جامعـة يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمدية

-CRMA-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبة :

- هند مرازي

الأستاذ المشرف :

- د/ زاهي محمد الأمين

لجنة المناقشة

شراطي نسيمة	رئيسا
زاهي محمد الأمين	مشرفا
بوشنافة ميسوم	ممتحننا

السنة الجامعية: 2019/2018

الشكر

قال تعالى:" و إن شكرتم لأزيدنكم...."(إبراهيم-07-).

نشكر الله و نحمده على نعمه و عظيم سلطانه، و الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع.

تتسابق الكلمات و تتزاحم العبارات لتنظم عقد شكر إليك يا مشرفي **محمد الأمين زاهي**، إليك يا من نصحت، أرشدت و خصصت لي جزء من وقتك و على دعمك، لك مني كل الشكر و الثناء.

إلى كل أساتذة أعضاء اللجنة، لكم مني فائق الشكر و الإمتنان.

كما لا يفوتني أن أشكر موظفي مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمدية على دعمهم لي.

هند

الإهداء

إلى من روتني من شهدها النافع، إلى من فرشت لي قلبها الواسع،

إلى من رسمت حياتي بأجمل واقع، إلى نور حياتي الساطع،

إلى من تستحي الحروف والكلمات من التعبير عن فضلها اللامع،

إلى **أمي** الحبيبة.

إلى روح والدي الطاهرة ...

إلى إخوتي، خالاتي و أخوالي ...

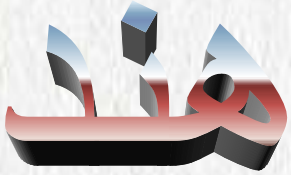
إلى كل أفراد عائلة مرازي، زغواني، موافقي،...

إلى كل الصديقات و الأصدقاء، الزميلات والزملاء ...

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي ...

إلى كل طالب علم ...

أهدي عملي هذا.



مستخلص

تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما في سلوك الأفراد، التي يمكن من خلالها خلق الرغبة لديهم في الأداء، و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمدية، حيث صممنا استبيان اشتمل على مجموعة أسئلة تخص الموضوع في الجانب التطبيقي، و اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للإجابة على الإشكالية التالية:

"كيف يساهم نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمديةCRMA؟".

من أجل حل الإشكالية و استطلاع عينة الدراسة تم توزيع 25 استبيان على الموظفين، و تم استرجاع 21 استبيان، و استخدمنا برنامج Excel لتحليل البيانات، خلصت الدراسة إلى أن تطبيق نظام الحوافز على العمال يساهم في زيادة أدائهم.

الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز، أداء العاملين، تحسين أداء العاملين، الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

Abstract:

Considers incentives of basic effects that play an Important role in the individuals behavior, in which they can create the desire to have the performance, where it is an important agent in determining behavior of individuals at work, this study aims to identify the impact ofincentives system to improve the performance of employees in Regional Fund for Agricultural Cooperation, designed questionnaire included a questions that are related to the subject of study in the practical side, and relied on the descriptive and analytical approach in the theoretical side, so we were able to answer the following delimma "How incentives system contribute that improves individual performance in Fonds régional de cooperation agricol?.

To solve the problem, have been distributed 25 questionnaires to the employees and we was received 21 of them, we used Excel program to analyse data, the study concluded that the application of incentives system to workers contribute to the Increased their performance.

Key words: incentive system, employees performance, improves individual performance, Fonds régional de cooperation agricole.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات		الصفحة
الشكر		
الإهداء		
الملخص		
قائمة المحتويات		i-iii
قائمة الجداول، الأشكال و الملاحق		v-i
مقدمة		أ- هـ
الفصل الأول	**نظام الحوافز**	
تمهيد الفصل الأول		02
المبحث الأول	مدخل إلى الحوافز	03
المطلب الأول	مفهوم الحوافز و أهميتها	03
المطلب الثاني	أهمية و أهداف نظام الحوافز	05
المطلب الثالث	دور نظام الحوافز ومبادئه	09
المبحث الثاني	طبيعة نظام الحوافز	12
المطلب الأول	أنواع الحوافز	12
المطلب الثاني	مراحل تصميم نظام الحوافز و تقييمه	21
المطلب الثالث	متطلبات نظام الحوافز و مقومات فاعليته	25
المبحث الثالث	العناصر الأساسية لنظام الحوافز	27
المطلب الأول	أسس نظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه	27
المطلب الثاني	شروط نجاح نظام الحوافز و أسباب فشله	30
المطلب الثالث	معوقات نظام الحوافز و كيفية تجنبها	33
خلاصة الفصل		35

الفصل الثاني	مدخل نظري للأداء	
تمهيد الفصل الثاني		37
المبحث الأول	ماهية الأداء	38
المطلب الأول	مفهوم الأداء و محدداته	38
المطلب الثاني	العوامل المؤثرة في الأداء	40
المطلب الثالث	مظاهر ضعف الأداء و تحسينه	42
المبحث الثاني	تقييم الأداء	44
المطلب الأول	مفهوم تقييم الأداء و أهميته	44
المطلب الثاني	مراحل و طرق تقييم الأداء	46
المطلب الثالث	الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء و سبل معالجتها	50
المبحث الثالث	فعالية نظام الحوافز في تحسين الأداء	51
المطلب الأول	أثر الحوافز على الأداء	52
المطلب الثاني	آليات و طرق الحوافز المساعدة في تحسين الأداء	54
خلاصة الفصل		56
الفصل الثالث	**واقع نظام الحوافز في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي -CRMA-**	
تمهيد الفصل الثالث		58
المبحث الأول	تقديم الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي	59
المطلب الأول	ماهية الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي	59
المطلب الثاني	ماهية الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي	60
المطلب الثالث	الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي	62
المبحث الثاني	الدراسة الميدانية	68
المطلب الأول	منهجية الدراسة	68
المطلب الثاني	تحليل البيانات حسب الاستبيان الموجود في قائمة الملاحق	69
خلاصة الفصل		82

خاتمة		84
قائمة المراجع		90
الملاحق		

قائمة الجداول، الأشكال و الملاحق

قائمة الجداول

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مستويات الحوافز	15
02	تصنيف الحوافز إلى مادية، معنوية و مالية	17
03	تصنيف الحوافز إلى إيجابية و سلبية	18
04	تصنيف الحوافز إلى فردية و جماعية	19
05	تصنيف الحوافز إلى رسمية و غير رسمية	20
06	تصنيف الحوافز إلى أساسية و بديلة	20
07	طرق تقييم الأداء	48
08	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	69
09	توزيع العينة حسب العمر	69
10	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	70
11	توزيع العينة حسب سنوات العمل	70
12	الحوافز المطبقة في المؤسسة	71
13	اهتمام المؤسسة بالحوافز	71
14	الحصول على الحوافز	72
15	الحوافز المتحصل عليها	72
16	الحوافز المفضلة	73
17	الحوافز المادية و علاقتها بالجهد	73
18	الاهتمام بالحصول على الحوافز	74
19	علاقة الأجر بالجهد	74
20	مدى الرضا عن العمل	75
21	المشاركة في الأرباح	75
22	واقع الخدمات الاجتماعية	76
23	إمكانية تغييرالمؤسسة	76

24	توافق الوظيفة و القدرات	77
25	توفر المؤسسة على نظام تقييم الأداء	77
26	العلم بمعايير تقييم الأداء	78
27	نقل العمال	78
28	علاقة تحسين الأداء و التحفيز	79
29	وفرة الحوافز	79
30	تأثير التحفيز الجيد على أداء الفرد	80
31	تحسين الأداء	80
32	علاقة نتائج التقييم بالعمل	81

قائمة الأشكال

الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط لأنواع الحوافز	12
02	مراحل تصميم نظام الحوافز	22
03	خطوات عملية تقييم الأداء	46
04	علاقة الأداء بالرضا الوظيفي	53
05	الهيكل الإداري للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمدية	67
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	69
07	توزيع العينة حسب العمر	69
08	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	70
09	توزيع العينة حسب سنوات العمل	70
10	الحوافز المطبقة في المؤسسة	71
11	اهتمام المؤسسة بالحوافز	71
12	الحصول على الحوافز	72
13	الحوافز المتحصل عليها	72
14	الحوافز المفضلة	73
15	الحوافز المادية و علاقتها بالجهد	73
16	الاهتمام بالحصول على الحوافز	74
17	علاقة الأجر بالجهد	74
18	مدى الرضا عن العمل	75
19	المشاركة في الأرباح	75
20	واقع الخدمات الاجتماعية	76
21	إمكانية تغييرالمؤسسة	76
22	توافق الوظيفة و القدرات	77
23	توفر المؤسسة على نظام تقييم الأداء	77

24	العلم بمعايير تقييم الأداء	78
25	نقل العمال	78
26	علاقة تحسين الأداء و التحفيز	79
27	وفرة الحوافز	79
28	تأثير التحفيز الجيد على أداء الفرد	80
29	تحسين الأداء	80
30	علاقة نتائج التقييم بالعمل	81

قائمة الملاحق

الملحق	عنوان الملحق
01	توزع مكاتب الصندوق الجهوي عبر الوطن.
02	التأمينات النباتية
03	التأمينات الحيوانية
04	تأمين مشاتل الأشجار
05	تأمين متعدد الأخطار
06	التأمين الفردي للحوادث
07	تأمين السفر
08	تأمين الحوادث
09	عقد التأمين
10	استبيان الدراسة

مقدمة

مقدمة

تولي المؤسسات المختلفة اهتماما كبيرا بالعنصر البشري، تعتبر إنتاجيته أحد أهم العوامل لاستمرارية و إطالة بقاء أي مؤسسة، إذ أصبحت الموارد البشرية ذات المعرفة و الكفاءة هي القوى الدافعة لتلك المؤسسات، كما أن رفع أداء العاملين يعتبر من أولويات مختلف المؤسسات، إلى أن القدرة وحدها غير كافية ليعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إن لم تكن هناك قوة خفية تدفعه لذلك، و لعل السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عال و راقي هو استعمال نظام الحوافز.

و نظرا لأهمية التحفيز في توجيه السلوك الإنساني، و باعتبار أن الحوافز تلعب دورا هاما في تغيير مستوى أداء الموظف سواء بشكل إيجابي أو سلبي و كذا دراسة مشكل تراجع و تدهور الأداء في المؤسسة ظهرت لنا أهمية هذا الموضوع الذي أردنا أن يكون بعنوان" دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين".

الذي قادنا إلى طرح الإشكالية:

ما مدى مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمديةCRMA؟

تتخلل هذه الإشكالية بعض الأسئلة الفرعية:

1-ما المقصود بنظام الحوافز؟

2- ماذا نعني بتقييم الأداء؟

3- ما هو واقع نظام الحوافز في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمدية CRMA؟

و بغرض معالجة هذه التساؤلات نطرح الفرضيات التالية:

1- الحوافز مجموعة المؤثرات والمغريات التي تشجع الفرد على تحسين أدائه و زيادة إنتاجيته.

2-تقييم الأداء عملية تقدير جهود العاملين لمكافأتهم لاحقا.

3- تؤثر الحوافز بشكل إيجابي أكثر ما هو سلبي على أداء العاملين.

أهمية الدراسة:

يعتبر من بين المواضيع التي لاقت اهتماما من قبل الباحثين، و لا يزال يحتاج لدراسات لارتباطه بحاجات و رغبات الأفراد التي تتميز بالتغيير من فرد للآخر.

كما تلعب الحوافز دور في توجيه سلوك العاملين و تحريك دافعيتهم، الأمر الذي ينعكس على الأداء بشكل عام.

أهداف الدراسة:

- التعريف بنظام الحوافز المتبع من طرف المؤسسة.
- تعريف الأداء و العوامل المؤثرة فيه.
- تبيان الدور الفعال للحوافز في التأثير على أداء العاملين.
- توضيح فعالية نظام الحوافز في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي -CRMA-.

أسباب اختيار الموضوع:

- الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع باعتبار المورد البشري أهم عنصر في المؤسسة لذا يجب الاعتناء به لتحقيق أهدافه بشكل خاص و أهداف المؤسسة بشكل عام.
- موضوع جدير بالدراسة.
- أهمية نظام الحوافز إلى جانب الأداء في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي -CRMA-.
- التعرف على واقع الحوافز و الأداء في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي -CRMA-.
- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بالدراسات و الأبحاث المفيدة و الواقعية من أجل التحسين.

منهج الدراسة.

تضم كل من منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات.

1. المنهج المتبع في الدراسة:

- المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي يسمح لنا بدراسة مختلف المفاهيم الخاصة بالحوافز و مختلف أنواعها، و ذلك للوقوف على أثرها على أداء العاملين، و كذا دراسة العلاقة بين الحوافز و أداء العاملين.
- في الجانب التطبيقي المنهج الوصفي التحليلي الذي أسقطنا من خلاله الجانب النظري للبحث.

2. أدوات جمع البيانات:

- استعمال الكتب التي تناولت الموضوع، المجلات، الملتقيات، المذكرات و مواقع الانترنت.
- أما الجانب التطبيقي فقد تم الرجوع إلى الاستبيان و تحليله ببرنامج Excel و المقابلات الشخصية ووثائق المؤسسة .

صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي موضوع من عقبات و عراقيل، و من بين الصعوبات التي واجهتنا:

- صعوبات في الموضوع ذاته، إذ انه موضوع ذو طابع اجتماعي الذي يدرس سلوك الفرد، مما يجعل الدراسة معقدة تحتاج إلى دراسة كبيرة.
- عدم جدية بعض عمال المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار لأسئلة الاستبيان.
- الإجابة العشوائية على أسئلة الاستبيان.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: تمتد من15جانفي2019 إلى غاية 15 أفريل 2019.

الحدود المكانية: الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA–المدية–.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: حورية عاشور، "**سياسة الحوافز و تحسين الأداء المورد البشري**"، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015، خلصت الدراسة إلى أن الحوافز باختلاف أنواعها المادية و المعنوية... تعتبر باعثا محركا لطاقات و رغبات العامل عن العمل فتساهم في رفع معنوياته و تحسين أدائه.

الدراسة الثانية: سمية ترشة، "**دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية**"، مذكرة ماستر اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات، جامعة الوادي، 2015/2014، خلصت الدراسة إلى أن الحوافز تؤثر على سلوك الأفراد مما تسهم في رفع الروح المعنوية و تحقيق الولاء و الرضا عن العمل فعبارات التقدير و الاحترام من أهم الأمور التي تدفعم للعمل، تمنح الحوافز على أساس الأداء الجيد الذي تؤثر فيه تفويض السلطة و التدريب و الإتصال.

الدراسة الثالثة: أحمد بخوش،"الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين"، مذكرة ماستر تخصص اقتصاد و تسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2014، خلصت الدراسة إلى أن للحوافز دور في تفعيل و توجيه السلوك خاصة الحوافز المعنوية ، فهي داعم أساسي في تحسين أداء العمال من حيث أنها المقابل للأداء المتميز.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوافز و الأداء معا، نجد أن هذه الدراسات تطرقت لجوانب مختلفة، فإذا كانت الدراسة الحالية تصب في نفس سياق الدراسات السابقة من الناحية النظرية، فإننا نجد الاختلاف في دراستنا حيث أنها ربطت العلاقة بين المتغيرين في مطلب نهاية الفصل الثاني، و كذا بالنسبة لمكان الدراسة، و بعض النتائج المتوصل إليها في المؤسسة محل الدراسة، و من هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية التي تهدف إلى معرفة تأثير نظام الحوافز في تحسين الأداء.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث و فرضياته تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول سبقتهم مقدمة تحوي ملخص و تلتهم خاتمة تحوي أهم النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول بعنوان" نظام الحوافز": نحاول في هذا الفصل التطرق لمفهوم الحوافز، أنواعها وكذا مبادئها، بالإضافة إلى مراحل تصميم نظام الحوافز تقييمه، متطلباته و مقومات فاعليته، كما سنتطرق إلى أسسه و العوامل المؤثرة فيه، شروطه و أسباب فشله.

الفصل الثاني بعنوان"الأداء": وقفنا في هذا الفصل على مفهوم الأداء مفهوم و العوامل المؤثرة فيه و كذا **مظاهر ضعف و سبل تحسين الأداء**، بالإضافة إلى مفهوم تقييم الأداء و طرق تقييمه،كما تطرقنا إلى لصعوبات تقييم الأداء و سبل معالجتها. كما تطرقنا إلى إبراز العلاقة بين الحوافز و الأداء.

أما الفصل الثالث: فهو عبارة عن دراسة حالة"**واقع نظام الحوافز في تحسين الأداء في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمدية**".

فبعد تقديم المؤسسة، نشأتها و هيكلها الإداري، قمنا بإعداد استبيان و تحليله و الوقوف على مختلف النتائج المحصل عليها.

و من أجل إزالة أي غموض أو لبس في البحث، قمنا بالإشارة إلى المصطلحات التي استخدمناها بشكل مترادف كما يلي:

استخدمنا مصطلحات بنفس المعنى مثل: المؤسسة، المنظمة، الشركة.

كما أننا لم نفرق بين مصطلحات مثل: الموظفين، العاملين، الأفراد.

الفصل الأول

نظام الحوافز

تمهيد

تستطيع أن تأخذ حصانك للماء، و لكنك لا تستطيع أن، تجعله يشرب، هكذا قال القدماء. و القاعدة الإدارية هي أن السلطة و حدها لا تكفي لتحفيز العاملين على العمل، و لكن إتباع الأصول الإدارية و القواعد السلوكية و الإنسانية الصحيحة هي التي تجعل المدير قادرا على تحفيز مرؤوسيه و دفعهم برضاهم إلى العمل.

فالحوافز هي قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد و القيام بالعمل بالشكل المطلوب و المتميز، و بالتالي فإن للحوافز بمختلف أنواعها تأثيرا كبيرا و مباشرا على توجيه السلوك و زيادة الإنتاجية و الارتفاع بمستوي رضا العاملين.

هذا و يعد موضوع الحوافز من الموضوعات الرئيسية و المحورية في علم و مهنة الإدارة، و ذلك لأنه يمس صميم العامل البشري، ذلك العامل الذي يمثل الهدف و الوسيلة و غاية النتائج حين إنجاز أي عمل.

لذلك، ينبغي إعطاء موضوع التحفيز المكانة التي يستحقها في عالم العمل و الممارسة الإدارية، و فهم دوره الفعال في دفع الإنجاز و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.

سنتطرق في هذا الفصل إلى حوافز بأنواعها و تقسيماتها و شروط نجاحها بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيها إلى جانب تقييمها، من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مدخل إلى الحوافز.

المبحث الثاني: طبيعة نظام الحوافز.

المبحث الثالث: العناصر الأساسية لنظام الحوافز.

المبحث الأول: مدخل إلى الحوافز

يعد موضوع الحوافز من المواضيع المهمة التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام المؤسسات، فهي تلعب دورا هاما و تؤثر تأثيرا كبيرا في رفع و تحسين أداء العاملين بصفة خاصة و المؤسسة بصفة عامة، فنجاح أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى عل الاهتمام بكفاءة العنصر البشري، لأن الرغبة في العمل تكمن في نفسية الفرد و تصبح مهمة الإدارة إثارة تلك الرغبة و توجيه السلوك المترتب عنها فيما يخدم المؤسسة، لذا وجب عليها البحث عن السبل التي من خلالها يتم استخراج القوى الكامنة قي الأفراد التي تدفعهم لزيادة أدائهم و إشباع حاجاتهم و رغباتهم.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز و أهميتها.

تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد و المؤسسات، لذا وجب على المديرين فهم معنى و طبيعة الحوافز.

أولا: تعريف الحوافز:

أدت شدة الاهتمام بالحوافز إلى كثرة ووفرة ما كتب عنها و إلى تعدد مسمياتها و التي و إن اختلفت في ظاهرها على أنها تتفق في مضمونها و في كونها جميعها تعمل على تحريك الفرد نحو سلوك معين.

تعريف1: "هي المقابل المادي و المعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز".[1]

تعريف2:"شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب أليها الفرد باعتبارها وسائل لإشباع حاجاته التي يشعر بها ".[2]

تعريف3:"مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين و الي تشبع لديهم حاجة و تدفعهم لسلوك معين"[3]

تعريف4:"مجموعة العوامل و المؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد و كفاءة لرفع مستوى العمل كما و نوعا".[1]

---

[1]- أحمد ماهر، **نظم الأجور و التعويضات"دليلك إلى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص248.

[2] – على السلمي، **إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية**، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص214.

[3] –صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**، دار الجامعات العصرية، القاهرة، ص420.

تعريف5:"كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر".[2]

تعريف6:"مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته".[3]

و من خلال ما سبق من تعريفات و تنوعها نستنتج أن الحوافز هي تلك العوامل و المؤثرات التي تثير الرغبة في نفس العامل و تدفعه لبذل جهد أكبر لتلبية حاجاته غير المشبعة من جهة، و تحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

و عليه فإن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، و أن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، و يتناسب مع معايير لكل من إدارة المنظمة و العاملين.

ثانيا: خصائص نظام الحوافز الفعال:

لنظام الحوافز عدة خصائص نذكر منها:

1. زيادة الإنتاجية.
2. تدعيم قدرات العاملين و قدرتهم في الوصول إلى النتائج و تحقيقها.
3. ربط مصالح الفرد و أهدافه بالمنظمة و أهدافها.
4. حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين.[4]

و من خصائص نظام الحوافز الجيد كذلك ما يلي:

1. الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما عاملا و موضوعيا للتحفيز.
2. الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا و مفهوما للحوافز يسهل حسابه من قبل العاملين.
3. الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.
4. الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها.

---

[1] – عادل جودة، **الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية**، دمشق، 2000، ص5.

[2] –سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها**، ط1، دار نشر المجدلاوي للتوزيع،الأردن، 2006، ص229.

[3] –داوود معمر، **منظمات الأعمال و الحوافز و المكافآت**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص29.

[4] – مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، دار الجامد الميسرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص84.

5. ضرورة وجود نظام للحوافز الايجابية لتشجيع العاملين على المزيد من الجهد و الإخلاص و التميز في الأداء و الابتكار.
6. ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، و لضمان جدية العاملين و لمحافظة الإدارة على هيبتها، و بالتالي تطبيق مبدأ الثواب و العقاب.
7. لابد أن يحقق نظام الحوافز عائدات أكبر أو مساويا بالمقارنة بما تتكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.
8. ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها و تفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.
9. العلانية: أن يعلم الجميع في المنظمة بالحافز الذي أعطى للموظف العامل، أو للمجموعة[1].

كما يجب الأخذ بعين الاعتبار ثقافة المنظمة عند تصميم نظام الحوافز، لذلك على الخبراء إحداث التوافق بين ثقافة المنظمة و بين نظام التحفيز المستخدم[2].

المطلب الثاني: أهمية و أهداف نظام الحوافز

اشتمل هذا المطلب على:

أولا : أهمية الحوافز

إن اختلاف الأهمية للحوافز تختلف باختلاف العاملين و حاجاتهم، فكمثال على ذلك الحافز المادي قد لا يكون مؤثرا تماما بالنسبة لموظف يتقاضى مرتب يراه كافيا نسبيا، فهو لا يشعر بحاجة مادية، بينما يشعر بحاجة عالية إلى التقدير الشخصي و الاحترام، وهنا يكون الحافز المعنوي أقوى من الحافز المادي[3].

للحوافز أهمية بالغة تكمن في :

– تحقيق نظام الحوافز الفعال للزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالاختيار الصحيح والدقيق للحافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.

[1] – فيصل حسونة، **دارة الموارد البشرية**، ط1، دار أسامة، عمان، ص 92.

[2] – خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 256.

[3] –أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية معاصرة**، دار النهضة العربية، ط2، مصر، 2008، ص468.

– تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة ، ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى المنظمات الأخرى التي قد تعاني من نقص حجم القوى العاملة.

– تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.

– تقليل كلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.

– تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزعات العمالية وغيرها.

و من جهة أخرى تبدو أهمية الحوافز في مختلف المستويات على النحو التالي:

1. أهمية الحوافز على مستوى الفرد:

- **الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجاته للتقدير**:طالما أن العمل السيء سريعا ما ينال صاحبه الجزاء و العقاب، يجب الاعتراف بحق ما بذل الفرد من جهد و أتقن الأداء بتشجيعه و حثه على الاستمرار و الحرص على التقدم[1].
- **الدعم المالي**: يمثل أهمية كبيرة لدى الأفراد فالتعويض المالي يحل مكانة كبيرة في جو العمل حتى تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم.
- **تحمل المسؤولية**: من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال و تحقيق الأهداف.
- تحقيق الرضا الوظيفي و الشعور بالاستقرار و الولاء للمؤسسة[2].
- تجنب مشاكل التغيب و دوران العمل و كثرة الصراعات.
- تحريك دافعية الفرد نحو العمل.[3]

[1] – عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز سلطان العنقودي، **إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات و بناء الإستراتيجيات القرن الواحد و العشرين**، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2015، ص353.

[2] – زاهر عبد الرحيم، **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**، دار الراية للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص142.

[3] – عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008،ص88.

2. أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

- إثارة حماس الجماعات و تشجيع المنافسة بين الأفراد مما يتوجب على الأفراد إثبات ذاتهم و من هنا التنافس بينهم.
- تنمية روح المشاركة و التعاون: تؤدي الحوافز إلى التكاتف الجماعي، لتحقيق الانجازات المطلوبة منها، و هذا في حالة توفر الحوافز الجماعية.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الأفراد ذوي المهارات العالية من نفل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل[1].

3. أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة:

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
- تحسين جودة الخدمات.
- ترقية المركز التنافسي للمنظمة.
- تخفيض تكاليف العمل، و ذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب و دوران العمل[2].

فالحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات البشر، و تعتبر عميقة و تشعره بأنه إنسان له مكانة و نه مقدر في عمله، و النظام الجيد للحوافز يحقق نتائج مفيدة أهمها[3]:

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، و جودة إنتاج، و مبيعات، و أرباح.
2. تخفيض الفاقد من العمل، و من أمثلة ذلك تخفيض التكاليف، تخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، و أي مواد أخرى
3. إشباع حاجيات العاملين بشتى أنواعها، و الأخص بما يسمى بالتقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة.
4. أشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة..
5. تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

[1] – خلايفة العلمي، **مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري**، شهادة ماجستير، الجزائر، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، قسم علوم التسيير، 2016، ص11.

