



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات

دور نظام الحوافز في تحسين أداء

المؤسسة العمومية

دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي

تحت إشراف الأستاذ:

عبد الحليم الأسود

من إعداد الطالبة:

سمية ترشة

لجنة مناقشة

رئيساً	أستاذ مساعد أ	إبراهيم وصيف غدير
مشرفاً ومقرراً	أستاذ مساعد أ	عبد الحليم الأسود
مناقشاً	أستاذ مساعد أ	علي العبسي

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَشْكُرَهُ إِلَّا بِحَمْدِهِ

إهداء

بداية نحمد الله سبحانه وتعالى على إنجاز هذا العمل
إلى روح والدي العزيز طيب الله ثراه وتغمده بواسع رحمته وأسكنه فسيح جنانه
تمنييت أن يكون سندي وأن يقطع معي ثمرة جهدي ولكن قدر الله وما شاء فعل
وأقول له ها أنا على الدرب وصلت وعلى العهد وفيت
ورجائي من يقرأ هذا العمل أن يترحم عليه.
إلى أغلى ما أملك في الدنيا إلى التي حملتني وهباً ووضعني وهباً وأرضعتني حليب الحنان و
صفاء الحب وخالص العطاء، إلى من كانت شمعة تنير دربي إلى من كانت تسقيني دماء حتى
وصلت إلى أسمى المراتب "أهي"
إلى من شاركونا حلو هذا الزمان ومره، فجمعنا بيت واحد جدران التعاون والوفاء وسقفه
المحبة الأبدية
إخوتي: حسين، عبد الحكيم، بلال، نبيل
و أخواتي: فوزية، مروة، العطرة
إلى أبناء أختي : منيرة ونور
إلى ابنة أختي : تقي ربي يحفظها
إلى كل زميلاتي في عمل: نسيم، حدة، اسمهان، عائشة، مليكة،
أهدي إلى كل زملاء الدراسة التي جمعتني بهم أجلي الأيام خلال مشواري الدراسي
نجاح، مريم، سميرة، أسماء، رباب، شميصة، فتية، خليفة
إلى كل من مد لنا يد المساعدة حتى ولو بكلمة أهدي هذا العمل المتواضع
وإلى كل من ذكرهم قلبي ونساهم قلبي .

شكر وعرفان

"من اجتهد وأصاب فله أجران، ومن اجتهد وأخطأ فله أجر واحد"

الحمد لله الذي وهبنا نعمة العقل سبحانه والشكر له على كل نعمه وفضله
وكرمه.

تبارك الله ذو الجلال والإكرام.

نتقدم بالتشكرات الخالصة إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد
ونخص بالذكر :

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف " لسود عبد الحليم " الذي لم يخل علينا بنصائحها وإرشاداتها،
والى جميع أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خاصة الى :
نعرورة بوبكر ، بن علي عبد الرزاق

مسعودي زكرياء

والى كل من فاطمة الزهراء ، وعلي تركي ، على مساعدتنا في جمع واثراء هذه المذكرة
بالمواضيع الجيدة

كما لا أنسى مديرة مدرسة لعبيدي عبد الرحمن صوالح محمد هادية

التي كانت دافع كبير لإكمال دراستي

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والتقدير إلى موظفي مديرية التجهيزات العمومية على حسن
الإستقبال

خاصة إلى الأخ ياسين حمودي ، ومدير مصلحة المستخدمين قديري هشام

ولا يفوتني في الأخير أن أقدم بتهاني إلى كافة الطلبة المتخرجين خاصة إلى دفعة اقتصاد
عمومي ونتمنى لهم حياة موفقة بإذن الله .

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء.....
	شكر وعرفان.....
	الملخص.....
I	فهرس المحتويات.....
I	فهرس الجداول.....
V	فهرس الأشكال البيانية.....
V II	قائمة الملاحق.....
أ - و	المقدمة.....
	الفصل الأول: الخلفية النظرية لنظام الحوافز
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول : ماهية الحوافز.....
3	المطلب الأول: تعريف الحوافز وأهميتها.....
3	أولاً: تعريف الحوافز.....
4	ثانياً: أهمية الحوافز.....
5	المطلب الثاني: دوافع العمل وعلاقته بالحوافز.....
5	أولاً: دوافع العمل.....
6	ثانياً : علاقة الدوافع بالحوافز.....
8	المطلب الثالث : نظريات وأسس منح الحوافز.....
8	أولاً: نظريات الحوافز.....
12	ثانياً : أسس منح الحوافز.....
13	المبحث الثاني : أنواع الحوافز
13	المطلب الأول : الحوافز من حيث موضوعها.....
13	أولاً: الحوافز المادية.....
14	ثانياً :الحوافز المعنوية.....
18	المطلب الثاني: من حيث أثارها.....
18	أولاً:الحوافز الإيجابية.....
18	ثانياً :الحوافز السلبية.....
19	المطلب الثالث: من حيث أطرافها.....

19	أولاً: الحوافز الفردية
20	ثانياً: الحوافز الجماعية
21	المبحث الثالث : العناصر الأساسية لإعداد نظام حوافز فعال.....
21	المطلب الأول: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه.....
21	أولاً: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز.....
23	ثانياً : العوامل المؤثرة في نظام الحوافز.....
24	المطلب الثاني: قواعد وخصائص نظام الحوافز.....
24	أولاً: قواعد نظام الحوافز.....
25	ثانياً : خصائص نظام الحوافز.....
26	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه.....
26	أولاً: مراحل تصميم نظام الحوافز.....
27	ثانياً : تقييم نظام الحوافز.....
28	خلاصة
	الفصل الثاني : علاقة نظام الحوافز بالأداء
30	تمهيد.....
31	المبحث الأول: ماهية الأداء.....
31	المطلب الأول. تعريف الأداء ومكوناته.....
31	أولاً: تعريف الأداء.....
32	ثانياً : مكونات الأداء.....
33	المطلب الثاني: معايير الأداء ومتطلبات فعاليتها.....
33	أولاً: معايير تقييم الأداء.....
34	ثانياً : متطلبات فعاليتها.....
35	المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....
35	أولاً: خطوات قياس الأداء.....
37	ثانياً : العوامل المؤثرة في الأداء.....
39	المبحث الثاني ماهية تقييم الأداء.....
39	المطلب الأول تعريف تقييم الأداء وأهميته.....
39	أولاً: تعريف تقييم الأداء
40	ثانياً :أهمية تقييم الأداء

41	المطلب الثاني : طرق وأنواع تقييم الأداء.....
41	أولاً: طرق تقييم الأداء.....
44	ثانياً : أنواع تقييم الأداء.....
44	المطلب الثالث : مجالات وأهداف تقييم الأداء.....
44	أولاً : مجالات تقييم الأداء.....
45	ثانياً : أهداف تقييم الأداء.....
46	المبحث الثالث:فعالية نظام الحوافز في المؤسسة.....
46	المطلب الأول:اثر الحوافز في تحسين الأداء.....
46	أولاً: أثر الحوافز في تحسين الأداء العاملين ..
48	ثانياً: أثر المحيط التنظيمي على الأداء ..
50	المطلب الثاني: خطوات وآليات الحوافز المساعدة في تحسن الأداء ..
50	أولاً: خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء.....
51	ثانياً: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء.....
52	المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة ..
55	خلاصة.....
	الفصل الثالث : دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية
57	تمهيد ..
58	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية التجهيزات العمومية.....
58	المطلب الأول: تعريف ومهام المديرية
58	أولاً: تعريف مديرية التجهيزات العمومية ..
59	ثانياً : مهام المديرية.....
59	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
62	المطلب الثالث: الحوافز في المديرية وأهدافها ..
62	أولاً:الحوافز المقدمة في المؤسسة ..
64	ثانياً: أهداف نظام الحوافز داخل المديرية ..
65	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية ..

65	المطلب الأول : متغيرات ومجتمع الدراسة.....
65	أولاً: متغيرات الدراسة
65	ثانيا : مجتمع الدراسة
65	المطلب الثاني أدوات الدراسة
65	أولاً: تصميم أداة الدراسة
66	ثانيا:محاوِر الإستبيان
67	ثالثا :عرض أداة الدراسة
68	المبحث الثالث :تحليل البيانات
68	المطلب الأول :تحليل الوصفي الإحصائي لسمات الشخصية
68	أولاً:الجنس
69	ثانيا :العمر
70	ثالثا:الحالة الاجتماعية
71	رابعا:المستوى التعليمي
72	خامسا:الفئة المهنية
73	سادسا : الأقدمية
73	المطلب الثاني :تحليل نتائج محاور الدراسة وإختبار الفرضيات.....
73	أولاً: محور نظام الحوافز في المؤسسة.....
76	ثانيا: تحليل محور الحوافز المادية
77	ثالثا: تحليل محور الحوافز المعنوية
79	رابعا:تحليل محور الأداء في المؤسسة.....
82	خامسا : تحليل محور أثر الحوافز في تحسين الأداء.....
84	خلاصة
86	خاتمة
90	قائمة المراجع

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01-1)	الفرق بين الحوافز والدوافع	7
(01-1)	العلاقة بين الحافز والدافع والسلوك	7
(02-1)	قوائم المراجعة لأداء الموظفين	43
(03-1)	الترقية في الدرجات	64
(03-2)	مقياس ليكارت الحماسي	66
(03-3)	الجدول رقم يبين الأوزان المرجح لمقياس الدراسة	66
(03-4)	الإحصائيات المتعلقة باستمارة الاستبيان	67
(03-5)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	68
(03-6)	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	69
(03-7)	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	70
(03-8)	توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي	71
(03-9)	توزيع الأفراد حسب الفئة المهنية	72
(03-10)	توزيع الأفراد حسب سنوات الأقدمية	73
(03-11)	يوضح إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز في المؤسسة	74
(03-12)	يوضح إجابات أفراد العينة حول الحوافز المادية	76
(03-13)	يوضح إجابات أفراد العينة حول الحوافز المعنوية	78
(03-14)	يوضح إجابات أفراد العينة عن الأداء في المؤسسة	80
(03-15)	يوضح إجابات الأفراد حول أثر الحوافز في تحسين الأداء	82

الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	نموذج ظهور الدافع.....	(01-1)
9	سلم الحاجيات لماسلو.....	(02-1)
11	نموذج التوقع.....	(03-1)
24	قواعد نظام الحوافز الفعال.....	(04-1)
27	مراحل تصميم نظام الحوافز.....	(05-1)
34	العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج.....	(01-2)
36	خطوات تقييم الأداء.....	(02-2)
38	العوامل المؤثرة على الأداء.....	(03-2)
42	التدرج البياني للعاملين من الجيد إلى الضعيف .	(04-2)
46	علاقة الحوافز بالأداء.....	(05-2)
48	علاقة الأداء بالرضا الوظيفي.....	(06-2)
59	الهيكل التنظيمي للمديرية التجهيزات العمومية.....	(01-3)
68	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	(02-3)
69	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.....	(03-3)
70	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.....	(04-3)
71	توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليم.....	(05-3)
72	توزيع الأفراد حسب الفئة المهنية.....	(06-3)
73	توزيع الأفراد حسب سنوات الأقدمية.....	(07-3)

قائمة الملاحق

الرقم	اسم الملاحق
1	الاستبيان
2	نموذج من مخرجات spss.....
3	شبكة مستويات التأهيل
4	الشبكة الاستدلالية للمراتب
5	جدول تنقيط الموظفين
6	كيفية الترقية الدرجات بالاحتساب المدة

مقدمة عامة

المقدمة

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المؤسسة باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطور فبعد أن كانت مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة أصبحت المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات والعمل على تطويرها نظرا لتأثيره على باقي الوظائف، فلا يمكن أن تدير أي مؤسسة بدون أفراد، هذه الحقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي مستخدم، فما دام هناك أعمال وأهداف مطلوب إنجازها، فلا بد أن يتم ذلك من خلالهم حتى إذا تمت الأعمال من خلال أجهزه وآلات، فإن الأفراد هم الذين يشغلونها.

ولهذا تسعى جل المؤسسات العمومية من أجل الارتقاء والنهوض، وذلك من خلال تطوير إمكانياتها للوصول إلى الأهداف التي سطرته وذلك من خلال الاستخدام الأمثل والعقلاني لطاقتها البشرية وإمكاناتها المادية ولو استطاعت المؤسسة التحكم والسيطرة في إمكانياتها المادية فإن الأمر يختلف في الطاقات البشرية، فرغم توفرها إلا أنه يصعب التحكم فيها نظرا لقابلية سلوكها للتغير على مر الزمن.

فنجاح أي مؤسسة مرهون بما تمتلكه من كفاءات وقدرات بشرية، فالفرد يعد عضوا فعالا بإمكانه إعادة المؤسسة، لذلك نجد أن المؤسسات تهتم به لأنه هو ركيزة الأساسية لتحقيق أهدافها، وذلك بالعمل على تنميته وتطويره، إلا أن هناك كثير من المشكلات التي تواجه في سعيها نحو تحقيق أهدافها المرجوة مما يستدعي دراسة وتحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم في المؤسسة بهدف توجيه سلوكهم للإلتزام المرغوب فيه و الذي يتلاءم مع مخططات وأهداف المؤسسة يعتبر الأداء المؤشر الذي تبنى عليه مدى تحقيقها لأهدافها، وتعتمد في ذلك على تأسيس الطاقة الكامنة لدى الموظف أو العامل ليتجسد ذلك في إمكانيات العطاء المطلوب، وهذا في حدود الحوافز والذي يعتبر البحث فيه معقد وذلك لارتباطه بمشاعر الإنسان.

وتعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تنشيط سلوك الأفراد وتقويمه من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع الأداء، الأمر الذي أدى بالمؤسسة من خلال وضع نظام الحوافز على التوازن والتعاون لتحقيق أهداف الأفراد و من ثمة الوصول الى تحقيق أهدافها مما يعمل على زيادة الثقة لدى العمال داخل المؤسسة، فهو يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للعمل أكثر، وتحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

❖ إشكالية الدراسة :

فأهمية نظام الحوافز داخل المؤسسة العمومية، تتمثل في أنها باعثا أساسيا ومحركا لطاقت ورغبات الأفراد في العمل، كونه توفر للعامل مزيدا من الأجور و المزايا المادية و المعنوية، مما يؤدي إلى تحسين ظروفه الاقتصادية و

الاجتماعية، كما أن غياب الحوافز أو عدم فعالية نظامها ينعكس سلباً على الحالة النفسية و الاجتماعية للعامل ويظهر ذلك في انخفاض أدائه مما ينعكس سلباً على فعالية المؤسسة ككل، ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية ؟

ومن خلال الإشكالية الرئيسية ولتسهيل عملية التحليل ، يمكن تقسيم التساؤل الى أسئلة فرعية وهي:

❖ الأسئلة الفرعية

ومن خلال الإشكالية الرئيسية ولتسهيل الإجابة عليها، قمنا بطرح عدة تساؤلات فرعية وهي:

1. ما مفهوم الحوافز؟ وما هو هدفه؟ و في ما تتمثل أسس منح الحوافز في المؤسسة ؟
2. ماهي مكانة نظام الحوافز المطبق في المؤسسة؟ وهل تعي المؤسسة بضرورة وجود نظام تقييم أداء العاملين بها يتسم بالموضوعية والدقة ويحقق أهدافها وأهداف أدائها على حد سواء ؟
3. هل توجد عوامل أخرى تؤثر عن أداء العاملين بخلاف نظام الحوافز .
4. هل يساهم نظام الحوافز بالمديرية التجهيزات العمومية على رفع أداء العاملين بالمؤسسة

❖ فرضيات الدراسة

من خلال التساؤلات الفرعية يمكن إعطاء الفرضيات التالية:

- الحوافز هي التي تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد وزيادة الأداء و تمنح الحوافز على أساس الكفاءة والأداء في إتقان العمل .
- يمكن القول أن مكانة هذا النظام بالنسبة للمؤسسة وهو مهم جدا ، ويجب أن يتسم بالموضوعية والدقة لتحقيق هدف المؤسسة من تقييم أداء عاملها ومنح الحوافز لهم .
- توجد عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين داخل المؤسسة من غير نظام الحوافز .
- يساهم نظام الحوافز بالمديرية التجهيزات العمومية على رفع وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة

❖ أسباب اختيار الموضوع

لكل عمل وببحث علمي ممهدهاته ومبرراته للقيام بالبحث به ولقد كانت عدة أسباب وراء اختيارنا لهذا الموضوع نذكرها فيما يلي :

1. الأسباب الذاتية

- هذا الموضوع كان موضوع دراستي في شهادة الليسانس ومحاولة مني للتعلم فيه.
- رغبة ذاتية في دراسة واكتشاف نظام الحوافز المؤسسة.

- إظهار اثر الخوافز على أداء العاملين والمؤسسة .
- المساهمة في تحسين نظام الخوافز لمؤسسات العمومية لما له من أهمية في تحقيق التميز للمؤسسة.

2. الأسباب الموضوعية

- توفر كم هائل من المراجع في هذا الموضوع مما يدل على أهميته في المؤسسات .
- تركيز أغلب المفكرين حديثا على ضرورة وجود نظام حوافز فعال في المؤسسة التي تريد تحقيق أهدافها.
- عدم فعالية أنظمة الخوافز المطبقة في المؤسسات العمومية.
- غياب العدالة في توزيع الخوافز خاصة في المؤسسات العمومية منها.

❖ أهداف البحث وأهميته :

إن الغاية المنشودة من دراسة هذا الموضوع تتمثل في :

- محاولة الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة وإزالة الغموض.
- توضيح العلاقة بين نظام الخوافز وأداء الأفراد الذي ينعكس في الأخير على كفاءة وفعالية المنظمة.
- مناقشة بعض العوامل المؤثرة على الطرق المستعملة في تشجيع العاملين وتوجيه سلوكهم.
- معرفة مدى ارتباط الأداء بالخوافز.
- محاولة إبراز اثر نظام الخوافز على أداء العاملين وأداء المؤسسة وتميزها.

أما أهمية البحث تظهر في ما يلي:

يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين عبر الزمن ولازال يحتاج لدراسات جديدة لارتباطه بدوافع وحاجات ورغبات الأفراد التي تتميز بالتغير و التمايز من فرد لآخر، كما يسمح دراسة موضوع نظام الخوافز للمسيرين في المؤسسات العمومية من التحكم في انخفاض الأداء و تحديد مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة وعدة مظاهر سلبية كالتأخر وارتفاع معدل الغيابات واللامبالاة وغيرها وذلك بتحفيزهم بالخوافز المناسبة.

❖ تحديد إطار البحث :

للإجابة عن الإشكالية المطروحة و اختيار الفرضيات، سنحاول وضع أسس محددة للدراسة وهي متمثلة في الحدود التالية :

- المجال المفاهيمي: التعرف عن أهم المصطلحات المتعلقة بالخوافز والأداء .
- المجال المكاني: التعرف عن كيفية قياس أداء المؤسسة والخوافز المقدمة في المؤسسة محل الدراسة خلال الفترة

- المجال الزمني: هو وضع إضافة بسيطة للدراسات السابقة في مجال الموارد البشرية.

❖ المنهج المتبع في الدراسة

هو المنهج الوصفي (النظري) والذي تم الاستعانة به كأسلوب مناسب لوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي سنعتمد على المنهج التطبيقي (التحليلي) والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبيان لمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده. ، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي (دراسة حالة) .

❖ وسائل جمع البيانات والمعطيات: تنقسم أدوات ومعطيات جمع البيانات إلى قسمين هما:

1. الوسائل النظرية المستعملة: و المتمثلة في الكتب، المجلات، المقالات، الملتقيات، المذكرات.
2. أما الوسائل العملية المستعملة تتمثل في الملاحق، وثائق رسمية، البطاقات، الآراء الشخصية.

❖ حدود الدراسة: من أجل حصر إشكالية البحث وبلوغ الأهداف المرجوة من الدراسة، حددنا أبعاد هذه الدراسة

التي تشمل دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية للفترة الممتدة من 2016/2015 وذلك للوقوف على تحديد دور الحوافز في تحسين أداء المؤسسة ومدى تعميم النتائج المتحصل عليها بناء على الدراسة.

❖ الدراسات السابقة : ومن بين هذه الدراسات نذكر من بينها :

- باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط، مذكرة مقدمة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص :إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، سنة 2014/2013، وتبرز إشكالية هذا البحث في : ما مدى مساهمة التحفيز في تخفيض الرضا الوظيفي، ولقد تطرق في هذا البحث الى كل ما تعلق بالجانب الحوافز من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى وكذا العلاقة بينهما ولقد توصل إلى أن الحوافز هي بمثابة المقابل للحصول على أداء متميز، و تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته، ولقد توصل إلى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصل عليها وكان أهمها بأن في المؤسسة محل الدراسة توفر حوافز مختلفة مادية ومعنوية إيجابية وسلبية، كلها ذات تأثير على مستوى الرضا للأفراد العاملين، فالتحفيز في هذه الشركة، يختلف من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر وهذا حسب الوظيفة والمكانة التي يحتلها شاغلها.

- الطاهر الوافي التحفيز وأداء الممرضين، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية *عالية صالح بتبسة* -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل" جامعة قسنطينة 2013/2012، وتبرز إشكالية هذا البحث في ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين ومستوى أدائهم

في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟ ولقد تطرق في هذا البحث كل ما يتعلق بالحوافز من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى ولقد توصل إلى العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي بينهما ولقد توصل إلى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصل عليها وكان أهمها عدم فاعلية النظام الحوافز في المؤسسة العمومية الاستشفائية وذلك بسبب عدم وجود نظام مرن لأجور والمكافأة إضافة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي محفزا يسمح بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.

- عزوز مُجَد، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين دراسة حالة عمال المركب الأولمبي الرياضي مُجَد بوضياف- الجزائر العاصمة- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية جامعة الجزائر، 2008/2009، وتبرز إشكالية البحث في: ما الدور الذي تلعبه الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين والارتقاء حتى تتحقق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال وجهة نظر العاملين بالمركب الأولمبي مُجَد بوضياف بالجزائر العاصمة ولقد تطرق في هذا البحث الى إدارة الموارد البشرية وكل ما يتعلق بالحوافز من جهة ودور الحوافز في تحسين الأداء من جهة أخرى، وقد توصل إلى أن التحفيز يملك القدرة على مساعدة المؤسسة في إحداث تحسينات في أدائها، من خلال تأثيره على اتجاهات الأفراد وتحريكه لقدراتهم ومعارفهم التي يملكونها، ولقد توصل إلى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصل عليها وكان أهمها أظهر أن العمال بالمركب يعملون في واقع غير مشجع يفتقد للحوافز والمكافآت التي تخلق الرضا بالوظيفة، و افتقاد المؤسسة إلى نظام تقييم للأداء فعال وديناميكي، يترتب عليه تحديد طفيف لاحتياجات ورغبات العاملين.

❖ صعوبات الدراسة

من طبيعة البحث العلمي أن تكتسبه صعوبات مختلفة باختلاف التخصصات، و نلخص الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث:

- موضوعي يتحدث عن نظام الحوافز ولكن جل مراجع مذكرات، وكتب، مواقع إلكترونية..... الخ التي تطرقت لها عنوان نظام الحوافز ولكن في صلب موضوع يتحدث عن الحوافز لذي قمت باستنتاجه من خلال تعاريف الحوافز والمكتسبات القبلية
- عامل الوقت ومنهجية تحديد الصفحات لم يكونا في صالحنا، لأن موضوع الحوافز طويل ويتطلب مدة كبيرة وصفحات أكثر
- عدم التزام أفراد العينة بالإجابة الفورية على الاستبيان.

