24.2	8	ثانوي أو أقل
00	0	حاصل على شهادة BAC
6.1	2	تكوين غير جامعي
66.7	22	شهادة جامعية
3.0	1	شهادة دراسة عليا
100,0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من خلال الاطلاع على الجدول رقم (16) أن 22 من أفراد عينة الدراسة يمثلون نسبة 66.7% مستواهم التعليمي جامعي وهم الفئة الأكثر من إجمالي عينة الدراسة، في حين أن (08) منهم يمثلون نسبة 24.2% من إجمالي

عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي أو أقل، ثم يليها مستوى غير جامعي والذي عددهم (02) بنسبة 6.1% و في الأخير يأتي (01) منهم يمثل نسبة 03% حاصل على الدراسة العليا. ويمكن تفسير الفروق في المستوى التعليمي إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب مؤهلات ودرجات عالية لتبوء المناصب، وإنجاز النشاطات الموكلة إليهم بأكثر كفاءة ودقة، وبالتالي تكون الإجابة على الاستبيان موضوعية ويؤخذ بها ولا تكون لديهم مشكلة في فهم أسئلة الاستبيان.

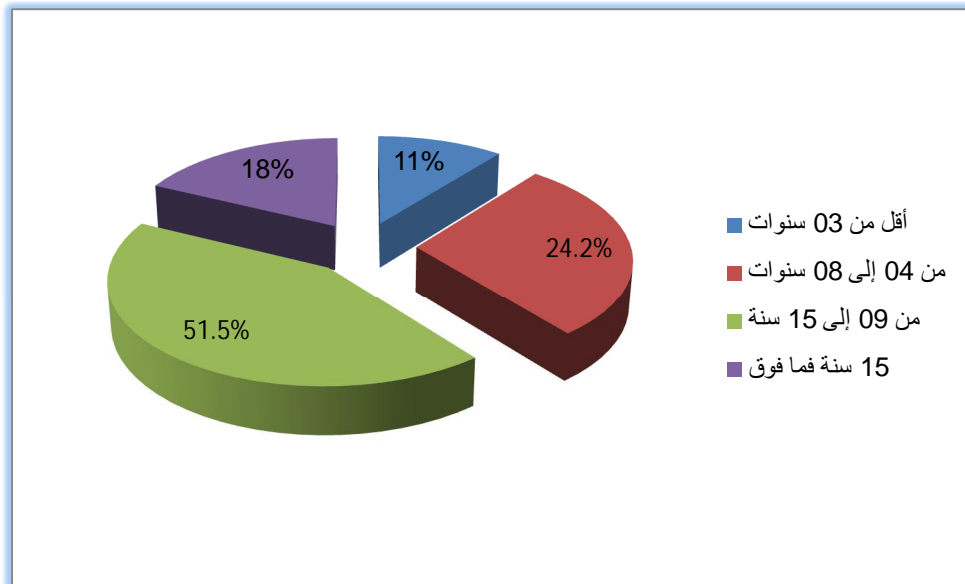
رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

النسبة المئوية	التكرار	
12.1	4	أقل من 03 سنوات
24.2	8	من 04 إلى 08 سنوات
51.5	17	من 09 إلى 15 سنة
9.1	3	15 سنة فما فوق
100,0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (17) أن 17 من أفراد العينة المدروسة يمثلون نسبة 51.5% من إجمالي عينة الدراسة تتجاوز عدد سنوات خدمتهم في المؤسسة من 09 إلى 15 سنة، وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (08) منهم يمثلون نسبة 24.2% من إجمالي عينة الدراسة عدد سنوات خدمتهم من 04 إلى 08 سنوات بينما 04 منهم يمثلون

نسبة 12.1% من إجمالي عينة الدراسة عدد سنوات خدمتهم أقل من 3 سنوات، و 03 منهم يمثلون نسبة 9.1% من إجمالي عينة الدراسة عدد سنوات خدمتهم 15 سنة فما فوق.

ويتضح من تحليل متغير سنوات الخدمة إلى وجود استقرار وظيفي للفئات المهنية التي تشتغل بالمؤسسة، مما يدل على الخبرة المكتسبة والطويلة في ميدان العمل، وكذلك استقطاب والاستعانة بخريجي الجامعات الذين وظفتهم منذ مدة و المتخرجين الجدد الذين أكملوا دراستهم.