[2] – علي حسن، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية**، مكتبة المنصورة، مصر، 2008، ص280.

[3] – هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز"التحفيز و المكافئات"**، كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، سنة 2007، ص15.

6. تنمية روح التعاون بين العاملين، و تنمية روح الفريق و التضامن.

7. جذب العاملين إلى المنظمة، و رفع روح الولاء و الانتماء.

إذن للحوافز أهمية مزدوجة، فهي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة و من جهة أخرى تهدف لإشباع حاجات الفرد المختلفة[1].

ثانيا: أهداف نظام الحوافز

للحوافز جملة من الأهداف يجب مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالآتي:[2]

أ. **تحسين أداء العاملين**: و يتم ذلك من خلال مكافأة العاملين الذين حققوا مستويات عالية من الأداء، حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات، و مثل هذا النظام يساهم في تقليل التفاوت في الأجور بين العاملين، و الاختلاف في المكافآت الممنوحة لنفس مستوى الأداء ينتج عنه:

- فقدان الشعور بعدالة التوزيع.
- انخفاض الرضا الوظيفي.
- ارتفاع معدل الغياب و التباطؤ و الإهمال في أداء العمل.

ب. **زيادة الانتماء**: حيث تشكل الأجور و الحوافز بأنواعها أساس العلاقة بين المنظمة و الأفراد العاملين بها، فعملية ربط الحوافز بالأداء تشجع كل من الأداء و الانتماء و تزيد إدراك الموظف للعدالة و الإنصاف، كما أن نجاح نظام الحوافز يسهم في رضا العاملين عن أعمالهم و يزيد من إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة بحيث يتطلب ذلك مجموعة من المقومات الأساسية لنظام الحوافز و التي تتمثل في:

- دراسة الإدارة للعاملين(شخصياتهم و مشكلاتهم الاجتماعية و العلمية).
- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة و الفاعلة.
- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين و إقناعهم بمزاياه.
- التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة و العاملين.

---

[1] – فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات، **أساسيات الإدارة الحديثة**، دار المستقبل للنشر، عمان–الأردن، 1997،ص46.

[2] – محمد قدرى حسن ، مرجع سبق ذكره، ص 421.

ت. توجيه السلوك: أثبتت الأبحاث و النظريات أن نظم التعويضات و الحوافز إلى جانب كونها من أهم مكونات نظم إدارة الموارد البشرية، فإنها تعد أداة قوية في التحفيز و صياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل تحقيق الأمثل لأهداف المنظمة، حيث يحقق نظام الحوافز ما يلي:

- تحسين الأداء و الاحتفاظ بالعمالة.
- جذب العدد الكافي في النوعية المناسبة من العاملين و في مرحلة لاحقة المحافظة عليهم.
- إيجاد أحد أكثر الروابط المميزة بين العاملين و المنظمة.
- جعل الأفراد يبذلون جهدا إضافيا في السعي لتحقيق أهداف المنظمة.

و للحوافز أيضا أهداف نذكرها على النحو التالي[1]:

- ✓ تحسين الإنتاجية.
- ✓ مكافأة الأداء المتميز.
- ✓ الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ✓ تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم و الارتقاء.

المطلب الثالث: دور نظام الحوافز ومبادئه

أولا: دور نظام الحوافز

تسعى المنظمة من خلال تطبيق نظام الحوافز إلى تحقيق[2]:

- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين , فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء و إنتاجية عمالها و هذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم .
- تكيف و تكييف العمال داخل المنظمة .
- تحقيق المرونة و الاستجابة السريعة للظروف الخارجية
- تنمية روح التعاون و روح الفريق في العمل الجماعي , و بالتالي تحقيق الولاء و الانتماء للمنظمة

[1] –عمر الخرابشة، **الحوافز و تطبيقاتها: متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين و لماذا؟**، مجلة الانتماء و الارتقاء، العدد 17، الأردن، 1995، ص32.

[2] – طاهر محمود الكلالدة، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار البازوري العلمية للنشر و لتوزيع،الأردن،2011، ص120.

- تحقيق الرضا الوظيفي و الأمن و الاستقرار الداخلي .
- الاهتمام بالعاملين و ضمان احترامهم و الثقة فيهم .
- تحسين علاقات العمل و ظروف و شروط العمل و بالتالي الحصول على تعاون جميع الأفراد و مساهمتهم في تحيق النتائج و الأهداف
- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارهم من أهم عنصر يخلق التميز
- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته و إبداعاته.

ثانيا: المبادئ الأساسية لنظام الحوافز:

حددت مجموعة باحثين، عددا من المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال، هي كالتالي:

1. مبدأ التبعية:

و نقصد به أن الثواب و العقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب بمعنى أن الموظف الذي يكون أداءه متميز و فوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه. و هنا نقول أن الحافز (الزيادة في الراتب أو الأجر تتبع السلوك "الأداء المتميز")[1].

2. مبدأ الإدراك:

نقصد بذلك أنه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز و السلوك لابد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ. ففي المثال السابق إذا لم يعرف الموظف مسبقا أن زيادة راتبه ستتبع ارتفاع مستوى أدائه فلن يكون لمبدأ التبعية وجود، هذا و يجب على المشرف عندما يريد تقييم علاقة التبعية بين الحوافز و السلوك المرغوب ينبغي أن ينقل هذا المبدأ إلى الموظفين و إلا لن يتعرفوا عليه[2].

[1] – حسن محمد خير الدين و آخرون "**العلوم السلوكية**"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2000، ص173.

[2] – مهدي حسن زوبلف، إدارة **الأفراد من منظور كمي و العلاقات الإنسانية**، دار مجدلاوي للتوزيع، ط1، عمان،1993،ص278.

3. مبدأ التوقيت:

فالحافز أو الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث خلال فترة طويلة من حدوثه، لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد أن الموظف قام بسلوك مرغوب و أداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين السلوك و الحافز.

4. مبدأ الحجم:

و يتعلق هذا المبدأ بكبر أو صغر الحافز نفسه، فالحافز الكبير سيكون له أثر أكبر من الحافز الصغير[1].

5. مبدأ النوع:

يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال، الترقيات و العطلات. و قد تكون غبر مادية مثل الرضا الوظيفي و الاستحسان من المشرف. و يختلف الأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلونها و يمكن للمشرف من خلال المواقف المختلفة التي يواجهها مع مرؤوسيه و من خلال التعامل معهم أن يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم و يمكنه أن يحقق العلاقة بين التبعية بين الحافز(الثواب) و السلوك المؤيد من كل منهم.

6. مبدأ الثبات:

و نقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت و بين الأفراد. بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء (حتى و إن اختلفت الحوافز حسب درجة تفضيل كل منهم للأنواع المختلفة للحوافز). و ينبغي أن تقدم المكافأة على نفس الأشياء. مثال ذلك لو أن أحد المرؤوسين كان أداؤه جيد و نال تقديرا من المشرف فإن المرؤوسين الآخرين يجب أن ينالوا تقدير مماثل في حالة الأداء الجيد و هكذا.

7. مبدأ التحكم:

و يتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغب المشرف. فإذا كان له سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كأن يكون ملتزما بمواعيد العمل الرسمية في الحضور و الانصراف) فإن تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن تؤثر

[1] – كامل بربر، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين**، ط1، دار المنهل اللبناني، لبنان،2006، ص111.

على السلوك. و إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجة عن إرادته، مثال ذلك عدم قدرة الموظف على القيام بعمله بالجودة المطلوبة بسبب مانع صدر من قسم آخر فإن استخدام الحوافز هنا يخلق له نوع من الإحباط[1].

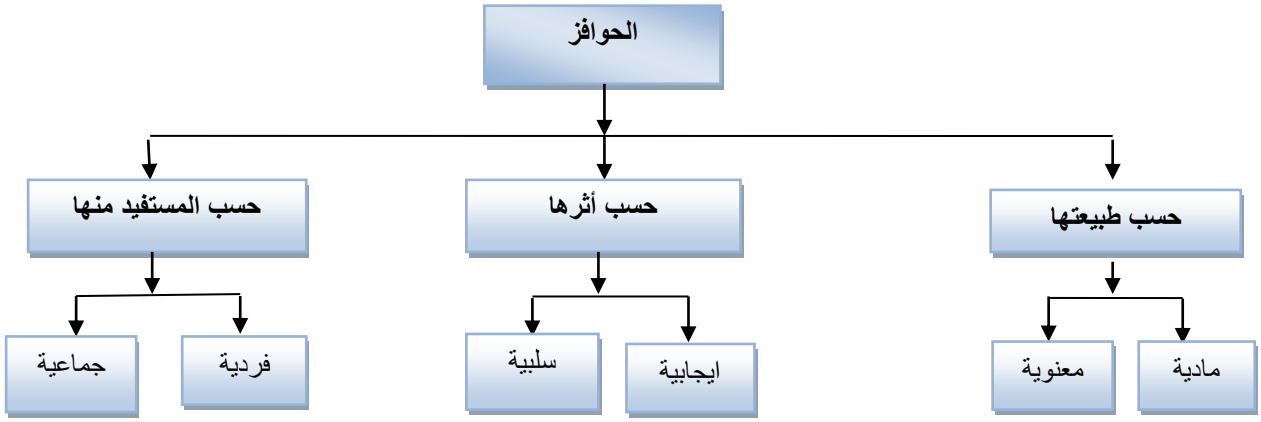
المبحث الثاني: طبيعة نظام الحوافز

سنتطرق في هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: أنواع الحوافز

توجد عدة تصنيفات للحوافز و هي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز ، حتى تتمكن الإدارة من استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، و هذه التقسيمات:

شكل(1): مخطط لأنواع الحوافز.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على أحمد ماهر، "**نظم الأجور و التعويضات"دليلك إلى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين"**، مرجع سبق ذكره.

1-حسب طبيعتها:

ينظر هذا التقسيم إلى الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي تدفع بها:

[1] – محمود حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 214.

–الحوافز المادية : و هي التي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين من شكل نقدي أو عيني، من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية. و تتمثل في الأجر و الراتب، المكافآت التشجيعية، العلاوات،و المشاركة في الأرباح، و الترقية [1] ...

–الحوافز المعنوية :تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس و مشاعر، و هي أشياء غير مادية تقدمها الإدارة لعامليها من أجل إشباع حاجياتهم(الشكر و الثناء، التقدير، فرص الترقية، المشاركة في الإدارة، التوافق المهني...).[2]

2–حسب أثرها:

هذا التقسيم ينظر إلى الحوافز من جهة جاذبيتها :

–حوافز إيجابية *:* وهي الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة و إغرائهم لزيادة إنتاجيتهم و كفاءاتهم عن طريق تقديم المزايا و الخدمات التي تشبع رغباتهم .

و تعتمد هذه الحوافز على الحوافز المادية و المعنوية، وتأثر على الفرد و يظهر ذلك في انجازه لعمله، و من بينها:

–الرواتب و الأجور و غيرها من التعويضات المادية التي يحصل عليها الأفراد.

– المكافآت النقدية، زيادة ساعات العمل المدفوعة.

– التقديمات الاجتماعية و الصحية و تنمية بشرية، طب، منح ، التعليم، السكن، مكاتب لائقة، تدفئة، تكيف، نظافة [3]...

–حوافز سلبية *:* و هي الحوافز التي تستخدم لمنع العاملين من القيام بأعمال معينة لضمان الإنتاج و أداء العمل في شكل طبيعي ، و تعتمد على أسلوب العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى اقل مما هو مقرر و متوقع منهم[4].

[1] – خالد عبد الرحمان الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2005، ص 259.

[2] – شاوش مصطفى نجيب، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان–الأردن، 1996،ص210.

[3] – خيضر كاظم محمود، ،2007، ص186.

[4] – أنس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع، 2011، ص 180.

و تتمثل: في التنبيه و التحذير و منع بعض الامتيازات .

-الإنذار و التأنيب و اللوم.
- خصم من الرواتب أو التعويضات كليا أو جزئيا.
- تأخير و حرمان من الترقية.
- النقل من مكان لآخر.
- حرمان من مكافأة أو خفض الدرجة[1].

غير أنه يلاحظ أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية و ذلك أن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء ماديا أو معنويا ، و تكره الضغط و الإكراه بكافة أنواعه لذلك تستخدم الحوافز الايجابية حاليا في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب، و تستخدم الحوافز السلبية في ردع و تخويف العامل لتجعله يعمل و يزيد من أدائه.

1. حسب المستفيد منها:

ينظر هذا التقسيم للحوافز من حيث من تطبق عليهم :

-حوافز فردية : يرجع الفضل في نشأة الحوافز الفردية إلى" **فريدريك تايلور**" و الذي كان يسعى إلى التوفيق بين متناقضين أساسيين هما زيادة أرباح أصحاب المشروعات و في نفس الوقت زيادة أجور العاملين و رفع كفاءتهم عن طريق استخدام محفزات فردية. فهي التي تمنح لشخص بعينه، كمكافأة العامل على أخلاقه، و مجهوداته على انجاز العمل المكلف به بفاعلية كبيرة[2].

-حوافز جماعية : تقدم بناءا على كفاءة الجماعة، فهي تنمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع، و عادة ما يستخدم هذا النوع من الحوافز في المؤسسات ذات الدرجة العالية والتي لا يكون للعاملين فيها علاقة مباشرة بكمية الإنتاج و تتميز بكونها :

* تشجع العاملين على توعية البعض و مساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة .

[1] – منير أحمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

[2] – – محمد حافظ الحجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، ص 214.

* لا يتحمل الفرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها .

* لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية ايجابية أو سلبية و من أمثلتها نظم المشاركة في توزيع الأرباح [1].

أنواع الحوافز حسب مستوياتها:

جدول (1): مستويات الحوافز

	على مستوى العمال	على مستوى المتخصصين
على مستوى الفرد	-حوافز بالقطعة. -حوافز الوقت.	-العمولة. -العلاوة. -المكافأة.
على مستوى الجماعة	نفس الطرق	
على مستوى المنظمة ككل	-ا لمشاركة في الأرباح. - خطط الاقتراحات. - ملكية العاملين لأسهم الشركة.	

المصدر: أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2001، ص 239.

أولا: حوافز على مستوى الفرد:

- **حوافز العمال:**

- **الحوافز بالقطعة:** و هي حوافز تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور و الحوافز معا، في هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل.
- **حوافز الوقت:** في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد [نمطي أو معياري]. و يكافئه على استغلال نفس الوقت في الإنتاج أكثر.

- **حوافز المتخصصين و الإداريين:**

- **العمولة:** و يتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية و المحصلية، حيث يحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من المبيعات التي يحققها.

[1] – هاني خلف الطوارنة، **نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص 157.

- **العلاوة:** و يجب التفريق بين عدة أنواع من العلاوات[1]:

~ علاوة الكفاءة: زيادة في الأجر أو الراتب بناءا على إنتاجية الفرد في عمله، و هي تمنح بعد فترة عام تقريبا، حيث يثبت الفرد إنتاجيته العالية.

~ علاوة الأقدمية: و هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة،

~ علاوة استثنائية. تمنح بسبب وجود أداء و مجهود متميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

ثانيا: حوافز على مستوى الجماعة:

تستخدم بعض المنظمات حوافز لجماعات العمل، و يتم فيها كل مجموعة(أي الوحدة أو القسم أو الفرع) مبلغ واحد، و يقسم على أعضاء المجموعة، أي كل فرد يحصل على نصيبه من الحافز بناءا على إنتاجية الجماعة ككل. و يلاحظ أن إنتاجية الجماعة قد تحسب على أساس الكمية أو الوقت المشار إليهما سابقا، أو على أساس آخر تراه المنظمة.

ثالثا: حوافز على مستوى المنظمة ككل:

أ. **المشاركة في الأرباح:**و يستفيد منها غالبية العاملين في المنظمة، و هي عبارة عن استقطاع نسبة من أرباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين، و يتم التوزيع حسب المرتب، الدرجة، المستوى الإداري، ... و يتم التوزيع نقدا، و لمرة واحدة، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة.

ب. **خطط الاقتراحات:** و يطلق عليها أيضا توفير التكاليف، و السبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل و الإنتاج، و أن الوفر في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.[2]

ملكية العاملين لأسهم الشركة: و يمكن اعتبار العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق المثالية لتقريب المشاركة في الناتج و الأداء النهائي للمنظمة، و في هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة[3].

---

[1] - أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص168.

[2] -- هاني خلف الطوارنة، **نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**، مرجع سبق ذكره،ص160.

[3] – هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز**، مرجع سبق ذكره، ص 17.

كما صنفها مدحت محمد أبو نصر إلى[1]:

التصنيف الأول:

جدول(2):تصنيف الحوافز إلى معنوية، مادية و مالية.

حوافز معنوية	حوافز مالية	حوافز مادية
مثل:	**مثل:**	**مثل:**
• الثناء و المديح و التشجيع • التقدير، الجوائز التقديرية، نشر الاسم أو الصورة في لوحة الشرف أو في مجلة المنظمة • خطابات الشكر و التقدير • كؤوس، ميداليات الإنجاز. • التدريب.	• الحصول على الراتب. • أجر الوقت الإضافي. • العلاوات الدورية . • العلاوات الاستثنائية. • البدلات. • المكافآت المالية. • بطاقات السفر.	• ظروف العمل الملائمة. • تحسين بيئة و أدوات العمل. • توفير أدوات حديثة للعمل.

المصدر: مدحت محمد أبو نصر، الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي" ،

فالهدف من الحوافز المعنوية يتمثل في كونها تميز بين العاملين حين الأداء الأفضل،تشجع على التنافس بين الأفراد العاملين في المؤسسة، رفع مستوى فاعلية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط، أما فيما يخص أهداف الحوافز المالية نذكر الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود، ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل في بلده، إمداد الشخص العامل بالقدرة الشرائية الكافية[2].

[1] – مدحت محمد أبو نصر، **الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي"**، المجموعة العربية ، ص 153.

[2] – مدحت محمد أبو نصر، **الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي"**، مرجع سبق ذكره، ص154.

التصنيف الثاني:

جدول(3): تصنيف الحوافز إلى ايجابية و سلبية

حوافز إيجابية ← **حوافز سلبية**

مثل	مثل
و هي التي تصرف للعاملين فرادى أو جماعات على تميزهم، و قد تكون معنوية أو مالية أو مادية. و الأمثلة السابقة تعتبر أمثلة على الحوافز الإيجابية. و يمكن إضافة الأمثلة التالية: ● توفير المعلومات. ● إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات.	● التحذير. ● التوبيخ. ● الإنذار التحويل للتحقيق. ● الجزاءات. ● الخصم من الراتب. ● إلغاء البدلات. ● إلغاء الوقت الإضافي. ● نشر الاسم في القائمة السوداء. ● حرمان الفرد من المشاركة في صنع القرارات.

المصدر: مدحت محمد أبو نصر، الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي " .

و الحوافز السلبية يجب أن تسير جنبا إلى جنب مع الحوافز الإيجابية في توازن مثمر بحيث يثاب المجد و يؤخذ المقصر بتقصيره[1].

[1] – مدحت محمد أبو نصر، **الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي"**، ص 158.

التصنيف الثالث:

جدول(4): تصنيف الحوافز إلى فردية و جماعية.

حوافز فردية	**حوافز جماعية**
مثل	مثل
و هي التي تصرف فرادى، و قد تكون معنوية أو مالية أو مادية.و قد تكن إيجابية أو سلبية. فعلى سبيل المثال يتم صرف العلاوات بمختلف أنواعها للأفراد الذين يستحق هذه العلاوات.	و هي التي تصرف للعاملين في جماعات. وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية. سلبية أو ايجابية، فعلى سبيل المثال: قد تصرف مكافآت معينة لفريق عمل أو لجنة أو قسم أو إدارة نظير قيامهم جميعا بعمل مشترك، و توزع المكافآت بينهم بنسب معينة تقررها الإدارة بناءا على رأي رئيسهم المباشر و حسب مساهمة كل واحد منهم في العمل المشترك.

المصدر: مدحت محمد أبو نصر، الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي "

نقطة هامة خاصة بالحوافز الفردية و الجماعية، ألا و هي أن الحوافز الفردية تستمر في المدى القصير، لكن لها آثار سلبية على روح الفريق و قد تؤدي إلى التنافس، لذا يفضل أن تقوم الحوافز على أساس أداء الفريق لا على أساس فردي[1].

[1] – مدحت محمد أبو نصر، **الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي"**، ص 159.

التصنيف الرابع:

جدول(5): تصنيف الحوافز إلى رسمية و غير رسمية.

حوافز رسمية ← **حوافز غير رسمية**

مثل	مثل
و يقصد بها أي حوافز صدر بها قرار من قبل المنشأة أو المنظمة. و من أمثلتها: • الترقيات. • العلاوات.	و يقصد بها أي حوافز لم يصدر بها قرار من قبل المنشأة أو المنظمة، و من أمثلتها. • الثناء و الشكر. • إزجاء المديح • خطاب تقدير غير رسمي.

المصدر: مدحت محمد أبو نصر، الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي " .

التصنيف الخامس:

جدول(6): تصنيف الحوافز إلى أساسية و بديلة.

حوافز أساسية ← **حوافز بديلة**

مثل	مثل
و يقصد بالحافز الأساسي– ماديا كان أو معنويا، فرديا أو جماعيا– ذلك الحافز المخصص لإشباع حاجة معينة، و يقدم للأفراد نظير القيام بجهود معينة، و لكن يحدث أحيانا ألا تستطيع تقديم نفس الحافز لأعداد كبيرة من	بمعنى أن تعطي الإدارة حوافز أخرى لا ترقي لمرتبة الحوافز الأساسية و لا تساويها في المقدار و لكنها تعوضهم عن فقدان الحافز الأساسي و قال ذلك تقديم وسام تقدير بدلا من المكافأة التشجيعية.

العاملين، إما بسبب قلة الإمكانات أو أعداد كبيرة من العاملين. و هي في نفس الوقت تريد إرضاء أكبر عدد منهم، حتى لا تسبب لهم إحباطا أو شعورا بالحرمان.	

المصدر: مدحت محمد أبو نصر، الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي " .

و يجب أن تتنبه الإدارة إلى أن الأفراد يختلفون في استجابتهم للحوافز البديلة فقد يتقبلها البعض راضيا، و الآخر على مضض، و يرفضها آخرون، و ربما سببت إحباط لنوعية معينة من الموظفين.[1].

أنواع جديدة من الحوافز:

كما أن هناك اقتراحات أخر لأنواع جديدة من الحوافز تتمثل في[2]:

- **صالة الصور**: يتم ذلك عبر تخصيص صالة تضم صورا لأصحاب الأداء و الإنجاز المتميز.
- **استعراض مراحل المشروع**: عبر تخصيص أمكنة في بهو الاستقبال، توضح صورا لمراحل كل مشروع عمل ناجح، و صورا للعاملين المتميزين فيه، و انجازاتهم، و تقديمها للزوار.
- **تبديل المكتب/ الأثاث**.تصدر الإدارة توجيهات تقتضي بتبديل أثاث المكتب تكريما للشخص على أدائه المتميز.
- **جناح التميز**: يتم ذلك عبر تخصيص مكان باسم الشخص المتميز، و توضع في يافطة كتب فيها(هذا جناح السيد/السيدة...) و فتحه أمام الزوار، و بيان الإنجازات المحققة بشكل موجز في اليافطة.
- **هاتف محمول لمدة محددة**: تقدم الإدارة هواتف محمولة مع اشتراك مدفوع القيمة مسبقا و لمدة محددة لبعض الأشخاص ذوي الأداء المرتفع، و الإنجازات الكبيرة، و ذلك تكريما لهم على أدائهم.

إن تصنيف الحوافز حسب وجهات النظر المختلفة هذا لا يعني حصرها في تلك النماذج، فالحوافز ما هي إلا أدوات متاحة أمام المؤسسة لتشجيع عمالها على الأداء، و بالتالي على كل مؤسسة اختيار أسلوب التحفيز الملائم لها.

[1] – مدحت محمد أبو نصر، **الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي"**، ص 162.

[2] – مدحت محمد أبو نصر، نفس المرجع السابق، ص 163.

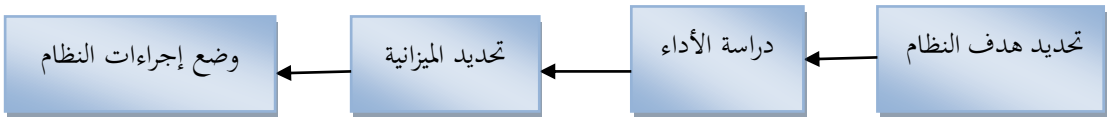
المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز و تقييمه

حتى يكون نظام الحوافز في صورته النهائية قابلا للتطبيق بشكل واضح، و مفهوم من قبل الأفراد و المنظمة ، لابد أن يخضع لمراحل و خطوات تجعله قادرا على تحقيق الهدف الذي صمم من أجله.

أولا: مراحل تصميم نظام الحوافز

يجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز(مستشار خارجي، أو مدير الموارد البشرية، أو لجنة من المديرين) أن يأخذ في حسبانه شروط النظام الجيد للحوافز، و تظهر مراحل تصميم نظام الحوافز في الشكل(3)[1]:

الشكل(02): مراحل تصميم نظام الحوافز.



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط5، 2001،ص 256.

1-تحديد هدف النظام:

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

2- دراسة الأداء:

و تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب،كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي. إن تحديد و توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- **وجود عدد سليم للعاملين**: فلا الأعداد أكثر و لاهي أقل مما يجب.
- **وجود وظائف ذات تصميم سليم**: فلا المهام أكثر و لا هي أقل مما يجب، و أن الوظيفة محددة، واضحة، مفهومة المعالم، و ذات بدايات و نهايات معلومة، و ذات عمليات و نواتج واضحة.

[1] – أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 256.