- صعوبة تجاوب وتفاعل الموظفين وكذا المسؤولين على الإجابة على الاستمارات الإحصائية
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من المديرية.
- صعوبة تفريغ البيانات في البرنامج الإحصائي spss والقيام بتحليل نتائجه .

❖ محتوى الدراسة

لمعالجة أهداف البحث ومعالجة مشكلته بصورة علمية ،تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول ،ومقدمة وخاتمة بالإضافة إلى تلخيص عام واختبار الفرضيات، ثم عرض لأهم النتائج المتوصل إليها ،وفي الأخير نعطي بعض التوصيات بناء على النتائج المتوصل إليها ،بالإضافة إلى أفاق البحث في الموضوع، بإتباع ما يلي :

الفصل الأول : الخلفية النظرية لنظام الحوافز

تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ،حيث تم في الأول إعطاء مفهوم شامل لنظام الحوافز ، من خلال إعطاء له تعريف الحوافز بالإضافة إلى ذكر دوافع العمل وعلاقته بالحوافز وتوضيح نظريات وأسس منح الحوافز لتتطرق في المبحث الثاني إلى أنواع الحوافز من حيث موضوعها وأثرها، و أطرافها أما في المبحث الثالث العناصر الأساسية لإعداد نظام الحوافز من خلال متطلباته وقواعده وخصائصه واهم مراحل تصميمه وتقييمه.

الفصل الثاني : علاقة نظام الحوافز بالأداء

تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث تم في المبحث الأول تم التطرق إلى ماهية الأداء من خلال ذكر تعريفه ومكوناته ومعايير قياسه وخطواته والعوامل المؤثرة فيه ،أما في المبحث الثاني ماهية تقييم الأداء من خلال تعريف وأهميته ومسؤوليات التقييم على من تقع وأنواعه ،و مجالات استخدام تقييم الأداء وأهدافه .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية

حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح دور نظام الحوافز في تحسين أدائها ،من خلال تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة الدراسة وقد تم تحليلها وفقاً للبرنامج spss، حيث تم في هذا الفصل التطرق في المبحث الأول تقديم مديرية التجهيزات العمومية، والمبحث الثاني منهجية دراسة من خلال ذكر متغيرات الدراسة ومجتمع الدراسة بالإضافة إلى أدوات الدراسة والذي في أغلب ركزت عن الاستبيان الذي قمت بتحكيمة من طرف عدة أستاذة، وفي المبحث الثالث تحليل نتائج الاستبيان وتتضمن تحليل الوصفي الإحصائي لسمات الشخصية وتحليل محاور الاستبيان

الفصل الأول:

الخلفية النظرية لنظام الحوافز

تمهيد:

يعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام المؤسسات العمومية، فهي تلعب دورا هاما وتؤثر تأثيرا كبيرا في رفع وتحسين أداء العمال بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة وأساس نجاح أي مؤسسة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر، والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة لأن الرغبة في العمل تكمن في نفس الفرد، وتصبح مهمة الإدارة هي إثارة تلك الرغبة وتوجيه السلوك المترتب عنها في الاتجاه الذي يخدم المؤسسة، لذا وجب عليها البحث عن السبل والأدوات التي من خلالها يتم تثير القوى الكامنة في الأفراد التي تدفعهم لزيادة وتحسين أدائهم من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهذا ما يؤدي إلى حفاظ المؤسسة على عمالها ذوي المهارات وجذب موارد بشرية أخرى من خارجها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال منح الحوافز لتحقيق ذلك.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالاتي:

- المبحث الأول: ماهية الحوافز
- المبحث الثاني: أنواع الحوافز
- المبحث الثالث: العناصر الأساسية لإعداد نظام حوافز فعال

المبحث الأول: ماهية الحوافز

من الضروري، معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة الذي يكرس جهده وطاقته لانجاز عمله مقابل إشباع حاجاته الإنسانية، لذلك وجب على المؤسسة إقامة ضوابط ومحددات هذا الإشباع وتوجيهه لخدمة مصلحة المنظومة ككل، لهذا نتناول في المبحث الأول ماهية الحافز وأهميته وعلاقتها بالدوافع ونظريات وأسس منح الحوافز.

المطلب الأول: تعريف الحوافز وأهميتها

سنتناول في هذا العنصر إلى كل ما يتعلق بمفهوم الحوافز وأهميتها

أولاً : تعريف الحوافز

لقد تعددت الكتابات في تعريف الحوافز و يمكن عرض بعض التعاريف في الآتي:

وتعرف الحوافز بأنها شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين، يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة¹، وهي الحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الانجاز لدى الأفراد العاملين²، وهي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك، أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية³، وهي أيضا مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته⁴، كما يعرف بأنه المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر أنه الأجر القادم على الوفاء بالغرض و أنه الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي و المقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة و مجدية يتقاضون أجرا زائدا عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم.⁵

كما أنها تعتبر مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة⁶.

ومن خلال ما سبق نستنتج بأن نظام الحوافز هو مجموعة أسس وقواعد تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالمؤسسة وكيفية تطبيقها، ويكون هذا النظام بشكل مكتوب ومقنن، وتحاول المؤسسة من خلاله تلبية حاجيات ومتطلبات عمالها بغرض تحقيق أهدافها.

1 على محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد "منهج تحليلي"، ط2، دون دار نشر، مصر، 1975، ص: 113 .

2 أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، ط 1، الأساسيات والاتجاهات الحديثة مكتبة العكيان، الرياض ، 2004، ص: 259 .

3 كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2000، ص: 102.

4 حواس عبد الرزاق، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير، جامعة بسكرة 2005/2006، ص: 3.

5 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص: 234.

6 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتبة العصرية، 2007، ص: 365.

ثانياً: أهمية الحوافز

وتبرز أهمية الحوافز لكل من المؤسسة العاملين، فهي تمثل تكلفة للمؤسسة وفي نفس الوقت تمثل مصدراً هاماً للإشباع حاجات العاملين المادية، ويمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الأهداف المختلفة التي تحاول الشركة تحقيقها من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز وهو¹:

1. تحسين أداء العاملين: ويتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء، حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات، ومثل هذا النظام يساهم في تحليل التفاوت في الأجور بين العاملين.

2. زيادة الانتماء: حيث تشكل الأجور والحوافز بأنواعها (المادية والمعنوية) أساس العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، فعلى ربط الحوافز بالأداء تشجع كل من الأداء والانتماء وتزيد من إدراك العامل للعدالة والإنصاف كما أن نجاح نظام الحوافز ساهم في رضا العاملين عن أعمالهم ويزيد من إنتاجهم وولائهم للمؤسسة حيث يتطلب ذلك مجموعة من المقومات الأساسية لنظام الحوافز والتي تتمثل في:

- دراسة إدارة العاملين.
- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة.
- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.
- التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

3. توجيه السلوك: أثبتت الأبحاث والنظريات بأن نظم التعويضات والحوافز إلى جانب كونها من أهم مكونات نظام إدارة الموارد البشرية فإنها تعد أداة قوية في تحفيز وصياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، إذ يحقق نظام الحوافز ما يلي:

- تحسين الأداء والاحتفاظ بالعمالة.
- جذب العدد الكافي والنوعية المناسبة من العاملين وفي مرحلة لاحقة المحافظة عليهم.
- إيجاد أكثر الروابط المميزة بين العاملين والمؤسسة على الرغم من كون المكافآت تشكل جزءاً هاماً من التكلفة الكلية.

¹ الأخضر صياحي ونجد سلامة، مؤشرات القيادة الإدارية الناجحة، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة بالمسيلة، يومي

المطلب الثاني: دوافع العمل وعلاقتها بالحوافز

باعتبار المؤسسة مجتمع بشري يضم أفراد يعملون لتحقيق أهداف محددة ومن المعروف أن لكل فرد من هذه المؤسسة سلوكه وطباعه وتصرفاته وحاجاته ورغباته.

أولاً : دوافع العمل

1. تعريف الدوافع:

تعرف الدوافع على أنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي تواجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه في أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به¹، كما أنها القوى التي تحرك الأفراد باتجاه الأداء غداً أن ميول وسلوكيات الأفراد تتأثر بعدة دوافع وبرزت القوى التي تعبر عن الدوافع ما يلي²:

- الحاجات.

-الرغبات.

- المسارات (لاتجاهات) .

- النزوات (الحركات).

*أما أبرز العناصر الهامة التي تعبر عن دوافع العمل ما يلي:

-عوائد وحوافز العمل.

-جو عمل تحفيزي.

-الرضا الوظيفي.

2. مفهوم الحاجات: الإنسان يبدأ بالانتفاع نحو شيء ما عندما تنشئ داخله حاجة ما، هذه الحاجة بسبب

نقص أو حرمان، فتولد توتر وعدم الارتياح بحركاته، فمثلاً عندما تنقص الطاقة داخل الجسم تتول لدى الإنسان

الحاجة إلى الطعام بسبب هذا النقص، وهو يحس هذه الحاجة على شكل عدم الارتياح والتوتر والجوع³.

3. مفهوم وخصائص السلوك الإنساني

يتكون السلوك الإنسان من الأنشطة التي يؤديها في حياته اليومية، منفرداً أو الآخرين أو من الأفعال

وردود الأفعال التي تضمنها علاقته مع غيره من الناس.

¹ حواس عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص: 5.

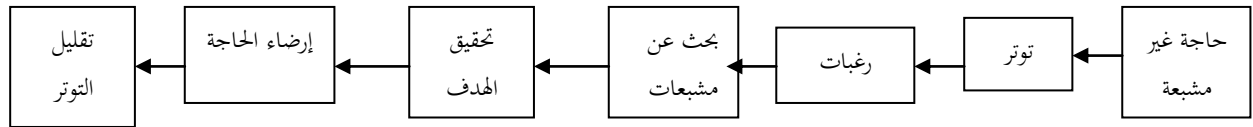
² حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية "من منظور استراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002، ص: 313.

³ سعاد نايف برنوطي، الإدارة "أساسيات إدارة أعمال"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 403.

يرتبط مفهوم الدوافع بالسلوك الإنساني إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية هي:

- إن السلوك هو نتيجة أي أن هناك أسباب كل سلوك.
- إن السلوك يفز أو يشار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإشارة سلوك محدد.
- إن هذا السلوك ينتج هو لتحقيق هدف معين¹ بالإضافة إلى أن سلوك الإنسان مسببا، وموج لغرض محدد فان ورائه أيضا دافعا معيناً فيفعل الإنسان شيئا أو يقوم بتصريفات معينة لكي يشبع رغباته أو يقابل حاجته بعينها، ويمكن النظر إلى الدافع على أنه القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر ويتابع القيام بهذا النشاط².
- من كل ذلك يتضح بأن الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف معين فعندما تشبع الحاجات والرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر في سلوكه والنموذج التالي يوضح عملية ظهور الدافع.

الشكل رقم (1-01): نموذج ظهور الدافع.



المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص: 166.

ثانيا : علاقة الدوافع بالحوافز

طالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنونها تلك التي يطلق عليها الحوافز. ومن هنا تأتي التفرقة بين الدوافع والحوافز، فالدوافع تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد وتدفعه لیسلك سلوكا معيناً، أي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن شيء محدد بما ييسر له رسم غاياته وأهدافه، وتسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية، أما الحافز فهو المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدوافع بعمل معين والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتى تربط بين المثير والاستجابة له³.

ويمكن إظهار الفرق بين الحوافز والدوافع في الجدول الآتي:

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص: 166.

² علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص: 110 - 118.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 364.

الجدول رقم (1-01): الفرق بين الحوافز والدوافع

الدوافع	الحوافز
- هي محركات داخلية غير مرئية تدفع الإنسان للتصرف والعمل من أجل إشباع حاجاته. - الدوافع قوى داخلية. - الحاجات تشكل الدافعية. - لا يمكن قياسها.	- هي مؤثرات خارجية تثير الدوافع الإنسانية من أجل إشباع الحاجة - مؤثرات خارجية. - الحوافز تخلق الدافعية. - قابلة للقياس.

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع.

ومن هنا فإن العلاقة بين الحافز وبين السلوك علاقة وثيقة أي أن كل فرد يحتاج إلى حوافز معينة يرضي بها دوافعه المختلفة التي تعكس سلوكه؛ فإذا شعر الفرد بالدافع كقوة منبعثة من داخله تسيطر على سلوكه، فلا إشباع هذا الدافع لابد من حافز هو بمثابة المنبه الذي يوقض هذه الدوافع أي أن العلاقة بين الحافز والدافع كالعلاقة التي تربط بين المثير والاستجابة له وقد يثير الحافز أكثر من دافع ومن هنا نحكم على قوة الحافز بمدى تأثيره على الدافع وكلما أثر الحافز على عدد أكبر من الدوافع في ذات الوقت زادت فاعليته¹.

والجدول التالي يمثل أهم العلاقة بين الحوافز والدوافع والسلوك:

الجدول رقم: (1-02): يوضح العلاقة بين الحافز والدافع والسلوك

الحافز	الدافع	السلوك
أجور عالية	أمان اقتصادي	زيادة في الإنتاج
نظام للمعاش	استقرار	غياب أقل
تعويض ضد المرض	احترام النفس	رفع الجودة الإنتاج
مكافآت المشاركة في الربح	الشعور بالفخر	

المصدر : أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، مصر، بدون طبعة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981، ص: 293.

¹ احمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد، بدون طبعة، مصر، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981، ص: 293.

المطلب الثالث: نظريات وأسس منح الحوافز

سنتناول في هذا الجزء أهم نظريات الحوافز وعلى أي أساس تمنح في المؤسسة

أولاً : نظريات الحوافز

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز، إلا أننا نقتصر في دارستنا على النظريات التالية :

1. نظرية ماسلو للحاجات: من التحاليل الرائدة والتي تعد البداية العلمية والمؤسسة في دراسة الحوافز، نظرية تدرج الحاجات للباحث "Abraham Maslow" والتي يركز فيها على مفهوم الحوافز وكيفية تحديدها على مفهوم الحاجات الإنسانية. فالحوافز حسب هذه النظرية تتحدد من الدافعية وهذه الأخيرة هي عبارة عن قوى داخلية مركبة تدفع الفرد لان يسلك تصرفاً محدداً وهادفاً، فهي التي تمكنه من الانتقال من حالة اللاتوازن إلى حالة التوازن بتحقيقه للهدف¹، وفي هذا الصدد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت في هرم وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الأكثر إلحاحاً إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم وهي الأقل إلحاحاً ويقوم التحليل على النحو التالي:

1.1. الحاجة الفيزيولوجية: تعمل هذه الحاجات أساساً للحفاظ على الفرد، والحفاظ على الفرد، والحفاظ على نوعه، وهي تمثل حد الكفاية بالنسبة للإنسان، وهذه الحاجات هي الطعام والشراب، المسكن، الراحة، النوم وغيرها فعند إشباعها يصل الفرد إلى حد الرضا².

2.1. الحاجة إلى الأمن: إن بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفيزيولوجية، ينتقل إلى حاجات الأمن، والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد وحمايته من أي خطر أو حوادث تحدث في حياته، وتفضيله للعمل في بيئة مستقرة، أي أنها تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي والمعنوي، وكذلك حماية حاجاته الفيزيولوجية، مما يولد لديه الشعور بالاستقرار والاطمئنان³.

3.1. الحاجات الاجتماعية: عندما يتم إشباع الحاجات سالفة الذكر تبرز الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة على السلوك الإنساني وتزداد أهميتها كدافع على هذا السلوك، وتتمثل الحاجات الاجتماعية في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين والأصدقاء، ورغبته في علاقات يحيطها الإعزاز والتعزيز والود كما تهتم الحاجات الاجتماعية

¹ عبد الفتاح بوخخم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، عدد 15 جوان 2001، ص: 138.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، سنة 1993، ص: 362.

³ بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010/2009، ص: 81.

إلى محاولة كسب المزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز والنفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها كما أن زيادة الروح المعنوية الطيبة ولنماء القيادة بالإشراف الحسن كل هذه الأمور تؤثر على إشباع الحاجات الاجتماعية.

4.1. الحاجة إلى التقدير: يتم التركيز على حاجة الفرد إلى احترام الآخرين له وإحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة ويمكن أن تلعب الجوائز والترقيات والألقاب دوراً هاماً في إشباع حاجات التقدير¹.

5.1. الحاجة إلى تحقيق الذات: إذا توفرت للفرد فرص لإشباع كل الحاجات فإنه قد لا يكون سعيداً بشكل كامل فقد تظهر عليه حالات توتر نفسي وعدم ارتياح وتراجع إلى عدم قيام الفرد بأداء أعمال تناسب استعداداته وميولاته الشخصية، فإن كان الفرد صاحب موهبة فإنه ينبغي أن يمارسها وتتضمن هذه الحاجات الحاجة إلى تحقيق الفرد لأهدافه²، والشكل التالي يوضح ترتيب ماسلو للحاجات كما أسلفنا سابقاً.

الشكل رقم (1-02): سلم الحاجات لماسلو



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار وائل لنشر، 2003، ص:261.

2. نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ: Fredrik Hersberg.

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

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، الإسكندرية، 2003، ص: 131.

² صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، ط2، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1994، ص: 302.

والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وإن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلباً على رضا الفرد وسميت هذه بالعوامل الدافعة، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل (الوقائية أي أن مجموعة العوامل الدافعة) الأولى (مرتبطة بطبيعة العمل نفسه أما مجموعة العوامل الوقائية) الثانية مرتبطة ببيئة العمل، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين¹.

3. نظرية دافع الإنجاز والانتماء والنفوذ: قام ديفيد ماك كليفلاند من خلال تجاربه بالتوصل إلى أن هؤلاء الأفراد ذوي ميل ورغبة إلى إتمام العمل بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاديين. ولقد أطلق على هؤلاء الأفراد "ذوي الإنجاز العالي" واستطاع أن يستنبط من هذه الدراسات أن هناك دافع الإنجاز، كما يرى أن هناك ثلاث حاجات تحدث في إطار متماسك كله بدون تسلسل وهي موجودة فينا بدرجات مختلفة².

3.1. دافع الإنجاز: إن الأفراد المهتمين بالإنجاز لهم أهداف معتدلة فيها تحدي ويرغبون في السيطرة والعمل وحدهم، وقد دلت الأبحاث التي قام بها صاحب هذه النظرية، أن الأفراد ذوي المستوى العالي من الإنجاز يتميزون بخصائص أهمها، أنهم يرغبون في تحديد أهداف معتدلة بأنفسهم وفيها بعض التحدي، ويرغبون في العمل وحدهم بدلاً من العمل الجماعي.

3.2. دافع الانتماء: إن الأفراد المهتمين بالانتماء حريصون على العلاقات الحميمة ويؤكد صاحب هذه النظرية على أن الذين لديهم حاجة كبيرة للانتماء ينالون الرضا والإشباع من خلال تأثير سلوكهم مع الغير.

فالذين يشعرون بالحاجة إلى الانتماء يختارون أصدقاءهم أولاً ومن ثم ينظرون إلى موضوع الكفاءة والمهارة لتحقيق عمل أو مهمة ما، بينما المهتمون بالإنجاز يختارون الأصدقاء وقيمون العلاقات التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم³.

3.3. دافع النفوذ: إن الأشخاص المهتمين بالنفوذ حريصون على التأثير في الآخرين للحصول على المكانة بينهم وأما الذين يشعرون بالحاجة إلى القوة فإنهم يختارون الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة والنفوذ، وينالون الرضا والإشباع

¹ عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص: 22، 23.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، ط3، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعة، 2003، ص: 145.

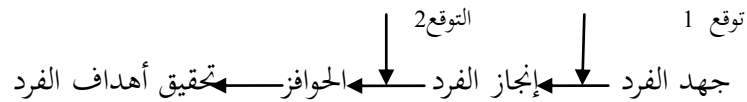
³ طارق السويدان، نجد العدلوني، خماسية الولاء، ط1، دار ابن الحرم، لبنان، بيروت، 2003، ص: 37.

من خلال التأثير والنفوذ والسيطرة على الآخرين، فهؤلاء يدفعهم ويحثهم حافز الحصول على مراكز النفوذ والسيطرة والمكانة المرموقة إلى العمل الجاد¹.

4. نظرية التوقع: مؤسسها هو " فيكتور فروم " وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه. وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشراً على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعيه بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل²، ويقوم هذا النموذج على مسلمة هي أن رغبة الفرد في الأداء في أي وقت محدد تعتمد على أهدافه الخاصة وعلى إدراكه لقيمتها النسبية للأداء كوسيلة أو طريقة لتحقيق هذه الأهداف. ويتوقف العمل على تفاعل أربعة عناصر هي³:

- جهد الفرد.
- إنجاز الفرد.
- الحوافز.
- تحقيق أهداف الفرد.

الشكل رقم (1-03): نموذج التوقع



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع.

¹ طارق السويدان، محمد العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

² عارف بن ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

³ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 275.

ثانيا: أسس منح الحوافز

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير تمنح على أساسها الحوافز وهي تشتمل على الآتي:

1. الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي أو التميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز¹.

2. الجهد: إن الجهد هو مقدار الطاقة العقلية والعضلية والنفسية التي يبذلها الفرد في وظيفته داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، فقد يصعب قياس الأداء لأنه غير ملموس وواضح كما هو الحال في الأداء ووظائف الخدمات، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث حيث يستخدم هذا المعيار في تقييم أداء الأشخاص لأنه يعتبر من المحددات التي تمنح على أساس الحوافز، حيث تعد مكافأة الجهد أحد الأساليب التقليدية لتحفيز أدائهم ورفع منتوجهم ويتجلى هذا في المؤسسات التي يتسم فيها الأداء بالانخفاض فيحل الجهد المبذول محل الأداء كمعيار للتقييم حينها يصعب قياس الأداء بطريقة موضوعية ودقيقة².

3. الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب كمكافأة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص³.

4. المهارة: بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إجازات، أو دورات تدريبية، وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين⁴.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص: 237، 238.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 367.

³ جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2006/2005، ص: 38.

⁴ الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة قسنطينة، 2013/2012، ص: 52.

المبحث الثاني: أنواع الحوافز

هناك عدة تقسيمات للحوافز وكل تقسيم يستند إلى أساس معين أو يهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة من الحوافز فيمكن تقسيمها إلى من حيث موضوعها ومن حيث أثارها ومن حيث أطرافها

المطلب الأول : الحوافز من حيث موضوعها

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز المادية والمعنوية

أولاً: الحوافز المادية

تعطى هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي، فقد يتم إعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها له الإدارة وهذا ما نأدي بها تاليلور في نظام القطعة وما نادى به جانتي في فكرة المهمة والعلاوة، وقد يتم مثلاً منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادة دورية نتيجة الارتفاع تكاليف المعيشة أو إعطائهم نسبة من الأرباح التي حققتها المؤسسة تقديراً منها للمجهود التي بذلوها في تحقيق الأرباح ومن مزاياها تؤدي إلى إزكاء روح المنافسة بين العاملين لزيادة الإنتاجية ومن أهم عيوبها قد تؤدي إلى إرهاق العاملين¹، وتتمثل الحوافز المادية في ما يلي :

1. الأجر الأساسي: هو ما حافز فريد لأنه قادر على إشباع كل من الحاجات الدنيا فسيولوجية والحاجة إلى الأمن كما أنه يشبع أيضاً الحاجات العليا مثل تحقيق الذات والاعتراف بالجهود المميزة والاحترام².