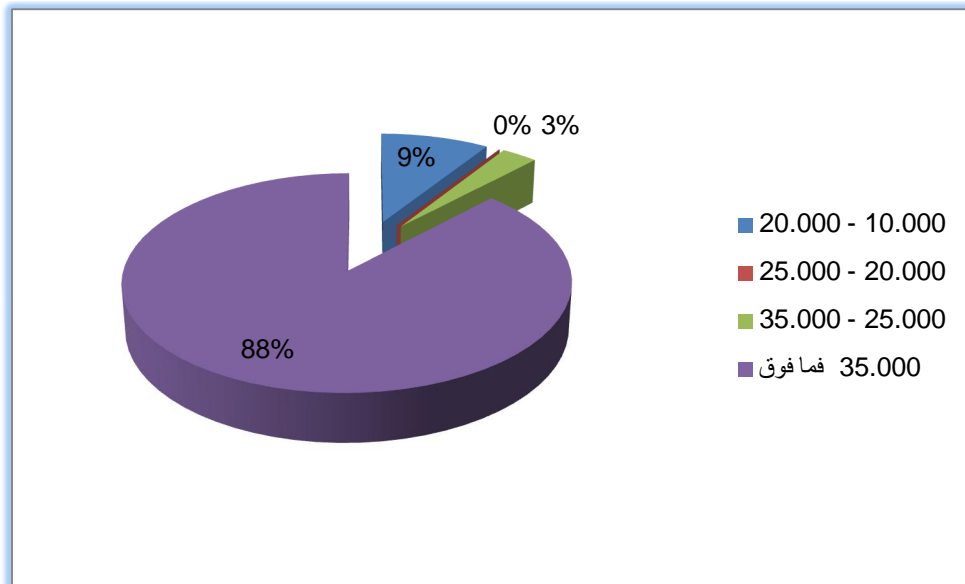
خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الأجر

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الأجر

النسبة المئوية	التكرار	
9.1	3	10.000 - 20.000
00	0	20.000 - 25.000
3,0	1	25.000 - 35.000
87.9	29	35.000 فما فوق
100,0	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب الأجر



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (18) أن (29) من أفراد العينة المدروسة يمثلون نسبة 87.9% من إجمالي عينة الدراسة تتجاوز أجرهم 35.000 دج، وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (03) منهم يمثلون نسبة 9.1% من إجمالي

عينة الدراسة يتراوح أجزهم بين 10.000 إلى 20.000 دج، و(01)منهم يمثل نسبة 03% من إجمالي عينة الدراسة يتراوح أجره بين 25.000 و35.000 دج.

ويتضح من تحليل متغير الأجر إلى وجود استقرار وظيفي للفئات المهنية التي تشتغل بالمؤسسة، مما يدل على أن معظم عينة الدراسة ذات أقدمية وذات خبرة طويلة في ميدان العمل،

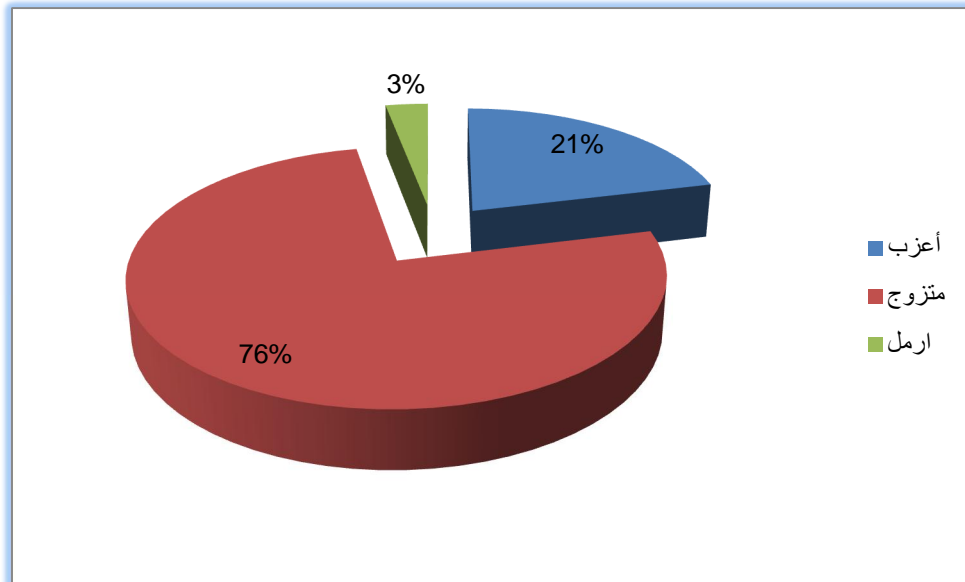
سادسا: توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية

جدول رقم (19): توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	
21.2	7	أعزب
75.8	25	متزوج
3	1	أرمل
100,0	33	المجموع

مصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

تبين النتائج المتحصل عليها من خلال إجابات توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية أن (25) من عينة الدراسة يمثلون نسبة 75.8% هم فئة المتزوجين، ثم يليها (07) منهم بنسبة 21.2% تمثل فئة العزاب.