- **وجود طرق عمل سليمة:** و يعني هذا وجود لوائح كاملة للعمل،و أساليب الأداء و الاتصال، و خطوات للحصول على مدخلات العمل، و خطوات للمراحل و العمليات، و أيضا نواتج العمل.
- **وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل**: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه.
- **وجود ظروف عمل ملائمة:** و هذا يعني أن مكان العمل يسهل الأداء، و ذلك من حيث التجهيزات، و الأدوات، و الإضاءة، و التهوية، و الحرارة ، و غيرها[1].

3– تحديد ميزانية الحوافز:

و بقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز كلي يتفق على هدا النظام، و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- **قيمة الحوافز و الجوائز:** وهي الغالبية العظمى لميزانية الحوافز. و تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، والهدايا و غيرها.
- **التكاليف الإدارية:** و هي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام و تعديله و الاحتفاظ بسجلاته و اجتماعاته و تدريب المديرين على النظام.
- **تكاليف الترويج:** و هي تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية و الملصقات الدعائية و المراسلات. و خطابات الشكر و الحفلات متضمنة بنودا خاصة أخرى.

4–وضع إجراءات النظام:

و هنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات، و إجراءات متسلسلة، و هي تعنى بتسجيل الأداء، و حسابه، و نماذجه، و اجتماعاته، و أدوار المشاركين فيه، و أنواع الحوافز و الجوائز، و توقيت تقديم الحوافز. و فيما يلي شرح لأهم الإجراءات[2]:

- **تحديد الأدوار**: و هنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، و تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز. و استخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع التقارير إلى جهات محددة(مثل مدير نظام

[1] – أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، ط5، 2001،ص 256.

[2] - أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص157.

الحوافز، مدير الموارد البشرية،أو الرؤساء المباشرين) لاعتماد أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى فئة معينة.

- **الاجتماعات**: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز. أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز و غيره من المديرين.
- **توقيت تقديم الحوافز**: هل هي شهرية؟ ربع سنوية؟ نصف سنوية أم سنوية؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ و هل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد و دخول المدارس.
- **نوع الحوافز**: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل نوع أداء. و القاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.
- **النماذج**: و تشتمل سجلات قياس الأداء الفعلي، و نماذج اقتراح صرف و تقديم حوافز معينة.

ثانيا: تقييم نظام الحوافز

هناك ثلاث مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، و التي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة و أن تأخذ بعين الاعتبار قبل و بعد تقييم هذا النظام ، و نذكر منها:

- **1–مؤشر الأداء**: يستخدم لتقييم أداء العاملين، فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.
- **2– مؤشر تكلفة الوحدة الواحدة**: فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها فإن هذا النظام فعال و كفئ.
- **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 بأسلوب علمي و منظم مادام غير مرغوب فيه من طرف العاملين. لذا لابد أن تضمن الإدارة توفر القبول و القناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.[1]

[1] – سمية ترشة، **دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات، جامعة الوادي، 2015/2014، ص 28.

المطلب الثالث: متطلبات نظام الحوافز و مقومات فاعليته

يعتبر نظام الحوافز أحد مقومات العمل المؤسسي، و الذي لا يمكن بدونه لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها.

أولا: متطلبات نظام الحوافز

يعتمد في بناء نظام الحوافز مجموعة من المتطلبات موضحة:

اعتمادا على طبيعة الإدراك و الفهم لطبيعة المؤثرات الخارجية للفرد، تقوم الإدارة بتحفيز العاملين و تحتاج إلى مقومات بنية أساسية لنظام الحوافز تتمثل في:

- **هيكل تنظيمي و هيكل العمال:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية و الأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ، و يفيد تحليل الهيكل في تحديد الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي و التعرف على الخصائص النوعية للعاملين، و التأثير على نظام الحوافز المطبقة،
- **نظام الأجور و المرتبات:** و المقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، و يعكس هيكل الأجور الفرق في خصائص الوظائف داخل المؤسسة.
- **وصف الوظائف:** يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب (الاسم ... بطاقة الوصف الوظيفي، و التي تحدد واجبات شاغل الوظيفة و المؤهلات و الخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، و معايير أداء العمل و ظروف العمل.
- **نظام تقييم الأداء:** يهدف للتعرف على إنتاجية الفرد و سلوكه الوظيفي و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف[1].

[1] – باجة حمي ، **دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة/2014/2003، ص 31.

- **ممارسات إدارية ناضجة:** تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد و هي من مسؤوليتها بحيث تمكن الفرد من أن يتحكم في عمله و يحقق الأداء الأفضل إذا أراد.
- **تحديد حاجات و دوافع العمل للعمل لديها:** أي تحديد لماذا يعملون و ماذا يحركهم، هل يعملون من أجل المال فقط أن للنقد و هذا يرتبط بنوع نشاطها و نوع العاملين،
- **تحديد قائمة الحوافز التي تقدمها:** بمعنى التي تستطيع توفيرها و اختيارها و التي تقرر استخدامها.
- **القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين:** فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء و الموظفين، و لهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة[1].

بالإضافة إلى هذه المتطلبات تجدر الإشارة إلى أن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إلا إذا توفرت الموائمات التالية[2]:

- **الفرد و الوظيفة:** أي تناسب قدرات و معارف الفرد مع متطلبات الوظيفة.
- **الوظيفة و المؤسسة:** أي أن تكون الوظيفة جزء حيوي و جوهري في هيكل المؤسسة، و ليست وظيفة هامشية.
- **الفرد و المؤسسة:** أي تتكامل أهداف الفرد و أهداف المؤسسة.
- **المؤسسة و البيئة:** تتكيف المؤسسة لمتطلبات بيئة عملها.

ثانيا: مقومات فاعلية نظام الحوافز

في ضوء ما تقدم فإن الإدارة الفعالة هي التي تدرس و تقيم العاملين بتقسيماتهم المختلفة مثل طبيعة أعمالهم، و مدة خدماتهم، و مستوى أجورهم، و حالاتهم الاجتماعية، بحيث تقدم مزيجا من الحوافز الذي يمنح أقصى إشباع ممكن لهذه الأفراد.

لذا فإن الخيار يتوقف على درجة توقع سلوك الفرد الذي يعود عليه بإشباع حاجات معينة كلما حفز الفرد بالحوافز المقدمة له مهما كانت طبيعتها، و من خلالها تقوم بإشباع حاجة الفرد المطلوب، و لهذا فإن هذا الحافز يكون أكثر دافعا له، و هذه المقومات تتمثل في[1]:

[1] -Toshiba Cecilia,Sparks **a Wave of Innovation: New structures and incentives stimulate employees creativity**, journal Human Resource Manage;ent International digest, Case study, volum:14, issue:6, ,(2006), page 121.

[2] – باجة حمي ، **دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- دراسة الإدارة للعاملين و شخصياتهم و مشكلاتهم الاجتماعية و العملية.
- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة للعاملين و الأفراد.
- تقديم نظام حوافز بشكل واضح للعاملين و إقناعهم بمزاياه.
- يجب ربط خطط الحوافز باستراتيجيات المنظمة.
- يجب التأكد على الارتباط المباشر بين المجهود و الحافز.
- يجب التأكد على نجاح نظام الحوافز و تحقيق الأداء للمنظمة على المستوى البعيد.
- يجب أن تكون هناك قواعد و بيانات مسجلة للأداء أول بأول، و نظم فعالة للمعلومات تسمح بنشر و توزيع المعلومات الدقيقة على العاملين و المهتمين كالنقابات و غيرهم.

الاستعانة بالخبراء في تصميم نظم الحوافز الفعالة.

المبحث الثالث: العناصر الأساسية لنظام الحوافز

لكي يكون نظام الحوافز ناجحا و فعالا، يجب توفر فيه عدة عناصر. و من هنا سنتطرق إلى كل من أسس منح الحوافز و نتعرف على العوامل التي تؤثر في هذا نظام،و كذلك شروط نجاح و أسباب فشله، و أيضا المعوقات التي تثبط من فعالية النظام.

المطلب الأول: أسس نظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه

لا تقدم الحوافز على طبق من ذهب كما قيل، هناك أسس و معايير يجب مراعاتها في ذلك حتى يكون أكثر مصداقية و بعيدا عن التحيز، و في هذا السياق قد يتأثر بمجموعة متغيرات توجب على الإدارة الإلمام بها.

أولا : أسس نظام الحوافز

يعتبر التميز في الأداء هو المعيار الأساسي، و ربما الوحيد لدى البعض، وفي بعض الحالات و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان دلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر العمل، أو وفر التكاليف أو وفر في أي مورد آخر. و يمكن أن تمنح الحوافز على الجهود أو الأقدمية أو المهارة[2].

[1] – سيد عبد الحميد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2009، ص 318.

[2]–هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز"التحفيز والمكافآت"**، مرجع سبق ذكره، ص 16.

حتى تقوم الحوافز ذات فعالية لابد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح الحوافز، و يمكن عرض هذه الأسس كما يلي:

1. **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء من أهم أسس منح الحوافز و قد يكون الوحيد في بعض المؤسسات و يمكن أن يلاحظ في كمية المنتوج أو وقت العمل و التكاليف التي يتم توفيرها.
2. **المجهود:** تلجأ المؤسسة إلى هذا الأسلوب عندما يصعب عليها قياس نتائج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات و الأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود[1].
3. **الأقدمية:** و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، و هي تسيير إلى حد ما الولاء و الانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته و تظهر هذه المكافأة على شكل علاوة و حوافز.
4. **المهارات:** في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا و إجازات أو دورات تدريبية[2].

ثانيا: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

نظام الحوافز نظام قائم بذاته ، ونظام حساس يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به:

I. **المؤثرات المرتبطة بالفرد:**

من أهم المؤثرات المرتبطة بالفرد نجد ما يلي:

1. **شخصية الفرد:** تتحكم في الفرد عوامل كثيرة أهمها مجموعة القيم التي يحملها و التي تحدد الانضباط و الصرامة و الجدية في العمل، لأن طبيعة المجهود الذي يبذله ينعكس على الحوافز.
2. **الفروق الفردية:** تشير الدراسات إلى وجود اختلافات بين العاملين، و هذا حسب أدائهم و دافعهم ، فالأداء مرتبط بمدى إمكانية انتقاء انسب الحلول لمواجهة المواقف العملية. [3]

[1] – أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، ط6 ، 1998، ص 237.

[2] – وسيلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، ط1، الجزائر، ص 434.

[3] – عبد الحفيظ مقدم، **الثقافة و التسيير**، و رقة بحثية ضمن أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 197.

II. المؤثرات المرتبطة بالمؤسسة[1]:

هناك مؤثرات كثيرة ترتبط بالمنظمة و وظائفها، يمكن إظهار أهمها فيما يلي:

1. **نوع الجهاز الإداري:** قدرة الإدارة على اختيار نظام الحوافز المناسب، فنظام الحوافز يتحدد وفق إمكانيات المؤسسة و كفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل و أهداف المؤسسة.
2. **نوع القوى العاملة في المؤسسة:** و تركيبتها المهنية و الاجتماعية، و هنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة، فعلى العامل أن لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية.
3. **الوضعية المالية للمنظمة:** يتأثر نظام الحوافز بالوضعية المالية للمنظمة، فإذا كانت الوضعية جيدة فإن الحوافز المادية تتأثر بالإيجاب، و العكس إذا كانت وضعيتها ضعيفة، لذلك يمكن تعزيز نظام الحوافز بالحوافز المعنوية.

III. على مستوى الدولة [2]:

1. **سياسة الدولة الاقتصادية:** تظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها عل تطبيقها و بالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.
2. **القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد:** و الذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم و حاجاتهم، و الأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات و قيم ، و بالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

و مهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة عوامل حددها عبد المحسن جودة في[3] :

[1] – عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص 199.

[2] –عبد الحفيظ مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 199.

[3] – عبد المحسن جودة، **عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية**، ط2 ، جامعة المنصورة، مصر، 2002، ص 340.

1-الوضع العام للعامل

2- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.

3- هيكل الأجور و توافقه مع طبيعة العمل و الجهد و كذا الحاجات.

4-الحالة الاجتماعية للعامل.

(- حب العامل لعمله و تفانيه فيه.

6- انسجام العامل و عمله، و تأثير الظروف المحيطة به.

المطلب الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز و أسباب فشله

يبنى نظام الحوافز على عدة شروط يجب الاهتمام بها حتى ينجح النظام و يحقق فعاليته المنشودة، كما يجب مراعاة مجموعة من الأسباب التي قد تؤول إلى فشل النظام.

أولا:شروط نجاح نظام الحوافز:

من المهم و المفيد جدا أن الإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز أن تلتزم بشروط أساسية أهمها[1]:

1-البساطة: و هذا يعني أن يكون النظام مختصرا و واضحا و مفهوما، و ذلك في بنوده و صياغته.

2-التفاوت : اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.

3-ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.

4-المشاركة: على الإدارة الأخذ بآراء و أفكار العمال في وضع نظام الحوافز.

5-التنويع: تطبيق أنواع مختلفة من الحوافز.

6-الهدف: أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج مثلا.

7-العلانية: إعلان الجزاء ايجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين.

8-تدريب المشرفين: تدريب المشرفين على إجراءات النظام.

9-الشمولية: أن يشمل نظام الحوافز كافة العمال و ذلك حسب وظيفتهم.

10- أن يكون مناسبا: أن يكون الحافز مناسبا مع حاجيات كل فئة من الأفراد.

[1]- منير أحمد بن دريدي، **إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب والحوافز**، ط1، دار الابتكار عمان، 2005، ص 143.

هناك أيضا مجموعة شروط أخرى عل المنظمة أخذها في الحسبان من أجل نجاح نظام الحوافز و تتمثل في[1]:

1. **القبول**: يتسم نظام الحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه.
2. **العدالة**: أن تتناسب الحوافز مع أداء الفرد العامل، وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.
3. **المرونة**: يجب أن يتسم بالاستمرار و الانتظام، إلا أن هذا لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض المعايير إذا استدعى الأمر ذلك.
4. **التوقيت المناسب**: تتعلق فاعلية الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة من حدوث التصرف.
5. **التحفيز**: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة العمال و حثهم على العمل، و التأثير فيهم لزيادة إقبالهم على العمل و تحقيق الأداء المنشود.

و من جهة أخرى شروط نظام الحوافز[2] :

- تتناسب مع الدافع الموجود لدى الفرد.
- يجب أن يتسم بالشمولية لجميع أنواع الأعمال في المؤسسة، و لجميع العاملين مع توخي الإنصاف و العدالة في تطبيق نظام الحوافز.
- يجب أن يتسم بالمرونة بحيث يكون قابلا للتعديل و التغيير وفق المستجدات التي تواجه المؤسسة.
- يجب أن يتسم بالوضوح لجميع العاملين حتى يتسنى لهم فهم هذا النظام بوضوح.
- يجب أن يتسم بالنزاهة و الترفع عن الميول و الرعايات الشخصية بحيث لا يمنح إلا للعامل الجيد.

يجب أن يركز على إشباع الدافع الأكثر إلحاحا لدى الفرد.

ثانيا: أسباب فشل أنظمة الحوافز.

من أهم أسباب فشل نظام الحوافز و عدم قيامه بوظيفته نذكر[3]:

1-غموض التعليمات الوظيفية.

[1] – بلقايد براهيم، بوري شوقي، **علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد17، السداسي الثاني، ص258.

[2] –رافد الحريري، **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان–الأردن، 2008، ص185.

[3] – سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية**، دار المعارف، القاهرة، 2009 ،ص 316.

2- عدم وضوح الأهداف بدقة.

3- الاختيار غير الفعال للموارد البشرية.

4-قصور في برامج التدريب.

5-قصور البرامج الأخرى المدعمة للعاملين مثل التفويض.

6-إن ربط الأجر بعدد الوحدات المنتجة قد يؤدي إلى إهمال متطلبات الجودة.

7-إغفال استخدام الحوافز السلبية، فلا يجب التركيز على الحوافز الإيجابية فقط.

8- إن التحفيز و عدم الموضوعية في توزيع الحوافز و منح العلاوات و المكافآت بين العاملين يؤدي لإلى نتائج سلبية.

* كما أجاب جاري ديسلر على سبب فشل نظام الحوافز بأن[1] :

1. - الأجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها تحفزه على بذل المزيد من الجهد، و لكن الحافز هو المتهم في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى الإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم العناية بسياسة الاختيار و التدريب.
2. التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله، حيث يشير علماء النفس إلى أن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافئون عليه، و لكن هذه الجهود غالبا ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى، فلو أن الحافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد لإنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.
3. أن الأجر ليس الحافز الوحيد، فالمال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد و سرعان ما يزول تأثير هذا الحافز، فعلى المنظمة أن تقدم قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المالية مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز و تحقيق النجاح النفسي في وظيفته.
4. مكافأة المخطئ، و قد يتم ذلك من خلال إعطاء جميع العاملين الحوافز المالية التي يتم صرفها بشكل روتيني أو دوري أو في آخر السنة.

[1] -جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص 190.

5. أن الأفراد يرغبون في الحصول على الحوافز المعنوية بالإضافة إلى المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله و بشعر بقيمته و هو يمارس عمله، و لذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من أداء العاملين في المنظمة.

المطلب الثالث: معوقات نظام الحوافز و كيفية تجنبها

تواجه نظام الحوافز بعض العقبات و العراقيل خلال سيره لتحقيق أهدافه تحد من فاعليته، يستحسن على من يضع نظام الحوافز معرفة كيفية تفاديها.

أولا: العقبات التي تواجه نظام الحوافز:

تواجه نظام الحوافز بعض الصعوبات التي قد تثبط من فعاليته و تعوقه عن تحقيق الأهداف المرجوة منه ، يمكن توضيح أهمها في[1]:

1. ملء جو المنظمة بالسياسات.
2. الأحكام المسبقة على الغير.
3. عدم الثقة.
4. وضع توقعات غير واضحة عن أداء العاملين.
5. المنافسة بين العاملين.
6. حجب المعلومات المهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم.
7. الخوف أو الرهبة من المنظمة.
8. معاملة العاملين بشكل غير عادل.

كما أشار إليها عبد الوهاب علي[2]:

[1] – علي غربي و آخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007، ص 219.

[2] –عبد الوهاب علي، مرجع سبق ذكره، ص 193.

I. **المعدل الذي يستطيع العامل تحقيقه و يزيد عن حده المطلوب:** و يقصد بالمعدل مقدار الإنتاج الذي يستطيع العامل تحقيقه فوق الحد الأدنى المطلوب، و علدة لا يستطيع تحقيق هذا المعدل إلا عدد من العاملين،

II. **عدم الدقة في وضع المعايير:** تعتبر هذه العقبة من أخطر العقبات المؤثرة فيبرنامج الحوافز سواء كانت عدم الدقة بالمبالغة أو الخفض عن المعدل الدقيق حيث في حالة المبالغة يصعب على العاملين بلوغ الهدف مما يؤدي إلى التأثير السيء علو روحهم المعنوية أما في الحالة الثانية يفقد النظام فعاليته لتمكن عدد كبير من العاملين من تجاوز المعدل المطلوب دون بذل مجهود كبير، و تظهر عدم دقة المعايير الموضوعة لعدم مراعاتها لظروف الواقع الفعلي للأداء و عدم إجراء دراسة دقيقة مبنية على أسس علمية من خلال ظروف الأداء الفعلية، بالإضافة إلى صعوبة وضع معايير كمية لبعض الوظائف مثل الوظائف الإشرافية و وظائف الخدمات.

III. **ظاهرة تقييد الإنتاج:** تظهر هذه المشكلة من خوف العاملين من قيام الإدارة بتخفيض الحوافز بعد زيادة الإنتاج عن حد معين و بالتالي يحاول بعض العاملين التأثير على العاملين الأكفاء حتى يتماشى مستوى أدائهم مع مستوى أداء الجماعة و زملائهم في العمل. و تستطيع الإدارة أن تخفف من حدة هذه المشكلة عن طريق وضع نظام الحوافز على أسس سليمة و إظهار العدالة للعاملين و أن يحقق النظام الحافز الفردي و الجماعي في نفس الوقت.

ثانيا: مواجهة العقبات التي تعتلي نظام الحوافز:

من أفضل وسائل تجنب عقبات نظام الحوافز، ما يلي[1]:

1. تجنب التحيز لفرد من الأفراد لأسباب شخصية كانت أو اجتماعية
2. إعطاء الحرية للأفراد في حدود متطلبات الوظيفة.
3. العمل في جو مرح و ملائم.
4. الحرية و السماح للأفراد بوضع القواعد و التنظيمات التي يديرون بها أنفسهم.
5. إعطاء الأفراد دور في عملية اتخاذ القرار.
6. الاهتمام بالنتيجة و ليس بالقواعد.

[1] – إبراهيم الفقي، **قوة التحفيز**، ثمرات للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2011، ص 30.

7. الثقة الكاملة في الفرد العامل و أشعاره بالأمان..
8. لا تهيمن على الفرد أو تزيد من مراقبته.
9. معاملة الأفراد باحترام.

الخلاصة:

على ضوء ما سبق يمكننا استخلاص أن الحوافز عملية منتظمة من قبل المؤسسات تهدف للمحافظة على استمرارية الفرد و تشجيعه في العمل، إلا أن هذا ينبغي أن يقترن بنظام محدد الذي يؤسس وفق أسس علمية توصل إلى إحداث رضا الفرد لتحقيق الصالح العام.

كما أنها الوسيلة الرئيسية للإدارة للتأثير في العاملين، فهناك أشكال عديدة للحوافز، فلا يجب أن تشكل الحوافز المادية الحوافز الوحيدة، بل يجب التنويع بين الحوافز يمكن للمنظمة استخدامها حسب الفرد، و تكمن أهميتها في الاهتمام بالعنصر البشري و دراسة سلوكه لتلبية حاجاته و إشباع رغباته، للاستفادة من طاقاته.

كما لا يجب أن تبقى الحوافز ثابتة بل يجب تغييرها و إضفاء نوع من التجديد عليها ،كي تجلب انتباه العامل وتدفعه لمزيد من البذل والعطاء.

الفصل الثاني

مدخل نظري الأداء

تمهيد

من أهم عوامل نجاح المؤسسات هو اهتمامها بالعنصر البشري، و تنمية أدائه و تطويره، فالأداء هو الوسيلة التي تجعل الرؤساء يتابعون واجبات و مسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، و تتحدد فاعلية الأداء بمدى استيعاب الأفراد لوظائفهم، و لمعرفة مدى كفاءته تقوم المؤسسة بتقييمه لكي تتعرف على مكامن القوة و الضعف في إنجاز الأعمال الموكلة لكل فرد و من ثمة التخلص من نقاط الضعف بشتى الطرق.

لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى الأداء و التعرف على مفهومه و أهميته و العوامل المؤثرة فيه و طرق تحسينه، بالإضافة إلى مفهوم و طرق تقييم الأداء و أيضا إلى تأثير الحوافز على تحسين الأداء من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: تقييم الأداء.

المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز في تحسين الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء مفهوما جوهريا و هاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، لأنه يسهم في تطورها و لهذا سنتطرق في المبحث إلى تعريفه و ذكر أهم مكوناته، و المعايير المؤثرة فيه

المطلب أول: مفهوم الأداء و محدداته

أصبح الأداء هو الظاهرة التي تهتم بها المؤسسات التي تسعى للنمو، فتوفر المناخ لإظهار الإبداع في الأداء يعود بفوائد جمة على المؤسسة و العاملين.

أولا: تعريف الأداء

يعود أصل كلمة أداء إلى الكلمة الإنجليزية Performance، و التي تعني وضعية الحصان في السباق، و بعدها ترجمت إلى اللغة الفرنسية أخذت حقلا واسعا من التطبيق، فأصبحت تعني إتمام العمل أو شغل ما أو العقد.[1]

تعددت تعاريف الأداء و اختلفت من باحث لآخر، و فيما يلي سنتطرق لبعض التعريفات.

فالمعنى اللغوي للأداء يؤول إلى:

-أدى تأدية (أدى) الشيء: قام به، و الأداء:1- إيصال الشيء، 2- القضاء.[2]

أما المعنى الاصطلاحي:

تعريف1: " قيام العمال بأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عملهم".[3]

تعريف2: "كفاءة الفرد أو العامل لعمله و مسلكه فيه و مدى صلاحيته في القيام بعمله و تحمله لمسؤوليته".[4]

تعريف4: " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي بها الفرد متطلبات الوظيفة".[5]

---

[1] -k. hem kheme. **Le Dinarique du Contrôle de Gestion,Dunod**, Paris, 1986, P130.

[2] – جبران مسعود، **رائد الطلاب**، ط9، دار العلم، بيروت، 1989، ص 48.

[3] – أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، بيروت، 1983 ص 10

[4] – منصور أحمد منصور، **المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة**، وكالة المطبوعات، القاهرة، 1973، ص 120.

[5] – رواية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية"رؤية مستقبلية"**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 209.

تعريف5: " العمل الذي يتعده الفرد بعد أن يكلف به و يكون محدد الكمية و من مستوى جودة معينة النوعية و يؤدى بأسلوب أو طريقة معينة، أي محدد النمط".[1]

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء هو درجة تحقيق و إتمام المهام و المسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، و بما يحقق أهداف المنظمة.

و قد ظهر الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، و لم تأخذ به المنظمات إلا في أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينات[2].

ثانيا: محددات الأداء

يعتبر الأداء على أنه نتائج العمل، و هذا الأداء تتحكم فيه مجموعة محددات هي التي تحدد طبيعة أداء العاملين، و هذه المحددات كالأتي:

- **الجهد المبذول**: حيث يشير الجهد إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم، إلى الطاقات الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته[3].
- **القدرات**: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.
- **إدراك الدور أو المهمة**: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور[4].

بينما هناك من أضاف إلى جانب هذه المحددات:

- **البنية التنظيمية الداخلية**: و هي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات كنظم الحوافز و أيضا نظم الاتصال الداخلي...
- **المحيط الخارجي**: له تأثير على أداء العامل في مؤسسته، مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى.