2. العمولات: ويتمثل مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية و المحصلية (على الأخص محصلية الديون) حيث يحصل البائع أو المحصل عن نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها، أو يحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها وأحياناً يصل الأمر على بعض المناصب الإدارية، حيث يمكن أن يسمح لهم بالحصول على عمولات في الصفقات التي يعقدونها مع الشركات الأخرى³.

3. المشاركة وتنقسم بدورها إلى :

1.3 المشاركة في الأرباح: و يستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة (لتكن

10 %) من أرباح الشركة ثم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة أو المستوى الإداري

¹ الأخضر صياحي ونجد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

² ياسر احمد عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 316.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص: 244.

أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد، ويتم التوزيع نقداً، مرة واحدة، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة¹.

2.3. المشاركة في الإدارة: بمعنى إتاحة الفرصة أمام المرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرار، وهذا أسلوب من الأساليب الحديثة يراد الوصول من خلالها إلى هدفين رئيسيين هما:

- رفع الكفاءة الإنتاجية وكسب طرق العمل ورفع درجة رضا العاملين وتنمية مهاراتهم.

- توفير جو الحرية الانفتاح، الصراحة في مناقشة المشكلات وتقريب وجهات النظر وتبادل المعلومات².

4. المكافآت: تعتبر المكافآت حافزاً مهماً لكثير من المؤسسات لكبار المتخصصين أو الفئات الإدارية فيها وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة، ويقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة أو بكميات الإنتاج والمبيعات، والنسبة المثالية للمكافآت وهي التي تتراوح ما بين 25% إلى 55% من نتائج المؤسسة ويتدخل المستوى الإداري في تحديد المكافأة³.

5. العلاوات: هي قيمة مالية متغيرة تحدد بنسب الأجر القاعدي قد تندرج في الراتب أو تدفع للموظف بشكل مستقل وهي تستخدم في حالة تحقيق إنجاز أفضل من الطبيعي⁴.

ثانياً: الحوافز المعنوية

هي أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة وأكثرها شيوعاً هي فرص التقدم وفرص التعلم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء إلى جماعات جذابة وإلى غير ذلك من المحفزات غير الملموسة ولكنها مهمة للكثير من العمال، الذين هم في حاجة لها لدفع قدرتهم إلى الإبداع والتحسين المستمر في أعمالهم التي يكلفون بها⁵، وهي الحوافز التي تتكفل بإشباع الحاجات المعنوية للأفراد، بحيث أن الحوافز المادية لا تكفي وحدها على تحفيز الأفراد وكسب رضاهم، بحيث يجب إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية بشكل متكامل⁶.

للحوافز المعنوية آثار واضحة وأهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل عن الآثار والأهمية التي تحققها الحوافز المادية، وهناك بعض المؤسسات التي تلجأ لاستخدام الحوافز المعنوية إلى الحوافز المادية، مما يتيح لها فرصة لتحقيق

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 249.

² عبد الوهاب علي محمد، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص: 172.

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 251.

⁴ جابر بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية وفق نظرية ماسلو، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 7، جامعة الوادي، 2014، ص: 115.

⁵ سعد نايف برونوطي، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 356.

⁶ أمين عزري، أثر الحوافز المادية على رضا العمال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2002/2003، ص: 26.

أهدافها بكل كفاءة أعلى مما لو استخدمت الحوافز المادية وحدها وتتمثل الحوافز في الترقية وتقدير جهود العاملين وإشراك العاملين في الإدارة وضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات¹.

1. التوافق المهني: هو قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفاً سليماً وأن يتلاءم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية أو مع نفسه "ومن هذا التعريف نجد أن عملية التوافق هي محاولة الفرد في أن تكون له القدرة على استجابات متنوعة تلائم المواقف المختلفة و تنجح في تحقيق دوافعه².

ويقصد بذلك أن يتناسب عمل الفرد مع معارفه وقدراته ومهارته، فالفرد يستطيع أن يبلغ مستويات عالية من الأداء إذا كان قادراً على أداء العمل، محباً له وراغباً في القيام به، فإن الملائمة الوظيفية من حيث مساهمها ومركزها في الهيكل التنظيمي، وكذا علاقتها مع الوظائف الأخرى التي تلعب دوراً هاماً في تحديد مستوى دافعية العامل للإنجاز³.

2. المشاركة في اتخاذ القرارات: إنّ ضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات لها العديد من النتائج والآثار الإيجابية التي تترتب على المشاركة الأفراد مثل زيادة الإنتاج، وتحسين نوعيته وتحسين الأداء، والرضا الوظيفي وتقدير الذات، والتعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المؤسسة وتقليل دوران العمل والتغيب، وتحسين الاتصالات الفعالة، والمشاركة في اتخاذ القرارات تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة وحياة العمل إيجابية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية المادية للفرد، والمشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، وتقليل الدوران الوظيفي والمزيد من الرضا الوظيفي وكما أنه أصبح ينظر إلى المشاركة، على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين تؤدي إلى إلحاق أضرار جسيمة ونفسية بالعاملين على المدى البعيد وفي ضوء ذلك كله، فإن المديرين مدعون لإيجاد ظروف عمل تسمح للعاملين بمزيد من الاستقلالية في العمل، ويرمي هذا النوع في إشراك العمال في إطارها وتدعى بالتسيير بالأهداف وهذا النوع من التسيير يرمي إلى زيادة الحافز الداخلي للفرد من خلال المرؤوسين زيادة رقابة المرؤوسين على عمله مع الرؤساء في تحديد الأهداف⁴.

3. ضمان العمل واستقراره: الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل يعتبر حافزاً

¹ غازي حسب عودة الحلاية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شرق الأوسط، 2013، ص: 14.

² بوعيط سفيان، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة 2007/2006، ص: 72.

³ أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص: 90.

⁴ على الساعة 13:58، يوم 2 مارس 2015، <http://www.hrdiscussion.com/hr49380.html>

له أثرًا كبيرًا في معنوياته، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلا ثابتًا للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة¹.

4. الترقية: تعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى اعلي، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات، مسؤوليات، سلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجباته ومسؤولياته وسلطاته في الوظيفة السابقة، كما أنها عادة قد ترتبط بالزيادة في الرواتب أو الأجر².

يمكن اعتبار الترقية كحافز معنوي لدى الفرد إذا ربطت بالكفاءة والأداء فإذا كان لدى الأفراد رغبة في شغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي، وهذا تحقيقا لحاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، فإن الترقية تعتبر حافزا مشجعا للأفراد على الأداء، كما أن هناك ثلاثة أسس للترقية وهي كالتالي:

1.4. الترقية على أساس الاقدمية: ويقصد به مرور فترة زمنية معينة على تولي الموظف مهام وظيفته، ليصبح بعدها مرشحا للصعود لوظيفة أخرى أعلى منها، وبمقتضى هذا المعيار يكون للموظف الأقدم الأولوية في الترقية على زملائه، بغض النظر عن مستويات الجدارة والكفاءة ونتائج التقارير السنوية لتقييم الأداء.

ويفترض هذا المعيار أن الزمن والمدة الأطول تكسب صاحبها خبرة أعمق وأكثر، والشقان الرئيسيان لترقية الموظف وفق لهذا المعيار هما:

- إكمال المدة الزمنية المحددة في القانون أو النظام دون أن توجه له عقوبة تأديبية بسبب سوء سلوكه أو تقصيره.
- وجود وظيفة شاغرة تعقب وظيفته الحالية في سلم توصيف الوظائف، وقد تشترط بعض المؤسسات حصول الموظف على مؤهل دراسي لشغل بعض الوظائف كان لا يقل عن الدبلوم أو الشهادة الجامعية³.

2.4. معيار الكفاءة والجدارة: ويأخذ هذا المعيار بالاعتبار الصفات والمؤهلات والقدرات الشخصية للموظف، إضافة إلى انجازاته الفنية والإدارية في مجال وظيفته، فالموظف الكفء بموجب هذا المعيار هو الجدير بالترقية بغض النظر عن سنوات الخدمة التي قضاها، وكفاءة الموظف تقاس عادة بطرق متعددة تبعا لطبيعة الوظيفة الحالية، والوظيفة المراد ترقيته لها، فقد يكون الانجاز متحقق قابلا للقياس الكمي أو انه يقاس بنوعيته وجودته أو بكليهما معا قد تكون الكفاءة معرفية وعلمية، فتقاس بالاختبارات أو بنوع وعدد البحوث والدراسات والتجارب أو

¹ علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافأة وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في الوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص: 12.

² نادر احمد أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء، الأردن، 2000، ص: 183.

³ محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص: 144.

براءات الاختراع، وقد يتم ذلك باختيار الزملاء أو المرؤوسين، ومشاركتهم في تحديد من هو الأكف والأجدر منهم¹.

3.4. الترقية على أساس الكفاءة و الأقدمية معا: إن المزج بين هذين الأساسين يكون هو الأساس السليم الذي تقوم عليه الترقيات لكن يجب أخذ بعض الاعتبارات فمثلا في الوظائف العليا يجب أن تركز الترقيات على أساس الكفاءة وحدها لتطلبها المهارات الإدارية، أما المستويات الوظيفية الأدنى يفضل المزج بين عاملي الكفاءة والأقدمية، وذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة ونسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية ومن آلياتها²:

- التعيين المباشر، حيث يكون اختيار الأفراد ناتج عن قرار من الإدارة.

- التعيين الذي يأتي عن طريق مسابقة معلنة مسبقا.

- الانتقاء أو الاختيار.

وعموما فإن المبدأ الأساسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز على زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الأداء، هو أن يرتبط حصول الفرد على الترقية بتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة مرتفع حيث تزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات الإدارية العليا.

5. التدريب: إن استمرارية البقاء والنمو والتطور وتحقيق الإنتاجية العالية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية للمؤسسات بما يتلاءم و التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، مرتبطا باستمرارية التعليم، والتدريب والتوجيه. ويمكن تعريف التدريب على أنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات، التي تجعله قادرا على مزاولة عمله³.

6. توفير الصحة والسلامة المهنية: تعرف الصحة المهنية على أنها خلو العاملين من الأمراض البدنية والنفسية ذات صلة بعملهم⁴.

¹ محمد احمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 145.

² نور الدين بوالشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم إجتماع، جامعة بسكرة، 2005 / 2006، ص: 47.

³ الطاهر الوائي، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

⁴ جابر بوكثير، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

المطلب الثاني: من حيث أثارها

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية
أولاً: الحوافز الإيجابية: هي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل¹، ومن أمثلة الحوافز الإيجابية التي استخدمت على نطاق واسع في المؤسسات هي :

- الحوافز النقدية : تستخدم النقود كحافز أساسي يحفز العامل على مزيد من الإنتاج.
- الأمن والاستقرار في العمل .
- المدح والثناء والتقدير.
- المنافسة.
- المعرفة والإبلاغ بالنتائج.
- المشاركة.

وتستخدم الحوافز المادية والاستقرار الوظيفي في كثير من الأحوال، حيث تفترض الإدارة أنهما يشكلان ما يتوقعه الأفراد من العمل، ولكن الحوافز غير المالية كالثناء والمدح والتقدير والمعرفة أو الإخبار بالنتائج والمشاركة لا ترقى إلى مستوى الحوافز المالية كالأجر والاستقرار الوظيفي، ولكنها تستخدم بفاعلية كحوافز مكملية للحوافز المالية ولحفز السلوك في الاتجاه المرغوب نحو الأهداف سواء بالنسبة لفئة الإدارة أو العاملين².

ثانياً: الحوافز السلبية: هي الحوافز التي لا يرغب الفرد في الحصول عليها وينضر إليها كعقوبة وبالتالي يحاول تجنبها مثل الحسم والفصل من الخدمة والإنذار والقسوة من قبل المسؤولين والتعب والإرهاق وعدم الاحترام والتقليل من الشأن والإحساس بعدم الأهمية³، وحتى يؤدي الحافز السلبي دوره لا بد من توفر الشروط التالية:

- أن يكون الحافز مسلوباً للخطأ المرتكب، بحيث لا يكون أكثر من الخطأ المرتكب فيصبح وكأنه انتقام للعاملين.
- أن يكون متزامناً من حيث وقوع السلوك غير المرغوب به لكي لا يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من قبل الآخرين أو تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ.
- أن يكون بمثابة ضمان لجودة العمل و حماية للعاملين من عبث المفسدين.

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، بدون طبعة، دار مجدي لطباعة لاوي للنشر، 1993، ص: 276 .

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص: 367.

³ جبر هديس مشلح المطيري، مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الشرطية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص: 54 .

المطلب الثالث: من حيث أطرافها

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز الفردية والحوافز الإيجابية

أولاً: الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة لأداء، أو كمكافأة على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد وعرفت أيضاً بأنها "هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، ومن أمثلتها الترقيات، العلاوات التشجيعية¹، تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المؤسسة، و مثال على ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي أو موظف الشهر أو رجل العام²، ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت، على عكس من هذا فإن هذه العلاقة واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المؤسسة³، وهذا النوع من الحوافز يكون ناجحاً في الحالات التي يتمتع بها الفرد باستقلال في الأداء على الآخرين، والتي يمكن قياس مساهمته الفردية المباشرة، وأنسب أنظمة الحوافز التي تقدم له هي:

1. الحوافز بالوقت: وهذه الحوافز تتم على أساس أن يدفع للعامل مكافأة أو نسبة معينة بالإضافة إلى أجره العادي، وهذا إذا زاد إنتاجه عن الإنتاج العادي أي إذا أنتج الحد المقرر من الوحدات في أقل من الوقت المحدد لإنتاجها وهذه الطريقة تعتبر حافزاً قوياً للعامل على السرعة في إنجاز العمل المطلوب منه حتى يحصل على المكافأة، وهذا يتطلب تحديد الوقت المقرر بدقة وعناية⁴.

2. الحوافز بالقطعة: تعني هذه الطريقة أن الحافز الذي يحصل عليه العامل يتحدد بحساب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة بحيث يكافأة على الزيادة عن هذه الكمية، ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة تحديد حجم الإنتاج النمطي، كما تحتاج هذه الطريقة إلى قياس مستمر للكمية المنتجة من العمل⁵، الحافز الذي يحصل عليه العامل من خلال طريقة الحوافز بالقطعة يكون كما يلي :

1.2. في حالة أجر القطعة الموحدة: في هذا النظام يتم دفع الأجر موحد للفرد عن كل قطعة أو وحدة ينتجها العامل مقدماً وذلك حسب المعادلة التالية :

الأجر للوحدة * عدد الوحدات التي انتهى منها العامل خلال فترة المحاسبة

¹ جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، 1997، ص: 55.

² أحمد عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 277.

³ على الساعة 14:24 ، يوم 4 أبريل 2016 ، <http://www.hrdiscussion.com/hr49378.htm>

⁴ صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة ، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1982، ص: 10 .

⁵ على ساعة 14:16 ، يوم 4 مارس 2015 ، <http://www.hrdiscussion.com/hr95318.html>

وهذا بعد حصر إنتاج العامل، وذلك في نهاية اليوم أو الأسبوع أو الشهر¹.

2.2. في حالة الأجر المتغير: يعتمد هذا النوع على تحديد سعرين للقطعة المنتجة وذلك بإعطاء سعر معين للوحدة المنتجة والتي تدفع للعامل إذا بلغ إنتاج معياري محدد من طرف الإدارة، فإذا تعداه فإن الإدارة تحدد سعر للوحدة يقل عن السابق، ومن ثم تستفيد المؤسسة وتنخفض تكلفة الإنتاج للوحدة المنتجة بعد أن يصل الإنتاج حده القياسي، وفي رؤيا أخرى الحوافز الفردية هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أدائه ومن أمثلتها:

- تخصيص مكافأة لموظف الشهر.

- تخصيص جائزة لأفضل موظف في الدائرة.

- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

ويمكن أن نخلص إلى أن الحوافز الفردية هي الحوافز المتنوعة السابقة الإيجابية أو السلبية المادية أو المعنوية التي قد توجه لفرد واحد بسبب أدائه المنخفض أو إهماله عندما يكون الحافز سلبيا، والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، و يحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرارات أو حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية².

ثانيا: الحوافز الجماعية: هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية، أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية فقد تصرف المكافئة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك، وهنا توزع المكافئة عليهم بنسب معينة طبقا لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف، ومن أهداف حوافز الجماعية ما يلي³:

- إشباع حاجة الانتماء والولاء.

- زيادة التعاون بين الأفراد.

- تقوية إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.

- الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.

- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية لنشر، 2000، ص: 382 .

² . على ساعة 9 : 14 ، يوم 16 مارس 2015 <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=310198>

³ عارف بن ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص: 25 .

المبحث الثالث: العناصر الأساسية لإعداد نظام حوافز فعال

لكي يكون نظام الحوافز ناجحا وفعالا يجب توفر عدة عناصر فمن هنا سوف نتطرق في المبحث إلى كل من متطلبات البنية الأساسية لوضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعد وخصائصه ومراحل تصميمه، بالإضافة إلى تقييم نظام الحوافز.

المطلب الأول: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه

سنطرق في هذا الجزء إلى ركائز والمتطلبات الأساسية التي يجب توفرها في نظام الحوافز وأهم العوامل المؤثرة فيه.

أولا: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز

تتمثل متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية والتي تشكل الركائز الأساسية للحوافز وهي¹:

1. **الهيكل التنظيمي وهيكل العمال:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير على نظام الحوافز المطبقة.

2. **نظام الأجور والمرتبات:** والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور في المؤسسة الفروق في خصائص الوظائف داخل المؤسسة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل .

3. **وصف الوظائف:** يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب باسم .. بطاقة الوصف الوظيفي، والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة والظروف التي يمارس فيها وظيفته والمؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل .

4. **النظام الفني:** يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة، حيث إن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.

¹ مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص: 58.

5. نظام تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل والتحفيز المالي¹.

6. ممارسات إدارية ناضجة: تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤوليتها وبحيث تمكن للفرد أن يتحكم في عمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

7. تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها: أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال المتوفرة حالياً والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.

8. تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها: بمعنى التي تستطيع توفيرها واختيارها والتي تقرر استخدامها.

9. 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 الموائمات الآتية والتي يمكن إبرازها كما يلي²:

- **الفرد والوظيفة:** أي تتناسب قدرات ومعارف الفرد مع المتطلبات الوظيفية، وهنا يأتي دور تصميم.
- **الوظيفة والمؤسسة:** أي أن تكون الوظيفة والهيكل الوظيفي جزء حيوي وجوهري في هيكل المؤسسة وليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المؤسسة من استخدام وسائل وأساليب التحفيز لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الفرد.
- **الفرد والمؤسسة:** أي أن تتكامل أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.
- **المؤسسة والبيئة:** أي أن تتكيف المؤسسة لمتطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات مواردها البشرية .
- **الفرد والموقف:** أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.

¹ بوزورين فيروز، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

² باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2013/ 2014، ص: 31.

ثانيا: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل إطار المؤسسة فيها ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي:

1. على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما:

1.1. سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

2.1. القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، و بالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

2. على مستوى المؤسسة: حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل الآتية:

1.2. نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه، وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وقيود وأهداف المؤسسة.

2.2. اقتصاديات المؤسسة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد و المؤسسة.

3.2. نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمور، فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، كذا عليه أن يكون واعيا بالدور الموكل له، و مهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل وهي¹:

- الوضع العام للعامل .
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز .
- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.
- لحالة الاجتماعية للعامل.
- حب العامل لعمله و تفانيه فيه لرفع إنتاجيته.
- انسجام العامل وعمله، وتأثير الظروف المحيطة به.

¹ عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، ط2، جامعة المنصورة، مصر، 2002، ص: 340.

المطلب الثاني : قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال

أولاً: قواعد نظام الحوافز

يبنى نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام بها، حتى يحقق النظام فعاليته وتتمثل في ما يلي¹ :

1. وضوح الهدف والغاية: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير والمدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف، الفرد، الجماعة، المؤسسة إلى تحقيقه.

2. المساواة والعدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة، ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.

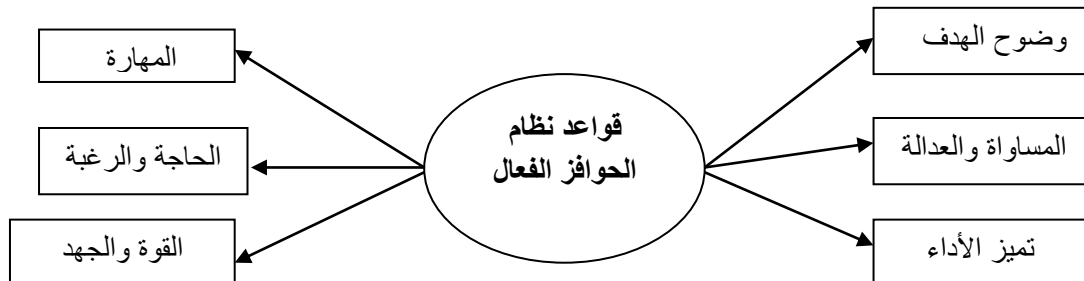
3. تمييز الأداء: يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودتها و تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته، حتى يتم حساب الحوافز.

4. القوة و المجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.

5. الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغبتهم، 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 والابتكار: تهتم بعض المؤسسات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة. والشكل التالي يوضح قواعد نظام الحوافز الفعال:

الشكل رقم (1-04) قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر: باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة 2013/2014، ص: 35.

¹ باجة حميد، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

ثانيا: خصائص نظام الحوافز

يجب أن يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص نذكر منها¹:

1. **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
2. **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
3. **الوضوح والبساطة:** لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
4. **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك، وتحقيق الأداء المنشود.
5. **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبينهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
6. **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
7. **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
8. **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية، والكميات والأرقام والجودة، وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
9. **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.
10. **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف.

¹ باجة حميد، مرجع سبق ذكره، ص: 37، 38.

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه

لكل مؤسسة أساسيات ومراحل لتصميم نظامها وكيفية تنظيمها

أولاً: مراحل تصميم نظام الحوافز

لكي نظام الحوافز يجب مراعاة وإتباع المراحل التالية:

1. مرحلة تحديد هدف النظام: تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف هذا النظام تعظيم الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تشجيع الأفكار الجديدة أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بمعنى ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالاتاً من الإدارات العامة إلى الأقسام وصولاً حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف¹.

2. دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وان تحديد وتوصيف الأداء يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم وان تكون الوظيفة واضحة ومفهومة المعالم وذات عمليات ونواتج واضحة.
- وجود عدد سليم من العاملين: فلا تكون الأعداد أكثر ولا أقل مما يجب في المؤسسة .
- وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل . وأساليب للأداء والاتصال.
- وجود ظروف عمل ملائمة والذي يعني إن مكان العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة وغيرها.

3. تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام . ويمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها:

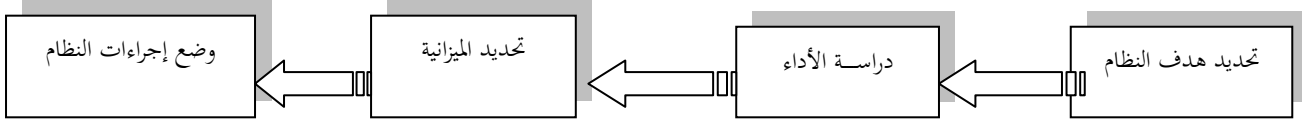
1.3. ميزانية ثابتة: وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً، وهي تتحدد وفقاً للخبرة السابقة للمؤسسة وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.