ويتضح من تحليل متغير الحالة الاجتماعية أن فئة المتزوجين أكبر من النسب الأخرى وهذا يعني أنهم أكثر فئة تسعى إلى العمل وتحقيق احتياجاتهم وإشباع مختلف رغباتهم.

الفرع الثاني: واقع الحوافز في المؤسسة

أولاً: الحوافز المادية.

الجدول رقم (20): الحوافز المادية المقدمة

م	العبارات	استجابة أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
01	سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة عادلة.	18	7	6	2	00	2.00	1.369
		%54.5	%21.2	%18.2	%6.1	%00		
02	الترقية تتم على أساس الأداء و الكفاءة.	13	16	2	2	00	1.79	0.820
		%39.4	%48.5	%6.1	%6.1	%00		
03	تناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين	12	9	5	7	00	2.21	1.166
		%36.4	%27.3	%15.2	%21.2	%00		
04	يحقق الراتب احتياجات الموظفين كافة .	15	11	6	1	00	1.79	0.857
		%45.5	%33.3	%18.2	%3.0	%00		
05	تقدم المؤسسة ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة.	15	13	3	1	1	1.79	0.960
		%45.5	%39.4	%9.1	%3.0	%3.1		
06	توفر المؤسسة نظاما للعلاوات الدورية كي تكفل إنجاز العمل بشكل جيد .	14	8	5	6	00	2.09	1.156
		%42.4	%24.2	%15.2	%18.2	%00		
07	تحسن المؤسسة ظروف العمل المادية باستمرار ما يدفع الموظفين للتمسك بالعمل.	8	12	7	6	00	2.33	1.051
		%24.2	%36.4	%21.2	%18.2	%00		
08	تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي مما يدفع الموظف على التمسك بالعمل	9	13	8	3	00	2.15	0.959
		%27.3	%39.4	%24.2	%9.1	00%		
09	الخدمات الاجتماعية مرضية لك	5	13	6	5	4	2.70	1.262
		%15.2	%39.4	%18.2	%15.2	%12.1		
10	تساعدك المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالسكن .	17	7	2	5	2	2.03	1.334
		%51.5	%21.2	%6.1	%15.2	%6.1		
11	تطبق المؤسسة المشاركة في الأرباح.	12	6	3	8	4	2.58	1.501
		%36.4	%18.2	%9.1	%24.2	%12.1		
							1.13	2.13

المتوسط الكلي للبعد

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الموظفة في الجدول رقم (20) يتضح أن أفراد العينة غير موافقين على بعد الحوافز المادية الممنوحة لهم في المؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.13 و انحراف معياري 1.13، بمعنى أن العينة متباعدة في هذا البعد، كما نلاحظ أن الإيجابيات على فقرات بعد الحوافز المادية تتباعد في متوسط حسابها، إذ هو محصور بين 1.79 و 2.58 بمعنى أن إيجابيات الأفراد متباعدة.

وهذا يعني أن غالبية عمال مؤسسة نفطال غير موافقين على الحوافز الايجابية المقدمة لهم في هذه المؤسسة.

ثانيا: الحوافز المعنوية

الجدول رقم (21): الحوافز المعنوية المقدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة أفراد العينة					العبارات	الرقم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1.319	2.64	1	11	6	5	10	أشعر بإهتمام و تقدير رؤسائي في العمل	01
		%3.0	%33.3	%18.2	%15.2	%30.3		
1.194	2.64	2	7	7	11	6	هناك ثقة متبادلة بين العاملين ورؤسائهم	02
		%6.1	%21.2	%21.2	%33.3	%18.2		
1.080	2.67	1	7	10	10	5	تتحم المؤسسة كثيرا بتكوين العمال و تطوير قدراتهم	03
		%3.0	%21.2	%30.3	%30.3	%15.2		
1.242	2.67	2	8	7	9	7	توفر المؤسسة مزايا الشركة في دورات تدريبية لتحسين أداء الموظفين في العمل	04
		%6.1	%24.2	%27.3	%27.3	%21.2		
1.144	2.06	1	3	7	8	14	ترشح المؤسسة المتميزين للدراسات العليا لتحسين الأداء الوظيفي لديهم	05
		%3.0	%9.1	%21.2	%24.2	%42.4		
1.345	2.79	3	5	5	9	11	تقدم المؤسسة امتيازات نقل الموظف لوظيفته فضل تحسين الأداء	06
		%9.1	%15.2	%15.2	%27.3	%33.3		
1.153	2.73	1	9	9	8	6	تشرك المؤسسة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ما يسهم في زيادة رضاهم و بالتالي تحسين أدائهم الوظيفي.	07
		%3.0	%27.3	%27.3	%24.2	%18.2		
1.05	2.54	المتوسط الكلي للبعد						

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المطبقة في الجدول رقم (21) يتضح أن أفراد العينة غير موافقين على بعد الحوافز المعنوية الممنوحة لهم في المؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.54 و انحراف معياري 1.05 بمعنى أن العينة متباعدة في هذا البعد، وأن المؤسسة لا تهتم بتكوين وتطوير قدرات العمال، وعدم توفر دورات تدريبية لتحسين أدائهم، بالإضافة إلى عدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، هذا ما أدى إلى تباعد إجابات الأفراد في هذا البعد بمتوسط حسابي محصور بين 2.06 و 2.79.