و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة و لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لا يكون مقبولا بالرغم من بذل كل تلك

[1] – عصام الدين أمين أبو علفة، **إدارة المنظمات العامة**، مكتبة جرير، أبو ظبي، 2002، ص 270.

[2] –عبد الرحمن توفيق، **نظم تقييم الأداء"الفروق الفردية"**، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004، ص2.

[3] –عاشور حورية، **سياسة الحوافز و تحسين الأداء المورد البشري**، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015، ص 20.

[4] –احمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الجهود، و في نفس السياق الفرد الذي يفهم عمله و كم تنقصه القدرات فإن مستوى أدائه يقيم كأداء منخفض.[1]

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر العمال بجملة من العوامل و تختلف باختلاف الوظائف، و يمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين و هما:

أولا: العوامل الداخلية

و هي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة و وسائل مختلفة، و تتكون من:

1. **العنصر البشري:** و يعد أهم مورد في المؤسسة، باعتباره العامل المؤثر في جميع العمليات الإدارية. فنمو المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على استقطاب العناصر البشرية المتميزة في مهاراتها و معارفها و اتجاهاتها، و هذا مرتبط بتنمية العنصر البشري، و كذا معرفة طاقات الأفراد الكامنة.[2]
2. **الإدارة:** للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط و تنظيم و تنسيق و قيادة و رقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة و منه فهي مسؤولة عنه بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.
3. **التنظيم:** يشمل توزيع المهام و المسؤوليات وفق التخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل وفق مهارات العاملين و إمكانياتهم.
4. **بيئة العمل:** تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته.
5. **طبيعة العمل:** تشير إلى أهمية الوظيفة و المنصب الذي يشغله الفرد و مدى توفر فرص النمو و الترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد و الوظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعيته و حبه للعمل وولائه لمؤسسته.
6. **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية في الآلات و المعدات ووسائل الاتصال تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب على الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل[3].

---

[1] –راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية"رؤية مستقبلية"**، مرجع سبق ذكره، ص 215.

[2] – تامر محمد محارمة، **المناخ التنظيمي في الفكر الإداري**، مجلة الإداري، العدد 65، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1996.

[3] – بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، **علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2017، ص 262.

ثانيا: العوامل الخارجية

تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المنظمة، و على الإدارة أن تنتبه لما حواها من متغيرات ايجابية كانت أم سلبية، و تتنبأ بتأثيرها و تعمل على مواجهتها و التكيف معها[1]، و نذكر منها:

1. البيئة الاجتماعية و الثقافية:

-العادات و التقاليد الموروثة.

- العرف و أمور الدين.

- المستوى التنظيمي و مدى تقدير الأفراد للتعلم و رغبتهم في الحصول عليه[2].

فكلما ارتفع مستوى التعليم و الثقافة و الخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة لتولي الوظائف الإدارية، و جهاز إداري قادر على إنجاز الأعباء الموكلة إليه بكفاءة و إمكانية استخدام التكنولوجيا المتطورة و اتخاذ القرارات الناجحة[3].

2. البيئة السياسية و القانونية: و تشمل:

-طبيعة النظام السياسي.

- مدى الاستقرار السياسي.

- مرونة القوانين و التشريعات.

و أداء المنظمة يتأثر بهذه البيئة، فطبيعة الحكم مثلا إذا كان تسلطيا تتجه المؤسسات نحو المركزية و التنظيم البيروقراطي، و هنا تتجه الدولة إلى سن قوانين و تشريعات من أجل فرض الرقابة الشديدة على المؤسسات

[1] – جون جاكسون و آخرون, **نظرية التنظيم**، ترجمة خالد زروق، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص61.

[2] –حواسين إلياس، **نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية، جامعة اكلي اولحاج، البويرة، 2015/2014، ص 36.

[3] – موفق حديد محمد، **الإدارة العامة: هيكلة الأجهزة و صنع السياسة و تنفيذ البرامج الحكومي**، دار الشروق، الأردن، 2000،ص 48.

و تفيدها قانونيا مما يجعل الفرد مقيدا باللوائح و القوانين و انعدام الإبداع، وهذا يؤثر سلبا على أدائه، و عكس ذلك إذا كان النظام ديمقراطيا[1].

3. البيئة الاقتصادية: و تشمل :

–الاستقرار الاقتصادي، الأسواق المالية و مدى وجود أسواق للأسهم و السندات، و كذا السياسات المتبعة من قبل الدولة.

فمثلا إتباع الدولة للاقتصاد الحر يفتح المجال للمنافسة و الاهتمام بالجودة، أي تقدم الفرد على الإبداع، و هذا يؤثر إيجابا على أدائه[2].

إذ تعتبر هذه العوامل أهم العوامل الخارجية التي تتعامل معها المؤسسات و التي يجب التكيف معها لتضمن أداء جيد سواء على مستوى المؤسسة ككل أو المستوى الفردي.

المطلب الثالث: مظاهر ضعف الأداء و تحسينه

أولا: مظاهر ضعف الأداء

–الإنتاجية الضعيفة و غير الجيدة في مواصفاتها.

–عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.

–الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين، و خاصة الجدد

–عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.

– ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.[3]

–تجنب و فقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات.

[1] – أحمد بخوش، **الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص اقتصاد و تسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2014، ص 13.

[2] –سمية ترشة، **دور نظام الحوافز في تحسين الأداء**، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر تخصص اقتصاد عمومي ، جامعة لخضر الوادي، 2015/2014، ص38.

[3] -مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، مرجع سبق ذكره، ص67.

-عدم وجود الرغبة في النمو التطور الوظيفي.

ثانيا: سبل تحسين الأداء

يقصد بتحسين الأداء: استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات، و يتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العوامل(الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة)[1].

I. القيادة الناجحة

القيادة هي القدرة على التأثير في الناس حتى يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه، مهمتها إثارة و تنشيط الأفراد للعمل معا لتحقيق الأهداف.[2]

II. تمكين العاملين

تمكين العاملين هو أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين، و التي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد و التزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، و بما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين و المنظمة.[3]

III. التدريب و التطوير

التدريب هو عملية مخططة و مستمرة تهدف لتلبية الاحتياجات التدريبية الحالية و المستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه و تحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل و زيادة الإنتاجية في المنظمة.[4]

IV. التحفيز الفعال

التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس و الإقدام في عملهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تذمر.[5]

---

[1] -الخزامي عبد الحكيم، **إدارة تغيير الأفراد و الأداء كيف؟**، دار الشروق، دمشق- سوريا، 1999، ص11.

[2] - كمال دسوقي، **سيكولوجية الإدارة العامة و أخلاقيات الخدمة المدنية**، القاهرة، ط2، 2000، ص328.

[3] - سيد كمال جاد الرب، **إستراتيجية تطوير و تحسين الأداء**، جامعة قناة السويس، مصر، 2009، ص 252.

[4] - أحمد فؤاد باشات، **أسس التدريب**، دار النهضة العربية، ط1، القاهرة، 1978، ص12.

[5] - عبد الباري درة و آخرون، **إدارة القوى البشرية**، جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، 2008، ص135.

V. تنمية قدرات الابتكار

الابتكار هو قدرة عقلية، يحاول فيها الإنسان أن ينتج(فكرة، وسيلة، طريقة،...)لم تكن موجودة من قبل، بما يحقق نفعا للمجتمع.[1]

المبحث الثاني: تقييم الأداء

بعد أن يتم اختبار الموظفين و التحاقهم بوظائفهم و تدريبهم على أدائها، بعد مدة من الزمن من العمل يصبح من الضروري مراجعة أدائهم للتأكد من مدي كفاءتهم، لذا المؤسسات تهتم بتبني المسائل المناسبة لتقييم أداء موظفيها بصفة دورية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و أهميته

يعد تقييم الأداء من مهام المورد البشري و هذا الأخير يعتبر مصدر الأداء في المؤسسة، سنحاول في هدا المطلب إعطاء تعاريف تقييم الأداء.

أولا: تعريف تقييم الأداء

تعددت التعاريف حول تقييم الأداء، و هذا لاهتمام الباحثين به نظرا لأهميته، و عليه نعرض بعض التعاريف:

تعريف1: "هي العملية التي يستخدمها المستخدم لتحديد فيما إذا كان الموظف يقوم بأداء عمله على النحو المطلوب أو الشكل المرغوب فيه".[2]

تعريف2: "عملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعة"[3]

تعريف3: "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، و ذلك استنادا إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم".[1]

---

[1] – محمد قدري حسن، **إدارة الأداء المتميز**، مرجع سبق ذكره، ص427.

[2] – محمد أحمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، دار زمزم للنشر، ط1، الأردن، 2010، ص189.

[3] –صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 237.

تعريف4: "النظام الذي نستطيع من خلاله الحكم على الأداء الماضي و الحاضر و الاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل".[2]

تعريف شامل: تقييم الأداء هو عملية إصدار الحكم على النشاطات التي يمارسها العامل خلال فترة زمنية محددة، بالاعتماد على مقاييس أداء واضحة، و تقدير مدى كفاءته للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر و المستقبل.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المؤسسة في التعرف على مستوى أداء عمالها، و يمكن تلخيص أهميته في النقاط الآتية:[3]

- رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين عند شعورهم بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة.
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم: عندما يشعر العاملين بأن نتائج التقييم سيترتب عنها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني، فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله.
- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية و تحديد إمكانية نقله لوظيفة أخرى.
- تحديد الأفراد المستحقين للترقية.
- تحديد نقاط الضعف في الأداء مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية.

[1] -Schuler RS**, managing human resources**, west-publishing company, without giving out the publishing country, 5th ed,1995, p306.

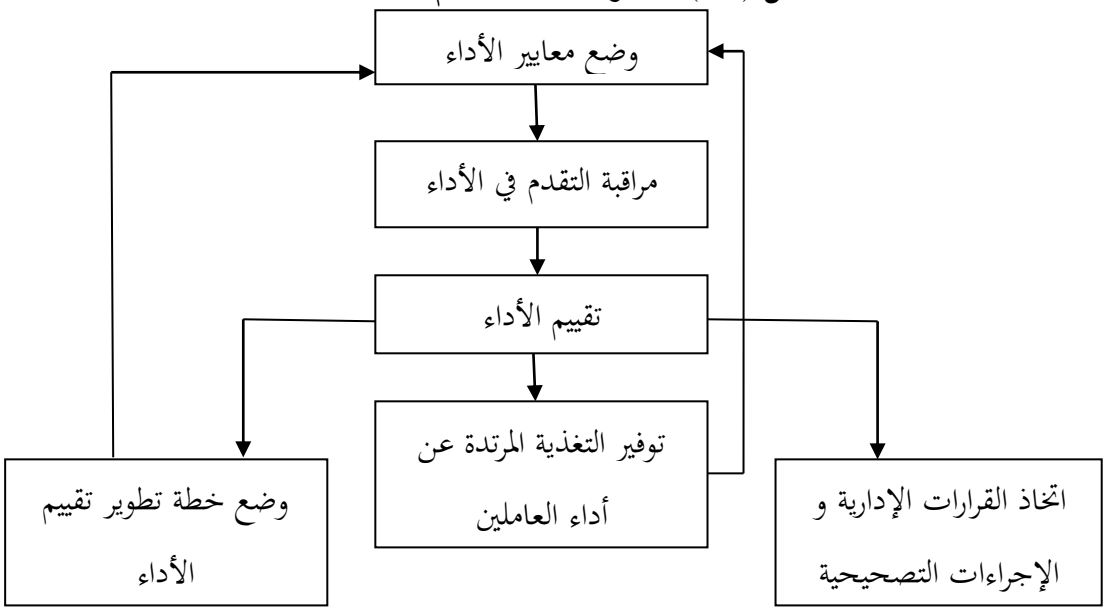
[2] – صليحة الشامي، **المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير في تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2010، ص77.

[3] – عون مفيد عبد الله السقا، **الدوافع النفسية و الحوافز و علاقتها بأداء العاملين**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2013، ص54.

المطلب الثاني: مراحل و طرق تقييم الأداء

أولا: مراحل تقييم الأداء

الشكل (03): خطوات عملية تقييم الأداء



المصدر: نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص37.

يتضح من الشكل أن خطوات تقييم الأداء تتمثل في[1]:

1. وضع معايير الأداء:

تعتبر أولى الخطوات، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء في شكل معايير بالتعاون مع القيادات و العاملين، و بالتالي يتم الاتفاق على المهام المطلوب انجازها و النتائج اللازم تحقيقها، و هذا ينشئ الدافع و التوجيه اللازم لعاملين للقيام بمهامهم.

2. مراقبة التقدم في الأداء:

تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، و هل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب.

[1] – نصر الله حنا، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص37.

3. تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

4. التغذية العكسية:

يحتاج كل عامل إلى التعرف على مستوى أدائه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، و حتى تكون مفيدة للعاملين يجب أن يفهموها و يستوعبوا المعلومات التي تحملها، حتى يمكنهم الاستفادة منها بشكل أكبر.

5. اتخاذ القرارات الإدارية:

إن عملية التقييم ليست هي الغاية في حد ذاتها، و إنما هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقية، المكافآت، التدريب، ...الخ

6. وضع خطة تطوير الأداء مستقبلا:

تبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصلح النتائج المحققة مع ما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم.[1]

لتستخدم نتائج تقييم الأداء في[2]:

-الترقية و النقل.

-التأديب و التي قد تنطوي على التنزيل من الرتبة أو الخصم من الراتب أو الفصل من الخدمة.

-التعويضات و المكافآت.

-التدريب.

[1] – أحمد بخوش، **الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين**، مرجع سبق ذكره، ص16.

[2] – محمد قدرى حسن، **إدارة الأداء المتميز**، مرجع سبق ذكره، ص287.

ثانيا: طرق تقييم الأداء

لقد تعددت طرق تقييم أداء العاملين، مما جعل الإلمام بها أمر صعب للغاية، سنحاول التطرق إلى بعض الشائعة منها، و لتبسيطها نتناولها في الشكل التالي[1]:

جدول(07): طرق تقييم الأداء

الطريقة	الكيفية	المزايا	العيوب
الترتيب العام	-يتم ترتيب كل العاملين وفق أدائهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يله و هكذا.	-سهلة و بسيطة لأنها تعتمد على الأداء العام فقط. -مفيدة للمنظمات الصغيرة.	-تفتقر للدقة لأنها لا تعتمد على التقييم التفصيلي لأداء كل عامل. -لا تمكن من التمييز بين أداء عاملين متقاربين.
المقارنة الثنائية	-يتم المقارنة بين أداء عاملين مثنى مثنى، ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية، و تجميع المقارنات بسمح بترتيب العاملين حسب الأداء.	-بسيطة و سهلة التطبيق.	-عاجزة عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين، ولا تصلح لتقييم القيادات العليا، كما لا توفر معلومات عن القدرات و الصفات الشخصية.
التوزيع الإجباري	-توزيع العاملين إلى فئات حسب الأداء(عالي، متوسط، ضعيف).	-تحد التحيز(منح العاملين أقل أو أعلى أداء. -تقلل من التساهل أو التشدد في الحكم على التقييم. -سهلة و بسيطة و النتائج قريبة من الموضوعية.	-تحكمية(تفترض توزيع مسبق للأداء)، غير واقعية. -تقتل روح التنافس بين العاملين.
الأحداث الحرجة	-تسجيل الأحداث الهامة التي ساهمت ايجابيا أو سلبيا في أداء العامل و تكرارها، يعطى لكل حادث وزن حسب أهميتها.	-موضوعية(تقييم السلوك الفعلي)تعتمد أحداث واقعية. -توفير معلومات مرتدة تفيد العاملين. -تبرز نقاط قوة وضعف الأداء.	-تتطلب القدرة على التحليل و قوة الملاحظة و المتابعة المستمرة لتسجيل الأحداث. -تجعل دور المشرف رقابي: ضجر العمال.

[1] – زاير شهرزاد، **أثر الحوافز على أداء العاملين**، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014/2013،ص88.

الإدارة بالأهداف	-وضع أهداف لكل عامل و بالمقارنة بينها و بين النتائج يتم التقييم	-توفر للعامل مقياس خاص محدد لأدائه على متطلبات الوظيفة. -تعطي للعامل فرصة ليقيم نفسه. -تنمية مستوى العامل(تغذية مرتدة). -تشجع على الإبداع(العامل يقرر كيفية تحقيق أهدافه).	-صعوبة المقارنة بين العاملين(لكل منهم أهداف مختلفة). -تركز على النتائج و ليس تحسينا لأداء مستقبلا. -لا تستطيع التنبؤ بنجاح العامل في وظيفة أخرى.

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه دولة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص121.

يتضح من الجدول أن هناك أساليب عديدة لتقييم أداء العاملين، كما أن لكل طريقة مزاياها و عيوبها، مما يتطلب من القائمين على تقييم الأداء الحذر في استعمالها.

* يشرف على عملية تقييم الأداء[1]:

1-المشرفون يقيمون مرؤوسيهم: و هذا الأسلوب الشائع، حيث يسند إليهم المهام و يتابعهم باستمرار و يتعرف على أدائهم و مشاكلهم الوظيفية، و يجب أن يكون التقييم مستندا على الأداء الفعلي للموظف،

2-المرؤوسون يقيمون رؤسائهم: و هو أسلوب متبع في ساحات البحث العلمي، و هو يساعد المشرفين على التعرف على نقاط الضعف لديهم مما يدفعهم لتحسين عملهم، كما تتعرف من خلاله الإدارة العليا على مدى كفاءة المشرفين و تجاوبهم مع مرؤوسيهم.

[1] -طارق علي جماز، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010، ص80.

3-الموظفون في نفس المستوى: أسلوب غير مجدي في كثير من الأحيان و لا يحقق العدالة إذ يحتاج إلى نزاهة في الحكم و البعد عن الأغراض الشخصية.

4-التقييم الذاتي: أسلوب يعود الموظف على النظر إلى عيوبه و ميزاته بشكل متجرد، و البحث عن مكامن قوته وضعفه ووضع مقترحات لتحسين أدائه.

5-مقيمون من الخارج: تلجأ المنظمات إلى طلب خبراء من الخارج، بهدف الحصول على تقييم حيادي و تخصصي من جهات محترفة، إلا أن هذا الأسلوب مكلف، كما أنى قد يؤدي إلى ردة فعل سلبية لدى العاملين بسبب عدم الاعتماد على الرؤساء المباشرين.[1]

المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء و سبل معالجتها

سبق و أشرنا إلى خطوات و طرق تقييم الأداء، و لتطبيق هذه الخطوات و الطرق في أغلب المؤسسات نصاحبها مشاكل معقدة و صعوبات تواجهها في نفس الوقت هناك سبل لمعالجتها.

أولا: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء

هناك مشكلات متعلقة بالمشرف المقيم، و مشكلات متعلقة بالمرؤوس الذي يتم قياس أداءه.[2]

I. **المشكلات التي تتعلق بالمقيم:** يتم إيجازها في:

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

[1] -محمد قدرى حسن، **إدارة الأداء المتميز**، مرجع سبق ذكره، ص289.

[2] - مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص109.

II. **المشكلات المتعلقة بالمرؤوسين الذين يتم قياس أدائهم:** و يمكن حصرها في:

- ♠ عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه، وعدم القدرة على أداء ما هو مطلوب منه.
- ♠ عدم فهم العامل لنظام التقييم.
- ♠ شعور العامل بالظلم و عدم الأمان.
- ♠ ميل العامل للكسل و عدم اهتمامه بنتائج التقييم.

ثانيا: سبل معالجة الصعوبات تقييم الأداء

للحد من تأثير هذه المشكلات، يجب وضع نظام متكامل يقوم على:

- ♦ التأكد من فهم المشكلات.
- ♦ اختيار الطريقة الصحيحة للتقييم.
- ♦ تدريب المشرفين على التخلص من عيوب أو خطأ التقييم التي ذكرت.
- ♦ إعداد سجل يومي لجمع الأحداث يستخدم لتقييم أداء المرؤوسين، بتدوين كل الملاحظات السلبية أو الايجابية أثناء عملية التقييم[1].
- ♦ اتصاف عناصر التقييم بالموضوعية و الدقة و إمكانية القياس.
- ♦ مراجعة التقييم من قبل سلطة أعلى.
- ♦ إشراك العاملين في التقييم.
- ♦ تعددية النماذج، و بالتالي اختلاف عناصر التقييم طبقا لنوع الوظيفة و مستوى العاملين و موضوع التقييم[2].

المبحث الثالث:فعالية نظام الحوافز في تحسين الأداء

إن التحفيز في العمل مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم و اطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد و نشاط، و بالتالي تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف شخصية، كالرغبة في الحصول على المزيد من المال أو الحصول على الترقية أو غير ذلك، سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى:

[1] –مصطفى شاويش، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص 112.

[2] – محمد قدرى حسن، **إدارة الأداء المتميز**، مرجع سبق ذكره، ص334.

- أثر نظام الحوافز على الأداء.
- آليات و طرق الحوافز المساعدة في تحسين الأداء

المطلب الأول: أثر الحوافز على الأداء

تولد الحوافز طاقة إضافية لدى العمال، و توجههم نحو زيادة النشاط و تحقيق أداء متميز.

أولا: أثر الحوافز في تحسين الأداء

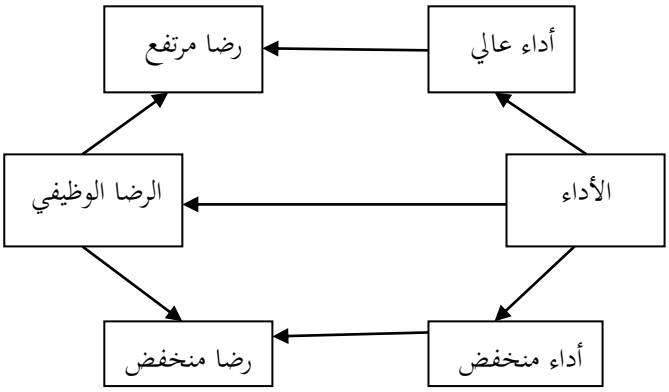
تؤثر الحوافز على أداء العاملين بشكل ايجابي غالبا، و ذلك لما تعكسه من انطباعات سعيدة عندهم، و خصوصا عند شعورهم لأنه قد تم تقدير العمل الذي يقومون به، و يلخص أثر الحوافز في النقاط التالية:

- الزيادة في الإنتاجية: فعندما يشعر العامل بالرضا اتجاه عمله سيحرص على زيادة نسبة الإنتاجية في العمل، مما يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح
- رفع الروح المعنوية عند العاملين: فيشعرون أن لهم قيمة في مكان العمل.
- المساهمة في دعم العاملين الممتازين و دعم العاملين الجدد من أجل تحسين أدائهم
- تشجيع العاملين على الإبداع[1].
- تحقق الولاء التنظيمي: درجة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها، و رغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع الرغبة في استمرار عضويته فيها.
- الرضا عن العمل: إن توافر نظام الحوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، فالرضا يؤدي إلى تشجيع الفرد للبذل و العطاء.[2]و نجد فريقا آخر يرى المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فكون الأداء المتميز للفرد يؤدي إلى تحفيزه و من ثمة القدرة على إشباع حاجاته، أي تحقق رضاه عن العمل، و نوضح ذلك في المخطط التالي:

[1] -http://mawdoo3.com ,28-02-2019, 23 :05 .

[2] – أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، ط2، الدار الجامعية للطباعة و للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1995، ص241.

الشكل(04): علاقة الأداء بالرضا الوظيفي.



المصدر: عزبون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة، 2007/2006، ص133.

ثانيا: أثر المحيط التنظيمي على الأداء

يقصد بالمحيط التنظيمي بيئة العمل التي تتكون من مجموعة خصائص و صفات مكان العمل كما أن هناك عوامل تؤثر على سلوك العمال يجب توفرها المؤسسة لتميزها عن باقي المؤسسات و هي:

1. **الهيكل التنظيمي**: الآلية التي تترابط بها مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف معينة، يتسم الهيكل بالاستمرارية و التوازن من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات و تحقيق سبل الإبداع في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد و رفع الروح المعنوية و بالتالي زيادة الأداء.[1]
2. **التكنولوجيا**: يقصد بها تطوير العملية الإنتاجية و الأساليب المستخدمة لتخفيض التكاليف، و هي عبارة عن علم أو طريقة لتحقيق هدف عملي، فتطبيقها يساهم في رفع كفاءة أداء الفرد من حيث السرعة.
3. **العمل الجماعي**: مجموعة أفراد يتفاعلون و يشتركون معا لتحقيق أهداف محددة، وإمكانية إيجاد التجانس بين العاملين في الجماعة يتم عن طريق التدريب و التحفيز و عدم تنقل الأفراد من فريق عمل إلى آخر[2].
4. **القيادة**: هي عملية التأثير على الجماعة، لإثارتهم و دفعهم للسعي لتحقيق أهداف المؤسسة مانحة لهم

[1] – مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص122.

[2] – سمية ترشة، **دور نظام الحوافز في تحسين الأداء**، مرجع سبق ذكره، ص49.

المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة[1].

المطلب الثاني: آليات و طرق الحوافز المساعدة في تحسين الأداء

هناك مجموعة من الخطوات و الآليات التي تساعد المؤسسة على التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل، نوضحها كالتالي:

أولا: آليات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء

تتمثل فيما يلي[2]:

1. **مساعدة العاملين على التوسيع:** لأن العاملين عموما لديهم الرغبة في التطور و التحسن، و لذلك يجب أن تقدم لهم الحوافز من أجل تحسين أدائهم و بالتالي تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة.
2. **يجب وضع مستويات و قياسات واضحة للعمل:** فإذا كان الأداء غير جيد أو غير مقبول يجب مناقشة ذلك مع العاملين و الاستماع لآرائهم، و تشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، و بالتالي من خلال هذه المشاركة ستترك انطباعا جيدا لدى العاملين و بالتالي محاولة تطوير أدائهم.
3. **تعيين حجم مسؤولية العاملين:**من أهم العوامل التي تضعف تحفز العاملين هو عدم وضوح ما هو مطلوب منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوط بها يزيد من شعوره بالمسؤولية و بالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.
4. **مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى من الأداء:** يرغب أغلب العاملين في أن يكون لهم دور في توقعات الأداء و في تحسن مستويات الأداء، و بهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات و المقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد 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.
5. **توثيق ما اتفق عليه العاملين:** على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات و مستويات ما يتوقعه هو و العاملون من أداء، و تحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من

[1] - http://www.hrdiscusion.com/hr49380.html. 04-03 2019, 17 :18.