2.3. ميزانية مرنة: وفيها تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفاً. وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فان ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير.

¹ بوزورين فيروز، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

4. وضع إجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز¹، والشكل الموالي يوضح مراحل وخطوات تصميم نظام الحوافز:

الشكل رقم (1-05): مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص: 256.

ثانياً: تقييم نظام الحوافز:

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها ما يلي²:

1. مؤشر الأداء: يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثراً على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.
2. مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفء.

3. رضا العاملين: تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي ما دام غير مرغوب فيه من طرف العاملين، لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة⁴.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص: 256.

² باجة حميد، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

خلاصة

ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل بأن الحوافز هي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى وزيادة الأداء مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة ككل وقد قامت بدراسته عدة نظريات ووصلوا إلى هدف محدد بأن حوافز لها الدور البالغ والأهمية الكبيرة في تقويم سلوك العامل في المؤسسة لأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فهي الوسيلة الفعالة التي تستعملها المؤسسة لدفع وحث عمالها على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ما أمكن لذلك من سبيل وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله ولكي يكون نظام الحوافز فعالاً يجب إتباع الخطوات المتبعة قبل وأثناء وبعد وضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعد وخصائصه وكذلك مراحل ومن ثمة تقييمه إن كان ناجحاً أولاً فكلما زادت الحوافز تحسن أداء العامل مما يؤدي مباشر إلى تحسين أداء المؤسسة وهذا ما سنتطرق له في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

علاقة نظام الحوافز بالأداء

تمهيد

يهتم أغلب الباحثين بموضوع الأداء نظراً للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للمؤسسة، فهي تسعى بدورها إلى تطوير مواردها البشرية، كما أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، بغية إحداث تغييرات وتأثيرات على أداء العاملين، فمستوى فاعلية الأداء يقف على مدى استيعاب الأفراد لوظائفهم ومدى مساهمة المؤسسة في تحيينه، و نظراً لأهمية الأداء في رفع إنتاجية المؤسسات لابد من معرفة طريقة أداء العاملين للعمل وتصرفاتهم أثناء العمل، إن عملية تقييم الأداء تعتبر أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد، ويتم منح الحوافز من خلال معرفة مستوى الإنجاز الذي يقوم به العاملون، ومحاولة تطوير وتنمية قدراتهم للقيام بأعمالهم من خلال تدريبهم وذلك في سبيل تخطيط ومعرفة وابتكار وإبداع مما يحقق أهداف وإرتقاء المؤسسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

- المبحث الأول: ماهية الأداء
- المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
- المبحث الثالث: دور الحوافز في تحسين الأداء

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، لأنه يسهم في تطورها ولهذا سنتطرق في المبحث إلى تعريفه وذكر أهم مكوناته، واهم معايير لقياسه والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته

يعود أصل كلمة الأداء إلى الكلمة الإنجليزية (PERFORMANCE)، والتي كانت تعني وضعية الحصان في السباق، وبعدها ترجمة إلى اللغة الفرنسية أخذت حقلا واسعا للتطبيق، فأصبحت أيضا تعني إتمام العمل أو شغل ما أو العقد¹.

أولا: تعريف الأداء: وفيما يلي نورد بعض التعاريف:

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، و الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة²، ويشير أيضاً على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة³، ويمكننا القول بأنه أداة أساسية ذات صلة بجميع المستويات، حيث توفر رسالة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال الربط والتوفيق بين الفريق والأهداف والنتائج، كما توفر وسيلة للتعرف على كفاءة الأداء وإدارته نحو الأداء المرغوب⁴، وهو كذلك السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك و يعزز من قبل إدارة المؤسسة، و بما يضمن النوعية و الجودة من خلال التدريب⁵، ويمكن أن نعرّف الأداء على أنه: قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدرته واستعداده للتقدم، كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب⁶، يقصد به أيضا مخجات أو الأهداف الذي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو يعكس كلاً من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة إلى تحقيقها⁷.

¹ K. hem Kheme, Le Dinarique du Contrôle de GESTION, Dunod, Paris, 1986, P 130.

² حداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، مديرية النشر الجامعية، قلّة، 2004، ص: 123.

³ رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، بدون طبعة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 209.

⁴ PERFORMANCES, MANAGMENT. In the Australien public, Management, Advisoty, Gommietuee, commonwea lthof Austoralia, 2001, p7

⁵ سناء عبد الكريم الخناقي، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، الملقى العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و لعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص: 10.

⁶ عبد الرحمان توفيق، منهج النظم والأساليب. نظم تقسيم الأداء ط 1، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003، ص: 20-19.

⁷ نذير بوسهولة، علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 7، جامعة الوادي، 2014، ص: 157.

ثانياً: مكونات الأداء:

نظراً لإرتباط مفهوم الأداء بفعالية وكفاءة ومدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة:

1. الكفاءة: يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد في الموارد، سواء كانت هذه الموارد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي إلى ضياع موارد المؤسسة بمختلف أنواعها . فالمدير الكفاء هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسته بسياسة الحزم والحكمة في التعامل، حيث تشترط الرشادة في الإنفاق والتسيير، وإبتكار خطط عمل تجعل العاملين موزعين بشكل مناسب ليتقن كل عامل عمله وبالتالي ينجح في تطوير المؤسسة¹.

2. الفعالية: تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من إستخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف نجد تحقيق أقصى ربح، التوسع في الأسواق، رضا العاملين².

3. الإنتاجية: يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة بإستخدام أقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو المشروع فعال، المشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفاء، وإذا تحقق الاثنين معاً (الفعالية والكفاءة) فإن المشروع منتج³.

4. الأهداف: وهي حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، يجب أن تتضمن الخطة الناضجة قائمة من أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها، قد تكون هذه الأهداف إستراتيجية، تشمل تحديد الخصائص لإستراتيجية التي ستسعى المؤسسة لأن تكونها، تتعلق بتنفيذ الإستراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة⁴.

5. العلاقة بين الفعالية والكفاءة: إن الفعالية والكفاءة تعني أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة وترتبط الفعالية بالقيادة "أهداف وقيم ومبادئ وتنمية وتطوير" وترتبط الكفاءة بالإدارة "تخطيط وتنظيم وإدارة الوقت".

1 عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم " المفاهيم، الوظائف، العمليات، بدون طبع، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2001، ص: 11 .

2 أحمد ماهر، الإدارة "المبادئ والمهارات"، بدون طبع، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/ 2004، ص: 22.

3 أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، بدون طبع، الدار الجامعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص: 94 .

4 سعد نايف بروتوني، الإدارة "أساسيات إدارة أعمال"، ط1، دار واثل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 244 .

المطلب الثاني: معايير الأداء ومتطلبات فعاليتها

توجد معايير عدة لقياس كفاءة أداء الفرد ونذكر منها ما يلي:

أولاً: معايير الأداء

فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا¹، وتتمثل تقييم الأداء في معايير نواتج الأداء، معايير سلوك الأداء معايير صفات شخصية².

1. معايير نواتج الأداء:

- كمية الأداء.

- جودة الأداء.

2. معايير سلوك الأداء: ويكون الاعتبار الأساسي وفقاً لهذه المعايير لسلوك الفرد وليس لكمية ونوعية الإنتاج

الذي يقدمه، ومن هذه المعايير ما يلي:

- معالجة شكاوى العملاء

- كتابة التقارير.

- المواظبة في العمل.

- التعاون مع الزملاء.

- قيادة المرؤوسين.

3. معايير صفات شخصية: يكون الاعتبار الأساسي وفقاً هذه المعايير للصفات الشخصية للفرد العامل وليس

لإنتاجه أو سلوكه، ومن هذه المعايير:

- المبادرة.

- الانتباه

- الإلتزام الانفعال

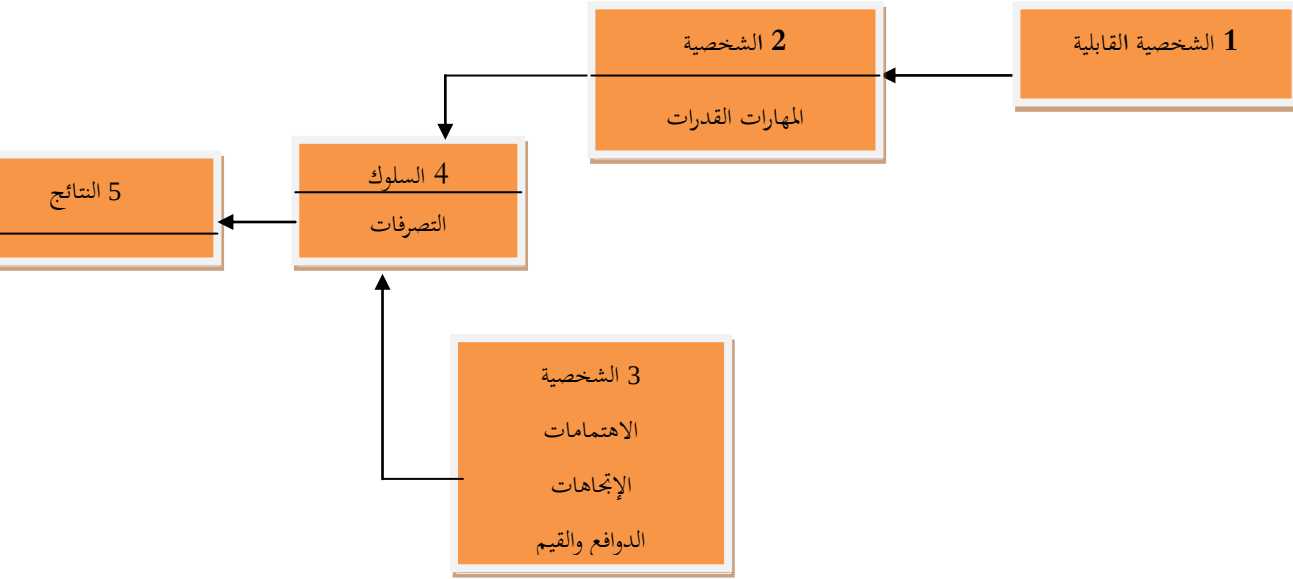
- الدافعية العالية.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج:

1 عمر وصفي عتيبي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص: 405.

2 أحمد ماهر، الاختيارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، بدون طبعة، دار الجامعة، مصر، 2003، ص: 373.

الشكل رقم (2-01): العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج



المصدر: محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، زمزم ناشرون موزعون، الأردن، 2010، ص: 199.

ثانياً: متطلبات فعاليتها

وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفاعلية لا بد أن تتوفر على جملة من الشروط:

1. الصدق: يجب على القائمين بتصميم المقاييس، أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس، ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر ولا أقل¹.

2. الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر².

3. التمييز: المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضاً، وأهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد وكفاءاتهم³.

1 أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، ط2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص: 334.

2 سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

3 إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية إدارة الأعمال، المسجلة، 2006، ص: 58.

4.القبول:المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد ويحدد إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنحزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المبيعة¹.

المطلب الثالث: خطوات قياس الأداء والعوامل المؤثرة فيه

ثانيا: خطوات تحديد الأداء

هناك عدة خطوات يراعى إتباعها عند تقييم الأداء، وذلك حتى يتم تحقيق الهدف المنشود منه، ونظراً لأن هذه العملية صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها لذلك يجب على القائمين على عملية التقييم أن يخططوا لها ويقوموا بإتباع الخطوات السليمة والواضحة هي التالي:

1.تحديد معايير الأداء:يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بما حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة².

2. توقعات الأداء للأفراد: عند تحديد المعايير للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد كي يعلموا ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى المدراء.

3.الأداء الفعلي للأفراد العاملين: يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقاً لأهم مصادر المعلومات وهي: الملاحظة (ملاحظة الأفراد العاملين)، التقارير الإحصائية،التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة³.

4. مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها ، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ إن نتائج التقويم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء⁴.

1 سهيلة محمد عباس،مرجع سبق ذكره،ص:143 .

2 عمر وصفي عقيقي،مرجع سبق ذكره،ص: 409.

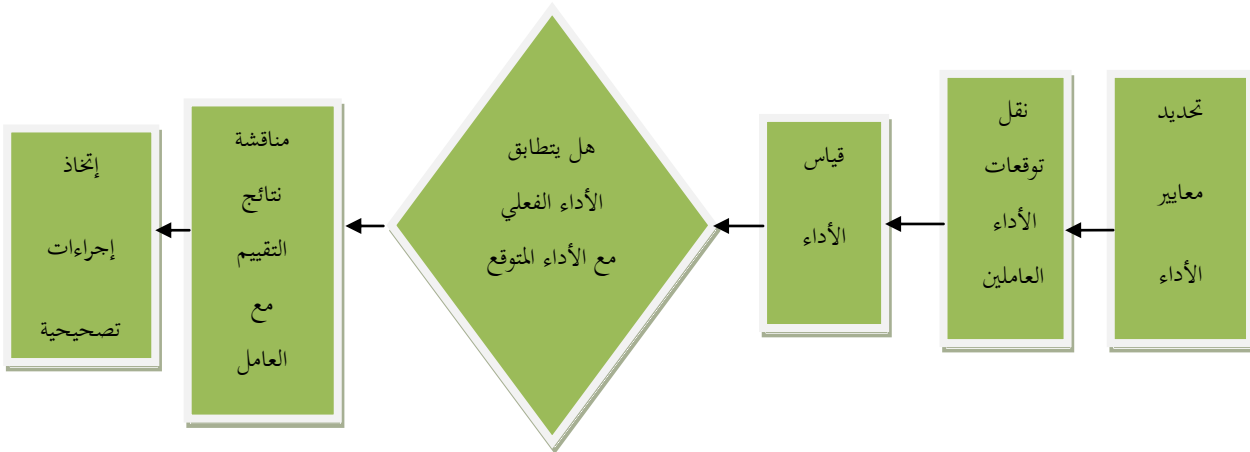
3 معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية ،ط1 ، بدون بلد نشر،2010 ،ص: 320،321 .

4 سهيلة محمد عباس،مرجع سبق ذكره، ص:144-145.

5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر

6. الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر و سريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي. أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل، والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة¹.

الشكل رقم (2-2): خطوات تقييم الأداء.



المصدر: توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسى، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص: 37.

1 عمار بن عيشي: دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة بالمسيلة، 2005، ص: 20

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأفراد بالعوامل متشابكة فهناك عوامل تسهم إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر في نوعين رئيسيين هما¹:

1. عوامل داخلية تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :

1.1.العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ،ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل .

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

3.1.التنظيم : يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة،أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة،إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء ، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

4.1.بيئة العمل: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

5.1.طبيعة العمل: يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه،حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

6.1.العوامل الفنية:إن العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد،ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

1 عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء، مذكورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003، ص: 71

2. عوامل خارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل هي¹:

1.2. البيئة الاجتماعية والثقافية :

- العادات والتقاليد الموروثة .
- العرف وأمر الدين .
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد التعليم ورغبتهم في الحصول عليه .

2.2. البيئة السياسية والقانونية:

- طبيعة النظام السياسي .
- مدى الاستقرار السياسي .
- مرونة القوانين والتشريعات .
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة .
- العلاقات الدولية ونوعيتها .

3.2. البيئة الاقتصادية:

- الاستقرار الاقتصادي
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات .
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة².

الشكل رقم (2-03): العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص: 71

¹C.Kennedy, *Toutes les réponses aux grandes questions du management*, éd Maxima, Paris, 1996, P.187.

² عمر سرار، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد، من أهم الخطوات الواجب الإعتماد عليها من أجل معرفة مدى كفاءة الأفراد ولذا سوف نتطرق في هذا المبحث الى تعريف تقييم الأداء وأهميته داخل المؤسسة وكذا أنواع وطرق تقييمه وفوائده ومجالات استخداماته .

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته

أولاً: تعريف تقييم الأداء

تعددت السمات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء، كما يسمى بقياس الكفاءة وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى خير تسمية له هو تقييم الأداء لإنتشار إستعمالها كما تعددت تعاريف تقييم الأداء¹، نذكر منها ما يلي:

هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له وظيفة أخرى²، ويعرف أيضاً هو عملية تقدير أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، في شتى المجالات³. كما أنه عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و رؤوسيه، حيث يتم فيها إستعراض و تقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة⁴ ويعرف أيضاً على أنه نظام رسمي تصمم لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات ويشمل على مجموعة من الأسس و القواعد العلمية والإجراءات التي تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة سوى أكانوا رؤساء أو رؤوسين أو فرق عمل، جميع العاملين في بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم المستوى الأدنى بدا من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستويات وصولاً لقاعدته⁵، كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء هو النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي الحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل⁶.

1 منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر، 2010، ص: 338.

2 صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص: 367.

3 سعاد نائف الزنوطي، مرجع سبق ذكره، ص: 378.

4 حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص: 360.

5 عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 363.

6 صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات تيل شهادة الماجستير في تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2010، ص: 77.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المؤسسة في التعرف على مستوى أداء عاملها بما يمكنها من تخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية¹:

1. رفع معنويات العاملين: إن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.
2. دعم إجراءات الترقية والنقل: إثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم .
3. يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين : في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم .
4. استمرار الرقابة والإشراف : إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم ، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ، ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.
5. يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء : إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين .
6. يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم: ضعف العاملين واقتراح إجراءاتهم لتحسين أدائهم .
7. يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية : وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
8. يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء و أوضاع العاملين فيها: مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة، كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المؤسسة.

1 شحاده نظمي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 75.

المطلب الثاني: طرق وأنواع تقييم الأداء

سنتناول في هذا الجزء أهم الأساليب لتقييم الأداء وأنواعه

أولاً: طرق تقييم الأداء

هناك عدة أساليب لقياس أداء الأفراد في المؤسسات، وهذا تبعاً للأنشطة المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية وكذا اختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين ونذكر منها ما يلي :

1. أساليب القياس الموضوعية :

وبموجبها تقاس إنجازات الأفراد عن طريق:

1.1. كمية نتائج الأداء: حيث بموجبه يتم تحديد الناتج وتحدي وحدة قياس له، مثل عدد الوحدات المنتجة عدد

الصفحات المطبوعة عدد مستندات المراجعة

2.1. جودة ناتج الأداء: إستنباط مقياس له في الحالات التي يهتم فيها معرفة جودة النتائج بغض النظر عن سرعة الأداء

3.1. الكمية والجودة معاً: ففي حالة وجود قياس الكمية والجودة فيعد ذلك أفضل من السابقتين

2. أساليب القياس التقديرية: و يمكن الإعتماد على هذه الطريقة عندما لا يكون لدينا قياس لإسهام الفرد

مباشرة قياساً موضوعياً، ويتم ذلك من خلال تقديرات وإحكام الآخرين، وتنقسم بدورها إلى :

1. أساليب تقليدية

2. أساليب حديثة

1. أساليب تقليدية وتتمثل في ما يلي :

1.1. مقياس التدريب البياني: تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً حيث تعتمد على تقدير أداء الأفراد أو

صفاته وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي تقيم العاملين مثل مستوى أداء، علاقة الموظف برؤسائه علاقته مع زملائه، التعاون، الحضور في المواعيد... الخ، وبعدما يتم تحديد الصفات، يتم إعطاء كل عنصر من العناصر الموضوعية من الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها مثلاً: جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف وفي المقابل تحديد نقاط لكل مستوى من المستويات الموضوعية¹.

2.1. طريقة الترتيب: إن هذه الطريقة هي من أقدم الطرق في تقييم الأداء وأفضلهم وهي تقوم على مقارنة أداء

الفرد مع غيره من الزملاء وهناك ثلاث طرق شائعة في إستخدام أسلوب الترتيب.

1 معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص: 322-323.

3.1. طريقة الترتيب البسيط : تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداءً إلى الأسوأ أداءً إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر¹.

4.1. طريقة التوزيع الإجباري: تقوم هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي أي أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي وموزعين بنسب متساوية لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري عن الوسط الحسابي² وتعتمد هذه الطريقة على توزيع علامات في منحنى، ويطلب من المقيم أن يقيم أداء الأفراد وفق توزيع محدد مسبقاً* إجباري* وبالتالي يقسم على مجموعات بالنحو التالي :

-10% من العاملين في الفئة الأولى (ضعيف).

- 20% من العاملين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).

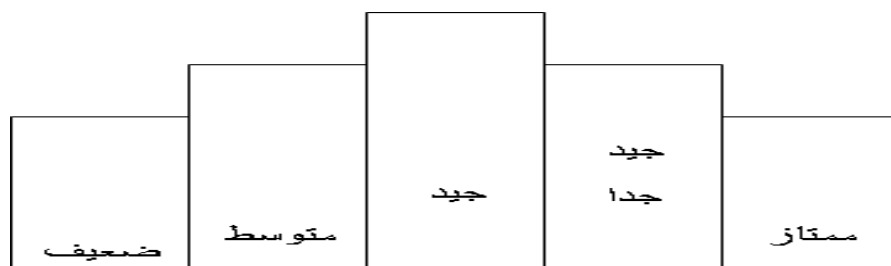
- 40 % من العاملين في الفئة الثالثة (متوسط) .

- 20 % من العاملين في الفئة الرابعة (أعلى من المتوسط).

- 10 % من العاملين في الفئة الخامسة (جيد) .

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-04): التدرج البياني للعاملين من الجيد إلى الضعيف .



المصدر : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2004، ص: 301.

7.1. طريقة قوائم المراجعة: يدرس هذا الأسلوب كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المؤسسة ، حيث يستخدم الصفات والموصفات المطلوبة في العمل ويقوم المقيم بإختيار الصفة التي توضح أداء الأفراد العاملين والجدول التالي يوضح مثال بسيط عن قوائم المراجعة لأداء أحد الموظفين في وظيفة كتابية.

1 نادر حامد عبد الرازق أبو شرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، 2010، ص: 24، 23 .

2 محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط ١، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2006، ص: 285- 287.

الجدول رقم (2-01): قوائم المراجعة لأداء الموظفين

الأسئلة	لا	نعم
هل يعمل بولاء المؤسسة		
هل يتطوع لمساعدة زملائه		
هل يحرف عمله وما يراد منه		
هل يرتكب أخطاء في عمله		

المصدر: معين أمين سيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط1، بدون بلد نشر، 2010، ص: 325.

2. الأساليب الحديثة : وتتمثل في مايلي :

1.2. أسلوب طريقة الأهداف والنتائج: تركز هذه الطريقة على النتائج التي يحققها المرؤوسون، وفق الأهداف التي وضعت لهم بالاتفاق بينهم وبين رؤسائهم ، ويتم القياس في النهاية دون النظر إلى الأساليب و الإجراءات المتبعة ثم إكتشاف الانحرافات سواء السلبية أو الإيجابية، و إتخاذ الإجراءات اللازمة عملية تقويمية¹. فمن مزاياه تعمل على تشجيع الأفراد وتحفيزهم فهم يساهمون في تحديد الأهداف وتحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم²، وتؤكد هذا الأسلوب على ضرورة مشاركة الأفراد في جميع المستويات بصورة فعالة في تحديد الأهداف المراد تحقيقها³.

2.2. طريقة البحث الميداني: تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة، ويتم الحصول على البيانات عادة شفهيًا ودون إستعمال أي نموذج أو التأشير على قوائم محددة وبذلك فلن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعة بشكل مسبق، وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقالة كل رئيس في مكتبة وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس⁴.