وهذا يعني أن غالبية عمال نفطال غير راضين على الحوافز المعنوية المقدمة لهم في هذه المؤسسة.

الفرع الثالث: علاقة الأداء بالحوافز

أولاً: تقييم الأداء

الجدول رقم (22): تقييم الأداء

م	العبارات	استجابة أفراد العينة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
01	أعتقد أن نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز	5	12	9	5	2	2.61	
		%15.2	%36.4	%27.3	%15.2	%6.1		
02	أرى أن المدراء يهتموا بنتائج تقييم الأداء السنوي على أساس معيار الثواب و العقاب .	5	7	15	5	1	2.70	
		%15.2	%21.2	%45.5	%15.2	%3.0		
03	أشعر بالإنصاف و العدالة لنتيجة تقييم أدائي السنوي.	12	4	9	6	2	2.45	
		%36.4	%12.1	%27.3	%18.2	%6.1		
04	تربط الإدارة العليا في الوزارة بين منح الترقيات و نتائج تقييم الأداء للموظفين.	12	10	8	3	00	2.06	
		%36.4	%30.3	%24.2	%9.1	%00		
05	أهتم بنتائج تقييم أدائي السنوي لأنه يعتبر فرصة للحصول على المكافآت .	9	9	7	6	2	2.48	
		%27.3	%27.3	%21.2	%18.2	%6.1		
06	أعتقد أن تقرير أداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافز .	7	12	5	5	4	2.61	
		%21.2	%36.4	%15.2	%15.2	%12.1		
07	أشعر بالرضا و القبول عن مسامي و درجتي الوظيفية .	10	9	6	5	3	2.45	
		%30.3	%27.3	%18.2	%15.2	%9.1		
08	أرى أنه من يقصر في مهام وظيفته يتعرض للعقاب من خلال تقييم أداء السنوي	6	9	10	6	2	2.67	
		%18.2	%27.3	%30.3	%18.2	%6.1		
09	أجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزني و تدفعني للعمل بكفاءة	6	2	11	6	8	2.24	
		%18.2	%6.1	%33.3	%18.2	%24.2		
1.212	المتوسط الكلي للبعد					2.47		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (22) يتضح أن أفراد العينة غير موافقين على بعد تقييم الأداء و الحوافز في المؤسسة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.47 وانحراف معياري 1.21 بمعنى أن العينة متباعدة في هذا البعد لأن المؤسسة لا تهتم بنتائج تقييم الأداء السنوي على أساس معيار الثواب والعقاب والعدالة في التقييم، هذا ما أدى إلى تباعد إجابات الأفراد في هذا البعد بمتوسط حسابي محصور بين 2.06 و 2.70 ، وهذا يعني أن معظم عمال مؤسسة نفطال غير راضيين بنتائج تقييم أدائهم السنوي.

ثانيا: فعالية نظام الحوافز على الأداء

الجدول رقم (23): فعالية نظام الحوافز

م	العبارات	استجابة أفراد العينة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
01	أشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبي سنويا	13	8	8	2	2	1.202	2.15
		%39.4	%24.2	%24.2	%6.1	%6.1		
02	أشعر بالأمان و الاستقرار نظرا لوجود نظام التقاعد	11	5	1	10	6	1.603	2.85
		%33.3	%15.2	%3.0	%30.3	%18.2		
03	يوفر التأمين الصحي الحكومي خدمات مناسبة للموظف	10	9	7	3	4	1.348	2.45
		%30.3	%27.3	%21.2	%9.1	%12.1		
04	من وجهة نظري نظام الرواتب و المزايا الإضافية عادل لحد ما.	10	10	5	7	1	1.220	2.36
		%30.3	%30.3	%15.2	%21.2	%3.0		
05	أعتقد أن نظام الحوافز جيد و يعمل على تحسين أداء الموظفين.	12	9	7	4	1	1.158	2.18
		%36.4	%27.3	%21.2	%12.1	%3.0		
06	يؤمن الراتب لي و لأسرتي ضمانا اجتماعيا .	10	107	7	4	2	1.216	2.33
		%30.3	%30.3	%21.2	%12.1	%6.1		
07	الراتب المقابل لمجهودي يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي	10	10	6	6	1	1.190	2.33
		%30.3	%30.3	%18.2	%18.2	%3.0		
08	بالرغم ما توفره وظيفتي من حوافز و مزايا إلا أنني أتطلع للعمل بقطاع آخر .	7	6	5	11	4	1.380	2.97
		%21.2	%18.2	%15.2	%33.3	%12.1		
1.34	المتوسط الكلي للبعد					2.45		