[2] -بروس أن بيتوني، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، ص67.

العمل، ثم توثيق ذلك و إعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة و لقياس ما تم إنجازه.

6. **استخدام أسلوب واضح في الحوافز و المكافآت**: و خاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع و تتنوع الحوافز و المكافآت.

ثانيا: خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء

عندما تتبنى الإدارة في المؤسسة برنامج معين، يمكن عرض خطوات أو مراحل التطبيق فيما يلي:

1. **تخطيط ووضع الأهداف**: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف و نتائج له في العمل سيزيد من دافعيته و خاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة و محددة و ذات قيمة عالية للفرد.
2. **المشاركة في القرارات**: إن مشاركة الفرد في القرارات و الأمور ذات العلاقة بالعمل و بالوحدة التنظيمية التي يعمل بها سيزيد من حماسه و انتمائه و التزاماته.
3. **تعديل السلوك**: حيث يتم تغيير أفعال العاملين بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة و تثبيط الأفعال غير المرغوب فيها، و يقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.
4. **توفير الحوافز**: إن توفير الحوافز مبني على المقدمة التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية أو تشجيع عيني على حسن أدائهم[1].
5. **التدريب و إعادة التدريب**: إحدى الطرق لتحفيز العاملين هي التدريب الذي يصقل مهاراتهم و إتاحة الفرص لإعادة التدريب و الذي يمد للعاملين مهارات جديدة تماما، فكلما تقبل العاملون لبرامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية، كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة، و من أهمها زيادة الولاء و تحسين الأداء[2].

و من الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعال كل عامل بمدى أهمية عمله مهما كان بسيطا، و تشعره بأنه حلقة في سلسلة متكاملة.

[1] – عساف عبد المعطي محمد، **السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة**، دار زهران، عمان، ص125.

[2] –بروس آن بيتوني، **فن تحفيز العاملين**، مرجع سبق ذكره، ص126.

الخلاصة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستنتج أن المورد البشري هو المحرك الأساسي للمؤسسة و حتى يتسنى لنا معرفة قدرات و مهارات العاملين لابد من تقييم أدائهم لأنه من خلال عملية التقييم نستطيع أن نحدد بدقة مستوى العامل من كل الجوانب و من ثمة تحسينه بعدة طرق و آليات بمعنى أن الحوافز تؤثر على الأداء مما يؤدي إلى تحقيق الولاء و رفع مستوى الأداء، حيث أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد، و منه فإن التحفيز و الأداء يشكلان ثنائية لأن التقييم يحدد لنا بالضبط ما هو نوع التحفيز الذي يحتاجه الفرد العامل بدقة.

الفصل الثالث

واقع نظام الحوافز في مؤسسة الصندوق الجهوي

للتعاون الفلاحي بالمدية

-CRMA-

تمهيد:

بعدما تطرقنا في لجانب النظري لنظام الحوافز و الأداء، و بغية التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بتحفيز عمالها، اخترنا الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمدية كمحل الدراسة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم على أرض الواقع، من هنا تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

المبحث الثاني:الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

لغرض معرفة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمدية لابد من التطرق إلى نشأة الصندوق ككل، و التعرف على الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي كونه العينة الكبرى للصناديق الجهوية.

المطلب الأول: ماهية الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

أولا: تعريف الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي هو مؤسسة مدنية غير بحية، تأسست في بداية القرن20، و كانت تحكم حتى عام 1972 لأحكام قانون 1901 المتعلق بالجمعيات و المنظمات غير التجارية التي لا تستهدف الربح، و قد تم استحداثها سنة 1972 بتوحيدها لثلاث صناديق و هم: الصندوق المركزي لإعادة تأمين التعاونيات الفلاحية، الصندوق المركزي للتعاونيات الاجتماعية الفلاحية، و الصندوق المركزي للتعاون الفلاحي للتعاقد، حولت إلى صندوق وطني للتعاون الفلاحي و صناديق جهوية وفق الأمر 72/64 الموافق ل 1972/12/02، الهدف من هذا حماية الممتلكات و الأشخاص في المناطق الريفية و الأنشطة ذات الصلة بالفلاحة[1].

بلغت قيمة رقم أعمال الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي 14.025 مليار دينار سنة 2018، أي نمو بنسبة 08%، مما أتاح لها الحفاظ على مكانتها الرائدة في التأمين الزراعي مع حصة سوقية 80%،و المركز الرابع في سوق التأمين على الممتلكات و الإصابات بنسبة 11% ، و تواصل التوسع لتكون أقرب إلى أعضائها خاصة المزارعين و المربين و الصيادين[2].

ثانيا: أهداف الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي

يهدف الصندوق الوطني إلى:

- تسهيل العمليات المالية التي يقوم بها الشركاء و المنتخبون و الصناديق المحلية المنتسبة إليه و ضمان هذه العمليات.

[1]- خطيب خالد "الأسس النظرية و التنظيمية للتأمين التقليدي بالجزائر"، ملتقى الدولي حول شركات التأمين التقليدي و مؤسسات التأمين التكافلي، جامعة سطيف 24-25 أفريل، ص45، 2011.

[2] - http//:cnma.dz/index.php/actualites/

- المشاركة في تنمية الفلاحة و الصيد البحري و تربية المائيات بتقديم خدمات و مساهمات ذات طابع مالي لفائدة شركائه.
- ممارسة تأمين الأملاك و الأشخاص في القطاعات التي تخصه طبقا للتشريع المعمول به.
- تنفيذ العمليات التي يبادر بها الصندوق الوطني.

يمارس الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي نشاطه عبر 67 صندوق جهوي و المتفرعون على 483 مكتب محلي عبر التراب الوطني[1].(**انظر الملحق رقم 01**).

المطلب الثاني: ماهية الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

أولا:تعريف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

أنشئ الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لولاية المدية سنة 1958،و هو مؤسسة مالية مكونة من مساهمة الشركاء هدفها ليس تحقيق الربح و إنما تقديم خدمات، خلال عام 2018 بلغ رأس مال الصندوق ب رأسمال جماعي قدر ب 6.226.000.000دج، و رقم أعمال قدر ب 332.772.109.83دج[2]، و يخضع للصندوق الجهوي للمؤسسة الأم بالعاصمة من حيث التسيير العام و إصدار القوانين كما تخضع له في المراقبة و الدعم حيث يقسم مكاتب محلية و هي على التوالي:

- المكتب المحلي ل: بني سليمان افتتح سنة 1987.
- المكتب المحلي ل: قصر البخاري افتتح سنة 1990.
- المكتب المحلي ل: تابلاط افتتح سنة 1993.
- المكتب المحلي ل: عين بوسيف افتتح سنة 1994.
- المكتب المحلي ل: البرواقية افتتح سنة 1995.
- المكتب المحلي ل: شلالة العذاورة افتتح سنة 2001.
- المكتب المحلي ل: وامري.

[1] - http//:cnma.dz /index.php/2016/03/16/le-message-de-directeur-général.

[2] – مقابلة مع السيد زويدي رئيس قسم المحاسبة، 08-04-2019، على الساعة 16:05.

- المكتب المحلي ل: الشهبونية.
- المكتب المحلي ل: السواقي افتتح سنة 2016.
- المكتب المحلي ل: القطب الحضري بالمدية سنة 2018.
- المكتب المحلي ل: العمارية سنة 2019.

و يقترح الصندوق فتح مكتب جديد خلال السنة الحالية 2019 في العزيزية[1].

ثانيا: أنواع التأمينات في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

للاستجابة للاحتياج المتزايد للفلاحين فإن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي يعرض مجموعة متنوعة من التأمينات المرتبطة بمختلف النشاطات، و تتمثل في:

1- الحريق: حريق المباني، المزروعات الفلاحية...

2-التأمينات النباتية: التأمين ضد البرد، حريق المحاصيل قبل حصادها، تأمين الأخطار الفلاحية، تأمين الأشجار المثمرة...(**أنظر الملحق رقم 02**).

3-التأمينات الحيوانية: تأمينات متعددة أخطار الأبقار، الأغنام، الدواجن...(**انظر الملحق رقم 03**).

4-تأمين مشاتل الأشجار: تأمين مشاتل الأشجار المثمرة و الكروم في الحقل.(**انظر الملحق رقم 04**).

5-التأمين متعدد الأخطار: البرد، الجليد، الفياضان، العاصفة، الانفجار، سرقة المحلات...(**انظر الملحق رقم 05**).

6-التأمين الفردي للحوادث: إن التأمين الفردي للحوادث يغطي أي حادث جسدي قد يحدث خلال الحياة الخاصة أو المهنية، هذا التأمين يعني الأشخاص الذين يبلغ سنهم ما بين 16و 65 سنة.(**انظر الملحق رقم 06**).

7-تأمين السفر: (**انظر الملحق رقم 07**).

[1] – مقابلة مع السيدة ميقاربة، رئيسة قسم الموارد البشرية، 08-04-2019 ، على الساعة 11:00.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

تختلف المؤسسات في الهياكل التنظيمية، وذلك لاختلاف نشاطها، لكن من صندوق لآخر لا تختلف إلا في الهيكل الخاص بفرع التأمينات كون أنواع المنتجات مختلفة من صندوق لآخر على حسب طبيعة المنطقة.[1]

أولا: أجهزة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

يتكون الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي –المدية– من ثلاث أجهزة هامة و هي[2]:

I. الجمعية العامة:

تتكون كل من الشركاء المقبولين قانونيا، و لكل شريك صوت واحد فقط، و تجتمع الجمعية العامة في دورة عادية مرة كل سنة و في دورة استثنائية كلما دعت الحاجة إلى ذلك، و يكون ذلك إما بطلب من ثلثي أعضائها أو من مجلس الإدارة أو من مدير الصندوق الجهوي بعد استشارة الصندوق الوطني، و للجمعية العامة الاختصاصات التالية:

- تنتخب بورقة اقتراع سرية مجلس الإدارة.
- تصادق على تقرير النشاط الذي يعرضه مجلس الإدارة.
- تصادق على تقرير محافظ الحسابات.
- تصادق على حسابات السنة المنصرمة.
- تداول اقتراحات توزيع الفوائد المالية المنصرمة و تصادق عليها.
- تصادق على النظام الداخلي.

II. مجلس الإدارة:

يتكون من خمسة أعضاء منتخبين من بين الشركاء ينتخب مجلس الإدارة العضوية مدتها أربع سنوات، و تجتمع مرة كل شهرين و كلما دعت الحاجة إلى ذلك، تتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة للأعضاء الحاضرين في الاجتماع و في حالة تساوي الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا، و ينتخب مجلس الإدارة رئيسا من بين أعضائه، و للرئيس المبادرة في

[1] – مقابلة مع السيدة ميقاربة، رئيسة قسم الموارد البشرية، 10-04-2019 ، على الساعة 14:00.

عقد الاجتماعات الخاصة بالمجلس و يحدد مع المدير جدول أعمالها و تاريخ انعقادها، كما يرأس الجمعية العامة ولا تصح مداولات مجلس الإدارة إلا بحضور ثلاثة من أعضائه على الأقل، و لمجلس الإدارة الصلاحيات التالية:

- يداول على كل المسائل التي لا تدخل ضمن اختصاص الجمعية العامة أو المدير.
- يدرس ميزانيات الصندوق المحلي التقديرية و يصوت عليها.
- يدرس و يحلل الحسابات السنوية.
- يقدم للجمعية العامة تقرير النشاط.
- يفصل في اقتناء الممتلكات و إنجازها و التنازل عنها.
- يوافق على مخططات توظيف الأموال و الافتراضات و شراء و بيع أسهم المساهمة إلى الشركات الفرعية.

III. المدير:

يعين مجلس الإدارة الذي يختاره من ضمن قائمة التأهيل التي يضبطها الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، و لا يحق للمدير في أي حال من الأحوال أن يجمع بين وظائفه و عضوية مجلس إدارة الصندوق الوطني أو الجهوي، و يطلع المدير بكل صلاحيات التسيير و يتمتع بكل السلطات المترتبة بها.

ثانيا: الهيكل الإداري للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

يتكون الهيكل الإداري للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي من عدة مصالح نذكرها فيما يلي[1]:

1- المدير:

هو المسؤول الأول و هو الآمر بالصرف و المسير المشرف على كل صغيرة و كبيرة في الصندوق، يحرص على السير الحسن للصندوق و إدارة شؤونه عن طريق تطبيق اللوائح و المناشير التي تسنها الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة، كما يقوم بتوزيع الأعمال على المصالح المختصة إلى جانب حل النزاعات بين العمال، و يقوم برعاية سمعة الصندوق.

[1] – مقابلة مع السيدة ميقاربة، رئيسة قسم الموارد البشرية، 13-03-2019 ، على الساعة 14:30.

2- الأمانة العامة (السكرتارية):

هي الكاتبة الخاصة بالمدير تقوم بتسجيل البريد الوارد و الصادر و التنسيق بين مختلف الأقسام، و تنظيم مواعيد الاستقبال و الاجتماعات، و تقوم باستقبال المكالمات الهاتفية و إرسال الفاكسات.

3- مصلحة الموارد البشرية و الوسائل العامة:

تتابع كل ما يتعلق بالعنصر البشري من توظيف، تكوين، حضور و غياب، ترقية، العقوبات، العطل السنوية و المرضية، كما تقوم بدفع أجور العمال، و إعداد الأمر بالمهمات و من ثمة دفع المستحقات المالية المتعلقة بها، كما تمنح كشوف الرواتب و الأجور و شهادات العمل.

و يقوم قسم الوسائل العامة بالتموين داخل المؤسسة بكل الاحتياجات مثل التجهيزات المكتبية، ووسائل العمل المختلفة، كما تقوم بدفع مختلف الفواتير المتعلقة بمختلف استهلاكيات الصندوق.

4- مصلحة المحاسبة:

تعتبر هذه المصلحة مركز التقاء كل مصالح الصندوق، فهي تسجل كل مدخلات و مخرجات الصندوق، تتمثل المدخلات في التأمينات و اشتراكات المؤمن لهم، و المخرجات في التعويضات من جراء الأضرار التي تلحق المؤمنين لهم، كما تحدد الوضعية المالية للصندوق في نهاية كل سنة[1].

5- مصلحة الحوادث:

تتلقى تصريحات بالحوادث من أجل تكوين الملفات عن طريق ملئ الاستمارات (**انظر ملحق رقم 08**)، افتتاح ملفات التعويض و تعيين الخبير لتقدير الأضرار من ثمة دراسة الملفات و الاتصال بشركات التأمين المقابلة لتكوين الملف و إجراء عملية المقاصة و التفاهم الودي للحصول على حقوق زبائن الصندوق في حال ثبوت مسؤولية الغير في الحادث[2].

تشرف على أربعة مصالح هي على التوالي :

[1] – مقابلة مع السيدة ميقاربة، رئيسة قسم الموارد البشرية، 22-04-2019 ، على الساعة 10:00.

[2] – مقابلة مع السيدة زغواني، رئيسة قسم الحوادث، 23-04-2019 ، على الساعة 11:00

❖ **مصلحة الحوادث المادية:**

يختص بملفات الحوادث المتعلقة بالأشياء المنقولة و السيارات و المركبات عموما و حوادث الحريق غير الفلاحية، و قد تم تخصيص مكتبين لمعالجة ملفات الحوادث المادية:

أ– مكتب ملفات وحدة المدية: يختص فقط بالملفات التي تم إبرام عقودها على مستوي المكتب المحلي بالمدية.

ب– مكتب ملفات بقية المكاتب المحلية: يختص بملفات حوادث بقية المكاتب المحلية.

❖ **مصلحة الحوادث الجسمانية:**

يختص بملفات الحوادث التي تتضمن أضرار جسمانية لحقت بالمؤمن أو المتعاملين معه أو المتضررين بسببه مثل الوفاة أو الإصابات التي ينجر عنها إعاقة مؤقتة أو حسب تقدير الخبير المعين من قبل المحكمة[1].

❖ **مصلحة المنازعات:**

يختص بكل الملفات محل نزاع مع الغير فيما يخص تعاملات الصندوق مع المشتركين أو الموردين أو مع الإدارات العمومية و حتى مع العمال، حيث يتعامل الصندوق مع المحامين و كتاب الضبط، و يشرف على مصلحة المنازعات رئيس مصلحة مختص في القانون و الإجراءات القانونية.

❖ **مصلحة التعويضات الفلاحية:**

و هي أهم مصلحة في قسم الحوادث، نظرا لارتباطها بالقطاع الفلاحي الذي أنشأت صناديق التعاون الفلاحي لأجله، تتفرع هذه المصلحة لفرعين:

- **مكتب الحوادث النباتية:** يقوم بمعالجة كل الحوادث التي تتعرض له المزارع و ما عليها من أشجار مثمرة، محاصيل زراعية بسبب الحرائق، البرد، الجفاف، الرياح و الفيضانات.
- **مكتب الحوادث الحيوانية:** يقوم بمعالجة كل الخسائر المتعلقة بالإنتاج الحيواني كالأبقار و المواشي، الجمال، الأحصنة، الدواجن و تربية النحل.

[1] – مقابلة مع السيدة زغواني، رئيسة قسم الحوادث، 23-04-2019 ، على الساعة 14:45.

6- مصلحة الإعلام الآلي:

يقوم بتحضير الإحصائيات المطلوبة لجميع المصالح، و كتابة مختلف الوثائق و تخزين المعلومات عن طريق تسجيل كافة المعلومات الشخصية للمؤمن لهم في الحاسوب حتى يسهل الرجوع إلى ملف المؤمن له في حال حدوث خطر، كما تعمل على صيانة أجهزة الإعلام الآلي المستخدمة في الصندوق.

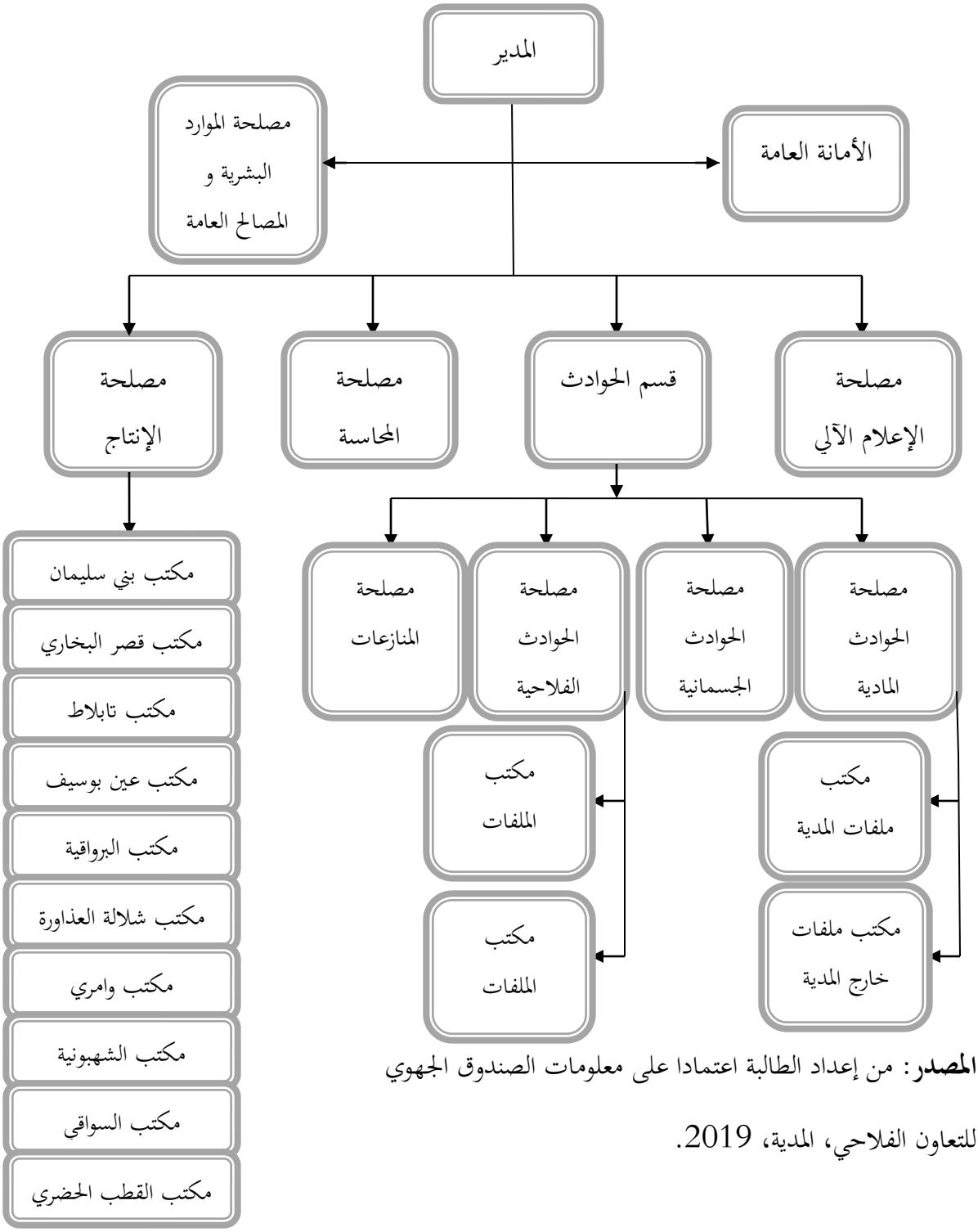
7- مصلحة الإنتاج:

تعتبر من أهم المصالح على مستوى الصندوق الجهوي، تتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على متابعة و توجيه مختلف عمليات التأمين سواء على مستوى وحدة المدية أو مستوى كل المكاتب المحلية، كما يقوم بالبحث عن زبائن جدد من خلال الاتصال المباشر مع الزبائن أو القيام بالمعارض لشرح أو طرح منتوج جديد بامتيازات محفزة على التأمين، كما يشرف الرئيس على مجموعة أعوان مهمتهم إبرام عقود التأمين حيث يتم النقاش على محتوى العقد(طبيعة التأمين ، نوعية الممتلكات المؤمن عليها...) (**أنظر الملحق رقم09**)، أخذ صور الشيء المؤمن[1].

[1] – مقابلة مع السيدة بن زرقة، رئيسة قسم الإنتاج، 25-04-2019 ، على الساعة 11:00.

و المخطط التالي يوضح الهيكل الإداري:

الشكل رقم(06): يمثل الهيكل الإداري للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمدية.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، المدية، 2019.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحديد المنهج المتبع في الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولا: منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمدية، الذي يقوم على جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة و تحليلها، باستخدام الوسائل المختلفة لجمع البيانات المتمثلة في:

السجلات و الوثائق: ساعدت الوثائق المقدمة إلينا على توفير الكثير من الوقت و الجهد، من بينها: بعض القصاصات و الدراسات التي أجريت سابقا.

المقابلة: اقتضت الضرورة إجراء بعض المقابلات مع الموظفين، لتوضيح بعض النقاط و إزالة الغموض.

الاستبيان: يعتبر من تقنيات جمع المعلومات، و قد تم إعدادها و توزيعها على العاملين في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمدية، على اختلاف مستوياتهم.

ثانيا:عينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على الباحث تحديدها قبل بدء دراسته حصر مجتمع الدراسة.

و في دراستنا هذه مجتمع الدراسة يشمل الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمدية و التي يبلغ عدد عمالها (38) عامل، و قد كان حجم العينة يتمثل في (25) فرد، تم اختيارهم عشوائيا على اختلاف مستوياتهم، و بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (21) استبيان جرى تحليله.

المطلب الثاني: تحليل البيانات حسب الاستبيان الموجود في قائمة الملاحق

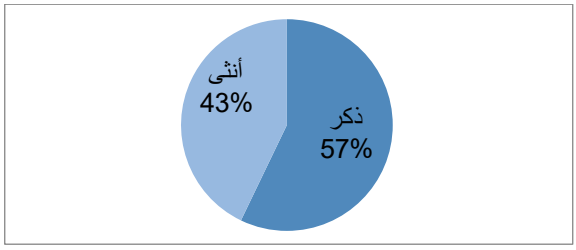
أولا: محور البيانات الشخصية

1- الجنس

الجدول (08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	12	57
أنثى	09	43
المجموع	21	100

الشكل (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وexcel.

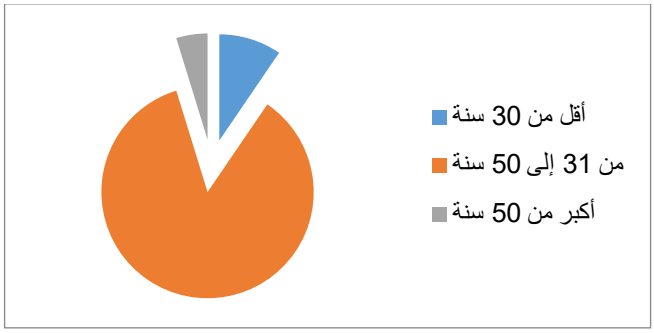
يتضح من الجدول(**08**) و **الدائرة النسبية** أن نسبة الرجال57% أعلى من نسبة النساء43%، و يرجع هذا التباين إلى طبيعة العمل لبعض المناصب تحتاج إلى الرجال لشغلها.

2- العمر

الجدول (09): توزيع العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30سنة	02	.095
من 31إلى 50	18	85.5
أكثر من50 سنة	1	04.6
المجموع	21	100

الشكل (08): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وexcel.

نلاحظ من الجدول(**09**) أعلاه و الدائرة النسبية أن ما يعادل أكثر من نصف العينة أي 85.5% تتراوح أعمارهم بين 31-50 سنة، تليها فئة(أقل من 30سنة) بنسبة 9.5%، ثم فئة(أكبر من 50 سنة) بنسبة 4.6%، بمعنى أن

غالبية أفراد العينة تمتد من 31 سنة فأكثر، و هو السن الذي يكون فيه الفرد قد اكتسب الخبرة الكافية و النضج الفكري الذي يعود بالنفع على المؤسسة.