3.2. طريقة التقدير الجماعي: يتم من خلال هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة مكونة من عدد من الأعضاء، وعند إختيار اللجنة يجب مراعاة عامل معرفة الأعضاء للفرد المقيم وطبيعة عمله⁵، كما يتم في العادة إختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل منسقا لأعمالها والذي يكون دوره الرئيسي العمل على تحقيق الهدف التقييمي وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ومن ثم يعد نتائجها⁶.

1 محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 287.

2 حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 129.

3 حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 2006، ص: 74.

4 محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية، بدون بلد نشر، 2010، ص: 139.

5 معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

6 محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

ثانياً: أنواع تقييم الأداء: وينقسم تقييم الأداء إلى مايلي¹:

1. المشرفون يقيمون مرؤوسيهـم: وهو الأسلوب الشائع بإعتبار المشرف هو القادر على تقييم مرؤوسيه وهو الذي يسند إليهم المهام ويتابعهم باستمرار ويتعرف على الأداء مشاكلهم الوظيفية وتطورهم المهني ويجب أن يكون التقييم مستنداً على الأداء الفعلي للموظف، وأن تطبق المعايير بشكل منظم، وأن تتكامل الصورة لدى المشرف قبل تقييمه للموظف كما ينبغي أن تتوفر الشفافية والمناقشة والمكاشفة بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه.
2. المرؤوسون يقيمون رؤسائهم: وهو أسلوب متبع في الأكاديميات وساحات البحث العلمي وهو يساعد المشرفين على التعرف على نقاط الضعف لديهم مما يدفعهم الى تحسين أدائهم، كما يتعرف من خلاله المسؤولين أو الإدارة العليا عن مدى كفاءة المشرفين ومدى تجاوب المرؤوس مع رؤسائهم.
3. الموظفون في نفس المستوى peers يقيمون بعضهم: وهو أسلوب غير مجد في كثير من الأحيان ولا يحقق العدالة إذ يحتاج إلى نزاهة في الحكم والبعد عن الأغراض الشخصية وهو ما يصعب تحقيقه بين المنافسين.
4. التقييم الذاتي: وهو أسلوب يعود الموظف على النظر الى عيوبه وميزاته بشكل متجرد، والبحث عن مكامن ضعفه وقوته ووضع مقترحات لتحسين أدائه.

المطلب الثالث: مجالات وأهداف تقييم الأداء

أولاً: مجالات تقييم الأداء: وتبرز نتائجه في المجالات التالية:

1. الانضباط: إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على مدى أنه عديم الكفاءة و أن سلوكه غير حسن وحسن و لا يرجى فائدة من إصلاحه و تحسين أدائه وسلوكه، و يصبح ضرورياً أبعاده عن العمل لأنه سوف يصبح عبئاً على العمل، و لهذا يعتبر تقييم الأداء عاملاً من عوامل الانضباط الموضوعية²
2. التعيين والنقل: كما تعتبر نتائج الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة إختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته و قدراته، وهو وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الإنتقال لوظيفة أخرى.
3. الترفيع: إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التوقع من الداخل لشغل الوظائف الشاغرة داخل التنظيم، و تقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترفيع لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته و قدراته و إمكانية لشغل منصب أعلى من عمله الحالي³.

1 طارق علي حجاز، إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص: 80-81.

2 مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 150 - 194.

3 مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص: 194.

4. تطوير الأفراد: تستخدم نتائج التقييم في تطوير الأفراد في المؤسسة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة و نقاط الضعف لدى الأفراد العاملين و تساعد الإدارة في إعتتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة و تصميم البرامج التدريبية و التطويرية ¹.

5. الكشف عن الإحتياجات التدريبية: لقد غدا تقييم الأداء ولما يظهره من نتائج، أداة أساسية و مساعدة للتدريب، لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في الأداء كل فرد و التي تحتاج إلى علاج، وبالتالي تكوين الجهة المسؤولة عن تحديد الإحتياجات التدريبية في موقف ملائم لوضع البرنامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها تقييم الأداء ².

7. تحديد المكافآت التشجيعية و منح العلاوات: تستخدم نتائج تقييم الأداء في معرفة الأجر بالمكافآت التشجيعية والحوافز من بين العاملين من خلال معرفة مستويات الكفاءة وحسن الأداء ³.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء

تتركز أهداف تقييم الأداء في مايلي ⁴:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون الى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- يوضح تقييم الأداء للمؤسسة أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت.
- يعتبر كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي بالنسبة للفرد ⁵.
- تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة: ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المحصلين على نتائج جيدة في العمل
- تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين. أهمهم ⁶.
- وباختصار تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين هما ⁷:
- **هدف إداري:** وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء... الخ .
- **هدف تطوري:** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين وتحفيزهم بطريقة موضوعية.

1 سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 140.

2 عمر وصفي عقيقي، مرجع سبق ذكره، ص: 377.

3 إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

4 عبد الرحمن توفيق، مناهج التدريب المتكاملة، ط 3، بيمك مركز الخبرات المهنية للإدارة، بدون بلد نشر، 2004 ص: 58.

5 محمد عبد الوهاب حسين العشماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط 1، شركة غريبة متحدة لتطوير والتوريد، القاهرة، 2013 ص: 52.

6 هداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 123*124.

7 زهر كامل، مرجع سبق ذكره، ص: 125.

المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز في المؤسسة

المؤسسة تقوم بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم مما يساهم في بتحقيق أهدافها وتطويرها ولهذا سنتطرق في هذا البحث إلى أثر الحوافز في تحسين الأداء العاملين ومن ثمة أثرها على ارتقاء المؤسسة وسنتعرف على أهم الخطوات والآليات والسياسات المساعدة في تحسين أدائها

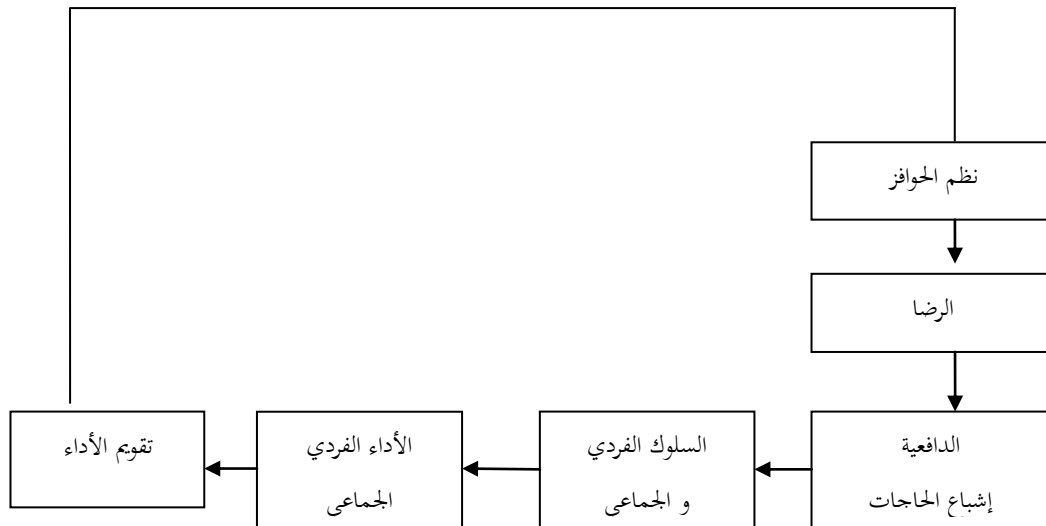
المطلب الأول: أثر الحوافز في تحسين الأداء

أولاً: أثر الحوافز في تحسين الأداء العاملين

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة، على الافتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئه عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي، أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل.

فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات (أو تخفف قوة الدافع)، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك. والشكل التالي يوضح علاقة بين الحوافز والأداء¹.

الشكل رقم (2-05): علاقة الحوافز بالأداء



المصدر: نور الدين بوالشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة بسكرة، 2005 / 2006، ص: 56.

1 نور الدين بوالشرش، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

فمن خلال ذلك يسهم دور الحوافز في مايلي :

1.رفع الروح المعنوية: هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في الشعور العام للرضا عن

العمل¹، والروح المعنوية ترتبط بخمسة عوامل² :

- ثقة أعضاء الفريق في الهدف.

- ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض.

- الكفاءة التنظيمية للفريق .

- الرضا عن العمل جماعة³.

2.تحقق الولاء التنظيمي:درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن

لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه⁴.

3.الرضا عن العمل : تسعى المؤسسات إلى إيجاد والعوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع

للسلوك، إذا أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا⁵، كما انه تلك

السعادة التي تأتي من خلال العمل، كما يعتبر أيضا مؤشر عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها

الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحيانا الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل، إلا أنه يتمثل مفهوم الروح

المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل وبيئته⁶.

فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي، ونجد فريق آخر

يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون ويررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز

1 عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، طح، كليوترا للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص: 67.

2 <http://www.startimes.com/f.aspx?t=31267366> 10:08 23.2.2015

3 جوازي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة مقدمة لبل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2005/2006، ص: 49.

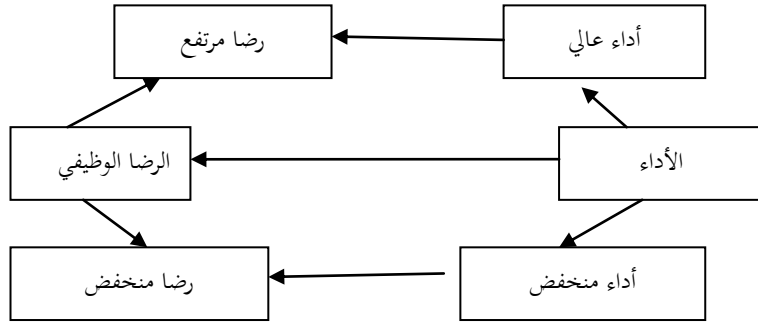
4 أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، د س، ص: 16.

5 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، طح الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995، ص: 241.

6 أمين عزري، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه ماديا ومعنويا، ومن ثمة القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن العمل، ونوضح ذلك في المخطط التالي¹:

الشكل رقم (2-06): علاقة الأداء بالرضا الوظيفي



المصدر: عزبون زهية، التحفيز وأثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة 2006/2007، ص: 133.

فالأداء المرتفع يضمن إنتاج وفير، ومن ثمة عوائد مادية مرتفعة تساهم في إشباع الحاجات المطلوبة إذا تم توزيعها بشكل سليم، وبالتالي ضمان تحقق الرضا لدى الفرد العامل².

ثانيا: أثر المحيط التنظيمي على الأداء

يقصد بالمحيط التنظيمي بيئة العمل التي تتكون من مجموعة خصائص وصفات مكان العمل كما أن هناك

عوامل تؤثر على سلوك العمال يجب توفرها في المؤسسة لتمييزها عن باقي مؤسسات الأخرى وهي :

1. الهيكل التنظيمي : هو طرق ترابط مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة أو هو الآلية التي تترابط بها

مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن تقوم فيما بينها علاقة وجها لوجه مباشرة، تشتغل معا في أعمال معقدة،

لتحديد المؤسسة والراعي لأهدافها المشتركة وفي تحقيق تلك الأهداف³. إن الهيكل التنظيمي الذي يتسم

والاستمرارية والتوازن من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع

والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم⁴.

1 عزبون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة، 2006/2007، ص: 133.

2 عزبون زهية، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

3 مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، بدون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص: 122.

4 حضير كاظم محمود، هائل يعقوب فاحوري، إدارة الإنتاج والعمليات، بدون طبعة، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2001، ص: 169-170.

2. التكنولوجيا: يقصد بها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة لتخفيض التكاليف التشغيلية أو هي تلك الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المؤسسات لتغيير المدخلات وتحويلها إلى مخرجات، وهي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة فنية لتحقيق هدف عملي¹، فتطبيق التكنولوجيا بشكل جيد تساهم في ما يلي²:

- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.
- تساهم في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يتحقق معها الترابط المؤسساتي بأقصى كفاءة وفعالية.
- يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في المؤسسة الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى التغيير في حياة الفرد.
- تساهم في رفع كفاءة الفرد أداء الأفراد في المؤسسة من حيث السرعة.
- تساهم في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت، بما يتلاءم مع تحقيق كفاءة ممكنة في الأداء³.

3. العمل الجماعي: هو مجموعة من الأفراد يتفاعلون بحرية ويشتركون معا لتحقيق أهداف محددة وتتميز علاقتهم بالاستقرار النسبي⁴، وعلى الرغم من أهمية التجانس بين العاملين في جماعة معينة إلا أن الواقع يثبت أن إمكانية إيجاد هذا التجانس بين الأفراد في فرق العمل وتقليص المنازعات بينهم، يتم ذلك عن طريق التدريب، والتحفيز، وعدم التنقل المتواصل بين للأفراد العاملين من فريق عمل إلى فريق آخر⁵.

4. القيادة: هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة لإشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة، فالقيادة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية⁶:

- عملية تأثير، ويعني أنها ذلك التفاعل المستمر والجهد المتواصل من قبل الرئيس، والسماح له من قبل المرؤوسين بالتأثير على تفكيرهم واتجاهاتهم وسلوكهم.
- التأثير في موقف معين، ووقت معين، وظروف معينة
- تحفيز وإثارة الأفراد أو للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة

1 صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

2 نفس المرجع أعلاه، ص: 109-108.

3 خضير كاظم محمود، هائل يعقوب فاحوري، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

4 صليحة شامي، نفس المرجع أعلاه، ص: 109.

5 محمد عزوز، دور الحوافز في تحسين أداء من وجهة نظر العاملين، مذكّرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 2008/2009، ص: 105.

6 على ساعة 13:58، يوم 2 مارس 2015. <http://www.hrdiscussion.com/hr49380.html>

- خبرة المساعد على تحقيق أهداف مشتركة

- الرضا عن نوع القيادة الممارسة.

كما أن فعالية تأثير القائد على أفراد الجماعة يمكن أن يقاس بدرجة تحقيق الأفراد أو المجموعة لمهمة أو أهداف العمل، لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كاف فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في تأثيره على رضا الأفراد وعلى اتجاهاتهم النفسية¹.

المطلب الثاني: خطوات وآليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء

هناك مجموعة من الخطوات والآليات تساعد إدارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل، كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه أولاً: خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء: وتتمثل في ما يلي²:

1. **مساعدة العاملين على التوسيع:** فالعاملين عمومًا لديهم الرغبة في التطور والتحسين، ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروضًا عليهم من أعلى المدير أو ربهيم ما أضافوه للمؤسسة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

2. **تحديد مستوى العمل:** أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياسًا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثرًا طيبًا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

3. **تعيين حجم مسؤولية العاملين:** من أهم العوامل التي تضعف تحفز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

4. **مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء:** يرغب أغلب العاملين بشدة بأن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.

1 الأخضر صياحي، مرجع سبق ذكره، ص: 19، 20.

2 محمد عزوز، مرجع سبق ذكره، ص: 101، 102.

5. **توثيق ما لتفق عليه العاملين :** على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساساً للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه.

6. **استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت :** وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتنوع الحوافز والمكافآت.

ثانياً: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء: وتتمثل في ما يلي :

1. **تخطيط ووضع الأهداف :** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية بالنسبة لأن "تحديد الأهداف يعد عاملاً مساعداً قوياً في رفع الروح المعنوية للعاملين، خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها، ومن هنا تبرز أهمية ضرورة اقتران مصالح وأهداف وأمال المؤسسة مع مصالح وأهداف وأمال العمال به¹.

2. **المشاركة في القرارات :** إن المشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم، ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك، ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع الميل النفسي لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم، وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

3. **تعديل سلوك :** بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوب فيها، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

4. **اثر العامل :** من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد والمبادرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم "فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيزاً.

1 محمد عزوز، مرجع سبق ذكره، ص: 104*105.

5. **التحفيز بالتغذية الراجعة :** وتوفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء، وبذلك " يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله إيجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محرّكاً ومحفزاً".

المطلب الثالث: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على إتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزاً للعمل أكثر وتحسين أدائهم وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب

1. **الأجور:** الدخل على أنه مجموعة المنافع الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية التي يستفيد منها الفرد العامل سواء مباشرة كتعويض عن مساهمته (مجهداته، طاقته، أفكاره) في المؤسسة ويمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد ويشمل كل ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعياً أو شهرياً مقابل قيامه بعمل¹ .

كما تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل " الرضا الوظيفي " لإبعاد الشكاوي والغياب والحوادث، وتقليل معدل حالات ترك العمل و الربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور وصولاً إلى الرقي الأدائي بين العاملين، إحكام الرقابة على تكاليف الأداء، ومن خلال تحديد مستويات الأجور وفقاً للمستويات التنظيمية وبدايات ونهايات مستوى الأجر في المستوى الوظيفي² .

2. **الترقية:** هي نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى، يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أدبي ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية، وهي قد تكون من وظيفة إلى أخرى أعلى وأكثر صعوبة ومسؤولية، كما قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة³، وتهدف الترقية إلى ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المؤسسة لتختار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة و إيجاد حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد والشعور بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل، فتوفير فرص الترقية في المؤسسة يضمن بقاء العناصر الصالحة فيها وعدم هروبها بحثاً عن فرص الترقية في

1 هداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 139 .

2 محمد حافظ ججاري، مرجع سبق ذكره ، ص: 172.

3 نادر أحمد أبو شبيخة، مرجع سبق ذكره، ص: 184.

مؤسسات آخر تعمل على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم، إضافة إلى توفير فرص جذب أفراد جدد للعمل في المؤسسة تعمل على إستغلال مهارات وقدرات الأفراد ذوي الأداء المرتفع¹.

3.الإتصال: هو تلك العملية المستمرة التي تتضمن قيام الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر²، وللاتصالات دور فعال في حفز الأفراد، فإذا توافر للمؤسسة نظام اتصالات فعال يربط بين مختلف المستويات الإدارية وجميع الأفراد، فإن ذلك يحقق الترابط والتعاون ويهيئ انسجاماً بين العاملين بالمؤسسة ويكون حافزاً لزيادة الأداء³، وتعتبر عمليات الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة للقيام بإعمالهم، وكذلك تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد بشكل يكفله التنسيق والإنجاز والرضا عن العمل، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

5.التدريب: هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتبين أداء الفرد⁴، ويتم ذلك باللجوء إلى تدريب العاملين - بعد تحديد وحصر الاحتياجات - وإعادة تأهيلهم ومنع تقادم معارفهم ومؤهلاتهم⁵، يؤدي التدريب إلى تحقيق عدة فوائد وهي:

1.5.زيادة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال⁶.

2.5.رفع معنويات الفرد : لا شك بان وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات من هنا تأتي الأهمية البالغة للمورد البشري في العلاقة الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد⁷.

3.5.تخفيض حوادث العمل: يعني هذا أن التدريب على الأسلوب الآمن لأداء العمل يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

1 نفس المرجع أعلاه، ص: 185.

2 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات" مرجع سبق ذكره، 1995، ص: 249.

3 عبد الرحمن توفيق، النتائج التدريبية المتكاملة (منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد) ، ط3 ، مركز البحوث المهنية للإدارة، مصر، 2004، ص: 69.

4 روية حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 176.

5 عبد الحميد زعيادل، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص: 2 .

6 عبد الغفار حفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص: 346.

7 الطاهر الوالي، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

6. تفويض السلطة : يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بها أحد مرؤوسيه وإعطائه السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل، كما يعني إعطاء أحد المديرين لأحد مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعود القيام به ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ قرارات وإصدار أوامر... لأفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل³، وتهدف عملية تفويضها لمساعدته للقيام بها¹ :

- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية
- تنمية قدرات المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ، مما يساعد على زيادة شعورهم بالرضا والولاء والانتماء للتنظيم
- يولد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم وإلى تدريبهم على اتخاذ القرارات
- إعطاء الفرصة للإبداع والابتكار و تقوية العلاقات الإنساني بين أعضاء التنظيم الإداري.
- التقليل من التكاليف المادية والمعنوية وتساعد على السرعة في الانجاز .

1 عبد الغفار حفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص: 348.

خلاصة

يلعب أداء الأفراد دوراً هاماً في التأثير على أداء المؤسسة، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من انتظامه في العمل واتصاله بالآخرين وانفعالاته ورضاه عن العمل وقيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس والنواة الأولى لما تحقّقه من أداء وحتى نعرف مدى قدرة الأفراد ومهاراتهم نقوم بتقييم ومن ثمة تحسين أدائهم بعدة طرق وخطوات واليات مساعدة لتحسين أداء الأفراد بمعنى أن الحوافز تؤثر على أداء مما يؤدي إلى تحقيق ولاءهم ورفع مستواهم أدائهم ورفع روحهم معنوية بمعنى أن علاقة الأداء ونظام الحوافز جدوى متداخلة وإيجابية في ما بينهم حيث أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد وإيجابي للمؤسسة والأداء يحفز المؤسسة أكثر فأكثر للاهتمام بنظام الحوافز وزيادة تحسنه من أجل رفع مستوى الأداء ولمواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى حاجات العاملين، وعلى مستوى البيئة التنافسية وأن أغلب المؤسسات لديها خطوات واليات وسياسات تحفيزية مما تسهم في تحسين وارتقاء مستوى أداء العامل ومن ثمة تحسن أداء المؤسسة ونلاحظ ذلك في دراسة الحالة .

الفصل الثالث:

دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية

تمهيد:

بعدما تعرفنا على دور نظام الحوافز وفقاً لما هو موجود في الجانب النظري والتي تشكل وسيلة هامة في تحسين أداء العاملين ولذلك سنحاول إسقاط ما رأيناه بدراسة نظام الحوافز الموجود في المؤسسة محل الدراسة، و من خلال هذا الفصل سوف نرى مدى فعالية عملية تقييم الأداء في المؤسسة، من هنا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث .

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية التجهيزات العمومية .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل البيانات.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية التجهيزات العمومية

تعد مديرية التجهيزات العمومية من أهم المؤسسات لما تقوم به من خدمة المجتمع وفي هذا المبحث سنتطرق إلى كل ما يتعلق بها، من خلال معرفة كل من نشأتها وموقعها و نشاطها ومهامها.

المطلب الأول: تعريف ومهام المديرية

أولاً: تعريف مديرية التجهيزات العمومية

تقع مديرية التجهيزات العمومية بمقر الولاية وبالتحديد بحي 19 مارس 1962 وتعد من أهم المديريات الموجودة في الولاية إذ تسهر على تطبيق واحترام القوانين واجراءات التجهيزات العمومية كما تقوم بالإشراف على المشاريع المتعلقة بالسكن داخل الولاية ،وتعتبر حديثة النشأة لأنها كانت تابعة لمديرية السكن ،وقد تم الفصل بينهما بمرسوم قانوني .