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج جدول رقم (23) يتضح أن أفراد العينة غير موافقين على بعد فعالية نظام الحوافز وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.45 وانحراف معياري قدره 1.34، بمعنى أن العينة متباعدة في هذا البعد، كما نلاحظ أن إجابات الأفراد على

هذه الفقرات تتباعد بمتوسط حسابها إذ هو محصور بين 2.15 و 2.97 وهذا يدل على أن أفراد العينة غير راضين عن نظام الأجور المطبق في المؤسسة.

ثالثاً: أثر الحوافز على أداء المورد البشري

الجدول رقم (24): أثر الحوافز على أداء المورد البشري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استجابة أفراد العينة					العبارات	م
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1.253	3.15	3	14	6	5	5	إن رأيي يعكس أدائي في العمل.	01
		%9.1	%42.4	%18.2	%15.2	%15.2		
1.432	3.36	9	9	5	5	5	أنا مستعد لتترك عملي بسهولة في حال وجدت وظيفة أخرى.	02
		%27.3	%27.3	%15.2	%15.2	%15.2		
1.306	2.73	2	9	9	4	9	أشعر بالولاء في المؤسسة التي أعمل بها.	03
		%6.1	%27.3	%27.3	%12.1	%27.3		
1.158	2.82	1	9	13	3	7	إن نظام الحوافز المتكامل يتحدد بمدى القدرة على تحريك دافعية العاملين و توجيه سلوكهم من أجل تحسين أدائهم في العمل.	04
		%3.0	%27.3	%39.4	%9.1	%21.2		
1.282	3.01	المتوسط الكلي للبعد						

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج الموضحة في الجدول (24) أن أغلبية أفراد العينة موافقين على أن الحوافز الممنوحة لهم في المؤسسة لها أثر على أدائهم وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.01 وانحراف معياري قدره 1.28 بمعنى أن العينة متجانسة في هذا البعد، كما نلاحظ أن إيجابيات الأفراد على هذه الفقرات تتقارب بمتوسط حسابها إذ هو محصور بين 2.73 و 3.36.

وما يفسر هذه النتائج أن الحوافز لها أثر كبير على أداء الموارد البشرية في مؤسسة نفطال.

المطلب الرابع: إختبار الفرضيات

للتعرف على طبيعة العلاقة بين التحفيز وتقييم الأداء تم استخدام معامل الارتباط لاختبار الفرضيات والمتمثلة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتقييم الأداء وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وتقييم الأداء.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وتقييم الأداء.

ويمكن توضيح نتائج إختبار الارتباط من خلال مصفوفة الارتباط الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): مصفوفة الارتباط بين أبعاد التحفيز وأبعاد تقييم الأداء.

		تقييم الأداء	فعالية نظام الحوافز على الأداء
الحوافز المادية	معامل الارتباط	0.318*	0.683**
	مستوى المعنوية	0.71	0.000
الحوافز المعنوية	معامل الارتباط	0.60**	0.427*
	مستوى المعنوية	0.000	0.013

** مستوى الدلالة المعنوية: 0.01

* مستوى الدلالة المعنوية: 0.05

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال المصفوفة أعلاه يتضح أنه توجد أربع علاقات ترابط بين التحفيز وتقييم الأداء وهي:

- **العلاقة الأولى:** تمثل علاقة ترابط بين الحوافز المادية وتقييم الأداء وهي علاقة طردية موجبة عند مستوى الدلالة المعنوية "0.05" أي أن لها دلالة إحصائية.
- **العلاقة الثانية:** تمثل علاقة ترابط بين الحوافز المادية وفعالية نظام الحوافز على الأداء وهي علاقة طردية موجبة عند مستوى الدلالة المعنوية "0.01" أي أن لها دلالة إحصائية.

من خلال العلاقتين الأولى والثانية يتضح أنه كلما توفرت وتنوعت الحوافز المادية الممنوحة للعمال في المؤسسة كلما زاد رضاهم وبذلهم للجهد وتحقيق الأداء بشكل فعال، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وتقييم الأداء"

- **العلاقة الثالثة:** تمثل علاقة ترابط بين الحوافز المعنوية وتقييم الأداء، وهي علاقة طردية موجبة عند مستوى الدلالة المعنوية "0.01" أي أن لها دلالة إحصائية.