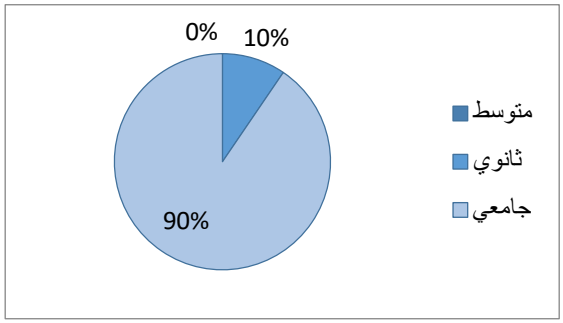
3- المؤهل العلمي

الجدول(10): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
متوسط	00	00
ثانوي	02	9.5
جامعي	19	90.5
المجموع	21	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وexcel.

الشكل(09): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



نلاحظ من خلال الجدول(**10**) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة90.5% هم المتحصلين على الشهادات الجامعية، و البقية بنسبة 9.5% هم العمال ذوي المستوى الثانوي، و هذا يفسر بأن المؤسسة تعتمد على أصحاب المستوى التعليمي العالي.

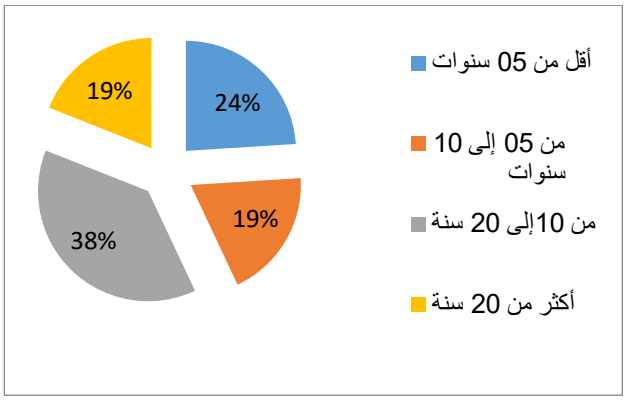
4- سنوات العمل

الجدول (11): توزيع العينة حسب سنوات العمل

سنوات العمل	العدد	النسبة %
أقل من 05 سنوات	05	24
من 5 إلى 10 سنوات	04	19
من 10إلى 20 سنة	08	38
أكثر من 20 سنة	04	19
المجموع	21	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وexcel.

الشكل (10): توزيع العينة حسب



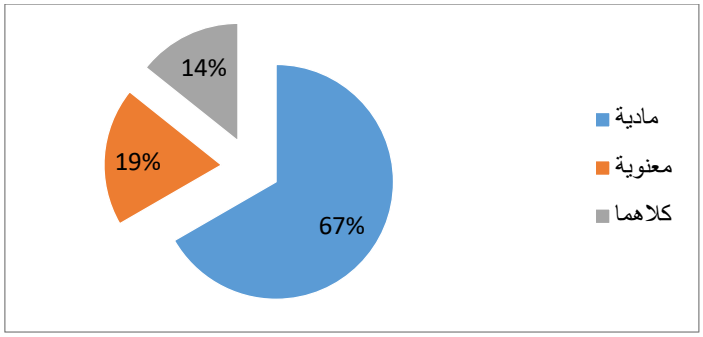
يبين الجدول(**11**) **أن نسبة** 38% لأفراد العينة الذين تتراوح أقدميتهم ما بين10-20 سنة، تليها فئتي 5-10 سنوات و أكثر من 20 سنة بنسب متساوية19% و هي نسبة مقبولة تسمح لهؤلاء الأفراد بالقيام بأعمالهم المطلوبة على أكمل وجه.

ثانيا: محور المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز.

السؤال الأول: ما هي الحوافز المطبقة في المؤسسة؟

الجدول (12): الحوافز المطبقة في المؤسسة. **الشكل (11):** الحوافز المطبقة في المؤسسة.

البيان	العدد	النسبة %
مادية	14	67
معنوية	4	19
كلاهما	3	14
المجموع	21	100



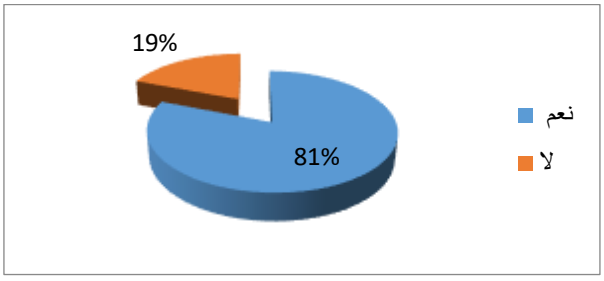
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وexcel.

يبين الجدول(**12**) و الدائرة النسبية أن المؤسسة تركز على الحوافز المادية ب 67% أكثر منها معنوية ب19% ، و تتمثل هذه الحوافز في الترقية و الزيادة في الأجور...، و بلغت نسبة14% بتطبيقها لكليهما.

السؤال الثاني: هل تولي المؤسسة أهمية للحوافز؟

الجدول (13): اهتمام المؤسسة بالحوافز. **الشكل (12):** اهتمام المؤسسة بالحوافز.

البيان	العدد	النسبة %
نعم	17	81
لا	4	19
المجموع	21	100



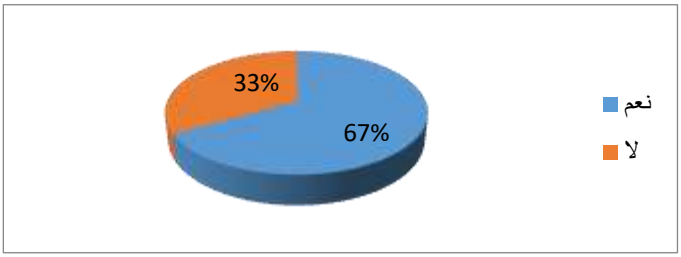
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و excel.

حسب الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 81% من العينة عبروا عن اهتمام المؤسسة بالتحفيز، مقابل ذلك ما نسبته19% عبروا عن عدم اهتمام المؤسسة بالتحفيز، و هذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز.

السؤال الثالث: هل تحصلت على حوافز في عملك؟

الجدول (14): الحصول على الحوافز. **الشكل (13)**: الحصول على الحوافز.

البيان	العدد	النسبة%
نعم	14	67
لا	7	33
المجموع	21	100



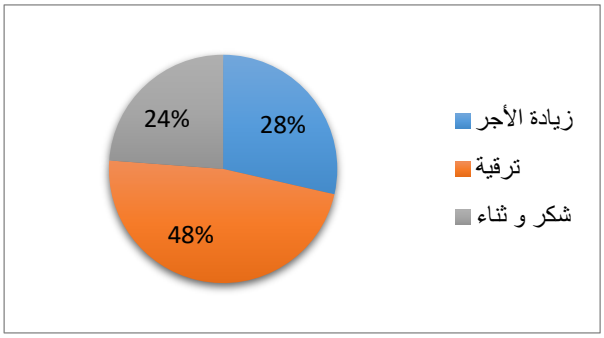
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و excel.

نلاحظ من الجدول(14) أن النسبة المرتفعة كانت للفة التي تحصلت على الحوافز ب67%، و نسبة 33% من العينة لم يتحصلوا على الحوافز.

السؤال الرابع: ما هي أنواع الحوافز التي تحصلت عليها؟

الجدول (15): الحوافز المتحصل عليها الحوافز. **الشكل (14)**: الحوافز المتحصل عليها.

البيان	العدد	النسبة%
زيادة الأجر	6	29
ترقية	10	48
شكر و ثناء	5	24
المجموع	21	100



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وexcel.

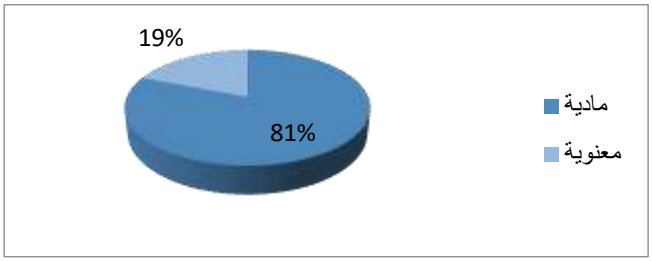
يبين الجدول(**15**) أن النسبة الغالبة للحوافز تتمثل في الترقية ب48%، تليها الزيادة في الأجر ب29%، فنسبة الشكر و الثناء ب 24%، مما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية للحوافز خاصة المادية منها و هذا مايؤكد مصداقية

السؤال الثاني، و تكون الترقية إما من خلال النصوص القانونية أو على أساس الشهادة و أحيانا من خلال الأداء الجيد و كذا بالنسبة للزيادة في الأجر، و فيما يخص الشكر فيكون من خلال الأداء الجيد.

السؤال الخامس: ما هي أنواع الحوافز المفضلة لديك؟

الجدول (16): الحوافز المفضلة. **الشكل (15)**: الحوافز المفضلة.

البيان	العدد	النسبة%
مادية	17	81
معنوية	4	19
المجموع	21	100



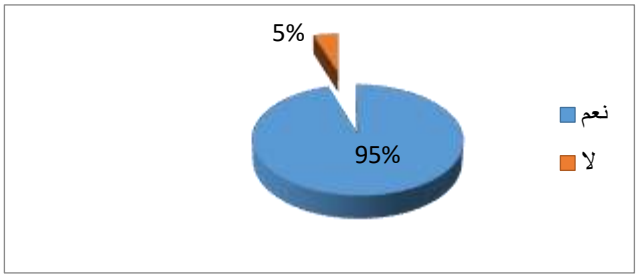
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و excel.

نلاحظ من الجدول و الدائرة النسبية أن العمال يفضلون الحوافز المادية على المعنوية بنسبة81%و19% على التوالي، و يرجع ذلك كون أن الحوافز المادية تساهم في تحسين مستواهم المعيشي و تحقيق الرفاهية على غرار الحوافز المعنوية.

السؤال السادس: هل تشجعك الحوافز المادية على بذل المزيد من الجهد؟

الجدول (17): الحوافز المادية و علاقتها بالجهد. **الشكل(16)**: الحوافز المادية و علاقتها بالجهد.

البيان	العدد	النسبة%
نعم	20	95
لا	1	5
المجموع	21	100



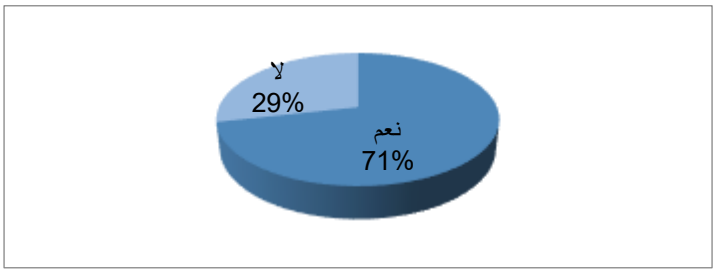
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و excel.

يوضح الجدول (**17**) أن أغلب الأفراد يرون أن الحوافز المادية تشجعهم على بذل المزيد من الجهد و قدرت النسبة ب95%، بينما 5% صرحوا ب "لا".

السؤال السابع:هل تهتم بالحصول على الحوافز المعنوية كالشكر و الثناء؟

الجدول (18):الاهتمام بالحصول على الحوافز **الشكل (17)**:الاهتمام بالحصول على الحوافز المعنوية.

البيان	العدد	النسبة%
نعم	15	71
لا	6	29
المجموع	21	100



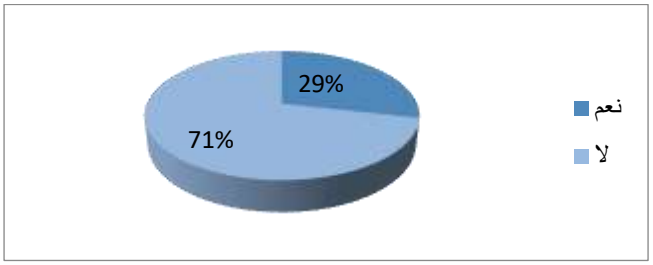
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و excel.

يبين الجدول و الشكل أعلاه أن أغلب عمال المؤسسة يبدون اهتمام بحصولهم على الحوافز المعنوية مثل الشكر... بنسبة71% لشعورهم بالاستقرار أثناء قيامهم بعملهم، و تليها نسبة29% من الأفراد صرحوا بعدم اهتمامهم بالحوافز المعنوية.

السؤال الثامن: هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد؟

الجدول (19): علاقة الأجر بالجهد. **الشكل (18)**: علاقة الأجر بالجهد.

البيان	العدد	النسبة%
نعم	6	29
لا	15	71
المجموع	21	100



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و excel.

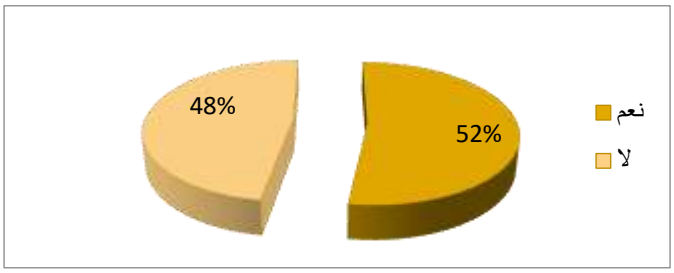
يوضح الجدول(19) أن نسبة 71% من أفراد العينة يرون أن الأجر غير متوافق مع جهدهم المبذول، في حين يرى29% منهم توافق الجهد مع الأجر المدفوع، و يعود هذا الاختلاف كون أن هناك مناصب شاقة تتطلب جهد كبير.

السؤال التاسع: هل أنت راض عن العمل الذي تقوم به؟

الجدول (20): مدى الرضا عن العمل

البيان	العدد	النسبة%
نعم	11	52
لا	10	48
المجموع	21	100

الشكل (19): مدى الرضا عن العمل.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و excel.

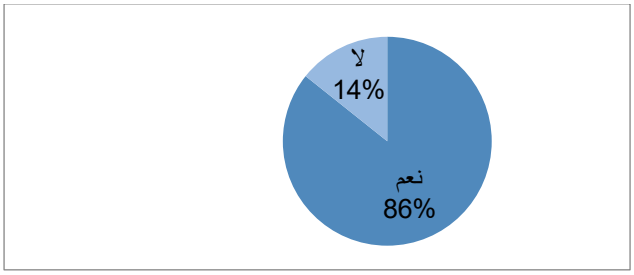
نلاحظ من الجدول(20) و الدائرة النسبية أن النسب متقاربة حيث 52% راضون عن العمل لتوافق شهاداتهم مع وظيفتهم، في حين 48% غير راضون نظرا لأن جهدهم المبذول أكبر مما يؤجرون عليه و كذا ضغوط العمل.

السؤال العاشر: هل يتشارك العمال في الأرباح؟

الجدول (21): المشاركة في الأرباح.

البيان	العدد	النسبة %
نعم	18	86
لا	3	14
المجموع	21	100

الشكل (20): المشاركة في الأرباح.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و excel.

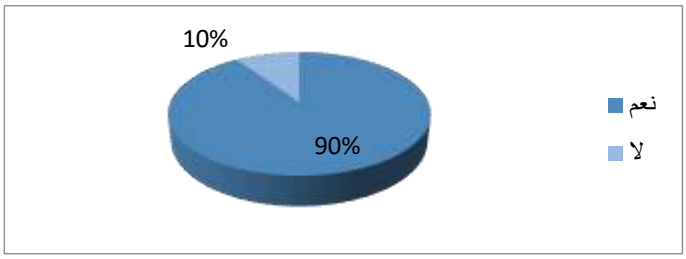
يتضح من خلال الجدول أعلاه و الدائرة أن ما نسبته 86% من أفراد العينة يتشاركون في أرباح المؤسسة السنوية التي تقدمها للعمال تقدر قيمتها حسب الدرجة و المنصب الذي يشغله العامل، في حين يرى 14% من أفراد العينة أن المؤسسة لا تشارك العمال في الأرباح.

السؤال الحادي عشر: هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية؟

الجدول (22): واقع الخدمات الاجتماعية.

البيان	العدد	النسبة%
نعم	14	67
لا	7	33
المجموع	21	100

الشكل (21): واقع الخدمات الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و excel.

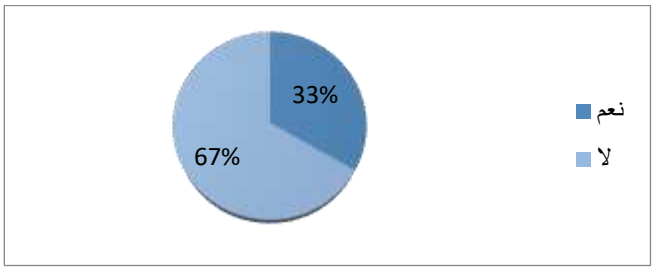
نلاحظ من خلال معطيات الجدول(22) أن نسبة67% من أفراء العينة أجابوا في أن المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية متمثلة في منحة مدرسية لكل عامل لديه أطفال متمدرسين وكذا منح خاصة بعيد الأضحى و منحة عيد المرأة بالنسبة للنساء ...، و نسبة 33% يرون أن المؤسسة لا تقدم خدمات اجتماعية لعدم استيفائهم الشروط سابقة الذكر.

السؤال الثاني عشر: إذا توفرت لديك فرصة للعمل في مؤسسة أخرى، هل تنتقل إليها؟

الجدول (23): إمكانية تغيير المؤسسة.

البيان	العدد	النسبة%
نعم	7	33
لا	14	67
المجموع	21	100

الشكل (22): إمكانية تغيير المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و excel.

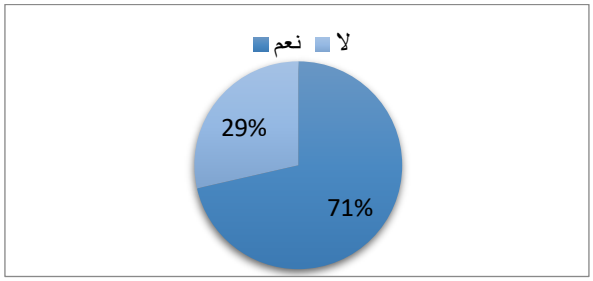
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة67% من أفراد العينة المدروسة غير مستعدين لترك عملهم في حال وجدوا وظيفة أخرى، و 33% مستعدين لتركها، ما يفسر حبهم و ارتباطهم بهام محققين الولاء للمؤسسة.

ثالثا: محور معلومات المتعلقة بالأداء.

السؤال الأول: هل تتوافق وظيفتك مع قدراتك و مهاراتك؟.

الجدول (24): توافق الوظيفة و القدرات **الشكل (23):** توافق الوظيفة و القدرات.

البيان	العدد	النسبة%
نعم	16	71
لا	06	29
المجموع	21	100



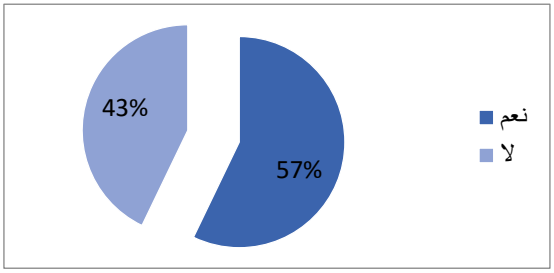
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و excel.

يرى أغلب أفراد العينة71% أن قدراتهم تتوافق ووظيفتهم بحكم خبرتهم و مؤهلاتهم العلمية، فيما يرى البقية29% أن وظائفهم لا تتطابق و قدراتهم و يطمحون لمناصب أعلى، يتضح هذا من الجدول(24) أعلاه.

السؤال الثاني: هل تتوفر مؤسستك على نظام تقييم الأداء؟.

الجدول (25): توفر المؤسسة على نظام تقييم الأداء. **الشكل (24):** توفر المؤسسة على نظام تقييم الأداء.

البيان	العدد	النسبة%
نعم	12	57
لا	09	43
المجموع	21	100



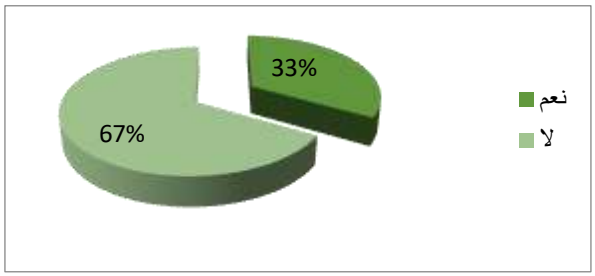
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و excel.

يبين الجدول(25) و الشكل(24) أن 57% من الأفراد يقرون بوجود نظام لتقييم الأداء prime de rendement individuelle(PRI) نقطة التقييم الفردية يمنحها مدير المؤسسة استنادا للأداء خلال الشهر، و prime de rendement collective(PRC) نقطة التقييم الجماعية تمنح من قبل المديرية العامة و تكون موحدة لجميع العمال دون استثناء على ربوع الوطن، فيما أجابت 43% من العينة بعدم توفر نظام تقييم الأداء بحجة انه لا يعتمد على معايير موضوعية و قانونية.

السؤال الثالث: هل أنت على علم بجميع معايير تقييم الأداء؟

الجدول (26): العلم بمعايير تقييم الأداء. **الشكل(25):** العلم بمعايير تقييم الأداء.

البيان	العدد	النسبة %
نعم	07	33
لا	14	67
المجموع	21	100



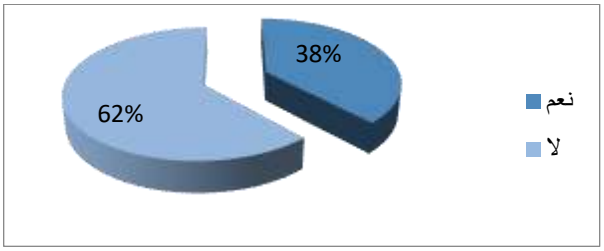
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و excel.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه و الدائرة النسبية أن 67% من أفراد العينة ليس لديهم علم بجميع المعايير التي يقيمون علها، إذا استثنينا معياري السلوك و الانضباط، أما33% من العينة على علم بمعايير الأداء و هم في الغالبية رؤساء الأقسام و المصالح.

السؤال الرابع: هل تقوم الإدارة بنقل العمال استنادا لنتائج تقييم الأداء؟.

الجدول (26): نقل العمال **الشكل (25):** نقل العمال.

البيان	العدد	النسبة%
نعم	08	38
لا	13	62
المجموع	21	100



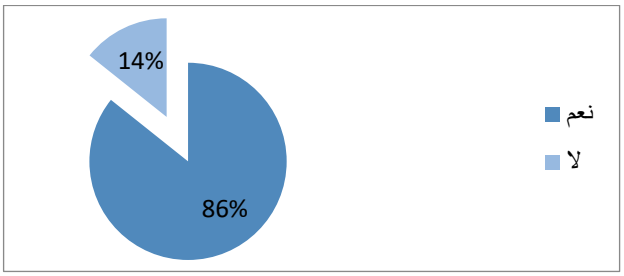
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و excel.

نرى من الجدول(26) أن أغلب العينة يرون أن الإدارة لا تقوم بنقل الأفراد استنادا لنتائج التقييم بنسبة 62% ، بل تتم الترقية و النقل اعتمادا على النصوص القانونية، فيما يرى البقية 38% عكس ذلك و هم المستفيدون من الترقية و النقل.

السؤال الخامس: هل في رأيك تحسين الأداء يكون من خلال التحفيز؟.

الجدول (27): علاقة تحسين الأداء و التحفيز. **الشكل (24)**: علاقة تحسين الأداء و التحفيز.

البيان	العدد	النسبة%
نعم	18	86
لا	03	14
المجموع	21	100



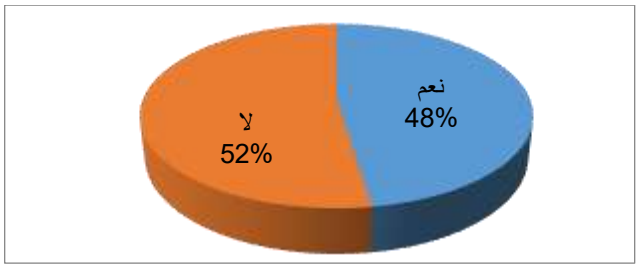
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان و excel.

يرى 18 فرد من العينة أن تحسين الأداء يكون من خلال التحفيز، بينما يرى البقية 03 أفراد أن تحسين الأداء لا يكون من خلال التحفيز فقط بل هو عامل أساسي من عوامل تحسين الأداء بالإضافة إلى توفير اليد العاملة المؤهلة و الإمكانات المادية الضرورية اللازمة لإنجاز أي عمل.

السؤال السادس: هل ترى أن الحوافز المتوفرة كافية لتجعلك تقوم بعملك على أكمل وجه؟

الجدول(28): وفرة الحوافز. **الشكل (27)**: وفرة الحوافز.

البيان	العدد	النسبة%
نعم	10	48
لا	11	52
المجموع	21	100



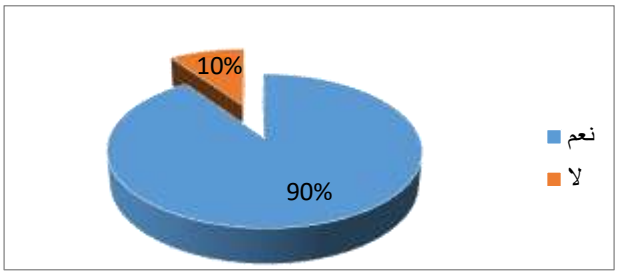
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وexcel.

حسب الجدول(28) و الشكل(27) الموضحين أعلاه، أن نسبة 48% من أفراد العينة يرون أن الحوافز المتوفرة كافية لتجعلهم يقومون بعملهم على أكمل وجه، فيما يرى 52% من الأفراد أن الحوافز المتوفرة غير كافية و ترى هذه الفئة أنه لابد من تقديم حوافز أكثر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

السؤال السابع: هل في نظرك التحفيز الجيد يؤدي إلى أداء جيد؟.

الجدول(29):تأثير التحفيز الجيد على أداء الفرد. **الشكل(28)**: تأثير التحفيز الجيد على أداء الفرد.