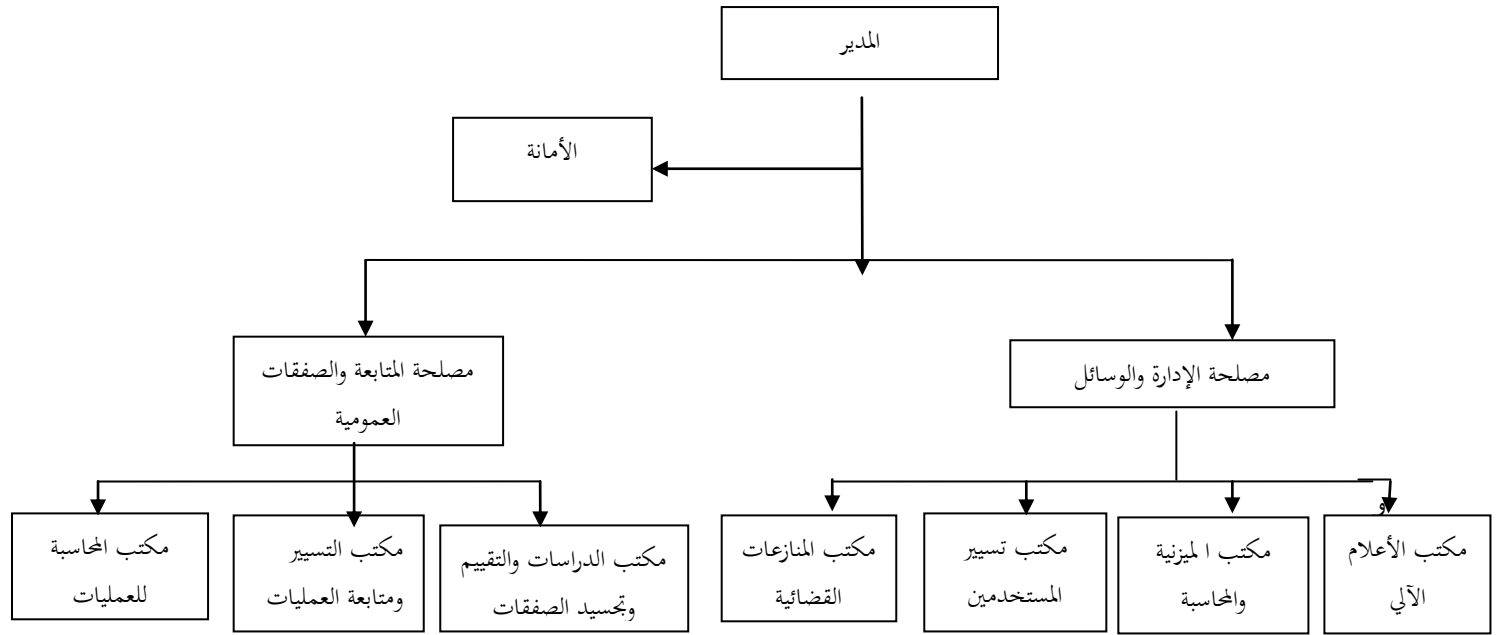
ثانيا :مهام المديرية وتمثل في ما يلي :

- إعداد مختلف الملفات التنظيمية اللازمة وللمشاورات .
- إعداد عقود الدراسات وصفقات الأشغال والسهر على المصادقة عليها من طرف الأجهزة المعنية وتبليغها للشركاء المتقاعدين
- متابعة الدراسات وإشغال الانجاز للسكنات والتجهيزات العمومية
- ضمان تسير كل عمليات الصرف وتصفية النفقات لانجاز التجهيزات العمومية
- القيام باستلام الدراسات وإشغال التجهيزات العمومية
- تسليم المنشآت المنجزة لصاحب المشروع

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين أفراد التنظيم، ويوضح نسق العلاقات الرئيسية الأفقية بينهم

الشكل رقم: (01-3): الهيكل التنظيمي للمديرية التجهيزات العمومية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أساس مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين

يضم الهيكل التنظيمي مديرية التجهيزات العمومية المصالح وأقسام التالية:¹

1. المدير: مهمته الإشراف على جميع الهياكل المكونة للمؤسسة.

2. الأمانة: وتتكفل بأداء المهام التالية:

- مساعدة المدير العام في مهامه.
- الربط بين المدير العام ومختلف المصالح.
- استقبال المكالمات الداخلية والخارجية.

3. مصلحة الإدارة والوسائل: تعمل على تقديم الخدمات الإدارية ومراقبة أملاك المؤسسة وهي تعمل على:

- تسيير طباقا للتنظيم والإجراءات المحددة للوسائل البشرية الموضوعة تحت تصرف المديرية.

¹ حسب الوثائق المقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

- تنفيذ بالتعاون مع الأجهزة المعنية الإجراءات الرامية الى ضمان تطبيق التنظيم العام ومعرفة ومتابعة وحل النزاعات العامة في إطار نشاطات القطاع وكذا. التقييم الدوري للنتائج
- ضمان تسيير الممتلكات المنقولة والعقارية وصيانتها وحفظها وهي يضم المكاتب التالية :

1.3. مكتب الإعلام الآلي

- متابعة جميع القضايا الخاصة بقطاع التربية على مستوى الوطن بصورة عامة.
- متابعة جميع القضايا الخاصة بولاية التربية بصفة خاصة.
- إعداد لوحات إعلامية خاصة بمديرية التربية.

2.3. مكتب تسيير المستخدمين : ومن أهم مهامها مايلي :

- تسيير المستخدمين طبقا للتنظيم المعمول به
- متابعة الأعمال الخاصة بتكوين المستخدمين وتحسين مستواهم وتحديد معارفهم
- إعداد مخططات تسيير وتكوين المستخدم
- إنجاز محاضر التنصيب .
- إنجاز قرارات التعيين بالنسبة للأعوان الجدد .
- قرارات أقدميه الجنوب .
- بطاقات التنقيط
- مقررات الاستقالة ، العزل و غيرها من المقررات .
- إنجاز شهادات العمل وسندات العطلة .
- تحديد الوضعية التعدادية للمناصب المالية .
- السهر على وضع الوسائل البشرية الضرورية لسير المصالح

3.3. مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل العامة

- ضمان تسيير الوسائل المادية للمديرية
- تطوير كل إجراء يضمن لكل مصلحة الوسائل الضرورية لسيرها المنتظم

4.3. مكتب المنازعات القضائية

- معرفة ومتابعة وتسوية المنازعات العامة
- تنفيذ الإجراءات الموجهة لضمان تطبيق التنظيم
- متابعة القضايا القانونية المرتبطة بالنشاط والتنفيذ والإجراءات التابعة لها

4. مصلحة المتابعة والصفقات العمومية

وهي تضم المكاتب التالية :

1.4. مكتب الدراسات وتقويم وتجسيد الصفقات ومن مهامه:

- إعداد مختلف الملفات التنظيمية الضرورية للإطلاع على الدراسات والأشغال وكذا تسليم رخص البناء.
- السهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية لا سيما تلك المتعلقة بالصفقات العمومية.
- ضمان استلام وفتح الأظرفة طبق للتنظيم المعمول به.
- ضمان تقديم العروض وإقتراح المصلحة لتعاقد الشريك المتعاقد الكفء لإنجاز المشروع.
- إعداد عقود الدراسات والإنجاز عندما تكون الإقتراحات مقبولة من قبل المصالح المتعاقدة.
- السهر على تنفيذ العقود وتبليغها عند المصادقة عليها للشريك والمصلحة المكلفة بالمتابعة والمحاسبة .

2.4. مكتب التسيير ومتابعة العمليات ومن مهامه :

- ضمان جمع وإستغلال كافة المعطيات المتعلقة بالدراسات والإنجاز الخاصة بالتجهيزات العمومية
- متابعة الدراسات وأشغال إنجاز بناءات التجهيزات العمومية
- القيام بختم المصادقة على حالات الدراسات والأشغال
- القيام باستلام الدراسات والأشغال التجهيزات العمومية
- تسليم المنشآت لصاحب المشروع .

3.4. مكتب المحاسبة للعمليات ومن مهامه مايلي :

- ضمان تسيير كل عمليات الإلتزام والتصفية وتحرير إذن بالصرف لإنجاز التجهيزات
- القيام في إطار الصلاحيات المخولة لها والإعتمادات الممنوحة لعمليات تصفية وتحديد الحالة العامة
- السهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالمحاسبة العامة والصفقات العمومية .

المطلب الثالث: الحوافز في المديرية وأهدافها

أولاً: الحوافز المقدمة في المؤسسة

تتمثل الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة في ما يلي :

1. الأجور: تختلف أجور العمال بحسب طبيعة كل واحد منها وكذا على حجم المسؤولية الواقعة على عاتقه وكذا الخبرة المهنية التي يكتسبها بصيغة أخرى فالعامل يتقاضى أجره حسب العمل الذي يقوم به وحسب شهادته.

2. العطل: هناك ثلاث أنواع من العطل في مديرية التجهيزات العمومية :

– العطل السنوية: لكل موظف أو عاملاً الحق في عطلة مدتها خمسون يوماً في السنة.

– عطلة الأمومة: وتمنح هذه العطلة للمرأة العاملة والتي مدتها لا تتجاوز تسعون يوماً.

– العطلة الاستثنائية: وهي تتمثل فيما يلي:

– عطل الزواج: ثلاثة أيام

– عطل الختان: ثلاثة أيام

– عطل الوفاة: ثلاثة أيام

3. التقاعد: هو نهاية طبيعية للمسار المهني لدى العامل، وهو حق ذو طابع مالي وشخصي يستفاد منه مدى

الحياة وينتج عن منح التقاعد الحقوق التالية:

معاش مباشر يمنح على نشاط العامل بالذات إضافة لزيادة الزوج المكفول.

معاش يتضمن معاش الزوج الباقي على قيد الحياة. معاش للتأمين.

وهناك ثلاثة أنواع للتقاعد كما لاحظنا نذكر منها:

– **التقاعد المباشر:** بلوغ 60 سنة من العمر بالنسبة للرجل و خمسة وخمسون سنة للمرأة مع قضاء عشر

سنوات من العمل على الأقل.

– **التقاعد دون شرط بالنسبة للسن:** للعامل الحق في التقاعد عند قضاء خمسة وخمسون سنة كاملة في

الحياة المهنية دون أي شرط في السن.

– **التقاعد النسبي:** ابتداء من سن الخمسين سنة يمكن للعامل الأجير الذي أدى مدة عمل فعلية عندها

(دفع اشتراكات تعادل خمسين سنة على الأقل) أن يطلب الاستفادة من المعاش.

4. التكوين: يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين مستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين وتأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة .

نستنج من خلال ما سبق بأن مديرية تجهيزات العمومية تقوم بالدورات تكوينية متخصصة عند الحاجة لجميع العمال سواء كان ذلك التكوين داخلي أو خارجي فمن أهدافه :

تكييف مستمر للعمال مع مناصب أعمالهم.

تحسين مستوى أداء الموظفين.

التقادة على استيعاب المعلومات.

تتمية روح المبادرة والاحترام عند الموظفين.

تحسين المردودية التي تنعكس على المؤسسة بالفائدة.

5. الاتصالات: تؤدي الاتصالات دورا مهما رئيسيا في مديرية التجهيزات العمومية فالتسيير الحسن للمؤسسات يشترط نقلا جيدا للمعلومات ويتم ذلك من خلال القيام بعملية الاتصال تتمثل أهداف في :

- ضمان وصول الرسالة من المرؤوس إلى المرؤوسين.

- الثقة المتبادلة بين العمال ومرؤوسين

- تبادل المعلومات فيما بينهم في المكاتب.

- إنجاز المهام المطلوبة في وقتها المحدد.

6. الترقية: هناك نوعان وهما :

1.6. الترقية في الدرجة : وهي ترقية الموظف في نفس المرتبة من درجة إلى أخرى بثلاث وتائر وهي: الدنيا،

المتوسطة والقصوى، وتتم الترقية من الدرجة الأولى إلى الدرجة (12) وفقاً إلى نظام التنقيط السنوي الذي يعده

المسؤول المباشر، وتعد هذه الترقية حق لكل موظف، وتنال رضا جميع الموظفين نظراً للطابع التنظيمي الذي

يحكمها منحة الجنوب والمرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2008، المحدد للشبكة

الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، قد وضع سلم الدرجات يتكون من 12 محطة والجدول

التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (1-03): الترقية في الدرجات أصبحت حتى إحتساب المدة

الترقية في الدرجات	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر : من إعداد الطلبة حسب وثائق المقدمة من مصلحة المستخدمين

الترقية في الدرجات أصبحت حتى إحتساب المدة هذا يدل على نوع من الصرامة في عملية الترقية وإعطاء للموظف الوقت الكافي لإكتساب تجربة وخبرة ميدانية إضافية تسمح له المرور من درجة إلى درجة أعلى

2.6. الترقية في المرتبة : الترقية تتميز بأنه يرافقها زيادة في الراتب دون زيادة في المسؤوليات والواجبات وهي تضم كل من الأقدمية والكفاءة معيار ثانويا على عكس الترقية في الدرجة التي تحتل فيها الكفاءة الدور الأساسي للترقية وتتم كيفية الترقية :

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مساهمهم المهني على الشهادات المؤهلات المطلوبة.

- بعد تكوين متخصص.

- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية. الأعضاء من بين الموظفين الذين يشبتون الأقدمية المطلوبة

ثانياً: أهداف نظام الحوافز داخل المديرية

- تعتبر وسيلة قياس أداء العاملين ونتائجه تساعد في إتخاذ القرارات و تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها
- إقامة علاقة مباشرة ومتبادلة بين معدل علاوة المردودية الفردية، وبين الدرجة التقييمية المحصل عليها نتيجة تقييم أداء العامل ،حيث يسمح نظام التنقيط بوضع أسس عادلة لحساب هذه العلاوة.
- إشباع احتياجات العاملين بشئ أنواعها وعلى الأخص ما يسمّى بالتقدير والاحترام والشّعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة وتنمية روح التعاون بين العاملين

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة عامة حول المجتمع و العينة وأدوات الدراسة

المطلب الأول : متغيرات الدراسة ومجتمع الدراسة

أولاً: متغيرات الدراسة

تم استخراج متغيرات الدراسة من خلال الدراسة النظرية والتطرق لحيثيات الموضوع ، وما تناولته الدراسات السابقة بالتحليل والتفصيل والفرضيات الموضوعية في المقدمة حيث تتمثل المتغيرات في :

- المتغير المستقل : يمثل نظام الحوافز المتغير المستقل المؤثر في تحسين أداء المؤسسة العمومية

- المتغير التابع : يمثل أداء المؤسسة دالة على دور نظام الحوافز

ثانياً : مجتمع العينة : يتكون مجتمع الدراسة من العديد من الموظفين و الإداريين و العمال، ولقد إعتدنا في

إختيار العينة على تقنية العينة العشوائية العنقودية بناءً على عامل الجنس والمؤسسة ونظراً لموائمتها أهداف

الدراسة معتمدين على تصريحات المعنيين، فإن حجم العينة المدروسة هو 30

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

أجرينا هذه الدراسة من خلال بيانات أولية وأخرى ثانوية ،تتمثل البيانات الثانوية في الشق النظري من الدراسة ،وقد تم تحصيله عن طريق مراجعة الكتب والمذكرات والملتقياتالخ المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة أما البيانات الأولية فتمثل في الشق الميداني من خلال إجراء المقابلات وجمع الملاحظات المعلومات و إجابات مجتمع الدراسة عن أسئلة محتوى الاستبيان المستخلصة من الدراسة النظرية حول الموضوع

أولاً: تصميم أداة الدراسة

استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية ،حيث بني من عدة جوانب تخدم موضوع الدراسة الإعتماد على

الدراسة النظرية ،حيث إحتوى على قسمين رئيسين :

- القسم الأول:يحتوي على مجموعة من البيانات الشخصية ،حيث إحتوى البيانات النوعية لأفراد العينة

الجنس،العمر ،الحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي والفئة المهنية ومدة الأقدمية.

- القسم الثاني : يحتوي على خمس محاور تضم سبعة وثلاثون عبارة،تم توظيفها للتعامل مع فرضيات البحث وقد

أعدت الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي الذي يقيس خمسة إجابات ،لنتمكن من تحديد أفراد العينة

حول محاور الاستبيان وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-03): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : فطمة الزهراء حمزة، دور جودة المعلومة المحاسبية في ترشيد القرارات التسويقية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تدقيق محاسبي ، *غير منشورة* ، جامعة الوادي ، 2013/ 2014، ص:57.

بعد القيام تحديد خيارات الإجابة وكذا أوزانها، وبعد جمع البيانات وتبويبها باستخدامنا برنامج spss للإصدار الواحد والعشرين، وذلك بغية وضع قاعدة بيانات وجداول يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل ليقوم البرنامج بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومن ثم نستطيع تحديد الاتجاه العام لكل اجابة كما هو مجسد فيما يلي:

الجدول رقم (3-03): يبين الأوزان المرجح لمقياس الدراسة

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر : فطمة الزهراء حمزة، فطمة الزهراء حمزة، دور جودة المعلومة المحاسبية في ترشيد القرارات التسويقية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تدقيق محاسبي ، *غير منشورة* ، جامعة الوادي ، 2013/ 2014، ص:62.

ثانيا: محاور محور الاستبيان

1. المحور الأول: عموميات حول نظام الحوافز يحتوي هذا المحور على 9 عبارات ،تبحث في مدى فعالية نظام الحوافز في المؤسسة .
2. المحور الثاني: الحوافز المادية يحتوي هذا المحور على 5 عبارات تبحث في مدى فعالية الحوافز المادية ودورها في زيادة الأداء
3. المحور الثالث: الحوافز المعنوية يحتوي هذا المحور على 6عبارات، تبحث في مدى فعالية الحوافز المعنوية ودورها في زيادة الأداء.
4. المحور الرابع: يحتوي هذا المحور على 9عبارات، تبحث عن أهمية و كيفية قياس الأداء في المؤسسة .
5. المحور الخامس: يحتوي هذا المحور على 7عبارات، تحدث عن مدى تأثير الحوافز في تحسين الأداء .

ثالثا: عرض أداة الدراسة: قمنا بتوزيع 40 إستمارة عن طريق التسليم المباشر في مديرية التجهيزات العمومية، وتم الاستلام على نفس الطريقة، وبعد فرز الإجابات وجدنا 30 إستمارة صالحة من مجموعة الإستمارات الموزعة والشكل التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-03): الإحصائيات المتعلقة باستمارة الاستبيان

البيان	التكرار	النسبة
الاستمارات الموزعة	40	100
الاستمارة المسترجعة	36	90
الاستمارات المفقودة	2	5
الاستمارة الملغاة	4	0.58
الاستمارات القابلة لتحليل	30	95.58

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثالث : تحليل البيانات

بعدما تم حصر مجتمع الدراسة في مجموعة معينة قمنا بتحليل العينة الإحصائية المكونة من كل شرائح الموظفين في مديرية التجهيزات العمومية، وجمع الإجابات من الاستبيان بإستخدام البرنامج التحليلي spss .

المطلب الأول : تحليل الوصفي الإحصائي لسمات الشخصية

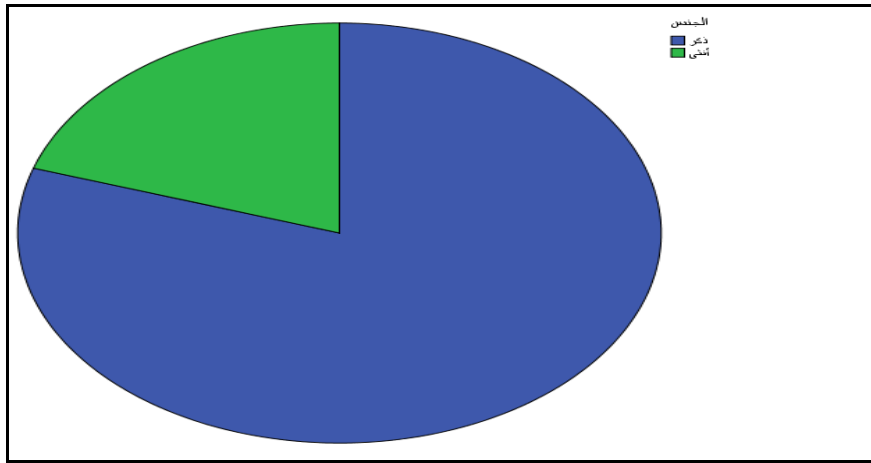
أولاً: الجنس

الجدول رقم (5-03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة
1	ذكر	24	% 80
2	أنثى	6	%20
	المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

الشكل رقم: (2-03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

يوضح لنا الجدول اعلاه توزيع أفراد حسب الجنس،ويمكن استخلاص منه أن فئة الذكور يشكلون

80% بما يعادل 24 فرداً، وفئة الإناث يمثلون 20% بما يعادل 6 أفراد وهم الذين يعملون بهذه المؤسسة .

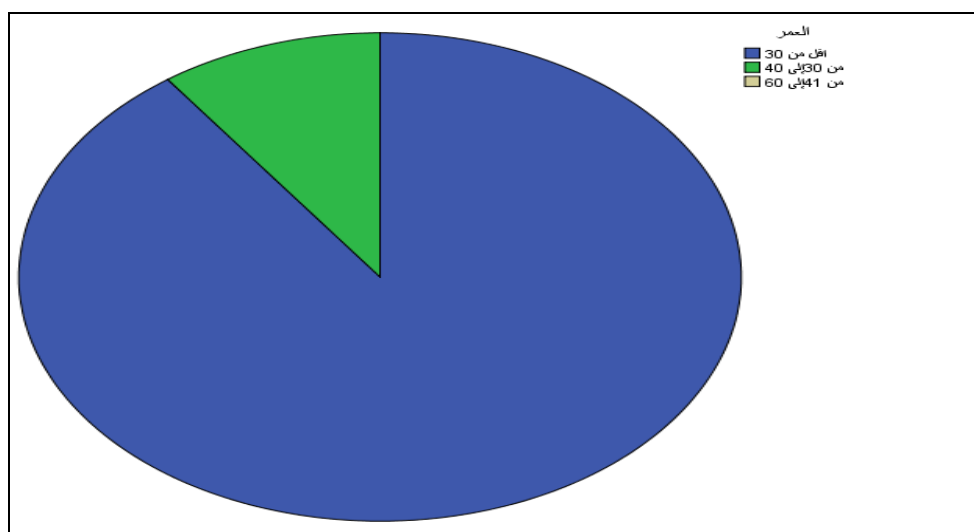
ثانيا : العمر

الجدول رقم (6-03): توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

الرقم	العمر	التكرار	النسبة
1	أقل من 30 سنة	18	%60
2	من 30 إلى 40	5	%16.7
3	من 41 إلى 60	7	%23.3
	المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان وبرنامج spss

الشكل رقم:(3-03): توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان وبرنامج spss

نلاحظ من الجدول أن الأفراد الذين يتراوح عمرهم أقل من 30 يشكلون نسبة 60% بما يعادل 18 فرداً، من 30 إلى 40 يشكلون 5 أفراد بالنسبة 16.7% و فئة من 41 إلى 60 ما يعادل 7 أفراد بالنسبة 23.3%.

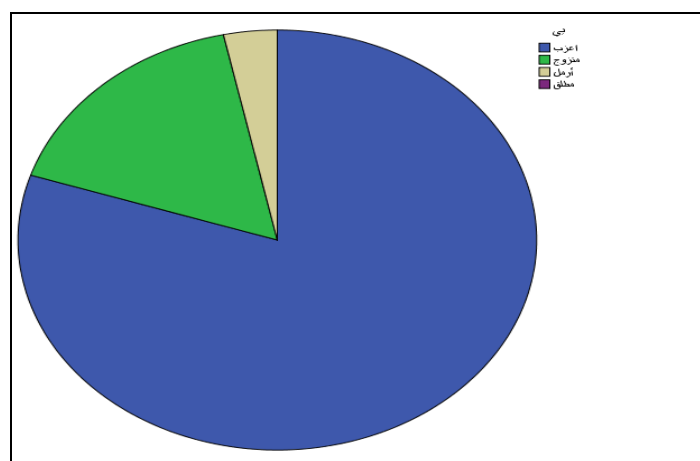
ثالثا: الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (7-03): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

ح إ	التكرار	النسبة
1 أعزب	24	80%
2 متزوج	5	16.7%
3 أرمل	1	3.3%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان وبرنامج spss

الشكل رقم (3-04): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان وبرنامج spss

يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية، ويمكن استخلاص منه أن الأفراد العزاب 24 ما يعادل 80 %، وفئة المتزوجين يمثلون 5 أفراد بالنسبة 16.7 %، وفرد واحد أرمل بنسبة 3.3 % ومنه نستخلص أفراد العينة أغلبهم غير متزوجين.