- **العلاقة الرابعة:** تمثل علاقة ترابط بين الحوافز المعنوية ونظام فعالية الحوافز على الأداء، وهي علاقة طردية موجبة عند مستوى المعنوية "0.05".

من خلال العلاقتين الثالثة والرابعة يتضح أنه كلما توفرت الحوافز المعنوية للعمال في مؤسسة نفطال كلما زاد ادائهم للعمل، ومن خلال هذا المنطق نقبل الفرضية الثانية.

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وتقييم الأداء".

في ضوء ما تقدم من نتائج معاملات الارتباط يمكن تأكيد الفرضية الرئيسية وهي:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتقييم الأداء"، حيث يوجد ارتباط بين التحفيز وتقييم أداء العاملين وهذا ما يؤدي إلى تأثير الأول على الثاني، ويمكن تأكيد ذلك كالاتي:

الجدول رقم(26): مصفوفة الارتباط بين التحفيز وتقييم أداء العاملين

		تقييم أداء العاملين
التحفيز	معامل الارتباط	0.733**
	مستوى الدلالة	0.000

**مستوى الدلالة: 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة طردية موجبة بين التحفيز وتقييم أداء العاملين، عند مستوى الدلالة المعنوية "0.01".

خلاصة الفصل:

تأكدنا من خلال مؤسسة نفطال بأنه لا توجد منظمة يمكنها أن تستغني عن تحفيز أفرادها وهذا مهما كان نشاطها و مستواها وثقافتها ولكن لا تنجح كل منظمة في ذلك إلا إذا كانت أساليبها منتهجة بشكل فعال.

فعند دراستنا لواقع التحفيز في هذه المنظمة توصلنا إلى أنها تستعمل عدة أنواع من الحوافز، سواء مادية أو معنوية، إذ تتمثل أهم الحوافز المادية في المنح والمكافآت المتنوعة، ظروف العمل المادية، الخدمات الاجتماعية... الخ. أما الحوافز المعنوية فهي تحاول دائما توفيرها للأفراد من خلال العطل و الإجازات المتنوعة، محاولات إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، المدح والثناء في بعض المواقف وغيرها.

وبالرغم من وجود عدة حوافز في المؤسسة، نجد أن أفرادها غير راضين عنها باستثناء البعض منها كالظروف المادية للعمل العلاقات مع الزملاء و المشرفين مؤكدين أن الأساليب المتبعة في منح الحوافز غير فعالة، ومن أهم الحوافز التي يعتبرها الأفراد ذات أهمية لدفعهم للعمل تتمثل في الأجر و الاستقرار في العمل، اللذان يعتبرانها أكثر الحوافز المهضومة من طرف المؤسسة. ونتيجة لعدم رضاهم عن الحوافز المقدمة لهم نجد أن ذلك انعكس سلبا على ولائهم لها، وشعورهم بالانتماء، بالإضافة إلى إن أغلبية العمال سيتركون مناصبهم في حال إيجاد وظائف أخرى خارج المؤسسة نتيجة إحساسهم بعدم وجود عدالة في منح الحوافز المختلفة، وكل هذا يؤثر بشكل سلبي على أدائهم وبالتالي على أداء المؤسسة ككل.

ومنه فالتحفيز إلى حد الآن يعتبر غير فعال في مؤسسة نفطال وهو ما يعتبر من أكبر المشاكل التي تعاني منها المنظمات الجزائرية.

الخاتمة

المراجع

قائمة المراجع:

الكتب :

- احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، ط2، 2008.
- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الابراهيمية للاسكندرية، مصر، 2001.
- احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ،الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2003.
- انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- بشار يزيد الوليد، الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري ،العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- جاري ديستلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة مُجد سيد أحمد عبد المتحال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004 .
- خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2005.
- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ط1، 2002.
- رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال، مؤسسة طيبة للنشر، مصر، 2009.
- رواية حسن، دارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مصر.
- زاهد مُجد ديري، سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009.
- زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- زهيد ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن الواحد و العشرون: كيف يتم تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء، القاهرة، 2001.
- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط3، 2007.
- سعاد نائق البرنوطو، أساسيات إدارة الأعمال وفصل الدوافع والتحفيز، جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس.
- سهيلة مُجد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2004.
- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
- صالح مهدي محسن العامري، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ب ط،

- صلاح عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- طاهر محمود الكلالده، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، ط1، 2009.¹
- عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، ط2، جامعة المنصورة، مصر، 2002.
- علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
- عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول و أسس و مفاهيم، إدارة الزهراء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 1997.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، دار المذهل اللبناني، لبنان، 2008، ص102.
- محفوظ جودة، منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- مُجدد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، عمان، ط1، 2010.
- مُجدد الصريفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
- مُجدد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004.
- مُجدد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد ثعلب، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010.
- مُجدد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2004.
- محمود الخطيب، إدارة الموارد البشرية في عصر الإقتصاد الإلكتروني، مكتبة عين شمس، مصر، ط1، 2002.
- مدحت مُجدد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية، الإتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- مرعي مُجدد مرعي، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع العام العربي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط3، 2005.
- منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، وفق القانون العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2011.

- موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2005.
- مؤيد سعيد السلم، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2009.
- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010.
- ناصر داداي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية و الخاصة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2010. - خطير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- نعيم إبراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، 2011.
- زيد عبوي، القيادة و دورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون و موزعون، الأردن، 2012.
- عبد البارئ إبراهيم درة، محفوز أحمد جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، منحني نظامي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2012.
- عبد الرحيم زاهر، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011.
- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006.
- كامل مُجّد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ط3، 2004.
- هلال مُجّد عبد الغني، التفكير و التخطيط الإستراتيجي، مركز تطوير الأداء للتنمية و النشر، 2009.
- يوسف حجيم الطائي و آخرون، دارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، المؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- الكتب باللغة الأجنبية:
- Fredirique Don Hellriegel, John W. Solcum, management des organisation, édition horizons, 2^{ème} édition, France, 2006, p164

- أحمد بن سعيد بن سالم ملكيان المشيخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية و التعليم ، رسالة ماجستير في التربية، جامعة نازولي بفلسطين، 2012.
- أديب ناصر سومر، أنظمة الأجور و أثارها على أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة نشرين، سوريا، 2004.
- البدر إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
- الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006.
- أمينة الشحري، الأمن النفسي وعلاقته بكفاءة الأداء، رسالة الماجستير في التربية، جامعة نزوي بفلسطين، 2013.
- حسن جمعان الزهراني، خصائص الوظيفة و أثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية: العلوم الأمنية، الرياض، 1999.
- خالد ماضي أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين وسبل علاجها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006.
- رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2007.
- شرياف وحيدة، التحفيز و طبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009.
- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010.
- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2007.
- عدنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل بفلسطين، 2009.
- عفاف أحمد النجار، البرامج التدريبية و أثرها على أداء الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.
- عون مفيد عبد الله، الدوافع النفسية و الحوافز و علاقتها باداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة: قسم إدارة الأعمال، 2013.

- غازي حسن عودة الخلائية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- فادي جعفر دياب الجنيدي، تقنيات الإتصال الإداري و دورها في تطوير الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل بفلسطين، 2010.
- فاطمة الزهراء رزيق، فاطمة الزهراء رحمان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة البويرة، 2012.
- محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2006.
- مروان أحمد حويجي، أثر العوامل المسببة للرضى الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
- مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2013.
- مغدود وهيبة، التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، 2008.
- ناصر بن حمدان بن سعيد الناعبي، الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا، رسالة ماجستير في التربية، جامعة نزوي بفلسطين، 2010.
- المجلات والمجلدات**
- سليمان الفرس، أثر التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة دمشق، المجلد: 27، العدد: 01، 2011.
- عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة و الفعالية: مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أمجد خضير بسكرة، العدد: 01، 2011.
- عبد الفتاح بوخمخم، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإقتصاد و المجتمع، جامعة منتوري بقسنطينة، العدد: 06، 2010.
- أنس عبد الباسط عباس، سليمان عبد الله حمادي، الحوافز و أثرها على الأداء، دراسة ميدانية، المجلد 21، العدد 93، 2009.
- الملتقيات**
- سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي، ملتقى البحث العلمي، جامعة عبد المالك عبد العزيز، السعودية، 2009.

الانترنت

[http : // www. Startimes. com/ F. aSPX ?t= 32004554.](http://www.Startimes.com/F.aSPX?t=32004554)

الملاحق

جامعة العقيد أكلي محند اولحاج بالبويرة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، راجين إن يتسع وقتكم الثمين بملئها بالدقة و الموضوعية التي تعرفون بها،
علما أن هدف هذه الإستبانة هو دراسة دور التحفيز في تفعيل أداء المورد البشري بمؤسسة نفضال و ذلك في
إطار التحضير لنيل شهادة الماستر، لذا يرجى التفضل بوضع علامة (X) في المرجع الأقرب إلى وجهة نظركم في
فقرات الإستبانة.