البيان	العدد	النسبة%
نعم	19	90
لا	02	10
المجموع	21	100



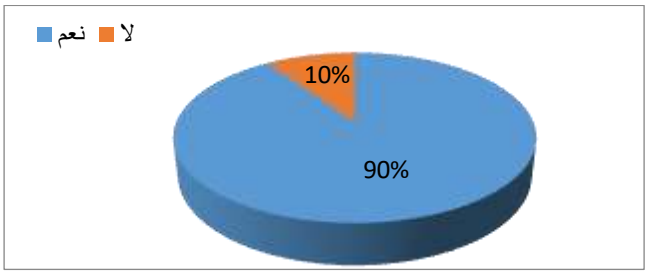
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وexcel.

الجدول(29) أعلاه يظهر التباين في النسب من خلال جواب أفراد العينة على أن التحفيز الجيد يؤدي إلى أداء جيد ب 90%، فيما يرى 10% عكس ذلك، فهذه النسب تؤكد علاقة التحفيز بالأداء حتى في نظر العمال.

السؤال الثامن: هل تحرص على تحسين أدائك؟.

الجدول(31): تحسين الأداء. **الشكل(30)**: تحسين الأداء.

البيان	العدد	النسبة%
نعم	19	90
لا	02	10
المجموع	21	100



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وexcel.

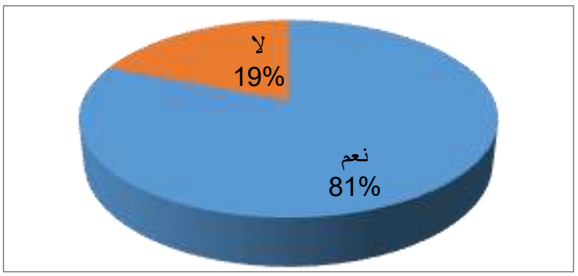
من خلال البيانات المتحصل عليها من الجدول(31) يتبين لنا أن أغلب أفراد العينة المقدرة نسبتهم ب90% يحرصون على تحسين أدائهم، و 10% لا يحرصون على تحسين الأداء، نستنتج أن أغلبية العمال يهتمون برفع قدراتهم و تطوير مهاراتهم و تحسين أدائهم.

السؤال التاسع: هل نتائج التقييم تحفزك على بذل المزيد من الجهد؟.

الجدول(32): علاقة نتائج التقييم بالعمل.

البيان	العدد	النسبة%
نعم	17	81
لا	04	19
المجموع	21	100

الشكل(31): علاقة نتائج التقييم بالعمل.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان وexcel.

غالبية الأفراد ب 81% يرون أن نتائج التقييم تحفزهم على العمل بكفاءة، راجع كون أن نتيجة تقييمهم من المدير كانت مرضية لهم، في حين يرى 19% من الأفراد أن نتائج التقييم لا تحفزهم على العمل بكفاءة نتيجة عدم قناعتهم بها لافتقارها للشفافية.

خلاصة

من خلال دراستنا لواقع نظام الحوافز في تحسين الأداء للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمدية، توصلنا إلى أنها تولي اهتمام للحوافز ، و تعتمد على الحوافز المادية.

و بالرغم من وجود نقائص في نظام الحوافز المطبق في المؤسسة و المتمثل في نقص الحوافز المعنوية، إلا أننا وجدنا أفرادها راضين عن العمل بها، و هذا من خلال عدم استعدادهم لترك العمل في المؤسسة حتى لو أتيحت لهم فرص عمل في مؤسسات أخرى.

خاتمة

خاتمة

نظرا لأهمية العنصر البشري، يجب تفعيل دور هذا المورد في المؤسسات عن طريق استثارة دوافعه لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة، من خلال تطبيق نظام إداري فعال يعمل على تحفيز الأفراد، فنظام الحوافز يشغل موضوعا هامة في تسيير الموارد البشرية من منطلق أن الإنسان بحاجة لمحرك دفع من أجل إثبات ذاته، فبناءا عليه فإنه بحاجة إلى محفز خارجي يجعله يقوم بأعماله على أكمل وجه.

فالمؤسسات اليوم مبنية على أساس امتلاك قاعدة عمالية تتسم بالدافعية المرتفعة و تحقيق أعلى مستويات من الأداء، بالإضافة إلى أن عملية تقييم الأداء هي وسيلة الرقابة المستمرة لمعرفة كل ما يحدث في المؤسسة فيما يخص سير الأعمال و إنتاجية الفرد، و تعتبر هذه العملية أساسا موضوعيا لاتخاذ الإجراءات المتعلقة بزيادة الحوافز في حال وجود نقاط قوة لتعزيزها عن طريق الزيادة في الأجور، الترقيات...، و المعالجة في حالة وجود نقاط ضعف لتحسينها عن طريق أنظمة التدريب.

نتائج الدراسة:

بعد إلقائنا الضوء على مختلف الجوانب النظرية و التطبيقية للموضوع توصلنا إلى:

-الحوافز مؤثرات خارجية تحرك دافعية الفرد لبذل جهد أكبر لتلبية حاجاته من جهة، و تحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى، فهي بذلك مؤثرات تعدها الإدارة للتأثير على العاملين من أجل رفع كفاءتهم و إنتاجيتهم، و هذا ما تجيب علية الفرضية الأولى.

–تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام.

– تركز الحوافز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، فالأداء الذي يستحق التحفيز هو أداء غير عادي، فمنح الحوافز مظهر من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأفراد بعملهم و اطلاعهم بأعباء وظيفتهم، و بالتالي تحقيق ما يطمحون إليه من زيادة في الأجر أو ترقية...

– توجد تصنيفات و أنواع عديدة للحوافز، إلا أن كلها تصب في نفس الهدف ألا وهو إثارة دافعية الأفراد لبذل المزيد من الجهد و العطاء.

-نظام الحوافز يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به تتراوح ما بين القيم التي يحملها الفرد و العادات و التقاليد،و إمكانيات المؤسسة و كفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لتطلعات العامل و أهداف المؤسسة.

- تعمل الحوافز على زيادة أداء الأفراد في المؤسسة، فتؤثر عليهم بشكل إيجابي غالبا لما تعكسه من انطباعات جيدة لديهم، خصوصا عند شعورهم أنه قد تم تقدير الجهود المبذولة من خلال العمل الذي يقومون به.

- يعتبر أداء العاملين من أهم مصادر الأداء في المؤسسة، فتحقيق الفعالية في الأداء لم يعد يقتصر على ما تملكه المؤسسة من موارد و إمكانيات، و إنما يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على الاستفادة من هذه الموارد بصفة عامة و الموارد البشرية بصفة خاصة، فلا يمكننا تصور أي أداء دون أفراد.

- تقييم أداء العاملين هو وسيلة الرقابة التي تستخدمها المؤسسة في متابعة سير أداء العاملين، من خلالها تتخذ المؤسسة مجموعة إجراءات من تدريب و تكوين فيما يخص الأداء المنخفض لتحسينه، و كذا منح مكافآت لأصحاب الأداء الجيد لتشجيعهم على مجهوداتهم، وهذا ما تجيب عليه الفرضية الثانية.

- و من هنا فإن أهم سبل نجاح أي مؤسسة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة لكافة الأنشطة داخل المؤسسة، و لكي تضمن هذه الأخيرة رضا وولاء أفرادها وجب ربط أهدافها و أهداف عمالها، و تقديم الحوافز التي تعتبر المحرك الأساسي للطاقات و القدرات.

نتائج الدراسة التطبيقية:

-تهتم مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالحوافز، و تعتمد بالأخص على الحوافز المادية كالزيادة في الأجور و المشاركة في الأرباح...

- أغلب الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة حوافز مادية تقدر شهريا كمنح مختلفة متضمنة في الأجر.

- معظم موظفي المؤسسة تشجعهم الحوافز المادية و يفضلون الحصول عليها أكثر من المعنوية، راجع كون أن الحوافز المادية تساهم في إشباع حاجاتهم و تحسين المستوى المعيشي و تحقيق الرفاهية، إلا أنهم لا يمانعون من حصولهم على المعنوية منها، التي رغما من تواجدها إلا أنها غير كافية.

– أغلبية الموظفين راضين عن العمل الذي يقومون به، إلا أنهم غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه في ظل الظروف المعيشية الحالية.

– أغلب عمال المؤسسة لديهم ولاء اتجاه المؤسسة، ما يساعد على تقليل معدل دوران العمل و الاحتفاظ بالخبرات في المؤسسة التي توافق كل وظيفة و الاستفادة منها.

– تتوفر المؤسسة على نظام تقييم الأداء، غير أن بعض العاملين على غير علم بمعايير هذا النظام و يرون أن الدرجة التقييمية تمنح على أساس العشوائية و لا تعكس الأداء الحقيقي للعامل.

– يتم نقل العمال قانونيا وفق السلم الإداري، و أحيانا حسب الخبرة و الأقدمية.

– يرى عمال المؤسسة أن التحفيز عنصر يشجعهم على بذل المزيد من الجهد و الارتقاء بالأداء، و من هنا نستنتج أن هناك علاقة طردية بين الحوافز و تحسين الأداء، بحيث كلما تحصل العمال على التحفيزات المناسبة كلما زاد استقرارهم في العمل و ارتياحهم فيه أدى هذا إلى رضاهم عن العمل الذي يقومون به الذي يقود إلى تحسين أدائهم في العمل، و هذا ما تجيب عليه الفرضية الثالثة.

– يهتم العمال في المؤسسة برفع قدراتهم و تحسين أدائهم لنيل المزيد من المكافآت.

التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة و بناءا على النقائص التي لامسناها، ارتأينا أن نقدم بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها:

–يستحسن تحفيز العاملين المجدين و المجتهدين ايجابيا، و استخدام أسلوب التحفيز السلبي على العمال المتهاونين و المتكاسلين.

– من الجيد عدم المساواة في منح الحوافز بين جميع العاملين، حيث أن منح الجميع لنسب متساوية يؤدي إلى قتل الروح المعنوية للعمال المجدين، لذلك يجب الإنصاف بينهم.

– من الأحسن توفير المزيد من الحوافز و التنويع فيها و إضافة حوافز جديدة غير مقدمة مسبقا.

-من الأفضل منح الحوافز في وقتها و عدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها.

- ينبغي الاستمرار في توفير فرص التدريب و تأهيل العاملين مما يساعد في تطويرهم الذاتي، و تفعيل روح الجماعة بينهم.

- ضرورة أن تكون نتائج تقييم الأداء معيارا للثواب و العقاب.

- من المستحب توفير ظروف و بيئة عمل جيدة لضمان الاستقرار النفسي العمال.

- التقييم الفردي للعمال بدل الجماعي حتى يبرز الأداء الحقيقي للعامل، و الابتعاد عن التحيز في التقييم و الميول الشخصي و تجنب الحكم في حالة العصبية و الغضب و حالات المرض كالتعب و الإرهاق...الخ.

- يحبذ لو يأخذ بآراء العامل مما يشجعه على الإبداع.

- إدراج معايير تقييم الأداء في لائحة أو وثيقة رسمية حتى يتم الإطلاع عليها من قبل جميع الموظفين.

آفاق البحث:

من خلال دراستنا ارتأينا طرح المواضيع التالية لتكون نواة و منطلق لبحوث أخرى، و تتمثل في:

- دور الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية.
- تأثير الحوافز على تنمية الإبداع الإداري.
- تأثير الحوافز في تحسين جودة الخدمات.
- مقارنة بين الحوافز في المؤسسة الاقتصادية و مؤسسات القطاع الخاص.

و في الأخير بحثنا هذا ليس إلا محاولة لإثراء واحد من أهم الموضوعات الإدارية، و نسأل الله أن يوفقنا في هذا العمل، فإن أصبت فهو من عند الله وحده، و إن أخطأت فهو من نفسي.

قائمة المراجع

المصادر:

القرآن الكريم:

- قال تعالى" و لئن شكرتم لأزيدنكم...". (إبراهيم-07-).

المراجع باللغة العربية:

❖ **الكتب:**

- أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة**، دار النهضة العربية،ط2، مصر، 2008.
- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- أحمد فؤاد باشات، **أسس التدريب**، دار النهضة العربية، ط1، القاهرة، 1978.
- أحمد ماهر، **نظم الأجور و التعويضات"دليلك إلى الرواتب و الحوافز و مزايا و خدمات العاملين"**، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، ط2، الدار الجامعية للطباعة و للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1995.
- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، ط6 ، 1998.
- أنس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع، 2011.
- إبراهيم الفقي، **قوة التحفيز**، ثمرات للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2011.
- الخزامي عبد الحكيم، **إدارة تغيير الأفراد و الأداء كيف؟**، دار الشروق، دمشق- سوريا، 1999.
- بروس أن بيتوني، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان.
- تامر محمد محارمة، **المناخ التنظيمي في الفكر الإداري**، مجلة الإداري، العدد 65، معهد الإدارة العامة.
- جبران مسعود، **رائد الطلاب**، ط9، دار العلم، بيروت، 1989.
- جون جاكسون و آخرون, **نظرية التنظيم**، ترجمة خالد زروق، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.

- حسن محمد خير الدين و آخرون "**العلوم السلوكية**"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2000.
- خالد عبد الرحمان الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2005.
- داوود معمر، **منظمات الأعمال و الحوافز و المكافآت**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006.
- رافد الحريري، **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2008.
- زاهر عبد الرحيم، **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**، دار الراية للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها**، ط1، دار نشر المجدلاوي للتوزيع،الأردن، 2006.
- سيد عبد الحميد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2009.
- سيد كمال جاد الرب،**إستراتيجية تطوير و تحسين الأداء**، جامعة قناة السويس، مصر، 2009.
- سيد محمد جاد الرب،**إدارة الموارد البشرية**، دار المعارف، القاهرة، 2009.
- شاوش مصطفى نجيب، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 1996.
- صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**،دار الجامعات العصرية، القاهرة.
- طارق علي جماز، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010.
- طاهر محمود الكلالدة،**الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**،دار البازوري العلمية للنشر و لتوزيع،الأردن،2011.
- عادل جودة، **الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية**، دمشق، 2000.
- عامر عوض، **السلوك التنظيمي الإداري**، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- عبد الباري درة و آخرون، **إدارة القوى البشرية**، جامعة القدس المفتوحة، القاهرة، 2008،
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز سلطان العنقودي، **إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات و بناء الإستراتيجيات القرن الواحد والعشرين**، دار المريخ للنشر، القاهرة، 2015.
- عبد الرحمن توفيق، **نظم تقييم الأداء"الفروق الفردية"**، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004.
- عبد المحسن جودة، **عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية**، ط2 ، جامعة المنصورة، مصر، 2002.

- عساف عبد المعطي محمد، **السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة**، دار زهران، عمان.
- عصام الدين أمين أبو علفة، **إدارة المنظمات العامة**، مكتبة جرير، أبو ظبي، 2002.
- على السلمي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**،مكتبة غريب، القاهرة، 1985.
- علي حسن، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية**، مكتبة المنصورة، مصر،2008.
- علي غربي و آخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007.
- فايز الزغبي، محمد إبراهيم عبيدات، **أساسيات الإدارة الحديثة**، دار المستقبل للنشر، عمان–الأردن، 1997.
- فيصل حسونة، **دارة الموارد البشرية**،ط1، دار أسامة،عمان.
- كامل بربر، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين**، ط1، دار المنهل اللبناني، لبنان،2006.
- كمال دسوقي، **سيكولوجية الإدارة العامة و أخلاقيات الخدمة المدنية**، القاهرة، ط2، 2000.
- محمد أحمد عبد النبي، **إدارة الموارد البشرية**، دار زمزم للنشر، ط1، الأردن، 2010
- محمد حافظ الحجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية.
- محمد حسن رواية، **إدارة الموارد البشرية"رؤية مستقبلية"**، الدارالجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- مدحت محمد أبو نصر، **الإدارة بالحوافز "أساليب التحفيز الوظيفي"**، المجموعة العربية للطباعة و النشر، ط1.
- مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
- مصطفى يوسف،**إدارة الأداء**، دار الجامد الميسرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- منصور أحمد منصور،**المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة**، وكالة المطبوعات، القاهرة، 1973
- منير أحمد بن دريدي، **إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب والحوافز**، ط1، دار الابتكار عمان، 2005.
- مهدي حسن زوبلف، إدارة **الأفراد من منظور كمي و العلاقات الإنسانية**، دار مجدلاوي للتوزيع، ط1، عمان،1993.
- موفق حديد محمد، **الإدارة العامة: هيكلة الأجهزة و صنع السياسة و تنفيذ البرامج الحكومي**، دار الشروق، الأردن، 2000.
- هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز"التحفيز و المكافئات"**،كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، سنة 2007.

- هاني خلف الطوارنة، **نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
- نصر الله حنا، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- وسيلة حمداوي، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، ط1، الجزائر.

❖ **الرسائل و الأطروحات:**

- أحمد بخوش، **الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص اقتصاد و تسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2014.
- إلياس حواسين ، **نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية، جامعة اكلي اولحاج، البويرة، 2015/2014.
- باجة حمي، **دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة2014/2013.
- حوريةعاشور، **سياسة الحوافز و تحسين الأداء المورد البشري**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015.
- خلايفة العلمي، **مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري**، شهادة ماجستير، الجزائر، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، قسم علوم التسيير،2016.
- زهية عزبون، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة، 2007/2006.
- صليحة الشامي، **المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير في تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2010.
- سمية ترشة، **دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اقتصاد عمومي و تسيير مؤسسات، جامعة الوادي، 2015/2014.
- شهرزاد زاير، **أثر الحوافز على أداء العاملين**، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014/2013.

- مفيد عون عبد الله السقا، **الدوافع النفسية و الحوافز و علاقتها بأداء العاملين**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2013.
- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه دولة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر.

❖ **المجلاتالعلمية:**

- بلقايد براهيم، بوري شوقي، **علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد17، السداسي الثاني،2017.
- عمر الخرابشة، **الحوافز و تطبيقاتها: متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين و لماذا؟**، مجلة الانتماء و الارتقاء، العدد 17، الأردن، 1995.

❖ **الملتقيات:**

- خطيب خالد"الأسس النظرية و التنظيمية للتأمين التقليدي بالجزائر"، ملتقى الدولي حول شركات التأمين التقليدي و مؤسسات التأمين التكافلي، جامعة سطيف 24-25 أفريل،2011.
- عبد الحفيظ مقدم، **الثقافة و التسيير**، ورقة بحثية ضمن أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

❖ **المراجع باللغة الأجنبية:**

- k. hem kheme. **Le Dinarique du Contrôle de Gestion,Dunod**, Paris, 1986.
- Schuler RS**, managing human resources**, west-publishing company, without giving out the publishing country, 5th ed,1995.
- Toshiba Cecilia,Sparks **a Wave of Innovation: New structures and incentives stimulate employees creativity**, journal Human Resource Manage;ent International digest, Case study, volum:14, issue:6, ,(2006).

❖ **المواقع الإلكترونية:**

- http://mawdoo3.com
- http://www.hrdiscusion.com/hr49380/html
- http//:cnma.dz

❖ **المقابلات:**

- بن زرقة، رئيسة قسم الإنتاج، المدية، 2019.
- زغواني، رئيسة قسم الحوادث، المدية، 2019.
- زويدي، رئيس قسم المحاسبة،المدية، 2019.
- ميقاربة، رئيسة قسم الموارد البشرية، المدية، 2019.

قائمة الملاحق

ملحق(01): توزع مكاتب الصندوق الجهوي عبر الوطن.



réseau

CENTRE

CAISSE	ADRESSE	TELEPHONE
Batata	Lotissement Massasa - Rue de la Grande Bejaia	
Tizi-Ouzou	80, Avenue Abane Ramdane - Tizi Ouzou	
Bouira		
Ain Bessem		
S. El-Ghozlane		
Lakhdaria		
Alger		
Boumerdes		
Rouiba		
Hadjout		
Médéa		
El Affroun		
Blida		
Chiffa		
Ain Defla		
Khemis		
Tenès		
Chlef		

EST

Annaba	12, Bd. Biche Youcef - Annaba	
El Tarf	Rue Ladjel Rabah - El Tarf	
Skikda	Avenue Brahim Mezza - Skikda	
Guelma	4, Bd Soudani Boudemiha - Guelma	
Souk Ahras	33, Rue Basti Moamar - Souk Ahras	
Tebessa	Bd Colonel Mahfoud Cherif - Tebessa	
Oum El Bouaghi	Bd. du 20 Août 1955 - Oum El Bouaghi	
Batna	21, Avenue de la République - Batna	
Khenchela	6, Rue Abbas Laghrour - Khenchela	
Biskra	Cité des 726 Logements BP 435 - Biskra	
Ouargla	Souk Essebt RN - BP 48 - Ouargla	
El Oued	Cité des 400 Logements - El Oued	
Ghardaïa	Z.I - Le Patrice Cité du 24 Février 1956 - BP 76	
Jijel	Constantine	
Zaghouan	4, Rue des Frères Khecha - Jijel	
Sétif	Avenue du 1er Novembre 54 Chelghoum Laid	
	Place du 8 Mai 1945 - Sétif	
Mila	Cité Administrative - Mila	
Bordj Bou Arreridj	Rue Mohamed Meguedmi - Bordj Bou Arreridj	

OUEST

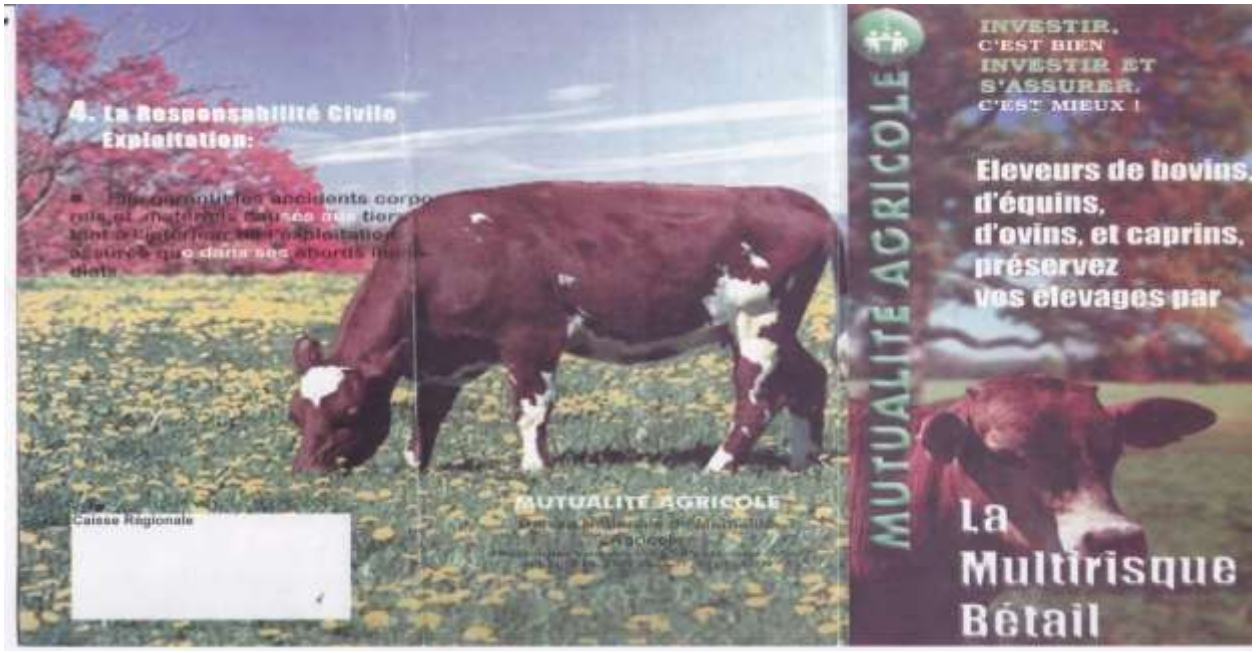
Mascara	Maison de l'Agriculture, Av. Chekh Noreddine	
Relizane	Bd Hadj Lakhdar - Relizane	
Saida	Cité El Nasr, bd. du 5 Juillet - Saida	
Tiaret	132 Logements Cité Dallas - Tiaret	
Tissemsilt	1, Route du Pigo - Tiaret	
Mostaganem	Rue Ali El Bassam - Mostaganem	
Oran	Avenue Mohamed Toumi - Mascara	
Sidi Bel Abbès	67, Bd. Emir Abdelkader - Mostaganem	
Tlemcen	2 Rue Benatia Mokhtar Bt. A - Oran	
Ain Témouchent	Place des Martyrs - Ain	
Tiaret	5, Avenue de l'Armée - Sidi Bel Abbès	
Tlemcen	1, Rue de la Palmeraie - Tlemcen	
El Bayadh	Bd. Colonel Amirouche - Ain Témouchent	
Ain Defla	Angle Rue Colonel Mira - Tiaret	
Laghouat	Angle Rue Said Youcef Lamri Mekerkar - Laghouat	
Ouargla	15, Avenue Chahid Lamri Tedjedini - Ouargla	
Ain Témouchent	48, Avenue Pasteur - Ain Témouchent	
Naâma	Bd. Larbi Ben M'hidi - M. Bou Hidjar	
Ain Sefra	01, Rue de la République - Saida - Sud	
Béchar	1 Bd Colonel Lotfi - Béchar	
Tamanrasset	Boulevard de l'A.L.N - BP 231 - Tamanrasset	
Illizi	Cité 96 Logts EPLF, Ex Hôtel - Illizi	
Adrar	Bd Larbi Ben M'hidi - Reggane - Tamanrasset	

ملحق(02): التأمينات النباتية.





ملحق(03): التأمينات الحيوانية.





ملحق(04): تأمين مشاتل الأشجار.





ملحق(05):تأمين متعدد الأخطار.