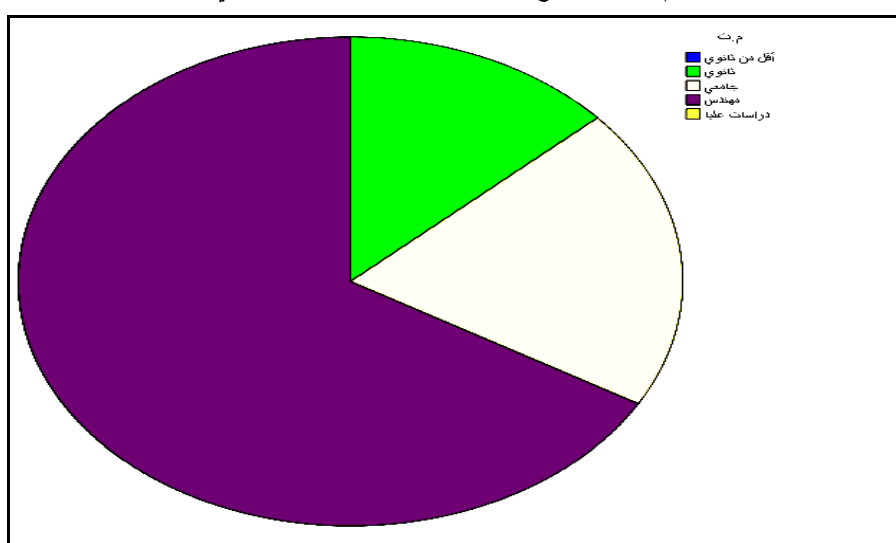
رابعاً: المستوى التعليمي

الجدول رقم (8-03): توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي

الرقم	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
1	ثانوي	4	13.3%
2	جامعي	6	20%
3	مهندس	20	66.7%
	المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان وبرنامج spss

الشكل رقم (3-05): توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان وبرنامج spss

يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث نجد فئة الثانوي 4 أفراد ما يعادل 13.3 %، وفئة المستوى الجامعي 6 أفراد ما يعادل 20 %، والمهندسين 20 فرد ما يعادل 66.7 %، وهنا نلاحظ أن أغلب أفراد العينة مهندسين.

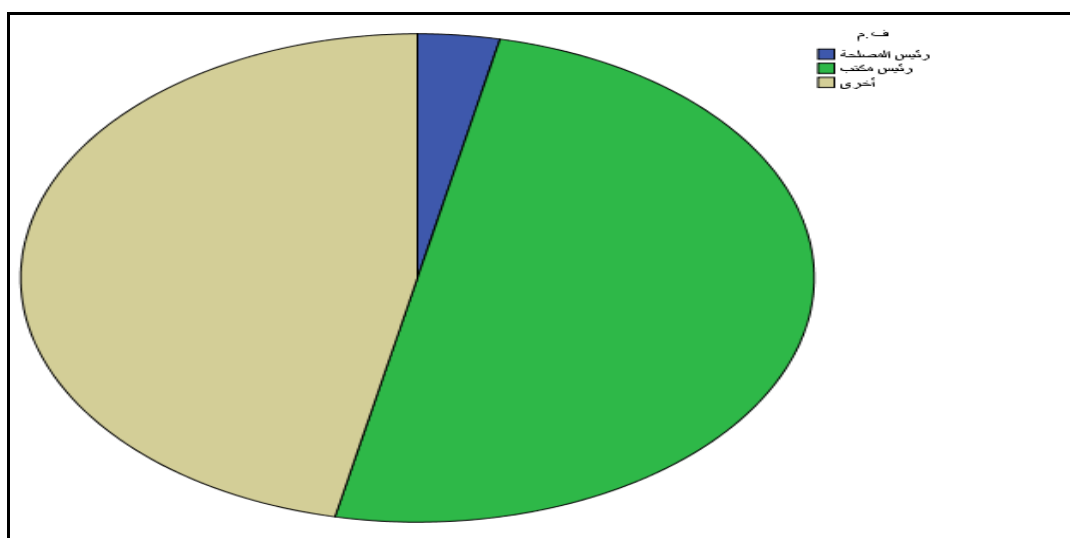
خامسا : الفئة المهنية

الجدول رقم (9-03): توزيع الأفراد حسب الفئة المهنية

الرقم	الفئة المهنية	التكرار	النسبة
1	رئيس مصلحة	1	3.3%
2	رئيس مكتب	15	50%
3	أخرى	14	47.7%
	المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان وبرنامج SPSS

الشكل رقم (3-06): توزيع الأفراد حسب الفئة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان وبرنامج SPSS

يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية، ونلاحظ أن نصف أفراد العينة هم رؤساء مكاتب

50%، ونصف الآخر أغلبهم يشتغلون في وظائف أخرى 47.7%

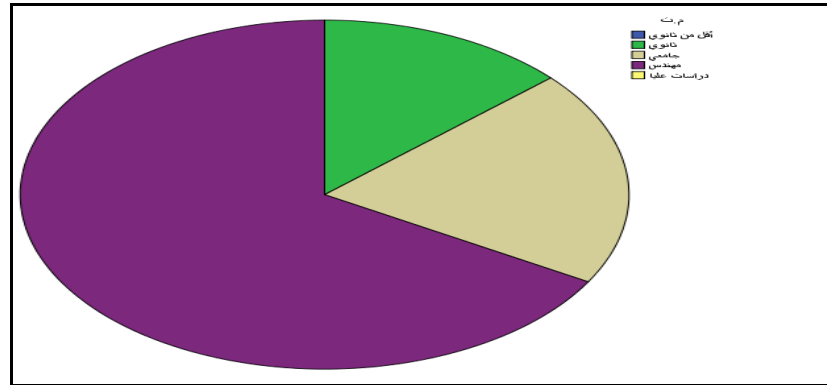
سادسا: الأقدمية

الجدول رقم (10-03): توزيع الأفراد حسب سنوات الأقدمية

الرقم	الأقدمية	التكرار	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	6	20%
2	من 5 إلى 10	21	70%
3	من 10 فما فوق	3	10%
	المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان وبرنامج spss

الشكل رقم (3-07): توزيع الأفراد حسب سنوات الأقدمية



المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان وبرنامج spss

يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في عمل، فنلاحظ أن أفراد العينة أغلبهم لديهم خبرة عمل تتراوح من 5 إلى 10 سنوات خبرتهم في عمل يشكلون 21 فردا بنسبة 70%، في عملهم.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة وإختبار الفرضيات

نسعى من خلال هذا المطلب الى تحليل نتائج الدراسة الميدانية، ذلك عن طريق التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة وفرضياتها، وذلك بالإعتماد على البرنامج spss بإستخدام النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري

أولا: تحليل محور نظام الحوافز في المؤسسة

يوضح الجدول رقم (11-03): اتجاهات إجابات أفراد العينة الدراسة حول نظام الحوافز داخل المؤسسة وفعاليته داخل المؤسسة، حيث يبين من الجدول التالي أن النتائج الإحصائية جاءت كما يلي:

الجدول رقم (11-03): يوضح اجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز في المؤسسة

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	%	%	%	%	%			
1	7	19	/	4	/	3.966	0.889	موافق
	23.3	63.3	/	13.3	/			
2	3	18	4	5		3.633	0.889	موافق
	10	60	13.3	16.7				
3	1	2	21	5	1	2.900	0.7111	غير موافق
	3.3	6.7	70	16.7	3.3			
4	5	3	16	4	2	3.166	1.085	محايد
	16.7	10	53.3	13.3	6.7			
5	3	23	2	1	1	3.866	0.776	موافق
	10	76.7	6.7	3.3	3.3			
6	2	17	10	/	1	3.633	0.764	موافق
	6.7	56.7	33.3	/	3.3			
7	4	14	3	8	1	3.400	1.132	موافق
	13.3	46.7	10	26.7	3.3			
8	1	7	6	15	1	2.900	1.093	محايد
	3.3	23.3	20	50	3.3			
9	2	12	4	12	/	3.133	1.041	محايد
	6.7	40	13.3	40	/			
المتوسط العام لمحوّر نظام الحوافز في المؤسسة								
						3.403	0.733	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss.

لقد تحصل محوّر نظام الحوافز في المؤسسة على متوسط حسابي قدره 3.403 بانحراف معياري قدر ب

0.733 وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة قد أعطوا الموافقة على محتوى هذا المحوّر

باعتبار أن نظام الحوافز فعال في المؤسسة وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

1. نلاحظ أن الإتجاه العام للعينة كان بالموافقة على العبارة " تهتم المؤسسة بشكل كبير بمنح حوافز لعمالها

ليقدموا أحسن ما لديهم"، ويتجلى ذلك في المتوسط الحسابي يمثل 3.9 من مقياس ليكارت الذي يندرج في الفئة

الرابعة بإجابة موافق وانحراف معياري قدره 0.889.

2. نلاحظ أن الاتجاه العام للعيننة كان بالموافقة على عبارة " يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالمؤسسة" ويتجلى ذلك في المتوسط الحسابي 3.633 مقياس ليكارت يندرج ضمن الفئة الرابعة بإجابة موافق وانحراف معياري قدره 0.889.
3. لقد تحصلت العبارة " تمنح الحوافز على أساس الكفاءة و الأقدمية معا" على وسط حسابي قدره 2.900 من مقياس ليكارت ويندرج ضمن الفئة الثانية بإجابة غير موافق، والانحراف المعياري يمثل 0.711، وحسب مقياس الخماسي فقد أعطى أفراد العيننة عدم الموافقة وذلك لأن المديرية لاتمنح حوافزها على أساس الكفاءة و الأقدمية.
4. لقد تحصلت العبارة "الحوافز التي تقدمها المؤسسة ملبية لإشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية "على وسط حسابي قدره 3.166 من مقياس ليكارت يندرج ضمن الفئة الثالثة بإجابة محايد، والانحراف المعياري يمثل 1.085 وهذا ما يدل على أن أفراد العيننة لم يجيبوا على عبارات فلا نستطيع الحكم عنهم معارضين أم لا.
5. نلاحظ أن الاتجاه العام للعيننة كان بالموافقة على العبارة " أن هناك عدالة في الحصول على منح الحوافز " و يتجلى ذلك في وسط حسابي 3.866 من مقياس ليكارت ويندرج ضمن الفئة الرابعة بإجابة موافق و الانحراف المعياري يمثل 0.776.
6. نلاحظ أن الاتجاه أغلب أفراد العيننة كان بالموافقة على عبارة " بأن أغلب الأفراد يقولون أن هناك تحيز وتفرقة وتمييز بين العمال في منح الحوافز "، ويتجلى في المتوسط الحسابي يمثل 3.633 وحسب مقياس ليكارت الخماسي ليكارت ويندرج ضمن الفئة الرابعة بإجابة موافق، و الانحراف المعياري يمثل 0.764.
7. لقد تحصلت العبارة "أن الحوافز توفر جو مناسبة في بيئة العمل " في المتوسط الحسابي 3.400 من مقياس ليكارت الخماسي ويندرج ضمن الفئة الرابعة بإجابة موافق و الانحراف المعياري يمثل 1.132.
8. لقد تحصلت العبارة " أن أغلب الحوافز التي تمنح في مؤسسة تؤدي الى حوادث نزاعات بين العمال " على المتوسط الحسابي 2.900 من مقياس ليكارت و يندرج ضمن الفئة الثالثة بإجابة محايد و الانحراف المعياري يمثل 1.09. وهذا ما يدل بأن أغلب أفراد العيننة لم يكونوا مع أو ضد صحة العبارة .
9. لقد تحصلت العبارة "الحوافز تؤدي الى تحقيق الاستقرار الوظيفي "على وسط حسابي 3.133 والانحراف المعياري يقدر ب 1.041 فقد أعطى أفراد العيننة بالمحايدة وذلك لعدم معرفتهم ان كانت الحوافز تؤدي إلى تحقيق الإستقرار أولا.

من خلال الإجابات السابقة يمكن القول يوجد نظام حوافز في المؤسسة ويتضح ذلك من خلال منح الحوافز والعاملون يشعرون بأهميتها إلا أن هناك تميز وتفرقة في منح الحوافز وعدم عليهم على أي أساس تمنح الحوافز.

ثانيا: تحليل محور الحوافز المادية

يوضح الجدول رقم (12- 03): اتجاهات إجابات أفراد العينة الدراسة حول الحوافز المعنوية وفعاليتها داخل

المؤسسة، حيث يبين من الجدول التالي أن النتائج الإحصائية جاءت كما يلي :

الجدول رقم (12- 03): يوضح اجابات أفراد العينة حول الحوافز المادية

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	%	%	%	%	%			
10		18	8	6		3.400	0.813	موافق
		60	20	20				
11	/	/	7	5	18	1.633	0.850	غير موافق
	/	/	23.3	16.7	60			
12	6	8	3	4	9	2.933	1.547	غير موافق
	20	26.7	10	13.3	30			
13	/	23	1	6	/	3.566	0.817	موافق
	/	76.7	3.3	20	/			
14	3	16	8		3	3.663	0.808	موافق
	10	53.3	26.7		10			
المتوسط العام لمحور الحوافز المادية								
						3.039	0.967	محايد

لقد تحصل محور الحوافز المادية في المؤسسة على متوسط حسابي قدره 3.039 و انحراف معياري قدر ب

0.967، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة لانستطيع الحكم عليهم إن كانوا

راضين على فعالية الحوافز المادية أو لا وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

10. لقد تحصلت العبارة " الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل " على وسط حسابي قدره

3.400 و انحراف معياري قدره 0.813، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة

على أن الأجر الذي يتقاضونه يتلاءم مع عملهم .

11. لقد تحصلت العبارة " الأجر الذي يتلقونه يغطي حاجاتهم الشخصية"، على وسط حسابي قدره 1.633 و الانحراف المعياري يمثل 0.850، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد بعدم الموافقة وذلك لأن العمال غير راضين عن الأجر الذي يتلقونه لا يغطي لهم حاجاتهم الشخصية.
12. إن الاتجاه العام للعينة بعدم الموافقة، على عبارة "تسعى من خلال عملك في المؤسسة إلى تحقيق أهداف شخصية"، ويتجلى ذلك في الوسط الحسابي قدره 2.933 و انحراف معياري قدره 1.547، وهذا مايدل على أن أفراد العينة لا يسعون الى تحقيق أهداف شخصية بلى يتعدى الى تحسين أهداف المؤسسة والمجتمع.
13. تحصلت العبارة " المؤسسة توفر لهم خدمات اجتماعية متعددة"، ويتجلى ذلك في الوسط الحسابي ويقدر ب 3.566 والانحراف المعياري يقدر 0.817، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى الموافقة بإعتبار أن المؤسسة توفر لهم كل الإحتياجات والخدمات الاجتماعية .
14. لقد تحصلت العبارة " الحوافز التي تتلقاه أثرت على مجهودتك بشكل اكبر " على وسط حسابي قدره 3.663 و إنحراف المعياري قدره 0.808، و حسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى الموافقة بإعتبار الحوافز تؤثر على أداء العمال.

من خلال الإجابات السابقة يمكن القول على أن العمال غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه ولكن المؤسسة توفر لهم مختلف والخدمات الاجتماعية وفي هذا المحور ومن خلال الوسط الحسابي فالعمال لم يحددو إجابة واضحة على أن فعالية الحوافز المادية داخل المؤسسة

ثالثا: تحليل محور الحوافز المعنوية

يوضح الجدول رقم (13-03): اتجاهات إجابات أفراد العينة الدراسة حول الحوافز المعنوية وفعاليتها داخل المؤسسة، حيث يبين من الجدول التالي أن النتائج الإحصائية جاءت كما يلي :

رقم (13-03): يوضح اجابات أفراد العينة حول الحوافز المعنوية

	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	%	%	%	%	%			
15	6	16	3	8		3.556	1.104	موافق
	20	43.3	10	26.7	/			
16		6	1	23		2.433	0.817	غير موافق
		20	3.3	76.7				
17		29		1		3.900	0.547	موافق
	/	96.7	/	/	3.3			
18	5	24		1		4.100	0.547	موافق
	16.7	80		3.3				
19	/	/	1	6	23	1.266	0.520	غير موافق
	/	/	3.3	20	76.7			
20		23	1	6		3.566	0.817	موافق
		76.7	3.3	20				
	المتوسط العام لمحور الحوافز المعنوية					3.300	0.725	محايد

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

لقد تحصل محور الحوافز المعنوية في المؤسسة على متوسط حسابي قدره 3.300 وانحراف معياري قدره 0.725 وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة لانستطيع الحكم عليهم إن كانوا راضين على فعالية الحوافز المعنوية أو لا؟ وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

15. لقد تحصلت العبارة "يعترف المشرفين بجهود العاملين إذا قدموا ما يستحق ذلك"، على المتوسط الحسابي قدره 3.556 و انحراف معياري قدره 1.104 على وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة وهذا ما يدل على أن المشرفين يعترفون بجهود العمال.

16. تحصلت العبارة "تقدم المديرية ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة"، على وسط حسابي قدره 2.433 ، انحراف المعياري قدره 0.817 حسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة بعدم الموافقة وهذا يدل على أن اغلب الأفراد ما يعادل 23 فرد بالنسبة 73.3% غير راضين على توزيع ترقية في المؤسسة.

17. نلاحظ أن اتجاه أفراد العينة بالموافقة على عبارة "أن مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات عملهم تحفزهم وتزيد من حماسهم"، على وسط حسابي قدره 3.900 وانحراف معياري قدره 0.547، وهذا بإعتبار مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يزيد من حماسهم ومن ثمة زيادة أدائه .

18. أن الإتجاه العينة كان بالموافقة على عبارة "التقدير و الإحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعهم للعمل"، على المتوسط الحسابي قدره 4.100 و يندرج ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت بإجابة موافق و انحراف معياري قدره 0.547.

19. تحصلت العبارة "توفر المؤسسة كل متطلبات العمل إضاءة وحرارة، التهوية .. إلخ " على وسط حسابي قدره 1.266 و انحراف معياري قدره 0.520، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة عدم الموافقة وذلك مما يدل إستياء العمال لعدم توفر متطلبات العمال من طرف المؤسسة .

20. أن الإتجاه العام للعينة بالموافقة على عبارة أن " العمل الجماعي يؤدي الى الشعور بالراحة النفسية " على وسط حسابي 3.566 يندرج ضمن الفئة الرابعة حسب مقياس ليكارت الخماسي والانحراف المعياري ب 0.817 .

من خلال الإجابات السابقة يمكن القول على أن المشرفين يعترفون بجهود العمال وان العمل الجماعي يؤدي الى الشعور بالراحة النفسية ومن خلال الوسط الحسابي 3.4، فالعمال لم يحددو إجابة واضحة على فعالية الحوافز المعنوية.

رابعا : تحليل محور الأداء في المؤسسة

يوضح الجدول رقم (14-03): اتجاهات إجابات أفراد العينة الدراسة حول الأداء وأهميته في المؤسسة داخل المؤسسة، حيث يبين من الجدول التالي أن النتائج الإحصائية جاءت كما يلي:

الجدول رقم (14- 03): يوضح إجابات أفراد العينة عن الأداء في المؤسسة

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
موافق	0.681	4.400			1	16	13	21
					3.3	13.3	43.3	
موافق	0.568	4.566	1	11	18			22
			3.3	36.7	60			
موافق	1.116	4.166	5	1	8	16		23
			16.7	3.3	26.7	53.3		
موافق	0.817	3.566	/	6	1	23	/	24
			/	20	3.3	76.7	/	
محايد	1.245	3.033	5	7		18		25
			16.7	23.3		60		
محايد	1.098	3.633	1	6	1	17	5	26
			3.3	20	3.3	56.7	16.7	
موافق	1.695	3.766	5	5	1	/	19	27
			16.7	16.7	3.3	/	63.7	
موافق	1.220	3.400	/	6	/	24	/	28
				20		80		
موافق	0.443	4.133	/	/	1	24	5	29
			/	/	3.3	80	16.7	
موافق	0.978	3.851	المتوسط العام لمحور الحوافر المعنوية					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

لقد تحصل محور الأداء في المؤسسة على متوسط حسابي قدره 3.851 و انحراف معياري قدر ب 0.978

و حسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة موافقون على أهمية تقييم الأداء وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

21.تحصلت العبارة "تتوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي " على وسط حسابي 4.400 والذي يندرج ضمن

الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي على إجابة موافق و الانحراف المعياري قدره 0.681

22.تحصلت العبارة " يؤدي التوافق بين مهاراتي وقدراتي وعملي إلى الإستغلال الأمثل الوقت " على وسط

حسابي قدره 4.566 و إنحراف معياري قدره 0.568، وبذلك احتلت المرتبة الثانية لهذا المحور، وحسب مقياس

ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة وذلك لصحة العبارة .

23.تحصلت العبارة "يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة"، على وسط حسابي قدره

4.166 و انحراف معياري قدره 1.116 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على أن

المؤسسة تقوم بعملية التقييم على أسس علمية ومعايير واضحة.

24. تحصلت العبارة "تعتمد إدارة المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله"، على وسط حسابي قدره 3.566 وانحراف معياري يقدر ب 0.817، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على هذه العبارة وذلك لأنها مهمة من مهام المؤسسة بالفعل.
25. تحصلت العبارة "تقوم الإدارة بنقل العاملين استناد لنتائج التقييم" على وسط حسابي قدره 3.033 و انحراف معياري قدره 1.245، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على هذه العبارة وذلك لأن المؤسسة تقوم بنقل وترقية العمال من خلال نتائج تقييم أدائهم .
26. تحصلت العبارة إن " مكافئة العمل تساعد على تحقيق أداء أفضل " وسط حسابي قدره 3.633 و الانحراف المعياري يقدر ب 1.098، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على هذه العبارة لأن مكافئة الأفراد تؤدي الى بذل مجهود أكبر وتحسين أداء العامل.
27. تحصلت العبارة "أن مدير المؤسسة يهتم في وضع معايير واضحة لقياس الكفاءة بالأداء"، على وسط حسابي قدره 3.766 و الانحراف المعياري يقدر ب 1.695، وهو يندرج ضمن الفئة الرابعة بإجابة موافق لمقياس ليكارت على هذه العبارة، لأن مدير يتبع معايير واضحة لقياس كفاءة بالأداء في المؤسسة .
28. وافق أفراد العينة على العبارة "تقدم الحوافز في المؤسسة على أساس الأداء في العمل (الجهد)."، ويتجسد ذلك في الوسط الحسابي قدره 3.400 وهو يندرج ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت بإجابة موافق وانحراف معياري قدره 1.220.
29. تحصلت العبارة "الحوافز تدفع لأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب" على وسط حسابي قدره 4.133 والانحراف المعياري قدره 0.434 ويندرج ذلك ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي بإجابة موافق .
- من خلال الإجابات السابقة يمكن القول أن هناك علاقة وثيقة بين الحوافز والأداء ، فعلى مستوى الأداء في العمل تقدم الحوافز و تدفع لأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب.