الطلبة:

- غول مليكة

- مزبود كريمة

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر -

أنثى -

2-السن: - اقل من 25 سنة

- من 25 الى 35 سنة

- من 35 الى 45 سنة

- 45 سنة فما فوق

3-المؤهل العلمي:

- ثانوي أو اقل

- حاصل على شهادة **BAC**

- تكوين غير جامعي

- شهادة جامعية

- شهادة دراسة عليا

4-الأقدمية :

- اقل من 3 سنوات

- من 4 الى 8 سنوات

- من 9 الى 15 سنوات

- 15 سنة فما فوق

5 - أجرك يتراوح من: -10000-20000

-20000-25000 دج

-25000-35000 دج

-35000 دج فما فوق

6- الحالة الاجتماعية: - أعزب

- متزوج

- مطلق

- أرمل

الجزء الثاني: واقع الحوافر في المؤسسة.

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق على العبارات التالية .
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات

1-الحوافز المادية.					
					1- سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة عادلة.
					2- الترقية تتم على أساس الأداء و الكفاءة .
					3- تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الأعمال الموكلة للموظفين .
					4- يحقق الراتب احتياجات الموظفين كافة .
					5- تقدم المؤسسة ترفيات عادلة وفق أسس علمية مدروسة.
					6- توفر المؤسسة نظاما للعلاوات الدورية كي تكفل إنجاز العمل بشكل جيد .

					7-تحسن المؤسسة ظروف العمل المادية باستمرار ما يدفع الموظفين للتمسك بالعمل.
					8-تقدم المؤسسة مكافآت على العمل الإضافي مما يدفع الموظف على التمسك بالعمل
					9-الخدمات الاجتماعية مرضية لك .
					10-تساعدك المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالسكن .
					11-تطبق المؤسسة المشاركة في الأرباح.

2-الحوافز المعنوية					
					1-اشعر باهتمام و تقدير رؤسائي في العمل
					2-هناك ثقة متبادلة بين العاملين و مرؤوسه
					3-تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين العمال و تطوير قدراتهم
					4-توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء الموظفين في العمل
					5-ترشح المؤسسة المتميزين للدراسات العليا لتحسين الأداء الوظيفي لديهم
					6-تقدم المؤسسة امتيازات نقل الموظف لوظيفته فضل تحسين الأداء
					7-تشارك المؤسسة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ما يسهم في زيادة رضاهم و بالتالي تحسين أدائهم الوظيفي.

الجزء الثاني:علاقة الأداء بالحوافز

3-تقييم الأداء					
					1-أعتقد أن نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز .
					2-أرى أن المدراء يهتمون بنتائج تقييم الأداء السنوي على

					أساس معيار الثواب و العقاب .
					3- أشعر بالإنصاف و العدالة لنتيجة تقييم أدائي السنوي.
					4- تربط الإدارة العليا في الوزارة بين منح الترقيات و نتائج تقييم الأداء للموظفين.
					5- أهتم بنتائج تقييم أدائي السنوي لأنه يعتبر فرصة للحصول على المكافآت .
					6- أعتقد أن تقرير الأداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافز .
					7- أشعر بالرضا و القبول عن مسماي و درجتي الوظيفية .
					8- أرى أنه من يقصر في مهام وظيفته يتعرض للعقاب من خلال تقييم أداء السنوي
					9- أجد أن نتائج تقييم الأداء الإيجابية تحفزني و تدفعني للعمل بكفاءة

4. فعالية نظام الحوافز على الأداء:					
					1- أشعر بالرضا عن العلاوات و الزيادات التي تضاف لراتبي سنويا
					2- أشعر بالأمان و الاستقرار نظرا لوجود نظام التقاعد
					3- يوفر التأمين الصحي الحكومي خدمات مناسبة للموظف
					4- من وجهة نظري نظام الرواتب و المزايا الإضافية عادل لحد ما.
					5- أعتقد أن نظام الحوافز جيد و يعمل على تحسين أداء الموظفين.
					6- يؤمن الراتب لي و لأسرتي ضمانا اجتماعيا .
					7- إن الراتب المقابل لمجهودي يدفعني لتحسين أدائي الوظيفي.

					8- بالرغم ما توفره وظيفتي من حوافز و مزايا إلا أنني أتطلع لعمال بقطاع آخر .
--	--	--	--	--	---

5- أثر الحوافز على أداء المورد البشري.					
					1- إن رأيي يعكس أدائي في العمل.
					2- أنا مستعد لترك عملي بسهولة في حال وجدت وظيفة أخرى.
					3- أشعر بالولاء في المؤسسة التي أعمل بها.
					4- إن نظام الحوافز المتكامل يتحدد بمدى القدرة على تحريك دافعية العاملين و توجيه سلوكهم من أجل تحسين أدائهم في العمل.