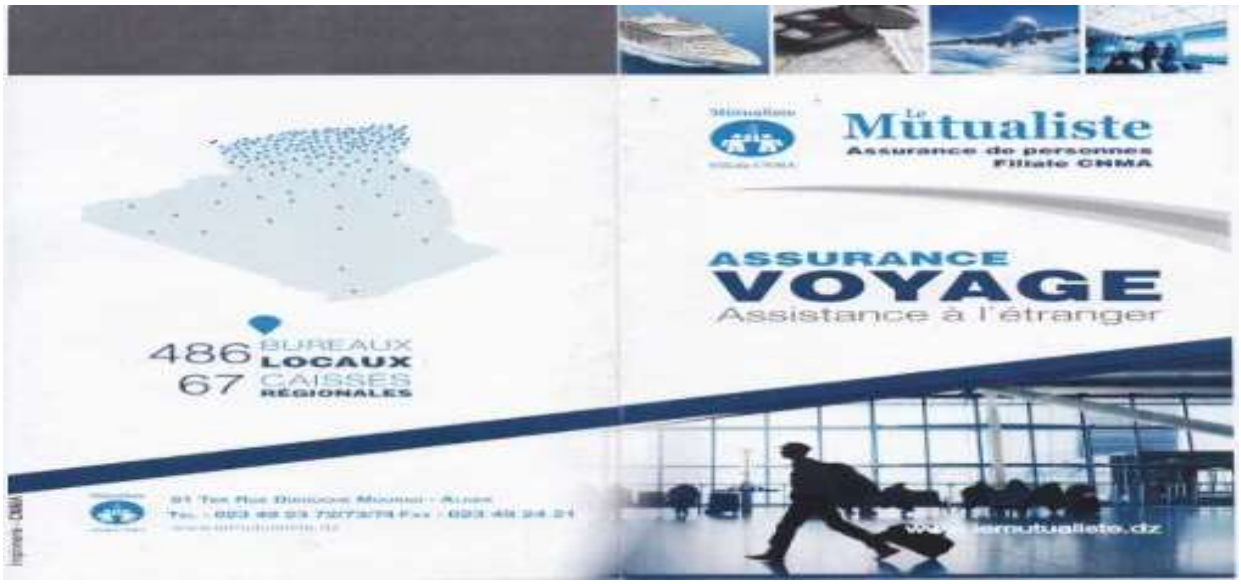


ملحق(06): التأمين الفردي للحوادث.

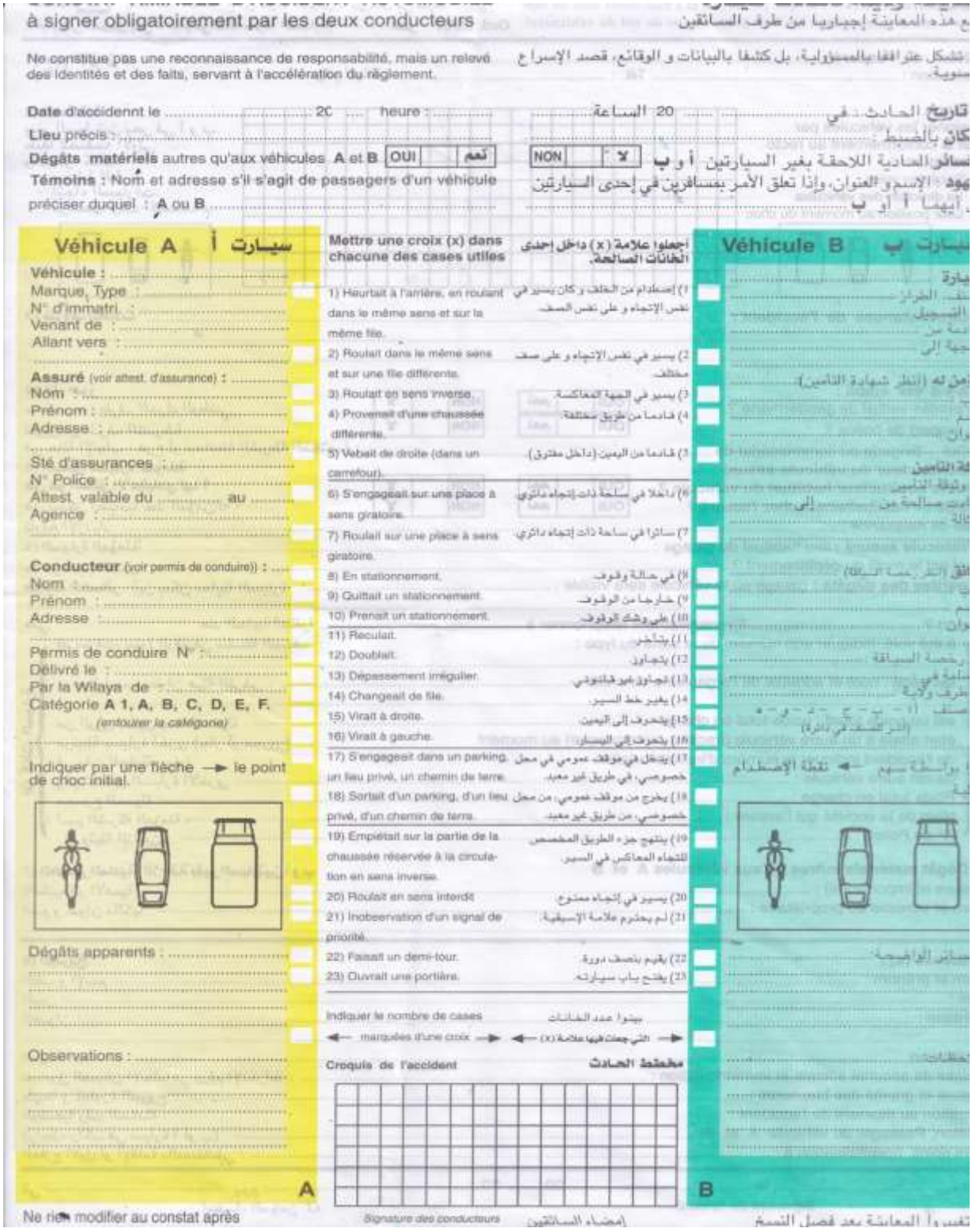


ملحق(07):تأمين السفر.





ملحق(08): تأمين الحوادث.



à signer obligatoirement par les deux conducteurs

Ne constitue pas une reconnaissance de responsabilité, mais un relevé des identités et des faits, servant à l'accélération du règlement.

Date d'accidennt le ..... 20 .... heure : .....

Lieu précis : .....

Dégâts matériels autres qu'aux véhicules A et B OUI NON

Témoins : Nom et adresse s'il s'agit de passagers d'un véhicule préciser duquel : A ou B .....

Véhicule A

Véhicule : .....
Marque, Type : .....
N° d'immatri. : .....
Venant de : .....
Allant vers : .....

Assuré (voir attest. d'assurance) : .....
Nom : .....
Prénom : .....
Adresse : .....

Sté d'assurances : .....
N° Police : .....
Attest. valable du ..... au .....
Agence : .....

Conducteur (voir permis de conduire)) : .....
Nom : .....
Prénom : .....
Adresse : .....

Permis de conduire N° : .....
Délivré le : .....
Par la Wilaya de : .....
Catégorie A 1, A, B, C, D, E, F.
(entourer la catégorie)

Indiquer par une flèche → le point de choc initial.

Dégâts apparents : .....

Observations : .....

A

Mettre une croix (x) dans chacune des cases utiles

1) Heurtait à l'arrière, en roulant dans le même sens et sur la même file.
2) Roulait dans le même sens et sur une file différente.
3) Roulait en sens inverse.
4) Provenait d'une chaussée différente.
5) Vebait de droite (dans un carrefour).
6) S'engageait sur une place à sens giratoire.
7) Roulait sur une place à sens giratoire.
8) En stationnement.
9) Quittait un stationnement.
10) Prenait un stationnement.
11) Reculait.
12) Doublait.
13) Dépassement irrégulier.
14) Changeait de file.
15) Virait à droite.
16) Virait à gauche.
17) S'engageait dans un parking, un lieu privé, un chemin de terre.
18) Sortait d'un parking, d'un lieu privé, d'un chemin de terre.
19) Empiétait sur la partie de la chaussée réservée à la circulation en sens inverse.
20) Roulait en sens interdit
21) Inobeervation d'un signal de priorité.
22) Faisait un demi-tour.
23) Ouvrait une portière.

Indiquer le nombre de cases marquées d'une croix →

Croquis de l'accident

Signature des conducteurs

Véhicule B

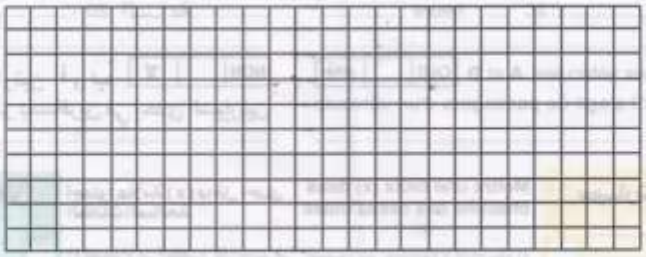
Ne rien modifier au constat après

jours à son assureur (dans les trois jours en cas de vol du véhicules). Ord. 95/07 امر يام إلى المؤمن (في 3 أيام في حالة سرقة السيارة)

1) Nom de l'assuré : ..... **اسم المؤمن له**
Profession : ..... Tél. : ..... رقم الهاتف

2) Plan : **المخطط**
Désigner les véhicules par
A et **B** conformément au recto
Faire figurer :
- Tracé des voies
- La direction des véhicules
- Leur position au moment du choc







3) Circonstances de l'accident : ..... **ظروف الحادث**

.....

.....

4) A-t-il été établi : **هل حرر**

Un procès-verbal de gendarmerie ?	OUI	نعم	NON	لا	ضبر من طرف الدرك الوطني
Un rapport de police ?	OUI	نعم	NON	لا	ير من طرف الشرطة

Si Oui : Brigade ou commissariat de ..... : حالة الإجاب : فرع أو محافظة الشرطة المختصة

5) Conducteur du véhicule assuré **السائق للسيارة المؤمنة**

est-il le conducteur habituel du véhicule ?	OUI	نعم	NON	لا	**هو السائق الاعتيادي لها ؟**
Réside-t-il habituellement chez l'assuré ?	OUI	نعم	NON	لا	يسكن اعتياديا عند المؤمن له ؟

Date de naissance : ..... يخ الإزدياد

6) Véhicule assuré : lieu habituel du garage : ..... **السيارة المؤمنة**
Quel est le motif du déplacement ? ..... هو سبب التنقل ؟
Expertise des dégâts : garage où le véhicule sera visible : ..... **اينة الخسائر** أين يمكن معاينة السيارة

.....

Quand ? ..... Eventuellement téléphonner à ..... عند الحاجة اهتفوا

Si le Véhicule

à été volé, indiquer son numéro de la série du type : ..... قد سرقت، بينوا الرقم في سلسلة الصنف

.....

est gégé : nom et adresse de l'organisme de crédit : ..... مرهونة إسم و عنوان هيئة القرض :

.....

est un poids lourd ; poids total en charge : ..... من الوزن الثقيل جملة الحمولة :

était attelé à un autre véhicule (tracteur ou remorque) au moment de l'accident indiquer le numéro d'immatriculation de cet autre véhicule : ..... مرتبطة بسيارة أخرى (جار أو مجرور) في وقت الحادثة، بينوا رقم تسجيل السيارة الأخرى :

Poids total en charge : ..... مجموع الحمولة

Nom de la société qui l'assure : ..... اسم الشركة المؤمنة

N° de Police : ..... رقم وثيقة التأمين

7) Dégât matériels autres qu'aux véhicules A et B **الخسائر المادية اللاحقة بغير السيارتين أ و ب**
(nature et importance) : ..... طبيعة و الأهمية)
Nom et adresse du propriétaire : ..... م و عنوان مالكها :

.....

8) Blessé (s) : **الجريح**
Nom et prénom : ..... ب و الإسم
Age : ..... ن
Adresse : ..... وان

.....

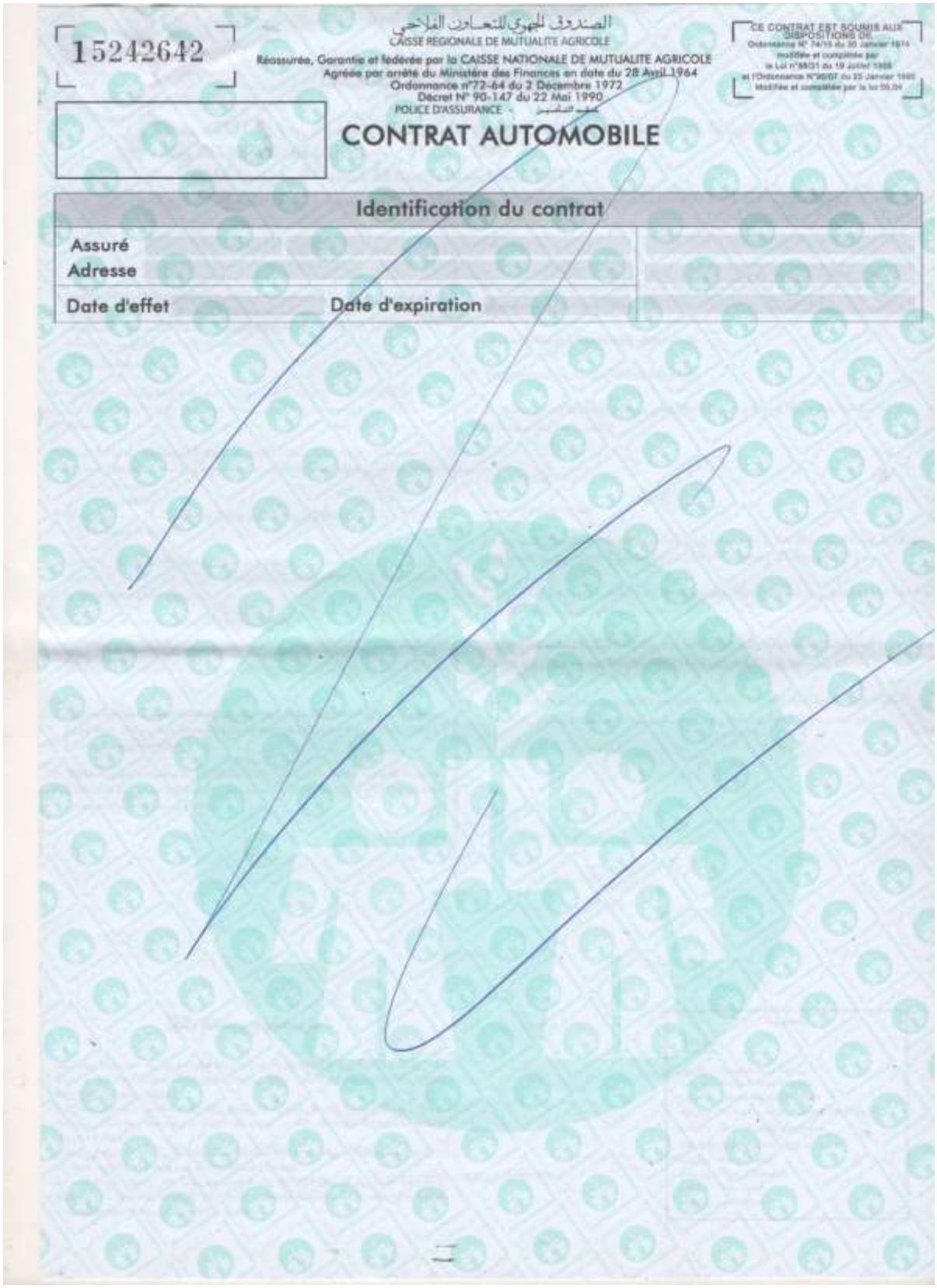
Profession ..... نة
Caisse de sécurité sociale et immatriculation : ..... ندوق الضمان الإجتماعي ورقم الإنخراط :
Nature et gravité des blessures : ..... عة و خطورة الجروح :
Situation au moment de l'accident : ..... ضعية وقت الحادثة :
(Piéton, Passager du véhicule A et B) ..... جل، راكب في سيارة أ أو ب)
1ers soins, hospitalisation à : ..... لاج الأول أو الإقامة بالمستشفى :

A..... le ..... 20..... 20..... ..... يوم .....

Signature de l'assuré إمضاء المؤمن له

ملحق(09): عقد التأمين.





15242642

الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي
CAISSE REGIONALE DE MUTUALITE AGRICOLE

Réassurée, Garantie et fédérée par la CAISSE NATIONALE DE MUTUALITE AGRICOLE
Agréée par arrêté du Ministère des Finances en date du 28 Avril 1964
Ordonnance n°72-64 du 2 Décembre 1972
Décret N° 90-147 du 22 Mai 1990
POLICE D'ASSURANCE - عقد التأمين

CE CONTRAT EST SOUMIS AUX DISPOSITIONS DE
Ordonnance N° 74/15 du 30 Janvier 1974
modifiée et complétée par
la Loi n°88/31 du 19 Juillet 1988
et l'Ordonnance N°95/07 du 25 Janvier 1995
Modifiée et complétée par la loi 06-04

CONTRAT AUTOMOBILE

Identification du contrat	
Assuré	
Adresse	
Date d'effet — Date d'expiration	

تخضع هده الشروط :

- لأمر رقم 15/74 المؤرخ في 30 جانفي 1974 المتعلق بإلزامية التامين على السيارات و بنظام التعويض عن الإضرار
- مرسوم 80/ 34- 35 - 36 و 37 المؤرخ في 16 فيفري 1980
- قانون 31/88 الصادر في 19 جويلية 88 المعدل و المتمم للأمر 15/74
- قانون 07/95 الصادر في 25 جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات المعدل و المتمم بالقانون 04/06 الصادرة في 20 فيفري 2006

الإستثناءات

يستثني الضمان الأضرار أ بدت و خ د الناتجة عن الفوائت التي تقع في حين أن السائق لا يستطيع إثبات أنه حاصل على رخصة السياقة ذات صلاحية وقت الحادث .
غير أنه و في حالة سرقة أو عنف أو استعمال التركبة بدون علم المؤمن له . يظل الضمان مكتسب حتى إذا كان السائق لا يملك رخصة سياقة .

مستثنية دائما من الضمان

- الفوائت التي تقع أثناء التصادم من طرف سلطة مدنية أو عسكرية أي حالة وقوع مثل هذه الفوائت تطبق الإجراءات التشريعية المعمول بها) أو التي تنسب فيها الغرب الأهلية أو الأمنية

- الأضرار الناتجة عن الآثار المباشرة أو غير المباشرة للإنفجارات و المعدات المبرارة و الإشعاعات الناتجة عن قبول نواتات الذرة أو النشاط الإشعاعي و كذا آثار الإشعاعات التي يحدثها التسارع الإصطناعي للجزيئات

- الأضرار التي تصيب الأملاك العقارية المواد و القوائات التي يملكها و المؤجرة أو المستعدة للمؤمن له أو للسائق مهما كان الإطار

- الأضرار التي يتسبب فيها عمدا المؤمن له و / أو السائق أو يتعرض منهما بتحفظ إجراءات و نصوص المادة 22 من الأمر رقم 95- 07 المؤرخ في 25 جانفي 1995 و بما أن الغرامة عقوبة جزائية فلا يتحملها أبدا المؤمن

مستثنية من الضمان إلا بوجود إتفاقية خاصة بالعقد

- الأضرار التي تتسبب فيها أو تحدثها التركيبات التي تنقل المواد القابلة للإلتهاب و المواد الأكالة و المتفجرات و المواد المرقة و المشعلة و هي المواد التي تساهم و تتدخل إما في سبب أو تفاقم الخطر

غير أنه و فيما يخص المواد القابلة للإلتهاب من الصنف قبول خمس مائة كلغ أو ست مائة لتر من الزيت . البنزين المياه المعدنية أو منتجات مشابهة لها (بما فيه التموين بالوقود الحالل أو الغازي الضروري للمحرك) .

- الفوائت التي تقع بمناسبة مشاركة التركيبات المشار إليها في عقد التأمين في سباق السيارات أو المنافسات التي تنظم أو المشاركة في تجريبها. لا يشترك السائق في هذه التظاهرات بصفته منافس منظم أو مكلف من أحدهما .

- الأضرار التي تلحق بالمتاع و المواد المنقولة على التركبة المؤمن لها عندما يكون هذا الضمان غير محدد و معين في الشروط الخاصة

- للأشخاص و المتاع و المواد المنقولة بكلفة بالحظة

- الأضرار الناجمة عن الزلازل و الكوارث الطبيعية

- الفوائت التي تقع أثناء أعمال الشغب و الحركات الشعبية و الأعمال الإرهابية أو التخريب التي تترتكب في إطار أعمال إرهابية

سقوط الحقوق

يسقط حق الضمان في حالة :

- السائق الذي لأنه أثناء الحادث كان يقود التركبة في حالة سكر أو تحت تأثير تناول الكحول أو المخدرات أو المنومات الممنوعة (المادة 5 من المرسوم رقم 80- 34 المؤرخ في 16 فيفري 1980) .

- السائق و / أو صاحب التركبة لأنه أثناء الحادث كان ينقل أشخاص بمقابل دون رخصة قانونية مسبقة في حالة تعرض هؤلاء الأشخاص لأضرار جسمية

السائق و / أو صاحب التركبة الذي قام خلال الحادث بنقل أشخاص أو أشياء و مواد غير مطابقة لشروط الأمن التي حددتها الإجراءات القانونية و التنظيمية المعمول بها .

- غير أن سقوط الحقوق لا يحتج عليها للمصابا أو ذوي الحقوق في حالة وفاة السائق هذا الإجراء لا يطبق على السائق لما يكون هذا الأخير مصاب بعجز جزائي دائم يفوق 66 % ناتج عن حادث مرور

آجال التصريح بالحـوادث

يجب على المؤمن له في ظرف سبعة أيام (07) من تاريخ الإطلاع على الحادث (إلا في حالة طارئة أو قوة قاهرة) القيام بالتصريح لدى المؤمن كتابيا (المادة 15 الفقرة 5 من الأمر 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995).
و في تصريحه عن الحادث، ينبغي على المؤمن له أن يذكر للمؤمن أسماء و القاب و عنوان السائق و الأشخاص المصابين و الشهود إذا وجدوا و عليه بتقديم كل التوضيحات المتعلقة بظروف الحادث.
و يضيع المؤمن له حقه في الضمان بالنسبة للحادث المصرح به في حالة تقديم تصريح كاذب عن قصد حول تاريخ و ظروف و النتائج الواضحة للحادث.
في حالة السرقة خفضت مدة التصريح بالحادث إلى 03 ثلاثة أيام، إلا في الحالة الطارئة أو القوة القاهرة . يجب على المؤمن له إبلاغ السلطات المحلية للشرطة و الدرك مباشرة بعد الحادث و هو مطالب بإيداع شكوى لدى السلطات المختصة.

الهوامش

الأخطار :

خطر(أ) : المسؤلية المدنية للراكب
خطر(ب) المسؤلية المدنية خارج الغير
خطر(د) الأخطار التي تحدثها التركيبات
خطر(ج) الفوائت التي تصيب الأشخاص المنقولة مجانا
خطر(ه) أضرار الإستخدام "تأمين محدود"
خطر (ه) ضرار الإستخدام "تأمين غير محدود"
خطر(ز) : الحفاظ و الظهر
خطر (ط) : الحريق و الإنفجارات
خطر(ك) : كسر الزجاج
خطر(ج) : سرقة الكبة

ملحق الاستبيان.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

استمارة معلومات:

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث يتم حاليا إجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماستر من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير بعنوان:

"دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي"

أرجو التكرم بتعبئة هذا الاستبيان بعد قراءة كل فقرة بعناية ومن ثم وضع (X) بالمكان المناسب وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضوع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أشكركم جزيل الشكر على حسن التعاون والتجاوب معي.

من إعداد :

مرازي هند

أولا : البيانات الشخصية

1. **الجنس :**

- ذكر ☐ - أنثى ☐

2.العمر:

- أقل من 30 سنة ☐ - من 31 إلى 40 سنة ☐
- أكثر من 40سنة ☐

3.المؤهل العلمي

- متوسط ☐ - ثانوي ☐
- جامعي ☐

4.سنوات العمل :

- اقل من 05 سنوات ☐ - من 5 إلى10 سنوات ☐
- من 10 إلى 20 سنة ☐ - أكثر من 20 سنة ☐

القسم الذي تعلم فيه

.....

ثانيا: بيانات متعلقة بالحوافز

1. ما هي الحوافز المطبقة فعليا في المؤسسة؟ مادية ☐ معنوية ☐
2. هل تولي المؤسسة أهمية لعملية الحوافز؟ نعم ☐ لا ☐
3. هل تحصلت على حوافز في عملك؟ نعم ☐ لا ☐
4. إذا كانت نعم، ما هي؟

زيادة الأجر ☐ ترقية ☐ شكر و ثناء ☐

5. ما هي أنواع الحوافز المفضلة لديك ؟ مادية ☐ معنوية ☐
6. هل تشجعك الحوافز المادية على بذل المزيد من الجهد؟ نعم ☐ لا ☐
7. هل تهتم بالحصول على الحوافز المعنوية كالشكر و الثناء؟ نعم ☐ لا ☐
8. هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد؟ نعم ☐ لا ☐
9. هل أنت راض عن العمل الذي تقوم به في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بلا، لماذا؟.....

.....

.....

10. هل يتشارك العمال في الأرباح؟ نعم ☐ لا ☐
11. هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية ؟ نعم ☐ لا ☐
12. إذا توفرت لديك فرصة عمل في مؤسسة أخرى،

هل تترك وظيفتك و تنتقل لمؤسسة أخرى؟ نعم ☐ لا ☐

هل لديك اقتراحات لتحسين نظام الحوافز في المؤسسة؟

.....

ثالثا: بيانات متعلقة بالأداء

1. تتوافق وظيفتك مع قدراتك و مهاراتك؟	نعم	☐	لا	☐
2. هل تتوفر مؤسستك على نظام لتقييم الأداء؟	نعم	☐	لا	☐
3. هل أنت على علم بجميع المعايير التي تقيم على أساسها؟	نعم	☐	لا	☐
4. هل تقوم الإدارة بنقل العمال استنادا لنتائج التقييم؟	نعم	☐	لا	☐
5. هل في رأيك تحسين الأداء يكون من خلال التحفيز؟	نعم	☐	لا	☐
6. هل ترى أن الحوافز المتوفرة كافية لتجعلك تقوم بعملك على أكمل وجه؟	نعم	☐	لا	☐
7. هل في رأيك التحفيز الجيد يؤدي إلى أداء جيد؟	نعم	☐	لا	☐
8. هل تحرص على تحسين أدائك؟	نعم	☐	لا	☐
9. هل نتائج التقييم تحفزك على بذل المزيد من الجهد؟.	نعم	☐	لا	☐

شكرا لكم على دعمكم.