خامسا: تحليل محور أثر الحوافز في تحسين الأداء

يوضح الجدول رقم (03-15): اتجاهات إجابات أفراد العينة الدراسة حول أثر الحوافز في تحسين الأداء وذلك لمعرفة كيف يتأثر نظام الحوافز في الأداء في المؤسسة المؤسسة، حيث يبين من الجدول التالي أن النتائج الإحصائية جاءت كما يلي :

الجدول رقم (03-15): يوضح إجابات الأفراد حول أثر الحوافز في تحسين الأداء

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	%	%	%	%	%			
30	5	18	6		1	3.866	0.819	موافق
	16.7	60	20		3.3			
31	8	16	4	1	1	3.966	0.927	موافق
	26.7	53.3	13.3	3.3	3.3			
32	10	5	1	12	2	3.300	1.465	محايد
	33.3	16.7	3.3	40	6.7			
33	6	14	3	5	2	3.566	1.194	موافق
	20	46.7	10	16.7	6.7			
34	3	20	2		5	2.300	1.118	غير موافق
	10	66.7	6.7		16.7			
35	5	25			/	4.166	0.379	موافق
	16.7	83.3			/			
36	4	21	4	1		3.933	0.669	موافق
	13.3	70	13.3	3.3				
37	3	22	2	3	/	3.833	0.764	موافق
	10	73.3	6.7	10	/			
المتوسط العام لمحور أثر الحوافز في تحسين الأداء								
						3.61	0.916	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

لقد تحصل محور أثر الحوافز في تحسين الأداء وسط حسابي قدره 3.61 وانحراف معياري قدره 0.916 و حسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن الحوافز المقدمة في المؤسسة تؤثر على الأداء وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:

30. تحصلت العبارة "الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء"، ويتجلى ذلك في وسط الحسابي قدره 3.866 والانحراف المعياري قدره 0.819، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على هذه العبارة لأن الحوافز تسهم في زيادة وكفاءة الأداء.

- 31.**تحصلت العبارة "آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت تؤثر على أدائك الوظيفي" على وسط حسابي قدره 3.966 وانحراف معياري قدره 0.927، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة الموافقة على هذه العبارة، على أن طرق واليات منح الحوافز في الغالب تؤثر عن أدائهم الوظيفي .
- 32.**تحصلت العبارة تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل على وسط حسابي قدره 3.300 و انحراف المعيار قدره 1.465 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى أفراد العينة بالمحايدة على هذه العبارة ،ويندرج ضمن الفئة الثالثة وهنا نقول أن الأفراد لم يوافق أو يعارض على صحة العبارة .
- 33.**تحصلت العبارة" السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر بالإستقرار في العمل"، على الوسط الحسابي يمثل 3.566 و انحراف معياري قدر 1.118 فهي تندرج ضمن الفئة الرابعة بإجابة موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي وهذا ما يدل على أن سياسات التي تتبعها المؤسسة في تحفيز الأفراد تجعلهم يشعرون بالإستقرار في عملهم مما يؤدي على زيادة أدائهم.
- 34.**تحصلت العبارة" تفويض السلطة وعملية الإتصال بين العامل والمدير يؤدي إلى تحسين أداء العمل " على وسط حسابي يقدر ب 2.300 و انحراف المعيار يقدر 1.118، وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى الأفراد على عدم الموافقة على العبارة، لان ذلك يدل على أن المؤسسة لا تفوض السلطة للأفراد كل حسب عمله أما عملية الإتصال تتوفر ولكن لا تسهم في عملية التحفيز بشكل كبير .
- 35.** وافق أفراد العينة بنسبة 100% على عبارة "أن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة يرفع من روحهم المعنوية" على وسط حسابي قدره 4.166 من مقياس ليكارت و يندرج ضمن الفئة الرابعة بإجابة موافق والانحراف المعياري لهذه العينة يمثل 0.379.
- 36.**تحصلت العبارة "نظام الحوافز يحقق تغذية عكسية بالنسبة للعامل وللمؤسسة " على وسط حسابي قدره 3.933، وانحراف معياري قدره 0.693 وحسب مقياس ليكارت الخماسي فقد أعطى الأفراد الموافقة على العبارة وهذا مايدل على أن نظام الحوافز يعود بفائدة لكل من العامل والمؤسسة .
- 37.**تحصلت العبارة "أعتقد أن نظام الحوافز جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين" على وسط حسابي قدره 3.833، وانحراف معياري قدر 0.764 وحسب مقياس ليكارت فقد أعطى الأفراد الموافقة على العبارة.
- من خلال الإجابات السابقة يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين الحوافز والأداء حيث أن كلما كان نظام الحوافز فعال في المؤسسة كلما تحسن أداء الأفراد .

خلاصة

لقد أظهرت الدراسة الميدانية المنهج المتبع في دراسة، والذي يتمثل في المنهج الوصفي التحليلي و الإستنباطي وهو منهج يجمع بين الدراسة النظرية والميدانية، إضافة إلى الأدوات المستعملة لجمع البيانات من مقابلة، واستبيان، وملاحظة، ولقد كشفت هذه الدراسة عن واقع نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة على أنه نظام الموجود بشكل موهم فأغلب العمال لا يعلمون بوجوده وهذا ما لحضته من خلال مقابلة بعض العمال وما لفت انتباهي أنني تحاورت مع مدير مصلحة المستخدمين فأقر لي بأن نظام الحوافز يحكم فيه الطابع القانوني ككل المؤسسات العمومية، فهو يتمثل في الحوافز المادية المتمثل في المنحة المرودية وهذا الأخير لم يعد له أي أثر على سلوك وأداء الأفراد يعتبرون الأجر على انه حق لهم لقاء أداء عمل معين ، و الحوافز المعنوية غير مطبقة في المديرية فكلاً فرد يعمل عمله، ومن خلال نتائج الاستبيان التي لاحظت من خلال نتائجه ومقابلة هناك فرق كبير بينهما وهذا فإن دل فإنما يدل على عدم مصداقية الأفراد في ملاءة الاستبيان فنظام الحوافز يساهم في رفع معنويات الأفراد ومن ثمة الإحساس بالإستقرار وهذا ما ينتج عنه دافعية لدى الفرد ليسهم في تحسين أداء المؤسسة أكثر فأكثر .

خاتمة عامة

خاتمة عامة

من خلال دراستنا لموضوع دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، ومعالجة إشكالية البحث التي تدور حول كيف يساهم نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، والفرضيات المرافقة وبالتالي محاولة الإلمام بأهم العناصر الواجب توافرها في نظام الحوافز ليكون ذو كفاءة وفعالية، حيث استخلصنا بأن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح، بين أداء العامل والحصول على الحافز، كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة، ومدى إدراكها لعدالتها من جهة ثانية، وكما سالف الذكر أن أداء العمال يدل على ما يتمتع به العاملون في المؤسسة من مهارات وقدرات وإمكانيات، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين عليها لرفع كفاءتهم ومستوى أدائهم، وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أداء العاملين.

❖ نتائج و اختبار الفرضيات

من خلال ما تقدم في البحث استطعنا اختبار الفرضيات ويتضح على النحو التالي:

بالنسبة لفرضية الأولى: الحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال، استشارة رغبتهم في القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن سلوك غير محدد، بغية تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها وتهدف المؤسسة من تطبيق الحوافز باختلاف أنواعها من حيث تأثيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية و تمنح الحوافز بشكل قانوني على أساس الكفاءة الاقدمية والمجهود والأداء في العمل

بالنسبة لفرضية الثانية: يمكننا القول بأن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة ليس له أهمية كبيرة بالنسبة لها والمتابعة وذلك بسبب غياب إطار قانوني و تنظيمي واضح على هذا النظام، برغم من وجوده كإجراء شكلي لا أكثر هذا يعني أنه لا يتسم بالموضوعية ولا الدقة، وبالنسبة لتحقيق الهدف منه ليس واضح فهناك فرق كبير بين نتائج الاستبيان واقع المؤسسة، فمن خلال مقابلة التي أجريتها مع العمال لاحظت أنهم غير راضين على الحوافز في المؤسسة وأنكروا بأن لا يوجد حوافز عادلة فهناك تحيز وتميز بين العمال، ولكن نتائج الاستبيان كانت عكس ذلك

بالنسبة للفرضية الثالثة : تتبع المؤسسات العمومية عوامل أخرى تؤثر على أداء العامل فمثلا بيئة العمل وتوفير متطلباته اللازمة من تنظيم الهيكل التنظيمي فهو يؤثر في علاقات بين أقسام المؤسسة فكلما كان الهيكل التنظيمي جيدا ويوفر كل متطلبات العمل تولد علاقات جيدة بين الأفراد مما يدفعهم لزيادة أدائهم كما القيادة والاتصال وتفويض السلطة يسهم أيضا في رفع الروح المعنوية وإحساسهم بالاستقرار والضمان الاجتماعي وهذا ما يؤدي لدفعهم الى المساهمة في تحقيق الأهداف.....الخ

بالنسبة لفرضية الرابعة : إن لنظام الحوافز الفعال أثر إيجابي على أداء العامل فهو مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال، استشارة رغبتهم في القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن سلوك غير محدد، بغية تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها وتهدف المؤسسة من تطبيق الحوافز باختلاف أنواعها من حيث تأثيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية ، مما يدفعه إلى زيادة أدائه ورفع روحه معنوية مما يجعله يبتكر ويدفع ويعود ذلك بارتقاء أداء المؤسسة

❖ نتائج الدراسة

بعد استعراضنا لمختلف جوانب الموضوع ومن خلال الدراسة التفصيلية التي تضمنتها مختلف فصول وأجزاء البحث توصلنا إلى النتائج التالية :

1. نتائج الدراسة النظرية

- الحوافز تؤثر على سلوك الأفراد .
- يجب أن يكون نظام الحوافز لديه قواعد وخصائص و متطلبات يتميز بها .
- تمنح الحوافز على أساس الكفاءة و الأقدمية والأداء والمهارة
- هناك عدة عوامل تؤثر في تحسين أداء العاملين مثل تفويض السلطة ، والتدريب ، الإتصال ، والقيادة
- أنواع الحوافز تتمثل في الحوافز من حيث أثرها وموضوعها وأطرافها وأثارها .
- يسهم نظام الحوافز في رفع الروح المعنوية وتحقيق الولاء التنظيمي ورضا عن العمل
- أهمية تقييم أداء الأفراد تتمثل في دعم إجراءات الترقية والنقل.

2. نتائج الدراسة الميدانية

- هناك تحيز وتفرقة وتمييز بين العمال في منح الحوافز وعدم رضا بعض العمال على الأجر الذي يتقاضونه
- بأن العامل لا يسعى الى تحقيق أهدافه شخصية فقط بل يسعى الى تحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع.
- الحوافز تدفع لأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب و تؤثر على أدائهم.

- عبارات التقدير و الاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعهم للعمل
- تقوم المؤسسة بعملية تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة
- السياسة التحفيزية التي تتبعها المؤسسة لا تجعلهم يشعرون بالاستقرار في العمل.
- الحوافز تحقق تغذية عكسية بالنسبة للفرد والمؤسسة
- نظام الحوافز الخاص بالمؤسسة جيد ويؤدي الى تحسين أداء العمال.

❖ التوصيات والاقتراحات:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع، قدمت اقتراحات وتوصيات من أجل رسم سياسة لنهوض بالعنصر البشري عامة باعتباره أساس الإبداع والتطور لجميع الأصول الأخرى للمؤسسة.

- يجب أن يكون نظام الحوافز ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة مهما كان نشاطها.
- يجب أن يكون هناك وعي لدى العمال على أسس منح الحوافز لزيادة أدائهم أكثر
- خلق جو مناسب يسوده الرضى لإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجود هو إشراكه في اتخاذ القرار.
- يجب أن يكون هناك المساواة في منح الحوافز وأن تكون بأسس علمية .
- العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمؤسسة .
- توفير ظروف وبيئة عمل جيدة من خلال توفير الوسائل والإمكانيات.
- يجب أن توفر المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية، والحفاظ على عمالها، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتنفيذ روح الجماعة بينهم وإشراك الأفراد في اتخاذ القرار.

❖ آفاق البحث:

لقد تبين لنا من خلال الخوض في هذا البحث، بأن هناك جوانب هامة جديرة بالدراسة والبحث، نقترحها لتكون إشكاليات بحوث ودراسات نأمل أن تنال حقها من الدراسة والتحليل في المستقبل وهي:

- ما دور سياسة الترقية في تحقيق رضا العامل ؟
- ما مدى تأثير نظام الحوافز على إدارة الجودة الشاملة ؟
- الحوافز المادية وعلاقتها بالولاء الوظيفي
- تقييم نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، ط 1، الأساسيات والاتجاهات الحديثة مكتبة العكيان، الرياض، 2004.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، ط 2، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979.
3. أحمد طرطار، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.
4. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، بدون طبعة، مصر، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
6. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط 5 الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، 2001.
7. أحمد ماهر، الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، بدون طبعة، دار الجامعية، مصر، 2003.
8. أحمد ماهر، الإدارة "المبادئ والمهارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2004.
9. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، ط 2، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995.
10. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، ط 3، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
11. أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
12. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط 1، دار حامد للنشر، الأردن، 2006.
13. حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية "من منظور استراتيجي"، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002.
14. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، الأردن، دار وائل للنشر، 2003.
15. خضير كاظم محمود، هائل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2001.
16. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، بدون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
17. سعاد نايف برونوطي، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
18. سعاد نايف برونوطي، الإدارة "أساسيات إدارة أعمال"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
19. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
20. شحاده نظمي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
21. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، ط 2، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1994.
22. صلاح الدين محمد عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية لنشر، 2000.
23. صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
24. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2008.
25. طارق السويدان، محمد العدلوني، خماسية الولاء، ط 1، دار ابن الحرم، لبنان بيروت، 2003.
26. طارق على جماز، إدارة الموارد البشرية، ط 1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
27. عائدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط 2، كليوبترا للطباعة والنشر، مصر، 1999.
28. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتبة العصرية، 2007.
29. عبد الرحمن توفيق، منهج التدريب المتكاملة، ط 3، بميك مركز الخبرات المهنية للإدارة، بدون بلد نشر، 2004.
30. عبد الرحمن توفيق، منهج النظم والأساليب "نظم تقييم الأداء"، ط 3، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003.
31. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، سنة، 1993.
32. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
33. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.

34. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم " المفاهيم، الوظائف، العمليات، بدون طبعة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2001.
35. عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، ط2، جامعة المنصورة، مصر، 2002.
36. عبد الوهاب علي محمد، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
37. على محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد "منهج تحليلي"، ط2، دون دار نشر، مصر، 1975.
38. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
39. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2000.
40. محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
41. محمد الصبري، قياس وتقويم أداء العاملين، بدون طبعة، مؤسسة حورس الدولية، بدون بلد نشر، 2010.
42. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2006.
43. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، الإسكندرية، 2003.
44. محمد عبد الوهاب حسين العشماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، ط1، شركة غربية متحدة لتطوير والتوريد، القاهرة، 2013.
45. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، بدون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
46. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط1، بدون بلد نشر، 2010.
47. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
48. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
49. نادر احمد أبو شيخه، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء، الأردن، 2000.
50. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، مديرية النشر الجامعية، قلعة، 2004.
51. ياسر احمد عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- ❖ الرسائل والأطروحات الجامعية :
52. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، إدارة الأعمال، المسيلة، 2006.
53. أمين عزري. أثر الحوافز المادية على رضا العمال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2002/ 2003.
54. جبر هديس مشلح المطيري، مهارات القائد الأمني في إستخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الشرطية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
55. حمزة، جوادى الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2005/2006.
56. حميد باجة، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2013/ 2014.
57. زهية عزيز، التحفيز وأثره على الرضى الوظيفي للمورد البشري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة، 2006/2007.
58. سفيان بوعطيط، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة 2006/2007.
59. صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2010.

60. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
61. عبد الرزاق حواس، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير، جامعة بسكرة، 2006/2005.
62. علاء خليل نَجْد العكش، نظام الحوافز والمكافأة وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في الوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
63. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة بالمسيلة، 2005.
64. عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، 2003.
65. غازي حسب عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شرق الأوسط، 2013.
66. فاطمة الزهراء حمزة، دور جودة المعلومة المحاسبية في ترشيد القرارات التسويقية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تدقيق محاسبي، *غير منشورة*، جامعة الوادي 2013/2014.
67. فيروز بوزورين، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010/2009.
68. الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة قسنطينة، 2013/2012.
69. نَجْد عزوز، دور الحوافز في تحسين أداء من وجهة نظر العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2009/2008.
70. نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، 2010.
71. نبيلة مرماط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.
72. نور الدين بوالشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة بسكرة، 2006 / 2005.
- ❖ مجالات
73. جابر بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية وفق نظرية ماسلو، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 7، جامعة الوادي.
74. جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، 1997.
75. عبد الفتاح بوخمخم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، عدد 15 جوان 2001.
76. نذير بوسهوه، علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 7، جامعة الوادي، 2014.
- المعاجم**
77. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، د س، بدون سنة نشر.

❖ الملتقيات

78. الأخضر صياحي ونجند سلامة، مؤشرات القيادة الإدارية الناجحة، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة بالمسيلة، يومي 2009/11/10، 11.
79. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق وعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005.
80. عبد الحميد زعباط، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.

❖ المراجع باللغة الأجنبية

81. K. hem Kheme, Le Dinarique du Contrôle de GESTION, Dunod, Paris, 1986
82. C. Kennedy, Toutes les réponses aux grandes questions du management, éd Maxima, Paris, 1996
83. PERFORMANCES MANAGMENT, In the Australien public, Management, Advisoty, Gommietuee, commonwea lthof Austtoralia, 2001.

❖ مواقع الإلكترونية

84. <http://www.hrdiscussion.com/hr49380.html>.
85. <http://www.hrdiscussion.com/hr49378.htm>
86. <http://www.hrdiscussion.com/hr95318.html>.
87. <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=310198>.
88. <http://www.startimes.com/f.aspx?t=31267366>

الملاحق

Statistics						
		الجنس	العمر	بي	ت.م	اقد
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 من اقل	18	60.0	60.0	60.0
	40 إلى 30 من	5	16.7	16.7	76.7
	60 إلى 41 من	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

م.ف					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	المصلحة رئيس	1	3.3	3.3	3.3
	مكتب رئيس	15	50.0	50.0	53.3
	أخرى	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Statistics						
		الجنس	العمر	بي	ت.م	اقد
N	Valid	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.2000	1.6333	1.2333	2.4333	1.9000
Median		1.0000	1.0000	1.0000	2.0000	2.0000
Std. Deviation		.40684	.85029	.50401	.56832	.54772
Variance		.166	.723	.254	.323	.300

Statistics										
		a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.9667	3.6333	2.9000	3.1667	3.5667	3.6333	3.4000	2.9000	3.1333
Median		4.0000	4.0000	3.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	2.5000	3.0000
Std. Deviation		.88992	.88992	.71197	1.08543	.89763	.76489	1.13259	1.09387	1.04166
Variance		.792	.792	.507	1.178	.806	.585	1.283	1.197	1.085



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر * بالوادي *
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم إقتصادية



السنة الثانية ماستر تخصص: إقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات
إستبيان

دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية * حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي *

سيدي الفاضل:

يطيب لي أن أضع بين يديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي، بهدف جمع المعلومات اللازمة وهذا من خلال صبر آراء ونتعهد لكم بأن المعلومات التي تدلون بها ستكون موضع سرية تامة واستعمالها في حدود الدراسة فقط لذا نرجو منكم التكرم بملاء استبيان وهذا بعد قراءة كل عبارة بعناية والإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة ومن ثم وضع العلامة (X) بالمكان المناسب

شاكرين ومقدرين كل ما بذلتموه من جهد ووقت وتقبلوا خالص تحياتي

ترشة سمية

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي يناسبك :

البيانات الخاصة بالسيرة الذاتية

1. الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐ من 41 إلى 60 ☐

3. الحالة الاجتماعية :

☐ أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

4. المستوى التعليمي :

☐ أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ مهندس ☐ دراسات عليا ☐

5. الفئة المهنية :

☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس مكتب ☐ أخرى ☐

6. الأقدمية :

☐ أقل من خمسة سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ 10 سنوات فما فوق ☐

الرقم	الاسئلة	موافق بشدة	موافق	محاييد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: عموميات حول نظام الحوافز في المؤسسة						
1	تتمتع المؤسسة بشكل كبير بمنح حوافز لعمالها ليقدّموا أحسن ما لديهم					
2	يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة بالمؤسسة .					
3	تمنح الحوافز على أساس الكفاءة و الأقدمية معا					
4	الحوافز التي تقدمها لك المؤسسة ملبية لإحتياجات سواء كانت مادية او معنوية					
5	هناك عدالة في الحصول على الحوافز					
6	هناك تحيز وتفرقة وتمييز بين العمال في منح الحوافز					
7	منح الحوافز يوفر جو مناسب في بيئة العمل					
8	منح الحوافز يؤدي الى حوادث نزاعات بين العمال					
9	الحوافز في المؤسسة تؤدي الى تحقيق الإستقرار الوظيفي للعمال					
المحور الثاني: الحوافز المادية						
10	الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل					
11	أجرك الذي تتقاضاه يغطي حاجاتك الأساسية					
12	تسعى من خلال عملك في المؤسسة إلى تحقيق أهداف شخصية					
13	توفر المؤسسة خدمات اجتماعية متعددة ومتنوعة					
14	الحوافز التي تتلقاها أثرت على مجهودتك بشكل اكبر					
المحور الثالث: الحوافز المعنوية						
15	يعترف المشرفين بمجهود العاملين إذا قدموا ما يستحق ذلك.					
16	تقدم المديرية ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة					
17	إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم					
18	التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل.					
19	توفر المؤسسة كل متطلبات العمل إضاءة وحارة ،التهوية ..إلخ					
20	العمل الجماعي يؤدي الى الشعور بالراحة النفسية					
المحور الرابع : الأداء في المؤسسة						
21	تنوافق وظيفتي مع مهاراتي وقدراتي					
22	يؤدي التوافق بين مهارتي وقدراتي وعلمي إلى الإستغلال الأمثل الوقت					
23	يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة.					
24	تعتمد إدارة المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل وعمله					
25	تقوم الإدارة بنقل العاملين استنادا لنتائج التقييم					
26	مكافئة العمل تساعد على تحقيق أداء أفضل					
27	يهتم المدير في وضع معايير واضحة لقياس الكفاءة بالأداء.					
28	تقدم الحوافز في المؤسسة على أساس الأداء في العمل (الجهد).					
29	أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب					
المحور الخامس : أثر الحوافز في تحسين الأداء						

					الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء	30
					آليات وطرق منح الحوافز والمكافآت تؤثر على أدائك الوظيفي	31
					تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل	32
					السياسة التي تتبعها المؤسسة تجعلك تشعر بالإستقرار في العمل	33
					تفويض السلطة وعملية الاتصال بين العامل والمدير يؤدي إلى تحسين أداء العمل	34
					نظام الحوافز الفعال يرفع من الروح المعنوية لدى العامل	35
					نظام الحوافز يحقق تغذية عكسية بالنسبة للعامل وللمؤسسة	36
					أعتقد أن نظام الحوافز جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين	37

الملحق رقم: (1)

الإستبيان

الملحق رقم: (3)

شبكة مستويات التأهيل

الملحق رقم: (6)

كيفية الترقية الدرجات بالاحتساب المدة

الملحق رقم: (2)

نموذج من مخرجات spss

الملحق رقم: (4)

الشبكة الاستدلالية للمرتبات

الملحق رقم: (5)

جدول التنقيط الموظفين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الحمد لله الذي هدانا لهذا
أما كنا لننسئله